

# Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES valstybėse narėse

Galutinė tyrimo ataskaita

2018 m. birželio 20 d.

## Turinys

<b>1. Įvadas</b> .....	4
1.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai ir objektas .....	4
1.2 Tyrimo metodai ir analizės pjūviai .....	5
<b>2. Europos viešojo administravimo principai ir gerojo aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo praktikos ES šalyse narėse</b> .....	7
2.1 Aukštesnioji valstybės tarnyba Europos Sąjungoje .....	7
2.2 Europos viešojo administravimo principai aukštesniosios valstybės tarnybos srityje .....	9
2.3 Gerojo aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo tendencijos ir praktikos ES šalyse narėse	10
<b>3. Aukštesniosios valstybės tarnybos ir jų valdymas ES šalyse narėse</b> .....	14
3.1. Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	14
3.2 Aukštesniosios valstybės tarnybos modelio kūrimo ES šalyse (Airijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje, Estijoje) ir Lietuvoje rezultatai .....	26
<b>4. AVT kompetencijų valdymo ES šalyse narėse ypatybės</b> .....	29
4.1. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui ES šalyse (Airijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje, Estijoje) ir Lietuvoje keliamų tikslų palyginimas .....	29
4.2 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo organizavimo ES šalyse (Airijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje, Estijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	31
4.3 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų sistemų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	33
4.4 AV ir įstaigų vadovų atrankos ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	41
4.5 AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	47
4.6 AV ir įstaigų vadovų ugdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	50
4.7 AV ir įstaigų vadovų karjeros valdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	56
4.8 AV ir įstaigų vadovų atlygio ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	59
4.9 IT įrankių panaudojimo AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas .....	60
<b>5. AVT kompetencijų valdymo ES šalyse narėse ir Lietuvoje palyginimo išvados</b> .....	62

<b>6. Pasiūlymai dėl AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemos</b> .....	65
6.1 Valstybės tarnybos lyderystės vizijos suformulavimas .....	65
6.2 Vieningas AV ir įstaigų vadovų grupės valdymas.....	66
6.3 Kompetencijų sistemos įtvirtinimas teisės aktais.....	66
6.4 Kompetencijų sistemos įdiegimas.....	67
6.5 AV ir įstaigų vadovų atrankos centralizavimas.....	68
6.6 Atrankos vykdytojų profesionalumo didinimas .....	70
6.7 Tikslingas atrankos metodų pasirinkimas .....	70
6.8 Kelių tinkamiausių pareigoms kandidatų pateikimas paskutiniame atrankos etape .....	71
6.9 Tolimesnis darbas po atrankos su kandidatais, praėjusiais į paskutinį atrankos etapą .....	71
6.10 Tikslingas modernios valstybės tarnybos įvaizdžio komunikavimas atrankos procese.....	72
6.11 Ilgalaikių tikslų formulavimas AV ir įstaigų vadovams.....	73
6.12 Veiklos vertinimų kalibravimas .....	73
6.13 Veiklos vertinimo rezultatų siejimas išskirtinai su ugdymu ir veiklos tęstinumu. ....	74
6.14 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodo naudojimas tikslingam AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių vertinimui ir ugdymo priemonių planavimui .....	74
6.15 Ilgalaiškės kompleksinės AV ir įstaigų vadovų ugdymo programos parengimas ir įgyvendinimas .....	78
6.16 Individualizuotas AV ir įstaigų vadovų ugdymas.....	80
6.17 Laisvas mokymų tiekėjų pasirinkimas .....	81
6.18 AV ir įstaigų vadovų tinklaveikos ir vieningumo stiprinimas.....	81
6.19 Talentų programos AV ir institucijų vadovų pareigoms parengimas ir įgyvendinimas.....	82
6.21 Kaitumo skatinimas ir karjeros konsultavimas .....	83
6.21 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų sistemos valdymas IT priemonėmis.....	83
6.22 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemos stebėsenos stiprinimas .....	84
<b>1 priedas. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tyrimo Lietuvoje ataskaita</b> .....	85
<b>2 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Airijoje, ataskaita</b> .....	106
<b>3 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Estijoje, ataskaita</b> .....	121
<b>4 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Nyderlanduose, ataskaita</b> .....	134
<b>5 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Portugalijoje, ataskaita</b> .....	148
<b>6 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Slovėnijoje, ataskaita</b> .....	162
<b>7 priedas. Literatūros sąrašas</b> .....	173

## Sąvokos ir trumpiniai

Trumpinys	Paaiškinimas
AVT	Aukštesnioji valstybės tarnyba
AV	Aukščiausiųjų kategorijų (Lietuvoje - 18 – 20 kategorijų) valstybės tarnautojai, išskyrus šių kategorijų įstaigų vadovus
CRoSAP	Portugalijos Viešojo administravimo priėmimo į darbą ir atrankos komisija
CSMB	Airijos valstybės tarnybos valdyba
DGAEP	Portugalijos Finansų ministerijos Generalinis direktoratas administravimui ir viešajam sektoriui
DPER	Airijos Viešųjų išlaidų ir reformų departamentas
IPA	Airijos Viešojo administravimo institutas
Įstaigų vadovai	Seimo, Prezidento, Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų kancleriai, Vyriausybės įstaigų vadovai, įstaigų prie ministerijų vadovai (taip pat centrinių statutinių įstaigų vadovai), įstaigoms prie ministerijų (išskyrus statutinės) pavaldžių įstaigų vadovai, teismų kancleriai, Generalinės prokuratūros kancleris, Nacionalinės teismų administracijos vadovas, valstybės kontrolierius.
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
ES	Europos Sąjunga
INA	Portugalijos Viešojo administravimo mokykla
IT	Informacinės technologijos
Livadis	Lietuvos viešojo administravimo institutas
LR	Lietuvos Respublika
NSOB	Nyderlandų Viešojo valdymo mokykla
OSCS	Nyderlandų Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras
PAS	Airijos viešųjų paskyrimų tarnyba
Projektas	Projektas „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“
Tyrimas	Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES šalyse tyrimas
TLAC	Airijos Aukščiausio lygmens paskyrimų komiteto
VATARAS	Valstybės tarnautojų registras
VATIS	Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema
VTD	Valstybės tarnybos departamentas
VTĮ	Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas
ŽI	Žmogiškieji ištekliai

## 1. Įvadas

Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse tyrimas (toliau – tyrimas) yra 2014–2020 metų Europos Sąjungos (toliau – ES) fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.5-ESFA-V-925 priemonės „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ projekto „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ (toliau – Projektas) pirmoji veikla, inicijuota Valstybės tarnybos departamento (toliau – VTD). Šio tyrimo darbus paslaugų teikėjai UAB „Organizacijų vystymo centras“ ir UAB „Viešosios politikos ir vadybos institutas“ vykdė 2017 m. rugpjūčio mėn. 21 – 2018 m. birželio mėn. 20 dienomis.

Visi darbai buvo vykdomi ir paslaugos buvo teikiamos pagal 2017 m. rugpjūčio 18 d. sutarties Nr. 27F11 – 56 priede nurodytas techninės specifikacijos sąlygas.

### 1.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai ir objektas

Tyrimo tikslas - remiantis ES valstybių narių aukštesniosios valstybės tarnybos (toliau – AVT) ir aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojų (Lietuvoje tai 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojai, toliau – AV) bei įstaigų vadovų kompetencijų valdymo gerąja patirtimi, identifikuoti pasiūlymus Lietuvos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemai, kuri galėtų būti taikoma Lietuvos valstybės tarnyboje.

Siekiant tyrimo studijos tikslo, buvo įgyvendinti šie uždaviniai:

- Išanalizuotos 5 ES valstybių narių AVT ir AV bei įstaigų vadovų kompetencijų valdymas;
- Pasirinktų ES šalių narių AV ir įstaigų vadovų kompetencijų bei jų valdymo praktikos palygintos su AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo praktikomis, taikomomis Lietuvos valstybės tarnyboje;
- Parengtos rekomendacijos Lietuvos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemai tobulinti.

Atliekant tyrimą buvo analizuojamas šių ES šalių narių AVT ir AV bei įstaigų vadovų kompetencijų valdymas:

- Airijos;
- Estijos;
- Nyderlandų;
- Portugalijos;
- Slovėnijos.

Siekiant subalansuoti užsienio šalių analizės objektą, tyrimui buvo pasirinktos ES valstybės narės, pasižyminčios skirtingomis AV kompetencijų valdymo praktikomis: tiek tos, kurių valstybės tarnybos sistema yra panaši į dabartinę situaciją Lietuvoje, tiek ir tos, kurių valstybės tarnybos sistema atitinka naująją Lietuvos valstybės tarnybos viziją.

## 1.2 Tyrimo metodai ir analizės pjūviai

Projekto „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“, kurio pirmoji veikla yra įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES šalyse tyrimas, yra siekiama tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų lyderystės ir vadybines kompetencijas. Šiame tyrime remiamasi kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių (toliau – ŽI) valdymo samprata, apibrėžiančia, kad kompetencijų tobulinimas ir ugdymas yra kompleksinis procesas, kurio galutinis rezultatas priklauso nuo daugelio ŽI valdymo sistemų ir priemonių (žr. 1-ąjį paveikslą).

**1 paveikslas.** Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas



Kompetencijų tobulinimo atskaitos taškas yra strateginiai ŽI valdymo tikslai, kylantys iš strateginių veiklos tikslų. Jie konkrečiai apibrėžia, kokios kompetencijos turi būti tobulinamos ir kokių lygiu. Vieninga kompetencijų sistema susieja atskiras ŽI valdymo sistemas ir priemones į vieną visumą ir padeda užtikrinti kompetencijų didinimo nuoseklumą.

Svarbiausia ŽI valdymo sistema, skirta kompetencijų lygiui didinti, yra tikslingas ugdymas, kuris gali būti atliekamas įvairiomis formomis. Kitos ŽI valdymo sistemos jį palaiko ir sudaro jam sąlygas:

- Paieška ir atranka sudaro sąlygas identifikuoti ir pritraukti į valstybės tarnybą žmones, jau turinčius reikiamas žinias, įgūdžius ir nuostatas bei augimo potencialą;
- Veiklos valdymo sistema įgalina akcentuoti ir sutelkti žmonių dėmesį į svarbiausių kompetencijų stiprinimą, pagrįstai planuoti jų ugdymą;
- Atlygis ir skatinimas netiesiogiai komunikuoja ir palaiko kompetencijų ugdymo prioritetus;
- Karjeros valdymo priemonės sudaro sąlygas maksimaliai anksti identifikuoti žmones, turinčius didelį kompetencijų augimo potencialą, juos ugdyti ir išlaikyti organizacijoje.

Siekiant visapusiškai įvertinti kompetencijų didinimo galimybes, šiame tyrime buvo nagrinėtos visos minėtosios ŽI valdymo sistemos ir priemonės. Renkant tyrimui reikalingą informaciją buvo naudojami šie duomenų surinkimo metodai:

- **Gerųjų praktikų pristatymai ir aptarimai.** Jų tikslas – pažintinių vizitų metu surinkti informaciją apie tyrimo šalių AVT ir AV bei įstaigų vadovų kompetencijų valdymą. Gerąsias praktikas vizitų dalyviams pristatė ir su jais aptarė institucijų, atsakingų už AVT ir AV bei įstaigų vadovų kompetencijų valdymą, atstovai.
- **Dokumentų analizė.** Buvo surenkama dokumentuose užfiksuota informacija, reikalinga Lietuvos ir ES šalių AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo palyginimui. Buvo surinkti ir analizuojami:
  - Lietuvos ir užsienio šalių strateginio planavimo dokumentai, nustatantys valstybės tarnybos tobulinimo ir valstybės tarnautojų, įskaitant AV ir įstaigų vadovus, kompetencijų stiprinimo tikslus;
  - Lietuvos ir užsienio šalių teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnybos ir AV kompetencijų valdymą;
  - Metodiniai dokumentai, reglamentuojantys atskirų AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo priemonių taikymą Lietuvoje;
  - Kitų studijų, analizuojančių AVT ir AV bei įstaigų vadovų kompetencijų valdymą ES šalyse, rezultatai.
- **Individualūs interviu ir fokus grupės su institucijų atstovais.** Buvo surenkama informacija apie esamas veiklos praktikas ir tuos kompetencijų valdymo aspektus, kurie nėra užfiksuoti dokumentuose. Interviu bei fokus grupių metu buvo tikslinama informacija, surinkta dokumentų analizės etape.

## 2. Europos viešojo administravimo principai ir gerojo aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo praktikos ES šalyse narėse

Spartūs socialiniai-ekonominiai (demografinė kaita, urbanizacija, pramonės revoliucija, didieji duomenys) ir instituciniai (pvz., intensyvesnis ir glaudesnis tarptautinis bendradarbiavimas, viršvalstybinių institucijų kūrimas, naujų reikalavimų ir rekomendacijų atsiradimas) veiksniai nuolat keičia vyriausybių, viešojo administravimo ir valstybės tarnautojų vaidmenį. Vis svarbesniu tampa gebėjimas prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos, kuris priklauso nuo vyriausybių ir pavienių valstybės institucijų strateginio jautrumo, bendros lyderystės raiškos ir išteklių valdymo lankstumo (OECD, 2015). Taip pat dėl išliekančių fiskalinių apribojimų, naujų politinių įsipareigojimų ir augančių gyventojų lūkesčių dėl viešųjų paslaugų kokybės bei prieinamumo reikalinga didesnė orientacija į rezultatus, siekiant efektyviau panaudoti turimus išteklius.

### 2.1 Aukštesnioji valstybės tarnyba Europos Sąjungoje

ES narystės kriterijuose pabrėžiama būtinybė ES šalyse narėse sukurti tvirtą nacionalinio viešojo administravimo sistemą, paremtą gero viešojo administravimo principais bei Europos Bendrijos teise ir efektyviai vykdyti reikalingas reformas. Gerai veikianti viešojo administravimo sistema yra skaidraus ir veiksmingo demokratinio valdymo sąlyga, pagrindas valstybės veikimui, nustatantis vyriausybės gebėjimą teikti viešąsias paslaugas ir skatinti konkurencingumą bei ūkio augimą (European Commission, 2015).

AVT sudaro valstybės tarnautojai, einantys vadovaujamas pareigas konkrečiose valstybės institucijose. Tai yra nepolitiniai valstybės institucijų vadovai ir aukštesniųjų kategorijų valstybės tarnautojai. Ši grupė dažniausiai valdoma centralizuotai, kuriant institucijas ir procedūras, kurios skatina AVT profesionalumą, depolitizaciją, taip pat turi užtikrinti veiksmingą lyderystę ir pokyčių valdymą, būtiną keičiantis politinei valdžiai (OECD 2008). Konkrečios AVT grupės išskyrimas, jos sudėtis ir valdymas skiriasi kiekvienoje šalyje. ES šalys narės skirstomos į 5 kategorijas pagal tai, ar AVT tarnautojų grupei suteikiamas formalus statusas, ar skiriant į pareigas yra taikomos specialios sąlygos<sup>1</sup> darbo užmokesčiui, mokymams ir pan. (Kuperus ir Rode, 2016). ES šalių narių grupavimas pagal taikomą aukštesniosios valstybės tarnybos modelį pateiktas 1-ojoje lentelėje.

<sup>1</sup> Specialios sąlygos, kurios gali būti taikomos AVT apima: (1) kitokios nei bendrai valstybės tarnautojams taikomos priėmimo į darbą sąlygos ir tvarka; (2) specialaus egzamino laikymas ar specialių mokymų išklausa prieš patenkant į AVT; (3) skirtinga nei kitų valstybės tarnautojų paskyrimo į pareigas trukmė; (4) atskiros institucijos ar procedūrų, skirtų užtikrinti AVT profesionalumą, mobilumą ir pan., sukūrimas; (5) specialios sąlygos dėl priedų, darbo užmokesčio, darbo valandų nustatymo (Kuperus and Rode, 2016).



1 lentelė. ES valstybių grupavimas pagal taikomą AVT modelį

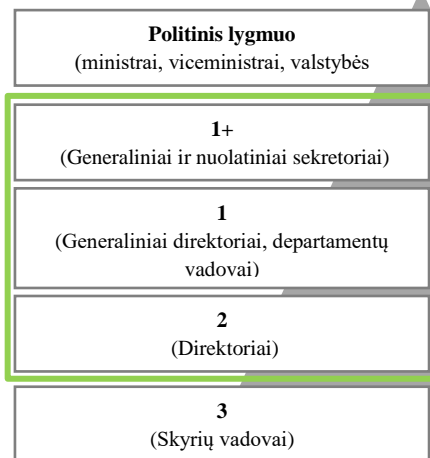
	Formalus AVT statusas	Formalaus AVT statuso nėra
Specialios sąlygos AVT	(1) Estija, Jungtinė Karalystė, Nyderlandai	(3) Austrija, Danija, Ispanija, Kipras, Latvija, Lietuva, Prancūzija, Slovakija*, Slovėnija, Švedija, Vengrija, Vokietija*
Specialių sąlygų AVT nėra	(2) Airija, Belgija, Čekija, Italija, Lenkija, Liuksemburgas, Malta, Portugalija, Suomija, Rumunija	
	(4) Bulgarija	(5) Kroatija

Šaltinis: sudaryta pagal Kuperus ir Rode, 2016.

\* Pačių aukščiausių AVT tarnautojai atranka skiriasi nuo likusių valstybės tarnautojų (įskaitant kitus AVT lygius). Šie keli AVT tarnautojai paskiriami politiškai, be įprastos atrankos procedūros.

Pirmajai grupei priskiriamos valstybės, kuriose ne tik buvo įteisintas AVT statusas nacionalinėje teisėje ir suteiktos šios grupės tarnautojams specialios sąlygos, bet ir įsteigta centrinė institucija AVT koordinuoti. Šiai grupei priskiriama Estija, Nyderlandai ir Didžioji Britanija. Šalyse, priskiriamose antrajai grupei (Airija, Belgija, Čekija, Italija, Lenkija, Liuksemburgas, Malta, Portugalija, Suomija, Rumunija), AVT suteiktas formalus statusas ir specialios sąlygos, kurios aukštesnius valstybės tarnautojus atskiria nuo kitų valstybės tarnautojų, tačiau AVT yra administruojama bendroje sistemoje. Trečiosios grupės šalyse (Austrijoje, Danijoje, Ispanijoje, Kipre, Latvijoje, Lietuvoje, Prancūzijoje, Slovakijoje, Slovėnijoje, Švedijoje, Vengrijoje ir Vokietijoje) AVT tarnautojai nėra oficialiai išskirti nacionaliniuose teisės aktuose, tačiau kartais vadovų pareigybės laikomos išskirtinėmis ir ši grupė turi specialias paskyrimo į darbą, darbo užmokesčio ir pan. sąlygas. Bulgarijoje, kuri priskiriama ketvirtajai grupei, teisės aktuose AVT yra apibrėžiama kaip speciali grupė, tačiau tarnautojams nėra suteikiama jokių specialių sąlygų. Kroatijoje, kuri priskiriama penktajai grupei, AVT nėra taikomos specialios sąlygos ar

**2 paveikslas.** Funkciniai aukštesniosios valstybės tarnybos lygmenys Europos Sąjungoje



Šaltinis: sudaryta pagal Kuperus and Rode, 2016.

formalus statusas, o visos valstybės tarnautojų pareigybės laikomos lygiavertėmis (Kuperus ir Rode, 2016).

ES šalyse narėse egzistuoja skirtumai ne vien tarp AVT ir kitų valstybės tarnautojų, bet ir AVT grupės viduje. Priklausomai nuo konkrečios valstybės, AVT pareigybės skirstomos į skirtingus funkcinius lygmenis. Apibendrintos AVT kategorijos skirtingose ES šalyse pateikiamos 1-ajame paveiksle. Kuperus ir Rode (2016) AVT priskiria tik 1+, 1, ir 2 lygmens tarnautojus, nors skirtingos šalys narės gali turėti nuo 1 iki 5 skirtingų funkcinių lygmenų AVT tarnautojų. Skirtumai tarp funkcinių lygių

pastebimi tarnautojų priėmimo į darbą procedūrose, kadencijos laikotarpyje, darbo užmokestyje ir suteikiamos atsakomybės lygyje.

Lietuvoje apie 250 valstybės įstaigų vadovų (Seimo, Prezidento, Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų kancleriai, Vyriausybės įstaigų vadovai, įstaigų prie ministerijų vadovai, centrinių statutinių įstaigų vadovai, įstaigoms prie ministerijų (išskyrus statutinės) pavaldžių įstaigų vadovai, teismų kancleriai, Generalinės prokuratūros kancleris, Nacionalinės teismų administracijos vadovas, valstybės kontrolierius) sudaro aukštesniųjų vadovų grupę, bet jie neturi specialaus AVT statuso ir specialių įstatymuose ar kituose teisės aktuose nustatytų sąlygų.

## 2.2 Europos viešojo administravimo principai aukštesniosios valstybės tarnybos srityje

Viešojo administravimo kokybei užtikrinti reikalinga profesionali valstybės tarnyba, veiksmingos viešosios politikos ir teisės aktų rengimo procedūros, aiškiai apibrėžta valdžios institucijų atskaitomybė, efektyvus viešųjų paslaugų teikimas ir viešųjų finansų valdymas (OECD, 2017). Europos viešojo administravimo principai nustato bendrus reikalavimus valstybės tarnybai. Remiantis šiais principais, efektyvi valstybės tarnybos sistema įmanoma tik tuomet, kai egzistuoja šios sąlygos: (1) viešojo ir privataus sektorių atskyrimas; (2) atskirtis tarp politikos ir administravimo; (3) pavienių valstybės tarnautojų atskaitomybė; (4) pakankama darbo apsauga, darbo užmokesčio ir stabilumo lygis, taip pat aiškiai apibrėžtos valstybės tarnautojų teisės ir pareigos; (5) nuopelnais grįsta žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (OECD, 1999).

Valstybės tarnybos profesionalumą turi užtikrinti geri valdymo standartai ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Siekiant efektyvaus ir profesionalaus valstybės tarnybos valdymo, būtina užkirsti kelią galimai tiesioginei ar netiesioginei politinei įtakai AVT tarnautojams. Šiam viešojo administravimo principui įgyvendinti iš viso siūlomos keturios priemonės:

- **Išskirti AVT kaip atskirą valstybės tarnybos kategoriją ir į ją įtraukti aukštesnius valstybės tarnautojus**, jungiančius politikus su viešojo administravimo specialistais (dažniausiai į šią grupę įtraukiami generaliniai ministerijų sekretoriai, generaliniai direktoriai ir kiti administracinių darinių vadovai);
- Nustatyti ir paviešinti **aiškius asmenų priėmimo į AVT pareigybes kriterijus**;
- **AVT tarnautojų vidinės ar išorinės atrankos ir priėmimo į darbą procesai** turi būti grindžiami nuopelnais, lygiomis galimybėmis ir sąžininga kandidatų konkurencija;
- **AV pareigas einančių valstybės tarnautojų tarnybos sutarčių nutraukimas** yra leistinas tik griežtai vadovaujantis galiojančių teisės aktų nuostatomis (OECD, 2017).

AVT veikimo ir organizavimo kokybė ES šalyse narėse ir kandidatėse gali būti vertinama atsižvelgiant į kasmetinę šios grupės tarnautojų kaitą ir jos mastą pasikeitus vyriausybei ar valdančiajai daugumai įstatymų leidžiamajoje valdžioje. Be to, vertinant AVT atitikimą Europos viešojo administravimo principams, gali būti atsižvelgiama į laisvų pareigybių AVT skaičių, išorės ir vidaus kandidatų,

dalyvaujančių atrankose užimti AVT pareigybes, santyki. Galiausiai, svarbu įvertinti politinės įtakos, skiriant / atleidžiant iš pareigų AVT tarnautojus, mastą (OECD, 2017).

Paskutinis Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo Europos viešojo administravimo principams vertinimas buvo atliktas 2009 m., kada buvo nustatytas žemas arba vidutinis atitikimo laipsnis AVT srityje, nepaisant geriausio visų valstybės tarnybos principų atitikimo Lietuvoje tarp Rytų ir Vidurio Europos šalių (Meyer-Sahling, 2009). Nustatyta, kad Lietuvoje aukštesniųjų valstybės tarnautojų valdymui iš esmės netaikomos specialiosios nuostatos (išskyrus dėl vadovų priėmimo į darbą ir vertinimo, aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojų mokymo, kurios kažkiek skiriasi nuo kitų valstybės tarnautojų). Taip pat nustatyta, kad vadovaujamas pareigas einantiems tarnautojams trūksta lyderystės ir vadybinių kompetencijų.

Prie tokios situacijos gali prisidėti ne tik reglamentavimas, bet ir aukštesniosios valstybės tarnybos politizacijos praktikos bei pačių valstybės institucijų vadovų supratimas apie jų vaidmenį ir pavestas funkcijas (*esprit de corps*). Lietuvoje aukštesnieji valstybės tarnautojai dažniausiai sau priskiria veiksmingo darbo užtikrintojo vadovaujamoje įstaigoje (91,0 %) ir savo srities profesionalo vaidmenį (89,6 %). Kitaip tariant, jie save tapatina su institucijos ar departamento administratoriais, tradiciniais ir profesionaliais biurokratais (Pivoras, 2014).

### **2.3 Gerojo aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo tendencijos ir praktikos ES šalyse narėse**

Siekiant viešosios politikos ir pavienių organizacijų tikslų, būtinas efektyvus aukštesniųjų valstybės tarnautojų vadovavimas. Todėl tikslų įgyvendinimą tikslinga pavesti kompetentingiems vadovams, atrinktiems atsižvelgiant į jų nuopelnus, o ne politines pažiūras ar partinę priklausomybę. AVT tarnautojams taip pat turi būti suteikiami įgaliojimai ir laisvė veikti savarankiškai, nes tai suteikia galimybę greičiau prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. ES šalyse narėse ir kandidatėse AVT valdymo depolitizacija vis dažniau pripažįstama kaip būtina sąlyga geram organizacijų valdymui užtikrinti (European Commission, 2015).

Įvairiose ES valstybėse AVT tvarkoma naudojant skirtingas strategijas. Viena strategija yra „tinkamų žmonių“ pritraukimas į vadovaujamas pareigas iš valstybės tarnybos arba iš darbo rinkos. Kita strategija yra esamų aukštesniųjų valstybės tarnautojų kompetencijų ir profesionalumo stiprinimas juos mokant ir ugdam. Toliau šioje dalyje trumpai aptariamos gerojo AVT valdymo tendencijos ir praktikos.

#### **Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos kūrimas**

AVT tarnautojų grupei ES šalyse narėse skiriamas didelis dėmesys. AVT priskiriamiems valstybės tarnautojams dažnai kuriamos specialios sąlygos ir suteikiamas formalus teisinis statusas, leidžiantis šią grupę atskirti nuo kitų valstybės tarnautojų. Pagal šiuos bruožus ES šalys narės skiriamos į 5 grupes, kurios detaliau aptariamos 2.1 dalyje.

AVT tarnautojus skiriant pagal jų žinias ir sugebėjimus, o ne priklausymą konkrečiai politinei partijai, šie tarnautojai gali geriau atlikti profesionalių ir kompetentingų patarėjų vaidmenį. Pollitt ir Bouckaert (2004) nuomone, AVT sistemos padeda sukurti valstybės tarnybos statuso hierarchiją ir stiprinti ribą tarp valstybės tarnautojų ir politikų.

AVT sistemos steigimas taip pat prisideda ir prie homogeniškos vadovų grupės, kurioje vadovaujamosi tomis pačiomis vertybėmis ir puoselėjama bendra organizacinė kultūra, kūrimo. Tokios kultūros vystymas stiprina vadovų tarpusavio santykius ir jų santykius su kitais organizacijos darbuotojais bei politikais, o tai gerina tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą (European Commission, 2015).

Kuriant AVT vienas iš pagrindinių tikslų – pritraukti geriausius ir kompetentingiausius kandidatus, nepriklausomai nuo to, ar jie dirba privačiame, ar viešajame sektoriuje. Tai užtikrinti padeda lanksčių darbo sąlygų sukūrimas, t. y. terminuotas paskyrimas į pareigas, veiklos rezultatais grįstas paskyrimo pratęsimas ir darbo užmokesčio skaičiavimas ir pan.. Toliau pateikiamas pavyzdys, kaip šios priemonės buvo taikomos kuriant AVT sistemą Nyderlanduose.

#### **Pavyzdys: „Top 60“ grupės įkūrimas Nyderlanduose**

Nyderlanduose 2000 m. kaip atskira AVT dalis buvo įkurta aukščiausių vadovų grupė, kuri tuo metu buvo vadinama „Top 60“ dėl atitinkamo aukštesniųjų vadovų skaičiaus (vėliau jų skaičius augo). Šią grupę sudaro nuolatiniai sekretoriai, generaliniai direktoriai ir kitų lygiaverčių pareigybių tarnautojai. Vadovams, priskiriamiems „Top 60“, suteikiamas ne tik išskirtinis teisinis statusas, bet ir lankstesnės darbo sąlygos: veiklos rezultatais grįstas darbo užmokesčio skaičiavimas, laikini paskyrimai į pareigas, kurie leidžia padidinti tarnautojų lojalumą AVT, o ne konkrečiai institucijai ar departamentui. Laikinių paskyrimų modelis taip pat padeda lengviau spręsti problemas, kylančias dėl konkrečių vadovų nepatenkinamų veiklos rezultatų.

Šaltinis: OECD, 2008.

#### **Centrinės aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo institucijos kūrimas**

Kaip minėta 2.1 dalyje, Estijoje, Nyderlanduose ir Jungtinėje Karalystėje AVT tarnautojų valdymui ir administravimui yra specialiai įkurtos centralizuotos institucijos. Airijoje ATV koordinuoti padeda Aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo komitetas ir mobilumo grupė. Portugalijoje ATV centralizuotą atranką atlieka atskira institucija – Viešojo administravimo priėmimo į darbą ir atrankos komisija (CReSAP). Nors šių institucijų vaidmuo skirtingose šalyse skiriasi, jų pagrindinis tikslas yra sukurti AVT tarnautojų tinklą su panašiomis vertybėmis, kompetencijomis ir įgūdžiais. Šios institucijos dažniausiai atsakingos už AVT tarnautojų valdymą, palaikymą ir administravimą. Joms pavesta organizuoti visą arba dalį šių procesų: AVT tarnautojų atranka ir priėmimas į darbą, darbo užmokesčio valdymas, mokymų organizavimas ir kompetencijų tobulinimas, siekiant užtikrinti tam tikrą šios valstybės tarnautojų grupės standartą, tarnautojų veiklos vertinimą ir karjeros valdymą, skatinant vidinį tarnautojų mobilumą (Kuperus ir Rode, 2016). Toliau pateikiami trumpi centrinių AVT valdymo institucijų Estijoje ir Nyderlanduose aprašymai.

### **Pavyzdys: AVT valdymo institucijos Estijoje ir Nyderlanduose**

Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras Nyderlanduose (paprastai trumpinama kaip *ABD, Algemene BestuursDienst*) įkurtas 1995 m. ir jo tikslas – palengvinti, prižiūrėti ir tobulinti AVT tarnautojų atrankos ir priėmimo į darbą procesą. Nuo 2006 m. oficialiu „Top 60“ grupės tarnautojų darbdaviu tapo Vidaus reikalų ministerija. Nors ši ministerija yra formaliai atsakinga už „Top 60“ grupės narių darbo sąlygų nustatymą, ABD koordinuoja jų teisinį statusą, darbo sąlygas priėmimo į darbą ir atleidimo metu, darbo užmokestį. ABD taip pat yra visų likusių 780 AVT tarnautojų oficialus darbdavys, kuriam pavesta organizuoti jų atrankos ir paskyrimo procesą, teikti karjeros konsultacijas, vykdyti šių tarnautojų mokymus ir ugdymą.

Estijoje AVT kompetencijų centras įsteigtas 2010 m. prie Vyriausybės kanceliarijos. Šiam centrai patikėta koordinuoti AVT tarnautojų priėmimo į darbą ir atrankos organizavimą, AVT atrankos komisijos darbo organizavimą ir AVT veiklos rezultatų vertinimą. Ji taip pat konsultuoja aukščiausio rango vadovus asmenybės vystymosi klausimais, organizuoja atitinkamas mokymo ir ugdymo veiklas, registruoja kandidatus į AVT. Oficialūs tokio nepriklausomo padalinio įsteigimo tikslai nebuvo aiškiai suformuluoti jokiam vyriausybės dokumente, bet pagrindiniai argumentai dėl AVT kompetencijų centro įsteigimo buvo šie: (1) būtinybė glaudžiai bendradarbiauti su strateginių sprendimų priėmėjais Vyriausybės kanceliarijoje – Valstybės sekretoriumi, Strategijos biuru ir ES sekretoriatu ir (2) užimti neutralią bei centrinę poziciją visų ministerijų atžvilgiu.

Šaltinis: Sudaryta pagal European Commission, 2015 ir Kuperus ir Rode, 2016.

### **Aukštesniosios valstybės tarnybos kompetencijų ir įgūdžių ugdymo sistemos**

Viešojo sektoriaus vadovai turi turėti tam tikras kompetencijas ir įgūdžius, kad galėtų efektyviai vadovauti valstybės institucijoms. Todėl iš vadovaujamas pareigas einančių valstybės tarnautojų tikimasi orientacijos į rezultatus, o ne į proceso valdymą, vadybinio požiūrio ir aktyvios lyderystės, orientacijos į naujovių diegimą ir komunikaciją, profesinės kompetencijos ugdymą (Op de Beeck ir Hondeghem, 2010).

Kadangi ne visos kompetencijos gali būti ugdomos darbo vietoje, AVT tarnautojų atrankos ir priėmimo į darbą procese pasitelkiamos kompetencijų sistemos. AVT kompetencijų modelis kaip vieninga sistema paprastai taikomas visiems AVT priskirtiems tarnautojams. Tai leidžia ne tik apibrėžti strateginius reikalavimus AVT, bet ir sukurti centralizuotą jų atrankos, ugdymo ir vertinimo sistemą. Tačiau tik apie pusėje visų ES šalių narių naudojama bendra kompetencijų sistema visiems AVT tarnautojams. Likusios šalys arba neturi jokios kompetencijų sistemos, arba taiko decentralizuotus kompetencijų profilius pagal tam tikras pareigybes (European Commission, 2015).

### **Lyderystės svarba pokyčių valdymo procese**

Finansinių krizių metu ir siekiant įgyvendinti strateginiuose dokumentuose numatytus tikslus, valstybės institucijos susiduria su augančiu pokyčių poreikiu. Tačiau pokyčių įgyvendinimas yra daug sudėtingesnis ir sunkiau prognozuojamas nei tų pačių organizacinių pokyčių inicijavimas ir planavimas (Brunsson, 2009). Pokyčių valdymo sistemos ypač svarbios viešojo sektoriaus organizacijose, kurios dėl jų veikimo aplinkos ir struktūros susiduria su didesniais pokyčių įgyvendinimų sunkumais (Van der Voet, Groeneveld ir Kuipers, 2014). Todėl daugelyje mokslinių tyrimų buvo pabrėžiama lyderystės svarba siekiant išspręsti šiuos organizacinių pokyčių iššūkius viešajame sektoriuje (Van der Voet, 2015).

Pasak D. Noer (1997), lyderis kaip asmuo tampa svarbiausia pokyčių priemone konkrečioje organizacijoje.

Daugumoje pokyčių valdymo modelių pabrėžiama, kad vadovo vaidmuo pokyčių procese įtraukia: (1) organizacijos vizijos ir pokyčio įgyvendinimo plano kūrimą; (2) veiksmingą pokyčių vizijos komunikaciją organizacijos viduje ir kitoms pokyčiu suinteresuotoms šalims; (3) buvimą geru pavyzdžiu kitiems organizacijos darbuotojams; (4) darbuotojų motyvacijos palaikymą, siekiant įgyvendinti pokyčius; (5) pokyčių konsolidavimą ar institucionalizavimą (Van der Voet, 2015). Vadovai yra ne tik atsakingi už pokyčių proceso koordinavimą ir darbuotojų motyvavimą, bet ir jiems patiems reikia prisitaikyti prie vykstančių organizacinių pokyčių. Tai reikalauja aiškios vizijos ir didelio lankstumo (European Commission, 2015). Galiausiai, vadovo vaidmuo organizacijoje svarbus ne vien krizės ir pokyčių vykdymo laikotarpiu. Kiekvieno gero vadovo tikslas turėtų būti sukurti nuoseklią pokyčių valdymo sistemą organizacijoje, kuri leistų veiksmingai susidoroti su planuotais ir neplanuotais iššūkiais (Gans, 2011).

### 3. Aukštesniosios valstybės tarnybos ir jų valdymas ES šalyse narėse

#### 3.1. Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Valstybės tarnybos svarbą ES šalyse narėse rodo dažnos bendrosios valstybės tarnybos sistemos, žmogiškųjų išteklių valdymo ir gebėjimų stiprinimo reformos, vykdytos per pastaruosius metus. Šiame skyriuje trumpai aptariami pagrindiniai valstybės tarnybos ir AVT sistemų politikos bruožai, tikslai ir uždaviniai Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje.

##### Valstybės tarnybos sistemų bruožų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

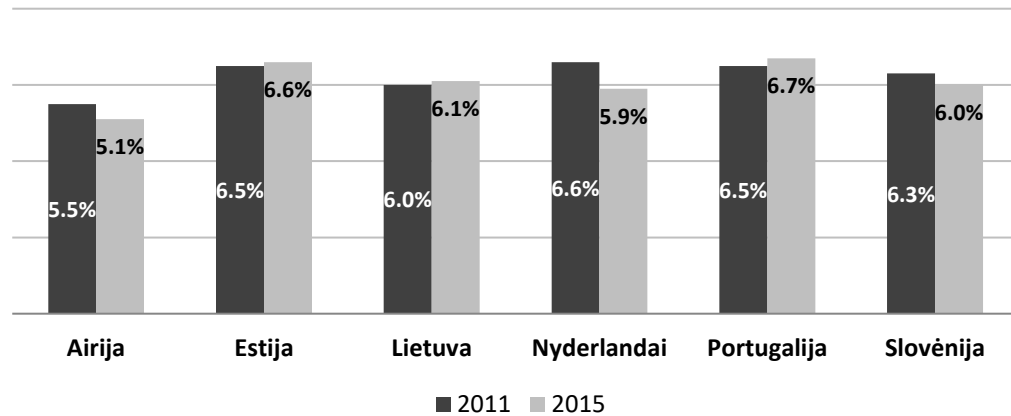
Užimtumas viešajame sektoriuje, t. y. viešojo sektoriaus organizacijose dirbančiųjų dalis nuo bendro šalies dirbančiųjų skaičiaus, yra vienas dažniausiai naudojamų rodiklių, siekiant įvertinti viešojo sektoriaus aprėptį. Eurostato NACE duomenimis, vidutinis užimtumo viešajame sektoriuje lygis ES 2015 m. buvo 25 %. Reikia atkreipti dėmesį, kad šis skaičius taip pat įtraukia darbuotojus, dirbančius švietimo ir sveikatos apsaugos sektoriuose. Vien tik užimtumas institucijose, kurios vykdo viešojo administravimo funkcijas, buvo mažesnis: 2011 m. ES28 vidurkis siekė 7,1 %, o 2015 m. – 6,9 % nuo bendro užimtumo (Thijs, Hammerschmid ir Palaric, 2017). Santykinis užimtumo mažėjimas aiškinamas ES šalių narių pastangomis įveikti finansų krizės pasekmes, įgyvendinti viešojo sektoriaus reformas ir optimizuoti valstybės institucijas.

Užimtumas viešojo administravimo funkcijas vykdančiose institucijose Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje 2011 m. ir 2015 m. pavaizduotas 2-ajame paveiksle. Visose šiose šalyse užimtumas viešojo administravimo institucijose 2011 m. ir 2015 m. buvo žemesnis nei ES vidurkis. Analizuojamu laikotarpiu Airijoje, Nyderlanduose ir Slovėnijoje šis santykinis užimtumas mažėjo, o Estijoje, Lietuvoje ir Portugalijoje, nors ir nežymiai, bet didėjo. Šį augimą Lietuvoje galima paaiškinti mažėjančiu gyventojų ir darbo jėgos skaičiumi, bet mažai kintančiu viešojo sektoriaus darbuotojų skaičiumi. Tuo tarpu Portugalijoje užimtumo viešojo administravimo institucijose didėjimas susijęs su aukštu valdžios centralizavimo lygiu – šioje šalyje daugiau nei trys ketvirtadaliai visų viešojo sektoriaus darbuotojų dirba centrinėse viešojo administravimo institucijose (Madureira, 2017).

ES šalyse narėse viešojo sektoriaus darbuotojai skirstomi į 2 pagrindines kategorijas: valstybės tarnautojus, kurių priėmimą į darbą ir darbo sąlygas reguliuoja valstybės tarnybos įstatymai, ir darbuotojus, kurių priėmimas į darbą ir darbo sąlygos panašios į asmenų, dirbančių privačiame sektoriuje, statusą, ir remiasi darbo kodeksu. Viešajame sektoriuje dirbančių valstybės tarnautojų dalis Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje pavaizduota 3-ajame paveiksle. Slovėnijoje valstybės tarnautojai sudaro 19,5 % visų viešojo sektoriaus darbuotojų. Lietuva pagal šį rodiklį užima antrąją vietą – 12,5 %; nuo jos nedaug atsilieka Airija (12,0 %) ir Portugalija (11,5 %). Tuo

metu Estijoje valstybės tarnautojo statusą turi tik 2 % visų viešojo administravimo institucijų darbuotojų dėl ribotos valstybės tarnybos aprėpties.

**3 paveikslas.** Užimtumas viešojo administravimo institucijose (% nuo bendro užimtumo valstybėje) 2011 m. ir 2015 m.



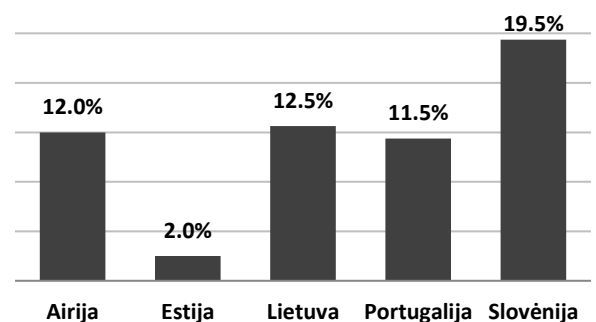
Šaltinis: sudaryta pagal Eurostat, 2017.

Kaip pastebi N. Thijs et al. (2017), vis didesnė dalis viešojo administravimo institucijų Šiaurės ir Rytų Europoje savo darbuotojus priima į darbą remiantis darbo kodeksu, o ne valstybės tarnybos įstatymais. Tuo tarpu kontinentinėje Europoje vis dar dominuoja priėmimas į valstybės tarnybos pareigas, remiantis specialiais įstatymais. Darbo kodekso taikymas viešojo administravimo institucijose suteikia daugiau autonomijos darbdaviui bei sukuria galimybes lankstesniems darbo santykiams, tačiau tai gali mažinti skaidrumą darbo santykiuose viešojo administravimo institucijose.

Valstybės kontrolė, 2017 m. atlikusi žmogiškųjų išteklių valdymo auditą viešojo administravimo institucijose (sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos ir darbo bei žemės ūkio valdymo srityse), konstatavo, kad Lietuvoje viešojo administravimo institucijos veikia kaip skirtingų teisinių formų juridiniai asmenys. Todėl skirtinga priėmimo į darbą praktika remiantis Valstybės tarnybos įstatymu ir darbo kodeksu gali neefektyviai paskirstyti žmogiškuosius išteklius bei sudaryti sąlygas neskaidriai darbuotojų atrankai atsirasti.

Išsamesnė šių dviejų statusų teisių ir pareigų analizė rodo, kad daugelyje ES šalių narių skirtumai tarp šių dviejų darbuotojų tipų nėra tokie dideli (Thijs et al., 2017). Apibendrinti analizės rezultatai pateikiami 2-ojoje lentelėje. Airijoje, Estijoje ir Nyderlanduose skirtumai tarp valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų, dirbančių viešojo administravimo institucijose, yra maži. Šiose šalyse išlieka valstybės tarnybos sistemos dvilypumas pagal darbuotojų statusą, tačiau praktiškai darbo sąlygos tampa vis panašesnės (Thijs et al., 2017). Lietuvoje, Portugalijoje ir Slovėnijoje skirtumai tarp šių dviejų

**4 paveikslas.** Valstybės tarnautojų, dirbančių viešajame sektoriuje, %



Šaltinis: sudaryta pagal Thijs et al., 2017.

\* Duomenų apie Nyderlandus nėra.



darbuotojų grupių yra šiek tiek ryškesni. Tačiau mūsų šalyje vidaus administravimą valstybės institucijose kartais vykdo valstybės tarnautojai, kuriems taikomi aukštesni reikalavimai nei pagal darbo sutartį dirbantiems asmenims; taip pat gali būti mokamas didesnis darbo užmokestis (Valstybės kontrolė, 2017).

**2 lentelė.** Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis viešajame sektoriuje, palyginimas

	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
Skirtumai tarp darbuotojų ir valstybės tarnautojų	Maži	Maži	Vidutiniški	Maži	Vidutiniški	Vidutiniški

Šaltinis: sudaryta pagal Thijs et al., 2017.

Valstybės tarnybos sistemos skirtingose šalyse tradiciškai skirstomos pagal karjeros ir postų modelius. Karjeros sistemoje kandidatai į pareigas priimami konkurso ir / ar egzamino būdu. Paaugštinimas pareigose ir darbo užmokestis grindžiamas darbo stažu ir kvalifikacinėmis kategorijomis. Aukštesnės pareigos dažniausiai valstybės tarnautojams skiriamos pagal jų darbo stažą ir baigtus mokymus. Postų modelyje kiekvienai laisvai pareigybei užimti yra skelbiamas atviras konkursas, kuriame dalyvauja tiek vidiniai (jau pareigas einantys valstybės tarnautojai), tiek išoriniai kandidatai. Šiame modelyje paaugštinimas pareigose įmanomas tik esant laisvai pareigybei ir sugebėjus laimėti konkursą konkrečiai pareigybei užimti. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių sistemų apžvalga Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje pateikta 3-ojoje lentelėje.

**3 lentelė.** Valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis

Karjeros	Hibridinė	Postų
Lietuva, Portugalija	Airija	Estija, Nyderlandai, Slovėnija

Šaltinis: sudaryta pagal Thijs et al., 2017.

Kaip teigia H. Kuperus ir A. Rode (2016), 2008–2015 m. ES šalių narių administracijose pastebimas vis platesnis postų modelio taikymas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, siekiant pritraukti naujus, talentingus darbuotojus iš išorės ir pagerinti valstybės tarnybos veiklą. Estijoje ir Nyderlanduose siekiant atrinkti kandidatus, turinčius aukščiausio lygio kompetencijas, taikoma postų sistema, o atrankos procesai į valstybės tarnybą užtikrina aukštą konkurencijos tarp kandidatų lygį. Slovėnijos valstybės tarnyboje žmogiškųjų išteklių valdymo sistema irgi remiasi postų modeliu. Airijos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema priskiriama hibridiniam modeliui, kuriame pastebima vis daugiau postų modelių elementų (OECD, 2008), bet priėmimas į valstybės tarnybą vis dar išlaiko ryškius karjeros modelio bruožus. Nors Lietuvoje ir Portugalijoje 2008–2015 m. į valstybės tarnybos sistemas buvo įtraukta nemažai postų modelio elementų, organizuojant valstybės tarnybą, užsienio autorių nuomone, vis dar svarbus tradicinis modelis (Hammerschmid et al. 2016). Reikia pripažinti, kad Lietuvoje dominuoja karjeros modelio elementai (priėmimas į pareigas neterminuotai, perkėlimas į aukštesnes ir kitas pareigas be konkurso, kvalifikacinių klasių sistema, tarnybos santykių tęstinumas garantuojant valstybės kitas pareigas jei pareigybė buvo panaikinta, griežta pareigybių hierarchija, didesnės pareiginės algos susiejimas su aukštesnėmis pareigomis ir kt.), bet atsirado ir

postų modelio elementų (priėmimas į bet kokio lygmens pareigas nereikalaujant patirties valstybės tarnyboje, bendra su kitais dirbančiaisiais socialinio draudimo sistema ir kt.).

Valstybės tarnybos sistemos gali būti vertinamos ir atsižvelgiant į kitas dimensijas, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių politikos nuoseklumą tarp skirtingų valdžios lygių, darbuotojų kaitos mastą ar vyraujančius principus, įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo politiką. Kaip teigia N. Thijs et al. (2017), valstybės tarnybos sistemos reformas ir iniciatyvas apsunkina nuoseklos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos trūkumas tarp skirtingų valdžios lygmenų. 4-ojoje lentelėje apibendrinamas žmogiškųjų išteklių valdymo politikų nuoseklumas skirtinguose valdžios lygmenyse Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje. Valstybėse, kuriose egzistuoja daugiau karjeros modelio elementų (Lietuvoje, Portugalijoje ir Airijoje), žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos skirtinguose valdžios lygmenyse yra nuoseklesnės nei postų modeliais paremtose sistemose (Estijoje). Tuo tarpu Slovėnijoje pavyksta užtikrinti gana aukštą žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuoseklumą, nepaisant dominuojančio postų modelio, nes taikomas centralizuotas metodinis vadovavimas ir organizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo projektai, apimantys visus viešojo administravimo institucijų darbuotojus. Nyderlanduose kaip ir Airijoje bei Portugalijoje stebimas vidutinis žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuoseklumo lygis.

**4 lentelė.** Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų nuoseklumas tarp skirtingų valdžios lygių

Aukštas	Vidutinis	Žemas
Lietuva, Slovėnija	Airija, Nyderlandai, Portugalija	Estija

Šaltinis: sudaryta pagal Thijs et al., 2017.

Valstybės tarnautojų paskyrimo į pareigas ir paaukštinimo pareigose praktika, paremta darbuotojų sugebėjimais ir nuopelnais, o ne politiniais ryšiais, laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, kuriant gerai veikiančią ir profesionalią viešojo administravimo sistemą. Valstybės tarnautojų paskyrimas į pareigas, paremtas nuopelnais ir gebėjimais, o ne politiniais / partiniais ryšiais, mažina korupcijos lygį šalyje (Thijs et al., 2017). Griežtas valstybės tarnautojų karjeros reglamentavimas, užtikrinantis pakankamą tarnautojų apsaugą nuo neteisėto atleidimo, sumažina politinių partijų galimybes užsiimti partiniu patronažu (žr. penkių valstybių palyginimą pagal vyraujančią praktiką 5-ojoje lentelėje toliau). Lietuvoje, Portugalijoje ir Slovėnijoje valstybės tarnyba apibūdinama kaip politizuota, o paskyrimas į pareigas ir paaukštinimas pareigose dažnai paremtas politiniais ryšiais, ypač kalbant apie aukštesnes vadovaujamas pareigas einančius tarnautojus. Nuopelnais grįstą sistemą galima užtikrinti tiek valstybėse, kuriose dominuoja postų modelis (Estija), tiek valstybėse su karjeros modeliais (Airija).

**5 lentelė.** Valstybės tarnautojų nuopelnų ir politinių ryšių svarba žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje

Paremta nuopelnais	Paremta politiniais ryšiais
Airija, Estija	Portugalija, Slovėnija**, Lietuva***

Šaltinis: sudaryta pagal Thijs et al., 2017.

\* duomenų apie Nyderlandus nėra;

\*\* patronažo praktika būdinga AVT;

\*\*\* būdinga aukšta struktūrinė AVT politizacija ir nedidelė funkcinė politizacija.

Tarnautojų ir darbuotojų kaitos lygis taip pat atspindi valstybės tarnybos sistemos būklę skirtingose šalyse. Kaip teigia N. Thijs et al. (2017), atviros, postų modeliu paremtos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, skatina didesnę darbuotojų kaitą. Tuo metu karjeros modeliu grįstos valstybės sistemos yra stabilesnės. Tai patvirtina ir 6-osios lentelės duomenys. Postų modeliu pagrįstose žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje Estijoje ir Slovėnijoje pastebimas aukštesnis darbuotojų kaitos lygis nei Airijoje, Lietuvoje ir Portugalijoje. Tačiau Nyderlanduose, kur valstybės tarnybos sistema organizuojama panašiai kaip Estijoje, pastebimas žemas valstybės tarnautojų kaitos lygis.

**6 lentelė.** Darbuotojų ir valstybės tarnautojų kaitos viešajame sektoriuje lygis

	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
Darbuotojų kaita viešajame sektoriuje	Žema	Vidutinė	Žema	Žema	Žema	Žema

Šaltinis: sudaryta pagal Thijs et al., 2017.

Valstybės tarnybos sistemos kokybės ir efektyvumo svarbą šiandieninėje visuomenėje liudija ir 2017 m. pirmą kartą pasirodęs tarptautinis valstybės tarnybos efektyvumo indeksas<sup>2</sup> (*InCiSE*). Šiuo indeksu valstybės tarnybos veiksmingumas vertinamas pagal tai, kaip valstybės tarnyboje vykdomos įvairios funkcijos. Indeksas laikomas veiklos tobulinimo ir atskaitomybės priemone, leidžiančia piliečiams, valstybės tarnautojams ir politikams įvertinti, kaip veikia jų valstybės tarnyba. Geriausiai iš tyrime analizuojamų valstybių įvertinta Estija, kuri užėmė 7 vietą. Perskaičius indeksą reikšmes pagal šalies BVP lygį, Estijos valstybės tarnyba buvo įvertinta kaip pati efektyviausia. Vertinant atskiras indekso struktūrinės dalis, Estija taip pat pirmauja mokesčių administravimo ir skaitmeninių paslaugų teikimo srityse. Airija pirmauja žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, tačiau bendrajame indekso reitinge užima tik 20 vietą. Nyderlandams *InCiSE* indekse skirta 14, Portugalijai – 26, o Slovėnijai – 23 vietos. Lietuva į šio indekso skaičiavimą dar nebuvo įtraukta (*International Civil Service Effectiveness Index*, 2017).

### **Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemų bruožų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Problemos, kurias tenka spręsti viešojo valdymo institucijoms ir jų darbuotojams, darosi vis kompleksiškesnės ir įtraukia vis daugiau įvairių viešosios politikos sričių ir ūkio sektorių. Siekiant sėkmingai prisitaikyti prie šių pokyčių, reikalinga reformuoti viešojo administravimo sistemas. Tuo tikslu

<sup>2</sup> Tarptautinis valstybės tarnybos efektyvumo indeksas sudarytas Blavatniko vyriausybės mokyklos prie Oksfordo universiteto ir Vyriausybės instituto. Tai pirmasis tokio pobūdžio indeksas, kuris įtraukia 31 valstybę. Indeksas pateikia bendrą valstybės tarnybos efektyvumo rodiklį, bet pateikiamas ir atskirų indekso komponentų vertinimas, įtraukiantis mokesčių administravimą, integraciją, galimybes, atvirumą, vientisumą, žmogiškųjų išteklių valdymą, krizių ir rizikos valdymą, reguliavimą, fiskalinį ir finansų valdymą, skaitmenines paslaugas, socialinės apsaugos srities administravimą ir politikos formavimą. *InCiSE* tikslas padėti šalims nustatyti, kas viešajame sektoriuje daroma gerai, kur dar galima tobulėti ir kokios patirties galima pasisemti iš kitų, į indeksą įtrauktų, valstybių (*International Civil Service Effectiveness Index*, 2017).

daugelyje ES šalių narių buvo įkurtos aukštesniosios valstybės tarnybos, kurių atstovai vaidina reikšmingą vaidmenį, sudarant ir įgyvendinant reformų iniciatyvas (Kuperus ir Rode, 2016).

Į AVT įeina aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojų grupė, kuri veikia politikos formavimo procese arba vadovauja pagrindinėms viešojo administravimo institucijoms, glaudžiai bendradarbiauja su ministrais ir kitais politikais bei kurios tarnautojai turi platų kompetencijų profilį, kuris gali būti pritaikomas įvairiose viešojo administravimo institucijose. AVT tikslas – užtikrinti aktyvią lyderystę ir skatinti politikos koordinavimą tarp įvairių viešojo administravimo institucijų, ugdyti ir stiprinti AVT kultūrą. Dažnai AVT valdoma, remiantis skirtinga žmogiškųjų išteklių valdymo politika kitaip nei kiti valstybės tarnautojai (OECD, 2008).

H. Kuperus ir A. Rode (2016) atliktas tyrimas atskleidė, kad ES šalyse narėse egzistuoja 5 AVT valdymo ir organizavimo modeliai (žr. 1-ąją lentelę). Valstybės grupuojamos pagal 3 kriterijus: ar AVT statusas išskiriamas formaliai; ar AVT taikomos specialios sąlygos, lyginant su kitais valstybės tarnautojais; ar egzistuoja centralizuota institucija, atsakinga už AVT valdymą ir priežiūrą.

Airijos, Estijos, Lietuvos, Nyderlandų, Portugalijos ir Slovėnijos AVT sistemas apibendrinanti informacija pateikiama 7-ojoje lentelėje. Estijoje ir Nyderlanduose AVT administruoja centrinė institucija, kuri atsakinga už AVT vadovų atranką, paskyrimą į pareigas, žmogiškųjų išteklių praktikų kūrimą ir įgyvendinimą, veiklos vertinimą ir pan. Taip pat šiose šalyse aukštesnieji valstybės tarnautojai turi formalų nacionalinėje teisėje įtvirtintą statusą, kuris juos išskiria kaip atskirą valstybės tarnautojų grupę. Be formalaus statuso AVT taip pat sukuriama specialiosios sąlygos, kurios leidžia AVT atskirti nuo kitų valstybės tarnautojų. Airijoje, priešingai nei Estijoje ir Nyderlanduose, AVT neturi vienos centrinės institucijos, bet šią valstybės tarnautojų grupę padeda koordinuoti Aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo komitetas ir mobilumo grupė. Taip pat šioje šalyje AVT formaliai išskiriama teisės aktuose ir jai suteikiamos specialios sąlygos. Tuo metu Lietuvoje ir Slovėnijoje AVT neišskiriama formaliai, neegzistuoja viena institucija, atsakinga už AVT darbo organizavimą, priežiūrą ir vertinimą. Tačiau vadovų valdymui kartais taikomos kai kurios specifinės nuostatos, kurios leidžia vadovų korpusą atskirti nuo kitų valstybės tarnautojų. Pavyzdžiui, Slovėnijoje aukščiausio lygio vadovų atranką vykdo nepriklausoma Pareigūnų taryba, kurią sudaro 12 pastovių narių.

**7 lentelė.** Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos bruožai

	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
<b>Formalus AVT statusas</b>	+	+	-	+	+	-
<b>Specialios sąlygos ir nuostatos</b>	+	+	+	+	+	+
<b>Centralizuotas AVT valdymas</b>	-	+	-	+	-	-

Šaltinis: sudaryta pagal Kuperus ir Rode, 2016.

Specialiosios AVT sąlygos nėra tolygiai išplėtos visose lyginamose valstybėse. Pavyzdžiui, Nyderlanduose AVT tarnautojus koordinuoja centrinė institucija (ABD), kuri atsakinga už tarnautojų

priėmimą į darbą ir vidinį mobilumą, ugdymą ir karjeros konsultacijas, kasdienius valdymo klausimus, darbo vertinimą ir pan. Taip pat Nyderlanduose skiriasi AVT ir paprastų valstybės tarnautojų atlygio už darbą skaičiavimas, darbo laiko lankstumas, kadencijos trukmė bei reikalavimai, priimant į pareigas. Lietuvoje vadovų valdymas mažai skiriasi nuo kitų valstybės tarnautojų. Pavyzdžiui, valstybės institucijų vadovai, priešingai nei kiti valstybės tarnautojai, skiriami ribotos trukmės kadencijai bei laiko specialų vadovavimo gebėjimams įvertinti skirtą testą, taip pat konkurso metu turi pateikti organizacijos strateginį veiklos planą.

Peng (2005) nuomone, postų modelių paremta žmogiškųjų išteklių valdymo sistema valstybės tarnyboje sukuria palankesnes sąlygas AVT kurti. Visose analizuojamose šalyse pastaraisiais metais AVT valdyme taikoma vis daugiau postų modelio elementų. Ryškiausias pokytis 2008–2015 m. laikotarpiu matomas Airijoje ir Portugalijoje (žr. 8-ąją lentelę). Jei 2008 m. priėmimo į AVT pareigybes ir jų valdymas šioje šalyse rėmėsi karjeros modeliu, tai 2015 m. žmogiškųjų išteklių valdymas AVT jau buvo paremtas postų modeliu. Nors Lietuvoje ir Slovėnijoje vadovų valdymo sistemoje ryškėja vis daugiau postų modelio bruožų, šiose šalyse vis dar taikomi ir karjeros modelio elementai. Tai leidžia teigti, kad šiose valstybėse gali būti labiau vadovaujamosi antrąja AVT kūrimo ar vadovų korpuso stiprinimo strategija, pagal kurią sukurti kompetentingą ir stiprią vadovų komandą siekiama ugdant jau esamus valstybės tarnautojus, o ne pritraukiant naujus talentus iš išorės. Nyderlanduose ir Estijoje 2008–2015 m. AVT žmogiškųjų išteklių valdymo sistemose dar labiau įtvirtinti postų modelio elementai.

**8 lentelė.** Aukštesniosios valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai

	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
<b>2008</b>	Karjeros	Postų	Hibridinis	Postų	Karjeros	Hibridinis
<b>2015</b>	Postų	Postų	Postų su karjeros elementais	Postų	Postų	Postų su karjeros elementais

Šaltinis: sudaryta pagal Kuperus ir Rode, 2016.

Egzistuoja skirtumai ne vien tarp AVT ir kitų valstybės tarnautojų, bet ir pačioje AVT grupėje. Kaip aptarta 2-ojoje dalyje, priklausomai nuo valstybės, AVT skirstoma į skirtingus funkcinis lygmenis ir skirtingų lygių AVT tarnautojams taikomos skirtingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Pavyzdžiui, Nyderlanduose, kur AVT skirstoma į 3 funkcinis lygius, 1+ grupės tarnautojai pareigoms eiti skiriami formaliu ministro nutarimu, tuo metu 1 ir 2 lygmens tarnautojams pakanka kito aukštesnio rango valstybės tarnautojo, kuris bus jų tiesioginis vadovas, sprendimo dėl paskyrimo. Airijoje, Estijoje, Portugalijoje ir Slovėnijoje, nepriklausomai nuo AVT tarnautojo lygmens, kandidatas AVT pareigoms eiti formaliai skiriamas atitinkamo sektoriaus ministro (Kuperus ir Rode, 2016).

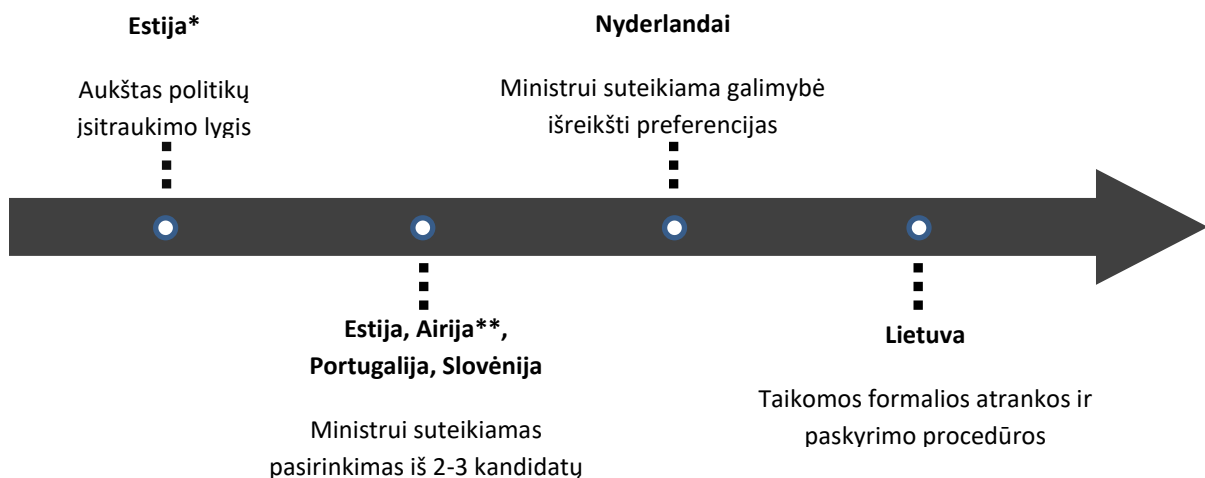
Dažniausiai AVT turi oficialų valstybės tarnautojo statusą, tačiau šis statusas gali būti nuolatinis arba suteikiamas tik AVT kadencijos laikotarpiui. Nyderlanduose ir Slovėnijoje vadovams suteikiamas nuolatinis valstybės tarnautojo statusas ir todėl kadenciją baigęs vadovas gali toliau dirbti valstybės tarnyboje, eidamas žemesnes pareigas ar dalyvauti konkurse į kitą vadovo vietą. Tuo metu Estijoje visiems AVT tarnautojams suteikiamas laikinas valstybės tarnautojo statusas, kuris panaikinimas pasibaigus kadencijai. Portugalijoje, taip pat kaip ir Estijoje, AVT vadovams valstybės tarnautojo statusas suteikiamas tik iki kadencijos pabaigos. Pasibaigus kadencijai, vadovas turi teisę įgyti valstybės tarnautojo statusą ir pratęsti savo kadenciją dar penkiems metams, tačiau jei, pasibaigus terminui,

vadovas nepaskiriamas į kitas AVT pareigas, jam suteikiama galimybė grįžti į savo ankstesnę darbovietę privačiame sektoriuje ar į žemesnes pareigas valstybės tarnyboje. Galimybė suteikti laikiną valstybės tarnautojo statusą AVT vadovams, kuri taikoma Airijoje, Lietuvoje ir Portugalijoje, leidžia į valstybės tarnybą pritraukti išorės kandidatus. Lietuvoje ir Portugalijoje 1+ kategorijos vadovams taip pat taikomos specialios sąlygos, kai sprendimas pratęsti kadenciją eiti vadovo pareigas ar skelbti konkursą naujam vadovui paskirti priimamas atsižvelgiant į vadovo pasiektus rezultatus pirmosios kadencijos metu (Kuperus ir Rode, 2016).

ES šalyse narėse vis plačiau pripažįstama viešojo administravimo institucijų vadovų depolitizacijos svarba geram organizacijų valdymui užtikrinti. Šių institucijų valdymas turėtų būti patikėtas kompetentingiausiems vadovams, o ne tiems, kurie skiriami remiantis politine / partine priklausomybe. Kadangi AVT vadovai yra jungiamoji grandis tarp politikų ir valstybės tarnautojų, turi būti užtikrinama, kad politikai nesikištų į kasdieninius sprendimus ir AVT vadovas neturėtų prarasti darbo saugumo besikeičiant vyriausybėms.

Politikų įtraukimas skiriant AVT vadovus yra svarbus, nes šios 2 grupės turi glaudžiai bendradarbiauti, siekiant įgyvendinti vyriausybės programas ir kitus politinius įsipareigojimus. Politikai yra tiesioginiai AVT tarnautojų vadovai, tačiau jų paskyrimas negali būti politizuotas. Įvairiose šalyse politikų įsitraukimas į AVT atranką ir paskyrimą labai skiriasi. Tai susiję su kiekvienos šalies istorija ir viešojo administravimo struktūromis, taip pat su formalia valstybės tarnautojų paskyrimo eiti pareigas praktika. Toliau aptariama, koku mastu AVT vadovų atrankos taisyklės gali užtikrinti jų politinę nepriklausomybę ir faktinį politizacijos lygį. Formalių AVT atrankos ir paskyrimo procedūrų apžvalga ir politikų įtaka šiems procesams Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje pateikiama 5-ajame paveiksle.

**5 paveikslas.** Politikų įsitraukimas į aukštesniosios valstybės tarnybos vadovų atranką ir paskyrimą eiti pareigas



Šaltinis: sudaryta pagal Kuperus ir Rode, 2016

\* tik 1+ AVT lygio postams;

\*\* Airijoje į 1+ AVT lygio poziciją ministras renkasi ir skiria vadovą iš 3 kandidatų; 1 ir 2 lygmens postams reikalingas tik oficialus atrinkto kandidato ministro paskyrimas.

Lietuvoje formalus politikų dalyvavimas vadovų atrankos ir paskyrimo eiti pareigas procesuose yra stipriai ribojamas. H. Kuperus ir A. Rode (2016) tai aiškina siekiu užtikrinti neutralų ir profesionalų viešąjį administravimą. Tačiau tai gali daryti nemažą įtaką neformaliajai politikai, priimant ar atleidžiant vadovus.

Kai kuriose turtingų šalių, turinčių ilgą demokratinę tradiciją ir puoselėjančiose demokratinės vertybes, visuomenėse toleruojamas didesnis politikų įsitraukimas į AVT vadovų skyrimą (Kuperus ir Rode, 2016). Tačiau Nyderlanduose taikomos panašios atrankos procedūros kaip ir Lietuvoje. Kadangi ABD yra oficialus AVT vadovų darbdavys, kandidatams į AVT vadovų pareigas reikalingas tik oficialus ministro paskyrimas, bet ministrams pirmajame atrankos proceso etape suteikiama galimybė išreikšti nepritarimą vienam iš siūlomų kandidatų užimti konkrečias AVT pareigas.

Portugalijoje ir Slovėnijoje ministrams teikiamas profesionaliai atrinktų kandidatų, atitinkančių vadovo pareigas eiti keliamus kriterijus, sąrašas ir suteikiama galimybė paskirti priimtinausią kandidatą. Airijoje tokia procedūra taikoma tik aukščiausio lygmens AVT vadovams. Tuo metu kandidatui, kuris laimėjo konkursą eiti 1 ir 2 lygmens AVT pareigas, reikalingas tik formalus ministro paskyrimas. Estijoje ministrams suteikiama laisvė pasirinkti ir paskirti AVT vadovą, tačiau kandidatas turi atitikti iš anksto numatytus reikalavimus (išsilavinimo, darbo patirties ir pan.).

Analizuojant AVT politizacijos laipsnį, svarbu atsižvelgti ne tik į formalias procedūras, bet ir į tai, kaip šios praktikos faktiškai taikomos kasdienėse situacijose. Meyer-Sahling (2009) teigia, kad, nepaisant aukštos politizacijos, įtvirtintos formaliame procese, Estijos AVT, išskyrus nedidelį skaičių aukščiausių patarėjų, yra mažiausiai politizuota visoje Vidurio ir Rytų Europoje. Sprendžiant Estijos AVT vadovų politizacijos problemą po nepriklausomybės atkūrimo buvo pasiektas kompromisas: naujai paskirti ministrai, esant poreikiui, gali atleisti generalinius sekretorius ne anksčiau nei po vienerių savo kadencijos metų. Taip ministrams ir generaliniams sekretoriams skiriama pakankamai laiko sukurti abipusio pasitikėjimo santykius ir mažinamas poreikis keisti vadovus politiniu pagrindu (Meyer-Sahling ir Veen, 2012). Nepaisant didelių politikų galimybių skiriant vadovus eiti pareigas, šie svertai šioje šalyje riboja faktinės politizacijos lygį.

Tuo metu Slovėnijoje iki 2004 m. įvykusio Vyriausybės pasikeitimo vadovų korpusas buvo gana stabilus ir mažai politizuotas. Tačiau po rinkimų ir naujos Vyriausybės suformavimo Slovėnijos vadovų korpuse buvo stebima didelė viešojo administravimo institucijų tarnautojų kaita ir didelis politinis kišimasis į žmogiškųjų išteklių valdymo politiką (Meyer-Sahling ir Veen, 2012). Politizacijos galimybių palieka tai, kad politikams suteikiama galutinė vadovo paskyrimo teisė bei galimybė vetuoti atrinktą kandidatą, taip reikalaujant pakartotinio konkurso, jei pasiūlytas kandidatas jiems netinka (Nahtigal ir Haček, 2013).

Kaip teigia Meyer-Sahling ir Veen (2012), lyginant su kitomis Vidurio ir Rytų Europos šalimis, Lietuvoje AVT atitinkančios pareigybės buvo vertinamos kaip vienos mažiausiai politizuotų tarp Rytų ir Vidurio valstybių, o konkrečiai valstybės sekretorių politizacija buvo įvertinta kaip žemiausia visame regione. Tačiau Bacevičiūtės (2015) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad bendras ministerijų vadovų politizacijos mastas 2001–2015 m. laikotarpiu siekė 39 %. Labiausiai politizuoti buvo ministerijų sekretoriai (44 %), kanclerių politizacijos lygis siekė 32 %, o mažiausiai politizuoti buvo valstybės sekretoriai (22 %). Politizaciją gali paaiškinti ne tik valdančiosios daugumos ar ministro portfelį kontroliuojančios partijos

pasikeitimas, bet ir atitinkamų kandidatų, galinčių užimti aukštus karjeros postus ministerijose, pasiūla bei kitos aplinkybės.

Portugalijoje stebima aukšto lygio AVT vadovų politizacija. Naujos vyriausybės ar ministrai nėra linkę pasitikėti praeitos kadencijos politikų paskirtais AVT vadovais. Todėl politikai, siekdami išlaikyti politikos formavimo proceso kontrolę, siekia mažinti valstybės tarnybos mastą ir vietoj valstybės tarnautojų į pareigas skiria savo politinius patarėjus, su kuriais turi glaudžius asmeninius ir partinius santykius. Stiprėjanti politinių patarėjų įtaka politikos formavimo procesui ir „šešėlinių“ ministrų administracijų atsiradimas daro neigiamą įtaką AVT vadovų galimybėms išreikšti savo profesionalią nuomonę ar įsitraukti į politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus (Silva, 2017).

Nors Nyderlandų viešojo sektoriaus institucijų politizavimo lygis yra palyginti mažas, atlikti tyrimai rodo, kad dauguma AVT vadovų turi ryšių su šalies politinėmis partijomis (van Thiel, 2012). 1970–1990 m. beveik 70 % generalinių sekretorių priklausė vienai Nyderlandų politinių partijų. 1995 m. oficialiai įteisinus AVT ir septynerių metų vadovų kadencijas bei įkūrus ABD, politizacijos lygis tarp generalinių sekretorių sumažėjo, tačiau išaugo AVT vadovų kaitos mastas. Kaip teigia Ennser-Jedenastik (2016), aukštas generalinių sekretorių politizavimas Nyderlanduose stebimas ne dėl politinio pasitikėjimo stokos, bet dėl ideologinių priežasčių. Skiriant generalinius sekretorius politikai siekia užtikrinti, kad pagrindinių valstybės partijų ir asociacijų idėjos būtų lygiavertiškai atstovaujamos AVT.

Airijoje viešojo administravimo funkcijų vykdymą perkėlus iš profesionalios valstybės tarnybos į autonomines komisijas ir patariamąsias įstaigas padaugėjo galimybių viešojo administravimo institucijų politizacijai. Tačiau politikai dėl įvairių priežasčių neskuba išnaudoti šių progų. Pirma, viešajam sektoriui susiduriant su vis kompleksiškesnėmis problemomis ir veikiant sparčiai kintančioje aplinkoje, AVT vadovams keliami aukštesni reikalavimai. Mažėjant partijų narių skaičiui, tinkamas kandidatas užimti vadovo pareigas ne visada randamas tarp partijos narių. Nors ministrai beveik visada yra politinių partijų nariai, dažnai skiriant AVT vadovus asmeniniai santykiai su ministru tampa svarbesni nei politinė priklausomybė. Antra, keičiasi ir visuomenės lūkesčiai viešųjų paslaugų atžvilgiu. Visuomenės atstovai daug aktyviau įsitraukia į viešosios politikos formavimą, daugiau dėmesio skirdami sprendimų priėmimo procesams, teikiamų paslaugų kokybei bei pasiektų rezultatų vertinimui. Airijoje, iš dalies dėl žiniasklaidos įtakos, stebimas mažėjantis visuomenės tolerancijos lygis valstybės tarnybos politizacijai, kai asmuo skiriamas eiti pareigas ne pagal jo kompetencijas ir nuopelnus, bet remiantis asmeniniais ar partiniais ryšiais. Galiausiai, mažėjant ideologiniams skirtumams tarp Airijos valdančiųjų partijų, mažėja AVT vadovų politizacijos poreikis, nes tikėtina, kad pasikeitus vyriausybei ar valdančiajai partijai, bus tęsiama panaši politika (O'Malley, Quinlan ir Mair, 2012).

### **Aukštesniosios valstybės tarnybos politikos ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje tikslai bei uždaviniai**

Bendras visų vyriausybių tikslas yra užtikrinti nuolatinį viešojo valdymo institucijų veiklos tobulėjimą. Todėl siekiant sėkmingai įgyvendinti kompleksiškas ir ilgalaikes viešojo administravimo reformas, būtina stipri AVT kaip pokyčių svertą. Dažnai AVT suprantama kaip tiltas tarp viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo. Šalių, kuriose sėkmingai išplėtotą AVT sistema, politikai glaudžiai bendradarbiauja su AVT vadovais ir, prieš priimdami sprendimus, atsižvelgia į jų nuomonę šalies finansų ir žmogiškųjų



išteklių klausimais, patarimus apie galimas svarstomų alternatyvų pasekmes (World Bank, 2005). AVT sistemos kūrimą skatina skirtingos aplinkybės ir poreikiai. AVT sistemos kūrimo ar vadovų korpuso stiprinimo tikslų ir uždavinių Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje apibendrinimas ir palyginimas pateikiamas 9-ojoje lentelėje.

Siekiant užtikrinti sėkmingą reformų įgyvendinimą ir gerą valstybės valdymą, vadovų profesionalumas ir lyderystės gebėjimai tampa vienu iš pagrindinių sėkmės veiksnių. Todėl AVT sistemų steigimą daugumoje analizuotų valstybių lydi ir nauja žmogiškųjų išteklių valdymo darbotvarkė, kurios tikslas yra ugdyti ir sustiprinti AVT vadovų vadovavimo ir lyderystės gebėjimus (McCarty et al., 2011). Estijoje nuo 2005 m. AVT vadovų įgūdžiams ugdyti taikoma centralizuota kompetencijų sistema. Nyderlanduose nuo 1995 m. veikia *ABD*, kuri atsakinga už centralizuotą AVT vadovų atranką, kompetencijų sistemos plėtojimą ir mokymų organizavimą.

**9 lentelė.** Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos kūrimo tikslai

Tikslai	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
1. Valstybės tarnautojų profesionalumo stiprinimas ir vadybinių kompetencijų ugdymas	+	+	+	+	+	+
2. Viešojo administravimo institucijų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas, bendrų vertybių ir administracinės kultūros kūrimas		+		+	+	
3. Viešosios politikos stabilumo užtikrinimas krizės laikotarpiu ir reformų įgyvendinimas	+				+	+
4. Valstybės tarnybos populiarinimas ir naujų talentų pritraukimas	+			+		
5. Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas ir efektyvus išteklių panaudojimas	+	+				

Šaltinis: sudaryta pagal van der Meer ir Dijkstra, 2011; McCarthy, Grady ir Dooley, 2011; OECD, 2012; OECD, 2013; Boyle ir O'Riordan, 2014; Uudelepp, Randma-Liiv ir Sarapuu, 2014.

Norint užtikrinti tvarų ekonomikos augimą, būtina aukštesniuosis vadovus paruošti darbui nuolat kintančioje ir precedentų neturinčioje aplinkoje. Tai svarbu, nes neturint tinkamų įgūdžių ir nesusipažinus su viešojo sektoriaus naujovėmis, AVT negali veikti efektyviai (Wright, 2010). Airijoje ir Portugalijoje, siekiant sėkmingai spręsti finansų krizės metu išryškėjusias valstybės problemas, daug dėmesio skirta AVT kompetencijoms stiprinti ir įgūdžiams ugdyti.

Siekiant didinti AVT vadovų profesionalumą, Airijoje ir Nyderlanduose daug dėmesio skiriama išorės talentams pritraukti. Dėl šios priežasties daugumoje analizuojamų valstybių buvo nuspręsta stiprinti AVT ir organizuoti atvirus konkursus laisvoms pareigybėms užimti bei tokiu būdu pritraukti naujų talentų į AVT. Airijoje šis sprendimas buvo priimtas po to, kai krizės metu išryškėjo žema AVT vadovų

kompetencija finansų, ekonomikos ir bankininkystės srityse finansų (Boyle ir O'Riordan, 2014). Airijoje atvirų konkursų organizavimas į laisvas AVT pareigybes taip pat padėjo sumažinti visuomenės nepasitenkinimą dėl skaidraus vadovų paskyrimo, įgaliojimų suteikimo ir atlygio nustatymo (Boyle ir O'Riordan, 2014). Nyderlanduose pokyčius paskatino suvokimas, kad viešojo sektoriaus organizacijoms darosi vis sunkiau pritraukti ir išlaikyti jaunos, aukštos kvalifikacijos specialistus, kurie domėtusi karjeros galimybėmis viešajame sektoriuje (van der Meer ir Dijkstra, 2011).

Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje AVT įkurta siekiant plėtoti bendras vertybes ir administracinę kultūrą tarp grupės narių (*esprit de corps*). Pavyzdžiui, Estijoje ATV kūrimas buvo susijęs su „vienos vyriausybės“ koncepcijos įgyvendinimu ir bendros darbotvarkės kūrimu, kaip buvo rekomenduota 2011 m. OECD ataskaitos rekomendacijose. Nors AVT atstovų horizontalus mobilumas skiriasi priklausomai nuo analizuojamos valstybės, per savo karjerą AVT vadovai dažniausiai tenka dirbti keliose skirtingose valstybės institucijose, todėl grupės kultūra ir vertybės gali būti perduodamos ir kitiems valstybės tarnautojams. Kadangi efektyviai dirbanti AVT veikia kaip vyriausybės „klijai“ ir padeda skatinti ir stiprinti viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą, taip užtikrinamas bendrų vertybių ir ilgalaikės valstybės vizijos nuoseklumas skirtinguose vyriausybės departamentuose. Taip pat glaudus viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimas padeda efektyviau spręsti struktūrines, teisine, finansines ir administracines problemas (Uudelepp et al., 2014).

Viešosioms paslaugoms teikti ir jų kokybei gerinti Airijoje kasmet skiriama daug išteklių, dėl ko šios šalies vyriausybė siekia užtikrinti efektyvų išteklių panaudojimą ir nuolatinį viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą. Geresnės kokybės viešųjų paslaugų teikimas yra vienas iš ilgalaikių Airijos vyriausybės tikslų, numatytas viešojo sektoriaus strategijoje „Mūsų viešoji tarnyba 2020“. Siekiant šių tikslų, būtina ugdyti valstybės tarnautojų įgūdžius ir užtikrinti, kad AVT vadovai būtų kompetentingi lyderiai ir galėtų sėkmingai taikyti į rezultatus orientuoto valdymo praktikas (McCarthy et al., 2011).

Slovėnijoje vadovų grandis buvo stiprinama, siekiant užtikrinti viešosios politikos stabilumą, efektyvumą ir tęstinumą ekonominių ir politinių pokyčių laikotarpiams, taip pat siekiant didesnio vadovų profesionalumo ir aukštesnės kompetencijos. Tačiau valstybės valdymo vertinimo, kurį 2012 m. atliko OECD, metu buvo nustatyta, kad šios šalies vadovams trūksta lyderystės kompetencijų ir glaudesnio bendradarbiavimo. Didelė vadovų politizacija šalyje buvo matoma kaip bendrų vertybių ir administracinės kultūros trūkumo grupės viduje pasekmė (OECD, 2012).

Lietuvoje aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų strateginių kompetencijų, kurios būtinos vadovauti viešojo sektoriaus organizacijoms, tobulinimas taip pat išskiriamas kaip viena iš priemonių, stiprinant ir modernizuojant valstybės tarnybą (Valstybės tarnybos departamentas, 2015). Tačiau tai neįvardijama kaip priemonė AVT sistemai kurti. Tik ugdant vadybines ir lyderystės kompetencijas be atskiros AVT grupės, aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujantiems valstybės tarnautojams nesukuriamos pakankamos sąlygos dalintis patirtimi, kurti ir plėtoti AVT vadovų grupės vertybes ir kultūrą. Dėl to gali būti ribojamos galimybės įgyvendinti horizontalias reformas, nekuriamos pakankamos paskatos aukštos kvalifikacijos kandidatams pritraukti į valstybės institucijas.

### **3.2 Aukštesniosios valstybės tarnybos modelio kūrimo ES šalyse (Airijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje, Estijoje) ir Lietuvoje rezultatai**

Šioje dalyje apibendrinami pagrindiniai veiksniai, kurie lėmė AVT sistemų kūrimo Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje sėkmę ar kliudė sėkmingam šios reformos įgyvendinimui.

#### **Aukštesniosios valstybės tarnybos modelio taikymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) rezultatai**

Pirma, kaip liudija Portugalijos ir Slovėnijos pavyzdžiai, kuriant AVT ar stiprinant vadovų korpusą svarbu užtikrinti sistemos ir pačių vadovų politinį neutralumą. Užtikrinant efektyvų politikų ir vadovų bendradarbiavimą sprendžiant valstybės valdymo iššūkius, vadovo kompetencijos tampa daug vertingesnės nei partiniai ryšiai ir įsitikinimai.

Antra, į AVT vadovų pareigas nuopelnų pagrindu turėtų būti skiriami patys kompetentingiausi pretendentai. Tinkamiausių pretendentų atrankai užtikrinti turi būti organizuojami atviri ir skaidrūs konkursai, įtraukiant ir sudarant lygias galimybes esamiems valstybės tarnautojams ir kandidatams iš išorės. Postų modelių taikymas AVT žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje yra laikomas privalumu, tačiau, kaip liudija Airijos pavyzdys, tai nėra vienintelis sėkmingas modelis.

Trečia, konkrečios AVT vadovų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, pavyzdžiui, darbo užmokesčio skaičiavimas, kadencijos trukmė, veiklos vertinimo kriterijai ir sistema, turėtų būti kuriamos ir integruojamos į AVT sistemą, atsižvelgiant į šalies kultūrą, politinę, ekonominę ir administracinę tradicijas. Tokiu būdu galima efektyviau kontroliuoti konkrečioms šalims būdingas rizikas: AVT vadovų politizacijos lygį, jaunų, aukštos kvalifikacijos specialistų stygių ir pan.

Ketvirta, norint efektyviai valdyti naują AVT vadovų grupę, reikalinga sukurti atskirą, centralizuotą AVT valdymo darinį. Toks darinys padėtų įtvirtinti ir skleisti bendras AVT vadovų grupės vertybes ir administracinę kultūrą, sukurtų vadovų socialinį tinklą, kuris leistų skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir dalintis gerąja patirtimi. Taip pat centralizuotas valdymo darinys padėtų užtikrinti aukštą visų AVT vadovų kompetencijų lygį, įgyvendinti standartizuotus įdarbinimo ir atrankos reikalavimus ir taip palengvinti AVT vadovų rotaciją.

Penkta, Airijos ir Estijos pavyzdžiai rodo, kad, norint sėkmingai sukurti AVT sistemą, šalyje galima išnaudoti tam tikrą išorinį šoką (pvz., ekonominę ir finansinę krizę; vyriausybės pasikeitimą) arba suburti veiklią ir motyvuotą šios tarnybos kūrėjų bei įgyvendintojų grupę, kuri sugebėtų įkvėpti adaptyvų pokytį valstybėje.

Galiausiai, sėkmingas AVT sistemos kūrimas ir reforma turi būti suvokiama kaip ilgalaikis projektas ir traktuojama kaip būtina sąlyga, norint įgyvendinti šalies strateginius tikslus. Tik nuosekliai kuriant ir taikant AVT politikos priemones, galima sukurti efektyvią AVT vadovų grupę. AVT sistemos tobulinimas – niekada nesibaigiantis procesas, nes ji turi ugdyti lyderius, kurie būtų pasirengę spręsti naujus ir kompleksinius iššūkius, su kuriais susiduria valstybės.

## Aukštesniosios valstybės tarnybos modelio kūrimo bandymai Lietuvoje

Kitaip nei minėtose šalyse, Lietuvoje AVT nėra formaliai atskirta nuo likusios valstybės tarnybos. Todėl ir toliau egzistuoja neatitikimas Europos viešojo administravimo principams dėl šios tarnybos valdymo. Valstybės tarnautojai, kurie eina vadovaujamas, ne žemesnes kaip 18 kategorijos, pareigas valstybės institucijoje ar įstaigoje, priskirtoje I, II ar III įstaigų grupei<sup>3</sup>, laikomi aukštesniaisiais vadovais ir jiems taikomos specifinės nuostatos, susijusios su priėmimu į pareigas, veiklos vertinimu ir mokymų organizavimu<sup>4</sup>.

Lietuvoje buvo keli bandymai sukurti profesionalią AVT. Siekiant modernizuoti valstybės tarnybą, 2010 m. buvo įvesta ketverių metų kadencija vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų vadovams. Tačiau nebuvo sukurta sistema, kuri leistų užtikrinti palankiai vertinamų ir gerus darbo rezultatus demonstruojančių vadovų rotaciją tarp skirtingų valstybės institucijų. 2012 m., priėmus LR valstybės tarnybos įstatymo (toliau – VTĮ) pataisas<sup>5</sup> dėl ATV instituto įtvirtinimo, buvo parengtos šios instituto įgyvendinimo nuostatos. Buvo siekiama įstatyme nustatyti, kad specialiosios tarnybos sąlygos būtų taikomos asmenims, siekiantiems užimti ir / ar einantiems įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų ne žemesnės nei 17 kategorijos pareigas valstybės institucijose ir įstaigose, priskirtose I, II ir III įstaigų grupėms, taip pat asmenims, siekiantiems užimti ir / ar einantiems ministerijos kanclerio pareigas. Tuo metu tai būtų sudarę 280 valstybės tarnautojų, kurių užimamų pareigų kategorijos buvo 17-20. Tačiau šios nuostatos nebuvo priimtos Seime iki 2008–2012 m. Vyriausybės kadencijos pabaigos.

2012 m. pasikeitus Vyriausybei, buvo pradėta rengti nauja VTĮ redakcija, kurios projekte buvo numatytos AVT nuostatos. Buvo siekiama geresnio bendradarbiavimo su politikais, geresnio balanso tarp ilgalaikių, strateginių darbų ir trumpo laikotarpio rezultatų, gebėjimų užtikrinti kokybę ir efektyvumą stiprinimo bei viešojo sektoriaus vertybių įtvirtinimo ir sklaidos. Naujos nuostatos turėjo būti taikomos 17-20 kategorijos I-III įstaigų grupės tarnautojams: ministerijų kancleriams, įstaigų prie ministerijų vadovams, Seimo / Prezidentūros kancleriams ir galimai Vyriausybės įstaigų vadovams / Vyriausybės kancleriui. Tačiau 2014 m. dėl politinio jautrumo šiems pasiūlymams negavus pritarimo Lietuvos aukščiausiose valdžios institucijose, jų tolesnio tobulinimo ir jų derinimo buvo atsisakyta. Tačiau stiprinant Lietuvos valstybės tarnybos vadovų korpusą, VTD sukūrė nemažai žmogiškųjų išteklių valdymo įrankių, priemonių ir metodų valstybės tarnybai modernizuoti, kurie gali būti taikomi valdant vadovų korpusą (žr. sekančias šios ataskaitos dalis).

2017 m. prasidėjo nauja valstybės tarnybos reforma, kurios metu siekiama modernizuoti valstybės tarnybą ir pagerinti valstybės paslaugų kokybę, o pati tarnyba taptų žymiai patrauklesnė ir efektyvesnė. VTĮ pataisos kartu su lydinčiais teisės aktais (naujos redakcijos Vidaus tarnybos statutas, Viešojo administravimo įstatymo pakeitimai, Diplomatinės tarnybos įstatymo pakeitimai ir t. t.) buvo pateikti Seimui svarstyti 2018 m. pradžioje. Šios reformos metu atskiros ATV ir specialių vadovų korpuso valdymo priemonių kurti neplanuojama, bet numatyta, kad Vyriausybės įstaigų vadovai būtų laikomi

<sup>3</sup> Valstybės tarnautojas (išskyrus politinio / asmeninio pasitikėjimo, statutinį valstybės tarnautoją), taip pat Ministro Pirmininko tarnybos kanclerio pavaduotojas, Prezidento kanceliarijos kancleris ir jo pavaduotojas, Seimo kancleris ir jo pavaduotojas, ministerijos kancleris.

<sup>4</sup> Pavyzdžiui, Lietuvos įstaigų vadovų atranka vyksta 2 etapais: pirmame etape, kurį centralizuotai vykdo VTD, patikrinami bendrieji ir vadovavimo gebėjimai, užsienio kalbų ir pagrindinių teisės aktų žinios, o antrajame etape, kuris vykdomas konkursą organizuojančioje įstaigoje, tikrinamas pretendento gebėjimas vykdyti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas bei prašoma žodžiu pristatyti savo siūlomą įstaigos, kurioje pretendentas rengiasi užimti vadovo pareigas, veiklos gaires.

<sup>5</sup> LR Seimas, *Valstybės tarnybos 31, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 161, 17, 22, 29, 30, 311, 32, 34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51 pakeitimo ir papildymo įstatymas*, 2012 06 05, Nr. XI-2041, <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=426800&b=>>, 2014 04 03.

valstybės tarnautojais – įstaigos vadovais (ne valstybės pareigūnais), o Respublikos Prezidento kanceliarijos kancleris taptų politinio – asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautoju; taip pat kadencijos įvedamos ir ministerijų kancleriams. 2018 m. birželio mėnesį Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas pritarė patobulintam VTĮ projektui, kurio nuostatos, jeigu joms bus pritarta Seime, darys įtaką ir vadovų valdymui. Pavyzdžiui, numatyta, jog į įstaigų vadovų pareigas bus priimama 5 metų kadencijai ir ne daugiau nei 2 kadencijoms iš eilės. Taip pat patobulintoje redakcijoje įvirtinti pagrindiniai centralizuotos atrankos aspektai, įskaitant tai, kad priimant į vadovaujančias pareigas atrenkami ir į pareigas priimančiam asmeniui siunčiami du geriausiai pasirodę pretendentai. Be to, išplėtotas politinio neutralumo principas, numatant vadovaujančias pareigas einantiems karjeros valstybės tarnautojams pareigą stabdyti veiklą politinėse partijose ir organizacijose<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> VVSK pritarė patobulintam Valstybės tarnybos įstatymui, 2018 m. birželio 13 d. pranešimas žiniasklaidai. <[http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p\\_r=15944&p\\_k=1&p\\_t=259205](http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=15944&p_k=1&p_t=259205)>, 2018 06 20.

## 4. AVT kompetencijų valdymo ES šalyse narėse ypatybės

### 4.1. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui ES šalyse (Airijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje, Estijoje) ir Lietuvoje keliamų tikslų palyginimas

Tikslai, keliami AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui yra atskaitos taškas, įgalinantis formuoti tokią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri leistų tuos tikslus pasiekti efektyviai. Šiame skyriuje pateikiamas tikslų, keliamų AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje, pobūdžio ir įgyvendinimo sąlygų palyginimas.

Visose šiame tyrime nagrinėtose šalyse – Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje – keliamas bazinis tikslas stiprinti aukščiausio lygio vadovų valstybės tarnyboje lyderystės gebėjimus, siekiant didinti viešojo valdymo efektyvumą. Skiriasi šio tikslo konkretumas, įgyvendinimo planavimo detalumas, suinteresuotų šalių įsitraukimas į planavimo ir įgyvendinimo procesą.

Organizacijų valdymo praktika rodo, kad lyderystės sąvoka gali būti suprantama skirtingai, kadangi lyderiui priskiriama daug įvairių atributų, kurių aktualumas gali varijuoti skirtingose situacijose ir laikotarpiuose. Strateginiuose dokumentuose, nustatančiuose Lietuvos valstybės tarnybos vadovų kompetencijų stiprinimo tikslus, nėra apibrėžiama lyderystės sąvoka arba detalizuojama, kokių būtent lyderių reikia Lietuvos valstybės tarnybai. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų sistema, kurioje yra išskirta ir detaliai aprašyta lyderystės kompetencija, nėra įteisinta teisės aktais, todėl lyderystės kompetencijos aprašymas negali būti vertinamas kaip bendras orientyras lyderystei stiprinti Lietuvos valstybės tarnyboje. Panaši situacija šiuo metu yra ir Slovėnijoje.

Kitokias praktikas galima stebėti Nyderlanduose, Airijoje ir Estijoje. Šiose šalyse, įvertinant globalias aplinkos pokyčių tendencijas, valstybės tarnybai kylančius šiandienos ir ateities iššūkius, yra įvardinta ilgalaikė aukščiausio lygio vadovų lyderystės vizija / tikslai, apibrėžiantys, kokie lyderystės aspektai šaliai yra patys aktualiausi. Šiose šalyse naudojamos kompetencijų sistemos vizijos turinį „nuleidžia“ į darbinio elgesio lygmenį. Vizijai įgyvendinti yra planuojami konkretūs veiksmai ir nustatomi specifiniai lyderystės stiprinimo prioritetai ar ugdytinios kompetencijos konkrečiam laikotarpiui. Pasiekiami rezultatai yra matuojami vertinant poveikį – ar pasikeitė tikslinis vadovų darbinis elgesys ir / ar nuostatos. Tam naudojami įvairūs centralizuotai taikomi metodai: įsitraukimo tyrimai, 360° vertinimai ir kt..

Svarbus aspektas šiame procese yra politinio lygmens valstybės tarnautojų įsitraukimas. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra vertinamas kaip esminis procesas šalies lygio strateginiams tikslams pasiekti. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo prioritetai yra nustatomi, aktyviai dalyvaujant politinio lygmens valstybės tarnautojams. Pavyzdžiui, Estijoje AVT konkrečaus laikotarpio ugdymo prioritetai yra nustatomi ministrų diskusijos ir bendro sutarimo pagrindu strateginio planavimo proceso eigoje. Tokios praktikos rodo, kad valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymui visos sistemos mastu yra skiriamas didžiulis dėmesys. Kita vertus, jos leidžia maksimaliai užtikrinti institucijų įsipareigojimą žmogiškųjų išteklių valdymo tikslams įgyvendinti.

**Airijos pavyzdys:**

**Airijos AVT vizija:**

Sukurti lyderių bendruomenę, kurie kuria tvarią ekonominę ir socialinę pažangą inovuodami ir laikydamiesi aukščiausių veiklos standartų, stiprindami tarpinstitucinį bendradarbiavimą, nuolatos tobulėdami kaip asmenybės ir kaip profesionalai, įkvėpdami kitus pasiekti aukštų bendrų tikslų.

**Strateginiai dokumentai, apibrėžiantys laukiamus įgyvendinimo rezultatus ir priemones:**

Valstybės tarnybos atnaujinimo planas (patvirtintas 2014 m.)

Valstybės tarnybos 2017–2020 metų žmogiškųjų išteklių strategija (nustato laikotarpio prioritetus ir tikslus)

AVT 2017–2020 metų lyderystės stiprinimo strategija (nustato laikotarpio priemones)

Įsipareigojimas žmogiškųjų išteklių strategijai įgyvendinti yra patvirtintas visų vyriausybės departamentų (ministerijų analogas) vadovų:



**Konkretūs lyderystės stiprinimo tikslai 2017 – 2020 metams:**

- Sustiprinti AV žmonių valdymo gebėjimus;
- Suteikti adaptuotas ugdymo galimybes kiekviename AV karjeros ciklo etape;
- Stiprinti AV ryšius su jų komandomis;
- Stiprinti AV kaitumą ir talentų valdymą;
- Didinti įvairovę AVT.

Dar viena svarbi strateginė nuostata, kurią galima pamatyti analizuojant šiame tyrime nagrinėtų ES šalių AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymą, yra siekis, kad šiose šalyse AV ir įstaigų vadovai, netgi dirbdami skirtingose institucijose, veiktų kaip „viena organizacija“, t. y. būtų valstybės, o ne institucijos tikslų siekiančiais lyderiais. Tam pasiekti naudojamos įvairios priemonės:

- Nustatomi konkretūs strateginiai tikslai ir uždaviniai. Pavyzdžiui, Airijoje vienas iš valstybės tarnybos atnaujinimo tikslų yra „Vieninga valstybės tarnyba“. Jam pasiekti yra nustatyti konkretūs uždaviniai.
- Naudojamos įdarbinimo praktikos, mažinančios AVT susiskaldymą. Pavyzdžiui, Nyderlanduose visus aukščiausios vadovybės grupei priskiriamus valstybės tarnautojus įdarbina Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras.
- Pasitelkiant ugdymo priemones skatinama AV tinklaveika ir bendradarbiavimas. Pavyzdžiui, Estijoje ir Airijoje, siekiant sutelkti AVT, yra organizuojamos metinės konferencijos, diskusiniai renginiai, tikslinės stažuotės.

#### **4.2 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo organizavimo ES šalyse (Airijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje, Estijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Institucinė sandara gali palengvinti arba apsunkinti žmogiškųjų išteklių valdymo strateginių tikslų pasiekimą. Šiame skyriuje pateikiamas institucijų ir atsakomybių paskirstymo už AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymą tarp jų Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje, palyginimas.

Institucijos analizuotose šalyse atsakingos už AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo koordinavimą yra pateiktos 10-ojoje lentelėje.

Galima pastebėti, kad AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymą koordinuojančių institucijų veikla skirtingose šalyse apima skirtingą viešojo sektoriaus dalį – nuo išskirtinai AVT iki viso viešojo sektoriaus. Institucijų veiklos apimtis tiesiogiai nepriklauso nuo to, ar šalyje aukštesnioji valstybės tarnyba yra įteisinta. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymą koordinuojančių institucijų atskaitomybė taip pat varijuoja.



10 lentelė. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymą koordinuojančių institucijos

Šalis	AVT kompetencijų valdymą koordinuojanti institucija	Institucijos atskaitomybė	Veiklos apimtis		
			AVT	Kitos VT grandys	Likęs viešasis sektorius
Airija	Viešųjų išlaidų ir reformų departamentas	Viešųjų išlaidų ir reformų ministrai	+	+	
Estija	Aukštesniosios valstybės tarnybos kompetencijų centras	Vyriausybės kancleriui	+		
Lietuva*	Valstybės tarnybos departamentas	Vidaus reikalų ministrai ir Vyriausybei	+	+	
Nyderlandai	Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras	Vidaus reikalų ministrai	+		
Portugalija	Generalinis direktoratas administravimui ir viešajam sektoriui	Finansų ministrai	+	+	+
Slovėnija*	Viešojo administravimo ministerija	Viešojo administravimo ministrai	+	+	+

Šaltinis: sudaryta autorių

\* Šalyje AVT nėra įteisinta, AVT ir likusiųjų valstybės tarnautojų grandžių atskyrimas yra sąlyginis

Nagrinėtose ES šalyse AV atrankos organizavimas ir vykdytojai skiriasi nuo Lietuvoje naudojamo modelio – AV ir įstaigų vadovų atranka yra žymiai labiau centralizuota negu Lietuvoje, netgi tuo atveju, kai AVT nėra formaliai išskiriama kaip Slovėnijoje. Atranką atlieka ar organizuoja viena komisija, komitetas ar atskira institucija, kuri yra nepriklausoma ir tiesiogiai nepavaldi jokiai kitai institucijai:

- **Airijoje** už visų AV atranką yra atsakingas Aukščiausio lygmens paskyrimų komitetas, sudarytas iš aukščiausio lygio valstybės tarnautojų ir nepriklausomų ekspertų. Dalį atrankos proceso atlieka Viešųjų paskyrimų tarnyba – centralizuota įdarbinimo, vertinimo ir atrankos paslaugų valstybės tarnyboje teikėja.
- **Estijoje** visų kandidatų į AVT vertinimą atlieka vienas AVT atrankos komitetas, kurį sudaro 6 nariai. 5 iš jų yra pastovūs, o vienas narys (ministerijos kancleris), atstovauja instituciją, kuriai yra atrenkamas AV.
- **Nyderlanduose** atranką į AVT organizuoja ir vykdo Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras, kuris šiuos valstybės tarnautojus ir įdarbina.
- **Portugalijoje** atranką į AVT atlieka atskira organizacija – CReSAP. Siekiant AVT profesionalumo ir depolitizavimo, CReSAP yra nepriklausoma institucija, kurią sudaro pastovūs ir laikini nariai. Visi – valstybės tarnautojai.
- **Slovėnijoje** AV atranką koordinuoja Pareigūnų taryba, kuri paskiria specialiąsias atrankos komisijas konkrečioms atrankoms vykdyti.

Centralizuota AV ir įstaigų vadovų atranka padeda užtikrinti vienodus atrankos standartus ir maksimaliai profesionalią atranką, kadangi atrankos atlikėjai yra tam paruošiami. Kita vertus, atrankos centralizuojamos ir tam, kad būtų užtikrintas jų maksimalus skaidrumas ir depolitizavimas, kadangi visais atvejais atrankas atliekanti komisija, komitetas ar institucija veikia savarankiškai savo nuostatų ribose ir už savo veiklą atsiskaito aukščiausiems šalies pareigūnams; atrenkant jų narius yra subalansuojami skirtingų suinteresuotų šalių interesai.

Atskirai reikia paminėti AV ir įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo organizuotojus ir vykdytojus, nes šiuo aspektu analizuotų šalių požiūriai ir praktikos išsiskiria:

- Dalyje šalių yra viešojo sektoriaus institucija, atsakinga už centralizuotų mokymo programų AV ir įstaigų vadovams pravedimą. Portugalijoje – tai Viešojo administravimo mokykla, tiesiogiai atskaitinga Portugalijos Finansų ministerijos Generaliniam direktoratui administravimui ir viešam sektoriui. Slovėnijoje – tai Viešojo administravimo akademija, kuri yra Slovėnijos viešojo administravimo ministerijos struktūrinis padalinys. Šiose šalyse svarbi funkcija, priskirta mokymų vykdytojams, yra privalomų įvadinių AV programų įgyvendinimas. Lietuvoje – Tai viešojo administravimo institutas (toliau – Livadis).
- Airijoje, Estijoje ir Nyderlanduose mokymų paslaugos yra perkamos iš privačių tiekėjų ar akademinėse institucijose, o ne įgyvendinamos savo pajėgumais. Airijoje ir Estijoje (kaip ir Nyderlanduose) nėra privalomų standartinių įvadinių AV mokymo programų. Airijoje naujai paskirtas aukščiausio lygio vadovas gauna individualizuotą koučingą ir mentorystę. Yra laikomasi nuostatos, kad žmogus, pasiekęs AVT lygmenį, turi būti įvaldęs bazinius įgūdžius, reikalingus dirbant aukščiausio lygio vadovo darbą, o pažengusiųjų lygio įgūdžiams ugdyti skirti įvadiniai mokymai yra mažai tinkami.
- Nyderlanduose mokymo paslaugas gali teikti Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras arba gali būti pasitelkti išorės tiekėjai. Kas turėtų būti tiekėjas, padeda apspręsti Vyriausybės įtvirtinta nuostata, kad tik labai specifiniai AVT mokymai turi būti vidiniai, ir šis principas padeda pasirinkti vykdytoją.

### **4.3 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų sistemų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Kompetencijų sistema yra identifikuotų organizacijos kompetencijų apibendrinimas koncepcinėje schemoje, įgalinančioje organizacijos darbuotojus suprasti, aptarti ir taikyti kompetencijas (Marrelli, 1998). Kompetencijų sistema yra kartu ir kompetencijų sąrašas, ir įrankis kompetencijoms komunikuoti ir vertinti. Šiame skyriuje pateikiamas kompetencijų sistemų, naudojamų Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje taikymo apimties, struktūros ir turinio palyginimas.

## Kompetencijų sistemų taikymo apimties ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Visų analizuotų šalių valstybės tarnybos valdyme yra skiriamas dėmesys standartams, kurie yra keliami aukščiausio lygio vadovams – ne tik formaliųjų reikalavimų (išsilavinimas, patirtis ir pan.), bet ir kompetencijų (žinios, įgūdžiai ir nuostatos, reikalingos sėkmingai atlikti priskirtoms funkcijoms) aspektu. Vis dėlto tai, kiek ir kaip šie reikalavimai yra praktiškai panaudojami priimant ŽI valdymo sprendimus, skirtingose šalyse varijuoja (11 lentelė).

**11 lentelė.** Kompetencijų sistemų taikymo lygmuo AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui

	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
Kompetencijų sistemos taikymo lygmuo	Taikomas	Taikomas	Parengtas, tačiau neįdiegtas	Taikytas anksčiau, šiuo metu pereita prie lyderystės vizijos	Taikomas	Atnaujinamas

Šaltinis: sudaryta autorių

Mažiausias kompetencijų taikymo lygmuo stebimas Lietuvoje ir Slovėnijoje. Abiejose šalyse yra parengta valstybės tarnautojų kompetencijų sistema. Tiesa, Slovėnijoje jis apima ne visus valstybės tarnautojus, o tik aukščiausio lygio vadovus ir apibrėžia jų lyderystės kompetencijas. Abiejose šalyse, parengus kompetencijų sistemą, ji nebuvo įdiegta. Lietuvoje parengtos kompetencijų sistemos panaudojimą stabdo teisinės bazės nebuvimas, nepakankama personalo valdymo specialistų kompetencija bei menka ŽI valdymui skiriama svarba ir išteklių institucijose. Panaši pagrindinė kompetencijų sistemos nenaudojimo priežastis – menkas dėmesys ir palaikymas jo diegimui – yra matoma ir Slovėnijos valstybės tarnyboje. Atsižvelgiant į ją ir suprantant kompetencijų sistemos svarbą moderniam ŽI valdyme, Slovėnijoje šiuo metu yra atliekamas naujos kompetencijų sistemos, apimančios visas valstybės tarnautojų pareigybės, kūrimo projektas. Šio projekto metu yra keliamas tikslas nepakartoti blogos patirties ir užtikrinti, kad naujoji kompetencijų sistema būtų kokybiškai naudojama. Todėl ypatingas dėmesys yra planuojamas skirti sistemai diegti: pilotiniams projektams, vidinių „ambasadorių“ ir dėstytojų parengimui institucijose, metodinių medžiagų parengimui, viešinimui ir sėkmės istorijų sklaidai ir kt.

Airijoje, Estijoje bei Portugalijoje kompetencijų sistema yra pilnai taikoma jau ne vienerius metus. Portugalijoje nėra naudojama kompetencijų sistemos ar modelio sąvoka. Vietoje to naudojamas vadovų įgūdžių sąrašo pavadinimas, tačiau savo turiniu, sudarymo ir panaudojimo principais šis sąrašas pilnai atitinka bendrinę kompetencijų sistemos sampratą. Patogumo dėlei toliau šiame dokumente visų nagrinėtų šalių sistemas, nustatančias lūkesčius ir reikalavimus vadovų ir valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams bei nuostatoms, reikalingoms darbui atlikti, vadinsime bendru kompetencijų sistemos pavadinimu.

Airijos valstybės tarnyboje yra naudojama jau ne pirmoji kompetencijų sistemos versija. Paskutinį kartą ji buvo atnaujinta 2013 metais, siekiant atitikti išaugusius reikalavimus valstybės tarnautojų

atsakomybei, aiškiau apibrėžti, kokio veiklos standarto iš jų yra tikimasi, ir turėti įrankį, leidžiantį formuoti ateities poreikius atitinkančius valstybės tarnybos pajėgumus.

Šiuo metu Estijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijoms valdyti naudojamas jau trečiasis kompetencijų sistemos variantas, sukurtas 2017 metais ir iš esmės pakeistas, lyginant su ankstesniu. Kompetencijų sistemos kaitą lemia reguliari situacijos šalyje ir globalių tendencijų analizė, AVT valdymo iššūkių identifikavimas ir jų įveikimo priemonių planavimas.

Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų gebėjimų kokybei užtikrinti šiuo metu nėra privalomai taikoma konkreti kompetencijų sistema. AVT žmogiškųjų išteklių valdyme siekiant užtikrinti vadovavimo kokybę ir į ateitį orientuotą Nyderlandų vadovų gebėjimų augimą, nuo 2016 m yra vadovaujama „Viešosios lyderystės vizija“ (angl. *Vision of Public Leadership*). Praėjusiam dešimtmetyje Nyderlandų AVT taikytas 40-ties kompetencijų sąvadas šiuo metu kaip pagalbinė priemonė panaudojamas tik tiek, kiek jame esantys kompetencijų aprašai atitinka Viešosios lyderystės viziją. Taigi, Nyderlanduose reikalavimai AV ir įstaigų vadovų žinioms, gebėjimams ir nuostatomis yra taikomi, tačiau jie remiasi vizija paremto valdymo principais, o detalieji aprašyti kompetencijų sistemos reikšmė šiuolaikiniame Nyderlandų AVT žmogiškųjų išteklių valdyme mažėja ir tampa antraeile.

Vertinant, kokias pareigybių grupes aprėpia skirtingose šalyse naudojamos kompetencijų sistemos, galima išskirti 3 alternatyvas:

- **Kompetencijų sistema apibrėžia išskirtinai tik AV ir įstaigų vadovų kompetencijas.** Tokios yra kompetencijų sistemos, naudojamos Slovėnijoje, Nyderlanduose ir Estijoje. Kaip jau buvo minėta, Slovėnijoje kompetencijų sistema šiuo metu yra atnaujinama, laikantis prielaidos, kad turi egzistuoti vieningi standartai visiems žmonėms, dirbantiems ne tik valstybės tarnyboje, bet ir viešajame sektoriuje apskritai. Todėl planuojama įdiegti kompetencijų sistema ateityje apims visas viešojo administravimo institucijų pareigybes. Estijoje taip pat numatoma ateityje plėsti pareigybių, kurioms yra taikoma vieninga kompetencijų sistema, sąrašą, mat įžvelgiama rizika, kad tik AVT skirtos kompetencijų sistemos naudojimas gali sukurti per didelį atotrūkį tarp AVT ir kitų valstybės tarnybos grandžių ŽI valdymo.
- **Naudojama bendra, visiems vadovams valstybės tarnyboje skirta, kompetencijų sistema, kurioje yra išskiriama AV ir įstaigų vadovams skirtų kompetencijų grupė.** Tokia yra kompetencijų sistema, naudojama Portugalijoje.
- **Naudojama bendra, visiems valstybės tarnautojams skirta, kompetencijų sistema, kurioje yra išskiriama AV ir įstaigų vadovams skirtų kompetencijų grupė.** Tokios yra kompetencijų sistemos, sukurtos Airijoje ir Lietuvoje.

Lyginant kompetencijų sistemos taikymo sritis skirtingose šalyse, matosi, kad jos yra labai panašios (12 lentelė). Iš dalies išsiskiria kompetencijų panaudojimas valstybės tarnautojų, įskaitant AV ir įstaigų vadovų, karjeros ir kaitumo valdyme. Sietume tai su skirtingais karjeros valdymo principais skirtingose šalyse ir tam naudojamomis priemonėmis. Detaliau ši situacija aptarta 4.7 skyriuje „AV ir įstaigų vadovų karjeros valdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas“.

12 lentelė. Kompetencijų panaudojimo sritys

Taikymo sritis	Airija	Estija	Lietuva*	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija**
Atranka	+	+	+	+	+	+
Veiklos valdymas	+	+	+	+	+	+
Ugdymas	+	+	+	+	+	+
Karjeros ir kaitumo valdymas	+	+		+		+

Šaltinis: sudaryta autorių

\* Kompetencijų sistema rekomenduojama naudoti

\*\* Kompetencijų sistema planuojama naudoti ją atnaujinus

### AV ir įstaigų vadovų kompetencijų sistemų struktūros ir turinio ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Šioje dalyje nagrinėjame ne visą kompetencijų sistemos turinį, bet pirmiausia jame apibrėžtas kompetencijas, skirtas AV ir įstaigų vadovų pareigybėms. Vertinant kompetencijų sistemos struktūrą, galima išskirti 3 tipus:

- **Nėra išskiriamos atskiros kompetencijų grupės.** Tokią struktūrą galima pamatyti kompetencijų sistemose, nustatančiose tik AV ir įstaigų vadovų kompetencijas – tai Estijos, Slovėnijos ir Nyderlandų pavyzdžiai.
- **Kompetencijų sistemoje į atskirą kategoriją išskiriamos AV ir įstaigų vadovams aktualios kompetencijos, kas yra išimtinai susiję su vadovo funkcijų įgyvendinimu.** Portugalijos AVT naudojamoje kompetencijų sistemoje išskiriamos 3 kompetencijų grupės: vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai, socialiniai įgūdžiai ir asmeniniai įgūdžiai. Lietuvoje rekomenduojamoje naudoti kompetencijų sistemoje AV ir įstaigų vadovams skirtos taikyti 2 kompetencijų grupės: bendrosios bei vadybines ir lyderystės kompetencijos.
- **Kompetencijų sistemoje išskiriamos visoms pareigybėms, įskaitant AV ir įstaigų vadovus, aktualios kompetencijų grupės.** Tai reiškia, kad visos kompetencijų grupės, netgi tradiciškai siejamos su vadovo funkcijomis ir lyderio elgesiu, laikomos aktualiomis visiems valstybės tarnautojams (ne tik vadovams). Airijos valstybės tarnyboje taikomoje kompetencijų sistemoje išskiriamos tokios visiems bendros kompetencijų grupės: valstybės tarnybos vertybių laikymasis, strateginis mąstymas, santykių valdymas, orientacija į įgyvendinimą, veiklos ekspertiškumas ir tobulėjimas.

Norėtume atkreipti dėmesį į bendrą pastarųjų metų vadybinę tendenciją, jog lyderystės gebėjimai tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje nėra tiesiogiai siejami su pareigybių pavadinimu ar jų vieta organizacijos hierarchijoje. Kitaip tariant, lyderystė nėra siejama išskirtinai su aukščiausio lygio vadovų veikla: lyderio elgesio yra tikimasi ir iš vidurinės grandies vadovų, ir iš specialistų, neperžengiant jiems priskirtų funkcijų ir įgaliojimų ribų. Tokio požiūrio pavyzdys yra

Airijos valstybės tarnyboje naudojama kompetencijų sistema. Nėra vieno universalios lyderystės apibrėžimo, tačiau laikantis tokių nuostatų, lyderystė yra apibrėžiama kaip profesinės ir socialinės įtakos darymo procesas, maksimizuojantis kitų žmonių pastangas siekti tikslų. Tokio lyderystės apibrėžimo laikomasi tolimesniuose šios ataskaitos skyriuose, analizuojant vadovų lyderystės ugdymo priemones ir formuluojant rekomendacijas Lietuvos AV ir įstaigų vadovų kompetencijoms stiprinti.

Visose analizuotose šalyse naudojamas panašus AV ir įstaigų vadovų pareigybėms skirtų kompetencijų skaičius, t. y. 6–8 kompetencijos (13 lentelė). Siekiant užtikrinti efektyvų kompetencijų sistemos naudojimą svarbu, kad kompetencijų sistema būtų pakankamai aiški ir paprastai naudojama. Kompetencijų skaičius, kuris yra naudojamas analizuotose šalyse, leidžia tai pasiekti.

**13 lentelė.** Valstybės tarnautojų ir vadovų kompetencijų skaičius Lietuvoje ir ES šalyse

Kompetencijų skaičius	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
<b>Bendras kompetencijų skaičius</b>	NA*	6**	17	7**	18	7**
<b>AV ir įstaigų vadovams skirtų kompetencijų skaičius</b>	7	6	8	7	6	7

Šaltinis: sudaryta autorių

\* Skirtingoms pareigybių grupėms nustatytas skirtingas kompetencijų skaičius aukščiau įvardytų kompetencijų grupių ribose

\*\* Kompetencijų sistema yra skirta tik AV ir įstaigų vadovų pareigybėms

14-ojoje lentelėje yra pateiktas AV ir įstaigų vadovų kompetencijų analizuotose šalyse palyginimas: lentelės eilutėse yra sugrupuotos savo turiniu panašios kompetencijos. Šis grupavimas yra sąlyginis, kadangi atskiri vadovų gebėjimų aspektai skirtingose šalyse yra jungiami į kompetencijas kiek skirtingai. Tai galima pamatyti pavyzdyje, pareiktame 15-ojoje lentelėje. Nežiūrint to, įvertinus kompetencijų visumą, galima matyti, kad visose kompetencijų sistemose išskiriamos kompetencijos ir atskiri jų aspektai yra panašūs. Pirmoje eilėje – tai kompetencijos, susijusios su lyderyste, strateginiu mąstymu, aukštų rezultatų pasiekimu, veiksmingu komunikavimu ir bendradarbiavimu (pirmoje eilėje tarpinstituciniu), vertės visuomenei kūrimu. Šias kompetencijas galima vertinti kaip esmines. Pažymėtina ir tai, kad tik viena iš jų, vertės visuomenei kūrimas, yra savo turiniu būdinga tik viešojo sektoriaus institucijoms. Visos likusios kompetencijos yra santykinai universalios ir gali būti pritaikytos bet kurioje organizacijoje.

Lietuvoje rekomenduojamoje taikyti kompetencijų sistemoje yra 2 kompetencijos: organizuotumas bei patikimumas ir atsakingumas, kurios nėra išskiriamos kitų šalių kompetencijų sistemose. Tačiau jas sudarantys elgesio indikatoriai kitų šalių kompetencijų sistemose yra priskiriami įvairioms kitoms kompetencijoms.

**14 lentelė. AV ir įstaigų vadovų kompetencijos Lietuvoje ir ES šalyse**

<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
Lyderystė	Savarankiškas lyderis	Lyderystė	Pasidalinta lyderystė		Lyderystė
Strateginis mąstymas	Ateities kūrėjas	Strateginis požiūris	Konceptualus suvokimas	Strateginis matymas	
Aukšti darbo standartai ir rezultatų pasiekimas	Pasiekėjas			Orientacija į rezultatus	Įgyvendinimas
Įtaigus komunikavimas ir bendradarbiavimas		Komunikacija		Institucijos atstovavimas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Tinklaveika
	Vertės kūrėjas	Vertės visuomenei kūrimas	Valdymo sprendimų poveikio įvertinimas	Orientacija į viešąsias paslaugas	
	Inovacijų skatintojas			Inovacijos ir orientacija į pokyčius	Kūrybiškumas
		Veiklos valdymas	Organizacijos valdymas		Veiklos procesų valdymas
	Įgalintojas			Bendradarbių ugdymas ir motyvavimas	Organizacijos kultūros formavimas
Motyvacija ir atsparumas			Atsparumas stresui		
Profesionalumas ir augimas			Gebėjimas reflektuoti		
		Analizė ir pagrindimas	Situacijos suvokimas		
Valstybės tarnybos vertybių laikymasis					
					Lankstumas
		Organizuotumas			
		Patikimumas ir atsakingumas			

Šaltinis: sudaryta autorių

Lyginant tai, kaip kompetencijos yra aprašytos Lietuvoje ir kitose analizuotose ES šalyse, daroma išvada, kad visose kompetencijų sistemose reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijų lygiui yra aprašomi elgesio kalba. Kartu galima pastebėti, kad Lietuvoje rekomenduojamoje naudoti kompetencijų sistemoje pasitelkiamas gerokai detalesnis kompetencijų aprašymo variantas. 15-ojoje lentelėje yra pateikti AV ir įstaigų vadovų kompetencijų aprašymai, naudojami Airijoje, Estijoje ir Lietuvoje, iliustruojantys tris naudojamus aprašymo detalumo lygmenis:

- Kompetencijos aprašymas pareigybėms yra santykinai trumpas, yra identifikuojami elgesio indikatoriai, nurodantys, kokio konkretaus elgesio yra tikimasi iš vadovo, realizuojančio šią kompetenciją. Toks kompetencijos aprašymo variantas yra naudojamas daugumoje nagrinėtų kompetencijų sistemų: Airijoje, Portugalijoje, Slovėnijoje, Nyderlanduose.
- Antrasis aprašymo variantas nuo pirmojo skiriasi tuo, kad detalizuojant kompetenciją yra konkrečiai įvardijamas ne tik geras, bet ir blogas jos įgyvendinimo pavyzdys. Nežiūrint to, kompetencijos aprašymas išlieka santykinai trumpas. Toks aprašymo variantas yra naudojamas Estijoje.

- Detaliausias kompetencijų aprašymas yra naudojamas Lietuvoje: kompetencija yra detalizuojama, nurodant jos bendrą aprašymą, kiekvieno indikatoriaus aprašymą ir indikatoriaus, pakankamo konkrečias pareigybes einančiam vadovui, lygio. Aprašymą papildomai išplečia tai, kad jame išvardijami visi darbinio elgesio elementai (pvz., „žino ir geba paaiškinti“), o ne galutinis veiksmų rezultatas (pvz., užtikrina įsipareigojimą).

Įvairių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo praktika rodo, kad esant itin detaliam kompetencijų aprašymui, nežiūrint kokybiško kompetencijų turinio, kompetencijų sistemos vartotojams gali būti sunku informacijos gausoje išskirti prioritetus. Tai didina riziką, kad tokia sistema bus naudojamas mechaniškai. Todėl tai gali būti viena priežasčių, stabdančių institucijas naudoti kompetencijų sistemą, kai tai nėra privaloma.

Kitose šalyse (pavyzdžiui Airijoje, Estijoje) rengiant kompetencijų aprašus buvo tikslingai siekiama juos padaryti „draugiškus vartotojui“. Juose remiamasi prielaida, kad kompetencijų sistemą naudojančios vadovai ir darbuotojai turi pakankamą išsilavinimą ir patirtį, kad savarankiškai susietų mažesnio detalumo kompetencijų aprašus su kasdieninės veiklos turiniu. Vienodas kompetencijų supratimas, kuris būtinas tokioje didelėje sistemoje kaip valstybės tarnyba, yra pasiekiamas dialogu kompetencijų kūrimo, diegimo ir reguliaraus taikymo eigoje, o ne pasitelkiant detalias instrukcijas.

15 lentelė. Kompetencijų aprašymo detalumo pavyzdžiai Airijoje, Lietuvoje ir Estijoje

Airija	Estija	Lietuva
<p><b>Kompetencija: Strateginis matymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukuria organizacijos ir / ar veiklos srities viziją ir numato jos įgyvendinimo priemones;</li> <li>• Operatyviai analizuoja kompleksinius klausimus, numatydamas galimas pasekmes;</li> <li>• Laikosi visą sistemą apimančio požiūrio, suvokia ir įvertina tarpusavio sąsajas, rizikos veiksnius ir galimybes imtis inovacijų;</li> <li>• Imasi iniciatyvos vertinti rizikos veiksnius ir racionaliai rizikuoja;</li> <li>• Drąsiai priima sudėtingus sprendimus.</li> </ul>	<p><b>Kompetencija: Ateities kūrėjas</b></p> <p>Ateities kūrėjas, remdamasis naujausiomis tendencijomis, valstybei kylančiais iššūkiais ir veiklos srities išmanymu, kuria viziją, ją įtaigiai perduoda kitiems ir įkvepia kitus jos siekti.</p> <p><b>Efektyvus</b> lyderis supranta pasaulines ir šalies tendencijas, mato valstybę kaip vieningą visumą, įvertina veiklos srities prioritetus, įtraukdamas komandą sukuria ambicingą viziją, užtikrina jai politinį palaikymą, savo komandos ir tikslinių grupių įsipareigojimą vizijos įgyvendinimui.</p> <p><b>Neefektyvus</b> lyderis orientuojasi į trumpalaikius veiklos srities tikslus, didžiąją darbo laiko dalį skiria „gaisrų gesinimui“, kuria neambicingą ir patogią įgyvendinti viziją, formaliai įtraukdamas savo komandą ir tikslines grupes.</p>	<p><b>Kompetencija: Strateginis požiūris</b></p> <p>Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.</p> <p>Indikatoriai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žino su įstaigos veikla susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas bei įstaigos indėlį juos įgyvendinant</li> </ul> <p>3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): 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;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geba suderinti padalinio ir / arba įstaigos tikslus su valstybės, kitų institucijų prioritetais, strateginiais tikslais</li> </ul> <p>3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): Geba suderinti tikslus, susijusius su didelės apimties veikla, su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekdamas didesnio efektyvumo, rezultatų, geba pritaikyti naujoves įstaigos veikloje (domisi gerąja kitų</li> </ul>



Airija	Estija	Lietuva
		<p>organizacijų patirtimi, naujovėmis už įstaigos ribų);</p> <p>3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): 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 sektiniu pavyzdžiu kitoms įstaigoms;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicijuoja pokyčius, siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo;</li> </ul> <p>3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): 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;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įgyvendindamas įstaigai naudingus pokyčius (naujoves), geba užtikrinti jų tęstinumą;</li> </ul> <p>3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): Geba parengti sudėtingų ir / arba didelės apimties pokyčių (naujovių) tęstinumą užtikrinančių priemonių planus ir juos įgyvendinti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsižvelgdamas į įstaigos vidaus ir išorės veiksnius, iš anksto numato įstaigai naudingas ateities galimybes bei inicijuoja susijusius strateginius sprendimus.</li> </ul> <p>3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): Geba įvertinti įstaigos vidaus ir išorės veiksnius ir, atsižvelgdamas į juos, geba numatyti įstaigai naudingas ateities galimybes; inicijuoja susijusius strateginius sprendimus ir geba parengti pagrįstus įgyvendinimo planus bei užtikrinti jų įgyvendinimą.</p>

Kompetencijų sistemos diegimo patirtis nagrinėtose šalyse turi būti minima atskirai, kadangi tiek Airijos, tiek Estijos, tiek Nyderlandų ir Portugalijos valstybės tarnybos ŽI valdymo specialistų vertinimu, diegimo procesas yra kritiškai svarbus sėkmingam kompetencijų sistemos vartojimui. Ta pati išvada yra padaryta ir Slovėnijos valstybės tarnyboje, kurioje įvertinus išmoktas pamokas Slovėnijos viešojo administravimo ministerija kuria ir diegia naują kompetencijų sistemą. Svarbiausias praktikas, padėjusias nagrinėtoms šalims sėkmingai praeiti diegimo etapą, galima suskirstyti į keletą kategorijų:

- **Ilgalaikis planavimas ir bendras įsipareigojimas rezultatui.** Šis aspektas jau buvo aptariamasis nagrinėjant AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui keliamus tikslus. Papildomai reikia paminėti, kad kompetencijų sistemos diegimas, ypač jeigu tai daroma pirmą kartą, yra susijęs su žmonių nuostatų keitimu. Todėl jam skiriamas adekvačiai ilgas laikas, t. y. keli metai.
- **Savanoriškas dalyvių įtraukimas į diegimą, pilotiniai projektai.** ŽI valdymo priemonės nėra pradedamos diegti, pasitelkiant teisės aktus. Vietoje to pirmuose diegimo etapuose buvo pasirenkamos institucijos, kurių vadovai palaikė naujų praktikų diegimą ir į jį įsijungė savanoriškai. Šiose institucijose buvo išbandomas kompetencijų sistemos veikimas, išgryninamos naudos ir daromos reikiamos adaptacijos. Tik vėliau kompetencijų sistema buvo planingai įtvirtinta teisės aktais ir tapo privaloma.
- **Vidinių ekspertų ir „ambasadorių parengimas“.** „Gyva“ kompetencijų sistema turi būti ne tik ŽI valdymo specialistų, bet visų įstaigų ir jų padalinių vadovų darbo įrankis, todėl vadovams svarbu turėti tinkamų žinių ir įgūdžių. Tam, kad tos žinios ir įgūdžiai būtų išugdyti, buvo ruošiami vidiniai specialistai įstaigose, kurie būtų ne tik informuoti apie kompetencijų sistemą, bet ir patys gebėtų būti vidiniais mokytojais ir konsultantais kompetencijų taikymo ir diegimo klausimais. Be jų, buvo atrenkami ir palaikomi kompetencijų sistemos „ambasadoriai“ – įstaigų atstovai, tikintys kompetencijų verte, turintys teigiamos jų panaudojimo patirties ir ją viešinantys kitiems.

Šios kompetencijų sistemos diegimo praktikos yra adekvačios ne tik kompetencijų sistemos, bet ir kiekvienos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės diegimo atžvilgiu.

Kai kurių nagrinėtų šalių, pvz., Estijos, pavyzdžiai rodo, kad kompetencijų aprašas kaip ir kitos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės gali būti tikslingai naudojamos pozityviam modernios valstybės tarnybos įvaidžiui formuoti. Tam pasitarnauja ne tik komunikuojamas kompetencijų turinys, bet ir jų pateikimo forma: formulotės, patrauklios tikslinei grupei, kurios kandidatus norima pritraukti į vadovaujamas pozicijas valstybės tarnyboje, lydimos patrauklaus vizualinio sprendimo (detaliau Estijos kompetencijų sistema yra aprašyta 3-ajame priede, „Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Estijoje, ataskaita“).

#### 4.4 AV ir įstaigų vadovų atrankos ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Šiame skyriuje pateikiamas atrankos proceso ir jo atlikėjų, metodų ir kriterijų, naudojamų AV ir įstaigų vadovų atrankoje Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje, palyginimas.

##### AV ir įstaigų vadovų atrankos proceso ir jo atlikėjų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Tyrime analizuotose ES šalyse kaip ir Lietuvoje yra labai aktualūs AV ir įstaigų vadovų atrankų profesionalumo ir skaidrumo iššūkiai. Priemonės šiems iššūkiams spręsti yra glaudžiai susijusios su atrankos proceso organizavimu ir jo atlikėjų pasirinkimu bei paruošimu. Kai kuriose analizuotose šalyse atrankos skaidrumui užtikrinti yra imamas specialių priemonių. Pavyzdžiui, Portugalijoje teisės aktais

yra patvirtinta nuostata, kad paskyrimai į AV ir įstaigų vadovų pareigas negali būti vykdomi laikotarpiu nuo rinkimų paskelbimo iki naujos Vyriausybės darbo pradžios.

Visose tyrime analizuotose šalyse AV ir įstaigų vadovų atranka susideda iš kelių etapų (16 lentelė). Lyginant atrankos etapų turinį ir eiliškumą, išsiskiria keletas aspektų:

- **Atrankos komisijos sudarymas.** Lyginant, kuriame atrankos etape analizuotose šalyse yra sudaroma atrankos komisija, matosi, kad Lietuvoje tai yra padaroma ženkliai vėliau nei kitose šalyse. Atrankos komisiją sudarant viename iš pradinių atrankos etapų, jai yra priskiriama atsakomybė už visą kandidatų atranką, o dažnai – ir už pareigybių profilio sudarymą. Tokiu būdu atranka turi vieną „šeimininką“, jos nariai turi galimybę susipažinti su kandidatais ne tik galutinio interviu metu, o tai leidžia kandidatus įvertinti kokybiškiau. Nyderlanduose, skirtingai nuo kitų šalių, kandidatų atrankose nuo pirmųjų jos etapų dalyvauja ne viena komisija.
- **Gebėjimų tikrinimas.** Tik Lietuvoje, skirtingai nuo kitų šalių, yra tikrinami kandidatų į AV ir įstaigų vadovus bendrieji gebėjimai. Daugelyje kitų šalių vietoje to yra įvertinamos asmenybės savybės. Toks vertinimas naudojamas ne atsijoti dalį kandidatų, o padėti atrankos vykdytojams geriau pasiruošti galutiniams interviu. Visose šalyse, kaip ir Lietuvoje, yra išsamiai vertinami atrankos kandidatų vadovavimo gebėjimai įvertinimo centrų, giluminių interviu, kitų metodų būdu. Tiesa, skirtingai nuo Lietuvos, kitose šalyse šiame atrankos etape yra keliamas tikslas ne atmesti kandidatus, negebančius atlikti vadovo vaidmens, o atrinkti geriausius kandidatus.
- **Galutinių kandidatų vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas.** Lietuva išsiskiria iš kitų šalių tuo, kiek kandidatų yra pateikiama vadovą į pareigas priimančiam asmeniui: jeigu Lietuvoje tik išskirtiniais atvejais kandidatams vertinimo procese surinkus vienodą balų skaičių gali būti pateikiamas daugiau nei vienas kandidatas, tai daugeliui AV bei įstaigų vadovų pareigybių kitose šalyse pateikti kelis kandidatus yra privaloma. Toks reikalavimas gali būti netaikomas žemesnėms AVT pareigybėms. Tačiau aukščiausioms pareigybėms AVT dažniausiai yra pateikiami 3 kandidatai, atitinkantys aukštus atrankos reikalavimus ir tinkamiausi eiti pareigas. Kai kuriose šalyse, pvz., Portugalijoje, neradus 3 tinkamų galutinių kandidatų, atranka yra skelbiama iš naujo. Privalomas kelių galutinių kandidatų pateikimas yra grindžiamas nuostata, kad AV ir įstaigų vadovams yra svarbus ne tik žinių ir įgūdžių bagažas, bet ir gebėjimas kartu dirbti komandoje. Todėl galutinį sprendimą dėl kandidato pasirinkimo priima savo komandą formuojantis vadovas.
- **Grįžamojo ryšio suteikimas kandidatams.** Skirtingai nuo Lietuvos, daugelyje nagrinėtų šalių kandidatams, kurie praėjo į galutinį atrankos etapą, yra suteikiamas išsamus grįžtamasis ryšys apie jų įvertinimo rezultatus, vadovavimo potencialą ir ugdytinas kompetencijas. Estijoje ir Nyderlanduose tai atliekama privalomai. Airijoje ir Portugalijoje – kandidatui pageidaujant. Šis žingsnis – tai didelį potencialą turinčių kandidatų karjeros konsultavimo forma, kuri leidžia padėti kandidatams tikslingai stiprinti savo kompetencijas, megzti pozityvų santykį ir motyvuoti kandidatus toliau siekti aukštų postų valstybės tarnyboje. Toks pozityvaus santykio mezgimas ypatingai aktualus, kai nepasirinkti kandidatai yra ne iš valstybės tarnybos. Jiems tai papildomai kuria pozityvų valstybės tarnybos įvaizdį.

**16 lentelė. AV ir įstaigų vadovų atrankos etapai Lietuvoje ir ES šalyse**

<b>Etapas</b>	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
<b>1.</b>	Atrankos paskelbimas	Atrankos paskelbimas	Bendrujų gebėjimų testavimas	Pareigybės profilio parengimas	Atrankos komisijos sudarymas	Pareigybės profilio parengimas
<b>2.</b>	Atrankos komisijos sudarymas	Atrankos komisijos sudarymas	Pareigybės profilio parengimas	Atrankos paskelbimas	Pareigybės profilio parengimas	Atrankos komisijos sudarymas
<b>3.</b>	Pareigybės profilio parengimas	Pareigybės profilio parengimas	Atrankos paskelbimas	Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas	Atrankos paskelbimas	Atrankos paskelbimas
<b>4.</b>	Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas	Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas	Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas	Pradinis interviu	Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas	Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas
<b>5.</b>	Pradinis interviu	Pradinis interviu	Vadavimo gebėjimų tikrinimas	Tarpiniai interviu	Psichologinis testavimas	Interviu
<b>6.</b>	Psichologinis testavimas, vertinimas, pasitelkiant atrankos centrą	Psichologinis testavimas ir struktūruotas interviu	Atrankos komisijos sudarymas	Išsamus asmenybės ir vadovavimo gebėjimų įvertinimas	Interviu	Kandidatų pasirinkimas ir teikimas
<b>7.</b>	Galutinis interviu	Galutinis interviu	Interviu	Galutinis interviu	Kandidato vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas	Kandidatų vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas
<b>8.</b>	Kandidatų vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas	Kandidatų vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas	Kandidato vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas	Kandidato vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas	Galutinis kandidato pasirinkimas ir įdarbinimas	Galutinis kandidato pasirinkimas ir įdarbinimas
<b>9.</b>	Galutinis kandidato pasirinkimas ir įdarbinimas	Galutinis kandidato pasirinkimas ir įdarbinimas	Kandidato įdarbinimas	Galutinis kandidato pasirinkimas ir įdarbinimas	Paskutiniojo etapo kandidatų pavardžių paskelbimas	Prereikus – vertinimas įdarbinus
<b>10.</b>	Pageidaujant – grįžtamasis ryšys paskutinio etapo kandidatams	Grįžtamasis ryšys paskutinio etapo kandidatams		Grįžtamasis ryšys paskutinio etapo kandidatams	Pageidaujant – grįžtamasis ryšys paskutinio etapo kandidatams	

Šaltinis: sudaryta autorių

### Valstybės tarnybos įvaizdžio formavimo AV ir įstaigų vadovų atrankoje ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Nepakankamai pozityvus valstybės tarnybos įvaizdis yra vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria ne viena tyrime nagrinėta šalis, apsunkinantis tinkamų kandidatų pritraukimą į atrankas. Tuo metu reikalavimų kandidatams formulavimas, atrankos skelbimų forma ir turinys yra vienas iš būdų, kaip valstybės

tarnybos įvaizdis yra formuojamas. Estija yra ta šalis, kurios patirtis gali tapti geruoju pavyzdžiu šioje srityje.

### Estijos ir Lietuvos atrankos skelbimų vizualinio pateikimo pavyzdžiai:



Estijoje vienas svarbiausių pokyčių, įgyvendintų pastaraisiais metais, siekiant pritraukti daugiau kokybiškų kandidatų – atrankos į valstybės tarnybą skelbimų formos ir turinio pakeitimas. Buvo tiksliai identifikuota, kokius kandidatus yra siekiama pritraukti į valstybės tarnybą, susiejant tai su strateginiais ŽI valdymo tikslais. Buvo parengta tikslinei grupei patraukli, šiuolaikinės darbuotojų paieškos tendencijas atitinkanti darbo skelbimo forma, kurioje nurodoma tik pagrindinė informacija apie pareigybę (su nuoroda, kus galima rasti išsamią informaciją) ir svarbiausi iššūkiai, darbui su kuriais yra ieškomas kandidatas. Ženkliai pakeistas vizualinis skelbimo apipavidalinimas. Nauja skelbimų forma padeda kurti pozityvų darbdavio įvaizdį, komunikuoti „vienos vyriausybės“ žinutę. Pasiektas rezultatas: pakeitus skelbimų formą yra pritraukiama daugiau tinkamų atrankos kandidatų.

## **AV ir įstaigų vadovų atrankos komisijų formavimo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Ankstesniuose šios ataskaitos skyriuose jau buvo minėta, kad kitose tyrime nagrinėtose šalyse, skirtingai nuo Lietuvos, AV ir įstaigų vadovų atranką atlieka ar organizuoja viena nepriklausoma komisija, komitetas ar atskira institucija. Viena vertus, tai padeda išlaikyti atrankos skaidrumą ir objektyvumą. Kita vertus – užtikrina vienodus aukščiausio lygio vadovų atrankos standartus ir padeda įgyvendinti „vienos AVT“ idėją.

Nagrinėtose ES šalyse atrankos komisijos ar komitetai sudaromi iš pastovių ir laikinų narių:

- Pastovių narių užduotis – atrankoje užtikrinti, kad kandidatai turėtų savo pareigoms tinkamų vadovavimo ir lyderystės gebėjimų, laikytųsi valstybės tarnybos vertybių. Todėl jie patys turi turėti ir pozityvios vadovavimo patirties, ir atrankos išmanymo bei įgūdžių. Siekiant užtikrinti interesų subalansavimą komisijoje ir jos pastoviųjų narių sprendimų pagrįstumą, pastovieji komisijos nariai dažniausiai yra deleguojami skirtingų suinteresuotų šalių (Prezidento, Vyriausybės, profesinių sąjungų ir kt.) arba patys praeina griežtą atrankos procedūrą.
- Laikinieji komisijos nariai visada atstovauja institucijai, kurioje dirbs kandidatas. Jie taip pat gali atstovauti akademinėms ar profesinėms organizacijoms, būdami tam tikros srities, kurios išmanymas yra svarbus atrenkamam vadovui, ekspertai. Jų užduotis – užtikrinti, kad kandidatai turėtų tinkamą institucijos veiklos srities išmanymą. Dažniausiai jie yra pasirenkami iš ekspertų „banko“, kuris yra sudaromas tam tikram laikotarpiui, konkrečiai atrankai atlikti

Visose šalyse yra labai aktualus atrankos profesionalumas. Yra naudojami 2 pagrindiniai būdai profesionalumui užtikrinti:

- Į komisijas atrenkami nariai turi turėti didelę sėkmingo vadovavimo patirtį. Kartais tam pasitelkiami priešpensinio amžiaus (Portugalija) ar į pensiją išėję (Nyderlandai) valstybės tarnybos vadovai.
- Atrankos komisijų nariai yra apmokomi vesti interviu ir naudoti kitus atrankos metodus. Apmokymą palengvina tai, kad nagrinėtose šalyse AV ir įstaigų vadovų atrankų atlikėjai yra santykinai pastovūs. Tokiose šalyse kaip Nyderlandai atrankos įgūdžiai yra privalomi kiekvienam vadovui.

## **AV ir įstaigų vadovų kriterijų ir metodų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Kaip ir bet kurioje atrankoje, atrenkant AV ir įstaigų vadovus naudojami formalūs atrankos kriterijai ir kompetencijos. Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje – šalyse, kuriose AVT yra naudojama vieninga kompetencijų sistema – kompetencijos taikomos kaip atrankos kriterijai. Lietuvoje ir Slovėnijoje, kuriose kompetencijų sistemos nėra įteisintos, atrankoje naudojami vadovavimo ir lyderystės gebėjimų sąrašai.

Lyginant atrankos kriterijus, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šalyse, kuriose yra naudojamos kompetencijų sistemos, didelė reikšmė yra teikiama kandidatų vertybinėms nuostatom. Pavyzdžiui, Nyderlanduose 3 pagrindinės vertybės – integralumas, bendradarbiavimas ir refleksija – laikomos privalomu bet kurio viešojo sektoriaus lyderio darbo pagrindu. Airijoje vertybių (tarnavimas Airijos vyriausybei ir žmonėms, integralumas bet kurioje situacijoje, pagarba kitiems, atsakomybė už savo veiksmus, profesionalus ir teisingas elgesys) laikymasis atrankoje yra vertinamas kaip atskira kompetencija. Laikomasi nuostatos, kad vertybių laikymasis yra sunkiai ugdomas, todėl vertybinę orientaciją yra svarbu įvertinti atrankos metu. Lietuvoje atrankos kriterijai yra pirmiausia orientuoti į tikrinimą žinių ir įgūdžių, reikalingų kokybiškam vadovo darbo konkrečioje institucijoje ar valdymo srityje atlikti, todėl jų gali nepakakti kokybiškam atrankos sprendimui priimti.

Formalieji atrankos kriterijai visose nagrinėtose šalyse apibrėžia reikiamą kandidatų išsilavinimą ir vadovo darbo patirtį. Prireikus leidžiama nustatyti papildomus formaliuosius atrankos kriterijus. Išimtis – Nyderlandai, kuriuose AV ir įstaigų vadovams yra keliami tik formalieji reikalavimai patirčiai.

Lyginant atrankos metodus, naudojamus skirtingose tyrimo šalyse, matosi, kad pagrindiniai atrankos metodai yra CV ir kitų dokumentų vertinimas pradiniam atrankos etape bei struktūruotas arba pusiau struktūruotas interviu, skirtas išsamiam kandidato tinkamumui įvertinti.

**17 lentelė.** Atrankos metodų taikymas AV ir įstaigų vadovų atrankoje Lietuvoje ir ES šalyse

<b>Metodas</b>	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
Interviu	+	+	+	+	+	+
CV ir kiti atrankai pateikti dokumentai	+	+	+	+	+	+
Praktinės užduotys	+		+	+		
Asmenybės klausimynas	+	+		+	+	
Įvertinimo centras	+			+		
Institucijos vizijos pateikimas					+	+
Savęs vertinimo klausimynas					+	

Šaltinis: sudaryta autorių

Iš visų naudojamų atrankos metodų tik savęs vertinimo klausimynas, naudojamas Portugalijoje, atrankos atlikėjų yra vertinamas kaip mažai efektyvus, todėl yra vis rečiau naudojamas.

Interviu yra vertinamas kaip vienas patikimiausių naudojamų įvertinimo metodų. Be interviu didžiausia vertė yra gaunama iš atrankos metodų, leidžiančių realiai pamatyti ir įvertinti kandidatų elgesį

situacijose, artimose darbinėms: įvertinimo centrai, praktinės užduotys, įskaitant rolių žaidimus, „krepšelio“ metodikas. Asmenybės klausimynai taip pat padeda gauti vertingos informacijos, leidžiančios prognozuoti kandidato elgesį įvairiose situacijose. Todėl asmenybės klausimynai visose juos naudojančiose šalyse yra kandidatams pateikiami prieš interviu, kurių rezultatai leidžia atrankos atlikėjams kokybiškai pasiruošti interviu procesui.

Dveiose šalyse – Estijoje ir Slovėnijoje – kandidatai yra prašomi raštu pateikti savąją institucijos, į kurią kandidatuoja, viziją. Šių šalių atrankos specialistų vertinimu, pastarasis metodas leidžia ypač gerai įvertinti strateginio mąstymo gebėjimus ir atskirti vadovus, pasiruošusius dirbti AV ir įstaigų vadovų pareigybėse, nuo vidurinės grandies vadovų.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad daugelyje nagrinėtų šalių atrankos atlikėjai gali savarankiškai pasirinkti naudojamų atrankos metodų rinkinį, priklausomai nuo pareigybėms keliamų reikalavimų ir turimos pradinės informacijos apie kandidatus. Kandidatai yra informuojami apie tai, kokie metodai bus naudojami konkrečioje atrankoje.

#### **4.5 AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Šiame skyriuje pateikiamas AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo organizavimo ir turinio bei 360 laipsnių metodo panaudojimo vadovų kompetencijoms vertinti palyginimas Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje.

##### **AV ir įstaigų vadovų metinio veiklos vertinimo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Užsienio šalių ŽI valdymo praktikų analizė parodė, kad siekiant veiksmingo veiklos valdymo, skirtingose šalyse susiduriama su tais pačiais iššūkiais: veiklos tikslų kokybišku suformulavimu ir įvertinimu, kokybišku ugdymo poreikių identifikavimu. Vienas iš bandomų sprendimų yra veiklos valdymo centralizavimas. Iš visų nagrinėtų šalių tik Airijoje AV veiklos vertinimas yra iš dalies centralizuotas. Aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojo – Generalinio sekretoriaus – veiklos rezultatų vertinimo procesą atlieka Veiklos rezultatų peržiūros grupė, kurią sudaro Vyriausybės generalinis sekretorius, Viešųjų išlaidų ir reformų departamento generalinis sekretorius ir išorės narys. Vertinimo procesą prižiūri Valstybės tarnautojų atskaitomybės valdyba, kuriai vadovauja Ministras pirmininkas.

Estijoje, siekiant įveikti aukščiau išvardytus iššūkius, šiuo metu yra atliekamas pilotinis projektas, skirtas visapusiškai įvertinti AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo centralizavimo galimybes, kuriame savanoriškai dalyvauja kelios institucijos. Prieš pilotinį projektą buvo atlikta galimybių studija, kuri neleido identifikuoti gerųjų praktikų nei užsienio šalyse, nei Estijoje, kurios galėtų būti taikomos AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymui visapusiškai centralizuoti.



Likusiose šalyse AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymas nėra centralizuotas ir vyksta hierarchiniu principu. Visgi Lietuvoje yra šio proceso centralizavimo požymių: vadovą į pareigas priimančiam asmeniui AV ar įstaigos vadovo veiklą įvertinus kitaip nei „gerai“, antrasis vertinimo etapas atliekamas vertinimo komisijoje, kurią suformuoja VTD. Tiesa, galutinis sprendimas dėl įvertinimo yra priimamas vadovą į pareigas priimančio asmens.

Nyderlanduose yra naudojamas kitoks būdas užtikrinti, kad AV ir įstaigų vadovų vertinimas būtų pagrįstas ir atliekamas remiantis tais pačiais standartais. Tai metiniai kalibravimo susitikimai, kurių metu aukštesnio lygmens vadovai kartu aptaria konkrečios institucijos (pvz., visų direktorių) atitinkamo lygmens vadovų grupės rezultatus. Tokie kalibravimo susitikimai vyksta prieš metinius pokalbius.

Lyginant tarpusavyje ŽI valdymo sprendimus, kuriems priimti yra panaudojami veiklos vertinimo rezultatai, galima išskirti ir panašumus, ir skirtumus (18 lentelė):

- Visose šalyse vertinimo rezultatai yra panaudojami AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikiams įvertinti ir planuoti, nors, kaip buvo minėta, ne visada tokiu būdu jie yra surenkami pakankamai kokybiškai. Kita sprendimų sritis, kurioje yra panaudojami veiklos vertinimo rezultatai, yra veiklos tęstinumas, t. y. papildomas pasitikrinimas, ar vadovas yra tinkamas atlikti savo pareigas.
- Kitose nagrinėtose šalyse, skirtingai nuo Lietuvos, AV veiklos vertinimo rezultatai nėra naudojami, priimant sprendimą siūlyti vertinamajam aukštesnes pareigas (tai suprantama kaip aukštesnės kategorijos pareigas). Taip pat iš nagrinėtų šalių tik Slovėnijoje veiklos vertinimo rezultatai gali būti panaudoti priimti sprendimą dėl vienkartinio piniginių skatinimo, atlygio pakėlimo (aukštesnės kvalifikacinės klasės suteikimo) ar siūlymo eiti kitas (to paties lygio) pareigas.

Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje didesnis atlygis valstybės tarnyboje gali būti gaunamas tik pradėjus eiti aukštesnes pareigas, o tam AV ir įstaigų vadovų pozicijoms yra būtina praeiti atviro atrankos konkurso procedūras, kurios buvo nagrinėtos aukščiau.

Atlygio ir veiklos vertinimo atskyrimas padeda veiklos valdymo pokalbius sukcentruoti į aktualių iššūkių aptarimą, institucijos ir individualių tobulinimosi veiksmų planavimą, o ne į „derybas“ dėl atlygio.

Tikslinga atkreipti dėmesį į kitų šalių patirtį, nustatant AV ir įstaigų vadovų tikslus. Visose šalyse AV ir įstaigų vadovai yra įdarbinami nustatytam kadencijos laikui (detaliau tai aptariama skyriuje „AV ir įstaigų vadovų karjeros valdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas“), o dalyje šalių veiklos tikslai, keliami AV ar įstaigos vadovui, yra nustatomi visam kadencijos laikotarpiui. Toks sprendimas remiasi nuostata, kad šių vadovų veikla turi būti atsietą nuo „mikrovaldymo“ ir nukreipta tiesiogiai į strateginių tikslų, kurių įgyvendinimas dažniausiai trunka ilgiau nei vienus metus, pasiekimą. Pavyzdžiui, Portugalijoje AV arba įstaigos vadovo kadencijos tikslai yra nustatomi, inicijuojant vadovo atranką ir įtvirtinami Misijos sutartyje (angl. *mission charter*), kuri yra sudaroma su įdarbinamu vadovu. Pastarieji dalį savo misijos sutarties tikslų deleguoja kitiems AV, kurie jiems yra tiesiogiai pavaldūs. Planuojant veiklą metams yra nustatomi metiniai uždaviniai, bet svarbiausi veiklos vertinime vis tiek išlieka visos kadencijos tikslai. Estijoje kadencijos tikslai yra panaudojami, ieškant aukšto potencialo kandidatų AV ir įstaigos vadovų atrankai. Jie yra patraukliai pateikiami

atrankos skelbimuose kaip pokyčių prioritetai, komunikuojant žinią, kad valstybės tarnyba yra orientuota į konkrečius rezultatus, siekia tobulėti ir kurti didesnę vertę visuomenei.

**18 lentelė.** Sprendimai, priimami po veiklos vertinimo

Metodas	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
Ugdymas	+	+	+	+	+	+
Paaukštinimas			+			
Veiklos tęstinumas	+	+	+	+	+	+
Atlyginimo (kvalifikacinės klasės) didinimas ar piniginis skatinimas			+			+
Formalus nepiniginis skatinimas			+			

Šaltinis: sudaryta autorių

### AV ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo 360 laipsnių kompetencijų vertinimo metodu ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Skirtingai nuo metinių pokalbių 360 laipsnių kompetencijų vertinimo įrankis įgalina nustatyti pagrįstus ugdymo prioritetus netgi tuo atveju, jeigu vertintojai nėra įgudę konkrečiai jas įvardyti. Šiame tyrime nagrinėtos šalys skiriasi vadovų kompetencijų vertinimo 360 laipsnių metodu praktikomis:

- Slovėnijoje ir Portugalijoje 360 laipsnių kompetencijų vertinimas valstybės tarnyboje nėra naudojamas;
- Lietuvoje yra parengtas naudoti vadovų kompetencijų vertinimo 360 laipsnių metodu įrankis, kuriuo pasinaudoti savanoriškai gali bet kuri institucija;
- Airijoje, Estijoje ir Nyderlanduose toks vertinimas yra privalomas visiems AV ir įstaigų vadovams (19-ojoje lentelėje yra pateiktos svarbiausios tokio vertinimo charakteristikos).

Visose trijose šalyse kompetencijų vertinimas 360 laipsnių metodu yra atliekamas centralizuotai vienos institucijos. Vertinimo rezultatai visose šalyse yra naudojami ugdymo poreikiams įvertinti ir ugdymui planuoti. Todėl vadovai vertinime turi padalyvauti ne rečiau kaip kas 2 (Airija, Estija) arba 3 (Nyderlandai) m.. Airijoje ir Estijoje vertinimo rezultatai yra aptariami metinių veiklos valdymo pokalbių metu.

Airijoje ir Estijoje 360 laipsnių vertinimo klausimynai yra paremti kompetencijų sistemomis. Nyderlanduose, kaip jau buvo minėta anksčiau, detali kompetencijų sistema nėra naudojama. Vietoje to, vertinimui pateikiami trys apibendrinti klausimai, kurie yra esminiai ugdymo prioritetams nustatyti:

- Ką vertinamasis vadovas turėtų tęsti daryti?
- Ką vertinamasis vadovas turėtų nustoti daryti?
- Ką vertinamasis vadovas turėtų daryti labiau/daugiau/geriau?

**19 lentelė.** 360 laipsnių kompetencijų vertinimo taikymas AV ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimui

	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Nyderlandai</b>
Centralizavimo lygis	Centralizuotas	Centralizuotas	Centralizuotas
Periodiškumas	Ne rečiau kas 3 m.	Ne rečiau kas 2 m.	Ne rečiau kas 2 m.
Pagrindas	Kompetencijų sistema	Kompetencijų sistema	Bendras tobulinimo poreikių identifikavimas
Rezultatų naudojimas	Metiniai pokalbiai, ugdymo poreikių vertinimas ir planavimas	Metiniai pokalbiai, ugdymo poreikių vertinimas ir planavimas	Ugdymo poreikių vertinimas ir planavimas

Šaltinis: sudaryta autorių

Be individualaus kompetencijų vertinimo dalyje nagrinėtų šalių yra naudojami kiti tyrimai ir apklausos, kurių rezultatai yra panaudojami veiklos vertinime, tobulinimosi ir ugdymo planavime:

- **Portugalijoje** yra naudojamas „QUAR“ įrankis – specialiai Portugalijos viešajam sektoriui sukurtas institucijų vertinimo ir atskaitomybės įrankis, kurio vertinimo rezultatas yra vienas iš AV ir įstaigų vadovų vertinimo kriterijų.
- **Slovėnijoje** Institucijos privalo atlikti vertinimus pagal Bendrąjį vertinimo modelį. Pasitelkiant jį yra identifikuojami visai institucijai svarbūs ugdymo poreikiai.
- **Airijoje** yra atliekami įsitraukimo tyrimai, darbuotojų nuomonių apklausos.
- **Nyderlanduose** yra atliekami institucijų darbuotojų įsitraukimo ir / arba mikroklimato tyrimai. Jie, kartu su institucijų darbuotojų pravaikštos rodikliais, yra vieni iš AV ir įstaigų vadovų veiklos vertinimo kriterijų.
- **Estijoje** kas tris metus yra atliekamas AVT įsitraukimo tyrimas, kurio rezultatai yra aptariami AV ir įstaigų vadovų grupėje. Įsitraukimo indeksas, kurį parodo tyrimo rezultatai, yra vienas esminių veiklos rodiklių, įtvirtintų Vyriausybės strategijoje. Apibendrinti įsitraukimo tyrimo rezultatai (be skirtingų institucijų rezultatų palyginimo) yra skelbiami viešai Vyriausybės tinklapyje.

Minėtieji tyrimai leidžia įgyvendinti nuolatinio tobulinimo principus valstybės tarnyboje. Jų rezultatų analizės išvadų pagrindu parengiami veiklos tobulinimo veiksmų planai, kurių įgyvendinimas veda konkrečių strateginių pokyčių link.

#### **4.6 AV ir įstaigų vadovų ugdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Šiame skyriuje pateikiamas AV ir įstaigų vadovų mokymų įvertinimo, mokymų organizavimo, pravedimo ir efektyvumo įvertinimo Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje palyginimas.

## AV ir įstaigų vadovų mokymo poreikių įvertinimo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Visose šiame tyrime nagrinėtose šalyse mokymo poreikių įvertinimas yra vykdomas 2 lygmenyse: strateginiame ir individualiame (20 lentelė). Strateginiame lygmenyje visos šalys turi nustatytus valstybės tarnautojų ugdymo strateginius prioritetus ir tikslus, tačiau Lietuvoje Valstybės tarnautojų mokymo strategija nėra atnaujinta. Šalyse, kuriose yra įteisinta aukštesnioji valstybės tarnyba (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje), AV ir įstaigų vadovams yra keliami specifiniai strateginiai ugdymo tikslai.

**20 lentelė.** Mokymo poreikių įvertinimo priemonės, naudojamos Lietuvoje ir ES šalyse

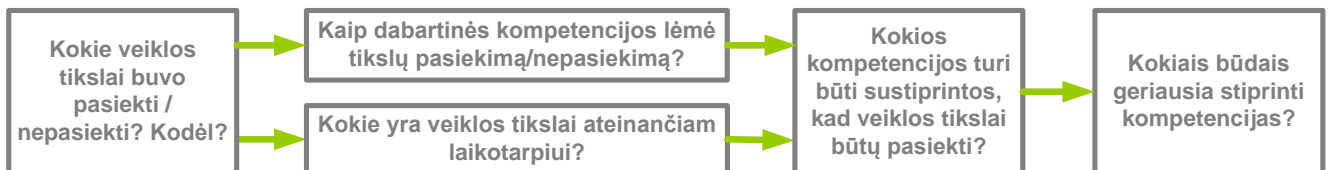
Priemonė	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
<b>Strateginis mokymo poreikių lygmuo</b>						
Strateginiai tikslai, pagrįsti aplinkos analize	+	+	+	+	+	+
<b>Individualus mokymo poreikių lygmuo</b>						
Veiklos vertinimo rezultatai	+	+	+	+	+	+
360 laipsnių vertinimas	+	+		+		
Vadovų apklausa			+*	+		
Individualūs ugdymo pokalbiai su ŽI valdymo specialistais		+		+		

Šaltinis: sudaryta autorių

\* Vadovų mokymo poreikių apklausas atlieka atskiros institucijos

Individualių ugdymo poreikių nustatymo lygmenyje plačiausiai naudojama priemonė yra mokymo poreikių įvertinimas metinių veiklos vertinimo pokalbių metu. Priemonės naudojimą lemia tai, kad metiniai pokalbiai privaloma tvarka leidžia aprėpti visus AV ir įstaigų vadovus. Be to, profesionaliai vedami metiniai pokalbiai leidžia nuosekliai pagrįsti mokymų poreikį, susiejant jį su veiklos rezultatais ir kompetencijomis (6 paveikslas).

**6 paveikslas.** Veiklos rezultatų, kompetencijų ir ugdymo poreikių sąsaja



Šaltinis: sudaryta autorių.

Nežiūrint potencialios veiklos valdymo sistemos naudos mokymo poreikiams nustatyti, daugelyje šalių tebelieka iššūkiu kokybiško metinio pokalbio vedimas, kuris tiesiogiai priklauso nuo vertinančiojo vadovo nuostatų ir įgūdžių.

Nyderlanduose metiniai pokalbiai nėra naudojami kaip konkrečių ugdymo poreikių identifikavimo priemonė. Juos pakeičia mokymo poreikių apklausa, atliekama visos tikslinės AV ir įstaigų vadovų grupės mastu. Lietuvoje taip pat yra atliekamos mokymo poreikių apklausos, tačiau jos priklauso nuo institucijų iniciatyvos ir atliekamos jų viduje.

Šalys, naudojančios 360 laipsnių vertinimą (Airija, Estija, Nyderlandai), jį vertina kaip vieną svarbiausių ir naudingiausių mokymo poreikių nustatymo priemonių. Pavyzdžiui, Estijoje individualūs 360 laipsnių vertinimo rezultatai naudojami pasirengti metiniams pokalbiams ir jų eigoje pagrįsčiau aptarti individualius ugdymo prioritetus ir priemones. Apibendrintus visų AV ir įstaigų vadovų 360 laipsnių vertinimo rezultatus analizuoja Aukštesniosios valstybės tarnybos kompetencijų centras ir jų pagrindu identifikuoja visos AV ir įstaigų vadovų grupės ugdymo poreikių tendencijas. Nyderlanduose kiekvienas AV ir įstaigos vadovas yra laikomas atsakingu už savo kompetencijos ugdymą, pradėdamas nuo jo poreikių įvertinimo. Todėl 360 laipsnių vertinimas yra naudojamas pirmiausia kaip grįžtamojo ryšio priemonė pačiam vadovui, leidžianti jam pasidaryti išvadas ir planuoti, kokius įgūdžius, žinias ir nuostatas jis turi tobulinti.

Siekiant paskatinti AV ir įstaigų vadovus prisiimti atsakomybę už savo kompetencijos augimą ir padėti jiems tai padaryti, Nyderlanduose kiekvienas AV ir įstaigos vadovas ne rečiau kaip kartą per metus turi individualius ugdymuosius pokalbius su ŽI valdymo specialistais. Panaši praktika yra naudojama ir Estijoje, tačiau šioje šalyje ji yra pirmiausia skirta naujai paskirtiems vadovams.

### **AV ir įstaigų vadovų mokymo programų formų ir metodų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Visose tyrime nagrinėtose šalyse yra naudojama ne viena AV ir įstaigų vadovų ugdymo forma (21 lentelė). Viena jų yra naudojama visose šalyse be išimties – tai trumpalaikiai mokymai konkrečioms kompetencijoms ugdyti, atliepiantys individualius vadovų mokymo poreikius. Šių mokymų temų spektras yra labai platus, o trukmė svyruoja nuo 0,5 dienos iki 1 savaitės. Trumpalaikius mokymus savo vadovams organizuoja atskiros institucijos, o jų tiekėjais gali būti tiek viešojo sektoriaus organizacijos, tiek privačios įmonės.

Visose šalyse yra organizuojamos ir ilgalaikės vadovų programos, susidedančios iš keleto mokymo modulių ir trunkančios 1-3 metus. Tačiau lyginant tokias programas tarpusavyje, išsiskiria du skirtingi požiūriai į šių programų paskirtį ir turinį.

**21 lentelė. AV ir įstaigų vadovų mokymo formos Lietuvoje ir ES šalyse**

Priemonė	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
<b>Ugdymas grupėje</b>						
Privaloma AV ir įstaigų vadovų mokymo programa			+		+	
Kompleksinė ilgalaikė lyderystės programa	+	+		+		+
Trumpalaikiai mokymai konkrečioms kompetencijoms ugdyti	+	+	+	+	+	+
Tinklaveikos ir bendradarbiavimo skatinimo renginiai	+	+		+		
Grupės koučingas	+					
<b>Individualus ugdymas</b>						
Stażuotės ir patirties dalinimosi vizitai		+		+		
Mentorystė	+	+		+		
Koučingas	+	+		+		
Šešėliavimas		+				

Šaltinis: sudaryta autorių

Lietuvoje ir Portugalijoje yra organizuojamos ilgalaikės mokymo programos AV ir įstaigų vadovams, kurias jie privalo praeiti per nustatytą nuo įdarbinimo pradžios laiką. Šių programų tikslas – suteikti platų spektrą žinių ir įgūdžių, kurie yra reikalingi dirbant aukščiausio lygio vadovo darbą. Programose daug dėmesio skiriama žinių aspektui, taip pat treniruojami programos dalyvių įgūdžiai. Pagrindinė mokymo forma – tai mokymai auditorijoje, panaudojant ne tik paskaitas, bet ir interaktyvius mokymo metodus: diskusijas, praktines užduotis ir pan. Šias mokymo programas kuria ir organizuoja viešojo sektoriaus akademijos ar institutai, tiesiogiai pavaldūs institucijai, atsakingai už viešojo sektoriaus kompetencijų valdymo koordinavimą.

Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Slovėnijoje ilgalaikės mokymo programos vadovams nėra privalomos. Dažnai dalyviai, atvirksčiai, į programą atrenkami arba pakviečiami asmeniškai. Tai remiasi 2 prielaidomis:

- Mokymo efektyvumą lemia besimokančiojo motyvacija, kurią jis išreiškia, dalyvaudamas atrankoje į mokymo programą;
- Riboti ištekliai, skirti ugdymui, skiriami tiems vadovams, kuriuose atpažįstamas didžiausias potencialas.

Visose aptariamose šalyse, išskyrus Slovėniją, šių ilgalaikių mokymo programų užsakovu, aktyviai dalyvaujančiu jų koncepcijų parengime, yra už viešojo sektoriaus kompetencijų valdymo koordinavimą atsakinga institucija. Tuo metu programų parengimo ir įgyvendinimo paslaugos yra perkamos atvirojo konkurso būdu ir jų tiekėju gali tapti bet kuri tos šalies ar užsienio organizacija, teikianti tokio pobūdžio paslaugas.

Aptariamoms mokymo programoms gali būti tiek plataus pobūdžio (pavyzdžiui, Nyderlanduose organizuojama programa patyrusiems vadovams), tiek orientuotos į siauresnę, konkrečiu laikotarpiu strategiškai svarbią, sritį (pavyzdžiui, Estijoje parengta inovatyvumo ugdymo programa). Tačiau visose programose įvairiais būdais įgyvendinamos priemonės, leidžiančios pasiekti mokymų dalyvių elgesio ir nuostatų pokyčių:

- **Tęstinumas.** Laikomasi tęstinio mokymo principo, t.y. mokymo programos moduliai yra susiejami tarpusavyje, ankstesnių modulių išmokimai yra panaudojami vėlesniuose moduluose.
- **Praktinis mokymasis.** Nežiūrint to, kad mokymai vyksta grupėje, maksimaliai panaudojamos „mokymo darant“ galimybės: mokymų dalyviai praktiškai įgyvendina valstybės tarnybai aktualius projektus, kuria ir / ar tobulina viešąsias paslaugas, veiklos procesus ir pan.
- **Mokymais iš savo patirties.** Mokymuose yra mažai paskaitų ir daug diskusijų. Lektoriai daugiausiai atlieka moderatorių vaidmenį, „ištraukdami“, padėdami įprasminti ir susiedami grupės dalyvių patirtis su teorija.
- **Mokymasis iš gerųjų pavyzdžių.** Skatinamas mokymasis ir iš kitų patirties. Tam kviečiami autoritetingi ir vertingą patirtį sukaupę kviestiniai lektorai, organizuojami apsilankymai išskirtinė patirtį sukaupusiose organizacijose (ne tik viešojo sektoriaus, bet ir verslo).
- **Daugiakultūriškumas.** Mokymų dalyvius stengiamasi ištraukti ne tik iš vienos institucijos, bet ir iš vienos šalies rėmų, praplėsti jų akiratį ir laužyti nusistovėjusius kultūrinius stereotipus. Tam organizuojamos mišrios kelių šalių dalyvių mokymo grupės, vyksta patirties dalinimosi vizitai užsienio institucijose, mokymai vyksta ir jų metu, kuriami „produktai“ labai kultūriškai skirtingoms (pvz., Afrikos) šalims.
- **Išmokimų įtvirtinimas.** Yra naudojamos specialios priemonės išmokimui įtvirtinti: savirefleksijos ir savianalizės užduotys, „namų darbų“ užduotys, skirtos praktiškai išbandyti grupėje pristatytas idėjas ir šių namų darbų analizė grupėje, koučingo ir individualaus konsultavimo sesijos tarp mokymo modulių ir pan. Pasibaigus mokymo programai yra vykdomos pratęsimo (angl. *follow-up*) sesijos mokymų rezultatams aptarti.

Ilgalaikės programos, be kito jų poveikio, taip pat dalyviams suteikia galimybes užmegzti produktyvius bendradarbiavimo ryšius ir stiprinti tinklaveiką bei neformalų bendravimą. Kai kuriose šalyse šiems tikslams pasiekti yra naudojamos specialios priemonės. Pavyzdžiui, Airijoje visiems AV ir įstaigų vadovams per metus organizuojami 4-5 renginiai, parenkant visiems vadovams aktualias temas ir pakviečiant autoritetingus svečius. Airijoje išbandomos ir kitos inovatyvios ugdymo grupėje formos: 2017

m. buvo pradėtas pilotinis komandos koučingo projektas. Jo tikslas – formuoti ir stiprinti aukštų rezultatų siekiančias aukščiausio lygio vadovų komandas.

### **Pavyzdys: Estijos viešųjų paslaugų kokybės didinimo programa**

#### **1 ETAPAS. 2010 m.**

**Dalyviai:** 33 AV, įstaigų vadovai ir savivaldybių administracijų vadovai

#### **Tikslai:**

- Suvienodinti supratimą apie tai, kokie veiksniai daro įtaką viešųjų paslaugų kokybei,
- Pagilinti teorines žinias apie viešųjų paslaugų kūrimą ir valdymą;
- Užmegzti bendradarbiavimo ryšius tarp AV ir įstaigų vadovų;
- Sugeneruoti konkrečius pasiūlymus, leisiančius viešąsias paslaugas Estijoje padaryti labiau prieinamas ir efektyvesnes.

#### **4 moduliai ir jų pravedimo vieta:**

1. Viešųjų paslaugų kokybės gerinimo įvadas (Estija);
2. Orientacija į klientą Estijos viešajame sektoriuje (Estija);
3. Bendradarbiavimas tarp centrinės, regioninės ir vietinės valdžios, teikiant viešąsias paslaugas (Suomija);
4. Strateginis požiūris, kuriant viešąsias paslaugas (Prancūzija bei Didžioji Britanija).

**Pagrindiniai mokymo metodai:** maksimalios galimybės mokytis iš įvairių patirčių ir generuoti idėjas:

- Interaktyvios paskaitos, suderintos su diskusijomis;
- „Vadybos teatras“;
- Vakarinės paskaitos;
- Studijų vizitai;
- 3 dienų oficialus šešėliavimas;
- Susitikimai su autoritetingais kviestiniais svečiais.

#### **Rezultatas:**

- Bendras problemų supratimas;
- Identifikuotos idėjos / galimybės paslaugoms keisti;
- Sukurti bendradarbiavimo ryšiai;
- Asmeninis pasirėngimas pokyčiams.

#### **2 ETAPAS. 2013 2014 m.**

**Dalyviai:** 25 AV ir įstaigų vadovai

**Tikslas:** praktiškai išmokti kurti efektyvias ir kokybiškas paslaugas

**Mokymosi objektas:** 3 viešosios paslaugos



**Eiga:**

- 5 seminarai, skirti paslaugų kūrimo metodams: klientų patirčių identifikavimui, paslaugų planavimui, vertės pasiūlymo klientui formavimui, paslaugų prototipų kūrimui, paslaugų matavimui;
- 3 darbo grupės, moderuojamos profesionalių paslaugų kūrėjų.

**Rezultatai:**

- 3 paslaugos modifikuotos, dalis jų įdiegta;
- Pasikeitusios dalyvių nuostatos;
- Įgytos žinios, pritaikytos platesniame organizacijų kontekste

**KAS TOLIAU?** Programos adaptavimas vidurinės grandies vadovų lygiui (2018 m.)

Visų tyrime nagrinėtų šalių institucijų, atsakingų už AVT valdymą, atstovai pripažįsta, kad AV ir įstaigų vadovų ugdyme yra ypatingai svarbios individualios ugdymo formos. Iš nagrinėtųjų šalių individualus ugdymas yra sistemingai naudojamas Estijoje, Airijoje ir Nyderlanduose. Šių šalių patirtis rodo, kad individualios ugdymo priemonės yra ypač naudingos naujai į AV ar įstaigos vadovo pareigas paskirtiems asmenims, nors gali būti naudojamos ne tik šioje situacijoje. Pavyzdžiui, Airijoje naujai paskirtiems AV ir įstaigų vadovams taikomos net 2 individualaus ugdymo formos:

- **Individualus koučingas.** Naujai paskirtam vadovui yra suplanuojamos 7 sesijos ir lydinti sesija po 6 mėn., kurių turinys nustatomas pagal individualius 360 laipsnių kompetencijų vertinimo rezultatus. Sesijas veda profesionalus koučingo specialistas.
- **Mentorystė,** skirta padėti suprasti AV ar įstaigos vadovo vaidmenį, reikalavimus, dalintis patirtimi. Mentorai – kiti patyrę aukščiausio lygio valstybės tarnybos vadovai.

#### 4.7 AV ir įstaigų vadovų karjeros valdymo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Šiame skyriuje pateikiamas AV ir įstaigų vadovų karjeros sąlygų ir potencialių AV ir įstaigų vadovų ugdymo Airijoje, Estijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje palyginimas.

##### AV ir įstaigų vadovų karjeros sąlygų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Šiame tyrime yra analizuojamas AV ir įstaigų vadovų kompetencijų ugdymas. Analizuojant jų karjeros valdymo praktikas, paaiškėjo, kad Lietuvoje, skirtingai nuo kitų šalių, su karjeros valdymu susijusios sąlygos AV (t.y. išskirtinai 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojams, kurie nebūtinai yra įstaigų vadovai) ir įstaigų vadovams yra skirtingos. Tuo metu likusiose šalyse tokio atskyrimo nėra.

Pirmoji sritis, kur toks atskyrimas pastebimas – tai būdai, kuriais gali būti užimamos AV ir įstaigų vadovų pareigos. Lietuvoje įstaigos vadovo pareigas galima užimti tik atviro konkurso būdu, tuo tarpu AV pareigas gali užimti valstybės tarnautojas po tarnybinės veiklos vertinimo, kai veiklą įvertinus tarnybinės veiklos vertinimo komisijai, yra priimamas sprendimas valstybės tarnautojui siūlyti užimti aukštesnes pareigas ir jis atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus (22 lentelė). Likusiose šalyse ir AV, ir įstaigų vadovų pareigos yra užimamos tik atviro konkurso arba vidinės atrankos būdu. Laikantis tokios nuostatos yra sudaromos sąlygos maksimaliai užtikrinti, kad visi asmenys, įdarbinti AV ir įstaigų vadovų pareigose nuo įdarbinimo dienos ne tik atitiks formaliuosius atrankos reikalavimus, bet ir turės tinkamas vadybines ir lyderystės kompetencijas.

**22 lentelė.** AV ir įstaigų vadovų pareigų užėmimo būdai

Būdai užimti aukštesnes pareigas	Airija	Estija	Lietuva	Nyderlandai	Portugalija	Slovėnija
Atviras konkursas	+	+	+*	+	+	+
Vidinė atranka	+					
Siūlymas po tarnybinės veiklos vertinimo			+**			

\*Galioja ir AV, ir įstaigų vadovams

\*\*Galioja tik AV, bet ne įstaigų vadovams

Šaltinis: sudaryta autorių

Antroji sritis, kurioje Lietuvoje, skirtingai nuo kitų šalių, išsiskiria reikalavimai AV ir įstaigų vadovams, yra kadencijos – jos yra nustatytos tik įstaigų vadovams. Kitose tyrimo šalyse tiek AV, tiek įstaigų vadovams kadencijos yra nustatomos vienodai. Kadencijų nustatymo būdai yra 2:

- **Kadencijų terminas ir skaičius yra griežtai apibrėžtas.** Pavyzdžiui, Portugalijoje AV ir įstaigų vadovų kadencija trunka 5 metus. Vadovas pareigose gali dirbti ne daugiau nei 2 kadencijas.
- **AV ir įstaigų vadovams komunikuojamas lūkestis, per kokį laiką jie savo iniciatyva turi pakeisti pareigas.** Pavyzdžiui, Nyderlanduose laikomasi 3-5-7 principo, t. y. aiškiai komunikuojama, kad tikimasi, jog AV ar įstaigos vadovai išdirbs mažiausiai 3 metus nuo paskyrimo, 3-5 metais bus planuojamas jų perėjimas į naujas pareigas, o 5-7 metais įvyks perėjimas. Dauguma AV ir įstaigų vadovų turi asmeninės motyvacijos keisti pareigas, kadangi AV ir įstaigų vadovų atrankoje jiems keliamas patirties reikalavimas būti dirbus:
  - Ne vienoje, o keliose skirtingų tipų institucijose: ministerijose, tarptautinėse institucijose, ne centrinio viešojo administravimo institucijose;
  - Bent dviejose skirtingose funkcinėse srityse.

## AV ir įstaigų vadovų talentų ugdymo programų ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

Karjeros ir augimo kelias, po kurio vadovas turi tokio lygio kompetencijas, kad yra pasirengęs užimti AV ar įstaigos vadovo pareigas, yra ilgas ir sudėtingas. Daugumoje tyrime nagrinėtų šalių yra aiškiai suvokiama ir imamasi veiksmų, kad kaip galima anksčiau būtų identifikuoti asmenys, turintys bazinių gebėjimų dirbti AV ir įstaigų vadovų darbą, jie būtų tikslingai ugdomi ir išlaikomi valstybės tarnyboje. Todėl yra kuriamos ir įgyvendinamos talentų ugdymo programos. Iš tyrime nagrinėtųjų šalių tokios programos yra įgyvendinamos Airijoje, Estijoje ir Nyderlanduose.

Nagrinėtų šalių pavyzdžiai rodo, kad talentų ugdymo programos gali turėti skirtingus tikslus – tiek pritraukti talentingus darbuotojus į valstybės tarnybą, tiek ugdyti vidurinės grandies vadovus, turinčius tinkamų gebėjimų tapti AV ir įstaigų vadovais. Visos talentų ugdymo programos yra ilgalaikės.

### **Pavyzdys: Estijos AV ir įstaigų vadovų talentų programa „Newton“ (įgyvendinta 4 kartus)**

**Trukmė ir apimtis:** 1 metai, 180 akademinų valandų.

**Tikslinė grupė:** vidurinės grandies vadovai (vykdant paskutinę programą tikslinė grupė išplėsta nuo valstybės tarnybos iki viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų).

### **Reikalavimai dalyviams (atrenkami atvirojo konkurso būdu):**

- 1 metų darbo patirtis viešajame sektoriuje;
- 2 metų vadovo darbo patirtis (planuojama aukštinti šį kriterijų ateityje);
- Labai geri estų ir anglų kalbos įgūdžiai;
- Didelis vadovavimo potencialas (parodo vertinimo rezultatai);
- Didelė motyvacija būti vadovu ir dalyvauti ugdymo programoje.

### **Moduliai:**

- Politikos formavimas, inovacijos ir viešosios paslaugos;
- Strateginis valdymas, teisės pagrindai ir išteklių valdymas;
- Asmeninis efektyvumas, žmogiškųjų išteklių valdymas, procesų valdymas;
- Komunikacija, bendradarbiavimas, tinklaveika.

### **Ugdymo formos:**

- Ugdymas grupėje: paskaitos, grupinės diskusijos, komandinės užduotys, atvejų analizė;
- Individualus ugdymas: šešėliavimas, kompetencijomis grįstas įvertinimas (įvertinimui naudojama AVT kompetencijų sistema), individualios pasiruošimo užduotys;
- Pagalba individualiai saviugdai: profesionalų vedamos koučingo sesijos.

**Programos tęstinumas:** 10 didžiausią potencialą turinčių dalyvių dar metus gauna papildomą ugdymą: kompetencijų įvertinimą ir ugdomąjį pokalbį, šešėliavimą, individualų koučingą bei galimybę dalyvauti AV ir įstaigų vadovų ugdyme.

**Programos rezultatai:** 62 iš 85 % baigusiujų programą asmenų po programos baigimo įvyko ženklūs karjeros pokyčiai.

Talentai yra identifikuojami, naudojant standartines vertinimo priemones: veiklos vertinimo metu ir / arba pasitelkiant 360 laipsnių kompetencijų vertinimą. Tuo atveju, jeigu talentų ugdymo programos dalyvių skaičius yra ribotas, vykdoma papildoma dalyvių atranka.

Vertinant talentų ugdymo programų turinį, jis savo temomis dažniausiai nedaug skiriasi nuo AV ir įstaigų vadovų ugdymo programų. Tačiau yra atsižvelgiama į tai, kad talentų ugdymo programų dalyviai neturi tokių plačių žinių ir patirties kaip AV ir įstaigų vadovai. Todėl programose daugiau laiko ir dėmesio skiriama naujoms žinioms suteikti nei tai daroma AV ir aukščiausio lygio vadovų ugdymo programose.

Dalyvavimas talentų ugdymo programoje negarantuoja jos dalyviams paskyrimo į aukštesnes pareigas. Tačiau tai parengia mokymo programų dalyvius sėkmingam dalyvavimui AV ir įstaigų vadovų atrankose ir padidina jų išlaikymo valstybės tarnyboje tikimybę. Papildoma talentų programų nauda yra bendrų vertybių ir bendradarbiavimo stiprinimas.

#### **4.8 AV ir įstaigų vadovų atlygio ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

Lyginant tarpusavyje principus, kuriais remiantis yra skiriamas AV ir įstaigų vadovų atlygis bei skatinimas ir kokias būdais jis yra siejamas su AV ir įstaigų vadovų kompetencijų lygiu šiame tyrime nagrinėtose šalyse, galima išskirti 2 skirtingus požiūrius į atlygio, atliekamos veiklos ir jai reikalingo kompetencijų lygio siejimą (23 lentelė):

- Lietuvoje ir Slovėnijoje atlygio sistemos numato galimą skatinimą AV ir įstaigų vadovams, jeigu jie pasiekia jiems keliamus tikslus ir stiprina tam reikalingus gebėjimus. Slovėnijoje šiuo metu yra įgyvendinamas projektas, kurio tikslas yra geriau susieti valstybės tarnautojų, įskaitant AV ir įstaigų vadovus, veiklos vertinimo rezultatus su kintama atlygio dalimi. Šiomis priemonėmis yra siekiama padidinti valstybės tarnautojų orientaciją į rezultatus.
- Likusiose tyrimo šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje) AV ir įstaigų vadovų atlygis priklauso ne nuo pasiekiamų rezultatų, o nuo užimamų pareigų. Pavyzdžiui, Portugalijoje AV ir įstaigų vadovų atlygis susideda iš 2 fiksuoto dydžio dedamųjų: pareiginio atlygio ir reprezentacinių išlaidų. Pareiginio atlygio bei reprezentacinių išlaidų dydis yra nustatytas teisės aktų ir priklauso tik nuo darbo pobūdžio. Be mėnesinių atlygių AV ir įstaigų vadovams yra išmokamos Kalėdinė ir atostogų išmokos, tačiau jos nėra vertinamos kaip skatinimas ir nepriklauso nuo veiklos rezultatų. Jos yra vertinamos kaip pareiginio atlygio dalis.

Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje didesnis atlygis valstybės tarnyboje gali būti gaunamas tik pradėjus eiti aukštesnes pareigas, t. y. praėjus atrankos konkurso procedūras ir įrodžius savo tinkamumą eiti pareigas. Šis požiūris į atlygio skyrimą remiasi prielaida, kad AV ir įstaigos vadovas, tinkamas eiti savo pareigas, turi turėti pakankamą kompetenciją ir motyvaciją pareigoms atlikti, todėl papildomas skatinimas nėra būtinas.

Toks atlygio ir veiklos vertinimo atskyrimas padeda veiklos vertinimą sutelkti į aktualių veiklos iššūkių aptarimą, institucijos ir individualių tobulinimosi veiksmų planavimą, o ne į dažnai jautrių atlygio sprendimų priėmimą.

**23 lentelė.** Kompetencijų sistemų taikymo lygmuo AV ir įstaigų vadovų kompetencijoms valdyti

	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
Atlygio ir skatinimo siejimas su veiklos rezultatų gerėjimu ir kompetencijų lygio kilimu	Netaikomas	Netaikomas	Taikomas	Netaikomas	Netaikomas	Taikomas

Šaltinis: sudaryta autorių

#### **4.9 IT įrankių panaudojimo AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas**

IT įrankiai AV ir įstaigų vadovų kompetencijoms valdyti yra naudojami visose tyrime dalyvavusiose šalyse, nors jų naudojimo lygis skiriasi. Pavyzdžiui, ugdymui Lietuvoje ir Nyderlanduose yra naudojamos IT sistemos, suteikiančios galimybę užfiksuoti kiekvieno AV ir įstaigos vadovo ugdymo istoriją (kokiuose mokymuose dalyvauta), skelbti informaciją apie mokymus, vertinti mokymų kokybę, pasitelkiant el. anketas. Tuo metu Airijoje, Portugalijoje ir Slovėnijoje IT įrankiai naudojami internetiniuose mokymuose – mokymo medžiagos ir informacijos perdavimui mokymų dalyviams (pvz., „Moodle“ virtualaus mokymosi aplinka).

Lietuva iš kitų tyrime dalyvavusių šalių išsiskiria tuo, kad joje vienintelėje visi kompetencijų valdymui naudojami IT įrankiai yra integruoti ir veikia kaip viena informacinė sistema, įgalinanti rinkti, kaupti, analizuoti ir perduoti žmogiškųjų išteklių valdymo duomenis, informaciją ir dokumentus.

**24 lentelė. IT įrankių panaudojimas AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui**

<b>Ži valdymo sritis</b>	<b>Airija</b>	<b>Estija</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nyderlandai</b>	<b>Portugalija</b>	<b>Slovėnija</b>
Atranka			+	+	+	+
Veiklos valdymas		+	+	+*	+	+*
360 laipsnių vertinimas	+**	+	+	+**		
Informacijos apie valstybės tarnautojų ugdymą valdymas			+	+		
E-mokymai					+	+
Centralizuotai kaupiami duomenys apie AV ir įstaigų vadovus			+			

\*Planuojama įdiegti

\*\*Vykdomas išorės tiekėjų informacinėse sistemose

Šaltinis: sudaryta autorių

## 5. AVT kompetencijų valdymo ES šalyse narėse ir Lietuvoje palyginimo išvados

Apibendrinant Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje ir Slovėnijoje sėkmingai taikomų AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo praktikų palyginimą su Lietuvoje taikomomis praktikomis, galima išskirti šias gerąsias praktikas, kurių pritaikymas Lietuvos kontekste prisidėtų prie AV ir įstaigų vadovų lyderystės stiprinimo:

- 1. Lyderystės vizijos suformulavimas: bendras sutarimas valstybės lygmeniu, kokių valstybės tarnybos lyderių reikia šaliai, susietas su strateginėmis šalies raidos kryptimis.**

**Vertė:** nustatomi konkretūs orientyrai, leidžiantys strategiškai formuoti AV ir įstaigų vadovų, o taip pat ir visos valstybės tarnybos, žmogiškųjų išteklių valdymą, tikslingai nukreipti turimus ribotus išteklius. Sudaromos sąlygos ugdyti lyderius, gebančius spręsti ne tik šiandienos, bet ir ateities iššūkius.

- 2. Politinio lygio vadovų ir visų viešojo administravimo institucijų įsitraukimas į kokybišką viešojo sektoriaus ŽI valdymo strategijų parengimą, nuolatinė rezultatų stebėseną ir įsipareigojimas jiems įgyvendinti.**

**Vertė:** užtikrinamas kokybiškas ir efektyvus lyderystės vizijos įgyvendinimas.

- 3. AVT kaip „vienos organizacijos“ valdymas.**

**Vertė:** stiprinamas valstybės, o ne atskirų institucijų lygiu svarbių prioritetų įgyvendinimas, užtikrinama didesnė pagalba Vyriausybei kompleksiniams klausimams spręsti ir įgyvendinti.

- 4. Vieningi reikalavimai visiems AV ir įstaigų vadovams, įtvirtinti kompetencijų sistemos ar lyderystės vizijos pavidalu.**

**Vertė:** įgyvendinama „vienos AVT“ koncepcija, skaidriai nustatomi vienodi standartai visiems AV ir įstaigų vadovams valstybės tarnyboje ir sudaromos vienodos prielaidos jų kaip vadovų kompetencijoms valdyti.

- 5. Profesionalus kompetencijų sistemos ir kitų ŽI valdymo priemonių diegimas, skirtas pasiekti elgesio ir nuostatų pokyčių.**

**Vertė:** užtikrinamas „nepopierinis“ pokyčių diegimas, formuojama realiai į valstybės tarnybos tikslus ir vertybes orientuota organizacinė kultūra.

- 6. Tikslingas pozityvaus valstybės tarnybos įvaizdžio formavimas, panaudojant ŽI valdymo įrankius.**

**Vertė:** didinamas aukšto potencialo kandidatų pritraukimas į AV ir įstaigų vadovų pareigas valstybės tarnyboje ir valstybės tarnybą apskritai bei jų išlaikymas.

**7. Centralizuota AV ir įstaigų vadovų atranka vykdoma profesionalios ir nepriklausomos komisijos.**

**Vertė:** vieningų atrankos standartų taikymas ir atrankos skaidrumo ir kokybės didinimas.

**8. Išsamus kandidatų į AV ir įstaigų vadovus asmeninių dalykinių savybių įvertinimas, pagrįstas kompetencijų sistema ir pareigybei keliamais tikslais.**

**Vertė:** didinama AV ir įstaigų vadovų atrankos kokybė.

**9. Kandidatų pasirinkimo kokybės ir skaidrumo užtikrinimas, paskutiniame atrankos etape pateikiant kelis tinkamiausius pareigoms kandidatus.**

**Vertė:** užtikrinama kandidatų pasirinkimo kokybė, sudaromos geresnės sąlygos formuoti vadovų komandas.

**10. Tolimesnis darbas su atrankoje nepasirinktais, tačiau aukštai įvertintais kandidatais.**

**Vertė:** didesnis atrankos efektyvumas, išlaikant ryšį su aukšto potencialo kandidatais, pozityvaus valstybės tarnybos įvaizdžio formavimas.

**11. Ilgalaikių (kadencijos) tikslų formulavimas AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo procese.**

**Vertė:** labiau strategija paremtas aukščiausio lygio vadovų veiklos valdymas.

**12. Veiklos vertinimų kalibravimas.**

**Vertė:** vieningesnis veiklos vertinimo standartų taikymas ir kokybiškesnis veiklos vertinimo pokalbių vedimas.

**13. Veiklos vertinimo rezultatų siejimas išskirtinai su ugdymu ir veiklos tęstinumu.**

**Vertė:** didesnė veiklos vertinimo koncentracija į aktualių iššūkių aptarimą, institucijos ir individualių tobulinimosi veiksmų planavimą.

**14. Tikslingas 360 laipsnių kompetencijų vertinimo ir įsitraukimo tyrimų panaudojimas individualiam ir institucijų veiklos tobulinimui užtikrinti.**

**Vertė:** maksimaliai pilna ir išsami informacija, skirta pagrįstam individualaus ir institucijos veiklos tobulinimo planavimui.

**15. Ilgalaikės kompleksinės ir centralizuotai valdomos ugdymo programos, skirtos tikslingiems vadovų nuostatų ir elgesio pokyčiams pasiekti**

**Vertė:** pagal vieningus aukščiausio lygio standartus paruošti aukščiausio lygio vadovai, pasirenkę ir gebantys vykdyti pokyčius, reikalingus strateginiams tikslams įgyvendinti.

**16. Ugdymas, paremtas interaktyviais, į praktinę veiklą orientuotais, metodais ir refleksija**



**Vertė:** ugdomos ne tik vadovų žinios, bet ir jų įgūdžiai bei nuostatos, užtikrinamas mokymų veiksmingumas ir ilgalaikis poveikis.

#### **17. Individualių ugdymo metodų taikymas AV ir įstaigų vadovams**

**Vertė:** ugdymo turinys labai tiksliai susiejamas su ugdymo poreikiais ir praktinio įgyvendinimo galimybėmis, sudaromos sąlygos stiprinti kompetencijas, kurių ugdymas grupėje yra sudėtingas.

#### **18. Tikslingas AV ir įstaigų vadovų tinklaveikos ir bendradarbiavimo stiprinimas**

**Vertė:** stiprinamas AV ir įstaigų vadovų vieningumas ir orientacija į bendrą tikslą, trumpinamas problemų sprendimo laikas.

#### **19. Vadovų ugdymas parengiant juos tapti AV ir įstaigų vadovais**

**Vertė:** aukštus gebėjimus ir vadovavimo potencialą turinčių žmonių savalaikis identifikavimas, parengimas ir išlaikymas valstybės tarnyboje.

#### **20. Kaitumo palaikymas ir skatinimas**

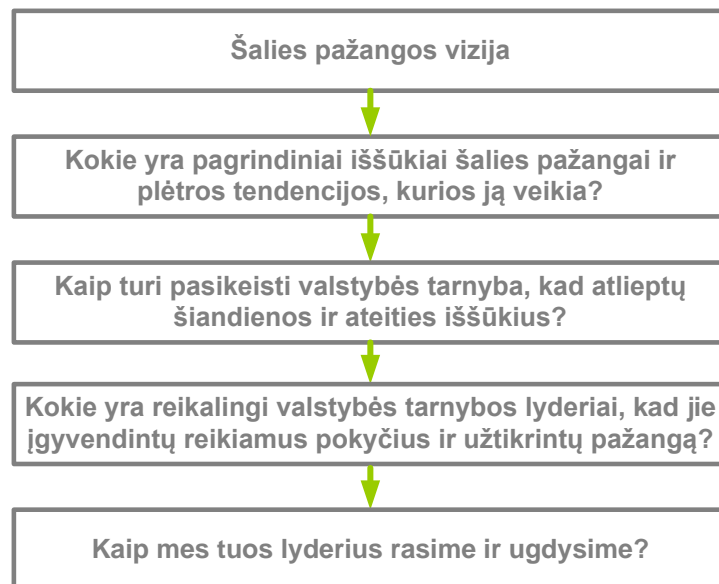
**Vertė:** plačios vadovų patirties ir kompetencijos ugdymas, bendradarbiavimo ryšių stiprinimas.

## 6. Pasiūlymai dėl AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemos

### 6.1 Valstybės tarnybos lyderystės vizijos suformulavimas

Yra tikslinga, kad dabartiniai strateginiai dokumentai, apibrėžiantys valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo ir vadovų kompetencijų valstybės tarnyboje tobulinimo strateginius tikslus, būtų papildyti lyderystės valstybės tarnyboje vizija, konkrečiai įvardinančia, kokių lyderių valstybės tarnybai reikia strateginiams tikslams įgyvendinti. Lyderystės vizijos formulavimo loginė schema yra pateikta 7-ajame paveiksle.

**7 paveikslas.** Lyderystės vizijos išgryninimo ir įgyvendinimo planavimo loginė schema



Šaltinis: sudaryta autorių

Lyderystės vizija turėtų remtis ne tik strateginiais tikslais, bet ir suteikti vertybinę pagrindą valstybės tarnybos lyderių ugdymui užtikrinti. Ši vizija taptų pagrindu valstybės tarnautojų mokymo strategijai atnaujinti.

Tikslinga, kad valstybės tarnybos lyderystės vizijos parengimą inicijuotų institucija, atsakinga už politikos valstybės tarnybos valdymo srityje formavimą – LR vidaus reikalų ministerija.

## 6.2 Vieningas AV ir įstaigų vadovų grupės valdymas

Šiuo metu parengtas naujas LR valstybės tarnybos įstatymo projektas nenumato AVT išskyrimo. Nežiūrint to, yra aktualu tikslingai telkti šią vadovų grupę ir orientuoti ją bendrų tikslų siekimui. Tai gali būti įgyvendinama, pasitelkiant ŽI valdymo priemones:

- Nustatant ir įteisinant vienodus standartus visų AV ir įstaigų vadovų kompetencijai (kompetencijų sistema);
- Centralizuotai atrenkant AV ir įstaigų vadovus;
- 360 laipsnių vertinimo bei apklausų būdu centralizuotai vertinant AV ir įstaigų vadovų kompetencijas ir formuojant tikslines programas strateginėms kompetencijoms ugdyti;
- Ugdymo priemonėmis sudarant plačias AV ir įstaigų vadovų tinklaveikos, patirties sklaidos galimybes;
- Veiklos vertinimo būdu užtikrinant bendrų tikslų siekimą;
- Stiprinant vieningų darbo principų (vertybių) laikymąsi AV ir įstaigų vadovų grupėje.

„Vieningos AVT“ idėjos kokybiškas įgyvendinimas reikalauja centralizuoto aukščiau išvardytų ŽI valdymo priemonių taikymo. Atsakomybė už tai galėtų būti priskirta VTD kaip valstybės politiką valstybės tarnybos valdymo srityje įgyvendinančiai institucijai.

Detalesni siūlymai vieningų AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo priemonėms įgyvendinti yra pateikiami toliau šioje ataskaitoje, aptiriant rekomendacijas atrankos, veiklos valdymo ir ugdymo sritims tobulinti.

## 6.3 Kompetencijų sistemos įtvirtinimas teisės aktais

Viena esminių prielaidų, būtinų kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymui įgyvendinti, kuris yra numatytas Lietuvos pažangos strategijoje, LR XVII Vyriausybės programoje, ją įgyvendinančių institucijų strateginiuose veiklos planuose, yra kompetencijų sistemos įtvirtinimas teisės aktais. Nors kitų šalių patirtis rodo, kad toks žingsnis nėra būtinas kokybiškam kompetencijomis grįstam ŽI valdymui įgyvendinti, tačiau jis atitinka šiandienos veiklos principus, susiklosčiusius Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, todėl leistų maksimaliai greitai pasiekti keliamų tikslų.

Ruošiantis kompetencijų sistemos įteisinimui ir ją peržiūrint, būtina atkreipti dėmesį į 2 aspektus:

1. Veiksminga kompetencijų sistema turi apibrėžti kompetencijas, kurios yra reikalingos šiandienos ir ateities iššūkių sprendimams įgyvendinti. Valstybės tarnautojų kompetencijų sistema Lietuvoje buvo parengta 2014 metais, dar neturint išgrynintos vizijos, kokių lyderių reikia Lietuvos valstybės tarnybai, apie kurią buvo kalbėta anksčiau. Todėl suformavus tokią lyderystės viziją, kompetencijos ir jų elgesio indikatoriai turėtų būti kritiškai peržiūrėti, užtikrinant, kad kompetencijų sistema pilnai atspindėtų lyderystės viziją ir transformuotų ją į kompetencijų valdymo įrankį.

2. Galutinis siekis yra ne kompetencijų sistemos įteisinimas, o jo efektyvus panaudojimas. Todėl būtina užtikrinti, kad kompetencijų sistemos forma būtų „draugiška vartotojui“ – maksimaliai aiški ir paprasta naudoti. Šiuo metu, lyginant su kitų šalių pavyzdžiais, parengta kompetencijų sistema yra itin detali.

Tam, kad sklandus perėjimas prie kompetencijomis grįstos ŽI vadybos, numatytos Lietuvos viešojo sektoriaus strateginiuose dokumentuose, būtų kuo veiksmingesnis, svarbu, kad vieningi reikalavimai veiklai ir jų įgyvendinimo priemonėms būtų taikomi visiems dirbantiems viešojo administravimo įstaigose, t. y. tiek valstybės tarnautojams, tiek darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis.

## 6.4 Kompetencijų sistemos įdiegimas

Kompetencijų sistemos įteisinimas sudarys prielaidas jai įdiegti, tačiau paties įdiegimo nepakeis.

Kompetencijų sistemos, kaip bet kurios valdymo sistemos, diegimo galutinis tikslas yra jos kokybiškas ir efektyvus taikymas. Tai iš būsimųjų sistemos naudotojų reikalauja ne tik naujų žinių įgijimo, bet ir įgūdžių suformavimo, o neretai ir požiūrio bei nuostatų keitimo, kuris gali trukti ne vienerius metus. Todėl yra svarbu diegimą valdyti kaip projektą, aktyviai koordinuojant jo veiksmus galutiniam ilgalaikiam tikslui pasiekti ir naudojant pasiteisinusias projektų valdymo priemones bei principus. Diegimui turi būti skiriami adekvatūs ištekliai: laiko, žmogiškieji, finansiniai.

Projekto valdymo priemonės, kurios būtų itin aktualios kompetencijų sistemos diegimo kontekste, yra šios:

- **Diegimas etapais, „žingsnis po žingsnio“ principu.** Daugiametė kompetencijų sistemų diegimo įvairiose organizacijose patirtis rodo, kad diegimo sėkmę dažnai lemia diegimo pavyzdžio parodymas, kuris geriau leidžia kitiems suprasti praktinę sistemos vertę ir eigą. Todėl labiausiai pasiteisina tokių sistemų diegimas etapais. Galima svarstyti 2 tokių etapų išskyrimo alternatyvas:
  - Pirmiausia, atliekamas pilotinis pilno diegimo projektas 2-3 skirtingų tipų institucijose (pavyzdžiui, ministerijoje ir įstaigose prie ministerijų), po kurio yra įvertinama diegimo kokybė ir efektyvumas ir atliekamos būtinos adaptacijos. Po to sistema yra diegiama visose likusiose institucijose.
  - Pirmasis diegimo etapas atliekamas visos sistemos aukščiausio lygio vadovų lygiu, po ko seka analizė ir reikiamos sistemos adaptacijos. Antrajame etape diegimas tęsiamas žemesniuose hierarchijos lygiuose.

Diegimas etapais leidžia suvaldyti svarbias rizikas ir padaryti sistemos adaptacijas, kurios dažniausiai yra neišvengiamos mažiausiomis sąnaudomis. Taip pat jis leidžia geriau valdyti pasipriešinimą diegiamoms naujovėms.

- **Vadovų parengimas.** Kompetencijų sistema yra vadovų darbo įrankis, todėl jie turi turėti jos taikymui reikalingų žinių ir įgūdžių. Naudoti kompetencijų sistemą (ypatingai atrankos ir veiklos vertinimo kontekste), priklausomai nuo diegimo etapų pasirinkimo, nuosekliai turi būti apmokyti

visi vadovai valstybės tarnyboje. Mokymai turėtų būti nukreipti ne į įgūdžių formavimą.

- **Vidinių ekspertų parengimas.** Didelės kompetencijų sistemos diegimo apimtis, nedidelis pradinis įdirbis ir nuolatinio kompetencijų sistemos palaikymo poreikis leidžia daryti prielaidą, kad kompetencijų sistemos diegimui nepakaks vienos institucijos (tokios kaip VTD) ar projekto grupės pajėgumų. Tam turi būti parengta didesnė grupė specialistų, leidžianti turėti vidinį kompetencijų sistemos diegėją kiekvienoje tikslinėje institucijoje. Jie turi būti ne tik informuoti apie kompetencijų sistemą, bet patys tapti vidiniais mokytojais ir konsultantais kompetencijų sistemos taikymo ir diegimo klausimais.
- **Efektivos metodinės medžiagos parengimas.** Kompetencijų sistemos (kaip ir bet kurios kitos valdymo sistemos) diegimą palengvina metodinė medžiaga, kuri reikalingą išmokti informaciją pateikia paprastai, aiškiai ir suprantamai vartotojui, kad reikalingą informaciją (pavyzdžiui, konkrečioms pareigoms aktualias kompetencijas) būtų paprasta rasti. Todėl siūlome supaprastinti kompetencijų modelio pateikimą ir padaryti jį „draugišku“ vartotojams.
- **Projekto savininko vaidmuo.** Sėkmingam diegimo projektui įgyvendinti kritiškai svarbus yra Remiantis projektų valdymo principais, projekto savininku turėtų būti politinio lygmens vadovas, atstovaujantis projektą, padedantis užtikrinti jam kitų institucijų palaikymą ir reikiamus išteklius bei kontroliuojantis pasiekiamus projekto rezultatus.

Šie principai taikytini ne tik kompetencijų sistemos, bet ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų ar jų atnaujinimų diegime.

## 6.5 AV ir įstaigų vadovų atrankos centralizavimas

Remiantis kitų šiame tyrime nagrinėtų šalių pavyzdžiu, rekomenduojama, kad visų AV ir įstaigų vadovų atranką atliktų viena komisija. Tai leistų padidinti atrankos kokybę ir laikytis vieningų atrankos standartų.

Tikslinga, kad komisiją sudarytų 4-5 nariai. Siekiant, kad profesinis pasitikėjimas komisija būtų didelis, svarbu, kad jos nariai turėtų reikiamų žinių ir patirties vertinimui atlikti. Siūloma komisijos sudėtis:

- Iki 3 pastovių narių, kurie turi didelę kokybiško vadovavimo patirtį valstybės tarnyboje, yra motyvuoti atlikti atrankas. Siekiant dar didesnio komisijos veiklos skaidrumo šie komisijos nariai gali būti deleguoti skirtingų valdžios institucijų. Vienas šių narių būtų renkamas atrankos komisijos pirmininku.
- Ministerijos, kurios valdymo srities vadovas yra atrenkamas, t. y. atstovas, dalyvaujantis tik ministro valdymo srities vadovų atrankose. Kaip ir anksčiau įvardinti pastovieji komisijos nariai, jis turėtų turėti kokybiško vadovavimo patirties valstybės tarnyboje ir motyvacijos atlikti atrankas.
- VTD atrankų specialistas, galintis taikyti vertinimo įrankius, kuriems reikalingas sertifikavimas. Privalumas – jeigu jis taip pat turėtų vadovavimo patirties.

Papildomai į komisijos darbą galėtų būti įtraukiami konkrečių veiklos sričių ekspertai, galintys padėti įvertinti kandidatų minėtų sričių išmanymą ir padėti komisijos nariams vertinti kandidatus. Tokių potencialių ekspertų sąrašas galėtų būti sudaromas 1-2 metų laikotarpiui.

25-ojoje lentelėje pateikti rekomenduojamas atrankos etapų eiliškumas ir jų vykdytojai.

**25 lentelė.** Rekomenduojami AV ir įstaigų vadovų atrankos etapai ir jų vykdytojai

Atrankos etapas	Vykdytojas	Komentariai
1. Atrankos komisijos sudarymas	Atrankos komisijos pirmininkas	-
2. Pareigybės profilio parengimas	Vadovą į pareigas priimančio asmuo ir atrankos komisijos nariai	-
4. Atrankos paskelbimas ir kandidatų paraiškų priėmimas	VTD, inicijavus atrankos komisijai	-
5. Atitikties formaliems atrankos kriterijams vertinimas	Atrankos komisija	Po šio atrankos etapo atmetami kandidatai, neatitinkantys formalių atrankos kriterijų
6. Pradinis individualus interviu	Vienas iš pastoviujų atrankos komisijos narių	Šis etapas skirtas pradiniam susipažinimui su kandidatais ir informacijos, kandidatų pateiktos atrankos dokumentuose, patikslinimui. Informacija vėliau referuojama visiems komisijos nariams
7. Išsamus kandidatų asmeninių ir dalykinių savybių įvertinimas	VTD	Šis etapas yra skirtas pasiruošti interviu komisijoje. Jį atliekantis specialistas vertinimo rezultatus referuoja likusiems atrankos komisijos nariams
8. Interviu atrankos komisijoje	Atrankos komisija	Po šio etapo yra atrenkami tinkamiausi pareigas eiti kandidatai
9. Kandidato vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikimas	Atrankos komisijos pirmininkas arba jo įgaliotas atrankos komisijos narys	Vadovą į pareigas priimančiam asmeniui yra pateikiama trumpa informacija apie visus tinkamiausių kandidatų gebėjimus pagal atrankos kriterijus
10. Galutinis kandidato pasirinkimas ir įdarbinimas	Vadovą į pareigas priimančio asmuo	Vadovą į pareigas priimančio asmuo gali papildomai susitikti su tinkamiausias kandidatais

Šaltinis: sudaryta autorių

Komisijos darbo techninis aptarnavimas būtų vykdomas VTD.

## 6.6 Atrankos vykdytojų profesionalumo didinimas

Atrankos profesionalumui užtikrinti yra būtina aukšta jos atlikėjų – atrankos komisijos narių ir ekspertų – motyvacija ir kompetencija atlikti atrankas. Atrankos komisijos narių motyvacija ir kokybiškam vertinimui būtina sėkminga vadovavimo patirtis turėtų būti įvertinama atrenkant ir paskiriant atrankos komisijos narius.

Pačios atrankos atlikimo gebėjimams ugdyti atrankos komisijų nariai (tiek pastovieji, tiek atstovaujantys ministerijas, tiek laikinėji ekspertai) turi būti apmokomi:

- Valstybės tarnautojų kompetencijų sistemos ir jos taikymo atrankoje praktikų;
- Konkrečių atrankos metodų, ypač atrankos interviu vedimo įgūdžių.

## 6.7 Tikslingas atrankos metodų pasirinkimas

Atranka vykdoma kokybiškai, kai pasirenkamas ne geriausias, o tinkamiausias pareigoms kandidatas. Vadovų atrankos metodai turi būti pirmiausia orientuoti į vadovavimo gebėjimų vertinimą ir leidžiantys įvertinti žinias, įgūdžius ir nuostatas, apibrėžtas kompetencijų sistemoje bei asmenybės savybes, įgalinančias kompetencijų realizavimą bei stiprinimą.

Rekomenduojama AV ir įstaigų vadovų atrankoje nenaudoti bendrųjų gebėjimų vertinimo. Tikimybė, kad kandidatai į AV ir įstaigų vadovų pareigas, turintys reikiamos sėkmingo vadovo ir specialisto darbo patirties, nepasižymės reikiamais bendraisiais gebėjimais yra itin maža. Daroma prielaida, kad naudojant anksčiau pasiūlytą atrankos procesą, pareigybių profiliai atrankoms bus paruošiami kokybiškai.

Skirtingų atrankos metodų panaudojimas atrankoje didina jos kokybę ir patikimumą. Todėl, atsižvelgiant į kitų ES šalių AV ir įstaigų vadovų atrankų patirtį, rekomenduojama praplėsti atrankos metodų rinkinį šiais metodais:

- **Įvertinimo centras.** Šiuo metu patikimiausias pasaulinėje praktikoje naudojamas atrankos metodas, leidžiantis įvertinti kandidatų tinkamumą ir prognozuoti jų elgesį darbe, yra įvertinimo centras. Šis įvertinimo metodas yra sėkmingai naudojamas dalyje šiame tyrime analizuotų ES šalių atrankų į AV ir įstaigų vadovų pareigas. Valstybės tarnybos departamentas taip pat turi paruoštą įvertinimo centro metodiką kompetencijoms pagal valstybės tarnautojų sistemą vertinti, tačiau ji šiuo metu yra nėra naudojama, kadangi sistemos taikymas nėra įtvirtintas teisės aktais. Įteisinus kompetencijų sistemą, šią metodiką būtų tikslinga naudoti dėl tokio tipo metodikų patikimumo ir prognostinių galimybių.

Įvertinimo centras galėtų pakeisti dabar naudojamą vadovavimo gebėjimų vertinimą ir pakelti jį į aukštesnį kokybinį lygį. Įvertinimo centras leistų ne tik atsirinkti kandidatus, netinkamus eiti aukščiausio lygio vadovų pareigas, bet juos palyginti tarpusavyje ir ranguoti, išskiriant tinkamiausius pareigoms kandidatus.

- **Asmenybės vertinimo metodikos / klausimynai.** Tokie klausimynai leidžia daryti pagrįstas išvadas apie vadovo potencialą, įvertinant ne tik konkrečias kompetencijas, bet ir platesnes jų taikymo asmenybines prielaidas. Dėl jų vertės atrankos kokybei, asmenybės vertinimo metodikos yra sėkmingai panaudojamos ne vienos analizuotos ES šalies valstybės tarnybos vadovų atrankose. Asmenybės vertinimo metodikos turi dvi svarbias panaudojimo sąlygas, į kurias būtina atsižvelgti:
  - Naudojant šias metodikas gauti vertinimo rezultatai yra pagalbinė informacija vertinimo sprendimams priimti, kadangi jie remiasi ne konkrečia kompetencijų sistema o platesnėmis asmenybės tipologijomis, neadaptuotomis konkrečioms pareigybėms, organizacijai ar jų sistemai. Asmenybės vertinimo rezultatai yra ypač naudingi kokybiškai pasiruošti atrankos interviu.
  - Turi būti apibrėžtas vadovo asmenybės charakteristikų rinkinys (vadinamasis profilis), kuris indikuoja geras prielaidas sėkmingai dirbti AV ar įstaigos vadovo darbą.
  - Daugumos asmenybės vertinimo metodikų naudojimui ir jų rezultatų interpretavimui atlikti reikalingas specialus apmokymas ir sertifikavimas.
- **Institucijos vizijos pristatymas.** Kaip ir buvo minėta, tokia paprasta užduotis kaip ši leidžia itin gerai vertinti strateginio mąstymo gebėjimus. Kandidatai galėtų parengti organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, viziją, ruošdamiesi interviu ir ją pristatyti interviu metu. Be strateginio mąstymo, tai leistų pagrįstai vertinti ir viešojo kalbėjimo bei atstovavimo gebėjimus, reikšmingus kiekvienam aukščiausio lygio vadovui.

## 6.8 Kelių tinkamiausių pareigoms kandidatų pateikimas paskutiniame atrankos etape

Paskutiniame atrankos etape rekomenduojama vadovą į pareigas priimančiam asmeniui pateikti daugiau negu vieną tinkamą pareigoms kandidatą. Atsižvelgiant į kitų šalių patirtį, šis skaičius turėtų būti ne mažesnis nei 3.

Sprendimas dėl tinkamiausių kandidatų komisijoje turėtų būti priimamas ne vien tik aritmetiniu komisijos narių vertinimo balų susumavimu. Prieš priimant sprendimą, turėtų vykti diskusija, kurioje kiekvienas komisijos narys pagrįstų savo vertinimą, paremdamas jį konkrečiais pavyzdžiais iš kandidato vertinimo.

## 6.9 Tolimesnis darbas po atrankos su kandidatais, praėjusiais į paskutinį atrankos etapą

Rekomenduojamos 2 darbo su paskutinio atrankos etapo kandidatais priemonės, kurios leistų pagerinti atrankų kokybę ir sudarytų prielaidas toliau stiprinti vadovų kompetenciją:

- **Grįžtamasis ryšys kandidatams.** Paskutiniojo atrankos etapo kandidatams rekomenduojama suteikti išsamų grįžtamąjį ryšį apie jų vertinimo rezultatus pagal visas vertinimo kompetencijas,



įvardinant tiek stipriąsias, tiek ir tobulintinas puses. Siūloma tokį grįžtamąjį ryšį suteikti Pasirinktiems ir nepasirinktiems kandidatams.

Grįžtamasis ryšys pasirinktajam kandidatui būtų jo tiesioginio individualaus ugdymo priemonė. Todėl šio pokalbio eigoje svarbu aptarti konkrečias kompetencijų ugdymo kryptis ir priemones naujojoje organizacijoje.

Nepasirinktiesiems kandidatams grįžtamojo ryšio eigoje taip pat turi būti pristatomos jų stipriosios ir ugdytinos kompetencijos, aptariant kandidatų individualaus ugdymosi galimybes. Kartu toks pokalbis padėtų formuoti pozityvų valstybės tarnybos kaip darbdavio įvaizdį kandidatų akyse.

Tikslinga, kad grįžtamąjį ryšį kandidatui suteiktų atrankos komisijos narys – atrankų ekspertas.

- **Naujų atrankų rekomendavimas nepasirinktiems kandidatams.** Labai tikėtina, kad išsamiai ir profesionaliai vertinant kandidatų gebėjimus, kandidatų, patekusių į paskutinį atrankos etapą, vadovavimo gebėjimai bus aukšti ir labai aukšti. Atsižvelgiant į iššūkį pritraukti aukšto potencialo kandidatus į atrankas, su kuriuo susiduria ne viena Lietuvos institucija, rekomenduojama VTD, gavus kandidatų sutikimą, ribotą laikotarpį (1-2 metus) juos asmeniškai informuoti apie naujas aukščiausio lygio vadovų atrankas valstybės tarnyboje. Nežiūrint aukšto įvertinimo ankstesnėje atrankoje, kandidatui nusprendus pretenduoti į kitas pareigas, jis turėtų praeiti visą vertinimo procedūrą kartu su kitais kandidatais, išskyrus asmenybės vertinimo metodikos rezultatus, kurie galioja nustatytą laiką, priklausantį nuo pasirinktos metodikos.

## 6.10 Tikslingas modernios valstybės tarnybos įvaizdžio komunikavimas atrankos procese

Vertinant pasaulines tendencijas darbuotojų paieškos ir atrankos srityje, galima pastebėti, kad darbdavio įvaizdis ir reputacija (angl. *employer branding*) yra vienas iš pagrindinių argumentų kandidatams svarstant darbo pasiūlymus Lietuvos darbo rinkoje.

Pageidaujamos valstybės tarnybos įvaizdžio komunikavimas apima daug daugiau nei vien ŽI valdymo procesus. Tačiau ir šie procesai gali būti tikslingai panaudoti įvaizdžiui formuoti, kadangi išorės kandidatams jie tampa pirmu sąlyčiu su valstybės tarnyba „iš vidaus“.

Atrankos procese pozityvaus valstybės tarnybos įvaizdžiui formuoti turi būti panaudotos kelios galimybės:

- **Bendras atrankos profesionalumo demonstravimas**, orientuojantis į geriausias ES šalių pavyzdžius. Jis komunikuoja tiek vidiniams, tiek išoriniams kandidatams ŽI svarbą valstybės tarnyboje ir padeda pritraukti aukšto potencialo kandidatus.
- **Grįžtamasis ryšys paskutinio atrankos etapo kandidatams.** Kaip buvo aptarta anksčiau, jis padeda tam tikrą laiką išlaikyti kontaktą su aukšto potencialo kandidatais.

- **Moderni atrankos skelbimų forma, patraukli pageidaujamiems kandidatams.** Tokios formos pasirinkimo pagrindas turėtų būti aukščiau aptarta lyderystės vizija, kadangi ji apibrėžtų, kokius kandidatus pirmoje eilėje svarbu pritraukti į atrankos konkursus.

Atsižvelgiant į bendras paieškos ir atrankos tendencijas, atrankos skelbimas turi būti lakoniškas ir vizualiai patrauklus, jo turinys turi ne tik informuoti potencialų kandidatą apie atranką, bet parodyti darbo privalumus ir iššūkius.

## 6.11 Ilgalaikių tikslų formulavimas AV ir įstaigų vadovams

Pagrindinė nauda, kuri būtų pasiekta įgyvendinant šią rekomendaciją – strategiškesnis AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymas, orientuojant jų darbą į ilgalaikius prioritetus. Ši rekomendacija yra susijusi su AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymu netiesiogiai.

Rekomendacijos esmė – nustatyti tikslus AV ir įstaigų vadovams veiklos visam kadencijos laikotarpiui, veiklos valdymo procese juos padalinant į metinius uždavinius, siekiant kadencijos tikslo. Kadencijos tikslai turi būti suformuluojami, inicijuojant AV ar įstaigos vadovo atranką. Jie, kartu su pareigybėms priskirtomis funkcijomis ir atsakomybės sritimis, leistų geriau identifikuoti, kokiais gebėjimais pirmoje eilėje turi pasižymėti kandidatas į pareigas, todėl:

- Taptų pagrindu suformuojant kokybiškus reikalavimus konkrečiau vadovo atrankai;
- Leistų atrankos procese vertintojų dėmesį sutelkti į prioritetinius formaliuosius atrankos kriterijus ir kompetencijas.

## 6.12 Veiklos vertinimų kalibravimas

Rekomenduojama prieš metinius veiklos vertinimo pokalbius ministerijų lygmenyje organizuoti veiklos vertinimo kalibravimo susitikimus.

Pagrindinis veiklos vertinimo kalibravimo principas: aukštesnio lygio vadovai diskusijos formatu pasidalina savo nuomone apie pavaldžių vadovų veiklos rezultatus. Laikantis šio principo, politinio lygmens vadovų grupė aptartų metinius pavaldžių AV ir įstaigų vadovų veiklą. Taikant šią priemonę:

- Formuojamas bendras ir vieningas supratimas apie vadovų darbo kokybę ir ją lemiančius veiksnius (įskaitant ir kompetencijas);
- Komunikuojami ir užtikrinami vienodesni darbo vertinimo standartai;
- Sustiprinamas vertinimo išvadų pagrįstumas.

### **6.13 Veiklos vertinimo rezultatų siejimas išskirtinai su ugdymu ir veiklos tęstinumu.**

Siekiant, kad tarnybinis veiklos vertinimas būtų produktyviai panaudojamas AV ir įstaigų vadovų kompetencijoms didinti, rekomenduojama, kad vertinimo rezultatai būtų išskirtinai siejami su tolimesniu vadovo ugdymu ir veiklos tęstinumu, ir nesiejami su jo piniginiu atlygiu ir skatinimu. Po pokalbio vadovas gali būti įvertinamas kaip turintis didelį augimo potencialą ir galintis užimti aukštesnes pareigas, tačiau šios pareigos nebūtų siūlomos tiesiogiai.

Šis pakeitimas leistų metinį veiklos vertinimo pokalbį geriau nukreipti į aktualių iššūkių aptarimą, institucijos ir individualių tobulinimosi veiksmų planavimą, o ne vertinimo išvadų surašymą.

### **6.14 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodo naudojimas tikslingam AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių vertinimui ir ugdymo priemonių planavimui**

Siekiant didinti AV ir įstaigų vadovų ugdymo tikslingumą, rekomenduojame centralizuotai vertinti jų kompetencijas 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodu. Toks vertinimas padėtų:

- Pagrįstai vertinti individualius AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikius ir planuoti individualizuotas ugdymo priemones;
- Įvertinti bendrąsias grupės ugdymo poreikių tendencijas ir tikslingai planuoti grupės ugdymo programas.

Vertinimo rezultatai turėtų būti aptariami metinių veiklos vertinimo pokalbių metu, tačiau rekomenduojame, kad jie būtų panaudojami išskirtinai ugdymui. Tai didintų pasitikėjimą vertinimo įrankiu ir padėtų paneigti nuostatas, kad šis įrankis yra skirtas baudimui.

Kokybiškam 360 laipsnių vertinimo ir ugdymo susiejimui įgyvendinti yra svarbu, kad parengus vertinimo rezultatus, vertinti vadovai gautų profesionalų ir kokybišką grįžtamąjį ryšį apie juos, savo augimo poreikius ir galimybes, suteiktą žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų. Faktiškai, tai turėtų būti ugdomieji pokalbiai, 360 laipsnių vertinimą paverčiantys ne tik tiesiogiai vertinimo, bet ir ugdymo įrankiu.

Centralizuoto vadovų vertinimo vykdytojas turėtų būti VTD, turintis tam reikiamų kompetencijų ir valdantis 360 laipsnių vertinimo IT įrankį. Siūlymui įgyvendinti gali būti reikalingas didesnis skaičius specialistų, gebančių profesionaliai interpretuoti 360 laipsnių vertinimo rezultatus, teikti grįžtamąjį ryšį ir vesti ugdomuosius pokalbius.

Techninis siūlomo sprendimo įgyvendinimas yra santykinai paprastas, kadangi VTD valdo jau parengtą 360 laipsnių vertinimo IT sistemą. Tačiau tinkamas laikas ir dėmesys turėtų būti skirtas instrukuoti vertinamuosius ir vertintojus apie sistemos naudojimą ir, svarbiausia, komunikuoti vertinimo tikslus ir naudas.

Trumpalaikėje perspektyvoje, kol nėra priimtas ir įgyvendintas sprendimas dėl AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių vertinimo 360 laipsnių metodu ir siekiant tikslingai ugdyti jų kompetencijas, šios tikslinės grupės ugdymo poreikiai turėtų būti centralizuotai ir profesionaliai įvertinti, naudojant ugdymo poreikių apklausą.

**26 lentelė.** Rekomenduojama AV ir įstaigų vadovų mokymo poreikių apklausos klausimai

Šiuo metu naudojami klausiami	Rekomenduojami klausimai
1 Ar praėjusiais kalendoriniais metais dalyvavote mokymuose Lietuvoje, kvalifikaciją tobulinote tarptautinėse institucijose ir užsienio valstybių institucijose?	-
Funkcijų vykdymas:	1 Kokias vadovo darbo užduotis jums sekasi atlikti geriausiai?
2 Jūsų manymu, kurias funkcijas, numatytas Jūsų pareigybės aprašyme, vykdate dažnai, o kurias retai?	2 Kokių vadovo darbo užduočių atlikimas jums kelia daugiausiai iššūkių?
3 Prašome nurodyti, kaip Jums atrodo, kurias funkcijas, numatytas Jūsų pareigybės aprašyme, vykdate efektyviai, o kurias ne taip efektyviai?	3 Kurių užduočių atlikimą pagerintų mokymai?
4 Kaip Jums atrodo, kokių žinių ir įgūdžių Jums trūksta, vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir kokie mokymai galėtų padėti tai tobulinti?  Jei žinių ir įgūdžių tobulinimo poreikis nėra jaučiamas, tuomet nurodykite, kokius mokymus pageidautumėte išklaudyti.	4 Kokių naujų žinių ir įgūdžių įgijimas ar turimų stiprinimas jums padėtų geriau atlikti savo darbą? (pagalbai naudokite bendrųjų vadovo gebėjimų sąrašą)
	5 Kokios mokymo formos jums yra tinkamiausios? (pasirinkimų sąrašas turi atitikti tas ugdymo galimybes, kurios yra apklausos vykdymo metu) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymas bendroje aukščiausio lygio ir vidurinės grandies vadovų grupėje,</li> <li>• Mokymas aukščiausio lygio vadovų grupėje,</li> <li>• Individualus mokymas,</li> <li>• Mentorstė,</li> <li>• Stažuotės ir studijų vizitai kitose institucijose,</li> <li>• Dalyvavimas konferencijose.</li> </ul>
	6 Jūsų papildomi pasiūlymai ir pageidavimai mokymams: laikui, formai, vietai ir kt.

Šaltinis: sudaryta autorių

Apklausos kokybei užtikrinti rekomenduojama išlaikyti bendrą šiuo metu naudojamą principą, kad ugdymo poreikiai yra pagrindžiami šiuo metu atliekamo darbo kokybe. Tačiau siūloma kiek pakeisti

klausimų akcentus: prašyti vertinti užduočių ar tikslų, o ne pareigybių aprašymo funkcijų atlikimą (tai itin aktualu aukščiausio lygio vadovams), t. y. asmeniškai kylančius iššūkius, o ne atlikimo efektyvumą. Rekomenduojami apklausos klausimai yra pateikti 26 lentelėje.

Apklausos anketa respondentams gali būti išsiųsta elektroniniu paštu, tačiau siekiant suvaldyti socialiai pageidaujimų atsakymų riziką ir padidinti atsakiusių respondentų skaičių, rekomenduojama naudoti čia pateiktą anketą, o apklausą atlikti telefonu arba individualių susitikimų metu.

Ugdymo prioritetų pasirinkimui palengvinti rekomenduojame naudoti bendrųjų vadovavimo gebėjimų sąrašą:

### 1. Strateginis valdymas

- Veiklos, jo sėkmės veiksnių įvertinimas, gebėjimas įžvelgti naujas veiklos kryptis, galimybes.
- Gebėjimas mąstyti kompleksiskai, įvertinti ir prognozuoti situaciją, atsižvelgiant į platesnį (susijusių sričių / visos institucijos / sektoriaus/šalies politinį ir ekonominį) kontekstą, ilgalaikę perspektyvą.
- Sugebėjimas suprasti sudėtingas sąveikas, dinamiškus procesus bei padaryti tinkamas išvadas ir priimti tinkamus sprendimus.
- Gebėjimas įvertinti rizikas, numatyti galimus jų prevencijos būdus.

### 2. Sugebėjimas užtikrinti rezultatus

- Orientacija į rezultatą. Atkaklumas ir pastangos, siekiant rezultato.
- Sugebėjimas dirbti savarankiškai. Atsakomybės už iškeltų tikslų pasiekimą prisiėmimas.
- Gebėjimas nustatyti prioritetus, suplanuoti darbus, jiems atlikti reikalingą laiką, resursus taip, kad darbai būtų atlikti laiku ir kokybiškai.
- Sugebėjimas priimti nepopuliarius sprendimus, kai to reikia.
- Efektyvūs veiksmai, užtikrinant suplanuotų institucijos pokyčių įgyvendinimą. Gebėjimas įveikti pasipriešinimą ir užsitikrinti palaikymą pokyčiams.

### 3. Tarpasmeniniai įgūdžiai

- Gebėjimas kurti ir palaikyti darbinius santykius su kolegomis bei išorės atstovais.
- Noras ir gebėjimas bendrauti, nuoširdus domėjimasis kitais žmonėmis.
- Diplomatiškumas, sugebėjimas nepasiduoti emocijoms ir konstruktyviai spręsti sudėtingesnes bendravimo situacijas, susitarti, išspręsti darbo problemas, neatstumiant žmonių.
- Pasitikėjimas žmonėmis, pagarba jiems.
- Efektyvūs klausymosi ir komunikavimo įgūdžiai: gebėjimas aiškiai reikšti mintis, gebėjimas suprasti kitus žmones.
- Gebėjimas įtraukti kitus žmones į aktualių klausimų svarstymą, gauti aplinkinių palaikymą / pritarimą.

### 4. Darbo organizavimo įgūdžiai

- Aiškus tikslų pavaldiniams formulavimas, atsižvelgiant į strategiją ir tikslus.
- Efektyvus darbų planavimas, paskirstymas, koordinavimas tarp pavaldinių.
- Tikslus, savalaikis darbai reikiamos informacijos perdavimas.

- Reguliari institucijos veiklos procesų bei rezultatų stebėjimas, operatyvus iškilusių klausimų / problemų sprendimas, problemų priežasčių analizė ir galimų rizikų įvertinimas ir suvaldymas.
- Rūpinimasis institucijos veiklos (procesų, darbo metodų ir kt.) efektyvumo didinimu, tobulinimu

## 5. Lyderystės įgūdžiai

- Gebėjimas suburti komandą, įtraukti žmones, nuteikti kryptingai siekti keliamų tikslų. Gebėjimas daryti įtaką, paveikti darbuotojus, nenaudojant spaudimo.
- Sugebėjimas teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.
- Atidumas darbuotojų poreikiams. Gebėjimas padrašinti ir palaikyti darbuotojus.
- Dėmesys žmonių tobulėjimui: gebėjimas įžvelgti darbuotojų sugebėjimus, išsiaiškinti lūkesčius. Efektyvus užduočių delegavimas ir kryptingas skatinimas tobulėti, atsižvelgiant į institucijos poreikius bei galimybes.
- Bendradarbiavimo, atvirumo, iniciatyvumo atmosferos skatinimas komandoje.

## 6. Asmeninis efektyvumas

- Asmeninis tvirtumas: pasitikėjimas savimi, gebėjimas atlaikyti spaudimą, rėmimasis faktais pagrįsta pozicija ir gebėjimas konstruktyviai ginti savo požiūrį / poziciją.
- Konstruktyvus požiūris į savo ir kitų klaidas. Gebėjimas nekaltinti kitų dėl klaidų.
- Gebėjimas nesutrikti ir kryptingai veikti stresinėse situacijose. Gebėjimas atsistatyti po sudėtingų situacijų.
- Gebėjimas išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo prioritetų ir asmeninio gyvenimo taip, kad nei vienas iš jų nebūtų apleistas.
- Adekvatus savo stipriųjų ir silpnųjų pusių suvokimas. Noras ir kryptingos pastangos tobulėti. Gebėjimas panaudoti profesinius santykius savo asmeniniam augimui užtikrinti.

Apklausoje rezultatai leistų:

- 1 Sudaryti individualų kiekvieno AV ar įstaigos vadovo ugdymo planą, suderinant įvardintus ugdymo poreikius ir ugdymo galimybes (organizuojamus renginius, skiriamą biudžetą).
- 2 Parengti bendrą ugdymo planą visai AV ir įstaigų vadovų grupei. Tam ugdymo poreikių apklausoje duomenys turi būti susisteminti ir išanalizuoti pagal svarbiausius pūvius:
  - Kokie bendrieji vadovavimo gebėjimai yra įvardijami kaip prioritetiniai (tai parodo suvoktus ugdymo poreikius);
  - Kokios užduotys kelia daugiausiai iššūkių įgyvendinimui užtikrinti (tai gali padėti papildyti mokymų planą temomis, kurios yra svarbios, tačiau vadovai dėl tam tikrų priežasčių jų nevertina kaip prioritetinių);
  - Ar / kokie yra skirtumai tarp mokymo poreikių, kuriuos įvardina vadovai, dirbantys skirtingose institucijose (ministerijose, įstaigose prie ministerijų ir kt.).
- 3 Įvertinti „startinę poziciją“ ilgalaikei vadovų mokymo programai, kuri yra aprašoma toliau.

Ilgalaikėje perspektyvoje AV ir įstaigų vadovų grupėje yra naudinga reguliariai atlikti vadovų įsitraukimo tyrimus. Viena vertus, tyrimo rezultatai užtikrintų sistemingą AV ir įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo veiksmų planavimą. Kita vertus, tyrimas leistų gauti konkrečius, pamatuojamus ir su kitomis

organizacijomis palyginamus rezultatus, kurių pasiekimas galėtų būti keliamas kaip konkretus tikslas, apibrėžiantis ŽI valdymo tobulinimo efektą.

## 6.15 Ilgalaikės kompleksinės AV ir įstaigų vadovų ugdymo programos parengimas ir įgyvendinimas

Atsižvelgdami į tyrime nagrinėtų užsienio šalių sėkmingo AV ir įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo patirtis, rekomenduojama parengti ilgalaikę vadovų ugdymo programą, kuri būtų skirta vadovų nuostatų ir elgesio pokyčiams pasiekti. Ši programa galėtų pakeisti dabar vykdomą 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programą. Tokio tipo mokymo programa turėtų būti planuojama, parengiama ir vykdoma centralizuotai, jos „užsakovu“ turėtų būti VTD.

Bendrieji programos tikslai:

- Programos dalyvių tikslinių nuostatų, įgūdžių ir žinių stiprinimas;
- AV ir įstaigų vadovų kaip vieningos grupės subūrimas, stiprinant jų tinklaveiką ir bendradarbiavimą;
- Ugdymosi svarbos aktualizavimas ir motyvavimas tai daryti savarankiškai, pasibaigus programai.

Kokybiškai programai parengti yra itin svarbus AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių nustatymas:

- Programos pagrindas būtų strateginiai vadovų ugdymo prioritetai. Sistemingam jų nustatymui įgyvendinti turėtų būti atnaujinta valstybės tarnautojų mokymo strategija. Kadangi planavimo procesas pareikalautų laiko, iki strategijos atnaujinimo strateginiai mokymo prioritetai trumpesniai laikotarpiai gali būti identifikuojami, juos išgryninant diskusijose su valstybės tarnybos valdymo politikos formuotojais.
- Individualių AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių įvertinimas parodytų bazinį vadovų žinių ir įgūdžių lygį, į kurį atsižvelgus turėtų būti parengiamas programos turinys. Ankstesnėje rekomendacijų dalyje buvo minėta, kad individualiems ugdymo poreikiams įvertinti ilgalaikėje perspektyvoje siūloma naudoti 360 laipsnių kompetencijų vertinimo sistemą. Tuo metu trumpalaikėje perspektyvoje mokymo poreikiams įvertinti turėtų būti naudojama AV ir įstaigų vadovų apklausa.

Mokymo programa yra kokybiška ir efektyvi tada, kada jos lankomumą užtikrina ne būtinybė dalyvauti, o dalyvių suvokiama programos vertė. Todėl parengiant tokią programą didelis dėmesys turėtų būti skiriamas programos turiniui adaptuoti pagal aukščiausio lygio vadovų darbo specifiką ir konkrečius ugdymo poreikius, taip pat dalyvius įtraukiančių lektorių ir interaktyvių ugdymo formų bei metodų pasirinkimą.

Konkretus mokymo programos turinys ir eiga būtų pasirenkami, identifikavus tikslines ugdytinas AV ir įstaigų vadovų kompetencijas. Tačiau koks jis bebūtų, programoje rekomenduojama pagrindinį dėmesį

skirti ne žinių suteikimui, o mokymosi patirčių įvairovės sukūrimui ir mokymo tęstinumo tarp programos modulių užtikrinimui. Tam yra svarbūs keli aspektai:

- **Teorijos pritaikymas ir įprasminimas.** 8 paveiksle pateikiamas vienas iš galimų realizavimo būdų: po kiekvieno programos modulio mokymų dalyviams gali būti suformuluotos konkrečios užduotys, leidžiančios jiems išbandyti ir pritaikyti modulyje aptartas temas savo darbinėje aplinkoje bei įvertinti tokių bandymų rezultatus (šios užduotys atliekamos individualiai, jų atlikimo laikas neįeina į mokymo programos laiką). Kito modulio metu turėtų būti skiriamas laikas dalyvių „namų darbų“ patirtims aptarti ir įprasmininti. Papildomai mokymų programos dalyviams tarp mokymo grupėje modulių gali būti planuojamos individualaus mokymo, konsultavimo ar koučingo sesijos, įgalinančios dar geriau atlikti individualius kiekvieno programos dalyvio ugdymo poreikius.

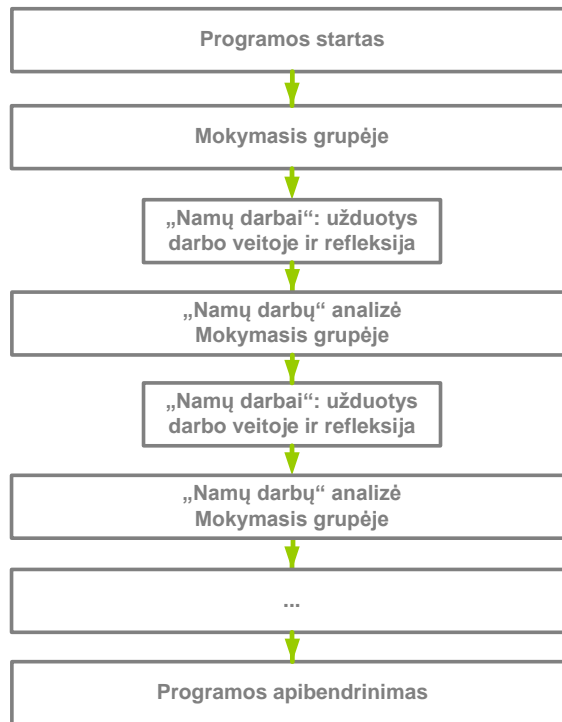
Darbo su aukščiausio lygio vadovais praktika rodo, kad „namų darbų“ užduotys vadovams turi būti kuo labiau susietos su kasdieniniu darbu ir nesukuriančios papildomo darbų krūvio. Pavyzdžiui, po to, kai situacinio vadovavimo būdų aptarimo metu vadovai įvertina savo pavaldinių darbinę brandą, vadovams duodama užduotis nustatyti skirtingiems pavaldiniams realias darbo užduotis, pasitelkiant rekomenduojamą būdą, kuris taip pat yra aptariamasis mokymų metu, ir stebėti šių veiksmų poveikį.

- **Įgūdžių išbandymas ir stiprinimas saugioje aplinkoje.** Mokymų metu dalyviai taip pat turi gauti kuo daugiau progų išbandyti savo įgūdžius, taikant teoriją interaktyvių mokymo metodų būdu bei padaryti asmenines išvadas dėl tolimesnio tų įgūdžių stiprinimo.
- **Dalyvių patirties įprasminimas ir naujų patirčių parodymas.** Mokymo programa turėtų atsižvelgti į faktą, kad aukščiausio lygio vadovai jau yra sukaupę žinių ir patirties, todėl mokymo grupėje naujos informacijos ir žinių pateikimui turėtų būti skiriamas minimalus laikas. Tokia informacija gali būti pateikiama raštu prieš mokymus. Vietoje to mokymų grupėje dėmesys ir laikas turėtų būti skiriamas diskusijoms apie teorinės informacijos pritaikymą darbe ir patirčių pasidalinimui. Papildomos patirtys mokymų dalyviams turėtų būti suteikiamos kviečiant į mokymus didelę patirtį konkrečioje srityje turinčius kvietinius svečius ir organizuojant studijų vizitus gerosios patirties pavyzdžiams pristatyti.
- **Racionalus mokymosi tempo.** Mokymo programa taip pat turėtų leisti dalyviams racionaliai suderinti mokymąsi ir kasdieninį darbą. Dėl to programos renginiai turėtų vykti ne dažniau kaip kas 1-1,5 mėn. Rekomenduojama mokymosi grupėje trukmė yra 1 diena (8 akad. val.), nors konkretus modulio laikas priklausytų nuo jame ugdomų kompetencijų pobūdžio.

Šie mokymo aspektai yra esminiai ne tik parengiant ir įgyvendinant ilgalaikę AV ir įstaigų vadovų ugdymo programą, bet ir kuriant bei vykdančią trumpalaikes mokymo programas konkrečių vadovų kompetencijoms stiprinti.



**8 paveikslas.** Mokymo tęstinumo užtikrinimo ilgalaikėje mokymo programoje loginė schema



Šaltinis: sudaryta autorių

## 6.16 Individualizuotas AV ir įstaigų vadovų ugdymas

Atsižvelgiant į tai, kad aukščiausio lygio vadovų ugdymo poreikiai gali būti labai skirtingi ir tuo pačiu metu įvertinant, kad nuo AV ir įstaigų vadovų kompetencija daro reikšmingą įtaką jų institucijų veiklai, rekomenduojama AV ir įstaigų vadovų ugdymo formas sustiprinti individualiu ugdymu. Šiuo metu AV ir įstaigų vadovams jau yra sudarytos sąlygos vyksti į tikslines stažuotes kitose institucijose. Ši praktika turėtų būti tęsiama užtikrinant, kad stažuotė leis tikslingai sustiprinti vadovų kompetencijas.

Individualų AV ir įstaigų vadovų ugdymą siūloma papildyti mentorystės programa. Mentorius padeda vadovui ugdyti jo asmenines galimybes ir gebėjimus, suteikia pagalbą sėkmingai atlikti tam tikras užduotis. Mentorius padeda atpažinti dalykus, kuriuos reikia tobulinti, dalinasi naudinga patirtimi ir pateikia siūlymus kaip tobulinti įgūdžius, skatina vadovą patį priimti sprendimus. Be gilios darbo patirties, sėkmingi mentoriai patys turi turėti reikiamas nuostatas ir gebėjimus savo vaidmeniui atlikti.

Yra tikslingos 2 mentorystės formos:

- **Naujai paskirtam AV ar įstaigos vadovui (kuravimas).** Šiuo atveju vadovo mentoriumi galėtų būti kitas institucijos AV, gerai išmanantis institucijos veiklos ir vadovų darbo joje specifiką. Šiam mentorystės būdai siūlytume teikti prioritetą, kadangi jis padėtų sėkmingai adaptuoti vadovus naujoje darbo vietoje ir būtų aktualus visiems naujai paskirtiems vadovams.

- **Patyrusiam AV ar įstaigos vadovui.** Ši mentorystės forma yra sunkiau realizuojama atsižvelgiant į tai, kad atskirose institucijose AV vadovų skaičius yra nedidelis. Dėl to mentorystė patyrusiems vadovams būtų tarpinstitucinio pobūdžio. Tokiam sprendimui realizuoti yra reikalingas palankus vadovų požiūris į mentorystę ir jos gerieji pavyzdžiai. Todėl mentorystę patyrusiems vadovams rekomenduojama diegti, įgyvendinus mentorystės programą naujai paskirtiems AV ir įstaigų vadovams.

Tam, kad mentorystės programa būtų veiksminga, rekomenduojama jos įgyvendinimą pradėti nuo pilotinio projekto su savanorių grupe, kurio metu būtų parengiami ir išbandomi konkretūs mentorystės principai ir procedūros, atrenkami ir parengiami būsimi mentoriai. Pilotinis projektas leistų atrasti tinkamiausius mentorystės įdiegimo AV ir įstaigų vadovų grupėje sprendimus ir užtikrintų ilgalaikę mentorystės programos sėkmę.

## 6.17 Laisvas mokymų tiekėjų pasirinkimas

Kaip parodė analizės rezultatai, šiuo metu praktikuojamas patvirtintų mokymo tiekėjų sąrašo sudarymas Lietuvos institucijoms nesukuria vertės pasirenkant AV ir įstaigų vadovų mokymų tiekėjus, mat siekiant mokymo paslaugų kokybės, mokymo paslaugų tiekėjai yra pasirenkami vadovaujantis kitais kriterijais nei kriterijai, patvirtinti LR vidaus reikalų ministro įsakymo Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Išsamus mokymo tiekėjų pajėgumo teikti aktualias ir kokybiškas mokymo programas vertinimas pareikalautų aukštos vertintojų kompetencijos, praktinės patirties ir išmanymo kuriant, organizuojant ir pravedant mokymo programas. Todėl šiame etape rekomenduojama nevykdyti asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo, kaip pridėtinės vertės nekuriančios veiklos.

## 6.18 AV ir įstaigų vadovų tinklaveikos ir vieningumo stiprinimas

Vienas iš kertinių aukščiau pateiktos ilgalaikės vadovų mokymo programos tikslų yra AV ir įstaigų vadovų kaip vieningos grupės subūrimas, stiprinant jų tinklaveiką ir bendradarbiavimą. Siekiant šio tikslo rekomenduojama naudoti ir kitas tikslines priemones – renginius, skirtus AV ir įstaigų vadovams. Tokių renginių tikslas – sutelkti ir įkvėpti AV ir įstaigų vadovų grupę, sudaryti jiems sąlygas užmegzti ir palaikyti produktyvius darbinis santykius.

Rekomenduojama tinklaveikos renginius organizuoti, vadovaujantis šiais principais:

- Į renginį turi būti kviečiami visi AV ir įstaigų vadovai;
- Renginio tema turi būti parenkama pagal laikotarpio aktualijas, atitikti aukščiausio lygio vadovų darbo specifiką ir įdomi bei įtraukianti;
- Renginio forma turi sudaryti galimybes aktyviam dalyvių įsitraukimui užtikrinti;

- Renginio darbotvarkė turi suteikti erdvę neformaliai dalyvių bendravimui atsirasti;
- Optimali renginio trukmė – 1 diena;
- Rekomenduojama, kad renginiams būtų pasirinkta nestandartinė vieta, besiskirianti nuo jų įprastos darbo aplinkos.

## 6.19 Talentų programos AV ir institucijų vadovų pareigoms parengimas ir įgyvendinimas

Tyrimė nagrinėtų užsienio šalių patirtis rodo, kad viena iš veiksmingų priemonių, leidžiančių tikslingai ugdyti vadovus ir didinti aukšto potencialo kandidatų skaičių AV ir įstaigų vadovų atrankose, yra talentų ugdymo programos. Rekomenduojama tokią programą parengti ir įgyvendinti Lietuvos valstybės tarnyboje. Tokios programos įgyvendinimą rekomenduojama pradėti nuo pilotinio projekto, kuris leistų efektyviau suformuoti programos turinį ir pasirinkti ugdymo formas.

**Talentų programos tikslas:** ugdyti ateities AV ir įstaigų vadovus.

**Talentų programos tikslinė grupė:** valstybės tarnybos vidurinės grandies vadovai (pilotiniam projektui).

**Talentų grupės dydis:** 15-18 dalyvių. Toks grupės dydis leidžia užtikrinti efektyvų mokymą grupėje.

**Siūlomi reikalavimai talentų grupės dalyviams:**

- Ne mažesnė kaip 3 m. sėkmingo darbo valstybės tarnyboje patirtis;
- Ne mažesnė kaip 2 m. sėkmingo vadovo darbo patirtis ir geri vadovavimo gebėjimai;
- Motyvacija dalyvauti programoje;
- Motyvacija dirbti valstybės tarnyboje.

**Talentų grupės dalyvių atranka.** Rekomenduojama atranką vykdyti tokiais etapais:

- Kandidatų į talentų programą paraiškų pateikimas;
- Vadovavimo gebėjimų įvertinimas pagal AV ir įstaigų vadovų vadovavimo gebėjimų vertinimo standartus;
- Motyvacinis pokalbis.

**Talentų programos trukmė:** žinių, įgūdžių ir nuostatų pokyčiams pasiekti programos trukmė turėtų būti apie 1 m.

**Rekomenduojami talentų programos moduliai:**

- Politikos formavimas ir įgyvendinimas;
- Strateginis institucijos valdymas;
- Vadovavimas ir lyderystė valstybės tarnyboje;
- Asmeninis vadovo efektyvumas.

## Rekomenduojamos pagrindinės mokymo formos talentų programoje:

- Interaktyvus mokymas grupėje;
- Vizitai ir trumpalaikės stažuotės institucijose (rekomenduojama įgyvendinti trumpalaikes stažuotes ne mažiau kaip 2 skirtingose institucijose);
- Projektinis darbas;
- Individualios ugdomosios grįžtamojo ryšio sesijos.

### 6.21 Kaitumo skatinimas ir karjeros konsultavimas

Horizontalios karjeros skatinimas Lietuvos valstybės tarnyboje turėtų būti stiprinamas, siekiant ugdyti jų patirtį ir kompetenciją, stiprinti bendradarbiavimo ryšius tarp vadovų. Rekomenduojamos tokios papildomos priemonės, skirtos kaitumui skatinti:

- **Ugdomasis grįžtamasis ryšys.** Įdiegus 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, rekomenduojama grįžtamojo ryšio pokalbius, be kitų tikslų, panaudoti ir horizontalios karjeros galimybėms ir naudoms aptarti.
- **Formaliųjų atrankos kriterijų peržiūra.** Rekomenduojama AV ir įstaigų vadovų atrankoje prioritetą teikti tiems kandidatams, kurie yra įgiję sėkmingo vadovavimo patirties ne vienoje institucijoje ir ne vienoje funkcinėje srityje. Vadovavimo sėkmė turėtų būti vertinama, atsižvelgiant į tai, kaip vadovui pavykdavo ankstesnėse pareigose užtikrinti iškeltų tikslų pasiekimą.

### 6.21 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų sistemos valdymas IT priemonėmis

Kaupiant, tvarkant ir analizuojant valstybės tarnautojų kompetencijų valdymo informaciją VATIS sistemoje, su AVT ir įstaigų vadovų kompetencijomis susijusi informacija šiuo metu nėra valdoma atskirai. Nežiūrint to, VATIS sudaro technines galimybes tai padaryti ir sistemingai valdyti informaciją, susijusią su aukščiau šiame dokumente pateiktomis rekomendacijomis:

- Centralizuota AVT ir įstaigų vadovų atranka;
- Centralizuotu 360 laipsnių vertinimu;
- Centralizuotu AVT ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių įvertinimu (tarnybinio veiklos vertinimo procese);
- Centralizuotu AVT ir įstaigų vadovų ugdymo planavimu bei įgyvendinimu.

Priėmus sprendimus dėl vieningo AV ir įstaigų vadovų grupės valdymo arba atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių centralizavimo šiai valstybės tarnautojų grupei, jos kompetencijų valdymo informacija turi būti pradėta valdyti IT priemonių pagalba VATIS sistemoje.

## **6.22 AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemos stebėsenos stiprinimas**

Siekiant kokybiškesnio ir įrodymais pagrįsto AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo, turėtų būti tęsiamas VTD atliekamas ŽI valdymo rodiklių tobulinimas. 2017 m. buvo parengtas atnaujintas atrankos į valstybės tarnautojų pareigas rodiklių skaičiavimo aprašas. Analogiški aprašai turėtų būti parengti ir / arba atnaujinti ir kitiems ŽI valdymo procesams stebėti ir vertinti: ugdymui, tarnybinės veiklos vertinimui, ateityje – talentų ir karjeros valdymui.

Parengti rodiklių aprašai neturėtų būti statiški. Yra svarbu reguliariai (rekomenduojama 1 kartą per 2 metus) vertinti, kiek juose nustatyti rodikliai praktiškai pasitarnauja ŽI valdymo sprendimų priėmimui ir, prireikus, aprašus tikslinti.

# 1 priedas. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tyrimo Lietuvoje ataskaita

## 6.1 Bendroji informacija apie tyrimą

**Tyrimo laikotarpis:** 2018 03 30 – 05 11.

**Dalyvavusios institucijos, pateikusios informaciją apie ŽI valdymo politikos valstybės tarnyboje formavimą:**

- LR Vyriausybės kanceliarija;
- LR vidaus reikalų ministerija.

**Dalyvavusios institucijos, pateikusios informaciją apie AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo įgyvendinimą:**

- LR energetikos ministerija;
- LR finansų ministerija;
- LR krašto apsaugos ministerija;
- LR kultūros ministerija;
- LR Seimo kanceliarija;
- LR susisiekimo ministerija;
- LR teisingumo ministerija;
- LR užsienio reikalų ministerija;
- LR vidaus reikalų ministerija ;
- Generalinė prokuratūra;
- Kalėjimų departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos;
- Muitinės departamentas prie LR finansų ministerijos;
- Lietuvos statistikos departamentas;
- Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos;
- Nacionalinė teismų administracija;
- Policijos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos;
- Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba.

## 6.2 Lietuvos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tikslai ir organizavimas

Šio tyrimo objektas yra aukštesniosios valstybės tarnybos ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, Lietuvoje nėra išskirta ir įteisinta AVT. Šio tyrimo apimtyje orientuojamasi į 18-20 kategorijų valstybės tarnautojus (neskaitant šių kategorijų įstaigų vadovų) ir įstaigų vadovus (nepriklausomai nuo jų pareigų kategorijos).

Strateginiuose dokumentuose, nustatančiuose įvairaus laikotarpio tikslus, susijusius su žmogiškųjų išteklių valdymu valstybės tarnyboje, AV ir įstaigų vadovų grupė nėra niekaip specifiskai išskiriama; kalbama tik bendrai apie valstybės tarnautojus. Visgi strateginiai dokumentai, pradedant nuo pačio aukščiausio jų lygmens, nurodo esminę kryptį, kuria yra siekiama stiprinti valstybės tarnybos vadovų kompetencijas – lyderystės kompetencijų ugdymą. Kartu strateginiai dokumentai įtvirtina siekį, kad visas žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje būtų grindžiamas bendru kompetencijų modeliu.

**Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“** dalyje „Sumanus valdymas“ yra nustatytos tokios esminės pokyčių iniciatyvos, skirtos sukurti strategiškai pajėgią valdžią:

- Ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse.
- Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančią kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai.

**XVII Vyriausybės programoje** šios strateginės nuostatos yra įvardintos detaliau:

- 254 punktas. Siekiant, kad valstybės tarnyba būtų patraukli, moderni, depolitizuota ir efektyvi, bus įdiegta kompetencijomis grįsta valstybės tarnybos sistema, kurioje valstybės tarnautojų atranka, jų veiklos vertinimas, karjera bus siejami su konkrečiomis pareigomis nustatytų kompetencijų turėjimu.
- 255 punktas. Bus stiprinamos vadovų vadybinės ir lyderystės kompetencijos ir taikomi tokie įstaigų vadovų veiklos vertinimo metodai, kurie padėtų formuoti ir tobulinti įrodymais grįsto valdymo kultūrą.

**XVII Vyriausybės programos įgyvendinimo plane** yra įvardijami konkrečių darbų atlikimo terminai ir atsakinga institucija – LR vidaus reikalų ministerija (27 lentelė).

**27 lentelė.** XVII Vyriausybės programos įgyvendinimo plano darbai, susiję su vadovų kompetencijų ugdymu ir valdymu

Veiksmas	Terminas	Atsakinga institucija
<b>3.4.1. Darbas. Patrauklumo valstybės tarnyboje didinimas, pertvarkant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas</b>		
1. Skaidrios ir bendros valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas	2019 m. II ketv.	VRM
2. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas, užtikrinant, kad valstybės tarnyboje dirbtų labai kompetentingi asmenys	2018 m. IV ketv.	VRM
3. Sklandus perėjimas prie kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos	2018 m. IV Ketv.	VRM

Rodikliai	2016 m.	2020 m.
Vyriausybinių sektoriaus valstybės tarnautojų motyvacijos lygio pokytis, proc.	0	5

Šaltinis: XVII Vyriausybės programos įgyvendinimo veiksmų planas

Atitinkamos priemonės yra įvardijamos ir **Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane** bei **Valstybės tarnybos departamento 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane**.

Strateginis dokumentas, specifiskai nurodantis, kokių kompetencijų ugdymas yra prioritetas – tai **Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija**. Joje nurodomos šios strateginės valstybės tarnautojų kompetencijos, kurios turi būti ugdomos:

- Valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimai,
- Valstybės tarnautojų komunikaciniai įgūdžiai;
- Valstybės tarnautojų analitiniai gebėjimai;
- Valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimai ir įgūdžiai;
- Valstybės tarnautojų žinios profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- Valstybės tarnautojų gebėjimai ir įgūdžiai elektroninės informacijos saugos (kibernetinio saugumo) srityje.

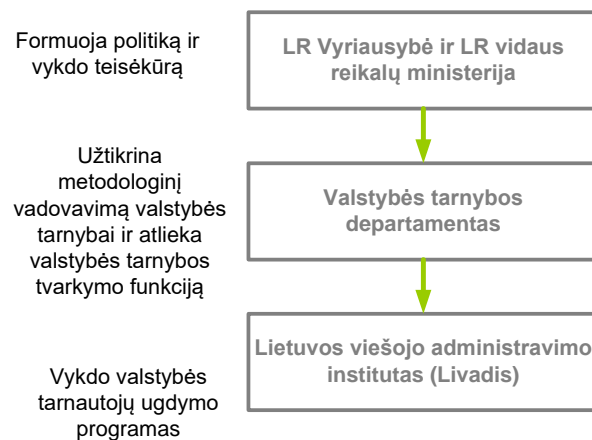
Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija išlieka pagrindiniu strateginiu dokumentu, nurodančiu valstybės tarnautojų ugdymo kryptis, nors ji nėra atnaujinta.

Valstybės tarnybos valdymas Lietuvoje yra decentralizuotas: institucijos gali savarankiškai kurti ir taikyti savo kompetencijų modelius, priimti su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius sprendimus. Valstybės tarnybos valdymą koordinuoja 3 institucijos: LR Vyriausybė ir LR vidaus reikalų ministerija bei VTD (žr. 9-ąjį paveikslą):



- Vienas iš LR vidaus reikalų ministerijos veiklos tikslų yra formuoti valstybės politiką viešojo administravimo srityje, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą. Šio tikslo siekdama, ministerija rengia įstatymų ir kitų teisės aktų projektus dėl viešojo administravimo subjektų sistemos, administracinio reglamentavimo, administracinių paslaugų teikimo, viešųjų paslaugų teikimo administravimo ir viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo tobulinimo.
- VTD dalyvauja formuojant visuomenės poreikius atitinkančią, atsakingą ir atskaitingą už veiklos rezultatus, diegiančią naujoves, lanksčią, skaidrią ir konkurencingą valstybės tarnybą, užtikrina metodologinį vadovavimą valstybės tarnybai, atlieka LR valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo stebėseną. VTD taip pat pavesta atlikti valstybės tarnybos tvarkymo funkciją.

**9 paveikslas.** Lietuvos institucijos, dalyvaujančios valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų kompetencijų valdyme bei jų atskaitomybės ryšiai



Šaltinis: Sudaryta autorių

Mokymo programas valstybės tarnautojams, įskaitant centralizuotas programas, skirtas AV ir įstaigų vadovams, įgyvendina VŠĮ „Lietuvos viešojo administravimo institutas“ (Livadis), kurio savininko teisę ir pareigas įgyvendina Valstybės tarnybos departamentas.

### 6.3. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų sistema

Lietuvoje nėra patvirtintos ir visoms institucijoms privalomos taikyti valstybės tarnautojų (įskaitant AV ir įstaigų vadovus, tačiau neskaitant statutinių valstybės tarnautojų) kompetencijų sistemos. 2014 m. parengta Valstybės tarnautojų kompetencijų sistema (toliau – Kompetencijų sistema) yra rekomendacinio pobūdžio. Šios kompetencijų sistemos tikslas yra tobulinti valstybės tarnybos valdymą, kryptingai formuojant personalą taip, kad jis atitiktų pagrindines valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas, užtikrinant vieningą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemą žmogiškųjų išteklių procesų integravimo būdu.

Kompetencijų sistemoje išskiriama 17 kompetencijų, suskirstytų į 3 grupes (28 lentelė). Ketvirtoji kompetencijų grupė – profesinės kompetencijos – gali būti papildomai pasirinktos konkrečios institucijos, atsižvelgiant į jos veiklos specifiką. Įstaigų vadovams bei jų pavaduotojams yra rekomenduojama taikyti 2 grupių kompetencijas: bendrąsias bei vadybines ir lyderystės.

Kiekviena kompetencija yra aprašyta elgesio kalba, identifiukuoti konkretūs indikatoriai, rodantys kompetencijos apraišką elgesyje. Kiekvienam indikatoriui yra apibrėžti 4 (0 – 3) jo lygiai, kurių kiekvienas taip pat aprašytas elgesio pavyzdžiais. Kiekvienai pareigybei (įskaitant AV ir įstaigų vadovus) yra nustatytas kiekvienos kompetencijos lygis, užtenka tinkamai eiti pareigas.

**28 lentelė.** Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijos

Bendrosios kompetencijos (privalomos visiems valstybės tarnautojams)	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos (privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams)	Specifinės kompetencijos (nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis)
Vertės visuomenei kūrimas	Strateginis požiūris	Politinis įžvalgumas
Organizuotumas	Veiklos valdymas	Informacijos valdymas
Patikimumas ir atsakingumas	Lyderystė	Orientacija į klientą
Analizė ir pagrindimas		Ryšių tinklo kūrimas
Komunikacija		Derybų valdymas
		Tarpkultūrinė komunikacija
		Konfliktų valdymas
		Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas
		Įtaka

Šaltinis: Valstybės tarnautojų kompetencijų metodika

Parengtąją kompetencijų sistemą rekomenduojama taikyti vadovų atrankai, veiklos vertinimui ir ugdymui, tačiau jis nėra siejamas su AV ir įstaigų vadovų atlygiu.

Kaip buvo minėta, kompetencijų sistema yra rekomendacinio pobūdžio. Atliekant situacijos Lietuvos institucijoje analizę nebuvo identifiukuota nei vienos institucijos, kuri yra įsidedusi ir pilnai naudotų VTD parengtą kompetencijų sistemą.

### Pavyzdys: Strateginis požiūris

Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.

Indikatoriai:

- Žino su įstaigos veikla susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas bei įstaigos indėlių juos įgyvendinant

*3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): 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;*

- Geba suderinti padalinio ir / arba įstaigos tikslus su valstybės, kitų institucijų prioritetais, strateginiais tikslais
- 3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): geba suderinti tikslus, susijusius su didelės apimties veikla, su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais;*

- Siekdamas didesnio efektyvumo, rezultatų, geba pritaikyti naujoves įstaigos veikloje (domisi gerąja kitų organizacijų patirtimi, naujovėmis už įstaigos ribų)

*3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): 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;*

- Inicijuoja pokyčius, siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo

*3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): 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;*

- Įgyvendindamas įstaigai naudingus pokyčius (naujoves), geba užtikrinti jų tęstinumą

*3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): geba parengti sudėtingų ir / arba didelės apimties pokyčių (naujovių) tęstinumą užtikrinančių priemonių planus ir juos įgyvendinti;*

- Atsižvelgdamas į įstaigos vidaus ir išorės veiksnius, iš anksto numato įstaigai naudingas ateities galimybes bei inicijuoja susijusius strateginius sprendimus

*3 lygis (pakankamas I – II grupių įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams): geba įvertinti įstaigos vidaus ir išorės veiksnius ir, atsižvelgdamas į juos, geba numatyti įstaigai naudingas ateities galimybes; inicijuoja susijusius strateginius sprendimus ir geba parengti pagrįstus įgyvendinimo planus bei užtikrinti jų įgyvendinimą.*

Didelė dalis analizuotų institucijų nenaudoja jokios kompetencijų sistemos valstybės tarnautojų, įskaitant AV ir įstaigų vadovų, kompetencijoms valdyti. Institucijų atstovai įvardija skirtingas tokio pasirinkimo priežastis. Apibendrinant jas galima suskirstyti į šias kategorijas:

- **Ribotas ŽI valdymo specialistų skaičius institucijose.** Dėl šios priežasties ŽI valdymo specialistams pirmiausia priskiriamos privalomos vykdyti funkcijos. Kadangi kompetencijų sistemos taikymas nėra privalomas, jam neskiriamas prioritetas ir ištekliai.
- **Nepakankama ŽI valdymo specialistų kompetencija.** ŽI valdymo specialistai patys turi mažai žinių ir ypač patirties taikant kompetencijomis grįstą ŽI valdymą. Neretai jie neturi specifinių įgūdžių ŽI valdymo srityje. Todėl šie specialistai nėra pakankamai pajėgūs būti institucijos metodiniais vadovų pagalbininkais kompetencijų sistemos diegime ir taikyme. Kai kuriose institucijose šią situaciją papildomai apsunkina žmogiškųjų išteklių specialistų kaita.
- **Mažas įstaigos vadovų palaikymas kompetencijų sistemos diegimui ir ŽI valdymui apskritai.** ŽI specialistai ir personalo vadovai neturi įgaliojimų savarankiškai priimti sprendimus dėl kompetencijų sistemos diegimo ir taikymo. Nesant aukštesnių vadovų palaikymo, tokių

sprendimų priėmimas yra ypatingai kompliktuotas. Šiuo metu įgyvendinant žmogiškųjų išteklių centralizavimą ministerijose minėta situacija gali tapti aštresnė, kadangi institucijose nelieka struktūrinių padalinių, specifiskai atsakingų už ŽI valdymą, todėl sudaromos struktūrinės prielaidos šios srities sprendimams skirti mažiau dėmesio.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad yra institucijų, kurios šiuo metu kuria savo kompetencijų sistemas. Tai daugiausia statutinės institucijos, pavyzdžiui, Muitinės departamentas prie LR finansų ministerijos ir Policijos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos. Kurti savo kompetencijų modelius šias institucijas skatina jų veiklos srities tarptautinių institucijų gerosios patirties pavyzdžiai ir siekiai turėti vienodus profesinės veiklos ir vadybos standartus ES mastu.

Nedidelė dalis institucijų Lietuvoje jau ne vienerius metus naudoja savarankiskai parengtus kompetencijų modelius. VTD atliekamos stebėsenos duomenimis, tai yra apie 2 % institucijų (VTD, 2017). Pagrindinės sritys, kuriose jos taiko kompetencijų modelius, yra darbuotojų poreikių įvertinimas ir atranka. Taip pat kompetencijų modelis yra panaudojamas, vykdam vidines darbuotojų apklausas.

Apibendrinant šią informaciją galima daryti išvadą, kad nežiūrint VTD parengto įrankio, kompetencijų modelių taikymas Lietuvos valstybės tarnyboje nėra paplitęs.

## 6.4 AV ir įstaigų vadovų atranka Lietuvoje

Atrankos į valstybės tarnybą procedūras, įskaitant atranką į AV ir įstaigų vadovų pareigas, reglamentuoja LRV nutarimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“; taip pat Valstybės tarnybos departamento direktoriaus 2015 m. spalio 30 d. įsakymas Nr. 27V-143 „Dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

### AV ir įstaigų vadovų atrankos kriterijai

Į AV ir įstaigų vadovų pareigybes Lietuvoje, kaip ir į valstybės tarnybą apskritai, yra priimami asmenys, atitinkantys nustatytus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus. Bendruosius reikalavimus nustato LR valstybės tarnybos įstatymas ir jie vadovams yra:

1. Turėti LR pilietybę;
2. Mokėti valstybinę lietuvių kalbą;
3. Būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų;
4. Turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygstantį išsilavinimą;
5. Turėti valstybės tarnautojui privalomų jo veiklai bendrųjų gebėjimų visumą, taip pat ir privalomų gebėjimų vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai visumą (vadovavimo gebėjimus).

Specialieji reikalavimai yra nustatomi konkrečios pareigybės aprašyme, kuris yra parengiamas ir vertinamas vadovaujantis Vyriausybės patvirtinta metodika, patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m.

gegužės 20 d. nutarimo Nr. 685 „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“. Nustatomi tokie reikalavimai:

- Reikiamas išsilavinimas: studijų sritis, kvalifikacinis laipsnis. Papildomai gali būti nurodoma studijų kryptis.
- Darbo patirtis. Rekomendacijos aukščiausio lygio vadovų darbo patirtis nustatyti yra pateiktos 29 lentelėje. Sąvoka „vadovaujamo darbo patirtis“ nėra apibrėžta ir detalizuota teisės aktuose. Apibrėžiant, kas yra vadovo darbo patirtis, Valstybės tarnybos departamentas rekomenduoja atsižvelgti į tai, ar asmuo buvo atsakingas už darbų apimtį, didesnę nei jis pats galėjo atlikti ir turėjo pavaldžių darbuotojų.
- Jeigu reikia, nustatomos būtinos mokėti užsienio kalbos ir šių užsienio kalbų mokėjimo lygis.
- Jeigu reikia, nustatoma pageidaujama kompiuterinio raštingumo kvalifikacija.
- Jeigu reikia, nustatoma, su kokiais teisės aktais valstybės tarnautojas turi būti gerai susipažinęs.
- Jeigu reikia, nustatomi kiti būtini specialūs reikalavimai, susiję su pareigybei priskiriamų funkcijų specifika: reikalavimai, susiję su atstovavimu Lietuvos interesams ES institucijose, sveikatos reikalavimai, reikalavimai, būtini išduodant asmens patikimumo pažymėjimą, leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija ir kita.

**29 lentelė.** Rekomenduojama darbo patirtis aukščiausio lygio vadovų atrankai Lietuvos valstybės tarnyboje

<b>Pareigybės</b>	<b>Darbo patirties pobūdis</b>	<b>Rekomenduojama darbo patirtis, metais</b>
Įstaigos vadovas	Vadovaujamojo darbo patirtis	3
Įstaigos vadovo pavaduotojas	Vadovaujamojo darbo patirtis	1
Departamento direktorius	Darbo patirtis	3
	Vadovaujamojo darbo patirtis	1

Šaltinis: „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika

Atrankos metu yra tikrinami AV ir įstaigų vadovams būtini vadovavimo gebėjimų kriterijai, nustatyti LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“:

- Lyderystė;
- Žmogiškųjų išteklių valdymas;
- Analizė ir pagrindimas;
- Komunikacija ir viešieji ryšiai;
- Strateginis mąstymas.

Kiekvienas iš šių kriterijų yra detalizuotas, įvardinant jį sudarančius elgesius. Kriterijų aprašymas yra artimas, tačiau netapatus ankstesniame skyriuje įvardintoms valstybės tarnautojų vadovavimo ir lyderystės kompetencijoms.

## AV ir įstaigų vadovų atrankos eiga

Atranka į įstaigų vadovų pareigas vykdoma atvirojo konkurso būdu. Kandidatai į AV pareigas gali būti priimami konkurso būdu ir be konkurso (kaitumo būdu ar paaukštinti po tarnybinės veiklos vertinimo).

AV ir įstaigų vadovų atrankos procesas Lietuvoje yra iš dalies centralizuotas. Bendrųjų gebėjimų ir vadovavimo gebėjimų vertinimą atlieka VTD, kuris taip pat rengia metodines medžiagas<sup>7</sup>, institucijų atstovų pageidavimu konsultuoja ir moko juos kokybiškai vesti atrankas. Likusieji atrankos etapai vykdomi konkursą organizuojančioje įstaigoje. Visas atrankos ir priėmimo į pareigas procesas įtraukia šiuos etapus, kurių kiekvienas turi savo nustatytus terminus:

1. **Bendrųjų gebėjimų testo atlikimas.** Prieš atlikdami bendrųjų gebėjimų testą, kandidatai registruojasi Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje (toliau – VATIS), užpildydami elektroninę registravimosi formą. Toliau atrankos procese duomenys apie atrankos eigą yra papildomi ir pateikiami šioje sistemoje.
2. **Konkurso paskelbimas.** Sprendimą dėl konkurso organizavimo priima valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo. Įstaigos vadovo pareigybėms toks sprendimas turi būti priimtas ne vėliau kaip per 1 mėnesį nuo dienos, kai įstaigos vadovo pareigos tampa laisvos. Valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo VTD VATIS sistemoje pateikia prašymą paskelbti konkursą į AV ar įstaigos vadovo pareigas.

VTD patikrina konkursą skelbiančioje įstaigoje parengto pareigybės aprašymo ir specialiųjų reikalavimų, atitiktį teisės aktų nuostatoms. Prireikus neatitikimai yra ištaisomi.

VTD patikrina, ar nėra asmenų, kurie pagal teisės aktų nuostatas gali būti priimami į atitinkamas pareigas be konkurso. Jeigu tokių asmenų nėra, VTD skelbia konkursą, informaciją pateikdamas VTD interneto tinklalapyje. Valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo apie šį konkursą papildomai skelbia savo įstaigos interneto tinklalapyje bei kitomis priemonėmis.

3. **Dokumentų priėmimas konkursą organizuojančioje įstaigoje.** Atrankos kandidatai per 14 dienų nuo atrankos paskelbimo ją organizuojančiai įstaigai per VATIS pateikia prašymą dalyvauti konkurse, nustatytos formos gyvenimo aprašymą ir nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaraciją. Atranką vykdančios institucijos atstovai patikrina kandidatų atitiktį bendriesiems ir specialiesiems atrankos reikalavimams ir apie tai per VATIS informuoja kandidatus. Jeigu į AV ar įstaigos vadovo atrankos konkursą užsiregistruoja ne daugiau kaip 1 kandidatas, konkursas skelbiamas iš naujo.
4. **Vadavimo gebėjimų tikrinimas.** Vadovavimo gebėjimų tikrinime dalyvauja tik kandidatai, atitinkantys bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Šio tikrinimo tikslas yra atmesti kandidatus, kurie neturi minimalių vadovavimo gebėjimų. Vertinimo kriterijai šiame atrankos etape nėra adaptuoti konkrečios institucijos, kuri vykdo atranką, specifikai.

Vadovavimo gebėjimai yra tikrinami žodžiu, pusiau struktūruoto interviu, kurį atlieka du VTD specialistai (atrankos ekspertai/ psichologai). Kandidato atsakymas į kiekvieną klausimą yra vertinamas pagal nustatytą standartą. Galutinis vertinimas yra atliekamas konsensuso principu.

<sup>7</sup> <http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/REKOMENDACIJOS%20ATRANKOS%20KOMISIJOMS.pdf>

Siekiant užtikrinti procedūros skaidrumą, vertinimo metu daromas skaitmeninis garso įrašas. Skaidrumą taip pat padeda užtikrinti atsitiktinis užduočių parinkimas, galimas stebėjimas ir kitos priemonės.

Vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatai yra skelbiami VATIS ir galioja 3 metus. Į kitą atrankos etapą patenka visi kandidatai, išlaikę tikrinimą, t. y. tinkami eiti vadovo pareigas. Pastaruoju metu pradėta taikyti praktika kandidatams teikti grįžtamąjį ryšį apie jų vertinimo rezultatus.

5. **Konkurso komisijos sudarymas konkursą organizuojančioje įstaigoje.** Komisija sudaroma ne mažiau kaip iš 5 narių, tarp kurių privalo būti įstaigos personalo vadovas ar specialistas ir tiesioginis atrenkamo vadovo vadovas arba jo įgaliotas valstybės tarnautojas. Konkurso į įstaigos prie ministerijos vadovo ir ministerijos kanclerio pareigas komisijoje papildomai dalyvauja Ministro Pirmininko skirtas atstovas ir VTD atstovas.

Į komisijos sudėtį gali būti įtraukti sričių, susijusių su atrenkamo vadovo darbo funkcijomis, ekspertai. Jie turi patariamojo balso teisę. Komisijoje stebėtojų teisėmis taip pat gali dalyvauti įstaigos profesinių sąjungų atstovai ir ne daugiau kaip 3 kiti visuomenės atstovai.

VTD atstovai komisijos nariams gali suteikti metodinę pagalbą ruošiantis konkursui, jie turi teisę susipažinti su visais konkurso organizavimo dokumentais.

6. **Konkursas.** Konkursas į įstaigos prie ministerijos vadovo ir ministerijos kanclerio pareigas vykdomas VTD. Konkursas į kitas AV vadovų pareigas vykdomas jį organizuojančioje institucijoje.

Pagrindinis metodas, naudojamas kandidatams vertinti, yra interviu – visiems kandidatams yra pateikiami lygiaverčiai klausimai. Konkurso metu taip pat gali būti naudojamos praktinės užduotys. Kaip ir atliekant vadovavimo gebėjimų tikrinimą, siekiant užtikrinti procedūros skaidrumą, konkurso metu daromas skaitmeninis garso įrašas, o konkurso į įstaigos prie ministerijos vadovo ir ministerijos kanclerio pareigas metu – ir skaitmeninis vaizdo įrašas.

Kiekvienas komisijos narys kiekvieno kandidato tinkamumą vertina balais pagal nustatytą vertinimo schemą. Galutinis kandidato vertinimas yra nustatomas, suskaičiuojant balų vidurkį. Konkursą laimi daugiausiai balų, bet ne mažiau kaip 6 balus surinkęs pretendentas. Jeigu per konkursą pateikiama praktinė užduotis, konkursą laimi daugiausia balų, bet ne mažiau kaip 7 balus surinkęs pretendentas.

Pasibaigus konkursui, geriausiai įvertintas kandidatas turi pateikti dokumentus, patvirtinančius jo atitiktį bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams. Kandidatui nepateikus dokumentų arba gavus kompetentingos valstybės institucijos išvadą, kad jam negali būti išduodamas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, į pareigas priimamas antrasis pagal konkurso rezultatus, bet ne mažiau 6 balų surinkęs kandidatas.

7. **Valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens arba kolegialios institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimas.** Valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui konkurso komisija tvirtinimui pateikia vieną kandidatą, kuris konkurso metu buvo

pripažintas tinkamiausias eiti pareigas. Keli kandidatai gali būti pateikti pasirinkimui tik tuo atveju, jeigu konkurso komisija juos įvertino kaip visiškai lygiaverčius.

### **Pagrindiniai AV ir įstaigų vadovų atrankos iššūkiai**

Institucijos Lietuvoje nuosekliai taiko reikalavimus, kurie yra keliami AV ir įstaigų vadovų atrankai. Kartu jos susiduria su keliais iššūkiais, kurie daro įtaką atrankos kokybei ir efektyvumui. Analizuojant situaciją, galima pastebėti, kad daugelyje institucijų konkurso interviu metu daugiau koncentruojamasi į atitiktį pareigybės aprašyme nustatytiems formaliesiems kriterijams (dažniausiai patirčiai ir specialiosioms žinioms) negu vadovavimo gebėjimus.

Viena svarbiausių tai lemiančių priežasčių – nepakankami komisijų narių kandidatų vertinimo įgūdžiai. Užtikrinti atrankos komisijų narių profesionalumą yra sudėtinga, nes:

- Komisijų nariai keičiasi – kiekvienai atrankai sudaroma nauja komisija;
- Komisijų nariai nėra apmokomi vesti interviu ir vertinti kandidatų gebėjimus;
- Komisijos nariai turi skirtingą matymą, kokio vadovo organizacijai reikia, nėra sutarta dėl atrankos kriterijų;
- Komisijų nariai nėra linkę naudotis metodinėmis atrankos rekomendacijomis, kadangi jos nėra privalomos.

Institucijų specialistams, organizuojantiems atranką, taip pat kelia abejonių, ar minimalus kandidato įvertinimo balas AV ir vadovų atrankoje yra pakankamas tam, kad jį surinkęs kandidatas galėtų sėkmingai vykdyti pareigas.

Kitas sunkumas, su kuriuo susiduriama AV ir įstaigų vadovų atrankose, – „kokybiškų“ kandidatų pritraukimas. Tyrime dalyvavusių institucijų atstovai įvardija keletą galimų priežasčių:

- Prastas institucijos ir visos valstybės tarnybos įvaizdis;
- Lyginant su verslo organizacijomis, mažas vadovų darbo užmokestis;
- Ilgas ir aukšto potencialo kandidatams nepatrauklus atrankos procesas;
- Aukšti specialieji žinių reikalavimai.

Šios aplinkybės skatina institucijas kandidatus į vadovų pareigas atsirinkti pirmiausia iš institucijų vidaus. Taigi, atrankos iš vidinių kandidatų daugiau yra sąlygotos ne siekio „auginti“ geriausius vidinius kandidatus, bet abejonių dėl institucijos pajėgumų pritraukti tinkamus kandidatus iš išorės.



## 6.5. Lietuvos AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymas

AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymas Lietuvoje yra taikomas, atliekant vadovų tarnybinės veiklos vertinimą. Pastarasis vyksta vieną kartą per metus, keliant šiuos tikslus:

- Įvertinti vadovo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- Įvertinti per vertinimo laikotarpį pasiektus rezultatus, vykdant vadovaujamai institucijai suformuluotas užduotis.

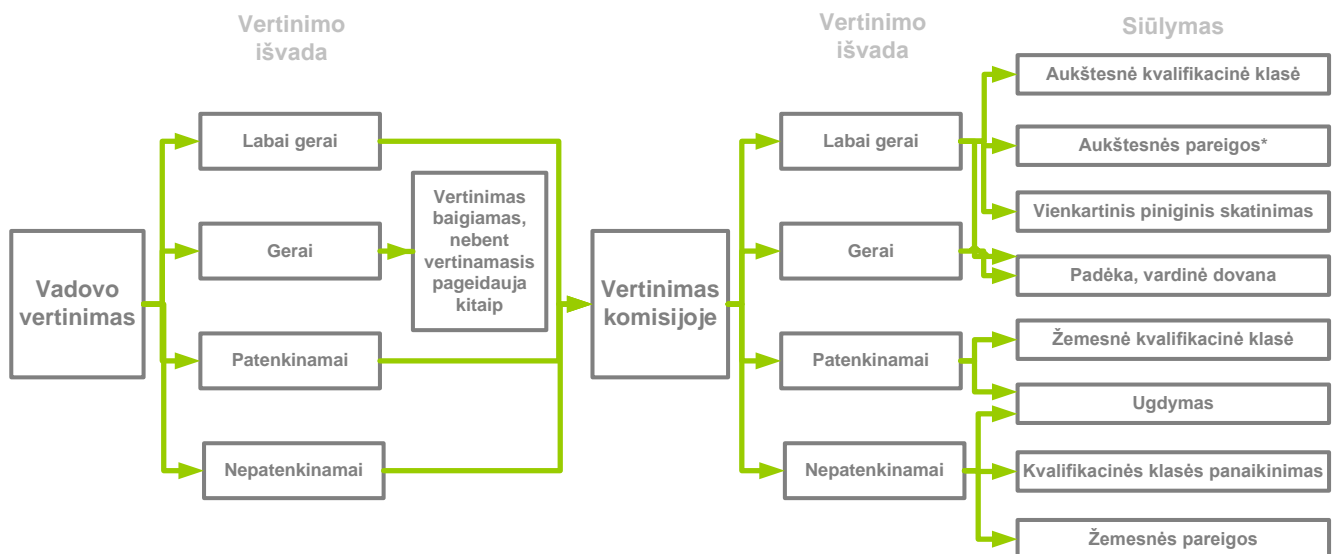
Toliau šiame skyriuje aptariami veiklos valdymo principai ir eiga, veiklos vertinimo kriterijai, vertinimo rezultatai ir jų taikymas.

### Tarnybinės veiklos vertinimo principai ir eiga

Kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo algoritmas pateikiamas 10 paveiksle. Galimi du vertinimo etapai:

- Pirmajame etape vertinimą atlieka AV ar įstaigos vadovo vadovas;
- Jeigu vadovo vertinimo išvada yra įvertinta labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai – vertinimas tęsiamas vertinimo komisijos, kuri AV ir įstaigų vadovams yra sudaroma VTD.

10 paveikslas. AV ir įstaigų vadovų kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas



\* Netaikoma įstaigų vadovams, tik AV  
Šaltinis: sudaryta autorių

Užduočių AV ir įstaigų vadovams planavimo perspektyva – ne daugiau 1 metų. Užduočių formulavimas yra siejamas ne su kadencijos pradžia, o su kalendoriniu tarnybinio veiklos vertinimo grafiku: užduotys

privalo būti suformuluotos, jeigu iki tarnybinės veiklos vertinimo laiko yra likę ne mažiau negu 6 mėnesiai.

### Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai ir priemonės

Atliekant tarnybinį veiklos vertinimą, naudojami vertimo kriterijai, kurių dalis sutampa su vadovavimo gebėjimų kriterijais, naudojamais AV ir įstaigų vadovų atrankoje.

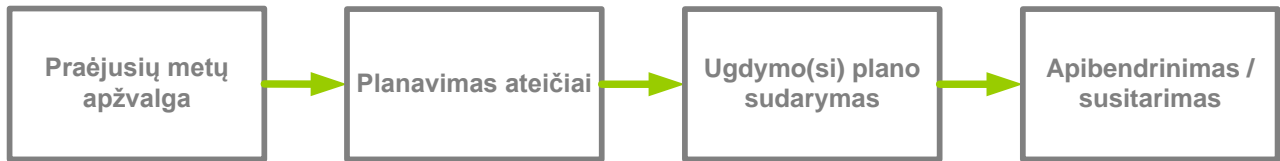
**30 lentelė.** AV ir įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimo ir atrankos kriterijų palyginimas

<b>Tarnybinio veiklos vertinimo kriterijai</b>	<b>Atrankoje naudojami vadovavimo gebėjimų kriterijai</b>
<b>Kvalifikacijos vertinimo kriterijai:</b>	
Lyderystė	Lyderystė
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Programų ir projektų valdymas (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje)	
Finansų valdymas	
Analizė ir pagrindimas	Analizė ir pagrindimas
Komunikacija ir viešieji ryšiai	Komunikacija ir viešieji ryšiai
Strateginis mąstymas	Strateginis mąstymas
<b>Gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinimo kriterijai:</b>	
Visapusiškas informacijos valdymas atliekant funkcijas	
Efektyvus darbo laiko paskirstymas	
Racionaliausio būdo / metodo pasirinkimas funkcijoms atlikti	
Kiti valstybės tarnautojo vertinimai, jeigu įstaigoje taikomos ir kitos personalo valdymo priemonės, susijusios su tarnybinės veiklos vertinimu	

Šaltinis: sudaryta autorių

AV ir įstaigų vadovų veiklai vertinti yra rekomenduojama praveisti pokalbį tarp vertintojo ir vertinamojo, kurio etapai pilnai atitinka bendruosius darbuotojų veiklos valdymo principus (11 paveikslas). Prieš pokalbį vertintojas ir vertinamasis turi pasiruošti.

### 11 paveikslas. AV ir įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimas



Šaltinis: sudaryta pagal „Rekomendacijos dėl tarnybinės veiklos vertinimo“, (VTD, 2011)

Kvalifikacijai vertinti gali būti naudojamos papildomos priemonės. VTD yra parengęs 360 laipsnių kompetencijų vertinimo sistemos taikymo metodiką, skirtą įvertinti vadovų kompetencijas, kuria gali pasinaudoti bet kuri institucija. Gerieji metodikos taikymo pavyzdžiai VTD yra viešinami, siekiant platesnio šio įrankio panaudojimo.

### Tarnybinio veiklos vertinimo rezultatai ir jų taikymas

Vertinimo rezultatu turėtų būti ne tik veiklos užduočių sutarimas ateinančiam planavimo laikotarpiui, bet ir ugdymo planas, t. y. identifikuota, kokie mokymai yra siūlomi valstybės tarnautojui. Jeigu AV ar įstaigos vadovo veikla yra įvertinama labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, vertinimo išdava gali būti:

- Teigiamas arba neigiamas karjeros pokytis, susijęs su atlygio pasikeitimu;
- Piniginis paskatinimas;
- Nepiniginis paskatinimas.

Vadovą po tarnybinio veiklos vertinimo gali būti siūloma ir atleisti. Tačiau tai galima tik tada, jeigu vadovo veikla buvo įvertinta nepatenkinamai du kartus iš eilės.

Analizuojant situaciją Lietuvos institucijos, reikia atkreipti dėmesį į daugelio jų atstovų tyrimo metu išsakytą vertinimą, kad nepiniginis skatinimas, ypač padėka, valstybės tarnautojams yra nepageidaujamas vertinimo rezultatas. Todėl galima daryti išvadą, kad tarnybinės veiklos vertinimą valstybės tarnautojai pirmiausia sieja su materialiniu paskatinimu ar atlygio augimu iškart po vertinimo ir tolimesnėje ateityje. Tokioje situacijoje yra tikėtina, kad kompetencijos ir kvalifikacijos vertinimui ir planavimui veiklos vertinimo procese gali būti suteikiama antraeilė reikšmė. Šios rizikos aktualumą patvirtina tai, kad svarbiausias iššūkis, susijęs su AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymu, su kuriuo susiduria institucijos Lietuvoje, yra formalus ugdymo poreikių įvertinimas:

- Vertinimo išvadose įrašomi „standartiniai“ ir mažai konkretūs ugdymo poreikiai, pavyzdžiui, užsienio kalbų ar IT įgūdžių lavinimas. Kartais kaip ugdytini yra įrašomi gebėjimai, kurie yra būtini dar vadovo atrankos ir priėmimo į darbą etape.
- Kaip ugdymo būdas dažniausiai pasirenkami mokymai auditorijoje. Itin retai yra įvardijamos kitos ugdymo formos ar saviugda.

Tikėtina, kad tokią situaciją lemia mažas vadovų dėmesys ir reikšmės kompetencijų ugdymui suteikimas.

## 6.6. Lietuvos AV ir įstaigų vadovų ugdymas

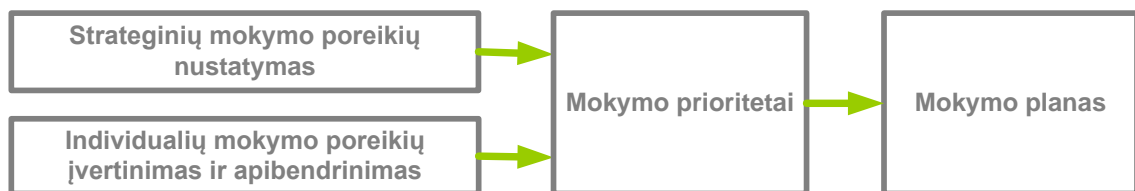
Valstybės tarnautojų, įskaitant AV ir įstaigų vadovus, mokymas Lietuvoje nėra centralizuotas: už jo organizavimą atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančios asmenys. Ugdymo temos priklauso nuo konkrečių ugdymo poreikių, tačiau AV ir įstaigų vadovams yra keliamas reikalavimas per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos išklaudyti patvirtintas 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas.

Šiame skyriuje aptariamas vadovų mokymo poreikių įvertinimas, mokymų pobūdis, jų temų, metodų ir tiekėjų pasirinkimas, efektyvumo vertinimas. Atskirai aptariami pagrindiniai iššūkiai, organizuojant ir vykdant AV ir įstaigų vadovų ugdymą.

### Mokymo poreikių įvertinimas ir ugdymo planavimas

Kokybiškas mokymo poreikių įvertinimas turi remtis 2 esminiais informacijos šaltiniais: mokymo prioritetais, kylančiais iš aplinkos pokyčių ir būtinybės įvaldyti ar sustiprinti kompetencijas, reikalingas strategijos įgyvendinimui, bei individualių vadovų ugdymo poreikių įvertinimo (12 paveikslas).

12 paveikslas. AV ir įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimas



Šaltinis: sudaryta autorių

Valstybės mastu prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato Vyriausybės patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija.

Daugumos tyrime analizuotų Lietuvos institucijų atstovų pateikta informacija rodo, kad faktiškai pagrindiniu strateginiu orientyru, pagrindžiančiu mokymų planavimą, šiuo metu yra Lietuvos ir ES teisės aktų pasikeitimai ir su jais susijęs poreikis atnaujinti darbuotojų, įskaitant AV ir įstaigų vadovus, žinias (pvz., naujojo darbo kodekso nuostatos). Kai kurios organizacijos savarankiškai inicijuoja papildomas priemones, leidžiančias geriau identifikuoti strateginius institucijos lygio orientyrus mokymų planavimui:

- Vadovų arba vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų diskusijos. Pavyzdžiui, Generalinėje prokuratūroje tokios diskusijos vyksta vadovų grupėje kasmetiniame strateginio planavimo procese.
- Institucijoje atliekami darbuotojų įsitraukimo tyrimai, kurie parodo sisteminius institucijos veiklos iššūkius ir leidžia spręsti apie tai, kokių žinių bei įgūdžių reikia jiems įveikti.

Individualūs ugdymo poreikiai turėtų būti identifikuojami vadovų tarnybinės veiklos vertinimo procese. Tyrime dalyvavusių institucijų atstovų vertinimu, kokybiškai atliekamas vadovų veiklos vertinimas, kuriame dėmesys yra sutelkiamas į konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, padedantį vertinamajam identifikuoti savo stiprybes ir tobulintinas kompetencijas bei planuoti ugdymo (si) veiksmus, yra labai veiksminga vadovų ugdymo priemonė. Tačiau ankstesniame skyriuje jau buvo aptarta, kad daugumoje institucijų yra susiduriama su formalaus mokymo poreikių vertinimo tarnybinės veiklos vertinimo metu iššūkiu, nepakankamai konkrečiais ir pagrįstais ugdymo poreikiais, suformuluotais vertinimo išvadose.

Visgi daugelis apklaustų žmogiškųjų išteklių specialistų informatyvesnėmis laiko mokymo poreikių apklausas ir yra linkę remtis jomis, planuodami ir siūlydami vadovams konkrečias ugdymo priemones. Šiame procese VTD teikia įstaigoms metodinę pagalbą ir yra parengęs rekomendacijas dėl valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo.

Apklausų panaudojimas mokymo poreikiams identifikuoti taip pat kelia savų iššūkių dėl dalies vadovų nuostatų ir organizacinės kultūros ypatybių – savo mokymo poreikių identifikavimas, vadovų gali būti priimamas kaip silpnumo parodymas. Tai gali skatinti respondentus nurodyti „saugius“, socialiai priimtinius poreikius, pvz., jau minėtus IT įgūdžius, užsienio kalbų mokėjimą. Kita galima rizika – ugdymo poreikių vertinimas per daug susikoncentruojant į pareiginių nuostatų funkcijas, kurios nebūtinai atspindi sprendžiamų problemų kompleksiskumą. Tyrime dalyvavusių Lietuvos institucijų atstovų nuomone, specifiskai AV ir įstaigų vadovų grupės mokymo poreikiams įvertinti didžiausią naudą duoda vadovų apklausos žodžiu, atliekamos metų pradžioje, papildomos aktualiais mokymų poreikiais bet kada, metų bėgyje.

Įstaigos, taikančios 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, šio vertinimo rezultatus tiesiogiai panaudoja individualių mokymo poreikių identifikavime ir mokymo planavime. Tokio vertinimo rezultatai mokymo poreikius leidžia nustatyti maksimaliai objektyviai, parodydami ne tik vertinamajam suprantamus, bet ir nereflektuojamus mokymo poreikius.

## **Mokymų formos**

Tyrime dalyvavusių institucijų ŽI valdymo specialistai pastebi, kad neretai identifikuojant mokymo poreikius ir ugdymo priemones tarnybinio veiklos vertinimo išvadose yra apsiribojama mokymų auditorijoje planavimu. Toks vadovų požiūris į mokymų planavimą tarnybinio veiklos vertinimo eigoje leidžia spręsti, kad mokymas darbo vietoje ir tikslinga saviugda dažnai nėra vertinami kaip sudėtinė vadovo atsakomybių dalis.

Tuo metu institucijose atskirų vadovų ir ŽI specialistų iniciatyva yra išbandomos ir vertinamos kaip pačios veiksmingiausios mokymo darbo aplinkoje formos:

- Problemų sprendimas ir diskusijos grupėse, susiję su konkrečių veiklų ar projektų įgyvendinimu;
- Grįžtamojo ryšio susitikimai (ne tarnybinės veiklos vertinimo formatu), vykstantys pagal poreikį;
- Patirties dalinimasis institucijos viduje ir tarp institucijų (ypač vertinami vizitai į giminingas užsienio šalių institucijas);
- Laikinas darbas kitose pareigose;
- Pavadavimas;
- Kuravimas (galioja naujai paskirtiems vadovams);
- Vadovų klubai, vadovų diskusijos laisva forma vadovų pačių pasirinktomis aktualiomis; temomis.

Institucijų vertinimu, mokymai auditorijoje kuria vertę tik tuo atveju, kai šie yra:

- Adaptuoti konkrečioms institucijos ar tikslinės dalyvių grupės poreikiams ir veiklos specifikai;
- Orientuoti į įgūdžių treniravimą ir bendrų nuostatų formavimą, o ne žinių perteikimą. Žinių perdavimui efektyviausi yra nuotoliniai internetiniai mokymai;
- Vedami panaudojant interaktyvius mokymo metodus ir savirefleksiją: grupines ir individualias užduotis ir simuliacijas, struktūruotas grupines diskusijas, atvejo analizes ir pan.

Mokymų ne darbo vietoje organizavimas aukščiausio lygio vadovams, jų formos ir temų parinkimas daugelyje institucijų kelia papildomų iššūkių dėl kelių priežasčių:

- Aukščiausio lygio vadovų skaičius institucijose yra mažas, iš jų nesuformuojama atskira mokymų grupė, todėl dažnai visi institucijos vadovai mokosi bendroje grupėje;
- Aukščiausio lygio vadovai ne visada gali efektyviai mokytis su vidurinės grandies vadovais, kadangi skiriasi jų darbo problematika ir priimamų sprendimų pobūdis. Be to, neretai jų pradinių žinių ir įgūdžių lygis yra aukštesnis, jeigu grupę sudaro vidurinės grandies vadovai;
- Organizacijos kultūros ypatybės ne visada leidžia vadovams ir pavaldiniams efektyviai mokytis kartu.

Dėl šių priežasčių vienomis efektyviausių mokymo formų specifiškai AV ir įstaigų vadovams institucijose yra laikomi individualūs mokymai ir studijų vizitai užsienyje.

Kitas iššūkis, susijęs su AV ir įstaigų vadovų ugdymu yra, jų didelis užimtumas ir motyvacijos dalyvauti mokymuose stoka. Aukščiausio lygio vadovai yra ypatingai jautrūs suvokiamos mokymų naudos ir mokymams reikalingo skirti laiko santykiui. Nematydami asmeninės mokymų vertės, jie nesilanko netgi privalomose mokymo programose. Veiksniai, padedantys pritraukti AV ir įstaigų vadovus į mokymus, yra šie:

- Asmeniškai aktualios mokymų temos;
- Profesionalūs mokymų vedantieji, kurie yra ekspertai konkrečioje mokymo srityje ir turi puikius darbo su auditorija įgūdžius;
- Lankstus mokymų laikas.

## Mokymų tematika

Institucijos gali savarankiškai pasirinkti, kokius mokymus jos organizuos savo AV ir įstaigų vadovams, išskyrus privalomą 100 akademinų valandų 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programą. AV ir įstaigų vadovams vedamos mokymo programos turi atitikti vidaus reikalų ministro nustatytus Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus.

Bendri AV ir įstaigų vadovų poreikiai turėtų būti įvertinti atliekant išsamią AV ir įstaigų vadovų apklausą. Preliminariai apibendrinant institucijų žmogiškųjų išteklių specialistų įvardintas prioritетines AV ir įstaigų vadovų ugdymo temas, jas galima suskirstyti į šias kategorijas (prioriteto tvarka pagal paminėjimo dažnį):

1. Situacinė lyderystė ir žmonių valdymas: komandos subūrimas, įkvėpimas, ir motyvavimas, pavaldinių ugdymas, konstruktyvaus grįžtamojo ryšio suteikimas.
2. Institucijos veiklos valdymas: strategijos formavimas, užduočių delegavimas ir stebėseną, bendradarbiavimo ir partnerystės skatinimas, organizacijos kultūros formavimas ir pokyčių valdymas.
3. Efektyvi komunikacija ir įtaigus bendravimas įprastose ir įtemptose situacijose.

## Mokymų tiekėjų pasirinkimas

Mokymų tiekėjais AV ir įstaigų vadovų mokymuose gali tapti vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys. VATIS duomenimis, 2017 m. valstybės tarnautojai mokymus galėjo rinktis iš 6939 valstybės tarnautojams siūlomų mokymo programų (1635 iš jų ilgesnės nei 8 akad. val.), kurias siūlė 208 mokymo paslaugas teikiantys asmenys (192 juridiniai ir 16 fizinių asmenų) (VTD, 2018). Teisės aktais mokymo paslaugų teikėjams (fiziniams ir juridiniams asmenims) yra nustatyti išsilavinimo ir patirties reikalavimai.

Tyrime dalyvavusių institucijų atstovai nurodė, kad praktiškai pasirenkant mokymų tiekėjus institucijoje yra orientuojamasi į kitokius kriterijus. Pasirinkimą lemia:

- Temos aktualumas;
- Subalansuotas mokymų vertės, kainos ir trukmės santykis;
- Konkretaus lektoriaus, vedančio mokymus (netgi jeigu tiekėjas yra juridinis asmuo), patirtis, vertinama ne darbo stažu, o konkrečiais klientų atsiliepimais, gebėjimas dirbti su auditorija ir jo asmeninės savybės.

Tiekėjo ir mokymo temų patvirtinimas yra vertinamas kaip formalumas, todėl galima daryti prielaidą, kad šiuo metu patvirtintų mokymo tiekėjų sąrašo sudarymas institucijoms nesukuria vertės, tačiau reikalauja išteklių parengimui.

## Mokymų kokybės vertinimas

Duomenys apie AV ir įstaigų vadovų dalyvavimą mokymuose ir mokymo vertinimo duomenys yra kaupiami VATIS. Yra privalomas 2 tipų mokymų vertinimas:

- Mokymų tiekėjai po kiekvienų mokymų privalo atlikti mokymo dalyvių apklausą, o apibendrinti apklausų rezultatai yra pateikiami VTD tiekėjų metinėse ataskaitose. Šių ataskaitų duomenimis, 2017 m. kaip ir kasmet, apie 98 % apklaustų valstybės tarnautojų mokymo kokybę vertino teigiamai (VTD, 2018).
- Mokymuose dalyvavę AV ir įstaigų vadovai po mokymų VATIS užpildytų klausimynus apie mokymo kokybę. 2017 VATIS Mokymo kokybės ir efektyvumo vertinimo modulyje pateiktų duomenų apibendrinimas rodo, kad mokymų dalyviai mokymo kokybę ir efektyvumą vertino vidutiniškai 4,6 balo 5 balų sistemoje (VTD, 2018).

Atsižvelgiant į tai, kad kokybiškų mokymo programų organizavimas AV ir įstaigų vadovams kelia iššūkių, didelė dalis tyrime dalyvavusių Lietuvos institucijų taiko papildomas priemones mokymo efektyvumui įvertinti – daugiausiai vidines mokymo dalyvių apklausas. Informatyviausias rodiklis, tyrimo dalyvių nuomone parodantis mokymų kokybę, yra mokymo programų rekomendavimas savo kolegoms. Jis leidžia geriau diferencijuoti ir mokymų programas, ir tiekėjus pagal darbo kokybę negu kiti vertinimo anketų rezultatai.

## 6.7 Lietuvos AV ir įstaigų vadovų karjeros valdymas

### Vertikalios ir horizontalios karjeros galimybės

Įstaigų vadovai Lietuvoje pareigas gali užimti, tik laimėję atrankos konkursą. Tuo metu AV aukštesnes pareigas gali užimti 2 būdais:

- Laimėję atrankos konkursą;
- Po tarnybinės veiklos vertinimo, kai, veiklą įvertinus tarnybinės veiklos vertinimo komisijai, yra priimamas sprendimas valstybės tarnautojui siūlyti užimti aukštesnes pareigas ir jis atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus. Specialieji reikalavimai, keliami pareigybei, pirmiausia nustato reikalaujamą išsilavinimą ir patirtį. Todėl valstybės tarnautojo vadovavimo ir lyderystės gebėjimai, pareigas užimant šiuo būdu, gali būti nepatikrinami.

AV darbas vienoje pareigose nėra ribojamas. Tuo metu įstaigų vadovai yra priimami į pareigas ketverių metų kadencijai ir jas gali eiti ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės.

Lietuvos valstybės tarnyboje yra siekiama skatinti ir horizontalią karjerą: AV gali prašyti būti perkelti į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje institucijoje. Įstaigų vadovai taip pat gali prašyti juos perkelti į tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojų (bet ne įstaigų vadovų) pareigas. VTD teikia valstybės tarnautojams informaciją apie laisvas pareigas.



Vis dėlto daugelyje tyrime dalyvavusių institucijų pastebima, kad vadovai vertina ir yra linkę išlaikyti srities, kurioje dirba, veiklos turinio išmanymą, todėl sudominti horizontalia karjera yra gana sudėtinga.

### Potencialių vadovų identifikavimas ir ugdymas

Apžvelgiant atranką Lietuvos valstybės tarnyboje, buvo minėtas iššūkis pritraukti į atrankas kandidatus, turinčius aukšto lygio gebėjimus ir vadovavimo potencialą. Lietuvos valstybės tarnyboje nėra naudojama sisteminių priemonių, įgalinančių tiksliai identifiikuoti potencialius vadovus (įskaitant ir vadovus, galinčius užimti AV ir įstaigų vadovų pareigas) ir juos ugdyti. Visgi kai kurios institucijos tokias priemones naudoja savo iniciatyva.

Dažniausios priemonės, kurios tyrime dalyvavusiose institucijose yra naudojamos aukšto potencialo darbuotojams ugdyti ir pa (si) rengti aukštesnėms pareigoms, yra:

- Vadovų pavadavimas;
- Dalyvavimas vadovams skirtuose mokymuose;
- Įtraukimas į projektų ir darbo grupes.

## 6.8 IT įrankių naudojimas Lietuvos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui ir kompetencijų valdymo stebėsenai

Lietuvoje valstybės tarnybai valdyti yra naudojami Valstybės tarnautojų registras (VATARAS) ir Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema (VATIS). Šie IT įrankiai leidžia elektroninėje erdvėje rinkti, kaupti, sisteminti ir teikti su visais svarbiausiais kompetencijų valdymo procesais susijusius duomenis, informaciją ir dokumentus:

- 1 **Atranka.** VATIS įgalina kandidatus ir atrankos vykdytojus komunikuoti elektroninėmis priemonėmis, atlikti testavimą, fiksuoti atrankos ir įdarbinimo sprendimus. Atranka – standartinis procesas. Informacija skelbiama viešai ir pateikiama per sistemą.
- 2 **Tarnybinės veiklos vertinimas.** VATIS fiksuojama ir perduodama tarnybinės veiklos vertinimo informacija, įskaitant informaciją apie ugdymo poreikius ir vertinimo išvadas.
- 3 **360 laipsnių vertinimas.** Juo gali naudotis bet kuri pageidaujanti institucija.
- 4 **Ugdymas.** Elektroninėmis priemonėmis yra atliekamas mokymų kokybės vertinimas, fiksuojama ir kaupiama informacija apie valstybės tarnautojo kvalifikacijos kėlimą, teikiama informacija apie galimas stažuotes kvalifikacijai kelti. Informacija apie mokymo programų vertinimą skelbiama viešai.
- 5 **Karjeros valdymas.** Sekama ir teikiama informacija apie laisvas pareigynes.

Sistemos dalis yra ir kompetencijų IT įrankis, skirtas kompetencijų valdymui, analizei ir viešinimui įgyvendinti. Jis yra techniškai parengtas naudoti, jeigu jo naudojimas bus įtvirtintas teisės aktu.

VATIS leidžia kokybiškai analizuoti informaciją, reikalingą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams priimti ir sudaro technines prielaidas kompetencijomis grįstam žmogiškųjų išteklių valdymui. IT priemonėmis renkama ir tvarkoma informacija įgalina VTD atlikti valstybės tarnautojų kompetencijų valdymo stebėseną pagal nustatytus rodiklius ir viešinti stebėsenos išvadas. Ši informacija taip pat leidžia pagrįstai įvertinti dabartinę būklę valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų nustatyme. Stebėsenos kokybė yra vertinama ir tobulinama: 2017 m. buvo parengtas atnaujintas atrankos į valstybės tarnautojų pareigas rodiklių skaičiavimo aprašas.

Šiuo metu valstybės tarnyboje naudojamose informacinėse sistemose AV ir įstaigų vadovai nėra išskiriami į atskirą grupę, nors techninės galimybės leidžia tai padaryti. Vis dėlto sistema jau dabar leidžia generuoti specifines ataskaitas, susijusias su įstaigų vadovų valdymu:

- Paskyrimų kadencijoms analizės ataskaitą;
- Konkursų stebėsenos ataskaitą;
- Aukštesniųjų vadovų ataskaitą.

## 2 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Airijoje, ataskaita

### 1. Bendroji informacija apie vizitą

**Vizito šalis:** Airijos Respublika.

**Priimančiosios organizacijos:** Viešųjų išlaidų ir reformų departamentas (angl. *Department of Public Expenditure and Reform – DPER*) ir Viešojo administravimo institutas (angl. *Institute of Public Administration – IPA*)

**Vizito laikotarpis:** 2018 04 19–20.

**Vizito dalyviai:**

1. Skaidrė Katilaviienė, Valstybės tarnybos departamento Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus patarėja.
2. Paulius Striška, Valstybės tarnybos departamento Registro ir informacinių sistemų skyriaus vedėjas.
3. Ramunė Kabašinskienė, OVC Consulting vyr. konsultantė.

### Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai:

31 lentelė. Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai

Patirties pateikėjas	Žinių ir perduodamos gerosios patirties sritis
Cathy Barron	Viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos valdymo struktūra, reformos apžvalga
Aoife O'Sullivan	Aukštesniosios valstybės tarnybos valdymas, veikla, iššūkiai
Cillian McBride	AVT ugdymo sistema
Andrew Gray	Talentų valdymas
Jane Williams and Margaret McCabe	Aukštesniųjų valstybės tarnautojų vadovų atranka
Ashling Newberry (IPA)	Viešojo administravimo instituto veikla
Siobhan Bradley (IPA)	AVT mokymo programų sudarymo principai ir turinys

## 2. Airijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tikslai ir organizavimas

Airijos valstybės tarnyba neapima viešojo sektoriaus ir vietos savivaldos institucijų.

Bendra Airijos valstybės tarnybos apžvalga:

- Virš 39 000 tarnautojų (2018 m. kovo mėn. duomenys);
- 16 Vyriausybės departamentų (įskaitant kitas nekomercines organizacijas ir agentūras);
- Vidutinis tarnautojo amžius – 47 metai;
- 5,56% tarnautojų yra jaunesni nei 30 metų;
- 58,22% tarnautojų yra moterys;
- 67% aukštesniųjų valstybės tarnautojų yra vyrai.

Valstybės tarnyba yra hierarchinė: joje yra iki 9 lygių pareigybių. Aukščiausias kiekvieno departamento vadovas yra generalinis sekretorius (angl. *Secretary-General*), kurį rekomenduoja to departamento ministras ir kuris yra skiriamas 7 metų kadencijai.

Aukštesniąją Airijos valstybės tarnybą sudaro tokios pareigybės:

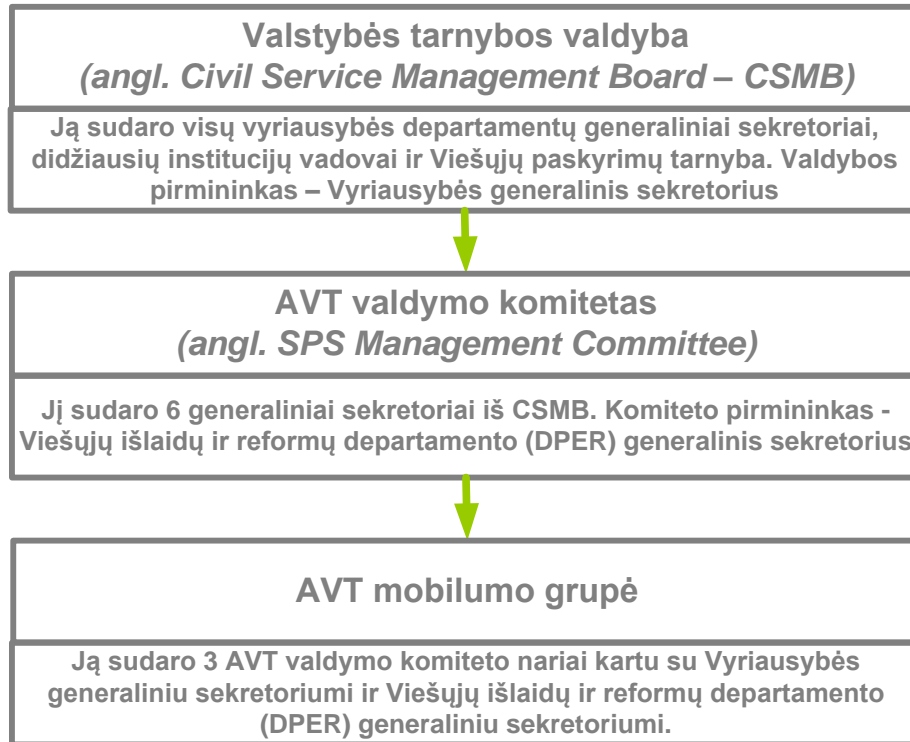
- Generalinis sekretorius (Secretary General);
- Antrasis generalinis sekretorius (Second Secretary General);
- Generalinio sekretoriaus pavaduotojas (Deputy Secretary);
- Generalinio sekretoriaus padėjėjas (Assistant Secretary);
- Direktorius (Principal Officer).

Kiekvieno departamento valdymo organas – departamento valdyba, kurią sudaro aukščiausio lygmens vadovai: antrasis generalinis sekretorius, generalinio sekretoriaus pavaduotojas (-ai), generalinio sekretoriaus padėjėjas (-ai).

Airijos aukštesniojoje valstybės tarnyboje dirba apie 280 žmonių (32% moterų ir 68% vyrų), dauguma jų padarė vidinę karjerą. Aukščiausio lygmens paskyrimų komiteto (angl. *Top Level Appointments Committee – TLAC*) duomenimis, 80% sėkmingų kandidatų išaugo toje pačioje organizacijoje, 80% dirba Dubline, 54% aukštesniųjų tarnautojų dirba tarnyboje daugiau nei 30 metų (TLAC ataskaita, 2015).

Airijoje AVT valdymas yra centralizuotas ir turi aiškią struktūrą. Valstybės tarnybos valdymą koordinuojantys valdymo organai pavaizduoti 1-ajame paveiksle.

**13 paveikslas.** Valstybės tarnybos valdymo koordinavimas Airijoje



Šaltinis: DPER, 2018

Airijos viešojo sektoriaus reforma buvo pradėta 2011 m. Reforma padėjo viešajam sektoriui teikti esmines paslaugas ir tuo laikmečiu, kai reikalavimai paslaugoms išaugo, o resursai buvo smarkiai apriboti.

Antras viešosios tarnybos reformos etapas pradėtas 2014 m. Reformos tikslai buvo mažinti kaštus ir didinti efektyvumą, akcentuojant ir paslaugų tobulinimą. 2014 metų spalio mėnesį buvo paskelbtas Valstybės tarnybos atnaujinimo planas (angl. *Civil Service Renewal Plan*), kuriame numatyta Airijos valstybės tarnybos valstybės vizija ir trijų metų veiksmų planas.

Valstybės tarnybos atnaujinimo planas buvo rengiamas 12 mėnesių. Atlikta beveik 2000 konsultacijų su departamentų ir institucijų vadovais, tarnautojais ir visomis kitomis suinteresuotomis institucijomis. Ministrai ir abiejų parlamento rūmų atstovai taip pat išsakė savo nuomonę, buvo pasitelkti ekspertai.

Atnaujinimo planas numato praktinius žingsnius keturiose srityse siekiant, kad AVT būtų:

- Vieninga – valdyti valstybės tarnybą kaip atskirą vieningą organizaciją;
- Profesionali – maksimaliai sustiprinti visų valstybės tarnybos darbuotojų ir organizacijų veiklą ir potencialą;
- Reaguojanti – keisti valstybės tarnybos kultūrą, struktūrą ir procesus, kad sistema taptų lankstesnė, prisitaikanti prie pokyčių;
- Atvira ir atsakinga – nuolat mokytis ir tobulėti, būti atviriems išorinėms idėjoms, iššūkiams ir diskusijoms.

2017 metų gruodžio mėnesį startavo naujas viešojo sektoriaus tobulinimo etapas „Mūsų viešasis sektorius 2020“ (angl. *Our Public Service 2020*). Pagrindinės kryptys – užtikrinti nuolatinį ir stabilų viešojo sektoriaus progresą, teikiant geresnės kokybės paslaugas Airijos visuomenei.

Valstybės tarnybos reformos diegimą koordinuoja kelios valdymo struktūros:

- Valstybės tarnybos valdyba;
- AVT valdymo komitetas;
- Valstybės tarnybos personalo valdymo padalinys, priklausantis Viešųjų išlaidų ir reformų departamentui (DPER).

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Svarstyti didesnę AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo centralizavimą, žiūrėti į AVT sistemiškai, t. y. kaip į vieningą organizaciją.
- Išgryninti AVT kaip vieningos sistemos ugdymo strategiją, aiškiau susiejant ją su valstybės strateginiais tikslais.
- Sudaryti konkretų AVT strategijos diegimo planą, nustatant koordinuojančių institucijų atsakomybes.
- Siekti didesnio institucijų ir padalinių įsitraukimo bei tarpusavio veiksmų derinimo.

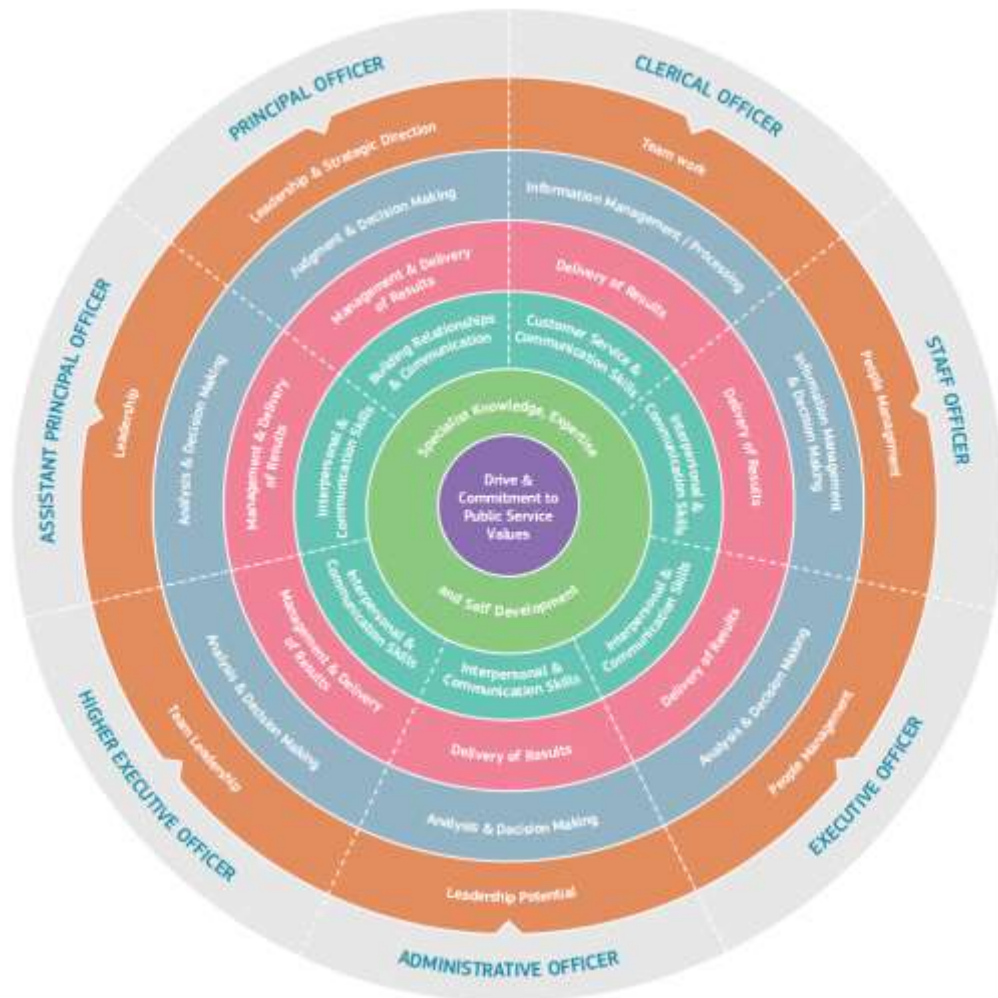
## **3. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų modelis**

Airijos valstybės tarnyboje taikomi kompetencijų modeliai yra sukurti visų lygių pareigybėms. Kiekvienas modelis atspindi esminius įgūdžius ir savybes, reikalingas efektyviai veiklai skirtinguose valdžios lygiuose atlikti.

Kaip pavyzdys pateikiamas vienos AVT pareigybės – sekretoriaus padėjėjo – kompetencijų modelis (žr. 3-ąjį paveikslą). Jį sudaro 7 kompetencijos, kurių centrinė ašis yra valstybės tarnybos vertybės. Jos apibūdinamos taip:

- Savo pavyzdžiu demonstruoja valstybės tarnybos vertybes (angl. *Exemplifies Public Service Values*);
- Strateginis mąstymas (angl. *Strategic Thinking*);
- Profesionalumas ir tobulėjimas (angl. *Specialist Expertise & Self Development*).

14 paveikslas. Bendras visų lygių pareigybių Airijos valstybės tarnyboje kompetencijų modelis



Šaltinis: PAS, 2013

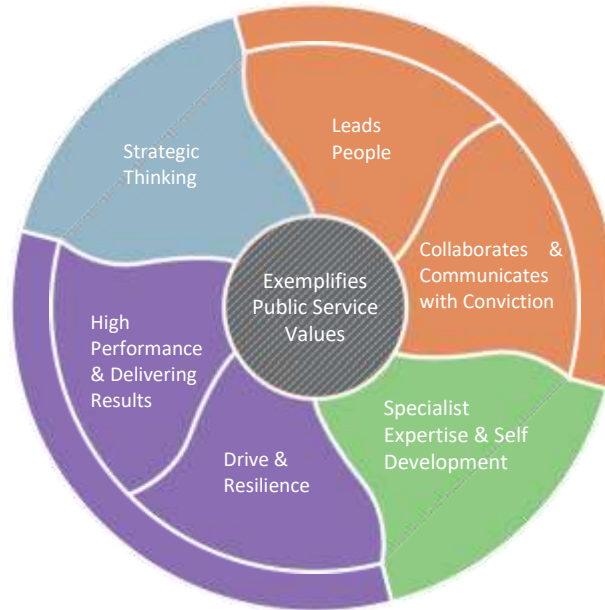
Santykių valdymo sritį (angl. *Managing Relationships*) sudaro 2 kompetencijos:

- Vadovauja žmonėms (angl. *Leads People*);
- Bendradarbiauja ir įtikinamai komunikuoja (angl. *Collaborates & Communicates with Conviction*).

Orientacijos į veiklą sritį (angl. *Delivery Focus*) sudaro 2 kompetencijos:

- Veiklos organizavimas ir rezultatų užtikrinimas (angl. *High Performance & Delivering results*);
- Inicijatyvumas ir atsparumas (angl. *Drive & Resilience*)

15 paveikslas. Sekretoriaus padėjėjo kompetencijų modelis



Šaltinis: PAS, 2013

Kiekviena kompetencija yra aprašyta darbinio elgesio kalba, įvardinant efektyvų jos taikymą veikloje.

**Pavyzdys: Vadovauja žmonėms**

*Efektyvi veikla yra:*

- būti pastebimu ir aktyviu lyderiu, visapusiškai įtraukiančiu kitus;
- kurti ir palaikyti komandas iš skirtingų departamentų ir atliekančias įvairias funkcijas;
- deleguoti ir užtikrinti kitų žmonių vidinės atsakomybės prisiėmimą;
- nustatyti ambicingus tikslus ir įdiegti efektyvų veiklos valdymą;
- ugdyti ir skatinti kitus tobulėti.

Šaltinis: PAS, 2013

Kompetencijų profilis nėra naudojamas.

Šiuo metu naudojamas AVT kompetencijų modelis 2013 m. buvo peržiūrėtas ir atnaujintas. Peržiūros tikslas buvo sukurti modelį, kuris atitiktų išaugusius reikalavimus AV tarnautojų atsakomybei, aiškiai apibrėžtu, kokio veiklos standarto tikimasi iš AV tarnautojų, ir leistų nustatyti, kokį pajėgumą valstybės tarnyboje reikėtų formuoti ateityje.

Kompetencijų modelis buvo išsamiai peržiūrėtas. Viešųjų išlaidų ir reformų departamentas bei Viešųjų paskyrimų tarnyba (angl. *Public Appointments Service – PAS*). išgrynino šalies viešojo sektoriaus raidos kryptį, įvertindami šalies ir tarptautinę perspektyvą, atliko išsamią pažangių viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų kompetencijų modelių analizę pasauliniu mastu. Buvo aktyviai konsultuojamasi su patyrusiais viešojo sektoriaus vadovais, išoriniais ekspertais ir visomis su AVT valdymu susijusiomis



institucijomis. Kompetencijų modelis atspindi būtent tas savybes, kurių šiandien reikia vyresniesiems tarnautojams, valdant esamus ir numatomus iššūkius. Lyginant su ankstesniu modeliu, naujajame modelyje gerokai aiškiau, darbinio elgesio kalba, aprašomi puikiam veiklos atlikimui reikalingi standartai.

AVT kompetencijų modelis naudojamas atrankoje, veiklos valdyme, lyderystės ugdyme, koučinge, talentų valdyme.

Modelis nesiejamas su AV ir įstaigų vadovų atlygiu.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Reguliariai peržiūrėti kompetencijų modelio turinį ir jį atnaujinti, keičiantis aplinkos veiksniams ir tikslinės grupės poreikiams. Tai užtikrintų kompetencijų modelio aktualumą ir orientaciją į esminių prioritetų įgyvendinimą.
- Siekti kad kompetencijų modelis būtų aiškus, nesudėtingas, suprantamas ir praktiškai naudojamas įvairiems personalo valdymo tikslams pasiekti.
- Atliekant kompetencijų modelio peržiūrą, išanalizuoti gerąsias Lietuvos ir užsienio šalių viešojo sektoriaus bei verslo organizacijų patirtis, vadovautis strategine valstybės tarnybos kryptimi, įtraukti aukščiausius tarnybos vadovus, išorės praktikus ir ekspertus.

## **4. Airijos AV ir įstaigų vadovų atranka**

Įdarbinimą į Airijos valstybės tarnybą reglamentuoja 2004 m. Viešųjų paslaugų valdymo (įdarbinimo ir paskyrimų) aktas, priimtas Viešosios tarnybos paskyrimų komisijos (angl. *The Commission for Public Service Appointments*) ir Viešųjų paskyrimų tarnybos (PAS)

Viešosios tarnybos paskyrimų komisijos pagrindinė atsakomybė yra nurodyta teisės aktuose ir nustatyto įdarbinimo ir atrankos standartus, kurie skelbiami kaip Veiklos kodeksai (angl. *Codes of Practice*) valstybės tarnyboje ir visame viešajame sektoriuje. Ši komisija, prižiūradama, kaip laikomasi minėtų standartų, reguliariai audituoja įdarbinimo ir atrankos veiklas.

PAS yra centralizuota įdarbinimo, vertinimo ir atrankos paslaugų valstybės tarnyboje teikėja. Ji taip pat teikia įdarbinimo ir konsultavimo paslaugas savivaldos institucijoms, sveikatos priežiūros tarnybai ir kitoms viešosioms įstaigoms.

Paminėtina, kad pagal Airijos 2004 m. Viešosios tarnybos valdymo įstatymą, įstaiga, atliekanti valstybės tarnautojų įdarbinimo ir atrankos procedūras, gali kreiptis pagalbos į privataus sektoriaus įdarbinimo agentūras. Aukščiau minėta Komisija skelbia Patvirtintų įdarbinimo agentūrų sąrašą, kuris yra įtraukiamas į Licencijuotų užimtumo agentūrų registrą.

**Už AV ir įstaigų vadovų atranką** Airijoje yra atsakingas Aukščiausio lygmens paskyrimų komitetas (angl. *Top Level Appointments Committee - TLAC*), įkurtas 1984 m..

TLAC sudaro 14 narių, skiriamų Viešųjų išlaidų ir reformų ministro. Vienas jų paskiriamas pirmininku. Šiuo metu TLAC sudaro 13 narių (1 nepriklausomų narių, t. y. ne iš valstybės tarnybos, vieta šiuo metu yra laisva):

- 6 Generaliniai Sekretoriai;
- 7 išorės / nepriklausomi nariai.

Šio komiteto funkcija yra identifikuoti ir rekomenduoti ministrams ir Vyriausybei tinkamus kandidatus į laisvas aukščiausias pareigas valstybinėje tarnyboje – Sekretoriaus padėjėjo lygmens ir aukštesnes. TLAC, šią funkciją vykdydamas visiškai nepriklausomai ir priimdamas sprendimus griežtai pagal atvirosios konkurencijos principus bei kandidatų į atitinkamą poziciją nuopelnus, siekia sustiprinti valstybinės tarnybos valdymo struktūrą ir numatyti priemones, kuriomis geriausi kandidatai galėtų įgyvendinti savo potencialą.

Airijos Vyriausybė vykdo atvirą įdarbinimo politiką, todėl TLAC vaidmuo – remti tai ir užtikrinti, kad atrankos ir įdarbinimo į aukščiausių valstybės tarnybos pareigūnų pozicijas procesas būtų prieinamas kiek įmanoma platesniam kvalifikuotų kandidatų iš įvairių sektorių ratui.

TLAC veikia pagal aukščiausius teisingumo ir profesinio konfidencialumo standartus, laikydamosi sąžiningumo, paskyrimo pagal nuopelnus, geriausios praktikos, teisingumo bei skaidrumo principų.

TLAC atlikti AV ir įstaigų vadovų atranką valstybės tarnyboje, pavyzdžiui, sudarant pirminį kandidatų sąrašą, atliekant išankstinius pokalbius, padeda PAS.

Atrankos procesas yra pradedamas atsiradus naujai ar atsilaivinus esamai pareigybei. Už pareigybių aprašymų / darbo specifikacijų ir pareigybei keliamų specialiųjų reikalavimų parengimą atsako Departamentas, kuris skelbia konkursą, ir DPER, kartu su TLAC pateikiamomis pastabomis. Pradedant atrankos procesą, jie yra pateikiami PAS, kuri padeda TLAC atrankos paskelbimo ir įdarbinimo procese. Prieš paskelbiant atranką, PAS su konkursą skelbiančio Departamento Generaliniu sekretoriumi aptaria pagrindinius įgūdžius, reikalingus tai pareigybei, bei esmines problemas organizacijoje, kurias spręsti turėtų potencialūs kandidatai.

AV ir įstaigų vadovų atranka yra pagrįsta kompetencijų modeliu. Nustatytos pagrindinės kompetencijos yra interviu ir vertinimo pagrindas.

Visų atrankos konkursai, kuriuos vykdo PAS, skelbiami viename ar keliuose nacionaliniuose laikraščiuose ir PAS svetainėje ([www.publicjobs.ie](http://www.publicjobs.ie)).

PAS parengia informacinį bukletą pretendents, kuriame skelbiama papildoma informacija: pagrindinės pareigos, esminės kompetencijas efektyviai veiklai vykdyti, reikalavimai bei pagrindinės sąlygos. Asmenys, pretenduojantys į nurodomas pareigas, pateikia paraišką kartu su savo CV, motyvacinio laišku bei pagrindinių pasiekimų, susijusių su konkrečiomis kompetencijomis, ataskaita.

#### **Atrankos procesą sudaro šie etapai:**

- Kandidatų sąrašo sudarymas remiantis jų paraiškoje pateikta informacija;
- Konkursinis pirminis / išankstinis interviu (atlieka PAS);

- Internetinio klausimyno (-ų) pildymas (naudojami „WAVE“, „Hogan Personality Inventory“ asmenybės testai);
- Įvertinimo centras, kuriame atliekamos įvairios užduotys ir kurių rezultatus vertina ekspertai bei pateikia išsamias išvadas;
- Galutinis konkurencinis interviu (atlieka TLAC).;
- Rekomendacijų ministrui / Vyriausybei pateikimas.

**Kandidatų sąrašo sudarymas** – jį atlieka atrankos komisija, kurią sušaukia PAS su nepriklausomu pirmininku. Į ją taip pat įtraukiamas į pensiją išėjęs Generalinis sekretorius, nepriklausomas asmuo (tam tikros srities ekspertas) bei TLAC atstovas. Komisija susitaria dėl kriterijų, kurie apima pozicijai reikalingus įgūdžius, patirtį ir kompetencijas. Remiantis kandidatų paraiškose pateikta informacija, komisija vertina kiekvieno kandidato tinkamumą. Taikomi sutarti kriterijai, siekiant nustatyti kandidatų, pereinančių į išankstinio interviu etapą, trumpiausią sąrašą.

**Pirminis interviu ir išsamus įvertinimas** – šiame etape daugiausiai dėmesio skiriama kandidatų CV, darbo patirties ir kompetencijų, reikalingų atitinkamai pareigybei, nagrinėjimui. Išsamiai išnagrinėjusi pokalbio ir kandidatų paraiškų informaciją, interviu komisija išrenka kandidatus, kurie pereina į kitą etapą. Galutiniam interviu, kurį atlieka TLAC, paprastai atrenkami ne daugiau kaip 5 kandidatai.

**Galutinis konkurencinis interviu** – jį dažniausiai vykdo TLAC pogrupis, sudarytas iš 2 Generalinių sekretorių, 2 išorinių narių, vadovaujamų TLAC pirmininko. Paprastai šis interviu trunka 45–60 min. Šiame etape siekiama nustatyti tinkamiausią kandidatą, kuris būtų rekomenduojamas ministrui / Vyriausybei į konkrečias pareigas.

**Rekomendacijų ministrui / Vyriausybei pateikimas** – jeigu vyksta atranka į žemesnes nei Generalinio sekretoriaus pareigas, TLAC atrenka ir ministrui rekomenduoja vieną kandidatą. Į Generalinio sekretoriaus poziciją Vyriausybei abėcėlės tvarka rekomenduojami ne daugiau nei 3 kandidatai, kurie geriausiai atitinka nustatytus reikalavimus

Visi atrankoje dalyvavę kandidatai yra informuojami apie atrankos rezultatus, jiems suteikiamas išsamus grįžtamasis ryšys apie jų vertinimą, jeigu šie to pageidauja. Informacija, pretendento pageidavimu, gali būti pateikiama žodžiu ar raštu..

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Svarstyti galimybę apie AV ir įstaigų vadovų atrankos centralizavimą ir aiškių atrankos standartų sukūrimą, kurį galėtų atlikti viena komisija;
- AV ir įstaigų vadovų atrankose dalyvaujantiems asmenims teikti išsamų grįžtamąjį ryšį, akcentuojant stipriąsias ir silpnąsias puses, teikiant rekomendacijas, kokioms pareigoms asmens turimos kompetencijos, įgūdžiai ar patirtis labiausiai būtų tinkamos.
- Pasitelkiant ekspertus, mokyti komisijų narius įvairių atrankos technikų ir tokiu būdu kelti atrankų profesionalumo lygį;
- AV ir įstaigų vadovų atrankoms pasitelkti talentų valdymo programas, į atrankas kviečiant rekomendacijas gavusius ankstesnius pretendentes ar potencialius valstybės tarnautojus.

## 5. Airijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas

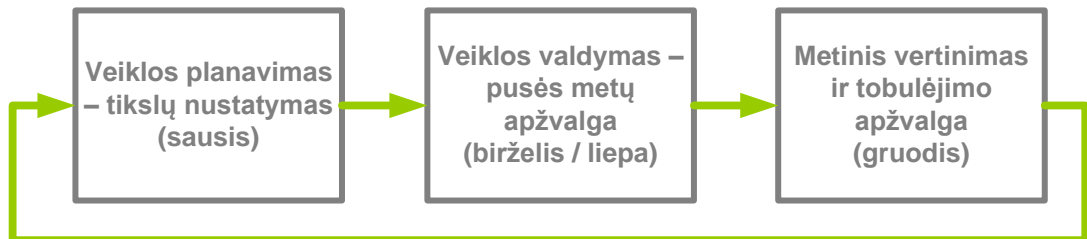
AV ir įstaigų vadovų veiklos bei veiklos valdymo mobilumo priežiūrą vykdo AVT Valdymo komitetas. Naujas veiklos vertinimo procesas Airijoje pradėtas 2016 m.

Generalinio sekretoriaus veiklos rezultatų peržiūros / vertinimo procesą atlieka Veiklos rezultatų peržiūros grupė (angl. *Performance Review Group*), kurią sudaro Vyriausybės generalinis sekretorius, DPER generalinis sekretorius ir išorės narys. Tuo metu visą procesą prižiūri Valstybės tarnautojų atskaitomybės valdyba (angl. *Civil Service Accountability Board*), kuriai vadovauja Ministras pirmininkas. Ministrai dalyvauja tikslų nustatymo ir peržiūros etapuose.

Šis veiklos apžvalgos procesas leidžia AV ar įstaigų vadovui įsivertinti savo lyderio vaidmenį ir profesinio tobulėjimo poreikius bei gauti grįžtamąjį ryšį. Vertinant veiklą daug dėmesio skiriama elgsenai ir tikslų siekimui, o ne tik tam, kas konkrečiai buvo pasiekta.

Airijoje AV ir įstaigų vadovų veikla yra vertinama pagal veiklos valdymo sistemą (angl. *Performance Management and Development System – PMDS*), kuri padeda apibūdinti, kaip individuali veikla, karjera ir vystymosi poreikiai yra valdomi. PMDS padeda individualią ir komandinę veiklą suderinti su organizacijos tikslais. Tai pasiekama aiškiai nustatant tikslus ir susijusius veiklos rodiklius bei stebint jų pasiekimų pažangą. Šiame kontekste taip pat sprendžiami ir ugdymo / tobulinimosi poreikiai.

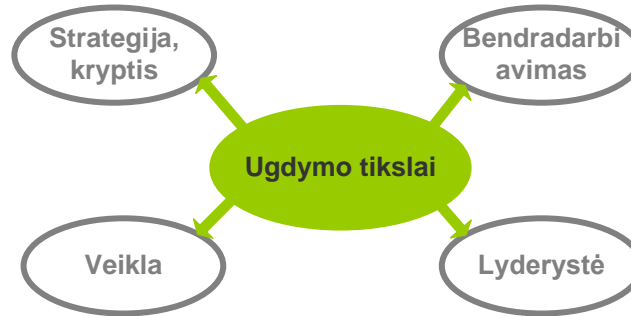
16 paveikslas. Metinis veiklos valdymo procesas Airijos valstybės tarnyboje



Šaltinis: DPER, 2018

Siekiant atspindėti visus aukščiausio lygio pareigybėms keliamus iššūkius, tikslai skirstomi į keturias kategorijas

17 paveikslas. Individualių tikslų kategorijos Airijos valstybės tarnyboje



Šaltinis: DPER, 2018

AV ir įstaigų vadovų veiklos vertinimas Airijoje yra siejamas su vadovų gebėjimu priimti sprendimus, spręsti problemas, vykdyti įsipareigojimus ir galiausiai pasiekti piliečių vertinamų rezultatų.

360° grįžtamojo ryšio įrankis yra naudojamas tobulėjimo poreikiams nustatyti. 360° vertinimą rekomenduojama atlikti bent kartą į tris metus. Šis grįžtamojo ryšio instrumentas reikalingas:

- Veiklos analizei;
- Susikoncentravimui į ugdymo / tobulinimosi tikslus;
- Baigiamojo laikotarpio apžvalgos diskusijai;
- Išsiaiškinti konkrečias vystymosi priemones ir iniciatyvas.

Pagrindinės iniciatyvos, vykdomos atsižvelgiant į 360 grįžtamojo ryšio rezultatus:

- AV ir įstaigų vadovų koučingas (angl. *SPS Executive Coaching*);
- Tikslinis koučingas (angl. *Top Up Coaching*);
- Komandos koučingas (angl. *Team Coaching*);
- Mentorystė (angl. *Mentoring*);
- Vykdomoji Lyderystės programa (angl. *Executive Leadership Programme*);
- Talentų valdymas (angl. *Talent Management*);
- Savanoriškas ir valdomas mobilumas (angl. *Volunatry and Managed Mobility*);
- Tikslinis pritaikytas mokymas (angl. *Tailored Learning and Development*).

2016 m. buvo įvesta dviejų taškų vertinimo sistema, kurios rezultatai yra „patenkinami“ arba „nepatenkinami“, pakeitusi sudėtingesnę penkių balų vertinimo sistemą. Naujaja vertinimo sistema siekiama labiau susitelkti į vystymosi / tobulinimo aspektus veiklos valdyje, skatinant ne reitingavimą, o patį „pokalbį“.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Vadovų veiklos vertinimui naudoti 360° grįžtamojo ryšio metodą, jį siejant tik su ugdymo poreikių ir tikslų nustatymu.

- Svarstyti galimybę plačiau ir sistemiškiau naudoti veiklos valdymo sistemą, periodiškai atliekant AV ir įstaigų vadovų pokalbius su jų tiesioginiais vadovais, taip užkertant kelią klaidoms ir galimai nepatenkinamai veiklai ateityje.

## 6. Airijos AV vadovų ugdymas ir talentų valdymas

Pagrindinės aukštesniųjų valstybės tarnautojų ugdymo iniciatyvos yra nustatytos „2017–2020 metų AVT lyderystės ugdymo strategijoje“ (angl. *SPS Leadership Development Strategy 2017-2020*). Strategija yra orientuota į individualų, organizacijos ir sisteminių kompetencijų ugdymo lygmenis. Ji remiasi „Valstybės tarnybos atnaujinimo planu“, 360<sup>o</sup> kompetencijų tyrimo rezultatais ir vidinėmis konsultacijomis su tarnybos specialistais. Ugdymo strategija yra glaudžiai susijusi su veiklos valdymo procesu ir talentų valdymo programa.

### AV ir įstaigų vadovų ugdymo iniciatyvos:

- **Individualus koučingas.** Pradėtas taikyti 2012 m. Numatytos 6 sesijos (ir 7-a baigiamoji sesija) 6-8 mėnesių laikotarpyje su profesionaliu koučingo specialistu. Praėjus 6 mėnesiams po paskutinės sesijos, organizuojama peržiūros sesija. Ugdymo sritys nustatomos atlikus 360<sup>o</sup> kompetencijų tyrimą. Individualus koučingas daugiausiai taikomas naujai į aukštesniąją valstybės tarnybą paskirtiems vadovams.
- **Trumpalaikis tikslinis koučingas.** 2-3 sesijos su profesionaliu koučingo specialistu skiriamos kaip pagalba siekiant įveikti konkretų iššūkį.
- **Komandos koučingas.** Pilotinis projektas pradėtas 2017 m. su valstybės tarnybos departamentų valdybomis. Komandos koučingo tikslas – formuoti ir stiprinti aukštų rezultatų siekiančias komandas.
- Paprastai koučingo paslaugas teikia išoriniai specialistai.
- **Mentorystė.** Pradėta taikyti 2017 m., mentorystė skiriama naujai paskirtiems AV ir įstaigų vadovams. Mentorai – kiti patyrę tarnybos vadovai. Mentorystė padeda suprasti vadovo vaidmenį, reikalavimus, skatina dalintis patirtimi.
- **Lyderystės programos.** Sudedamoji talentų valdymo iniciatyvos dalis. Mokymų tikslas – ugdyti patyrusius vadovus, kurie ateityje galėtų užimti aukštesnes pareigas.
- **Mobilumas.** Sekretoriaus padėjėjų postus siekiama užpildyti horizontaliai pereinant iš analogiško posto į kitą departamentą. Patyrę AV ir įstaigų vadovai gali plėsti savo kompetenciją, stiprindami kitokius nei ankstesniame darbe įgūdžius. Taip siekiama ne tik ugdyti vadovus, bet ir didinti įvairovę Valdybose.
- **Neformalus bendravimas.** Organizuojami 4-5 renginiai per metus vadovams aktualiomis temomis. Kviečiami aukštesni vadovai iš kitų sektorių dalintis patirtimi visiems aktualiomis temomis.
- **Tiksliniai / pritaikyti lyderystės mokymai.** Mokymų programos ir sesijos, parengtos pagal konkrečius dalyvių poreikius ir individualius ugdymo planus, paremtus 360<sup>o</sup> kompetencijų tyrimo rezultatais.

Viešojo administravimo institutas (IPA) teikia paslaugas valstybės tarnybai (gauna 20% biudžeto finansavimo tikslinėms mokymų programoms įgyvendinti) ir dalyvauja kaip tiekėjas konkursuose, perkant kitas mokymų programas.

Lyderystės mokymų programos, skirtas AV ir įstaigų vadovams, IPA kuria tikslingai pagal konkretaus sektoriaus problematiką ir dalyvių grupės poreikius bei iššūkius, su kuriais jie susiduria. Programos yra tęstinės (trunka apie 9 mėnesius), jose dalyvauja kviestiniai išorės lektoriai – šalies ir užsienio praktikai, bendradarbiaujama su universitetais (pvz., Harvardo universiteto J.F.Kenedžio vadybos mokykla). Taikomos įvairios lyderystės ugdymo priemonės: mokymas moduliais (pvz., 3 moduliai po 2-3 dienas išdėstyti kas 3 mėnesius); tarp mokymo sesijų – individualus ir komandos koučingas; 360<sup>o</sup> kompetencijų vertinimas arba panašus įrankis – lyderystės efektyvumo analizė (angl. *Leadership Effectiveness Analysis* – LEA). Praėjus 6 mėnesiams po mokymų organizuojama įgūdžių įtvirtinimo sesija.

### **Talentų valdymo / karjeros planavimo programa**

Siekiant atskleisti Airijos valstybės tarnyboje dirbančių aukštesniojo lygmens vadovų potencialą ir užtikrinti aukščiausių pareigybių kaitumą, yra sukurta talentų valdymo / karjeros planavimo programa. Joje dalyvauja sekretoriaus padėjėjai ir direktoriai, išreiškę norą kilti karjeros laiptais vienu lygmeniu aukščiau – atitinkamai į generalinio sekretoriaus ir sekretoriaus padėjėjo pozicijas.

Programa buvo sukurta 2014 m. diegiant Valstybės tarnybos atnaujinimo planą. Jos tikslas – užtikrinti pakankamą kiekį patyrusių, kompetentingų, jau paruoštų užimti aukštesnes pozicijas vidinių kandidatų. Į programos rengimą aktyviai įsitraukė generaliniai sekretoriai: jie dalinosi savo patirtimi, padėjo nustatyti esminius iššūkius jų darbe ir išskirti būtinas stiprinti kompetencijas. Konsultacijos vyko ir su kitais profesionalais. Remiantis diskusijų ir konsultacijų rezultatais, buvo nustatyta, kad lyderystė yra kertinė kompetencija, norint siekti aukštesnės karjeros. Tai padėjo sukurti kompleksinę programą, jungiančią skirtingus ugdymo būdus ir priemones:

- Ugdymo centrus;
- Tikslinius / pritaikytus mokymus;
- Koučingą;
- Mentorystę;
- Mobilumo programą.

Atranka į programą vyksta konkurso būdu. Pageidaujančius dalyvauti programoje kandidatus turi rekomenduoti jų departamento vadovybė. Galutinį sprendimą priima departamentų vadovų komitetas. Pilotinėje programoje dalyvavo 20 sekretorių padėjėjų ir 40. Talentų programos sėkmę garantavo departamentų vadovų įsitraukimas – nuo indėlio kuriant programą ir dalyvavimo atskiruose programos moduluose iki pat ugdymo programos ciklo pabaigos, t. y. peržiūros dienos.

Airijoje daugiau nei pusė aukštesniųjų tarnautojų dirba tarnyboje virš 30 metų. Dėl krizės metu atrankai įvesto moratoriumo, į tarnybą nebuvo priimami nauji žmonės. Tad šiuo metu yra labai aktuali aukštesniųjų tarnautojų kaitumo problema. Talentų valdymo / karjeros planavimo programa yra viena labiausiai pasiteisinusių iniciatyvų, formuojant vadovų rezervą aukštesniojoje valstybės tarnyboje.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Sukurti ir įdiegti tęstinę vadovų ugdymo programą, siejant ją su kompetencijų vertinimo rezultatais (pvz., 360 tyrimo pagalba).
- Vadovų mokymą sustiprinti individualizuotomis ugdymo priemonėmis (mentoryste, koučingu).
- Į vadovų mokymus pritraukti išorės ekspertus-praktikus, kurie dalintųsi patirtimi.
- Svarstyti valdymo komandų stiprinimo ir ugdymo priemonių įdiegimo galimybę, parenkant tinkamesnes formas (periodinius susitikimus ar diskusijų grupes).
- Svarstyti talentų programos kūrimą. Atskira ugdymo programa, skirta būsimiems / potencialiems aukščiausio lygio vadovams, leistų turėti stiprią, pasirengusią ir motyvuotą AV ir įstaigų vadovų pamainą. Atranka į programą padėtų tikslingai investuoti išteklius į vadovų ugdymą.

## 7. Karjeros valdymas Airijos AVT

2012 m. AVT Valdymo komitetas parengė Mobilumo aukštesniesiems valstybės tarnautojams protokolą (sekretoriaus padėjėjo lygiui valstybės tarnyboje), kurio priežiūrą vykdo AVT mobilumo pogrupis.

Nuo 2012 m., vadovaujantis šiuo Protokolu, reikalaujama, kad viso laisvos sekretoriaus padėjėjo ir lygiavertės pareigos valstybės tarnyboje pirmiausia būtų užpildomos mobilumo keliu.

Visus sprendimus dėl mobilumo proceso priima AVT mobilumo pogrupis (angl. *SPS Mobility Subgroup*), kurį sudaro 3 AVT Valdymo komiteto nariai, įskaitant Vyriausybės generalinį sekretorių ir DPER generalinį sekretorių.

AVT mobilumas suteikia galimybę veiksmingai išnaudoti visos sistemos talentus, siekiant Vyriausybės programos, viešųjų paslaugų reformos plano ir valstybės tarnybos atnaujinimo plano tikslų ir prioritetų.

Kaip veikia mobilumo sistema?

- DPER pritaria, kad būtų užpildytos laisvos vietos, ir parengia pareigybės aprašymą.
- Mobilumo pogrupis kartu su departamentu, kuriame atsiranda laisva vieta, generaliniu sekretoriumi per savaitę nuo pareigybės aprašymo gavimo nuspendžia, kaip laisva vieta turėtų būti užpildyta – mobilumo, perkėlimo ar atvirojo konkurso būdu.
- Nutarus poziciją užpildyti mobilumo keliu, apie tai informuojami visi AV ir įstaigų vadovai nariai, jiems išsiunčiant pranešimą ir pareigybės aprašymą elektroniniu paštu ar paskelbiant interneto svetainėje.
- Nariai, norintys būti atrinkti į šį postą, kviečiami pateikti paraiškas (CV, motyvacinį laišką, reikalavimų atitikimą įrodančius dokumentus, taip pat išsamią informaciją apie jų kvalifikaciją ir karjeros istoriją). Paraiškų gavimo galutinis terminas paprastai būna po dviejų savaičių nuo paskelbimo apie laisvą darbo vietą dienos.
- Departamentu, kuriame atsiranda laisva vieta, generalinis sekretorius susitinka su galimais pretendais neoficialiam pokalbiui ir teikia savo nuomonę mobilumo pogrupiui.
- Mobilumo pogrupis atranką vykdo remdamasis kompetencijomis ir įgūdžiais, kurie nurodyti pareigybės aprašyme, vadovo vertinimu ir rekomendacija. Taip pat atsižvelgiama į generalinio sekretoriaus ir pretendento pokalbio metu fiksuotus rezultatus;



- Tuo atveju jei šiam postui nėra tinkamų paraiškų, jis užpildomas TLAC atvirojo konkurso būdu.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Siūlytina numatyti mobilumo galimybę įstaigų vadovams
- Siūlytina įtvirtinti, kad prieš skelbiant konkursą laisvai AV ar įstaigos vadovo pozicijai užimti, pirmiausiai būtų taikomas mobilumas (kaitumas).
- Kurti programas, kurios būtų skiriamos potencialiems vadovo pareigoms valstybės tarnautojams.
- Informaciją apie laisvas vietas viešinti plačiau.

### **8.IT įrankių naudojimas Airijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui**

Airijoje nėra centralizuotos sistemos, skirtos AV valdymui. Duomenims analizuoti naudojamos lokaliai įstaigų sistemos. 360 vertinimas atliekamas naudojant išorinių paslaugų tiekėjų IT sprendimus, skirtus šiam vertinimui atlikti. AV mokymams nenaudojamos nuotolinio mokymo programos: nuotolinis mokymas plačiau naudojamas privačiame sektoriuje. Tais atvejais, kai kviestinis išorinis lektorius dalyvauja mokymuose nuotoliniu būdu, prisijungiama per „Skype“. Internetinių seminarų (angl. *webinars*) galimybės nepraktikuojamos.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Taikytinų gerųjų praktikų nebuvo identifikuota.

## 3 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Estijoje, ataskaita

### 1. Bendroji informacija apie vizitą

**Vizito šalis:** Estijos Respublika.

**Priimančioji organizacija:** Aukštesniosios valstybės tarnybos kompetencijų centras (est. *Tippjuhtide kompetentsikeskus*, toliau – Kompetencijų centras).

**Vizito laikotarpis:** 2018 02 15–16.

**Vizito dalyviai:**

1. Reda Rekašienė, Valstybės tarnybos departamento Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėja;
2. Žigimantas Pečiūra, Valstybės tarnybos departamento Atrankų skyriaus vyriausiasis specialistas;
3. Diana Palivonienė, OVC Consulting partnerė ir konsultantė.

**Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai:**

**32 lentelė.** Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai

Patirties pateikėjas	Žinių ir perduodamos gerosios patirties sritis
Eve Limbach-Pirn, Kompetencijų centro vadovė	Pagrindinės Kompetencijų centro funkcijos ir atsakomybės sritys Vadovų ugdymo tikslai ir strategija AVT kompetencijų modelis Aukštesniųjų valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų atranka
Küllli Toomet-Björck, Kompetencijų centro patarėja	Aukštesniųjų valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas Aukštesniųjų valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų ugdymas
Merle Nurmoja, Kompetencijų centro patarėja	Įsitraukimo tyrimas Aukštesniųjų valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų ugdymas Aukštesniųjų valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų karjeros valdymas
Terje Veide, Kompetencijų centro patarėja	Ateities lyderių programa

## 2. Estijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tikslai ir organizavimas

2011 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau - EBPO) atliko Estijos vyriausybės sektoriaus analizę ir pateikė rekomendacijas jam tobulinti. Svarbiausios EBPO rekomendacijos buvo šios:

1. Įgyvendinti „vienos vyriausybės“ koncepciją;
2. Sukurti bendrą darbotvarkę;
3. Didinti viešųjų paslaugų efektyvumą.

Rekomendacijoms įgyvendinti buvo paruoštas veiksmų planas, kurio dalį sudaro Estijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų, reikalingų minėtosioms rekomendacijoms įgyvendinti, valdymas ir ugdymas.

Kompetencijų valdymas remiasi 3 pagrindiniais principais:

- Tikslingumu – kompetencijų valdymo pagrindas yra vieningas AVT kompetencijų modelis, padedantis pasiekti valstybės strateginius tikslus ir leidžiantis identifikuoti individualius AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikius;
- Profesionalumu – orientuojamasi į ateitį, praktiškus, sisteminius sprendimus, inovatyvų mąstymą;
- Partneryste – puoselėjamas lankstumas, individualus požiūris ir motyvavimas, abipusis susitelkimas į rezultatą.

Tikslingas kompetencijų valdymas prasidėjo 2004 m. Pradiniu laikotarpiu institucijų dalyvavimas kompetencijų valdymo veiklose buvo savanoriškas, siekiant išgryninti bei aktualizuoti jų poreikius bei užtikrinti prasmingą dalyvavimą. Kompetencijų modelis buvo taikomas kaip atrankos ir ugdymo įrankis aukščiausiųjų vadovų grupėje, o atsakinga institucija šioje srityje tapo Vyriausybės kanceliarija. Aukščiausiųjų vadovų grupei priskiriamos 98 pareigybės – visos jos yra Vyriausybės reguliavimo srityje.

2013 m. buvo priimta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija (*Civil Service Act 1.04.2013*), nustačiusi reikalavimus ir tarnybos sąlygas aukštesniesiems vadovams:

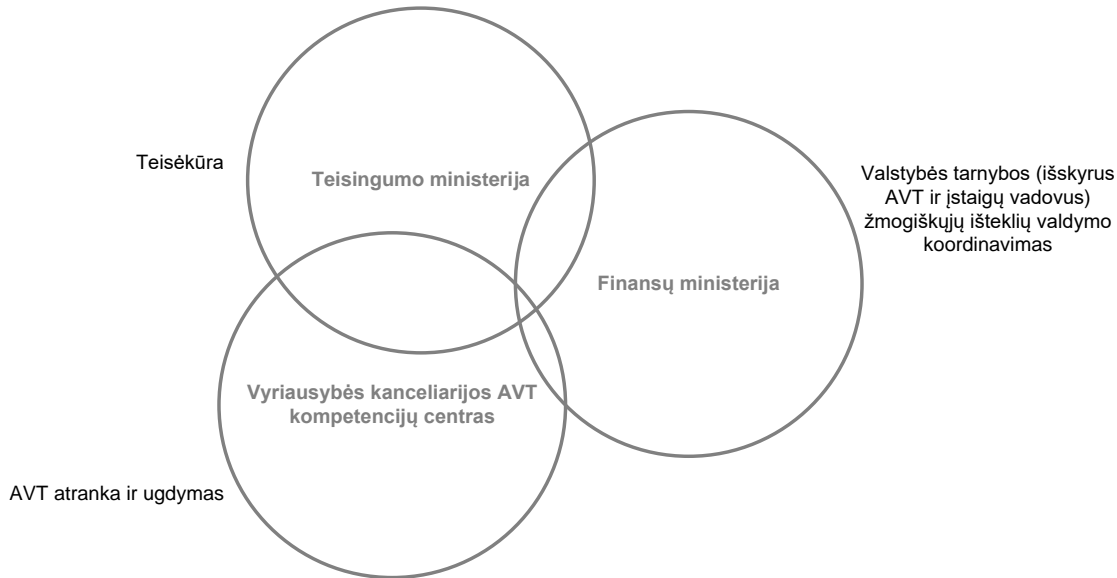
- AV ir įstaigų vadovų kadencija trunka 5 metus;
- AV ir įstaigų vadovų atranka atliekama tik viešojo konkurso būdu (išskyrus statutinių AV);
- atranką atlieka vienas AVT atrankos komitetas;

Specialios taisyklės, priimtos aukštesniųjų vadovų atrankai, vertinimui ir ugdymui reglamentuoti (*20.06.2013*)

- Nustatyti reikalavimai aukštesniesiems vadovams: pakankamas išsilavinimas, vadovavimo patirtis, kalbų įgūdžiai, kompetencijos pagal AVT kompetencijų modelį;
- AV ir įstaigų vadovų dalyvavimas kompetencijų įvertinime ir ugdyme yra privalomas;
- Yra sudaroma AVT talentų grupė.

Valstybės tarnybos valdymas Estijoje yra decentralizuotas: institucijos gali savarankiškai kurti ir taikyti savo kompetencijų modelius, priimti su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius sprendimus. Valstybės tarnybos valdymą koordinuoja trys institucijos (žr. 18-ąjį paveikslą):

**18 paveikslas.** Valstybės tarnybos valdymo koordinavimas Estijoje



Skirtingai nuo bendrųjų valstybės tarnybos kompetencijų, AV ir įstaigų vadovų kompetencijos valdomos centralizuotai. Atsižvelgiant į anksčiau minėtą EBPO rekomendaciją įgyvendinti „Vienos vyriausybės“ koncepciją, AV ir įstaigų vadovai yra išskirti į vieną grupę, už kurios atranką ir ugdymą yra atsakingas Kompetencijų centras. Šios institucijos vadovas yra tiesiogiai atskaitingas Estijos vyriausybės kancleriui.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Svarstyti apie didesnę AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo centralizavimą, siekiant AVT kompetencijų valdymo praktikų ir standartų vieningumo ir didesnės orientacijos į bendrą tikslą.
- Aiškiau ir konkrečiau susieti AV ir įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo strategiją su valstybės strateginiais tikslais. Tai padėtų geriau koordinuoti jų įgyvendinimo veiksmus ir tikslingesnę vykdymą.

### 3. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų modelis

Estijoje valstybės tarnyboje naudojamas ne vienas kompetencijų modelis: kiekviena institucija gali turėti ir naudoti savą kompetencijų modelį, pavyzdžiui, Finansų ministerija atsakinga už bendro valstybės tarnautojų (išskyrus AV ir įstaigų vadovus) modelio kūrimą ir naudojimą. Tačiau AVT kompetencijų modelis yra vieningas ir už jo kūrimą, atnaujinimą ir naudojimą yra atsakingas Kompetencijų centras.

Estijos AVT kompetencijų modelį sudaro 6 kompetencijos: ateities kūrėjas (angl. *future designer*), pasiekėjas (angl. *achiever*), inovacijų skatintojas (angl. *innovation booster*), vertės kūrėjas (angl. *value builder*), įgalintojas (angl. *empowerer*) ir savarankiškas lyderis (angl. *self leader*).

19 paveikslas. Estijos AVT kompetencijų modelis



Kiekviena kompetencija yra aprašyta darbinio elgesio kalba, įvardinant abu jos taikymo kraštutinumus, t. y. efektyvų ir neefektyvų. Kompetencijų profilis nenaudojamas.

#### Pavyzdys: Vertės kūrėjas

Vertės kūrėjas kuria strategijas ir paslaugas, kurios remiasi vartotojų poreikiais.

**Efektyvus** lyderis įtraukia tikslines grupes į strategijų ir paslaugų kūrimą, atsispiria nuo jų poreikių, išmano savo politikos srities specifiką ir jos sąsajas su kitomis sritimis, mato valstybę kaip vieną visumą, analizuoja strategijų ir paslaugų poveikį ir naudoja analizės rezultatus vertei kurti.

**Neefektyvus** lyderis tikslines grupes įtraukia formaliai, strategijoms kurti ir paslaugoms teikti apsiriboja savo politikos sritimi, strategijų ir paslaugų poveikį vertina formaliai.

Šiuo metu naudojamas AVT kompetencijų modelis yra jau trečiasis, sukurtas 2017 m. Pirmoji kompetencijų modelio versija buvo sukurta 2005 m., o antroji – 2009 m. Kompetencijų modelio kaitą lemia reguliari situacijos šalyje ir globalių tendencijų analizė, AVT valdymo iššūkių identifikavimas ir jų įveikimo priemonių planavimas. Nors už AVT kompetencijų modelio kūrimą ir atnaujinimą yra atsakingas Kompetencijų centras, į šį procesą yra aktyviai įtraukiami kitų institucijų atstovai, organizuojamos fokus grupės ir diskusijos, kurių rezultatai naudojami kompetencijų modeliui tobulinti.

Dabartinis kompetencijų modelis buvo parengtas ne modifikuojant ankstesnįjį, o kuriant naują modelį. Toks sprendimas buvo priimtas įvertinus ankstesniojo modelio tinkamumą globalių tendencijų (globalizacijos, konkurencijos tarp šalių augimo, naujų technologijų įsigalėjimo, tikslinių grupių poreikių

augimo, naujų darbo formų, demografinių pokyčių, neapibrėžtumo didėjimo) kontekste. Buvo siekiama, kad pats modelis ir jo pateikimo forma būtų patrauklūs, aiškūs ir paprasti bei orientuoti į asmenį.

AVT kompetencijų modelis naudojamas AV ir įstaigų vadovų bei talentų, galinčių ateityje dirbti AVT, atrankai, kompetencijų vertinimui ir ugdymui vykdyti. Modelis nesiejamas su AV ir įstaigų vadovų atlygiu.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Reguliariai vertinti kompetencijų modelio turinį ir jį atnaujinti, keičiantis aplinkos veiksniams ir tikslinės grupės poreikiams. Tai užtikrintų kompetencijų modelio aktualumą ir orientaciją į esminių prioritetų įgyvendinimą.
- Atnaujinant kompetencijų modelį, užtikrinti, kad jis būtų „draugiškas vartotojui“: aiškus, suprantamas, paprastas naudoti. Tai ne tik skatintų aktyvesnį kompetencijų modelio naudojimą, bet ir kurtų teigiamą valstybės tarnybos kaip darbdavio įvaizdį.
- Į kompetencijų modelio vertinimą ir tobulinimą įtraukti tuos asmenims, kuriems jis kuriamas, ir kitus ekspertus. Tai leistų pažvelgti į kompetencijų modelį iš įvairių pusių ir užtikrintų kompetencijų modelio priimtinumą tiems, kuriems jis taikomas.

## 4. Estijos AV ir įstaigų vadovų atranka

AV ir įstaigų vadovų atrankai Estijoje yra keliami konkretūs tikslai:

1. Pritraukti ir atrinkti geriausią kandidatą;
2. Išvengti atrankos politizavimo.

AV ir įstaigų vadovų atranka yra pagrįsta kompetencijų modeliu, kurio naudojimas įtvirtintas įstatyme. Kadangi įstatymas nurodo tik bendrus atrankos kriterijus, ruošiantis atrankai personalo valdymo specialistai parengia konkretų, darbo specifiką atitinkantį, atrankos kriterijų sąrašą, kurį apsvarsto AVT atrankos komitetas.

AV ir įstaigų vadovai yra labiau vadinamieji generalistai negu specialistai, tačiau į įstaigų ir atitinkamos srities padalinių vadovų pareigas siekiama atrinkti asmenis, turinčių žinių / patirties toje srityje, kurioje planuoja dirbti. Išskiriami tam tikri įstaigų klasteriai, kuriose galėtų dirbti ir rotuoti panašią patirtį / išsilavinimą/ žinias turintys asmenys – statutinė valstybės tarnyba, švietimo bei kultūros įstaigos ir t.t.

Visų AV ir įstaigų vadovų atranka (išskyrus kandidatų į statutinius AV) atliekama atviro konkurso būdu, o kandidatų vertinimą atlieka vienas AVT atrankos komitetas, kurį sudaro 6 nariai. 5 iš jų yra pastovūs, o vienas narys (ministerijos kancleris), atstovauja instituciją, kuriai yra atrenkamas AV ar įstaigos vadovas (konkrečios atrankos „savininkas“). Vienas iš pastovių AVT atrankos komiteto narių yra nepriklausomas atrankų ekspertas. Taip pat vienas iš pastovių komiteto narių, yra profesionalus atrankų specialistas ir Kompetencijų centro atstovas.

Svarbiausi iššūkiai, su kuriais Kompetencijų centras susiduria AV ir įstaigų vadovų atrankoje, yra prastas valstybės tarnybos kaip darbdavio įvaizdis, menkas pasitikėjimas atvirų konkursų skaidrumu ir mažas

kandidatų, turinčių tinkamas lyderystės kompetencijas, skaičius. Remiantis 2017 m. duomenimis, vidutiniškai vienoje AV ar įstaigos vadovo atrankoje savo kandidatūras pateikia 8 pretendentai, o 4 iš jų – patenka į antrąjį etapą. Todėl daug dėmesio skiriama atrankos proceso ir priemonių kokybei užtikrinti, siekiant skaidriai identifikuoti ir atrinkti geriausius kandidatus.

Siekiant pritraukti daugiau tinkamų kandidatų, pokyčiai buvo įgyvendinti jų paieškos procese. Vienas svarbiausių – atrankos į valstybės tarnybą skelbimų formos ir turinio pakeitimas (žr. 20-ąjį paveikslą). Buvo parengta patraukli, šiuolaikinės darbuotojų paieškos tendencijas atitinkanti darbo skelbimo forma, kurioje nurodoma ne tik pagrindinė informacija apie pareigybę, bet ir svarbiausi iššūkiai. Pakeitus skelbimų formą padidėjo kandidatų skaičius atrankose.

Nauja skelbimų forma padeda kurti pozityvų valstybės tarnybos kaip darbdavio įvaizdį, komunikuoti „vienos vyriausybės“ žinutę. Tokį įvaizdį stiprina ir tai, kad visų AV ir įstaigų vadovų atrankos yra skelbiamos Vyriausybės kanclerio vardu.

**20 paveikslas.** Atrankos į Estijos AVT skelbimų pavyzdžiai



Kandidatų vertinimas yra vykdomas keliais etapais:

1. **Atrankos dokumentų ir esė vertinimas.** Šiame etape vertinamas atitikimas formaliems reikalavimams, srities išmanymas, strateginis mąstymas. Be įprastų dokumentų, parodančių

formalių atrankos kriterijų atitikimą, kandidatas turi pateikti esė, kuriuo vertinamas kandidato gebėjimas mąstyti strategiškai. Į kitą etapą patenka ne daugiau nei 7 kandidatai.

2. **Kompetencijų modeliu grįstas interviu ministerijoje.** Šiame etape vertinamos specifinės kompetencijos ir gebėjimas įsilieti į konkretų kolektyvą. Institucijos, kurioje vyksta interviu, personalo specialistai paruošia interviu ataskaitą, kuri yra peržiūrima ir aptariama AVT atrankos komitete. Į kitą etapą patenka ne daugiau nei 3 kandidatai.
3. **Psichologinis testavimas ir struktūruotas interviu.** Šiame etape vertinami lyderystės gebėjimai, kognityviniai gebėjimai ir asmenybės bruožai. Tai nėra savarankiškas atrankos etapas. Jo rezultatai panaudojami tolimesniame atrankos etape. Įvertinimą atlieka Kompetencijų centro specialistas.
4. **Interviu ir prezentacija AVT atrankos komitete.** Šiame etape vertinami strateginės lyderystės gebėjimai, vertybės, patikimumas. Interviu atrankos komitete yra standartizuotas. Interviu komiteto nariai veda pagal AVT kompetencijų modelį parengtą interviu vedimo metodiką. Po šio atrankos etapo AVT atrankos komitetas institucijai, į kurią vykdoma atranka, rekomenduoja 1 – 3 kandidatus. Galutinį sprendimą dėl kandidato pasirinkimo priima institucijos vadovas.

Konkrečių atrankos metodų pasirinkimas nėra griežtai reglamentuotas: jų rinkinys gali skirtis priklausomai nuo to, kokia informacija apie kandidatą yra žinoma pradinuose atrankos etapuose. Metodus, kurie bus naudojami konkrečioje atrankoje, AVT atrankos komitetas aptaria, prieš pradėdamas kandidatų vertinimą.

Sprendimai dėl kandidatų atrankos į kitą etapą AVT atrankos komitete priimami konsensuso būdu (standartizuotas kandidatų reitingavimo įrankis).

Visi atrankoje dalyvavę kandidatai yra informuojami apie atrankos rezultatus. Kandidatams, atmestiems paskutiniajame atrankos etape, Kompetencijų centro atstovai suteikia išsamų grįžtamąjį ryšį žodžiu apie jų vertinimą.

AV ar įstaigos vadovo atrankos proceso trukmė yra aiškiai reglamentuota: procesas nuo atrankos paskelbimo iki galutinio sprendimo dėl kandidato pasirinkimo negali trukti ilgiau nei 120 dienų. Šis terminas pasitelkiamas kaip vienas iš rodiklių Kompetencijų centro veiklai vertinti.

Po AV ir įstaigų vadovų atrankos nėra vieningo adaptavimo proceso. Institucijos, kuriose pradeda dirbti nauji AV ar įstaigų vadovai, savarankiškai užsiima naujų darbuotojų adaptavimu pagal savo veiklos specifiką. Kita vertus, naujesiems darbuotojams AVT Kompetencijų centras parengia individualius ugdymo planus ir iš karto juos įtraukia į bendrą AVT kompetencijų ugdymo sistemą.

### **Gerųjų praktikų taikymo rekomendacijos**

- Įdiegti kandidatų informavimo po AV ir įstaigų vadovų atrankos procesą. Tai padėtų geriau valdyti kandidatų lūkesčius ir formuoti pozityvų valstybės tarnybos kaip darbdavio įvaizdį.
- Svarstyti apie vienos atrankos komisijos visoms AV ir įstaigų vadovų atrankoms sudarymą. Tai padėtų užtikrinti vienodus AV ir įstaigų vadovų atrankos standartus, nuoseklų kompetencijų modelio naudojimą atrankoje.
- Didinti atrankos komisijų profesionalumą. Tai galima daryti, pasitelkiant profesionalius atrankų specialistus kaip nepriklausomus atrankų komisijų narius. Kitas būdas – apmokyti atrankos



komisijų narius atrankos interviu vedimo techniką. Šios priemonės leistų pagrįsčiau vertinti kandidatų gebėjimus bei asmenines savybes ir tokiu būdu didintų atrankų kokybę.

- Keisti atrankos skelbimų formą, kad jie atitiktų šiandienines darbuotojų paieškos tendencijas. Ši priemonė padėtų didinti kokybiškų kandidatų skaičių atrankose.
- Kaupti informaciją apie ankstesnius pretendentų įvertinimo rezultatus bei juos panaudoti kitose AV ir įstaigų vadovų atrankose, tokiu būdu trumpinant ir efektyvinant atrankos procedūras.

## 5. Estijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas

AV ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas Estijoje yra traktuojamas kaip sudedamoji kompetencijų ugdymo dalis, t.y. vertinimas atliekamas tik ugdymo tikslais, o kiti personalo sprendimai vertinimo pagrindu nėra priimami. Kiekvieno AV ar įstaigos vadovo kompetencijos turi būti įvertintos mažiausiai vieną kartą per 2 metus. Vertinimą organizuoja Kompetencijų centras.

Šiuo metu Kompetencijų centras vykdo pilotinį projektą, skirtą įvertinti pilno AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo centralizavimo galimybes, kuriame savanoriškai dalyvaus kelios institucijos. Projektas buvo pradėtas, identifikavus iššūkį, kad šiuo metu veiklos tikslų pasiekimo vertinimas, kuris yra vykdomas skirtingose institucijose, nėra pakankamai sisteminis ir neretai vykdomas formaliai. Prieš pilotinį projektą buvo atlikta galimybių studija, kuri nei užsienio šalyse, nei Estijoje nenustatė gerųjų praktikų, kurios galėtų būti taikomos visapusiškam AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo centralizuoti.

Kompetencijoms vertinti naudojamas 360° grįžtamojo ryšio įrankis.

Vertinamasis valstybės tarnautojas gali pasirinkti vertintojus. Į vertintojų sąrašą įtraukiami ne tik tradiciniai vertintojai (pats vertinamasis, jo tiesioginis vadovas, kolegos, pavaldiniai), bet ir institucijos partneriai, nors tai nėra privaloma. Vertinimo metodika sukonstruota taip, kad vertinamieji privalo pateikti ne tik skaitinius vertinimus, bet ir žodinius komentarus kiekvienam vertinimui. Dėl šios priežasties vertinamieji yra mokomi kokybiškai teikti grįžtamąjį ryšį.

Vertinimo klausimynas yra standartizuotas ir pagrįstas AVT kompetencijų modeliu. Visą vertinimą organizuoja ir administruoja Kompetencijų centro darbuotojai. Jie taip pat stebi informaciją apie vertinimo terminus ir prireikus informuoja AV apie būtinybę dalyvauti vertinime.

Vertinimas atliekamas pasitelkiant internetinį įrankį, kuris šiuo metu nėra susietas su kitomis AVT personalo valdymo sistemomis. Ateityje šį įrankį, naudojamą AVT ŽI valdyti, planuojama atnaujinti ir integruoti į bendrąją sistemą.

Sugeneravus vertinimo ataskaitą, Kompetencijų centro specialistas susitinka su vertinamu AV ar įstaigos vadovu ir suteikia jam išsamų grįžtamąjį ryšį apie vertinimo rezultatus, padeda bei identifikuoti mokymosi poreikius. Vertinimo rezultatai yra aptariami metinio pokalbio tarp vertinamojo AV ar įstaigos vadovo ir jo tiesioginio vadovo metu. Būtent po šio pokalbio yra sudaromas individualus AV ar įstaigos vadovo ugdymo planas. Metinio pokalbio metu vadovas ir pavaldinys aptaria ne tik ugdymo poreikius, bet ir kitus klausimus: veiklos tikslus ir jų pasiekimą, karjeros lūkesčius ir galimybes.

Be kompetencijų vertinimo, Kompetencijų centras kas tris metus atlieka AVT įsitraukimo tyrimą, kuriam pasitelkia išorinius tiekėjus. Įsitraukimo tyrime yra kviečiami dalyvauti visi AV ir įstaigų vadovai. Įsitraukimo indeksas, kurį parodo tyrimo rezultatai, yra vienas esminių veiklos rodiklių, įtvirtintų Vyriausybės strategijoje. Likusieji valstybės tarnautojai dalyvauja kitame įsitraukimo tyrime, kuris yra organizuojamas Finansų ministerijos. Šių dviejų tyrimų metodikos yra skirtingos, dėl ko rezultatai negali būti palyginami tarpusavyje, kas sudaro kliūčių bendrai „vienos vyriausybės“ koncepcijai įgyvendinti.

AVT įsitraukimo tyrimo rezultatai yra analizuojami Kompetencijų centre, įtraukiant ir kitų institucijų atstovus. Remiantis analizės išvadomis, parengiami veiklos tobulinimo veiksmų planai, kuriais siekiama įgyvendinti konkrečius pokyčius. Pavyzdžiui, atlikus pirmąjį įsitraukimo tyrimą 2011 m., siekiant padidinti įsitraukusių valstybės tarnautojų skaičių, buvo patobulinta jų atranka, o siekiant palengvinti naujovių diegimą – sukurta ir įvykdyta inovacijų mokymo programa.

Apibendrinti įsitraukimo tyrimo rezultatai (be skirtingų institucijų rezultatų palyginimo) yra pateikiami viešai Vyriausybės tinklapyje.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- 360° grįžtamojo ryšio metodo taikymą sieti tik su ugdymo poreikių vertinimu ir priemonių planavimu. Tai didintų AV ir įstaigų vadovų pasitikėjimą vertinimo įrankiu ir paneigtų klaidingas nuostatas, kad šis įrankis yra skirtas baudimui.
- Ugdyti vertintojų kompetencijas naudoti 360° grįžtamojo ryšio metodą, parengiant ir viešinant kokybišką metodinę medžiagą ir instruktuojant arba apmokant vertintojus. Tai padidintų vertinimo kokybę ir skatintų dažnesnį vertinimo metodo naudojimą.
- Ieškoti galimybių atlikus vertinimą 360° grįžtamojo ryšio metodu, suteikti vertinamiesiems išsamų grįžtamąjį ryšį. Taip būtų skatinamas vertinamųjų įsitraukimas ir asmeninė atsakomybė už savo kompetencijų didinimą bei pagrįstai planuojamos ugdymo priemonės ir valdomi vertinamojo lūkesčiai.
- Vykdyti vieningą AVT įsitraukimo tyrimą. Tyrimo rezultatai užtikrintų tobulinimo veiksmų sistemingą planavimą.

## 6. Estijos AV ir įstaigų vadovų ugdymas

Identifikuojant AV ir įstaigų vadovų poreikius yra naudojamos dviem esminiais informacijos šaltiniais:

1. Informacija apie individualius ugdymo poreikius, gaunama iš:
  - a. kompetencijų vertinimo;
  - b. atrankos rezultatų;
  - c. ankstesnių ugdymo programų rezultatų;
2. Informacija apie strateginius poreikius, gaunama iš:
  - a. vyriausybės strategijos,
  - b. ateities iššūkių prognozių,
  - c. pokyčių planų,
  - d. „Karštų“ temų.

AV ugdymo poreikius analizuoja ir ugdymo priemones planuoja Kompetencijų centras, pasitelkdamas ES struktūrinių fondų investicijas. AV ir įstaigų vadovų taip pat gali dalyvauti mokymuose, kuriuos organizuoja institucijos, kuriose jie dirba. AVT ir kitų institucijų organizuojamas ugdymas tarpusavyje nekoordinuojamas.

Visoms ugdymo formoms realizuoti yra pasitelkiami išoriniai tiekėjai. Pagrindinės AV ir įstaigų vadovų ugdymo formos, kurias siūlo Kompetencijų centras yra šios:

1. **Metinė konferencija.** Į ją kviečiami visi AV ir įstaigų vadovai (jų Estijoje yra 98), dalyvavimas savanoriškas. Konferencija paprastai trunka 2 dienas, konferencija organizuojama vis kitame dideliame Estijos mieste. Pagrindiniai siekiai, organizuojant konferenciją, yra paskatinti tarpusavio bendravimą, bendrumo jausmą, suteikti tinklaveikos galimybes, įkvėpti dalyvius. Kiekvienai konferencijai yra pasirenkama globali, strateginė, į ateitį orientuota tema, kurią išgrynina ir pasiūlo Kompetencijų centras.
2. **Ugdymo programos.** Kiekvienais metais Kompetencijų centras organizuoja vieną ilgalaikę ugdymo programą, orientuotą į konkrečių įgūdžių ugdymą (inovatyvumas, orientacija į klientą ir pan.). Programa yra kuriama specialiu Kompetencijų centro užsakymu ir pritaikoma jų nurodytiems ugdymo poreikiams, ją sudaro keletas modulių, kurių kiekvienas trunka 2–3 dienas.

Pradedant nuo pirmosios programos, organizuotos 2010 m., didelis dėmesys kreipiamas tarptautinės patirties įgijimui: pirmojoje programoje dalis modulių vyko užsienio šalyse, be to, tolimesnėse programose yra renkamos mišrios grupės iš kelių šalių dalyvių.

Programose yra naudojama didelė ugdymo metodų įvairovė, kurių konkretus rinkinys priklauso nuo programos temos. Visose programose dominuoja „mokymasis per darymą“, programų dalyviai praktiškai išbando įvairius darbo metodus, kuria paslaugas, įgyvendina kitus projektus.

Dalyviai į ugdymo programas atrenkami, atsižvelgiant į institucijų poreikius (problemines vietas) ir AVT potencialą.

3. **Mokymo seminarai.** Tai trumpalaikiai mokymai, skirti konkretiems įgūdžiams, pavyzdžiui, viešo kalbėjimo, bendravimo su žiniasklaida, ugdyti. Kaip ir ilgalaikės mokymosi programos, mokymo seminarai remiasi „mokymusi per darymą“: jų metu mokymų dalyviai dalyvauja įvairiose situacijose, kuriuose turi parodyti ir treniruoti savo įgūdžius.
4. **Stażuotės, patirties dalinimosi vizitai.** Ši ugdymo priemonė plačiausiai taikoma ministerijų kancleriams ugdyti: jie turi reguliarius vizitus į užsienio šalis, kuriose dalinasi patirtimi.
5. **Individualus ugdymas: šešėliavimas, koučingas, mentorystė.** Šios ugdymo priemonės pasitelkiamos pagal poreikį. Paprastai koučingo ir mentorystės paslaugas teikia išoriniai specialistai.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Organizuoti AVT metinę konferenciją, siekiant ATV suvienyti ir įkvėpti strateginių tikslų siekimui.
- Organizuoti ilgalaikę vadovų ugdymo programą. Ilgalaikis kryptingas ugdymas padėtų pasiekti tvarius kompetencijų pokyčius. Atranka į programą padėtų tikslingai investuoti išteklius į vadovų ugdymą.
- Svarstyti individualizuoto ugdymo galimybes aukščiausiems vadovams. Asmeninių ugdymo poreikių identifikavimas ir individualizuotas ugdymas (koučingas ir mentorystė) padeda tikslingai atliepti žmonių, nuo kurių kompetencijų priklauso reikšmingiausių valdymo sprendimų kokybė, ugdymo poreikius.

## 7. Karjeros valdymas Estijos AVT

karjeros valdymui Estijos AVT yra pasirinktas talentų valdymo principas: vykdomos 2 talentų programos, kurių kiekviena nukreipta į skirtingą tikslinę grupę.

Pagrindinė talentų programa Estijos AVT yra „**Newton**“ programa (programa buvo įgyvendinta 4 kartus), į kurią dalyviai atrenkami iš valstybės tarnybos vidutinės grandies vadovų. Programai keliami 3 tikslai:

1. Sistemingai ugdant valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijas, paruošti potencialius ateities lyderius Estijos valstybės tarnybai;
2. Motyvuoti programos dalyvius savo asmeninius karjeros planus susieti su valstybės tarnyba ir prisiimti didesnę atsakomybę už savo veiklos sritį;
3. Ugdyti bendrąsias vertybes ir bendradarbiavimo įgūdžius.

„Newton“ programos trukmė yra 1 metai, per kuriuos dalyviai gauna apie 180 akademinį valandų ugdymo. Programa sudaryta iš 4 modulių:

1. Politikos formavimas, inovacijos ir viešosios paslaugos;
2. Strateginis valdymas, teisės pagrindai ir išteklių valdymas;
3. Asmeninis efektyvumas, žmogiškųjų išteklių valdymas, procesų valdymas;
4. Komunikacija, bendradarbiavimas, tinklaveika.

Naudojamos 3 ugdymo formos:

- Ugdymas grupėje: paskaitos, grupinės diskusijos, komandinės užduotys, atvejų analizė;
- Individualusis ugdymas: šešėliavimas, kompetencijomis grįstas įvertinimas (įvertinimui naudojamas AVT kompetencijų modelis), individualios pasiruošimo užduotys;
- Pagalba individualiai saviugdai: profesionalų vedamos koučingo sesijos.

Programos dalyviai atrenkami atviros atrankos principu. Reikalaujama, kad jie turėtų bent vienų metų darbo viešajame sektoriuje ir bent dviejų metų vadovavimo patirtį, labai gerus estų ir anglų kalbų įgūdžius, didelį vadovavimo potencialą ir motyvaciją būti vadovu bei dalyvauti programoje.

Pasibaigus programai, dešimt didžiausią potencialą atskleidusių dalyvių gauna papildomą ugdymą: kompetencijų įvertinimą ir ugdomąjį pokalbį, šešėliavimą, individualų koučingą bei galimybę dalyvauti AV ir įstaigų vadovų ugdyme. Programa vertinama kaip sėkminga, nes 62 iš 85 % baigusiujų karjeroje po programos baigimo įvyko ženklūs pokyčiai.

Antrosios talentų programos „**Fast-track: The Next Generation of Leaders**“ tikslinė grupė yra aukštųjų mokyklų absolventai, tik pradedantys savo profesinę karjerą. Šiuo metu programa vykdoma trečiąjį kartą. Programos tikslas yra paskatinti talentingus žmones pradėti savo karjerą valstybės tarnyboje ir padėti jiems užaugti iki ateities lyderių.

Kompetencijų centras koordinuoja programos įgyvendinimą, tačiau kiekviena institucija savarankiškai sprendžia, ar ji nori priimti talentus ugdymui ir tampa jų „savininkais“. Programos metu jos dalyvis laikinai dirba jį pasirinkusioje institucijoje, tačiau tai nesukuria ilgalaikių įsipareigojimų – pasibaigus programai darbo santykiai gali baigtis kiekvienos šalies iniciatyva.

Programos trukmė yra 18–21 mėn. Ugdymo intensyvumas programos pradžioje yra intensyvesnis nei pabaigoje. Mokymus gali gauti ne tik programos dalyvis – Kompetencijų centras prireikus konsultuoja ir apmoko talentų „šeimininkus“.

Programoje naudojamos 3 ugdymo formos:

- Ugdymas grupėje: viešojo valdymo pradžiamokslis, lyderystės pradžiamokslis, kompetencijomis grįstas mokymas.
- Mokymasis dirbant: darbas valstybės tarnautojo pareigybėse konkrečioje institucijoje, stažuotės kitose institucijose arba užsienyje, šešėliavimas.
- Pagalba individualiai saviugdai: profesionalų vedamos koučingo sesijos, karjeros konsultavimas, kuratorių pagalba.

Užtikrintai negalima pasakyti, kad ši talentų programa tiesiogiai prisideda prie AVT stiprinimo, nes ji pirmiausia stiprina vidurinės valstybės tarnybos vadovų grandį. Visgi pastebima, kad ši programa daro labai teigiamą poveikį Estijos valstybės tarnybos įvaizdžiui.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Organizuoti AVT talentų programą, siekiant į AVT pritraukti aukšto potencialo darbuotojus. Atranka į tokią programą padėtų identifikuoti rytojaus lyderius valstybės tarnyboje, o atrinktųjų ugdymas padidintų lyderystės gebėjimus vidurinėje vadovų grandyje, sukurtų didesnę ratą žmonių, galinčių ir norinčių tapti aukščiausio lygio vadovais.

## **8. IT įrankių naudojimas Estijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui**

Šiuo metu Kompetencijų centro užsakymu yra kuriamas internetinių kompetencijų centras. Jo panaudojimo sritis kol kas yra siaura – suteikti pagalbą vertinant AV ir įstaigų vadovus ir planuojant jų ugdymą. Pasitelkiant elektroninį įrankį fiksuojami:

- Metinio pokalbio rezultatai (vertinimas);
- Ugdymo poreikiai;
- Ugdymo planas;
- Informacija apie teikiamas ugdymo galimybes.

360° grįžtamojo ryšio vertinimo įrankis nėra integruotas į internetinių kompetencijų centrą, tai planuojama padaryti ateityje. Ateityje internetinių kompetencijų centrą taip pat planuojama plėsti kitais moduliais, jau kuriamas paieškos ir atrankos modulis.

Prie internetinių kompetencijų centro vartotojai gali prisijungti įvairiais būdais: ID kortelių, mobilaus ID, „Smart ID“ būdu.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Taikytinų gerųjų praktikų nebuvo identifikuota.

## 4 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Nyderlanduose, ataskaita

### 1. Bendroji informacija apie vizitą

**Vizito šalis:** Nyderlandų Karalystė.

**Priimančios organizacijos:** Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras (oland. *Bureau Algemene Bestuursdienst* / angl. *Office for the Senior Civil Service – OSCS*) ir Nyderlandų Viešojo valdymo mokykla (oland. *Nederlandse School voor Openbaar Bestuur* / angl. *School of Public Administration of Netherlands*, toliau – NSOB )

**Vizito laikotarpis:** 2018 04 16–17.

**Vizito dalyviai:**

1. Reda Rekašienė, Valstybės tarnybos departamento Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėja;
2. Arvydas Kazlauskas, Valstybės tarnybos departamento Atrankų skyriaus vedėjas;
3. Almanta Jakštaitė Vinkuvienė, OVC Consulting partnerė ir konsultantė.

### Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai:

**33 lentelė.** Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai

Patirties pateikėjas	Žinių ir perduodamos gerosios patirties sritis
Lotte Bok, OSCS	Įvadas ir bendra informacija apie OSCS, vykdomas funkcijas bei Viešosios lyderystės vizija (angl. <i>Vision of Public Leadership</i> )
Arend van der Toorn, OSCS	Atranka ir įdarbinimas
Charlotte Staats, OSCS	Mokymas ir ugdymas
Oebele Tolsma, OSCS	Veiklos vertinimas, darbo užmokestis, karjera ir mobilumas
Esmé Cartens, AVT vadovų ugdymo srities vadovė ir Bram van Vulpen, programų vadovas, NSOB	Aukštesniųjų valstybės tarnautojų ugdymo vizija ir ugdymo programos

## 2. Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tikslai ir organizavimas

AVT Nyderlanduose sudaro aukščiausiujų valstybės tarnautojų, dirbančių vyriausybėje, lygmuo:

- **Aukščiausios vadovybės grupė** (angl. *Top Management Group*, toliau – AV grupė), kurią sudaro generalinių sekretorių (angl. *Secretary General*), generalinių direktorių (angl. *Director General*), konsultantų ir specialiųjų patarėjų (angl. *Top Consultant and Special Advisor*) funkcijų atlikėjai (šiuo metu tai 88 atitinkamas pareigas einantys asmenys);
- **Direktoriai** (angl. *Directors*, 390 pozicijų).

Už vadovavimo kokybės užtikrinimą šioje grandyje atsakingas Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras (toliau - OSCS).

AV grupė buvo išskirta 2000 m., siekiant pakankamai greitai, lanksčiai ir kokybiškai užtikrinti kvalifikuotų vadovų įdarbinimą aukščiausioje grandyje. OSCS yra Aukščiausių vadovų grupės narius įdarbinanti institucija, kuri pagal centralizuotą procedūrą atlieka jų paiešką ir atranką, suteikia įvairias ugdymo(si) galimybes bei karjeros ir mobilumo konsultavimo paslaugas.

Kitos AVT pareigybės: Direktorių vadovavimo kokybės užtikrinime ir gebėjimų valdyme OSCS atlieka koordinuojančią ir patariančią funkcijas atrankos procese bei teikia mokymo bei ugdymo ir karjeros konsultavimo paslaugas.

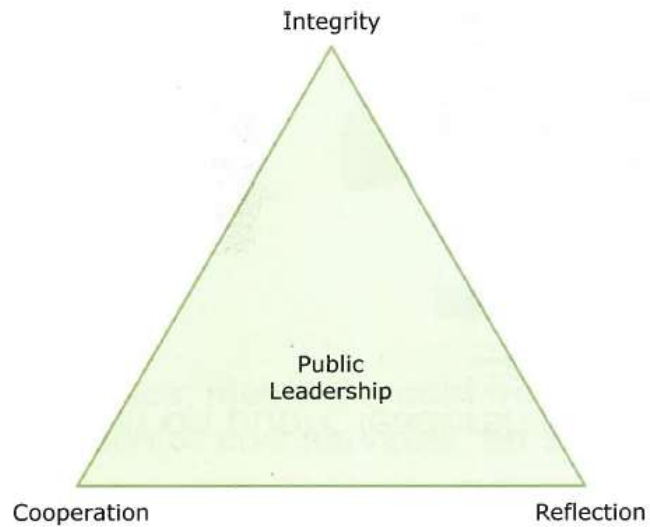
Siekiant didesnio ilgalaikio bendradarbiavimo ir nuoseklumo, auginant potencialius aukščiausio lygmens vadovus bei užtikrinant reikiamą vadovavimo kokybę ir žemesnėse grandyse, 2017 m. OSCS tapo atsakinga už padalinių vadovų / vidurinės vadovų grandies (angl. *Head of the Department* gebėjimų kokybės užtikrinimą bei ugdymą. Tačiau kol kas nėra numatyti konkretūs žingsniai ir būdai, kaip tai bus įgyvendinama (iki šiol žmogiškųjų išteklių valdymas šioje grandyje vyko necentralizuotai – tiek atrankos, tiek gebėjimų ugdymo procesus ministerijos ir įstaigos organizavo savarankiškai).

Siekiant užtikrinti vadovavimo kokybę ir į ateitį orientuotą Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų gebėjimų augimą, AVT žmogiškųjų išteklių valdyme nuo 2016 m. vadovaujamosi „Viešosios lyderystės vizijos“ (angl. *Vision of Public Leadership*) dokumentu. Šis dokumentas yra OSDC oficialiai patvirtintas ir taikomas AV bei įstaigų vadovų atrankos, veiklos tobulinimo, ugdymo ir karjeros valdymo procesuose, tačiau jis nėra įtvirtintas atskiru teisės aktu.

Viešosios lyderystės vizijos dokumente įtvirtintos trys pagrindinės vertybės – integralumas, bendradarbiavimas ir refleksija, – kuriomis turi pasižymėti viešieji lyderiai (žr. 21-ąjį paveikslą).

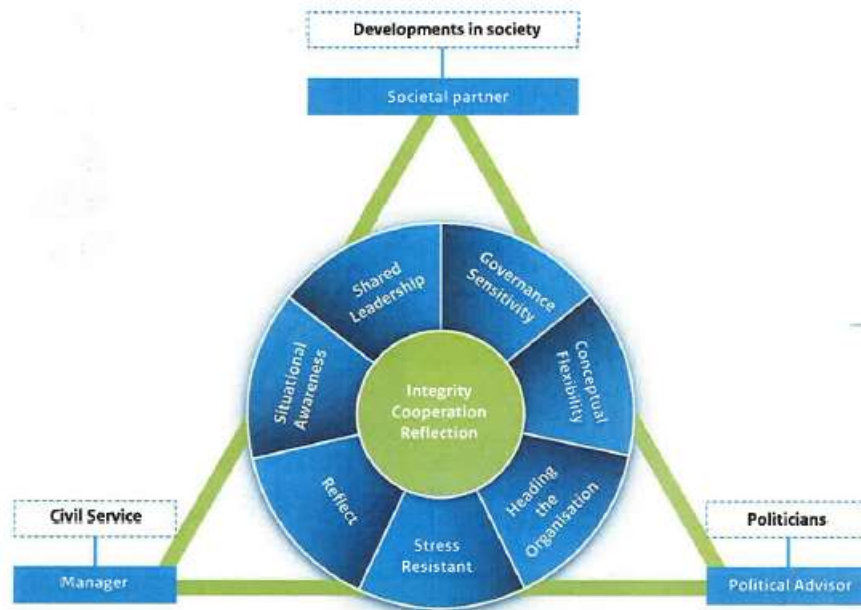


21 paveikslas. Viešosios lyderystės vizija – 3 kertinės vertybės



Taip pat Viešosios lyderystės vizijos dokumente numatytos ir trys pagrindinės rolės: socialinio partnerio (angl. *Social Partner*), vadovo-profesionalo (angl. *Manager*) ir politinio patarėjo (angl. *Political Advisor*). Šias roles turi gebėti realizuoti aukščiausios valstybės tarnybos pozicijas užimantys asmenys (žr. 22-ąjį paveikslą).

22 paveikslas. Viešosios lyderystės vizija



Vizijos dokumente įtvirtinama prielaida, kad pasižymėjimas integralumu, bendradarbiavimu ir refleksija bei šių vertybių taikymas vadovams padeda realizuoti minėtas roles.

Taip pat laikomasi nuostatos, kad AVT dirbantys asmenys yra patys atsakingi tiek už vertybių realizavimą, tiek už charakteristikų / gebėjimų, svarbių šių rolių kasdieniam įgyvendinimui (*Shared Leadership, Situational Awareness, Stress Resistance* ir kt.), ugdymą. Tuo metu OSCS užtikrina Viešosios lyderystės vizijos realizavimui būtiną aplinką ir priemones.

Iš 80-ties OSCS darbuotojų 40-45 dirba atrankų ir ugdymo bei karjeros konsultavimo srityje (vienam konsultantui vidutiniškai tenka 75 priskirtų vadovų konsultavimas, pusę darbo laiko vidutiniškai konsultantas skiria atrankoms, kitą pusę - konsultavimui). Apie 20 dirba mokymų programos kūrimo ir įgyvendinimo srityje.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Siekiant užtikrinti vadovavimo kokybę valstybės tarnyboje ir sisteminių požiūrį, svarstyti galimybę Lietuvos valstybės tarnyboje numatyti vieną įstaigą, atsakingą už aukščiausiųjų vadovų grandies paiešką, atranką, vertinimą, karjerą ir ugdymą.
- Apsibrėžti, kas yra sėkmingas / stiprus vadovas, ir susitarti, kokia yra sėkmingos lyderystės valstybės tarnyboje koncepcija.

## **3. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų modelis**

Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų gebėjimų kokybei užtikrinti konkretus kompetencijų modelis netaikomas. Praėjusiam dešimtmetyje OSCS paruoštas ir Nyderlandų AVT taikytas 40-ties kompetencijų sąvadas taikomas kaip pagalbinė priemonė ir šiuo metu panaudojamas tiek, kiek jame esantys kompetencijų aprašai atitinka Viešosios lyderystės viziją. Taip pat jis naudojamas kaip metodinė priemonė, formuluojant ir aprašant atrankai skirtus pozicijos profilius. Vis dėlto jo reikšmė šiuolaikiniame Nyderlandų AVT ŽI valdyme mažėja ir tampa antraeile.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Sėkmingo vadovo charakteristikų / gebėjimų (kompetencijų) sistema turi būti taikoma valdymo procesuose: atrankoje, vertinime, karjeroje, ugdyme.

## **4. Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų atranka**

Žemesniuose Nyderlandų valstybės tarnybos lygmenyse atrankos procesas yra decentralizuotas: kiekviena ministerija pati sprendžia dėl atrankos reikalavimų ir procedūros bei pati atsirenka darbuotojus. Atrankos procesas nėra kontroliuojamas jokios institucijos. Tai reiškia, kad už proceso kokybę ir rezultatą atsakomybę prisiima pati įstaiga.

Centralizuotai ir pagal nustatytą procedūrą vykdoma atranka į Aukščiausios valstybės tarnybos pozicijas. Darbuotojų paiešką ir atranką organizuoja bei vykdo OSCS, kuris taip pat įdarbina Aukščiausios vadovybės grupei priskiriamus valstybės tarnautojus.

**Aukščiausios vadovybės grupės atranka.** Pagrindinis OSCS keliamas tikslas – atrinkti į šią grupę tuos žmones, kurie užims ne vieną konkrečią poziciją, o apskritai sėkmingai dirbs šio lygmens pareigybėse. Atrankos procese vadovaujama Viešosios lyderystės vizijos dokumente numatytais trimis vertybiniais bei rolių kriterijais (žr. 1-ąjį ir 2-ąjį paveikslus). Taip pat yra patvirtinti ir keliami tam tikri reikalavimai kandidatų patirčiai (tai yra vieninteliai formalieji kriterijai / apribojimai kandidatams):

- Darbo bent dviejose ministerijose patirtis;
- Patirtis kitur nei Centriniam viešajame administravime;
- Tarptautinė patirtis;
- Patirtis bent dviejose iš šių sričių: „politika“, „paramos veikla“, „pagrindinė veikla“, „inspektavimas“.

Kandidatai į Aukščiausios vadovybės grupę turi atitikti bet kuriuos 3 iš 4 patirčiai keliamų kriterijų – tik tuomet jie gali dalyvauti tolimesniuose atrankos procesuose.

**Atranka į direktoriaus lygmens poziciją.** Čia taip pat siekiama priimti tuos asmenis, kurie turi potencialo dirbti įvairesnį, platesnį darbą nei reikalauja dabartinė konkreti pozicija. Kandidatai turi atitikti bent 2 iš 4 aukščiau minėtų patirčiai keliamų reikalavimų.

Kiti kriterijai / reikalavimai, kuriuos turi atitikti kandidatai apibrėžiami pozicijos profilyje. Pozicijos profilio (pareigybės aprašymo), kuriame apibūdinamas konkretus darbo pobūdis ir gebėjimų reikalavimai, paruošimui skiriamas išskirtinis dėmesys, nes **paruoštas pozicijos profilis užtikrina tolimesnį atrankos procesą**. standartiniai / fiksuoti profiliai (pareigybių aprašymai) nenaudojami, kadangi pareigybės funkcijų pobūdis ir atitinkami reikalavimai, keliami kandidatų gebėjimams, kinta nuo tuo metu aktualios problematikos ir ateities (kelių metų) iššūkių pobūdžio.

Už pozicijos profilio paruošimą yra atsakingas pozicijos, į kurią ieškoma kandidatų, tiesioginis vadovas (pvz., į direktoriaus lygmens poziciją – generalinis direktorius). Tiek ruošiant profilį, tiek tolimesniame kandidatų vertinimo procese turi dalyvauti OSCS atsakingi žmonės, atitinkamos ministerijos personalo specialistas, kartais – vidinės profesinės sąjungos atstovas. Galimi atvejai, kai adekvačiam profiliui suformuoti pasitelkiamas ir laikinai šias pareigas einantis patyręs vadovas, kuris taip pat pataria, kaip sudaryti profilį. Pozicijos profilio paruošimas vidutiniškai trunka iki mėnesio arba ilgiau.

Panašiai ruošiamas profilis ir tuo metu aktualiai pareigybei AV grupėje. Tačiau čia didesnę reikšmę turi politikos formuotojų įsitraukimas, pavyzdžiui, kai Generalinio direktoriaus pozicijos profilis aptariamasis ne tik su ministerijos generaliniu sekretoriumi, bet ir su ministru. Šiame lygmenyje gali būti siūlomos ir konkrečios asmenybės, tačiau vėliau jos turi praeiti tokią pačią atrankos procedūrą, kuri taikoma visiems kandidatams.

Informacija apie poziciją (pozicijos profilį) ir atrankos procedūrą skelbiama viešai OSCS tinklapyje.

### Atrankos procesas:

1. Pradinė kandidatų pateikta informacija yra aptariama Pirminiame atrankos komitete (angl. *preselection committee*), kurį sudaro keli Generaliniai sekretoriai ir Generaliniai direktoriai, o komiteto vadovas yra nepriklausomas. Komitetas nusprendžia, kas gali dalyvauti tolimesnėje atrankoje. Šis principas taikomas visose atrankose nuo aukščiausių pareigybių iki direktoriaus lygmens pareigybės.
2. Į tolimesnį atrankos procesą įeina gebėjimų įvertinimas, kuris gali vykti skirtingai, priklausomai nuo to, kiek informacijos apie kandidatą yra jau yra žinoma:
  - a) Jei iš ankstesnių veiklos ir potencialo aptarimų bei dalyvavimo kituose vertinimuose yra surinkta daug adekvačios informacijos, skirtos atrankai į skelbtą poziciją – papildomos vertinimo priemonės gali būti nenaudojamos;
  - b) Jei informacijos apie kandidatą trūksta, (pavyzdžiui, jei pirmą kartą kandidatuojama į vadovaujamas / direktoriaus pareigas) – vyksta detalesnis įvertinimas, kai vertinimo priemonė parenkama, atsižvelgiant į tikrinamus aktualius gebėjimus ar vertybines charakteristikas.

**Įvertinimo metodai ir priemonės** parenkamos ir įgyvendinamos, padedant OSCS profesionalams. Daugiausiai naudojama:

- Pusdienio trukmės interviu, skirti kandidato asmenybei įvertinti (veda OSCS psichologai);
- Vienos dienos trukmės įvertinimo centrai (šią paslaugą teikia išorinis tiekėjas);
- Situacijų analizės užduotys;
- Vaidmenų (su papildomais aktorais) užduotys;
- Krepšelio užduotis.

Kuo aukštesnė vadovo pozicija, tuo labiau atrankos procese taikomi ne standartizuoti metodai (pvz., klausimynai), o realių darbinių / gyvenimo situacijų bei tam tikrų dilemų aptarimas pokalbių metu.

Viso atrankos proceso metu vienam kandidatui tenka iki 4 pokalbių su skirtingais „vertintojais“:

- I. Pokalbis pirminiame atrankos komitete ;
- II. Pokalbis komitete, sudarytame iš personalo specialisto ir būsimųjų kolegų;
- III. generalinio direktoriaus ir aukštesnių pozicijų kandidatai – pokalbis profesinės sąjungos atstGvų komitete;
- IV. Generalinio direktoriaus ir aukštesnių pozicijų kandidatai – pokalbis su ministru.

Kai vykdoma atranka į AV grupę, už pastarąją atsakingi OSCS atstovai stengiasi ministrai pristatyti vieną (stipriausią) kandidatą. Pirminiame komitete paprastai susitinkama su 5-10 kandidatų, o interviu vykdomi su 3-4.

**Atrankos nepraėjusių kandidatų informavimas:** galutiniame atrankos etape atmetus tam tikrus kandidatus , ypač į aukščiausio lygio pareigybes, su pastaraisiais susitinka generalinis sekretorius ir OSCS vadovų ugdymo konsultantas. Susitikimo metu suteikiamas grįžtamasis ryšys ir aptariamos įžvalgos (stipriosios ir tobulintinos pusės), kilusios įvertinimo proceso metu. Ši informacija naudinga AVT jau dirbantiems kandidatams (planuojantis asmeninį karjeros kelią / pokyčius), iš kurių tikimasi tam tikro mobilumo

Viso atrankos proceso metu – tiek parenkant vertinimo priemones, tiek ruošiantis pokalbiams su kandidatais – vadovaujamosi pozicijos profilu ir siekiama surinkti kuo įvairesnę ir objektyvesnę informaciją. Tačiau pripažįstama, kad nelengva objektyviai įvertinti vertybes, ypač integralumo vertybės pasireiškimo autentiškumą, nebent turima informacijos apie kandidatų realius kasdienio darbo rezultatus.

Kitas iššūkis – atrankos trukmė. Atranka į AV grupę, t. y. nuo pozicijos profilio parengimo iki galutinio sprendimo priėmimo, užtrunka apie 3 mėn. Tuo metu atrankos į direktorių pozicijas gali trukti 3-4 mėn., o jeigu vykdomas specialiųjų tarnybų papildomas tikrinimas – visas procesas gali užsitęsti iki 6 mėn.

OSCS specialistų pastebėjimu, AV ir įstaigų vadovų atrankos kokybę padeda užtikrinti:

- pozicijos profilio parengimas ir geriausių kandidatų atrinkimas, daug dėmesio skiriant adekvatiam pasiruošimui ir dalyvaujančių pusių požiūrių suderinimui;
- mažas formalių apribojimų kiekis pirminiame atrankos etape, atveriantis įvairesnes kandidatavimo galimybes;
- reikalavimai, keliami AV grupės karjeros mobilumui (iš darbuotojų tikimasi, kad šie kas 5-7 m. keistų poziciją, kas skatina dalyvavimą atrankose);
- nuosekliai į viešosios lyderystės viziją nukreiptos mokymo ir ugdymo priemonės ir programos bei sąlygų sudarymas AVT tarnautojams įgyti reikiamus gebėjimus;
- AVT kandidatų programa – apie 50 % šių programų dalyvių, aktyviai dalyvaudami atrankose, vėliau pereina į aukštesnio lygmens vadovaujamas pareigas.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Atrinkant asmenis į aukščiausiųjų vadovų pareigas, taikyti „įvertinimo centro“ metodą, kuris geriau atskleistų kandidatų vadovavimo gebėjimus arba jų trūkumą;
- Siekiant sukurti daugiau vertės asmenims, dalyvaujantiems atrankose į aukščiausiųjų vadovų pareigas, teikti išsamų grįžtamąjį ryšį apie atrankos metu identifikuotas stipriąsias ir silpnąsias puses.

## **5. AV ir įstaigų vadovų veiklos vertinimas**

AV ir įstaigų vadovų veikla vertinama pagal sutartų tikslų pasiekimą, darbuotojų „pravaikštų“ (angl. *absenteeism*) skaičių, įsitraukimo / mikroklimate tyrimų rodiklius. Tiesioginis konkrečių gebėjimų/kompetencijų vertinimas nėra atliekamas.

Vertinant vadovo veiklą, kasmet vyksta privalomi veiklos aptarimo pokalbiai su tiesioginiu aukštesniuoju vadovu. Vertinimo metu daugiausiai diskutuojama apie tai, kaip sekasi pasiekti numatytus tikslus. Pokalbio metu aptariami šie klausimai:

- Ar pasiekti numatyti tikslai?
- Kaip buvo siekiama numatytų tikslų? Atsižvelgiant į tai, sprendžiama, kiek vadovas savo kasdienėje veikloje realizavo viešosios lyderystės vizijoje įtvirtintus vertybinius ir rolių aspektus ir kokios buvo jo stipriosios ir tobulintinos pusės.

Tobulinimosi kryptims nustatyti naudojamas 360° grįžtamojo ryšio įrankis – kas pora metų su vadovo veikla susijusiam respondentų ratui užduodami 3 kokybiniai klausimai:

- Ką vadovas turėtų tęsti daryti?
- Ką vadovas turėtų nustoti daryti?
- Ką vadovas turėtų daryti dažniau?

Vertinant vadovo veiklą, šio vertinimo metu gauta informacija yra papildoma. Įrankio pagrindinis tikslas – ugdymas.

Be individualių pokalbių su tiesioginiu aukštesniojo vadovu, ministerijose ir įstaigose vyksta ir metinis visos atitinkamo lygmens vadovų grupės konkrečioje įstaigoje (pvz., visų direktorių) veiklos aptarimas. Šio kalibravimo susitikimo metu aukštesnio lygmens vadovai aptaria atitinkamos vadovų grupės veiklą. Yra sutarta, kad po šių aptarimų ne daugiau nei 25 % vadovų veikla gali būti įvertinta „labai gerai“.

Įžvelgiama kalibravimo susitikimo papildoma vertė – galimybė aukštesniesiems vadovams susidaryti platesnį įspūdį apie jiems pavaldžių konkrečių vadovų veiklos kokybę bei kartu pasitikrinti ir suderinti kriterijų, keliamų jų veiklos kokybei, abipusį supratimą.

Atlygio didėjimą sąlygoja 2 veiksniai: geras veiklos atlikimas dabartinėje pozicijoje (tokiu būdu atlygis gali didėti per 10 žingsnių vieno pozicijai priskirto atlygio režio ribose) arba pereinant į kitam atlygio režii priklausiančią poziciją į. Kadangi atlygio režiai yra susieti su pareigybės atsakomybės lygiu ir priimamų sprendimų kompleksiskumu, atlygis didėja, kylant į aukštesnio lygio poziciją. Maksimalios atlygio lubos – faktinis ministro atlyginimas.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Siekiant individualizuoti ir tiksliau nustatyti aukščiausio vadovų lygio ugdymo poreikius, vadovų kompetencijas vertinti 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodu.
- Apsvarstyti kalibravimo susitikimų kultūros, kai aukštesniojo lygio vadovai kartu aptaria jiems pavaldžių žemesniojo lygio vadovų veiklą, diegimą.

## **6. Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų ugdymas**

Mokymo ir ugdymosi kryptys ir atitinkamai vadovams siūlomų mokymo programų turinys yra grindžiamas 2 strateginiais / vizijos dokumentais:

- Viešosios lyderystės vizija – susitelkiant į joje numatytų vertybinių nuostatų ir rolių realizavimo stiprinimą;
- Mokymosi ir tobulėjimo vizija (žr. 23-ąjį paveikslą), kurioje akcentuojama, kad mokymasis turi būti glaudžiai susijęs su kasdiene praktika.

Identifikuojant individualius AV ir įstaigų vadovų poreikius naudojamos šiais esminiais informacijos šaltiniais:

- Kasmetinė apklausa (el. anketa) bei interviu su mokymų dalyviais, kuriais surenkamos nuomonės apie teikiamus mokymus bei ateities mokymosi poreikius;

- Įžvalgomis iš individualių pokalbių su OSCS konsultantais apie mokymosi / augimo galimybes pokalbiai (privalomai vyksta kartą per metus);
- Iš įstaigų ir jų vadovų gaunamomis užklausomis / klausimais;
- Pasaulinių tendencijų, mokslo pasiekimų, vadybos ir viešojo administravimo kryptių analize.

OSCS yra atsakingas už AV grupės vadovų tobulinimą. OSCS numato 15 mokymo trajektorijų, o jų organizuojamuose mokymuose kasmet dalyvauja apie 500 dalyvių.

Šiuo metu išskiriamos 4 pagrindinės vadovams siūlomų programų kryptys:

- Lyderystės programos;
- Savirefleksijos programos;
- Žinių stiprinimo programos;
- Karjeros vystymo programos.

Programą gali paruošti ir teikti OSCS arba pasitelkti išorės tiekėjus. Kas turėtų būti tiekėjas, nustato Vyriausybės įtvirtinta nuostata, kad tik labai specifiniai AVT aspektai turi būti dėstomi viduje. Iš viso valstybės tarnautojų mokymo srityje dirba 37 tiekėjai, iš kurių dalis (pavyzdžiui, NSOB) yra privačios įstaigos.

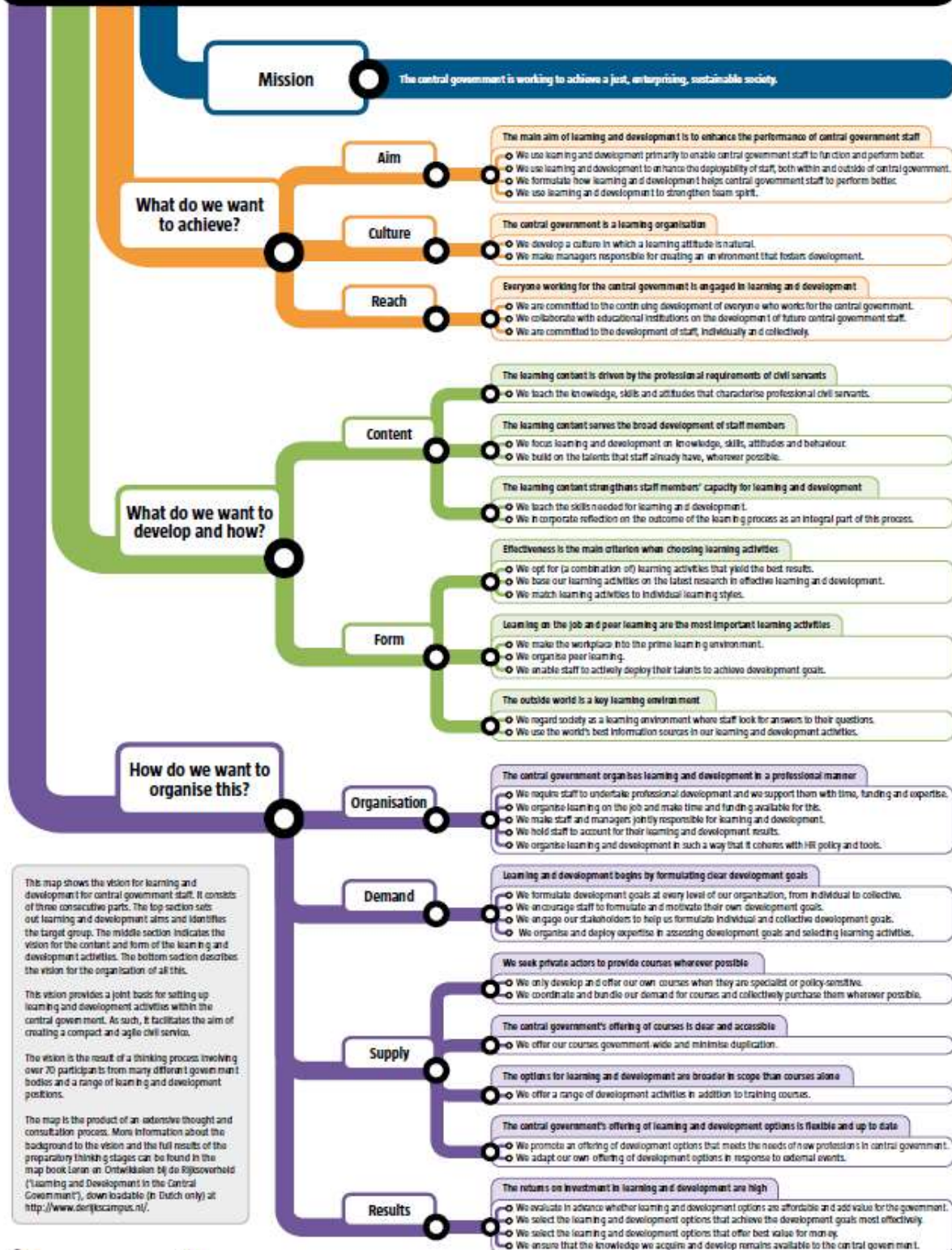
Pastebėta, kad ypač daug vertės mokymams suteikia susitelkimas į realias darbines situacijas ir patyrusių valstybės tarnautojų–praktikų pasitelkimas kaip mokymų vedančiųjų. Taip pat programose siekiama pateikti „pliuralistinę“ pasaulėžiūrą, neteigiant vienintelės tiesos, ir skatinant dalyvių gebėjimą žvelgti įvairiapusiškai ir kritiškai tiek į savo kaip vadovų vaidmenį, tiek į organizacijos / padalinio, kuriam vadovaujama, veiklą.

Nemažai programų yra atviros, t. y. jose dalyvaujama pagal poreikį, tačiau dalis programų ruošiamos pagal atskirų įstaigų / padalinių poreikius ir jose dalyvavimas neretai yra privalomas.

Mokymo efektyvumui vertinti taikomos apklausos (vertinamas turinys, dėstymas, klausiama ką būtų svarbu dar sužinoti). Po mokymų žinių įsisavinimas netikrinamas.

23 paveikslas. Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų mokymosi vizijos žemėlapis

**What is the vision for learning and development for central government staff?**



This map shows the vision for learning and development for central government staff. It consists of three consecutive parts. The top section sets out learning and development aims and identifies the target group. The middle section indicates the vision for the content and form of the learning and development activities. The bottom section describes the vision for the organisation of all this.

This vision provides a joint basis for setting up learning and development activities within the central government. As such, it facilitates the aim of creating a compact and agile civil service.

The vision is the result of a thinking process involving over 70 participants from many different government bodies and a range of learning and development professions.

The map is the product of an advisory thought and consultation process. More information about the background to the vision and the full results of the preparatory thinking stages can be found in the map book *Leren en Ontwikkelen bij de Rijsoverheid* ('Learning and Development in the Central Government'), downloadable (in Dutch only) at <http://www.dereijsoverheid.nl>.



Pasibaigus ilgalaikiai mokymo programai (ypač jeigu ji suteikia formalų išsilavinimą), atliekamas grupinis praktinis darbas, kuriame dalyviai pademonstruoja savo patobulintas arba įgytas kompetencijas.

Pastaruoju metu vystomi internetiniai mokymai, tačiau aukštesniesiems vadovams ši mokymo forma taikoma ribotai (pvz., rengiami uždari internetiniai seminarai užsienio politikos klausimais). Aukštas pareigas užimantiems vadovams ypač aktualus dalinimasis patirtimis ir požiūrių aptarimas, tad daugėja vizitų į skirtingas įstaigas / institucijas. Tai suteikia žinių apie realias problemas ir patirtis.

Daug dėmesio skiriama lyderystės programoms kurti, kuriose tinkamai suderinti turinys ir forma užtikrina vadovo nuostatų ir gebėjimų ugdymą. Keletas pavyzdžių:

- Strateginės lyderystės programoje pasitelkiami profesionalūs koučingo specialistai, kurie veda individualias sesijas vadovams.
- Kviečiami aukšto lygmens pareigybių atstovai pasidalinti asmenine patirtimi, kaip jie vystėsi kaip lyderiai arba sprendė vertybines dilemas.
- Siūloma atskira 3 metų trukmės programa aukščiausio lygmens vadovams, kuriems nėra reikalingi tipiniai mokymai, tačiau būtų naudingas ir reikšmingas platesnio konteksto vertinimas ir analizė. Šiuose mokymuose sudaromos galimybės praplėsti vyraujančios problematikos suvokimą, geriau pajusti nuotaikas ir atmosferą visuomenėje / vyriausybėje bei įvertinti savo įstaigą (jos veiklą) šiame kontekste.

Programoje dalyvauja 15 dalyvių grupė (dalyviai yra asmeniškai pakviečiami), į kurią visam laikotarpiui įsitraukia ir 2 fasilitatoriai: 1 viešojo administravimo profesorius bei 1 praktikas, turintis didelę darbo AVT patirtį (paprastai tai yra žinomi ir gerbiami žmonės).

Susitinkama 4 kartus per metus. pirmaisiais metais programoje labiausiai koncentruojamasi į vertybes („tai, iš kur esame“) ir technologijas („tai, į kur einame“), antrieji metai skiriami viešojo administravimo temoms / problematikai, o trečiaisiais metais kalbama apie „Nyderlandus tarptautiniame kontekste“. Vieną kartą išvykstama į užsienį. Tam tikroms temoms pakviečiamas išorinis kalbėtojas, po kurio pranešimo dalyvių ir abiejų fasilitatorių rate diskutuojama apie tai, kas buvo išgirsta, ką galima panaudoti, kokių klausimų iškyla.

Į atvirų mokymų sesijas paprastai surenkama 15-20 dalyvių, nes didesnės grupės nėra efektyvios. Gana daug programų tęsiasi 5-6 dienas, jas išskaidant po dieną su tam tikromis namų darbų užduotimis. Tačiau pastebima tendencija, kad namų užduotys dažnai priimamos kaip papildomas darbas, kurio dalyviai nespėja padaryti.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Centralizuotai organizuoti ilgalaikius mokymus / programas aukščiausias pareigas valstybės tarnyboje užimantiems vadovams, kuriose didelis dėmesys būtų skiriamas patirties pasidalinimui ir atvejų analizei.
- Didinti mokymų formų įvairovę – mokymo programos turėtų skatinti dalyvius išeiti iš auditorijos ir praktikuotis realiose situacijose.

## 7. Karjeros valdymas Nyderlandų AVT

Pastarąjį dešimtmetį išskirtinis dėmesys skiriamas AV grupės karjeros mobilumui Nyderlandų AVT praktikoje užtikrinti. Perėjimas dirbti į kitą poziciją vyksta atrankos būdu, t. y. kita pozicija neužimama automatiškai, o vykdomas pretendento (-ų) įvertinimas ir atrenkamas geriausiai tai pozicijai tinkantis kandidatas.

Karjeros mobilumo sistema grindžiama „3-5-7 metai“ principu:

- Tikimasi, kad į poziciją atėjęs žmogus joje dirbs bent tris metus;
- 3-5-tais metais jau bus pradėdama žvalgytis kitos pozicijos;
- 5-7-tais pozicija bus pakeičiama (antrą kartą pretenduoti į tą pačią poziciją negalima).

Šis principas privalomas, vykdamas atranką į visas AV grupės pozicijas. Šiuo metu yra pasiektas apie 85 % mobilumas, t. y. praėjus 7 metams, 85 % šios grupės tarnautojų perėjo į kitą poziciją). Likę atvejai, pranešėjų nuomone, didelio nerimo nekelia, tačiau su kiekvienu valstybės tarnautoju tokiu atveju yra dirbama individualiai ir daromas tam tikras „spaudimas“, kad šie pakeistų poziciją. Svarstoma pradėti taikyti analogišką principą ir direktorių lygmenyje.

Už karjeros mobilumo politikos AVT gyvendinimą yra atsakingas OSCS, kuris taip pat teikia ir karjeros konsultavimo paslaugas AV grupės nariams ir direktoriams. OSCS darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas AV grupės narys ir direktorius turėtų konkretų OSCS konsultantą, į kurį galėtų kreiptis konsultacijai. Patys OSCS lyderystės ugdymo konsultantai proaktyviai susitinka su kuruojamais vadovais (vienam konsultantui tenka apie 75 vadovai) bent kartą per metus aptarti asmeninio ir profesinio augimo situacijos ir perspektyvų. Šis klausimas aptariamas ir su tiesioginiu vadovu metu kasmetinio veiklos aptarimo metu, tačiau už konkrečius karjeros žingsnius, pvz., kandidatavimą į skelbiamas pozicijas, jau yra atsakingas pats asmuo.

Vidutiniškai stengiamasi palaikyti 5 metų darbo vienoje pozicijoje trukmę. Principas „3-5-7 metai“ ir pozicijos keitimas po septynerių metų darbo joje metų nėra įtvirtintas teisės aktuose, tačiau to tikimasi vėliausiai po 7-7,5 metų. Šis lūkestis išreiškiamas neformaliai tiek iš tiesioginio vadovo, tiek iš karjeros konsultanto, pvz., artėjant link penktų darbo metų, veiklos aptarimo pokalbiuose su tiesioginiu vadovu pereinama nuo to, „kaip sekasi dabartinis darbas“ į „kokį tolesnį karjeros žingsnį ketini žengti“ akcento.

Nustatytasis mobilumo principas yra nuosekliai suderintas ir koreliuoja su kriterijais, kurie keliami siekiant užimti pareigas AVT, pvz., reikalavimas būti dirbus keliose įstaigose, keliose srityse ir t.t. Tai prisideda prie savalaikio ir labiau savanoriško mobilumo užtikrinimo. Pavyzdžiui, iš atrankos kriterijų keliamų patirčiai jau suformuojamas realus interesas įgyti patirtį ne vienoje, o keliose ministerijose, kad būtų pretenduoti į aukštesnę poziciją. Taigi, turima patirtis keliose pozicijose sudaro galimybę pereiti ir į kitą – aukštesnį atlygio lygį.

Mobilumo principo įdiegimas paskatina vidinį šios ir žemesnių grandžių vadovų ir / ar specialistų augimą, tobulinimąsi ir karjerą, keičiant pozicijos lygį. Tai atitinkamai leidžia kaupti tiek Viešosios lyderystės vizijoje apibrėžiamą vertybinę patirtį ir lyderio rolių realizavimo gebėjimus, tiek pereiti į kitą (aukštesnį) atlygio lygmenį,

## Karjeros žingsniams skatinti ir palaikyti OSCS siūlo keletą programų:

- **„Turintiems potencialo tapti vadovu AVT“ ir „Turintiems potencialo tapti generaliniu direktoriumi“** programos, kurių paskirtis yra sudaryti galimybę kuo kokybiškiau pasirengti galimai aukštesnei pozicijai, tačiau be garantijos ar prioriteto pakliūti į ją. Į šias programas gali įsitraukti tik tiesioginių vadovo ar vadovų komiteto rekomenduojami dabartiniai vadovai. Pavyzdys: į „Turintiems potencialą tapti generaliniu direktoriumi“ programą pasiūlytieji kandidatai, prieš patekdami į programą, dalyvauja pokalbiuose su trimis generaliniais sekretoriais ir vienu generaliniu direktoriumi, praeina įvertinimą, orientuotą į tinklaveikos (angl. *networking skills*) ir politinio jautrumo (angl. *political sensitivity*) gebėjimų įvertinimą. Programos metu dalyviai skatinami mokytis vieni iš kitų, taip pažįstant skirtingas patirtis ir požiūrius, plečiant akiratį bei geriau perprantant kitas centrinės Vyriausybės veiklos sritis. Svarbus aspektas yra ir bendradarbiavimo tinklo plėtimas, kontaktų užmezgimas ir pan. Programa trunka 2 metus, vienoje grupėje dalyvauja 7-8 žmonės. Pirmaisiais metais dalyviai yra daugiau mokomi, o antraisiais – skatinami nemažai laiko konstruoti savo mokymo modulius kitiems. Ši programa yra teikiama išorės tiekėjo.
- **„SCS Top consult“ karjeros žingsnis** – išskirtinai aukšto lygio / plačios patirties AVT tarnautojai gali rinktis tapti vidiniu konsultantu. Tokia galimybė ypač aktuali nebeketinantiems / nebegalintiems 3 metus išdirbti pozicijoje (pvz., generalinio sektoriaus). Tokiu būdu stengiamasi išlaikyti patyrusius AVT tarnautojus.
- **„SCS Interim“ – vidurinės grandies vadovų kaitumo sistema**, užtikrinanti galimybę užpildyti laisvą padalinio / projekto / programos vadovo pareigybę konkrečioje ministerijoje / įstaigoje. Programa pranešėjų buvo įvertinta gana skeptiškai, nes ji neveikia kaip tikėtasi. Įstaiga tikisi gauti pakaitinį, jau gebantį efektyviai dirbti, vadovą, o ne besimokantį (pvz., vadovai neretai tampa šios programos nariais, tikėdamiesi sustiprinti pokyčių valdymo gebėjimus).
- **„Re-member SCS Network“ – ryšių kūrimo ir palaikymo grupė**, skirta esamiems ir šiuo metu nebedirbantiems AV ir įstaigų vadovams dalintis patirtimis ir informacija apie karjeros galimybes (LinkedIn grupės formatas, kur dalinamasi patirtimis). Šiuos grupės moderatoriumi laikomas OSCS, kuris pateikia visą informaciją apie siūlomus renginius, mokymų programas ir kt.

AVT siekiama skatinti mobilumą ne tik tarp įstaigų, bet ir tarnautojų judėjimą iš labiau politinių į vadybines pozicijas, tačiau tai vis dar išlieka iššūkis. Tokio pobūdžio mobilumas yra ypač aktualus, nes sprendžiant problemas reikia plataus požiūrio iš įvairių perspektyvų ir kartu suvokimo iš vadybinės – procesų realizavimo bei darbo su žmonėmis pusės.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Siekiant padidinti profesionalų, kandidatuojančių į aukštas vadovų pozicijas, skaičių, kurti programas, skirtas paruošti talentingus valstybės tarnautojus vadovo karjerai.
- Siekiant didinti atskirų įstaigų bendradarbiavimą ir plėsti požiūrį, skatinti vidurinės grandies vadovus ir specialistus naudotis kaitumo galimybėmis.

## 8. IT įrankių naudojimas Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui

Šiuo metu naudojama tik administracinė AVT dirbančių asmenų paskyrimų / atleidimų registravimo sistema. Taip pat URM naudoja internetinio mokymosi (angl. *e-learning*) platformą, kurioje galima fiksuoti kiekvieno AV ir įstaigos vadovo ugdymo istoriją (kokiose ugdymo priemonėse yra sudalyvauta), skelbti informaciją apie mokymus, siųsti kvietimus dalyviams, užpildyti mokymų įvertinimo anketas.

2018 m. ketinama išbandyti vadovų veiklos vertinimo sistemą, skirtą jų rezultatams fiksuoti.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Taikytinų gerųjų praktikų nebuvo identifikuota.

## 5 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Portugalijoje, ataskaita

### 1. Bendroji informacija apie vizitą

**Vizito šalis:** Portugalijos Respublika.

**Priimančioji organizacija:** Portugalijos Finansų ministerijos Generalinis direktoratas administravimui ir viešajam sektoriui (angl. *Directorate General for Administration and Public Employment Ministry of Finance – DGAEP*).

**Vizito laikotarpis:** 2018 03 01–02.

**Vizito dalyviai:**

1. Osvaldas Šarmavičius, Valstybės tarnybos departamento direktoriaus pavaduotojas,
2. Aistis Rusteika, Valstybės tarnybos departamento tarnybos sąlygų skyriaus patarėjas,
3. Diana Palivonienė, OVC Consulting partnerė ir konsultantė.

**Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai:**

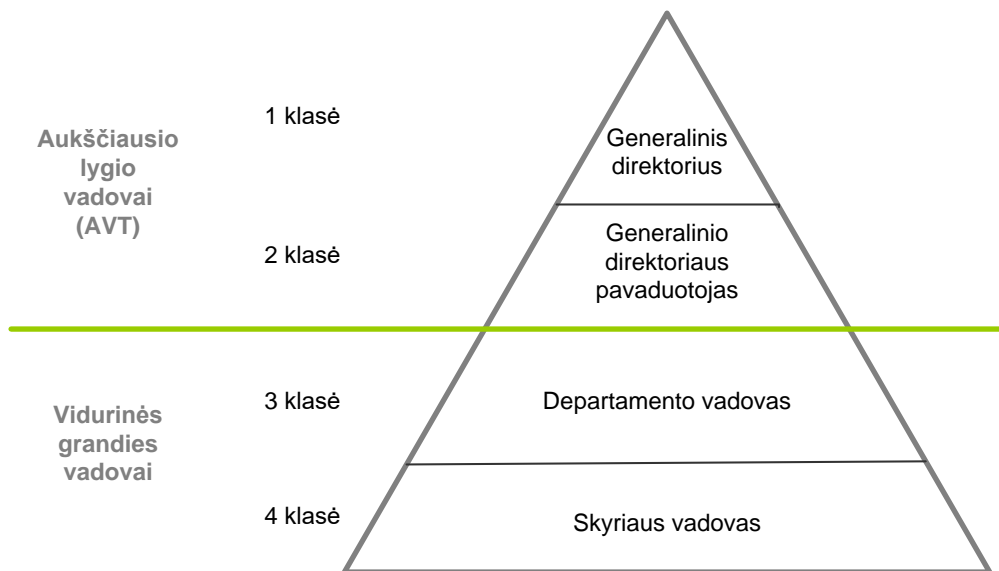
**34 lentelė.** Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai

Patirties pateikėjas	Žinių ir perduodamos gerosios patirties sritis
Júlio Nabais Valstybės sekretorius administravimui ir viešajam užimtumui	Valstybės tarnybos valdymo tikslai ir strategija AVT atrankos ir adaptavimo principai
Célia Fernandes DGAEP	AV ir įstaigų vadovų kompetencijos Karjeros valdymo priemonės Veiklos valdymo procesas ir įrankiai AV ir įstaigų vadovų atlygis
Natália Viseu INA	Vadovų ugdymas
Maria Júlia Neves Murta Ladeira, José Maria Pedro, CReSAP	AV ir įstaigų vadovų atrankos įrankiai

## 2. Portugalijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tikslai ir organizavimas

Aukštesnioji valstybės tarnyba Portugalijoje apima du pareigybių lygius: generalinius direktorius (angl. *Director General*) ir generalinių direktorių pavaduotojus (angl. *Deputy Director General*). Iš viso – 1627 pareigybės.

**24 paveikslas.** Vadovų pareigybės Portugalijos valstybės tarnyboje



Pradedant ir vykdant Portugalijos viešojo sektoriaus reformą, buvo iškelti trys pagrindiniai tikslai, susiję su AVT:

1. Padidinti viešojo valdymo efektyvumą;
2. Sustiprinti AVT profesionalumą ir padidinti atrankos proceso skaidrumą:
  - a. Didinant kompetencijų lygį,
  - b. Didinant politinį nešališkumą,
  - c. Užtikrinant didesnį stabilumą;
3. Pašalinti AVT klausimą iš politinių debatų darbotvarkės.

Pokyčiai buvo vykdomi 2 etapais, pagrindinį dėmesį sutelkiant į AV ir įstaigų vadovų atrankos tobulinimą. Pirmajame etape (2004–2011 m.) svarbiausi pokyčiai buvo šie:

- Buvo formalizuotas AVT atskyrimas ir nustatytos pareigybių klasės (1 pav.);
- AVT išliko anksčiau galiojęs laisvas paskyrimas į pareigybes. Kandidatai galėjo būti pasirenkami tiek iš valstybės tarnybos, tiek iš išorės;
- Vidurinės grandies vadovų atrankoje įvestas privalomas atviras konkursas valstybės tarnybos viduje;
- Įvestos 3 metų kadencijos, kurios galėjo būti pratęstos vadovui gerai atliekant savo pareigas. Maksimalus darbo viename AV ar įstaigos vadovo pareigybėse laikas – 12 metų;

- Įvestas privalomas mokymas vidurinės grandies vadovams;
- Įvesta „Misijos sutartis“ (angl. *Mission Charter*) – oficialus susitarimas dėl ilgalaikių tikslų kadencijos laikotarpiui.

Antrasis reformos etapas, prasidėjęs 2011 m., vyksta iki dabar. Svarbiausi pokyčiai, įgyvendinti šiame etape:

- Atviras konkursas tapo privalomu visų vadovų atrankoje.
- AVT pareigybių gali siekti kandidatai tiek anksčiau dirbę valstybės tarnyboje, tiek ir kitose organizacijose. Jiems keliamas reikalavimas turėti 10 (generaliniams direktoriams) arba 8 (generalinių direktorių pavaduotojams) darbo valstybės tarnyboje, vadovaujamose pozicijose, patirties.
- Kandidatais į vidurinės grandies vadovus gali būti tik dirbantys viešajame sektoriuje žmonės. Jiems keliamas reikalavimas turėti 6 (departamentų vadovams) arba 4 (skyrių vadovams) metų darbo valstybės tarnyboje patirtį.
- Įkurta ir veikia Įdarbinimo ir atrankos viešajam administravimui komisija (port. *Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública*, toliau – CReSAP) – nepriklausoma komisija, atliekanti centralizuotą atranką į AVT.
- Diferencijuotos kadencijos: 5 metai AV ar įstaigos vadovui (galima atnaujinti vieną kartą, maksimalus darbo vienoje pareigose laikas yra 10 metų) ir 3 metai likusiems vadovams (atnaujinimo kartų skaičius neribojamas).
- Yra draudžiama skirti į pareigas laikotarpiu nuo rinkimų paskelbimo iki naujos Vyriausybės darbo pradžios.
- Vadovams, prieš tai buvusiems valstybės tarnautojais, išsaugomos jų eitos pareigos, kol jie eis kitas vadovo pareigas.

Portugalijos aukštesniosios valstybės tarnybos veikimo sąlygos yra detalai įtvirtintos teisės aktuose: Konstitucijoje, Viešojo administravimo įstatyme (Nr. 4/2004 01 15) ir Centrinės, regioninės ir vietinės administracijos organizacijų vadovų statute (Nr. 2/2004 01 15, toliau – Vadovų statutas). Vadovų statutas nustato:

- Vadovo pareigybės apibrėžimą ir pagrindinius etikos ir vadovavimo principus;
- Vadovo funkcijas ir atsakomybės sritis AVT ir vidurinės grandies vadovams, funkcijų ir atsakomybių delegavimą;
- Reikalavimus vadovų kvalifikacijai ir mokymui;
- Funkcijų įgyvendinimą ir atskaitomybę,
- AVT ir vidurinės grandies vadovų paiešką, atranką ir įdarbinimą,
- AVT misijos sutarties sudarymą ir įgyvendinimą;
- Vadovų kadencijas ir jų pratęsimą;
- Vadovų pavadavimą;
- Kompensacijas atleidžiant iš darbo;
- Vadovų teises ir pareigas.

Teisės aktuose įtvirtintos nuostatos galioja ne tik valstybės tarnautojams, bet ir institucijų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis.

Atskiru įstatymu Nr. 64/2011 12 22 Portugalijoje yra detaliai apibrėžtos AV ir įstaigų vadovų paieškos, atrankos ir įdarbinimo procedūros.

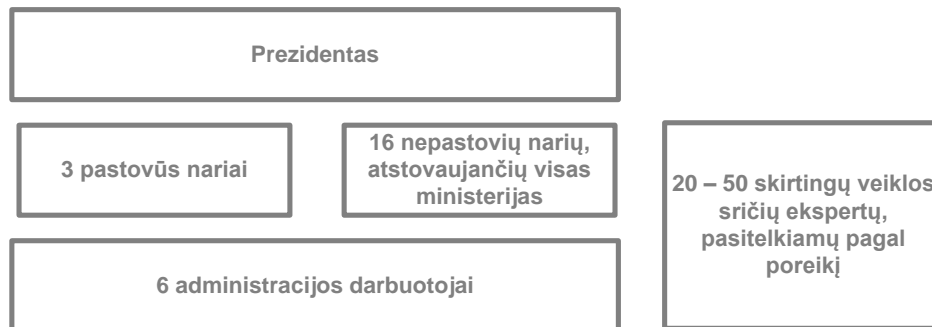
Valstybės tarnybos valdymas Portugalijoje yra centralizuotas. Pagrindinė valdymo institucija yra Finansų ministerija, jos struktūrinis padalinys Generalinis direktoratas administravimui ir viešam sektoriui (DGAEP). DGAEP yra atsakingas už viešojo administravimo politikos nustatymą, įdarbinimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos organizavimą, jos vertinimą ir tobulinimą. Ši veiklos sritis apima ne tik nestatutinę valstybės tarnybą (įskaitant AV ir įstaigų vadovus), bet ir, iš dalies, visą viešąjį sektorių.

Tiesiogiai atskaitinga DAGEP yra Viešojo administravimo mokykla (port. *Instituto Nacional de Administração*, toliau – INA). INA įgyvendina Finansų ministerijos nustatytą žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje politiką ir koordinuoja ugdymo sistemą:

- Užtikrina mokymų planavimą ir valdymą, įskaitant mokymo poreikių vertinimą;
- Parengia mokymo programas ir grafikus;
- Praveda mokymo programas valstybės tarnautojams ir vadovams.

Kaip jau buvo minėta, AV ir įstaigų vadovų atranką atlieka atskira organizacija – CReSAP. Siekiant AVT profesionalumo ir depolitizavimo, CReSAP yra nepriklausoma institucija, kurią sudaro pastovūs ir laikini nariai. Be AV ir įstaigų vadovų atrankos, CReSAP taip pat vykdo ekspertinį valstybės valdomų įmonių paskirtų aukščiausio lygio vadovų kompetencijų įvertinimą.

**25 paveikslas.** CReSAP vidaus struktūra



CReSAP prezidentą ir pastovius narius skiria Vyriausybė, pritariant Parlamentui. Narių atranka yra vykdoma pagal aiškiai nustatytus kriterijus. Vienas iš reikalavimų CReSAP nariui – žinomumas ir nepriekaištinga reputacija bei autoritetas visuomenėje. Pagal nusistovėjusią praktiką, nariai skiriami priešpensinio amžiaus (paskutinis darbas prieš išeinant į pensiją).

CReSAP už savo darbo rezultatus atsiskaito Parlamentui vieną kartą per metus.



## Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Svarstyti ne tik valstybės tarnybos, bet ir viso viešojo sektoriaus valdymo centralizavimą vienoje institucijoje. Tai padėtų sumažinti fragmentuotą valdymą ir diegti vieningus valdymo standartus visose viešojo sektoriaus organizacijose.
- Svarstyti apie vienos atrankos komisijos visoms AV ir įstaigų vadovų atrankoms sudarymą. Tai padėtų maksimaliai profesionaliai atlikti atranką, užtikrinti vienodus AV ir įstaigų vadovų atrankos standartus nepriklausomai nuo institucijos ir nuoseklų kompetencijų modelio naudojimą atrankoje.
- Svarstyti apie kadencijų įvedimą ne tik aukščiausio lygio, bet ir vidurinės grandies vadovų lygyje. Kadangi valstybės tarnybos atnaujinimo būtina sąlyga yra gerai įvertinti darbo rezultatai ir iškeltų tikslų pasiekimas, kadencijų įvedimas padėtų stiprinti vadovų orientaciją į rezultatus.
- Įvesti draudimą, kuris neleistų skirti vadovų valstybės tarnyboje rinkimų ir Vyriausybės formavimo metu. Tokiu būdu vadovų įdarbinimas taptų skaidresnis ir nesusijęs su politiniais sprendimais.
- Siekiant didesnio skaidrumo ir efektyvumo, taikyti vienodus žmogiškųjų išteklių valdymo principus ir priemones visiems viešojo valdymo institucijų darbuotojams, nepriklausomai nuo to, ar jie yra valstybės tarnautojai, ar darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

## 3. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų modelis

Portugalijos valstybės tarnyboje yra nustatytas visiems vadovams privalomų įgūdžių sąrašas (kompetencijų modelio terminas nėra naudojamas). Iš viso jį sudaro 18 įgūdžių, kurie suskirstyti į tris grupes: lyderystės ir vadovavimo įgūdžiai, socialiniai įgūdžiai bei asmeniniai įgūdžiai (35 lentelė).

**35 lentelė.** Portugalijos valstybės tarnybos vadovų įgūdžiai

<b>Vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai</b>		<b>Socialiniai įgūdžiai</b>	<b>Asmeniniai įgūdžiai</b>
Planavimas ir organizavimas	<b>Orientacija į rezultatus</b>	Komunikavimas	Specialios žinios ir patirtis
Išteklių optimizavimas	<b>Orientacija į viešąsias paslaugas</b>	Tarpasmeniniai santykiai	Spaudimo ir prieštaravimų valdymas
<b>Strateginis matymas</b>	<b>Inovacijos ir orientacija į pokyčius</b>	Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	Derybos ir įtakos darymas
Sprendimų priėmimas	<b>Institucijos atstovavimas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas</b>	<b>Bendradarbių ugdymas ir motyvavimas</b>	Atsakomybė ir įsipareigojimas darbui

Vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai		Socialiniai įgūdžiai	Asmeniniai įgūdžiai
Informacijos analizė ir kritinis vertinimas	Orientacija į saugumą		

Vadovų įgūdžių sąrašas yra parengtas remiantis moksliniais tyrimais ir valstybės tarnybos vadovų darbo funkcijomis. Kiekvienas įgūdis yra aprašytas darbinio elgesio kalba.

#### Pavyzdys: Orientacija į rezultatus

Tai gebėjimas analizuoti išorės ir vidaus aplinką, prognozuoti šių aplinkų kitimą, numatyti jų poveikį kuruojamai sričiai ir jos optimizavimui; strateginių ir veiklos tikslų nustatymas, vadovaujantis ilgalaikę perspektyva ir plačiu aukščiausio lygio vadovo matymu.

Strateginį matymą apibrėžia toks elgesys:

- stebi aplinkos situaciją, pastebi pokyčių apraiškas, daro iš jų adekvačias išvadas ir atsižvelgia į jas savo veikloje;
- numato kuruojamos srities pakeitimų poreikį, nustato atitinkamas strategijas, įgyvendina priemones ir įvertina jų poveikį;
- suderina kuruojamos srities veiklos tikslus ir procesus su nustatytais strateginiais tikslais ir vadovybės veiklos gairėmis;
- panaudoja savo žinias ir patirtį bei prisideda prie organizacijos vizijos, tikslų ir veiklos strategijos sukūrimo.

Įgūdžių sąrašas yra bendras tiek aukščiausios, tiek vidurinės grandies vadovams. Tačiau iš aštuoniolikos įgūdžių, svarbių visiems vadovams valstybės tarnyboje, yra išskirti 6 įgūdžiai, kurie aukščiausio lygio vadovams yra prioritetingi:

- Orientacija į rezultatus;
- Orientacija į viešąsias paslaugas;
- Strateginis matymas;
- Inovacijos ir orientacija į pokyčius;
- Bendradarbių ugdymas ir motyvavimas;
- Institucijos atstovavimas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Įgūdžių sąrašas yra naudojamas vadovų atrankoje, veiklos vertinime ir ugdyme, tačiau nėra siejamas su AV ir įstaigų vadovų atlygiu.

#### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Privalomai taikyti vieningą kompetencijų modelį visų vadovų, dirbančių valstybės tarnyboje, pareigose. Tai padėtų užtikrinti vienodą vadovo vaidmens supratimą ir laikytis vieningų jo įgyvendinimo standartų. Ateityje galima svarstyti apie kompetencijų modelio taikymą viešojo sektoriaus vadovų pareigybėse.
- Bendrajame valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje išskirti prioritetingas AV ir įstaigų vadovų kompetencijas. Toks prioritetingų kompetencijų išskyrimas leistų lanksčiau naudoti kompetencijų modelį. Viena vertus, jis užtikrintų, kad AV ir įstaigų vadovų atrankos, vertinimo ir ugdymo veiksmai tikrintų įgūdžius, tiesiogiai susijusius su AV ir įstaigų vadovų veiklos specifika. Kita

vertus, minėtos prioritetinės kompetencijos, pasikeitus veiklos prioritetams, galėtų būti lanksčiai adaptuotos.

#### 4. Portugalijos AV ir įstaigų vadovų atranka

AV ir įstaigų vadovų atranka Portugalijoje atliekama atviro konkurso būdu. Atranką koordinuoja ir vykdo CReSAP. CReSAP kompetencijos sritis neapima:

- Prezidento, Parlamento ir teismų administracijų;
- Ginkluotųjų ir saugumo pajėgų bei organizacijų, atliekančių vidaus saugumo funkcijas;
- Užsienio reikalų ministerijos diplomatinės tarnybos;
- Teisėjų ir prokurorų.

AV ir įstaigų vadovų atrankai Portugalijoje keliami 2 esminiai tikslai:

- Užtikrinti AVT profesionalumą;
- Išvengti atrankos politizavimo.

AV ir įstaigų vadovų atranka pagrįsta anksčiau aprašytu įgūdžių sąrašu, kurio privalomas naudojimas įtvirtintas teisės aktuose. Atranką sudaro šie etapai:

1. **Pateikiama Vyriausybės atrankos užklausa.** Šioje užklausoje įvardijamos pagrindinės vadovo funkcijos ir apibrėžiama kadencijos pareigybių misija.
2. **Paskiriama atrankos komisija.** Konkretios atrankos komisiją sudaro 4 nariai:
  - a. CReSAP prezidentas;
  - b. 1 pastovus CReSAP narys;
  - c. 1 laikinas CReSAP narys, atstovaujantis ministeriją, kurios valdymo sričiai atrenkamas AV;
  - d. 1 ministerijos ekspertas, pasirenkamas pagal pareigybių darbo pobūdį.

Tris paskutiniuosius komisijos narius paskiria CReSAP prezidentas.

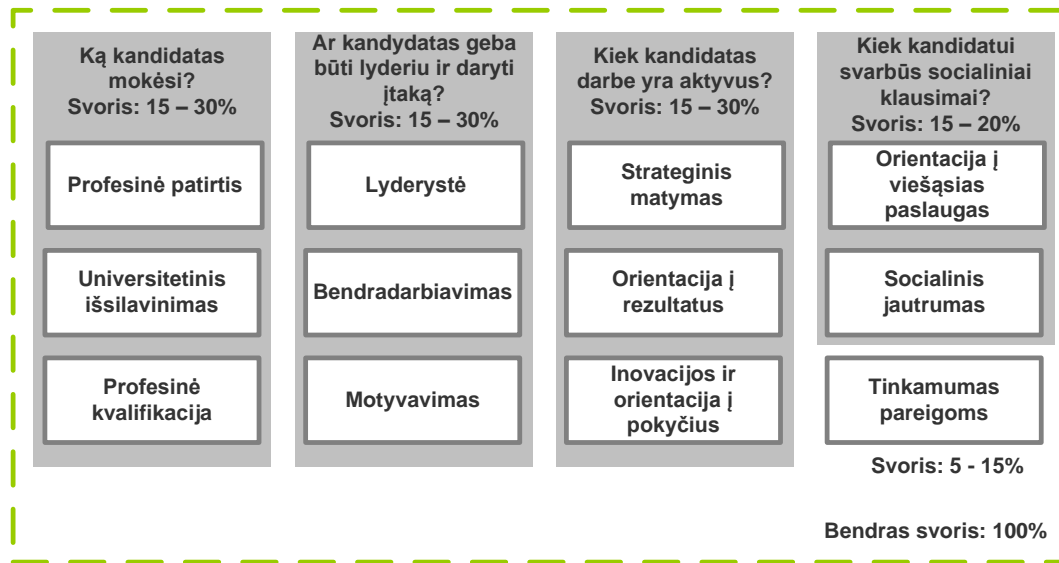
3. **Paruošiamas ir su Vyriausybe suderinamas pareigybių profilis.** Šį darbą atlieka paskirta atrankos komisija. Darbo metu ne tik patikslinami kandidatui keliami reikalavimai, tačiau nustatomas ir jų santykinis vertinimo svoris bei pasirenkami kriterijams adekvatūs atrankos metodai.
4. **Skelbiama atranka.** Atranka yra skelbiama oficialiame žurnale bei CReSAP tinklalapyje. Skelbiant atranką pateikiama išsami informacija apie pareigybes ir atrankos procesą: pareigybių funkcijos ir atsakomybės sritys, misijos sutartis, kandidatui keliami reikalavimai kandidatui, atrankos metodai, atrankos komisijos nariai.
5. **Kandidatai kandidatuoja į pareigas.** Tam skiriama 10 darbo dienų. Informaciją apie save komisijai kandidatai pateikia elektroniniu būdu.
6. **Komisijos nariai įvertina kandidatų gyvenimo aprašymus ir informaciją, susijusią su atrankos kriterijais.** Komisijos nariai susipažįsta su informacija apie kandidatus ir vertinimą atlieka nuotoliniu būdu CReSAP IT sistemoje. Kandidatai yra išrikiuojami pagal 4 atrankos komisijos narių vertinimų vidurkius.

7. **Atrenkami 6 kandidatai aukščiausiais įvertinimo vidurkiais.** 6 – tai minimalus skaičius kandidatų, kurie turi būti atrinkti į kitą etapą. Atrankos komisija gali nuspręsti į tolimesnį etapą atrinkti ir daugiau kandidatų su aukštais įvertinimais.
8. **Kandidatai atlieka asmenybės testą.** Kandidatai, gyvenantys Lisabonoje, testą atlieka CReSAP patalpose. Kiti kandidatai testą gali atlikti nuotoliniu būdu. Testo rezultatus atrankos komisija naudoja tolimesniame interviu.
9. **Pravedamas interviu.** Į pokalbį su atrankos komisija kviečiami visi kandidatai, patekę į antrąjį atrankos etapą.
10. **Komisijos nariai įvertina interviu rezultatus.** Pagal interviu rezultatus kiekvienas kandidatas gali būti įvertintas kaip:
  - a. tinkamas;
  - b. tinkamas su apribojimais;
  - c. netinkamas.
11. **Atrankos komisija atranka ir pateikia Vyriausybei 3 kandidatus.** Kandidatus atrankos komisija atranka konsensuso būdu. Jeigu į ankstesnius atrankos etapus patenka mažiau negu 3 tinkami kandidatai, atrankos procesas kartojamas nuo atrankos paskelbimo etapo. Jeigu 3 tinkamų kandidatų nerandama ir po antrojo atrankos ciklo, ministras turi teisę paskirti kandidatą savo nuožiūra.
12. **Vyriausybė paskiria į pareigas vieną iš pasiūlytų kandidatų.** Tam nustatytas 45 dienų terminas (tuo metu gali vykti interviu su kandidatais).
13. **CReSAP paskelbia paskutiniojo etapo kandidatus komisijos tinklapyje.**

Ilgiausias terminas visam AV ir įstaigų vadovų atrankos procesui įgyvendinti nėra nustatytas. AV ir įstaigų vadovų atrankos procesui vykdyti yra naudojamas elektroninė informacinė sistema, kurioje kaupiama informacija ir fiksuojami sprendimai apie kiekvieną atrankos etapą iki interviu etapo. Naudodamiesi šia sistema, atrankos komisijos nariai atlieka kandidatų pateiktos informacijos vertinimą nuotoliniu būdu. Kandidatams patekus į tolimesnį atrankos etapą, ankstesnių etapų informacija yra „užrakinama“ ir negali būti keičiama. Tai padeda užtikrinti vykdomos atrankos skaidrumą.

Kandidatų tinkamumui vertinti naudojama 12 atrankos kriterijų, iš kurių 6 yra anksčiau aprašyti prioritetiniai AV ir įstaigų vadovų įgūdžiai (žr. 26-ąjį paveikslą).

**26 paveikslas.** Portugalijos AV ir įstaigų vadovų atrankos kriterijai ir jų santykiniai svoriai



Komisija vertinimo kriterijams suteikia svorius, kurių bendra suma turi būti lygi 100%. Svoriai yra suteikiami, atsižvelgiant į pareigybių, į kurias vyksta atranka, funkcijas ir atsakomybės sritis. Sprendimą dėl kriterijų svorių atrankos komisija priima prieš paskelbiant atranką. Vertinimo kriterijai ir jų svoriai yra nurodomi atrankos skelbime.

CReSAP naudojamų atrankos metodų rinkinys yra aiškiai apibrėžtas:

- Gyvenimo aprašymo vertinimas, taikomas pradiniam atrankos etape;
- Savęs vertinimo klausimynas, naudojamas pradiniam atrankos etape;
- Asmenybės klausimynas, naudojamas antrajame atrankos etape prieš interviu;
- Pusiau struktūruotas interviu.

Vertinimo komisijos nariai apmokomi naudotis CReSAP pasirinktais atrankos metodais.

Konkrečios atrankos metu pasirenkami metodai gali skirtis priklausomai nuo vertinimo kriterijų prioritetų. Metodus, kurie bus naudojami konkrečioje atrankoje, atrankos komitetas aptaria prieš pradėdamas atranką ir kartu su kita informacija skelbia atrankos skelbime.

Pasibaigus atrankai, CReSAP atstovai gali kandidatams suteikti grįžtamąjį ryšį apie jų vertinimo rezultatus. Tai daroma kandidatams pageidaujant.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Svarstyti vienos atrankos komisijos visoms AV ir įstaigų vadovų atrankoms sudarymą. Tai padėtų užtikrinti vienodus AV ir įstaigų vadovų atrankos standartus ir nuoseklų kompetencijų modelio naudojimą atrankoje.
- Taikyti centralizuotą AV ir įstaigų vadovų pareigybių profilių rengimą (pareigybių katalogas / vieningi reikalavimai). Kaip ir ankstesnė priemonė tai padėtų užtikrinti vienodus AV ir įstaigų vadovų atrankos standartus.

- Kelti atrankos komisijų profesionalumą. Tai galima daryti pasitelkiant didelę vadovavimo patirtį sukaupusius atrankų komisijų narius ir apmokant juos profesionaliai naudoti atrankos technikas. Šios priemonės leistų pagrįsčiau vertinti kandidatų gebėjimus ir asmenines savybes ir taip padidintų atrankų kokybę.
- Pasirenkant kandidatus, laikytis principo „ne geriausias iš kandidatų“, o „tinkamiausias pareigoms“. Tokio principo atrankoje taikymas didintų atrankų kokybę ir leistų užtikrinti didesnę atrinktųjų kandidatų įsipareigojimą darbui.
- Svarstyti naudoti asmenybės klausimynus AV ir įstaigų vadovų atrankoje. Tokie klausimynai leidžia patikimai prognozuoti kandidato elgesį įvairiose darbinėse situacijose ir palyginti lengvai palyginti skirtingus kandidatus bei jų atitikimą atrankos kriterijams.
- Įvesti privalomą kelių kandidatų (pvz., 3) pateikimą paskutiniame atrankos etape. Kelių kandidatų pateikimas didina atrankos skaidrumą ir objektyvumą.
- Siekiant didesnio skaidrumo ir visuomenės pasitikėjimo, viešinti informaciją apie konkrečias AV ir įstaigų vadovų atrankas ir jų atlikimo būdus: vykstančių atrankų etapus, atrankos kriterijų reikšmę (svorius) priimant sprendimus, ir kandidatų, patekusių į paskutinį atrankos etapą, sąrašą.

## 5. Portugalijos AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymas

Portugalijoje naudojama 3 lygių veiklos valdymo sistema SIADAP (port. *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública*) – integruota viešojo sektoriaus valdymo ir veiklos vertinimo sistema:

1. **SIADAP 1: institucijos lygmuo.** Institucijų veiklai vertinti naudojamas specialiai tam sukurtas planavimo ir vertinimo įrankis QUAR (port. *Quadro de Avaliação e Responsabilização*, liet. vertinimo ir atskaitomybės sistema), kurią naudojant planuojami ir vertinami metiniai institucijos veiklos tikslai ir uždaviniai.
2. **SIADAP 2: vadovų lygmuo.** Vertinant vadovų veiklą, kaip atskaitos taškas naudojami jų institucijos QUAR vertinimo rezultatai, misijos sutartyje numatyti ilgalaikiai tikslai bei trumpalaikiai veiklos tikslai.
3. **SIADAP 3: darbuotojų lygmuo.** Vertinant darbuotojų veiklą, kaip atskaitos taškas naudojami jų institucijos QUAR vertinimo rezultatai bei darbuotojų individualūs veiklos tikslai.

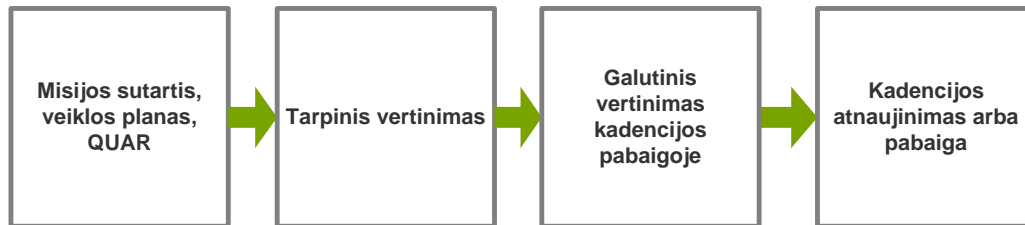
Centrinis dokumentas vadovo veiklai valdyti yra misijos sutartis (angl. *mission charter*), kuris yra pasirašomas paskyrus aukščiausio lygio vadovą. Misijos sutartis apibrėžia tuos tikslus ir uždavinius, kuriuos jis įsipareigoja pasiekti savo kadencijos bėgyje. Ji gali būti keičiama kadencijos eigoje, jeigu keičiasi veiklos sąlygos ir prioritetai. Vadovo tikslai ir uždaviniai yra tiesiogiai susieti su institucijos strateginiais tikslais.

Misijos sutartį pasirašo 1-osios kategorijos vadovai, kurie 2-osios kategorijos vadovams (pavaduotojams) deleguoja savo misijos sutarties tikslų dalies įgyvendinimą. Pagal misijos sutartyje nustatytų tikslų įgyvendinimą vertinama vadovų veikla.

Misijos sutartis apibrėžia ilgalaikius (5 m. kadencijos) vadovo veiklos tikslus. Vienerių metų laikotarpiui nustatomi operaciniai uždaviniai ir rengiamas metinis veiklos planas, kuris suderinamas su institucijos metiniais veiklos tikslais ir uždaviniais (QUAR). Metų laikotarpiui yra nustatomi konkretūs efektyvumo, našumo ir kokybės tikslai bei jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai.

Visas AV ir įstaigų vadovų veiklos vertinimo ciklas trunka visą jo kadenciją – 5 metus (žr. 27-ąjį paveikslą).

**27 paveikslas.** Portugalijos AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo ciklas



Ciklas pradedamas paskyrus vadovą į pareigas, pasirašius misijos sutartį ir suplanavus veiklą.

Kadencijos bėgyje kas metus vyksta tarpiniai vadovo veiklos vertinimai. Vertinami kalendorinių metų veiklos rezultatai, o vertinime dalyvauja vadovai, savo pareigose dirbantys ne trumpiau kaip 6 mėnesius. Iš viso per kadenciją vyksta 4 tarpiniai vertinimai. Kasmet iki balandžio 15 dienos kiekvienas AV ir įstaigų vadovas kuruojančiam Vyriausybės nariui pristato:

- Laikotarpio veiklos ataskaitą, įskaitant kuruojamos srities savęs vertinimą;
- Suminę misijos sutarties vykdymo ataskaitą, parodančią tikslų įgyvendinimo lygį ir pagrindines priemones, kurių buvo imtasi jiems pasiekti.

Galutinis AV ir įstaigų vadovų veiklos vertinimas yra atliekamas likus 90 dienų iki kadencijos pabaigos. AV ar įstaigų vadovas kuruojančiam Vyriausybės nariui pristato išsamią misijos sutarties vykdymo ataskaitą už visą kadencijos laikotarpį. Kuruojantis Vyriausybės narys AV ar įstaigos vadovo veiklos vertinimą atlieka pagal du kriterijus:

1. Tikslų įgyvendinimo lygį;
2. Vadovo įgūdžių ir kompetencijų lygį.

Galutinio vertinimo rezultatas yra kadencijos pratęsimas (tai gali įvykti tik vieną kartą) arba pabaiga.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Įvesti praktiką, kuria būtų nustatomi AVT tikslai kadencijos laikotarpiui (misijos sutartis). Tai paskatintų vadovus labiau susitelkti į ilgalaikių tikslų įgyvendinimą ir stabilizuotą veiklą.
- Stebėti ir vertinti tarpinių ilgalaikių tikslų pasiekimą. Aiškiai apibrėžti ilgalaikiai individualios veiklos tikslai sudaro sąlygas jų reguliariai stebėjimui. Tai užtikrina, kad ilgalaikiai tikslai būtų pasiekti ir kad prireikus būtų imtasi koreguojančių veiksmų.
- Vadovų veiklos vertinimą sieti su veiklos tęstinumu, o ne darbo užmokesčio nustatymu. Tokia praktika leistų padidinti vadovų orientaciją į rezultatus.

## 6. Portugalijos AV ir įstaigų vadovų ugdymas

Centrinė institucija, įgyvendinanti Portugalijos AV ir įstaigų vadovų ugdymą, yra INA.

INA atlieka ne tik AVT, bet ir viso viešojo sektoriaus mokymo poreikių įvertinimą. Tam naudojama internetinė apklausa, atliekama vieną kartą per du metus. Atsižvelgdama į mokymo poreikių įvertinimo rezultatus, INA kuria mokymo programas AVT, vidurinės grandies vadovams bei specialistams. Šiuo metu mokymo poreikių vertinimo įrankis yra atnaujinamas.

Visi valstybės tarnautojai, įskaitant AV ir įstaigų vadovus, Portugalijoje privalo išklaudyti įvadinius mokymus. Laiką įvadiniams mokymams valstybės tarnautojai turi susiplanuoti pirmaisiais savo kadencijos metais. Jeigu valstybės tarnautojas laiku neišklauso įvadinių mokymų, jis laikomas netinkamu eiti pareigas. Įvadiniai mokymai yra laikomi strateginiu ugdymo prioritetu.

Kitas strateginis ugdymo prioritetas – mokymai, skirti valstybės tarnautojams, kurie dėl institucijų veiklos pokyčių ar reorganizavimo turi keisti veiklos kryptį ar darbo vietą.

Be minėtųjų mokymų kadencijos bėgyje valstybės tarnautojai gali lankyti mokymus, skirtus turimoms žinioms ir įgūdžiams atnaujinti. Tam siūlomos ilgalaikės mokymo programos, mažesnės trukmės seminarai, konferencijos, praktikos grupės, stažuotės, mentorystė.

Įvadinė mokymo programa yra naudojama kaip pagrindinė kompetencijų ugdymo priemonė. Įvadinė programa vadovams yra 2 tipų: AV ir įstaigų vadovams bei vidurinės grandies vadovams. Pagrindinis AVT įvadinės programos tikslas – suteikti dalyviams platų žinių spektrą, kuris ugdytų stiprius modernaus viešojo valdymo lyderius.

AVT įvadinės programos trukmė yra 50 val. auditorinio mokymo ir 25 val. internetinio mokymo, kuriam naudojama MOOK platforma. Ji leidžia ne tik dalintis mokymo medžiagomis, bet ir suteikia interaktyvaus mokymosi galimybes.

Įvadinę AVT mokymo programą sudaro šie moduliai:

1. Prognozavimas, planavimas ir strateginis valdymas;
2. Viešųjų organizacijų valdymas: į tikslus orientuotas valdymas ir veiklos vertinimas;
3. Kokybė, inovacijos, modernizavimas ir elektroninis administravimas, centralizuotų bendrųjų paslaugų naudojimas;
4. Lyderystė, komunikacija, derybos ir konfliktų valdymas;
5. Informacijos ir žinių valdymas;
6. Etika, piliečių ir lyčių lygybė, integracijos ir aplinkos politika.

Įvadinę AVT skirtą mokymo programą INA organizuoja kiekvienais metais. Jai įgyvendinti samdomi dėstytojai, sukaupę didelę darbo ir vadovavimo valstybės tarnyboje patirtį. Programa yra skelbiama INA tinklapyje. Dalyviai į ją registruojasi internetu. Surenkamos 1–2 grupės, kurias sudaro nuo 10 iki 20 dalyvių.



Pasibaigus įvadinei programai vertinamos dalyvių žinios. Šiam tikslui dalyviai atlieka egzaminą raštu ir pateikia atliktą projektą. Įprasta, kad projektas – tai analizė, susijusi su strateginio valdymo klausimais.

Kadencijos bėgyje AV ar įstaigos vadoas turi atnaujinti savo žinias: per 3 metus jie turi būti išklause 2 mokymo programas po 20 val. Tokių mokymų temos iš dalies atkartoja įvadinių mokymų temas, tačiau pateikia paskutines naujoves.

Siūlomos temos: viešosios politikos kryptys, prognozavimas, planavimas ir strateginis valdymas, į tikslus orientuotas valdymas, veiklos vertinimas, viešojo valdymo ir darbo teisė, kolektyvinių sutarčių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, finansinių išteklių valdymas, logistika, ekonominė ir finansų analizė, auditas ir viešieji finansai, viešieji pirkimai, centralizuotų bendrųjų paslaugų naudojimas, projektų valdymas, asmeninis augimas, lyderystė, komunikacija, derybos, konfliktų valdymas, informacijos ir žinių valdymas, informacinės ir komunikavimo technologijos, kokybė, inovacijos, modernizavimas, elektroninis administravimas, procesų ir administracinės kalbos supaprastinimas, vidaus komunikavimas, pokyčiai organizacijose, administracinė teisė, etika, lyčių lygybė, sveikata ir saugumas darbe, tarptautiškumas ir ES reikalai. Iš viso siūlomos 159 programos, iš kurių 14 yra parengtos vadovams.

Šiuo metu INA siekia sukurti mokymų efektyvumo vertinimo sistemą. Pasitelkiant šią sistemą bus vertinamas žinių pritaikymas darbe ir mokymų poveikis institucijų rezultatams.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Ieškoti galimybių, kaip panaudoti internetinius mokymus ugdymo tikslais. Tokia mokymų forma padėtų vadovams įsisavinti svarbią medžiagą jiems patogiu tempu ir taip pakeltų išmokimo kokybę. Be to, ji leistų lengviau ir paprasčiau pasiekti tikslinę mokymų auditoriją.

## **7. Atlygio valdymas Portugalijos AVT**

Atlygis Portugalijos AVT yra fiksuoto dydžio ir su vadovo kompetencijų lygiu nesiejamas.

AV ir įstaigų vadovų atlygį sudaro 2 dalys:

1. Pareiginis atlygis. Pareiginio atlygio dydis nustatytas teisės aktų ir priklauso nuo darbo pobūdžio. 2 kategorijos vadovų pareiginis atlygis sudaro 85% 1 kategorijos vadovų atlygio. Pareiginis atlygis yra išmokamas 14 dalių: 12 mėnesinių atlygių, Kalėdine išmoka ir atostogų išmoka.
2. Reprezentacinės išlaidos. Reprezentacinių išlaidų dydis nustatomas Ministro pirmininko ir ministro, atsakingo už viešąjį administravimą, bedru sprendimu. Jos mokamos kas mėnesį po 12 lygių dalių.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Svarstyti fiksuoto atlygio mokėjimo AV ir įstaigų vadovams galimybę. Atlygį siekti tik su atliekamomis pareigomis, bet nesu turima kompetencija ir kvalifikacija ar kitais priedais, darant

prielaidą, kad vadovo kompetencija yra tinkama priskirtoms funkcijoms atlikti ir veiklos tikslams pasiekti. Tai padarytų darbo apmokėjimo sistemą skaidresnę.

## **8. IT įrankių naudojimas Portugalijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymui**

Portugalijos AVT valdyme nėra naudojama vieninga informacinė sistema. Vietoje to naudojami atskiri IT įrankiai:

- AV ir įstaigų vadovų atrankos procesui (iki interviu etapo) valdyti naudojama informacinė sistema, kurios vartotojai yra CReSAP nariai.
- Institucijų, vadovų ir darbuotojų veikla planuojama ir rezultatai vertinami atskiroje informacinėje sistemoje.
- Vadovų internetiniam mokymui valdyti naudojama MOOK platforma.
- Vieno centralizuoto valstybės tarnautojų registro Portugalijoje nėra. Kiekviena ministerija atskirai tvarko informaciją apie jos valdymo srities valstybės tarnautojus. Kas tris mėnesius apibendrinta statistinė informacija yra pateikiama DGAEP, kuris ją apibendrina ir skelbia viešai.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Taikytinų gerųjų praktikų nebuvo identifikuota.

## 6 priedas. Vizito, skirto susipažinti su AVT kompetencijų valdymu Slovėnijoje, ataskaita

### 1. Bendroji informacija apie vizitą

**Vizito šalis:** Slovėnijos Respublika.

**Priimančioji organizacija:** Slovėnijos viešojo administravimo ministerija.

**Vizito laikotarpis:** 2018 04 23–24.

**Vizito dalyviai:**

1. Lina Daujotaitė-Prūsaitienė, Valstybės tarnybos departamento Tarnybos sąlygų skyriaus vedėja;
2. Inga Sirutavičė, Valstybės tarnybos departamento Teisinio atstovavimo ir stebėsenos skyriaus vedėja;
3. Diana Palivonienė, OVC Consulting partnerė ir konsultantė.

### Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai:

**36 lentelė.** Pagrindiniai informacijos ir gerosios patirties pateikėjai

<b>Patirties pateikėjas</b>	<b>Žinių ir perduodamos gerosios patirties sritis</b>
Marko Askerc, Vesna Kriz Puric, Viešojo administravimo ministerijos Vystymo tarnyba	Valdymo tikslų pagalba (veiklos tikslų ir rodiklių sistemos) diegimas
Ursa Grm, Viešojo administravimo ministerijos Viešojo sektoriaus direktorato Žmogiškųjų išteklių valdymo departamentas	Viešojo administravimo sektoriaus kompetencijų modelio diegimas
Rastko Rafael Kozlevcar, Viešojo administravimo ministerijos Viešojo sektoriaus direktoratas	Aukščiausio lygio vadovų atranka ir Pareigūnų tarybos vaidmuo joje
Breda Gruden, Sandra Seketin Lestan, Sonja Klopčic, Viešojo administravimo akademija	Aukščiausio lygio vadovų ugdymas Viešojo administravimo akademijoje

## 2. Slovėnijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdymo tikslai ir organizavimas

2012 metais EBPO atliko Slovėnijos viešojo administravimo sektoriaus analizę ir tarp kitų pateikė išvadą, kad šalies plėtros strategija neapibrėžia kryptių ir priemonių, padėsiančių viešojo administravimo efektyvumo ir stabilumo didinimui ilguoju laikotarpiu. Ši išvada, o taip pat kasmet smunkantis tarptautinis Slovėnijos konkurencingumo vertinimas tapo akstinu šalies viešajam administravimui modernizuoti.

Modernizavimo tikslai yra apibrėžti Slovėnijos 2015–2020 metų viešojo administravimo plėtros strategijoje. Du iš jos prioritetų yra susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu ir kompetencijų valdymu:

- **Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumo stiprinimas.** Keliamas strateginis tikslas padaryti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą lankstesnę, išgryninant valstybės tarnautojų atsakomybės sritis ir didinant jų orientaciją į rezultatą, nustatant ir tikslingai valdant valstybės tarnautojų kompetencijas bei tobulinant atlygio ir motyvavimo sistemą.
- **Valstybės tarnautojų kompetencijos didinimas.** Įgyvendinant šį prioritetą yra siekiama didinti viešųjų paslaugų kokybę, kurti palankesnę konkurencinę aplinką, ugdant valstybės tarnautojų žinias ir įgūdžius, įgalinančius juos efektyviau ir produktyviau atlikti savo funkcijas.

Slovėnijoje aukštesnioji valstybės tarnyba nėra formaliai išskirta. Tačiau aukščiausio lygio vadovams valstybės tarnyboje yra taikomos kai kurios specialios priemonės, susijusios su aukšto jų kompetencijų lygio užtikrinimu:

- Visi aukščiausio lygio vadovai į pareigas yra atrenkami ir paskiriami naudojant specialią atrankos konkurso procedūrą;
- Aukščiausio lygio vadovai praeina mokymo programą, atitinkančią jų darbo specifiką.

Minėtosios priemonės taikomos šioms pareigybėms:

- Generaliniams direktoriams (*angl. Director General*);
- Generaliniam sekretoriams (*angl. Secretary General*);
- Įstaigų prie ministerijų vadovams;
- Vyriausybės įstaigų vadovams;
- Regionų administracijų vadovams.

Vadovų kaip ir visų valstybės tarnautojų kompetencijų valdymas Slovėnijos valstybės tarnyboje yra daugiausiai decentralizuotas. Paskutiniu metu įgyvendinami žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo projektai – į tikslus orientuoto valdymo stiprinimas, kompetencijų modelio atnaujinimas ir kiti – yra orientuoti į didesnę centralizavimą. Svarbiausia institucija, atliekanti žmogiškųjų išteklių valdymo koordinavimo funkcijas, yra Slovėnijos viešojo administravimo ministerija. Ji atlieka metodinį koordinavimą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir yra atsakinga už žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių diegimą bei atnaujinimą.

Slovėnijos 2015–2020 metų viešojo administravimo plėtros strategijoje yra akcentuojama vieningų žmogiškųjų išteklių valdymo standartų būtinybė. Todėl Viešojo administravimo ministerijos metodinis

vadovavimas ir žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo projektai įtraukia visus viešojo administravimo institucijų darbuotojus. Įgyvendinant tobulinimo projektus, didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėms parengti diegti. Tuo siekiama keisti valstybės tarnautojų, atsakingų už jų taikymą, nuostatas ir ugdyti reikiamus įgūdžius. Visi tobulinimo projektai yra vykdomi, užtikrinant politinio lygmens vadovų palaikymą ir lyderystę.

Be žmogiškųjų išteklių valdymo koordinavimo ir modernizavimo Viešojo administravimo ministerijos veiklos prioritetai yra šie:

- Viešojo administravimo kaip efektyvios, racionalios, skaidrios ir vartotojui draugiškos paslaugos užtikrinimas;
- Biurokratijos mažinimas viešajame administravime ir viešųjų pirkimų supaprastinimas;
- Vieno langelio principo diegimas;
- Išorinės samdos mažinimas;
- Vieningos informacinės sistemos sukūrimas ir informacinių technologijų bei komunikacijų technikos centralizavimas;
- Ekonomiškai efektyvus ir centralizuotas valstybės fizinio turto valdymas;
- Aiškių viešojo administravimo institucijų darbuotojų atsakomybių apibrėžimas;
- Derybos su viešojo sektoriaus profesinėmis sąjungomis.

Valstybės tarnautojų, įskaitant aukščiausio lygio vadovus, kompetencijų ugdymą organizuoja ir įgyvendina Viešojo administravimo akademija, kuri yra Viešojo administravimo ministerijos struktūrinis padalinys. Viešojo administravimo akademija yra atsakinga už:

- Horizontalių (t.y. aktualių visoms viešojo administravimo institucijoms) mokymo programų parengimą ir įgyvendinimą;
- Valstybės tarnautojų ugdymo stebėseną nacionaliniu lygiu;
- Esamų ir naujų mokymo programų vertinimą;
- Profesinių testų (skirtų inspektorius pareigybėse dirbantiems darbuotojams) organizavimą ir įgyvendinimą.

Specifinių mokymo programų ir profesinio testavimo įgyvendinimo organizavimas yra priskirtas konkrečioms ministerijoms.

Atskira institucija, organizuojanti valstybės tarnybos aukščiausio lygio vadovų atranką, yra Pareigūnų taryba (angl. *Officials Council*). Pareigūnų taryba yra nepriklausoma institucija, kurią sudaro 12 pastovių narių. Siekiant maksimaliai subalansuoti suinteresuotų šalių interesus, narius į Pareigūnų tarybą deleguoja skirtingos institucijos:

- 3 narius paskiria Slovėnijos Respublikos Prezidentas,
- 3 narius bendru sutarimu išrenka valstybės tarnautojai, einantys vyriausiųjų sekretorių ir sekretorių pareigas;
- 2 narius paskiria profesinės sąjungos;
- 4 narius paskiria Slovėnijos Respublikos Vyriausybė Viešojo administravimo ministro teikimu.

Tarybos pirmininką slaptu balsavimu išrenka jos nariai. Administravimo funkcijas Pareigūnų tarybai atlieka vienas iš Viešojo administravimo ministerijos struktūrinių padalinių.

Pareigūnų komisijos veikla apima daugiau funkcijų nei tikrai aukščiausio lygio vadovų atranką. Taip pat pareigūnų taryba teikia Vyriausybei ir Nacionalinei asamblėjai nuomones valstybės tarnybos sistemos reglamentavimo klausimais, nustato profesinės kvalifikacijos standartus (įskaitant aukščiausio lygio vadovų atrankos kriterijus ir jų įvertinimo metodus), nustato valstybės tarnautojų etikos kodeksą. Galiausiai Pareigūnų taryba gali siūlyti anuliuoti konkrečią valstybės tarnautojo darbo sutartį, nors iki šios dienos tokia galimybė nebuvo naudotasi

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Užtikrinti, kad politinio lygio vadovai labiau palaikytų žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo projektus, siekiant palengvinti ir pagreitinoti šių projektų įgyvendinimą.

### **3. AV ir įstaigų vadovų kompetencijų modelis**

Šiuo metu Slovėnijoje yra kuriamas kompetencijų modelis, kuris bus taikomas visiems viešojo administravimo institucijų darbuotojams. Numatoma, kad kompetencijų modelyje bus išskirtos trys kompetencijų kategorijos: lyderystės, funkcinės ir bendrosios kompetencijos (planuojama identifikuoti 2–3 kompetencijas, kurios būtų pagrįstos vertybėmis ir strateginiais tikslais, bei vienodai privalomos visiems valstybės tarnautojams).

Kompetencijų modelį ketinama kurti ir diegti dviem etapais. Pirmajame bus suformuluotos bendrosios ir atnaujintos lyderystės kompetencijos. Antrajame etape bus išgrynintos funkcinės kompetencijos bei paruoštas kompetencijų vertinimo įrankis, vėliau naudojamas metinių pokalbių metu.

Iki šios dienos Slovėnijos valstybės tarnyboje buvo suformuluotos tik lyderystės kompetencijos, parengtos 2007 m. dalyvaujant valstybės tarnybos ir akademinėms institucijoms atstovams. Lyderystės kompetencijos yra:

- Lankstumas;
- Kūrybiškumas;
- Lyderystė;
- Organizacijos kultūros formavimas;
- Veiklos procesų valdymas;
- Tinklaveika;
- Įgyvendinimas.

Visų lygių vadovams nustatytos tos pačios kompetencijos, tačiau iš aukščiausio lygio vadovų yra reikalaujama aukštesnio jų pasireiškimo lygmens.

Rengiant naują kompetencijų modelį, dabartinės lyderystės kompetencijos bus peržiūrėtos ir adaptuotos, įvertinant jų aktualumą dabartiniams viešojo valdymo iššūkiams spręsti.

Nors lyderystės kompetencijos yra parengtos, tačiau valstybė jų beveik nenaudoja. Pagrindinė šios situacijos priežastimi Slovėnijos viešojo administravimo ministerija nurodo tai, jog buvo apsiribota kompetencijų parengimu ir nebuvo tinkamo jų diegimo: nebuvo paruoštas ir įgyvendintas diegimo veiksmų planas, institucijoms nebuvo parodyta kompetencijų naudojimo vertė.

Atsižvelgiant į šias pamokas, rengiant naują kompetencijų modelį, daug dėmesio planuojama skirti jo diegimui. Šiame procese yra laikomasi nuostatos, kad tam, jog kompetencijų modelis būtų naudojamas veiksmingai ir efektyviai, institucijos turi suprasti ir pajauti jo naudojimo naudą. Todėl diegimas pradedamas nuo pilotinių bandymų.

Institucijos bus kviečiamos savanoriškai jungtis prie kompetencijų modelio naudojimo, nors galutinis tikslas yra kompetencijų modelio naudojimas visose institucijose. Tam, kad jas paskatinti tai daryti, yra planuojama plačiai ir institucijoms aktualiais būdais viešinti kompetencijų modelio taikymo rezultatus. Jau dabar yra suformuota kompetencijų modelio „ambasadorių“ grupė, padedanti projekto grupei komunikuoti kompetencijų modelio naudą.

Dar viena pasirinkta priemonė efektyviam kompetencijų modelio diegimui – vidinių dėstytojų parengimas. Kiekvienoje institucijoje yra planuojama parengti 1–2 vidinius dėstytojus, kurie gebės apmokyti vadovus bei kitus atsakingus darbuotojus efektyviai naudoti kompetencijų modelį ir pagelbės jį metodiškai taikyti.

Planuojama, jog naujai parengtas kompetencijų modelis bus naudojamas valstybės tarnautojų ir aukščiausio lygio vadovų atrankoje, veiklos valdyme, ugdyme, karjeros bei kaitumo valdyme (šiuo metu Slovėnijos valstybės tarnyboje nėra taikomos jokios karjeros valdymo priemonės), tačiau nesvarstoma kompetencijų modelio sieti su atlygiu.

### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Skirti didesnę dėmesį diegimo etapui ir rengti vidinius dėstytojus, diegiant personalo valdymo įrankius. Vidinių dėstytojų parengimas užtikrina galimybę institucijų vadovams ir kitiems atsakingiems darbuotojams prireikus operatyviai gauti metodinę pagalbą, susijusią su kompetencijų taikymu, ir taip užtikrinti šio proceso kokybę ir tęstinumą.

## **4. Slovėnijos AV ir įstaigų vadovų atranka**

Aukštesniųjų valstybės tarnautojų atranka Slovėnijoje yra atliekama tik atviro specialaus konkurso būdu. Atranką koordinuoja Pareigūnų taryba, o vykdo jos paskirtos specialiosios atrankos komisijos. Likusiųjų vadovų atranka yra decentralizuota ir vykdoma ministerijų.

Slovėnijos valstybės tarnybos įstatymas numato, kad Pareigūnų taryba patvirtina Profesinės kvalifikacijos standartą, kuris apibrėžia aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankos kriterijus ir atrankos procedūras, kurių privalo laikytis visos specialiosios atrankos komisijos.

Aukštesnieji vadovai atrenkami pagal dviejų kategorijų kriterijus:

### 1. Patirtį ir vadovavimo įgūdžius:

- a. Darbo patirties apimtis ir kokybė – reikalaujama mažiausiai 3 metų patirties institucijos arba su ja susijusioje veiklos srityje viešame ar privačiame sektoriuje. Gali būti reikalaujama didesnės darbo patirties, jeigu tai pagrįsta konkretaus darbo specifika.
- b. Vadovavimo patirties apimtis ir kokybė – reikalaujama 3 metų vadovavimo patirties institucijos arba su ja susijusioje veiklos srityje viešame ar privačiame sektoriuje. Vertinant vadovo darbo patirtį, vertinama, ar institucija, kurioje vadovu anksčiau dirbo kandidatas, savo dydžiu ir veiklos sudėtingumu yra artima institucijai, į kurią yra kandidatuojama. Taip pat reikalaujama, kad kandidatas turėtų vadovavimo patirties, priimant su finansų valdymu ir darbo teise susijusius sprendimus.
- c. Lyderystės ir vadovavimo gebėjimai – vertinami gebėjimai, glaudžiai susiję su aukščiau minėtomis lyderystės kompetencijomis:
  - Lyderystės gebėjimai:
    - Efektyvus komunikavimas,
    - Naujovių diegimas,
    - Kūrybiškumas,
    - Įgyvendinimo užtikrinimas,
    - Pozityvaus klimato kūrimas.
  - Vadovavimo gebėjimai:
    - Strateginis planavimas ir sisteminių sprendimų kūrimas,
    - Žmogiškųjų, finansinių ir kitų išteklių valdymas,
    - Kasdieninės veiklos organizavimas,
    - Rezultatų stebėseną ir vertinimas.

Šiuo metu ypač akcentuojami gebėjimai, susiję su žmonių ir finansinių išteklių inovatyviu valdymu.

- d. Institucijos plėtros vizijos kokybė – kandidatas pateikia atrankos dokumentus ir institucijos, į kurią kandidatuoja, 5 m. plėtros viziją bei šios vizijos įgyvendinimo metodus. Komisija vertina:
  - Vizijos pagrįstumą, išsamumą ir kokybę,
  - Vizijos naudą ir įgyvendinamumą.

### 2. Profesines žinias:

- a. Institucijos veiklos srities (galių, veiklos apimtys, teisinio reglamentavimo, ryšių su kitomis institucijomis) išmanymas, jos misijos ir vaidmens supratimas.
- b. Žmogiškųjų, finansinių ir kitų išteklių planavimo žinios bei procedūrų išmanymas ir gebėjimas jas panaudoti.

Atranką sudaro keletas etapų:

1. **Atrankos inicijavimas.** Atranką inicijuoja vadovas, kuriam bus tiesiogiai pavaldus atrinktas kandidatas. Yra parengiamas kandidato profilis, atsižvelgiant į veiklos specifika, apimtį, vaidmenį viešojo administravimo sistemoje ir platesniame veiklos kontekste. Pagrindiniai atrankos kriterijai



yra apibrėžti Profesinės kvalifikacijos standarte, tačiau atrankoje gali būti naudojami ir papildomi kriterijai.

Pareigūnų taryba suformuoja specialiąją atrankos komisiją, susidedančią iš 3–5 narių. Į komisiją paprastai įeina Pareigūnų tarybos atstovas (komisijos pirmininkas), institucijos, vykdančios atranką, atstovas–ekspertas (pagal poreikį jo ekspertizės sritis gali būti viešasis administravimas, žmogiškųjų išteklių valdymas arba specifinė institucijos veiklos sritis). Kiekvienai atrankai yra formuojama nauja komisija.

Kiekviena institucija Pareigūnų tarybai pateikia kandidatų į specialiąsias komisijas sąrašus. Sąrašai pateikiami Pareigūnų tarybos prašymu vieną kart per metus. Sudarydama ekspertų sąrašą, Pareigūnų taryba dėl galimų kandidatų kreipiasi į universitetus ir profesines organizacijas. Kandidatai į potencialių atrankos komisijų dalyvių sąrašą yra įtraukiami gavus jų rašytinį sutikimą.

Atrankos skelbimo tekstas viešai skelbiamas Slovėnijos Vyriausybės vardu Viešojo administravimo ministerijos ir Slovėnijos Darbo tarnybos tinklalapiuose. Kandidatams skiriama 15 dienų paraiškoms pateikti.

2. **Atrankos komisijos darbas.** Atrankos komisija kandidatų vertinimą atlieka trimis etapais:
  - a. Pirmajame etape yra įvertinama, ar kandidatai atitinka formaliuosius atrankos kriterijus. Tai atliekama patikrinant kandidato pateiktus atrankos dokumentus.
  - b. Antrajame etape vertinamas kandidatų, atitinkančių formalius atrankos kriterijus, tinkamumas eiti pareigas. Pagrindinis kandidatų vertinimo metodas yra situacinis interviu. Naudojamas nestruktūruotas interviu, kadangi vidinių ir išorės kandidatų gebėjimams įvertinti gali prireikti skirtingų klausimų. Kitas vertinimo metodas – institucijos, į kurią darbinasi kandidatas, plėtros vizijos pateikimas raštu. Profesinės kvalifikacijos standartas numato ir kitus galimus kandidatų įvertinio metodus: vadovavimo ir profesinių gebėjimų testus, rekomendacijų vertinimą, praktinių veiklos atvejų įvertinimą, vertinimą pasitelkiant profesines institucijas. Vis tik kiti atrankos metodai, išskyrus interviu, yra praktiškai nenaudojami. Specialioji atrankos komisija savo nuožiūra pasirenka, kokius vertinimo metodus naudos konkrečioje atrankoje.
  - c. Trečiajame etape yra priimamas sprendimas dėl kandidato tinkamumo. Kiekvienas kandidatas yra pripažįstamas tinkamu arba netinkamu pagal kiekvieną iš dviejų atrankos kriterijų kategorijų: (1) patirtį ir vadovavimų įgūdžius (2) bei profesines žinias (aprašytos aukščiau). Kandidatas pripažįstamas tinkamu eiti pareigas, jei jo tinkamumas yra įvertinamas teigiamai pagal kiekvieną iš šių dviejų kategorijų. Sprendimas dėl kandidato tinkamumo yra priimamas po bendros diskusijos konsensuso būdu. Vertinimo rezultatai yra protokoluojami.

Po trečiojo etapo Specialioji atrankos komisija pateikia atranką inicijavusiam vadovui visus kandidatus, kurie atitinka atrankos kriterijus, sprendimui priimti. Jeigu po vertinimo komisija nepateikia atranką inicijavusiam vadovui nė vieno tinkamo kandidatų, šis gali atrankos procedūrą inicijuoti iš naujo.

3. **Kandidato pasirinkimas.** Prieš tai, kai atranką inicijavęs vadovas pasirenka kandidatą, jis gali papildomai patikrinti jo lyderystės gebėjimus. Maksimalus terminas, per kurį turi būti baigta atranka, nėra nustatytas.
4. **Įvertinimas įdarbinus.** Įdarbinus pasirinktą kandidatą, jo darbo efektyvumas gali būti papildomai įvertintas tiesioginio vadovo iniciatyva ir naudojant tuos pačius vertinimo kriterijus kaip ir atrankos metu. Tokio vertinimo informacijos šaltiniai yra šie: pasiekti darbo rezultatai, klientų, darbuotojų ir partnerių pasitenkinimo rodikliai, viešoji nuomonė.

Pasibaigus atrankai, kandidatams nėra suteikiamas grįžtamasis ryšys apie jų įvertinimo rezultatus. Skundus, kylančius dėl aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankos, nagrinėja atskira įdarbinimo apeliacijų komisija ir teismas.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Svarstyti didesnę AV ir įstaigų vadovų atrankų centralizavimą. Tai padėtų užtikrinti vienodus AV ir įstaigų vadovų atrankos standartus nepriklausomai nuo institucijos, kurioje vyksta atranka.

## 5. Slovėnijos AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymas

Slovėnijos valstybės tarnyboje darbuotojų veiklos valdymo sistema yra naudojama jau ne vienerius metus. Veiklos vertinimas yra privalomas visiems valstybės tarnautojams. Vieną kartą per metus tarp pavaldinio ir vadovo vyksta metiniai pokalbiai, kurių rezultatai yra fiksuojami raštu. Į metinį vertinimą įeina gana daug kriterijų: įgyvendintos veiklos, darbo atlikimo terminai, rezultatai ir kokybė. Jo rezultatai yra naudojami priimant sprendimus dėl valstybės tarnautojų darbo užmokesčio kėlimo ir darbuotojų skyrimo į naujas pareigas.

Turėdama parengtą veiklos valdymo įrankį, Slovėnijos valstybės tarnyba susiduria su jo kokybiško panaudojimo problema:

- Stinga darbuotojų atsakingumo; suplanuotų tikslų neįgyvendinimas jiems neturi jokio poveikio;
- Ne visi vadovai supranta metinių pokalbių vertę ir panaudojimą darbuotojams ugdyti.

Todėl veiklos vertinimas gana dažnai atliekamas formaliai. Reaguojant į šią situaciją, Slovėnijos valstybės tarnyboje šiuo metu įgyvendinamas valdymo tikslų pagalba stiprinimo projektas, numatytas Viešojo administravimo tobulinimo strategijoje. Keliami trys projekto tikslai: didinti organizacijų efektyvumą, didinti darbuotojų įsipareigojimą, sąžiningumą ir motyvaciją dirbti bei skatinti rezultatų siekimą.

Valdymo tikslų pagalba projekte vadovaujamosi „žingsnis po žingsnio“ požiūriu, siekiant ne tik sukurti įrankius, tačiau, svarbiausia, pakeisti vadovų mentalitetą. Atsižvelgiant į tai, projektas susideda iš trijų etapų:

1. Pirmajame etape yra atliekamas pilotinis valdymo tikslų pagalba projektas. Jis vykdomas Viešojo administravimo ministerijoje ir Viešojo sektoriaus inspekcijoje. Pilotinio projekto metu:
  - a. Institucijos vienu metu veiklos tikslai yra kaskaduojami visiems padaliniais ir darbuotojams, vykdoma pusmetinė tikslų peržiūra;

- b. Ugdomos vadovų nuostatos ir įgūdžiai, reikalingi kokybiškam valdymui tikslų pagalba;
- c. Tikslingai formuojama į tikslus orientuota organizacinė kultūra. Darbuotojų veiklos valdymas ir metiniai pokalbiai tampa sudedamąja šio proceso dalimi.

Pilotinio projekto metu yra siekiama atrinkti valdymo tikslų pagalba įrankius, kurie yra tinkamiausi Slovėnijos institucijų specifikai. Pabaigus šį etapą bus parengtas valdymo tikslų pagalba metodinis vadovas.

2. Antrasis etapas skirtas skaitmeninimui: bus kuriamas IT įrankis valdymui tikslų pagalba.
3. Trečiajame etape valdymas tikslų pagalba, įvertinus sukauptą patirtį, bus diegiamas kitose institucijose. Kaip ir atnaujinant kompetencijų modelį, valdymo tikslų pagalba diegimas kitose institucijose bus savanoriškas, siekiant, kad jis būtų atliekamas kokybiškai.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Naudoti pilotinius projektus naujoms žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėms ar jų patobulinimams diegti. Pilotiniai projektai leidžia geriau suvaldyti galimus rizikos veiksnius ir lanksčiau adaptuoti galutinį rezultatą (sistemą, įrankį) veiklos specifikai.

## 6. Slovėnijos AV ir įstaigų vadovų ugdymas

Nuo 1997 m. Slovėnijoje veikia Viešojo administravimo akademija (toliau – Akademija) prie Viešojo administravimo ministerijos, kuri yra atsakinga už valstybės tarnautojų mokymą. Akademiją pagrindinį dėmesį skiria AV ir įstaigų vadovų mokymams. Įgyvendinant Europos Sąjungos paramos projektą, 2017 m. buvo sukurta mokymų programa „Lyderystė ir vadyba“, skirta ir privaloma AV ir įstaigų vadovams ugdyti. Mokymai startavo 2017 m. liepos mėnesį ir vyksta 15 mėn. kas dvi savaites. Minėtą programą sudaro 5 moduliai:

- **Lyderystė** – „Ką aš žinau apie lyderystę?“, yra pristatomi modernūs vadybos metodai ir skirtingos technikos. Daug dėmesio skiriama praktinei veiklai: užduočių delegavimui, bendravimui su žiniasklaida ir kt. Šis modelis gali būti taikomas ne tik AV ir įstaigų vadovams, bet visoms vadovaujamos pareigybėms. Seminarus veda 4 lektoriai (daugiausiai iš privataus sektoriaus), vyksta 6 susitikimai. Naudojamas interaktyvus diskusijų grupelėse metodas.
- **Lyderystė ir komunikacija** – „Aš esu ne vienas“, pristatoma „Vadovo lyderio“ komunikacija. Daug dėmesio skiriama vidinei komunikacijai, darbui su grįžtamoju ryšiu ir pan. Kadangi modulyje nagrinėjamos streso atpažinimo, jo valdymo metodikos, šis modulis yra ypač populiarus tarp vadovų, nes jie įgytas žinias ir išmokus įgūdžius gali iškart taikyti darbinėje veikloje bei asmeniniame gyvenime. Seminarus veda 4 lektoriai (daugiausiai iš privataus sektoriaus), vyksta 6 susitikimai.
- **Lyderystė viešajame sektoriuje** – „Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausi“ modulyje kalbama apie konkrečią aplinką, kurioje veikia organizacija, šiuo atveju viešąjį sektorių. Todėl daug dėmesio skiriama finansų valdymui, skaidrumui, etikai bei korupcijos prevencijai. Šis modulis yra labai svarbus, kadangi Slovėnijos valstybės tarnybos įvaizdis yra gana žemas. Seminarus veda 4 lektoriai tiek iš privataus, tiek iš viešojo sektoriaus, vyksta 6 susitikimai.

- **Strateginis planavimas** – „Aš vadovauju, planuoju ir keičiuosi – einu teisinga linkme“. Šiame modulyje taikomas „Agile valdymas“ ir pokyčių įvertinimas. „Agile valdyme“ yra svarbūs šie žingsniai: vaizdinis atvaizdavimas, atliekamų darbų apribojimas, sklandi darbų eiga, nuolatinis tobulėjimas. Mokymų metu skiriamas dėmesys įstaigos strateginiam planavimui, esamų problemų identifikavimui ir teisingam vadovavimui, t. y. vadybos teorijomis bei metodais paremtų sprendimų priėmimui. Taip pat kalbama apie globalaus konteksto supratimą ir jo įtaką AV ir įstaigų vadovų veiklai. Siekiama keisti AV ir įstaigų vadovų požiūrį bei mentalitetą, t. y. akcentuojama, jog visi yra atsakingi už bendrą valstybės, o ne tik savo įstaigos tikslų siekimą. Seminarus veda 2–4 lektoriai, vyksta 6 susitikimai.
- **Praktinis įgyvendinimas** – „Žvilgsnis į priekį, ar matau pokyčius?“ (paskutinis modulis). Mokymų metu dalyviai parengia apytiksliai 5 min. trukmės pristatymus apie tai, ką jiems pavyko įgyvendinti praktikoje, su kokiais iššūkiais susidūrė, kokias problemas identifikavo ir pan. Seminarus veda 4-8 lektoriai, vyksta 4 susitikimai.

Ši mokymų programa yra privaloma visiems asmenims, einantiems AV ar įstaigos vadovo pareigas pirmąją kadenciją, o paskyrus antrai kadencijai – mokymai nėra privalomi (privalomumas yra įtvirtintas teisės aktuose). Ši programa rekomenduojama ir vidurinėsios grandies vadovams, jie yra mokomi pagal pageidavimus.

Slovėnijos teisės aktuose įtvirtinta imperatyvi nuostata dėl valstybės tarnautojų mokymų bei jų planavimo, tačiau nėra nustatytas mokymui skiriamų biudžeto lėšų dydis. Šios mokymų programos tikslas yra didinti viešojo sektoriaus vadovų sąmoningumą vadybos srityje. Didelis dėmesys skiriamas kiekvieno vadovo konkrečiam indėliui, taikant efektyviausius bei pažangiausius vadybos metodus veikloje ir klausiant vadovų: „Ką Tu pats konkrečiai padarei? Kaip įgyvendinai konkrečius tikslus kasdieninėje veikloje?“.

### Gerųjų praktikų rekomendacijos

- Lietuvoje rengiant AV ir įstaigų vadovų mokymų programas, taikyti Slovėnijos gerąją praktiką, t. y. naudoti interaktyvius mokymų metodus. Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas mokymuose įgytų žinių pritaikymui bei dalyvių grįžtamojo ryšio gavimui.

## 7. Atlygio valdymas Slovėnijos AVT

Atlygis Slovėnijos valstybės tarnyboje susideda iš bazinės dalies ir priedų. Bazinis atlygis priklauso nuo pareigybių darbo specifikos. Tuo metu priedų dydis priklauso nuo darbo patirties ir darbuotojo išsilavinimo. Papildomi priedai gali būti mokami už padidėjusį darbo krūvį.

Su kompetencijų lygiu ar jo augimu atlygio dydis yra nesiejamas.

Slovėnijos Viešojo administravimo plėtros strategijoje valstybės tarnautojų atlygio sistema yra įvardijama kaip viena iš tobulintinų žmogiškųjų išteklių valdymo sričių. Siekis yra atlygio valdymą

tiesiogiai susieti su tikslų pasiekimu ir taip skatinti valstybės tarnautojų orientaciją į rezultatus bei atsakomybę. Tai planuojama padaryti įgyvendinus aukščiau aprašytą valdymo tikslų pagalba projektą.

#### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Taikytinų gerųjų praktikų nebuvo identifikuota.

### **8. IT įrankių naudojimas Slovėnijos AV ir įstaigų vadovų kompetencijų valdyme**

Slovėnijos valstybės tarnautojų, įskaitant aukštesnius valstybės tarnautojus, kompetencijų valdyme nėra naudojama vieninga informacinė sistema. Vietoje to naudojami arba planuojami įdiegti atskiri IT įrankiai:

- Kandidatai į aukštesniųjų vadovų pozicijas gali savo paraiškas pateikti elektroniniu būdu.
- Planuojama sukurti ir įdiegti IT sistemą valdymui tikslų pagalba, kuri apims ir metinių pokalbių vedimą. Ateityje planuojama pasitelkti IT įrankius, siekiant metinių pokalbių informaciją naudoti ugdymo tikslams.
- Vieno centralizuoto valstybės tarnautojų registro Slovėnijoje nėra. Kiekviena institucija atskirai tvarko informaciją apie jos valdomos srities valstybės tarnautojus.

#### **Gerųjų praktikų rekomendacijos**

- Taikytinų gerųjų praktikų nebuvo identifikuota.

## 7 priedas. Literatūros sąrašas

### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Teisės aktų registras. 1999, VIII-1316
2. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2009, Nr. 1V-735.
3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“. Teisės aktų registras. 2002, Nr. 339.
4. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Teisės aktų registras. 1999, Nr. VIII-1234.
5. Lietuvos Respublikos vyriausybės įstatymas // Teisės aktų registras. 1998, VIII-717
6. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2002, Nr. 966.
7. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2007, Nr. 1114.
8. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ // Teisės aktų registras. 2002, Nr. 909.
9. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2014, Nr. 481.
10. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2012, Nr. 1575.
11. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2002, Nr. 685.
12. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2006, Nr. 780.
13. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos statuso ir pavadinimo pakeitimo, Valstybės tarnybos departamento nuostatų, Personalo valdymo komisijos sudėties ir Personalo valdymo komisijos nuostatų patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2012, Nr. 1323.
14. Valstybės tarnybos departamento direktoriaus prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas „Dėl atrankos į valstybės tarnautojo pareigas rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2017, Nr. 27V-131.
15. Valstybės tarnybos departamento direktoriaus prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas „Dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2015, Nr. 27V-143.

16. Valstybės tarnybos departamento direktoriaus prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų registro duomenų tvarkymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2015, Nr. 27V-158.
17. Valstybės tarnybos departamento direktoriaus prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų registro ir Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2015, Nr. 27V-157.
18. Valstybės tarnybos departamento direktoriaus prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas „Dėl Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos nuostatų patvirtinimo“ // Teisės aktų registras. 2007, Nr. 27V-8.

### Kiti šaltiniai

1. Bacevičiūtė, A. (2015). Lietuvos ministerijų aukštesniųjų karjeros valstybės tarnautojų kaita ir politizacija 2001–2015 metais. *Politologija* 4(80), 62-96.
2. Boyle, R. and O’Riordan, J. (2014). *The recruitment, retention, performance and development of senior civil servants in Ireland*. <<http://www.publicpolicy.ie/wp-content/uploads/TLAC-Final-Report-080914.pdf>> [Žiūrėta 2017 11 08].
3. Brunsson, N. (2009). *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
4. Charih, M., Bourgault, J., Maltais, D. and Rouillard, L. (2007). The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries. In *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York: United Nations, pp. 25-43.
5. Ennser-Jedenastik, L. (2016). The Party Politicization of Administrative Elites in the Netherlands. *Acta Politica* 51 (4), 451-471.
6. European Commission (2015). *Quality of Public Administration – a Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, February 2015.
7. Gans, K. (2011). Should you change your thinking about change management? The Free Library, <[https://www.thefreelibrary.com/Should you change your thinking about change management?-a0270043618](https://www.thefreelibrary.com/Should+you+change+your+thinking+about+change+management?-a0270043618)> [Žiūrėta 2017 11 08].
8. Hammerschmid G., Van de Walle S., Andrews R. and Bezes P. (eds.) (2016), *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top*, Cheltenham: Edward Elgar.
9. Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R. and Bezes, P. (2016). *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
10. Heifetz, R., Grashow, A. and Linksy, M. (2009). Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.
11. *International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index* (2017). <[https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/www.bsg.ox.ac.uk/files/documents/6.3440\\_IFG\\_InCiSE\\_Report\\_Main\\_WEB.PDF](https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/www.bsg.ox.ac.uk/files/documents/6.3440_IFG_InCiSE_Report_Main_WEB.PDF)> [Žiūrėta 2017 11 03].
12. Kuperus, H., Rode, A. (2016). *Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations*. European Public Administration Network, The Hague, Ministry of the Interior and Kingdom Relations <[http://www.eupan.eu/files/repository/20170206084104\\_TopPublicManagersinEuropemainreport.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20170206084104_TopPublicManagersinEuropemainreport.pdf)> [Žiūrėta 2017 10 20].

13. Madureira, C. (2017). Portugal. *Report on Key Characteristics of Public Administration in Member States (Task 1)*. Brussels, 2017 (neskelbtas šaltinis).
14. Matheson, A., Weber, B., Manning, N. and Arnould, E. (2007). *Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants*. OECD Working Papers on Public Governance, Paris: OECD Publishing, June 2007.
15. McCarthy, A., Grady, G. and Dooley, G. (2011). *Leadership in the Irish Civil Service. A 360° Review of Senior Management Capability*. Centre for Innovation & Structural Change <[http://www.nuigalway.ie/cisc/documents/leadership\\_in\\_the\\_irish\\_civil\\_service.pdf](http://www.nuigalway.ie/cisc/documents/leadership_in_the_irish_civil_service.pdf)> [Žiūrėta 2017 11 16].
16. Meyer-Sahling, J. (2009). *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession*. SIGMA Papers, No. 44, Paris: OECD Publishing.
17. Meyer-Sahling, J.-H., and Veen, T. (2012). Governing the post-communist state: government alternation and senior civil service politicisation in Central and Eastern Europe. *East European Politics* 28(1), 4-22.
18. Nahtigal, L. And Haček, M. (2013). Politicization of Senior Civil Servants in Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39 E/2013, p. 108-127.
19. Noer, D. M. (1997). *Breaking free: A prescription for personal and organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. O'Malley, E., Quinlan, S. and Mair, P. (2012). Party Patronage in Ireland: Changing Parameters. (Kn.) *Party Patronage and Party Government in European Democracies* (sud.) Kopecky, P., Mair, P. and Spirova, M. Comparative Politics. Oxford University Press, 2012.
21. OECD (1999). *European Principles for Public Administration*. SIGMA Papers, No. 27, Paris: , OECD Publishing <<http://dx.doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>> [ Žiūrėta 2017 11 08].
22. OECD (2015), *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264206267-en>
23. OECD (2008). *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries*. (GOV/PGC/PEM (2008) 2).
24. OECD (2012). *Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing < <http://dx.doi.org/10.1787/9789264173262-en>> [Žiūrėta 2017 11 15].
25. OECD (2013) *Portugal: Reforming the State to promote growth*. Series: Better Policies. <<https://www.oecd.org/portugal/Portugal%20-%20Reforming%20the%20State%20to%20Promote%20Growth.pdf>> [Žiūrėti 2017 11 16].
26. OECD (2017). *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing. <[http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration\\_Edition-2017\\_ENG.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf)> [Žiūrėta 2017 11 06].
27. Office for the Senior Civil Service (2012). *The Duch Senior Civil Service. Quality as the common denominator*. Copenhagen, 2/3 May, 2012.
28. Op de Beeck, S., Hondelghem, A. (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2010\)1/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2010)1/FINAL&docLanguage=En)> [Žiūrėta 2017 11 06].
29. Pivoras, S. (2014). Ar aukštesniosios valstybės tarnybos kūrimas įtvirtina vadybinį valstybės tarnybos sandėrį Lietuvoje? (Kn.) *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas*



- Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai.* (sud.) Pivoras, S., Civinskas, R. ir Buckienė, E. Vytauto Didžiojo Universitetas, Versus Aureus, 2014.
30. Pivoras, S; Civinskas, R; Buckienė, E. (2014). Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai. Mokslo studija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas ir „Versus Aureus“.
  31. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity.* Oxford: Oxford University Press.
  32. Silva, P. (2017). *Political advisers in Portugal: Partisanship and loyalty in policy processes.* Public Administration, 1–15.
  33. Thijs, N., Hammerschmid, G. and Palaric, E. (2017). *Report on Key Characteristics of Public Administration in Member States (Task 1).* Briuselis, 2017 (neskelbtas šaltinis).
  34. Uudelepp A., Randma-Liiv T. and Sarapuu K. (2014). The Establishment of the Estonian Top Civil Service Development System. (kn.) *Organizing for Coordination in the Public Sector.* Læg Reid P., Sarapuu K., Rykkja L.H., Randma-Liiv T. (sud.). Public Sector Organizations. Palgrave Macmillan, London, 2014.
  35. Uudelepp, A. (2013). Coordination practice. Development of the Estonian top civil service.
  36. Valstybės kontrolė (2017). *Valstybinio audito ataskaita: Žmoniškųjų išteklių valdymas viešojo administravimo institucijose (trijų ministerijų valdymo sričių auditų apibendrinti rezultatai),* 2017 m. vasario 13 d.
  37. Valstybės tarnybos departamentas (2012). Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo. Pasiekama internetu: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/7\\_Valstybes%20tarnautuju%20mokymo%20poreikiu%20nustatymas.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/7_Valstybes%20tarnautuju%20mokymo%20poreikiu%20nustatymas.pdf)
  38. Valstybės tarnybos departamentas (2013). Rekomendacija dėl reikalavimų nustatymo valstybės tarnautojų mokymo paslaugų teikėjams ir mokymo paslaugoms. Pasiekama internetu: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Valstybes\\_tarnautoju\\_mokymas/2\\_deli\\_reikalavimu\\_mokymo\\_paslaugu\\_teikėjams.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Valstybes_tarnautoju_mokymas/2_deli_reikalavimu_mokymo_paslaugu_teikėjams.pdf)
  39. Valstybės tarnybos departamentas (2013). Rekomendacija dėl valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo. Pasiekama internetu: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VALSTYBES%20TARNAUTOJAMS/Mokymo%20paslaugu%20teikėjams/1\\_Rekomendacija\\_deli\\_VT\\_mokymo\\_programu\\_tvirtinimo.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VALSTYBES%20TARNAUTOJAMS/Mokymo%20paslaugu%20teikėjams/1_Rekomendacija_deli_VT_mokymo_programu_tvirtinimo.pdf)
  40. Valstybės tarnybos departamentas (2015). Atmintinė pretendentui, dalyvaujančiam vadovavimo gebėjimų tikrinime. Pasiekama internetu: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Atranka%20i%20valstybes%20tarnyba/VG%20tikrinimo%20atmintine%20pretendentui%202015\\_11\\_02.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Atranka%20i%20valstybes%20tarnyba/VG%20tikrinimo%20atmintine%20pretendentui%202015_11_02.pdf)
  41. Valstybės tarnybos departamentas (2015). *Valstybės tarnybos departamento 2016–2018 metų strateginis veiklos planas.*
  42. Valstybės tarnybos departamentas (2016). Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. Pasiekama internetu: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/4\\_Vertinimo%20rekomendacijos%20papildytos%202015-01-06.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/4_Vertinimo%20rekomendacijos%20papildytos%202015-01-06.pdf)
  43. Valstybės tarnybos departamentas (2016). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas 2017 m. Pasiekama internetu: [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/Naujienos/2016-12-14\\_DEL\\_VERTINIMO\\_I%20DALIS\\_.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/Naujienos/2016-12-14_DEL_VERTINIMO_I%20DALIS_.pdf)

44. Valstybės tarnybos departamentas (2017). Valstybės tarnybos departamento 2017–2019 metų strateginis veiklos planas. Pasiekama internetu: [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96\\_INFORMACIJA/Planavimo dokumentai/Strateginiai veiklos planai/VTD SV 2017-2019 \(002\).pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96_INFORMACIJA/Planavimo_dokumentai/Strateginiai_veiklos_planai/VTD_SV_2017-2019_(002).pdf)
45. Van der Meer, F.M. and Dijkstra, G.S.A. (2011). Chapter 7: The Civil Service System of the Netherlands. Van der Meer, 2011; (Kn.) *Civil Service Systems in Western Europe, Second Edition* (Sud.) van der Meer, F. M. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2011.
46. Van der Voet, J. (2015) Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682. <DOI: 10.1177/0275074015574769> [Žiūrėta 2017 11 08].
47. Van der Voet, J., Groeneveld, S. and Kuipers, B. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14, 171-191. <DOI:10.1080/14697017.2013.805160> [Žiūrėta 2017 11 08].
48. Van Thiel, S. (2012). Party patronage in the Netherlands: Sharing appointments to maintain consensus. (Kn.) *Party Patronage and Party Government in European Democracies* (sud.) Kopecky, P., Mair, P. and Spirova, M. Comparative Politics. Oxford University Press, 2012.
49. World Bank (2005), *Senior Public Service: High performance Managers of Government*, World Bank, Washington, DC.
50. Wright, R. (2010). *Strengthening the Capacity of the Department of Finance: Report of the Independent Review Panel*. Dublin: Department of Finance.