



ATMINTINĖ PRETENDENTUI, DALYVAUJANČIAM VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ TIKRINIME

Atmintinės tikslas – pristatyti pretendentų, siekiančių eiti vadovaujančiojo valstybės tarnautojo pareigas, vadovavimo gebėjimų tikrinimo paskirtį ir tikslus, pobūdį, eigą, rezultatų įskaitymą ir jų pateikimą.

Ši atmintinė padės Jums suprasti, ko galima tikėtis vadovavimo gebėjimų tikrinimo metu, kaip jis vyksta ir kaip tinkamai jam pasiruošti.

VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ TIKRINIMO PASKIRTIS IR TIKSLAS

Vadovavimo gebėjimų tikrinimas skirtas įvertinti vadovaujančiojo valstybės tarnautojo pareigas siekiančio užimti pretendento gebėjimus vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai arba jos padaliniui.

Vadovavimo gebėjimai suprantami kaip žinios ir gebėjimai organizuoti žmonių veiklą siekiant organizacijos tikslų bei sukurti tos veiklos efektyvumą užtikrinančias sąlygas.

Pretendentas, siekiantis užimti įstaigos vadovo, jo pavaduotojo, ministerijos, teismo ar prokuratūros kanclerio, administracijos ar sekretoriato vadovo ar jo pavaduotojo pareigas (toliau – pretendentas į aukščiausio lygio vadovo pareigas), turi turėti *vadovavimo gebėjimų, reikalingų įstaigos strateginiams sprendimams priimti ir užtikrinti tinkamą jų įgyvendinimą.*

Pretendentas, siekiantis užimti įstaigos administracijos padalinio vadovo, jo pavaduotojo ar kitas valstybės tarnautojo, turinčio pavaldžių asmenų, pareigas (toliau – pretendentas į padalinio lygio vadovo pareigas), turi turėti *vadovavimo gebėjimų, reikalingų koordinuoti ir kontroliuoti pavaldžių asmenų darbą skiriant jiems užduotis ir užtikrinant jų įvykdymą.*

VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ TIKRINIMO POBŪDIS

Pretendentų į aukščiausio ir padalinio lygio vadovų pareigas vadovavimo gebėjimai tikrinami pusiau struktūruoto interviu metodu pagal standartizuotas procedūras.

Pretendentams į aukščiausio lygio vadovo pareigas interviu klausimai sudaromi atsižvelgiant į Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, (toliau – Vertinimo kriterijai) I skirsnyje „Įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai“ nustatytus kvalifikacijos vertinimo kriterijus:

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

Pretendentams į padalinio lygio vadovo pareigas interviu klausimai sudaryti atsižvelgiant į [Vertinimo kriterijų](#) II skirsnyje „Karjeros valstybės tarnautojo, einančio valstybės ar savivaldybės institucijos ar

įstaigos administracijos ar struktūrinio padalinio vadovo pareigas, tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai“ nustatytus kvalifikacijos vertinimo kriterijus:

- *Lyderystė.*
- *Žmogiškųjų išteklių valdymas.*
- *Analizė ir pagrindimas.*
- *Komunikacija ir viešieji ryšiai.*

Atmintinės prieduose (1 ir 2 priedai) pateikti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijai, į kuriuos atsižvelgiant sudaryti vadovavimo gebėjimų tikrinimo interviu klausimai. Vadovavimo gebėjimų tikrinimo klausimai viešai neskelbiami.

INFORMACIJA APIE VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ TIKRINIMO TVARKĄ

Valstybės tarnybos departamento direktoriaus 2015 m. spalio 30 d. įsakymu Nr. 27V-143 yra patvirtintas [Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašas](#), kuris reglamentuoja vadovavimo gebėjimų tikrinimą ir susipažinimą su asmens vadovavimo gebėjimų tikrinimo garso įrašu.

TIKRINIMO EIGA

Atvykimas. Rekomenduojama į vadovavimo gebėjimų tikrinimą atvykti 5 min. anksčiau. Atvykus yra galimybė patogiai palaukti fojė ir nusiteikti vertinimui. Informuoti apie atvykimą nėra būtina. Valstybės tarnybos departamento darbuotojas, vykdamas vadovavimo gebėjimų tikrinimo funkcijas (toliau – Valstybės tarnybos departamento ekspertas), Jus pakvies.

Nepamirškite pasiimti galiojančio asmens dokumento, kuriame yra asmens kodas ir nuotrauka. Jo reikia Jūsų tapatybei patvirtinti.

Tikrinimo pokalbis. Vadovavimo gebėjimų tikrinimo pradžioje Jums bus pristatyta, kaip vyks pokalbis.

Vadovavimo gebėjimų tikrinimas paprastai trunka:

- 2,5–3 val. pretendentams į aukščiausio lygio vadovo pareigas. Pretendentui pageidaujant daroma iki 10 min. pertrauka.
- 1–1,5 val. pretendentams į padalinio lygio vadovo pareigas.

Pokalbio metu daromas skaitmeninis garso įrašas.

Kaip vyks pokalbis? Jums bus pateikti klausimai, skirti įvertinti Jūsų vadovavimo gebėjimus pagal Vertinimo taisyklėse nustatytus kvalifikacijos vertinimo kriterijus. Pretendentams vadovavimo gebėjimų tikrinimo klausimus atsitiktiniu būdu parenka atsakingas Valstybės tarnybos departamento ekspertas.

Pokalbio metu užduodami *patirties, hipotetiniai, žinių klausimai*. Yra siekiama nustatyti, ar Jūs turite sėkmingos vadovaujamojo darbo patirties, žinių vertinamoje srityje, ar gebate savo elgesį pagrįsti žiniomis.

Pretendentai į aukščiausio lygio vadovo pareigas turi nagrinėti hipotetines situacijas, atsakyti į žinių klausimus ir pateikti savo patirties pavyzdžių, kurie atskleistų vertinamus vadovavimo gebėjimus.

Pretendentai į padalinio lygio vadovo pareigas turi pateikti savo patirties pavyzdžių ir atsakyti į žinių klausimus, susijusius su vertinamais vadovavimo gebėjimais. Jei pretendentas į padalinio lygio vadovo pareigas neturi patirties ar negali prisiminti konkrečių patirties pavyzdžių, jis nagrinėja su vadovaujamuoju darbu susijusias hipotetines situacijas.

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

Nagrinėdami Jums pateiktą hipotetinę situaciją, įsijauskite į vadovo vaidmenį ir išsamiai papasakokite, kaip joje elgsitės, kokius veiksmus atliksite, kokio rezultato sieksite.

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

Pokalbio metu sutelkite dėmesį į klausimus, apgalvokite savo atsakymus. Esant poreikiui, galite žymėtis atsakymo gaires tam skirtuose lapuose. Lapai vertinimo pabaigoje yra surenkami, tačiau priimant sprendimą dėl Jūsų vadovavimo gebėjimų į juose užrašytą informaciją neatsižvelgiama. Priimant sprendimą dėl vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultato, vertinami tik pretendento žodiniai atsakymai į pateiktus klausimus.

Kas tikrins vadovavimo gebėjimus? Pretenduojant į padalinio lygio vadovo pareigas, vadovavimo gebėjimus gali tikrinti vienas arba daugiau Valstybės tarnybos departamento ekspertų, o pretenduojant į aukščiausio lygio vadovo pareigas, vadovavimo gebėjimus tikrina ne mažiau kaip du Valstybės tarnybos departamento ekspertai.

Valstybės tarnybos departamento direktoriaus sprendimu vadovavimo gebėjimų tikrinimo procedūrą gali stebėti paskirtas Valstybės tarnybos departamento darbuotojas, kuris turi teisę Valstybės tarnybos departamento direktoriui teikti rekomendacinio pobūdžio pastabas dėl vadovavimo gebėjimų tikrinimo procedūrų gerinimo.

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

Pažeidus vadovavimo gebėjimų tikrinimo tvarką, vertinimo procedūra nutraukiama ir rezultatai neįskaitomi. Informacija apie tvarką pažeidusius asmenis įvedama į Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą ir į kitą vadovavimo gebėjimų tikrinimą galima registruotis ne anksčiau kaip po 6 mėnesių.

Po tikrinimo pokalbio. Po pokalbio į savo el. paštą gausite pretendentų, dalyvavusių vadovavimo gebėjimų tikrinime Valstybės tarnybos departamente, apklausos anketą. Užpildę trumpą anketą, galėsite įvertinti vadovavimo gebėjimų tikrinimo procedūrą, pateikti savo pastabas ir siūlymus dėl jos tobulinimo.

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

TIKRINIMO REZULTATAI

Pretendento vadovavimo gebėjimai įvertinami rezultatu „Išlaikyta“, kai:

- pretendentas pateikia savo patirties pavyzdžius, pagrindžiančius vertinamus vadovavimo gebėjimus, ir savo elgesį pagrindžia žiniomis arba
- pretendentas pateikia savo patirties pavyzdžius, pagrindžiančius vertinamus vadovavimo gebėjimus, arba
- pretendentas pademonstruoja žinias, pagrindžiančias vertinamus vadovavimo gebėjimus.

Kitais nei nurodyta atvejais, pretendento vadovavimo gebėjimai įvertinami rezultatu „Neišlaikyta“.

TIKRINIMO REZULTATŲ ĮSKAITYMAS

Pagal [Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą](#), jei Jūsų vadovavimo gebėjimai įvertinti rezultatu „Išlaikyta“, vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatas suteiks galimybę dalyvauti konkursuose į atitinkamo lygio vadovaujamasias valstybės tarnautojo pareigas trejus metus nuo tikrinimo

rezultato paskelbimo Valstybės tarnybos departamento Atrankos į valstybės tarnybą modulio savitarnos svetainėje (www.testavimas.vtd.lt) dienos.

Jeigu pasitikrinote aukščiausio lygio vadovo vadovavimo gebėjimus ir Jūsų vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatas „Išlaikyta“, laikoma, kad Jūs turite gebėjimų, būtinų eiti tiek aukščiausio, tiek padalinio lygio vadovo pareigas.

Jeigu pasitikrinote aukščiausio lygio vadovo vadovavimo gebėjimus ir Jūsų vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatas „Neišlaikyta“, tai pakartotinai šiuos gebėjimus galėsite tikrintis po 6 mėn. Tačiau Jūs turite teisę registruotis į padalinio lygio vadovo vadovavimo gebėjimų tikrinimą ir, gavę rezultatą „Išlaikyta“, pretenduoti į padalinio lygio vadovo pareigas.

Jeigu pasitikrinote padalinio lygio vadovo vadovavimo gebėjimus ir Jūsų vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatas „Neišlaikyta“, tai pakartotinai šiuos gebėjimus galėsite tikrintis po 6 mėn. Tačiau Jūs turite teisę registruotis į aukščiausio lygio vadovų vadovavimo gebėjimų tikrinimą ir, gavę rezultatą „Išlaikyta“, pretenduoti į aukščiausio ar padalinio lygio vadovo pareigas.

Iškart po tikrinimo pokalbio jokia su tikrinimo rezultatais susijusi informacija nėra teikiama. Apie vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatą sužinosite tik prisijungę prie Valstybės tarnybos departamento Atrankos į valstybės tarnybą modulio savitarnos svetainės (www.testavimas.vtd.lt). Rezultatas pateikiamas ne vėliau kaip kitą darbo dieną po vadovavimo gebėjimų tikrinimo dienos.

Taip pat Atrankos į valstybės tarnybą modulio savitarnos svetainėje nurodytu elektroniniu paštu pretenduntui išsiunčiamas *vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultato pagrindimas* – trumpas vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultato apibendrinimas, skirtas susipažinti tik pretenduntui.

REKOMENDACIJOS, KAIP PASIRUOŠTI VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ TIKRINIMUI

Pirmiausia perskaitykite šią atmintinę. Joje pateikiama informacija padės nusiteikti ir pasirengti tikrinimui. Daugiau informacijos apie vadovavimo gebėjimų tikrinimą (filmukus, teisės aktus ir kt.) rasite [Valstybės tarnybos portale](#).

Susipažinkite ir išanalizuokite valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijus (1 ir 2 priedai), į kuriuos atsižvelgiant sudaryti vadovavimo gebėjimų tikrinimo pokalbio klausimai. Ši informacija padės suprasti, kokie vadovavimo gebėjimai yra vertinami.

Ruošiantis pokalbiui, naudinga prisiminti ir apgalvoti konkrečius savo vadovaujamojo darbo patirties pavyzdžius, kurie geriausiai pagrįstų vertinamus vadovavimo gebėjimus.

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

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

Linkime Jums sėkmės!

**Atmintinės pretendentui,
dalyvaujančiam vadovavimo
gebėjimų tikrinime
1 priedas**

**Įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, į kuriuos atsižvelgiant sudaryti vadovavimo
gebėjimų tikrinimo pokalbio klausimai pretendentams į aukščiausio lygio vadovo pareigas**

KVALIFIKACIJOS VERTINIMO KRITERIJAI:
LYDERYSTĖ
Iškelia sau ir pavaldiems asmenims aiškius tikslus ir siekia juos įgyvendinti
Diegia, skleidžia įstaigos misiją, viziją, vertybes ir sugeba įkvėpti to siekti kitus
Tobulina įstaigos valdymą (struktūrą ir procedūras), remdamasis įstaigos misija, vizija ir tikslais
Skatina naujovių diegimą įstaigoje
Skatina asmenų aptarnavimo / paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvų įgyvendinimą
Planuoja / dalyvauja planuojant įstaigos veiklą, iš anksto numatydamas galimas problemas ir jų sprendimo būdus
Siekia didžiausio savo veiklos rezultato su mažiausiomis sąnaudomis
Siekia, kad pavaldūs asmenys kuo aktyviau dalyvautų įstaigos veikloje
Tobulėja mokydamasis iš patirties
Bendrauja ir bendradarbiauja su politikais, kitais įstaigos veikla suinteresuotais asmenimis, siekdamas įgyvendinti nustatytus įstaigos tikslus
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
Ugdo pavaldžių asmenų gebėjimus siekdamas įgyvendinti įstaigos strateginius ir / ar metinius veiklos tikslus ir uždavinius
Nustato, ugdo ir panaudoja pavaldžių asmenų gebėjimus
Suburia asmenis veiksmingam komandiniam darbui
Valdo pokyčius įvertindamas numatomą pasipriešinimą ir skatina glaudesnę bendradarbiavimą
Laikosi personalo valdymo procedūrų / veiksmingai įgyvendina personalo valdymo priemones
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS
Analizuoja ir panaudoja informaciją geresniam sprendimų priėmimui
Laiku pastebi problemas ir įžvelgia jų priežastis
Sistemiškai skaido daugiaplanes problemas ar situacijas į sudedamąsias dalis
Ieško problemų sprendimo variantų taikydamas įvairius metodus
Priimdamas sprendimus, bendradarbiauja su įvairių sričių analitikais ir ekspertais
KOMUNIKACIJA IR VIEŠIEJI RYŠIAI
Naudoja komunikacijos priemones, siekdamas įtraukti suinteresuotus asmenis į įstaigos veiklos gerinimo procesą
Kuria ir plėtoja įstaigos kultūrą: skatina bendravimą ir bendradarbiavimą tiek įstaigos viduje, tiek ir su visomis suinteresuotomis šalimis
Kuria ir tobulina aplinką, kuri užtikrina glaudžius ryšius tarp politikos formavimo ir įgyvendinimo
Išmano, kaip įstaiga gali ir turi bendrauti ir bendradarbiauti tiek viduje, tiek už įstaigos ribų
Suvokia padalinio ar valstybės tarnautojo, atsakingo už komunikaciją, vaidmenį ir su juo bendradarbiauja
STRATEGINIS MĄSTYMAS
Įneša indėlį formuojant įstaigos strategiją ir tikslus
Žino ir supranta valstybės prioritetus, platesnį politinį kontekstą ir institucines ribas, išmano, kaip visa tai panaudoti siekiant įstaigos strateginių tikslų
Suvokia, nustato ir įvertina pagrindinius rezultatų užtikrinimo veiksmus
Sugeba pagrįsti faktais ir įrodymais veiksmus, pasirinktus siekiant įgyvendinti įstaigos strategiją ir tikslus

**Atmintinės pretendentui,
dalyvaujančiam vadovavimo
gebėjimų tikrinime
2 priedas**

Karjeros valstybės tarnautojo, einančio valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos administracijos ar struktūrinio padalinio vadovo pareigas, tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, į kuriuos atsižvelgiant sudaryti vadovavimo gebėjimų tikrinimo pokalbio klausimai pretendentams į padalinio lygio vadovo pareigas

KVALIFIKACIJOS VERTINIMO KRITERIJAI:
LYDERYSTĖ
Dalyvauja rengiant įstaigos strateginį / metinį veiklos planą ir žino, koks kiekvieno pavaldaus asmens indėlis į atitinkamą sritį
Nurodo pavaldiems asmenims veiksmų kryptį. Nuolat stebi pavaldžių asmenų veiklą, kad būtų pasiekti rezultatai
Paskirsto užduotis pagal veiklos prioritetus
Išskiria pagrindinius klausimus, veiklos tikslus ir uždavinius esant sudėtingai situacijai
Skatina ir diegia naujoves
Sugeba pasiekti, kad pavaldūs asmenys kuo aktyviau dalyvautų įstaigos veikloje
Įvertina galimas problemas ir imasi prevencinių veiksmų, kad jų išvengtų
Veiklą nukreipia taip, kad su mažiausiomis sąnaudomis būtų pasiektas didžiausias poveikis
Domisi veiklos tobulinimo galimybėmis, ieško būdų panaudoti naujoves padalinio veiklai gerinti
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
Perteikia įstaigos veiklos prioritetus pavaldiems asmenims ir užtikrina, kad pavaldžių asmenų individualūs veiklos tikslai sutaptų su padalinio tikslais
Pavaldiems asmenims suteikia veiklos grįžtamąjį ryšį
Skatina ir ugdo pavaldžius asmenis, numato galimus jų kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros planus
Skatina, kad vadovaujama padalinyje būtų plėtojama tolerancijos atmosfera ir užtikrinamos vienodos galimybės
Motyvuoja gerus tarnautojus ir imasi atitinkamų veiksmų dėl tų, kurių veikla netinkama
Išmano žmogiškųjų išteklių valdymą ir nuolat taiko šias žinias darbe, bendradarbiauja su personalo administravimo tarnyba / valstybės tarnautoju, atliekančiu personalo administravimo funkcijas
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS
Supranta ir taiko geresnio reglamentavimo principus (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė) teikdamas siūlymus dėl strateginių sprendimų priėmimo
Panaudoja informaciją ir apibendrintus duomenis geresnių sprendimų priėmimui ir padalinio valdymui
Analizuoja ir išskaido sudėtingą problemą ar situaciją į atskirai vykdomas dalis
Išanalizavęs ir susisteminęs informaciją, išvelgia galimas problemas ir numato tolesnius veiksmus
KOMUNIKACIJA IR VIEŠIEJI RYŠIAI
Bendrauja, teikia konsultacijas ir padeda asmenims, kurie kreipiasi į įstaigą
Tinkamai suteikia visą reikiamą informaciją
Supranta komunikacijos svarbą padalinyje ir įstaigoje
Kuria ir palaiko ryšius su kitais padaliniais, pagal kompetenciją bendrauja ir bendradarbiauja su kitomis įstaigomis
Bendradarbiauja su valstybės tarnautoju, atsakingu už komunikaciją