



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

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

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

Atmintinė parengta vadovaujantis [Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu](#) ir [Pretendentų į įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas kompleksinio vertinimo organizavimo tvarkos aprašu](#).

KOKS YRA KOMPLEKSINIO VERTINIMO TIKSLAS

Kompleksinis vertinimas skirtas įvertinti *pretendentų tinkamumą eiti įstaigos vadovo pareigas* prieš vertinimą konkurso komisijoje.

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

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

KOKIOS KOMPETENCIJOS VERTINAMOS KOMPLEKSINIO VERTINIMO METU

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

Bendrosios kompetencijos:

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

Vadybinės ir lyderystės kompetencijos:

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

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

KOKIOS YRA KOMPLEKSINIO VERTINIMO UŽDUOTYS

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

- raštu atliekama praktinę užduotį;
- žodžiu atliekama praktinę užduotį;
- pusiau struktūruotą interviu.

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

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

Pretendentui užduočių rinkinį atsitiktiniu būdu parenka atsakingas Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Valstybės tarnybos departamentas) darbuotojas (toliau – vertintojas).

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

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

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

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

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

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

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

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

KOKIA YRA KOMPLEKSNIO VERTINIMO EIGA

Atvykimas. Kompleksinis vertinimas atliekamas Valstybės tarnybos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Valstybės tarnybos departamentas), kuris yra Vilniuje, Šventaragio g. 2. (Įėjimas iš Pilies g. pusės).

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

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

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

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

Kaip vyks kompleksinis vertinimas? Kompleksinio vertinimo pradžioje vertintojai Jums pristatys, kaip vyks kompleksinis vertinimas, ir paprašys pasirašyti pasižadėjimą laikytis vertinimo procedūros reikalavimų, užtikrinti vertinimo medžiagos ir užduočių neskelbimą.

Trukmė. Kompleksinis vertinimas paprastai trunka 3,5 - 4 val., neįskaitant pertraukų pailsėti.

Užduotys. Pirmiausia turėsite atlikti praktinę užduotį raštu. Antroji užduotis bus praktinė užduotis žodžiu. Paskutinė užduotis bus pusiau struktūruotas interviu. Tarp užduočių daromos 5 - 10 min. pertraukos.

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

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

Kas vykdys kompleksinį vertinimą? Vertinimą vykdys ne mažiau kaip du Valstybės tarnybos departamento vertintojai.

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

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

Po kompleksinio vertinimo. Po vertinimo į savo el. paštą gausite pretendentų, dalyvavusių kompleksiniame vertinime Valstybės tarnybos departamente, apklausos anketą. Užpildę trumpą anketą, galėsite įvertinti kompleksinio vertinimo procedūrą, pateikti savo pastabas ir siūlymus dėl jos tobulinimo.

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

KOKS YRA KOMPLEKSNIO VERTINIMO REZULTATAS

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

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

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

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

Ši išvada suteikia teisę dalyvauti pretendentų vertinime konkurso komisijoje į įstaigos vadovo pareigas. Ji galioja 3 metus po kompleksinio vertinimo datos.

Pretendento į įstaigos vadovo pareigas kompleksinio vertinimo išvada konkurso komisijai ir į pareigas priimančiam asmeniui yra *rekomendacinio pobūdžio*.

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

KAIP PASIRUOŠTI KOMPLEKSNIAM VERTINIMUI

Pirmiausia perskaitykite šią atmintinę. Joje pateikiama informacija padės nusiteikti ir pasirengti vertinimui. Daugiau informacijos apie kompleksinį vertinimą (teisės aktus ir kt.) rasite [Valstybės tarnybos portale](#).

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

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

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

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

Linkime Jums sėkmės!

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

I. BENDROSIOS KOMPETENCIJOS

1. ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
Kompetencijos indikatoriai
<ul style="list-style-type: none">• Susiplanuoja sudėtingas ir / arba didelės apimties užduotis, taikydamas veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtines veiklos dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.).• Organizuoja sudėtingą ir / arba didelės apimties veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą, ir / arba veiklą, apimančią ir kitų asmenų indėlį (dalyvavimą veikloje).• Siekdamas tikslų veikia atkakliai, nuosekliai („žingsnis po žingsnio“ artėja prie rezultatų, suranda įvairių būdų ir kelių numatytiems tikslams pasiekti) atlikdamas sudėtingas ir / arba didelės apimties užduotis.• Veiklai trukdančias problemas sprendžia neatidėliodamas. Operatyviai geba išspręsti sudėtingas ir / arba didelės apimties problemas.• Analizuoja veiklos organizavimo procesą ir siūlo pagrįstus sprendimus, kaip jį tobulinti, atlikdamas sudėtingas ir / arba didelės apimties užduotis.• Pakeičia veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją (t. y. analizuoja pokyčius ir į juos reaguoja laiku).

2. ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtines dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.
Kompetencijos indikatoriai
<ul style="list-style-type: none">• Išskaido situaciją (problema, užduotį ar pan.) į atskiras sudėtines dalis, atlikdamas sudėtingą ir / arba didelės apimties veiklą.• Atlikdamas sudėtingų ir / arba didelės apimties situacijų (problemu, užduočių ar pan.) analizę, išskiria esminę informaciją.• Nustato tarpusavio (priežasties ir pasekmės) ryšius tarp atskirų situacijos (problemos, užduoties ar pan.) dalių, analizuodamas sudėtingas ir / arba didelės apimties situacijas (problemas, užduotis ar pan.).• Pasirenka analizės būdus, priemones, atsižvelgdamas į situacijos (problemos, užduoties ar pan.) pobūdį, atlikdamas sudėtingų ir / arba didelės apimties situacijų (problemu, užduočių ar pan.) analizę.• Įvertina siūlymus, idėjas, kaip spręsti sudėtingas ir / arba didelės apimties situacijas (problemas, užduotis ar pan.), užtikrindamas, kad prieš priimant galutinį sprendimą, būtų įvertintos jų galimos pasekmės.• Remdamasis analizės rezultatais, parengia išsamias ir tikslias ataskaitas (išvadas, sprendimus, atsakymus ar pan.) apie sudėtingas ir / arba didelės apimties (problemas, užduotis ar pan.).

<p>3. KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.</p>
<p>Kompetencijos indikatoriai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintis reiškia aiškiai ir nuosekliai įvairiose bendravimo situacijose (nesudėtingose, neįtemptose ir sudėtingose, įtemptose), patikslina savo mintį, reaguodamas į klausytojo tiesioginį ir netiesioginį grįžtamąjį ryšį (tiesioginį – kai klausytojas prašo patikslinti ar sako, kad neišgirdo, nesuprato; netiesioginį – kalbėdamas atidžiai stebi pašnekovo reakcijas ir, į jas atsižvelgdamas, tikslina mintį, teiginį ir / arba papildomai tikslinasi, ar suprantamai kalba, ką reikia papildyti ir pan.). • Išklauso pašnekovą įvairiose bendravimo situacijose (nesudėtingose, neįtemptose ir sudėtingose, įtemptose) ir, siekdamas geriau suprasti pašnekovą (jo atvirai sakomas mintis ir paslėptus lūkesčius, prasmes ar pan.), taiko aktyvaus klausymosi metodus (tikslinamuosius klausimus, suprasto turinio pakartojimą, perfrazavimą, jausmų supratimo parodymą, apibendrinimą ir pan.). • Savarankiškai pasirenka bendravimo stilių (dalykinį, draugišką ar pan.), priemones ir aplinką (pokalbį telefonu ar tiesiogiai, formalų pranešimą raštu ar žinutę elektroniniu paštu, viešą ar individualų pokalbį ir pan.), sudėtingose bendravimo situacijose (bendraudamas su nepažįstamais pašnekovais, naujose ar neįprastose (nestandartinėse) situacijose, sprendžiant sudėtingus klausimus ir pan.), atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą. • Vadovauja diskusijoms, susirinkimams: aiškiai ir tiksliai formuluodamas diskusijos, susirinkimo tikslą, užtikrindamas, kad visos šalys turėtų galimybę išsakyti savo mintis, teiginius, argumentus ir būtų išgirstos, stabdydamas nekonstruktyvų dalyvių elgesį (dominavimą, nutraukimą, nekonstruktyvią ar per ankstyvą idėjų kritiką ir pan.), padėdamas suderinti skirtingas nuomones ir pasiekti visoms šalims priimtina susitarimą. • Įtaigiai kalbėti sudėtingose situacijose (temą pristato pirmą kartą ir / arba tema yra „jautri“ (pvz., apie nepalankius pokyčius, nustatytus nusižengimus), dauguma klausytojų yra priešiška nusiteikę, nemotyvuoti ar pan.), tiksliai ir aiškiai atsako į auditorijos klausimus, kritiką ir valdo problemines, konfliktines situacijas, provokacijas bei nekonstruktyvų auditorijos elgesį. • Bendraudamas sukuria dalykišką ir pozityvų emocinį santykį, išlaiko savo emocinę pusiausvyrą (atrodo ramus, susitvardęs) ir nuramina kitus kritinėse situacijose (aplinkiniai nusiteikę kraštutinai nemaloniai, pikti), daro teigiamą poveikį kitų emocinei būsenai, sumažina įtampą.

II. VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS

<p>1. STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numatydamas ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.</p>
<p>Kompetencijos indikatoriai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žino ir paaiškina, kaip įstaigos tikslai yra susiję su valstybės prioritetais, strateginiais tikslais ir programomis, pagrįsdamas konkrečiais įstaigos veiklos, projektų ir jų rezultatų (parodančių konkretų indėlį) pavyzdžiais. • Suderina tikslus, susijusius su didelės apimties veikla, su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais. • Žino viešojo administravimo ir verslo sektoriuose Lietuvoje ir užsienyje įdiegtas naujoves, gerosios praktikos pavyzdžius ir pan., juos pritaiko savo įstaigoje, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką, užtikrindamas didesnę efektyvumą, rezultatus, ir / arba sukuria gerosios praktikos pavyzdžius – mokslo, technologijų ir kt. naujoves pritaiko pirmasis, tampa sektinu pavyzdžiu kitoms įstaigoms. • Inicijuoja didelės apimties pokyčius (įstaigos lygiu ir / arba darančius teigiamą poveikį už įstaigos ribų (regioniniu, nacionaliniu lygiu ir pan.)); parengia pagrįstus jų įgyvendinimo planus bei užtikrinti jų įgyvendinimą. • Parengia 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. Inicijuoja susijusius strateginius sprendimus ir parengia pagrįstus jų įgyvendinimo planus bei užtikrina jų įgyvendinimą.

2. VEIKLOS VALDYMAS

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

Kompetencijos indikatoriai

- Planuoja sudėtingą ir / arba didelės apimties veiklą, nustatydamas su įstaigos strateginiais tikslais susijusius prioritetus; kai darbuotojai kreipiasi dėl neaiškių prioritetų, jų veiksmus nukreipia į prioritetus ir veiklą, kurie lemia nustatytų strateginių tikslų pasiekimą; primena darbuotojams, kas svarbiausia, kokie prioritetai, ne tik, kai pastebi, kad jų veiksmai nukreipti neteisinga kryptimi, bet ir prevenciškai – reguliariai (susirinkimų, veiklos aptarimų metu ir pan.) kalbėdamas apie prioritetus ir jų svarbą
- Numato veiklos būdus, metodus, užtikrinančius sudėtingų ir / arba didelės apimties užduočių atlikimą, jų rezultatus.
- Organizuoti sudėtingą ir / arba didelės apimties veiklą – paskirstyti užduotis, atsakomybę, darbo krūvį, išteklius.
- Koordinuoja sudėtingų ir / arba didelės apimties veiklų vykdymą, užtikrindamas užduočių atlikimo, komunikacijos ir kitų veiksmų suderinimą.
- Atlieka sudėtingos ir / arba didelės apimties veiklos stebėseną ir vertinimą bei įvertina tikslų pasiekimo progresą bei, esant būtinybei, numato koreguojančius veiksmus ir užtikrina jų įgyvendinimą
- Prognozuoja neatitikimus ir taip užkerta kelią jų atsiradimui: veiklos aptarimo susitikimus su darbuotojais organizuoja reguliariai, užtikrindamas aktualią informaciją apie rezultatus ir problemas (tikslų pasiekimo progresą).

3. LYDERYSTĖ

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

Kompetencijos indikatoriai

- Vadovas yra tinkamo elgesio pavyzdys esant ne tik įprastoms ar sudėtingoms, bet ir kritinėms aplinkybėms (pvz., sumažinus išteklius, restruktūrizacijos ar kt. kritiniais laikotarpiais); pats siekia ir darbuotojus skatina siekti atitikti veiklos standartus ir tikslus, kelia pasiekimų, rezultatų „kartelę“, korektiškai bendrauja ir pan.
- Perteikia darbuotojams misiją, viziją ir įtraukia juos į tikslų formulavimą, taip užsitikrindamas darbuotojų pritarimą tikslams ir įsitraukimą, motyvaciją jų siekiant.
- Sukuria pozityvų psichologinį klimatą įstaigos mastu, suteikdamas darbuotojams individualią emocinę paramą sudėtingose jų veiklos ar asmeninio gyvenimo situacijose bei inicijuodamas, organizuodamas bendrus renginius, veiklą, tradicijas, skatinančius gerus visų įstaigos darbuotojų tarpusavio santykius, bendradarbiavimą, pagalbą ar pan.
- Įtraukia pavaldinius į sudėtingų ir / arba didelės apimties sprendimų priėmimą; esant būtinybei, į darbo grupės veiklą įtraukia kitas institucijas ar asmenis.
- Ugdo darbuotojus ne tik sudarydamas jiems sąlygas mokytis ir tobulėti, sukurdamas įvairias mokymosi galimybes veikloje, bet ir kurdamas mokymuisi palankią aplinką, inicijuodamas naujas mokymosi formas (inicijuoja, remia dalijimąsi gerąja patirtimi, žiniomis, klaidų analizę ir veiklos tobulinimo sprendimų paiešką ir pan.)
- Motyvuoja darbuotojus, formuodamas į įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimą orientuotą įstaigos kultūrą, užtikrina, kad kiekvieno tiesiogiai pavaldaus darbuotojo indėlis būtų įvertintas teisingai (pagal indėlį į padalinio, įstaigos rezultatus) ir, atsižvelgiant į jo indėlį, teisingai būtų parenkamos įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės, inicijuoja naujas motyvavimo priemones, pritaikomas įstaigos lygiu, ir individualiais darbuotojų poreikiais bei įstaigos galimybėmis.