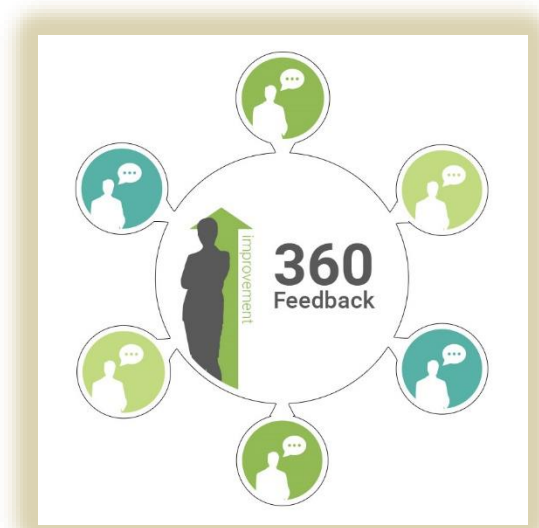


# Įstaigų vadovų 360 laipsnių kompetencijų vertinimas



2023

# Reglamentavimas

Įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimą, taikant 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, reglamentuoja:

- *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“;
- *Įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimo, taikant 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, organizavimo tvarkos aprašas*, patvirtintas Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2020 m. rugsėjo 28 d. įsakymu Nr. 27V-112 „Dėl Įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimo, taikant 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“

# 360 laipsnių kompetencijų vertinimas. Kas tai?

**360 laipsnių tyrimas** - tai grįžtamuju ryšiu paremtas metodas, kuris leidžia įstaigos vadovui gauti informaciją, kaip jo elgesį ir kompetencijas suvokia jis pats, jam pavaldūs asmenys, kolegos ir tiesioginis vadovas.

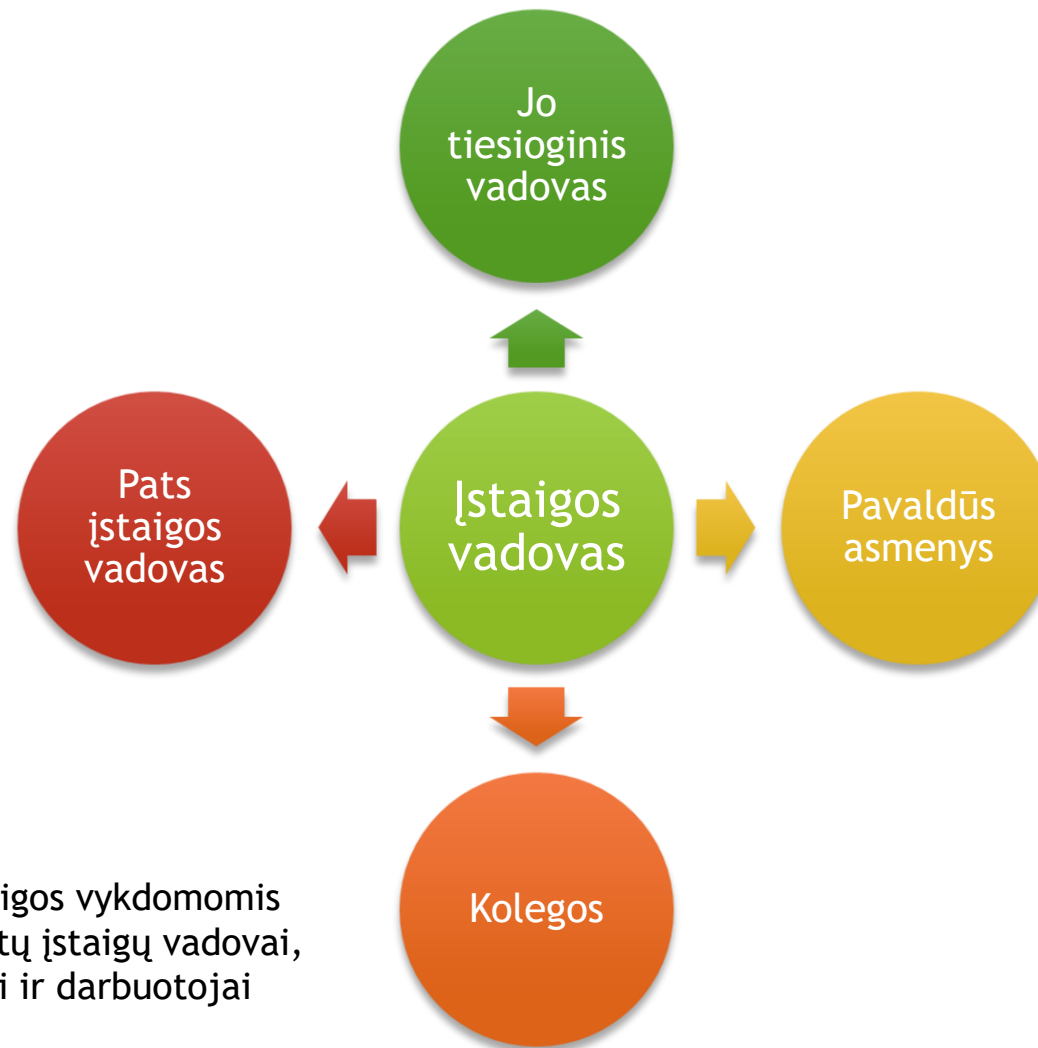
Šiuo žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiu siekiama stiprinti įstaigose vadovavimo, vadybos, lyderystės gebėjimus.



# 360 laipsnių kompetencijų vertinimo tikslas



# Kas dalyvauja vertinime?



Ne mažiau kaip 6 mėn.  
kartu su įstaigos vadovu  
pareigas einantys valstybės  
tarnautojai ir darbuotojai

Nepavaldūs ir su įstaigos vykdomomis  
funkcijomis susiję kitų įstaigų vadovai,  
valstybės tarnautojai ir darbuotojai

# Vertintojų - kolegų sąrašas



**Kolegos** - įstaigos vadovui *nepavaldūs* ir su jo vadovaujamos įstaigos vykdomomis funkcijomis susiję kitų viešojo administravimo įstaigų vadovai, valstybės tarnautojai ir (ar) darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kurie turėjo galimybes stebėti įstaigos vadovo tarnybinę veiklą pasitarimuose, darbo grupėse, nenuolatinio pobūdžio komisijose ir kituose oficialiuose susitikimuose.

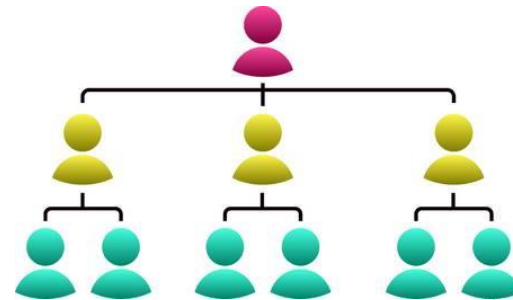
Šį sąrašą iš 5-10 asmenų sudaro **pats vertinamas įstaigos vadovas** ir suderina su savo tiesioginiu vadovu.

Jį **VATIS suveda** už įstaigos personalo valdymą atsakingas padalinys, asmuo ar centralizuotai personalo administravimo funkcijas atliekanti įstaiga.

# Vertintojų - pavaldžių asmenų sąrašas

**Įstaigos vadovui pavaldūs asmenys** - ne mažiau kaip 6 mėnesius kartu su įstaigos vadovu pareigas einantys (dirbantys) valstybės tarnautojai ir (ar) darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, iš skirtingų įstaigos padalinių, ne mažiau kaip 6 mėnesius kartu su įstaigos vadovu pareigas einantys valstybės tarnautojai, ir (ar) darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, nepriklausantys jokiame įstaigos padaliniui.

Šis sąrašas sudaromas VATIS automatiškai.



# Vertintojų - vadovui pavaldžių asmenų skaičius

**Optimalus sk.** 15-20,  
**Minimalus sk.** - 10-15

**Įstaigoje < nei 51 patvirtinta pareigybė:**  
**įtraukiami** visi įstaigos vadovui pavaldūs asmenys

**Įstaigoje 51 ar > patvirtintų pareigybių:**  
**įtraukiamos** įstaigos vadovų pavaduotojų, padalinių vadovų pareigybės ir pareigybės, nepriklausančios jokiam įstaigos padaliniui.

Jeigu šių pareigybių yra mažiau nei 10-15, tai tam, kad būtų pasiektas šis skaičius, atsitiktine tvarka į sąrašą įtraukiami ir kiti šios įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai.



# Procedūros terminai

- **Iki lapkričio 1 d.** - įstaigos vadovas pateikia kolegų sąrašą iš 5-10 asmenų už įstaigos personalo valdymą atsakingam asmeniui.
- **Iki lapkričio 7 d.** - už įstaigos personalo valdymą atsakingas asmuo kolegų sąrašą suveda VATIS.
- **Iki lapkričio 30 d.** - vertintojai gauna pranešimą apie pradedamą vertinimą (inicijuoja už personalo valdymą atsakingas padalinys, asmuo ar centralizuotai personalo administravimo funkcijas atliekanti įstaiga).
- **Gruodžio 1- 31 d.** - vyksta įstaigos vadovo kompetencijų vertinimas VATIS.
- **Iki vasario 20 d.** - tarnybinės veiklos vertinimo pokalbis, kurio metu aptariami kvalifikacijos vertinimo, tame tarpe ir 360 laipsnių kompetencijų vertinimo, rezultatai.

# Svarbu

- ❖ Įstaigų vadovų 360 laipsnių kompetencijų vertinimas **atliekamas tik kasmetinio vertinimo metu.**
- ❖ Kaip ir visas tarnybinės veiklos vertinimas, jis atliekamas tik tiems įstaigos vadovams, kurie yra **priimti į pareigas pagal VTĮ (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu)** ir kurie **ne trumpiau kaip 6 mėn. per kalendorinius metus ėjo pareigas įstaigoje.**
- ❖ Vertinimas atliekamas **VATIS sistemoje.**
- ❖ 360 laipsnių kompetencijų vertinimas **yra įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimo dalis.**
- ❖ **Nuo vertinimo turi nusišalinti kolega ar pavaldus asmuo**, jeigu jis yra vertinamo įstaigos vadovo sutuoktinis, sugyventinis, partneris (kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka), artimas giminaitis, asmuo, susijęs svainystės ryšiais, ar yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių dėl jų nešališkumo.

# Rezultatai ir jų skaičiavimas

- ❖ Įstaigos vadovo kompetencijos vertinamos, vadovaujantis Vertinimo tvarkos aprašo 2 priede nurodytais teiginiais, kurie įvertinami nuo 1 iki 7 balų (1 balas - žemiausias, 7 balai - aukščiausias). Rezultatas apskaičiuojamas VATIS, išvedant vidurkį iš įstaigos vadovo tiesioginio vadovo, pavaldžių asmenų ir kolegų atsakymų reikšmių (*t. y. jo paties įsivertinimas į rezultatus nėra įskaičiuojamas*).
- ❖ Konkrečios kompetencijos lygis nustatomas VATIS pagal Kompetencijos lygi atitinkančių bendro respondentų vertinimo vidurkių reikšmių lentelę:

Kompetencijos lygis	Kompetencijos lygį atitinkantis bendro respondentų vertinimo vidurkis
1 lygis	1-1,99
2 lygis	2-2,99
3 lygis	3-3,99
4 lygis	4-4,99
5 lygis	5-7

# Rezultatai ir jų skaičiavimas

- ❖ Kompetencijų vertinimo rezultatas į bendrą tarnybinės veiklos vertinimo balą nėra įskaičiuojamas ir naudojamas **tik kvalifikacijos tobulinimo poreikiui nustatyti** (t. y. nelemia pažeminimo, atleidimo, pareiginės algos padidinimo ir pan...).
- ❖ Įstaigos vadovo kompetencijų vertinime dalyvaujančių asmenų duomenys yra **anonimiški** (jeigu įstaigoje yra < nei 3 pavaldūs asmenys, jų ir kolegų grupės yra sujungiamos į bendrą įstaigos vadovui pavaldžių asmenų ir kolegų pareigybių sąrašą).

# Kompetencijų vertinimo pavyzdys

Teiginiai	Atsakymų variantai							
	Niekada		Retai		Dažnai		Visada	Negaliu vertinti
<b>1. VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS</b>								
1.1. Savo veiklą grindžia skaidrumo principu	1	2	3	4	5	6	7	
1.2. Tobulina įstaigos veiklos organizavimą	1	2	3	4	5	6	7	
1.3. Naudoja išteklius taip, kad tai turėtų teigiamą poveikį įstaigos rezultatams	1	2	3	4	5	6	7	
1.4. Sprendimus priima atsižvelgdamas į viešąjį interesą	1	2	3	4	5	6	7	
1.5. Atsižvelgdamas į visuomenės poreikius gerina įstaigos teikiamų paslaugų kokybę	1	2	3	4	5	6	7	
1.6. Užtikrina visuomenei naudingų įstaigos iniciatyvų tęstinumą	1	2	3	4	5	6	7	
<b>6. STRATEGINIS POŽIŪRIS</b>								
6.1. Įstaigos veiklos prioritetus nustato vadovaudamasis įstaigos misija ir valstybės prioritetais	1	2	3	4	5	6	7	
6.2. Įstaigos tikslus suderina su valstybės prioritetais	1	2	3	4	5	6	7	
6.3. Siekdamas didesnio efektyvumo ir rezultatų, pritaiko naujoves įstaigos veikloje	1	2	3	4	5	6	7	
6.4. Įstaigos viduje diegia naujoves, kurios tampa pavyzdžiu kitoms įstaigoms	1	2	3	4	5	6	7	
6.5. Siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo inicijuoja ir įgyvendina pokyčius	1	2	3	4	5	6	7	
<b>8. LYDERYSTĖ</b>								
8.1. Asmeniniu pavyzdžiu motyvuoja kitus	1	2	3	4	5	6	7	
8.2. Darbuotojams perteikia įstaigos viziją, misiją, tikslus, įkvepia jų siekti	1	2	3	4	5	6	7	
8.3. Įstaigoje kuria pozityvų psichologinį klimatą	1	2	3	4	5	6	7	
8.4. Įtraukia darbuotojus į įstaigai svarbių sprendimų priėmimą	1	2	3	4	5	6	7	
8.5. Įstaigoje kuria bendradarbiavimo kultūrą	1	2	3	4	5	6	7	
8.6. Ugdo darbuotojus sudarydamas įvairias mokymosi ir tobulėjimo galimybes	1	2	3	4	5	6	7	
8.7. Suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų veiklą	1	2	3	4	5	6	7	

# Ataskaitos



Pateikiamos  
VATIS



## DETALI ATASKAITA

(įstaigos vadovui):

*apibendrinti kompetencijų vertinimo rezultatai, kompetencijų lygio įvertinimas, kompetencijų vertinimas pagal respondentų grupes, detali kompetencijų vertinimo rezultatų analizė bei rekomenduojamos kvalifikacijos tobulinimo (ugdymo) sritys*

## DETALIOS ATASKAITOS SANTRAUKA

(tiesioginiam vadovui):

*apibendrinti vertinto įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo rezultatai, kompetencijų lygio įvertinimas ir rekomenduojamos kvalifikacijos tobulinimo (ugdymo) sritys.*

Tiesioginiam vadovui pageidaujant, jis gali VATIS susipažinti ir su vertinto įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo rezultatų detalia ataskaita.

# 360 laipsnių kompetencijų vertinimo nauda

Įstaigos vadovas gali pamatyti savo stipriausias ir silpnąsias puses. Gali kryptingai taisyti trūkumus, užsibrėžti naujų tikslų. Žinodamas gerąsias savybes, labiau savimi pasitikės, jas daugiau atskleis darbe ir pan.

Tai suteikia galimybę atrasti skirtumus tarp subjektyvaus savęs vertinimo ir aplinkinių grįžtamojo ryšio, tarp esamo ir laukiamo rezultato.

Visapusiškas grįžtamasis ryšys : „iš viršaus“, t. y. iš tiesioginio vadovo, „iš apačios“, t. y. iš pavaldinių, ir „iš šonų“. t. y. iš kitų vadovo kolegų.

Vertinimo rezultatai duoda išsamią ir maksimaliai objektyvią informaciją vadovų kvalifikacijos tobulinimo/ugdymo planavimui.

Rezultatai gali būti stimulas keisti savo elgesį, suderinant jį tiek su asmeniniais prioritetais, tiek su organizacijai svarbiais kompetencijų reikalavimais

Vadovai, žinantys savo plusus ir minusus, sugebantys pažvelgti į save kritiškai ir valdantys emocijas, pasiekia žymiai geresnių rezultatų.

**Naudinga,  
nes:**

# Už metodinę pagalbą atsakingi:

- ❖ **Viešojo valdymo agentūra** – už įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo procedūrų vykdymą;
- ❖ **Informatikos ir ryšių departamentas prie LR VRM** – už duomenų, susijusių su įstaigos vadovų kompetencijų vertinimu VATIS, tvarkymą.