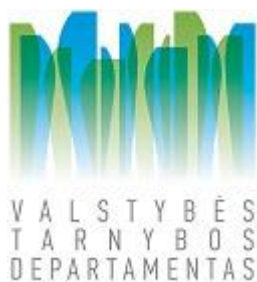


UŽSIENIO ŠALIŲ GEROSIOS PRAKTIKOS,
SUSIJUSIOS SU AUKŠTESNIŲJŲ VADOVŲ
(TOP CIVIL SERVICE)
VEIKLOS VERTINIMU, KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMU, ROTACIJA,
ANALITINĖ INFORMACIJA

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos

Lina Daujotaitė-Prūsaitienė

2020-09- Nr. 27L-



TURINYS

1 skyrius ĮŽANGA.....	3
2 skyrius KAS YRA AUKŠTESNIOJI VALSTYBĖS TARNYBA?.....	3
3 skyrius KAS YRA VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS?.....	5
4 skyrius GERŪJŲ PATIRČIŲ ES NARĖSE PALYGINIMAS: aukštesniųjų vadovų (toliau – AV) ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas.....	6
AIRIJA.....	6
ESTIJA.....	8
NYDERLANDAI.....	9
PORTUGALIJA.....	9
SLOVĖNIJA.....	11
LIETUVA.....	12
5 skyrius APIBENDRINIMAS.....	12
6 skyrius REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI.....	14
7 skyrius AV IR ĮSTAIGŲ VADOVŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ES ŠALYSE (AIRIJOJE, ESTIJOJE, NYDERLANDUOSE, PORTUGALIJOJE, SLOVĖNIJOJE) IR LIETUVOJE PALYGINIMAS.....	15
Mokymo poreikių įvertinimas.....	15
Mokymo formos ir metodai.....	16
Lietuvos AV ir įstaigų vadovų ugdymas.....	19
Mokymo poreikių įvertinimas ir ugdymo planavimas.....	19
Mokymų formos.....	21
Mokymų tematika.....	22
Mokymų kokybės vertinimas.....	22
8 skyrius AV KOMPETENCIJŲ VALDYMO ES ŠALYSE NARĖSE IR LIETUVOJE PALYGINIMO IŠVADOS.....	22
9 skyrius REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI.....	24

10 skyrius AV IR ĮSTAIGŲ VADOVŲ ROTACIJOS (MOBILUMO) ES ŠALYSE (AIRIJOJE, ESTIJOJE, NYDERLANDUOSE, PORTUGALIJOJE, SLOVĖNIJOJE) PATIRTIS	28
LIETUVA.....	28
AIRIJA.....	29
NYDERLANDAI.....	31
PORTUGALIJA.....	33
11 skyrius REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI.....	34

1 skyrius ĮŽANGA

Valstybės tarnybos departamentas, įgyvendindamas 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonę „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“, nuo 2017 m. birželio 8 d. pradėjo vykdyti projektą „**Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas**“. Projekto tikslas – tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančių valstybės tarnautojų lyderystę. Minėto projekto metu buvo įvykdyta veikla Nr. 1.1. Pasiūlymai Lietuvos įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemai. Pagal 2017 m. rugpjūčio 18 d. pasirašytą paslaugų viešojo pirkimo-pardavimo sutartį Nr. 27F11-56 UAB „Organizacijų vystymo centras“ atliko 5 ES valstybių narių (Airijos; Estijos; Nyderlandų; Portugalijos; Slovėnijos) aukštesniosios valstybės tarnybos (toliau – AVT) ir aukštesniųjų vadovų kompetencijų ir jų valdymo tyrimą ir parengė **Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES šalyse tyrimo ataskaitą** (toliau – Ataskaita).

Ataskaitoje, Valstybės tarnybos departamentui pateiktoje 2018 m. birželio 20 d., pateikiama naujausia informacija, susijusi su gerąja aukštesniosios valstybės tarnybos (toliau – AVT) patirtimi, todėl ši analitinė informacija apie užsienio šalių aukštesniųjų vadovų tarnybinės veiklos vertinimo, kvalifikacijos tobulinimo ir rotacijos gerąją patirtį imta kaip pagrindas teikiamos analitinės informacijos ir susistemintų pasiūlymų.

2 skyrius KAS YRA AUKŠTESNIOJI VALSTYBĖS TARNYBA?

AVT paprastai suprantama kaip aukščiausio lygio įstaigų vadovų grupė, kuriai taikomi specialūs kompetencijų reikalavimai – kitokie nei likusiems valstybės tarnautojams. Tai vadybininkai, vadovai, kurie privalo išmanyti ne kokią nors konkrečią sritį kaip kiti valstybės tarnautojai, o mokėti planuoti, organizuoti įstaigos darbą, siekti tikslų, spręsti problemas, žodžiu, vadovauti. AVT sudaro valstybės tarnautojai, einantys vadovaujamas pareigas konkrečiose valstybės institucijose. Tai 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). Pagrindinis AVT formalizavimo tikslas – formuoti stiprių vadovų ir lyderių korpusą. Aukštesnieji vadovai turi užtikrinti balansą tarp politikos tikslų įgyvendinimo ir ekspertinio situacijos įvertinimo, užtikrinti reformų įgyvendinamumą, nuoseklumą, tęstinumą, balansą tarp ilgalaikių, strateginių darbų ir rezultatų. Konkretios AVT grupės išskyrimas, jos sudėtis ir valdymas skiriasi kiekvienoje šalyje.

Įvairiose šalyse AVT apimtis gana ženkliai skiriasi. Vienose ji labai minimali, kitose stipriai išvystyta, aiškiai atskirta nuo bendrosios valstybės tarnybos – vadovams keliami specifiniai reikalavimai, skiriasi atrankos, priėmimo, karjeros, mokymo, atleidimo ir kiti principai. Štai Nyderlanduose yra net atskira institucija, atsakinga už AVT valdymą. Ji ne tik organizuoja aukštesniųjų vadovų atranką, priėmimą, bet net ir daliai iš jų moka atlyginimą. Be Lietuvos, AVT sistema nėra įteisinta tik dviejose Europos Sąjungos šalyse: Vengrijoje ir Čekijoje. Visgi neformaliai ji yra ir Lietuvoje, tačiau funkcionuoja kaip visos karjeros valstybės tarnybos dalis. Tai Vyriausybės

įstaigų vadovai, įstaigų prie ministerijų vadovai bei kitų įstaigų, veikiančių visoje valstybės teritorijoje vadovai.

ES šalys narės skirstomos į penkias kategorijas pagal tai, ar AVT tarnautojų grupei suteikiamas formalus statusas, ar skiriant į pareigas yra taikomos specialios sąlygos¹ darbo užmokesčiui, mokymams ir pan. ES šalių narių grupavimas pagal taikomą AVT modelį pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. ES valstybių grupavimas pagal taikomą AVT modelį

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

Šaltinis: sudaryta pagal Kuperus and 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 aukštesniuosis 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 formalus statusas, o visos valstybės tarnautojų pareigybės laikomos lygiavertėmis (Kuperus and Rode, 2016).

Airijos, Estijos, Lietuvos, Nyderlandų, Portugalijos ir Slovėnijos AVT sistemas apibendrinanti informacija pateikiama 2 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

¹ 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).

formalų nacionalinėje teisėje įtvirtintą statusą, kuris juos išskiria kaip atskirą valstybės tarnautojų grupę. Be formalaus statuso AVT taip pat sukuriamos 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 tarpu Lietuvoje ir Slovėnijoje AVT neišskiriama formaliai, viena institucija, atsakinga už AVT darbo organizavimą, priežiūrą ir vertinimą, neegzistuoja, 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.

2 lentelė. Aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos bruožai

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

Lietuvoje AVT nėra formaliai atskirta nuo likusios valstybės tarnybos. Mūsų šalyje valstybės įstaigų vadovai (Seimo, Prezidento, Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų kancleriai, Vyriausybės įstaigų vadovai, įstaigų prie ministerijų vadovai, centrinių statutinių įstaigų vadovai, įstaigoms prie ministerijų (išskyrus statutines) pavaldžių įstaigų vadovai, teismų kancleriai, Generalinės prokuratūros kancleris, Nacionalinės teismų administracijos vadovas, valstybės kontrolierius) galima sakyti sudaro aukštesniųjų vadovų grupę, bet jie neturi specialaus AVT statuso ir specialių įstatymuose ar kituose teisės aktuose nustatytų sąlygų. Tačiau jiems taikomos specifinės nuostatos, susijusios su priėmimu į pareigas, veiklos vertinimu, atleidimu ir pan.

3 skyrius KAS YRA VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS?

Veiklos rezultatų vertinimas yra žmogiškųjų išteklių valdymo (Žmogiškųjų išteklių vadybos) funkcija, labai išpopuliarėjusi tarp praktikų ir akademikų naujojo viešojo valdymo bangoje. Tai siejama su sprendimais dėl žmogiškųjų išteklių, tokių kaip karjeros planavimas, mokymas, atlygis, perkėlimas, atleidimas ar konsultavimas ir kt. Tuo pačiu metu veiklos rezultatų vertinimas suteikia darbdaviui galimybę bendrauti su valstybės tarnautojais, jų veiklą, vertybes sieti su organizacijos misija, vizija ir tikslais bei individualizuoti organizacijos strategiją į individualius veiklos kriterijus.

Veiklos rezultatų vertinimą galima susieti su tariama valstybės tarnautojų motyvacijos padidėjimu, nors mokslininkai nuolat diskutuoja apie tikrus valstybės tarnautojų motyvus, kurie, kaip manoma, yra „unikalūs“ ar bent jau skiriasi nuo įprastų tarnautojų privačiame sektoriuje. Diskusijoje daugiausia dėmesio skiriama vidiniams ir išoriniams motyvavimo veiksniams. Vidinės motyvacijos šalininkų argumentai remiasi mintimi, kad viešas užimtumas iš esmės motyvuoja asmenis dėl tokio darbo požymių, tokių kaip didelė užduoties svarba ir visuomenės vertės sukūrimas ar įsipareigojimas. Socialinio ir ekonominio elgesio tyrinėtojai siūlo teigiamą ryšį tarp išorinių - skatinamosios sistemos - veiksnių, susijusių su faktine motyvacija ir tokiu būdu valstybės tarnautojų rezultatyvumu, pagrindiniu argumentu, kad motyvacija gali būti socialiai sukonstruota įvairiomis priemonėmis, įskaitant veiklos vertinimą.

Pagrindinis veiklos rezultatų vertinimo tikslas, anot teoretikų, yra sukaupti ir panaudoti informaciją, padedančią sprendimų priėmėjams priimti sprendimus, kurie pagerintų valstybės tarnautojų darbą ir motyvaciją.

Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme tarnybinės veiklos vertinimo tikslas taip pat yra apibrėžtas – kiekvienais metais nustatyta tvarka įvertinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiektus rezultatus, vykdant jiems ar jų vadovaujamai įstaigai ar įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis.

Keliamas klausimas, ar turėtų būti įdiegta viena veiklos rezultatų įvertinimo sistema, ar jos gali būti ar turi būti skirtingos, nes skirtingi jų naudojimo būdai gali reikalauti kitokio tipo informacijos. Daugelis šalių siekė atskirti aukščiausio lygio vadovų veiklos įvertinimo schemas nuo įprastų valstybės tarnautojų, nes naudojama skirtingo pobūdžio informacija.

4 skyrius GERŪJŲ PATIRČIŲ ES NARĖSE PALYGINIMAS: aukštesniųjų vadovų (toliau – AV) ir įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ES šalyse (Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje) ir Lietuvoje palyginimas

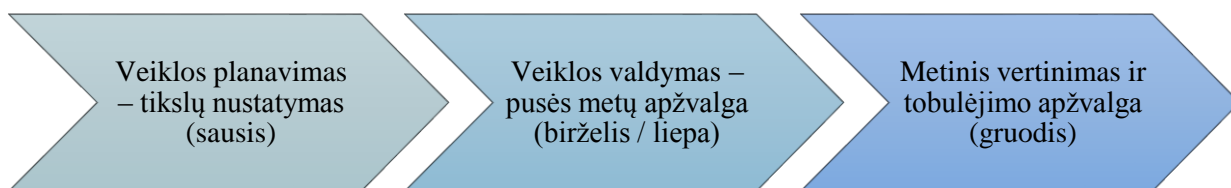
Spartūs gyvenimo pokyčiai nuolat keičia vyriausybių, viešojo administravimo ir valstybės tarnautojų vaidmenį. Vis svarbesniu tampa gebėjimas prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos, kuris priklauso nuo vyriausybių ir pavienių valstybės institucijų strateginio jautrumo, bendros lyderystės raiškos ir išteklių valdymo lankstumo ir (OECD, 2015). Taip pat, siekiant efektyviau panaudoti turimus išteklius, vis reikalingesnė darosi didesnė orientacija į rezultatus.

Šiame skyriuje pateikiamas AV ir įstaigų vadovų veiklos valdymo proceso organizavimo ir turinio bei 360 laipsnių vertinimo panaudojimo vadovų kompetencijų vertinimui palyginimas Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Slovėnijoje ir Lietuvoje, palyginimas.

AIRIJA.

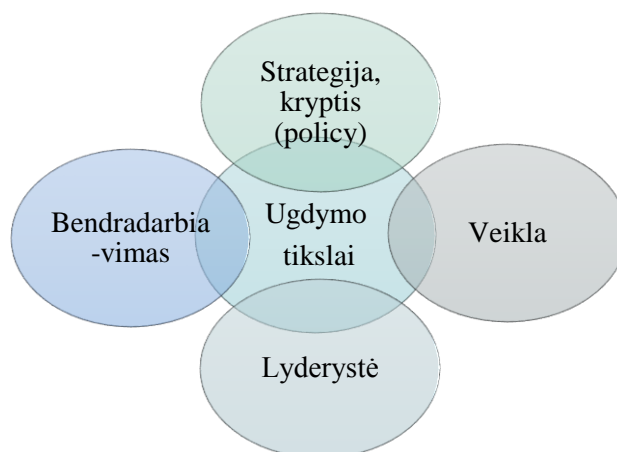
Airijoje AV veikla yra vertinama pagal veiklos valdymo sistemą (angl. Performance Management and Development System – PMDS), kuri padeda apibūdinti, kaip individuali veikla, karjera ir vystymosi poreikiai yra valdomi. PMDS padeda individualią ir komandinę veiklą suderinti su organizacijos tikslais. Tai pasiekama aiškiai nustatant tikslus ir susijusius veiklos rodiklius bei

stebint jų pasiekimų pažangą. Šiame kontekste taip pat sprendžiami ir ugdymo / tobulinimosi poreikiai.



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

1 paveikslas. Individualių tikslų kategorijos Airijos valstybės tarnyboje



AV 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 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*).

ESTIJA.

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.

Tuo metu, kai buvo vykdomas projektas, Estijoje Kompetencijų centras vykdė pilotinį projektą, skirtą įvertinti pilno AVT veiklos valdymo centralizavimo galimybes, kuriame savanoriškai dalyvavo 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 AVT veiklos valdymo centralizuoti.

Kompetencijoms vertinti Estijoje 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 žmogiškiesiems ištekliams valdyti, planuojama atnaujinti ir integruoti į bendrąją sistemą.

Sugeneravus vertinimo ataskaitą, Kompetencijų centro specialistas susitinka su vertinamu AV ir suteikia jam išsamų grįžtamąjį ryšį apie vertinimo rezultatus, padeda bei identifikuoti mokymosi poreikius. Vertinimo rezultatai yra aptariami metinio pokalbio tarp vertinamojo AV ir jo tiesioginio vadovo metu. Būtent po šio pokalbio yra sudaromas individualus AV 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 AV įsitraukimo tyrimą, kuriam pasitelkia išorinius tiekėjus. Įsitraukimo tyrime yra kviečiami dalyvauti visi AV. 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.

AV 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.

NYDERLANDAI.

Nyderlanduose AV ir įstaigų vadovų veikla vertinama pagal sutartų tikslų pasiekimą, darbuotojų „pravaikštų“ (angl. *absenteeism*) skaičių, įsitraukimo / mikroklimato tyrimų rodiklius. Tiesioginis konkrečių gebėjimų/kompetencijų vertinimas nėra atliekamas.

Vertinant vadovo veiklą, kasmet vyksta privalomi veiklos aptarimo pokalbiai su tiesioginiu aukštesniojo 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 proc. vadovų veikla gali būti įvertinta „labai gerai“.

Įžvelgiama kalibravimo susitikimo papildoma vertė – galimybė aukštesniesiems vadovams susidaryti platesnį išpūdį apie jiems pavaldžių konkrečių vadovų veiklos kokybę bei kartu pasitikrinti ir suderinti kriterijų, keliamų jų veiklos kokybei, abipusį supratimą.

PORTUGALIJA.

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:

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.

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.

SIADAP 3: darbuotojų lygmuo. Vertinant darbuotojų veiklą, kaip atskaitos taškas naudojami jų institucijos QUAR vertinimo rezultatai bei darbuotojų individualūs veiklos tikslai.

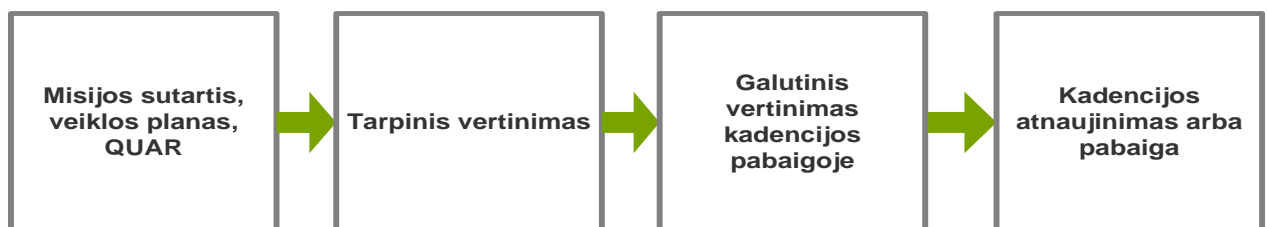
Centrinis dokumentas vadovo veiklai valdyti yra misijos sutartis (angl. *mission charter*), kuris yra pasirašomas paskyrus aukščiausio lygio vadovą. Misijos sutartis apibrėžia tuos tikslus ir uždavinius, kuriuos jis įsipareigoja pasiekti savo kadencijos bėgyje. Ji gali būti keičiama kadencijos eigoje, 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 (pavduotojams) deleguoja savo misijos sutarties tikslų dalies įgyvendinimą. Pagal misijos sutartyje nustatytą tikslų įgyvendinimą vertinama vadovų veikla.

Misijos sutartis apibrėžia ilgalaikius (5 m. kadencijos) vadovo veiklos tikslus. Venerių 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 veiklos vertinimo ciklas trunka visą jo kadenciją – 5 metus (žr. 2-ąjį paveikslą).

2 paveikslas. Portugalijos AV veiklos valdymo ciklas



Ciklas pradamas paskyrus vadovą į pareigybes, 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 AV tarpiniai vertinimai. Kasmet iki balandžio 15 dienos kiekvienas AV atstovas 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 veiklos vertinimas yra atliekamas likus 90 dienų iki kadencijos pabaigos. AV atstovas kuruojančiam Vyriausybės nariui pristato išsamią misijos sutarties vykdymo ataskaitą už visą kadencijos laikotarpį. Kuruojantis Vyriausybės narys AV veiklos vertinimą atlieka pagal du kriterijus:

- tikslų įgyvendinimo lygį;
- vadovo įgūdžių ir kompetencijų lygį.

Galutinio vertinimo rezultatas yra kadencijos pratęsimas (tai gali įvykti tik vieną kartą) arba pabaiga.

SLOVĖNIJA.

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 išipareigojimą, 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.

Pirmajame etape yra atliekamas pilotinis valdymo tikslų pagalba projektas. Jis vykdomas Viešojo administravimo ministerijoje ir Viešojo sektoriaus inspekcijoje. Pilotinio projekto metu:

- Institucijos vienu metų veiklos tikslai yra kaskaduojami visiems padaliniais ir darbuotojams, vykdoma pusmetinė tikslų peržiūra;
- Ugdomos vadovų nuostatos ir įgūdžiai, reikalingi kokybiškam valdymui tikslų pagalba;
- 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.

Antrasis etapas skirtas skaitmeninimui: bus kuriamas IT įrankis valdymui tikslų pagalba.

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.

LIETUVA.

Lietuvos valstybės tarnyboje vertinama visų valstybės tarnautojų – įstaigų vadovų ir karjeros valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Privalomas tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas 1 kartą per kalendorinius metus, tačiau yra galimybė atlikti dar vieną vertinimą praėjus pusmečiui nuo kasmetinio.

Vertinimu siekiama įvertinti valstybės tarnautojų gebėjimus vykdyti funkcijas, kvalifikaciją bei pasiektus rezultatus. Įstaigų vadovų vertinimas yra siejamas su įstaigai keliamų strateginių tikslų įgyvendinimu, su rezultatu, kurio pasiekia įstaiga, akcentavimu. Taip pat vertinant įstaigos vadovo kvalifikaciją, naudojami kitokie kriterijai, nei vertinant karjeros valstybės tarnautojų kvalifikaciją.

Iki šiol 360 laipsnių vertinimo modelis Lietuvos valstybės tarnyboje nebuvo taikomas. Tačiau nuo 2020 m. spalio 1 d. įsigaliojus nauja redakcija dėstomam Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašui, bus įtvirtinamos skirtingos tarnybinės veiklos vertinimo sistemos karjeros valstybės tarnautojams bei įstaigų vadovams (t. y. AV), o įstaigų vadovams, šalia įprasto kvalifikacijos vertinimo, kvalifikacijos vertinimui taip pat bus naudojamas ir 360 laipsnių kompetencijų vertinimas, kuris taikomas ir kitose ES šalyse.

Lietuvoje bus vertinamos tos įstaigų vadovų kompetencijos, kurios nustatytos jų pareigybės aprašymuose. Kompetencijos yra aprašytos ir patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės, todėl visiems įstaigų vadovams naudojamos tos pačios: bendrosios kompetencijos – vertės visuomenės kūrimas, organizuotumas, patikimumas ir atsakingumas, analizė ir pagrindimas, komunikacija; vadybinės ir lyderystės kompetencijos – strateginis požiūris, veiklos valdymas bei lyderystė.

Kaip ir daugelyje ES šalių, 360 kompetencijų vertinimo rezultatai Lietuvoje naudojami tik ugdymo tikslais, siekiant nustatyti vadovų stipriąsias ir silpnąsias kompetencijas. Tačiau valstybės tarnyboje pamažu diegiant kompetencijų modelį, tikėtina, kad kompetencijų vertinimas bus siejamas ir su kitais ŽIV procesais.

5 skyrius APIBENDRINIMAS

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

Slovėnijoje ir Portugalijoje 360 laipsnių kompetencijų vertinimas valstybės tarnyboje nėra naudojamas.

Airijoje, Estijoje ir Nyderlanduose toks vertinimas yra privalomas visiems AV ir įstaigų vadovams (3 lentelėje yra pateiktos svarbiausios tokio vertinimo charakteristikos). Visose trijose šalyse kompetencijų vertinimas 360 laipsnių metodu yra atliekamas centralizuotai vienos institucijos.

Lietuvoje jau yra parengtas ir įteisintas naudoti visų įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo 360 laipsnių metodu įrankis, kuris, vadovaujantis Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 (2020 m. kovo 10 d. nutarimo Nr. 213 redakcija), bus privalomas visiems įstaigų vadovams.

Jau atliekant kasmetinį įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimą už 2020 m. vertinimas bus atliekamas elektroniniu formatu, visiems naudojant tą patį 360 laipsnių kompetencijų vertinimo IT įrankį.

Vertinimo rezultatai visose šalyse yra naudojami ugdymo poreikių įvertimui ir ugdymo planavimui. Todėl vadovai vertinimą turi praėti ne rečiau kaip kas 2 (**Airija, Estija**) arba 3 (**Nyderlandai**) metus. **Airijoje ir Estijoje** vertinimai yra aptariami metinių veiklos valdymo pokalbių metu. **Lietuvoje** kompetencijų vertinimas bus atliekamas 1 kartą per kalendorinius metus.

Airijoje ir Estijoje 360 laipsnių vertinimo klausimynai yra paremti kompetencijų sistemomis. **Nyderlanduose** detali kompetencijų sistema nėra naudojama. Vietoje to, vertinimui pateikiami trys apibendrinti klausimai, kurie yra esminiai ugdymo prioritetų nustatymui.

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

	<i>Airija</i>	<i>Estija</i>	<i>Nyderlandai</i>
Centralizavimo lygis	Centralizuotas	Centralizuotas	Centralizuotas
Periodiškumas	Ne rečiau 3 m.	Ne rečiau 2 m.	Ne rečiau 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 OVC ataskaitos autorių

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

Portugalijoje yra naudojamas QUAR – specialiai Portugalijos viešajam sektoriaus 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. Jo pagalba 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 AV įsitraukimo tyrimas, kurio rezultatai yra aptariami AV ir įstaigų vadovų grupėje. Įsitraukimo indeksas, kurį parodo tyrimo rezultatai, yra vienas esminių veiklos rodiklių, kuris yra įtvirtintas 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.

6 skyrius REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI

-  Vadovų veiklos vertinimui naudoti 360° grįžtamojo ryšio metodą, jį siejant tik su ugdymo poreikių ir tikslų nustatymu. Tikslinga teikti siūlymą Vidaus reikalų ministerijai dėl teisinio reguliavimo keitimo, atsiejant kompetencijų vertinimą nuo kvalifikacijos vertinimo, t. y. įteisinti tik kompetencijų vertinimą, atsisakant dar ir kvalifikacijos vertinimo.
-  Svarstyti galimybę plačiau ir sistemiškiau naudoti veiklos valdymo sistemą, periodiškai atliekant AV pokalbius su jų tiesioginiais vadovais, taip užkertant kelią klaidoms ir galimai nepatenkinamai veiklai ateityje.
-  Ugdyti vertintojų kompetencijas naudoti 360° grįžtamojo ryšio metodą, parengiant ir viešinant kokybišką metodinę medžiagą ir instruktuojant arba apmokant vertintojus. Tai padidintų vertinimo kokybę.
-  Siūlyti įstaigoms ieškoti galimybių atlikus vertinimą 360° grįžtamojo ryšio metodu, suteikti vertinamiesiems išsamų grįžtamąjį ryšį (naudoti ne tik individualų kompetencijos vertinimo rezultatų ataskaitos skaitymą, bet ir asmeninius įstaigos vadovo ir jo tiesioginio vadovo susitikimus, t. y. būtinai aptarti rezultatus vertinamojo pokalbio metu, galbūt pasitelkti ir vidinius ar išorinius konsultantus (vidiniais konsultantais pvz. galėtų būti personalo specialistai, gerai išmanantys ir 360 laipsnių kompetencijų vertinimo procesą ir įstaigos kultūrą, tarpusavio santykių dinamiką, darbo aplinką, išoriniais konsultantais galėtų būti koučingo specialistai, psichologai, ekspertai, turintys 360 laipsnių kompetencijų vertinimo metodo taikymo ir aptarimo patirties. Taip būtų skatinamas vertinamųjų įsitraukimas ir asmeninė atsakomybė už savo kompetencijų didinimą bei pagrįstai planuojamos ugdymo priemonės ir valdomi vertinamojo lūkesčiai.
-  Siūlyti įstaigoms apsvarstyti kalibravimo susitikimų kultūros, kai aukštesniojo lygio vadovai kartu aptaria jiems pavaldžių žemesniojo lygio vadovų veiklą, diegimą.
-  Siūlyti įstaigoms įvesti praktiką, kuria būtų nustatomi AV tikslai kadencijos laikotarpiui (misijos sutartis). Tai paskatintų vadovus labiau susitelkti į ilgalaikių tikslų įgyvendinimą ir stabilizuotą veiklą. Taip pat būtų tikslinga siūlyti Vidaus reikalų ministerijai, tobulinant teisinį reglamentavimą, tai įtvirtinti ir teisės aktuose.
-  Siūlyti įstaigų vadovų tiesioginiams vadovams 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.
-  Rekomenduotina teikti siūlymą Vidaus reikalų ministerijai, tobulinant teisinį reglamentavimą, keisti Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas, susijusias su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu, vadovų veiklos vertinimą sieti su veiklos tęstinumu, o ne darbo užmokesčio nustatymu. Tokia praktika leistų padidinti vadovų orientaciją į rezultatus.

7 skyrius AV IR ĮSTAIGŲ VADOVŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ES ŠALYSE (AIRIJOJE, ESTIJOJE, NYDERLANDUOSE, PORTUGALIJOJE, SLOVĖNIJOJE) IR LIETUVOJE PALYGINIMAS

Mokymo poreikių įvertinimas

Šiose šalyse mokymo poreikių įvertinimas yra vykdomas dvejuose lygmenyse: strateginiame ir individualiame (4 lentelė). Strateginiame lygmenyje visos šalys turi nustatytus valstybės tarnautojų ugdymo strateginius prioritetus ir tikslus. **Airijoje, Estijoje, Nyderlanduose ir Portugalijoje**, kuriose yra įteisina aukštesnioji valstybės tarnyba, AV ir įstaigų vadovams yra keliami specifiniai strateginiai ugdymo tikslai.

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

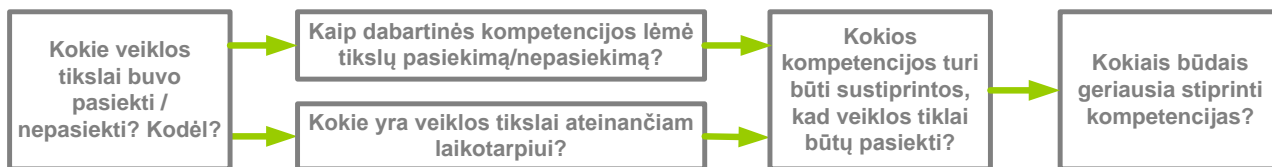
<i>Priemonė</i>	<i>Airija</i>	<i>Estija</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Nyderlandai</i>	<i>Portugalija</i>	<i>Slovėnija</i>
Strateginis mokymo poreikių lygmuo						
Strateginiai tikslai, pagrįsti aplinkos analize	+	+	+	+	+	+
Individualus mokymo poreikių lygmuo						
Veiklos vertinimo rezultatai	+	+	+	+	+	+
360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

Šaltinis: UAB Organizacijų vystymo centro ir UAB Viešosios politikos ir vadybos instituto 2018 m. birželio 20 d. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse galutinė tyrimo ataskaita

Individualių ugdymo poreikių nustatymo lygmenyje plačiausiai naudojama priemonė yra mokymo poreikių įvertinimas metinių veiklos vertinimo pokalbių metu. Be to, profesionaliai vedami metiniai

pokalbiai leidžia nuosekliai pagrįsti mokymų poreikį, susiejant jį su veiklos rezultatais ir kompetencijomis (3 paveikslas).

3 paveikslas. Veiklos rezultatų, kompetencijų ir ugdymo poreikių sąsaja



Šaltinis: UAB Organizacijų vystymo centro ir UAB Viešosios politikos ir vadybos instituto 2018 m. birželio 20 d. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse galutinė tyrimo ataskaita

Daugelyje šalių tebelieka iššūkiu kokybiško metinio pokalbio pravedimas, 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 apklauskos.

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 visos AVT 360 laipsnių vertinimo rezultatus analizuoja Aukštesniosios valstybės tarnybos kompetencijų centras ir jų pagrindu identifikuoja visos AVT grupės ugdymo poreikių tendencijas. **Nyderlanduose** kiekvienas AV ir įstaigos vadovas yra laikomas atsakingu už savo kompetencijos ugdymą pradedant nuo jo poreikių įvertinimo. 360 laipsnių vertinimas yra naudojamas, pirmiausia, kaip grįžtamojo ryšio priemonė pačiam vadovui, leidžianti jam asmeniškai padaryti 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, visų pirma, tai skirta naujai paskirtiems vadovams.

Mokymo formos ir metodai

Pristatomose valstybėse naudojamos įvairios AV ir įstaigų vadovų ugdymo formos (5 lentelė). Viena jų yra naudojama visose šalyse be išimties - tai trumpalaikiai konkrečių kompetencijų mokymai, kurie parenkami atsižvelgiant į 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 ugdymo programos, susidedančios iš keleto mokymo modulių ir trunkančios 1 – 3 metus.

5 lentelė. AVT ir įstaigų vadovų mokymo formos Lietuvoje ir ES šalyse

<i>Priemonė</i>	<i>Airija</i>	<i>Estija</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Nyderlandai</i>	<i>Portugalija</i>	<i>Slovėnija</i>
Ugdymas grupėje						
Privaloma AVT mokymo programa					+	
Kompleksinė ilgalaikė lyderystės programa	+	+		+		+
Trumpalaikiai mokymai konkrečių kompetencijų ugdymui	+	+	+	+	+	+
Tinklaveikos ir bendradarbiavimo skatinimo renginiai	+	+	+	+		
Grupės koučingas	+					
Individualus ugdymas						
Stażuotės ir patirties dalinimosi vizitai		+	+	+		
Mentorystė	+	+		+		
Koučingas	+	+		+		
Šešėliavimas		+				

Šaltinis: UAB Organizacijų vystymo centro ir UAB Viešosios politikos ir vadybos instituto 2018 m. birželio 20 d. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse galutinė tyrimo ataskaita, atnaujinta įvertinus nuo 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojusius Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus.

Portugalijoje yra organizuojamos ilgalaikės mokymo programos AV ir įstaigų vadovams, kurias jie privalo praeiti per nustatytą nuo įdarbinimo pradžios. Panašios nuostatos galiojo ir **Lietuvoje** iki 2018 m. gruodžio 31 d. 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 – 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 atvirkščiai, dalyviai į programą yra atrenkami arba pakviečiami asmeniškai dėl šių priežasčių:

- mokymo efektyvumui kritinė yra besimokančiojo motyvacija, kurią jis išreiškia dalyvaudamas atrankoje į mokymo programą;
- riboti ištekliai ugdymui yra investuojami ne į visus vadovus, o į tuos, kuriuose matomas 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 tarpu programų parengimo ir įgyvendinimo paslaugos yra perkamos atviro konkurso būdu ir jų tiekėju gali tapti bet kuri tos šalies ar užsienio organizacija, teikianti tokio pobūdžio paslaugas.

Aptariamose mokymo programose gali būti tiek plataus pobūdžio (pavyzdžiui, **Nyderlanduose** organizuojama programa patyrusiems vadovams), tiek ir orientuotos į siauresnę konkrečiu laikotarpiu strategiškai svarbią sritį (pavyzdžiui, **Estijoje** parengta inovatyvumo ugdymo programa), tačiau visose jose yra įvairiais būdais įgyvendinamos priemonės, leidžiančios pasiekti mokymų dalyvių elgesio ir nuostatų pokyčius:

- **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 veikloje“ galimybės: mokymų dalyviai praktiškai įgyvendina valstybės tarnybai aktualius projektus, kuria ir/ar tobulina viešąsias paslaugas, veiklos procesus ir pan.
- **Mokymasis iš savo patirties.** Mokymuose yra mažai paskaitų ir daug diskusijų. Lektoriai didele dalimi atlieka moderatorių vaidmenį, „ištraukdami“, padėdami įprasminti ir susiedami su teorija grupės dalyvių patirtis.
- **Mokymasis iš gerųjų pavyzdžių.** Skatinamas mokymasis ir iš kitų patirties. Kviečiami autoritetingi ir vertingą patirtį sukaupę pranešėjai, organizuojami apsilankymai išskirtinę 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 yra kuriami „produktai“ labai kultūriškai skirtingoms šalims, pvz., Afrikoje.
- **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 pratęsimu (angl. follow – up) sesijos mokymų rezultatams aptarti.

Ilgalaikės programos, be kita ko, 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** yra 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.

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 ši forma sistemingai naudojamas trijose - **Estijoje, Airijoje ir Nyderlanduose**. Šių šalių patirtis rodo, kad individualios ugdymo priemonės yra ypatingai 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 dvi individualaus ugdymo formos:

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

Lietuvos AV ir įstaigų vadovų ugdymas

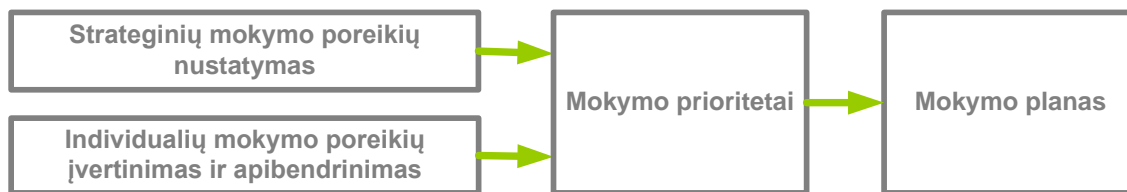
Valstybės tarnautojų, tame tarpe AV ir įstaigų vadovų, mokymas Lietuvoje nėra centralizuotas: už jo organizavimą atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimantys asmenys. Ugdymo temos priklauso nuo konkrečių ugdymo poreikių. Iki 2018 m. gruodžio 31 d. AV ir įstaigų vadovams buvo keliamas reikalavimas per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos išklausti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas.

Valstybės tarnybos departamento vykdomo **projekto „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“** Nr. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002, įgyvendinamo pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonę „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“, kurio **tikslas** – tobulinti vadovaujančių valstybės tarnautojų lyderystę – metu buvo atliktas įstaigų vadovų mokymo poreikio tyrimas ir 2019-07-26 pateikta apibendrinta ataskaita, kurioje identifikuotas tikslinės grupės mokymų poreikis ir atsižvelgiant į tai pateiktos aktualios mokymų temos bei formos, sudaryti individualūs mokymų planai (programos).

Mokymo poreikių įvertinimas ir ugdymo planavimas

Kokybiškas mokymo poreikių įvertinimas turi remtis dviem esminiais informacijos šaltiniais: mokymo prioritetais, kylančiais iš aplinkos pokyčių ir būtinybės įvaldyti ar sustiprinti kompetencijas, reikalingas strategijos įgyvendinimui, bei individualių vadovų ugdymo poreikių įvertinimo (4 paveikslas).

4 paveikslas. AVT ir įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimas



Šaltinis: UAB Organizacijų vystymo centro ir UAB Viešosios politikos ir vadybos instituto 2018 m. birželio 20 d. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse galutinė tyrimo ataskaita.

Valstybės mastu prioritetingi valstybės tarnautojų, įskaitant ir įstaigų vadovus ir jų pavadootojus, kvalifikacijos tobulinimo prioritetai nustatyti Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 patvirtintame Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų sąrašė.

Daugumos tyrime analizuotų Lietuvos institucijų atstovų pateikta informacija rodo, kad faktiškai pagrindiniu strateginiu orientyru, pagrindžiančiu mokymų planavimą yra Lietuvos ir ES teisės aktų pasikeitimai ir su jais susijęs poreikis atnaujinti darbuotojų, tame tarpe AV ir įstaigų vadovų žinias. 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.
- 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. 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 daugumoje institucijų yra susiduriama su formalaus mokymo poreikių vertinimo tarnybinės veiklos vertinimo metu iššūkiu, mažai konkrečiais ir pagrįstais ugdymo poreikiais, suformuotais vertinimo išvados.

Vis tik daugelis įstaigų žmogiškųjų išteklių specialistų informatyvesnėmis laiko mokymo poreikių apklausas ir yra linkę remtis jomis, planuodami ir siūlydami vadovams konkrečias ugdymo priemones.

Apklausų panaudojimas mokymo poreikiams identifikuoti taip pat kelia savų iššūkių dėl dalies vadovų nuostatų ir organizacinės kultūros ypatybių – savo mokymo poreikių identifikavimas priimamas vadovų gali būti priimamas kaip silpnųjų 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 metų pradžioje, papildomos aktualiais mokymų poreikiais bet kuriuo metu metų eigoje.

Nuo 2020 m. spalio 1 d. įsigaliosiantys Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašo pakeitimai, kuriuose įtvirtinamas privalomas įstaigos vadovo 360 laipsnių kompetencijų vertinimas, tikėtina turės teigiamos įtakos individualių mokymo poreikių identifikavimui ir mokymo planavimui tiesiogiai panaudojant šio vertinimo rezultatus. Tokio vertinimo rezultatai mokymo poreikius leidžia nustatyti maksimaliai objektyviai, parodydami ne tik vertinamajam suprantamus, bet ir nereflektuojamus mokymo poreikius. Toks vertinimas turėtų padėti:

- 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 turi būti aptariami metinių veiklos vertinimo pokalbių metu ir panaudojami išskirtinai ugdymui. Tai tikėtina prisidės prie pasitikėjimo vertinimo įrankiu didinimo.

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. Tai turėtų būti ugdomieji pokalbiai, 360 laipsnių vertinimą paverčiantys ne tik tiesiogiai vertinimo, bet ir ugdymo įrankiu.

Svarbu skirti reikiamą dėmesį vertinamųjų ir vertintojų instruktavimui apie sistemos naudojimą ir, svarbiausia, komunikuoti vertinimo tikslus ir naudas.

Mokymų formos

Atskirų vadovų ir ŽI specialistų iniciatyva yra išbandomos ir vertinamos kaip pačios veiksmingiausios mokymo darbo aplinkoje formos:

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

Manytina, kad mokymai auditorijoje kuria vertę tik tuo atveju, kai:

- Yra adaptuoti konkretiems institucijos ar tikslinės dalyvių grupės poreikiams ir veiklos specifikai,
- Yra orientuoti į įgūdžių treniravimą ir bendrų nuostatų formavimą, o ne žinių perteikimą. Žinių perdavimui efektyviausi yra nuotoliniai e-mokymai,
- Yra vedami panaudojant interaktyvius mokymo metodus ir savirefleksiją: grupines ir individualias užduotis ir simuliacijas, struktūruotas grupines diskusijas, atvejo analizes ir pan.

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

Kitas iššūkis, susijęs su AV ir įstaigų vadovų ugdymu yra didelis jų užimtumas ir motyvacijos dalyvauti mokymuose stoka. Aukščiausio lygio vadovai yra ypatingai jautrūs suvokiamos mokymų naudos ir mokymams reikalingo skirti laiko santykiui. Veiksniai, padedantys pritraukti AV ir įstaigų vadovus į mokymus yra:

- 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 savarankiskai pasirinkti kokius mokymus jos organizuos savo AV ir įstaigų vadovams.

Išskirtinos šios prioritetinės AV ir įstaigų vadovų ugdymo temos:

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.

Pasirenkant mokymų tiekėjus institucijoje yra orientuojamasi į:

- Temos aktualumą,
- Subalansuotas mokymų vertės, kainos ir trukmės santykį,
- Konkretaus lektoriaus, vedančio mokymus patirtį, konkrečius klientų atsiliepimus, gebėjimą dirbti su auditorija ir jo asmenines savybes.

Mokymų kokybės vertinimas

Pasikeitus VTĮ ir su juo susijusiuose teisės aktuose nustatytam kvalifikacijos tobulinimo reguliavimui, nuo 2019 m. sausio 1 d. mokymų kokybės vertinimas neatliekamas.

8 skyrius 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:

- **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. Sudaromo sąlygas ugdyti lyderius, gebančius spręsti ne tik šiandienos, bet ir ateities iššūkius.
- **Politinio lygio vadovų ir visų viešojo administravimo institucijų įsitraukimas į kokybišką viešojo sektoriaus ŽI valdymo strategijų parengimą, nuolatinė rezultatų stebėseną ir įsipareigojimas jų įgyvendinimui.**
Vertė: užtikrinamas kokybiškas ir efektyvus lyderystės vizijos įgyvendinimas.
- **AVT kaip „vienos organizacijos“ valdymas.**
Vertė: stiprinamas valstybės, o ne atskirų institucijų lygiu svarbių prioritetų įgyvendinimas, užtikrinama didesnė pagalba Vyriausybei kompleksinių klausimų sprendimui ir įgyvendinimui.
- **Profesionalus kompetencijų sistemos ir kitų ŽI valdymo priemonių diegimas, skirtas pasiekti elgesio ir nuostatų pokyčius.**
Vertė: užtikrinamas „nepopierinis“ pokyčių diegimas, formuojama realiai į valstybės tarnybos tikslus ir vertybes orientuota organizacinė kultūra.
- **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.
- **Tikslingas 360 laipsnių kompetencijų vertinimo ir įsitraukimo tyrimų panaudojimas individualiam ir institucijų veiklos tobulinimui.**
Vertė: maksimaliai pilna ir išsami informacija pagrįstam individualaus ir institucijos veiklos tobulinimo planavimui.
- **Ilgalaikės kompleksinės ugdymo programos tikslingiems vadovų nuostatų ir elgesio pokyčiams pasiekti**
Vertė: paruošti aikščiūsiū lygio vadovai, pasirengę ir gebantys vykdyti pokyčius, reikalingus strateginiams tikslams įgyvendinti.
- **Ugdymas, paremtas interaktyviais, į praktinę veiklą orientuotais metodais ir refleksija**
Vertė: ugdomos ne tik vadovų žinios, bet jų įgūdžiai ir nuostatos, užtikrinamas mokymų veiksmingumas ir ilgalaikis poveikis.
- **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.
- **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.
- **Vadovų ugdymas parengiant juos tapti AV ir įstaigų vadovais**
Vertė: aukštus gebėjimus ir vadovavimo potencialą turinčių žmonių savalaikis identifikavimas, parengimas ir išlaikymas valstybės tarnyboje.
- **Kaitumo palaikymas ir skatinimas**

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

9 skyrius REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI

1. Ilgalaiškės kompleksinės AV ir įstaigų vadovų ugdymo programos parengimas ir įgyvendinimas.

Atsižvelgiant į tyrime nagrinėtų užsienio šalių sėkmingo AV ir įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo patirtis, **rekomenduotina** parengti ilgalaikę vadovų ugdymo programą, kuri būtų skirta vadovų nuostatų ir elgesio pokyčiams pasiekti.

Bendrieji programos tikslai galėtų būti:

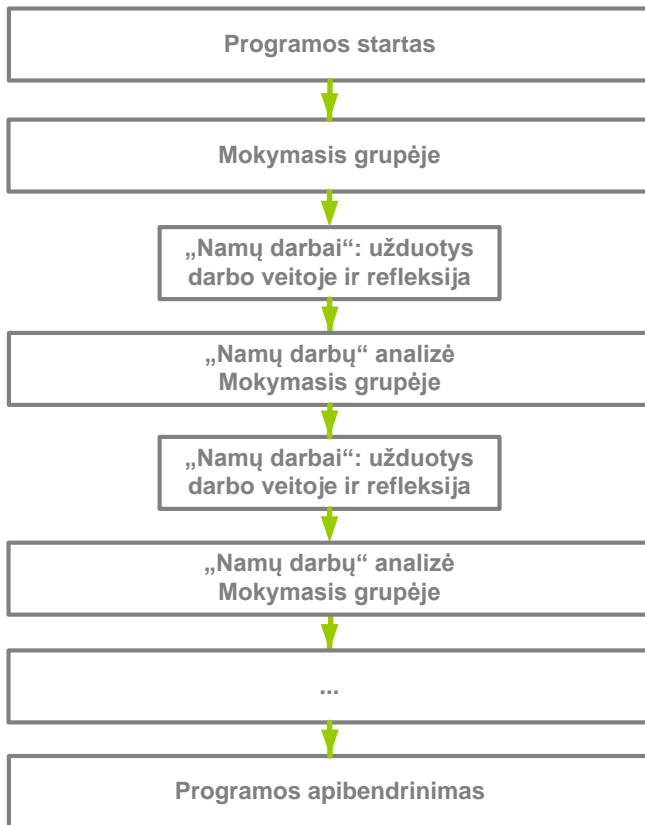
- Programos dalyvių tikslinių nuostatų, įgūdžių ir žinių stiprinimas;
- AV ir įstaigų vadovų kaip vieningos grupės subūrimas, stiprinant jų tinklaveiką ir bendradarbiavimą;
- Ugdymosi svarbos aktualizavimas ir motyvavimas tai daryti savarankiškai pasibaigus programai.

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

- Programos pagrindas galėtų būti strateginiai vadovų ugdymo prioritetai. Sistemingam jų nustatymui turėtų būti periodiškai atnaujinama valstybės tarnautojų mokymo strategija.
- Individualių AV ir įstaigų vadovų ugdymo poreikių įvertinimas parodytų bazinį vadovų žinių ir įgūdžių lygį, į kurį atsižvelgiant turėtų būti parengiamas programos turinys. Individualių ugdymo poreikių įvertinimui ilgalaikėje perspektyvoje tikslinga naudoti 360 laipsnių kompetencijų vertinimo sistemą. Tuo tarpu trumpalaikėje perspektyvoje mokymo poreikių įvertinimui galėtų būti naudojama AV ir įstaigų vadovų apklausa.

Mokymo programa yra kokybiška ir efektyvi tada, kada jos lankomumą užtikrina ne privalomumas, o dalyvių suvokiama programos vertė. Parengiant tokią programą ypatingas dėmesys turi būti skiriamas programos turinio adaptavimui aukščiausio lygio vadovų darbo specifikai ir konkretiems ugdymo poreikiams, interaktyvių, dalyvius įtraukiančių ugdymo formų, ir metodų ir lektorių pasirinkimui.

4 paveikslas. Mokymo tęstinumo užtikrinimo ilgalaikėje mokymo programoje loginė schema



Šaltinis: UAB Organizacijų vystymo centro ir UAB Viešosios politikos ir vadybos instituto 2018 m. birželio 20 d. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse galutinė tyrimo ataskaita.

Konkretus mokymo programos turinys ir eiga galėtų būti pasirenkami identifikavus tikslines ugdytinas AV ir įstaigų vadovų kompetencijas. Programoje rekomenduojame pagrindinį dėmesį skirti ne žinių dalyviams suteikimui, o mokymosi patirčių įvairovės sukūrimui ir mokymo tęstinumo tarp programos modulių užtikrinimui. Tam yra svarbūs keli aspektai:

- **Teorijos pritaikymas ir įprasminimas.** 4 paveiksle pateikiamas vienas iš galimų to realizavimo būdų: po kiekvieno programos modulio mokymų dalyviams gali būti suformuluotos konkrečios užduotys, leidžiančios jiems išbandyti ir pritaikyti modulyje aptartas temas savo darbinėje aplinkoje, ir įvertinti tokių bandymų rezultatus. Kito modulio metu turėtų būti skiriamas laikas dalyvių „namų darbų“ patirtims išdiskutuoti ir įprasmininti. Darbo su aukščiausio lygio vadovais praktika rodo, kad „namų darbų“ užduotys vadovams turi būti maksimaliai susietos su kasdieniniu darbu ir nesukuriantis papildomo darbų krūvio. Pavyzdžiui, po to, kai mokymų grupėje metu aptariant situacinio vadovavimo būdus vadovai įvertina savo pavaldinių darbinę brandą, duodama užduotis realiose darbo situacijose tikslingai skirtingiems pavaldiniams nustatyti darbo užduotis rekomenduojamu būdu, kuris taip pat yra aptariamas 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 pagalba, 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 bagažą, todėl

mokymo grupėje metu naujos informacijos ir žinių pateikimui turėtų būti skiriamas minimalus laikas. Tokia informacija gali būti pateikiama raštu prieš mokymus. Vietoje to mokymų grupėje metu 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 kviestinius svečius ir organizuojant studijų vizitus gerosios patirties pavyzdžiams pristatyti.

- **Racionalus mokymosi tempas.** Mokymo programa taip pat turėtų jos dalyviams leisti 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 vykdam trumplaikes mokymo programas konkrečių vadovų kompetencijų stiprinimui.

2. 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 AV ir įstaigų vadovų kompetencija daro reikšmingą įtaką jų institucijų veiklai, rekomenduotina AV ir įstaigų vadovų ugdymo formas sustiprinti individualiu ugdymu. Šiuo metu AV ir įstaigų vadovams jau yra sudarytos sąlygos vykti į tikslines stažuotes kitose institucijose. Ši praktika turėtų būti tęsiama užtikrinant, kad stažuotė leis tikslingai sustiprinti vadovų kompetencijas.

3. Svarstytinis individualaus AV ir įstaigų vadovų ugdymo papildymas mentorystės programa.

Naujai paskirtam AV ar įstaigos vadovui priskiriamas (kuravimas). Šiuo atveju vadovo mentoriumi galėtų būti kitos institucijos AV, gerai išmanantis institucijos veiklos ir vadovų darbo joje specifiką. Šis mentorystės būdas galėtų padėti sėkmingai adaptuoti vadovus naujoje darbo vietoje ir būtų aktualus visiems naujai paskirtiems vadovams.

4. AV ir įstaigų vadovų tinklaveikos ir vieningumo stiprinimas sukuriant platformą - diskusijų klubą - vadovų bendradarbiavimui ir keitimuisi geraja patirtimi.

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 rekomenduojame 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 darbinius 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 kartu būti asmeniškai įdomi ir įtraukianti;
- Renginio forma turi sudaryti galimybes aktyviam dalyvių įsitraukimui;
- Renginio darbotvarkė turi suteikti erdvę neformaliai dalyvių bendravimui;

- Optimali renginio trukmė – 1 diena;
- Rekomenduojama, kad renginius būtų pasirinkta nestandartinė vieta, besiskirianti nuo jų įprastos darbo aplinkos.

Į Valstybės tarnybos departamento vykdomą projektą „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ Nr. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002 buvo įtraukta nauja tinklaveikos renginių organizavimo veikla. Iš suplanuotų organizuoti trijų tinklaveikos renginių, du jau įvyko. Šių renginių metu pristatomos visai tikslinei grupei aktualios temos: Pokyčiai ir naujovės valstybės tarnyboje: sėkmės istorijos, iššūkiai ir ateities perspektyvos; Strategijos sėkmės prielaidos; Lyderystė valstybės tarnyboje: asmeninis vadovo augimas, komandos ugdymas ir motyvavimas, vertės visuomenei kūrimas.

Tinklaveikos renginiai, platforma vadovų bendradarbiavimui ir keitimuisi gerąja patirtimi, kaip mokymosi forma vis labiau populiarėja, nes turi daug privalumų – suteikia praktinių žinių, sudaro galimybes pasidalinti patirtimi, sužinoti aktualias naujoves, skatina bendradarbiavimą, sudaro sąlygas mokytis vieniems iš kitų, stiprina motyvaciją tobulėti, užtikrina nuolatinį mokymąsi, kompetencijos augimą ir, atitinkamai, sukuria prielaidas vadovų ir įstaigų veiklos efektyvumo gerinimui.

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

5. Paskirti už aukščiausiųjų įstaigų vadovų kompetencijų valdymo, tame tarpe ir jų ugdymo, koordinavimą atsakingą instituciją.

Šiuo metu nėra vieningos sistemos, kuri sudarytų galimybes sistemiškai stiprinti įstaigų vadovų lyderystę, ugdyti jų vadybines kompetencijas. Didelė dalis organizacijos sėkmės priklauso nuo įstaigų vadovų lyderystės ir vadybinių gebėjimų. Tik aukščiausio lygio vadybines ir lyderystės kompetencijas turintys įstaigų vadovai gali užtikrinti gerą žmoniškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje. Sustiprinus šių asmenų vadybines ir lyderystės kompetencijas, galės profesionaliau būti valdomas įstaigų personalas ir taip užtikrinama efektyvi įstaigų veikla, kokybiškos viešosios paslaugos bei rezultatyvus valstybės politikos įgyvendinimas.

10 skyrius AV IR ĮSTAIGŲ VADOVŲ ROTACIJOS (MOBILUMO) LIETUVOJE IR ES ŠALYSE (AIRIJOJE, NYDERLANDUOSE, PORTUGALIJOJE,) PATIRTIS

LIETUVA.

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 vertinamą ir gerus darbo rezultatus demonstruojančių vadovų rotaciją tarp skirtingų valstybės

institucijų. 2012 m., priėmus LR valstybės tarnybos įstatymo (toliau – VTĮ) pataisas 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. 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 statusas, Viešojo administravimo įstatymo pakeitimai, Diplomatines tarnybos įstatymo pakeitimai ir t. t.) buvo pateikti Seimui svarstyti 2018 m. pradžioje ir vėliau įstatymas priimtas. Šios reformos metu atskiros ATV ir specialių vadovų korpuso valdymo priemonių kurti nebuvo planuojama, bet nustatyta, kad Vyriausybės įstaigų vadovai laikomi valstybės tarnautojais, taip pat Ministro Pirmininko tarnybos kanclerio pavaduotojas, Prezidento kanceliarijos kancleris ir jo pavaduotojas. Taip pat numatyta, jog į įstaigų vadovų pareigas priimama 5 metų kadencijai ir ne daugiau nei 2 kadencijoms iš eilės. Taip pat patobulintoje redakcijoje įtvirtinti pagrindiniai centralizuotos atrankos aspektai, įskaitant tai, kad priimant į vadovaujančias pareigas atrenkami ir į pareigas priimančiam asmeniui siunčiami du geriausiai pasirodę pretendentai. Rotacija (kaitumas) nėra nustatyta.

AIRIJA.

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;
- Mentorstę;

• 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 sėkmė

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.

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 Viešųjų išlaidų ir reformų departamento (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 nusprendžia, 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.

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)

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.

NYDERLAINDAI.

AVT Nyderlanduose sudaro aukščiausiųjų 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.

Siekiant užtikrinti vadovavimo kokybę ir į ateitį orientuotą Nyderlandų AV ir įstaigų vadovų gebėjimų augimą, AVT žmogiškųjų išteklių valdyme nuo 2016 m. vadovujamasi „Viešosios lyderystės vizijos“ (angl. Vision of Public Leadership) dokumentu. Šis dokumentas yra OSDSC oficialiai patvirtintas ir taikomas AV bei įstaigų vadovų atrankos, veiklos tobulinimo, ugdymo ir karjeros valdymo procesuose, tačiau jis nėra įtvirtintas atskiru teisės aktu.

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.

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 vadovujamasi Viešosios lyderystės vizijos dokumente numatytais trimis vertybiniais bei rolių kriterijais. 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.

OSCS specialistų pastebėjimu, AV ir įstaigų vadovų atrankos kokybę padeda užtikrinti:

- pozicijos profilio parengimas ir geriausių kandidatų atrinkimas, daug dėmesio skiriant adekvačiam pasiruošimui ir dalyvaujančiųusių 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.

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, vykdant 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 – aukštesnę 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 (aukštesnę) 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 vadovų 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 nebetekintiems / nebegalintiems 3 metus išdirbti pozicijoje (pvz., generalinio sekretoriaus). 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.

PORTUGALIJA.

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 didesnę 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 vienose 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, vadovaujamosiose 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.

11 skyrius REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI

Rotacijos 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
- 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.