



UAB „EPSO-G“ ĮMONIŲ GRUPĖS KOMPETENCIJŲ VALDYMO POLITIKA

Įgyvendindami UAB „EPSO-G“ įmonių grupės siekį sukurti efektyvią, kompetentingą, su pažangia lyderyste organizaciją, kurioje veikia grindžiama bendromis vertybėmis, įvardiname strateginius darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus – kompetencijas, kurie turi didžiausią įtaką organizacijos sėkmei, strateginių tikslų įgyvendinimui ir lyderystės ugdymui. Kompetencijų visuma, sugrupuota pagal šioje politikoje pateiktus principus, sudaro kompetencijų modelį, kuris taikomas išskiriant strategiškai svarbias kompetencijas, jas vertinant ir nustatant jų tobulinimo bei vystymo kryptis.

Kompetencijų modeliavimui pasirinktas tarptautinėje praktikoje taikomas ir pripažintas metodas, pagrįstas plačiais ir išsamiais kompetencijų valdymo duomenimis.

Kompetencijų modelį sudarančios kompetencijos išskirtos remiantis UAB „EPSO-G“ įmonių grupės strategija, joje iškeltais strateginiais tikslais bei joje įvardintais organizaciniais gebėjimais, kurie reikalingi šių tikslų įgyvendinimui ir organizacinei sėkmei:

- (i) efektyvios, žiniomis ir informacija operatyviai besikeičiančios, bendradarbiaujančios struktūros;
- (ii) pažangi, kurianti, atvira pokyčiams ir inovacijoms organizacinė kultūra;
- (iii) veiksnios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ir profesinį augimą skatinanti darbo aplinka;
- (iv) grupės lygiu integruotos aukštos kvalifikacijos darbuotojų patirtis bei žinios;
- (v) ateities tendencijų ir pokyčių numatymas bei gebėjimas greitai juos įvertinti;
- (vi) lyderystės gebėjimai būtini ateičiai;
- (vii) svarbių, kompleksinių, novatoriškų, greitų ir kokybiškų sprendimų priėmimas.

Kompetencijų visuma lemia organizacinius gebėjimus. Nuo jų priklauso, kaip finansiškai stabilių bendrovių grupė, įgyvendindama Lietuvai svarbius energetinius infrastruktūros projektus, bus efektyvi ir vystydama energetikos rinką kurs ilgalaikę naudą akcininkams bei teiks finansinę grąžą.

Tikslas: Nustatyti sėkmingam strategijos įgyvendinimui reikalingas kompetencijų grupes ir kompetencijas nusakančias elgsenas, kurios nukreiptų darbuotojus siekti aiškių ir konkrečių gebėjimų, turinčių didžiausią įtaką organizacijos ir jų darbo sėkmei bei padėtų tobulėti, periodiškai vertinti šias kompetencijas jų lyderystės ir talentų ugdymo bei bendrų organizacinių gebėjimų stiprinimo tikslais. Nustatyti kompetencijų vertinimo metodą ir sąsajas su kitomis organizacijos vystymo sritimis.

Taikymo apimtis: Taikoma visoms UAB „EPSO-G“ įmonių grupės bendrovėms.

TURINYS:

1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai	2
2. Bendrosios nuostatos	3
3. Kompetencijų valdymo principai	3
4. Kompetencijų modelis	4
5. Kompetencijų vertinimo metodas ir įrankis	5
6. Kompetencijų vertinimo procesas	5
7. Kompetencijų taikymo kryptys	6
8. Baigiamosios nuostatos	7
1 Priedas: UAB „EPSO-G“ kompetencijų modelis.	
2 Priedas: UAB „EPSO-G“ kompetencijų ir jų elgsenų aprašymas.	

1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai

Kompetencijų valdymo politika arba Politika	Ši UAB „EPSO-G“ įmonių grupės darbuotojų kompetencijų valdymo politika su visais priedais, pakeitimais ir papildymais (jei tokių būtų).
Įmonių grupė	UAB „EPSO-G“ kontroliuojama įmonių grupė, kurią sudaro UAB „EPSO-G“ ir UAB „EPSO-G“ tiesiogiai ir netiesiogiai kontroliuojamos dukterinės bendrovės.
Grupės bendrovės (Bendrovė)	UAB „EPSO-G“, Dukterinės bendrovės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės, kaip jos apibrėžtos šiame Politikos skyriuje, ar bet kuri iš šių bendrovių atskirai.
EPSO-G	UAB „EPSO-G“
Dukterinės bendrovės (DB)	UAB „EPSO-G“ tiesiogiai kontroliuojamos dukterinės bendrovės.
Paskesnio lygio dukterinės bendrovės (PLDB)	Bendrovės, kurias tiesiogiai ar netiesiogiai kontroliuoja DB.
Darbuotojas	Darbuotojas, dirbantis Grupės bendrovėje.
Bendrovės vadovas	Vadovas (generalinis direktorius, direktorius).
Aukščiausio lygmens vadovas	Bendrovių vadovas, jo pavaduotojai, Bendrovių vadovui tiesiogiai funkciškai pavaldūs struktūrinio ir / ar funkcinio padalinio ir / ar departamentų vadovai, turintys kelis pavaldžius struktūrinius padalinius ir (ar) koordinuojantys kelias funkcines sritis – direktoriai.
Vidurinio lygmens vadovas	Bendrovės struktūrinių ir funkcinų padalinių vadovai, išskyrus Aukščiausio lygmens vadovus. Vidurinio lygmens vadovai gali turėti kelių lygmenų pavaldžius struktūrinius padalinius.
Atlygio ir skyrimo komitetas	EPSO-G valdybos sudarytas patariamasis komitetas, be kita ko, atsakingas už bendros atlygio ir skatinimo politikos formavimą Įmonių grupėje.
Kompetencijos	Gebėjimai ir įgūdžiai, kurie pasireiškia per konkrečias darbines elgsenas.
Kompetencijų modelis	Kompetencijos ir jas apibūdinančios elgsenos, sugrupuotos į grupes pagal jų svarbumą visiems darbuotojams ir atskiroms jų grupėms pagal vadovavimo ir atsakomybės lygmenį.
Elgsena	Konkrečios darbinės elgsenos, kurios nusako per kokius konkrečius elgesius pasireiškia kiekviena atskirai paimta kompetencija.

Kompetencijų vertinimas	Kompetencijas atspindinčių elgsenų vertinimas pagal jų pasireiškimo kasdieniniame darbe ryškumą kompetencijų vertinimo anketoje.
360° vertinimas	Kompetencijų ir jas atspindinčių elgsenų vertinimas, kuomet jas vertina pats darbuotojas, darbuotojo tiesioginis vadovas, pavaldūs vadovui darbuotojai (jeigu tokių turi), to paties lygmens bendradarbis.
Vertintojas	Darbuotojas, vertinantis kitų darbuotojų kompetencijas pagal jas išreiškiančias elgsenas.
Grįžtamasis ryšys	Kompetencijų vertinimo rezultatai, kurie parodo kaip darbuotojas vertina save ir jį vertina kiti bei šių rezultatų aptarimas su tiesioginiu vadovu nustatant tobulėjimo kryptis.

2. Bendrosios nuostatos

- 2.1. Politika tvirtinama ir keičiama EPSO-G valdybos sprendimu.
- 2.2. Politika EPSO-G taikoma tiesiogiai. EPSO-G valdymo organai, veikdami savo kompetencijos ribose, vadovaujasi Politikos nuostatomis tvirtindami atitinkamus EPSO-G vidaus dokumentus, kai tai reikalinga.
- 2.3. Už Politikos nuostatų aiškinimą (iškilus klausimams) ir rekomendacijų dėl Politikos įgyvendinimo teikimą Bendrovėms, informacijos, susijusios su Politikos įgyvendinimu Grupėje, surinkimą ir pateikimą EPSO-G valdybai, Atlygio ir skyrimo komitetui, o taip pat generaliniam direktoriui ne rečiau kaip kartą per metus, yra atsakingas EPSO-G Strategijos ir plėtros padalinys. Politiką, jos veiksmingumą, įgyvendinimą ir taikymą periodiškai vertina Atlygio ir skyrimo komitetas.
- 2.4. Rekomenduojama, jog Politika DB ir PLDB būtų įgyvendinama Bendrovių valdyboms priimant sprendimus dėl prisijungimo prie šios Politikos, numatant reikiamų nuostatų detalizavimą pagal Bendrovės specifiką vadovaujantis Politikos principais.
- 2.5. Kiekviena įmonė, atsižvelgdama į savo veiklos specifiką, priima sprendimą dėl jai svarbių kompetencijų ir jų skaičiaus pagal grupes ir įmonės Generalinis direktorius, vadovaudamasis šia politika, tvirtina konkrečios įmonės kompetencijų modelį.
- 2.6. Kompetencijų vertinimas 360° metodu taikomas visų lygių vadovams, o įmonė priima sprendimą dėl šio metodo ir jo apimties taikymo kitoms pareigybių grupėms ar jų daliai.
- 2.7. Periodiškai įmonės vadovybė vertina kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų svarbumą ir aktualumą bei pagal poreikį koreguoja kompetencijų modelį.
- 2.8. Kompetencijos tiesiogiai nesiejamos su atlygio ir veiklos vertinimu, tačiau yra svarbi lyderystės ir darbuotojų ugdymo priemonė, kuri taikoma glaudžioje sąsajoje su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo sistemomis ir priemonėmis.
- 2.9. EPSO-G savo interneto tinklapyje skelbia šią Politiką pilna apimtimi.

3. Kompetencijų valdymo principai

- 3.1. Strategiško principas įgyvendinamas išskiriant strategijos įgyvendinimui ir ateities tikslų pasiekimui svarbiausias kompetencijas.
- 3.2. Reikšmingiausios įtakos veiklai principas – įgyvendinamas išskiriant pagrindines kompetencijas, neatmetant kitų kompetencijų svarbos tam, kad organizacijos vystymo dėmesys būtų sutelktas į svarbiausių kompetencijų ugdymą.
- 3.3. Sąsajos su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo sistemomis principas įgyvendinamas per kompetencijų modelio taikymą ir sąsają su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo sistemomis, pirmiausia, lyderystės ir talentų valdymo priemonėmis bei įrankiais.

- 3.4. Vienodumo ir kitoniškumo principas įgyvendinamas pasirenkant Įmonių grupės mastu vieningą kompetencijų grupavimo modelį, tačiau atsižvelgiant į Grupės bendrovių specifiką nustatant įmonių strategijų įgyvendinimo sėkmei šioms įmonėms svarbiausias kompetencijas.

4. KOMPETENCIJŲ MODELIS

- 4.1. Kompetencijų modelį sudaro kompetencijos ir jas apibūdinančios elgsenos, kurios atspindi keturias gebėjimų sritis: (a) mąstymo, (b) rezultatų, (c) santykio su kitais ir (d) santykio su savimi. Kiekvieną kompetencijų sritį sudaro atskirų kompetencijų blokai, kurie atspindi konkrečias kiekvienos srities kompetencijų grupes:

Kompetencijų sritis	MĄSTYMAS	REZULTATAI	SANTYKIAI SU BENDRADARBIAIS	DARBUOTOJAS
Kompetencijų grupės	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sektoriaus veiklos suvokimo ■ Kompleksiniai sprendimai ■ Pokyčių ir pažangos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniciatyvumas ■ Veiklos įgyvendinimo valdymas ■ Dėmesys rezultatams 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bendradarbiavimo santykių kūrimas ■ Telentų valdymas ■ Poveikis kolegoms 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autentiškumas ■ Atvirumas ■ Lankstumas ir prisitaikumas

- 4.2. Šiose srityse ir remiantis jų blokais išskiriamos strategiškai svarbios kompetencijos.
- 4.3. Išskirtos kompetencijos sugrupuotos į grupes (žr. lentelė žemiau) pagal pareigybių atsakomybės lygmenį bei kiekvienam šiam lygmeniui reikalingus lyderystės gebėjimus: (a) bendrosios kompetencijos; (b) savęs vadovo kompetencijos, (c) žmonių vadovo kompetencijos; (d) vadovų vadovo kompetencijos. Pagal poreikį gali būti išskirtos (e) funkcinės kompetencijos.

KOMPETENCIJŲ GRUPĖS PAGAL PAREIGYBES		
SAVĖS VADOVAS Ekspertai, specialistai	ŽMONIŲ VADOVAS Vidurinio lygmens, funkciniai vadovai	VADOVŲ VADOVAS Aukščiausio lygmens vadovai
BENDROSIOS KOMPETENCIJOS Visi darbuotojai		

- 4.4. *Bendrosios kompetencijos* nusako kompetencijas, kurios būtinos visiems dabartiniams organizacijos darbuotojams ir kandidatams, pretenduojantiems į darbo vietą Įmonių grupėje.
- 4.5. *Savęs vadovo kompetencijos* nusako kompetencijas, kurios reikalingos ekspertams ir specialistams, kurie neturi tiesioginių pavaldinių, tačiau atsako už jiems pavestus darbus, projektus ir kurie yra savo darbo bei rezultatų vadovai.
- 4.6. *Žmonių vadovo kompetencijos* nusako kompetencijas, kurios reikalingos vadovams, turintiems tiesioginių pavaldinių ar esantiems susijusiais savo funkcinėmis atsakomybėmis pagal funkcinės lyderystės principą. Paprastai ši kompetencijų grupė taikoma Vidurinio lygmens vadovams.
- 4.7. *Vadovų vadovo kompetencijos* nusako kompetencijas, reikalingas vadovauti kitiems vadovams. Paprastai ši kompetencijų grupė taikoma Aukščiausio lygmens vadovams, įskaitant ir įmonių generalinius direktorius.

- 4.8. Taip pat gali būti penkta – funkcinių kompetencijų grupė, kurią sudaro kompetencijos, aktualios konkrečiai funkciniai sričiai.
- 4.9. Techninės kompetencijos, kurios būtinos kiekvienai pareigybei, kad sėkmingai atliktų darbo funkcijas ir pasiektų nustatytus tikslus, nustatomos kiekvienos konkrečios pareigybės aprašymo tam skirtoje dalyje.
- 4.10. Kiekviena kompetencija turi savo pavadinimą, kuris glaustai nusako kompetencijos sritį ir 5 – 7 elgsenas, kurios nusako per kokius konkrečius elgesius ji pasireiškia.

5. KOMPETENCIJŲ VERTINIMO METODAS IR ĮRANKIS

- 5.1. Kompetencijos vertinamos 360° metodu, kuomet kompetencijas vertina darbuotojo tiesioginis vadovas, pavaldūs vadovui darbuotojai, to paties lygmens bendradarbis ir jis pats. Žemiau pateikiama preliminari vertintojų šiuo metodu schema:



- 5.2. Vertinamų kompetencijų kiekis priklauso nuo pareigybės atsakomybės ir vadovavimo lygmens.
- 5.3. Priklausomai nuo pareigybės lygmens gali skirtis vertinančių skaičius, tačiau jis dirbtinai negali būti sumažintas.
- 5.4. Vertinimas vyksta vertinant kompetencijas nusakančias elgsenas.
- 5.5. Kiekviena elgsena vertinama 5 balų skalėje, kur kiekvienas balas parodo kiek stipriai konkreti elgsena pasireiškia kasdieniniame darbe, pagal toliau pateikiamą balų reikšmių lentelę:

Balai	VERTINIMO SKALĖ					
	1	2	3	4	5	N
Reikšmė	Nepasireiškia elgsena	Silpnai pasireiškia elgsena	Vidutiniškai pasireiškia elgsena	Stipriai pasireiškia elgsena	Labai stipriai pasireiškia elgsena	Elgsenos negaliu stebėti bei įvertinti

- 5.6. Kiekvienos kompetencijos vertinimą atspindi bendras kompetenciją apibūdinančių elgsenų vertinimo vidurkis, o atskirai paimtos elgsenos vertinimas parodo, kurios elgsenos lemia vertinimą.
- 5.7. Pateikiant vertinimo rezultatus matosi bendras visų darbuotojo kompetencijų rezultato vidurkis ir kiekvienos vertintojų grupės vertinimas atskirai pagal kiekvieną kompetenciją, tame tarpe ir tai, kaip jas įvertino pats darbuotojas.

6. KOMPETENCIJŲ VERTINIMO PROCESAS

- 6.1. Kompetencijų vertinimas paprastai vyksta iki kasmetinio įmonės ir darbuotojų tikslų įvertinimo siekiant, kad vertinimo rezultatai atsispindėtų sudarant individualius darbuotojų tobulėjimo ir ugdymo planus kasmetinio darbuotojo veiklos vertinimo metu.

- 6.2. Tikslų vertinimo laiką kiekviena įmonė nustato atsižvelgiant į savo darbo organizavimo specifiką ir kitus veiklos valdymo procesus.
- 6.3. Kompetencijų vertinimą inicijuoja kiekvienos Grupės bendrovės už žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją atsakingas vadovas, suderinęs su Grupės bendrovės vadovu.
- 6.4. Kiekvienoje Grupės bendrovėje sudaromas kompetencijų vertinimo planas, kuriame numatoma koks darbuotojų skaičius vertins konkrečius vadovus ir darbuotojus bei terminai, kad būtų optimaliai paskirstomas vertinimui skiriamas bendras darbuotojų laikas ir būtų subalansuotos vertinančių darbuotojų imtys.
- 6.5. Vertinime dalyvausiantys darbuotojai iš anksto informuojami apie artėjantį vertinimą ir atėjus vertinimo terminui jiems išsiunčiamos vertinimo anketos ir(ar) elektroninės nuorodos į pildomą vertinimo anketą.
- 6.6. Pasibaigus anketų pildymo ir vertinimo laikui, kiekvienos Grupės bendrovės žmogiškųjų išteklių padalinys organizuoja rezultatų apibendrinimą ir nustatytais terminais kiekvienam darbuotojui ir jo tiesioginiam vadovui pateikia darbuotojo vertinimo rezultatus, kuriuos jis aptaria su tiesioginiu vadovu, kartu su vadovu suplanuoja kompetencijų tobulinimo kryptis ir jas numato savo individualiame ugdymo ir tobulėjimo plane kasmetinio veiklos vertinimo anketoje.
- 6.7. Kiekvienais metais Grupės įmonėse sudarant mokymų planus, numatomos kompetencijų ugdymo priemonės ir planai kompetencijų vystymui.
- 6.8. Metų eigoje tiesioginis vadovas periodiškai darbuotojui suteikia grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo kompetencijas ir padeda jas jam ugdyti.

7. KOMPETENCIJŲ MODELIO TAIKymo KRYPTYS

- 7.1. Kompetencijų modelis yra integrali organizacinio vystymo dalis, kuri susijusi ir turi būti naudojama (tiesiogiai arba netiesiogiai) su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo sritimis:
 - 7.1.1. darbuotojų poreikio planavime – pagrindas įvertinti dabartinės žmogiškųjų išteklių kompetencijas ir prognozuoti tas kompetencijas, kurių reikės ateityje;
 - 7.1.2. atrankoje – kompetencija pagrįsti elgsenų vertinimai atrankos pokalbiuose, vertinant kandidatų patirtį ir tinkamumą įmonėms. Naujiems darbuotojams parodo kompetencijas, kurios yra svarbiausios jų darbui ir karjeros įmonėje planavimui. Potencialiems darbuotojams – formuojami gebėjimų ir įgūdžių lūkesčiai pretendentams ateityje dirbti įmonėje, nustatant konkrečius kompetencijų reikalavimus;
 - 7.1.3. pamainumo ir karjeros planavime – turi padėti įvertinant ir numatyti kandidatus, kurie gali būti sėkminga pamaina ar veiksmingai užpildyti laisvą vietą ir sudaryti jiems ugdymo planus, kad per apibrėžtą laiką įgytų reikiamą kompetenciją. Parodo veiksmingus ir siektinus veiklos lygius bei rengiant darbuotojus priiimti naujas atsakomybes ar pareigas;
 - 7.1.4. veiklos valdyme – papildoma grįžtamojo ryšio priemonė, padedanti vadovams aptarti, kaip skirtingų elgsenų veiksmingumas prisideda prie rezultatų.
 - 7.1.5. lyderystės ir talentų ugdyme – nustato aiškius lyderystės ir sėkmingo vadovavimo lūkesčius bei standartus, kuriuos atspindi konkrečios elgsenos, padeda įvertinti ir išskirti talentus bei potencialius darbuotojus, kuriuos reikia išlaikyti ir ugdyti;
 - 7.1.6. mokymuose – darbuotojų tobulinimo ir ugdymo programos turi susieti esamą kompetencijos lygį su siektinu, numatant konkrečias priemones ir atitinkamai paskirstyti mokymams skirtą biudžetą;
 - 7.1.7. atlygio valdyme – darbuotojų kompetencijos tiesiogiai turi įtakos jų pasiekiamiems rezultatams, nuo kurių priklauso jų pastovaus atlygio pokytis ir galimybė gauti kintamą atlygio dalį;
 - 7.1.8. įsitraukime – stiprina vadovavimo gebėjimus, kurie turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui ir yra svarbi grįžtamojo ryšio darbuotojams teikimo priemonė.



Pav. Kompetencijų modelio taikymo žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos vystyme schema.

Priedas Nr. 1 UAB „EPSO-G“ kompetencijų modelis

Kompetencijos visiems darbuotojams ir pagal pareigybių grupes

	SAVĖS VADOVAS	ŽMONIŲ VADOVAS	VADOVŲ VADOVAS
Kompetencijos pagal pareigybių grupes	<i>Ekspertai, specialistai</i>	<i>Vidurinio lygmens, funkciniai vadovai</i>	<i>Aukščiausio lygmens vadovai (Generalinis direktorius, Direktoriai)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryšių kūrimas 2. Veikos procesų optimizavimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompleksiškumo valdymas 2. Sprendimų kokybė 3. Talentų ugdymas 4. Strateginis mąstymas 5. Efektyvių komandų kūrimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalus mąstymas 2. Interesų dalininkų balansavimas 3. Vizionieriško tikslo perteikimas
Kompetencijos visiems darbuotojams	BENDROSIOS KOMPETENCIJOS		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektyvi komunikacija 2. Drąsa 3. Spartus ir sumanus mokymasis 4. Rezultatų pasiekimas 		

Priedas Nr. 2 UAB „EPSO-G“ kompetencijų ir jų elgsenų aprašymas

I. BENDROSIOS KOMPETENCIJOS

1. Efektyvi komunikacija

Komunikavimas aiškiai suvokiant unikalius skirtingų auditorijų poreikius.

1. Perteikia žinutes aiškiai, įtikinamai ir glaustai.
2. Aktyviai klausosi ir pasitikslina, ar teisingai suprato.
3. Komunikacijos turinį ir stilių pritaiko pagal įvairių suinteresuotųjų šalių poreikius.
4. Skatina atvirai reikšti skirtingas idėjas ir nuomones.
5. Laiku teikia naudingą informaciją kitiems organizacijos nariams.

2. Drąsa

1. Drąsa kalbėti apie sudėtingus klausimus, pasakyti tai, ką reikia pasakyti.
2. Imasi spresti sudėtingus klausimus ir palaiko kitus, kurie daro tą patį.
3. Dalijasi jautriomis žinutėmis ar nepopuliariais požiūriais taip, kad motyvuotų kitus.
4. Atvirai ir jautriai atskleidžia savo poziciją kitiems.
5. Pats siūlosi imtis ir vadovauti sunkioms užduotims (pasirengęs imtis sunkių užduočių).
6. Yra linkęs paremti idėją ar poziciją, nepaisant nepritrimo ar politinės rizikos.

3. Spartus ir sumanus mokymasis

Aktyvus mokymasis sprendžiant naujas problemas eksperimentavimo būdu, gebėjimas mokytis tiek iš sėkmių, tiek iš nesėkmių.

1. Greitai mokosi susidūręs su naujomis situacijomis.
2. Ieško naujų sprendimų eksperimentuodamas.
3. Į klaidas žiūri kaip į galimybę mokytis.
4. Mėgaujasi iššūkiu įgyvendinti nepažįstamas užduotis.
5. Ieško naujų požiūrių ir būdų problemoms spręsti

4. Orientacija į rezultatus

Nuoseklus rezultatų siekimas, net ir sunkiomis aplinkybėmis.

1. Išsikelia ambicingus tikslus ir laikosi aukštų standartų.
2. Siekia įgyvendinti tikslus nepaisydamas kliūčių ir nesėkmių.
3. Visko siekia energingai, užsivedęs ir turi poreikį užbaigti, ką pradėjo.
4. Niekada nepamiršta tikslo, įdeda papildomų pastangų, kad tilptų į terminus.
5. Stengiasi pasiekti rezultatus pats ir padeda pasiekti kitiems.

II. SAVĖS VADOVO KOMPETENCIJOS

1. Ryšių kūrimas

Efektyvus formalių ir neformalių darbinių ryšių kūrimas organizacijos viduje ir išorėje.

1. Užmezga stiprius formalius ir neformalius darbinius ryšius.
2. Palaiko darbinius ryšius tarp įvairių funkcijų ir sričių.
3. Tariausi su plačiu vidinių ir išorinių klientų ratu.
4. Kreipiasi į reikiamus asmenis, kad pasiektų tikslų.
5. Keičiasi idėjomis ir kuria platų darbinių ryšių ir paramos ratą formaliais bei neformaliais kanalais.

2. Darbo procesu optimizavimas

Žinojimas efektyviausių ir ekonomiškiausių procesų, kurie padeda atlikti užduotis, susitelkiant į nuolatinį tobulėjimą.

1. Geba nustatyti ir kurti procesus, būtinus užduotims atlikti.
2. Atskiria ir apjungia užduotis į efektyvų ir paprastą darbų srautą.
3. Mąsto apie visumą, pastebi ir išnaudoja sinergijos ir integracijos galimybes.
4. Sutelkia pastangas į nuolatinį procesų tobulinimą: nuo mažų patobulinimų iki pilno pertvarkymo.
5. Kuria procesus ir procedūras, kurie leidžia veikti per atstumą.

III. ŽMONIŲ VADOVO KOMPETENCIJOS

1. Kompleksiškumo valdymas

Sudėtingos, didelio kiekio ir kartais viena kitai prieštaraujančios informacijos valdymas siekiant efektyviai spręsti problemas.

1. Užduoda tinkamus klausimus, kad tiksliai išanalizuotų situaciją.
2. Laiku atskiria svarbius dalykus nuo nesvarbių, kad suprastų sudėtingas situacijas.
3. Analizuoja įvairius skirtingus informacijos šaltinius, kad tiksliai apibrėžtų problemas prieš pereidamas prie sprendimų.
4. Žvelgia ne vien į akivaizdžius dalykus, bet išsiaiškina ir gilumines sudėtingų problemų priežastis.
5. Įvertina skirtingų sprendimų privalumus ir trūkumus, rizikas ir naudą.

2. Sprendimų kokybė

Priėmimas gerų ir savalaikių sprendimų, kurie leidžia organizacijai judėti pirmyn.

1. Užtikrintai priima aukštos kokybės sprendimus, net jei jie būna paremti ne visa informacija arba esant nežinomumui.
2. Aktyviai siekia tinkamų šaltinių indėlio, kad priimtų savalaikius ir gerai pasvertus sprendimus.
3. Puikiai atskiria nuomones nuo faktų.
4. Priima sprendimus remdamasis analize, išmintimi, patirtimi ir situacijos vertinimu.
5. Susilaukia kitų pagarbos dėl gebėjimo puikiai vertinti situaciją.

3. Talentų ugdymas

Ugdo darbuotojus taip, kad būtų pasiekti jų karjeros ir organizaciniai tikslai.

1. Talentų ugdymą suvokia kaip organizacinę būtinybę.
2. Kitų asmenų ugdymui teikia aukštą prioritetą ir skatina žmones priimti ugdymo veiksmus.
3. Ugdo kitus juos konsultuodamas, teikdamas grįžtamąjį ryšį, duodamas jų kompetencijas tobulinančias užduotis.
4. Suderina darbuotojų karjeros ugdymo tikslus su organizacijos tikslais.
5. Laiku kitiems žmonėms pabrėžia jų kompetencijas tobulinančių užduočių vertę ir naudą.

4. Strateginis mąstymas

Gebėjimas įžvelgti ateities galimybes ir paversti jas sėkmingomis strategijomis.

1. Mato platesnį vaizdą, nuolat numato ateities scenarijus ir kuria strategijas, kad išlaikytų pranašumą.
2. Yra vizionierius, gebantis aiškiai suformuluoti patikimą galimybių, tikimybių vaizdą ir viziją.
3. Formuluoja aiškią strategiją ir išskiria ambicingus žingsnius, kurie aiškiai paspartins organizacijos judėjimą link jos strateginių tikslų.
4. Tiksliai numato ateities tendencijas ir jų padarinius.
5. Kuria sėkmingas strategijas, kurios aiškiai susieja viziją ir veiksmus.

5. Efektyvių komandų kūrimas

Stipraus identiteto komandų kūrimas, kurios geba taikyti savo įvairius įgūdžius ir požiūrius siekiant bendrų tikslų.

1. Nustato bendrus tikslus, formuoja bendrą mąstyseną, pritaipimo jausmą ir stiprią komandinę moralę.
2. Sėkmę vertina visos komandos lygmeniu.
3. Komandinius tikslus iškelia aukščiau savųjų.
4. Skatina atvirą dialogą ir bendradarbiavimą tarp komandos narių.
5. Dalinasi laimėjimais su komanda ir pažymi jos narių pastangas.

IV. VADOVŲ VADOVO KOMPETENCIJOS

1. Globalus mąstymas

Platus požiūris į problemas, žvelgiant į jas per globalią prizmę.

1. Į problemas ir iššūkius turi galimai plačią požiūrį.
2. Žino globalių tendencijų įtaką organizacijai.
3. Susidūręs su problemomis ir galimybėmis įvertina įvairius bei skirtingus požiūrius.
4. Į problemą ar iššūkį žvelgia iš plačiausios įmanomos perspektyvos.
5. Mąsto ir kalba globaliai bei vertina problemas pasauliniu mastu.

2. Interesų dalininkų balansavimas

Įvairių suinteresuotųjų šalių poreikių numatymas ir derinimas.

1. Supranta vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių reikalavimus, lūkesčius ir poreikius.
2. Proaktyviai formuoja ir daro įtaką suinteresuotųjų šalių lūkesčiams dažnai palaikydamas ryšį su plačiu suinteresuotųjų šalių tinklu.
3. Veikia kaip skirtingų suinteresuotųjų šalių tarpininkas.
4. Efektyviai subalansuoja ir suderina įvairių skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus.
5. Elgiasi sąžiningai nepaisant priešingų suinteresuotųjų šalių reikalavimų.

3. Vizionieriško tikslo perteikimas

Įtikinančios vizijos ir strategijos nubrėžimas, kuri motyvuoja kitus veikti.

1. Suformuluoja darbuotojams įtikinamą ir įkvepiančią viziją bei demonstruoja asmeninį pasišventimą jos siekdamas.
2. Komunikuoja viziją, jos reikšmę ir poveikį ateičiai.
3. Pozityviai kalba apie ateities galimybes.
4. Kuria tarpinius tikslus ir simbolius, kad sutelktų paramą savo vizijai.
5. Visą organizaciją įkvepia energija ir optimizmu dėl ateities.