



ERPF ir Sanglaudos fondui valdyti ir įgyvendinti skirta ES kompetencijų sistema

ES kompetencijų sistemos ir įsivertinimo priemonės naudojimo

ES kompetencijų sistema ir įsivertinimo priemonė – tai Regioninės ir miestų politikos generalinio direktorato sukurtos priemonės, kuriomis siekiama padėti Europos regioninės plėtros fondą (toliau – ERPF) ir Sanglaudos fondą valdančioms ir įgyvendinančioms administracijoms nustatyti toliau stiprintinas kompetencijas ir į jas

Versija	Data
V1	2017 m. lapkričio 3 d.

TURINYS

VARTOJAMŲ SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	2
AIŠKINAMASIS TERMINŲ ŽODYNĖLIS	3
1 ĮVADAS.....	5
2 PAGRINDIMAS IR PAGRINDINĖS SĄVOKOS	7
2.1 Kodėl reikia ES kompetencijų sistemos ir įsivertinimo priemonės?.....	7
2.2 Pagrindinės sąvokos ir apibrėžtys.....	7
3 KAIP NAUDOTIS PRIEMONĖMIS?.....	10
3.1 1 etapas. Pasirengimas vertinti	10
3.2 2 etapas. Vertinimas	12
3.3 3 etapas. Analizė, mokymosi ir tobulinimosi plano rengimas	22
4 KAIP PRITAIKYTI PRIEMONES PRIE KONKREČIŲ POREIKIŲ?.....	29
4.1 ES kompetencijų sistemos pritaikymas prie konkrečių poreikių	29
4.2 Įsivertinimo priemonės pritaikymas prie konkrečių poreikių	29
4.2.1 Kaip įtraukti ir (arba) taisyti užduotis.....	29
4.2.2 Kaip keisti pageidaujamus kvalifikacijos lygius?.....	32
4.2.3 Kompetencijų įtraukimas	33
1 PRIEDAS. ES KOMPETENCIJŲ SISTEMA	37
2 PRIEDAS. DARBO PLANO ŠABLONAS.....	38
3 PRIEDAS. MOKYMO SI IR TOBULINIMOSI PLANO ŠABLONAS	39
4 PRIEDAS. INSTITUCIJOS LYGMENS ANALIZĖS ŠABLONAI.....	40

VARTOJAMŲ SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Santrumpa	Aprašymas
SF	Sanglaudos fondas
REGIO	Regioninės ir miestų politikos generalinis direktoratas
EK	Europos Komisija
ERPF	Europos regioninės plėtros fondas
ES	Europos Sąjunga
ŽI	Žmogiškieji ištekliai

AIŠKINAMASIS TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Sąvoka	Aprašymas
Kompetencija	Gebėjimas taikyti žinias, įgūdžius, gabumus, elgesio normas ir asmenines savybes arba jais naudotis siekiant sėkmingai vykdyti svarbias darbo užduotis, konkrečias funkcijas arba atlikti tam tikrą vaidmenį ar pareigas.
Kompetencijų sistema	Žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė, kurią sudaro organizacijoms ir darbuotojams tobulėti svarbūs kompetencijų rinkiniai.
Sprendimų priėmimo lygmens darbuotojai (sprendimus priimančias asmenys)	ERPF ir (arba) SF institucijos vadovas arba asmenys, veikiantys palyginti aukštais strateginiais valdymo lygmenimis.
ES kompetencijų sistema	Regioninės ir miestų politikos generalinio direktorato parengta Europos regioninės plėtros fondui ir Sanglaudos fondui skirta kompetencijų sistema.
Pareigybių grupės	Trys valdant ir įgyvendinant ERPF ir (arba) SF dalyvaujančių darbuotojų pareigybių tipai (veiklos lygmens darbuotojai, priežiūros lygmens darbuotojai ir sprendimų priėmimo lygmens darbuotojai), nustatyti atsižvelgiant į kiekvieno lygmens atliekamas užduotis, užduočių dalis ir atsakomybės sritis.
Įgyvendinimo grupė	Administracijos grupė, atsakinga už kompetencijų vertinimo naudojantis ES kompetencijų sistema ir įsivertinimo priemone įgyvendinimą.
Institucija	Valdant ir įgyvendinant ERPF ir SF pagal reglamentus dalyvaujančios tam tikrų tipų institucijos: koordinavimo įstaiga, vadovaujančioji institucija, tvirtinančioji institucija, tarpinė institucija, audito institucija arba jungtiniai sekretoriatai.
Priemonės	ES kompetencijų sistema ir įsivertinimo priemonė.
Darbo aprašymas	Dokumentas, kuriame apibendrinamos pagrindinės atsakomybės sritys, funkcijos, pagrindinės pareigos, kompetencijos ir reikiami kvalifikacijos lygiai.
Vadovavimo kompetencijos	Valdymo funkcijos kompetencijos, grindžiamos įgytomis žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais.
Veiklos kompetencijos	Kompetencijos, kurias turi turėti darbuotojai, kad galėtų sėkmingai atlikti jiems paskirtas su ERPF ir SF valdymu susijusias funkcijas.
Veiklos lygmens darbuotojai	Ekspertai, kurie organizacijoje tiesiogiai dirba su įvairiomis užduotimis ir užduočių dalimis.
Profesinės kompetencijos	Kompetencijos, kurių reikia konkrečioms profesinėms funkcijoms vykdyti ir kurios yra grindžiamos įgytomis žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais.
Reglamentai	2014–2020 m. laikotarpiui skirti Europos struktūrinių ir investicijų fondų reglamentai.

Sąvoka	Aprašymas
Robotikos procesų automatizavimas	Technologijos, kuria sudaromos sąlygos konfigūruoti kompiuterio programinę įrangą arba robotą, registruoti ir aiškinti esamus prašymus apdoroti operacija, manipuluoti duomenimis, teikti atsakymus ir palaikyti ryšį su kitomis skaitmeninėmis sistemomis, taikymas.
Įsivertinimas	Savo kompetencijų, kurių reikia norint veiksmingai ir efektyviai vykdyti paskirtas funkcijas, kvalifikacijos lygio įsivertinimas.
Įsivertinimo priemonė (priemonė)	Naudotojo kompetencijų kvalifikacijos lygiui įvertinti ir tobulintinoms kompetencijoms nustatyti naudojama saityno priemonė.
Užduoties dalis	Valdžios institucijos (institucijos) arba asmens atliekamas veiksmas, kuriuo pasiekiamas su ERPF ir SF valdymu susijęs rezultatas.
Priežiūros lygmens darbuotojai (vadovai)	Vidurinės grandies ERPF ir (arba) SF institucijų valdymo lygmuo, paprastai organizacijos skyrių vadovai, kurie yra atsakingi už asmenų grupę, bet tiesiogiai nedalyvauja programos įgyvendinimo veikloje.
Užduotys	Užduoties dalių, kurias sieja užduoties tikslas ir kurias vykdo vienas arba keli asmenys, vykdydami kasdienę veiklą, siekdami užtikrinti ERPF ir SF valdymą, grupė.
Mokymosi ir tobulinimosi planai	Kompetencijų tobulinimo planai, grindžiami naudojantis ES kompetencijų sistema ir įsivertinimo priemone atlikto kompetencijų vertinimo rezultatais.

1 ĮVADAS

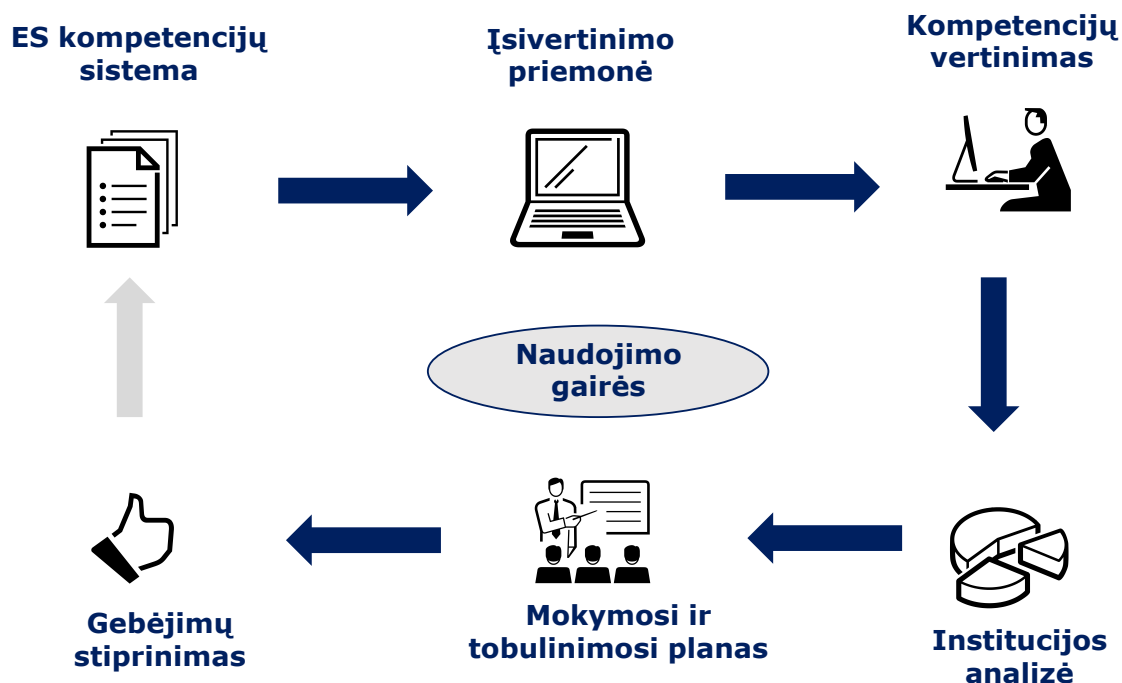
Šias naudojimo gaires Europos Komisija (Regioninės ir miestų politikos generalinis direktoratas, toliau – REGIO) parengė siekdama padėti ERPF ir Sanglaudos fondo valdymo ir įgyvendinimo veikloje dalyvaujančioms administracijoms įgyvendinti ES kompetencijų sistemą ir įsivertinimo priemonę (toliau – priemonės).

Šios naudojimo gairės yra pagrindinis priemonių įgyvendinimo administraciniu lygmeniu rekomendacinis dokumentas. Rekomenduojama, kad, prieš pradėdant kompetencijų vertinimą, jas atidžiai perskaitytų administracijos darbuotojai, kurie bus atsakingi už priemonių įgyvendinimą.

Naudojimo gairių turinį sudaro:

- ES kompetencijų sistema kurioje išsamiai nurodytos kompetencijos, kurių reikia norint valdyti ir įgyvendinti ERPF ir Sanglaudos fondą, jų pagrindimas ir pranašumai (2 skyrius);
- įsivertinimo priemonė, kuria ES kompetencijų sistemos turinys paverčiamas darbuotojų ir institucijų kompetencijoms įsivertinti tinkama priemone (2 skyrius);
- kompetencijų vertinimo proceso rengimas: etapų bei veiklos eiliškumas ir rekomendacijos, ką institucijos turėtų daryti ir ko jos neturėtų daryti įgyvendindamos priemones (3 skyrius);
- mokymosi ir tobulinimosi planų (ir šablono) rengimas, siekiant tobulinti stiprintinas kompetencijas, įskaitant metodinę tinkamiausių mokymosi galimybių pasirinkimo sistemą (3 skyrius);
- techniniai nurodymai, kuriais aprašoma, kokių veiksmų reikia imtis norint pakeisti ES kompetencijų sistemą ir įsivertinimo priemonę (4 skyrius).

Šio turinio tarpusavio ryšiai pavaizduoti toliau pateiktame paveiksle.



Pirmiausia administracijos turėtų:

- gauti įsivertinimo priemonės kopiją. Šiuo tikslu jos adresu **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu** turėtų pateikti prašymą suteikti naudotojo vardą ir slaptažodį;
- naudodamosi naudotojo vardu ir slaptažodžiu, prisijungti prie įsivertinimo priemonės svetainės šiuo adresu:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools.

2 PAGRINDIMAS IR PAGRINDINĖS SĄVOKOS

2.1 Kodėl reikia ES kompetencijų sistemos ir įsivertinimo priemonės?

Sanglaudos politika ilgainiui pakito, todėl jai įgyvendinti reikia daugiau praktinių žinių ir kompetencijų. Todėl Komisija ėmė skirti daugiau dėmesio, kad paremtų valstybių narių pastangas stiprinti nacionalinių ir regioninių administravimo institucijų, kurios valdo ERPF ir Sanglaudos fondą, administracinius gebėjimus konkrečiais veiksmais.

2014–2020 m. programavimo laikotarpiu į reglamentus įtraukta pakeitimų, todėl ERPF ir Sanglaudos fondui valdyti ir įgyvendinti reikia naujų kompetencijų. Be to, norint veiksmingai valdyti lėšas, reikia turėti įvairių reglamentuose nustatytus reikalavimus viršijančių kompetencijų.

Atsižvelgdama į šiuos uždavinius ir siekdama padėti administracijoms stiprinti ERPF ir Sanglaudos fondo valdymo ir įgyvendinimo gebėjimus, Komisija parengė praktines priemones – ES kompetencijų sistemą ir įsivertinimo priemonę:

- ES kompetencijų sistema – tai žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė, kuria apibrėžiamos ERPF ir SF valdymo ir įgyvendinimo veikloje dalyvaujančių darbuotojų ir institucijų tobulėjimui svarbios kompetencijos.
- Įsivertinimo priemonė grindžiama ES kompetencijų sistemos turiniu. Ji naudojama siekiant įvertinti darbuotojų ir institucijų kompetencijų kvalifikacijos lygį ir gauti įrodymų, kuriais būtų galima grįsti kompetencijų tobulinimo veiksmus.

Šios priemonės pirmiausia naudingos tuo, kad:

- gebėjimų stiprinimo priemonės pritaikomos prie ERPF ir Sanglaudos fondo ypatumų;
- administracijos gali atsižvelgti ir į darbuotojų, ir į institucijos lygmens kompetencijų lygį;
- institucijų vadovybė gauna informacijos apie kompetencijų tobulinimo poreikius;
- gaunama įrodymų, kuriais remiantis galima rengti kompetencijų tobulinimo strategiją atsižvelgiant į poreikius, įskaitant strategišką Europos struktūrinių ir investicijų fondų (toliau – ESI fondai) techninę paramą;
- jomis remiantis galima apsvastyti, kaip tobulinti su ERPF ir SF funkcijomis susijusių administracijos organizacinę struktūrą;
- jomis remiantis darbuotojams ir vadovams lengviau aptarti darbuotojų praktines žinias, gebėjimus, pranašumus ir trūkumus;
- netaikoma su techniniais gebėjimais susijusių reikalavimų ir administracijos nepatiria išlaidų.

Naudotis šiomis priemonėmis nėra privaloma, įsivertinimo rezultatai skirti tik institucijoms – jie nėra skirti naudoti rengiant ataskaitas Komisijai. Be to, priemonių įgyvendinimą institucijoje rekomenduojama atsieti nuo vertinimo procedūrų. Taip pat reikėtų užtikrinti darbuotojų vertinimo rezultatų konfidencialumą.

2.2 Pagrindinės sąvokos ir apibrėžtys

ES kompetencijų sistema

ES kompetencijų sistemoje apibrėžiamos ERPF ir SF valdymo bei įgyvendinimo veikloje dalyvaujančių darbuotojų ir institucijų tobulėjimui svarbios kompetencijos. Ši sistema taikoma koordinavimo įstaigai, vadovaujančiajai institucijai ir tarpinei institucijai, jungtiniam sekretariatui, tvirtinančiajai institucijai ir audito institucijai. Toliau pateiktame paveiksle apžvelgiamas ES kompetencijų sistemos turinys.

	Koordinavimo įstaiga	Vadovaujančioji institucija ir tarpinė institucija	Tvirtinančioji institucija	Audito institucija	Jungtinis sekretoriatas
Užduotys	5	10	2	1	9
Užduoties dalys	20	47	13	10	37
Pareigybių grupės	3 grupės: sprendimus priimančios asmenys, vadovai, veiklos lygmuo				
Veiklos kompetencijos	35	44	18	18	44
Profesinės kompetencijos	12				
Vadovavimo kompetencijos	12				
Kvalifikacijos skalės	1 skalė: 0–4 veiklos, profesinių ir vadovavimo kompetencijų lygiai				

Praktiškai ES kompetencijų sistemos turinys pateikiamas atskiruose kiekvieno tipo institucijai skirtuose Excel failuose. Dabartinė ES kompetencijų sistemos versija pateikta ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK, o turinio ištrauka matyti toliau pateiktame paveiksle.

		Užduotis → Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
Operational Competencies		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Užduoties dalys Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Kompetencija		Kvalifikacijos lygis	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

Kiekvieno tipo institucijai skirtą ES kompetencijų sistemą sudaro:

- **užduotys ir užduočių dalys.** Jos rengiamos atsižvelgiant į 2014–2020 m. ESI fondų reglamentus, nacionalinės teisės aktus ir remiantis įvairių valstybių narių patirtimi nustatytus gerosios praktikos pavyzdžius;
- **pareigybių grupės.** Skiriamos trys pareigybių grupės: sprendimus priimančios asmenys (paprastai ERPF ir (arba) SF institucijos vadovai), vadovai (pvz., organizacijos skyrių vadovai) ir įvairaus vyresniškumo veiklos lygmens darbuotojai;
- **kompetencijų grupės.** Skiriamos trys kompetencijų grupės: vadovavimo, profesinės ir veiklos kompetencijos, susijusios su pavienių darbuotojų atliekamomis pareigybe grindžiamomis užduotimis ir užduočių dalimis;
 - **veiklos kompetencijos.** Tai kompetencijos, kurių reikia norint vykdyti pagal reglamentus paskirtas funkcijas (pvz., supaprastinto išlaidų apmokėjimo, valstybės pagalbos kompetencijos);
 - **profesinės kompetencijos.** Jų reikia norint veiksmingai vykdyti konkrečias profesines funkcijas (pvz., konfliktų valdymo, problemų sprendimo kompetencijos);

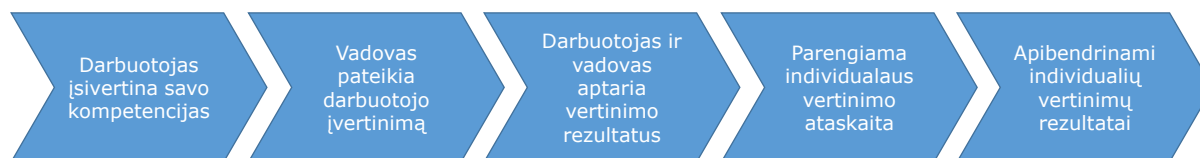
- **vadovavimo kompetencijos.** Jų reikia valdymo funkcijas vykdančioms darbuotojams, o tam tikru mastu – taip pat veiklos darbuotojams (pvz., įgaliojimų perdavimo, lyderystės kompetencijos);
- **kvalifikacijos lygis.** Su kiekviena kompetencija susieta 0–4 lygio kvalifikacijos skalė. ES kompetencijų sistemoje nurodyti kvalifikacijų lygiai atitinka darbuotojų ir institucijų vidutinės trukmės laikotarpio kompetencijų tobulinimo tikslą.

Įsivertinimo priemonė

Įsivertinimo priemonė pateikta saityne. Norint ja naudotis, nereikia įvykdyti jokių techninių reikalavimų, išskyrus tai, kad reikia turėti prieigą prie interneto ir saityno naršyklę (pvz., *Explorer*, *Google Chrome*).

Ji parengta pagal ES kompetencijų sistemą ir yra skirta pavienių darbuotojų ir institucijų kompetencijoms įvertinti, siekiant nustatyti trūkstamas arba tobulintinas kompetencijas ir pateikti įrodymų, kuriais remiantis būtų galima rengti ir įgyvendinti institucijos ir pavienių darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi planus.

Pagrindiniai priemonės veikimo etapai yra šie:

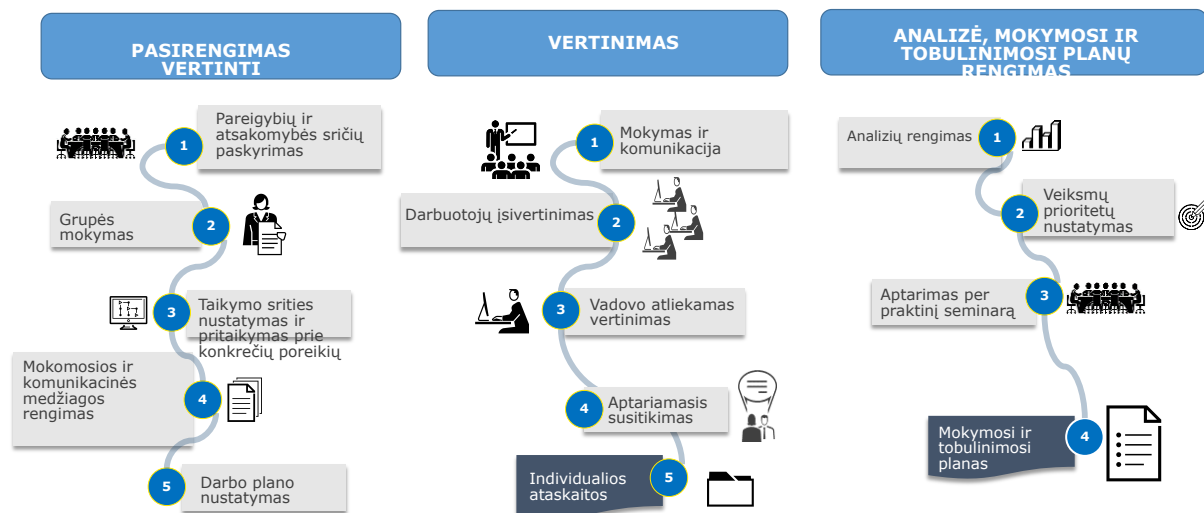


Įsivertinimo priemonė yra labai lanksti, kad ja naudojantis būtų galima atlikti prie konkrečių poreikių pritaikytus vertinimus, atsižvelgiant į konkrečioje institucijoje atliekamas užduotis ir užduočių dalis:

- naudodamiesi priemone darbuotojai gali pasirinkti savo pareigybę, užduotis ir užduočių dalis; atsižvelgiant į tai, ką jie pasirenka, priemone sudaromas pagal ES kompetencijų sistemą vertintinų kompetencijų sąrašas, todėl galima atlikti prie konkrečių poreikių pritaikytą darbuotojo vertinimą;
- paskui darbuotojo vadovas (arba sprendimus priimančias asmuo, jei įsivertinimą atlieka vadovas) atlieka nepriklausomą darbuotojo kompetencijų vertinimą. Antras asmuo į vertinimą įtraukiamas, kad patikrintų įsivertinimo balą ir pritaikytų jį atsižvelgdamas į vadovo įvertinimą;
- tada darbuotojas ir vadovas susitinka aptarti sistemos apskaičiuotų rezultatų, į kuriuos dėl kiekvienos vertintos kompetencijos įtraukiamas darbuotojo įsivertinimas, vadovo įvertinimas ir ES kompetencijų sistemos kvalifikacijos lygis. Per šį susitikimą darbuotojas ir vadovas aptaria visus neatitikimus, prireikus patikslina vadovo įvertinimą ir nustato tolesnius veiksmus;
- individualių įsivertinimų rezultatai užregistruojami priemonėje ir gali būti naudojami atliekant analizę institucijos lygmeniu. Saityno priemonė teikia dvi duomenų analizės galimybes: galima naudotis įtaisytosiomis pavienių kompetencijų analizavimo funkcijomis ir pusiau automatiniiais *Excel* šablonais, kuriuose apžvelgiamos visos institucijos kompetencijos.

3 KAIP NAUDOTIS PRIEMONĖMIS?

Norint naudotis ES kompetencijų sistema ir įsivertinimo priemone, institucijoje reikia surengti kompetencijų vertinimo procesą. Tolesniuose skirsniuose pateikiamos gairės, kaip rengti šį procesą (nurodomi etapai, veikla, žingsniai) ir naudoti priemones, pirmiausia – įsivertinimo priemonę. Toliau pateiktoje diagramoje nurodyti kompetencijų vertinimo etapai ir veikla:



3.1 1 etapas. Pasirengimas vertinti

1.1 veikla. Įgyvendinimo grupės paskyrimas

Kompetencijų vertinimui koordinuoti ir įgyvendinti reikiama grupė turėtų būti nedidelė. Nurodytos trys skirtingos pareigybės, nors mažesnėse institucijose tas pats darbuotojas gali eiti kelias pareigas. Skiriamos šios pareigybės:

- koordinatorius – bendroji atsakomybė už kompetencijų vertinimo ir tolesnių veiksmų įgyvendinimą turėtų tekti institucijos vadovui arba jo pavaduotojui;
- vadovas – ERPF ir (arba) sanglaudos fonde dirbantis vadovas, atsakingas už kasdienį priemonių įgyvendinimą. Taip pat rekomenduojama, kad vadovui būtų priskirtos įsivertinimo priemonės valdymo naudotojo teisės;
- žmogiškųjų išteklių vadovas – atsižvelgiant į institucijos struktūrą, į šią veiklą būtų galima įtraukti žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovą.

1.2 veikla. Įgyvendinimo grupės mokymas

Vadovas ir žmogiškųjų išteklių vadovas turėtų susipažinti su priemonėmis:

- susipažinti su ES kompetencijų sistemos turiniu;
- išbandyti, kaip veikia įsivertinimo priemonės ir analizės šablonai;
- dalyvauti mokymo kursuose ir (arba) internetiniuose seminaruose, kuriuos galbūt surengs Komisija.

1.3 veikla. Darbuotojų dalyvavimo nustatymas ir galimas pritaikymas prie konkrečių poreikių

Įgyvendinimo grupė nustato vertinimo mastą, t. y. darbuotojų dalyvavimą, galimą priemonių pritaikymą prie konkrečių poreikių ir teiktinas gaires. Nustatant darbuotojų dalyvavimą rekomenduojama nustatyti, kad:

- visi veiklos lygmens darbuotojai atliktų įsivertinimą;
- visi priežiūros lygmens darbuotojai atliktų įsivertinimą ir įvertintų savo organizacijos skyriaus darbuotojų kompetencijas;
- sprendimus priimančys asmenys įvertintų vadovus ir įsivertintų patys.

Pritaikant prie konkrečių poreikių:

- rekomenduojama nekeisti ES kompetencijų sistemos ir įsivertinimo priemonės užduočių, užduočių dalių, kompetencijų ir kvalifikacijos lygių, bent jau naudojantis priemonėmis pirmą kartą.

Dėl užduočių, užduočių dalių ir kompetencijų pažymėtina, kad:

- jei manoma, kad punktas nėra svarbus įstaigai, galima nurodyti, kad darbuotojai šio punkto nesirinktų. Arba, kaip paaiškinta 4 skyriuje, šį punktą galima pašalinti pirmiausia iš ES kompetencijų sistemos, tada – iš įsivertinimo priemonės. Vis dėlto, kadangi būtiniams veiksams atlikti reikia daug laiko, institucijos turėtų gerai apsvarstyti šių punktų pašalinimo pranašumus;
- norėdama pridėti punktą, institucija gali vadovautis 4 skyriuje pateiktais nurodymais. Įtraukiant turinį, kaip ir jį šalinant, pirmiausia reikia pakeisti ES kompetencijų sistemą, o tada – perkelti pakeitimus į įsivertinimo priemonę. Be to, taip pat reikėtų apsvarstyti, kiek reikės įdėti pastangų ir kokia to bus nauda.

Dėl kvalifikacijos lygių pažymėtina, kad:

- kvalifikacijos lygius taip pat galima keisti vadovaujantis 4 skyriuje pateiktais nurodymais. Vis dėlto, kadangi jie nustatyti kaip kompetencijų tobulinimo vidutinės trukmės laikotarpio tikslai ir netaikomi darbuotojų veiklos rezultatams vertinti, jų rekomenduotina nekeisti.

Kalbant apie darbuotojams skirtas gaires, galima rinktis iš dviejų galimybių:

- vadovybė gali nurodyti darbuotojams pasirinkti užduotis, užduočių dalis ir kompetencijas pagal organizacijos skyrių funkcijas. Ši galimybė pranaši tuo, kad vertinimo rezultatai bus susiję tik su svarbiomis kompetencijomis. Tačiau jos trūkumas yra tas, kad negalima visapusiškai apžvelgti visų institucijos kompetencijų;
- vadovybė gali leisti darbuotojams patiems pasirinkti užduotis, užduočių dalis ir kompetencijas. Ši galimybė pranaši tuo, kad bus parengta plati institucijos kompetencijų apžvalga. Tačiau jos trūkumas yra tas, kad į ją taip pat bus įtrauktos nesvarbios kompetencijos.
- Norint pasirinkti geriausią galimybę, patartina išanalizuoti ryšį tarp, viena vertus, ES kompetencijų sistemos užduočių bei jų dalių ir, kita vertus, organizacijos skyrių atsakomybės sričių (žr. toliau pateiktą paveikslą).

Kompetencijų sistemos užduotys	Institucija			
	1 skyrius	2 skyrius	3 skyrius	4 skyrius
1. Programavimas	✓			
2. Sistemos sukūrimas	✓			
3. Projektų rengimas	✓	✓	✓	
4. Projektų stebėseną				✓
5. Programos stebėseną				✓
6. Vertinimas	✓			

Kompetencijų sistemos užduotys	Institucija			
	1 skyrius	2 skyrius	3 skyrius	4 skyrius
7. Finansų valdymas projektų lygmeniu	✓			
8. Finansų valdymas programos lygmeniu	✓			
9. Komunikacija		✓		
10. Tarpinių institucijų priežiūra				

1.4 veikla. Mokomosios ir komunikacinės medžiagos rengimas

Vidaus mokymo ir komunikacijos tikslais galima naudotis šiomis naudojimo gairėmis ir REGIO svetainėje pateikta skatinamąja medžiaga (t. y. brošiūra ir infografiku). Vis dėlto, jei administracija nori parengti papildomos pritaikytos medžiagos arba gairių darbuotojams, jas rekomenduojama rengti šiame etape.

1.5 veikla. Darbo plano nustatymas

Toliau nurodytus etapus galima įgyvendinti per du mėnesius. Nustatydamą įsivertinimo trukmę ir laikotarpį, institucija gali atsižvelgti į 1) darbuotojų darbo krūvį ir suderinamumą su kitais institucijos terminais; 2) sąsają su kita veikla, pvz., mokymo ir (arba) įdarbinimo planų rengimu.

Be to, atsižvelgdama į galimus apribojimus, institucija turėtų apsvarstyti, ar, norint atlikti vertinimą veiksmingai, reikia naudotis išorine parama. Jei šios paramos reikia, iš programos techninės pagalbos biudžeto būtų galima skirti finansinių išteklių.

Darbo plano šablonas pateiktas ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE.

3.2 2 etapas. Vertinimas

2.1 veikla. Mokymas ir komunikacija

Prieš prasidedant įsivertinimui, rekomenduotina ši veikla:

- **vadovų mokymas.** Jį turėtų surengti vadovas ir (arba) ŽI vadovas, o jo tikslas turėtų būti supažindinti vadovus su priemonių paskirtimi ir pranašumais. Mokant daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama vadovų pareigybei tikrinant darbuotojų įsivertinimą, dalyvavimui aptariamuosiuose susitikimuose ir, jei taikoma, analizuojant rezultatus. Patartina rengti auditorinį mokymą;
- **veiklos lygmens darbuotojams skirta komunikacinė veikla.** Jos tikslas – informuoti darbuotojus apie priemonių paskirtį bei pranašumus ir apie tai, kaip atlikti vertinimą. Kalbant apie formą, komunikacinė veikla gali būti vykdoma organizuojant informacinius renginius arba naudojantis skaitmeniniais įstaigos kanalais (pvz., perduodant informaciją el. paštu, per internetinius seminarus, svetainėje). Mažesnėse įstaigose gali būti suorganizuotas bendras vadovams ir darbuotojams skirtas renginys;
- **prie konkrečių poreikių pritaikytas mokymas ir komunikacija.** institucijos, kurios nusprendžia teikti darbuotojams nurodymus dėl pasirinktinių užduočių, užduočių dalių ir kompetencijų, gali apsvarstyti galimybę suorganizuoti atskirus organizacijos skyriams skirtus renginius.

2.2 veikla. Kompetencijų vertinimo pradžia

Pasinaudojęs šia [nuoroda](#)¹ ir nurodęs REGIO paskirtą naudotojo vardą ir slaptažodį, vadovas prisijungia prie įsivertinimo priemonės. Tai administracijai skirta priemonės

dalis. Joje įdiegtos funkcijos, kuriomis naudojantis galima pradėti vertinimą, stebėti atsakymus ir analizuoti rezultatus. Administracijai skirtoje dalyje vadovas ras įsivertinimo formą. Spustelėjus mygtuką „Share“ (dalytis), sistema sukurs nuorodą į įsivertinimo priemonę, kuri bus pateikta darbuotojams.

2.3 veikla. Darbuotojų įsivertinimas

Naudodamiesi nuoroda, darbuotojai pateks į pradinį įsivertinimo priemonės puslapį. Prieš pradėdamas įsivertinimą, jiems rekomenduojama susipažinti su šiuo puslapyje aprašytais vertinimo etapais.

Pirmą kartą prie įsivertinimo priemonės besijungiantis darbuotojas registruojasi kaip naujas naudotojas (kairioji sritis), pasirinkdamas pageidaujamą naudotojo vardą ir slaptažodį. Kitą kartą jungdamasis darbuotojas nurodo tuos pačius duomenis, bet jungiasi kaip grįžęs naudotojas (dešinioji sritis).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Įsivertinimo priemonė sudaro vertintinų kompetencijų sąrašą. Jis grindžiamas ES kompetencijų sistemos logika, t. y. pareigybe, užduotimis ir užduočių dalimis.

Lape „Primary information“ (pirminė informacija) darbuotojas atlieka šiuos veiksmus:

- iš išskleidžiamojo sąrašo, kuriame nurodyti sprendimų priėmimo lygmuo, priežiūros lygmuo ir veiklos lygmuo, jis pasirenka atitinkamą pareigybių grupę;
- jis peržiūri užduočių sąrašą ir pasirenka svarbias užduotis, pažymėdamas šalia jų pateiktus langelius. Pasirinkus užduotį, pasirodo užduoties dalys. Veiklos lygmens darbuotojai turėtų peržiūrėti užduočių dalių sąrašą ir pasirinkti svarbias užduočių dalis. Sprendimų priėmimo ir priežiūros lygmenų darbuotojams užduočių dalių pasirinkti nereikia;
- veiklos lygmens darbuotojas taip pat pateikia informaciją apie vadovą, kuris atliks jo kompetencijų vertinimą, ir nurodo programos, dėl kurios atliekamas vertinimas, pavadinimą (tai svarbu, nes kai kurie darbuotojai gali būti įsitraukę į daugiau nei vieną veiklos programą).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level

Tasks *

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Darbuotojas įsivertina pagal nustatytą kompetencijų sąrašą:

- kompetencijos suskirstytos į tris grupes: veiklos, vadovavimo ir profesines kompetencijas.
- Darbuotojai įvertina kiekvieną kompetenciją pagal įsivertinimo priemonėje pateiktą kvalifikacijos skalę. Skalę sudaro 0–4 lygiai. Į ją taip pat įtraukta parinktis „Not Applicable“ (netaikoma), kuria darbuotojai turėtų naudotis, jei mano, kad atitinkamos kompetencijos nereikia; pasinaudojus šia parinktimi, vertinimas ir tobulinimas bus tikslingesni.

Lygis	Kvalifikacijos aprašymas
N – netaikoma	Kompetencija pareigybei netaikoma ir neturėtų būti vertinama.
0 lygis – žinių neturi	Žinių apie kompetenciją neturi. Negali pritaikyti žinių.
1 lygis – turi žinių	Turi pagrindinių žinių apie kompetenciją (pvz., supranta bendrąsias sąvokas). Gali elementariai pritaikyti žinias vykdydamas kasdienes užduotis (pvz., nustatyti ir tirti aspektus, suprasti ir aiškinti dokumentus ir aplinkybes).
2 lygis – parengtas	Turi gerų darbinių su kompetencija susijusių žinių. Gali pritaikyti žinias vykdydamas kasdienes užduotis (pvz., nustatyti svarbius aspektus, pasiūlyti sprendimus ir parengti susijusius dokumentus).
3 lygis – pažengęs	Turi išsamių su kompetencija susijusių žinių. Gali plačiai taikyti žinias vykdydamas kasdienes užduotis (pvz., konsultuoti kitus, rengti naujus metodus, pasirinkti tinkamą veiksmų kryptį platesniame kontekste).
4 lygis – patyręs	Turi išsamių su kompetencija susijusių eksperto lygio žinių ir gebėjimų. Gali pabrėžti kiekvieno su kompetencija susijusio proceso pranašumus ir trūkumus bei susieti juos platesniame kontekste. Atsakydamas į vidaus ir išorės užklausas gali teikti individualiai pritaikytas konsultacijas ir pagrįsti jas atitinkamais nuo aplinkybių priklausančiais argumentais. Yra pavyzdys kitiems ir savo kompetencijos srityje gali kitiems vadovauti arba juos mokyti.

Įsivertinęs kiekvieną kompetencijų grupę, darbuotojas langelyje gali pateikti papildomų kokybinių pastabų. N. B. Jei pastabų nėra, darbuotojas turėtų įrašyti „Pastabų nėra“.

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable	The competency is not applicable to the job role.
Level 0 - No knowledge	No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge.
Level 1 -	Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts)

1 ▼ **MA.O.C1 - ESIF EU/
National legal acts - General** ?

N/A ▼ **MA.O.C2 - National strategic documents
(e.g. National Development Strategies,
relevant thematic and sectoral policies)** ?

3 ▼ **MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts** ?

Pastaba. Jei skiltis nebaigta pildyti, pasirodo klaidos pranešimas.

Prireikus pertraukti įsivertinimą, darbuotojas pasinaudoti kiekvieno puslapio pabaigoje pateiktu mygtuku „SAVE PROGRESS“ (įrašyti, kiek atlikta). Norėdamas grįžti prie vertinimo, darbuotojas naudojami išsaugota nuoroda ir jungiasi kaip grįžęs naudotojas (žr. 3 etapą).

Darbuotojui užpildžius su visomis kompetencijomis susijusias įsivertinimo priemonės dalis, jis informuojamas apie tai, kad jis savo dalį baigė, ir yra paraginamas perduoti savo naudotojo vardą ir slaptažodį atitinkamam vadovui.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

2.4 veikla. Vadovo atliekamas darbuotojų vertinimas

31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

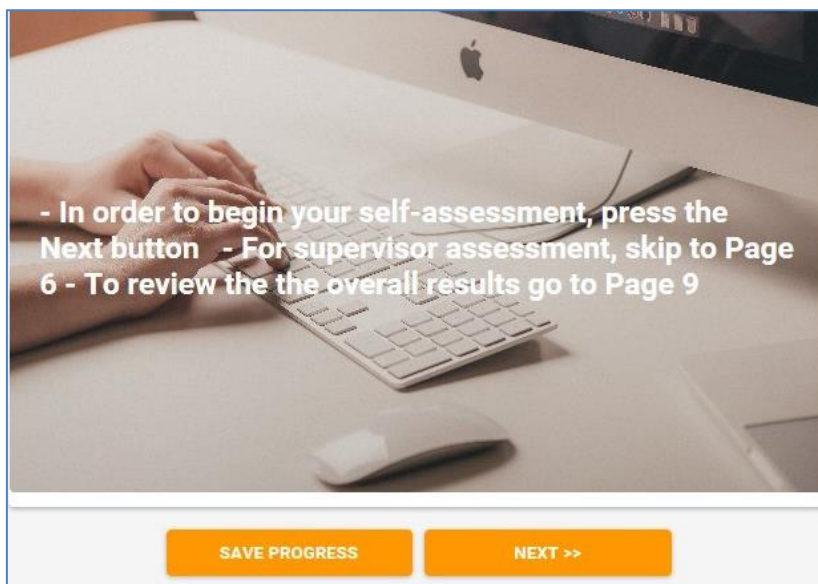
CALL FOR ACTION

1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Kad galėtų atlikti darbuotojo kompetencijų vertinimą, vadovas prisijungia prie įsivertinimo priemonės. Jis jungiasi kaip grįžęs naudotojas, naudodamas darbuotojo pateiktą naudotojo vardą ir slaptažodį.

Vadovo ir darbuotojo vertinimai atliekami skirtinguose įsivertinimo priemonės puslapiuose. Prisijungęs vadovas raginamas pereiti į vadovui skirtą vertinimo dalį. Darbuotojo rezultatai matomi, bet, kad jie neturėtų įtakos, jų peržiūrėti nereikėtų.



Vadovas atlieka darbuotojo kompetencijų vertinimą.

Baigus vertinimą, pasirodo skiriamasis puslapis, rodantis, kad vertinimas baigtas. Vadovas įrašo rezultatus, praneša darbuotojui apie vertinimo pabaigą ir nustato aptariamą susitikimo su darbuotoju terminą.

2.5 veikla. Vertinimo rezultatai ir aptariamasis susitikimas

Darbuotojas ir vadovas susitinka aptarti kompetencijų vertinimo rezultatų.

Šį aptarimą patariama rengti kaip asmeninį susitikimą.

- Aptarimo tikslas – išanalizuoti įsivertinimo rezultatus, nustatyti stipriąsias bei tobulintinas sritis ir susitarti dėl tolesnių veiksmų, kuriais būtų galima tobulinti kompetencijas.
- Vertinimo rezultatai rodomi nurodant darbuotojo įsivertinimą; vadovo įvertinimą; priemonėje iš anksto nustatytą pageidaujama kvalifikacijos lygį, kuris yra kompetencijos tobulinimo vidutinės trukmės laikotarpiu tikslą.
- Jei vadovo ir darbuotojo vertinimai labai skiriasi, vertinimo rezultatus reikėtų pataisyti.
- Svarbu, kad pataisymai matytųsi vadovo įvertinime, nes jis bus rodomas individualiose vertinimo ataskaitose ir bus įtraukiamas apskaičiuojant įstaigos lygmens rezultatus.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Baigus aptarimą, į sistemą galima įrašyti išvadas dėl stipriųjų ir toliau tobulintinų sričių.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Paskui vadovas patvirtina, kad tinkamai užpildyti visi laukai, ir spaudžia mygtuką „Next“ (toliau). Pasirodo puslapis „Submit“ (pateikti). Spustelėjus mygtuką „Submit“ (pateikti), rezultatų taisyti nebegalima.

2.6 veikla. Individualių vertinimo ataskaitų rengimas

Vadovas prisijungia prie administracijai skirtos priemonės srities ir spusteli mygtuką „Results“ (rezultatai).

Naujame ekrano rodinyje vadovas gali matyti užbaigtų individualių vertinimų sąrašą; šių vertinimų būseną pažymėta žalia spalva.

Norėdamas pateikti individualaus vertinimo ataskaitą, vadovas iš puslapio viršuje dešinėje pusėje esančio išskleidžiamojo meniu pirmiausia pasirenka „Individual“ (individuali), tada spaudžia šalia darbuotojo naudotojo vardo kairėje pateiktą voko piktogramą.

Iššokančiame ekrano rodinyje „Email result“ (siųsti rezultatus el. paštu) vadovas užpildo įvairius ekrano nuotraukoje nurodytus laukus:

- „Email“ (el. paštas) – darbuotojo el. paštas;
- „Notification“ (pranešimas) – „Custom“ (pritaikytas);
- „Format“ (formatas) – „Results PDF“ (rezultatai PDF);
- „Results PDF“ (rezultatai PDF) – „Table“ (lentelė);
- „Results View“ (rezultatų rodinys) – „Individual Report“ (individuali ataskaita);
- įterpia pranešimą (pasirinktinai);
- spaudžia „Send“ (siųsti).

Individualaus vertinimo rezultatuose rodomos trys per darbuotojo ir vadovo grįžtamojo ryšio susitikimą aptartos vertės: įsivertinimo, vadovo įvertinimo ir pageidaujamo kvalifikacijos lygio. Kadangi vadovo vertinimas labai svarbus, jis individualioje ataskaitoje rodomas atskiroje skiltyje dešinėje pusėje (žr. paveikslą).

Login Username	hjfshfius
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Pastaba. Kompetencijos, kurias vadovas buvo pažymėjęs kaip „Netaikoma“ arba „N“, ataskaitoje žymimos skaičiais nuo 107 iki 110.

3.3 3 etapas. Analizė, mokymosi ir tobulinimosi plano rengimas

3.1 veikla. Institucijos lygmens analizių rengimas

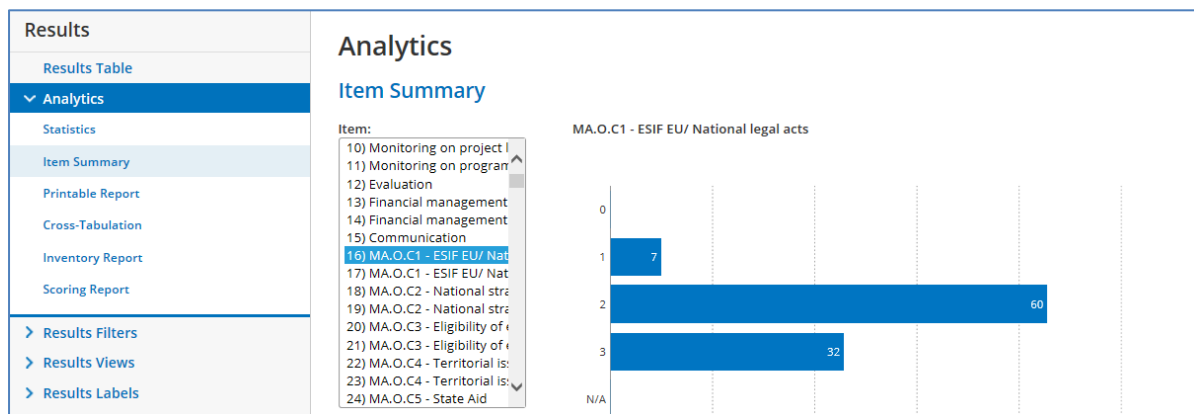
Vadovas prisijungia prie įsivertinimo priemonės ir nueina į rezultatų puslapį.

Šioje dalyje galima atlikti dviejų rūšių institucijos analizes: analizuoti pavienes arba visas kompetencijas.

Institucijos lygmens pavienių kompetencijų analizės

Spustelėkite mygtuką „Analytics“ (analitika), tada – „Item Summary“ (punkto santrauka) ir iš sąrašo pasirinkite kompetenciją. Sudaroma pasirinktos kompetencijos diagrama, kurioje matyti (šios kompetencijos vertinimą atlikusių) darbuotojų pasiskirstymas pagal vadovo įvertintą kvalifikacijos lygį.

Pavyzdžiui, iš toliau pateiktos kompetencijos MA.O.C1 „ESIF EU/National legal acts“ (ESI fondų ES ir (arba) nacionalinės teisės aktai) diagramos matyti, kad 7 darbuotojai turi įvertintą 1 kvalifikacijos lygį, 60 darbuotojų – 2 kvalifikacijos lygį, o 32 darbuotojai – 3

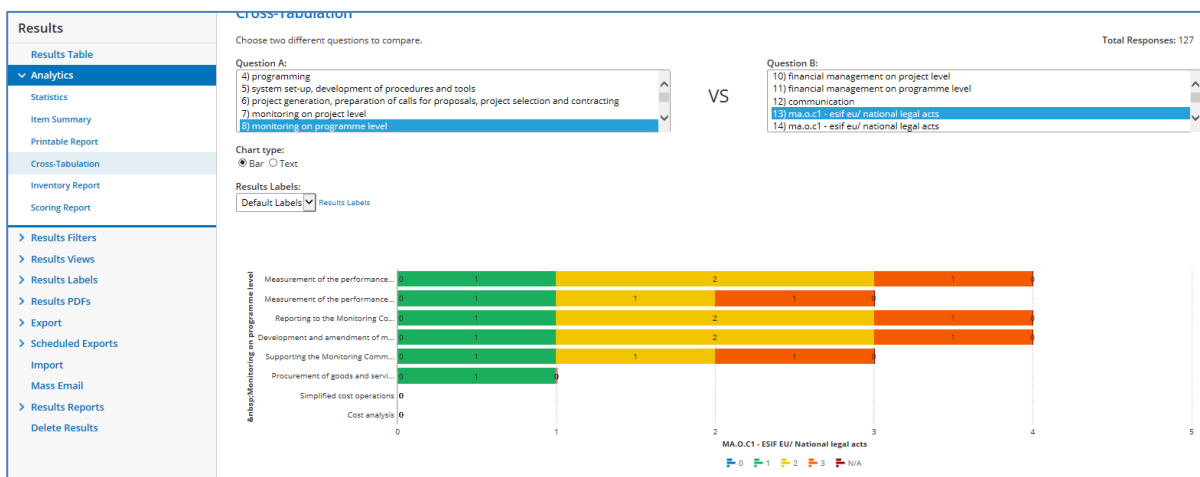


kvalifikacijos lygį.

Pavienės kompetencijos analizę galima apriboti užduotimi, spustelint mygtuką „Analytics“ (analitika), tada – „Cross-Tabulation“ (kryžminis tabuliavimas). Kadangi ta pati kompetencija yra susieta su daugiau užduočių, ši analizė svarbi, pvz., tam tikro organizacijos skyriaus vadovui, norinčiam analizuoti su konkrečia kompetencija susijusią skyriaus darbuotojų kvalifikaciją.

Šiuo tikslu spauskite mygtuką „Cross-Tabulation“ (kryžminis tabuliavimas), tada iš „Question A“ (A klausimas) pasirinkite užduotį, o iš „Question B“ – kompetenciją. Pavyzdžiui, toliau pateiktoje lentelėje matyti tik užduotį „Monitoring on Programme level“ (stebėseną programos lygmeniu) vykdančių darbuotojų kompetencijos MA.O.C1 „ESIF EU/National legal acts“ (ESI fondų ES ir (arba) nacionalinės teisės aktai) rezultatai.

Lentelėje rodoma rezultatų informacija pagal užduoties dalį. Pavyzdžiui, kalbant apie užduoties dalį „Measurement of the performance of the PA/Measure (planning,



monitoring, forecasting, revising)“ (prioritetinės krypties ir (arba) priemonės veiklos rezultatų (planavimo, stebėsenos, prognozavimo, peržiūros) vertinimas) matyti, kad 1 kvalifikacijos lygį turi vienas darbuotojas, 2 kvalifikacijos lygį – du darbuotojai, o 3 kvalifikacijos lygį – vienas darbuotojas.

Institucijos lygmens visų kompetencijų analizė

Jos tikslas – atlikti institucijos lygmens visų kompetencijų analizę, susumuojant visų darbuotojų individualių kompetencijų vertinimų rezultatus. Ji atliekama iš įsivertinimo priemonės išgaunant neapdorotus duomenis *Excel* formatu ir įdedant juos į pusiau automatizuotą *Excel* šabloną (žr. į ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES įtrauktą šabloną „Institution_analysis_Template“).

Atsiunčiami du atskiri neapdorotų duomenų rinkiniai: vienas – veiklos darbuotojų, o kitas – ne veiklos darbuotojų (vadovų ir sprendimus priimančių asmenų). Jie įdedami į skirtingas institucijos lygmens analizės šablonų skaičiuokles.

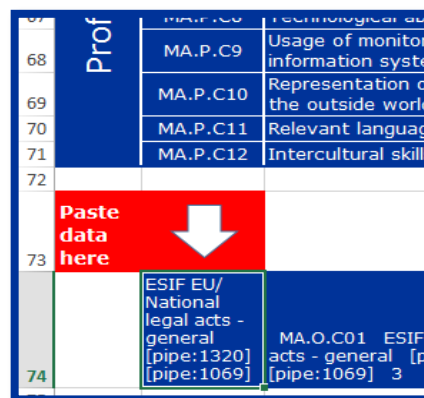
Norėdami atsisiųsti neapdorotus duomenis, atlikite šiuos veiksmus:

- rezultatų puslapio dešinėje esančiame meniu spustelėkite „Export“ (eksportuoti);
- iš išskleidžiamojo meniu „Results View“ (rezultatų rodinys) pasirinkite „Institution Report“ (institucijos ataskaita);
- iš „Results Filter“ (rezultatų filtras) pasirinkite „Operational“ (veiklos), jei norite gauti veiklos lygmens darbuotojų duomenis, arba „Non-Operational“ (ne veiklos), jei norite gauti su visais kitais darbuotojais susijusius duomenis;
- kad atsisiųstumėte rezultatus *Excel* formatu, spauskite žalią mygtuką „Export“ (eksportuoti);
- norėdami gauti rezultatus el. paštu, spustelėkite parinktį „Email me“ (siųsti man el. laišką), įrašykite el. pašto adresą ir spauskite „Export“ (eksportuoti).

The screenshot shows the 'formsite' interface. The main header includes 'formsite', 'My Forms', and 'Create New Form'. The page title is 'Managing Authority / Inte...'. The left sidebar contains a menu with 'Results' selected, and sub-items: 'Results Table', 'Analytics', 'Results Filters', 'Results Views', 'Results Labels', 'Results PDFs', 'Export', 'Attachments', 'Scheduled Exports', 'Import', 'Mass Email', 'Results Reports', and 'Delete Results'. The 'Export' section is active, showing options for 'Results format' (Summary, Detail, Formsite Import (Backup), PDF), 'Data delimiter' (Excel, Comma-separated (CSV), Custom), 'Results View' (Institution Report), and 'Results Filter' (No Filter, Operational, Non-operational, Complete). There is also a 'Restrict by date...' checkbox and 'Results to export: 103 (all)'. The 'Data delivery' section has radio buttons for 'I'll wait' and 'Email me at: purchasing@comparex.be'.

Gavę veiklos ir ne veiklos lygmenų darbuotojų *Excel* failus:

- šiuos *Excel* failus įrašykite;
- atverkite kiekvieną failą ir nukopijuokite rezultatus, spustelėdami langelį A1 ir klavišų derinį „CTRL+SHIFT+ → + ↓“;
- Įdėkite nukopijuotus duomenis į atitinkamą pusiau automatizuoto *Excel* šablono skaičiuoklę;
- įdedant neapdorotus duomenis į šabloną, sukuriama dvi institucijos vertinimo ataskaitos.



Iš pirmosios analizės rezultatų dėl kiekvienos įvertintos kompetencijos matyti bendras darbuotojų, kurių ši kompetencija įvertinta, skaičius ir pasiskirstymas pagal vadovo įvertinimą. Aiškiai matyti bendrasis kompetencijų išstobulinimo lygis institucijoje; vis dėlto nėra informacijos apie darbuotojų vidutinės trukmės laikotarpio tobulinimosi tikslus, todėl sudėtingiau nustatyti tinkamiausius tobulinimosi veiksmus.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Antrojo tipo analizė yra išsamesnė. Ją atliekant atsižvelgiama į tai, kad pageidaujamas kvalifikacijos lygis gali skirtis priklausomai nuo to, kokias užduotis ir užduočių dalis pasirinko darbuotojai. Todėl, paskirstant darbuotojus pagal įvertintą kvalifikacijos lygį², atsižvelgiama į pageidaujamą kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos lygį.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Pavyzdžiui, iš pirmiau pateiktame paveiksle nurodyto pavyzdžio matyti, kad pageidaujamą veiklos kompetencijos MA.O.C43 „Knowledge of Engineering relevant for the sector“ (sektoriui svarbios inžinerijos žinios) 2 lygio kvalifikaciją turėtų turėti iš viso šeši darbuotojai. Trys iš šių šešių darbuotojų jau pasiekė vidutinės trukmės laikotarpio tobulinimosi tikslą, o trys jį jau viršijo.

3.2 veikla. Rezultatų analizė ir veiksmų prioritetų nustatymas

Šios veiklos tikslas – remiantis į institucijos vertinimo analizės įtrauktais įrodymais nustatyti kompetencijas, kurias institucijos ketina tobulinti, ir, kaip jos jas ketina tobulinti.

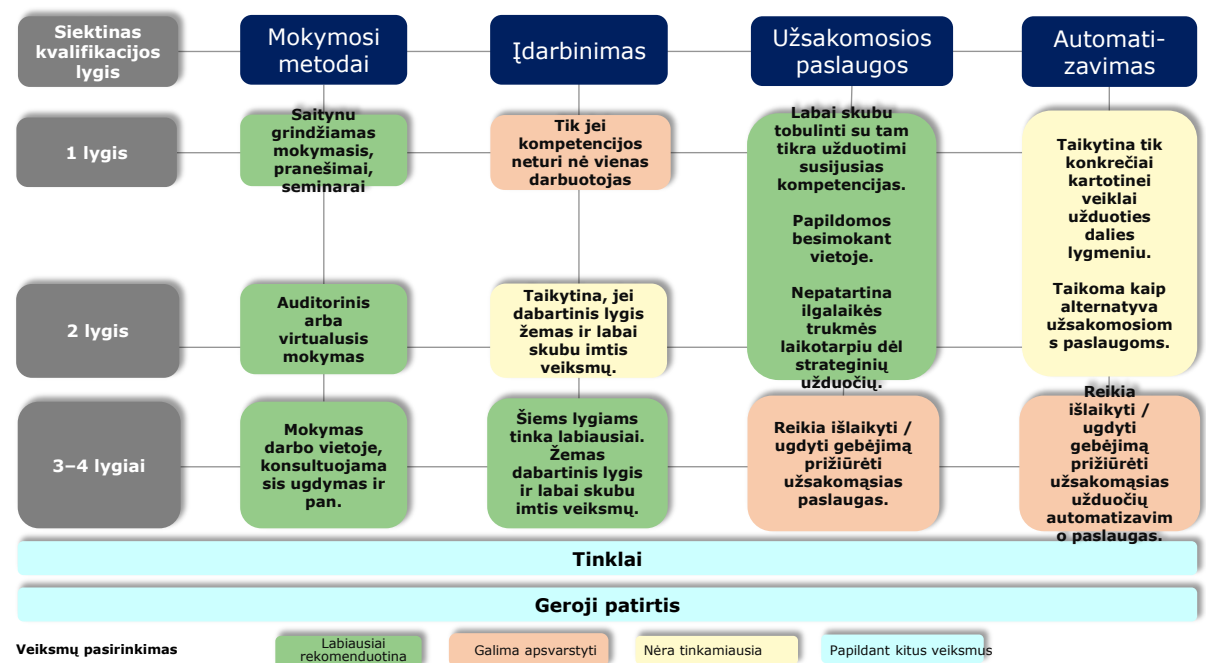
² Kaip ir pirmiau, vadovo įvertintą veiklos lygmens darbuotojų kvalifikacijos lygį ir sprendimus priimančio asmens įvertintą vadovų kvalifikacijos lygį.

Labai svarbu, kad šioje veikloje aktyviai dalyvautų institucijos vadovybė. Norint vykdyti šią veiklą, reikia išsamių žinių apie instituciją ir programavimo gyvavimo ciklo turinį (pvz., dabartinį statusą, suplanuotą veiklą, sunkumus).

Vieno būdo arba universalios metodikos, kuriuos būtų galima taikyti nustatant su kompetencijomis susijusius prioritetus, nėra. Patartina atlikti sistemingą kiekvienos kompetencijos rezultatų analizę ir atrinkti toliau tobulintinas kompetencijas.

Nustačius kompetencijas, reikia pasirinkti tinkamiausia kompetencijų tobulinimo būdą. Iš galimybių būtų galima paminėti mokymą, įdarbinimą, užsakomasias paslaugas (naudojimąsi išorės praktinėmis žiniomis), robotikos procesų automatizavimą, dalyvavimą mokymosi tinkluose ir mokymąsi iš gerosios patirties, įskaitant tarpusavio mokymąsi.

Kad būtų lengviau pasirinkti kompetencijų tobulinimo metodus ir veiksmus, parengta ir toliau pateiktame paveiksle pavaizduota metodinė sistema:



Metodinės sistemos principus galima apibendrinti taip:

- **tinkamiausia kompetencijų tobulinimo galimybė yra mokymas.** Renkantis tinkamiausią mokymo metodą, reikėtų atsižvelgti į siektiną kvalifikacijos lygį. Aukštesni kvalifikacijos lygiai siejami su interaktyvesniais metodais. Kad būtų lengviau pasirinkti, pateikiama teorinė etaloninė Bloomo mokymosi rezultatų taksonomija:

Mokymosi metodas	Apibrėžtis
Siekiant 3 ir 4 kvalifikacijos lygių	
Intervizija grindžiamos mokymosi programos	Intervizija – tai pagalbos sau metodas, kuriuo tarpusavyje naudojami bendradarbiai arba kolegos, siekdami padėti vieni kitiems įveikti sunkumus, su kuriais asmuo susiduria dirbdamas darbą. Kartais šiame procese dalyvauja moderatorius.
Mokymasis darbo vietoje	Individualus patirtinio mokymosi metodas, pagal kurį darbuotojas naujų kompetencijų mokosi įprastinėje darbo situacijoje. Vykdydamas užduotis, darbuotojas gauna tiesioginį grįžtamąjį ryšį. Ugdomasis darbuotojo vadovas stebi darbuotoją, teikia jam nurodymus ir grįžtamąjį ryšį.
Konsultuojamasis ugdymas ir su veiklos rezultatais susijusi parama	Individuali parama darbo vietoje, susijusi su techninio arba asmeninio veikimo klausimais. Ši parama teikiama viduje (ją teikia vadovas arba kitas organizacijoje dirbantis asmuo) arba iš išorės (ją teikia išorės ugdymo konsultantas).
Vadovaujama	Renginys, per kurį darbuotojai turi galimybę aptarti darbe patiriamus techninius

Mokymosi metodas	Apibrėžtis
diskusija, kurioje dalyvauja ekspertai	sunkumus ir gauti rekomendacijų, patarimų, sužinoti gudrybių ir sprendimų, kaip juos spręsti.
Siekiant 2 kvalifikacijos lygio	
(Virtualieji) užduočių paskyrimai auditorijoje	Darbuotojų, norinčių sužinoti daugiau apie tam tikras kompetencijas, grupė. Jie gali susirinkti vienoje erdvėje fiziškai arba susiburti virtualiai.
Užduočių paskyrimas grupėms	Darbuotojų grupei paskiriama užduotis, kurią jie turi atlikti visi kartu.
Interaktyvieji žaidimai	Interaktyvieji žaidimai – žaidimo konstrukcijų ir koncepcijų taikymas mokymui, siekiant paskatinti aktyvesnį besimokančiojo dalyvavimą mokymo procese. Besimokantieji tiesiogiai varžosi su vienu arba keliais asmenimis arba individualiai dalyvauja interaktyviojoje patirtinėje veikloje, per kurią už mokymosi rezultatus kaip nors apdovanojama.
Siekiant 1 kvalifikacijos lygio	
Saitynu grindžiamas mokymasis	Vykdomasis kurso failas, kurį galima siųsti el. paštu ir paleisti atskirai kompiuteryje arba išsiųsti į tinkamai sukonfigūruotą mokymosi valdymo sistemą. Juo naudojantis galima mokytis savo tempu. Jį sudaro tekstinis turinys, statinė grafika, animacija ir periodinė sąveika, siekiant skatinti motyvaciją ir prisiminti.
Įtraukusis pranešimas	Interaktyvus metodas, pagal kurį žmonių grupė įtraukiama į diskusiją tam tikra tema. Gali būti rengiama diskusija, debatai, pasakojamos istorijos, rengiamas klausimų ir atsakymų susitikimas ir pan.

Kalbant apie mokymo organizavimą, galimi du būdai, t. y. gali būti dalyvaujama esamuose mokymo renginiuose arba gali būti organizuojami prie institucijos poreikių pritaikyti renginiai. Renkantis turėtų būti vadovaujamas ekonomiškumo principu, atsižvelgiant į 1) svarbą ir 2) sąnaudas (mokytinų žmonių skaičiaus ir mokymo sąnaudų vienam dalyviui sandaugą);

- **įdarbinti darbuotojus** patartina, jei kompetencijos tobulinimo lygis yra žemas, palyginti su pageidaujamu lygiu, ir būtina skubiai užpildyti spragą. Įdarbinimo galimybė turėtų būti apsvaustoma daugiausia siekiant apsirūpinti 3 arba 4 kvalifikacijos lygio ištekliais, siekiant užpildyti konkrečią kompetencijos spragą, kurios neįmanoma sparčiai užpildyti rengiant mokymą;
- galimybė **naudotis užsakomosiomis paslaugomis siekiant įgyti išorės praktinių žinių**, kad būtų galima užpildyti konkrečias kompetencijų spragas, visada turėtų būti apsvaustoma atsižvelgiant į vieną arba kelias užduotis ar užduočių dalis. Dėl strateginių užduočių galimybė naudotis užsakomosiomis paslaugomis institucija gali apsvaustyti tik kaip laikiną sprendimą, kol bus pakankamai išstobulintos vidaus kompetencijos. Taip pat patartina į užsakomųjų paslaugų apimtį įtraukti kompetencijų tobulinimo veiklą. Dėl nestrateginių užduočių galimybė naudotis užsakomosiomis paslaugomis galima apsvaustyti kaip ilgalaikį sprendimą, bet institucijoje taip pat reikėtų išstobulinti kompetenciją bent iki minimalaus lygio;
- **robotikos procesų automatizavimas** – tai prie konkrečių poreikių pritaikytos programinės įrangos taikymas kartotinėms užduočių dalims atlikti. Atsižvelgiant į elektroninės sanglaudos reikalavimus elektroniniams duomenų mainams ir užduočių dalių pobūdį, robotikos procesų automatizavimą būtų galima taikyti konkrečiais projektų vertinimo, administracinio patikrinimo, tinkamumo finansuoti patikrinimo ir mokėjimo prašymų patikrinimo aspektais. Siekiant iš anksto įvertinti konkretaus taikymo galimybes, reikėtų parengti naudojimo atvejį, todėl šios galimybės institucijos neturėtų svarstyti taikyti, jei kompetencijų spragas reikia užpildyti kuo skubiau;
- **dalyvavimas mokymosi tinkluose.** Europos lygmeniu sukurta daug su kompetencijomis susietų mokymosi tinklų. Juos valdo Komisija arba akademinės

institucijos³. Galimybę dalyvauti juose reikėtų apsvarstyti kaip pirmiau nurodytus metodus papildančią mokymosi galimybę;

- **geroji patirtis.** REGIO svetainėje⁴ pateikta gerosios kompetencijų tobulinimo patirties. Kaip ir dėl dalyvavimo mokymosi tinkluose pažymėtina, kad naudojimąsi gerąja patirtimi, taip pat mokantis tarpusavyje, reikėtų apsvarstyti kaip papildomą mokymosi galimybę.

Kaip šios veiklos rezultatai prie „Institucijos lygmens analizės šablono“ rekomenduojama pridėti tobulinti atrinktų kompetencijų sąrašą, nurodyti pasirinktą mokymosi metodą ir, jei įmanoma, nurodyti laiką. Ši informacija bus pateikiama platesnei institucijos suinteresuotųjų subjektų grupei, kaip nurodyta aprašant tolesnę veiklą.

Kodas	Kompetencija	Visas įvertintų darbuotojų skaičius	Įvertinti 1 lygio darbuotojai	Įvertinti 2 lygio darbuotojai	Įvertinti 3 lygio darbuotojai	Įvertinti 4 lygio darbuotojai	Atrinkta tobulinti	Kompetencijų tobulinimo metodas	Laikas
MA.O.C1	ESI fondų ES ir (arba) nacionalinės teisės aktai						TAIP	Mokymas	2018 m. III ketv.
MA.O.C2	Nacionaliniai strateginiai dokumentai (pvz., nacionalinės vystymosi strategijos, susijusi teminė ir sektorių politika)								
MA.O.C3	Į ES ir nacionalinės teisės aktus įtrauktos išlaidų tinkamumo finansuoti taisyklės, gairės ir metodika, įskaitant paramos teikimo sritį								

3.3 veikla. Praktinis rezultatų aptarimo seminaras

Šios veiklos tikslas – pasidalyti kompetencijų vertinimo rezultatais ir informacija apie planuojamus kompetencijų tobulinimo veiksmus su platesne institucijos suinteresuotųjų subjektų grupe ir gauti patvirtinimą iš sprendimus priimančio asmens.

Praktiniame seminare gali dalyvauti nacionalinės viešosios administracijos mokyklos, kad padėtų nustatyti su institucijų poreikiais susijusius mokymo pasiūlymus.

3.4 veikla. Mokymosi ir tobulinimosi plano rengimas

Vertinimo pabaigoje institucijoms rekomenduojama parengti mokymosi ir tobulinimosi planą, kuriame būtų apibendrinami vertinimo rezultatai ir suplanuoti tolesni kompetencijų tobulinimo veiksmai.

Išteklių, finansuojamų institucijos valdomos ir (arba) įgyvendinamos veiksmų programos techninės paramos biudžeto lėšomis, planavimą patartina suderinti su mokymosi ir tobulinimosi plane nurodyta veikla. Mokymosi ir tobulinimosi plano šablonas pateiktas ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE ir apima:

- įsivertinimo taikymo sritį ir metodiką;
- institucijos lygmens kompetencijų vertinimo rezultatus;
- neatidėliotinus kompetencijų tobulinimo veiksmus: pasirinktus mokymosi metodus ir veiksmus, kuriais ketinama šalinti kompetencijų spragas, ir jų įgyvendinimo tvarkaraštį;

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

- svarstymus, kaip naudoti priemonę ateityje, įtraukiant atsakomybės, įgyvendinimo procedūrų ir reikiamų išteklių aspektus;
- įgyvendinimo veiksmų planą, skirtą neatidėliotiniams veiksams ir pasirengimui būsimam naudojimui.

Rengdamos šį planą, institucijos taip pat galėtų apsvarstyti, ar, atsižvelgiant į užduočių ir užduočių dalių sąrašą, kuris įtrauktas į ES kompetencijų sistemą, reikėtų apsvarstyti galimybę keisti organizacinę struktūrą. Kartu būtų galima išsamiau pasiaiškinti pareigybių ir atsakomybės paskirstymą organizacijos skyriams.

4 KAIP PRITAIKYTI PRIEMONES PRIE KONKREČIŲ POREIKIŲ?

4.1 ES kompetencijų sistemos pritaikymas prie konkrečių poreikių

Jei institucija ketina pritaikyti priemones prie konkrečių poreikių, visus pakeitimus rekomenduojama pirmiausia dokumentuoti ES kompetencijų sistemos *Excel* versijoje.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

Pritaikant priemones prie konkrečių poreikių, praktiškai imamas šių veiksmų:

- jei įtraukiama nauja užduotis, pirmiausia kiekvienai pareigybei išsamiai nustatomos užduočių dalys, tada susiejamos esamos ir naujos kompetencijos ir priskiriami kvalifikacijos lygiai;
- jei įtraukiama nauja užduoties dalis, pirmiausia kiekvienai pareigybei susiejamos esamos ir naujos kompetencijos ir priskiriami kvalifikacijos lygiai;
- jei įtraukiama nauja kompetencija, ji turėtų būti susiejama su esamomis veiklos lygmens darbuotojų užduočių dalimis ir kitomis pareigybėmis;
- jei reikia keisti kvalifikacijos lygius, esami lygiai paprasčiausiai pakeičiami naujais;
- taip pat rekomenduojama užtikrinti, kad faile būtų galima vizualiai atsekti visus pakeitimus.

4.2 Įsivertinimo priemonės pritaikymas prie konkrečių poreikių

4.2.1 Kaip įtraukti ir (arba) taisyti užduotis

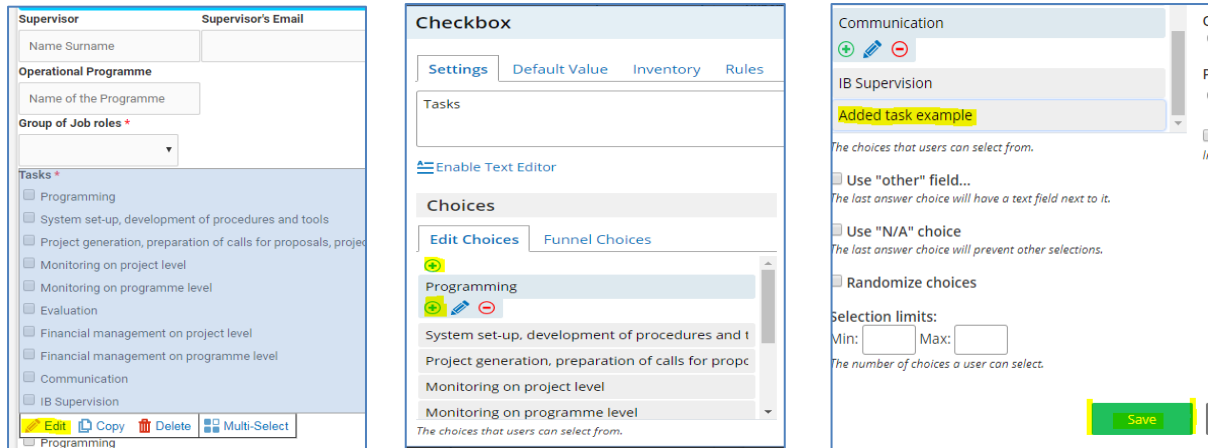
Reikia

- Galimybės vadovui prisijungti prie įsivertinimo priemonės
- ES kompetencijų sistemos

Nurodymai

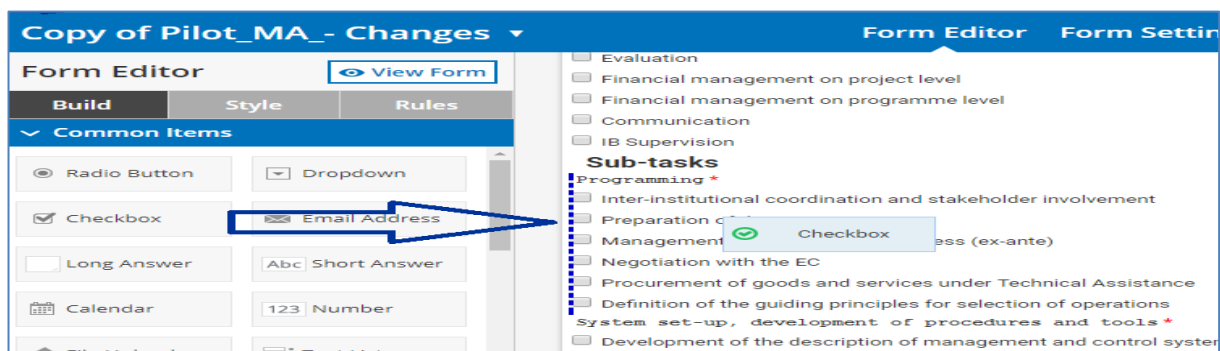
1. Prisijunkite prie formų svetainės ir savo institucinėje formoje spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).
2. Užveskite žymeklį ant langelio „Tasks“ (užduotys) ir spauskite apačioje kairėje esantį mygtuką „Edit“ (taisyti).

3. Jei norite įtraukti naujų užduočių, kortelėje „Edit Choices“ (taisyti parinktis) spauskite apskritą pliuso (+) mygtuką, o jei norite redaguoti užduoties pavadinimą – pieštuko mygtuką.
4. Spauskite lango apačioje esantį žalią mygtuką „Save“ (įrašyti).
5. Jūsų įtraukta ir (arba) pataisyta užduotis bus matyti jūsų formoje.



Pastaba. Jei užduoties dalių įtraukti nenorite, pereikite į 11-ą žingsnį.

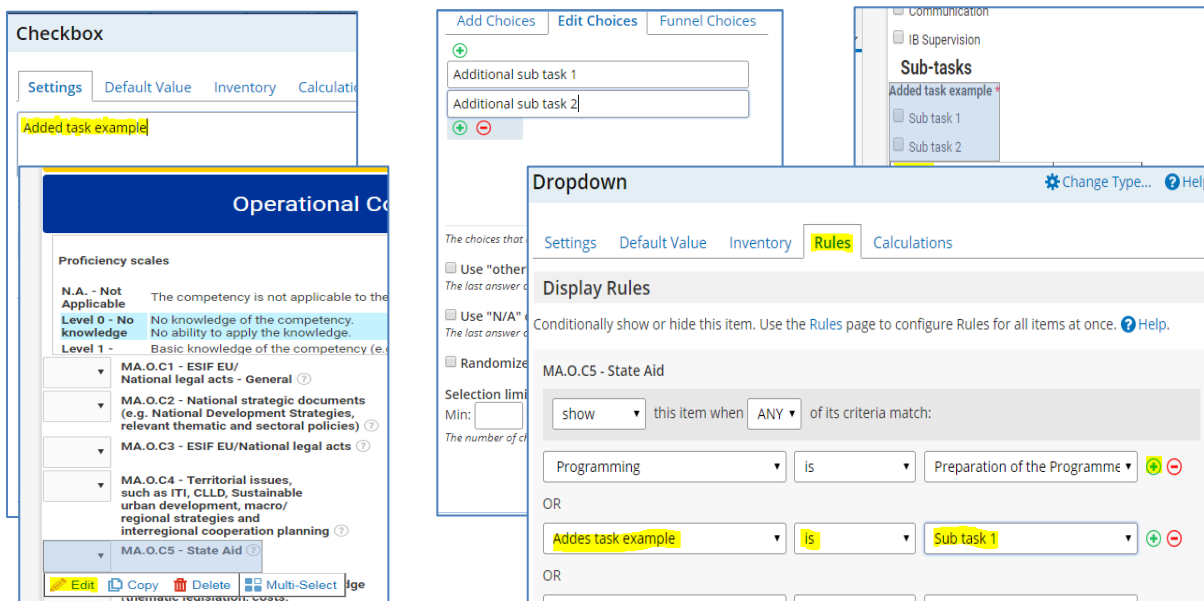
6. Norėdami įtraukti naują užduoties dalių sąrašą, kairėje pusėje esančiame meniu **Common Items** (bendrieji elementai) spauskite ir nuvilkite parinktį „Checkbox“ (žymimasis langelis) į bet kurią antraštinės dalies „Subtasks“ (užduoties dalys) vietą.
7. Lango „Checkbox“ (žymimasis langelis) dalyje „Choices“ (pasirinkimo galimybės) spustelėkite „Edit Choices“ (taisyti pasirinkimo galimybes). Jei norite įtraukti užduoties dalių, spauskite pliuso (+) mygtuką, arba, jei norite įvardyti papildomas



užduočių dalis, pašalinkite tekstą „Choice A“ (A pasirinkimo galimybė) arba „Choice B“ (B pasirinkimo galimybė).

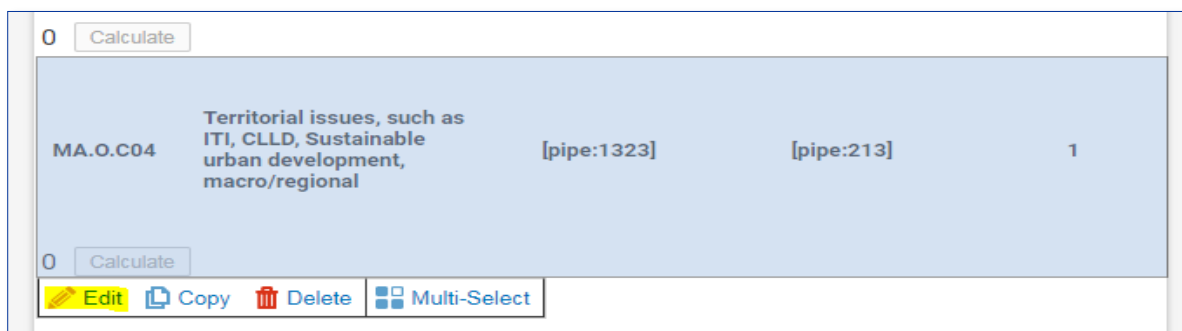
8. Įtraukę visas užduoties dalis, spauskite apačioje esantį žalią mygtuką „Save“ (įrašyti).
9. Užeikite žymekliu ant tekstinio langelio „Added“ (įtraukta) ir spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).

10. Viršutinėje juostoje spauskite „Rules“ (taisyklės). Iš apatinio išskleidžiamojo meniu parinkčių pasirinkite „Tasks“ (užduotys) „is“ (yra) ir „Added task example“ (įtrauktos užduoties pavyzdys). Tai darydami nustatote taisyklę, kad šis langelis pasirodys tik iš



meniu „Tasks“ (užduotys) pasirinkus „Added task example“ (įtrauktos užduoties pavyzdys).

11. Norėdami nustatyti su naujomis užduoties dalimis susijusias kompetencijas, turite nustatyti kiekvienos kompetencijos taisykles. Šiuo tikslu nuslinkite į 3 puslapį, užėikite ant kompetencijų, kurias norėtumėte pridėti prie naujų užduočių ir užduočių dalių, ir spustelėkite mygtuką „Edit“ (taisyti).
12. Viršutinėje juostoje spauskite „Rules“ (taisyklės). Spausdami žalią pliuso (+) mygtuką, įtraukite naują taisyklę ir pasirinkite atitinkamą taisyklę. Mūsų pavyzdyje MA.O.C5 pasirodys, kai „added task example“ (įtrauktos užduoties pavyzdys) yra „subtask 1“ (1 užduoties dalis).
13. Pakartokite šią procedūrą su visomis susijusiomis dalies „Self-assessment“ (įsivertinimas) kompetencijomis.
14. Norėdami pridėti vadovo įvertinimą, nuslinkite žemyn į įsivertinimo dalį ir tą pačią procedūrą pakartokite su tomis pačiomis kompetencijomis, kurias pasirinkote ankstesniame žingsnyje.
15. Norėdami nustatyti su kiekviena kompetencija susijusį pageidaujama lygį, nuslinkite žemyn į rezultatų puslapį (9) ir pasirinkite susijusį pageidaujama kiekvienos kompetencijos lygį. Pavyzdys; jei 1-ai užduoties daliai reikia kompetencijos MA.O.C5 „State Aid“ (valstybės pagalba) 3 kvalifikacijos lygio, užėikite ant atitinkamo langelio



ir spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).

16. Viršutinėje juostoje spustelėkite „Rules“ (taisyklės), iš išskleidžiamųjų meniu pasirinkdami susijusią parinktį įtraukite naują taisyklę ir spauskite mygtuką „Save“ (įrašyti).
17. Pakartokite šią procedūrą dėl kiekvienos įtrauktos kompetencijos ir su jomis susijusių pageidaujamų lygių.

Settings Rules

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the Rules page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

Programming is Preparation of the Programme

OR

Addes task example is Sub task 2

Pastaba. Norėdami taisyti užduotį arba užduoties dalį atminti, kad kiekviena iš jų yra susieta su tam tikru REGIO kompetencijos sistemos *Excel* skaičiuoklėje išvardytų kompetencijų rinkiniu. Jei norite pritaikyti pataisytą užduotį prie naujų reikalavimų, taip pat būtina pakeiskite susijusias kompetencijas.

4.2.2 Kaip keisti pageidaujamus kvalifikacijos lygius?

Pavyzdžiui, tarkime, kad pageidaujamas kompetencijos MA.O.C5 „State aid“ (valstybės pagalba) kvalifikacijos lygis, kurį turi turėti (užduoties „Programming“ – programavimas) užduoties dalį „Preparation of the program“ (programos rengimas) vykdomas darbuotojas, yra 3. Jei nusprendžiate, kad šis kvalifikacijos lygis turėtų būti ne 3, bet 2, norėdami atlikti reikiamus pakeitimus laikykitės toliau pateiktų nurodymų.

Reikia

1. Galimybės vadovui prisijungti prie institucijos formų svetainės puslapio
2. ES kompetencijų sistemos

Nurodymai

1. Prisijunkite prie formų svetainės ir savo institucinėje formoje spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).
2. Nuslinkite žemyn į rezultatų puslapį (9 puslapį), užėikite žymekliu ant MA.O.C5 langelio „Desired level 3“ (3 pageidaujamas lygis) ir spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).
3. Viršutinėje juostoje spustelėkite „Rules“ (taisyklės).
4. Nustatykite norimą keisti taisyklę ir, norėdami ją pašalinti, spustelėkite minuso (-) mygtuką, tada spauskite apačioje esantį žalią mygtuką „Save“ (įrašyti).
5. Norėdami susieti kompetencijos MA.O.C5 2 pageidaujama lygį su atitinkama užduoties dalimi, žymekliu užėikite ant kompetencijos MA.O.C5 langelio „Desired

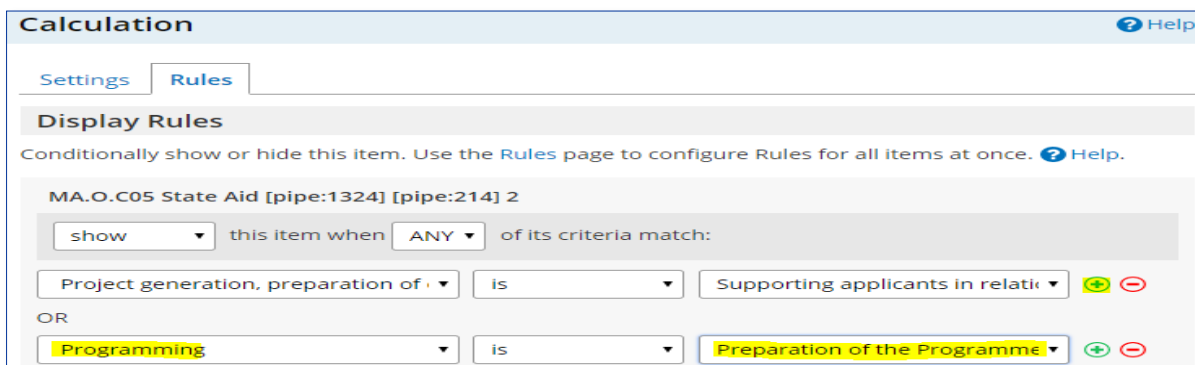
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2

0 Calculate

Edit Copy Delete Multi-Select

level 2" (2 pageidaujamas lygis) ir spustelėkite mygtuką „Edit“ (taisyti).

- Viršutinėje juostoje spustelėkite „Rules“ (taisyklės), tada, norėdami įtraukti pageidaujamą taisyklę, spustelėkite prie taisyklės pateiktą pliuso (+) ženklą.
- Iš išskleidžiamojo meniu pasirinkdami atitinkamas parinktis, įrašykite naują taisyklę (mūsų pavyzdyje „Programming“ (programavimas) yra „Preparation of programme“



(programos rengimas)) ir spauskite „Save“ (įrašyti).

4.2.3 Kompetencijų įtraukimas

Reikia

- Galimybės vadovui prisijungti prie institucijos formų svetainės puslapio
- ES kompetencijų sistemos

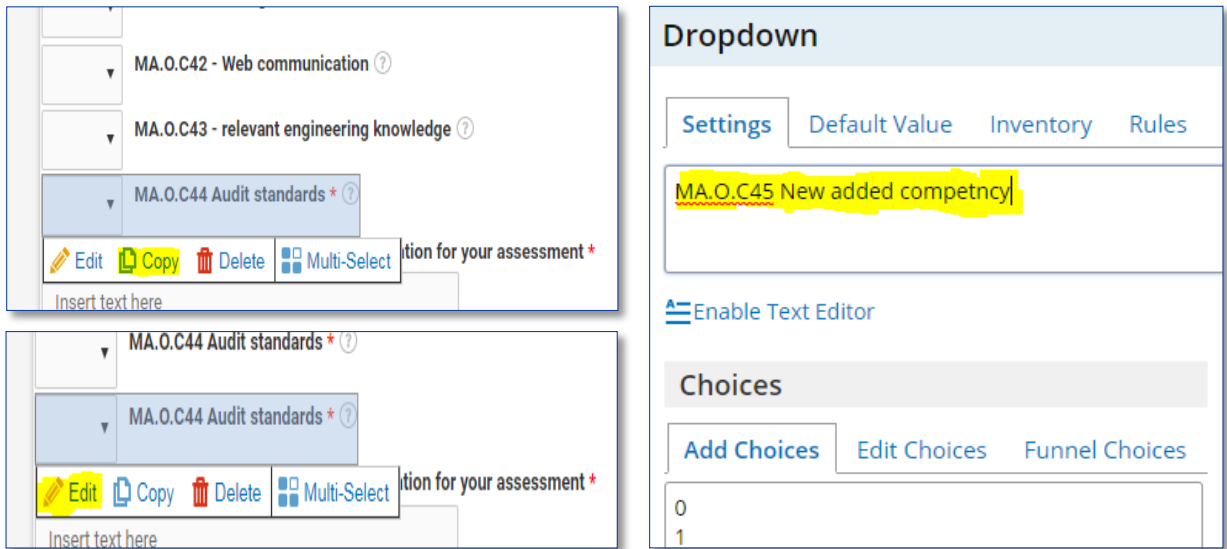
Nurodymai

- Įtraukite atitinkamą kompetenciją į ES kompetencijų sistemą
- ir, atsižvelgdami į savo sprendimą, nustatykite pageidaujamus atitinkamoms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (experts)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

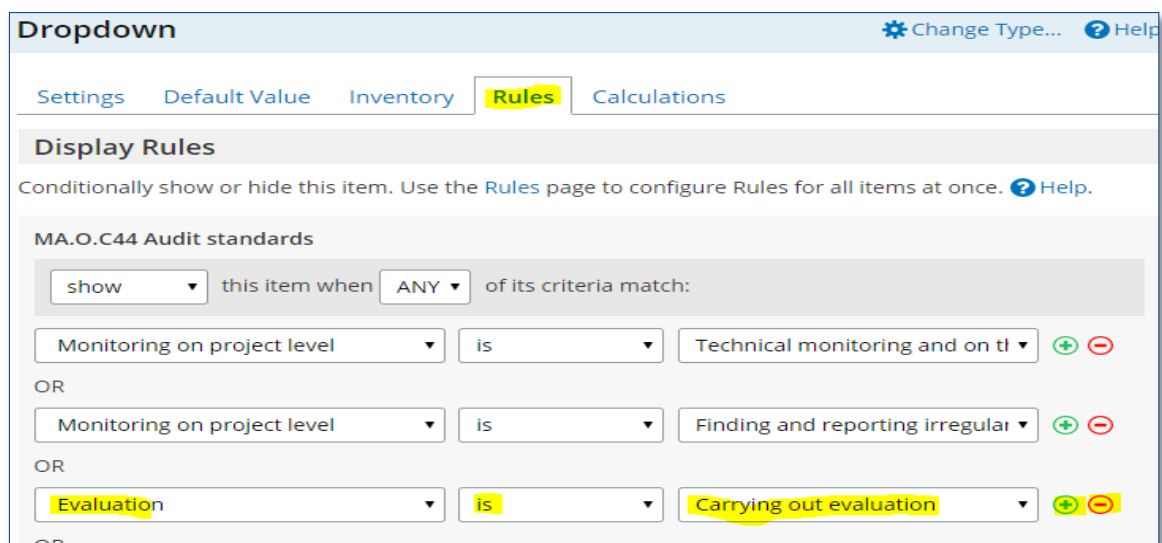
užduočių dalims taikytinus lygius.

3. Prisijunkite prie formų svetainės ir savo institucinėje formoje spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).
4. Nuslinkite žemyn į įsivertinimo puslapius (veiklos, vadovavimo, profesinių kompetencijų), užėikite ant paskutinės tos kategorijos kompetencijos ir spustelėkite mygtuką „Copy“ (kopijuoti).
5. Užėikite ant nukopijuotos kompetencijos ir spustelėkite mygtuką „Edit“ (taisyti).
6. Pataisykite kompetencijos pavadinimą, kad jis atitiktų naująją kompetenciją



(dešinysis paveikslas).

7. Viršutinėje juostoje spustelėkite „Rules“ (taisyklės) ir, naudodami minuso (-) arba pliuso (+) ženklus, įtraukite į naują kompetenciją arba iš jos pašalinkite atitinkamas užduočių dalis (atsižvelgdami į vertes, kurias įtraukėte į ES kompetencijų sistemą).



8. Spustelėkite žalią mygtuką „Save“ (įrašyti).

- Užėikite žymekliu ant naujai įtrauktos kompetencijos ir spustelėkite mygtuką „Copy“ (kopijuoti).
- Paspauskite ir nuvilkite nukopijuotą kompetenciją į atitinkamą vadovo įvertinimo skiltį (dviem puslapiais toliau).

The image shows a list of competencies on the left and a detailed view of a competency on the right. The list includes MA.O.C43, MA.O.C44, and MA.O.C45. A tooltip for MA.O.C45 shows an 'Edit' button, a 'Copy' button (highlighted in yellow), a 'Delete' button, and a 'Multi-Select' button. The detailed view on the right shows a competency level scale from 0 to 4. A blue arrow points from the 'Copy' button in the tooltip to the 'Level 4 - Expert' row in the scale.

Level	Description
N.A. - Not Applicable	The competency is not applicable to the job role.
Level 0 - No knowledge	No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge.
Level 1 - Awareness	Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts). Basic ability to apply knowledge to daily tasks (e.g. identify, understand and interpret documentation and situations).
Level 2 - Trained	Good working knowledge of the competency. Ability to apply knowledge to daily tasks (e.g. identify, prepare relevant documentation).
Level 3 - Intermediate	In depth knowledge of the competency. Extensive ability to apply knowledge in daily tasks (e.g. approaches, select the right course of action in a broad range of situations).
Level 4 - Expert	Extensive expert knowledge and skills with regards to the competency. Ability to highlight the (dis)advantages of each of the options whilst linking them to the bigger picture. Ability to provide tailored advice and to support the arguments when responding to internal and external stakeholders.

The image shows the 'Rules' configuration page for MA.O.C44 Audit standards. The page has tabs for 'Settings', 'Default Value', 'Inventory', 'Rules', and 'Calculations'. The 'Rules' tab is active. The page title is 'Display Rules'. Below the title, there is a description: 'Conditionally show or hide this item. Use the Rules page to configure Rules for all items at once. Help.' The main content area shows a list of criteria for MA.O.C44 Audit standards. The criteria are: 'Monitoring on project level', 'Technical monitoring and on the spot', 'Finding and reporting irregularities', and 'Carrying out evaluation'. The criteria are connected by 'OR' operators. The 'Carrying out evaluation' criterion is highlighted in yellow.

- Norėdami nustatyti pageidaujamą naujai įtrauktos kompetencijos lygį, nuslinkite prie su kompetencija susijusios rezultatų skiltyje nurodytos kategorijos (veiklos, vadovavimo arba profesinės, 9–10 puslapiai).
- Užėikite žymekliu ant paskutinio puslapyje esančio rezultatų langelio ir spauskite mygtuką „Copy“ (kopijuoti).
- Užėikite žymekliu ant nukopijuoto rezultatų langelio ir spauskite mygtuką „Edit“ (taisyti).
- Pataisykite kompetencijos informaciją, įskaitant pageidaujamą kompetencijos lygį, kad jis atitiktų naujai įtrauktą kompetenciją.
- Viršutinėje juostoje spustelėkite „Rules“ (taisyklės), tada, norėdami įtraukti pageidaujamą taisyklę, spustelėkite prie taisyklės pateiktą pliuso (+) ženklą.

The image shows a table of competencies. The table has columns for ID, description, and score. The table shows MA.O.C43 and MA.O.C44. Below the table, there is a 'Calculate' button. The table is highlighted in blue.

ID	Description	Score
MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	2
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	3

16. Viršutinėje juostoje spustelėkite „Rules“ (taisyklės) ir, naudodami minuso (-) arba pliuso (+) ženklus, įtraukite į naują kompetenciją arba iš jos pašalinkite atitinkamas užduočių dalis (atsižvelgdami į vertes, kurias įtraukėte į ES kompetencijų sistemą).

Pastaba. Jei nusprendžiate taisyti esamą kompetencijos pavadinimą, nepamirškite patikrinti

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

rezultatų skiltyje susijusių pageidaujimų kvalifikacijos lygių ir atitinkamai jų pakoreguoti.

Calculation

Settings Rules

Font Sizes ▾ Font Family ▾ **B** *I* U A ▾ A ▾ <>

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

1 PRIEDAS. ES KOMPETENCIJŲ SISTEMA

Žr. atskirus failus.

- 1a. Koordinavimo įstaigai skirta kompetencijų sistema
- 1b. Vadovaujančiajai ir tarpinei institucijoms skirta kompetencijų sistema
- 1c. Jungtiniam sekretariatui skirta kompetencijų sistema
- 1d. Tvirtinančiajai institucijai skirta kompetencijų sistema
- 1e. Audito institucijai skirta kompetencijų sistema

2 PRIEDAS. DARBO PLANO ŠABLONAS

Statusas (data)													
Etapas	Užduotys	1 mėnuo				2 mėnuo				3 mėnuo			
		1 sav.	2 sav.	3 sav.	4 sav.	1 sav.	2 sav.	3 sav.	4 sav.	1 sav.	2 sav.	3 sav.	4 sav.
1 etapas. Pasirengimas	1.1 veikla. Įgyvendinimo grupės paskyrimas												
	1.2 veikla. Įgyvendinimo grupės mokymas												
	1.3 veikla. Darbuotojų dalyvavimo nustatymas ir galimas pritaikymas prie konkrečių poreikių												
	1.4 veikla. Medžiagos ir šablonų rengimas												
	1.5 veikla. Darbo plano nustatymas												
2 etapas. Įsivertinimas	2.1 veikla. Mokymas ir komunikacija												
	2.2 veikla. Kompetencijų vertinimo pradžia												
	2.3 veikla. Darbuotojų įsivertinimas												
	2.4 veikla. Vadovo atliekamas darbuotojų vertinimas												
	2.5 veikla. Vertinimo rezultatai ir aptariamasis susitikimas												
	2.6 veikla. Individualių vertinimo ataskaitų rengimas												
3 etapas. Analizė, mokymosi ir tobulinimosi plano rengimas	3.1 veikla. Institucijos lygmens analizių rengimas												
	3.2 veikla. Rezultatų analizė ir veiksmų prioritetų nustatymas												
	3.3 veikla. Praktinis rezultatų aptarimo seminaras												
	3.4 veikla. Mokymosi ir tobulinimosi plano rengimas												

3 PRIEDAS. MOKYMOSI IR TOBULINIMOSI PLANO ŠABLONAS

Žr. atskirą failą.

4 PRIEDAS. INSTITUCIJOS LYGMENS ANALIZĖS ŠABLONAI

Žr. atskirus failus.

- 1a. Koordinavimo įstaigai skirtas analizės šablonas
- 1b. Vadovaujančiajai ir tarpinei institucijoms skirtas analizės šablonas
- 1c. Jungtiniam sekretariatui skirtas analizės šablonas
- 1d. Tvirtinančiajai institucijai skirtas analizės šablonas
- 1e. Audito institucijai skirtas analizės šablonas

