



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

LIETUVOS RESPUBLIKOS PREZIDENTO KANCELIARIJOS, SEIMO  
KANCELIARIJOS, MINISTRO PIRMINKO TARNYBOS, MINISTERIJŲ  
PERSONALO TARNYBŲ VADOVŲ APKLAUSOS DĖL KONKURSO Į  
VALSTYBĖS TARNAUTOJUS EGZAMINO ŽODŽIU  
**ATASKAITA**

Parengė UAB „Žmogaus studijų centras“

2012-04-03





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

## TURINYS

1. Apklausos tikslas	3
2. Apklausos trukmė	3
3. Respondentai	3
4. Apklausos metodai	3
5. Apibendrinti apklausos rezultatai	4
5.1. Atrankos kriterijų nustatymas	4
5.2. Klausimų, pateikiamų egzamine žodžiu, parengimas	6
5.3. Klausimai ir praktinės užduotys pateikiami egzamine žodžiu	8
5.4. Kandidatų atsakymų vertinimas	11
5.5. Veiksniai, kuriuos sunkiausia įvertinti egzamine žodžiu	12
5.6. Problemos egzamine žodžiu	14
5.7. Praktinės užduotys, kurias tikslinga taikyti egzamine žodžiu	17
5.8. Pasiūlymai dėl egzamino žodžiu tobulinimo, metodinės pagalbos, rengiant klausimus ir praktines užduotis egzaminui žodžiu, temų, kurios turėtų būti įtrauktos į Praktinį vadovą atrankos komisijoms	19
5.9. Apklausos rezultatų apibendrinimas	20
I priedas. Struktūruoto interviu (anketinės apklausos) ir pusiau struktūruoto interviu (anketinės apklausos) klausimai	22
II priedas. Kompetencijų modelio ir klausimų, skirtų kompetencijai įvertinti, pavyzdžiai	29





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

## 1. Apklausos tikslas

UAB „Žmogaus studijų centras“, Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos įgyvendinant 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V-01-002 „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projekto „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ veiklą „Praktinio vadovo valstybės tarnautojų atrankos komisijoms parengimo ir leidybos paslaugos“, rengia Praktinį vadovą atrankos komisijoms, kuriuo siekiama pagerinti valstybės tarnautojų atrankos dalies - egzamino žodžiu (pokalbio) - kokybę, įvesti tam tikrus standartus, kaip turi būti atliekamas egzaminas žodžiu. Sudėtinė Projekto dalis yra Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos bei ministerijų personalo tarnybų vadovų apklausa.

**Apklausos tikslas:** išsiaiškinti (1) kaip vykdoma valstybės tarnautojų atrankos dalis - egzaminas žodžiu (pokalbis) ir (2) kokias sritis valstybės tarnautojų atrankos dalyje - egzamine žodžiu (pokalbyje) - Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos bei ministerijų personalo tarnybų vadovai vertina kaip labiausiai problemines, sudėtingiausias taikyti.

## 2. Apklausos trukmė

Apklausa vyko nuo 2012 vasario 8 d. iki 2012 m. balandžio 2 d.

## 3. Respondentai

Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos, visų ministerijų personalo tarnybų vadovai, viso 17 (septyniolika) asmenų.

## 4. Apklausos metodai

Vykdam apklausą buvo taikomi šie metodai:

- a) pusiau struktūruotas interviu. Tai duomenų rinkimo metodas, kai tyrėjas renka informaciją, respondentui pateikdamas iš anksto numatytus klausimus, tačiau neapibrėždamas galimų atsakymų variantų. Šiame interviu iš anksto yra paruošiami pagrindiniai klausimai (interviu metu gali būti pateikiami ir papildomi klausimai), į kuriuos būtina gauti atsakymus, tačiau nėra pateiktų atsakymo variantų;
- b) struktūruota anketinė apklausa. Tai duomenų rinkimo metodas, kai tyrėjas renka informaciją, respondentui pateikdamas iš anksto numatytus klausimus. Klausimai yra pateikiami





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

konkrečia ir vienoda tvarka visiems respondentams; taip pat yra numatyti galimi atsakymų variantai.

Apklausiant Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos, ministerijų personalo tarnybų vadovus, su 10 iš jų buvo įvykdyti pusiau struktūruoti interviu ir 7 užpildė struktūruotą anketą (pusiau struktūruoto interviu ir struktūruotos anketinės apklausos klausimai buvo suderinti su VTD, pateikiami I priede).

## 5. Apibendrinti apklausos rezultatai

Pateikiame apibendrintus kiekybinius ir kokybinius apklausos rezultatus. Pateikiant kiekybinius rezultatus nurodomas tam tikrą atsakymo variantą pasirinkusių (pateikusių) asmenų skaičius (respondentai atsakydami į vieną klausimą galėjo rinktis arba pateikti kelis atsakymų variantus).

Pusiau struktūruoto interviu metu surinkta kokybinė informacija (respondentų atsakymai) buvo grupuojami ir priskiriami tam tikrai atsakymo, pateikto struktūruotame interviu (anketoje), kategorijai. Pavyzdžiui, respondento atsakymas į 1-ąjį pusiau struktūruoto interviu klausimą „Kaip Jūsų įstaigoje nustatomi atrankos kriterijai, pagal kuriuos vertinami kandidatai, dalyvaujantys egzamine žodžiu (pokalbyje)?“, buvo priskirtas struktūruotame interviu (anketinėje apklausoje) pateiktam atsakymo variantui „c. vadovaujamosi įstaigos kompetencijos modeliu, kuriame apibrėžtos bendrosios ir dalykinės (specialiosios) kompetencijos“. Pusiau struktūruotame interviu gauti atsakymai, kurie neatitiko nei vieno struktūruotame interviu (anketinėje apklausoje) pateikto atsakymo varianto, buvo priskiriami kategorijai „kita“ (atsakymo variantas „kita“ yra pateikiamas ir struktūruotame interviu (anketinėje apklausoje)), prie atsakymo „kita“ įrašomas respondento pateiktas atsakymas.

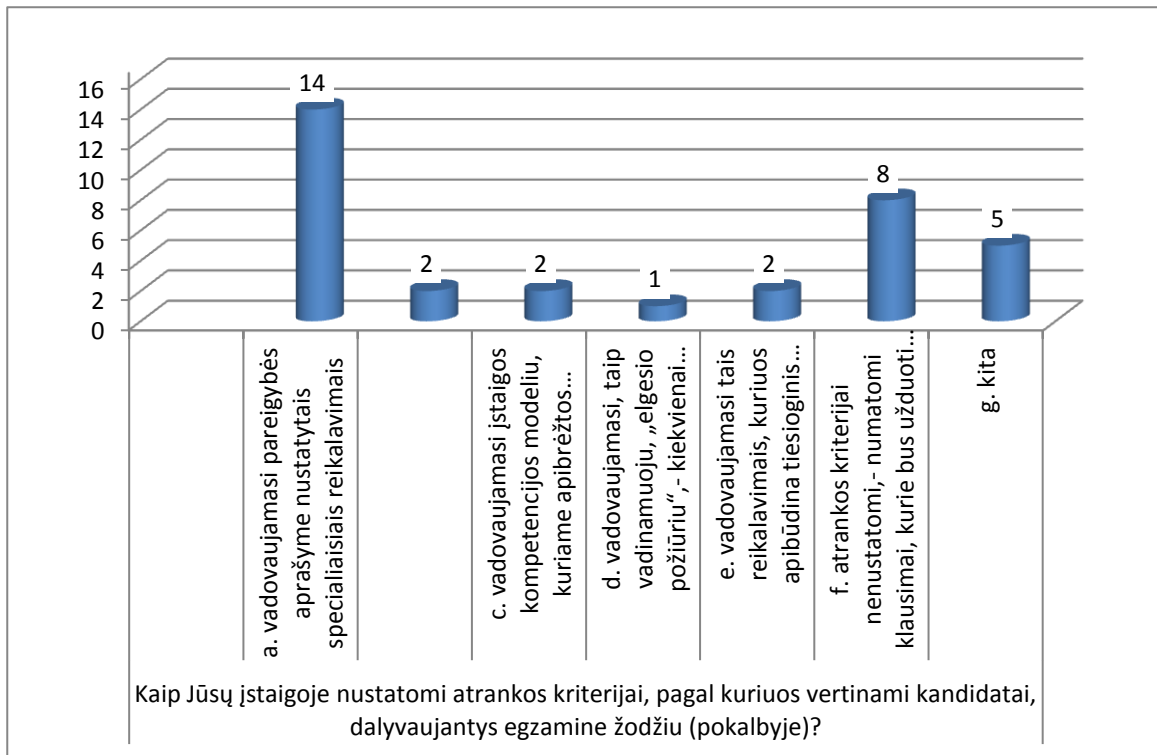
### 5.1. Atrankos kriterijų nustatymas

Dauguma respondentų atsakė, kad nustatydami atrankos kriterijus, vadovujasi pareigybės aprašyme apibrėžtais specialiaisiais reikalavimais; beveik pusė respondentų atsakė, kad atrankos kriterijai nenustatomi, numatomi klausimai, kurie bus užduoti kandidatams (šie atsakymai gali atrodyti prieštaraujantys vienas kitam, todėl patiksliname, kad kai kurie respondentai pateikė šiuos du atsakymus, paaiškindami, kad atrankos vykdomos skirtingai, vienais atvejais vadovujamosi pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais, kitais - numatomi klausimai, kuriais siekiama sužinoti tas kandidato kompetencijas ar savybes, kurios nėra apibrėžtos specialiuosiuose reikalavimuose, tačiau yra



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

svarbios veiklos sėkmei pareigose, į kurias vykdoma atranka, pavyzdžiui, motyvacija, atsakomybė, veiklos planavimo ir organizavimo gebėjimai, savarankiškumas ir pan.).



I grafikas. Atrankos kriterijų nustatymas.

Atsakymai pateikti (priskirti) variantui „g. kita“ (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- vertinamas gebėjimas vykdyti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, nes atitikimą specialiesiems reikalavimams galima įvertinti pagal kandidato pateiktą CV, kitus dokumentus (2 atsakymai);
- vertinami gebėjimai, susiję su konkrečios darbo vietos reikalavimais, pareigybės paskirtimi, kuriuos dažniausiai gerai žino tiesioginis vadovas ir kuriuos būtų sudėtinga įtraukti į pareigybės aprašymą, pavyzdžiui: dirbant Priėmimo skyriuje svarbus emocinis atsparumas, operatyvumas ir gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie skirtingų asmenų bei situacijų, valdyti konfliktus (2 atsakymai);



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- vertinama motyvacija (2 atsakymai);
- vertinamos bendrosios kompetencijos (pavyzdžiui: darbas komandoje, informacijos sisteminimas ir pristatymas, organizuotumas, analitiniai gebėjimai ir kt.);
- komisija kai kada (tačiau ne visuomet) prieš egzaminą apibrėžia (a) kriterijus, tuomet (b) numato klausimus, kurie yra susiję su apibrėžtais kriterijais, ir (c) tinkamų atsakymų variantus į numatytus klausimus arba atsakymo vertinimo kriterijus;
- pareigingumas, disciplina, tvarkingumas (ne tik užduodant klausimus, bet ir vertinant stebimą kandidato elgesį, pavyzdžiui: ar asmuo punktualus, t.y., ar į egzaminą žodžiu atvyko laiku, ar tvarkinga išvaizda, ar CV nėra kalbos klaidų ir pan.);
- prisistatymas, gebėjimas reikšti mintis.

Respondentų, kurie dalyvavo pusiau struktūruotame interviu, pateikti atrankos kriterijų pavyzdžiai (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

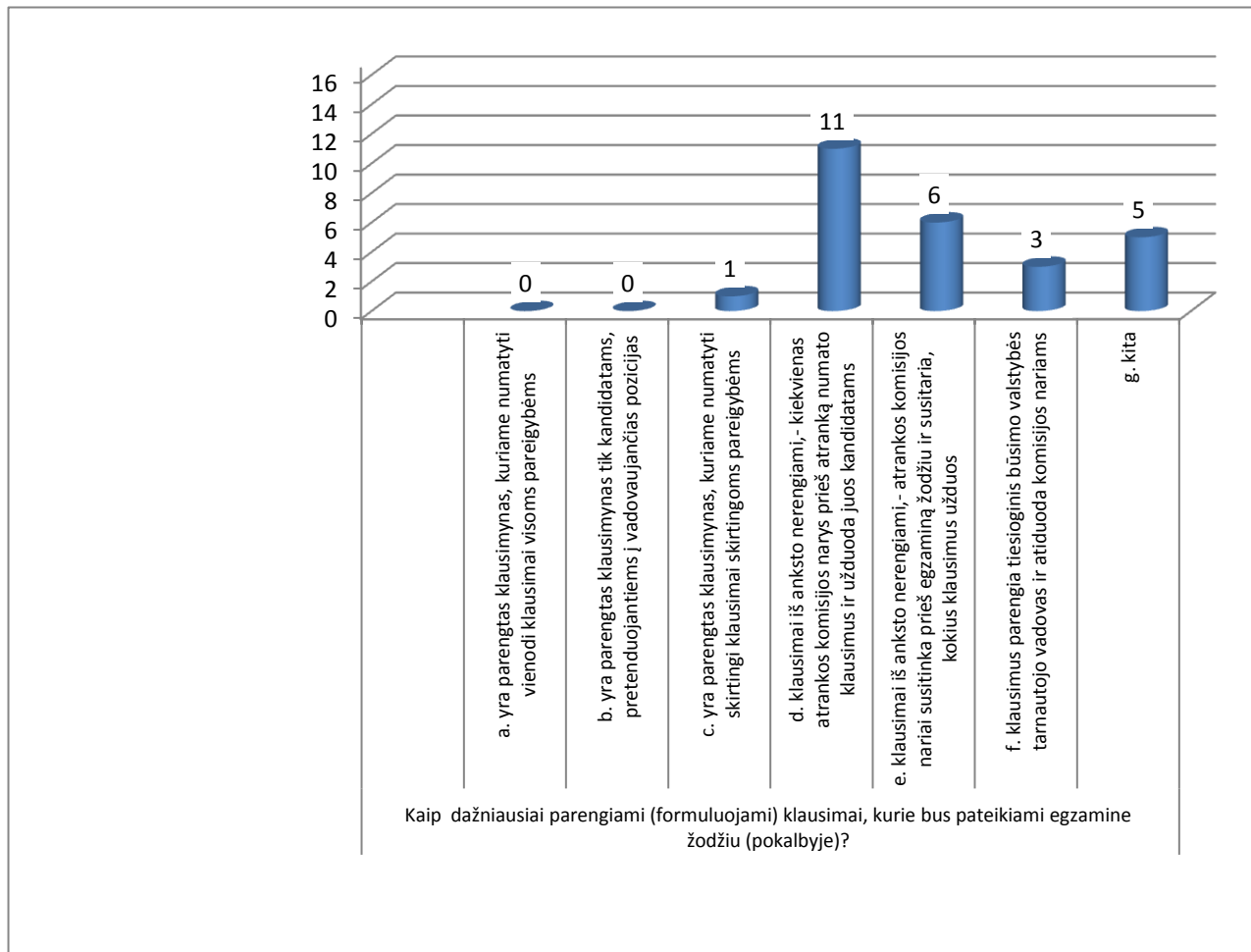
- užsienio kalbos mokėjimas (4 atsakymai);
- gebėjimas vykdyti pareigybėje nustatytas funkcijas (2 atsakymai);
- LRS kanceliarijos kompetencijos modelis, vienos kompetencijos aprašymo pavyzdys (žr. II priedą);
- bendrosios kompetencijos, pavyzdžiui, darbas komandoje, informacijos sisteminimas ir pristatymas; organizuotumas, analitiniai gebėjimai ir kt.;
- specialiosios žinios;
- gebėjimas dirbti su klientais (vykdant atranką į pareigybę, kuriai keliami specifiniai reikalavimai darbui su klientais).

## 5.2. Klausimų, pateikiamų egzamine žodžiu, parengimas

Didžioji dauguma respondentų atsakė, kad klausimai, pateikiami egzamine žodžiu, nėra iš anksto rengiami: prieš atranką klausimus parengia kiekvienas atrankos komisijos narys (individualiai) arba atrankos komisijos nariai susitinka prieš egzaminą žodžiu ir susitaria, kokius klausimus užduos. Kai kurie respondentai atsakė, kad klausimus rengia komisijos pirmininkas.



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002



II grafikas. Klausimų, pateikiamų egzamine žodžiu, parengimas.

Atsakymai pateikti (priskirti) variantui „g. kita“ (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- nors komisijos pirmininkas parengia klausimus ir prieš atranką juos pateikia komisijos nariams, komisijos nariai neprivalo šių klausimų užduoti kandidatams, jie gali užduoti ir savo parengtus klausimus (3 atsakymai);
- kai kuriuos klausimus prieš atranką numato atrankos komisijos nariai (savarankiškai arba pasitarę tarpusavyje; Personalo vadovė padeda parengti klausimus), klausimų pavyzdžiai yra numatyti įstaigos metodikoje, skirtoje kompetencijoms vertinti (žr. II priedą);



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- kiekvienas atrankos komisijos narys prieš atranką numato klausimus, atsižvelgdamas į funkcijas ir užduotis, kurias turės vykdyti pretendentas;
- vieni vadovai parengia klausimus prieš konkursą ir užduoda tuos pačius klausimus visiems pretendentams, kiti klausimus formuluoja iš anksto nepasirašę, t.y. kai kurie klausimai gali būti užduodami juos performuluojant, tačiau nekeičiant klausimo turinio ir esmės.

### 5.3. Klausimai ir praktinės užduotys pateikiami egzamine žodžiu

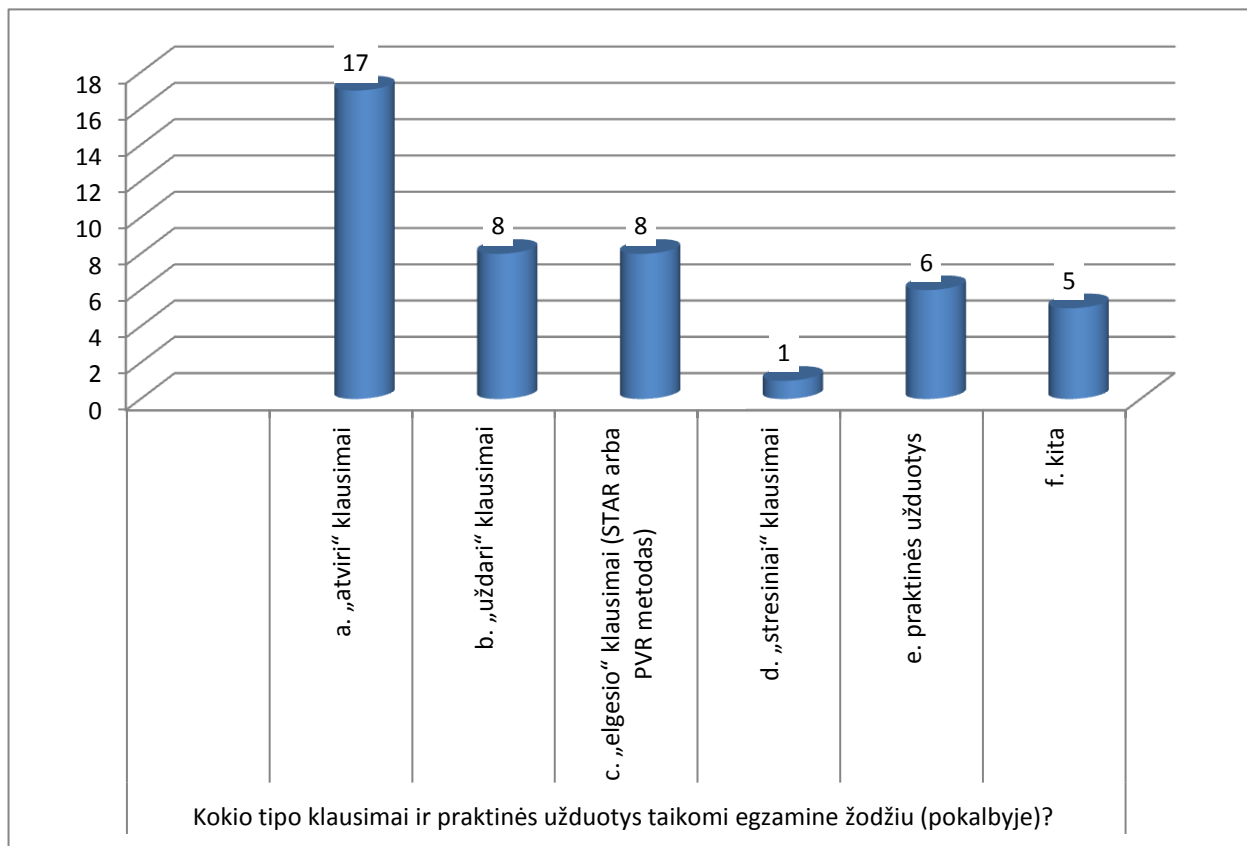
Visi respondentai atsakė, kad užduoda „atvirus“ klausimus; apie pusę respondentų užduoda „uždarus“ ir „elgesio“ klausimus. 6 respondentai pasakė, kad pateikia praktines užduotis (galimybė pateikti praktines užduotis atsirado tik nuo 2012 m. kovo mėn., kai 2012 m. kovo 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo 8, 11 ir 13 straipsnių pakeitimo įstatymas, o 2012 m. kovo 7 d. Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo). Taigi, jog nežiūrint į teisinį reglamentavimą, praktines užduotis kai kurios įstaigos taikė ir 2012 m. kovo mėn. Tai parodo jų svarbą ir naudingumą vykdant konkursą į valstybės tarnautojo pareigas.

Didžioji dauguma (15) respondentų kandidatams pateikia dviejų ar daugiau tipų klausimus ir (arba) praktines užduotis.





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002



III grafikas. Klausimų ir (arba) praktinių užduočių, pateikiamų egzamine žodžiu, tipai.

Atsakymai pateikti (priskirti) variantui „f. kita“ (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- klausimai apie ateitį, įsivaizduojamą situaciją ir pretendento galimą elgesį ar sprendimus joje, pavyzdžiui: „Įsivaizduokite, kad ..., ką darysite...?“ (7 atsakymai);
- klausimai apie bendrąsias kompetencijas, asmens savybes, kurios svarbios darbe (darbas komandoje, konfliktiškumas ir pan.) (4 atsakymai);
- klausimai, siekiant patikrinti, ką pretendentas žino apie įstaigą, į kurią pretenduoja, jos veiklą, aktualijas, naujienas (2 atsakymai);
- patikslinantys klausimai, užduodami kai kandidatas nepilnai atsako į klausimą ar neteisingai supranta klausimą;



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- vertinamojo pobūdžio klausimai, kad pagal į juos pateiktus atsakymus būtų galima įvertinti kandidato gebėjimą nuosekliai naudojantis turimomis žiniomis formuluoti mintis, gebėjimas logiškai susieti aplinkybes, daryti tinkamas išvadas;
- klausimai apie lūkesčius.

Respondentų, kurie dalyvavo pusiau struktūruotame interviu, pateikti atrankos klausimų ir praktinių užduočių pavyzdžiai (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- apie motyvaciją: „Kodėl pretenduojate į šias pareigas?“, „Kokie siekio dirbti šioje įstaigoje motyvai?“ ir pan. (8 atsakymai);
- klausimai apie įsivaizduojamą situaciją ir pretendento galimą elgesį ar sprendimus joje: „Įsivaizduokite, kad gavote skubią užduotį, ką darysite?“, „Įsivaizduokite, kad turite sudaręs darbotvarkę, tačiau vadovas paveda jums skubią užduotį, matote, kad visko padaryti nespėsite, - kaip nustatysite prioritetus?“, „Nuo ko planuojate pradėti darbą šiose pareigose?“, „Kaip įsivaizduojate darbą šiose pareigose (funkcijas)?“ (7 atsakymai);
- klausimai iš teisės aktų, reglamentuojančių konkrečią sritį: „Pasakykite, kokie teisės reglamentuoja x sritį?“, „Pasakykite, kas yra parašyta x įstatymo 58 straipsnyje?“ (5 atsakymai);
- klausimai, susiję su pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų vykdymu, su siekiamos pareigybės paskirtimi ir keliamais specialiaisiais reikalavimais (bandoma patikrinti pretendento profesines atitinkamos srities žinias): „Pasakykite, ką reiškia apskaitos konsolidavimas?“ (5 atsakymai);
- klausimai, siekiant patikrinti, ką pretendentas žino apie įstaigą, į kurią pretenduoja, jos veiklą, aktualijas, naujienas: „Kokius aktualius klausimus sprendžia x ministerija?“, „Ką žinote apie transporto sistemą Lietuvoje?“, „Koks ministerijos vaidmuo ES paramos administravime?“, „Kokias matote problemines sritis, kokių planuojate imtis veiksmų problemoms spręsti?“ (3 atsakymai);
- klausimai, siekiant patikrinti požiūrį į viršvalandžius: „Ką darote, jei artėjant darbo pabaigai pastebite, kad visko nespėsite padaryti?“, „Koks jūsų požiūris į darbą ne darbo valandomis?“ (2 atsakymai);
- klausimai, siekiant patikrinti profesinių žinių taikymą: „Kokiais įstatymais vadovautumėtės, jei atsitiktų ...(papasakojama konkreti situacija)?“;





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- klausimai apie bendrąsias kompetencijas, asmens savybes, kurios svarbios darbe (darbas komandoje, konfliktų valdymas ir pan.): „Esate komandos „žaidėjas“ ar mėgstate dirbti individualiai?“; „Kaip sprendžiate konfliktus?“;
- pateikiamas pavyzdys - klausimai, skirti vienos bendrosios kompetencijos įvertinimui (žr. II priedą);
- praktinės užduotys:
  - o užsienio kalbų mokėjimui patikrinti pateikiamas tekstas ir prašoma jį atpasakoti lietuvių kalba ir (arba) užsienio kalba; diskutuoti tema, kuria pateikiamas tekstas; išversti iš lietuvių kalbos į užsienio kalbą teisės aktų, susijusių su pareigomis, į kurias kandidatuojama, ištrauką ir pan. (8 atsakymai);
  - o pateikiama eismo įvykio schema ir prašoma ją išnagrinėti (priimant į pareigybę, kurioje yra svarbios žinios apie saugų eismą);
  - o pateikiamas vienos dienos veiklų sąrašas ir kandidato prašoma numatyti prioritetus, sudaryti darbotvarkę;
  - o teksto redagavimas;
  - o pateikiamas nutarimo projektas su klaidomis ir kandidato prašoma jas ištaisyti;
  - o gebėjimui valdyti informaciją, komunikacijai įvertinti: „Stebėdami pranešimus apie savaitgalio įvykius pasaulyje, perskaitėte pranešimą apie įvykusią didelę katastrofą, kurioje galėjo būti Lietuvos piliečių. Kam pirmiausia pranešite šią žinią?“;
  - o gebėjimui bendrauti su žiniasklaida, atstovauti įstaigą įvertinti: „Į jus kreipėsi žiniasklaidos atstovas su prašymu pakomentuoti konkretų faktą. Ką atsakysite?“

Konkrečių sėkmingo (nesėkmingo) egzamino žodžiu pavyzdžių (kokioms pareigoms buvo renkamas kandidatas, kaip vyko atranka, koks buvo atrankos rezultatas (t.y., kas parodo, kad atranka buvo sėkminga ar nesėkminga) respondentai nepateikė (6 pusiau struktūruoto interviu klausimas), atsakydami, kad pateikė pakankamai sėkmingai taikomų klausimų ir praktinių užduočių pavyzdžių (2 pusiau struktūruoto interviu klausimas).

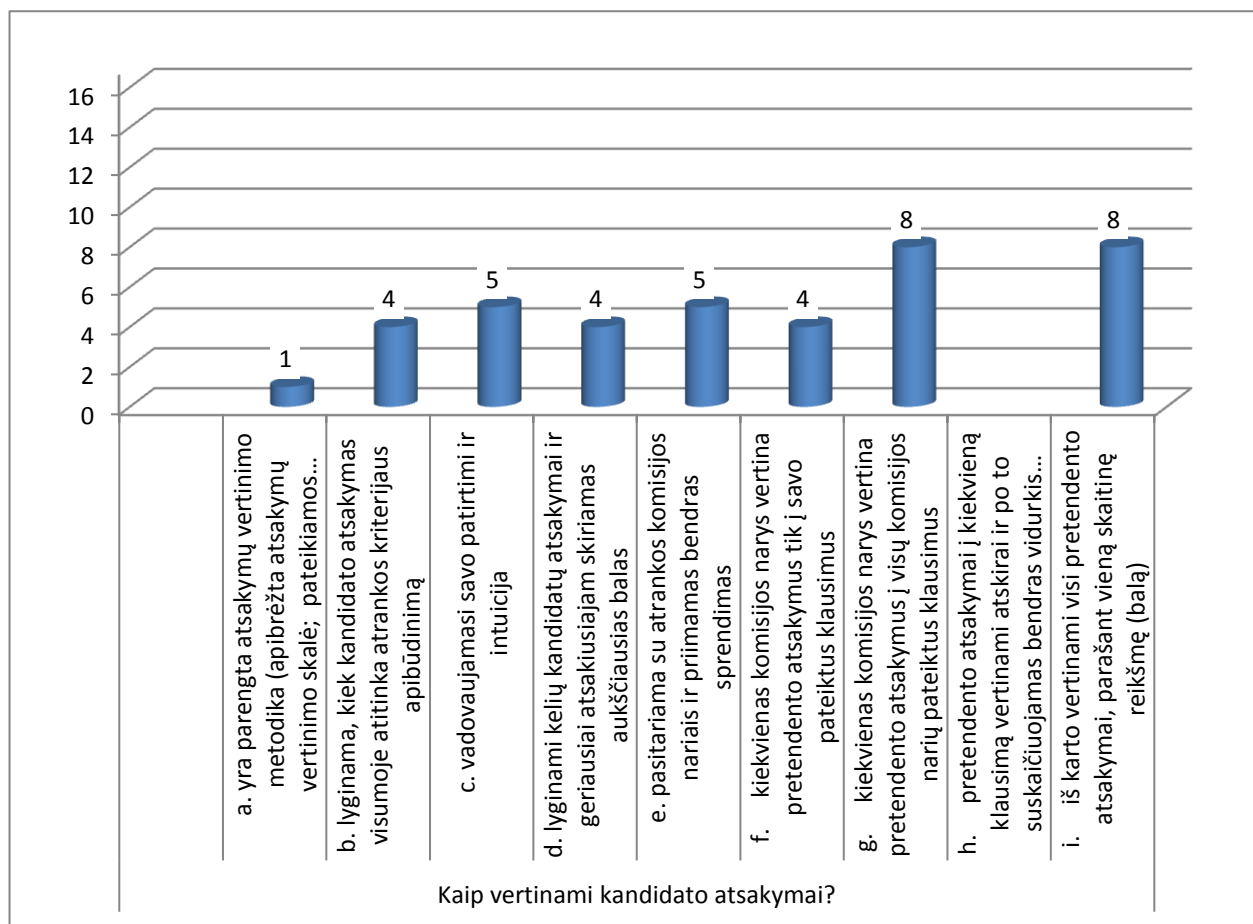
#### 5.4. Kandidatų atsakymų vertinimas

Atsakymai į šį klausimą yra daugiausiai išsibarstę, dauguma respondentų pateikė paaiškinimus, kaip vertina kandidatų atsakymus. Tie, kurie pasirinko atsakymo variantą „e. pasitariama su atrankos komisijos nariais ir priimamas bendras sprendimas“, paaiškino, kad kandidato atsakymai yra aptariami,



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

tačiau sprendimas priimamas individualiai. Vienas respondentas teigė, kad priimti atsakymus individualiai yra diskutuotina teisės akto nuostata, ypač kai nėra apibrėžti atsakymų vertinimo kriterijai arba dėl jų nėra susitarę komisijos nariai, be to praktikoje yra buvę atvejų, kai tą patį kandidatą skirtingi komisijos nariai vertino ir 1, ir 10 balų (t.y. vertinimai buvo labai išsibarstę).



IV grafikas. Kandidatų atsakymų vertinimas.

Papildomi respondentų komentarai (pusiau struktūruotame interviu), pateikti atsakant į klausimą, kaip vertinami kandidatų atsakymai:

- baigus egzaminą žodžiu, kandidatų atsakymai yra aptariami, tačiau kiekvienas komisijos narys kandidato atsakymus vertina individualiai (10 balų skale), skaičiuojamas visų komisijos narių įvertinimo balais vidurkis (8 atsakymai);



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- kiekvienas komisijos narys vertina kandidato atsakymus į visų komisijos narių pateiktus klausimus (10 balų skale), kai turi kompetenciją vertinti atsakymus arba kai komisijos komisijos nariai susitaria dėl vertinimo kriterijų arba kai komisijos pirmininkas paaiškina vertinimo kriterijus (2 atsakymai);
- kiekvienas komisijos narys vertina tik kandidato atsakymus į savo paties pateiktus klausimus (balai „padalinami“ tarp klausimų, pvz., jei užduodami 5 klausimai, tai atsakymas į kiekvieną klausimą maksimaliai gali būti vertinamas 2 balais), skaičiuojama visų komisijos narių įvertinimo balais suma;
- priimant sprendimą, svarbus komisijos narių konsensusas dėl vertinimo,- todėl po egzamino komisija aptaria kandidato atsakymus, argumentuoja savo vertinimą; kai komisijos nariai yra kompetentingi vertinti atsakymus į visus klausimus,- vertina individualiai visumą atsakymų.

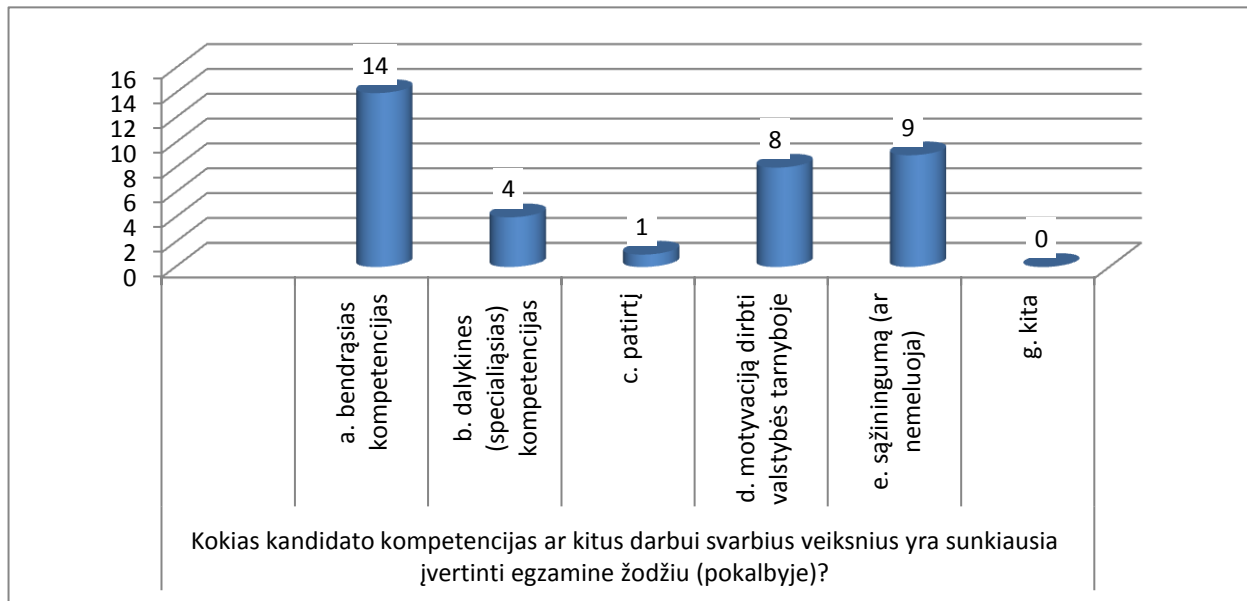
Tik vienas respondentas atsakė, kad turi atsakymų vertinimo metodiką, tačiau tik pradeda ją taikyti, todėl atsisakė pateikti jos pavyzdį.

### 5.5. Veiksniai, kuriuos sunkiausia įvertinti egzamine žodžiu

Dauguma respondentų pabrėžė, kad, nors kandidatų bendrosios kompetencijos, asmeninės savybės yra labai svarbios efektyviai veiklai, tačiau jas sunkiausia įvertinti. Taip pat neaišku, kaip kandidato skundo atveju komisijos sprendimą traktuotų teismas, jei šis būtų grįstas bendrųjų kompetencijų vertinimu. Tiek pusiau struktūruotame interviu, tiek struktūruotoje anketoje taip pat buvo paminėti ir kiti veiksniai, kuriuos sunku įvertinti, - kandidato sąžiningumą, motyvaciją.



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002



V grafikas. Veiksniai, kuriuos sunkiausia įvertinti egzamine žodžiu.

Atsakymai pateikti (priskirti) variantui „g. kita“ (prie atsakymo nurodomas atsakymą pateikusių respondentų skaičius):

- asmenybės savybes (14 ats.).

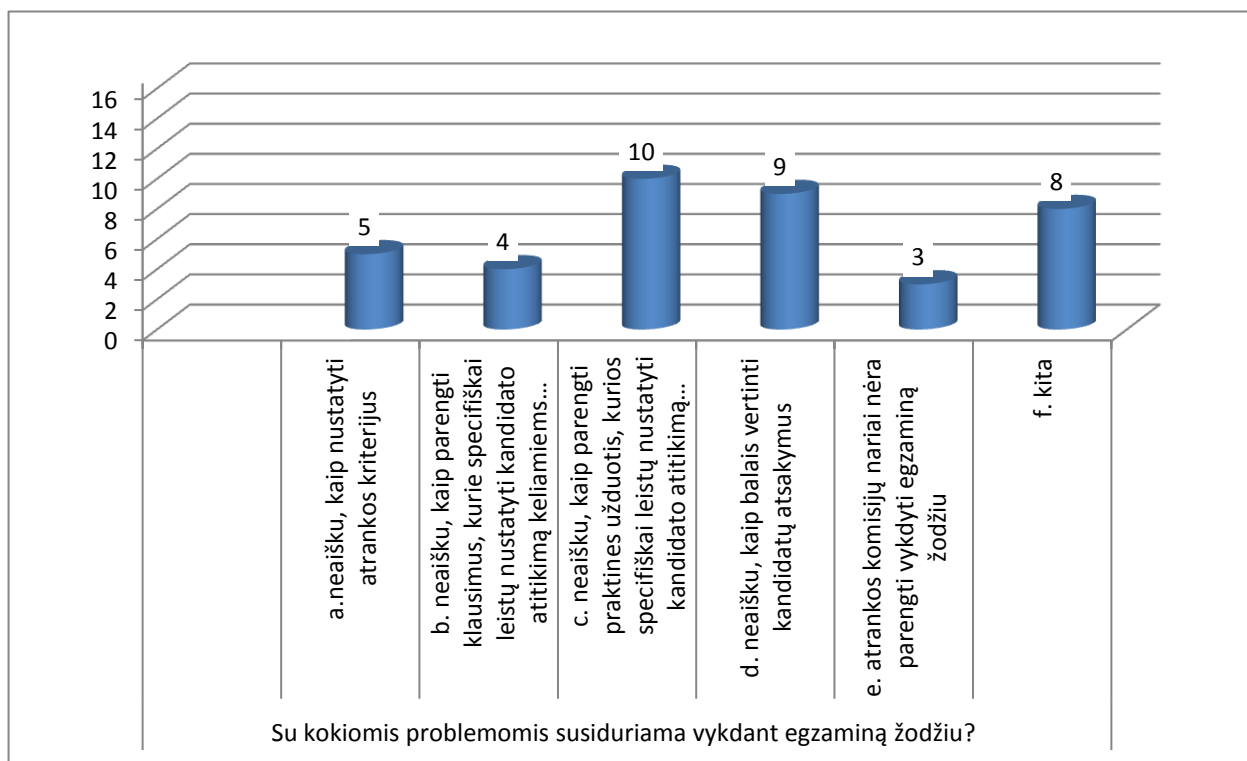
## 5.6. Problemos egzamine žodžiu

Dauguma respondentų atsakė, kad nepakankamai aišku:

- kaip parengti praktines užduotis (tokio atsakymo buvo galima tikėtis, nes galimybė pateikti praktines užduotis atsirado tik nuo 2012 m. kovo mėn., kai 2012 m. kovo 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo 8, 11 ir 13 straipsnių pakeitimo įstatymas, o 2012 m. kovo 7 d. Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo);
- kaip vertinti kandidatų atsakymus (dauguma respondentų pabrėžė, kad teisės aktuose nėra vienareikšmiškai reglamentuota, kaip skirti balus ir todėl kyla daug klausimų, pavyzdžiui: ar visi komisijos nariai turi vertinti kandidato atsakymus į visų komisijos narių klausimus, ar tik į savo pateiktus klausimus; kaip paskirstyti balus - kiekvieną atsakymą vertinti 10 balų ir po to

Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

skaičiuoti vidurkj, ar vertinti atsakymų visumą, o gal balus paskirstyti kiekvienam klausimui (sakykime, jei pateikiami 5 klausimai, tai atsakymas į kiekvieną klausimą gali būti vertinamas 2 balais) ir pateikiant vertinimą skaičiuoti jų sumą).



VI grafikas. Problemos egzamine žodžiu.

Atsakymai pateikti (priskirti) variantui „f. kita“ (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- šiuo metu galiojanti tvarka yra nelanksti - labai reglamentuoja, apriboja kandidatų patikrinimą (visiems vienodi klausimai, egzaminas žodžiu turi įvykti per vieną dieną etc.), ypač kandidatų asmeninių savybių ir bendrųjų kompetencijų, kurios yra svarbios darbe, įvertinimą, pavyzdžiui, turėtų būti numatytas bendrųjų, vadovavimo kompetencijų įvertinimas (5 atsakymai);
- testas nediferencijuoja kandidatų, testą pildo jau žinodami (išmokę) atsakymus (5 atsakymai);



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- pakaitiniai valstybės tarnautojai turi būti vertinami kitaip (ne konkurse), nes jie savo darbu jau yra parodę savo kompetenciją, motyvaciją ir atitikimą pareigybės reikalavimams (5 atsakymai);
- sudėtinga patikrinti kandidato tinkamumą vien egzamine žodžiu, nėra bandomojo laikotarpio (5 atsakymai);
- neaišku, kaip vertinti atsakymus: kaip visumą (visų komisijos narių) ar tik savo (vieno komisijos nario) (3 atsakymai);
- neaišku, kaip įvertinti bendrąsias kompetencijas (pavyzdžiui: darbą komandoje, analitinius gebėjimus, orientaciją situacijoje, organizuotumą) ir motyvaciją (3 atsakymai);
- neaišku, kaip įvertinti vadovavimo kompetencijas (3 atsakymai);
- vertinimas balais sudėtingas - per didelė skalė (10 balų), neaišku, pagal kokius kriterijus paskirstyti balus (3 atsakymai);
- atranka sukelia daug streso, kandidatas negali tinkamai, visapusiškai atsiskleisti (3 atsakymai);
- neaišku, kaip teisingai įvertinti kandidatų atsakymus (2 atsakymai);
- nėra valstybės tarnautojo kompetencijos modelio, kuriame būtų apibrėžta valstybės tarnautojui būtinos ar pageidaujamos kompetencijos;
- neaišku, kaip skundo atveju teismas įvertintų komisijos klausimus apie bendrąsias kompetencijas ir atsakymų į juos pagrindu priimtą sprendimą dėl kandidato tinkamumo;
- sudėtingas konkurso organizavimas (keli etapai, komisija, įrašymas, visuomenės atstovai, visiems vienodi klausimai);
- neaišku, kaip balais įvertinti bendrąsias kompetencijas (pavyzdžiui, strateginį mąstymą);
- trūksta mokymų personalo specialistams apie profesionalų atrankos vykdymą;
- neaišku, kaip įvertinti kompetencijas; dažnai vertinama ne kompetencija, o kandidato gebėjimas prisistatyti; trūksta laiko; ne visi komisijos nariai geba tinkamai parengti klausimus;
- vieno pokalbio (egzamino žodžiu) ir vienos dienos nepakanka, kad kandidatas būtų visapusiškai įvertintas;
- galima patikrinti žinias, tačiau sudėtinga įvertinti gebėjimą taikyti žinias praktikoje, sprendžiant realias problemas.







Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

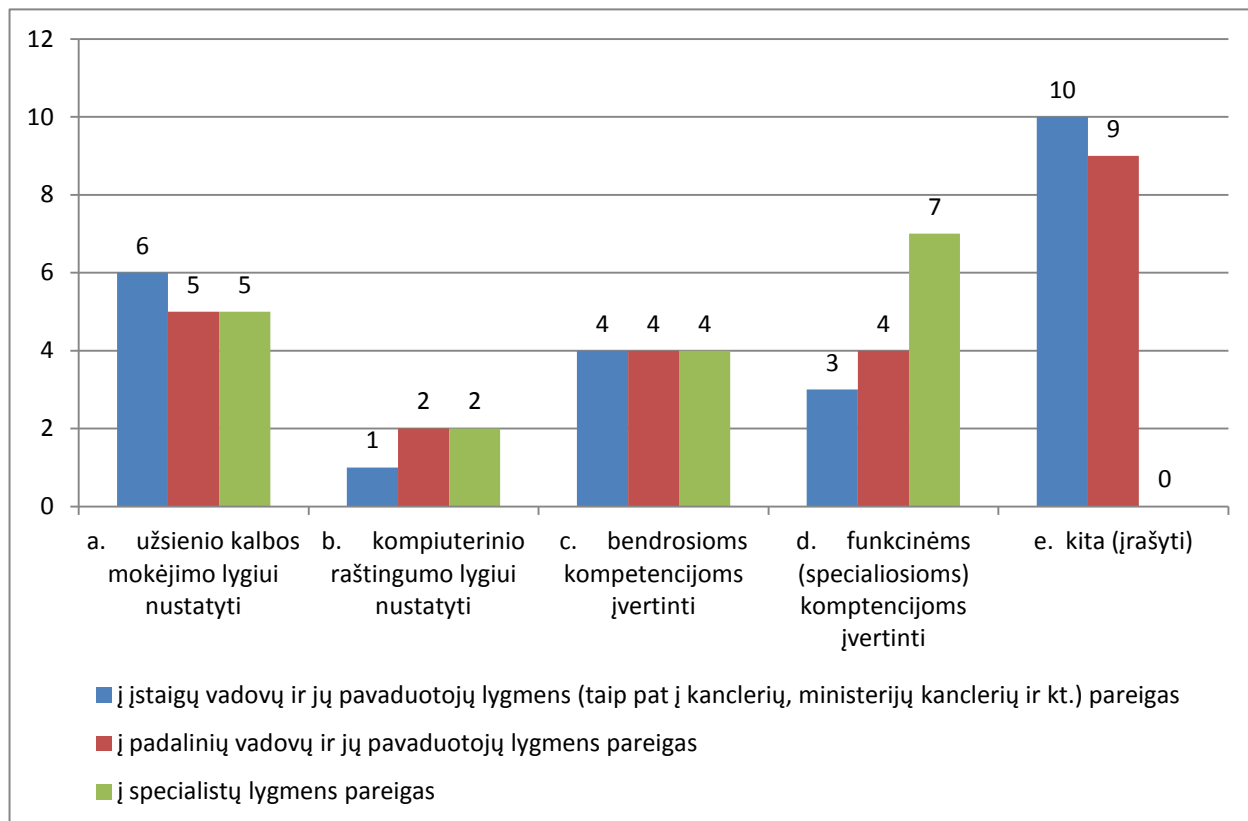
Atsižvelgiant į tai, kad, nagrinėjant egzamine žodžiu egzistuojančias problemas, respondentai buvo ypač aktyvūs ir patys pusiau struktūrizuoto interviu metu papildomai nurodė palyginti daug jų praktikoje kylančių problemų, darytina prielaida, jog egzamino žodžiu procedūra dažnai yra komplikauta.

### 5.7. Praktinės užduotys, kurias tikslinga taikyti egzamine žodžiu

Respondentai atsakydami į klausimus, kokio pobūdžio praktines užduotis tikslinga taikyti, atrenkant valstybės tarnautojus į tam tikras pareigas (įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų lygmens (taip pat į kanclerių, ministerijų kanclerių ir kt.) pareigas; padalinių vadovų ir jų pavaduotojų lygmens pareigas; specialistų lygmens pareigas, struktūruotos anketinės apklausos 7-9 klausimai), rinkosi atsakymą „kita“, nes teisės aktai dėl praktinių užduočių taikymo valstybės tarnautojų atrankoje įsigaliojo neseniai (galimybė pateikti praktines užduotis atsirado tik nuo 2012 m. kovo mėn., kai 2012 m. kovo 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo 8, 11 ir 13 straipsnių pakeitimo įstatymas, o 2012 m. kovo 7 d. Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo) ir įstaigos praktines užduotis daugiausia taiko tam tikrų gebėjimų ar kompetencijų įvertinimui (pavyzdžiui, vertindami užsienio kalbos mokėjimą). Respondentų nuomone, praktinės užduotys yra taikytinos (kai kurios įstaigos jas taiko), tačiau daugiausiai atrenkant kandidatus į vadovo pozicijas, vertinant vadovavimo ir lyderystės kompetencijas. Jų nuomone, praktines užduotis parinkti (sudaryti) reikia labai tiksliai, kad jos leistų įvertinti efektyviai veiklai konkrečiose pareigose būtinas kompetencijas (nes atrankos laikas yra ribotas ir pateikiant praktines užduotis galima nespėti įvertinti visų kandidatų). Taip pat reikia žinoti labai aiškius praktinių užduočių atlikimo vertinimo kriterijus. Atrenkant kandidatus į pareigas, kurios reikalauja konkrečių žinių ir gebėjimų, praktines užduotis taikyti mažai tikslinga, nes kandidatus galima patikrinti interviu metu.



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002



VII grafikas. Kokio pobūdžio praktines užduotis tikslinga taikyti atrenkant valstybės tarnautojus į tam tikras pareigas

Atsakymai pateikti (priskirti) variantui „e. kita“ (struktūruotos anketinės apklausos 7-9 klausimai) (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- užsienio kalbos mokėjimo lygiui nustatyti praktinės užduotys naudingos tik tuo atveju, jei pareigybės aprašyme reikalaujamas aukštas užsienio kalbos mokėjimo lygis ir jį sunku įvertinti interviu metu; vidutiniam kalbo lygiui įvertinti dažnai užtenka pokalbio užsienio kalba, pasitelkiant į pagalbą įstaigoje dirbančius specialistus, kurie puikiai moka užsienio kalbą (4 atsakymai);
- praktinės užduotys yra taikytinos (kai kurios įstaigos jas taiko), tačiau daugiausiai atrenkant kandidatus į vadovo pozicijas, vertinant vadovavimo ir lyderystės kompetencijas (3 atsakymai);



Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- tiek bendrosioms, tiek funkcinėms vadovo kompetencijoms įvertinti turėtų būti specializuoti kompetencijų centrai, kuriuose kandidatai į vadovo pareigas būtų ne tik būtų vertinami, bet ir lavinamos jų lyderystės bei vadovavimo kompetencijos (1 atsakymas);
- praktines užduotis parinkti (sudaryti) reikia labai tikslingai, kad jos leistų įvertinti efektyviai veiklai konkrečiose pareigose būtinas kompetencijas (nes atrankos laikas yra ribotas ir pateikiant praktines užduotis galima nespėti įvertinti visų kandidatų). Taip pat reikia žinoti labai aiškius praktinių užduočių atlikimo vertinimo kriterijus (1 atsakymas);
- atrenkant kandidatus į pareigas, kurios reikalauja konkrečių žinių ir gebėjimų, praktines užduotis taikyti mažai tikslinga, nes kandidatus galima patikrinti interviu metu (1 atsakymas).

#### 5.8. Pasiūlymai dėl egzamino žodžiu tobulinimo, metodinės pagalbos, rengiant klausimus ir praktines užduotis egzaminui žodžiu, temų, kurios turėtų būti įtrauktos į Praktinį vadovą atrankos komisijoms

Visi respondentai atsakydami į 7-10 pusiau struktūruoto interviu klausimus, teigiamai vertino Valstybės tarnybos departamento Projektą ir iniciatyvą sukurti metodiką, kuri padėtų vykdyti egzaminą žodžiu. Kita vertus, pabrėžė, jog labai svarbu, kad metodikoje pateiktos rekomendacijos ar instrukcijos netaptų prievole ar „tvarka“, nes šiuo metu galiojantys teisės aktai per daug riboja valstybės tarnautojų atranką (atrankos procedūras, taikomus metodus ir kita), tačiau vis tiek neužtikrina patikimo bei objektyvaus kandidatų įvertinimo. Taip pat dauguma respondentų paminėjo, jog metodikoje tikisi aiškių, konkrečių atrankos kriterijų, klausimų, atsakymų vertinimo pavyzdžių (ypač bendrosioms kompetencijoms įvertinti).

Respondentų, kurie dalyvavo pusiau struktūruotame interviu, pateikti siūlymai dėl egzamino žodžiu tobulinimo, metodinės pagalbos, rengiant klausimus ir praktines užduotis egzaminui žodžiu, temų, kurios turėtų būti įtrauktos į Praktinį vadovą atrankos komisijoms (kai prie atsakymo nenurodomas atsakymų skaičius, reiškia, kad atsakymą pateikė vienas respondentas):

- būtų labai naudingas galimų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų įvertinimui sudarytų klausimų (su paaiškinimais, ką kiekvienas klausimas padeda išsiaiškinti) sąrašas ir praktinių užduočių „katalogas“, atsakymų vertinimo metodika (8 atsakymai);





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- suteikti daugiau laisvės užduodant klausimus. Metodikoje pateikti klausimų ir atsakymų į juos vertinimo pavyzdžius, o ne klausimus, kuriuos privaloma užduoti. Nepateikti privalomų vienodų klausimų visiems kandidatams (7 atsakymai);
- parengti testus bendrųjų gebėjimų, asmenybės savybių vertinimui (3 atsakymai);
- parengti metodiką, kuri paaiškintų, kaip vertinti bendrąsias kompetencijas, asmenines savybes (2 atsakymai);
- parengti rekomendacijas dėl praktinių užduočių parengimo, jų vertinimo kriterijų, siekiant užtikrinti tinkamiausio kandidato pasirinkimą;
- aprašyti egzamino žodžiu procedūrą: kaip pasirengti, kaip parinkti komisijos narius, kaip pateikti klausimus, kaip vertinti atsakymus;
- nustatyti, kad komisijos nariai privalomai pateiktų ne mažiau kaip po 3 klausimus;
- konkurso kokybė, ypač egzaminas žodžiu, labai priklauso nuo tiesioginio vadovo požiūrio į konkursą, jo skiriamo laiko pasiruošti konkursui, taip pat nuo institucijos vykdomos politikos priėmimo į darbą srityje. Gana nereti atvejai, kuomet yra manoma, kad personalo administravimo tarnyba (skyrius) yra atsakingas už sėkmingą, kokybišką ir efektyvų konkursą. Gana dažnai tiesioginiai vadovai neskiria tam pakankamai dėmesio, vertindami konkursą tik formaliai procedūra. Todėl manau, kad konkurso procedūras reikia supaprastinti, o ne dar labiau užkrauti administracine našta pernelyg detalizuojant ar bandant sukurti kažkokius procedūrų vadovus (mano nuomone – tai ne kas kita, kaip šablonas) kurie taikomi visiems ar daugumai tarnautojų.

## 5.9. Apklausos rezultatų apibendrinimas

Apklausos tikslas buvo: išsiaiškinti (1) kaip vykdoma valstybės tarnautojų atrankos dalis - egzaminas žodžiu (pokalbis) ir (2) kokias sritis valstybės tarnautojų atrankos dalyje - egzamine žodžiu (pokalbyje) - Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos bei ministerijų personalo tarnybų vadovai vertina kaip labiausiai problemines, sudėtingiausias taikyti.

Apibendrinant apklausos rezultatus, galima (1) teigti, kad visumoje, vykdant atranką laikomasi teisės aktų nuostatų, reglamentuojančių egzaminą žodžiu, ir (2) išskirti šias pagrindines problemines ir reikalaujančias tobulinimo valstybės tarnautojų atrankos dalies - egzamino žodžiu (pokalbio) - sritis, kurios turėtų būti įtrauktos į Praktinį vadovą atrankos komisijoms:





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- pateikti praktines rekomendacijas (metodiką), kaip apibrėžti atrankos kriterijus (nes nėra vieningos praktikos, kaip apibrėžiami atrankos kriterijai);
- pateikti praktines rekomendacijas (metodiką), kaip sudaryti klausimus, kurie leistų patikrinti kandidato atitikimą numatytiems atrankos kriterijams;
- pateikti konkrečių atrankos kriterijų, klausimų ir praktinių užduočių pavyzdžių (ypač, skirtų bendrųjų kompetencijų vertinimui), kuriuos būtų galima taikyti valstybės tarnautojų atrankose;
- pateikti rekomendacijas (metodiką), kaip vertinti kandidatų atsakymus.

Ataskaitą parengė projekto ekspertė dr. Edita Dereškevičiūtė

2012-04-03





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

## I priedas

### STRUKTŪRUOTO INTERVIU (ANKETINĖS APKLAUSOS) KLAUSIMAI

#### Instrukcija respondentui

UAB „Žmogaus Studijų centras“, įgyvendindamas Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomą Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis finansuojamą projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, projekto kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002, rengia Praktinį vadovą atrankos komisijoms, kuriuo siekiama pagerinti valstybės tarnautojų atrankos dalies - egzamino žodžiu (pokalbio) - kokybę, įvesti tam tikrus standartus, kaip turi būti atliekamas egzaminas žodžiu, ir tuo tikslu vykdo Lietuvos Respublikos Prezidentūros, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos bei ministerijų personalo vadovų apklausą.

Apklausa siekiama išsiaiškinti, kokios yra tobulintinos valstybės tarnautojų atrankos dalies - egzamino žodžiu (pokalbio) - sritys.

Todėl kreipiamės į Jus, prašydami atsakyti į keletą klausimų apie valstybės tarnautojų atrankos dalį - egzaminą žodžiu (pokalbį). Įsipareigojame užtikrinti jūsų atsakymų konfidencialumą. Iš anksto dėkojame už jūsų atsakymus.

\*Vartojamų terminų apibrėžimas pateikiamas šios anketos pabaigoje.

1. Kaip Jūsų įstaigoje nustatomi atrankos kriterijai, pagal kuriuos vertinami kandidatai, dalyvaujantys egzamine žodžiu (pokalbyje)? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
  - a. vadovujamasi pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais;
  - b. vadovujamasi kvalifikacijomis, pagal kurias vykdomas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas (žr. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimą Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“);
  - c. vadovujamasi įstaigos kompetencijos modeliu\*, kuriame apibrėžtos bendrosios\* ir funkcinės (specialiosios)\* kompetencijos;





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- d. vadovaujamosi, taip vadinamoju, „elgesio požiūriu“, - kiekvienai pareigybei apibrėžiamas specifinis elgesys, lemiantis veiklos sėkmę ir rezultatus;
  - e. vadovaujamosi tais reikalavimais, kuriuos apibūdina tiesioginis ir (arba) aukštesnio lygio vadovas;
  - f. atskirai atrankos kriterijai nenustatomi, - numatomi klausimai, kurie bus užduoti kandidatams;
  - g. kita (įrašyti) ...
2. Kaip dažniausiai parengiami (formuluojami) klausimai, kurie bus pateikiami egzamine žodžiu (pokalbyje)? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- a. yra parengtas standartizuotas klausimynas, kuriame numatyti vienodi klausimai visoms pareigybėms;
  - b. yra parengtas standartizuotas klausimynas tik kandidatams, pretenduojantiems į vadovaujančias pozicijas;
  - c. yra parengtas klausimynas, kuriame numatyti skirtingi klausimai skirtingoms pareigybėms;
  - d. klausimai iš anksto nerengiami, - kiekvienas atrankos komisijos narys prieš atranką numato klausimus, kurie jam atrodo svarbūs, ir užduoda juos kandidatams;
  - e. klausimai iš anksto nerengiami, - atrankos komisijos nariai susitinka prieš egzaminą žodžiu ir susitaria, kokius klausimus užduos;
  - f. klausimus parengia tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas ir atiduoda komisijos nariams;
  - g. kita (įrašyti) ...
3. Kokio tipo klausimai ir praktinės užduotys taikomi egzamine žodžiu (pokalbyje)? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- a. „atviri“ (klausimai, kurie prasideda žodeliais „kas, kaip, kada, kokios“ etc., t.y. skatinantys kandidatą pateikti išsamų atsakymą);
  - b. „uždari“ (klausimai, kurie prasideda žodeliu „ar“, t.y. skatinantys kandidatą pateikti tikslius, trumpus atsakymus - „taip“ arba „ne“);





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

- c. taip vadinamieji „elgesio“ klausimai (sudaromi pagal STAR arba PVR metodą; klausimai susideda iš kelių dalių - juose prašoma apibūdinti situaciją praeityje, užduotis, kurias toje situacijoje vykdė asmuo, jo veiksmus, pasiektą rezultatą);
  - d. „stresiniai“ (klausimai, kurie verčia kandidatą pajusti įtampą ir yra skirti įvertinti jo atsparumą stresui, gebėjimą veikti įtemptose situacijose);
  - e. praktinės užduotys (kai kandidatas turi pademonstruoti tam tikrą elgesį, kuris parodo jo kompetencijos atitikimą nustatytiems kriterijams, pvz., tikrinant gebėjimą bendrauti su žiniasklaida, kandidato prašoma parengti pranešimą spaudai);
  - f. kita (rašyti) ...
4. Kaip vertinami kandidato atsakymai? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- a. yra parengta atsakymų vertinimo metodika, kurioje tiksliai apibrėžta atsakymų vertinimo skalė, suderinta su atrankos kriterijų aprašymu; metodikoje pateikiamos konkrečios nuorodos ir (arba) galimų atsakymų pavyzdžiai, apibrėžiantys, kaip kandidatų atsakymus vertinti balais;
  - b. lyginama, kiek kandidato atsakymas visumoje atitinka atrankos kriterijaus apibūdinimą (nėra apibrėžtos atsakymų vertinimo skalės);
  - c. vadovaujamosi savo patirtimi ir intuicija;
  - d. lyginami kelių kandidatų atsakymai ir geriausiai atsakiusiajam skiriamas aukščiausias balas;
  - e. pasitariama su kolegomis - kitais atrankos komisijos nariais - ir priimamas bendras sprendimas;
  - f. kiekvienas komisijos narys vertina pretendento atsakymus tik į savo pateiktus klausimus;
  - g. kiekvienas komisijos narys vertina pretendento atsakymus į visų komisijos narių pateiktus klausimus;
  - h. pretendento atsakymai į kiekvieną klausimą vertinami atskirai ir po to suskaičiuojamas bendras vidurkis (balas);
  - i. iš karto vertinami visi pretendento atsakymai, parašant vieną skaitinę reikšmę (balą).







Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

5. Kokias kandidato kompetencijas ar kitus darbui svarbius veiksnius yra sunkiausia įvertinti egzamine žodžiu (pokalbyje)? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- bendrasias kompetencijas (tokias kaip atsakomybė, iniciatyvumas, bendradarbiavimas ir kt.);
  - dalykines (specialiąsias) kompetencijas (tokias, kurios būtinos vykdyti profesinės veiklos funkcijas, pvz.: personalo vadyba, kokybės valdymas);
  - patirtį;
  - motyvaciją dirbti valstybės tarnyboje;
  - sąžiningumą (ar nemeluoja);
  - kita (įrašyti) ...
6. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama vykdant egzaminą žodžiu? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- neaišku, kaip nustatyti atrankos kriterijus;
  - neaišku, kaip parengti *klausimus*, kurie specifiškai leistų nustatyti kandidato atitikimą keliamiems reikalavimams (atrankos kriterijams);
  - neaišku, kaip parengti *praktines užduotis*, kurios specifiškai leistų nustatyti kandidato atitikimą keliamiems reikalavimams (atrankos kriterijams);
  - neaišku, kaip balais vertinti kandidatų atsakymus;
  - atrankos komisijų nariai nėra parengti vykdyti egzaminą žodžiu
7. Kokio pobūdžio praktines užduotis tikslinga taikyti atrenkant valstybės tarnautojus į *įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų lygmens* (taip pat į kanclerių, ministerijų kanclerių ir kt.) pareigas? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- užsienio kalbos mokėjimo lygiui nustatyti;
  - kompiuterinio raštingumo lygiui nustatyti;
  - bendrosioms\* kompetencijoms įvertinti;
  - funkcinėms (specialiosioms)\* kompetencijoms įvertinti;
  - kita (įrašyti) ...





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

8. Kokio pobūdžio praktines užduotis tikslinga taikyti atrenkant valstybės tarnautojus *į padalinių vadovų ir jų pavaduotojų lygmens* pareigas? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- užsienio kalbos mokėjimo lygiui nustatyti;
  - kompiuterinio raštingumo lygiui nustatyti;
  - bendrosioms kompetencijoms\* įvertinti;
  - funkcinėms (specialiosioms)\* kompetencijoms įvertinti;
  - kita (įrašyti) ...
9. Kokio pobūdžio praktines užduotis tikslinga taikyti atrenkant valstybės tarnautojus *į specialistų lygmens* pareigas? Pasirinkite tinkamą (-us) atsakymo variantą (-us), galite rinktis kelis atsakymo variantus:
- užsienio kalbos mokėjimo lygiui nustatyti;
  - kompiuterinio raštingumo lygiui nustatyti;
  - bendrosioms\* kompetencijoms įvertinti;
  - funkcinėms (specialiosioms)\* kompetencijoms įvertinti;
  - kita (įrašyti) ...





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

## PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU (ANKETINĖS APKLAUSOS) KLAUSIMAI

### Instrukcija respondentui

UAB „Žmogaus Studijų centras“, įgyvendindamas Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomą Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis finansuojamą projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, projekto kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002, rengia Praktinį vadovą atrankos komisijoms, kuriuo siekiama pagerinti valstybės tarnautojų atrankos dalies - egzamino žodžiu (pokalbio) - kokybę, įvesti tam tikrus standartus, kaip turi būti atliekamas egzaminas žodžiu, ir tuo tikslu vykdo Lietuvos Respublikos Prezidentūros, Seimo kanceliarijos, Ministro Pirmininko tarnybos bei ministerijų personalo vadovų apklausą.

Apklausa siekiama išsiaiškinti, kokios yra tobulintinos valstybės tarnautojų atrankos dalies - egzamino žodžiu (pokalbio) - sritys.

Todėl kreipiamės į jus, prašydami atsakyti į keletą klausimų apie valstybės tarnautojų atrankos dalį - egzaminą žodžiu (pokalbį). Įsipareigojame užtikrinti jūsų atsakymų konfidencialumą. Iš anksto dėkojame už jūsų atsakymus.

\*Vartojamų terminų apibrėžimas pateikiamas šios anketos pabaigoje.

1. Kaip Jūsų įstaigoje nustatomi atrankos kriterijai, pagal kuriuos vertinami kandidatai, dalyvaujantys egzamine žodžiu (pokalbyje)? Pateikite atrankos kriterijų pavyzdžių.
2. Pateikite atrankos klausimų ir praktinių užduočių pavyzdžių.
3. Kaip (pagal kokius kriterijus) vertinami kandidato atsakymai? Jei turite, pateikite kandidato atsakymų vertinimo metodiką.
4. Kokias kandidato kompetencijas ar kitus darbui svarbius veiksnius yra sunkiausia įvertinti egzamine žodžiu (pokalbyje)?
5. Su kokiomis problemomis susiduriama vykdant egzaminą žodžiu?
6. Pateikite sėkmingo (nesėkmingo) egzamino žodžiu pavyzdžius: kokioms pareigoms buvo renkamas kandidatas, kaip vyko atranka, koks buvo atrankos rezultatas (t.y., kas parodo, kad atranka buvo sėkminga ar nesėkminga).
7. Kaip siūlytumėte tobulinti, keisti egzaminą žodžiu (pokalbį), kad jis būtų efektyvesnis?





Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos vykdomas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002

8. Kokios metodinės pagalbos reikėtų rengiant klausimus ir praktines užduotis egzaminui žodžiu?
9. Kokios temos turėtų būti įtrauktos į Praktinį vadovą atrankos komisijoms?
10. Kiti Jūsų pageidavimai ir pasiūlymai.

\*Vartojamų terminų apibrėžimas.

**Kompetencija** – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų savybių visuma.

**Kvalifikacija** – įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla (patvirtinamas valstybės pripažįstamu diplomu ar pažymėjimu).

**Kompetencijos modelis** – kompetencijos, susietos su įstaigos strateginiais tikslais (bendrosios kompetencijos) bei reikalavimais, keliamais skirtinguose padaliniuose ir skirtingas funkcijas vykdantiems valstybės tarnautojams ir darbuotojams (funkcinės kompetencijos).

**Bendrosios kompetencijos** – tai kompetencijos, kurios yra pritaikomos ne kurioje nors vienoje, o daugelyje veiklos sričių, gali būti perkeliamos iš vienos veiklos į kitą. Šios kompetencijos yra būtinos visiems įstaigos darbuotojams, siejamos su įstaigos misijos, vertybių, strateginių tikslų įgyvendinimu.

**Funkcinės (arba specialiosios) kompetencijos** – tai kompetencijos, pritaikomos vykdant profesinės veiklos funkcijas.

**Gebėjimas** – mokymosi (studijų) išdavoje išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektualinio ir (arba) fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje.

**Įgūdis** – labai gerai išmoktas veiksmas, kurio atlikimo nereikia sąmoningai reguliuoti.

**Vertybinės nuostatos** – asmens svarbių ir ilgalaikių įsitikinimų bei idealų (dorovinių, socialinių, politinių, estetinių ir kt.) sistema, daranti įtaką visai žmogaus veiklai, lemianti elgesio kryptingumą.

**Žinios** – informacijos prisiminimas, supratimas, pritaikymas, analizė, vertinimas ir kūrimas.

