



REKOMENDACIJOS DĖL PRAKTINIŲ UŽDUOČIŲ RENGIMO

**VALSTYBĖS TARNYBOS DEPARTAMENTAS
PRIE VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS**

**2012-05-31
VILNIUS**

Turinys

Ižanga.....	3
I. Praktinių užduočių paskirtis.....	3
II. Praktinių užduočių sudarymo etapai.....	4
1. Pretendentui keliamų reikalavimų nustatymas.....	4
2. Praktinių užduočių sudarymas (parinkimas).....	6
3. Praktinės užduoties vertinimas.....	7
4. Praktinės užduoties pavyzdys.....	8
III. Privačiame sektoriuje darbuotojų atrankai taikomos praktinės užduotys.....	8
IV. Užsienio šalių viešajame sektoriuje taikomos praktinės užduotys.....	10
1. Belgijoje taikomos praktinės užduotys.....	10
2. Prancūzijoje taikomos praktinės užduotys.....	12
3. Vokietijoje taikomos praktinės užduotys.....	13
4. Didžiojoje Britanijoje taikomos praktinės užduotys.....	14
5. Graikijoje taikomos praktinės užduotys.....	14
V. Praktinių užduočių taikymo privalumai ir trūkumai.....	14



Ižanga

2012 m. kovo 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo, o 2012 m. kovo 7 d. – Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo (toliau – Aprašas), patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966, pakeitimai, pagal kuriuos numatyta galimybė tiek egzamino žodžiu, tiek egzamino raštu dalyje pretendents į valstybės tarnautojo pareigas pateikti ir praktinę užduotį.

Praktinė užduotis – per egzaminą raštu ir (ar) žodžiu pateikiama užduotis, kuria siekiama nustatyti pretendento į valstybės tarnautojo pareigas bendrąsias kompetencijas: žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties, elgesio, požiūrių ir asmeninių savybių derinį, būtiną pareigybės funkcijoms atlikti, ir sugebėjimą jį pritaikyti darbe.

Rekomendacijų tikslas – valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų personalo administravimo funkcijas vykdantiems asmenims, komisijos nariams bei komisijos darbe dalyvaujantiems ekspertams, padėti parengti egzamino žodžiu ir (ar) raštu metu pretendents į valstybės tarnautojo pareigas pateikiamas praktines užduotis.

Rekomendacijų paskirtis – apibrėžti egzamino į valstybės tarnautojo pareigas metu pateikiamų praktinių užduočių paskirtį, jų sudarymo etapus, pateikti privačiame sektoriuje darbuotojų atrankoje taikomų praktinių užduočių rūšis, užsienio šalių viešajame sektoriuje taikomų praktinių užduočių rūšis, praktinių užduočių pavyzdžius bei praktinių užduočių taikymo privalumus ir trūkumus.

Rekomendacijos parengtos vadovaujantis galiojančiais teisės aktais, moksline literatūra, valstybės ir savivaldybės įstaigų ir institucijų personalo administravimo darbuotojų išvalgomis, gerąja tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių privataus sektoriaus ir užsienio šalių viešojo sektoriaus institucijų patirtimi.

I. Praktinių užduočių paskirtis

Praktinės užduotys valstybės tarnautojų atrankoje turėtų būti taikomos tada, kai norima įsitikinti, kad pretendentas, priimamas į laisvas valstybės tarnautojo pareigas, sugebės tinkamai atlikti tam tikrą darbą arba turės tam tikrų įgūdžių, žinių ir (ar) kompetencijų, leidžiančių tinkamai atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas ir tokiu būdu bus sudarytos galimybės optimizuoti išteklius (finansinius, laiko, žmogiškuosius), reikalingus skirti naujai įdarbinto valstybės tarnautojo apmokymui ir supažindinimui su darbu. Atrankos metu taikomos praktinės užduotys leidžia geriau nei testai įvertinti pretendento sugebėjimus, žinias, kompetencijas ir pan., kadangi testo metu teisingą atsakymą galima atspėti, o praktinių užduočių metu kandidatas realiu laiku (su pasiruošimu iš anksto arba ne) turi atlikti skirtą užduotį.

Pagrindinė praktinių užduočių paskirtis yra įvertinti pretendento į valstybės tarnautojo pareigas kompetencijas: žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties, elgesio, požiūrių ir asmeninių savybių derinį, būtiną pareigybės funkcijoms atlikti, ir sugebėjimą jas taikyti darbe. Dėl praktinių užduočių taikymo universalumo, praktinių užduočių pateikimo metu, siekiant įvertinti tam tikras



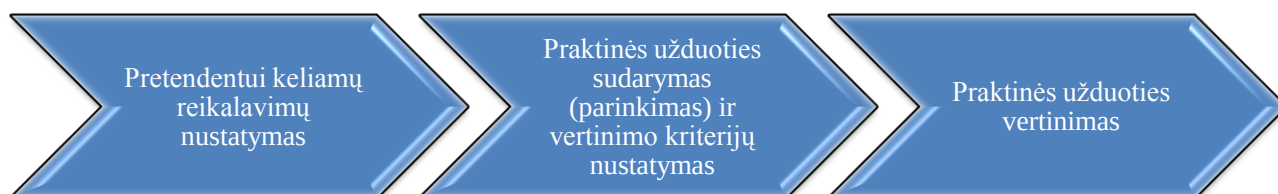
kompetencijas, tuo pačiu metu gali būti tikrinamos tiek užsienio kalbos žinios, tiek sugebėjimas dirbti kompiuteriu (pvz., kandidatui atrankos metu duodant parengti pristatymo medžiagą anglų kalba ir pasinaudojant kompiuteriu), tiek kiti igūdžiai.

Praktines užduotis tikslinga taikyti ne tik vykdant atrankas į aukščiausio lygio vadovų pareigas¹, bet ir į kitų lygmenų valstybės tarnautojo pareigas – padalinių vadovų ir jų pavaduotojų, specialistų pareigas.

II. Praktinių užduočių sudarymo etapai

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pagal Aprašo nuostatas, praktinė užduotis gali būti pateikiama tiek egzamino raštu, tiek egzamino žodžiu dalyje, todėl praktinių užduočių sudarymo etapai yra analogiškai tiek egzamino raštu, tiek egzamino žodžiu dalyje rengiamoms praktinėms užduotims.

Rengiant praktines užduotis, rekomenduojame vadovautis šiais praktinių užduočių rengimo etapais:



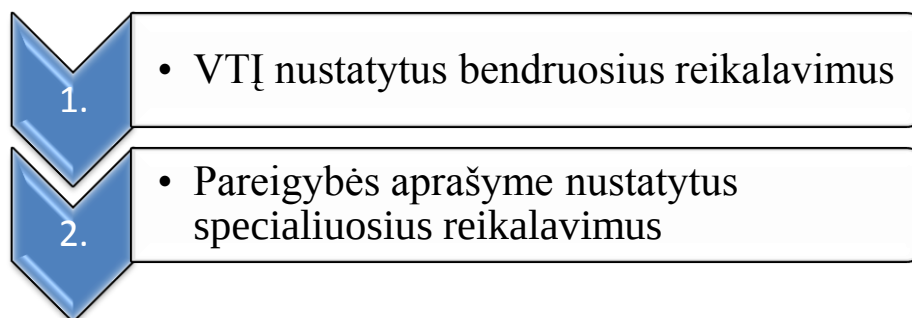
1. Pretendentui keliamų reikalavimų nustatymas.

Šiame etape rekomenduojama nusistatyti, kokių gebėjimų ir kompetencijų, susijusių su pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais bei pareigybės aprašyme nustatytais funkcijomis, turi turėti asmuo, siekiantis užimti valstybės tarnautojo pareigas. Prieš pradėdant rengti praktinę užduotį, būtina atsakyti į šiuos klausimus:

1) koks pretendento elgesys lemia tinkamą pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų atlikimą konkrečiose pareigose?

2) kokias pretendento kompetencijas, gebėjimus vertinsime?

Rengiant praktinę užduotį, turi būti atkreipiamas dėmesys į pretendentams keliamus reikalavimus:



¹ Nuo 2012 m. liepos 1 d. egzamino žodžiu dalyje pretendentams, siekiantiems užimti aukščiausio lygio vadovo pareigas, numatyta teikti praktines užduotis jų vadovavimo gebėjimams patikrinti. Užduotys ir jų atsakymai bus skelbiami Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje (VATIS) atskiru pranešimu penktadienį 13 valandą ir išimami 14 valandą.



Praktine užduotimi vertinami tik tie gebėjimai ir kompetencijos, kurie susiję su pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais bei reikalingi pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti.

Pretendento gebėjimai ir kompetencijos, kurie yra susiję su pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais bei reikalingi pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti nustatomi egzamino raštu ir (ar) žodžiu dalyje pretendentui pateikiant praktinę užduotį. Siekiant tinkamai suformuoti praktinę užduotį, pirmiausia reikia kuo tiksliau apibrėžti gebėjimus ir kompetencijas, susijusias su pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais bei reikalingas pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Žemiau pateikiamas kompetencijų apibūdinimo pavyzdys:

Kompetencijų apibūdinimo pavyzdys Nr. 1

Kompetencija: laiko planavimas. Vertinimo kriterijai: nustato prioritetus, planuoja veiklą, ieško ir tinkamai pasirenka veiklos efektyvumo didinimo būdus ir priemones.		
1 lygis, pagrindai	2 lygis, vidutinė	3 lygis, aukšta
Prioritetus nustato atsižvelgdamas (-a) į užduočių svarbą ir skubumą. Planuoja veiklą savaitei. Paskirsto dėmesį ir pastangas.	Prioritetus nustato atsižvelgdamas (-a) į strateginius tikslus. Planuoja veiklą ketvirčiui.	Koreguoja prioritetus atsižvelgdamas į situaciją. Planuoja veiklą metams. Optimizuoja veiklą.
Nustatydamas (-a) prioritetus, susirenka informaciją apie užduočių svarbą ir skubumą.	Nustatydamas (-a) prioritetus, atsižvelgia į strateginius organizacijos (ar padalinio) tikslus.	Koreguoja prioritetus – lanksčiai ir operatyviai prisitaiko prie pasikeitusios situacijos (t.y. reaguoja į pokyčius).
Planuoja veiklą: sudaro veiklos planus savaitei. Planuose numato veiklą eiliškumą, trukmę, reikalingus išteklius.	Planuoja veiklą: sudaro veiklos planus mėnesiui, ketvirčiui. Planuose numato veiklą eiliškumą, trukmę, reikalingus išteklius.	Planuoja veiklą: sudaro metų veiklos planus. Planuose numato veiklą eiliškumą, trukmę, reikalingus išteklius.
		Optimizuoja veiklą: atsisako veiklą, kurios duoda trumpalaikę naudą ar reikšmingai neprisideda prie padalinio (organizacijos) strateginių tikslų pasiekimo; ieško efektyvesnių veiklos būdų ir pan.



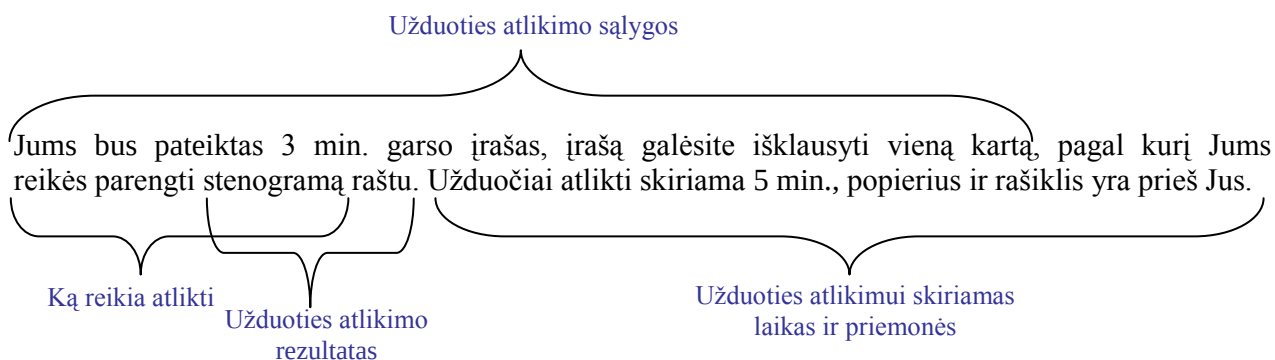
2. Praktinių užduočių sudarymas (parinkimas)

Rengiant praktinę užduotį, būtina nustatyti, kokią praktinę užduotį sudaryti (parinkti), kokia praktinė užduotis būtų tinkamiausia įvertinti nustatytą elgesį ir kompetencijos kriterijų. Parenkamos ne atsitiktinės užduotys, o tokios užduotys, kurių sėkmingas atlikimas yra susijęs su pagrindiniais veiklos rezultatais, veiklos sėkme visumoje (pvz., daugeliui pareigybių būtinas kompiuterinis raštingumas, tačiau jis nebūtinai yra kritinis elgesys lemiantis veiklos sėkmę). Sakykime, kad įstaigos atstovas spaudai turi gebėti dirbti kompiuteriu, tačiau jo darbo sėkmę lemia aiškūs, struktūruotas pranešimo pristatymas žodžiu, kritinių situacijų valdymas ir pan., taigi ir praktinė užduotis įstaigos atstovui spaudai turi būti formuluojama atitinkamai sukuriant kiek įmanoma realesnes darbo sąlygas. Tuo tarpu įstaigos finansų skyriaus vyriausiajam specialistui gali būti svarbu gebėti sisteminti duomenis, parengti ataskaitas taikant specializuotą apskaitos programą ir pan. Pretendentams neturi būti teikiamos tokios užduotys, kuriose neįmanoma stebėti tam tikros kompetencijos dėl užduoties pobūdžio ar dėl laiko, per kurį galima pastebėti rezultatus (pvz., „naujovių diegimas“).

Formuojant struktūruotą, visiems kandidatams vienodą užduotį, rekomenduojama:

- aiškiai apibrėžti, ką reikės atlikti, pvz., turėsite raštu parengti stenogramą;
- įvardinti užduočiai atlikti svarbias sąlygas, pvz., Jums bus pateiktas 3 min. garso įrašas, įrašą galėsite išklaudyti vieną kartą;
- nustatyti, kiek laiko skiriama užduočiai, kokiomis priemonėmis gali naudotis kandidatas, pvz., užduočiai atlikti skiriama 5 min., popierius ir rašiklis yra prieš Jus.

Praktinės užduoties struktūra:



Sprendžiant, ar verta pateikti praktinę užduotį, visuomet reikia įvertinti, ar to paties kriterijaus nėra įmanoma įvertinti paprastesniu būdu, pvz., egzamino žodžiu metu užduodant klausimą; ar užduotis nediskriminuoja kandidatų (pvz., tų, kurie turi darbo patirtį, ir tų, kurie jos neturi); ar užduotį vienodai gerai gali atlikti asmenys su negalia).

Praktinės užduoties atlikimo vertinimas yra struktūruotas, todėl turi būti apibrėžti aiškūs vertinimo kriterijai:

- stebima, ar užduotyje pasireiškė elgesys, pateiktas kompetencijos apibūdinime (žr. [Kompetencijų apibūdinimo pavyzdys Nr. 1](#)).



– vertinimui gali būti numatyti ir kiti / papildomi kriterijai: kokybė (klaidų kiekis), kiekybė (kiek užduoties spėjo atlikti), laikas, per kurį atlikta užduotis.

3. Praktinės užduoties vertinimas

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pagal Aprašo nuostatas skiriasi praktinių užduočių, pateikiamų egzamino raštu ir egzamino žodžiu dalyse, vertinimas. Žemiau pateiktoje lentelėje palyginamas praktinių užduočių, pateikiamų egzamino raštu ir egzamino žodžiu dalyse, vertinimas.

Praktinės užduoties, pateikiamos egzamino raštu dalyje, vertinimas	Praktinės užduoties, pateikiamos egzamino žodžiu dalyje, vertinimas
• Vertinama 0, 1 arba 2 balais, kur 0 blogiausias įvertinimas, 2 - geriausias; • Prieš vertindami praktinę užduotį, komisijos nariai turi susitarti dėl vertinimo tvarkos²: ar kiekvienas komisijos narys praktinę užduotį vertina individualiai, ar komisijos pirmininko sprendimu praktinę užduotį vertina vienas komisijos narys. • Apsisprendžiant dėl praktinės užduoties vertinimo tvarkos, rekomenduojama įsivertinti, ar kiekvienas komisijos narys yra pakankamai kompetentingas vertinti pretendento pateiktą išspręstą praktinę užduotį. Pvz., vertinant atrenkamo IT specialisto išspręstą praktinę užduotį, kiekvienas komisijos narys turėtų išmanyti bent jau integruoto programavimo koncepcijų mokymo C++ kalba principus. • Praktinės užduoties balas arba komisijos narių balų vidurkis pridedamas prie testo atsakymų balo.	• Egzamino žodžiu metu pateikta praktinė užduotis atskirai nevertinama, ji vertinama kartu su kitais pretendento atsakymais į komisijos narių užduotus klausimus. • Kaip ir kiti komisijos narių žodžiu užduodami klausimai, praktinė užduotis vertinama balais nuo 1 iki 10, kur 1 blogiausias įvertinimas, 10 – geriausias. • Kiekvienas komisijos narys pretendento egzamino žodžiu metu pateiktą užduotį vertina individualiai. • Prieš egzamino žodžiu dalį, komisijai rekomenduojama susitarti dėl vertinimo tvarkos: ar komisijos nariai vertins tik pretendento atsakymą į savo užduotą klausimą (įskaitant ir praktinę užduotį), ar ir pretendento atsakymus į kitų komisijos narių užduotus klausimus (įskaitant ir praktinę užduotį).

² Komisija atsižvelgia į eksperto arba užsienio kalbos eksperto pateiktos praktinės užduoties nuomonę dėl vertinimo.



4. Praktinės užduoties pavyzdys

Žemiau pateikiame praktinės užduoties, skirtos įvertinti ugdymo kompetenciją, pavyzdį.

Praktinė užduotis, skirta įvertinti ugdymo kompetenciją.

Laikas: 15 min.

Užduotis: Jūs esate skyriaus vedėjas. Įstaigos vadovas nurodė pateikti ataskaitą apie atliekamą darbą. Jūs buvote pavedęs ją atlikti naujam darbuotojui, kuris jau turi pakankamai įgūdžių. Tačiau jam nesiseka. Aprašykite savo, kaip skyriaus vedėjo, veiksmus, kurie būtų tinkamiausi, norint užbaigti viską laiku ir išsaugoti naujo darbuotojo motyvaciją.

Vertinimo kriterijai (komisijai):

Vertinimas	Atsakymas
0 balų	paprašyti šį darbą atlikti kito darbuotojo, o naujam darbuotojui duoti naują užduotį
1 balas	perimti darbo atlikimą į savo rankas, naujam darbuotojui pasiūlant dar kartą stebėti, kaip tai daroma
2 balai	skatinti naująjį darbuotoją dirbti greičiau ir geriau, instruktuoiant, kokius dabar atlikti veiksmus ir kaip tai padaryti

III. Privačiame sektoriuje darbuotojų atrankai taikomos praktinės užduotys

Privačios atrankos paslaugas teikiančios įmonės atrankos metu praktines užduotis kaip pretendentų atrankos metodą dažniau taiko kitų atrankos metodų – struktūruoto interviu³ (pokalbio) arba įvertinimo centro⁴ – kontekste, o ne kaip atskirą atrankos metodą. Viena priežasčių, kodėl taip daroma, yra tai, kad įmonės, ieškančios darbuotojo, siekia kuo greičiau užpildyti laisvą darbo vietą, o praktinių užduočių metodo taikymas šalia kitų atrankos metodų, nors ir didina atrankos rezultatų kokybę, tačiau ilgina viso atrankos proceso trukmę. Kita priežastis – kandidatų paieškai ir atrankai skiriami finansiniai ištekliai. Dažnai privačiojo sektoriaus atrankos paslaugas teikiančios įmonės kainą už kandidatų atranką nustato atsižvelgdamos į tai, kiek laiko ir kokiais metodais bus tikrinamas kandidatų tinkamumas.

Privataus sektoriaus atrankoje taikomų praktinių užduočių grupės:

- **darbo užduotys** – tai veikla, kurios metu pretendentas atlieka tai, kas realiai bus

³ Struktūruotas interviu – šio interviu metu pretendentai klausiami eilės iš anksto numatytų klausimų, su iš anksto nustatytais atsakymų kategorijomis.

⁴ Įvertinimo centras – centras, kuris skirtas asmens kompetencijoms bei elgsenos charakteristikoms tirti ir įvertinti pretendentų elgseną esant konkrečiai su darbu susijusiai situacijai.



daroma jo darbe. Tokios užduotys daugiau skirtos specifiniams įgūdžiams ar profesinėms žinioms įvertinti;

► **simuliacinės užduotys** – šių užduočių metu imituojamos konkrečios darbo situacijos: pvz., pretendentui tenka pakeisti staiga susirgusį vadovą, dalyvauti įmonės valdybos posėdyje, spręsti netikėtai susiklosčiusią ekstremalią padėtį įmonėje ir pan. Šiam tikslui pasitelkiami laiškai, sutartys, dokumentų rinkiniai ir pan. Atlikdami užduotis pretendentai parodo, kaip jie sugeba nustatyti prioritetus, analizuoti, planuoti, priimti sprendimus ir bendrauti;

► **individualios užduotys** – individulių užduočių metu pretendentas dirba vienas, pateikia savo užduoties sprendimą;

► **grupinės užduotys** – grupinių užduočių metu imituojama situacija kai kiekvienas atlieka tam tikrą vaidmenį. Užduotys gali būti dvejopos, kai dalyviui iš anksto paskiriamas vaidmuo arba kai iš jo nereikalaujama atlikti jokio vaidmens.

Privataus sektoriaus atrankoje taikomų praktinių užduočių rūšys

Darbo užduotys	Simuliacinės užduotys
Individualios užduotys	
► Spausdinimo greičio nustatymas ► Dokumento šablono sukūrimas ► Rašto užsienio kalba parengimas ► Dalykinio laiško rašymas ► Įmonės pristatymo parengimas ► Verslo plano parengimas ► Atvejo analizė ► Darbo trikdžių užduotis ► Pasiūlymo rašymas ► Pasiūlymų teikimas dėl netinkamai parengto dokumento koregavimo ► Paskaitos skaitymas pasirinkta tema ► Teksto su klaidomis redagavimas ► Duomenų analizės programos sukūrimas ► Kt.	► Dokumentų analizė ► Darbo organizavimas ► Delegavimas ► Pirmasis skambutis klientui ► Kt.
Grupinės užduotys	
► Derybos ► Kt.	► Vaidmenų žaidimas ► Grupinė diskusija be lyderio ► Konfliktų sprendimas ► Kt.



Privačiame sektoriuje darbuotojų atrankai taikomų praktinių užduočių pavyzdžiai

1. *Laiko planavimas*: pateikiamas vienos dienos veiklų sąrašas ir kandidato prašoma numatyti prioritetus, sudaryti darbotvarkę;
2. *Gebėjimas valdyti informaciją, komunikaciją*: „Stebėdami pranešimus apie savaitgalio įvykius pasaulyje, užsienio internetiniame tinklalapyje perskaitėte pranešimą apie įvykusią didelę katastrofą, kurioje galėjo būti Lietuvos piliečių. Kam pirmiausia pranešite šią žinią?“;
3. *Gebėjimas bendrauti su žiniasklaida, atstovauti įstaigą*: „Į Jus kreipėsi žiniasklaidos atstovas su prašymu pakomentuoti konkretų faktą. Ką atsakysite?“

IV. Užsienio šalių viešajame sektoriuje taikomos praktinės užduotys

1. Belgijoje taikomos praktinės užduotys

Analizuojant SELOR (Federacinės administracijos atrankos biuras (angl. *Selection Office of the Administration*)) skelbiamus atrankos skelbimus, pastebėta, kad nepriklausomai nuo pareigybės lygio (t.y. tiek specialistams, tiek vadovams), dažniausiai taikoma praktinė – paprastai „Dokumento krepšelio“ – užduotis.

„**Dokumentų krepšelio**“ užduotys skirtos patikrinti, kaip pretendentas gali suvaldyti didelius informacijos srautus per tam tikrą laiką, jos atskleidžia, kaip pretendentai gali analizuoti faktus ir skaičius, išskirti pagrindinę informaciją ir priimti sprendimus stresinėse situacijose. Užduoties metu imituojama reali darbo aplinka ir situacijos kuo labiau pritaikytos konkrečiai pareigybei ir jos atliekamoms funkcijoms. Šių užduočių metu pretendentams pateikiami elektroniniai laišakai, telefono, fakso pranešimai, ataskaitos ir kita korespondencija, taip pat informacija apie organizacijos struktūrą ir pareigybes joje. Pretendentams, remiantis gauta informacija, reikia priimti sprendimus dėl aktualių klausimų ir darbų prioritetų nustatymo, darbo krūvio planavimo, užduočių delegavimo ir pateikti rekomendacijas dėl tolimesnių veiksmų.

„Dokumentų krepšelio“ praktinę užduotį sudaro šios dalys:

1. įvadas ir užduoties apibūdinimas (skiriama apie 15 minučių);
2. visos informacijos apie situaciją (susijusios su išgalvota organizacija), atliekamo darbo turinį ir funkcijas pateikimas. Šioje dalyje taip pat pateikiamos instrukcijos, nurodančios, kaip naudotis kompiuteriu pateikiant atsakymus (daugiausia skiriama 60 minučių);
3. užduoties atlikimas (daugiausia skiriama 75 minutės). Atlikdami užduotį pretendentai privalo išspręsti situaciją, kuri apibūdinama ir pateikiama keliuose el. laiškuose, atsižvelgdami į anksčiau pateiktą situacijos informaciją (2 dalyje). Pretendentai privalo susipažinti su apie 20–tyje el. laiškų pateikta informacija ir nuspręsti, kurie veiksmai turėtų būti atliekami skubiai, kurie nėra tokie svarbūs ir kaip elgtis su gauta informacija.

Atlikus užduotį, vertinama darbo kokybė, peržiūrėtų laiškų ir priimtų sprendimų skaičius, sprendimų priėmimo įgūdžiai ir kaip greitai pretendentas dirba ir priima sprendimus.

Taip pat SELOR pretendentų atrankoje taiko šias praktines užduotis:

- **vaidmenų žaidimus** – užduotis, kai pretendentams pateikiama sugalvota situacija ir pretendentas turi priimti tam tikrą vaidmenį (pvz., vadovo, įstaigos vadovo, specialisto) ir išspręsti situacijoje pateiktas problemas;



- **simuliacinės užduotys** – užduotis, kai pretendentai yra pateikiama sugalvota situacija, kurios aprašymu remdamasis pretendentas turi atlikti nurodytus veiksmus, užduotis, pateikti problemų sprendimų variantus ir pan.;
- **darbo užduotys** – darbo užduoties metu pretendentas turi praktiškai atlikti pareigybės funkcijas, pvz., pretendentas, siekiantis įsidarbinti gidu, būtų paprašytas surengti ekskursiją konkurso komisijos nariams. Kokia konkreči darbo užduotis bus pateikta pretendentui priklauso nuo pareigybės, kuriai užimti organizuojamas konkursas;
- **atvejo analizė** – šios užduoties metu pretendentams pateikiama informacija arba susipažinti pateikiami dokumentai, susiję su konkrečia situacija. Pretendento prašoma pateikti savo veiksmų planą kaip jis elgtųsi, rekomendacijas, trumpai pristatyti savo išvalgas (pristatyti ar parašyti trumpą ataskaitą apie situaciją). Kokia konkreči situacija bus pateikta pretendentui priklauso nuo pareigybės, kuriai užimti organizuojamas konkursas. Naudojant atvejų analizės metodą, tikrinami pretendento gebėjimai analizuoti informaciją, aiškiai ir logiškai pateikti savo išvalgas, argumentuotai pateikti siūlomus sprendimus, mokėti pristatyti klausimus tiek raštu, tiek diskusijos metu.

Belgijoje taikomų praktinių užduočių pavyzdžiai

Užsienio kalbos mokėjimo praktinės užduotys.

Šios užduotys yra orientuotos ne į teorines užsienio kalbos žinias ir mokėjimą (gramatiką ir žodyną), bet į pretendento sugebėjimą taikyti užsienio kalbą atliekant konkrečias jam priskirtas darbo užduotis arba pristatant darbo rezultatus (pvz., pretendentas turi raštu ir (ar) žodžiu pristatyti savo pareigas, informuoti apie atliktas užduotis, paruošti tam tikrus rezultatus ir pan.). Užsienio kalbos testas susideda iš 4 dalių (klausymo, skaitymo, kalbėjimo (prezentacija ir pokalbis) ir rašymo).

Užsienio kalbos mokėjimo praktinės užduoties pavyzdys Nr. 1:

Praktinė užduotis: Olandų kalbos žinios

Rašymo testas: Testas susideda iš 2 dalių: esė ir elektroninis laiškas.

I dalis. Esė (3000 – 3500 simbolių)

- praeitų metų pretendento veiklos pristatymas: tarnybinės bei individualios veiklos;
- pretendento yra prašoma nurodyti, kokius klausimus reiktų kelti ateinančių metų darbotvarkėje ir kokių veiksmų jis imtųsi.

II dalis. Elektroninis laiškas (300 – 500 simbolių)

Elektroninis laiškas, skirtas kolegoms. Prašoma nurodyti:

- susirinkimų datas ir vietas (parenkant skirtingas datas);
- susirinkimų darbotvarkes, nurodant jų tikslą;
- elektroniniame laiške taip pat turėtų būti nurodyta, kad kolegoms turi užbaigti pildyti darbotvarkę ir kad prie laiško prisegama atmintinė, su kuria reikia susipažinti iki susirinkimo.

Užsienio kalbos mokėjimo praktinės užduoties pavyzdys Nr. 2:

Praktinė užduotis: Olandų kalbos žinios

I dalis. Prezentacija žodžiu (5 min.)

20 min. laikas skiriamas pasiruošimui, pateikiama visa reikalinga informacija, galima naudotis užrašais.

II dalis. Interaktyvus pokalbis (apie 7 min.)



Bendra užduoties trukmė 12 min. Pretendentai nėra pertraukinėjami prezentacijos metu (pirmas 5 min.), likęs laikas skiriamas interaktyviam pokalbiui.

Užduoties metu vertinamos tik kalbos žinios, į pretendento išreiškiamą nuomonę nėra atsižvelgiama.

Prezentacijos temos:

Privaloma paruošti prezentaciją profesine tema remiantis patirtimi, įgyta esamoje ar buvusioje darbovietėje. Reikalaujama prezentacijos struktūra:

- pristatymo tema: kodėl tai yra svarbu pretendento darbovietėje;
- problematikos pristatymas: pretendento indėlis pristatomoje sferoje;
- pretendento siūlomi sprendimo būdai: kokius pretendento kompetenciją atitinkančius veiksmus pretendentas inicijuotų situacijos sprendimui.

2. Prancūzijoje taikomos praktinės užduotys

Pagrindiniai Prancūzijoje taikomų praktinių užduočių tipai:

- *esė* – leidžia įvertinti pretendento domėjimąsi pasauliu, jo analitinius ir rašybos įgūdžius, taip pat pretendento gebėjimą įsivaizduoti save būsimoje profesinėje aplinkoje. Esė temų pavyzdžiai: „Ar įmanoma reguliuoti tarptautinius finansus?“, „Ar demokratija būtina sąlyga ekonominei pažangai?“, „Ar yra neigiamų griežtos konkurencingumo politikos vykdymo pusių?“;
- *santraukos iš pateiktų dokumentų parengimas* – leidžia patikrinti ir įvertinti pretendentų rašymo, analizavimo ir apibendrinimo įgūdžius. Gera parašyta santrauka turi sudaryti galimybes skaitytojui, neskaitant visų dokumentų, susidaryti nuomonę apie dokumentų rinkinį, kuris sudarytas iš daugelio dokumentų. Santraukos temos yra panašios į esė temas;
- *tarnybinis laiškas* – leidžia patikrinti pretendento rašymo, analizavimo ir apibendrinimo įgūdžius, taip pat jo gebėjimą rasti tinkamus sprendimus. Tarnybinis laiškas yra dažniausiai institucijų administracijoje naudojamas dokumentas norint išplatinti informaciją arba pasiūlymus, spręsti problemas, informuoti vadovybę arba pavaldinius, pvz., pretendentams yra pateikiami laišakai, el. laišakai, konteksto informacija, apibūdinanti situaciją ir problemas iš realaus gyvenimo, o pretendentai privalo parengti laišką vadovybei, nurodant siūlomą problemos sprendimą;
- *atvejo analizė* (žr. aprašymą [11](#) psl.).

Prancūzijoje taikomų praktinių užduočių pavyzdžiai

Praktinės užduoties pavyzdys Nr. 1 (egzamino žodžiu dalyje)

Praktinė užduotis skirta įvertinti valstybės vertybių, viešųjų paslaugų įstatymų pagrindų, mokyklos taisyklių išmanymą.

Institucija: Švietimo ministerija

Pareigybė: specialistas kuriojantis vidurinio ugdymo programas

Praktinės užduoties pobūdis: Duotos situacijos analizė

Situacija: Kelionė autobusu. Mokyklos tarybos prezidentas, didelės kompanijos vadovas, pasiūlė mokyklos direktoriui į artimiausio mokyklos tarybos posėdžio darbotvarkę įtraukti klausimą, apie kursų mokiniams organizavimą su išvyka į užmiestį autobusu. <...> Tarybos prezidentas taip pat siūlo, atsižvelgdamas į savo poziciją darbe, suorganizuoti žymiai pigesni



transportą bei apgyvendinimą. <...> Tėvų komitetas siūlo sumažinti išvykos išlaidas, tam surenkant lėšas po pamokų pardavinėjant kepinius mokykloje. <...>.

Direktorius planuoja mokytojų tarybos susirinkimą savaitę prieš mokyklos tarybos posėdį norėdamas aptarti šio posėdžio darbotvarkę iš anksto.

Klausimas:

Jūs esate mokyklos asistentas. Kokius klausimus, susijusius su etika, teisiniu reguliavimu ir pedagogika Jūs keltumėte šioje situacijoje?

Praktinės užduoties pavyzdys Nr. 2 (egzamino žodžiu dalyje):

Praktinė užduotis skirta įvertinti pretendento žinias ir įgūdžius bei jo gebėjimą jas panaudoti formuojant ir organizuojant mokymo programas pradinėje mokykloje ar darželyje.

Institucija: Švietimo ministerija

Pareigybė: vyriausiasis specialistas atsakingas už pradinio ir pagrindinio ugdymo programas

Pasiruošimo laikas: 3 val.

Trukmė: individuali kalba ne ilgiau 20 min. ir pokalbis – 20 min.

Pretendentas turi paruošti nuoseklią mokymo koncepciją, remiantis pradinės mokyklos mokymo programa ir pristatyti priežastis, lėmusias tokius pedagoginius pasirinkimus.

Pristatymas turi būti paruoštas šia tvarka: pristatomi tikslai, turinys, siūlymai, mokymo priemonės ir vertinimo tvarka.

3. Vokietijoje taikomos praktinės užduotys

Vokietijoje valstybės tarnautojų atrankos metu taikomi šie praktinių užduočių tipai:

- *esė* (žr. aprašymą [12](#) psl.);
- *santraukos iš pateiktų dokumentų parengimas* (žr. aprašymą [12](#) psl.);
- *tarnybinis laiškas* (žr. aprašymą [12](#) psl.);
- *užduotys grupėse* – skiriamos užduotys gali būti įvairaus pobūdžio: praktinė užduotis, dalyvavimas vidinėje grupės diskusijoje, pristatymo parengimas. Nepriklausomai nuo užduoties pobūdžio, vertintojai stebi, kaip pretendentai bendrauja su kitais grupės nariais. Jei grupė turi pristatyti temą / klausimą ar diskutuoti, vertinama tiek komandos sėkmė lyginant su kitomis grupėmis, tiek kiekvieno pretendento indėlis, bendravimas su kitais komandos nariais, aktyvumas, klausymo įgūdžiai. Tokių užduočių metu, vertintojai taip pat atkreipia dėmesį į pretendentų planavimo, problemų sprendimo įgūdžius, kūrybiškumą, individualias idėjas ir jų pristatymą.
- *vaidmenų žaidimas* (žr. aprašymą [10](#) psl.);
- *simuliacinės užduotys* (žr. aprašymą [11](#) psl.);
- *atvejo analizė* (žr. aprašymą [11](#) psl.).

Vokietijoje taikomų praktinių užduočių pavyzdžiai

Praktinės užduoties pavyzdys Nr. 1

Esė: praktinės užduoties metu pretendentas turi pademonstruoti gebėjimą suvokti situaciją problemą, įtikinamai ir aiškiai reikšti mintis, rašyti taisyklingai pagal rašybos, skyrybos ir gramatikos taisykles.

Užduotis:

Išvardinkite trūkumus ir privalumus, su kuriais susiduria šalis, organizuodama didelį sporto renginį.



4. Didžiojoje Britanijoje taikomos praktinės užduotys

Didžiojoje Britanijoje valstybės tarnautojų atrankos metu taikomi šie praktinių užduočių tipai:

- **pristatymai** – atrankos metu pretendentų gali būti prašoma parengti 5–10 minučių pristatymą (prezentaciją). Tema dažniausiai parenkama tokia, kad būtų susijusi su pareigomis, tačiau pretendentai gali būti paprašyti parengti pristatymą ir bendro pobūdžio tema, kad galima būtų įvertinti jų gebėjimus pateikti informaciją ir logiškai išreikšti mintis.
- **vaidmenų žaidimas** (aprašymą žr. [10](#) psl.);
- **atvejo analizė** (aprašymą žr. [11](#) psl.);
- **užduotys grupėse** (aprašymą žr. [13](#) psl.);
- **dokumentų krepšelis** (aprašymą žr. [10](#) psl.).

5. Graikijoje taikomos praktinės užduotys

Graikijoje valstybės tarnautojų atrankoje taikomi šie praktinių užduočių tipai:

- **esė** (žr. aprašymą [12](#) psl.);
- **santraukos iš pateiktų dokumentų parengimas** (žr. aprašymą [12](#) psl.).

V. Praktinių užduočių taikymo privalumai ir trūkumai

Praktinių užduočių taikymo **privalumai**:

- priklausomai nuo užduoties specifikos, leidžia nustatyti pretendento gebėjimus ir kompetencijas, susijusias su pareigybės aprašyme nustatytais specialiaisiais reikalavimais ir reikalingas pareigybės funkcijoms atlikti, todėl daugeliu atveju laikomas patikimu atrankos metodu;
- leidžia sumažinti potencialiai reikalingus skirti išteklius (finansinius, laiko, žmogiškuosius), kuriuos būtų reikalinga skirti apmokyti asmeniui, neturinčiam reikiamų žinių, sugebėjimų, kompetencijų, asmeninių savybių;
- priklausomai nuo užduoties specifikos, kandidatui suteikiamos galimybės pamatyti, įvertinti numatomo darbo pobūdį;
- priklausomai nuo užduoties specifikos, apribojamos galimybės kandidatui pateikti save kitokį nei iš tikrųjų.

Pagrindiniai praktinių užduočių galimo taikymo valstybės tarnautojų atrankos procese **trūkumai ir problemos**:

- gali būti imlu laikui, ypač kai reikia patikrinti didelį kandidatų skaičių;
- priklausomai nuo praktinės užduoties specifikos (simuliacinės užduoties atveju) gali būti nesukontroliuotas kandidato vaizduotės vaidmuo – kandidatas elgsis ne kaip įprastai elgiasi, o taip, kaip jis įsivaizduoja, kad turėtų elgtis tos pareigybės, į kurią kandidatuojama, darbuotojas;
- praktinių užduočių spektras yra ribotas ir pakartotinai kandidatuojant galima būti stipriau pasirengti nei pirmos atrankos metu, dėl ko gali būti reikalingas nemažas nesikartojančių praktinių užduočių skaičius arba gali būti reikalinga praktines užduotis nuolat atnaujinti, o atitinkamai didėtų administravimo išteklių poreikis;
- specialistams, praktinėje veikloje netaikantiems praktinių užduočių, gali būti sudėtinga vertinti, kaip sėkmingai atliktos užduotys.

