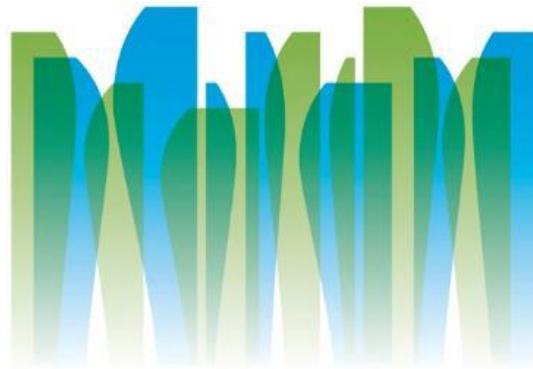


TVIRTINU  
Valstybės tarnybos departamento  
prie Lietuvos Respublikos  
vidaus reikalų ministerijos  
direktorius

Gediminas Miškinis



V A L S T Y B Ė S  
T A R N Y B O S  
D E P A R T A M E N T A S

**REKOMENDACIJOS Į PAREIGAS PRIIMANČIAJAM ASMENIUI  
DĖL POKALBIO SU KOMISIJOJE GERIAUSIAI ĮVERTINTAIS  
PRETENDENTAIS Į ĮSTAIGOS VADOVO, ĮSTAIGOS VADOVO  
PAVADUOTOJO AR ĮSTAIGOS PADALINIO VADOVO PAREIGAS  
ORGANIZAVIMO**

(patikslinta ir papildyta 2021 m. sausio 18 d. Nr.27L-96 redakcija)

**2022-04-27 Nr. 27L-74  
VILNIUS**

## TURINYS

1. Įžanga .....	3
2. Galutinio sprendimo dėl pretendentų į vadovaujamasias pareigas prielaidos.....	3
3. Galutinio sprendimo dėl pretendentų į vadovaujamasias pareigas žingsniai.....	4
4. Pasiruošimas pokalbiui su pretendentu (-ais).....	5
5. Pokalbio su pretendentu (-ais) organizavimas ir vykdymas .....	9
6. Galutinio sprendimo priėmimas .....	10
7. Informavimas apie priimtą sprendimą.....	10
8. Pokalbio su pretendentu (-ais) organizavimo įvertinimas.....	11

Rekomendacijų priedai

## 1. IŽANGA

Valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar jo įgaliotas asmuo, o jeigu valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo yra kolegiali valstybės ar savivaldybės institucija, – šios institucijos vadovas (toliau kartu – į pareigas priimančias asmuo), vadovaudamasis [Valstybės tarnybos įstatymu](#), [Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu](#), patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 (toliau – Aprašas), turi organizuoti pokalbį su pretendentes į įstaigos vadovo, įstaigos vadovo pavaduotojo ar įstaigos padalinio vadovo pareigas (toliau kartu – vadovaujamosios pareigos).

*Kas yra pretendentes į vadovaujamasias pareigas?* Pretendentes į vadovaujamasias pareigas laikomi 2 konkurso komisijoje geriausiai įvertinti, bet ne mažiau kaip 6 balus surinkę pretendentes, o tuo atveju, kai yra tik vienas pretendentes, gavęs ne mažesnę negu Vyriausybės nustatytą bendrą minimalų įvertinimą, tai – vienas pretendentes, surinkęs ne mažiau kaip 6 balus.

*Kokia yra į pareigas priimančio asmens atsakomybė?* Po pokalbio su pretendentes į vadovaujamasias pareigas priimančias asmuo turi motyvuotu rašytiniu sprendimu pasirinkti vieną iš 2 pasiūlytų pretendentes, o tuo atveju, kai yra pasiūlytas tik vienas pretendentes, motyvuotu rašytiniu sprendimu pasirinkti šį pretendentesą arba jo nepasirinkti.

Profesionaliai organizuotas ir įvykdytas pokalbis su pretendentes į vadovaujamasias pareigas yra efektyvus būdas geriau pažinti pretendentes, įvertinti jų lūkesčius ir kompetencijas, būtinas įstaigos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti, bei pagrįstai priimti galutinį sprendimą, t. y. sprendimą, kurį iš 2 komisijos atrinktų pretendentesų priimti į valstybės tarnautojo pareigas, arba sprendimą dėl vieno atrinkto pretendenteso priėmimo ar nepriėmimo į valstybės tarnautojo pareigas.

**Šių rekomendacijų tikslas** – padėti į pareigas priimančiam asmeniui tinkamai pasirengti ir organizuoti pokalbį su pretendentesais į vadovaujamasias pareigas.

**Rekomendacijose pristatome** galutinio sprendimo dėl pretendentesų į vadovaujamasias pareigas prielaidas, pokalbių su pretendentesais organizavimo žingsnius ir svarbiausius įgyvendinimo principus, pateikiame pranešimų apie motyvuotą sprendimą pavyzdžių.

## 2. GALUTINIO SPRENDIMO DĖL PRETENDENTESŲ Į VADOVAUJAMASIAS PAREIGAS PRIELAIDOS

Galutinis sprendimas dėl pretendenteso į vadovaujamasias pareigas yra baigiamasis centralizuotai organizuoto konkurso etapas, suteikiantis į pareigas priimančiam asmeniui galimybę ir atsakomybę **kryptingai formuoti įstaigos vadovų komandą**.

Šis baigiamasis etapas turi būti įgyvendintas, atsižvelgiant į šias pagrindines prielaidas:

- 1. Pokalbis su pretendентаis turi būti grindžiamas siekiu įvertinti, kiek pretendento turimos kompetencijos atitinka pareigybės reikalavimus ir organizacijos kultūrą.**  
Centralizuota valstybės tarnautojų atranka organizuojama remiantis valstybės tarnautojų pareigybių aprašymais<sup>1</sup>, kuriuose nurodomos reikalaujamos *bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos* ir jų lygiai.
- 2. Organizuojant pokalbius turi būti sudarytos vienodos sąlygos kiekvienam pretendentui:**
  - Gauti aiškia, konkrečią ir suprantamą informaciją apie:
    - ✓ organizuojamo pokalbio pobūdį ir eigą,
    - ✓ įstaigą, pareigybę, darbo aplinką ir sąlygas, ko tikimasi iš naujo vadovo, ką įstaiga siūlo savo darbuotojams,
    - ✓ priimtą sprendimą dėl pasirinkto pretendento ir jo pagrindimą.
  - Laisvai ir atvirai komunikuoti, gauti atsakymus į rūpimus klausimus.
  - Atsiskleisti ir pademonstruoti savo kompetencijas.
  - Gauti grįžtamąjį ryšį, kuris padėtų suvokti savo stipriąsias ir tobulintinas puses.
- 3. Sprendimą priima ne tik į pareigas priimantis asmuo, bet ir pretendentai.**  
Dalyvaudami pokalbyje, pretendentai vertina, ar būsimieji darbiniai santykiai gali būti perspektyvūs, ar teisingai vykdomos procedūros dėl pretendento pasirinkimo, ir galiausiai priima sprendimą dėl pasiūlymo eiti pareigas priėmimo ar atmetimo. Nepatenkinti vykdomomis procedūromis pretendentai dažniau imasi teisinių veiksmų, norėdami užginčyti rezultatą.
- 4. Priimamus sprendimus būtina analizuoti ir vertinti, kiek jie buvo tikslūs ir teisingi.**  
Valstybės tarnybos departamentas vykdo atrinktų valstybės tarnautojų *tiesioginių vadovų apklausą*. Šia apklausa siekiama įvertinti, kaip atrinktų valstybės tarnautojų, kurie buvo priimti į pareigas ir ėjo jas ne mažiau nei 3 mėnesius, darbą vertina jų tiesioginiai vadovai. Gauta informacija padeda įvertinti priimamų valstybės tarnautojų atrankos sprendimų efektyvumą.

### **3. GALUTINIO SPRENDIMO DĖL PRETENDENTŲ Į VADOVAUJAMĄSIAS PAREIGAS ŽINGSNIAI**

Galutinis sprendimas dėl pretendentų į vadovaujamasias pareigas įgyvendinamas šiais 3 žingsniais:



- 1. Informacijos gavimas.** Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Valstybės tarnybos departamentas) per 5 darbo dienas nuo pretendentų vertinimo komisijoje pabaigos:
  - Patikrina nustatytuose registruose esančią informaciją apie pretendentą (-us).
  - Raštu informuoja į pareigas priimančią asmenį apie atrinktą (-us) pretendentą (-us) ir apie jo (-ų) patikrinimo nustatytuose registruose rezultatus.

<sup>1</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/svFEjqGRxt>.

- Pateikia pretendento (-ų) gyvenimo aprašymą (-us), o kai buvo atrinktas (-i) pretendentas (-ai) į įstaigos vadovo pareigas, – ir jo (-ų) kompleksinio vertinimo išvadą (-as).

**2. Pokalbio organizavimas.** Į pareigas priimantis asmuo per 10 darbo dienų nuo informacijos gavimo dienos:

- Pasiruošia pokalbiui.
  - ✓ Susipažįsta su gauta informacija apie pretendentą (-us).
  - ✓ Nusprendžia, ar yra poreikis įtraukti į sprendimo priėmimą kitus asmenis.
  - ✓ Suplanuoja pokalbį.
- Organizuoja pokalbį.
  - ✓ Informuoja pretendentą (-us) apie organizuojamą pokalbį.
  - ✓ Veda pokalbį su pretendentu (-ais).
- Motyvuotu rašytiniu sprendimu pasirenka vieną iš pretendentų, o tuo atveju, kai yra pasiūlytas tik vienas pretendentas, pasirenka šį pretendentą arba jo nepasirenka.
  - ✓ Įvertina surinktą informaciją apie pretendentą (-us), susijusią su jo (-ų) kompetencijomis, tikslais, lūkesčiais ir poreikiais.
  - ✓ Priima galutinį sprendimą, kurį iš pretendentų pasirenka, o tuo atveju, kai yra tik vienas pretendentas, priima sprendimą dėl jo pasirinkimo arba nepasirinkimo.
  - ✓ Parengia motyvuotą rašytinį sprendimą.

**3. Informavimas apie priimtą sprendimą.** Į pareigas priimantis asmuo ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo motyvuoto rašytinio sprendimo priėmimo dienos raštu informuoja pretendentes ir Valstybės tarnybos departamentą apie priimtą sprendimą, kurį iš pasiūlytų 2 pretendentų pasirenka, o tuo atveju, kai yra pasiūlytas tik vienas pretendentas, pretendentą ir Valstybės tarnybos departamentą, ar pasirinko šį pretendentą, ar jo nepasirinko.

#### 4. PASIRUOŠIMAS POKALBIUI SU PRETENDENTU (-AIS)

Kruopštus pasirengimas pokalbiui yra būtinas siekiant objektyviai ir skaidriai įvertinti pretendentą (-us) ir priimti teisingą sprendimą. Pagrindiniai pasirengimo veiksmai:

Nuspręskite dėl pokalbio struktūravimo lygio	
Nuspręskite dėl kitų asmenų dalyvavimo pokalbyje	
Nustatykite vertinimo kriterijus	
Parenkite klausimus	
Suplanuokite pokalbį	
Naudokite patikimą informaciją	

## 1. Nuspręskite dėl pokalbio struktūravimo lygio.

- Siekiant didesnio pokalbio su pretendentu (-ais) objektyvumo ir skaidrumo, **rekomenduojama vesti struktūruotą pokalbį.**
- Struktūruoto pokalbio metu surinkite informaciją apie pretendentą (-us), susijusią su pareigybės ir organizacijos specifika. Tai sumažins šališko, neobjektyvaus vertinimo tikimybę ir pagerins priimamo sprendimo kokybę.

### *Kas yra struktūruotas pokalbis?*

Struktūruotas pokalbis paprastai turi kelis iš šių elementų:

- Nustatomi su veiklos sėkme susiję vertinimo kriterijai, pagrįsti nuodugnia organizacijos ir pareigybės analize.
- Parengiami standartizuoti klausimai, atsižvelgiant į nustatytus vertinimo kriterijus.
- Užduodami vienodi klausimai ta pačia tvarka visiems pretendentes.
- Pretendentų atsakymai vertinami pagal bendrą iš anksto sudarytą vertinimo skalę. Galutinis įvertinimas skaičiuojamas aritmetiškai apibendrinant vertinimus.
- Vertintojai parengiami vesti struktūruotą pokalbį.

## 2. Nuspręskite dėl kitų asmenų dalyvavimo pokalbyje.

- Įvertinkite, ar yra poreikis įtraukti į pokalbį ir sprendimo priėmimo procesą kitus asmenis iš įstaigos. Dviejų ar daugiau asmenų dalyvavimas gali padėti priimti patikimesnį sprendimą.
- Jei kviesite kitus asmenis, užtikrinkite, kad tie patys asmenys galėtų dalyvauti pokalbyje su abiem pretendentes, jeigu renkatės iš pasiūlytų 2 pretendentų.
- Pasirūpinkite, kad pokalbyje dalyvausiantys asmenys turėtų reikalingą informaciją ir dokumentus (pavyzdžiui, pareigybės aprašymą, pretendentų gyvenimo aprašymus, pretendentų į įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas kompleksinio vertinimo išvadas).

## 3. Nustatykite vertinimo kriterijus.

- Įvertinkite **įstaigos kultūrą** (vertybes, prioritetus, laukiamą vadovo elgesį), **darbo aplinką** (veiklos intensyvumą, priimamų sprendimų sudėtingumą, bendravimo įstaigos viduje ir išorėje specifika, komandos pasirengimą), **pareigybę** (keliamus tikslus, laukiamus rezultatus, veiklos vertinimo rodiklius).
- Surinkite informaciją, kokios kompetencijos ir gebėjimai, tinkamumo eiti valstybės tarnautojo pareigas aspektai buvo vertinami pretendentų vertinimo komisijoje.
- Nuspręskite, kokios kompetencijos, vertybės, interesai ir patirtis turi reikšmingiausią įtaką sėkmingam funkcijų atlikimui ir įstaigos tikslų pasiekimui.
- Surašykite nustatytus vadovo veiklos sėkmei reikšmingiausius vertinimo kriterijus, kad turėtumėte pagrindą pretendentu (-ų) vertinimui ir motyvuoto sprendimo priėmimui. Identiškų kriterijų turėjimas bus ypač svarbu renkant iš pasiūlytų 2 pretendentų.
- Apibrėžkite vertinimo kriterijus aiškiai ir vienareikšmiškai.

#### 4. Parenkite klausimus.

- Klausimų turinį susiekite su vertinimo kriterijais, kad surinktumėte su jais susijusią informaciją apie pretendentes, pavyzdžiui:
  - ✓ kompetencijomis,
  - ✓ darbo patirtimi,
  - ✓ vertybėmis, prioritetais,
  - ✓ karjeros siekiais ir lūkesčiais,
  - ✓ motyvacija užimti pareigas konkrečioje įstaigoje ir valstybės tarnyboje apskritai.
- Taikykite skirtingo tipo klausimus skirtingo pobūdžio informacijai surinkti:
  - ✓ **elgesio**, kai prašoma pateikti konkretų pavyzdį iš patirties, susijusį su vertinama kompetencija, nusakant, kokia buvo situacija, kokie buvo pagrindiniai veiksmai ir koks buvo pasiektas rezultatas,
  - ✓ **hipotetinius**, kai prašoma papasakoti, kaip pretendentes elgtųsi menamoje (hipotetinėje) su darbu susijusioje situacijoje, kas padeda išsiaiškinti pasirengimą elgtis tam tikru būdu konkrečioje situacijoje ar žinias, kurios būtinos sprendžiant situaciją,
  - ✓ **žinių**, skirtus patikrinti žinias, reikalingas konkrečioms pareigoms eiti,
  - ✓ **motyvacijos**, skirtus išsiaiškinti pretendentes interesus, poreikius, tikslus ir siekius, susijusius su dalyvavimu konkrečiame konkurse.
- Naudokite efektyvias klausimų formuluotes:
  - ✓ **atviruosius klausimus**, kurie skatina pretendentes kalbėti laisvai ir pateikti išsamius atsakymus,
  - ✓ **tikslinamuosius klausimus**, kurie skirti sukongretinti, patikslinti pretendentes atsakymą į pateiktą klausimą, patikrinti, ar teisingai suprantame tai, ką jis atsakė,
  - ✓ **uždaruosius klausimus**, kurie tinkami patikslinti faktus, struktūruoti pretendentes atsakymą, gauti konkretų, vienareikšmišką atsakymą.
- Suformuluokite klausimus aiškiai, tiksliai ir vienareikšmiškai.
- Parenkite atsakymų į klausimus vertinimo gaires, t. y. koks atsakymas labiausiai atitiks nustatytus vertinimo kriterijus.

##### **Motyvacijos klausimų pavyzdžiai:**

- Išvardykite 3 dalykus, kurie labiausiai Jus motyvuoja darbe.
- Kas Jums labiausiai patiko (nepatiko) ankstesniame darbe?
- Kokiais pastarųjų metų pasiekimais labiausiai didžiuojatės?
- Į ką buvo nukreiptas Jūsų mokymasis / tobulėjimas pastaraisiais metais?
- Jei užimsite pareigas, koks bus Jūsų pirmojo mėnesio darbų planas?
- Kokių turite abejonių dėl šių pareigų?
- Kokius matytumėte iššūkius pradėjus eiti pareigas?

##### **Rekomenduojama užduoti elgesio tipo klausimų, skirtų įvertinti pareigoms svarbias vertybes, prioritetus, interesus, lūkesčius. Šio tipo klausimų pavyzdžiai:**

- Pateikite pavyzdį, kai Jūs sėkmingai dirbote komandoje.
- Pateikite pavyzdį, kai Jums teko labai intensyviai dirbti.

#### 5. Suplanuokite pokalbį.

- Parenkite pokalbio eigos scenarijų:
  - ✓ Suplanuokite, kokia bus pokalbio pradžia, eiga, pabaiga.

- ✓ Numatykite, kokioje pokalbio dalyje suteiksite informaciją apie įstaigą ir pareigybę, atsakysite į pretendentų klausimus.
- ✓ Pasiruoškite pristatyti įstaigą ir pareigybę, darbo įstaigoje privalumus, būsimus veiklos tikslus ir iššūkius.
- ✓ Įvertinkite, kokią informaciją galite pateikti pretendentui (-ams) susipažinimui iki pokalbio. Tai padės taupyti pokalbio laiką, skirtą įstaigos ir pareigybės pristatymui.
- ✓ Numatykite standartizuotų klausimų pateikimo seką, kuri būtų logiška ir nuosekli bei leidžianti surinkti reikiamą informaciją.
- ✓ Pasiruoškite pretendentų atsakymų fiksavimo formas. Tikslus atsakymų fiksavimas užtikrins visos per pokalbį surinktos informacijos tikslų atsiminimą ir atitinkamai padidins vertinimo tikslumą.
- ✓ Jei pokalbyje dalyvaus ir kiti asmenys, apibrėžkite kiekvieno asmens vaidmenį ir atsakomybę pokalbyje.
- Apsispręskite dėl pokalbio datos, laiko, trukmės:
  - ✓ Laikykitės nustatytų pokalbio organizavimo terminų.
  - ✓ Skirkite pakankamai laiko pokalbiui. Ilgesnių nei 45–60 minučių pokalbių metu sumažėja pokalbio dalyvių dėmesio koncentracija, o trumpesnių metu iškyla grėsmė, kad nebus užduoti visi svarbūs klausimai arba jie bus aptarti paviršutiniškai.
  - ✓ Numatykite pertrauką tarp pokalbių su pretendентаis, kad galėtumėte pasižymėti savo vertinimus bei pasiruošti susitikimui su kitu pretendentu.
- Apsispręskite, ar pokalbis vyks įstaigoje, ar nuotoliniu būdu.

#### **Nuotolinio pokalbio aspektai**

- Nuotolinio pokalbio metu dėl fizinio barjero gali būti sunkiau aiškiai suprasti pretendentų reakcijas į pateikiamus klausimus.
- Kai kuriems pretendentsams nuotolinis pokalbis kelia mažesnę stresą nei tiesioginis pokalbis. Todėl kartais jie sugeba sudaryti geresnį įspūdį apie save negu iš tikrųjų yra.
- Nuotolinio pokalbio atveju būtina užtikrinti techniškai sklandžią pokalbio eigą, kad būtų kuo mažiau techninių trukdžių.
- Jeigu nutartumėte įrašyti pokalbį tam, kad vėliau turėtumėte galimybę pakartotinai peržiūrėti ir palyginti pretendentų atsakymus, turėtumėte apie tai informuoti pretendentus prieš prasidedant pokalbiui. Taip pat svarbu užtikrinti, kad įrašas būtų atliekamas ir saugomas laikantis asmens duomenų apsaugos reikalavimų.

### **6. Naudokite patikimą informaciją apie pretendentą (-us).**

- Susipažinkite su pretendentu (-ų) gyvenimo aprašymu (-ais).
- Susipažinkite su pretendentu (-ų) į įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas kompleksinio vertinimo išvada (-omis).
- Įvertinkite, ar pokalbio metu yra būtinybė patikslinti pretendentu gyvenimo aprašyme pateikiamą informaciją, surinkti papildomą informaciją apie jo darbo patirtį, kvalifikaciją. Jei taip, pasižymėkite, kokią informaciją tikslinsite.

Informacija apie pretendentus prieš pokalbį gali lemti išankstines nuostatas apie pretendentų tinkamumą. Išankstinės nuostatos gali trukdyti tinkamai įvykdyti pokalbį. Todėl prieš pokalbį susipažinkite tik su patikima, faktine informacija apie pretendentus.



## 5. POKALBIO SU PRETENDENTU (-AIS) ORGANIZAVIMAS IR VYKDYMAS

Organizuojant ir vykdant pokalbį, svarbiausi veiksmai yra šie:

Tinkamai informuokite apie pokalbį

Užtikrinkite sklandų pokalbio vykdymą

Įvertinkite pretendentą (-us) po pokalbio

### 1. Tinkamai informuokite pretendentą (-us) apie pokalbį.

- Pateikite informaciją apie organizuojamą pokalbį (pokalbio datą, laiką, formą, planuojamą trukmę, dalyvius, ar reikalingas pasiruošimas (jei taip, tai koks jis turi būti).
- Išsiųskite pretendentui (-ams) informaciją, su kuria jie galėtų susipažinti iki pokalbio.
- Paprašykite pretendento (-ų) patvirtinti, kad dalyvaus pokalbyje.
- Užtikrinkite, kad pretendentai gautų vienodą informaciją apie organizuojamą pokalbį.

### 2. Užtikrinkite sklandų pokalbio vykdymą.

- Pokalbio pradžioje prisistatykite. Jei pokalbyje dalyvauja ir kiti asmenys, pristatykite ir juos. Paaiškinkite, kodėl jie dalyvauja šiame pokalbyje, koks bus jų vaidmuo. Supažindinkite pretendentą, kaip vyks pokalbis.
- Laikykites iš anksto numatyto pokalbio eigos scenarijaus.
- Kiekvienam pretendentui užduokite tuos pačius parengtus klausimus. Jei reikia, užduokite tikslinamuosius klausimus.
- Vienu metu nepateikite dviejų ir daugiau klausimų.
- Tiksliai užsirašykite atsakymus į klausimus.
- Atsiminkite, kad turite surinkti sprendimo priėmimui svarbią informaciją, todėl daugiau klausykite nei kalbėkite.
- **Venkite komentarų, asmeninių pastabų, tiesioginių ar netiesioginių pretendento palyginimų su kitu pretendentu.**
- Paskatinkite pretendentą užduoti klausimus, atsakymai į kuriuos padės jam priimti sprendimą dėl pasiūlymo eiti pareigas priėmimo ar atmetimo.
- Pokalbio pabaigoje pasitikslinkite, ar pretendentui tebėra įdomi pareigybė. Paaiškinkite, kaip ir kada priimsite sprendimą bei apie jį informuosite.

### 3. Įvertinkite pretendentą (-us) po pokalbio.

- Peržiūrėkite savo užrašus, ką pretendentas (-ai) atsakė.
- Vertinkite pretendento (-ų) atsakymus į klausimus pagal iš anksto parengtas atsakymų vertinimo gaires.
- **Atsakymus į klausimus rekomenduojama vertinti kiekybiškai**, pavyzdžiui, naudojant vertinimo komisijoje taikomą kompetencijų ir gebėjimų, kurių reikia pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti, bei tinkamumo eiti valstybės tarnautojo pareigas vertinimo skalę<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/svFEjqGRxt>.

- Apibendrinę atsakymų vertinimus, įvertinkite pretendentą (-us) pagal nustatytus vertinimo kriterijus.

## 6. GALUTINIO SPRENDIMO PRIĖMIMAS

**Priimkite pagrįstą galutinį sprendimą dėl tinkamiausio pretendento užimti pareigas arba dėl pretendento tinkamumo užimti pareigas, jei buvo pasiūlytas tik vienas pretendentas.**

- Naudokite surinktą informaciją apie pretendentą (-us), susijusią su vertinimo kriterijais, t. y. pokalbio su pretendentu (-ais) vertinimo rezultatus.
- **Konkurso į įstaigos vadovo pareigas atveju rekomenduojama atsižvelgti į pretendento (-ų) kompleksinio vertinimo rezultatus.**
- Pagal nustatytus kriterijus įvertinkite pretendento (-ų) galutinius įvertinimo rezultatus, t. y. kiek pretendentas (-ai) motyvuotas (-i) užimti pareigas, atitinka pareigybės reikalavimus (sugebės pasiekti įstaigai keliamus tikslus ir tinkamiau atlikti funkcijas), organizacijos prioritetus ir kultūrą (sugebės prisitaikyti prie įstaigos kultūros ir komandos). Palyginkite pretendentų galutinius įvertinimo rezultatus, jei renkatės iš pasiūlytų 2 pretendentų.
- Įvertinkite, kokią **pridėtinę vertę** padaliniui ar visai įstaigai atneštų pretendentas, jeigu būtų priimtas į pareigas.
- Remdamiesi turima informacija priimkite galutinį sprendimą dėl tinkamiausio pretendento užimti pareigas arba dėl pretendento tinkamumo užimti pareigas, jeigu buvo pasiūlytas tik vienas pretendentas.

### **Pretendentų tinkamumo eiti įstaigos vadovo pareigas kompleksinis vertinimas**

Pretendentų tinkamumas eiti įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas prieš pretendentų vertinimą konkurso komisijoje įvertinamas kompleksiskai Valstybės tarnybos departamente.

Kompleksinio vertinimo metu, taikant įvairius vertinimo metodus ir standartizuotas vertinimo procedūras, įvertinamos asmens turimos **bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos**, reikalingos vadovauti įstaigos veiklai. Apibendrinus kompleksinio vertinimo rezultatus, nustatomas kiekvienos asmens turimų kompetencijų, reikalingų vadovauti įstaigai, raiškos lygis (**silpnas, vidutinis, aukštas**).

## 7. INFORMAVIMAS APIE PRIIMTĄ SPRENDIMĄ

**Tinkamai komunikuokite apie priimtą motyvuotą sprendimą.**

- Parenkite raštą / pranešimą, kuriame būtų aiškiai ir konkrečiai pagrįstas priimtas sprendimas dėl pasirinkto pretendento, t. y. **nusakyta, į kokius vertinimo kriterijus ir informaciją (vertinimo rezultatus) atsižvelgiant buvo priimtas sprendimas.**
- Parengtame rašte / pranešime taip pat gali būti nurodyta:
  - ✓ kada buvo organizuotas pokalbis,
  - ✓ kas dalyvavo pokalbyje ir sprendimo priėmimo procese (jei buvo pakviesti kiti asmenys dalyvauti pokalbyje ir sprendimo priėmime),
  - ✓ pridedami priedai (pavyzdžiui, vertinimo komisijoje protokolas, įsakymas dėl priimto sprendimo).

- Užtikrinkite, kad ir pretendentas (-ai), ir Valstybės tarnybos departamentas apie priimtą sprendimą būtų informuoti laikantis nustatytų terminų. Informaciją rekomenduojama siųsti vienu raštu abiem pretendentams arba vienam pretendentui (jeigu buvo pasiūlytas tik vienas pretendentas) ir Valstybės tarnybos departamentui. Rašte, laikantis Bendrojo duomenų apsaugos reglamento, nereikėtų rašyti pretendentų el. pašto adresų (išskyrus atvejį, jei buvo pasiūlytas vienas pretendentas).
- Paprašykite pretendento (-ų) patvirtinti, kad gavo pranešimą.
- Gaukite pretendento, kurį pasirinkote, patvirtinimą, kad jis priima pasiūlymą užimti pareigas.

**Pranešimo apie motyvuotą sprendimą pavyzdžius pateikiame šių rekomendacijų prieduose.**

## **8. POKALBIO SU PRETENDENTU (-AIS) ORGANIZAVIMO ĮVERTINIMAS**

Siekdami įtvirtinti šio baigiamojo centralizuoto konkurso etapo sėkmės momentus ir identifikuoti tobulintinas vietas, įvertinkite pokalbio su pretendentu (-ais) organizavimą, t. y. nustatytų vertinimo kriterijų, parengtų klausimų, pokalbio eigos, komunikacijos su pretendentu (-ais) tinkamumą.

Rekomendacijų į pareigas priimančiajam asmeniui dėl pokalbio su komisijoje geriausiai įvertintais pretendентаis į įstaigos vadovo, įstaigos vadovo pavaduotojo ar įstaigos padalinio vadovo pareigas organizavimo  
1 priedas

## Pranešimo apie motyvuotą sprendimą, kai pasiūlyti 2 pretendentai, pavyzdys

### Lydraštis

#### **DĖL PASIRINKTO PRETENDENTO Į *(įstaigos ir pareigybės pavadinimas)* PAREIGAS**

Vadovaudamiesi Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“, 56 punktu, informuojame, kad iš dviejų pretendentų, kuriuos po vertinimo komisijoje pasiūlėte į *(įstaigos ir pareigų pavadinimas)* pareigas (skelbimo Nr. 00000), įvertinę pokalbio su pretendентаis rezultatus, pasirinkome pretendentą (*pretendento Vardas Pavardė*). Šio pretendento vadybinės ir lyderystės kompetencijos, pateikta veiklos vizija, prioritetai ir jų įgyvendinimo gairės, išsakyti lūkesčiai (*įrašomas sprendimo priėmimo pagrindas, kokiais kriterijais buvo priimtas sprendimas*) įvertinti kaip labiau atitinkantys įstaigos reikalavimus ir lūkesčius.

PRIDEDAMA. 2020 m. gruodžio 10 d. motyvuoto sprendimo dėl vieno iš dviejų pretendentų į *(įstaigos ir pareigybės pavadinimas)* pareigas pasirinkimo nuorašas.

### Pridedamas dokumentas

#### **MOTYVUOTAS SPRENDIMAS DĖL VIENO IŠ DVIEJŲ PRETENDENTŲ Į *(įstaigos ir pareigybės pavadinimas)* PAREIGAS PASIRINKIMO**

*Data*  
*Miestas*

2020 m. lapkričio 26 d. įvykus konkursui į *(įstaigos ir pareigų pavadinimas)* pareigas, Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – VTD) 2020 m. gruodžio 1 d. raštu Nr. 000-0000 „Dėl informacijos pateikimo“ informavo *(įstaigos pavadinimas)*, kad du atrinkti pretendentai, konkurse surinkę daugiausiai balų, bet ne mažiau kaip 6 balus, yra *Vardas Pavardė ir Vardas Pavardė*.

Vadovaujantis Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“, 56 punktu, pokalbis su VTD pasiūlytais pretendентаis buvo organizuotas *(įstaigos pavadinimas)* direktoriaus 2020 m. gruodžio 7 d. įsakyme Nr. 000-000 „Dėl pokalbio su atrinktais pretendентаis į *(skyriaus pavadinimas)* skyriaus vedėjo pareigas organizavimo“ nustatytu laiku ir įvyko nuotoliniu būdu 2020 m. gruodžio 9 d.

Atsižvelgiant į tai, kad *(skyriaus pavadinimas)* skyrius yra vienas iš prioritetinių įstaigos padalinių pagal kuruojamų veiklų svarbą, apimtis ir strateginį poveikį, pokalbio su pretendентаis metu buvo siekiama įvertinti jų vadybines ir lyderystės kompetencijas, iniciatyvumą, motyvaciją bei lūkesčius, kad vadovavimas skyriui būtų kuo sėkmingesnis.

Pretendentams buvo užduoti vienodi klausimai, pateiktos nagrinėti įprastos ir kritinės su būsimu darbu susijusios situacijos, pasiūlyta pristatyti jų atliktus namų darbus. Pokalbio rezultatai parodė, kad abu pretendentai turi tinkamus gebėjimus bei panašią vadybinio darbo patirtį, tačiau savo motyvacijos pagrindu, pademonstruotomis kompetencijomis, pateikta veiklos vizija ir prioritetais įstaigos reikalavimus bei lūkesčius labiau atitiko pretendentas *Vardas Pavardė*.

Nuspręsta iš pasiūlytų dviejų pretendentų į *(skyriaus pavadinimas)* skyriaus vedėjo pareigas pasirinkti pretendentą *Vardas Pavardė*.

*Pareigos*

*Vardas Pavardė*

Rekomendacijų į pareigas priimančiajam asmeniui dėl pokalbio su komisijoje geriausiai įvertintais pretendентаis į įstaigos vadovo, įstaigos vadovo pavaduotojo ar įstaigos padalinio vadovo pareigas organizavimo  
2 priedas

**Pranešimo apie motyvuotą sprendimą, kai pasiūlytas tik vienas pretendentas, pavyzdys**

**Lydraštis**

**DĖL PASIRINKTO (NEPASIRINKTO) PRETENDENTO Į *(įstaigos ir pareigybės pavadinimas)* PAREIGAS**

Vadovaudamiesi Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“, 56<sup>1</sup> punktu, informuojame, kad įvertinę pokalbio su pretendentu rezultatus, pasirinkome (nepasirinkome) pretendentą (pretendentą) (*pretendente Vardas Pavardė*), kurį po vertinimo komisijoje pasiūlėte į *(įstaigos ir pareigų pavadinimas)* pareigas (skelbimo Nr. 00000). Šio pretendento vadybinės ir lyderystės kompetencijos, pateikta veiklos vizija, prioritetai ir jų įgyvendinimo gairės, išsakyti lūkesčiai (*įrašomas sprendimo priėmimo pagrindas, kokiais kriterijais buvo priimtas sprendimas*) įvertinti kaip atitinkantys (nepakankamai atitinkantys) įstaigos reikalavimus ir lūkesčius.

PRIDEDAMA. 2020 m. gruodžio 10 d. motyvuoto sprendimo dėl pretendento į *(įstaigos ir pareigybės pavadinimas)* pareigas pasirinkimo (nepasirinkimo) nuorašas.

**Pridedamas dokumentas**

**MOTYVUOTAS SPRENDIMAS DĖL PRETENDENTO Į *(įstaigos ir pareigybės pavadinimas)* PAREIGAS PASIRINKIMO (NEPASIRINKIMO)**

*Data*  
*Miestas*

2020 m. lapkričio 26 d. įvykus konkursui į *(įstaigos ir pareigų pavadinimas)* pareigas, Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – VTD) 2020 m. gruodžio 1 d. raštu Nr. 000-0000 „Dėl informacijos pateikimo“ informavo *(įstaigos pavadinimas)*, kad atrinktas tik vienas pretendentas, konkurse surinkęs daugiausiai balų, bet ne mažiau kaip 6 balus, yra *Vardas Pavardė*.

Vadovaujantis Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“, 56<sup>1</sup> punktu, pokalbis su VTD pasiūlytu pretendentu buvo organizuotas *(įstaigos pavadinimas)* direktoriaus 2020 m. gruodžio 7 d. įsakyme Nr. 000-000 „Dėl pokalbio su atrinktu pretendentu į *(skyriaus pavadinimas)* skyriaus vedėjo pareigas organizavimo“ nustatytu laiku ir įvyko nuotoliniu būdu 2020 m. gruodžio 9 d.

Atsižvelgiant į tai, kad *(skyriaus pavadinimas)* skyrius yra vienas iš prioritetinių įstaigos padalinių pagal kuruojamų veiklų svarbą, apimtis ir strateginį poveikį, pokalbio su pretendentu metu buvo siekiama įvertinti jo vadybinės ir lyderystės kompetencijas, iniciatyvumą, motyvaciją bei lūkesčius, kad vadovavimas skyriui būtų kuo sėkmingesnis.

Pretendentui buvo užduoti klausimai, pateiktos nagrinėti įprastos ir kritinės su būsimu darbu susijusios situacijos, pasiūlyta pristatyti jo atliktus namų darbus. Pokalbio rezultatai parodė, kad pretendentas savo motyvacijos pagrindu, pademonstruotomis kompetencijomis, pateikta veiklos vizija ir prioritetais atitinka (nepakankamai atitinka) įstaigos reikalavimus bei lūkesčius.

Nuspręsta į *(skyriaus pavadinimas)* skyriaus vedėjo pareigas pasirinkti (nepasirinkti) pretendentą (pretendentą) *Vardas Pavardė*.

*Pareigos*

*Vardas Pavardė*