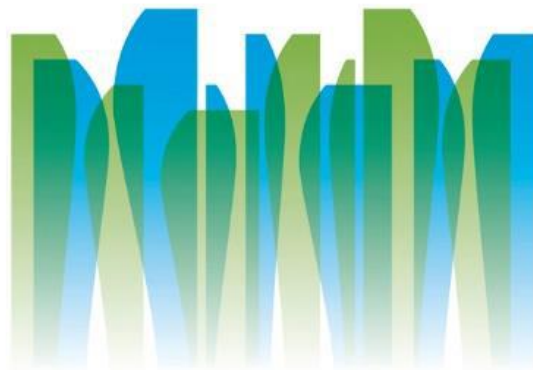


TVIRTINU

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
KONKURSŲ IR ATRANKŲ Į VALSTYBĖS TARNAUTOJO
PAREIGAS
KOMISIJŲ NARIAMS**

2020-07-16 Nr. 27L-1472

VILNIUS

Turinys

1. ĮŽANGA.....	3
2. PAGRINDINĖS PRETENDENTŲ VERTINIMO KOMISIJOJE PRIELAIDOS.....	3
3. KOMISIJOS NARIŲ VAIDMENYS	5
4. PAGRINDINIAI KOMISIJOS DARBO ETAPAI.....	6
5. PASIRENGIMAS VERTINIMUI KOMISIJOJE.....	7
6. INTERVIU KLAUSIMŲ FORMULAVIMAS	10
7. PRETENDENTŲ VERTINIMO KOMISIJOJE EIGA	12
8. KOMISIJOS DARBO APTARIMAS.....	13
Rekomendacijų konkursų ir atrankų į valstybės tarnautojo pareigas komisijos nariams priedas	14

1. IŽANGA

Konkurso ar atrankos į valstybės tarnautojo pareigas komisija (toliau – komisija), vadovaudamasi [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), bei kitais teisės aktais¹, turi sudaryti pretendentų vertinimo organizavimo planą, parengti vertinimo užduotis ir pasiruošti jas taikyti, organizuoti ir įgyvendinti pretendentų vertinimo procedūras, užtikrindama sklandų ir konstruktyvų bendravimą ir bendradarbiavimą su pretendентаis, objektyvų ir skaidrų jų kompetencijų ir tinkamumo eiti valstybės tarnautojo pareigas įvertinimą.

Šių rekomendacijų tikslas – padėti komisijos nariams tinkamai pasirengti ir dalyvauti pretendentų vertinimo komisijos darbe, siekiant atrinkti tinkamiausią pretendentą konkrečioms pareigoms konkrečioje įstaigoje. Tai ypač svarbu konkrečių įstaigų į komisijos narius skiriamiems atstovams.

Rekomendacijose pristatome pretendentų vertinimo komisijoje prielaidas, komisijos narių atsakomybes, komisijos darbo organizavimo etapus ir svarbiausius jų įgyvendinimo principus.

2. PAGRINDINĖS PRETENDENTŲ VERTINIMO KOMISIJOJE PRIELAIDOS

Kompetencijomis grįsta valstybės tarnautojų atranka

Kompetencija – tai sugebėjimas efektyviai veikti (sėkmingai atlikti tam tikrą veiklą), remiantis įgytų žinių, gebėjimų, įgūdžių ir vertybių visuma. Kompetencijos yra pamatuojamos, pasireiškia konkrečiais veiksmais (stebimu elgesiu), nuo kurių priklauso sėkmingas tam tikros veiklos atlikimas.

Kompetencijos nusako, *kaip* asmuo turi veikti / elgtis tam tikrose veiklos situacijose. Kompetencijų aprašymai apibrėžia, kokio elgesio tikimasi iš darbuotojų, kad jie atitiktų organizacijos vertybes ir tinkamai atliktų funkcijas.

Valstybės tarnyboje diegiamas kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas. Remiantis nuo 2020 m. liepos 1 d. įsigaliojančiais valstybės tarnautojų kompetencijų aprašymais², skiriamos trys kompetencijų grupės (žr. 1 pav.):

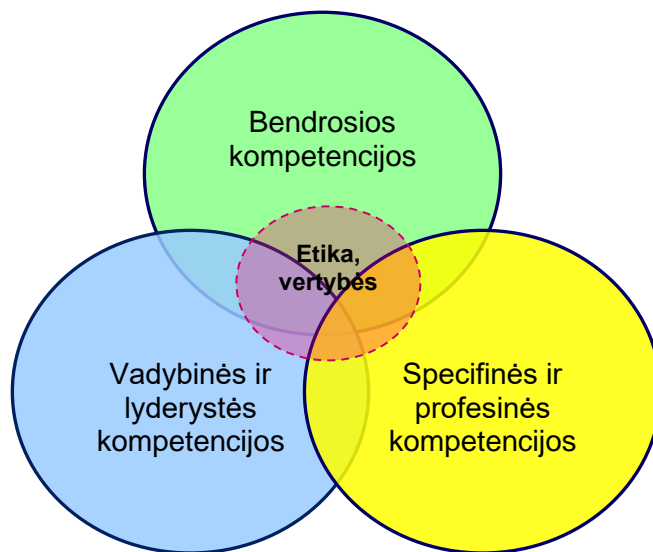
SVARBU !!!

1. Bendrosios – kompetencijos, reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos **visiems valstybės tarnautojams**.
2. Vadybinės ir lyderystės – kompetencijos, reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai, todėl privalomos **įstaigų ir padalinių vadovams bei jų pavaduotojams**.
3. Specifinės ir profesinės³ – kompetencijos, reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į **bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis**.

¹ <https://vtd.lrv.lt/lt/teisine-informacija/teises-aktai>

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

³ Specifinės ir profesinės kompetencijos skiriamos į vieną kompetencijų grupę, nes yra susijusios.



1 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų grupės

Kiekvienai valstybės tarnautojo pareigybei yra nustatomos kompetencijos, būtinos įstaigos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti. Šių kompetencijų aprašymai pateikti šių rekomendacijų priede.

Vykdamas valstybės tarnautojų centralizuotą atranką, kandidatų vertinimo komisijoje kriterijai yra kompetencijos ir gebėjimai, kurių reikia pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms tinkamai atlikti, ir tinkamumas eiti valstybės tarnautojo pareigas.

Taigi pagrindinis kandidatų vertinimo komisijoje tikslas – tinkamai įvertinti kandidatų kompetencijas, siekiant atrinkti kandidatą, geriausiai atitinkantį pareigų, į kurias vyksta konkursas ar atranka, reikalavimus. Komisijos darbas turi būti organizuojamas atsižvelgiant į šį esminį tikslą.

Objektyvus, efektyvus ir skaidrus kandidatų vertinimas

Kandidatų vertinimas komisijoje – tai pasirinktais vertinimo kriterijais ir metodais grįstas informacijos apie asmenis rinkimo ir interpretavimo procesas, siekiant priimti sprendimą dėl tinkamiausio kandidato.

Komisijos sprendimu kandidatų vertinimui gali būti taikomi šie vertinimo metodai:

- **Interviu.** Komisija gali nuspręsti vesti struktūruotą ar pusiau struktūruotą, individualų ar grupinį pokalbį. Komisijos nariai kandidatams gali užduoti vienodus ar lygiaverčius klausimus su galimybe užduoti tikslinamųjų klausimų ar pateikti pagrindinius klausimus su galimybe duoti papildomų klausimų.
- **Praktinė užduotis.** Praktinės užduotys yra susietos su darbo situacijose atliekamomis užduotimis. Šios užduotys leidžia prognozuoti kandidato elgesį realiose darbo situacijose. Jos gali būti pateikiamos raštu ir (ar) žodžiu.

- **Testas.** Testas yra standartinėmis sąlygomis pretendentams raštu pateikiamos užduotys, reikalaujančios vienareikšmio atsakymo. Testo rezultatas konvertuojamas į dešimtbalę vertinimo sistemą ir apvalinamas iki šimtosios dalies.
- **Namų darbų užduotis ir jos pristatymas.** Pretendentams gali būti iš anksto pateikiama užduotis su sąlygomis. Jos atlikimo rezultatus pretendentai turi pristatyti komisijai žodžiu ir (ar) raštu. Namų darbų užduotis pretendentams turi būti pateikiama per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą ne vėliau kaip prieš 5 darbo dienas iki pretendentų vertinimo komisijoje pradžios.
- **Esė.** Esė yra pretendento samprotavimas raštu nurodyta tema, grįstas tezių formulavimu ir jų pagrindimu argumentais. Esė temos gali būti įvairios, priklausomai nuo komisijos pasirinktų vertinimo kriterijų.

Pasirinkdama tinkamus vertinimo metodus ir nustatydamą visiems pretendentams vienodas jų taikymo procedūras, komisija turi siekti priimti tikslius atrankos sprendimus ir vengti klaidingų atrankos sprendimų, efektyviai ir skaidriai organizuoti vertinimo procesą.

Teigiamą pretendentų patirtį kurianti atranka

Ne tik komisija ir į pareigas priimantis asmuo, bet ir pretendentai atrankos procese priima sprendimus. Pretendentų dalyvavimo vertinime patirtis turi įtakos jų sprendimams dėl pasiūlymo eiti pareigas priėmimo, pakartotinio dalyvavimo konkursuose ir atrankose, įstaigos rekomendavimo kitiems, elgsenai ir nuostatomis atrankos metu ir priėmus į pareigas.

SVARBU !!!

Pretendentai **teigiamai** reaguoja į vertinimą, kai:

- sudaromos galimybės **pademonstruoti darbui reikalingus sugebėjimus**;
- vertinimas organizuojamas **skaidriai ir sąžiningai**;
- gauna **grįžtamąjį ryšį**;
- suteikiama **informacija apie organizaciją ir darbo pobūdį**.

Pretendentų vertinimas komisijoje turi kurti teigiamą pretendentų reakciją į atranką (pasitenkinimą organizuojamu vertinimo procesu, šio proceso skaidrumo suvokimą), stiprinti pretendentų suvokimą, ko tikimasi iš į pareigas priimamo valstybės tarnautojo, formuoti jų realistišką požiūrį į įstaigą ir pareigas.

3. KOMISIJOS NARIŲ VAIDMENYS

Komisija susideda iš komisijos pirmininko, komisijos sekretoriaus, kuris dažniausiai yra ir komisijos narys, ir kitų komisijos narių.

Komisijos pirmininkas:

- Organizuoja komisijos pasiruošimą pretendentų vertinimui (susitarimus dėl pretendentų vertinimo organizavimo plano, vertinimo užduočių ir jų taikymo procedūrų parengimą).
- Vadovauja komisijos darbui pretendentų vertinimo metu (procedūrų pristatymui pretendentams, užduočių taikymui, galutinių komisijos vertinimo balų skaičiavimui bei rezultatų paskelbimui).
- Inicijuoja komisijos darbo aptarimą po pretendentų vertinimo.

Komisijos sekretorius:

- Parengia ir pateikia komisijai dokumentus, reikalingus fiksuoti pretendentų vertinimo rezultatus.
- Koordinuoja pretendentų pakvietimą pagal nustatytą vertinimo grafiką.
- Organizuoja pretendentų vertinimo komisijoje garso ar vaizdo fiksavimą ir protokoluoja komisijos darbo eigą.
- Skaičiuoja galutinius pretendentų vertinimo komisijoje rezultatus.

Komisijos narys, konkursą ar atranką inicijuojančios įstaigos atstovas:

- Pasiruošia ir visiems komisijos nariams pristato informaciją apie įstaigą, būsimos valstybės tarnautojo veiklos specifiką ir darbo aplinką, kokių veiklos rezultatų laukiama.
- Pristato pretendentams informaciją apie įstaigą, pareigybę vertinimo komisijoje metu.

Visi komisijos nariai:

- Susipažįsta su informacija apie įstaigą ir pareigybę, pretendentų gyvenimo aprašymais ir, esant reikalui, kitais pretendentų pateiktais dokumentais, pretendentų į įstaigos vadovo pareigas kompleksinio vertinimo išvadamis.
- Dalyvauja tariantis ir priimant sprendimus dėl pretendentų vertinimo organizavimo plano, t. y. nustatant vertinimo kriterijus, vertinimo metodus ir procedūras, vertinimo etapus ir formas.
- Ruošia vertinimo užduotis.
- Vykdo pretendentų vertinimą vertinimo komisijoje metu ir priima individualius sprendimus dėl pretendentų įvertinimo.
- Aptaria pretendentų vertinimo organizavimą po pretendentų vertinimo.

4. PAGRINDINIAI KOMISIJOS DARBO ETAPAI

Komisijos darbas apima šiuos pagrindinius etapus (žr. 2 pav.):

1. Pasirengimas vertinimui komisijoje:

- pareigybės ir organizacijos analizė;
- vertinimo kriterijų nustatymas;
- vertinimo suplanavimas, įskaitant vertinimo etapus, vertinimo formas (tiesiogiai, nuotoliniu būdu), vertinimo metodus, procedūras;
- vertinimo užduočių, atsakymų vertinimo gairių parengimas.

2. Vertinimas komisijoje:

- pretendentų informavimas apie vertinimą;
- informacijos apie įstaigą ir pareigybę suteikimas pretendentams;
- pretendentų vertinimas, taikant pasirinktus vertinimo metodus;
- pretendentų atsakymų, atliktų užduočių įvertinimas pagal nustatytus vertinimo kriterijus;
- galutinių pretendentų vertinimo balų suskaičiavimas ir paskelbimas.

3. Komisijos darbo aptarimas:

- pretendentų vertinimo organizavimo, taikytų užduočių, procedūrų ir rezultatų aptarimas;
- vertinimo proceso stipriųjų ir tobulintinų sričių identifikavimas.



2 pav. Komisijos darbo etapai

5. PASIRENGIMAS VERTINIMUI KOMISIJOJE

Siekiant užtikrinti sklandų komisijos darbą, objektyvų pretendentų įvertinimą ir atrinkti konkrečioms pareigoms konkrečioje įstaigoje tinkamiausią pretendentą, svarbu skirti pakankamai laiko pasirengimui.

Kiekviena komisija, susipažinusi ir išanalizavusi informaciją apie pareigybę ir įstaigą bei pretendentus, turi sudaryti pretendentų vertinimo organizavimo planą. Šiame plane nustatomi:



Vertinimo kriterijai



Vertinimo etapai



Vertinimo organizavimo forma (tiesiogiai, nuotoliniu, mišriu būdu)



Vertinimo metodai, jų lyginamasis svoris, jeigu komisija priima sprendimą dėl jų nustatymo, vertinimo metodų taikymo procedūros



Vertinimo balų skaičiavimo procedūra, jeigu naudojamas daugiau nei vienas vertinimo metodas



Komunikacija su pretendентаis (pretendentų informavimas apie vertinimą komisijoje iki vertinimo ir vertinimo metu)

Komisijos narių pasitarimų / posėdžių (tiesioginių ar nuotolinių) metu turi būti aptarti ir suderinti šie pagrindiniai pretendentų vertinimo organizavimo klausimai:

Vertinimo kriterijų nustatymas

Atsižvelgdama į pareigybės aprašyme nurodytą informaciją, pareigybės ir organizacijos kultūros analizės duomenis / informaciją, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo kriterijus, valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principus, komisija turi pasirinkti vertinimo kriterijus, t. y. *kompetencijas ir jų indikatorius*, kurie bus vertinami per vertinimą komisijoje.

SVARBU !!!

Pagrindą nustatyti ir pasirinkti vertinimo kriterijus sudaro pareigybės ir organizacijos kultūros analizė. Komisijos narys (-iai) iš įstaigos turi pasiruošti visiems komisijos nariams pristatyti:

- *pareigybę*, t. y. kokie tikslai keliami šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui, kokių veiklos rezultatų iš jo tikimasi, kokias užduotis jis turės atlikti, ką jis turi žinoti, gebėti ir kaip jis turi elgtis, kad pasiektų jam keliamus tikslus ir vykdytų funkcijas;
- *aplinką*, kurioje teks veikti priimtam valstybės tarnautojui, t. y. kokius sprendimus turės priimti, kokio sudėtingumo problemas spręsti, koks bus veiklos intensyvumas, su kuo teks bendrauti įstaigos viduje ir išorėje;
- *įstaigą*, t. y. kokios yra įstaigos vertybės, koks elgesys lems šias pareigas einančio valstybės tarnautojo sėkmingą veiklą įstaigoje, ką įstaiga siūlo savo darbuotojams, ko galima tikėtis užimant pareigas įstaigoje.

Remdamiesi šia informacija, komisijos nariai turi pasirinkti kompetencijas, kurios darys didžiausią įtaką veiklos efektyvumui ir sėkmei einant pareigas konkrečioje įstaigoje. Svarbu įvertinti, per kiek laiko galima įgyti pageidaujamą kompetenciją – svarbesnės bus tos kompetencijos, kurioms įgyti reikia daugiau laiko ir pastangų. Rekomenduojama pasirinkti 3–7 kompetencijas.

Pasirinkus kompetencijas, svarbu išskirti ir aptarti konkrečius indikatorius, kurie bus vertinami, kad visi komisijos nariai vienodai suprastų jų reikšmę.

Motyvacijos dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą vertinimas

Valstybės tarnautojų atrankoje svarbus vertinimo kriterijus, pagrindžiantis tinkamumą užimti valstybės tarnautojo pareigas, yra *pretendentų motyvacija dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą*:

- motyvacija užimti konkrečias pareigas;
- motyvacija užimti pareigas konkrečioje įstaigoje;
- motyvacija užimti pareigas valstybės tarnyboje.

Pretendentų motyvacija dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą gali būti *išorinė* (pavyzdžiui, pretendentas kandidatuoja į konkrečią įstaigą, nes joje yra puikios karjeros galimybės) ir *vidinė* (pavyzdžiui, pretendentui patinka ir atrodo prasminga konkreti veikla, pretendentui atrodo reikšmingas ir patrauklus valstybės tarnautojo vaidmuo), atskleisti *ilgalaikius* (pavyzdžiui, pretendentas mato save konkrečioje pozicijoje ilgalaikėje perspektyvoje) arba *trumpalaikius* (pavyzdžiui, pretendentas apibrėžtam laikui planuoja pakeisti gyvenamąją vietą) motyvus.

SVARBU !!!

Komisija turi aptarti su motyvacijos vertinimu susijusius vertinimo aspektus:

1. *Kas bus svarbu, vertinant pretendentų motyvaciją* (vertinant pretendento interesus, poreikius, lūkesčius, tikslus ir siekius, sprendimų kriterijus, susijusius su dalyvavimu konkurse ar atrankoje ir asmenine karjera), t. y. kaip vertins pretendentų motyvacijos dalyvauti konkurse ar atrankoje pagrindimą, atskleistų motyvų turinį. Kitaip tariant, kiek pretendento sprendimas dalyvauti konkurse ar atrankoje pagrįstas ir apgalvotas, pretendento tinkamumą konkrečioms pareigoms konkrečioje įstaigoje.
2. *Kokie klausimai apie motyvaciją bus pagrindiniai* (klausimų gali būti daugiau negu vienas), t. y. sutarti, kad pretendentams užduodami vienodi arba lygiaverčiai pagrindiniai klausimai apie motyvaciją su galimybe pateikti tikslinamuosius arba papildomus klausimus. Klausimus apie motyvaciją dalyvauti konkurse ar atrankoje paprastai užduoda vienas komisijos narys (pavyzdžiui, komisijos pirmininkas), tačiau atsakymą vertina visi komisijos nariai. Taip pat visi komisijos nariai gali užduoti tikslinamuosius klausimus.
3. *Koks svoris bus suteikiamas šiam vertinimo kriterijui*. Pavyzdžiui, komisijos nariai sutaria, kad, individualiai vertindami pretendentų atsakymus į interviu klausimus, motyvacijos pagrindimo įvertinimui suteiks 30 proc. svorio, o bendram visų nustatytų kompetencijų įvertinimui – 70 proc. svorio. Komisijos narys, vertindamas konkretaus pretendento atsakymus į interviu klausimus, už motyvacijos užimti pareigas pagrindimą pretendentui skiria 7 balus. Balais įvertina kiekvieną vertintą kompetenciją ir suskaičiuoja bendrą visų vertintų kompetencijų įvertinimų vidurkį, kuris yra 8 balai. Tada galutinį pretendento įvertinimo balą komisijos narys turi suskaičiuoti šiuo būdu:
 - $7 \times 0,3$ (30 proc. svorio) = 2,1 balo už motyvacijos pagrindimą.
 - $8 \times 0,7$ (70 proc. svorio) = 5,6 balo už kompetencijų vertinimą.
 - $2,1 + 5,6 = 7,7$ balo yra galutinis pretendento vertinimo balas.

Vertinimo etapų apibrėžimas

Atsižvelgdama į pareigybei keliamus reikalavimus, specifiką, pretendentų skaičių, komisija nustato vertinimo etapų skaičių. Paprastai du vertinimo etapai vykdomi, kai į pareigybę pretenduoja ir į konkursą ar atranką atvyksta 7 ir daugiau pretendentų.

Jei planuojami keli vertinimo etapai, komisija turi sutarti, kokie bus taikomi vertinimo metodai skirtinguose vertinimo etapuose, kada vyks vertinimo etapai (tą pačią dieną, per kelias dienas), kaip bus atrenkami pretendentai į antrą etapą.

Vertinimo metodų aptarimas ir pasirinkimas

Komisija turi pasirinkti vieną ar keletą vertinimo metodų ir apibrėžti vertinimo procedūras, kuriuos taikant būtų galima surinkti informaciją, reikalingą pretendentams įvertinti pagal nustatytus vertinimo kriterijus. Pasirenkant vertinimo metodus rekomenduojama atsižvelgti į pareigybės pobūdį, funkcijas, pretendentų skaičių, nustatytus vertinimo kriterijus ir kitas vertinimui svarbias aplinkybes.

Kai nusprendžiama taikyti daugiau nei vieną vertinimo metodą, komisijos sprendimu gali būti nustatomas vertinimo metodų lyginamasis svoris. Pavyzdžiui, namų darbų užduoties lyginimasis svoris gali būti 40 proc., o interviu – 60 proc.

Vertinimo užduočių parengimas

Komisijos nariai turi susitarti dėl vertinimo užduočių parengimo. Užduočių rengime gali dalyvauti visi komisijos nariai, pavyzdžiui, rengiant interviu klausimus, namų darbų užduotis, praktines užduotis, testo klausimus.

Vertinime gali būti taikomi Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos paruošti testai, skirti įvertinti pretendentų turimas bendrąsias, vadybines ir lyderystės kompetencijas.

Taikant interviu metodą, sutariama, po kiek klausimų bus formuluojama vienai kompetencijai įvertinti, kaip bus pateikiami tikslinamieji klausimai, kuris komisijos narys kokiais kompetencijai įvertinti parengs klausimus, taip pat aptariamas atsakymų vertinimo gairių sudarymas.

Vertinimo principų ir galutinio komisijos sprendimo priėmimo aptarimas

Komisija turi nuspręsti, kaip vertins pretendentų atliktas užduotis, atsakymus į interviu klausimus. Taikant interviu metodą turi būti suderinta, ar kiekvienas komisijos narys vertins atsakymus tik į savo užduotus klausimus, ar į visų komisijos narių užduotus klausimus, ar atsakymus į klausimus apie motyvaciją vertins visi komisijos nariai.

Turi būti sutariama, kiek laiko bus skiriama kiekvienos vertinimo užduoties atlikimui (jei taikomas daugiau nei vienas metodas), kada bus tikrinamos atliktos užduotys, kiek tikrinimui bus skiriama laiko. Planuojant interviu turi būti aptarta, kokia bus klausimų seka, kiek laiko bus skiriama pokalbiui su vienu pretendentu, kada bus daromos pertraukėlės, pietų pertraukos poreikis.

Kiekvienas komisijos narys turi susipažinti su dešimtbale pretendentų vertinimo skale, jos reikšmėmis.

Bendravimo ir elgesio etikos klausimai

Rekomenduojama visiems komisijos nariams laikytis bendrų elgesio etikos taisyklių: atvykti į vertinimą komisijoje laiku, pagarbiai ir dalykiškai bendrauti su visais pretendентаis, nesikalbėti tarpusavyje vertinimo metu, dėmesingai išklausyti pretendentų atsakymus, nekomentuoti atsakymų ar juo labiau nepateikti teisingo atsakymo, nesinaudoti mobiliaisiais telefonais ir kompiuteriais, jei tai tiesiogiai nesusiję su vertinimu ir komisijos darbu.

Asmens duomenų apsauga

Komisijos nariai turi laikytis pretendentų asmens duomenų paslapties neatskleidimo reikalavimo. Reikia nepamiršti, kad, pagal Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymą, komisijos nariai negali atskleisti pretendentų asmens duomenų be jų sutikimo.

6. INTERVIU KLAUSIMŲ FORMULAVIMAS

Vertinimo metodas, kuris visada taikomas atrenkant pretendentes, yra interviu.

Interviu metu apie pretendento elgesį, kuris yra pagrindinis kompetencijos „matavimo vienetą“, sprendžiama iš jo žodinių atsakymų. Siekiant, kad pretendentų pateikti atsakymai į interviu klausimus suteiktų komisijai kuo daugiau reikiamos informacijos sprendimui priimti dėl pretendentų tinkamumo konkrečioms pareigoms, pasirengimo vertinimui metu komisijai

rekomenduojama skirti laiko klausimų, kurie bus užduodami pretendentams, rengimo principų aptarimui.

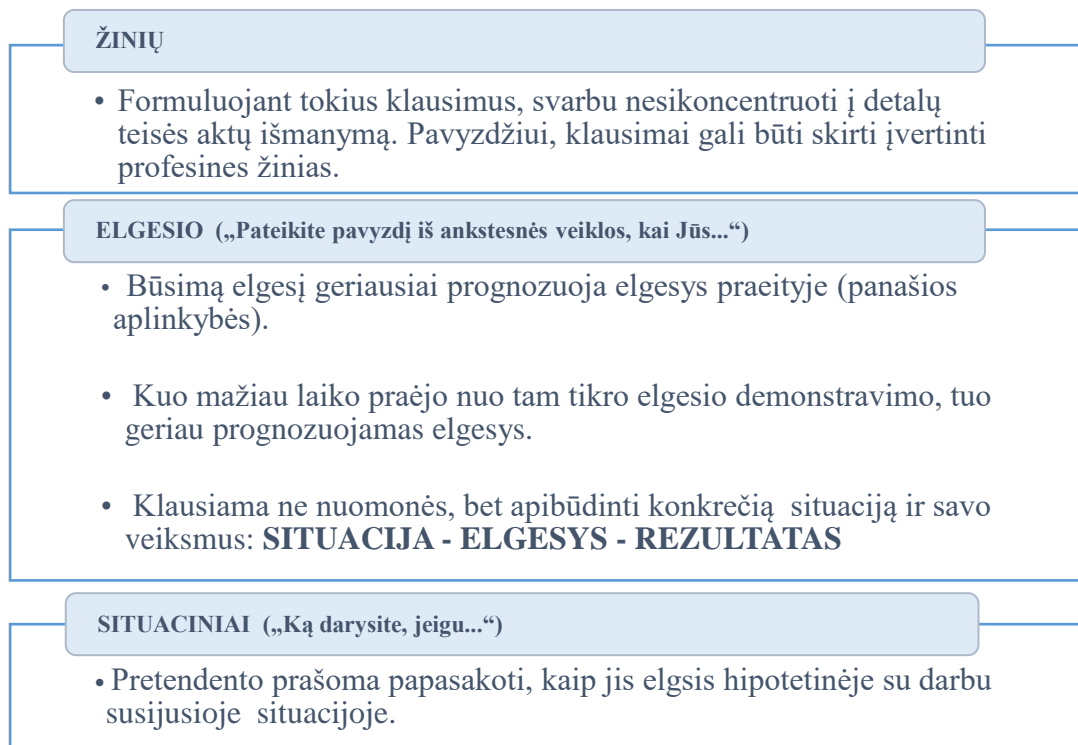
Klausimai turi būti parengiami atsižvelgiant į nustatytus vertinimo kriterijus. Klausimai gali būti *žinių, hipotetiniai, elgesio* (žr. 3 pav.). Taip pat gali būti užduodami klausimai, skirti įvertinti motyvaciją, karjeros / darbo patirtį.

Kiekvienam klausimui būtina pasirengti tinkamiausio / priimtinausio atsakymo gaires, t. y. kokius pretendentų atsakymus komisija laikys labiausiai atitinkančiais pretendentams keliamus kompetencijų reikalavimus.

Auksinės klausimų rengimo taisyklės:

- Jei nežinome, ką duos atsakymas, klausimo neklausime.
- Klausimo formulotė neturi pretendentui padėti numatyti priimtino atsakymo.
- Klausimas neturi būti dvigubas, t. y. vienu metu nepateikti dviejų ar kelių klausimų.
- Klausimas turi būti suformuluotas aiškiai, tiksliai ir vienareikšmiškai.
- Klausimas neturi būti nei pernelyg sudėtingas, nei pernelyg lengvas.

KLAUSIMŲ TIPAI



3 pav. Interviu klausimų tipai

Jei manoma, kad būtų tikslinga (pavyzdžiui, kai vertinime dalyvauja daug pretendentų, kai vertinimas vyksta ne vieną dieną), gali būti parengiami alternatyvūs – savo turiniu lygiaverčiai klausimai.

Klausimų konkrečias formuluotes komisijos nariai turi parengti savarankiškai iki komisijos posėdžio dienos, vadovaudamiesi komisijos susitarimais, ir aptarti juos su kitais komisijos nariais komisijos susitikimo metu ne anksčiau kaip vertinimo dieną.

Jeigu visi komisijos nariai vertina atsakymus į visų komisijos narių klausimus, tai komisijos nariai prieš pokalbius su pretendентаis turi pasidalyti su kitais komisijos nariais ne tik savo paruoštais klausimais, bet ir šių klausimų vertinimo gairėmis.

Komisijos nariai privalo laikytis diskretiškumo ir užtikrinti, kad aptarta informacija nepasieks asmenų, kuriems ji nėra skirta.

7. PRETENDENTŲ VERTINIMO KOMISIJOJE EIGA

Svarbiausi aspektai, vertinant pretendentes komisijoje, yra šie:

- **Kontakto užmezgimas, prisistatymas pretendentes.**
Vertinimą pradeda komisijos pirmininkas, prisistatydamas pats ir kviesdamas komisijos narius prisistatyti bei informuodamas apie vertinimo eigą, etapus (jeigu vertinimas vyks dviem etapais), formą ir trukmę.
- **Įstaigos / pareigybės funkcijų pristatymas.**
Po komisijos narių prisistatymo, komisijos narys iš valstybės tarnautojo ieškančios įstaigos pretendentes trumpai suteikia informaciją apie įstaigą ir pareigybę. Pateikdamas informaciją, įstaigos atstovas gali akcentuoti darbo įstaigoje privalumus, būsimus veiklos tikslus ir iššūkius. Ši informacija gali būti pristatoma / papildoma ir vertinimo pabaigoje. Svarbu prisiminti, kad atranka yra abipusis procesas – renkasi tiek komisija, tiek pretendentes.
- **Vertinimo užduotys pretendentes.**
Pasibaigus prisistatymui, pretendentes kviečiami į vertinimą. Jeigu numatomi keli vertinimo etapai, pretendentes pateikiamos užduotys vertinimo pradžioje įvardyta tvarka. Pavyzdžiui, pirmame vertinimo etape išsprendę testą, pretendentes palaukia testo vertinimo rezultatų ir jiems pranešama, kurie pretendentes pateko į antrąjį etapą.
- **Interviu.**
Interviu metu pateikiami klausimai pagal suderintą klausimų eiliškumą. Komisijos nariai pagal sutartą eilės tvarką užduoda visiems pretendentes vienodus ar lygiaverčius klausimus. Taip pat komisijos nariai turi teisę užduoti tikslinamuosius klausimus vengdami bet kokio sufleravimo ar nukreipimo. Tikslinamieji klausimai – tai atviri klausimai, kuriais siekiama geriau suprasti pretendentes atsakymą (pavyzdžiui: „Ką turėjote omenyje sakydamas...?“).

Komisijos nariams svarbu išlikti neutraliems ir susilaikyti nuo komentarų arba netinkamų reakcijų į pretendentes atsakymus (pavyzdžiui, nuo pritarimą ar nepritarimą rodančios reakcijos). Pretendentui nepateikus jokio atsakymo, nereikėtų užduoti sufleruojamųjų klausimų: Ar negalvojate, kad...? Kaip Jūs manote, ar...? Prie netinkamų reakcijų taip pat priskirtinas toks elgesys: aktyvus naudojimas kompiuteriais ir telefonais (jeigu naudojimas nėra susijęs su darbu komisijoje), komisijos narių kalbėjimasis tarpusavyje ir pan.

Rekomenduojama nevertinti pretendentes atsakymų interviu metu, o *kuo tiksliau pasižymėti pretendentes atsakymus*, kad vėliau būtų galima priimti kuo objektyvesnį

sprendimą, grįstą ne susidarytu bendru įspūdžiu apie pretendenta, o jo konkrečiais atsakymais.

- **Interviu užbaigimas.**

Pokalbis užbaigiamas padėka pretendentui už dalyvavimą, suteikiama informacija apie įstaigą ir pareigybę (jeigu nutarta šią informaciją pristatyti pokalbio pabaigoje) bei tolesnius konkurso ar atrankos organizavimo žingsnius.

Pokalbio pabaigoje galima palikti laiko pretendento klausimams. Dėmesys pretendentų klausimams sukuria bendradarbiavimo atmosferą. Pretendentai gali atvykti į vertinimą turėdami skirtingą įsivaizdavimą apie pareigas, į kurias pretenduoja, turėti klausimų, susijusių su įstaigos veikla.

- **Pretendentų kompetencijų, gebėjimų ir tinkamumo užimti pareigas vertinimas.**

Kiekvienas pretendentas vertinamas individualiai pagal aptartą pretendentų vertinimo organizavimo planą. Komisija pagal nustatytus konkrečius vertinimo kriterijus vertina, ar pretendentas sugebės tinkamai atlikti užduotis ir funkcijas, nurodytas pareigybės aprašyme, ar motyvuotas užimti pareigas įstaigoje ir ar prisitaikys prie įstaigos kultūros ir komandos.

Pretendento atlikta užduotis ar atsakymai į interviu klausimus yra vertinami balais. *Žemiausias įvertinimas yra 1 balas, aukščiausias – 10 balų* (gali būti nurodomas balas su vienu skaičiumi po kablelio). Vertinimo balas nustatomas pagal rekomenduojamą vertinimo skalę, nurodytą [*Pretendentų vertinimo komisijos darbo reglamento priede*](#).

Esant poreikiui, komisijos nariai diskusijos metu pasidalija informacija apie išgirstus pretendentų atsakymus į klausimus. Aptarimo metu komisijos nariai negali dalytis savo vertinimo balais, siekdami išvengti įtakos kitų komisijos narių vertinimui. Komisijos nariai turi vengti kalbėti apie pretendentus arba situacijas, nesusijusias su vertinimu, ir susikoncentruoti tik į tai, kaip pretendentai atliko užduotį ar atsakė į pateiktus klausimus.

8. KOMISIJOS DARBO APTARIMAS

Iš karto po pretendentų vertinimo rezultatų paskelbimo komisijos nariams rekomenduojama aptarti komisijos darbą (nustatytų vertinimo kriterijų, parengtų vertinimo užduočių ar klausimų, vertinimo procedūrų tinkamumą, vertinimo eigą, komunikaciją su pretendентаis ir pan.), siekiant įtvirtinti sėkmės momentus ir identifikuoti tobulintinas vietas bei klaidas.

Esant poreikiui gali būti papildomai organizuojamas komisijos darbo aptarimas (inicijuoti gali visi komisijos nariai), kurio metu būtų analizuojami konkretaus konkurso ar atrankos komisijos darbo aspektai (komisijos narių elgesys, galimas komisijos narių šališkumas, didelis vertinimo rezultatų netolygumas ir pan.).

Rekomendacijų konkursų ir atrankų į valstybės tarnautojo pareigas komisijos nariams priedas

Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas

BENDROSIOS KOMPETENCIJOS
VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtines dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.
KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.
VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.
VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą.
LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.
SPECIFINĖS IR PROFESINĖS KOMPETENCIJOS
SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS
POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą.
INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti.
ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę.
RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas.
TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje.
KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus.
KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatoms ir keliamiems reikalavimams.
ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis.
PROFESINĖS KOMPETENCIJOS ... Profesinė kompetencija suprantama kaip gebėjimas, kurio reikia norint atlikti konkrečias profesinės veiklos ar pareigų funkcijas.