

## Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvalgos

**Rasa Tumėnė**

*Valstybės tarnybos departamentas  
Labdarių g. 8, Vilnius*

**Irena Žukauskaitė**

*Valstybės tarnybos departamentas  
Labdarių g. 8, Vilnius*

**Žilvinas Židonis**

*Mykolo Romerio universitetas  
Valakapių g. 5, Vilnius*

doi:10.13165/VPA-14-13-4-05

**Anotacija.** *Valstybės tarnautojų atrankos profesionalumas ir skaidrumas yra vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių kokybišką žmogiškųjų išteklių valdymą bei viešųjų paslaugų teikimą. Naujas 2013 m. birželio mėnesį įsigaliojęs valstybės tarnautojų atrankos modelis atspindi bendrą Lietuvos viešojo valdymo modernizavimo kryptį, kuri teikia pirmenybę vadybiniams valdymo metodams. 2013–2014 metais atliktos vadovų, įdarbinusių valstybės tarnautojus pagal naująją tvarką, ir valstybės tarnautojų, priimtų pagal naująją atrankos tvarką, apklausos duomenų analizė rodo, kad dėl padidėjusio atrankos skaidrumo, objektyvumo, procedūrų paprastumo bei viešumo naujas modelis iš esmės yra vertinamas teigiamai.*

**Raktažodžiai:** *valstybės tarnyba, atranka, naujoji viešoji vadyba.*

**Keywords:** *civil service, selection and recruitment, New Public Management.*

## Išvadas

Nauji ekonominiai, socialiniai ir geopolitiniai pokyčiai, vykstantys tiek šalies viduje, tiek ir už jos ribų, kelia vis sudėtingesnius valstybės valdymo iššūkius. Viena iš pagrindinių Lietuvos viešojo administravimo problemų yra nepakankamai moderni, lanksti ir į pokyčius orientuota valstybės tarnyba. Kalbama ne tiek apie demokratijos, kaip esminio modernios Vakarų pasaulio valstybės atributo stiprinimą, kiek apie gebėjimą profesionaliai valdyti valstybę, arba, kitaip tariant, viešosios biurokratijos kokybę. Europos Komisijos valdymo kokybės ataskaitoje (angl. *quality of governance*) pažymima, kad „nėra jokios abejonės, jog kokybiškos biurokratijos ir valstybės tarnybos sistema turi išskirtinę reikšmę šalies ekonomikos augimui, pagrindinių viešųjų paslaugų teikimui bei teisėtumo ir piliečių pasitikėjimo kūrimui“ [17, p. 83].

Siekiant užtikrinti valdymo kokybę ir modernizuoti valstybės tarnybą, vis daugiau dėmesio yra skiriama valstybės tarnautojų atrankos profesionalumui ir skaidrumui didinti. 2013 m. birželio mėnesį įsigaliojusi naujoji valstybės tarnautojų atranka – ilgai brandintas ir kryptingai įgyvendintas pokytis, kuriuo siekta modernizuoti valstybės tarnybą, padaryti ją patrauklesnę ir skaidresnę visuomenei, išspręsti įsisenėjusias problemas. Apie atrankos viešajame sektoriuje problemas kalbama jau seniai. Neatsitiktinai Vyriausybės 2006–2008 metų programoje buvo minima, kad būtina „tobulinti valstybės tarnautojų atranką ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūras. Išgyvendinti protekcionizmą priimant į valstybės tarnybą“ [14, p. 166]. Atrankų skaidrumo trūkumas, nelanksti atrankos sistema, siauras pretendento vertinamų charakteristikų spektras, manipuliavimas reikalavimais kandidatams ir kitos problemos buvo minimos ir S. Pivoro [23] atliktoje analizėje. Skaidrumo valstybės tarnyboje aspektą tyrė ir Specialiųjų tyrimų tarnyba [1].

2013 m. birželio 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai, kurie įtvirtino iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atranką – I atrankos etapas (bendrųjų gebėjimų ir, jei pretenduojama užimti vadovaujančias pareigas, vadovavimo gebėjimų patikrinimas centralizuotai vykdomas Valstybės tarnybos departamente), II etapas – pokalbis įstaigoje (kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis). Naujoji atrankos sistema pakeitė iki tol daugiau nei 10 metų galiojusią teisės aktų žinių patikrinimo tvarką.

Šio straipsnio tikslas yra išanalizuoti valstybės tarnautojų atrankos profesionalumo ir skaidrumo aspektus naujosios valstybės tarnautojų atrankos kontekste. Straipsnis paremtas asmenų, sprendusių kompiuterinį bendrųjų gebėjimų testą, asmenų, priimtų į valstybės tarnautojo pareigas, ir priimtų valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų apklausos duomenimis, taip pat dokumentų ir statistinių duomenų analize, teisinio reglamentavimo vertinimu.

## Valstybės tarnautojų atranka viešojo valdymo pokyčių kontekste

Valstybės tarnautojų atrankos modeliai ir įgyvendinimo būdai yra viešojo valdymo reformų dalis. Kaip pabrėžiama šaltiniuose [22], viešojo valdymo pokyčių

kryptis ir turinys priklauso nuo šalyje vyraujančios administravimo tradicijos, kurią lemia šalies valdymo struktūrose vyraujančios vertybės ir nuostatos. Tokie pokyčiai kaip „tarnautojo darbo rezultatų vertinimas ir apmokėjimo pagal rezultatus nustatymas“ sėkmingai prigyja šalyse, kuriose vyrauja individualistinės, konkurenciją ir asmeninę sėkmę pabrėžiančios vertybės (pvz., Didžiojoje Britanijoje). Kitų šalių, pavyzdžiui, Vokietijos, Prancūzijos, valstybės tarnybose darbuotojų tarpusavio santykiai yra hierarchiški, vyrauja „pareigybės kultas“ ir griežta subordinacija.

G. Petersas [22] skiria keturias pagrindines Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos viešojo administravimo tradicijas: anglosaksų (minimalios valstybės), kontinentines vokišką (organinę) ir prancūzišką (Napoleono) bei skandinavišką (anglosaksų ir vokiškos mišinys). Lietuva priklauso kontinentinės administracinės tradicijos sričiai, todėl reiktų išsamiau aptarti šios tradicijos bruožus, jų poveikį valstybės tarnybai ir naujosios viešosios vadybos, kaip anglosaksų tradicijos produkto, įtaką kontinentinio tipo valstybės tarnybos sistemai.

Vokiška (organinė) administracinė tradicija valstybę traktuoja kaip vieną nedalomą „organizmą“. G. Hėgelis [10] (p. 414) teigia: „Pagrindinė politinės valstybės apibrėžtis yra substanciali vienybė kaip jos momentų idealybė... Ši momentų idealybė yra tolydi organinio kūno gyvybei: ji yra kiekviename taške, visuose taškuose yra tik viena gyvybė ir pasipriešinimo jai nėra.“ Valstybės tarnyba yra „valstybės organizmo“ dalis, todėl bet kokie pokyčiai turi būti evoliuciniai ir vykdomi laipsniškai. Antra, organinė paradigma teigia, kad valstybės tarnautojai yra valstybės valios vykdytojai. Kontinentinė administracinė tradicija valstybę iškelia aukščiausiai piliečių susitarimo. G. Hėgelis [10] teigia, kad valstybė nėra atskirų žmonių sutartis, o objektyvi valia, nesvarbu, ar atskiras žmogus ją pažįsta, ar ne. P. Leonas [13] pastebi, kad, G. Hėgelio supratimu, valstybė nėra dirbtinis dalykas, ji nesukurta susitarimo pagrindu, o valstybės tarnyba yra organinė valstybės dalis. Toks požiūris į valstybę suponuoja atitinkamus reikalavimus, keliamus kandidatams į valstybės tarnybą. Būsimas valstybės tarnautojas visų pirma yra traktuojamas kaip valstybės valios išraiškos įgyvendintojas, todėl pagrindinės šioje tarnyboje reikalingos kompetencijos yra teisinės žinios, nes anot G. Hėgelio, valstybės objektyvi valia pasireiškia per teisės aktus. Antra, teisės aktų išmanymas ir jų vykdymo kompetencija yra vienintelis būdas, kuris apriboja valstybės tarnautojų savivalę, užtikrina valstybės tarnybos profesionalumą ir veiklos efektyvumą. Tai vadinamasis vėberinis (sukurtas Maxo Weberio) valstybės tarnybos modelis, kuris 1999 metais Lietuvoje buvo formaliai įtvirtintas priėmus Valstybės tarnybos įstatymą. Kaip pažymi S. Pivoras [23], kadangi Valstybės tarnybos įstatymo rengėjus konsultavo ES ekspertai, administracinės teisės specialistai, valstybės tarnyba susiformavo kaip administracinės teisės institutas. Toks valstybės tarnybos karjeros modelis turi ne tik anksčiau aptartų privalumų, bet ir rimtų trūkumų. Griežtas politikos ir administravimo atskyrimas sumažino valdininkų kontrolės galimybes ir biurokratija evoliucionavo į uždarą struktūrą, kuri geba efektyviai „gintis“ nuo bet kokių jai nepalankių pokyčių. Todėl jau 2002 metais buvo priimta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, leidusi karjeros modelį derinti su postų sistema. Pavyzdžiui,

priimant buvo panaikintas bandomasis laikotarpis, anksčiau privalomas pradedan-  
tiems karjerą valstybės tarnyboje, taip pat atsisakyta darbo patirties valstybės tar-  
nyboje reikalavimo priimant į aukštesnes karjeros tarnautojų pareigybes.

Naujo požiūrio ir kardinalių reformų poreikį suponavo 2008 metais prasidė-  
jusi ekonomikos krizė, kuri kaip tik sutapo su naujos penkioliktosios Vyriausybės  
kadencijos pradžia. Kaip pažymi V. Nakrošis [18], penkioliktosios A. Kubiliaus  
Vyriausybės viešojo valdymo reformų turinys buvo pagrįstas vadybiniu požiū-  
riu, vyrauja naujosios viešosios vadybos NVV) doktrinos bruožai. NVV susifor-  
mavo XX a. aštuntajame dešimtmetyje anglosaksų šalyse – Naujoje Zelandijoje,  
Australijoje, Jungtinėje Karalystėje, Kanadoje, JAV. Anglosaksų viešosios biurok-  
ratijos tradicija į valstybės tarnybą žvelgia instrumentiškai, kaip į vieną iš valsty-  
binio valdymo objektų. Šią filosofiją gerai atspindi T. Gaeblerio ir D. Osborne'o  
propaguojama „vyriausybės perkūrimo“ idėja [20]. Šių autorių požiūriu [20], vals-  
tybės tarnyba yra viena iš paslaugų teikėjų. Kiti teikėjai gali būti tiek privačios,  
tiek nevyriausybines organizacijos. Viešosios politikos vadovai turi turėti galimybę  
„išsirinkti prieš perkant“ (angl. *to shop around*) geriausią paslaugų teikėją [20].  
„Valdžios perkūrimo“ koncepcija atstovauja vienam iš pačių radikaliausių požiūrių  
į valstybės tarnybą. Minėti autoriai gana kategoriškai pareiškia, kad šiuolaikinė-  
je visuomenėje valstybės tarnybos sistema yra tikras kliuvinys, nes vadybininkai  
(viešosios politikos formuotojai) negali efektyviai vadovauti valstybės tarnybos sis-  
temos personalui [20]. Todėl turi būti iš esmės keičiami valstybės tarnautojų priėmi-  
mo, motyvavimo bei atleidimo principai. Plačiai paplitusi nuomonė, kad kontinen-  
tinės tradicijos valstybės tarnybos modelis pabrėžia biurokratų politinį neutralumą,  
tačiau pati organinės valstybės koncepcija tiek politikus, tiek biurokratus traktuoja  
kaip vientiso „organizmo“ dalis. „Vyriausybės perkūrimo“ paradigma griežtai skiria  
viešosios politikos valdymą (angl. *policy management*) ir viešųjų paslaugų teikimą.  
Todėl anglosaksų administracinė tradicija į valstybės tarnybos pokyčius žiūri radi-  
kaliau ir pabrėžia tokius momentus kaip paslaugų teikėjų konkurencija ir atskaito-  
mybė už veiklos kokybės užtikrinimą. Kaip tvirtina mokslininkai, paslaugų teikė-  
jas žino, kad dėl blogos kokybės gali būti nutraukta sutartis, o valstybės tarnautojas  
žino, kad su juo taip pasielgti niekas negali [20].

Tarp penkioliktosios Vyriausybės prioritetų buvo numatyti į rezultatus orien-  
tuoto valstybės tarnybos modernizavimo modelio principai. Idėjų buvo semtasi iš  
NVV doktrinos, kuri skelbia, kad reikia „leisti vadybininkams valdyti“. „Leidimas  
valdyti“ reiškia ne tik įgaliojimų suteikimą valstybės tarnautojams (arba pagal dar-  
bo sutartis dirbantiesiems), bet ir reikalavimą, kad tokie darbuotojai turėtų vadybi-  
nių kompetencijų, o valstybės tarnybos karjeros planavimo sistema užtikrintų šių  
kompetencijų įgijimą ir ugdymą.

### Naujoji valstybės tarnautojų atranka

Naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema buvo diegiama atsižvelgiant į  
kitose šalyse pasiteisinusią atrankos praktiką, technologines naujoves, moder-

nius atrankos metodus. Vienas didžiausių pokyčių esamoje – sprendimas atranką iš dalies centralizuoti, t. y. pirmąjį atrankos etapą vykdyti Valstybės tarnybos departamente. Centralizuotos atrankos modelis taikomas Belgijoje, Airijoje, taip pat Europos Sąjungos institucijose (EPSO – Europos personalo atrankos tarnyboje (angl. *European Personnel Selection Office*)), iš dalies centralizuotas – Austrijoje, Prancūzijoje, Maltoje, Rumunijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vengrijoje, Olandijoje [12].

Remiantis Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija [28], atrankos centralizavimo stiprybės yra šios:

- Taikant unifikuotus pretendentų registravimo ir informavimo būdus užtikrinamas didesnis valstybės tarnautojų atrankos skaidrumas ir pretendentų galimybės gauti visą reikalingą informaciją.
- Centrinė įstaiga su valstybės tarnautoją į pareigas priimančia įstaiga suderina kompetencijas, metodus, atrankos etapų skaičių ir kitus aspektus. Toks atrankos vykdymas leidžia suderinti valstybės tarnautoją į pareigas priimančios įstaigos poreikius su atranką vykdančios įstaigos galimybėmis.
- Taikomi kokybiškesni atrankos į valstybės tarnybą metodai, kurie leidžia atrinkti tinkamiausius pretendentes.
- Centralizuota valstybės tarnautojų atranka sudaro galimybes centrinei įstaigai kaupti valstybės tarnautojų atrankos patirtį bei sudaro prielaidas tapti kompetencijos centru.
- Centrinėje įstaigoje atsiranda galimybė koncentruoti išteklius ir kompetencijas, užtikrinant valstybės tarnautojų atrankos kokybę, profesionalumą ir efektyvumą.
- Galimybė greitai ir efektyviai atlikti tam tikrus atrankos procesus: patikrinti pretendentų bendruosius gebėjimus, formalų pretendentų atitikimą keliamiems reikalavimams, informuoti suinteresuotus asmenis apie laisvas pareigybes valstybės tarnyboje, kaupti istorinius ir statistinius duomenis apie atrankų vykdymą.
- Galimybė plėsti valstybės tarnautojų atrankos apimtį, įtraukiant ir statutinį valstybės tarnautojus arba darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis.

Be abejo, ši sistema turi ir trūkumų. Centralizacijos atveju kyla tarpinstitucinio koordinavimo problema – centrinė įstaiga per daug nutolsta nuo konkursus inicijuojančių įstaigų problemų, neįsigilinama į įstaigos problematiką taikant unifikuotus sprendimus [27]. Taip pat teigiama, kad jei įstaiga yra maža, tokia atranka kainuoja brangiau, yra ne tokia lanksti, sudėtingiau įvertinti darbuotojų tinkamumą konkrečiai darbo vietai, ne toks svarbus tiesioginio vadovo vaidmuo [12]. Čia išvardintas problemas valstybės tarnautojų atrankoje leidžia eliminuoti dalinė proceso centralizacija, kai atsakomybė už tinkamo kandidato parinkimą tenka dviem įstaiigoms – centrinei ir tiesiogiai ieškančiai darbuotojo.

Pirmajame naujos valstybės tarnautojų atrankos etape pretendentai į valstybės tarnybą turi išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą, susidedantį iš dviejų dalių: bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų. Būtent testo turinio pasikeitimas

yra dar vienas didelis pokytis naujojoje atrankos sistemoje. Testai, kaip atrankos priemonė, yra plačiai taikomi tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje ir leidžia atskirti testo metu parodžiusius gebėjimus ir kompetencijas kandidatus. Tačiau prieš tai galiojusios atrankos problema slypėjo tiek paties testo turinyje, tiek jo taikyme.

Iki naujos atrankos įsigaliojimo testą sudarė 100 klausimų, kuriais tikrinamos vien tik teisės aktų žinios. Be to, dalis klausimų buvo viešai prieinami žiniasklaidoje, todėl jų išmokimas atmintinai šį atrankos etapą paversdavo formalumu. Tyrimai rodo [15], kad žinių testų prognostinis validumas yra didelis, kai jis tiesiogiai susijęs su būsimo darbo specifika. Taigi, iškilo būtinybė ieškoti visų valstybės tarnautojų atrankai tinkančio testo formų.

Daugelyje Europos Sąjungos šalių, pvz., Didžiojoje Britanijoje, Austrijoje, Belgijoje, Estijoje, Suomijoje bei EPSO valstybėse, tarnautojų atrankoje naudojami bendrųjų gebėjimų testai [29]. Portugalijoje, Belgijoje, Rumunijoje testais yra vertinamos pretendentų į valstybės tarnybą kompetencijos. Airijoje, Danijoje ir Austrijoje asmenys, norintys tapti valstybės tarnautojais, pildo asmenybės testus, yra sudaromi jų profiliai ir pagal šiuos rezultatus pasirenkami geriausi kandidatai. Lietuvoje nuspręsta vertinti pretendentų bendruosius mąstymo gebėjimus, nes testu yra matuojamas pretendento gebėjimas mąstyti, rasti dėsningumus, spręsti užduotis, su kuriomis susiduriama pirmą kartą, atidžiai stebėti instrukcijas, rasti reikiamą informaciją. Bendrųjų gebėjimų testas yra viena iš efektyviausių darbo atlikimo prognozavimo priemonių [26]. Asmenys, kurie gerai sprendžia bendrųjų gebėjimų testus, dažniausiai įgyja daugiau darbu reikalingos informacijos, priima geresnius sprendimus, sėkmingai sprendžia problemas, tinkamai reaguoja į naujas ir sudėtingas situacijas [5]. Taip pat, atsižvelgiant į planuojamą diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje, nuspręsta vertinti pretendentų bendrąsias kompetencijas ir užtikrinti, kad į valstybės tarnybą būtų priimami bent minimalius kompetencijų reikalavimus atitinkantys asmenys.

Atskiro paminėjimo vertas centralizuotai pradėtas vykdyti vadovavimo gebėjimų tikrinimas. Būtent vidurinėsios grandies stiprinimas tampa prioritetu [7], nes problemų sprendimų kokybė ne tik strateginiu, bet ir taktiniu lygiu lemia sveiką valstybės tarnybos organizmo funkcionavimą. Lietuvoje, kaip ir Kipre, Portugalijoje ar Maltoje, vadovavimų gebėjimams tikrinti pasirinktas pokalbio metodas. Pusiau struktūruotas pokalbis yra vienas patikimiausių atrankos instrumentų, o jį derinant kartu su kognityviniais testais prognostinis validumas išauga nuo 0,51 iki 0,63 [5]. Vertinimo objektyvumą lemia ne tik pretendento turimos patirties ir žinių atskleidimas, bet ir atranką vykdančių ekspertų profesionalumas.

Dar vienas pokytis, kuris paveikė visus asmenis, pretenduojančius tapti valstybės tarnautojais, – tai viso proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę ([www.testavimas.vtd.lt](http://www.testavimas.vtd.lt)). Atsižvelgiant į Europos šalių patirtį, buvo sukurta Atrankos modulio savitarnos sistema. Ja naudodamasis asmuo kandidatuoja į valstybės tarnybą. Nuo šiol:

- prašymų dalyvauti konkurse teikimas ir tikslinimas galimas 24 valandas per parą 7 dienas per savaitę iš bet kurio internetinę prieigą turinčio prietaiso;

- yra galimybė registruotis *online* būdu laikyti bendrųjų gebėjimų bei anglų, vokiečių, prancūzų kalbų testus, atlikti vadovavimo gebėjimų patikrinimą;
- testų ir vadovavimo gebėjimų patikrinimų rezultatų automatiškas susiejimas su pateiktais prašymais dalyvauti konkurse;
- yra galimybė elektroniniam segtuve saugoti pretenduoti į valstybės tarnybą reikalingus dokumentus;
- paruoštos pagrindinių dokumentų elektroninės formos;
- pretendentai gali užsisakyti paskelbtų naujų konkursų / pakaitinių atrankų / testavimų prenumeratą.

Elektroninės konkursų ir pakaitinių valstybės tarnautojų atrankos administravimo (įskaitant dokumentų pateikimą) sistemos įdiegimas leido išspręsti dvi pagrindines problemas – pretendentams aplikavimas dėl darbo supaprastėjo, procedūra tapo prieinamesnė ir patrauklesnė, o įstaigoms ir Valstybės tarnybos departamentui buvo sudarytos sąlygos kaupti duomenis, juos analizuoti ir panaudoti konkursų ir pakaitinių valstybės tarnautojų atrankos procesams tobulinti. Kaip teigia autoriai [16], įdarbinimo procesas, vykstantis elektroninėje erdvėje, yra pranašesnis daugeliu aspektų, kurie vartotojų yra vertinami kaip patrauklūs: jis yra greitesnis, informatyvesnis (leidžia dėti nuorodas į įstaigos puslapius), leidžia taupyti kartais sunkiai įžvelgiamus kaštus (Lietuvoje – pretendento pašto išlaidas ir pan.). Tai taip pat yra daug efektyvesnis būdas vertinant iš darbdavio pozicijos – duomenys kaupiami automatiškai, pateiktų prašymų nereikia spausdinti, rūpintis jų archyvavimu, duomenys lengvai apdorojami ir analizuojami. Be to, yra taupomi įstaigos, šiuo atveju valstybės, lėšos – nebereikia spausdinti skelbimų popieriniuose leidiniuose. Be to, leidžiant pateikti prašymą elektroniniu būdu sulaukiama daugiau pretendentų [6]. Nuo 2013 m. birželio 1 d. iki 2014 m. birželio 1 d. vidutiniškai į vieną vietą pretenduoja 13 asmenų. Valstybės tarnybos departamento atliktos apklausos duomenimis, dauguma valstybės tarnyboje dirbančių personalo darbuotojų sutinka, kad elektroninis prašymų administravimas sumažina darbo kaštus [30].

Nors dažniausiai yra kalbama apie elektroninio prašymų teikimo teikiamus privalumus, kiti autoriai nurodo ir minusus, pvz., galima pretendentų diskriminacija [6]. Į šį trūkumą ypač svarbu atsižvelgti taikant elektroninę prašymų teikimo sistemą valstybiniame sektoriuje Lietuvoje, kadangi įstatymų numatyta tvarka visiems piliečiams turi būti sudarytos vienodos sąlygos stoti į valstybės tarnybą. Europos šalyse prašymų teikimas elektroniniu būdu bene labiausiai modernizuotas Belgijoje, kur nuo 2005 m. liepos visi atviri konkursai vykdomi tik per SELOR administruojamą specializuotą informacinę sistemą Mano SELOR (pranc. *Mon SELOR*), skirtą elektroninei valstybės tarnautojų atrankai [28]. Analogiškas sistema turi Airija, Olandija, EPSO.

Pokyčių diegiant naująją atrankos sistemą būta ir daugiau (pvz., atranką įstaigoje galima organizuoti kelias dienas), tačiau šiame straipsnyje apsiribosime respondentų nuomone į jau pristatytus naujosios atrankos aspektus.

## **Profesionalios darbuotojų atrankos tendencijos – kandidatų reakcijos į atranką svarba**

Profesionali darbuotojų atranka yra suprantama kaip įvairiais metodais grįstas informacijos apie asmenį rinkimo ir įvertinimo procesas, siekiant pateikti įdarbinimo pasiūlymą. Toks įdarbinimo pasiūlymas gali būti pirma darbo pozicija naujam darbuotojui arba kita pozicija esamam darbuotojui. Atrankos procesas įgyvendinamas atsižvelgiant į tam tikras teises ir aplinkos sąlygas bei organizacijos ir asmens interesus [3]. Iš organizacijos perspektyvos yra svarbu sudominti kandidatus darbo vieta ir organizacija, pritraukti geriausius kandidatus darbo rinkoje. Atrankos tikslas yra iš kandidatų grupės pasirinkti tuos kandidatus, kurie turi tinkamas žinias, gebėjimus, įgūdžius ar kitus ypatumus, reikalingus sėkmingai atlikti veiklą. Manoma, kad siekiant geriau prognozuoti būsimo darbo rezultatus, turi būti taikomi *patikimi ir validūs atrankos metodai* [18–20].

Kandidatai teikia pirmenybę tiems atrankos metodams, kurie atrodo labiau susiję su darbu, teisingi ir objektyvūs [9]. Tyrimai rodo, kad interviu, darbo užduotys, žinių testai ir vertinimo centrai yra kandidatams priimtinesni negu bendrųjų kognityvinių gebėjimų testai, o pastarieji suvokiami kaip priimtinesni negu asmenybės klausimynai, asmeninių duomenų analizė ir grafologija [9; 24].

Praktikoje rekomenduojama parinkti atrankos metodus ir taikyti atrankos procedūras, siekiant formuoti teigiamą kandidatų nuomonę apie atranką (4; 9). Įgyvendinant valstybės tarnybos tarnautojų atrankos sistemos reformą Lietuvoje, buvo atsižvelgta į tyrimų duomenis apie kandidatų reakcijas į atranką ir pritaikyti kai kurie teigiamo kandidatų požiūrio formavimo į atranką principai atrankos procedūrose:

- Standartizuotai vykdomas bendrųjų gebėjimų, bendrųjų kompetencijų ir vadovavimo gebėjimų vertinimas.
- Atrankos metodų taikymas pagrįstas reikalavimais kandidatams, nustatytais pareigybių aprašymais.
- Testavimas vykdomas automatizuotu, kompiuteriniu būdu.
- Pokalbių metu laikomasi bendrųjų gero pokalbio vedimo principų, tokių kaip aiškus pokalbio formatas, tinkamas klausimų pateikimas ir klausimų uždavimo technika, kompetentingi pokalbio vedėjai.
- Kandidatams žodžiu ir raštu teikiama informacija apie atrankos procedūrą.
- Vykdoma atrankos proceso stebėseną ir tobulinimas.

## **Profesionalios darbuotojų atrankos tendencijos – atrankos metodų parinkimas**

Atrankos metodų parinkimas iš esmės priklauso nuo darbo ir organizacijos konteksto, kuriame atliekamas darbas. Atsirenkant metodus svarbu atsižvelgti į darbo pobūdį (darbo užduotis, atsakomybės lygį), vertinimą atliekančių specialistų



kompetenciją, kandidatų skaičių ir jų pasirengimą, metodų administravimo kaštus, turimus laiko ir finansinius išteklius ir kt.

Mokslininkai [26] atliko skirtingų atrankos metodų *validumo tyrimų metaanalizę*, kuri parodė, kad struktūruoto pokalbio ir bendrųjų kognityvinių gebėjimų testo derinys yra efektyviausias prognostinio validumo atžvilgiu (0,63), t. y. tiksliausiai nuspėja būsimus darbo rezultatus. Valstybės tarnybos departamentas būtent ir pasirinko šių metodikų derinį.

Interviu – dažniausiai atrankose taikoma įvertinimo priemonė. Interviu gali būti taikomas ir kaip vienintelė vadovų atrankos priemonė, kaip pagrindinis metodas įvertinti kandidato žinias, įgūdžius, asmenines savybes. Vadovų atrankoje dažniausiai taikomi nestruktūruoti arba pusiau struktūruoti interviu, o skirtinguose atrankos etapuose paprastai taikoma ir viena, ir kita. Interviu struktūravimo pasirinkimą lemia keletas faktorių: interviu tikslas, interviu vedėjo profesionalumas, kokią vietą užima interviu visame atrankos procese: pirminis interviu, interviu prieš testavimą, interviu po testavimo, interviu įvertinimo centre ir kt. Struktūruotu interviu gali būti siekiama patikrinti kandidato biografinius duomenis ir patikslinti pagrindinius darbo biografijos faktus.

Valstybės tarnybos departamentas, tikrindamas pretendentų į vadovų pareigas vadovavimo gebėjimus, taiko pusiau struktūruotą interviu ir elgesio klausimus. Pusiau struktūruotas interviu įpareigoja interviu vedėją visiems kandidatams užduoti vienodus pagrindinius klausimus ir po kiekvieno interviu įvertinti konkrečias, visiems kandidatams vienodas ir su darbu susijusias kompetencijas. Be to, visiems kandidatams naudojamas tas pats interviu planas. Interviu vedėjas turi būti labai gerai pasiruošęs: mokėti vesti pokalbį, stebėti pašnekovo neverbalinius signalus ir ypatingai gerai sugebėti klausyti ir įvertinti, ką kalba kandidatas.

Kompetencijų vertinimo centras – tai kandidatų vertinimas taikant keletą metodų kiekvienai reikalingai kompetencijai įvertinti, priskiriant keletą vertintojų kiekvienam kandidatui. Įvertinimo centro principai ir metodai užtikrina vertinimo visapusiškumą ir objektyvumą. Jį taikant galima patikimiau už pavienius metodus įvertinti, kiek asmens turimi sugebėjimai bei potencialas atitinka darbuotojo veiklai keliamus reikalavimus. Taikant įvertinimo centro metodą naudojamos grupinės užduotys, atvejo analizės ar kitos situacinės užduotys, testai, klausimynai, įvairių formų individualūs pokalbiai. Atlikdami užduotis kandidatai turi galimybę parodyti ne tik turimas žinias, bet ir savo realius sugebėjimus. Įvertinimo centro metodas suteikia galimybę įvertinti kandidato elgesį situacijose, su kuriomis jis susidurs darbe, nepriklausomai nuo jo turimos patirties.

### **Konkursą laimėjusių asmenų ir jų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą tyrimas**

Aplausa elektroniniu būdu buvo vykdoma nuo 2013 m. lapkričio 25 d. iki 2014 m. gegužės 27 d. Visiems vadovams, kurie įdarbino valstybės tarnautojus nuo

2013 m. birželio 1 d. pagal naująją atrankos sistemą, praėjus ne mažiau kaip 3 mėnesiams nuo naujų valstybės tarnautojų darbo pradžios, buvo siunčiamas prašymas užpildyti anketą. Iš viso buvo išsiųstas 951 prašymas, apklausoje sutiko dalyvauti 168 vadovai (atsakomumas 17,66 proc.). Analogiški prašymai buvo išsiųsti visiems naujai priimtiems ir ne mažiau kaip 3 mėn. dirbantiems valstybės tarnautojams. Iš viso tyrime sutiko dalyvauti 247 nauji valstybės tarnautojai iš 951 (atsakomumas 25,97 proc.). Atsižvelgiant į tai, kad apklausos formos pildymas nebuvo privalomas, o į atvirus klausimus paprastai atsako mažiau respondentų nei į uždarus [11], laikytina, kad pateikti atsakymai pakankamai reprezentuoja valstybės tarnautojų požiūrį į naująją atrankos sistemą ir suteikia vertingos informacijos [3; 25].

Visų respondentų buvo prašoma nurodyti po tris naujosios atrankos privalumus ir trūkumus lyginant su ankstesniąja atrankos sistema.

Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad naujoji atranka sulaukia daugiau teigiamų nei neigiamų atsiliepimų.

Naujai įdarbinti valstybės tarnautojai džiaugėsi 3 metus galiojančiais testų rezultatais, pvz., *„Taupomos valstybės lėšos ir kandidatų bei konkurso organizatorių laikas, nes išlaikytas bendrųjų gebėjimų testas galioja 3 metus ir nereikia pretenduojant į kelias pareigas kelis kartus laikyti to paties testo“*. Daugelis teigiamai įvertino dalies atrankos procedūrų perkėlimą į elektroninę erdvę – greičiau galima pateikti įstaigoms dokumentus, operatyviai sužinoma, ar pateikti visi reikalingi dokumentai ir ar pretendentas atitinka bendrosius ir specialiuosius reikalavimus. Elektroninė sistema užtikrina, kad „į konkursą registruojasi visi norintys, nebūna taip, kad „netyčia“ sužinai, kad konkursas baigėsi“, „nebėra popierizmo“. Taip pat daugelis palankiai įvertino galimybę užsiregistruoti testavimams norimame mieste ir norimu laiku. Bendrųjų gebėjimų testo kompiuterizavimas eliminuoja žmogiškoios klaidos, skaičiuojant rezultatus, tikimybę.

Daugelis respondentų mano, kad bendrųjų mąstymo gebėjimų ir kompetencijų tikrinimas yra geresnis atrankos metodas nei anksčiau buvęs teisės aktų testas. *„Asmuo – dalyvis konkurse patikrinamas visapusiškai, gebėjimas mąstyti, gebėjimas skaityti ir suvokti įstatymus bei gebėjimas bendrauti;“* sudaroma „galimybė parodyti savo sugebėjimus spręsti problemas, priimti sprendimus.“

Jie taip pat kaip privalumą minėjo tai, kad *„nebereikia mokytis mintinai teisės aktų, kurie konkrečiai pareigybei gali būti visai nereikalingi“, „bendrųjų gebėjimų testui (tiek I, tiek II daliai) laikyti nereikia specialiai ruošti“*. Naujo pobūdžio užduotys tapo *„motyvacija potencialiems valstybės tarnautojams arba esamiems tobulinti savo kvalifikaciją“*.

Respondentai nurodė tokius pasikeitusios atrankos įstaigose privalumus:

- *„Yra pakankamai laiko pasiruošti pokalbiui“;*
- *„Pokalbiui komisijoje reikia ruošti iš mažesnės apimties dokumentų, t. y. tik iš medžiagos, susijusios su konkrečia pareigybe“;*
- *„Pokalbio metu tikrinamos ne tik kandidato žinios, bet ir gebėjimas valdyti kritines situacijas, asmeninės savybės“;*

– „Ilgesnio pokalbio metu atsiskleidžia daugiau sugebėjimų“.

Apklausti naujų valstybės tarnautojų vadovai šalia jau išvardintų privalumų akcentavo mažesnius atrankos vykdymo kaštus – „*taupomi institucijos žmogiškieji ištekliai ir jų laikas*“. „*Sumažėjo organizacinių klausimų konkurso pasiruošimui*“, „*neberekalinga klausimų sudarymo komisija, jų sudarymas užima daug papildomo laiko*“. „*Mažiau netiesioginiai reikalais apkraunami priimančios institucijos darbuotojai (ne personalo klausimais)*“; „*institucijai nereikia organizuoti testo laikymo procedūrų (nereikia patalpų, testus laikančiųjų priežiūros ir pan.*“. Liberalizuota atrankos tvarka leidžia geriau panaudoti turimus resursus, „*atranką galima daryti bet kokią dieną, o esant daug pretendentų, – kelias dienas*“. „*Pačioje įstaigoje konkursą galima suspėti praveisti per vieną dieną nors ir būtų daug pretendentų*“.

Praktinių užduočių taikymas atrankos įstaigoje metu „*padeda giliau išvelgti pretendentų vidines savybes, atskleisti tam tikrai sričiai reikalingus gebėjimus*“.

Taip pat buvo atkreiptas dėmesys į profesionalų užsienio kalbų mokėjimo tikrinimą tų asmenų, kurie pretenduoja į užsienio kalbų mokėjimo reikalaujančias pareigybes. Iki 2013 m. birželio 1 d. užsienio kalbos žinias tikrindavo atrankos komisijos įstaigose.

Vadovų manymu, iš dalies centralizuota pretendentų į valstybės tarnybą atranka užtikrina, kad atrankoje įstaigoje nebebus minimalios kompetencijos ar gebėjimų neturinčių žmonių, o patys pretendentai bus motyvuoti: „*įstaigos apsisaugo nuo itin silpnų kandidatų – jie nepraeina bendrųjų gebėjimų testo*“; „*į atranką atvyksta tvirtai apsisprendę kandidatai, kad nori dirbti mūsų įstaigoje*“. Valstybės tarnybos departamente atliekamas vadovavimo gebėjimų tikrinimas užtikrina, kad vadovų konkursuose dalyvaus tik pakankamai žinių ir / ar patirties turintys asmenys.

Pagyrimo žodžių sulaukė ir testo pobūdis: „*gerai, kad tikrina loginį mąstymą, sugebėjimą spręsti problemas kompleksiskai, kad klausimai yra ne „išskalami“, o turi būti išmąstomi*“. „*Iki 2013-06-01 galiojusi tvarka eilę metų buvo nusistovėjusi, pretendentai jau buvo „išmokę“ 70 besikartojančių klausimų, kurie būdavo pateikiami per konkursą ir tai nebūdavo tikroji atranka, o klausimų-atsakymų „kalimas mintinai*“.

Daugiau nei ketvirtadalis vadovų (39 iš 145) ir daugiau nei pusė naujai priimtų valstybės tarnautojų (129 iš 247) pateikė apibendrintus naujosios atrankos vertinimus ir nurodė, kad ji yra skaidresnė, objektyvesnė, aiškesnė, suprantamesnė, paprastesnė, patogesnė, sąžiningesnė, sudaranti lygias galimybes, efektyvesnė, korektiškesnė, pagrįsta, užtikrintas didesnis viešumas.

Be abejo, kaip ir bet kokia diegiama naujovė, naujoji atrankos sistema sulaukė ir kritikos. Tiek naujai įdarbinti valstybės tarnautojai, tiek jų vadovai atkreipė dėmesį į faktą, kad atrankos procedūra tapo ilgesnė, nei būdavo anksčiau. „*Ilgas atrankos procesas, nes jei pretenduoja į konkursą, išsilaikai testą ir atitinki reikalavimus, dar nėra rengiamas konkursas kol visi neišsilaiko testo ir pan. Kai kuriais atvejais labai ilgai užtrunka šis procesas ir krenta motyvacija laukti konkurso, kai nėra informacijos, dėl ko jis dar nerengiamas ir pan.*“ „*Dabar yra trys dalys*

*(bendrasis, vadovavimo testai ir pokalbis), kai anksčiau per vieną dieną viskas susitvarkydavo.“*

Dalis respondentų mano, kad atranka įstaigose vis dar stokoja skaidrumo: „*antras atrankos etapas (t. y. vietoje) sudaro prielaidų piktnaudžiavimui taip pat, kaip ir buvo“*; „*galimas spaudimas palaikyti vieną ar kitą pretendentą išlieka ir naujoje atrankoje, todėl būtina tobulinti atrankos organizavimą“*. Taip pat manoma, kad „*Sistema būtų efektyvi, jei į kai kurias valstybės tarnautojų pareigas būtų pretendenti perlektūs. Bet kai norinčiųjų į šias pareigas nėra, tai ši sistema tik apsunkena pretendentų paiešką.“*

Galiausiai nepasitenkinimą respondentams kelia centralizuoto bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimas. „*Dėl testo reikia važiuoti į Vilnių, nes vietoje neorganizuojama, o jeigu organizuojama, tai nuolat nėra vietų ar nėra kaip užsiregistruoti, kelionė reikalauja pakankamai daug išlaidų, nes ten reikia važiuoti tik dėl testo laikymo.“*

Akivaizdu, kad įdiegus naująją valstybės tarnautojų atrankos sistemą žengtas didelis žingsnis profesionalesnės valstybės tarnautojų atrankos link. Naujai įdarbintų valstybės tarnautojų ir jų tiesioginių vadovų apklausa atskleidė, kad įvykdyti pokyčiai vertinami palankiai. Jų manymu, atranka yra skaidresnė, objektyvesnė, paprastesnė, patogesnė – taigi, iš dalies buvo eliminuotos su ankstesne atranka susijusios ir mokslininkų [23] bei valstybinių institucijų [1] įvardintos problemos. Tyrimai rodo, kad kandidatų reakcija į atranką gali turėti įtakos kandidatų požiūriui į organizaciją ir darbą, sprendimams dėl įsidarbinimo ir rekomendavimo organizacijos kitiems, jų elgsenai ir nuostatomis atrankos metu ir jau priėmus į darbą [31]. Tai tampa itin aktualu siekiant atsilaikyti konkurencinėje kovoje su privačiu sektoriumi bei laisvo darbo jėgos judėjimo teikiamomis galimybėmis ir pritraukti gerus specialistus tarnauti valstybei.

Vis dar iššūkiu išlieka atrankos proceso skaidrumo užtikrinimas valstybės tarnautojus atrenkančiose įstaigose. Įgyvendinant valstybės tarnautojų atrankos sistemos reformą, daug dėmesio buvo skirta įstaigose atrankas atliekančių komisijos narių kvalifikacijai stiprinti, parengtos metodinės pokalbio vedimo, praktinių užduočių rengimo, pretendentų tinkamumo vertinimo rekomendacijos. Tačiau vis dar gajus pretendentų įsitikinimas, kad į valstybės tarnybą patenka tik reikalingi asmenys, iš anksto žinantys klausimus, net jei patys konkursuose laimėjo sąžiningai.

Atsižvelgiant į respondentų pasiūlymus bei į planuojamą diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje galvojama tobulinti bendrųjų gebėjimų testo turinį ir struktūrą. Didžiausias pokytis būtų pretendentų diferencijavimas pagal testo rezultatus, į kokio lygio pareigybes jie gali kandidatuoti. Tačiau nėra planuojama keisti testo laikymui skirtą laiką, užduočių sudėtingumą ar užduočių pateikimo seką. Valstybės tarnybos departamento duomenimis [32], pretendentai bendrųjų gebėjimų testo laikymui vidutiniškai išnaudoja 75 proc. skirtą laiką, o vidutinis teste surenkamas balas 20 proc. viršija reikalavimą teisingai atsakyti į 50 proc. pateiktų atskirų testų dalių klausimų, kad testas būtų laikomas išlaikytu [33].

Atrankos procedūros trukmės klausimas yra sėkmingai sprendžiamas didėjant pretendentų, išlaikiusių bendrųjų gebėjimų testą, skaičiui. Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2014 m. spalio 1 d. buvo daugiau nei 7600 asmenų, sėkmingai išlaikiusių testą ir galinčių aktyviai dalyvauti konkursuose bei pakaitinių valstybės tarnautojų atrankose. Atitinkamai daugėja konkursų, į kuriuos pretenduoja tik bendrųjų gebėjimų testą išlaikiusieji, kas patį atrankos procesą sutrumpina nuo teoriškai galimų 3 mėnesių iki 2 savaičių. Kita vertus, atrankos procedūros trukmė Lietuvoje yra panaši į kitų Europos šalių atrankų trukmę. Remiantis EPSO tyrimu [29], 10 Europos šalių (47 proc.) atranka trunka nuo 1 iki 2 mėn., 6 šalyse (29 proc.) – nuo 3 iki 4 mėn. O ir privačiame sektoriuje aukštesnės kvalifikacijos specialistų atranka trunka panašiai. Todėl įstaigos turėtų kasmet atlikti darbuotojų poreikio analizę ir ruošti potencialiai darbuotojų kaitai iš anksto.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad naujoji atrankos sistema padeda tvirtus pagrindus naujo požiūrio į valstybės tarnybą ir valstybės tarnautojus formavimui, o tai gali tapti postūmiu ir visos valstybės tarnybos sistemos kaitai.

## Išvados

1. Poreikis keisti valstybės tarnautojų atrankos sistemą kilo dėl vis didėjančio neatitikimo tarp reikalavimų, kuriuos kelia šiuolaikiniai šalies ekonomikos bei visuomenės procesų raidos pokyčiai, ir viešosios biurokratijos valdymo gebėjimų. Ypač tai išryškėjo 2008 metais prasidėjus ekonomikos krizei, kai prirėikė greitų ir veiksmingų valstybės tarnybos pertvarkymo sprendimų. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje bei 2010 metais patvirtintoje Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje aiškiai pasisakoma už naujosios viešosios vadybos principų taikymą žmogiškųjų išteklių valdyme.

2. Nors naujosios viešosios vadybos doktrina nedviprasmiškai teigia, kad įstaigų vadovams reiktų suteikti kiek įmanoma didesnę veiksmų ir sprendimų laisvę, valstybės tarnautojų atrankos pirmąjį etapą – bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų testavimą, buvo nuspręsta leisti vykdyti centralizuotai, pavedant tai atlikti Valstybės tarnybos departamentui. Toks iš dalies centralizuotos atrankos modelis yra įdiegtas Austrijoje, Prancūzijoje, Rumunijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vengrijoje ir kitose šalyse. Antrasis atrankos etapas vykdomas pačioje įstaigoje ir yra decentralizuotas.

3. Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu bendrųjų gebėjimų testai sudaro sąlygas atrinkti asmenis, kurie sėkmingai ir greitai sprendžia problemas, tinkamai reaguoja į naujas ir sudėtingas situacijas. Tuo tarpu vadovavimo gebėjimų tikrinimas įgalina pasirinkti pretendentus, kurie geba planuoti ir organizuoti jam patikėtos žmonių grupės darbą. Tokiu būdu naujieji atrankos principai leidžia atrinkti tinkamus pretendentus į valstybės tarnybą ir padidinti valstybės tarnybos lankstumą, veiklos efektyvumą ir valdymo kokybę.

4. Kaip rodo 2013–2014 metais atliktos vadovų, įdarbinusių darbuotojus pagal naująją tvarką, ir darbuotojų priimtų pagal naująją atrankos tvarką, apklausos duomenų analizė, įdiegta iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema užtikrina efektyvų ir skaidrų asmenų priėmimą į valstybės tarnautojų pareigas. Respondentai teigiamai vertina bendrųjų gebėjimų testų bei vadovavimo gebėjimų tikrinimo metodiką ir procedūras, kurios leidžia atrinkti tinkamesnius kandidatus į valstybės tarnybą. Respondentų nuomone, atrankos proceso perkėlimas į elektroninę erdvę ir dokumentų pateikimas įstaigoms bei testo laikymas kompiuteryje didina atrankos procedūrų skaidrumą. Parengtas praktinis vadovas atrankos komisijoms, kuriame pateikta profesionalios atrankos vykdymo (pokalbio ir praktinių užduočių rengimo) metodika bei šios metodikos taikymo praktikoje apmokyti valstybės institucijų vadovai ir personalo specialistai leidžia profesionaliai atlikti atranką.

5. Naujojo atrankų modelio taikymas prisidėjo prie vieno iš svarbiausių valstybės tarnybos modernizavimo tikslų – žmoniškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimo ir protekcionizmo bei nepotizmo apraiškų mažinimo. Įdiegus kompiuterinę testavimą ir vadovavimo gebėjimų patikrinimą, kurį Valstybės tarnybos departamente atlieka psichologai / atrankų ekspertai, priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas tapo mažiau priklausomas nuo subjektyvių žmoniškųjų faktorių įtakos.

## Literatūra

1. 2011 m. Lietuvos korupcijos žemėlapis. [http://www.stt.lt/documents/soc\\_tyrimai/Korupcijos\\_zemelapis.pdf](http://www.stt.lt/documents/soc_tyrimai/Korupcijos_zemelapis.pdf) [2014-09-14].
2. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2009. 3.
3. Barrack, M., Feild, H. S., and Gatewood, R. D. Selection in Human Resource Management. South-Western/Cengage Learning, 2011.
4. Bauer, T. N., McCarthy, J., Anderson, N., Truxillo, D. M., and Salgado, J. F. What We Know about Applicant Reactions to Selection: Research Summary and Best Practices. Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc., 2012. <http://www.siop.org/WhitePapers/WhitePaperSeries20112012.ApplicantReactions.pdf> [2014-10-02].
5. Bertua, C., Anderson, N., and Salgado, J. F. The Predictive Validity of Cognitive Ability Tests: A UK Meta-Analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, vol. 78, Issue 3, 387–409.
6. Dessler, G. Human Resource Management. 2011, Pearson.
7. Donahue, J., Rutch, K., and Thomas, N. Strengthening the Middle: Global Challenges and Best Practices in Mid-level Leader Assessment and Development. Development Dimensions International, Inc., MMXI, 1-24 [www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/strengthening-the-middle\\_tr\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/strengthening-the-middle_tr_ddi.pdf) [2014-09-25]
8. Geer, J. G. Do Open-ended Questions Measure „Salient“ Issues? Public Opinion Quarterly. 1991, Vol. 55, 360–370.
9. Hausknecht, J., Day, D. V., and Thomas S. C. Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. Personnel Psychology, 2004, vol. 57, No. 3, 639–683.

10. Hėgelis G. Teisės filosofijos apmatai. Vert. Anilionytė L. ALK Vilnius: Mintis, 2000.
11. Krosnick, J. Survey Research. Annual Review of Psychology, 1999, Vol. 50, 537–567.
12. Lehkonen, S. EPSO Benchmarking Survey 2013. Presentation at Informal Meeting of EUPAN Directors General and TUNED in Vilnius on 6th December 2013.
13. Leonas P. Teisės filosofijos istorija. Vilnius: Mintis, 1995.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006–2008 metų programos įgyvendinimo priemonės. Valstybės žinios, 2006, Nr. 112-4273. [www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/14-vyr-dok/n1020\\_priemones.pdf](http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/14-vyr-dok/n1020_priemones.pdf) [2014-09-29].
15. Lofgren, C. A. Validity Evidence of a Multiple-Choice Test and a Performance Test in an Employment Setting. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, 2005, 1–179. <http://d-scholarship.pitt.edu/9909/> [2014-09-29].
16. Lukaszewski, K. M., Dickter, D. N., Lyons, B. D., and Kehoe, J. F. Recruitment and Selection in an Internet Context. In Kavanagh, M. J., Thite, M. (Eds.). Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions, 2009, Thousand Oaks, CA: Sage, 277–306.
17. Measuring the Quality of Government and Subnational Variation. Report for the European Commission Directorate-General Regional Policy. Directorate Policy Development. University of Gothenburg. 2010.
18. Nakrošis V. Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? Politologija, 2011, Nr. 61, 65–98.
19. Noe, R. A. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill/Irwin, 2010.
20. Osborne D., and Gaebler T. Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Public Sector. Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company. 1992.
21. Peters, G. Four Main Administrative Traditions. World Bank. Administrative & Civil Service Reform.
22. Peters, G. Four Main Administrative Traditions. World Bank. Administrative & Civil Service Reform. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/0,,contentMDK:20134002~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:286305,00.html> [2014-10-02].
23. Pivoras S. Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje. Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 3, 473–487.
24. Pulakos, E. D. Selection assessment methods: A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce. 2005, Alexandria, VA: Society for Human Resources Management.
25. Sacks, D. Survey Response Rates. <http://www.surveygizmo.com/survey-blog/survey-response-rates/> [2014-09-28].
26. Schmidt, F. L., and Hunter, J. E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, 262–274.
27. Scilly, M. The Disadvantages of a Centralized Recruitment Process. <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-centralized-recruitment-process-12261.html> [2014-09-21].

28. Stankevičienė S., Vijeikienė I., Vijeikis D., Žemaitis V., Židonis Ž., Stankevičienė L., Misevičienė R., Žemaitienė R. Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija, 2013, 1–251.
29. Thematic Paper Series: Reforms in Selection / Recruitment of Human Resources. Lithuanian Presidency of EUPAN June 2013 - January 2014. [http://www.eupan.eu/files/repository/2013121685729\\_Thematic\\_Papers\\_Series\\_LT\\_Presidency.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/2013121685729_Thematic_Papers_Series_LT_Presidency.pdf) [2014-09-29].
30. Valstybės tarnybos departamento 2014-08-21 pažyma Nr. 27L-719 „Dėl apklausos apie valstybės tarnybos santykių reglamentavimo praktinio įgyvendinimo rezultatų“.
31. Valstybės tarnybos departamento 2014-07-04 pažyma Nr. 27 L-587 „Dėl bendrųjų gebėjimų testo optimalios trukmės“.
32. Valstybės tarnybos departamento 2014-05-08 pažyma Nr. 27L-432 „Dėl bendrųjų gebėjimų testo sunkumo“.
33. Valstybės tarnybos departamento 2014-07-04 pažyma Nr. 27 L-588 „Dėl pretendentų skaičiaus konkursuose ir pakaitinio valstybės tarnautojo atrankose“.

Rasa Tumėnė, Irena Žukauskaitė, Žilvinas Židonis

### The New System of Civil Service Selection: First Results and Insights

#### Abstract

Numerous academic studies and reports have emphasized that only with transparent and professional civil service a country can be able to benefit from the processes of economic growth and social development. The factor of “input”, i.e., civil service personnel selection and recruitment, plays a crucial role. Civil service personnel recruitment in Lithuania was based on legalistic model of public bureaucracy. However, in face of new economic and social challenges, the model turned out as inefficient, lacking of transparency and flexibility. Therefore, a new concept of civil service recruitment was introduced in 2013. In contrast to legalistic approach, the new recruitment model was influenced by ideas of New Public Management, emphasizing the importance of general and managerial competences. The survey conducted in November 2013 – May 2014 showed that Lithuanian civil servants evaluated the new system as more transparent, efficient and flexible, compared to the old one.

*Rasa Tumėnė* – Valstybės tarnybos departamento Atrankų skyriaus vedėja.

E. paštas: [rasa.tumene@vrm.lt](mailto:rasa.tumene@vrm.lt)

*Irena Žukauskaitė* – Valstybės tarnybos departamento Testavimo grupės testų ekspertė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: [irena.zukauskaite@vrm.lt](mailto:irena.zukauskaite@vrm.lt)

*Žilvinas Židonis* – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: [zzidonis@mruni.eu](mailto:zzidonis@mruni.eu)

*Rasa Tumėnė*, Head of Selection Division at Civil Service Department

E-mail: [rasa.tumene@vrm.lt](mailto:rasa.tumene@vrm.lt)



*Irena Žukauskaitė*, Doctor of Social Sciences, Expert of Testing at Civil Service Department Testing Group

E-mail: irena.zukauskaite@vrm.lt

*Žilvinas Židonis*, Doctor of Social Sciences, Mykolas Romers University, Faculty of Politics and Management, Institute of Public Administration, Associate Professor.

E-mail: zzidonis@mruni.eu

Straipsnis įteiktas redakcijai 2014 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti lapkričio mėn.