

Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizė

Eglė Poškienė

*ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas
Arklių g. 18, LT-01305, Vilnius*

Natalija Norvilė

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius*

DOI:10.13165/VPA-16-15-4-10

Anotacija Valstybės tarnautojų atrankos procesas ir priemonės turėtų būti skaidrūs. Tačiau skaidrumas yra sunkiai įdiegiamas, dar ribotai taikomas atrankų praktikoje dėl išskylančių iššūkių, norint suderinti efektyvumą ir skaidrumą. Šis tyrimas bando atsakyti į klausimus, kaip skaidrumas pritaikytas Lietuvos valstybės tarnautojų atrankoje ir kaip jį suvokia pretendentai, kokios praktikos ir kaip prisideda prie Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos proceso skaidrumo. Todėl praėjus dvejiems metams po Lietuvoje įdiegto iš dalies centralizuoto valstybės tarnautojų atrankos modelio buvo atlikta valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizė. Buvo analizuojami ir vertinami atskiri atrankos proceso etapai bei visas atrankos procesas kaip visuma.

Stripsnio tikslas – išanalizuoti nuo 2013 m. birželio 1 d. vykdomos iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumą. Atliekant analizę buvo kompleksiškai naudojami šie duomenų surinkimo ir analizės metodai: pusiau struktūruotas interviu su pretendентаis, įstaigų personalo specialistais bei Valstybės Tarnybos Departamento (VTD) darbuotojais (iš viso atlikti 45 interviu); ekspertinis vertinimas; VTD pateiktų bei viešai prieinamų dokumentų, mokslinės literatūros analizė.

Rezultatai: atrankos procesas 2013 m., įdiegus pakeitimus, tapo skaidresnis dėl atrankos proceso centralizavimo, t. y. nustatyto specialiųjų reikalavimų pretendentams suderinimo tarp įstaigos ir VTD, standartizuotos skelbimo apie konkursą ar pakaitinio valstybės tarnautojo atranką (toliau – PVTA) formos ir centralizuoto privalomo visų

skelbimų viešinimo, pretendentų registravimosi ir viso atrankos proceso administravimo elektroninėje erdvėje, vienodo atrankos proceso nustatymo karjeros valstybės tarnautojams ir PVTA. Taip pat atrankos proceso skaidrumą didina objektyvesnis užstienio kalbos mokėjimo lygio nustatymas, profesionaliai centralizuotai administruojami BG ir VG.

Vis dar iššūkiu išlieka atrankos proceso skaidrumo užtikrinimas valstybės tarnautojus atrenkančiose įstaigose decentralizuotame atrankos etape: pokalbio vedimo ir praktinių užduočių sudarymo funkcijų pavedant atlikti konkursą organizuojančiai įstaigai, išlieka grėsmė dėl konkurso rezultatų objektyvumo ir skaidrumo; komisijos narių pretendento tinkamumo vertinimas balais nuo 0 iki 10 leidžia manipuluoti skiriamais balais.

Raktažodžiai: *personalo atranka, valstybės tarnyba, skaidrumas, viešasis administravimas, atvejo analizė*

Keywords: *personnel selection, civil service, transparency, public administration, case study*

1. Įvadas

2013 m. birželio 1 d. įsigalioję Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai įtvirtino iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atranką, sudarytą iš dviejų etapų: pirmas etapas – bendrųjų gebėjimų (toliau – BG) ir, jei pretenduojama užimti vadovaujančias pareigas, vadovavimo gebėjimų (toliau – VG) patikrinimas centralizuotai vykdomas Valstybės tarnybos departamente (toliau – VTD), antras 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. Pagrindiniai naujos atrankos pokyčiai: centralizuotas BG testavimas ir pretendentų į vadovaujančias valstybės tarnautojo pareigas VG tikrinimas, viso atrankos proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę (Atrankos modulio savitarna 2015).

Pagrindinės atrankos sistemos problemos, kurias buvo siekiama spręsti diegiant iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atranką – neskaidri konkursų organizavimo tvarka, kuri leido manipuluoti konkurso rezultatais, į valstybės tarnautojo pareigas priimant ne geriausią, o proteguojamą pretendentą, daugeliu atvejų nepakankama atrankos komisijos narių kompetencija. Apie šias problemas ir jų sprendimo galimybes buvo diskutuojama jau gana seniai (Meyer-Sahling ir Nakrošis 2009; Šarmavičius 2006; Vanagas 2009).

Skaidrumas plačiąja prasme padeda institucijoms ir piliečiams priimti pagrįstus sprendimus, gerina vyriausybės bei institucijų atskaitomybę (World Health Organisation 2009). Skaidrumas labai svarbus efektyviam ir etiškam valdymui, jis didina piliečių pasitikėjimą valdymo politikos įgyvendinimu (Medal 2014). Manoma, kad skaidrumas svarbus ir ekonomikai, nes gerina resursų paskirstymą, didina efektyvumą ir augimo perspektyvas (World Health Organisation 2009). Viešasis sektorius ypač turi būti skaidrus, t. y. kiek įmanoma labiau atskleisti savo

sprendimus ir veiksmus visuomenei, pateikdamas jų pagrindimą ir ribodamas informaciją tik tuo atveju, jeigu jos pasidalijimas keltų grėsmę piliečių interesams arba jų teisėtiems lūkesčiams (Berman ir kt. 2012). Atvirumas visuomenei padeda mažinti įtarimus arba spekuliacijos tikimybę, skatina objektyvumą per procesą, užkertą kelią nepotizmui (Svensson 2007, 127) ir korupcijai (Razmytė 2015). Nors ir labai svarbus, mokslinėje literatūroje skaidrumas mažai tirtas personalo atrankų srityje.

Skaidrumas atrankose padeda pasiekti lygybę, pvz., lyčių (Van den Brink ir kt. 2010), didina pretendentų pasitikėjimą atrankos sprendimų tikslumu ir pretendentų suvokiamą atrankos teisingumą (Jacksch ir Klehe 2016), kuris didžiaja dalimi paaiškina jų reakcijas atrankos procedūrų atžvilgiu (Rynes ir kt. 2013). Pretendentų suvokiamas atrankos procedūrinis teisingumas susijęs su pretendentų saviveiksmingumu, bendru atrankos proceso suvokimu, suvokiamu organizacijos patrauklumu, pasitenkinimu atrankos procesu, motyvacija testuotis ir ketinimais toliau dalyvauti atrankos konkurse bei priimti darbo pasiūlymą (Rynes ir kt. 2013; Truxillo ir Bauer 2011). Kai visi pretendentai gauna identišką informaciją apie atrankos procesą ir kriterijus, jie visi gali orientuotis į tinkamą elgesį atrankos metu nei, priešingai, klaidingai suprastų situaciją ir elgtųsi ne taip ar galimai neteisingai. Taigi, atrankos skaidrumas dar ir gerina pretendentų savęs pateikimą atrankos proceso metu ir atrankos priemonių konstrukto validumą (Jacksch ir Klehe 2016).

Praėjus dvejiems metams po įdiegto iš dalies centralizuoto valstybės tarnautojų atrankos modelio buvo atlikta valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizė. Atliekant skaidrumo analizę valstybės tarnautojų atrankos sistema suprantama kaip integruota atrankos procesų, priemonių ir subjektų, susietų tarpusavio priklausomybės ryšiais ir veikiančių pagal tam tikrą tvarką, visuma. Kadangi darbuotojų paieška ir atranka yra glaudžiai susijusios, vadinsime šiuos procesus straipsnyje vienu terminu „atranka“, o terminą „paieška“ vartosime kalbėdami išimtinai apie pretendentų pritraukimo veiksmus, kurie eina prieš atrankos priemonių taikymą.

Organizacijos turi reguliariai analizuoti ir vertinti savo atrankos sistemą kaip ir kitas savo personalo valdymo veiklas (darbo užmokesčio sistemą, veiklos valdymą ir kitas). Atrankos analizė, kuri apima tinkamų atrankos įvertinimui kriterijų pasirinkimą ir duomenų surinkimą apie praeityje vykdytas atrankos veiklas, padeda planuoti atranką ateityje (Fisher ir kt. 1999). Valstybės tarnautojų atrankos analizė aktuali ir todėl, kad valstybinių ir viešųjų organizacijų darbuotojų atranka, taip pat kaip ir šių organizacijų personalo valdymas apskritai, mokslinėje ir praktinėje literatūroje tyrinėta žymiai mažiau nei pelno siekiančių įmonių darbuotojų atranka (Rynes ir kt. 2013). Valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumas yra svarbus atrankos įvertinimo kriterijus, prisidedantis prie modernios valstybės tarnybos formavimo ir valdymo kokybės gerinimo.

Problema: Europos mokslininkų sukurtuose atrankos modeliuose (pvz., Schuler 2013) pristatomas socialinio validumo konstruktas, apimantis atrankos sistemos skaidrumą ir grįžtamojo ryšio teikimą. Būtent skaidrumas yra tas kriterijus,

kuris labiausiai atsižvelgia į pretendentų atrankos konkurse ir valstybės piliečių perspektyvą. Šiame straipsnyje atrankos proceso skaidrumas suprantamas remiantis Turilli ir Floridi (2009) skaidrumo apibrėžimu, pagal kurį atrankos proceso skaidrumas nurodo informacijos apie atranką „matomumo“ lygį, galimybę atrankos proceso metu laisvai gauti informaciją apie atrankos ir jos etapų tikslus, atrankos priemonės ar veiksmus iš atrankos organizatorių.

Nors skaidrumas pageidautinas daugelyje sričių, atrankose skaidrumo siekis išryškėja pirmiausia dėl to, kad yra tikimybė, jog pretendento į darbo vietą atrankos metu organizacija nepasirinks. Todėl pretendentai stengiasi susirinkti kuo daugiau informacijos, kad kontroliuotų situaciją. Dėl šios priežasties mokslininkai ir praktikai rekomenduoja informuoti pretendentes apie atrankos situacijos reikalavimus dar iki tol, kol pretendentas dalyvauja atrankoje (Klehe ir kt. 2008). Žinojimas, ko tikėtis atrankos metu, t. y. sprendimų priėmimo proceso supratimas, suteikia pretendentui procedūrinio teisingumo jausmą, kad atrankos procesas yra teisingas ir vienodai taikomas visiems dalyviams (Jacksch ir Klehe 2016). Tai dar aktualiau valstybės tarnyboje. Tuo vadovaujantis galima teigti, kad valstybės tarnautojų atrankos procesas ir priemonės turėtų būti skaidrūs.

Naujausių tyrimų apžvalga (Ryan ir Deros 2016, 57) atskleidžia žmoniškųjų išteklių vadybos specialistų norą didinti skaidrumą ir efektyvumą, kurie kartais prieštarauja vienas kitam praktikoje. Nepaisant šio siekio, skaidrumas yra sunkiai įdiegiamas (pvz., dėl asmenų privatumo ar organizacijų mikropolitikos) (Van den Brink ir kt. 2010), yra ribotai taikomas atrankų praktikoje, ką matome iš akademinio personalo atrankos tyrimų (Van den Brink ir kt. 2010), ir dėl skaidrumo iškylančių iššūkių užsienio valstybinėje tarnyboje (Medal 2014) ir Lietuvoje. Be to, skaidrumas gali būti ir žalingas, pvz., jei jis diegiamas siekiant naudos (Van den Brink ir kt. 2010), arba jeigu atrankoje naudojamo vertinimo testo kriterijai yra aiškūs pretendentui, tai gali neigiamai paveikti testo efektyvumą dėl galimo socialinio pageidaujamos pasireiškimo (Galic' 2016). Taip pat tyrimai rodo, kad ne visų asmenų pasirodymą atrankoje vertinimo kriterijų skaidrumas veikia pozityviai (Jacksch ir Klehe 2016).

Taigi kyla klausimai, kaip skaidrumas pritaikytas Lietuvos valstybės tarnautojų atrankoje ir kaip jį suvokia pretendentai, kokios praktikos ir kaip prisideda prie Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos proceso skaidrumo? Straipsnio **tikslas** – išanalizuoti nuo 2013 m. birželio 1 d. vykdomos iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumą. Tyrimo **uždaviniai**: 1) išanalizuoti nuo 2013 m. birželio 1 d. vykdomos iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos etapų skaidrumą; 2) pateikti siūlymus valstybės tarnautojų atrankos skaidrumo didinimui.

Tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu.

2. Darbuotojų atrankos viešajame sektoriuje skaidrumas

Teisine prasme valstybės tarnyba – tai teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Bendrąja prasme – tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma (Apie valstybės tarnybą 2015). Nors valstybės valdymo ir savivaldos institucijoms galioja ir kai kurie pelno siekiančių privačių organizacijų valdymo principai, kurie atskleisti vadybos literatūroje, visgi, nagrinėdami valstybės tarnautojų atranką, turime atsižvelgti visų pirma į šių organizacijų skirtumus.

Valstybės valdymas padeda palaikyti teisingumą, įstatymus ir socialinį organizavimą valstybėje. Jis siekia apsaugoti asmens teises ir laisves, suteikia saugumą ir stabilumą bei kryptį valstybės piliečiams ir jų veiksmams, reguliuoja tam tikras veiklas ir sprendžia problemas, kurias sukuria rinka arba kurių rinka negali išspręsti (Rynes ir kt. 2013). Atitinkamai, valstybinės institucijos ir darbuotojai, dirbantys valstybiniame sektoriuje, turi laikytis tam tikrų etikos principų: sąžiningumo, teisingumo, socialinės atsakomybės – tiek su valstybės piliečiais, kuriems viešojo administravimo paslaugas teikia šios institucijos, tiek su šių institucijų tarnautojais. Viešojo sektoriaus organizacijoms taip pat būdingas laikymasis lygiateisiškumo, kuris nusako, kad visi darbuotojai yra lygūs, ir su jais turi būti elgiamasi vienodai (Boselie ir kt. 2011). Atsižvelgiant į holistinį organizacijų vientisumą, šiais etikos principais turėtų pasižymėti ir valstybinių įstaigų vadybos, tarp jų ir personalo vadybos, procesai. Etikos principai neišvengiamai perkeliama ir į valstybės įstaigų darbuotojų (tarnautojų) atranką kaip darbuotojų paieškos ir atrankos filosofijos dalis (Fisher ir kt. 1999). Nesunku pastebėti, kad atrankos procesas valstybės institucijose, lyginant su privačiomis organizacijomis, pasižymi didesne formalizacija ir standartizacija, kai pretendentai gali būti priimti į darbą tik praėję visą atrankos procedūrą (Pynes 2013). Tai leidžia užtikrinti lygiateisiškumą ir aukštesnį atrankos proceso teisingumo bei skaidrumo suvokimą pretendentes.

Nepaisant dažno skaidrumo minėjimo, skaidrumo sąvoka mokslinėje ir populiariojoje literatūroje mažai apibrėžta. Tai pastebi ir kiti autoriai (pvz., Van den Brink ir kt. 2010). Skaidrumas nagrinėjamas daugelyje sričių (bankininkystėje, farmacijoje, sveikatos apsaugoje, švietime), tačiau kildinamas iš politinių mokslų ir vyriausybinių organizacijų literatūros (Van den Brink ir kt. 2010). Bendrąja prasme *skaidrumas* nurodo atvirumą (World Health Organization 2009), informacijos „matomumo“ lygį, galimybę laisvai gauti informaciją apie ketinimus, tikslus ar veiksmus iš informacijos tiekėjo (Turilli ir Floridi 2009). Šis skaidrumo supratimas plačiau naudojamas kitų autorių, taip pat ir personalo atrankos srityje (Van den Brink 2010).

Svarbus skaidrumo aspektas yra atvirumas visuomenei, kuris reiškia, kad procedūros ir sprendimų priėmimas gali būti tikrinami atitinkamų organizacijos narių, išorės stebėtojų, žurnalistų, mokslininkų ir kitų suinteresuotų piliečių (Svensson 2007, 127). Skaidrumas yra glaudžiai susijęs su atskaitomybe – skaidrumo tikslas tarsi yra įgalinti išorinius asmenis skatinti organizacijas atsiskaityti už savo politiką ir veiklą (Levay ir Waks 2009; Van den Brink ir kt. 2010). Skaidrumas taip

pat reiškia aiškumą ir sąžiningumą (World Health Organization 2009). Skaidrumu remiasi valstybės tarnautojų, vadovų ir atsakingų asmenų pareiga veikti matomai, nuspėjamai ir suprantamai, kad piliečiai būtų informuoti apie administracines procedūras ir sprendimus (World Health Organization 2009). Iš piliečių perspektyvos skaidrumas yra tarsi piliečių sąmoningumas apie tai, kaip valdoma valstybė, susidarantis iš viešojo sektoriaus teikiamos informacijos (Cerrillo-i-Martínez 2012). Taigi, skaidrumas apima atvirumą, prieinamumą, informacijos aktualumą, kokybę ir patikimumą, apibūdina padidėjusį savalaikės ir patikimos informacijos kiekį atitinkamoje srityje (World Health Organization 2009).

Europos Sąjungoje skaidrumas tampa vis labiau svarbus, stengiamasi mažinti neaiškumą sprendimų priėmimo procesuose. Tai paskatino demokratijos plėtrą bei visuomenės pasitikėjimą šiais procesais (Medal 2014). Skaidrumas yra ir vienas esminių principų, kuriuo vadovaujasi Europos Sąjungos valstybinė tarnyba (Viešojo Administravimo Principai Taikytini ES Tarnautojams 2016). Visos Europos institucijos, organai, biurai ir agentūros turi veikti kuo atviriau ir, tam tikromis sąlygomis bei pagrindais, suteikti ES piliečiams, gyventojams ir juridiniams vienetams prieigas prie jų dokumentų. Skaidrumo principas turi būti taikomas ne tik ES institucijų veiklai, sprendimų priėmimo procesams ar ES biudžetui, bet ir šių institucijų darbuotojų atrankos procesams (cit. pagal Medal 2014). Todėl, atrinkdama tarnautojus, skaidrumą užtikrina Europos personalo atrankos tarnyba (angl. *European Personnel Selection Office – EPSO*), kuri organizuoja atrankos konkursus į ES tarnybą. Skaidrumo principų užtikrinimas reiškia, kad EPSO pretendentai, pvz., turi užsiregistruoti ir pateikti savo paraiškas internetu, jie taip pat gali sužinoti savo atrankos metu laikytų testų rezultatus. Be to, skaidrumas, administruojant pretendentų atranką konkursuose į ES tarnybą, remiasi ne tik teisės aktais, bet ir yra pripažintas Europos teismų praktikoje (Pyres v Commission 2003). Nepaisant stipraus įdirbio didinant skaidrumą, EPSO tarnyba susiduria ir su iššūkiais šioje srityje: ne visuomet buvo pakankamai laikomasi Europos Ombudsmeno rekomendacijų dėl skaidrumo (atitikimas tik 69 % 2012 m.), pasitaikė EPSO pralaimėtų teismo bylų atvejų, pvz., Dimitrios Pachtitis įskundė ES teismui ir Europos Ombudsmenui kai kurių principų, tarp jų ir skaidrumo, laikymąsi 2007 m. EPSO atrankos procedūrose. Taigi, skaidrumo taikymas ES institucijose kelia susirūpinimą.

Yra atlikta tyrimų (Bauer ir kt. 2012; Chamorro-Premuzic ir Furnham 2010), kurie rodo, jog pretendento teigiama nuomonė apie atrankos procesą labai priklauso nuo pretendento informavimo (apie darbą ir atrankos reikalavimus interviu metu, gautos informacijos aktualumo), kokybės ir proceso kontrolės, dalyvavimo (kiek pretendentas jaučiasi įtrauktas), skaidrumo (atrankos metodų, pvz., interviu), grįžtamojo ryšio (pretendentui teikiamos informacijos kiekio ir grįžtamojo ryšio pobūdžio, nesvarbu, ar pretendentas laimi konkursą, ar ne). Informavimo, dalyvavimo, grįžtamojo ryšio praktikos, o taip pat sąžiningumo, teisingumo ir socialinės gerovės principų išraiška dažnai nagrinėjama per skaidrumo sampratą. Atrankos skaidrumą turėtų formuoti atrankos sprendimų priėmimo eigos viešumas ir vienas prieinamumas visiems atrankos dalyviams, naudojamų atrankos metodų aišku-

mas ir tinkamas naudojimas. Mokslininkai (Van den Brink ir kt. 2010) pateikia šias skaidrumą ir atskaitomybę akademinio personalo atrankose gerinančias praktikas: 1) atviri konkursai, kai visi potencialūs kandidatai gali pretenduoti į laisvas darbo vietas; 2) aiškūs pretendentų vertinimo kriterijai, reikalingi darbui atlikti ir naudojami atrankos metu; 3) personalo specialisto dalyvavimas atrankos profesionalumui užtikrinti; 4) reikalavimas pretendentu paskyrimą į darbo vietą pateikti universiteto valdybai tvirtinti. Dažnai literatūroje pateikiama, jog skaidrumui būdingas perteikimas per elektronines priemones (Cerrillo-i-Martinez 2012). Jau minėta Europos darbuotojų atrankos agentūra (EPSO) pakeitė testavimo tvarką, galiojusią iki 2005 m., kai pretendentai galėdavo gauti detalią informaciją apie savo teisingus ar neteisingus atsakymus, o iš testavimo salės išsinešti užrašus su egzamino klausimais. 2005 m. EPSO įdiegė kompiuterinį testavimą, kurio dėka kiekvienas pretendentas laiko testą specialiaame tam tikslui parengtame centre preidentento pasirinktu laiku (Medal 2014).

3. Metodologija

2015 m. birželio–liepos mėnesį atlikti pusiau struktūruoti interviu su 15 valstybės tarnybos įstaigų personalo administravimo tarnybų vadovų ir specialistų, su 20 pretendentų, dalyvavusių atrankos į valstybės tarnautojo pareigas procese (dalis apklaustųjų laimėjo konkursą, dalis ne), su 7 VTD darbuotojais (vadovais arba specialistais), susijusiais su atrankos procesų administravimu, ir su 3 VTD vadovavimo gebėjimų tikrinimo grupės ekspertais, atliekančiais pretendentų į vadovaujančias pareigas gebėjimų vertinimą.

Atliekant valstybės tarnautojų atrankos modelio skaidrumo analizę buvo kompleksiskai naudojami šie duomenų surinkimo ir analizės *metodai*:

- pusiau struktūruotas interviu su anksčiau minėtais tyrimo dalyviais, analizuojamos atrankos ekspertais;
- VTD pateiktų ir viešai prieinamų dokumentų (pvz., anksčiau VTD atliktų apklausų rezultatų, pažymų, teisės aktų) ir statistinių duomenų (pvz., Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje (toliau – VATIS) kaupiami duomenys) analizė;
- mokslinės literatūros, nagrinėjančios atrankos į valstybės tarnybą problematiką Lietuvoje ir užsienio šalyse, analizė.

Naudotas *analizės kriterijus – skaidrumas* (angl. *transparency*) remiasi anksčiau pateiktu bendruoju (Turilli ir Floridi 2009) skaidrumo apibrėžimu ir nurodo informacijos apie atranką „matomumo“ lygį, galimybę atrankos proceso metu laisvai gauti informaciją apie atrankos ir jos etapų tikslus, atrankos priemones ar veiksmus iš atrankos organizatorių. Vertinant atrankos proceso skaidrumą šiame tyrime apibrėžti ir analizuojami šie skaidrumo rodikliai: 1) informacijos apie atrankos eigą ir priimamus sprendimus prieinamumas; 2) informacijos suprantamumas atrankos proceso dalyviams; 3) atrankos sudaromos sąlygos laisvai ir atvirai komunikacijai;

4) kiek atrankos taisyklės, veiksmai, metodai ir instrumentai atrankos dalyviams yra aiškūs, nešališki, sąžiningi.

4. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizės rezultatai ir jų aptarimas

Šiame skyriuje apžvelgsime pagrindinius valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizės rezultatus. Pradžioje pateiksime tyrimo rezultatus ir jų analizę apie atskirus atrankos etapus, o pabaigoje apibendrintus viso atrankos proceso analizės rezultatus. 1 pav. pateikiami apibendrinti valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizės rezultatai iš trijų perspektyvų: pretendentų, įstaigos, skelbiančios konkursą, bei VTD.

Etapai	Iš pretendentų perspektyvos	Iš įstaigos perspektyvos	Iš VTD perspektyvos
BG tikrinimas	Skaidrus	Iš dalies skaidrus	Skaidrus
Užsienio kalbų mokėjimo lygio nustatymas	Skaidrus	Skaidrus	Iš dalies skaidrus
Konkurso paskelbimas	Skaidrus	Iš dalies skaidrus	Iš dalies skaidrus
Pretendentų pritraukimas	Skaidrus	Iš dalies skaidrus	Iš dalies skaidrus
Dokumentų priėmimas įstaigoje	Skaidrus	Skaidrus	Nevertinamas
VG tikrinimas	Iš dalies skaidrus	Iš dalies skaidrus	Skaidrus
Konkursas	Iš dalies skaidrus	Iš dalies skaidrus	Iš dalies skaidrus

1 pav. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizės rezultatai

Bendrųjų gebėjimų tikrinimas. VTD internetiniame puslapyje ir atrankos modulio savitarnoje (Atrankos modulio savitarna 2015) pateikiama informacija apie centralizuotą BG tikrinimo procesą, padedanti pretendentes pasirngti tikrinimui, testavimo laiką ir vietą, laikymo ir perlaikymo tvarką, testo struktūrą. Ten pat pateiktos rekomendacijos, pavyzdinės užduotys, instrukcijos. Ši informacija yra išsami, priinama, gaunama operatyviai, aiški, ir suinteresuoti asmenys mato tai, ko jiems reikia.

VTD rengtoje pažymoje (Pažyma Nr. 27L-1057 Dėl konkursuose ir pakaitinio atrankose laimėjusių asmenų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos ir valstybės tarnybą sistemą 2014) atsispindi didesnis palankių nei nepalankių atsiliepimų skaičius, gautas vertinant šias BG sritis: BG testo atlikimo administravimas elektroninėje erdvėje; BG rezultato galiojimas; BG testavimo turinys. 10,93 proc. pretendentų džiaugiasi, kad galima užsiregistruoti testavimams norimame mieste ir norimu laiku, kad testas yra kompiuterizuotas. Visiems pretendentes sudaro-

mos vienodos BG laikymo sąlygos, minimizuotas žmogiškojo faktoriaus dalyvavimas (pvz., elektroniniu būdu pateikiamos ir vertinamos testo užduotys), kas didina skaidrumą.

Įstaigos ir pretendentai VATIS mato informaciją apie pretendentų registraciją bei testo išlaikymą. Tačiau, kaip rodo VTD daryta apklausa (Pažyma Nr. 27L-1057 Dėl konkursuose ir pakaitinio atrankose laimėjusių asmenų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą 2014), dalis įstaigų neturi aiškaus supratimo apie BG testo struktūrą, psichometrines charakteristikas ir jo paskirtį, ir tai mažina BG testo skaidrumo suvokimą iš įstaigų pozicijos (20,68 proc. vadovų turėjo pastabų BG tikrinimo procesui).

Apibendrinant BG etapo įvertinimą, galima teigti, jog informacijos apie BG pateikimo pretendentams ir įstaigoms procesą galima vertinti kaip išsamų ir skaidrų, nors pats BG tikrinimas įstaigoms atrodo nepakankamai skaidrus dėl per mažai iškomunikuotos BG testo naudos, jo validumo.

Užsienio kalbų tikrinimas. Dažniausiai reikalaujamų užsienio kalbų (anglų, prancūzų ir vokiečių) mokėjimą tikrina su konkursu tiesiogiai nesusijusi įstaiga (akredituoti centrai), ir taip išvengiama suinteresuotumo, šališkumo. Rečiau (kitų užsienio kalbų) mokėjimo lygio nustatymas vyksta įstaigose, kur kalbų tikrinimas, VTD atstovų nuomone, galėtų būti labiau skaidrus, nes išlieka subjektyvaus vertinimo tikimybė.

Konkurso paskelbimas. Prieš paskelbiant skelbimą, įstaigos su VTD suderina reikalavimus pretendentams. VTĮ komentare „Dėl įstaigų įgaliojimų nustatant funkcijas ir specialiuosius reikalavimus“ (Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas 2016) atsiskleidžia įstaigų vadovų teisių ir pareigų dviprasmiškumas nustatant „valstybės tarnautojų pareigybėse specialius reikalavimus bei funkcijas, kurios užtikrintų tinkamą įstaigai pavestų uždavinių vykdymą“. 2014 m. metinėje VTD ataskaitoje (VTD metinė ataskaita 2014) nurodoma, kad per 2014 m. VTD patikrino 3798 pareigybių aprašymus, ir iš jų 678 pareigybių aprašymus (17,9 proc.) grąžino įstaigai taisyti. Įstaigoms ne visada yra aišku, kodėl VTD atmeta pareigybių aprašymus, ir tai užlaiko konkurso paskelbimą, kada įstaigos gali nesivadovauti Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos (LR Vyriausybės nutarimas 2002), kuri įvardina reikalavimus tarnautojams ir pretendentams, rekomendacijomis. Kita vertus, VTD dalyvavimas reikalavimų pretendentams nustatyme mažina šališkumo galimybę ir didina šio etapo skaidrumą.

Pretendentų pritraukimas. Informacija apie skelbiamus konkursus / PVTA, juos organizuojančias įstaigas ir dalyvavimo konkurse tvarką, kuri yra skelbiama VTD puslapyje, yra išsami, laiku atnaujinama, aiški pretendentams ir viešai prieinama. Asmuo, norėdamas dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo pareigybę, gali arba savarankiškai sekti informaciją atrankos modulio savitarnoje (Atrankos modulio savitarna 2015), arba užsisakyti automatinius pranešimus apie jį dominančius konkursus pagal pačių pretendentų nurodytus požymius. Pretendentams svarbi informacija pateikiama laikantis atrankos (konkursų) tvarkos apraše (Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas 2002) numatytų standartų, terminų, visi

pretendentai registruojasi ir naudojami informacija apie konkursą, pretendavimo sąlygas toje pačioje atrankos modulio savitarroje. Centralizuotai pretendantai yra pritraukiami per tą patį VTD tinklalapį, kuriame visų įstaigų skelbimai pateikiami vienoda forma.

Dokumentų priėmimas konkursą organizuojančioje įstaigoje. Atrankos (konkursų) tvarkos apraše (Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo 2013) aiškiai ir standartizuota forma nurodyta, kokius dokumentus asmuo privalo pateikti, norėdamas dalyvauti konkurse, o skelbime apie konkursą – kokie yra specialieji reikalavimai. Reikia pabrėžti, kad pretendentai konkursui dokumentus pateikia tik per atrankos modulio savitarną. Dokumentų teikimą perkėlus į elektroninę erdvę, jis tapo paprastesnis įstaigoms, elektroninė komunikacija su pretendентаis – greitesnė ir mažiau imli laikui, panaikinta būtinybė laikotarpyje iki konkurso vykti į įstaigą, ir atitinkamai šiame etape išvengiama šališkumo pretendentų atžvilgiu. 10,93 proc. pretendentų džiaugiasi (Pažyma Nr. 27L-1057 Dėl konkursuose ir pakaitinio atrankose laimėjusių asmenų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą 2014), kad yra galimybė pateikti įstaigoms dokumentus elektroniniu būdu. Tokie pretendavimo dalyvauti konkurse sprendimai yra ne tik patogūs, bet ir skaidrūs, priimtini ir suprantami pretendentams.

Pagrindinė komunikacija su pretendентаis paskelbus konkursus / PVTA į valstybės tarnautojo pareigas, tiek pretendentams teikiant savo kandidatūras su dokumentacija, tiek tolimesniame atrankos procese vykdoma elektroniniu būdu per atrankos modulio savitarną sistemoje VATIS. Atrankos modulio savitarroje pateikus dokumentus dalyvauti konkurse, tarp įstaigos ir pretendento vyksta komunikacija ir pretendentas visą konkurso laikotarpį turi galimybę kreiptis į įstaigą visais rūpimais klausimais apie konkursą.

Vadovavimo gebėjimų tikrinimas. VG tikrinimas pretenduojant į vadovaujančias pareigas pretendentams mažai kelia klausimų nuo užsiregistravimo iki tikrinimo pokalbio pabaigos: registracija VATIS patogi, yra galimybės rinktis tikrinimo laiką; VG tikrinimo vieta ir laikas bei pats pokalbis aiškiai reglamentuoti. Įstaigos nedalyvauja VG tikrinimo etape, o gauna informaciją apie pretendento rezultatus ir pasigenda detalesnės informacijos apie pretendento vadovavimo kompetencijas. Asmuo apie savo VG tikrinimo rezultatus žino atsakymą balais, kuris traktuojama kaip „išlaikyta“ arba „neišlaikyta“, bei kokias teises šie rezultatai suteikia tolimesnių konkurso etapų ir kitų konkursų atžvilgiu. Detalesnis grįžtamasis ryšys apie VG rezultatus yra reikalingas, nes neturint aiškios informacijos, gali kilti nepasitikėjimas visu procesu, jo organizatoriais ar ekspertais. Tačiau, remiantis tyrimų rezultatais (Jacksch, ir Klehe 2016; Ryan ir Derous 2016), atskleidžiančiais, kad ne visus pretendentus atrankos kriterijų atskleidimas veikia teigiamai, kyla klausimas, kokią dalį šios informacijos VTD gali atskleisti, nemažindama VG tikrinimų efektyvumo. Kita vertus, VTD pateikti apklausų rezultatai (Pažyma Nr. 27L-1057 Dėl konkursuose ir pakaitinio atrankose laimėjusių asmenų tiesioginių vadovų nuomo-

nės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą 2014) atspindi atrankos proceso dalyvių pasitenkinimą VG tikrinimu.

Neišlaikius testo, pakartotinai VG gali būti tikrinami po 6 mėnesių, o išlaikius rezultatai galioja 3 metus (pastaroji nuostata vertinama teigiamai). Žiūrint iš pretendento perspektyvos nėra aišku, kodėl neišlaikius BG testo, jį galima laikyti dar kartą, o neišlaikius VG pakartotinai laikyti neleidžiama. Atsižvelgiant į pateiktus ekspertų vertinimus ir respondentų atsiliepimus, skaidrumas matomas visuose VG tikrinimo proceso etapuose, o rezultatų pateikimo dalis gali būti tobulintina.

Konkursas ir konkurso komisijos sudarymas konkursa organizuojančioje įstaigoje. Konkurso, atrankos etapo įstaigoje, komisijos sudarymo procesas yra aiškiai aprašytas Tvarkos apraše (Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo 2002), sudaryta galimybė dalyvauti stebėtojams, aiškūs ir nedviprasmiški eiga ir terminai, kaip jie turi pareikšti pageidavimą dalyvauti. Stebėtojo teisėmis konkurse gali dalyvauti ir VTD atstovai, tačiau jie neturi galimybių dalyvauti visuose konkursuose / PVTa.

Nors vertinant iš įstaigos ir pretendento perspektyvų komisijos sudarymo procesas yra gana skaidrus, pats konkurso procesas yra mažiau skaidrus. Pirma, komisijos narių pasirengimas tinkamai vesti pokalbį, sudaryti ir pateikti praktines užduotis, priimti sprendimą dėl pretendentų tinkamumo užimti pareigas palieka tikimybę, kad atrankos kokybiniai veiksniai (klausimų uždavimo technika, vertinimo pagrįstumas, sprendimo apie laimėtoją priėmimo teisingumas) ir objektyvumas nėra užtikrinti. Kaip rodo tyrimai (Bauer ir kt. 2012), tinkamas, skaidrus ir nedviprasmiškas pokalbio vedimas yra vienas iš sėkmingo atrankos proceso garantų. Antra, dėl didelio komisijos narių nuomonės svorio, nes centralizuoto atrankos etapo BG ir VG neturi įtakos galutiniam pretendentų įvertinimui, šio etapo skaidrumas įgyja ypatingą reikšmę visoje atrankoje. Trečia, konkurso komisijos narių pretendento tinkamumo vertinimas balais nuo 0 iki 10 leidžia manipuliuoti skiriamais balais, priskiriant didesnius balus pageidaujamiems asmenims (ir atvirkščiai). Galiausiai, VTD darytoje apklausoje (Pažyma Nr. 27L-1057 Dėl konkursuose ir pakaitinio atrankose laimėjusių asmenų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą 2014), kurioje dalyvavo 247 valstybės tarnautojai, į pareigas atrinkti nuo 2013 m. birželio 1 d. iki 2014 m. rugpjūčio 29 d., nustatyta, kad 43 proc. respondentų pokalbį įstaigoje paminėjo kaip sudėtingiausią, sunkiausią, labiausiai neaiškų atrankos etapą. Šio etapo skaidrumą mažina ir nepakankamas grįžtamojo ryšio apie pokalbio (ne)sėkmę teikimas pretendentams. Taigi vertinant iš pretendento perspektyvos, konkursas įstaigoje yra nepakankamai skaidrus.

Įstaiga yra atsakinga ne tik už tinkamą konkurso procedūrą, bet ir už sprendimo apie konkurso laimėtoją paskelbimą bei laimėtojo įdarbinimo organizavimą. Procesas, kaip ir kada informuojama apie laimėtoją, kaip su juo susitariama dėl darbo pradžios ir nuo kada jis laikomas priimtu į valstybės tarnautojo pareigas, taip pat pretendento teisė priimti arba atsisakyti užimti pareigas yra visiškai skaidrūs ir aiškūs tiek iš įstaigos, tiek iš pretendento perspektyvos. Pasibaigus konkursui, tą

pačią dieną yra skelbiami rezultatai, laimėjęs pretendentas ir, laikantis nustatytų terminų ir procedūrų, organizuojamas jo įdarbinimas.

Verta paminėti, kad skaidrumo veiksnys atsispindi ir vadovų, priėmusių tarnautojus pagal naują atrankos sistemą, ir naujos atrankos konkursų rezultate priimtų valstybės tarnautojų vertinimuose. Daugiau nei ketvirtadalis vadovų (39 iš 145) ir daugiau nei pusė naujai priimtų valstybės tarnautojų (129 iš 247) nurodė, kad naujoji atranka yra skaidresnė, objektyvesnė, aiškesnė, suprantamesnė, paprastesnė, patogesnė, sąžiningesnė, sudaranti lygias galimybes, efektyvesnė, korektiškesnė, pagrįsta, užtikrintas didesnis viešumas (Tumėnė ir kt. 2014).

5. Išvados

1. Atrankos sistemos aspektai, prisidedantys prie valstybės tarnautojų atrankos proceso skaidrumo, yra centralizuoto atrankos etapo priemonės: BG ir VG tikrinimas, specialiųjų reikalavimų pretendentams suderinimas tarp įstaigos ir VTD; standartizuota skelbimo apie konkursą ar PVTa forma ir centralizuotas privalomas visų skelbimų viešinimas; perkeltas į elektroninę erdvę registravimosi ir dokumentų pateikimo procesas pretendentams; objektyvesnis užsienio kalbos mokėjimo lygio nustatymas.
2. Svarbus žingsnis užtikrinant atrankos sistemos skaidrumą buvo ir pakaitinių valstybės tarnautojų atrankose taikomos analogiškos atrankos procedūros, kaip ir karjeros valstybės tarnautojų atrankose.
3. Vis dar iššūkiu išlieka atrankos proceso skaidrumo užtikrinimas Lietuvos valstybės tarnautojus atsirenkančiose įstaigose: pokalbio vedimo ir praktinių užduočių sudarymo funkciją pavedant atlikti konkursą organizuojančiai įstaigai, išlieka grėsmė dėl pokalbio klausimų ir užduočių paviešinimo iki konkurso; pretendentų įvertinimo objektyvumo; pretendento tinkamumo vertinimas balais leidžia jais manipuliuoti.

6. Rekomendacijos valstybės tarnautojų atrankos skaidrumui gerinti

1. Rekomenduojama parengti ir teikti grįžtamojo ryšio ataskaitas suinteresuotoms šalims po atskirų konkurso etapų. Ypač skaidrumą gerintų grįžtamasis ryšys, teikiamas visiems pretendentams po VG tikrinimo ir konkurso įstaigoje etapų.
2. Siekiant tobulinti valstybės tarnautojų atrankos skaidrumą, rekomenduojama stebėti, analizuoti ir reguliariai vertinti atrankos procesą. Pati nuolatinė atrankos pasekmių stebėseną, atrankos proceso tobulinimas ir šių veiksmų viešinimas prisidėtų prie tolimesnio skaidrumo gerinimo valstybės tarnyboje. Valstybės tarnautojų atrankos vertinimui būtina naudoti keletą kriterijų, skaidrumą išskiriant kaip vieną iš svarbiausių. Pageidautina, kad šios atrankos skaidrumą vertintų išoriniai ekspertai ar kontroliuojančios institucijos.

3. Analizuojant literatūrą ir šio tyrimo rezultatus pastebėta, kad skaidrumas glaudžiai susijęs su procedūriniu teisingumu. Todėl siūlytumėme atrankoje naudoti platesnę nei bendrinę ir šiame empiriniame tyrime naudotą skaidrumo sąvoką, į skaidrumo apibrėžimą įtraukti ir procedūrinio teisingumo aspektą kaip rodiklį. Manome, kad atrankos skaidrumas turėtų apimti ne tik informacijos apie atranką „matomumo“ lygį, galimybę laisvai gauti informaciją apie ketinimus, tikslus ar veiksmus iš informacijos tiekėjo, bet ir šių ketinimų, tikslų bei veiksmų *teisingumą*.
4. Tinkamo pretendento atranka – įstaigos atsakomybė, tačiau VTD kyla pareiga konsultuoti įstaigas dėl taikomų instrumentų, kurti metodines priemones, kurių visuma padėtų pasiekti didesnio skaidrumo. VTD atstovų dažnesnis dalyvavimas stebėtojo teisėmis konkursuose / PVTA padėtų įstaigų komisijoms tobulėti, priimti profesionalius ir nešališkus sprendimus ir taip suteiktų konkursams daugiau viešumo ir skaidrumo.

7. Literatūros šaltiniai

1. Atrankos modulio savitarna. 2015. Valstybės tarnybos departamentas. Žiūrėta lapkričio 22 d. <https://www.testavimas.vtd.lt/portal/>
2. Bauer, Talya N., Julie McCarthy, Neil Anderson, Donald M. Truxillo, and Jesus F. Salgado. 2012. “What We Know About Applicant Reactions to Selection: Research Summary and Best Practices.” Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology. Žiūrėta lapkričio 20 d. <http://www.siop.org/WhitePapers/White%20Paper%20Series%2020112012ApplicantReactions.pdf>.
3. Berman, Evan M., James S. Bowman, Jonathan P. West, and Montgomery R. Van Wart. (2012). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*, 4 edition. SAGE Publications.
4. Byla T-72/01 Pyres v Commission (2003) ECR-SC I-A-169; II-861 para. 70. Žiūrėta 2016 gegužės 4 d. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1467014617413&uri=CELEX:62001TJ0072>.
5. Boselie, Paul, Peter Leisink, and Wouter Vandenabeele. 2011. “Human resource management.” Iš *Handboek Publiek Management*, edited by Mirko Noordegraaf, Karin Geuijen and Albert Meijer, 315-338. Den Haag: Boom Lemma.
6. Cerrillo-i-Martínez, Agustí. 2012. “The Reuse of Public Sector Information in Europe and Its Impact on Transparency.” *European Law Journal* 18 (6): 770-792. doi:10.1111/eulj.12003.
7. Chamorro-Premuzic, Tomas, and Adrian Furnham. 2010. *The Psychology of Personnel Selection*. Cambridge University Press.
8. „Viešojo Administravimo Principai Taikytini ES Tarnautojams“. 2016. European Ombudsman. Žiūrėta gegužės 2d. <http://www.ombudsman.europa.eu/en/resources/publicserviceprinciples.faces/lt/11650/html.bookmark;jsessionid=3A5F18F08D313F0D9114924945587FA0>.

9. Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw. 1999. *Human Resource Management*. 1st ed. Boston: Houghton Mifflin Co.
10. Galić, Zvonimir. 2016. "Conditional Reasoning Test for Aggression: Further evidence about incremental validity." *International Journal of Selection and Assessment* 24 (1): 24-33. doi:10.1111/ijsa.12126.
11. Jacksch, Vanessa, and Ute-Christine Klehe. 2016. "Unintended Consequences of Transparency During Personnel Selection: Benefitting some candidates, but harming others?" *International Journal of Selection and Assessment* 24 (1): 4-13. doi:10.1111/ijsa.12124.
12. Klehe, Ute-Christine, Cornelius J. König, Gerald M. Richter, Martin Kleinmann, and Klaus G. Melchers. 2008. "Transparency in Structured Interviews: Consequences for Construct and Criterion-Related Validity." *Human Performance* 21(2): 107-137. doi:10.1080/08959280801917636.
13. Levay, Charlotta, and Caroline Waks. 2009. "Professions and the Pursuit of Transparency in Healthcare: Two Cases of Soft Autonomy." *Organization Studies* 30 (5): 509-527. doi:10.1177/0170840609104396.
14. "Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas su komentarais". 2016. Valstybės Tarnybos Departamentas. Žiūrėta birželio 9 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/valstybes-tarnybos-istatymas-su-komentarais-368.html>.
15. „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. 2013. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gegužės 31 d. nutarimo Nr. 478 redakcija; aktuali nuo 2013-06-08. TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.72DD69421135/TAIS_450346
16. „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“. 2002. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 685. TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7F48D194A22F/TAIS_318967.
17. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik, ir Vitalis Nakrošis. 2009. Pranešimas konferencijoje „Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės“, Vilnius, vasario 24 d. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 22 d. <http://web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-806/>
18. Pynes, Joan. 2013. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. Jossey-Bass.
19. Razmytė, Jurgita. 2015. „Korupcijos žala ir jos prevencija. Mokymų medžiaga, Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnyba.
20. Ryan, Marie A., ir Eva Deraus. 2016. "Highlighting Tensions in Recruitment and Selection Research and Practice." *International Journal of Selection and Assessment* 24 (1): 54-62. doi: 10.1111/ijsa.12129
21. Rynes, Sara L., Cody J. Reeves, ir Todd C. Darnold. 2014. "The History of Recruitment Research." Iš *The Oxford Handbook of Recruitment*, Yu, Kang Yang Trevor, ir Daniel M. Cable, 335-360. Oxford University Press.
22. Medal, Jaime R. 2014. "Transparency in the Staff Selection Procedure of the EU Institutions: Comments on the Pachtitits Case." *European Journal of Legal Studies* 7 (1): 140-173.
23. Schuler, Heinz. 2013. "Social validity of selection situations: A concept and some empirical results." Iš *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, Heinz Schuler, James L. Farr, ir Mike Smith. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.

24. Svensson, Göran. 2007. “Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions.” *International Journal of Public Sector Management* 20 (2): 118–33. doi:10.1108/09513550710731481
25. Šarmavičius, Osvaldas. 2006. „Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?“ Pranešimas konferencijoje „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“, Vilnius, kovo 21–22 d.
26. Truxillo, Donald M., ir Talya N. Bauer. 2011. “Applicant reactions to organizations and selection systems.” Iš *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Shelton Zedeck. Washington, DC: American Psychological Association.
27. Tumėnė, Rasa, Irena Žukauskaitė, ir Žilvinas Židonis. 2014. „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvalgos.“ *Public Policy and Administration* 13 (4): 601–617. doi:10.13165/vpa-14-13-4-05.
28. Turilli, Matteo, ir Luciano Floridi. 2009. “The ethics of information transparency.” *Ethics and Information Technology* 11 (2): 105–112. doi:10.1007/s10676-009-9187-9.
29. „Apie valstybės tarnybą.“ 2015. Valstybės Tarnybos Departamentas. Žiūrėta lapkričio 20 d. <http://www.vtd.lt/index.php?1959887462>
30. „VTD metinė ataskaita.“ 2014. Valstybės Tarnybos Departamentas. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 20 d. <http://www.vtd.lt/index.php?-1923883706>
31. Van den Brink, Marieke, Yvonne Benschop, ir Willy Jansen. 2010. “Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality?” *Organization Studies* 31 (11): 1459–1483. doi:10.1177/0170840610380812.
32. Vanagas, Ramūnas. 2009. „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (15): 318–332.
33. Pažyma Nr. 27L-1057 „Dėl konkursuose ir pakaitinio atrankose laimėjusių asmenų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą“. 2014. Valstybės tarnybos departamentas.
34. WHO Regional Office for the Eastern Mediterranean. 2009. *Measuring Transparency to Improve Good Governance in the Public Pharmaceutical Sector in Jordan*. WHO Regional Office for the Eastern Mediterranean.

Eglė Poškienė, Natalija Norvilė

The analysis of transparency of civil servants’ selection model in Lithuania

Abstract

Transparency of civil servants’ selection system is an important factor contributing to the formation of a modern civil service and improvement of management quality. However transparency is still limited in the application in the practice of employee selection due to the emerging challenges to combine transparency with efficiency. This research seeks to answer the questions how transparency is installed into the selection system of Lithuanian

civil servants, how it is perceived by applicants, and which practices and how contribute to the transparency of Lithuanian civil servants' selection process.

In June 2013 a new model of civil servants' selection was introduced in the Republic of Lithuania and that was a significant change seeking to modernize the civil service, to make it more attractive and more transparent to the public. From 1 June 2013 new amendments of the Civil Service Act established partly centralized civil servants' selection, composed of two stages: the first stage - the general skills (hereinafter - GS) and, applied to managerial positions, leadership skills (further - LS) assessment, organized by Civil Service Department (hereinafter - the CSD), the second stage - the interview in an institution (during the interview an applicant can also be asked to perform a practical task). Thus two years after the partially centralized civil servants selection model was introduced, the evaluation of the new civil servants selection system transparency has been performed. The separate steps of the selection process and the selection process as a whole was analyzed.

The purpose of this analysis was to assess the transparency of civil servants' selection system established from 1 June 2013, to and to make suggestions on improvements to it. During the analysis process these data collection and analysis methods were used: 45 semi-structured interviews with applicants, HR specialists of civil service institutions and employees of CSD; expert evaluation; the analysis of documentation, the analysis of scientific literature.

Results. After the introduction of changes some important aspects of centralization successfully contribute to the transparency of the selection process, such as the coordination of specific requirements for candidates between CSD and institutions, a standardized tender notice form, centralized and compulsory publishing of all notices, applicants' registration and administration throughout the selection process in the electronic space. New selection system has also increased objectivity of foreign language knowledge testing procedure, and added GS and LS assessment which are professionally administered. Transparency of the selection process in civil service institutions still remains a challenge: a threat for objectivity and transparency exists due to interviews and practical tasks being organized and evaluated in institutions, an applicant eligibility assessment scale in points allows contest committee members to manipulate the points awarded.

Eglė Poškienė – ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto doktorantė, psichologijos magistrė.
El. paštas: egleposk@gmail.com

Natalija Norvilė – Mykolo Romerio universiteto Psichologijos instituto lektorė, socialinių mokslų daktarė. El. paštas: natalija@mruni.eu

Eglė Poškienė – doctoral student at the ISM University of Management and Economics.
E-mail: egleposk@gmail.com

Natalija Norvilė – Doctor of Social Sciences, a lecturer at the Institute of Psychology, Mykolas Romeris University.
E-mail: natalija@mruni.eu

Straipsnis įteiktas 2016 m. kovo–rugsėjo mėn., recenzuotas, parengtas spaudai
2016 m. gruodžio mėn.