

PRETENDENTŲ BENDRŲJŲ GEBĖJIMŲ ĮVERTINIMO SĄSAJOS SU KARJERA LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE

Irena Žukauskaitė

Socialinių mokslų daktarė docentė
Vilniaus universitetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra
Universiteto g. 9–202, LT-01131 Vilnius
Tel. + 370 5 266 7605
El. paštas: irena.zukauskaite@fsf.vu.lt

Lietuvos valstybės tarnyba išgyvena reformų etapą. 2013 m. pakeista atrankos į valstybės tarnybą sistema buvo didelis žingsnis modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą. Atsižvelgiant į kitų šalių gerąją praktiką, atrankos metu pradėti vertinti kognityvieji gebėjimai ir kompetencijos leido pasiekti trumpalaikius tikslus – didesnę atrankos skaidrumą, objektyvumą, trumpesnį atrankos komisijų darbo laiką, kompetentesnių asmenų dalyvavimą tolesniuose atrankos etapuose. Tačiau šio įvertinimo sąsajos su ilgalaikėmis pasekmėmis, tokiomis kaip karjera valstybės tarnyboje, iki šiol nebuvo tirtos.

Tyrimė analizuoti 17 281 asmenis, išlaikiusio bendrųjų gebėjimų testą Valstybės tarnybos departamente, karjeros duomenys. Rezultatai atskleidė, kad bendrųjų gebėjimų įvertinimas gali būti taikomas ne tik kaip priemonė, apribojanti pakankamų gebėjimų neturinčių asmenų patekimą į valstybės tarnybą, bet ir kaip atskaitos taškas, vertinant įdarbinimo, karjeros ir darbuotojų išlaikymo organizacijoje sprendimus. Į valstybės tarnybą yra atrenkami ir karjerą daro aukštesniais balais bendrųjų gebėjimų testą išlaikę asmenys. Kita vertus, asmenys, kurių bendrųjų gebėjimų testo rezultatai geresni, yra labiau linkę palikti valstybės tarnybą savo noru. Todėl, siekiant, kad valstybės tarnyboje dirbtų savo srities profesionalai, daugiau dėmesio turi būti skirta kokybiškam žmogiškųjų išteklių valdymui.

Pagrindiniai žodžiai: bendrųjų gebėjimų įvertinimas, Lietuvos valstybės tarnyba, validumas, įdarbinimas, kilimas karjeros laiptais, išėjimas iš darbo.

Įvadas

2013 m. birželio 1 d. įsigaliojusiuose Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimuose ir Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše buvo nurodyta, kad atranka į valstybės tarnybą vyks dviem etapais. Pirmajame etape tikrinamas tinkamumas valstybės tarnybai – pretendentai turi išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą, kurį sudaro bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų užduotys. Antrasis etapas yra pokalbis įstaigoje, kurio metu

komisija vertina tinkamumą eiti konkrečias pareigas. Centralizuotai vykdomas bendrųjų gebėjimų tikrinimas pakeitė iki tol daugiau nei 10 metų galiojusią teisės aktų žinių patikrinimo tvarką. Tačiau naujoji atrankos sistema mokslinėje erdvėje analizuota labai fragmentiškai. Tumėnė, Žukauskaitė ir Židonis (2014) pateikė pirmuosius rezultatus – pagal naująją tvarką įdarbintų valstybės tarnautojų ir jų tiesioginių vadovų vertinimus ir atsakymus į atvirus klausimus. Respondentų manymu, naujoji atranka

„yra skaidresnė, objektyvesnė, aiškesnė, suprantamesnė, paprastesnė, patogesnė, sąžiningesnė, sudaranti lygias galimybes, efektyvesnė, korektiškesnė, pagrįsta, užtikrintas didesnis viešumas“ (Tumėnė ir kt., 2014, p. 611). Vis dėlto visuomenėje ir politiniu lygiu pasigirsta skeptiškų nuomonių ir abejonių tiek dėl visos atrankos, tiek dėl bendrųjų gebėjimų testo turinio, jo naudos siekiant valstybės tikslų. Todėl šiuo straipsniu siekiama pažvelgti į bendrųjų gebėjimų testą ne tik kaip į priemonę, leidžiančią apriboti pakankamų gebėjimų neturinčių asmenų patekimą į valstybės tarnybą, bet ir kaip į pradinį valstybės tarnautojų sprendimų dėl karjeros atskaitos tašką.

Bendrųjų gebėjimų vertinimas valstybės tarnautojų atrankoje

Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše po Bendrųjų gebėjimų testo pavadinimu slypi dviejų skirtingų, bet vienodai svarbių dalykų – bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų – vertinimas. Visgi mokslinėje literatūroje šie konstruktai analizuojami atskirai, todėl ir šiame straipsnyje bus laikomasi šios tradicijos.

Bendrieji mąstymo gebėjimai, kognityvieji gebėjimai, problemų sprendimo gebėjimai, mąstymo potencialas, intelektas – tai pavadinimai, kuriuos mokslininkai vartoja apibūdinti tai pačiai žmogaus charakteristikai. Jei žmogui apibūdinti būtų galima naudoti analogiją su kompiuteriu, tai būtų procesoriaus greitis ir operacijų atlikimo kokybė. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše bendrieji mąstymo gebėjimai apibrėžti kaip „gebėjimas mokyti, verbaliniai įgūdžiai ir

verbalinis mąstymas, skaičiavimo įgūdžiai, skaitinis ir loginis mąstymas“ – būtent šia apibrėžtimi bus vadovujamasi ir toliau pristatant tyrimo rezultatus.

Bendrųjų mąstymo gebėjimų įteisinimo atrankoje istorinės ištakos siekia 1916 m., kai JAV Nacionalinėje mokslinių tyrimų tarnyboje dirbę psichologai, vadovaujami Roberto Yerkeso, kūrė testus ir kitas priemones atrinkti ir tinkamai sukomplektuoti Pirmojo pasaulinio karo karius. Iki 1919 m. JAV psichologinis testavimas buvo atliktas daugiau nei 1,7 mln. šauktnių (Driskell & Olmstead, 1989).

Šiuolaikiniame personalo valdyme neabejojama bendrųjų mąstymo gebėjimų vertinimo, siekiant užsitikrinti konkurencinį pranašumą, nauda. Atlikta metaanalizė rodo, kad bendrųjų mąstymo gebėjimų testai yra validžiausi iš visų psichologinių testų ir tinka daugeliui profesijų (Thomas & Scroggins, 2006). Kuo sudėtingesnius darbus turi dirbti darbuotojai, tuo testų prognostinis validumas didesnis ir tuo didesnė ekonominė nauda juos taikančioms organizacijoms. Schmidt ir Hunter (1998) įrodė, kad samdant darbuotojus, kurių testų rezultatai viršija vidurkį vienu standartiniu nuokrypiu, sukuriama 40 % didesnė ekonominė vertė nei samdant vidutinį darbuotoją. Geresni bendrųjų mąstymo gebėjimų įvertinimai reiškia, kad asmuo greičiau ir geriau įgis darbui reikalingų žinių, bus didesnis jo darbo našumas (Thomas & Scroggins, 2006).

Lietuvos Valstybės tarnybos departamentas nėra bendrųjų mąstymo gebėjimų testų taikymo tarnautojų atrankoje pradininkas. Diegiant naująją atrankos sistemą, buvo atsižvelgta į gerąją praktiką – šie testai taikomi daugelyje šalių ir institucijų (pa-

vyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje, Airijoje, Austrijoje, Belgijoje, Estijoje, Suomijoje, Europos personalo atrankos tarnyboje (EPSO)) (Thematic Paper Series, 2014). Be abejojimo, testų užduočių pobūdis ir testavimo tvarka kiekvienoje šalyje yra kitokia, nes skiriasi testavimo tikslai. Pavyzdžiui, EPSO atrankos bendrųjų mąstymo gebėjimų testavimo tikslas – atrinkti geriausius kandidatus į kitą etapą, todėl testas yra santykinai sudėtingas. Lietuvoje bendrųjų gebėjimų įvertinimo paskirtis yra dvejopa – eliminuoti valstybės tarnautojui keliamų reikalavimų neatitinkančius asmenis, tačiau sudaryti sąlygas testą išlaikyti pretenduojantiems į žemiausios kategorijos pareigas, todėl testas yra vidutinio sunkumo (Valstybės tarnybos departamentas, 2017). Esamoje bendrųjų mąstymo gebėjimų vertinimo struktūroje siekta subalansuoti verbalinio ir skaitinio mąstymo proporcijas, nes šiuo metu valstybės tarnautojais dirba ir humanitarinių, ir tikslųjų mokslų išsilavinimą turintys asmenys, o ir darbo pobūdis skiriasi – nuo teksto redagavimo ir viešinimo pranešimų rašymo iki detalios analizės, skaičiavimų, prognozių.

Bendrosios kompetencijos – tam tikrų žinių, mokėjimų ir įgūdžių, taip pat asmeninių savybių dariniai, būdingi ir pritaikomi ne kurioje nors vienoje, o daugelyje profesijų (Laužackas, 2005). Jos pasireiškia kaip matomas elgesys. Šiuo metu valstybės tarnyboje nėra patvirtinto kompetencijų modelio, nors padaryti visi parengiamieji darbai (Rekašienė ir Sudnickas, 2014). Kaip alternatyva vadovaujamosi 2002 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 909 nurodytais valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijais. Nutarime rašoma, kad visi karjeros

valstybės tarnautojai, kad ir kokios būtų jų pareigos, turi pasižymėti analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencijomis. Šios kompetencijos panašios į EPSO, kur šalia kitų kompetencijų vertinama komunikacija, analizė ir problemų sprendimas (Thematic Paper Series, 2014).

Bendrosios kompetencijos atrankos metu gali būti vertinamos skirtingais metodais – pokalbiu, praktinėmis užduotimis, testais. Bendrųjų kompetencijų vertinimas taikant situacinius elgesio testus atrankos tikslais yra pastaraisiais dešimtmečiais itin paplitusi praktika, tačiau to ištakos siekia praeito šimtmečio vidurį. Apie 1960 m. viena naftos bendrovė taikė situacinius elgesio testus, norėdama atrinkti darbuotojus, kurie galėtų vadovauti. Respondentams buvo pateikiamos probleminės situacijos ir kelios galimos sprendimų alternatyvos ir jie turėjo pasirinkti, koks elgesys būtų tinkamiausias (McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, & Braverman, 2001). Iki tol situaciniai elgesio testai taip pat buvo kuriami, tačiau dažniausiai jie buvo skiriami ugdymui, diagnostikai, o ne atrankai.

Būtent situaciniai elgesio testai geriausiai atskleidžia su darbu susijusių kompetencijų raišką. Norint juos sukurti, reikia daug parengiamųjų žingsnių – atlikti darbo analizę, surinkti kritinių įvykių, kurie vyksta tam tikroje srityje, bazę, pasitelkus tos srities profesionalus, sugalvoti tinkamiausias ir mažiau tinkamas elgesio alternatyvas, kurių galėtų diferencijuoti tam tikros srities ekspertus ir pradedančiuosius. Situaciniuose elgesio klausimuose integruojami žinios, patirtis ir organizacijai priimtinausi elgesio būdai. Atkreiptinas dėmesys, kad net vertinant tą pačią kompetenciją skirtingose organizacijose gali būti skirtingi

įsitikinimai, koks elgesys yra tinkamiausias, nes tai priklauso nuo organizacijos istorijos, kultūros, tradicijų.

Bendrųjų kompetencijų tikrinimas valstybės tarnautojų atrankoje taikant situacinius elgesio testus vykdomas ir kitose šalyse bei institucijose, pavyzdžiui, Italijoje, Airijoje, Portugalijoje, Belgijoje, Kanadoje, EPSO, atskirose institucijose JAV. Tyrimai rodo, kad šių situacinių elgesio testų prognostinis validumas yra santykinai didelis (McDaniel et al., 2001). Be to, pildantys situacinio elgesio testus asmenys šią patirtį vertina palankiau nei apklausas raštu ar žinių testus, o ir taikyti juos daug pigiau nei kompetencijas tikrinti interviu ar praktinėmis užduotimis (Patterson et al., 2012).

Karjeros Lietuvos valstybės tarnyboje ypatumai

Su asmens karjera valstybės tarnyboje susiję klausimai yra reglamentuoti valstybės tarnybos įstatyme. Čia yra aprašyta, kaip karjeros valstybės tarnautojas yra priimamas į tarnybą, kokios yra sąlygos siekti vertikalios ar horizontalios karjeros, kokios yra skatinimo priemonės, kaip vertinama jų tarnybinė veikla, kokios garantijos valstybės tarnautojams yra teikiamos. Tačiau valstybės tarnautojų karjeros tyrimai rodo, kad „galiojantys teisės aktai labiau laikytini deklaratyviais, menkai susietais su karjeros vystymo empirinių tyrimų rezultatais ir šios srities teoriniais pasiekimais“ (Valickas ir Gražulis, 2011, p. 114).

Remiantis viešai pateikiamais duomenimis, darbas valstybės tarnyboje yra gana patraukli darbo karjeros pradžia. „Pastebima, kad tarp pirmą kartą į valstybės tarnybą priimtų asmenų didelę dalį sudaro jauni

žmonės – nuo 18 iki 29 metų (2016 m. tai sudarė beveik 46 proc. visų pirmą kartą priimtų asmenų). O savo noru valstybės tarnybą palieka ir į ją nebegrižta daugiausiai 30–39 metų amžiaus žmonės (2016 m. jie sudarė 35,3 proc. visų savo noru išėjusių ir į valstybės tarnybą nebegrižusių asmenų)“ (Valstybės tarnybos departamentas, 2017, p. 9).

Visgi, kai kalbama apie karjeros galimybes valstybės tarnyboje, susiduriama su ribotų išteklių – tiek įstaigoms skiriamų lėšų, tiek valstybės tarnybos galimybių plėstis – problema. 2016 m. kasmetinio arba neeilinio veiklos vertinimo metu į aukštesnes pareigas buvo perkelti 3 406 tarnautojai, ir tai sudaro apie 11 % valstybės tarnautojų, 2014 m. tokių tarnautojų buvo 2 486 (8,5 %). Kitas kelias siekti karjeros – dalyvauti konkursuose aukštesnėms pareigoms eiti. Tačiau perkeltų laimėjusių konkursą valstybės tarnautojų skaičius (pagal Valstybės tarnybos įstatymo 18 str. 1 ir 2 d.) 2014–2016 m. buvo tik 268.

Tyrimais nustatyta, kad kuo didesnis asmens išsilavinimas, tuo dažniau asmuo linkęs išeiti iš darbo, kad gautų aukštesnes pareigas, ypač jei yra ribotos galimybių esamoje organizacijoje (Yin & Yang, 2002, cituojama pagal Hayes et al., 2006). Žinant, kad valstybės tarnautojai yra asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, karjeros poreikio nepatenkinimas tampa stipria paskata ieškoti kito darbo.

Praktinis atrankos į valstybės tarnybą antrojo etapo – pokalbio įstaigoje – įgyvendinimas taip pat susiduria su sunkumais. 2017 m. atliktas kokybinis tyrimas Lietuvos įstaigose atskleidė, kad „dabartinė nusišlovėjusi atrankos įstaigose praktika yra labai skirtinga ir iš esmės visuotinai silpnai

išvystyta. Atrankoms vykdyti, remiantis stebėjimais, skiriama mažai dėmesio ir pasirengimo, pasikliaujama suformuota tradicija, kuri turi daug trūkumų ir spragų“ (Pivoras, Buckienė, Civinskas ir Kaselis, 2017, p. 182). Konkursuose vienam pretendentui skiriamos maždaug 5 minutės pokalbio laiko, labai retai – iki 25 minučių. „Esama praktika nesudaro prielaidų ar galimybių potencialiai įvairesniam laimėtojų pasirinkimui, reikšminga dalimi grįžtam ne tik dalykinėmis, profesinėmis, bet ir kitomis kompetencijomis“ (Pivoras ir kt., 2017, p. 182).

Žmogiškojo kapitalo – geriausių ir gabiausių kandidatų – pritraukimas ir įdarbinimas yra esminė žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, nuo kurios priklauso visos organizacijos efektyvumas (Fisk & Skattebo, 2010). Tačiau analizuojant valstybės prioritetus atkreiptas dėmesys į dar vieną dėsningumą. Lietuvoje dėl protų nutekėjimo netenkama aukščiausio lygio specialistų, todėl mažėja šalies ekonominis, inovacinis, konkurencinis potencialas (Dzemyła ir Kerdokaitė, 2015). Pažangos strategijos „Lietuva 2030“ ataskaitoje (Visionary Analytics ir Vyriausybės kanceliarijos Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas, 2014) daug dėmesio yra skiriama aukštos kvalifikacijos darbuotojams (talentams) pritraukti iš užsienio – ar tai būtų Lietuvos piliečiai, baigę mokslus svetur, ar atvykėliai iš kitų šalių. Tačiau nėra politinių sprendimų, kurie užtikrintų talentų, mokslus baigusių Lietuvoje ir norinčių prisidėti prie šalies gerovės, išsaugojimą. Valstybės tarnyba šiuo klausimu – ne išimtis: nėra sistemos, kuri identifikuotų išskirtinę kvalifikaciją ir kompetenciją turinčius ir didžiausią pridėtinę vertę galinčius sukurti asmenis, kuri

atlieptų šių žmonių prioritetus ir poreikius, todėl dalis šio potencialo lieka neišnaudota.

Bendrujų gebėjimų vertinimo ir karjeros sąsajos

Dažniausiai minimi, o kartu ir daugiausia diskusijų kelia bendrujų mąstymo gebėjimų testo prognostinio validumo tyrimai, juos siejant su veiklos rezultatais. Dažnai literatūroje nurodomos bendrujų mąstymo gebėjimų ir veiklos vertinimo koreliacijos, siekiančios $r = 0,5$ (atskiruose šaltiniuose nuo 0,2 iki 0,7), tuo pateisinant šių testų taikymą darbuotojų atrankoje. Tiesa, koreliacijų rezultatai priklauso nuo priemonių, kuriomis buvo matuoti gebėjimai, nuo darbo pobūdžio (pavyzdžiui, kūrybinis, analitinis, techninis), nuo veiklos vertinimo būdų (objektyvūs ir subjektyvūs rodikliai) ir kitų veiksnių (Richardson & Norgate, 2015; Ones, Dilchert, & Viswesvaran, 2012). Kita vertus, Schmidt ir Hunter (1998) atlikta metaanalizė rodo, kad bendrujų mąstymo gebėjimų vertinimas yra geresnis darbo atlikimo prognostinis veiksnys nei atrankose naudojamas įvertinimo centras.

Bendrujų kompetencijų testų, sudarytų iš situacinių klausimų, sąsajos su veiklos vertinimu tokių diskusijų nekelia, ypač jei bendrujų kompetencijų klausimai buvo grindžiami realiais darbo pavyzdžiais, o rezultatai – objektyviais rodikliais.

Jeigu darbo atlikimas vertinamas subjektyviai, pavyzdžiui, vadovas sudaro savo darbuotojų eilę nuo geriausio iki blogiausio, bendrujų kompetencijų ir gautų rangų koreliacijos svyruoja nuo 0,2 iki 0,56 (McDaniel et al., 2001; Patterson et al., 2012).

Visgi šiame straipsnyje mus labiau domino bendrujų gebėjimų testo sąsajos

su karjeros darymu ir sprendimais palikti darbą. Ilgalaikiai tyrimai atskleidė, kad asmens bendrieji mąstymo gebėjimai leidžia prognozuoti karjeros pasiekimus, tačiau skirtumai priklauso nuo profesijos (pavyzdžiui, administratoriams beta koeficientas regresinėje lygtyje siekia 0,54, vadovams – 0,53, paprastiems pramonės darbuotojams – 0,37, o kasininkams – 0,27) (Hunter & Hunter, 1984). Kitais tyrimais nustatyta, kad kognityviųjų gebėjimų testo rezultatų sąsajos su darbo organizacijoje trukme yra minimalios (Cotton & Tuttle, 1986). Nėgana to, netgi svarstoma, kad darbuotojai gali būti per protingi eiti tam tikras pareigas, o tai savo ruožtu gali baigtis gana greitu asmens sprendimu palikti organizaciją ir taip padidinti organizacijos patiriamus nuostolius (Moustafa & Miller, 2003).

Bendrųjų kompetencijų rezultatų sąsajos su asmens darbo organizacijoje trukme yra skirtingos: vieni tyrėjai nenustatė jokio ryšio (koreliacijos koeficientas $r = 0,02$) (Weekley & Jones, 1999), kiti nurodo teigiamas bendrųjų kompetencijų ir darbo trukmės koreliacijas (Tennopyr, cituojama pagal Hanson, Horgen, & Borman, 1998). Be to, pastarajame tyrime nustatytos ir teigiamos bendrųjų kompetencijų sąsajos su atlyginimu, karjeros darymo greičiu. Tačiau nepavyko rasti tyrimų, analizuojančių valstybės tarnautojų, o ne privačiame sektoriuje dirbančių asmenų karjeros darymo ar darbo trukmės organizacijoje sąsajas su bendrųjų kompetencijų testu.

Hsu, Jiang, Klein ir Tang (2005) atliktas tyrimas parodė, kad kuo labiau patenkinami asmenų, dirbančių informacinių technologijų srityje, karjeros poreikiai, tuo jie mažiau galvoja apie išėjimą iš darbo. Analogiškus rezultatus gavo Weng ir McElroy (2012),

atlikę vadovų apklausą. Trevor, Gerhart ir Boudreau (1997) atskleidė paradoksalų karjeros darymo ir išėjimo iš darbo ryšį – gerai dirbantys asmenys, padarę karjerą, dažniau išeidavo iš darbo. Tačiau išanalizavus mediacinius ryšius paaiškėjo, kad viskas priklauso nuo atlyginimo didėjimo: jei jis didėdavo daug, asmenys nenorėdavo palikti organizacijos, tačiau jei mažai – darbuotojai iš organizacijos išeidavo kelis kartus dažniau. Apie tyrimus viešajame sektoriuje informacijos nebuvo rasta. Todėl manytina, kad šiame straipsnyje pateikiami rezultatai užpildys šią spragą ir suteiks vertingų žinių tiek mokslininkams, tiek praktikams, tiek sprendimus priimančioms politikoms.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti pretendentų į valstybės tarnybą bendrųjų gebėjimų įvertinimo sąsajas su karjera valstybės tarnyboje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti įsidarbinimo valstybės tarnyboje sąsajas su bendrųjų gebėjimų įvertinimo rezultatais.
2. Išanalizuoti karjeros darymo valstybės tarnyboje sąsajas su bendrųjų gebėjimų įvertinimo rezultatais.
3. Išanalizuoti sprendimo savanoriškai palikti valstybės tarnybą sąsajas su bendrųjų gebėjimų įvertinimo rezultatais.
4. Išanalizuoti karjeros darymo ir sprendimo savanoriškai palikti valstybės tarnybą sąsajas.

Tyrimo metodika

Tyrimo dalyviai

Tyrimo analizuoti 17 281 asmens (12 963 moterų ir 4 318 vyrų), išlaikiusio bendrųjų gebėjimų testą Valstybės tarnybos departamente nuo 2013 m. birželio 1 d iki 2017 m.

sausio 1 d., duomenys. Amžiaus vidurkis 32,3±9,07 metų.

Visi dalyviai buvo suskirstyti į tris grupes:

- išlaikę bendrųjų gebėjimų testą, bet nepateikę prašymų dalyvauti konkursuose (iš viso 2 200 asmenų, 1 596 moterys ir 604 vyrai, amžiaus vidurkis 33,65). Ši grupė susidaro dėl to, kad, remiantis Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu, pirmiausia asmuo turi išlaikyti testą ir tik tada, sulaukęs skelbimo į norimas pareigas, pateikti prašymą, o bendrųjų gebėjimų testo rezultatas galioja trejus metus;
- dalyvavę konkursuose, bet jų nelaimėję ir neįdarbinti valstybės tarnyboje (9 729 asmenys; 7 403 moterys ir 2 326 vyrai, amžiaus vidurkis 31,57);
- konkurso būdu įdarbinti valstybės tarnyboje (5 352 asmenys; 3 964 moterys ir 1 388 vyrai; amžiaus vidurkis 33,09). Vėliau ši grupė skirstoma:
 - į padariusius karjerą (N = 1 159) ir jos nepadariusius (N = 4 193);
 - į likusius dirbti (N = 4 506) ir valstybės tarnybą palikusius savo noru (N = 729). Atkreiptinas dėmesys, kad dalis tyrimo dalyvių valstybės tarnybą paliko dėl kitų priežasčių.

Asmenys, pasiekę gerų rezultatų (surinkę daugiau nei 30 balų bendrųjų mąstymo gebėjimų ir daugiau nei 15 balų bendrųjų kompetencijų testo dalyse), buvo priskirti grupei, kurie vadybinėje literatūroje įprastai vadinami talentais. Iš 17 281 testuoto asmens tokių rezultatų pasiekė 683 (3,91 %).

Kintamieji ir jų įvertinimas

1) Bendrieji gebėjimai

Remiantis Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu (2015), bendrieji

gebėjimai vertinami testu. Jį sudaro dvi dalys – bendrųjų mąstymo gebėjimų dalis ir bendrųjų kompetencijų dalis. Bendrųjų mąstymo gebėjimų dalyje pateikiama 40 klausimų: 16 klausimų yra skirti vertinti verbalinius įgūdžius ir verbalinį mąstymą, 16 – skaitinius įgūdžius, skaitinį ir loginį mąstymą, 8 – gebėjimą mokytis.

Bendrųjų kompetencijų testo dalyje pateikiama 20 klausimų: 6 klausimai yra skirti vertinti kompetenciją taikyti teisės aktus praktikoje, 14 – analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencijai vertinti.

Visi klausimai turi vieną teisingą atsakymą, tačiau atsakymų alternatyvų skaičius gali svyruoti nuo 2 iki 10, tai priklauso nuo užduočių grupės.

Šiame straipsnyje bus analizuojami: bendras bendrųjų gebėjimų testo (toliau BG) rezultatas (atsižvelgiant į tai, kad asmuo laikomas išlaikęs testą, jei surenka ne mažiau kaip 20 balų bendrųjų mąstymo gebėjimų dalyje ir 10 bendrųjų kompetencijų dalyje, rezultatai gali svyruoti nuo 30 iki 60), bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalies balas (toliau – BMG) (rezultatų intervalas nuo 20 iki 40), bendrųjų kompetencijų testo dalies balas (toliau – BK) (intervalas nuo 10 iki 20), verbalinių įgūdžių ir verbalinio mąstymo balas (toliau – verbalinis mąstymas) (nuo 0 iki 16), skaitinių įgūdžių, skaitinio ir loginio mąstymo balas (toliau – skaitinis mąstymas) (nuo 0 iki 16), gebėjimo mokytis balas (nuo 0 iki 8), analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencija (toliau APKK) (nuo 4 iki 14) ir teisės aktų taikymo praktikoje kompetencija (toliau – teisės aktų pritaikymas) (nuo 0 iki 6).

Testo užduotys buvo sukurtos įgyvendinant Europos socialinio fondo agentūros

finansuojamą projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“. Paslaugų teikėjai kūrė užduotis, panašias į taikomas Belgijos, Estijos, EPSO tarnautojų atrankoje, jų kokybę užtikrino atlikdami psichometrinius tyrimus (validumo, patikimumo, sunkumo, diferencinės galios) Lietuvos valstybės tarnautojų charakteristikas reprezentuojančioje imtyje (UAB „Žmogaus studijų centras“, 2012; UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2015). Bendrą užduočių banką analizuojamu laikotarpiu sudarė 1 029 užduotys (kiekvienos grupės užduočių buvo ne mažiau kaip 80), iš kurių, atsižvelgiant į užduočių sunkumą, sudaromas 60 užduočių testas (kiekvienoje testavimo sesijoje užduotys skiriasi).

Su bendrųjų gebėjimų testo struktūra ir užduočių pobūdžiu galima susipažinti nemokamai susikūrus paskyrą Atrankos į valstybės tarnybą modulyje internete.

2) Valstybės tarnautojų ir pretendentų į valstybės tarnybą registro informacija

Buvo renkama informacija apie asmens lytį, amžių, jei asmuo buvo įdarbintas – įdarbinimo data, einamų pareigų lygis ir kategorija įdarbinimo metu ir tyrimo pabaigoje, atleidimo data ir atleidimo pagrindas.

Duomenų tvarkymas

Duomenų analizei buvo pasitelktas SPSS 22 programinis paketas. Kadangi duomenys atitinka normalųjį pasiskirstymą, dviejų grupių rezultatams palyginti buvo taikytas Stjudento t testas, trims ir daugiau grupių palyginti – vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA ir LSD *post hoc* tarpgrupinio palyginimo kriterijus. Kategorinių kintamųjų tarpusavio sąsajos vertintos taikant

χ^2 nepriklausomumo kriterijų. Siekiant nustatyti skirtingų bendrųjų gebėjimų testo dalių prognostinę vertę žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams, taikyta pažingsninė logistinė regresinė analizė (*Forward Wald*).

Rezultatai

Siekiant įgyvendinti pirmą uždavinį, pirmiausia buvo analizuojama, kokius bendrųjų gebėjimų testo rezultatus gavę asmenys laimi konkursus į valstybės tarnautojo pareigas. Rezultatai pateikiami 1-oje lentelėje.

Analizuojant 1-oje lentelėje pateiktus duomenis matyti tendencija, kad valstybės tarnyboje įdarbinti asmenys, dar atlikdami bendrųjų gebėjimų testą, parodė statistiškai geresnius rezultatus nei neįdarbinti ar neteikę prašymų dalyvauti konkursuose. Išimtis – gebėjimo mokytis rezultatai, kurie yra geresni prašymų neteikusių asmenų grupės, ir statistiškai nesiskyrę rezultatai tarp grupių pagal skaitinio mąstymo vertinimą.

Siekiant įvertinti, kuri iš bendrųjų gebėjimų testo dalių geriausiai prognozuoja, ar asmuo bus įdarbintas valstybės tarnyboje, buvo atlikta pažingsninė logistinė regresinė analizė (*Forward Wald*). Į lygtį buvo traukiami verbalinis mąstymas, gebėjimas mokytis, APKK, teisės aktų pritaikymas, kaip demografiniai kintamieji – asmens amžius ir lytis (moterys koduotos 1, vyrai 0). Gauti rezultatai parodė, kad duomenys tinka modeliui (modelio χ^2 (4) = 379,283, $p < 0,001$, Hosmerio ir Lemeshow testas χ^2 (8) = 9,408, $p = 0,309$), jei yra keturi prognostiniai veiksniai: kuo geresni teisės aktų pritaikymo, verbalinio mąstymo, APKK rezultatai ir kuo didesnis tyrimo dalyvių amžius, tuo didesnė tikimybė, kad asmuo bus įdarbintas. Tačiau teisingo

1 lentelė. Įdarbintų į valstybės tarnybą asmenų bendrųjų gebėjimų testo rezultatų ($M \pm SD$) palyginimas su neišdarbintų valstybės tarnyboje ir neteikusių prašymų dalyvauti konkursuose į valstybės tarnybą asmenų rezultatais

	Įdarbinti valstybės tarnyboje (N = 5 352) (1)	Neįdarbinti valstybės tarnyboje (N = 9 729) (2)	Neteikę prašymų dalyvauti konkursuose (N = 2 200) (3)	F (kai df = 2; 17 278)	p	Post hoc
BG	39,81±5,10	38,86±4,83	38,84±5,01	69,484	< 0,001	1 > 2,3
BMG	26,54±4,06	26,08±3,91	26,09±4,04	24,833	< 0,001	1 > 2,3
Verbalinis mąstymas	11,15±2,49	10,81±2,44	10,56±2,32	54,948	< 0,001	1 > 2 > 3
Skaitinis mąstymas	10,42±2,61	10,35±2,52	10,42±2,57	1,740	0,176	
Gebėjimas mokytis	4,97±1,79	4,92±1,74	5,11±1,69	10,457	< 0,001	3 > 1,2
BK	13,27±2,12	12,78±2,00	12,75±2,07	109,346	< 0,001	1 > 2,3
APKK	9,85±1,97	9,64±1,90	9,39±1,93	46,373	< 0,001	1 > 2 > 3
Teisės aktų pritaikymas	3,42±1,43	3,13±1,40	3,36±1,40	79,711	< 0,001	1,3 > 2

BG – bendrųjų gebėjimų testas, BMG – bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalis, BK – bendrųjų kompetencijų testo dalis, APKK – analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencija, df – laisvės laipsniai.

duomenų paskirstymo procentas siekia tik 64,7, o Negelkerke's R^2 determinacijos koeficientas – 0,034, tai reiškia, kad bendrųjų gebėjimų testo rezultatai paaiškina tik 3,4 % įdarbinimo valstybės tarnyboje duomenų sklaidos.

Buvo tikrinta, kaip skiriasi talentų išdarbinimas nuo išdarbinimo tų asmenų, kurių rezultatai testavimo metu buvo prastesni. Naudojantis χ^2 nepriklausomumo kriterijumi, buvo palyginta įdarbintų ir neišdarbintų talentų procentinė dalis. Paaiškėjo, kad įdarbinami 48,9 % gerų rezultatų pasiekusių ir pokalbiuose dalyvavusių asmenų, tokių rezultatų nepasiekusių imtyje įdarbinimas siekia 34,9 % ($\chi^2(1) = 49,314$, $p < 0,001$) (čia nebuvo analizuojami prašymų neteikę asmenys).

Siekiant įgyvendinti antrąjį uždavinį, buvo analizuojama, kaip bendrųjų gebėjimų testas yra susijęs su asmens daroma karjera

valstybės tarnyboje. Analizuojamu laikotarpiu dalis darbuotojų darė karjerą (t. y. pradėjo eiti aukštesnės kategorijos pareigas) (N = 1 159), dalies pareigos liko tos pačios (N = 4 193). Išanalizavus, kaip karjeros darymas susijęs su asmens bendrųjų gebėjimų testo rezultatais (2-a lentelė), nustatyta, kad darė karjerą atsakė į didesnį skaičių BG klausimų apskritai, surinko daugiau BMG ir BK testo dalių balų, rodė geresnį verbalinį mąstymą ir geresnius APKK įvertinimus. Priešingai nei tikėtasi, padariusieji karjerą, kai laikė testą, buvo gavę blogesnius gebėjimo mokytis ir pritaikyti teisės aktus praktikoje rezultatus.

Siekiant įvertinti, kuri iš bendrųjų gebėjimų testo dalių geriausiai prognozuoja, ar asmuo padarys karjerą valstybės tarnyboje, buvo atlikta pažingsninė logistinė regresinė analizė (*Forward Wald*). Į lygtį buvo traukiami verbalinis mąstymas, skaitinis

2 lentelė. Valstybės tarnautojų, padariusių karjerą ir jos nepadariusių pagal einamų pareigų kategoriją, bendrųjų gebėjimų testo rezultatai ($M \pm SD$)

	Padarę karjerą (N = 1 159)	Nepadarę karjeros (N = 4 193)	t	df	p
BG	40,20±5,26	39,70±5,05	2,954	5 350	0,003
BMG	26,77±4,16	26,48±4,03	2,111	1 803,08	0,035
Verbalinis mąstymas	11,64±2,61	11,01±2,43	7,624	5 350	< 0,001
Skaitinis mąstymas	10,38±2,79	10,43±2,56	-0,615	5 350	0,539
Gebėjimas mokyti	4,75±1,79	5,03±1,79	-4,768	1 849,0	< 0,001
BK	13,43±2,11	13,23±2,12	2,986	1 849,64	0,003
APKK	10,24±1,95	9,74±1,97	7,683	1 860,43	< 0,001
Teisės aktų pritaikymas	3,20±1,42	3,49±1,42	-6,115	1 845,75	< 0,001

BG – bendrųjų gebėjimų testas, BMG – bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalis, BK – bendrųjų kompetencijų testo dalis, APKK – analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencija, df – laisvės laipsniai.

mąstymas, gebėjimas mokyti, APKK, kaip demografiniai kintamieji – asmens amžius ir lytis (moterys koduotos 1, vyrai 0). Gauti rezultatai parodė, kad duomenys tinka modeliui (modelio $\chi^2(6) = 152,951$, $p < 0,001$, Hosmerio ir Lemeshow testas $\chi^2(8) = 5,041$, $p = 0,753$), jei į lygtį įtraukti šeši kintamieji. Buvo nustatyta, kad kiliant karjerą prognozuoja geresni APKK ir verbalinio mąstymo rezultatai, prastesni gebėjimo mokyti rezultatai, moteriškoji lytis ir jaunesnis amžius. Teisingo paskirstymo procentas siekia 78,3, o Nagelkerke's R^2 determinacijos koeficientas – 0,043, tai reiškia, kad bendrųjų gebėjimų testo rezultatai paaiškina tik 4,3 % karjeros darymo valstybės tarnyboje duomenų sklaidos.

Buvo išanalizuota, ar talentams daryti karjerą sekasi dažniau nei nepasiekusiems gerų rezultatų. Iš viso talentams galima priskirti 280 valstybės tarnautojų (5,23 % visų įdarbintų). Pasitelkus χ^2 nepriklausomumo kriterijų, buvo palyginta pakilusių karjeros laiptais ir nepakilusių talentų procentinė dalis. Paaiškėjo, kad karjerą padarė 26,8 % gerų rezultatų pasiekusių asmenų ir 21,4 % tokių rezultatų neparodžiusių asmenų ir šis

skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($\chi^2(1) = 4,987$, $p = 0,017$).

Trečioji analizės dalis skirta nustatyti, kaip bendrųjų gebėjimų testo rezultatai susiję su asmens sprendimu tęsti karjerą valstybės tarnyboje. Siekiant supaprastinti analizę, buvo analizuojama tik ar asmuo dirba valstybės tarnyboje, ar nebedirba. Kadangi registro duomenys buvo imami 2017 m. balandį, trumpiausias laikotarpis, kurį galėjo dirbti darbuotojas, buvo trys mėnesiai, ilgiausias galimas laikotarpis – 42 mėnesiai. Visas nutrūkusių darbo santykių priežastis, remiantis Valstybės tarnybos įstatymu, būtų galima suskirstyti taip: paliko valstybės tarnybą savo noru (N = 729, arba 13,62 % visų įdarbintųjų), paliko valstybės tarnybą šalių susitarimu (N = 41), nebedirba, nes panaikinta pareigybė (N = 41) arba laukia, kol bus pasiūlytos naujos pareigos, nes jų dabartinės pareigos naikinamos (N = 23), paliko valstybės tarnybą dėl gautos nuobaudos (N = 2) ar dėl to, kad į pareigas teismo grąžintas anksčiau dirbęs asmuo (N = 2), darbo santykiai nutrūko dėl valstybės tarnautojo ligos, neįgalumo (N = 3) ar mirties (N = 5). Vidutinė darbo trukmė

iki sprendimo palikti valstybės tarnybą savo noru buvo 394,3±276,3 kalendorinės dienos.

Buvo palyginti bendrųjų gebėjimų testo rezultatai tų asmenų, kurie vis dar dirba valstybės tarnyboje ir kurie ją paliko savo noru. Rezultatai pateikiami 3-ioje lentelėje. Juos analizuojant tenka konstatuoti, kad valstybės tarnybą dažniau palieka geresniais rezultatais bendrųjų gebėjimų testą išlaikę asmenys. Vienintelė išimtis – tebedirbantys valstybės tarnyboje jau centralizuotos atrankos metu gebėjo geriau taikyti teisės aktus praktikoje ($M = 3,47$ vs $M = 3,22$, $p < 0,001$).

$p < 0,001$, Hosmerio ir Lemeshow testas $\chi^2(8) = 4,886$, $p = 0,770$), jei prognostiniai veiksniai yra keturi kintamieji, įtraukti į lygtį. Kuo geresni yra asmens APKK ir verbalinio mąstymo rezultatai, tuo jaunesnis jo amžius ir jei jis yra vyras, tuo didesnė tikimybė, kad paliks valstybės tarnybą. Teisingo paskirstymo procentas siekia tik 86,1, o Negelkerke's R^2 determinacijos koeficientas – 0,048. Tai reiškia, kad bendrųjų gebėjimų testo rezultatai paaiškina tik 4,8 % sprendimų palikti valstybės tarnybą duomenų sklaidos.

Buvo išanalizuota, ar talentai palieka valstybės tarnybą dažniau nei nepasiekusieji

3 lentelė. Valstybės tarnautojų, tebedirbančių valstybės tarnyboje ir ją palikusių savo noru, bendrųjų gebėjimų testo rezultatų ($M \pm SD$) palyginimas

	Tebedirba valstybės tarnyboje (N = 4 506)	Palikę valstybės tarnybą savo noru (N = 729)	t	df	p
BG	39,65±5,07	40,73±5,05	-5,391	980,73	< 0,001
BMG	26,42±4,04	27,15±4,10	-4,435	971,04	< 0,001
Verbalinis mąstymas	11,06±2,47	11,60±2,52	-5,400	968,84	< 0,001
Skaitinis mąstymas	10,37±2,60	10,68±2,65	-3,002	968,83	0,003
Gebėjimas mokytis	4,99±1,78	4,86±1,82	1,849	967,61	0,065
BK	13,22±2,11	13,59±2,10	-4,330	979,85	< 0,001
APKK	9,75±1,97	10,37±1,92	-8,034	990,59	< 0,001
Teisės aktų pritaikymas	3,47±1,43	3,22±1,40	4,542	988,75	< 0,001

BG – bendrųjų gebėjimų testas, BMG – bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalis, BK – bendrųjų kompetencijų testo dalis, APKK – analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencija, df – laisvės laipsniai.

Siekiant įvertinti, kuri iš bendrųjų gebėjimų testo dalių geriausiai prognozuoja, ar asmuo paliks valstybės tarnybą, buvo atlikta pažingsninė logistinė regresinė analizė (*Forward Wald*). Į lygtį buvo traukiami verbalinis mąstymas, skaitinis mąstymas, gebėjimas mokytis, APKK, teisės aktų pritaikymas, kaip demografiniai kintamieji – asmens amžius ir lytis (moterys koduotos 1, vyrai 0). Gauti rezultatai parodė, kad duomenys tinka modeliui (modelio $\chi^2(6) = 142,247$,

gerų rezultatų. Naudojantis χ^2 nepriklausomumo kriterijumi, buvo palyginta palikusių valstybės tarnybą ir jos nepalikusių talentų procentinė dalis. Paaiškėjo, kad valstybės tarnybą paliko 18,2 % gerų rezultatų pasiekusių asmenų ir 13,7 % tokių rezultatų nepasiekusiųjų. Šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($\chi^2(1) = 4,546$, $p = 0,023$).

Įgyvendinant paskutinį uždavinį, pasitelkus χ^2 nepriklausomumo kriterijų, buvo analizuojama, kaip yra susiję asmens sprendimas

palikti valstybės tarnybą savo noru ir turimos aukštesnės kategorijos pareigos, palyginti su pareigomis, į kurias jie buvo įdarbinti. Paaiškėjo, kad 25,2 % palikusių savo noru valstybės tarnybą pareigos buvo paaukštinotos, palyginti su 18,7 % tų vis dar dirbančių valstybės tarnyboje, kurių pareigos buvo paaukštintos ($\chi^2(1) = 16,873, p < 0,001$). Vadinasi, net ir skyrimas į aukštesnes pareigas neužtikrina, kad asmenys nesusivilios kitų organizacijų pasiūlymais ir liks čia dirbti.

Galiausiai buvo išanalizuota, kokie yra asmens sprendimo palikti valstybės tarnybą ir kilimo karjeros laiptais sąsajų dėsnin-gumai talentų imtyje. χ^2 nepriklausomumo kriterijus atskleidė, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp talentingų asmenų, kurie paliko valstybės tarnybą, nors buvo padarę karjerą, ir talentingų asmenų, kurie pakilo karjeros laiptais ir liko dirbti valstybės tarnyboje ($\chi^2(1) = 0,544, p = 0,295$), o tai reiškia, kad talentingų asmenų savanoriškas sprendimas palikti valstybės tarnybą neturėtų būti siejamas su nepatenkintomis jų karjeros ambicijomis.

Rezultatų aptarimas

Analizuojant pateiktus duomenis apie įdarbinimą, pirmiausia reikėtų akcentuoti, kad įstaigų konkursų komisijos nežino, kokie yra pretendentų bendrųjų gebėjimų testo rezultatai. Todėl gauti rezultatai – kad įdarbinami valstybės tarnyboje būna surinkę daugiau bendrųjų gebėjimų testo balų – tampa svarbiu įrodymu kalbant apie atrankų objektyvumą. Taip pat galime daryti prielaidą, kad geresniais bendraisiais gebėjimais pasižymintys asmenys pokalbio metu demonstruoja aukštesnes specialiąsias ir profesines kompetencijas. Todėl kitas nustatytas dėsnin-gumas – kad kuo geresni

bendrųjų gebėjimų testo rezultatai, tuo aukštesnė valstybės tarnautojo kategorija pakilus karjeros laiptais – patvirtina šio bendrųjų gebėjimų testo prognostinį validumą.

Gauti rezultatai papildo ir praplečia ankstesniuose tyimuose, pavyzdžiui, Hunter ir Hunter (1998), nustatytus bendrųjų gebėjimų svarbos kilimui karjeros laiptais dėsnin-gumus: nuo šiol bus galima teigti, kad šios sąsajos būdingos ne tik privačiam, bet ir viešajam sektoriui.

Kita vertus, logistinės regresinės analizės metu gauti rezultatai rodo, kad bendrųjų gebėjimų vertinimas paaiškina tik 4,3 % kilimo karjeros laiptais valstybės tarnyboje duomenų sklaidos. Šiuos rezultatus galima sieti ne tik su pretendentų gebėjimais, bet ir aplinkybėmis, kuriomis vyksta sprendimai apie karjeros darymą. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (VTĮ) 18.4 punkte teigiama: „Į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas be konkurso karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į pareigas priėmusio asmens sprendimu tik tuo atveju, kai karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija ir jis atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus.“ Tačiau praktika skiriasi nuo to, kas aprašyta įstatymuose. Valstybės tarnybos departamento 2016 m. veiklos ataskaitoje rašoma: „Kadangi veiklos vertinimo rezultatai, be kita ko, susieti su darbo užmokesčiu – priedu už kvalifikacinę klasę (nuo 15 iki 50 proc. pareiginės algos), labai svarbiu aspektu, dažnai lemiančiu tarnautojo veiklos įvertinimą, tampa įstaigos finansinės galimybės. Nesant pakankamo darbo užmokesčio fondo, labai gerai dirbantiems tarnautojams nėra galimybių skirti priedo už kvalifikacinę klasę, todėl tokiais

atvejais jų veikla vertinama nebūtinai kaip labai gera“ (Valstybės tarnybos departamentas, 2017, p. 10).

Tyrimas taip pat atskleidė, kad pareigų paaugstinimas (tai savaime reiškia ir didesnę atlygį) nebūtinai sulaukia darbuotojus nuo jų sprendimo palikti valstybės tarnybą. Gali būti taip, kad padariusieji karjerą palieka valstybės tarnybą todėl, kad aukštesnių pareigų ėjimas tampa tramplinu geresnei karjeros pradžiai privačiame sektoriuje – dar ir dabar manoma, kad valstybės tarnyba yra tinkama vieta įgyti darbo patirties. Tačiau gali būti ir taip, kad kilimas karjeros laiptais ir didesnė atsakomybė nėra tinkamai atlyginami, todėl ieškoma alternatyvių būdų realizuoti turimus gebėjimus. Štai Valstybės tarnybos departamento 2016 m. ataskaitoje nurodoma, kad atlygis valstybės tarnautojams iš esmės yra „išaldytas“, atlyginimų didėjimas (dažniausiai dėl priemokos už darbo stažą ir kvalifikacinę klasę) vos viršija metinės šalies infliacijos rodiklius (2016 m. ji buvo 1,7 %). „2016 m. valstybės tarnautojų vidutinis darbo užmokestis padidėjo tik 3,1 proc. Išankstiniais Lietuvos statistikos departamento duomenimis, palyginti su ankstesniais metais, 2016 m. vidutinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje augo beveik 8 proc., privačiame sektoriuje augo 9 proc., o valstybės sektoriuje vidutinio bruto darbo užmokesčio augimas siekė 6 proc.“ (Valstybės tarnybos departamentas, 2017, p. 9). „Valstybės tarnautojų darbo užmokestis tampa nekonkurencingu taip pat ir dėl to, kad jau 8 metus nekinta pareiginės algos bazinis dydis. 2009 m. jis buvo sumažintas nuo 142 iki 130,5 Eur, o 2016 m. iki 380 Eur padidinta minimali mėnesinė alga praktiškai suvienodina žemiausių kategorijų valstybės tarnautojų atlygį su privačiame sektoriuje mokamu atlygiu už ne kvalifikuotą darbą,

nors valstybės tarnautojams keliami tiek aukštojo išsilavinimo, tiek ir kiti didesni reikalavimai“ (Valstybės tarnybos departamentas, 2017, p. 10).

Fisk ir Skattebo (2010) pabrėžia, kad dauguma viešojo sektoriaus darbų negali konkuruoti su privačiu sektoriumi atlyginimais ir papildoma nauda, todėl labai svarbu dar atrankos metu akcentuoti kitokią nematerialią naudą, kaip antai socialinės garantijos, atostogos, galimybės tobulėti, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, užduočių įvairovė, galimybės panaudoti įgūdžius, autonomija, darbo svarba.

Atliktos regresinės analizės išgrynino verbalinio mąstymo bei analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencijų prognostinę vertę visoms trims prognozuojamoms išeitims – įdarbinimui, karjeros darymui ir sprendimui palikti valstybės tarnybą. Viena vertus, tai reiškia, kad turime tinkamiausio eiti valstybės tarnautojo pareigas darbuotojo profilį. Kita vertus, tai rodo, kad teisės aktų taikymo praktikoje kompetencijos klausimai iš Konstitucijos, Valstybės tarnybos ar Viešojo administravimo įstatymo mažai susiję su darbe pasitaikančiomis situacijomis, kai reikalingos konkrečios, darbo pobūdį atitinkančios srities teisės žinios. Taip pat galima kelti hipotezę, kad gebėjimas mokytis yra itin svarbus tik pirmaisiais darbo valstybės tarnyboje mėnesiais, vėliau šios kompetencijos svarba mažėja. Be abejo, šie pastebėjimai reikalauja tolesnių papildomų ilgalaikių tyrimų.

Galiausiai, tyrimas atskleidė, kad valstybės tarnyboje talentai gali rasti savo vietą. Gerus bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų rezultatus parodę asmenys dažniau nei talentams nepriskirtieji yra įdarbinami, kyla karjeros laiptais ir

palieka valstybės tarnybą savo noru. Tačiau sprendimas palikti valstybės tarnybą neturėtų būti siejamas su kilimo karjeros laiptais galimybėmis – tiek palikusių valstybės tarnybą, tiek ten tebedirbančių pareigos buvo vienodai dažnai paaukštintos. Todėl labai svarbu, kad talentingus darbuotojus išsaugančios organizacijos pasidalytų savo gerą patirtimi su kitomis įstaigomis.

Čia pateikti rezultatai patvirtina, kad bendrųjų mąstymo gebėjimų testas gali būti pasirinktas atskaitos tašku, vertinant atrankos, karjeros ir darbuotojų išlaikymo organizacijoje sprendimų efektyvumą. Ir jeigu manytume, kad atrankos ir karjeros sistemos valstybės tarnyboje veikia santykinai gerai, siekiant, kad čia dirbtų savo srities profesionalai, būtina dėti didesnes pastangas, kad šie darbuotojai būtų išsaugoti.

Išvados

Įdarbintų ir neišdarbintų valstybės tarnyboje asmenų lyginamoji analizė atskleidė, kad įdarbintieji didesniais balais išlaikė bendrųjų gebėjimų testą Valstybės tarnybos departamente.

Karjeros darymas, asmens sprendimas palikti organizaciją yra susiję su bendrųjų gebėjimų testo rezultatais. Valstybės tar-

nautojai, kurie kilo karjeros laiptais, geriau išsprendė bendrųjų gebėjimų testą nei tie, kurie toliau ėjo tas pačias pareigas. Valstybės tarnautojai, kurie savo noru paliko valstybės tarnybą, pasižymėjo geresniais bendrųjų gebėjimų testo rezultatais nei tie, kurie tyrimo metu vis dar dirbo valstybės tarnyboje.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad gebėjimų testo rezultatai paaiškina labai nedidelį procentą įsidarbinimo valstybės tarnyboje, kilimo karjeros laiptais ir sprendimų palikti valstybės tarnybą duomenų sklaidos. Visgi geriausiai asmens įsidarbinimą, kilimą karjeros laiptais ir sprendimą palikti valstybės tarnybą prognozuoja geresni verbalinio mąstymo, analizės ir pagrindimo bei komunikacijos kompetencijos rezultatai.

Talentingi (pasiekę gerų bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų rezultatų) asmenys dažniau įdarbinami valstybės tarnyboje, kyla karjeros laiptais ir savanoriškai ją palieka nei išskirtinių bendrųjų gebėjimų neparodžiusieji.

Padarę karjerą valstybės tarnautojai dažniau palieka valstybės tarnybą savo noru. Tačiau išskirtiniais bendraisiais gebėjimais pasižyminčių asmenų grupėje sąsajų tarp kilimo karjeros laiptais ir sprendimų palikti organizaciją nebuvo aptikta.

LITERATŪRA

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55–70. doi: 10.2307/258331.

Driskell, J. E., & Olmstead, B. (1989). Psychology and the military: Research applications and trends. *American Psychologist*, 44 (1), 43–54. doi: 10.1037/0003-066X.44.1.43.

Dzemyła, R. ir Kerdokaitė, U. (2015). *Talentų pritraukimas į Lietuvą, sprendžiant aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumo problemą. (Esamos aukštos kvalifi-*

kacijos talentų pritraukimo situacijos analizė). Paimta iš <http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2015/11/2015-12-18-Esama-situacija-PDF.pdf>

Fisk, G., & Skattebo, A. (2010). *Recruiting the Best and Brightest for Employment in Canada's Public Sector*. Queen's University, Centre for the Study of Democracy.

Hanson, M. A., Horgen, K. E., & Borman, W. C. (1998). *Situational judgment: An alternative approach to selection test development* (No. AB-34D-Symposium). Navy Advancement Center Pensacola FL., 1–6.

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ..., & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43 (2), 237–263. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2005.02.007.

Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40 (5), 361–369. doi: 10.1016/S0378-7206(02)00018-6.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72–98. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.72.

Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 31, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 161, 17, 22, 29, 30, 311, 32, 34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo 3, 23, 27 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2012 m. gruodžio 4 d. Nr. XII-27

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2002 m. birželio 24 d. Nr. 966.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, 2002 m. birželio 17 d. Nr. 909.

McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnegan, E. B., Campion, M. A., & Braverman, E. P. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 730–740. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.730.

Moustafa, K. S., & Miller, T. R. (2003). Too intelligent for the job? The validity of upper-limit cognitive ability test scores in selection. *SAM Advanced Management Journal*, 68 (2), 4–9.

Ones, D. S., Dilchert, S., & Viswesvaran, C. (2012). Cognitive Abilities. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp.179–224). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0010.

Patterson, F., Ashworth, V., Zibarras, L., Coan, P., Kerrin, M., & O'Neill, P. (2012). Evaluations of situational judgement tests to assess non-academic attributes in selection. *Medical Education*, 46 (9), 850–868. doi: 10.1111/j.1365-2923.2012.04336.x.

Pivoras, S., Buckienė, E., Civinskas, R. ir Kaselis, M. (2017). *Lietuvos valstybės tarnautojų administraciniai tapatumai: silpnos diskrecijos raiška aptarnaujant piliečius*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. doi:10.7220/9786094672767.

Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Public Policy and Administration*, 13 (4), 590–600. doi:10.13165/VPA-14-13-4-04.

Richardson, K., & Norgate, S. H. (2015). Does IQ really predict job performance? *Applied Developmental Science*, 19 (3), 153–169. doi: 10.1080/10888691.2014.983635.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), p. 262–274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262.

Thematic Paper Series: Reforms in Selection / Recruitment of Human Resources. Lithuanian Presidency of EUPAN June 2013 – January 2014. Paimta iš http://www.eupan.eu/files/repository/2013121685729_Thematic_Papers_Series_LT_Presidency.pdf.

Thomas, S. L., & Scroggins, W. A. (2006). Psychological testing in personnel selection: Contemporary issues in cognitive ability and personality testing. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 5 (1), 28–38.

Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 44. doi: 10.1037/0021-9010.82.1.44.

Tumėnė, R., Žukauskaitė, I. ir Židonis, Ž. (2014). Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*, 601–617. doi:10.13165/VPA-14-13-4-05.

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (2015). Atliktų darbų pagal 2014 m. liepos 4 d. sutartį Nr. 27F11-83 su Valstybės tarnybos departamentu ataskaita.

UAB „Žmogaus studijų centras“ (2012). Atliktų darbų pagal 2012.02.01 sutartį 27F11-3 su Valstybės tarnybos departamentu prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ataskaita.

Valickas, A. ir Gražulis, V. (2014). Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (22), 114–123.

Valstybės tarnybos departamentas (2017). *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuos-*

tatų įgyvendinimas 2016 m. Paimta iš <https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/VT%C4%AE%20ataskaita%202016%20.pdf>

Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymas „Dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Nr. 27V-143, 2015-10-30.

Valstybės tarnybos departamentas (2017.) *Pažyma dėl bendrųjų gebėjimų testo sunkumo*. Nr. 27L-133, 2017-03-14.

Visionary Analytics ir Vyriausybės kanceliarijos

Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas (2014). „*Lietuva 2030“: pažangos ataskaita: pažangos rodikliai 2009–2014*. Vilnius. Paimta iš http://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2015/10/2014-12-03-LIETUVA2030_PAZANGA-2009-2014.pdf.

Weekley, J. A., & Jones, C. (1999). Further studies of situational tests. *Personnel Psychology, 52* (3), 679–700. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00176.x.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 80* (2), 256–265. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.014.

THE RELATIONSHIP BETWEEN APPLICANTS' GENERAL ABILITIES AND THEIR CAREERS IN LITHUANIAN CIVIL SERVICE

Irena Žukauskaitė

S u m m a r y

Lithuanian civil service is nowadays under reform. A new selection system has started beginning in June 2013 and it was a huge step toward modern human resource management. Based on proper practices in other countries, the current selection system consists of two parts: the centralized evaluation of general abilities at the Civil Service Department and the competition phase (interview) at each institution. A survey conducted in 2014 showed that Lithuanian civil servants evaluated the new system as more transparent, efficient and flexible as compared with the old one. However, in the society and among politicians, some sceptical attitudes are still common regarding the selection system itself and toward the content and value of the general ability test in particular. Thus, it was important to analyze this test from a wider perspective.

The career data of 17 821 candidates, who had passed the general ability test at the Civil Service Department, were analyzed in this study. Out of that number, 5 352 had started their careers as civil servants and worked from 3 to 46 months up until the beginning of the study. During that period, 1 159 civil servants were advanced in their career and 729 had resigned from civil service.

The analyzed general ability test consists of 2 parts. The first part is made up of 40 questions measuring cognitive abilities (verbal reasoning, numeric reasoning, ability to learn) and the second part another is 20 questions measuring general competencies (analysis

and communication) and the knowledge of legislate. The candidates must answer correctly not less than 20 questions in the first and not less than 10 questions in the second part. The candidates who had both scored more than 30 questions in the first part and 15 questions in the second part were attributed to the group of talented employees.

The results revealed that the general ability test can be valued not only as an instrument helping eliminate people who do not show the sufficient abilities and competencies to work in civil service. It could be seen as a reference point of effectiveness for career decisions as placement, advancement and retain of employees as well. Organizations, even without knowing the results of the general ability test, usually select and promote candidates who have taken the general ability test with greater results. In the sample of the talented civil servants, the results were even better: 48.9% of the talented candidates started their work in civil service as compared to the 34.9% of the remaining group; 26.8% of them were promoted as compared to the 21.4% of the non-talented civil servants. However, better results of the general ability test are related with the resignation of civil servants. Thus, more attention should be taken to human resource management, aiming that in the future, the field of civil service would accommodate brighter professionals.

Keywords: general ability test, Lithuanian civil service, validity, placement, advancement, resignation.