



Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

***Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė:***  
**LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SEKTORIAUS BEI PRIVATAUS SEKTORIAUS APKLAUSOS REZULTATŲ SANTRAUKA**

**APKLAUSOS ORGANIZAVIMAS**

**Lietuvos viešojo bei privataus sektoriaus apklausos tikslas, uždaviniai**

2010 09 02 – 11 24 buvo atlikta Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus atstovų apklausa, kurios tikslas - išsiaiškinti poreikį ir požiūrį į valstybės tarnautojų kompetencijų modelį bei valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų sisteminimo galimybes ir pareigybių aprašymų katalogo parengimą, jų taikymo naudą ir reikalingumą Lietuvoje.

**Apklausos uždaviniai:**

- išsiaiškinti įvairių lygių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovų bei už personalo administravimą atsakingų asmenų nuomonę apie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir pareigybių aprašymų sisteminimo bei pareigybių aprašymų katalogo poreikį bei taikymo galimybes Lietuvoje;
- išsiaiškinti Lietuvos privataus sektoriaus įmonių kompetencijų modelių kūrimo, diegimo ir taikymo gerą praktiką, kuri galėtų būti pritaikyta kuriant ir diegiant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį;
- išsiaiškinti akademinės bendruomenės atstovų, verslo sluoksnių atstovų bei visuomenės nuomonės formuotojų nuomonę apie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir pareigybių aprašymų sisteminimo bei pareigybių aprašymų katalogo poreikį bei taikymo galimybes Lietuvoje.

**Apklausos respondentai**

- **Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus atstovų apklausa:**
  - anketinės apklausos respondentai – visų įvairių lygių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovo funkcijas ir personalo administravimo funkcijas vykdantys valstybės tarnautojai (užpildytos 508 anketos);
  - pusiau struktūruotų interviu respondentai - 14 Lietuvos įvairių valstybės institucijų / įstaigų bei savivaldybės įstaigų vadovų ir personalo administravimo funkcijas vykdančių valstybės tarnautojų.
- **Akademinės bendruomenės ir kitų ekspertų, verslo sluoksnių atstovų ir visuomenės nuomonės formuotojų apklausa pusiau struktūruoto interviu metodu:**

- praveistas 21 pusiau struktūruotas interviu su akademinės bendruomenės atstovais, dirbančiais viešojo administravimo, vadybos, teisės ir su jomis susijusiose srityse, kitais ekspertais, dirbančiais mokslo ir studijų institucijose, privačiose įmonėse, nevyriausybinėse organizacijose;
  - praveista 13 pusiau struktūruotų interviu su verslo sluoksnių atstovais (asocijuotų verslo struktūrų vadovais ir darbuotojais, į jas įeinančių įmonių vadovaujančiais asmenimis ir pan.);
  - praveista 15 pusiau struktūruotų interviu su visuomenės nuomonės formuotojais (visos Lietuvos mastu leidžiamos publicistinio ir analitinio pobūdžio žiniasklaidos redaktoriais, publicistais, komentatoriais ir pan.).
- **Fokusuotų diskusinių grupių organizavimas:**
    - suorganizuotos 3 fokusuotos grupinės diskusijos, kuriose dalyvavo 14 viešojo administravimo sektoriaus ir privataus sektoriaus atstovų (po 4 – 5 žmones kiekvienoje grupėje).

## LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SEKTORIAUS APKLAUSOS REZULTATAI

### **Respondentų nuomonės apie Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikį:**

- pareigybių aprašymų katalogo poreikio vertinimų vidurkis – 7,95 (10 balų skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nereikia“, o 10 – „labai reikia“);
- kompetencijų modelio poreikio vertinimų vidurkis – 7,35 (10 balų skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nereikia“, o 10 – „labai reikia“).

### **Pasiūlymai kompetencijų modelio struktūrai ir turiniui:**

- valstybės tarnautojų kompetencijų modelis turėtų būti taikomas visoms valstybės tarnautojų kategorijoms ir visoms valstybės tarnautojų pareigybių grupėms;
- kompetencijų modelis, kaip sistema, turi būti lanksti:
  - dalis kompetencijų turėtų būti nustatytos centralizuotai,
  - kartu reikėtų palikti galimybę pačioms įstaigoms nustatyti dalį kompetencijų, atsižvelgiant į jų veiklos specifiką (kartu pateikiant aiškias rekomendacijas, kaip tą tinkamai padaryti);
- kompetencijos valstybės tarnautojams turėtų būti nustatytos vienodos, atsižvelgiant į:
  - darbo pobūdį (pagrindines vykdomas funkcijas),
  - gali būti vienodos atskiroms pareigybių grupėms (specialistams, skyrių vadovams, įstaigų vadovams, etc.);
- kompetencijų modelyje turėtų atsispindėti bendrosios bei profesinės kompetencijos, o vadovams – ir vadybinės kompetencijos.

### **Respondentų nuomonės apie tai, kokie būtų privalumai Lietuvos valstybės tarnyboje įdiegus kompetencijų modelį:**

- kompetencijų modelio įdiegimas didžiausią įtaką turės valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių administravimo tobulinimui (73,17 % respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka) ir žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui (63,71 %) bei žmogiškųjų išteklių valdymo procedūrų aiškumo didinimui (63,51 %);
- mažesnė dalis respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad kompetencijų modelis bus naudingas didinant paslaugų kokybę (46,83 %) tobulinant įstaigų / institucijų veiklą (45,17 %), gerinant valstybės tarnybos įvaizdį visuomenėje (43,59 %);
- mažiausiai respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad kompetencijų modelis padės lengviau reguliuoti valstybės tarnautojų skaičių (31,56 %).

### **Respondentų nuomonės apie tai, kokia būtų pareigybių aprašymų katalogo taikymo nauda valstybės tarnybai:**

- pareigybių aprašymų katalogo parengimas labiausiai gali prisidėti mažinant funkcijų dubliavimąsi valstybės tarnyboje (70,36 % respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka) ir tobulinant personalo administravimą (68,18 %);
- mažiau respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad pareigybių aprašymų katalogo taikymas prisidės prie valstybės tarnautojų kompetencijos didinimo (48,22 %);

- mažiausiai respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad pareigybių aprašymų katalogas prisidės prie valstybės tarnybos veiklos skaidrumo didinimo (38,53 %) bei valstybės tarnybos įvaizdžio gerinimo (28,40 %).

#### **Respondentų pasiūlymai kompetencijų modelio kūrimo ir priežiūros procesui:**

- nustatant valstybės tarnautojų kompetencijas, labiausiai turėtų būti vadovaujama:
  - darbo pobūdžiu,
  - institucijos / įstaigos vertybėmis,
  - vadovų nuomone bei pačių valstybės tarnautojų nuomone, ko reikia sėkmingam jų darbui;
- išskiriant valstybės tarnautojų kompetencijas svarbu atsižvelgti į:
  - akademinės visuomenės, verslo visuomenės rekomendacijas,
  - konsultantų rekomendacijas,
  - bei užtikrinti pačių valstybės tarnybos atstovų dalyvavimą šiame procese.

#### **Respondentų nuomonės apie tai, kokios kompetencijos svarbios valstybės tarnautojams Lietuvoje:**

Kategorija	Atsakymų dažnis (vienetais)
Žinios ir patirtis	554
Profesionalumas	268
Gebėjimas komunikuoti	110
Organizuotumas	66
Vertybių laikymasis	65
Problemų sprendimo gebėjimai	45
Bendradarbiavimas	32
Vadovavimo gebėjimai	17
Asmeninis efektyvumas	11
Kitos savybės	58

#### **Respondentų nuomonės apie pagrindines dabartinių pareigybių aprašymų rengimo problemas:**

- sudėtinga nustatyti optimalų funkcijų detalumo lygį (73,12 % respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka),
- sudėtinga funkcijas aprašyti kaip siekiamą rezultatą (71,74 %),
- atskirų pareigybių aprašymuose skiriasi funkcijų detalumas (69,56 %),
- neaiškūs pareigybės aprašymo keitimo kriterijai (64,81 %),
- specialieji reikalavimai nėra unifikuoti, net analogiškomis pareigybėms gali būti nustatyti skirtingi reikalavimai (63,84 %),
- nėra baigtinio specialiųjų veiklos sričių sąrašo (58,58 %).

#### **Respondentų pasiūlymai pareigybių aprašymų katalogo struktūrai ir turiniui:**

- valstybės tarnautojų pareigybes sisteminti yra tikslinga (pritaria 71,00 % respondentų);
- respondentų nuomonės išsiskiria klausimu „kaip būtų galima pareigybes sisteminti“. Įvardinti variantai:
  - pagal veiklos sritis (31,21 %),
  - pagal bendrąsias veiklos sritis (pvz., dokumentų valdymas, finansų valdymas, etc.) (25,71 %),
  - pagal įstaigų grupes (26,95 %);
- sisteminant pareigybes ir rengiant standartinius / tipinius pareigybių aprašymus, reikia palikti įstaigoms ir savarankiško koregavimo teisę (kartu pateikiant metodines rekomendacijas, pavyzdžius, kaip tą tinkamai padaryti);
- pareigybių kataloge esantys pareigybių aprašymai turėtų apimti:
  - funkcijų bei specialiųjų reikalavimų aprašymą,
  - informaciją apie būtinausias kompetencijas,
  - veiklos srities aprašymą.

**Respondentų pasiūlymai pareigybių aprašymų katalogo bei kompetencijų modelio priežiūros procesui:**

- pareigybių aprašymų katalogas bei kompetencijų modelis turėtų būti prižiūrimi:
  - centralizuotai vienos įgaliotos institucijos, turinčios reikalingos kompetencijos ir įgaliojimus koordinuoti kompetencijų modelio taikymą,
  - pačiose įstaigose pasiruoštą kompetencijų modelio dalį turėtų prižiūrėti, atnaujinti įstaigų personalo padaliniai, o atsakingi už tai turėtų būti įstaigų vadovai;
- dokumentai turėtų būti peržiūrimi ir atnaujinami pagal poreikį (kai įsteigiamos naujos pareigybės, išleidžiami nauji pareigybių katalogo turiniai įtaką darantys teisės aktai, etc. – poreikis turi būti analizuojamas).

**Respondentų nuomonės apie tai, kurių personalo valdymo priemonių tobulinimui gali būti naudingas kompetencijų modelis ir pareigybių aprašymų katalogas:**

Personalo valdymo priemonės	Kompetencijų modelio naudingumo ir pareigybių aprašymų katalogo naudingumo vertinimas
<b>Pareigybių aprašymų rengimui</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (85,61 % <i>sutinkančių respondentų</i> ) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (91,72 %)
<b>Atrankai</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (78,65 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (74,50 %)
<b>Tarnybinės veiklos vertinimui</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (73,97 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (64,63 %)
<b>Mokymams</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (68,84 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (60,08 %)
<b>Karjerai</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (59,96 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (54,34 %)
<b>Žmogiškųjų išteklių planavimui</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (57,20 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (57,91 %)
<b>Skatinimui</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (50,50 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (42,69 %)
<b>Darbo užmokesčio sistemai</b>	kompetencijų modelis bus naudingas (43,79 %) pareigybių aprašymų katalogas bus naudingas (40,31 %)

**AKADEMINĖS BENDRUOMENĖS IR KITŲ EKSPERTŲ, VERSLO SLUOKSNIŲ ATSTOVŲ IR VISUOMENĖS NUOMONĖS FORMUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATAI****Respondentų įvardinti Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo privalumai bei trūkumai:**Privalumai:

- stabilumas, saugumas (aiškus darbo grafikas, socialinės garantijos, mažesnis psichologinis spaudimas),
- didelės tobulinimosi galimybės to norintiems tarnautojams, jauniems specialistams.

Trūkumai:

- nelanksti, sunkiai besikeičianti sistema,
- vadovavimo gebėjimų stygius,
- orientavimosi į rezultato pasiekimą, vykdomos veiklos efektyvumą trūkumas,
- vis dar didesnis dėmesys žmogiškųjų išteklių administravimui, o ne realiam valdymui (kaip priežastys įvardinti tam tikri įstatyminės bazės trūkumai, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka).

**Respondentų nuomonės apie kompetencijų modelio poreikį ir pritaikomumą:**

- kompetencijų modelio taikymas prisidės tobulinant valstybės tarnybą (ypač – žmogiškųjų išteklių valdymą), jei jis bus susietas su atitinkamais žmogiškųjų išteklių valdymo procesais: taps aiškesni kriterijai atrankai,

veiklos vertinimui, kryptingesniam ugdymo ir karjeros planavimui, kompetencijų modelis pasitarnautų ir tobulinant atlygio sistemą;

- kompetencijų modelis sukurs prielaidas vadybinės grandies valstybės tarnyboje stiprinimui;
- kad vyktų šie pasikeitimai, kompetencijų modelio realizavimui yra svarbu visos valstybės tarnybos sistemos, tam tikrų nuostatų, susiformavusios „orientavimosi į procesą kultūros“ pokyčiai.

#### **Respondentų pasiūlymai kompetencijų modelio kūrimo procesui, struktūrai ir turiniui:**

- kompetencijų modelis turėtų būti skirtas visiems valstybės tarnautojams;
- akcentuota vadybinės kompetencijos stiprinimo svarba ir įvardinta eilė kompetencijų, kurios būtų svarbios vadovaujančiose pareigose dirbantiems valstybės tarnautojams;
- dalis kompetencijų visiems valstybės tarnautojams turėtų būti bendros (tokios kaip: bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, orientacija į rezultata);
- kompetencijų formulavimas turėtų vykti atsižvelgiant į tai, kokios valstybės tarnybos veiklos Lietuvoje norima ateityje, kas reikalingiausia, siekiant įgyvendinti tikslus;
- išskiriant kompetencijas turėtų dirbti ekspertų grupė, atsižvelgianti į aukščiau įvardintus dalykus bei taip pat į užsienio praktiką, atliekamų tyrimų rezultatus, kompetencijų taikymo Lietuvos verslo organizacijose patirtį.

#### **Respondentų nuomonės apie kompetencijų modelio diegimą, administravimą ir priežiūrą:**

- sukūrus kompetencijų modelį svarbu didelį dėmesį skirti jo įdiegimui:
  - išsakyti siūlymai dėl „pilotinio įdiegimo“ atskirose įstaigose,
  - iš dalies dėl įdiegimo efektyvumo siūloma kompetencijų modelį pirmiausia diegti vadovų grandyje;
- akcentuojama ne tiek modelio administravimo, kiek jo turinio kokybės priežiūra ir atitinkamai keliamas klausimas „ar yra valstybės tarnyboje pakankama kompetencija turinio priežiūrai vykdyti“;
- kompetencijų modelio priežiūra turėtų vykti centralizuotai. Pageidautina, kad prižiūrinti institucija būtų „nepolitizuota“ ir gebėtų adekvačiai prižiūrėti ir tobulinti kompetencijų modelį.

#### **Respondentų nuomonės apie pareigybių aprašymų katalogo poreikį ir pritaikomumą:**

- pareigybių aprašymų sisteminimo ir katalogo paruošimo idėja iš esmės vertinama teigiamai:
  - tikimasi, kad atsiras didesnis aiškumas tiek valstybės tarnautojams, tiek visuomenei dėl valstybės tarnyboje esamų pareigybių, jų atsakomybės sričių. Tai padės įgyvendinti ir atsiskaitomybės principą valstybės tarnyboje,
  - bus pagalbiniė priemonė tobulinant įstaigų struktūras,
  - bus lengvesnis pareigybių visumos valdymas ir administravimas,
  - bus kuriamos sąlygos didesniai skaidrumui ir aiškumui žmoniškųjų išteklių valdymo procesuose;
- kadangi labiausiai pabrėžiama pareigybių aprašymų katalogo, kaip tam tikros pagalbinės, informacinės priemonės paskirtis, akcentuojama pareigybių aprašymų katalogo viešumo svarba;
- dalis respondentų pareigybių aprašymų katalogo rengimo idėją vertino skeptiškai: abejojama, kiek tai turės įtakos esminėms valstybės tarnybos probleminėms sritims ir ar tai nebus nelanksti, sunkiai atnaujinama sistema (stokojant operatyvaus atnaujinimo, ji nebus naudojama).

#### **Respondentų pasiūlymai pareigybių aprašymų bei katalogo struktūrai, turiniui ir paruošimo procesui:**

- pareigybių aprašymų kataloge paruošti ne per detalius, tačiau ir pernelyg neapibendrintus pareigybių aprašymus, iš kurių būtų aišku, kas dirbant tam tikroje pareigybėje iš esmės turi būti atliekama;
- iškelta mintis dėl vykdomų funkcijų formulavimo ne per veiklą, o per pasiekiamą rezultatą;
- pareigybių aprašymų standartizavimas turi vykti „su tam tikru laisvės laipsniu“, t.y., paliekant galimybę pačioms įstaigoms papildyti aprašymus, atsižvelgiant į veiklos specifiką;
- idėjos dėl pareigybių sisteminimo kriterijų: pagal funkcijas (atliekamų veikų pobūdį), pagal valdymo lygmenis, tada specialistams - pagal ministrų valdymo sritis;
- įvardintas poreikis sukonkretinti pareigybių pavadinimus pagal veiklos sritį (ekonomistas, inspektorius ir kt.), tačiau tai būtų svarbu tik dalies visų grupių respondentų nuomone.

#### **Respondentų nuomonės apie pareigybių aprašymų katalogo administravimą ir priežiūrą:**

- turėtų būti viena centrinė pareigybių aprašymų katalogą prižiūrinti ir administruojanti įstaiga;
- kokybiškam pareigybių katalogo priežiūros užtikrinimui svarbus centralizuotos priežiūrinčios įstaigos bendradarbiavimas su institucijų ir įstaigų žmoniškųjų išteklių valdymo padaliniais ar atsakingais specialistais;
- pareigybių aprašymų katalogo atnaujinimas turėtų vykti pagal poreikį – pasikeitus funkcijoms, steigiant naujas pareigybes.

## FOKUSUOTŲ DISKUSINIŲ GRUPIŲ REZULTATAI

### Grupių dalyvių nuomonės apie adekvačiausią valstybės tarnautojų kompetencijų modelį:

- kompetencijų modelis turėtų būti taikomas visiems valstybės tarnautojams;
- kompetencijų modelis turėtų pasižymėti tam tikru lankstumu: dalis kompetencijų turėtų būti privalomos visiems valstybės tarnautojams, o pačios įstaigos ir institucijos turėtų galėti savarankiškai detalizuoti jiems specifines funkcinės kompetencijas, vadovaudamiesi šio projekto paslaugų teikėjo paruoštomis metodinėmis nuorodomis;
- kompetencijų modelį galėtų sudaryti: 5 - 6 bendros visiems valstybės tarnautojams kompetencijos, pora vadybinių ir keletas specialiųjų kompetencijų (šios priklausytų nuo veiklos srities ir galėtų sudaryti apie 30 proc. visų kompetencijų modelyje esančių kompetencijų). Išsakytos kitos idėjos dėl modelio struktūros:
  - reikėtų paruošti vadovų kompetencijų modelį ir specialistų kompetencijų modelį – tam tikrose vietose jie persidengtų, atitinkamai skirtųsi kompetencijų lygių aprašymai,
  - galima aprašyti kompetencijų modelyje visas valstybės tarnautojams galinčias būti aktualiomis kompetencijas, dalį iš jų patvirtinti kaip privalomas visiems valstybės tarnautojams, o kitą dalį naudoti pasirinkimui pagal poreikį, priklausomai nuo veiklos srities;
- kompetencijos turėtų būti privalomos (nes kompetencijų modelį pateikti kaip rekomenduojamą, nebūtų tikslinga – „jis taip ir liks popieriuje“), o jas aprašantys lygiai – rekomenduotini;
- įstaigose tiek valstybės tarnautojams, tiek pagal darbo sutartis dirbantiems darbuotojams kompetencijos turėtų būti vienodos – reikalinga vieninga sistema;
- visiems, kas turi pavaldinių, turėtų būti taikomos vadybinės kompetencijos. Tačiau vadovaujančioms pareigoms kompetencijų modelyje neturėtų būti apsiribota vien jomis - tam tikru laipsniu (priklausomai nuo vadovo lygmens) turi likti ir specifinių funkcinių sričių išmanymą apimančių kompetencijų, nes žemiau departamento vadovų lygmens tampa ypač svarbi stipri profesionalumo (kaip žinių ir veiklos konkrečioje srityje patirties visumos) kompetencija;
- matoma problema - kuo labiau kompetencijų modelis bus teisiškai reglamentuotas, tuo sunkiau bus pasiekti jo lankstaus naudojimo, operatyvaus reikiamų pakeitimų įvedimo adaptuojant modelį viešojo administravimo institucijų ir įstaigų poreikiams.

### Grupių dalyvių nuomonės apie pareigybių aprašymų katalogo struktūrą:

- pareigybių aprašymų katalogas turėtų išlaikyti tam tikrą taikymo lankstumą: tai yra, neturėtų būti visos pareigybės nejudinamai griežtai sureglamentuotos, apimant joms priklausančias funkcijas, reikalavimus. Turėtų išlikti galimybė, atsižvelgiant į bazinį, kataloge esantį aprašymą, įstaigoms įvesti savas korekcijas;
- pareigybių aprašymų kataloge sisteminant pareigybes, reikėtų aiškiai parodyti tam tikrą atitinkamų pareigybių skirtingose įstaigose vieningumą / vienodumą (aiškus orientyras, kokio pobūdžio funkcijos turi būti atliekamos esant tam tikrose pareigybėse, kokia yra tam tikrose pareigybėse dirbančių žmonių atsakomybė);
- pareigybių aprašymų kataloge svarbu būtų matyti pareigybių turinio (esminių funkcijų) surašymą, pareigybėms keliamus reikalavimus;
- dėl vienodų ar labai panašių pareigybių pavadinimų atskyrimo ir susistemavimo kataloge buvo pasiūlyta atlikti skirstymą pagal veiklos sritis;
- dėl pareigybių pavadinimų sukonkretinimo pagal veiklos sritį išsakyta nuomonė, kad pavadinimų nereikėtų keisti.

### Grupių dalyvių nuomonės apie kompetencijų modelio, pareigybių aprašymų katalogo diegimą ir priežiūrą:

- diegiant šias sistemas (ypač kompetencijų modelį), pasipriešinimas yra tikėtinas, tad diegimui dėmesys turi būti specialus;
- tikėtina, bus vadovų nesuvokimas, kad kompetencijų modelis reikalingas būtent jiems, kaip įrankis žmogiškųjų išteklių valdymui. Vadovų lygyje gali trūkti supratimo, kaip vertinti kompetencijas, tad sukūrus kompetencijų modelį, turi koreguotis valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo metodologija;
- išsakytas siūlymas palikti pereinamąjį laikotarpį, kad neatitinkantys reikalavimų valstybės tarnautojai turėtų galimybę įgyti reikiamas kompetencijas (siūlymas - nustatyti 5 metų reikiamų kompetencijų įgijimo laikotarpį);
- išsakytas siūlymas įteisinti bandomąjį laikotarpį valstybės tarnautojams;
- valdyti ir prižiūrėti tiek kompetencijų modelį, tiek pareigybių aprašymų katalogą reikėtų centralizuotai. Tik svarbu labai aiškiai nustatyti bendravimą ir atskaitomybę su vietiniais personalo valdymo padaliniais. Be to, įvertinant galimą diegimo sudėtingumą, prižiūrinčioji institucija turėtų kuo daugiau imtis kuratoriaus, patarėjo vaidmens. Tai neturėtų būti tik kontrolės funkcijų atlikimas.