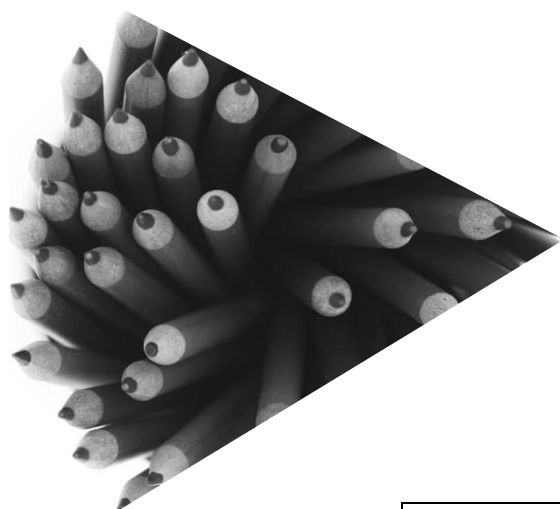


MOKSLAS • EKONOMIKA • SĄGLAUDA



EUROPOS SĄJUNGA
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

Kuriame Lietuvos ateitį



Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita

„Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“

Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do


OVC
Consulting

Santrauka

Tyrimui pasirinktose ES šalyse – Olandijoje, Belgijoje, Didžiojoje Britanijoje, Airijoje, Švedijoje - taikomi valstybės tarnautojų kompetencijų modeliai ir pareigybių aprašymų katalogai / pareigybių sisteminimo principai skiriasi, priklausomai nuo šalies administracinės, kultūrinės, teisinės struktūros.

Viešojo administravimo tradicijos šiose valstybėse yra gana skirtingos: Europos kontinentinė vyrauja Olandijoje ir Belgijoje, anglo-saksų – Didžiojoje Britanijoje ir Airijoje, skandinavų – Švedijoje. Lietuvai būdinga Rytų Europos viešojo administravimo tradicija, kuri yra artima Europos kontinentinei viešojo administravimo tradicijai. Kalbant apie valstybės tarnybos organizavimą, Belgijoje ir Airijoje taikomas karjeros modelis; Didžiojoje Britanijoje ir Švedijoje – postų modelis. Lietuvos valstybės tarnyba turi mišrios sistemos bruožų, o Olandijoje pastaruoju metu yra pereinama nuo karjeros prie postų modelio. Valstybės tarnyba decentralizuotai valdoma Didžiojoje Britanijoje ir Švedijoje, centralizuotai – Belgijoje ir Airijoje. Mišrų valdymo metodą taiko tiek Lietuva, tiek Olandija.

Kompetencijų modeliai užsienio šalyse yra taikomi jau pakankamai ilgą laiką - visose tyrimui pasirinktose užsienio šalyse jie naudojami daugiau kaip 10 metų. Pareigybių aprašymų katalogai nėra tiek seniai ir plačiai paplitę žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai viešajame sektoriuje: iš tyrimui pasirinktų šalių juos turi Belgija (taiko nuo 2007 m. pabaigos) ir šiuo metu diegia Olandija.

Kuriant kompetencijų modelį, Olandijoje buvo remiamasi samprata, kad kompetencijos – tai elgesio charakteristikos / apraiškos, kurias galima stebėti. Jos yra pagrįstos žiniomis, įgūdžiais, nuostatomis ir kitomis asmeninėmis charakteristikomis. Kompetencijų valdymo sistemos pagalba buvo siekiama kurti lanksčią ir aukšto profesionalumo valstybės tarnybą, kuri galėtų lengvai adaptuotis ir tvarkytis su iššūkiais, kylančiais valstybės įstaigoms ir institucijoms.

Iki 2010 metų Olandijoje:

- ▶ 1997 m. parengtas aukščiausiųjų vadovų kompetencijų modelis, patvirtintas Ministrų tarybos ir centralizuotai taikomas įgyvendinant aukštesniosios valstybės tarnybos administravimo funkcijas;
- ▶ 2004 m. parengtas Valstybės tarnybos kompetencijų vadovas, kuris yra priimtas valstybės mastu ir taikomas visam centriniam viešojo administravimo lygmeniui ir kuriuo turi vadovautis institucijos bei įstaigos, kurdamos savo darbuotojų kompetencijų modelius.

Olandijos aukštesniosios valstybės tarnybos kompetencijų modelis sudarytas iš 42 kompetencijų, kurios yra išskaidytos į 7 tarpusavyje susijusių kompetencijų grupes (Nuoseklus valdymas, Problemų sprendimas, Tarpasmeninis elgesys, Veiklos efektyvumas, Įtaka, Tvirtumas ir Viešojo sektoriaus išmanymas). Kiekvienai grupei priklauso po 6 kompetencijas. Įvardinant kompetencijas pateikiamas ir kiek platesnis apibūdinimas, ką apima kiekviena kompetencija.

Bendrajame valstybės tarnybos kompetencijų modelyje, pateikiamame valstybės tarnybos kompetencijų vadove yra aprašomos 35 bendrosios kompetencijos (Draša, Energingumas, Lankstumas, Iniciatyvumas ir kt.) ir 3 valdymo kompetencijos (Vienijanti lyderystė, Į asmenis orientuotas vadovavimas ir Į organizaciją orientuotas vadovavimas). Kiekviena kompetencija turi savo aprašymą ir 3–4 jai būdingus elgesio rodiklius / kriterijus. Šiame modelyje nėra techninių / specialiųjų kompetencijų – jų suformulavimas paliekamas konkrečių įstaigų atsakomybei, taip siekiant, kad techninės kompetencijos būtų maksimaliai pritaikytos specifiniams įstaigos poreikiams.

Olandijoje valstybės tarnautojų kompetencijos siejamos su valstybės tarnautojų atrankos procesu, valstybės tarnautojų mokymo ir tobulinimo procesu bei netiesiogiai siejamos su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu (netiesiogiai, nes kompetencijos formaliai nėra vertinamos, tačiau jos yra paliečiamos aptariant veiklos sėkmingumą).

2010 m. rudenį Olandijos viešojo administravimo sektoriuje pradėto vykdyti pareigybių struktūros pertvarkymo proceso metu bus pereita prie visoms ministerijoms vieningo pareigybių aprašymų katalogo, susieto su kompetencijų modeliu. Rengiamame kataloge kompetencijos bus pareigybių aprašymų dalis (kiekviename iš 52 pareigybių aprašymų pateikiami konkretūs su rezultatais ir pasiekimais susieti 5–8 elgesio rodikliai, aprašantys, kokio elgesio tikimasi iš valstybės tarnautojo).

Olandijoje pradėtas diegti pareigybių aprašymų katalogas yra suprantamas kaip nauja valstybinė (t.y. bendra) pareigybių struktūra ir vadinamas „*Functiegebouw Rijk*“. Numatomas galutinis jo įdiegimo terminas – 2012 m. pabaiga. Katalogas privalomas visame centrinio viešojo administravimo lygmenyje, kuris apima ministerijas (vienintelė ministerija, kurioje jis netaikomas - Gynybos ministerija), ir taikomas visiems valstybės tarnautojų pareigybių lygiams, išskyrus statutinius valstybės tarnautojus ir aukštesniųjų valstybės tarnautojų aukščiausio lygio vadovų grupę.

Pareigybių aprašymų kataloge pareigybės yra suskirstytos į 8 pareigybių šeimas: veiklos srities valdymas (angl. *line management*); politikos kūrimas; projektų / programų valdymas; žinios, mokslas ir tyrimai; konsultavimas; stebėseną; PIOFACH: personalas, informacija,

organizavimas, finansai, automatizavimas, komunikacija, aprūpinimas būstu (angl. *Housing*); įgyvendinimas / vykdymas. Kiekvienoje pareigybių šeimoje yra nuo 3 iki 16 glaudžiai susijusių pareigybių grupių. Pareigybių grupė yra pareigybių su panašiais rezultatais ir pageidaujama elgsena (o ne pareigybių toje pačioje veiklos srityje) rinkinys, kuris apima tam tikrą darbo užmokesčio skalių skaičių.

Katalogo pareigybės aprašymą sudaro aprašymo branduolys, kuriame nurodomos pagrindinės valstybės tarnautojo veiklos rezultatų sritys, po keletą elgesio rodiklių ir su jais susijusių kompetencijų; kokybiniai reikalavimai, apibūdinantys darbo ir mąstymo lygį, darbo patirtį, išsilavinimą / mokymus, žinias ir įgūdžius / kompetencijas; funkcijų aprašymas / klasifikavimas.

Kalbant apie Belgijos valstybės tarnautojų kompetencijų valdymą, kompetencija apibrėžiama kaip nuosekli įgūdžių, nuostatų ir žinių kombinacija, kuri išreiškiama stebimu elgesiu ir kuria remiantis galima prognozuoti, kiek efektyvus bus tam tikros funkcijos ar vaidmens atlikimas. Siekiama, kad kompetencijų modelis apimtų ir pateiktų susistemintas visas kompetencijas, kurios yra būtinos konkrečioms pareigoms eiti ir reikalingos valstybės tarnautojams, kad jie įvykdytų keliamus tikslus.

Belgijoje nuo 2000 m. naudojamas federalinis kompetencijų modelis, vadinamas „5+1 kompetencijų modeliu“. Šis kompetencijų modelis yra privalomas ir taikomas visiems federaliniams valstybės tarnautojams, statutiniams valstybės tarnautojams ir kitiems tarnautojams, tarp jų ir aukštesniesiems vadovams.

„5+1 kompetencijų modelis“ yra sudarytas iš 5 centralizuotai aprašytų bendrųjų kompetencijų grupių (Informacijos (duomenų) valdymas, Užduočių valdymas, Krypties suteikimas ir lyderystė (darbuotojų valdymas), Socialinių ryšių valdymas ir Asmeninio efektyvumo valdymas) ir techninių kompetencijų, kurias apibrėžia pačios institucijos, grupės. Bendrosios kompetencijos apima elgesio kompetencijas, o techninės – specifinius įgūdžius ir žinias, reikalingas konkrečioms darbams atlikti. Šiame modelyje:

- ▶ techninės kompetencijos apibrėžiamos nurodant, kiek konkrečiose pareigybėse reikia ekspertiškumo (t.y. žinių, įgūdžių, patirties) procedūrose, organizacijoje taikomose sistemose, tam tikros srities išmanyme, joje taikomų principų ir metodologijų išmanyme, įgytame mokantis ar per praktinę patirtį;
- ▶ kiekviena bendroji kompetencija (kurių iš viso yra 40) apibrėžiama taip: kompetencijos pavadinimas – kompetencijos apibūdinimas - elgesio rodikliai /

indikatoriai (indikatoriai skiriasi priklausomai nuo valstybės tarnautojo pareigybės lygio: A, B, C ar D);

- ▶ kiekvienoje iš 5 bendrųjų kompetencijų grupėje (išskyrus paskutiniąją) kompetencijos išdėstytos hierarchine tvarka pagal tai, kiek sudėtinga jas įgyti ir kokios svarbos poveikį jos gali turėti.

2008–2010 m. koreguojant federalinį kompetencijų modelį, siekiant nuosekliai susieti valstybės tarnybos vertybes su kompetencijomis, be kompetencijų papildomai buvo apibrėžtos ir vertybės, pavadintos esminėmis federalinės valdžios kompetencijomis (paslaugumas, bendradarbiavimas, lojalumas, orientacija į rezultatus ir asmeninis tobulėjimas). Šias vertybes turi įgyvendinti visi viešojo sektoriaus tarnautojai.

Belgijoje federalinis kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo, mokymo ir tobulinimo bei atlygio sistemomis ir yra esminis elementas, apjungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į vieningą, nuoseklią visumą.

Pareigybių aprašymų katalogas Belgijoje apima valstybės tarnautojų A lygmens pareigybes (t.y. kurioms užimti būtinas magistro laipsnis) - joms nuo 2007 m. pabaigos yra taikomos tam tikros standartizuotos ir centralizuotos jų aprašymų sukūrimo, pakeitimo ir panaikinimo procedūros. Pareigybių aprašymų katalogas privalomas federalinio viešojo administravimo lygmenyje, kuris apima centrinį viešąjį administravimą kartu su ministerijomis, mokslo institucijomis, specialiosiomis tarnybomis (teismais, ginkluotosiomis pajėgomis, policija), ir taikomas visiems valstybės tarnautojams (įskaitant ir aukštesniuosius valstybės tarnautojus).

Visos A lygio pareigybės yra įvertintos pagal svarbą, naudojant „Hudson“ COMPAS 5+1 metodiką, ir pagal pareigų svarbą yra suskirstytos į klases (nuo žemiausios A1 iki aukščiausios A5). Kiekviena pareigybių klasė apima panašaus sudėtingumo, techninių kompetencijų ir atsakomybių pareigybes. Be to, A lygio pareigybės yra grupuojamos pagal federalinio administravimo sritis, atsižvelgiant į techninius įgūdžius ir žinias, kurių reikalaujama pareigybei užimti ir kurie yra pagrindas viešosioms paslaugoms teikti. Iš viso yra išskiriama 17 pareigybių veiklos sričių (pvz., biudžetas ir finansai, ekonomika, tarptautiniai santykiai, žmogaus ir gyvūnų sveikata, kt.).

Katalogo pareigybės aprašyme apibūdinami pareigybės vaidmenys ir išvardijamos pagrindinės veiklos rezultatų sritys, kurias valstybės tarnautojas turi pasiekti; pateikiamos techninės kompetencijos ir bendrųjų kompetencijų aprašymas, paskutinėje pareigybės aprašymo

dalyje („*Specialusis pareigybės kontekstas / pareigybės aplinka*“) gali būti nurodomi specifiniai pareigybės aspektai, atsižvelgiant į konkrečios įstaigos poreikius ir specifiką (būtent per šią dalį pareigybės aprašymas yra konkretizuojamas).

Numatoma, kad netolimoje ateityje Belgijoje bus nagrinėjama galimybė išplėsti pagal svarbą įvertintų pareigybių sistemą (t.y. pareigybių katalogą) ir žemesniesiems – B (reikalaujamas bakalauro laipsnis), C (reikalaujamas vidurinis išsilavinimas) ir D (išsilavinimas nebūtinai) pareigybių lygiams. Šiuo metu visos šių trijų lygių pareigybės yra sugrupuotos į platesnes ir bendresnes pareigybių grupes – šeimas (B lygio – 24, C lygio – 26, D lygio – 16 šeimų). Pareigybių šeimos apjungia pareigybes, kurių vykdomos funkcijos yra panašios ir kurioms reikalaujama panašių bendrųjų įgūdžių (tačiau gali skirtis reikalaujami techniniai įgūdžiai): pvz., dokumentų valdymas, administracinė parama / pagalba, kt.

Didžiojoje Britanijoje sąvoka „kompetencijos“ įsitvirtino kaip terminas, apibūdinantis tam tikrus darbinės / profesinės veiklos standartus. Profesinė kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas taikyti žinias, supratimas, praktiniai ir mąstymo įgūdžiai, reikalingi efektyviai (reikiamus standartus atitinkančiai) veiklai atlikti - kalbama ne apie tobulumo siekį, o apie reikiamo lygmens atitikimą.

Šioje šalyje nuo 2003 m. naudojamas bendrasis Profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje (angl. *Professional Skills for Government*; PSG) kompetencijų modelis, į kurį 2005 m. integruotas ir Lyderystės kompetencijų modelis, skirtas aukštesniesiems valstybės tarnautojams. PSG kompetencijų modelis taikomas visai valstybės tarnybai ir visiems pareigybių lygiams (tik atskirų įstaigų kompetencijų modeliai gali skirtis dėl skirtingų pačių įstaigų nusistatomų specifinių kompetencijų).

PSG kompetencijų modelis sudarytas iš 4 atskirų, bet tarpusavyje susijusių dalių (lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai / patirtis ir platesnė patirtis). Lyderystės įgūdžių dalį sudaro 4 kompetencijos (Rezultatų užtikrinimas, Sąžiningumas, Vadovavimas komandai / organizacijai ir Organizacijos pajėgumų kūrimas sprendžiant esamus ir būsimus iššūkius).

Iš bendrųjų įgūdžių dalies 7-ojo pareigybių lygio (angl. *Grade 7*) valstybės tarnautojams svarbios 4 kompetencijos (valstybės tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas bei programų ir projektų valdymas). Papildomai, aukštesniesiems valstybės tarnautojams ar norintiems jais tapti yra aktualios bendravimo ir rinkodaros bei strateginio mąstymo kompetencijos. Kaip PSG modelis taikomas žemesniesiems nei 7-ojo pareigybių lygio valstybės tarnautojams sprendžia pačios įstaigos, derindamos bendruosius įgūdžių reikalavimus

su įstaigos specifinius poreikius atitinkančiais reikiamais įgūdžiais (kitos bendrosios kompetencijos: Informacinių technologijų įgūdžiai, Klientų aptarnavimas, Žinių ir informacijos valdymas). Kalbant apie bendrąsias kompetencijas, 2007 m. nuolatinų sekretorių sprendimu iš bendrųjų PSG įgūdžių išskirtos 2 kompetencijos (valstybės tarnautojų valdymas ir finansų valdymas), kurios privalomos visiems valstybės tarnautojams.

Profesinių įgūdžių dalis yra siejama su konkrečia pareigybe ir jos atliekamomis funkcijomis (Didžiojoje Britanijoje profesiniai kompetencijų modeliai yra ruošiami ir taikomi visoms valstybės tarnautojų profesinėms grupėms).

Ketvirtoji PSG modelio dalis (Plati ir gili patirtis) yra svarbi aukštesniesiems valstybės tarnautojams ir norintiems jais tapti. Ši patirtis gali būti įgyjama turimos profesijos ribose, kitoje Valstybės tarnybos srityje ar kitame sektoriuje. Profesijų vadovai yra atsakingi už apibrėžimą, kaip turėtų atrodyti platesnė patirtis atitinkamose profesijose. Nuo 2012 m. tinkamas šios PSG modelio dalies realizavimas taps privalomu reikalavimu kandidatuojant į aukštesniąją valstybės tarnybą.

Nuo 2011 m. planuojama pradėta taikyti atnaujintą PSG kompetencijų modelį, kurio pagrindiniai pasikeitimai yra: lyderystės kompetencijos įtraukiamos į bendrąsias kompetencijas, jų nebeišskiriant kaip atskiros grupės, o visos bendrosios kompetencijos yra išskirstomos į 4 temas / grupes (mąstymas, santykis, darymas ir siekimas). Kiekvienos grupės bendrosios kompetencijos aprašomos jas skaidant į 6 lygmenis (kurie iš esmės sutapatinami su pareigybių rangais nuo administracinio asistento iki Generalinio direktoriaus): ir kiekviename kompetencijų modelio lygmenyje aprašomi visų kompetencijų efektyvaus elgesio pavyzdžiai (tik „Siekimo“ kompetencijų grupės kompetencijų aprašymai nesiskiria atskiriems lygmenims). Atnaujinto modelio įdiegimas planuojamas palaipsniui iki 2014 m.

Didžiojoje Britanijoje kompetencijos tapo integruotos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalimi - PSG kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu bei mokymu ir tobulinimu.

Pareigybių aprašymų katalogas Didžiojoje Britanijoje nėra naudojamas, tačiau valstybės tarnyboje yra įdiegtos 2 pareigybių vertinimo / klasifikavimo ir skirstymo į lygius (t.y. priskyrimo tam tikroms darbo užmokesčio skalėms) sistemos: viena jų skirta aukštesniųjų valstybės tarnautojų pareigybėms vertinti (angl. *Job Evaluation for Senior Posts; JESP*), antra taikoma kitoms (likusioms) valstybės tarnautojų pareigybėms vertinti (angl. *Job Evaluation and Grading System; JEGS*). Šios sistemos taikomos visoje valstybės tarnyboje.

Didžiosios Britanijos valstybės tarnautojų pareigybės yra skirstomos į administracines ir profesines / specialistų. Administracinės pareigybės (pvz., administracijos padėjėjas, administracijos tarnautojas, vykdytysis tarnautojas, aukštesnysis vykdytysis tarnautojas, 6 pareigybių lygis (angl. *Grade 6*), direktoriaus pavaduotojas, direktorius, kt.) neturi atskirų rangų savo lygmenyje, o profesinių / specialistų pareigybės savo lygmenyje dar turi tris rangus: praktikanto, specialisto / praktiko, vadovo / vyresniojo specialisto. Profesinėje valstybės tarnyboje yra pripažintos 22 profesinės (veiklos) sritys, pvz., vyriausybės ryšiai, auditas, teisė, pirkimai, socialiniai tyrimai, kt.

Pareigybės aprašymo šablono, kurį naudotų visos Didžiosios Britanijos valstybės tarnybos institucijos ir įstaigos, nėra, bet yra keletas aspektų, kurie bendri daugumai pareigybių aprašymų: pareigybės paskirtis; pagrindinės pareigybės veiklos / atsakomybių sritys, tikslai, užduotys; atsakomybė ir sprendimų priėmimo laisvė; ryšiai. Kvalifikacija ir darbo patirtis yra nurodoma asmens specifikacijoje, kuri rengiama vykdyt atranką. Asmens specifikacijoje reikalingo valstybės tarnautojo aprašymo reikalavimai išsamiai apibūdinami kompetencijų, kvalifikacijų ir pan. aspektais.

Airijoje kompetencijos suvokiamos kaip „žinios, įgūdžiai, nuostatos ir elgsenos, būtinos tam tikram vaidmeniui organizacijoje atlikti. Airijoje valstybės tarnautojų kompetencijos yra veiklos valdymo ir tobulinimo sistemos (angl. *Performance Management and Development System; PMDS*), kurią 2000 m. įdiegė Vyriausybė, pagrindas. Todėl kalbant apie valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, dažniausiai naudojamas terminas „PMDS kompetencijų modelis“. Šis kompetencijų modelis taikomas visai valstybės tarnybai ir visiems pareigybių lygiams (išskyrus dvi aukščiausio lygmens pareigybes - Generalinio sekretoriaus ir Sekretoriaus padėjėjo, – kurioms taikomas Aukščiausio lygmens tarnautojų paskyrimo komiteto (angl. *Top Level Appointments Committee; TLAC*) parengtas kompetencijų modelis). PMDS modelyje pačios kompetencijos yra „neliečiamos“, tačiau institucijoms ir įstaigoms leidžiama papildomai pačioms apibrėžti savo kompetencijos / elgsenos kriterijus, kurie atitiktų įstaigos ir institucijos užduotis ir tikslus, įstaigos kultūrą bei vertybes.

PMDS kompetencijų modelis apima 17 elgesio kompetencijų, kurios buvo nustatytos kaip aktualios dabartiniame valstybės tarnybos kontekste. Šios septyniolika PMDS elgesio kompetencijų skirstomos į keturias grupes (asmeninio efektyvumo, mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo, veiklos rezultatų valdymo bei grupinio ir tarpasmeninio efektyvumo).

Visos institucijos ir įstaigos parengia vaidmenų kompetencijų profilius, kurie integruojami į vaidmenų aprašymus / profilius. Institucijos bei įstaigos pagal PMDS yra

nusistačiusios 3 arba 4 bendrąsias kompetencijas, kurias privalo turėti ir tobulinti kiekvienas tos institucijos valstybės tarnautojas. Rengiant kompetencijų profilius, kiekvienam vaidmeniui suformuluojama po maždaug 7-8 kompetencijas, apimančias žinias, įgūdžius bei reikiamą elgesį (nustatant elgesio kompetencijas vadovaujamosi PMDS pateikiamu kompetencijų aprašymu, o specifines žinias institucijos formuluoja atsižvelgdamos į savo specifiką).

Aukštesniųjų valstybės tarnautojų – Generalinio sekretoriaus ir Sekretoriaus padėjėjo – kompetencijų modelis turi 4 pagrindines dimensijas (lyderystė, sprendimas / vertinimas, santykių valdymas, asmeninis rezultato siekimas) ir atitinkamai šiose dimensijose detalizuotas kompetencijas.

2005 m. gegužės mėn. Generalinės tarybos ataskaitoje buvo numatytas sprendimas PMDS sujungti su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo sritimis ir procesais (atranka, paaukštinimu, kt.) ir, svarbiausia, buvo nustatyti mažiausi galimi įvertinimai, kuriuos būtina pasiekti. Taigi, šiuo metu Airijos viešojo administravimo sektoriuje PMDS kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir mokymu bei tobulinimu, atranka, karjeros planavimu. Su atlyginimu PMDS kompetencijos siejasi netiesiogiai - sprendimai dėl aukštesnio lygio užduočių paskyrimo, tinkamumo užimti aukštesnes pareigas ir metinio atlyginimo didinimo priimami remiantis veiklos vertinimo (kuris susietas su PMDS kompetencijomis) rezultatais.

Airijoje nėra naudojamas valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas. Apskritai valstybės tarnyboje „pareigybės aprašymo“ sąvokos yra sąmoningai vengiama, nes anksčiau bet kokios pastangos modernizuoti, reformuoti ir pakeisti valstybės tarnybą susidurdavo su sunkumais, sąlygojamais formalių rašytinių konkrečių pareigybių aprašymų. Airijos valstybės tarnyboje yra naudojami ne pareigybių aprašymai, o taip vadinami vaidmenų aprašymai / profiliai (angl. *role profiles*), kuriuose nurodomi konkretūs tikslai (taip pat - jų atitikimas bendriems organizacijos tikslams) ir konkrečios kompetencijos, kurių gali prireikti siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus. Pareigybių sisteminimo / klasifikavimo principai yra taikomi visiems valstybės tarnautojams, įskaitant ir aukštesniuosius valstybės tarnautojus.

Valstybės tarnautojų pareigybės Airijoje yra skirstomos į bendrąsias ir profesines / technines, reikalaujančias atitinkamo (profesinio) išsilavinimo. Bendrųjų valstybės tarnautojų pareigybių lygių pavyzdžiai: kanceliarijos / raštinės tarnautojas; tarnautojas; vykduojantis tarnautojas; aukštesnysis vykduojantis tarnautojas; administracijos tarnautojas; vadovo padėjėjas; vadovas; sekretoriaus padėjėjas; generalinis sekretorius; kt. Profesinės / techninės valstybės tarnautojų pareigybės grupuojamos pagal specialiąsias (profesines) veiklos sritis: apskaita; žemės

ūkis; architektūra; chemija ir taikomieji mokslai; inžinerija; teisė. Iš viso yra išskiriama 18 profesinių / techninių pareigybių lygių: pvz., apskaitininkas / auditorius, architektas, advokatas, inžinierius, inspektorius, mokslininkas, kt.

Valstybės tarnautojų vaidmenų aprašymuose nurodoma pareigybės santrauka, pagrindinės pareigos, ryšiai, kompetencijos. Airijoje itin didelį vaidmenį valstybės tarnautojų veikloje vaidina Veiklos valdymo ir tobulinimo sistemos (PMDS) pagrindu kasmet sudaromi valstybės tarnautojų asmeniniai vaidmens aprašymai. Juose nurodomi pagrindiniai pareigybės ilgalaikiai tikslai ir gautini rezultatai kitais metais, jų atitikimas bendriems įstaigoms tikslams (t.y. veiklos planas; sėkmei svarbūs veiksniai; veiklos rodikliai; kompetencijos, kurių reikia numatytam vaidmeniui sėkmingai atlikti ir efektyviai dirbti, ir elgsenos, kurios tikimasi iš valstybės tarnautojo, apibūdinimai; valstybės tarnautojo asmeninis mokymo ir tobulėjimo planas.

1970 m. Švedijos viešajame administravime pradėta vykdyti reforma, kuri sąlygojo palaiapsniui didėjančių vidaus reguliavimo panaikinimą, besiplečiančią vadovų veiksmų laisvę ir naują veiklos rezultatų interpretavimą, apimančią platesnius elgesio aspektus, rezultatus, produktyvumą ir pan. Siekiant padidinti įstaigų kaip darbdavių profesionalumą ir nukreipti įstaigas į labiau kompetentingą, profesionalų ir į rezultatus orientuotą valdymą, atsakomybė už beveik visas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas buvo deleguota atskiroms Švedijos valstybinėms įstaigoms (t.y. pereita nuo dalinai centralizuoto valstybės tarnybos valdymo prie visiškai decentralizuoto). Todėl Švedijos valstybės tarnyboje nėra vieningos kompetencijų sąvokos definicijos, centralizuotai parengto kompetencijų modelio ar nustatyto kompetencijų žodyno. Švedijos valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje pareigybių kompetencijų modeliai yra laikomi ir suprantami kaip vadovavimo priemonės, padedančios užtikrinti veiklos efektyvumą, kokybę ir pasiekti institucijai keliamus tikslus, todėl įstaigos sau priimtiniu būdu nusistato, apsibrėžia ir sistemina kompetencijas. Kokios kompetencijos yra įtraukiamos į kompetencijų modelius ir vertinamos, priklauso nuo konkrečios įstaigos specifikos ir valstybės tarnautojo atliekamų užduočių pobūdžio.

Tačiau nors ir nėra centralizuoto kompetencijų modelio, bendra aplinka ir dalijimasis patirtimi lemia tam tikrą taikomų kompetencijų modelių supanašėjimą. Švedijos valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje vyrauja tokios kompetencijų grupės, kaip asmeninė kompetencija, socialinė kompetencija, profesinė kompetencija, strateginė kompetencija ir funkcinė kompetencija. Šios grupės atspindi, kaip valstybės įstaigos ir institucijos dažniausiai skirsto kompetencijas, kad jos atitiktų konkrečius keliamus reikalavimus ir padėtų įvertinti asmens pasiekimus. Įprastai kiekvienoje iš šių penkių sričių yra nustatyta minimali

kompetencija, kuri yra laikoma būtina, bet nebūtinai pakankama. Socialinė kompetencija įprastai laikoma itin svarbia, todėl jos trūkumas / neturėjimas gali būti pagrindiniu ribojančiu veiksniu (pvz., kylant karjeros laiptais). Be to, pastebimi šie bendri kompetencijų valdymo įstaigose ir institucijose bruožai:

- ▶ įstaigos ir institucijos ieško kompetencijų, įgytų praktinėje veikloje, o ne vien tik pagrindžiamų išsilavinimo lygiu (formaliu diplomu): išsilavinimo lygis yra daugiau žinių garantas ir pirminis atrankos kriterijus nei svarbiausias turimos kompetencijos indikatorius;
- ▶ kompetencijų reikalavimai vis labiau yra atsiejami nuo konkrečios valstybės tarnautojo pareigybės, kompetencijos, kurios reikalaujamos konkrečioms pareigoms, yra laikomos būtinomis, tačiau nebūtinai pakankamomis ir vis labiau akcentuojama valstybės tarnautojų gebėjimo mokytis ir imtis naujų užduočių svarba.

Kaip minėta, Švedijoje praktiškai visas žmogiškųjų išteklių valdymas Vyriausybės buvo deleguotas pačioms institucijoms bei įstaigoms (išimtys – Vyriausybė vis dar prižiūri keleto valstybės tarnautojų grupių valdymą, valstybės tarnautojų socialinės apsaugos klausimų sprendimą), todėl atskirose įstaigose taikomos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės ir praktikos skiriasi. Analizuojant atskirų įstaigų atvejus matyti, kad jei įstaiga parengia savo kompetencijų modelį, jis ir tarnauja kaip tos įstaigos pagalbinė žmogiškųjų išteklių valdymo proceso priemonė, dažniausiai siejama su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu, mokymu ir tobulinimu. Iš dalies kompetencijos siejamos su atlygio sistema: atlyginimas Švedijos viešojo administravimo srityje yra nustatomas individualiai kiekvienam valstybės tarnautojui, o pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso valstybės tarnautojo darbo užmokestis, pasak ekspertų, yra valstybės tarnautojo vykdomos užduotys, veiklos efektyvumas ir kompetencija. Tačiau santykinė šių veiksnių svarba gali kisti, be to – atsižvelgiama ir į rinkos sąlygas bei į įstaigos atlyginimų vidinį teisingumą.

Taip pat Švedijoje nėra naudojamas bendras (centralizuotas) valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas. Esant decentralizuotam žmogiškųjų išteklių valdymo modeliui, kiekviena įstaiga ir institucija yra laisva nuspręsti, ar taikyti (ir jei taip – kokius ir kam) valstybės tarnautojų pareigybių sisteminimo principus.

Švedijoje nėra taikoma visiems valstybės tarnautojams bendra pareigybių skirstymo į lygius sistema. Teoriškai kiekviena įstaiga galėtų taikyti savo skirstymo į lygius sistemą, tačiau praktikoje daugelis įstaigų savo atskiros, pareigybių sisteminimui ir klasifikavimui sukurtos ar pritaikytos sistemos neturi, o naudoja BESTA pareigybių klasifikavimo sistemą. Šia sistema

naudojasi Vyriausybės darbdavių agentūra (angl. *Agency for Government Employers; SAGE*), siekdama surinkti palyginamąją valstybės tarnautojų atlyginimų statistiką. BESTA sistemoje visos viešojo administravimo pareigybės yra suklasifikuotos pagal veiklos sritis ir lygius. Taip pat yra atskirtos vadovų pareigybės (apie 6% visų pareigybių). Sistemoje kiekvienai pareigybei yra priskiriamas aštuonių skaitmenų ir vienos raidės kodas. BESTA klasifikavimo sistemoje standartizuotų pareigybių aprašymų nėra, o kaip minėta, tik yra nurodytos pareigybei būdingos užduotys / veiklos. Būdamas tam tikru užduočių sąrašu, BESTA sistema nėra susieta su suklasifikuotą pareigybę užimančiam asmeniui keliamais kompetencijų reikalavimais ir asmens turimais privalumais. Tai yra savi-klasifikacijos sistema, kuri pagrįsta įvairių užduočių ir pareigybių kiekvienoje įstaigoje analize (t.y. kiekviena įstaiga pati atlieka savo pareigybių klasifikaciją).

Švedijoje universalios ir bendros valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų struktūros nėra. Kiekviena įstaiga pati sprendžia, kaip turi būti ruošiamas pareigybės aprašymas, todėl jų forma skirtingose įstaigose skiriasi, tačiau paprastai yra nurodomos pagrindinės pareigos ir atsakomybės bei kompetencijos, įgūdžiai, patirties ir kt. reikalavimai. Tradicinės formos pareigybių aprašymai yra naudojami retai. Paprastai įstaigos siekia nustatyti ribotą plačių pareigybių aprašymų / profilių skaičių tam, kad galėtų išlaikyti kiek įmanoma daugiau lankstumo paskirstant užduotis ir darbus. Taip pat yra skatinama nustatyti plačias ir bendras kompetencijas, nes tai leidžia tarnautojui dirbti ir veikti skirtinguose vaidmenyse. Apskritai Švedijoje pastebima tendencija pereiti nuo atskirų (individualių) pareigybių aprašymų prie grupių (komandų) ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybių aprašymo. Tokiu būdu siekiama užtikrinti lankstumą ir greitą reagavimą į pokyčius ir pasikeitusias aplinkybes, valstybės tarnautojams vykdant būtent tas užduotis ir darbus, kurie konkrečiu metu įstaigai yra būtini ir reikalingi.

Apibendrinus užsienio šalių taikomų valstybės tarnautojų kompetencijų modelių ir pareigybių aprašymų katalogų / pareigybių sisteminimo principų panašumus ir skirtumus, užsienio šalių valstybės tarnautojų ir ekspertų apklausų dėl šalyje taikomo kompetencijų modelio ir pareigybių aprašymų katalogo rezultatus, taip pat tyrimo išvadas, paskutiniame ataskaitos skyriuje pateikiamos išvalgos dėl valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo sukūrimo ir taikymo visose valstybės tarnybos institucijose bei įstaigose naudoti, taip pat rekomendacijos kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo turiniui, modelio bei katalogo kūrimui ir diegimui.