

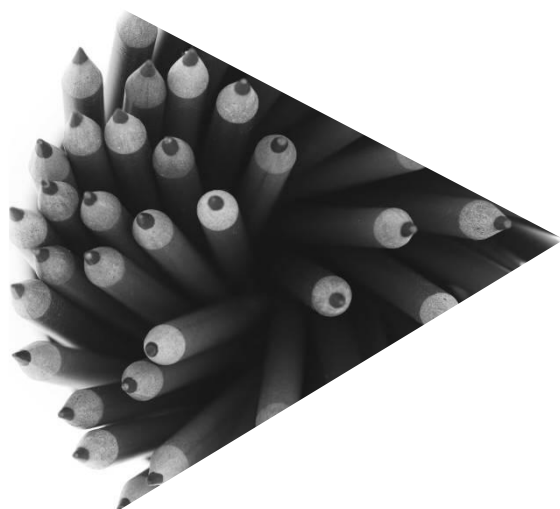


MOKSLAS • EKONOMIKA • SĄGLAUDA



EUROPOS SĄJUNGA  
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

*Kuriame Lietuvos ateitį*



**Atskirų atrankos sistemos dalių Lietuvos viešajame ir privačiajame, užsienio šalių viešajame sektoriuose tyrimo ataskaita**

**„Valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas“**

Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

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

## Apibendrinimas

Šešių užsienio šalių ir Lietuvos tyrimas parodė, kad pretendentų į valstybės tarnybą atrankos sistemos labai skiriasi skirtingose ES valstybėse narėse priklausomai nuo kultūrinio, politinio ir teisinio konteksto bei nuo šalyje veikiančios valstybės tarnybos sistemos. Valstybės tarnautojų atrankos procesas taip pat priklauso nuo to, ko yra tikimasi iš valstybės tarnybos, kiek ji turi prisidėti prie valstybės vystymosi, kokios funkcijos yra pavedamos valstybės tarnautojams, kokias profesines ir asmenines savybes jie privalo turėti. Sistemose, kurios ypatingą dėmesį skiria teisiniam reguliavimui ir teisės aktų taikymui, siekiama, kad valstybės tarnautojai itin gerai išmanytų teisės aktų nuostatas, o sistemose, kurios pagrindinį dėmesį skiria ekonominiams ir socialiniams rezultatams pasiekti ir atitinkamam išteklių valdymui, siekiama, kad valstybės tarnautojai būtų stiprūs lyderiai ir vadovai, pajėgūs dirbti nepaisydami institucinių ribų. Pirmosiose sistemose labiau svarbus yra išsilavinimas, antrosiose – patirtis bei asmens savybės, o atitinkamai nuo to priklauso šalyje taikomas valstybės tarnautojų atrankos procesas.

Vertinant valstybės valdymo ir valstybės tarnybos sistemos sąryšį, galima pastebėti, kad lūkesčiai, keliami valstybės tarnybai, yra labai svarbus veiksnys sprendžiant, kokie valstybės tarnautojai yra reikalingi ir koks valstybės tarnautojų atrankos procesas yra labiausiai tinkamas jiems atrinkti, todėl toliau pateikiami keli bendri pastebėjimai.

Visose parlamentinės demokratijos valstybėse Vyriausybė skiriama vykdomajai valstybės veiklai vykdyti, o Vyriausybei šiame procese padeda valstybės tarnyba. Vyriausybės ir Parlamento santykiai įvairiose šalyse skiriasi. Kai kuriose valstybėse Vyriausybei tenka dominuojantis vaidmuo (pvz., Didžiojoje Britanijoje). Jose Vyriausybė formuoja visuotines / bendras valstybės vizijas, o kiekvienas ministras privalo mobilizuoti savo ministeriją prisidedant prie jų įgyvendinimo. Siekiama kelti įvairius socialinius tikslus, kurių daugelis nepatenka po vienos konkrečios ministerijos atsakomybės sritimi. Pavyzdžiui, senėjimo politika apima keleto ministerijų veiklos sritis. Valstybės tarnautojai tokiose sistemose turi būti pripratę prie veiklos planavimo ir atsiskaitymo už ją, tarpinstitucinio bendradarbiavimo, išmanyti išteklių valdymą. Taip pat pageidautina, kad jie turėtų paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo patirties. Visa tai parodo, kokių valstybės tarnautojų reikia tam, kad jie galėtų sėkmingai veikti atitinkamoje tarnybos aplinkoje, o asmeninės savybės bei reikalaujama patirtis yra svarbesnės nei išsilavinimas (nors pastarasis taip pat yra reikšmingas). Šie reikalavimai taikomi visiems pareigybių lygiams, bet ypač – aukštesniesiems valstybės tarnautojams. Todėl šalies valstybės tarnautojų atrankos sistema turi užtikrinti atitinkamų asmenų atrinkimą, o mokymosi sistema – sustiprinti reikalaujamas savybes. Dažniausiai tokiose valstybės tarnybos atrankos sistemose pokalbis yra pagrindinė atrankos priemonė, nes reikalaujamų kompetencijų rinkinys yra pagrindinis veiksnys atrenkant valstybės

tarnautojus. Valstybės tarnyba paprastai turi karjeros modelio elementų.

Taip pat yra valdymo sistemos, kuriose valstybės valdymo sąryšis nėra taip aiškiai išreikštas, o Parlamentui tenka svarbesnis vaidmuo. Jose ministras formuoja politiką ir rengia teisės aktus savo ministerijos kompetencijos ribose, o po to teikia juos Parlamentui vertinti bei ratifikuoti / patvirtinti. Tokiose valstybėse poreikis ministerijoms veikti bendrai yra mažesnis, net ministerijų viduje politika ir teisės aktai kuriami ir rengiami skirtinguose padaliniuose, todėl būtini yra ekspertai su konkrečia specializacija, o tokioje šalyje valstybės tarnyba turi postų modelio elementų. Atrenkant valstybės tarnautojus ir tikrinant pretendentes, didelis dėmesys skiriamas žinioms ir teisės aktų išmanymui (pvz., Lietuvos atvejis).

Nors Olandija ir Didžioji Britanija gali būti priskiriamos pirmajam aprašytų sistemų tipui, tačiau praktikoje dažniau sutinkamos sistemos, turinčios abiejų tipų bruožų. Be to, nei vienas šių tipų negali būti įvardinamas kaip geras ar kaip blogas – kaip jau minėta, kiekviena šalis pasirenka sistemą, kuri geriausiai atitinka jos kultūrinį, teisinį, istorinį ir politinį kontekstą. Kiekvienoje šalyje yra žinoma, ko tikimasi iš valstybės tarnautojų, kokių kompetencijų reikalaujama iš kiekvieno valstybės tarnybos lygmens (žinių ar žinių ir kvalifikacijos) ir pasirenkama atrankos sistema, kuri geriausiai leidžia atrinkti pageidaujamus asmenis.

Atliktas šešių užsienio šalių tyrimas parodo, kad praktikos, susijusios su pretendentų atrankos funkcijos struktūra ir organizavimu, pretendentų atrankos procesu, naudojamais vertinimo metodais bei atskirų institucijų vaidmeniu šiame procese, yra pačios įvairiausios, tačiau gali būti daroma viena bendra išvada – visos valstybės tarnautojų atrankos sistemos siekia užtikrinti priėmimo į valstybės tarnybą atvirumą, nešališkumą, teisingumą ir skaidrumą. Šie reikalavimai nustatyti teisės aktuose (centralizuotą atrankos procesą taikančiose ir detalios atrankos procedūrą reglamentuojančiose šalyse) arba bendrose teisinėse nuostatose (angl. *general overarching legal provisions*) (decentralizuotą atrankos procesą taikančiose šalyse). Korupcijos nebuvimas yra svarbus nacionalinio konkurentiškumo rodiklis, skaičiuojamas įvairiais tarptautiniais konkurentiškumo indeksais, ir jis įtakoja tarptautinių investuotojų sprendimus. Taip pat tai labai svarbus veiksnys tam, kad visuomenės pasitikėtų valstybės tarnyba, kuri visuomenei ir privalo tarnauti.

Nors atliekant tyrimą pastebėti žymūs skirtumai ir nėra įmanoma nustatyti vieningos geriausios pretendentų atrankos praktikos, vis tik buvo išskirti šie svarbūs tinkamos ir veiksmingos pretendentų atrankos sistemos elementai:

1. Veiksmingos organizacinės struktūros, pagrįstos objektyvumu, lygiomis galimybėmis įsidarbinti, orientacija į pretendentų privalumus (angl. *merit*) ir sugebėjimu tinkamai pareigybei parinkti tinkamus valstybės tarnautojus, svarba.
2. Veiksmingo ir tinkamo vertinimo proceso įgyvendinimas.
3. Veiksmingų ir tinkamų atrankos metodų geriausiems pretendentams atrinkti nustatymas.
4. Veiksmingas nediskriminavimo, lygių galimybių įsidarbinti ir įvairovės principų įgyvendinimas, vienodas elgesys su visais pretendентаis.

Toliau pateikiamas išsamesnis kiekvieno nustatyto tinkamos ir veiksmingos atrankos sistemos elemento aprašymas ir, remiantis atlikta šešių užsienio šalių praktikos analize, išskiriami tam tikri pastebėjimai / įžvalgos / rekomendacijos dėl galimo Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos proceso tobulinimo.

### **Veiksmingos organizacinės struktūros svarba**

Svarbūs principai:

- ▶ Sukurti nepriklausomą organizaciją (–as) pretendentų atrankos srityje, kuri greitai reaguotų į valstybės tarnautojų paklausą ir kurioje dirbtų patyrę savo srityje aukštos kvalifikacijos specialistai.
- ▶ Laikytis bendrų kokybės standartų bei lygių galimybių įsidarbinti, orientacijos į pretendentų privalumus (angl. *merit*) ir nediskriminacijos principų, sumažinti įdarbinimo, vadovaujantis politiniais motyvais, skaičių.
- ▶ Prisitaikyti ir individualiai reaguoti į atskirų institucijų atrankos poreikius.
- ▶ Skatinti inovacijas, profesionalumą ir mokymąsi.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad pirmasis svarbus elementas, kuriant tinkamą ir veiksmingą pretendentų atrankos sistemą, yra organizacinė struktūra. Neturint veiksmingos, profesionalios ir objektyvios pretendentų atrankos funkcijos, kurią vykdytų praktines žinias ir patirtį sukaupę specialistai, kyla rizika, kad pretendentų atranką kontroliuos privilegijuotos grupės arba lems giminystės ryšiai. Nors nesant tinkamos ir veiksmingos organizacinės struktūros gali būti pasamdytas geriausias ir tinkamiausias darbuo pretendentas, bet labai dažnai pretendento atranka būtų įvykdoma naudojantis politiniais, giminystės ar kitokiais ryšiais<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Lavigna Robert J., Hays Steven W., Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices (Valstybės tarnautojų paieška ir atranka: tarptautinis modernių tendencijų ir praktikos vadovas). Public Personnel Management, 33 tomas, Nr. 3, 2004 m. rudenį, psl. 239.

Remiantis atliktu tyrimu, nėra vienos geriausios praktikos pretendentų atrankos sistemos organizacinės struktūros srityje. Kuriant galimus organizacinius modelius, būtina atsižvelgti į šias aplinkybes:

- ▶ organizacinius modelius būtina adaptuoti prie esamos teisinės, kultūrinės ir politinės sistemos;
- ▶ organizaciniai modeliai yra veiksmingi tol, kol gali užtikrinti objektyvią, ne per ilgą, ne per daug biurokратиšką ir privalumais (angl. *merit*) grindžiamą pretendentų atrankos funkciją, pagrįstą lygybės ir nediskriminavimo principais.

Šešiose ES valstybėse narėse, kuriose buvo atliekamas tyrimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, atrankos procesai yra organizuojami labai skirtingai, taikomi skirtingi organizaciniai modeliai. Galima išskirti šiuos požiūrius (organizacinius modelius) į pretendentų atranką:

- ▶ decentralizuotas;
- ▶ centralizuotas;
- ▶ iš dalies centralizuotas.

Tyrimui pasirinktos šalys apima tiek dideles, tiek mažesnes Europos valstybes: Vokietija – 82 mln. gyventojų, Prancūzija – 64 mln. gyventojų, Didžioji Britanija – 61 mln. gyventojų, Olandija – 17 mln. gyventojų, Graikija – 11 mln., Belgija – 10 mln. (palyginimui Lietuva – 3,3 mln.). Galima teigti, kad nors ir ne tiesiogine proporcija, tačiau valstybės tarnybos sistemos dydis priklauso nuo šalies dydžio, o tai turi įtakos taikomam valstybės tarnautojų atrankos procesui. Didesnėse šalyse atrankos procesas yra labiau decentralizuotas (su tam tikromis centralizacijos apraiškomis, taikomomis atrankai į aukštesniųjų vadovų pareigybes), mažesnėse valstybėse pastebima atrankos centralizavimo tendencija. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad atranka į valstybės tarnautojo pareigas yra specializuota veikla, reikalaujanti ypatingos kompetencijos ir galimybių ją pritaikyti praktikoje. Vertinant kaštų aspektu, neefektyvu tokius ekspertus turėti kiekvienoje įstaigoje ir institucijoje mažose šalyse, kur vykdomų atrankų skaičius yra palyginti nedidelis. Net ir didesnėse valstybėse (pvz., Vokietijoje) naudinga turėti specializuotą įstaigą, kuri vykdo atrankas centralizuotai (nors Vokietijos atveju naudojimas jos paslaugomis nėra labai paplitęs praktikoje). Aukštesniųjų vadovų atrankos atveju dėl palyginti nedidelio atrankų skaičiaus net ir didelės šalys taiko bent jau iš dalies centralizuotą atrankos procedūrą (pvz., Didžioji Britanija, Prancūzija), kurioje taip pat aktyviai dalyvauja įdarbinančioji įstaiga.

*Decentralizuotas požiūris į pretendentų atranką.* Decentralizuotame organizaciniame modelyje atskiros institucijos yra atsakingos už daugelį žmogiškųjų išteklių funkcijų, taip pat – už pretendentų atranką. Jos priima sprendimus, susijusius su atrankos metodų pasirinkimu, atrankos

procesu ir atrankos komisijos sudarymu (centrinis viešojo administravimo lygis į procesą beveik nesikiša<sup>2</sup>).

Vis dėlto atliktas tyrimas rodo, kad decentralizuotą organizacinį modelį taikančiose valstybėse institucijoms pagalbą beveik nuolat suteikia vadinamieji profesiniai bendrieji biurai ar tarnybos (angl. *professional shared offices or services*)<sup>3</sup>, dirbančios žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Jų pagrindinė užduotis – padidinti kokybę bei efektyvumą ir pasidalinti su institucijomis darbo krūvį. Remiantis tyrimo metu surinkta informacija, nė vienoje iš šešių valstybių atrankos procesai nėra visiškai decentralizuoti: visose sistemose centriniu lygiu veikia tam tikra pagalbinės / koordinavimo funkcijas atliekanti institucija.

Labai dažnai (pvz., Didžiosios Britanijos, Olandijos atveju) decentralizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos sistemos yra stipriai susijusios su itin profesionaliais žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniais, kurie pasižymi geru žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių išmanymu. Be to, decentralizuotos sistemos pasižymi platesniu atsakomybės paskirstymu personalui (pvz., tiesioginiams vadovams) lyginant su centralizuotomis sistemomis. Pasak Vokietijos eksperto, decentralizuotos sistemos turi ir kitą pranašumą – jos gerai prisitaiko prie atskirų institucijų specialiųjų įdarbinimo poreikių. Be to, jų atrankos procesams būdinga didelė metodų variacija.

Atlikto tyrimo apimtyje pastebėta, kad atrankos procesai Olandijos ir Didžiosios Britanijos viešajame ir privačiame sektoriuose yra labai panašūs, žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniais būdinga aukšto lygio specializacija žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos srityse. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniai užima gana stiprias pozicijas institucijose, o tai yra efektyvios decentralizacijos būtina sąlyga. Taigi, jei žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniai neturi pakankamai sugebėjimų profesionaliai taikyti ir įgyvendinti teisės aktus, atrankos sistemos efektyvumas bei kokybė sumažės.

Remiantis atliktu tyrimu, per didelė decentralizacija mažose valstybėse (pvz., Graikija gali būti priskirta mažai šaliai) kelia riziką dėl neefektyvaus lėšų naudojimo ir bereikalingo darbo dubliavimo. Bendruoju atveju didelio masto decentralizaciją yra lengviau įgyvendinti didelėse viešojo administravimo struktūrose, kuriose dažniausiai veikia dideli ir labiau specializuoti žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniai.

Svarbu pastebėti, kad mažesnėse valstybėse decentralizacija gali daryti įtaką naudojimuisi tarnybine patirtimi, nes pretendentų atrankos procesuose dalyvauja mažas pretendentų (kurie labai dažnai pažiūrsta vienas kitą) skaičius. Ši problema nebūtinai išnyksta centralizuotose sistemose, tačiau

<sup>2</sup> Išskyrus paieškos ir atrankos bendrosios įstatyminės bazės ruošimą.

<sup>3</sup> Pavyzdžiui, Vokietijos Federalinė administracijos tarnyba, Olandijos Ekspertizės centras „Arbeidsmarktcommunicatie Rijk“ (EC AMC).

ten ji dažniausiai yra geriau kontroliuojama.

Remiantis pirmiau aprašyta logika matyti, kad gana sunku taikyti labai centralizuotą kandidatų atrankos modelį didelėje ir sudėtingoje viešojo administravimo struktūroje, nes tokios sistemos efektyvumas, atsižvelgiant į specialius konkrečios institucijos poreikius, yra gana žemas. Tai patvirtina ir atliktas tyrimas – analizuotose trijose didžiosiose valstybėse (Vokietijoje, Prancūzijoje ir Didžiojoje Britanijoje) veikia decentralizuotos atrankos sistemos.

**Lentelė Nr. 1. Decentralizuoto modelio privalumai ir trūkumai**

Decentralizuoto modelio privalumai	Decentralizuoto modelio trūkumai
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Prisitaikymas prie skirtingų atrankos poreikių įvairiose institucijose.</li><li>▶ Decentralizacija skatina atsakomybės paskirstymą ir profesionalumą žemesniuose lygiuose, stiprų iniciatyvos jausmą ir savų stiprybių suvokimą.</li><li>▶ Skatinama konkurencija tarp institucijų, mokymasis viena iš kitos ir inovacijos. Taip pat yra galimybė atlikti palyginimus (angl. <i>benchmark</i>).</li><li>▶ Personalo poreikiai geriau suderinami su organizacijos strategija.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Didelė atskirų institucijų autonomija didina riziką, kad atrankoje bus taikomi skirtingi standartai, bus nesilaikoma lygybės ir teisingumo principų.</li><li>▶ Rizika, kad bus stokojama nuoseklumo ir vienodos kokybės standartų laikymosi kandidatų atrankos funkcijoje viešajame sektoriuje.</li><li>▶ Didesnį sąnaudų riziką, dubliuojant tas pačias funkcijas visame viešajame sektoriuje.</li><li>▶ Didesnė rizika, kad bus naudojamos tarnybine padėtimi atrenkant kandidatus.</li></ul>

Pernelyg didelis decentralizacijos laipsnis gali neigiamai paveikti lygių galimybių įsidarbinti visiems kandidatams principą ir paskatinti skirtingų kokybės standartų naudojimą viešajame sektoriuje. Vis dėlto decentralizuotos sistemos, pasižyminčios stipria atskirų institucijų pozicija, pranašumas kandidatų atrankos metu yra tai, jog tokioje sistemoje lengviau ganėtinai greitai parengti pareigybės aprašą / profilį, kuris atspindi konkrečius poreikius. Toks „artimas poreikių suvokimas“ Olandijoje ir Didžiojoje Britanijoje padeda sutrumpinti viso atrankos proceso trukmę.

Centralizuotas požiūris į kandidatų atranką. Centralizuotame organizaciniame modelyje administracinė žmogiškųjų išteklių valdymo, kandidatų atrankos valdžia suteikiama centrinei įstaigai, kuri yra atsakinga už kandidatų atrankos paruošimą, planavimą ir įgyvendinimą, ir kuri

turi atskirą tam skirtą biudžetą ir suteiktą atsakomybę atrinkti valstybės tarnautojus.

Atlikto tyrimo imtyje, ši modelį labiausiai atitinka Belgijos Federacinės administracijos atrankos biuro (SELOR) ir Graikijos Aukščiausiosios valstybės tarnautojų atrankos tarybos (angl. *Supreme Council for Civil Personnel Selection; ASEP*) atvejai. Vis dėlto šios institucijos sprendimus priima glaudžiai bendradarbiaudamos su įdarbinančia institucija, užtikrinančia decentralizuotų poreikių ir patirties įtraukimą į atrankos procesus.

Abiejose šalyse siekiama, kad tie patys aukšti standartai būtų vienodai taikomi skirtinguose procesuose ir kad būtų maksimaliai efektyviai įgyvendinami lygių galimybių įsidarbinti bei teisingumo principai.

Belgijos Federacinės administracijos atrankos biuro (SELOR) ir Graikijos Aukščiausiosios valstybės tarnautojų atrankos tarybos (ASEP) nariai atrankos procese prisiima didžiąją dalį atsakomybės už geriausių kandidatų parinkimą bei turi labai stiprią poziciją priimant galutinį sprendimą dėl pretendento pasirinkimo. Be to, aukštas pozicijas minėtose organizacijose užimantys valstybės tarnautojai taip pat vadovauja ir atrankos komisijų veiklai, savo kompetencija ir patirtimi padidindami procesų kokybę. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad jų įsitraukimas į visus atrankos procesus per ilgą laikotarpį jiems suteikia daug patirties ir žinių.

Remiantis atliktu tyrimu, vienas iš svarbiausių centralizuotų sistemų pranašumų yra kompetencijos centrų (angl. *centers of excellence*), pasižyminčių aukštu profesionalių ekspertinių žinių ir kompetencijos lygiu, sukūrimas. Centralizacija dvejose ganėtinai mažose ES valstybėse narėse – Belgijoje ir Graikijoje – padėjo sukurti tokius centrus. Graikijos atveju Aukščiausiosios valstybės tarnautojų atrankos tarybos (angl. *Supreme Council for Civil Personnel Selection; ASEP*) nepriklausomybė teigiamai prisideda prie atrankos proceso teisingumo ir objektyvumo. Be to, centralizacija mažose šalyse (tokiose kaip Graikija) didina lėšų panaudojimo efektyvumą ir sinergiją, jei reguliariai atrenkama daug kandidatų.

## **Lentelė Nr. 2. Centralizuoto modelio privalumai ir trūkumai**

<b>Centralizuoto modelio privalumai</b>	<b>Centralizuoto modelio trūkumai</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Vienodų galimybių ir tų pačių standartų visiems kandidatams užtikrinimas.</li><li>▶ Sinergijos ir efektyvaus lėšų naudojimo (jei reguliariai vykdoma daug panašių kandidatų atrankos procesų) užtikrinimas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Krūvio, galinčio sulėtinti sprendimų priėmimo procesus, rizika.</li><li>▶ Rizika, kad nebus pakankamai atsižvelgiama į specialius kandidatų atrankos poreikius institucijose ir prie jų prisitaikoma.</li></ul>



Centralizuoto modelio privalumai	Centralizuoto modelio trūkumai
▶ Centralizuotų struktūrų, turinčių aukštos kvalifikacijos ir įvairių ekspertų bei galinčių tapti profesionaliais kompetencijų centrais, sukūrimas.	▶ Rizika, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai institucijų lygiu praras atsakomybę.

Vis dėlto atrankos procesų trukmės palyginimas rodo (žr. toliau esančią lentelę „Paieškos ir atrankos proceso trukmė“), kad šie procesai Belgijoje ir Graikijoje yra ganėtinai ilgi, lyginant su kai kuriomis decentralizuotomis valstybėmis. Ši tendencija iš dalies susijusi su aukštu formalizavimo lygiu, konsultacijomis su įdarbinančiomis institucijomis bei rizika dėl centralizuotų sistemų per didelės apkrovos kritiniais laikotarpiais (kai vyksta intensyviausia pretendentų atranka).

Pernelyg sukoncentravus sprendimų priėmimą centriniame lygyje, didėja rizika, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai institucijų lygiu praras savo atsakomybę.

*Įš dalies centralizuotas požiūris į pretendentų atranką.* Iš dalies centralizuotame organizaciniame modelyje administracinė pretendentų atrankos valdžia suteikiama tiek centrinei įstaigai, kuri yra atsakinga už pretendentų atrankos paruošimą, organizavimą ir įgyvendinimą, tiek įdarbinančiajai įstaigai, kuri dažniausiai yra atsakinga už paskutinio atrankos etapo – pokalbio – vykdymą.

Kai valstybės tarnautojų atranką ar tam tikrus jos etapus vykdo speciali centrinė įstaiga, ji glaudžiai ir aktyviai bendradarbiauja su įdarbinančiąja įstaiga: suderina kompetencijas, kurios bus vertinamos atrankos metu, metodus, kuriais bus vertinamos kompetencijos, atrankos etapų skaičių ir kitus aspektus (Belgijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Olandijoje). Toks atrankos vykdymas leidžia suderinti įdarbinančiosios įstaigos poreikius ir lūkesčius su atranką vykdančios įstaigos galimybėmis.

Iš dalies centralizuota atranka dažnai taikoma aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankos atveju (pvz., Belgija, Prancūzija, Olandija, Didžioji Britanija), kai kuriais atvejais – kaip galima alternatyva decentralizuotam (Vokietijos atveju) ar centralizuotam (Graikijos atveju) atrankos procesui. Pirmuosius valstybės tarnautojų atrankos proceso etapus (pretendentų paraiškų / gyvenimo aprašymų peržiūrą, standartizuotų testų / praktinių užduočių taikymą) vykdo centrinė įstaiga. Būtent šių etapų metu yra patikrinami visi pretendentai, atrenkami tinkamiausi iš jų, o įdarbinančiai įstaigai dažniausiai belieka tik pravesti pokalbius su atrinktais pretendентаis ir priimti

galutinį sprendimą dėl laimėjusio pretendento. Tai sudaro galimybes taupyti atrankos vykdymui reikalingus finansinius, žmogiškuosius, laiko išteklius.

Kadangi iš dalies centralizuota atranka turi tiek centralizuotos, tiek decentralizuotos atrankos elementų, svarbu pažymėti, kad šis valstybės tarnautojų atrankos organizavimo modelis pasižymi abiejų pirmiau aptartų modelių privalumais, o nurodytus jų trūkumus ir grėsmes sumažina iki minimumo (t.y. bendrai taikomos, abi sistemos kompensuoja viena kitos trūkumus). Todėl jis yra taikomas tiek didelėse, tiek mažesnėse valstybėse. Tačiau būtina pastebėti, kad jei taikomame iš dalies centralizuotos atrankos modelyje nėra išlaikyta pusiausvyra tarp centrinei įstaigai ir įdarbinančiajai įstaigai tenkančių atsakomybių, vaidmens ir jų reikšmės atrankos procese, tai tokiam modelyje daugiau atsispindės / pasireikš centralizuoto (pvz., Belgija, Graikija, Prancūzija, Olandija) arba decentralizuoto (pvz., Vokietija, Didžioji Britanija) modelio privalumai ir trūkumai (žr. dvi pirmiau buvusias lenteles).

Nors tam tikra dalimi centralizuota valstybės tarnautojų atranka turi kai kurių trūkumų (lėtesnė ir sudėtingesnė, labiau reglamentuojama teisės aktais), tačiau jos privalumai mažų šalių atveju yra kur kas didesni, nes kompetentingas ir patirtį kaupiantis valstybės tarnautojų atrankos centras padeda užtikrinti nešališkumą, sąžiningumą, skaidrumą ir objektyvumą. Todėl Lietuvai, kuri yra žymiai mažesnė nei tyrimui pasirinktos užsienio šalys, būtų naudinga bent jau iš dalies centralizuoti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, kuri šiuo metu gali būti laikoma pakankamai decentralizuota.

Atrankos sistemos, kuriose tam tikri pradiniai valstybės tarnautojų atrankos etapai vykdomi centralizuotai, gali būti tinkamos Lietuvoje tam tikrų pareigybių atrankos atveju. Pavyzdžiui, pradiniai atrankos etapai (skelbimo išplatšinimas, kandidatų anketų ir dokumentų peržiūra, atrenkant tinkamus kandidatus, rašytinių, psichometrinių testų, „dokumentų krepšelio“ užduočių atlikimas) galėtų būti vykdomi centralizuotai. Tai sumažintų kandidatų skaičių iki lengvai valdomos dalies, o geriausiai pasirodę kandidatai būtų siunčiami į įdarbinančiąją įstaigą paskutiniam pokalbiui ir paskyrimui. Šis modelis leistų sukurti kompetencijos centrą, kuris vykdytų labiausiai profesionalumo ir kompetencijos reikalaujančius atrankos proceso etapus, kartu palikdamas įdarbinančiajai įstaigai galimybę pasirinkti labiausiai įstaigos poreikius atitinkantį kandidatą. Tokia sistema būtų tinkama vykdant atrankas į aukštesnio lygmens nei žemiausios pareigybes. Atrankose į žemiausio lygmens valstybės tarnautojo pareigas dažnai dalyvauja didelis kandidatų skaičius, kuriems svarbu patekti į valstybės tarnybą apskritai, o ne į konkrečią įstaigą ar instituciją. Todėl šiuo atveju galima svarstyti alternatyvą taikyti visiškai centralizuotą atranką ir

leisti įstaigoms pačioms pasirinkti pretendentes iš sėkmingai atranką praėjusių pretendentų sąrašo (tokia sistema sėkmingai taikoma Belgijoje).