

ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ GEROJI PRAKTIKA

Gerosios praktikos apie atranką į valstybės tarnybą 4 užsienio šalyse informacija buvo surinkta lauko vizitų į už atranką atsakingas institucijas šiose šalyse 2012 metų birželio – liepos mėnesiais metu. Lauko vizitai buvo rengiami vykdant 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“.

PRANCŪZIJOS RESPUBLIKA

Bendra informacija apie Prancūzijos valstybės tarnybą

Prancūzija valstybės tarnybos reformą pradėjo įgyvendinti 1980 m., reforma buvo vykdoma iki 1984 m., kai buvo nustatyti pagrindiniai valstybės tarnybos organizavimo principai bei įgyvendintas atskirų valdžios lygmenų atskyrimas. Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys atrankas į valstybės tarnybą:

1. 1983 m. liepos 13 d. Valstybės tarnautojų teisių ir pareigų įstatymas Nr. 83-634¹, nustatantis, kad valstybės tarnautojai priimami konkurso būdu, nebent įstatymas numato kitaip;
2. 1984 m. sausio 11 d. Valstybės tarnautojų įstatymas Nr. 84-16², apibrėžiantis centrinio (valstybinio) lygmens valstybės tarnautojų statusą;
3. Valstybės tarybos 2002 m. sausio 31 d. dekretas dėl nekonkursinės valstybės tarnautojų atrankos į kai kuriuos profesinius valstybės tarnautojų C kategorijos profilius Nr. 2002-121³;
4. Valstybės tarybos 2004 m. spalio 19 d. dekretas dėl atrankos procedūros pradžios Prancūzijos valstybės tarnyboje Nr. 2004-1105⁴.

Įgyvendinant reformą buvo išskirti pagrindiniai teritoriniai lygmenys:

- Centrinė (nacionalinė) valdžia;
- Regionai;
- Departamentai (apskričių lygmens valdymo, bet taip pat ir vietos savivaldos vienetą). Departamentuose veikia centrinės valdžios vietos valdymo institucijos (prefektūros);
- Vietos savivalda (komunos) (įgyvendina dalį „iš viršaus“ deleguotų funkcijų, dalį savo kompetencijų);

Visuose šiuose lygmenyse veikia valdžios institucijos, kuriose apie 5,4 mln. valstybės tarnautojų. Aukščiausiam teritoriniame lygmenyje dirba apie 2,4 mln. valstybės tarnautojų.

¹ Pranc. *Loi no 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.*

² Pranc. *Loi no 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.*

³ Pranc. *Décret no 2002-121 du 31 janvier 2002 relatif au recrutement sans concours dans certains corps de fonctionnaires de catégorie C de la fonction publique de l'Etat.*

⁴ Pranc. *Décret n°2004-1105 du 19 octobre 2004 relatif à l'ouverture des procédures de recrutement dans la fonction publique de l'État.*

regioniniame – apie 0,8 mln., vietos valdžios – apie 1,1 mln. Be to, Prancūzijos valstybės tarnautojai yra suskirstyti į šiuos lygius (priklausomai nuo reikalaujamo išsilavinimo lygio):

- A lygis (universitetinis išsilavinimas, bakalauro kvalifikacinis laipsnis), be to, įgijus tam tikrą stažą, dalis A lygio tarnautojų gauna A+ lygio pareigas.
- B lygis (vidurinės mokyklos išsilavinimas);
- C lygis (pagrindinės mokyklos išsilavinimas).

Valstybės tarnautojai sudaro apie 21 proc. visų dirbančiųjų ir valstybė paprastai moka daugiau nei privatus sektorius. Apie 50 proc. Prancūzijos gyventojų patenkinti šia sistema. Tiesa, pastebima tendencija, kad šalyje jaunimą vis mažiau domina valstybės tarnyba: nepatinka griežta hierarchija, mažiau autonomijos ir galimybių pasireikšti.

Į valstybės tarnybą patenkama tik konkurso būdu. Atskirais atvejais yra galimybė įdarbinti asmenis pagal darbo sutartis – specifinių funkcijų atlikimui, papildomų užduočių įgyvendinimui. Tokių asmenų Prancūzijoje yra apie 800 tūkst. Pastaraisiais metais stengiamasi palengvinti įdarbinimą asmenims pagal darbo sutartis.

Valstybė turi centrinę administraciją, kuri valdoma ministro ir ministro padėjėjo. Kiekvienas ministras skiria valstybės tarnautojus į postus. Ministras pats visko neatlieka, tai atitinkamai yra deleguojama tam tikros funkcijos. Atitinkamai tam tikros funkcijos yra deleguotos Administracijos ir Valstybės tarnybos generaliniam direktoratui (DGAFP), kuris ruošia įstatymus ir reglamentus, leidžia reglamentus, susijusius su darbo teise ir valstybės tarnautojais, kurie priimami dirbti pagal darbo sutartis. DGAFP taip pat ruošia taisykles, bet neorganizuoja jokių konkursų, susijusių su kitomis įstaigomis. Nustato egzaminų pobūdį, kiek ir kokios užduotys bus.

Prancūzijos valstybės tarnybos sistema orientuota į karjeros valstybės tarnautojus, negu į darbuotojų pagal darbo sutartis įdarbinimą (priešingai nei anglosaksiškose šalyse). Panašiu principu valstybės tarnyba organizuojama Vokietijoje, Ispanijoje, Olandijoje. Šioje sistemoje, valstybės tarnautojui darbo vieta yra iš esmės garantuojama net ir besikeičiant politinei situacijai. Pagrindinis šios sistemos trūkumas – sudėtinga įdarbinimo, valdymo sistema. ENA atstovų skaičiavimais, keičiantis politinei valdžiai savo darbo vietą dėl to keičia apie 400–500 valstybės tarnautojų (kas yra santykinai mažai, įvertinant, kad tų tarnautojų yra 5,4 mln.).

Prancūzijos aukštojo mokslo ir patekimo į valstybės tarnybą (A, A+ lygius) sistema yra specifinė. Aukštojo mokslo diplomą gaunamas universitete arba aukštojoje mokykloje, tačiau prieš patekdamį į valstybės tarnybą kandidatai turi lankyti parengiamuosius kursus: inžinieriai – politechnikos mokyklose, administratoriai – būtent ENA, kuri yra labiausiai prestižinė tokio tipo mokykla Prancūzijoje.

Vietos valdžios valstybės tarnybos nacionalinis centras

Atrankos organizavimas. Atranka į Vietos valdžios valstybės tarnybos nacionalinio centro kuruojamas valstybės tarnautojų vykdoma kartą per metus, įvertinus numatomą šių pareigybių valstybės tarnautojų poreikį (vertinama amžiaus piramidė, institucijų poreikis, dar neįsidarbinusių, bet jau atrinktų ir apmokytų asmenų kiekis ir pan.). Atrankos procedūra pradedama atitinkamos srities ministrui išleidžiant dekretą, kuriame nurodoma, kiek ir kokių valstybės tarnautojų planuojama priimti, kokie reikalavimai keliami kandidatams, kada ir kaip reikia pateikti dokumentus, kada bus vykdomos atrankos procedūros. Konkursas vykdomas visu šalies mastu.

Konkursai būna trijų tipų:

- *Išoriniai konkursai* – kai reikalaujamas tam tikras diplomą (apibrėžtas įstatyme/dekrete);

- *Vidiniai konkursai* – kai kandidatams keliamas darbo patirties valstybės tarnyboje (dažniausiai ne mažiau kaip 4 metų) reikalavimas;
- *Kiti konkursai* (netipinis profilis, patirtis privačiame sektoriuje ir pan.) – kai reikalaujama turėti ES valstybės pilietybę, būti sukakusiam 16 metų, nebūti teistam.

Surinkus dokumentus iš kandidatuojančių asmenų (dokumentai yra teikiami elektroniniu būdu) yra tikrinama jų kvalifikacija; visi atitinkantys keliamus reikalavimus kandidatai kviečiami laikyti egzaminų.

2011 m. vykdytų konkursų duomenys: paraiškas dalyvauti konkurse pateikė 3627 asmenys, atvyko – 1821, raštu egzaminą išlaikė – 392, ir galutinai į valstybės tarnybą buvo priimti – 148 asmenys. Bendrai visa atranka (nuo konkurso paskelbimo iki galutinio kandidatų atrinkimo) užtrunka apie 10 mėn. Visų pareigybių konkursų įgyvendinimas per metus kainuoja apie 1,2 mln. EUR.

Atrinkti asmenys privalo 18 mėnesių mokytis Teritorinių studijų valstybiniame institute (INET) Strasbūre. Studijas apmoka Vietos valdžios valstybinės tarnybos nacionalinis centras, o atrinkti asmenys savo studijų metais gauna minimalų tos pareigybės, į kurią pretenduoja, atlyginimą. Pasibaigus studijoms, asmenys įtraukiami į valstybės tarnybos rezervo sąrašą, kuris skelbiamas viešai. Šie asmenys savo statusą išlaiko trijų metų laikotarpyje, per kurį privalo susirasti darbą. Institucijos, į kurias šie asmenys pretenduoja, iš esmės turi priimti nurodytus asmenis be papildomo žinių patikrinimo (jei į konkrečią poziciją pretenduoja du ar daugiau kandidatų gali būti atliktas bendro pobūdžio pokalbis). Tokioje sistemoje valstybinės įstaigos turi galimybę proteguoti norimus kandidatus (arba anksčiau jų institucijoje dirbusius asmenis), bet būna atvejų, kai prioritetą teikiamas naujai išlaikiusiems egzaminus (išorinis konkursas). Kita vertus, per tris metus iš esmės įsidarbina visi kandidatai. Bendra praktika tokia, jog kandidatai iš pradžių įdarbinami metams, o po metų įgyja nuolatinio valstybės tarnautojo statusą. Atvejų, kad po metų išdirbęs asmuo nebūtų toliau įdarbintas, nepasitaiko. Asmenys iš karto įdarbinami tik į A lygio pareigas, ir tik išdirbę tam tikrą laiką, gali pretenduoti į A+ lygio pareigas.

Vietos valdžios valstybinės tarnybos nacionalinis centras taip pat padeda kandidatams ruošti egzaminams, organizuoja valstybės tarnautojų mokymus.

Atrankos komisijos. Sudaromos trys komisijos po tris asmenis. Kiekvieną komisiją sudaro pirmininkas (asmuo iš išorės, paprastai tos srities ekspertas, gali būti universiteto dėstytojas) ir du nariai: tos srities specialistas ir personalo atrankos specialistas. Egzaminams raštu tikrinti ir įvertinti paskiriama 50 asmenų grupė. Baigiamajame etape yra samdomas išorinis ekspertas (daugiausiai iš akademinės bendruomenės– pripažintas savo srities mokslininkas, profesorius), kuris tvirtina galutinius egzaminų raštu rezultatus, įvertina pretendentų (jei taikoma) užsienio kalbos žinias.

Atrankos komisijos sudėtyje derinama rotacija ir tęstinumas. Pirmais metais dirbęs komisijos narys turi išlikti, todėl paprastai ne mažiau 1/3 asmenų yra paliekama iš ankstesnių metų komisijos, tačiau, kita vertus, stengiamasi, kad tie patys komisijos nariai ilgai neužsibūtų.

Atrankų komisijos nariai savo įgaliojimų laikotarpyje dirba tik komisijoje, tačiau išsaugo teisę į einamas pareigas kitose įstaigose. Būti komisijos nariu yra tam tikras prestižas tiek asmeniui, tiek institucijai, kurioje asmuo dirba.

Egzaminų užduotis rengia specialiai įkurti vidiniai ekspertų centrai, kurie kurdami užduotis gali konsultuotis su įvairių sričių ekspertais.

Atrankos instrumentai (testai, pokalbiai, praktinės užduotys). Atranka vykdoma dviem etapais: pokalbis raštu ir pokalbis žodžiu. Raštu užduotis rengia ekspertų centras, kuris taip pat pasiūlo ir galimus klausimus egzaminui žodžiu, tačiau jau atrankos komisija per pokalbį nusprendžia, kuriuos iš pasiūlytų klausimų užduoti kandidatams.

Egzamino raštu metu pretendentai duodama tema (kelios vieno egzamino metu), kuria kandidatas turi parašyti esė. Egzamino raštu užduočių kiekis, temos ilgis ir jos vertinimo koeficientas priklauso nuo konkrečios pareigybės. Esė būna susijusi su bendros kompetencijos žiniomis, tačiau pastaruoju metu vis labiau linkstama į profesinę kryptį (pavyzdžiui, viešieji finansai, ES politika, socialinė politika). Bet kokių atveju pasiūlyta ir nagrinėjama tema turi leisti atskleisti kandidato bendrojo išsilavinimo lygį. Egzamino metu dažnai būna parengiamos probleminės situacijos, kurių sprendimus ir turi pasiūlyti kandidatas.

Egzaminas žodžiu yra panašus į pokalbį, kuris būna stojant į aukštąją mokyklą. Iš viso vienam kandidatui būna ne daugiau 3 pokalbių iš šių krypčių:

- Bendras pokalbis (pretendento prisistatymas, motyvacija dirbti pasirinktą darbą);
- Pokalbis užsienio kalba iš tos srities, kurioje kandidatas planuoja dirbti;
- Pokalbis apie viešuosius finansus, ekonomiką (kandidatas turi teisę rinktis, kurios srities pokalbis jam priimtinesnis);
- Pokalbis apie ES politiką, socialinę politiką kandidatas turi teisę rinktis, kurios srities pokalbis jam priimtinesnis);
- Pokalbis susijęs su teise ir vietos valdžios valdymu;
- Pokalbis apie informacines sistemas.

Vienas pokalbis užtrunka iki pusvalandžio. Pokalbiai su kandidatais yra vieši. Juos gali stebėti visi norintys. Kai vykdomi tematiniai pokalbiai, yra traukiami bilietai (kurių yra ne mažiau nei kandidatų, dalyvaujančių tame pokalbyje).

Formalių pokalbių vertinimo kriterijų nėra, pokalbis neįrašomas.

Reikalavimai pretendents. Reikalavimai kandidatams priklauso nuo konkrečios konkurso procedūros.

- *Išoriniai konkursai* – kai reikalaujamas tam tikras diplomai (apibrėžtas įstatyme/dekrete, bet paprastai ne mažiau kaip bakalauro diplomai);
- *Vidiniai konkursai* – kai kandidatui keliamas darbo patirties valstybės tarnyboje (dažniausiai ne mažiau kaip 4 metų) reikalavimas;
- *Kiti konkursai* (netipinis profilis, patirtis privačiame sektoriuje ir pan.) – kai reikalaujama turėti ES valstybės pilietybę, būti sukakusiam 16 metų, neturėti įrašų apie teistumą.

Vietos valdžios valstybės tarnybos nacionalinis centras yra atsakingas už šių pareigybių valstybės tarnautojų atranką:

- Teritorijų administratorių;
- Valdančiųjų inžinierių;
- Kultūrinio paveldo išsaugojimo specialistų;
- Bibliotekų išsaugojimo ir priežiūros specialistų.

Nacionalinės administracijos mokykla (ENA)

ENA veikia nuo 1945 m. ir yra tarpministerinė organizacija. Generolas Šarlis de Golis norėjo reorganizuoti Prancūzijos administraciją, kuri po Antrojo pasaulinio karo tinkamai nefunkcionavo. Buvo ieškoma naujo, efektyvaus organizavimo modelio. Todėl buvo priimtas sprendimas sukurti mokyklą, kuri **duotų bendrą supratimą apie visą administracinę sistemą bet kuriam valstybės tarnautojui**. Šios mokyklos tikslas – paruošti tuos aukštuosius valstybės pareigūnus, kurie užims svarbius postus valstybės tarnyboje. Mokykla yra įkurta prie ministro pirmininko ir nepavaldi jokiai atskirai ministerijai. Iš šios mokyklos asmuo gali įsidarbinti bet kurioje institucijoje, susijusioje su valstybės valdymu. Mokyklos direktorių skiria ministras

pirmininkas, o mokyklos direktorių valdyba yra sudaroma iš aukščiausių ministerijų atstovų (pavyzdžiui, ekonomikos ir finansų ministro, užsienio politikos prezidento, kitų socialinių partnerių atstovų). Ši mokykla yra generalistinės ir tarpministerinės pakraipos.

Visi, įstoję į šią mokyklą, tampa valstybės tarnautojais. Nors mokykla yra prestižinė, mokslas joje nemokamas, o ją baigus gaunami santykinai dideli atlyginimai. Bet yra ir privalomų įsipareigojimų:

- Atlikti praktiką,
- 10 metų privalomai dirbti (kitaip – gražinti pinigus).

Anksčiau ENA studijavo daugiau studentų (apie 150), tačiau dabar tik 80-90. Valstybės institucijos kiekvienais metais sprendžia, kiek aukštų pareigūnų reikės ateityje.

Atrankos į ENA organizavimas. Visa atrankos procedūra trunka apie 5-6 mėn. ir labai dažnai asmenys konkursuose dalyvauja 2 ar 3 kartus. Konkursai vykdomi dviem etapais: egzaminai raštu ir žodžiu. Kad būtų galimybė priimti kuo įvairesnio profilio asmenis, ENA vykdo ir paruošiamuosius kursus kandidatams į šios mokyklos vykdomus konkursus. Iš viso paruošimas konkursui trunka apie metus.

Atrankos komisijos. Atrankos komisija suformuojama per pirmus du mėnesius nuo pasirengimo konkursui pradžios. Pagrindiniai kriterijai, keliami komisijos nariams: jie turi būti aukštieji pareigūnai, universiteto dėstytojai. Formuojant komisiją taip pat turi būti užtikrinta lygybė. Kiekviena egzamino tema turi skirtingą komisiją, t. y. kiekvienas darbas yra tikrinamas bent dviejų komisijos narių. Komisijos sudėtį tvirtina ministras pirmininkas ir DGAFP direktorius. Komisijos nariai išlaiko savo nuolatinę darbo vietą, bet vertinimo metu turi rasti galimybę susitarti su savo darbdaviu dėl darbo šioje mokykloje. Iš esmės komisijos narys turi gauti darbdavio leidimą, o siunčianti įstaiga ne tik jam toliau moka atlyginimą bet ir priedą už darbą atrankos komisijoje (darbas šioje komisijoje yra prestižas visai institucijai, kurios darbuotojas tapo komisijos nariu). Komisijos sudėtis keičiama kasmet, nors 30 proc. komisijos narių paliekama, o trys pagrindiniai komisijos nariai – prezidentas ir jo du padėjėjai – keičiami kasmet.

Kiekvienas metais yra vykdomi komisijų narių mokymai, kuriems taip pat paruošiama ir vertinimo skalė, kad nebūtų skirtingų vertinimų ir tie vertinimai būtų maksimaliai objektyvūs.

Atrankos instrumentai (testai, pokalbiai, praktinės užduotys). Konkursas vykdomas dviem etapais: egzaminai raštu ir žodžiu. Egzaminas raštu vyksta 5 dienas visomis šiomis temomis: teisė, ekonomika, ES ir tarptautiniai santykiai, bendroji kultūra ir bendrasis išsilavinimas, viešieji finansai ir socialinė politika.

Į antrą etapą (egzaminą žodžiu) patenka tik išlaikiusieji egzaminą raštu pretendentai. Pretendentų skaičius mažėja maždaug iki 200 asmenų, nes žinoma, kad komisija atrinks tik 80. Egzaminai žodžiu trunka 3 mėn. Pirmasis pokalbis yra labiau techninių žinių patikrinimas, antrasis pokalbis – užsienio kalbos, o trečiasis – didysis egzaminas žodžiu, kuris padeda identifikuoti potencialius vadovus. Pastarajame dalyvauja 5 svarbūs asmenys, vienas jų – žmoniškųjų išteklių direktorius. Šis pokalbis trunka apie 45 min: 10 min. vyksta kandidato prisistatymas, karjeros istorijos aptarimas, 35 min. – kandidatai egzaminuojami tų penkių svarbių asmenų atskirais klausimais, kurie padeda identifikuoti, ar asmuo sugebės vadovauti, priimti tinkamus sprendimus, t. y. čia siekiama identifikuoti lyderio savybes.

Egzamino metu pretendentams tenka ta pati tema, bet klausimai skirtingi. Skirtingos procedūros sąlygoja ir skirtingo tipo klausimus (išorinės ir vidinės konkurso procedūros kandidatai gauna skirtingus egzamino klausimų variantus – aukštųjų mokyklų, universitetų studentai egzaminuojami paprasčiau, valstybės tarnautojai – nuodugniau). Vertinimo skalę komisija nusistato pati. Darbo lapas nebraukomas, nežymimas. Egzaminas raštu laikomas 5 vietose Prancūzijoje ir 6 – užsienyje. Visi egzaminai žodžiu vykdomi Paryžiuje.

Techniniuose pokalbiuose dalyvauja du komisijos nariai, didžiąjame – 5. Vertinama dvidešimtbalėje sistemoje, tačiau pokalbiams taikomas skirtingas koeficientas (3 – techniniams

pokalbiams, 6 – didžiajam pokalbiui). Studentų surinktas balas neskelbiamas (pranešima tik gerokai vėliau, kai jau įsibėgėja studijos ENA). Egzamino žodžiu metu traukiami bilietai: jų paruošiama tiek situacijų, kiek yra studentų. Egzaminai žodžiu vieši, ankstesnių metų testai yra viešai skelbiami (dviejų pastarųjų metų) ir net į internetinį puslapį įdedami porą geriausių darbų iš ankstesnių metų egzamino raštu. Tuo tarpu paruošiamuosiuose kursuose klausimai neskelbiami ir nenagrinėjami, nes iš esmės, apsisukus ratui nuo 1999 metų, klausimai pradėjo kartotis. Rašto darbai laikomi slapta informacija.

Reikalavimai pretendents. ENA pretendentai (būsimieji aukščiausio lygmens valstybės tarnautojai) atrenkami konkurso būdu. Tai vienintelis būdas atrinkti geriausius kandidatus. Praktikoje taikomi trys konkursų tipai:

- *Išorinis konkursas* skirtas studentams (mažiau nei 27 metų, turintys bakalauro ar magistro laipsnį, dauguma būna magistrai). Ši mokykla – baigiamasis etapas, norint pasiekti aukščiausius valstybės tarnybos postus. 1000 kandidatų – 50 vietų;
- *Vidinis konkursas*, kur kandidatams keliamas reikalavimas – 4 metų darbo stažas valstybės tarnyboje (pretendentų amžiaus cenzas yra panaikintas, bet keliamas 10 metų darbo patirties (bet kokios, nebūtinai valstybės tarnyboje) po mokyklos baigimo) reikalavimas. Būna 40-50 metų sulaukusių kandidatų. Kasmet kandidatų apie 600, o mokykloje yra 30 vietų.
- *Kitas konkursas*, asmenims iš išorės, kurie yra įgiję patirties kitose srityse ir nori pakeisti karjeros kryptį. Tokių kandidatų kasmet būna apie 200, o jiems skirtos 8 vietos. Tai santykinai naujas konkurso tipas: jam tik 25 metai. Šių kandidatų konkursas būna visai kitoks – būna egzaminai iš biologijos, geografijos ar pan.

Mokymas ENA mokykloje. Vykdoma studentų atranka yra sudėtinga, studentai yra gerai teoriškai parengti, todėl studijos yra orientuotos į mokymą būti aukštu pareigūnu, būti lyderiu. Visi mokyklos dėstytojai yra aukšti pareigūnai (nėra profesorių), mokymo procese nėra konferencijų, paskaitų, o dominuoja darbas grupėmis. 80 lyderių sunku dirbti grupėmis, bet toks ir yra tikslas ir labai dažnai vertinamas ne individualus, o būtent grupinis pasiektas rezultatas. Visos grupės yra lygiavertės – toks pats skaičius teisininkų, vadybininkų, specialistų. Kiekviena grupė turi savo koordinatorių, kuris organizuoja grupinį darbą. Mokymo proceso metu didelė reikšmė skiriama praktikai. Studentai dirba kaip aukšto pareigūno padėjėjai su realiomis užduotimis. Praktikos įvertinimas sudaro 20 proc. galutinio balo bei įrodo studento vadybines savybes.

Mokymo sistema (trys svarbiausi aspektai):

- *Mokymo programos susijusios Europa.* Studentai turi žinoti viską, kas susiję su Europa. Praktika dažnai atliekama ES institucijose, ambasadose.
- *Teritorinis valdymas* (tikslas – suprasti savo šalį).
- *Vadyba.* Šios mokymo krypties nėra standartinėse universiteto programose. Daug mokymosi yra susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu, komunikacija, informacinėmis technologijomis, derybinėmis funkcijomis.

Mokymas trunka du metus. Visa, ko yra mokoma, yra tiesiogiai susiję su šiuolaikinėmis valstybės valdymo problemomis: pensijų reformomis, nedarbu, biudžeto sudarymu, įstatymų leidyba ir pan. ENA iš esmės yra kelias į aukšto pareigūno poziciją. Prancūzai studentai negauna specialaus diplomo, bet gauna darbą aukštojoje valstybės tarnyboje. Šiuo atveju išimtis yra užsienio studentai, kurie už savo studijas ENA gauna magistro diplomą (jis būtent dėl jų ir buvo sukurtas). Pasibaigus studijoms sudaromas studentų sąrašas pagal pažymius; aukščiau sąrašė esantys studentai turi daugiau galimybių pasirinkti būsimą darbo vietą ir poziciją. 20 pirmųjų sąrašė esančių studentų

laisvai renkasi savo būsimo darbo vietas (pvz., teismo vadovai, patarėjai, finansų inspekcijos vadovai), likusiųjų pasirinkimo galimybės yra ribotos.

Visi ENA veiklos principai galioja nuo 1945 metų. Kita vertus, nuo to laiko buvo įvykdytos 27 reformos, siekiant prisitaikyti prie Prancūzijos valdžios poreikių (pvz., įdiegiant tris mokymo modelius, sukuriant sudėtingą atrankos sistemą). Šiuo metu ENA norėtų ruošti labiau specializuotus specialistus, nes egzaminai raštu parodo teorines žinias, o žodžiu – gebėjimą taikyti tas žinias. Yra svarstoma pakeisti konkursų struktūrą, kad kandidatai parodytų savo geriausius sugebėjimus. Pastaruoju metu stengiamasi studijuoti priimti kuo įvairesnio profilio žmonių, kad būtų ruošiami asmenys, turintys išskirtinių savybių.

Vidiniuose konkursuose mokykla veikia kaip „socialinis liftas“: padeda esamiems valstybės tarnautojams pasirengti konkursams į valstybės tarnybą, kai valstybės tarnautojas vienerius metus mokosi parengiamuosiuose mokymuose ir gauna iki mokymų turėtą atlyginimą, o jei neišlaiko konkurso – grįžta į savo darbo vietą, kuri jam yra išsaugoma.

ENA yra daug ilgalaikių mokymų. Pavyzdžiui, tik paskirti į postus generaliniai direktoriai turi galimybę šioje mokykloje mokytis dar 24 savaites. Neseniai įdiegta naujovė: studentai baigę mokslus po 6 mėn. grįžta į mokyklą, kur įvertinama, ar jų žinios atitiko darbo vietos poreikius. ENA studentai: 6 000 asmenų Prancūzijoje ir 4 000 užsieniečių.

Kainos:

- 800 000 EUR viso konkurso organizavimas per metus;
- Vieno rašto darbo taisymas – 10 EUR;
- Temos, situacijos egzaminui sudarymas – 650 EUR;
- Pokalbis žodžiu – 75 EUR;
- Siužetai pokalbiui nieko nekainuoja (naudojami turimi su nedidelėmis modifikacijomis).

Visą konkurso organizavimą finansuoja valstybė.

Vieno studento paruošimas kainuoja apie 70 000 EUR. Mažėjant subsidijos dydžiui iš valstybės, ENA ieško išorinių rėmėjų. Iš savo finansų ENA padeda 6 asmenims.

Paruošimo bendrajam administravimui institutas (IPAG)

IPAG ruošia asmenis bei jau dirbančius valstybės tarnautojus valstybės tarnybos konkursams. Konkursai, kuriems savo studentus ruošia IPAG, organizuojami įgyvendinant egzaminus raštu (praeinamumo etapas) ir egzaminus žodžiu (priėmimo etapas). Išoriniuose konkursuose būna 1 egzaminas raštu ir dažniausiai 2 pokalbiai žodžiu. Visų egzaminų raštu pagrindas – viešieji finansai ir teisė. Vidiniuose konkursuose yra stengiamasi atsirinkti labiau specifinių žinių turinčius specialistus. Vidiniuose konkursuose dažnai būna klausama, „ką aš veikiu dabar, ką aš noriu veikti“, t. y. nebūtinai tikrinamos specifinės žinios, o žiūrima kandidato motyvacija. IPAG, kaip mokymo įstaiga, ruošia generalinius administratorius. Institutas veikia nuo 1985 m., jo pagrindinis veiklos tikslas – padėti kandidatams pasiruošti konkursams į valstybės tarnybą. Iš esmės yra vykdomi dviejų tipų konkursai:

- įstoti į administravimo mokyklą (pavyzdžiui, į ENA);
- tiesiogiai patekti į valstybės tarnybą (paprastai žemesnės kategorijos valstybės tarnautojai).

Didžioji dalis IPAG apmokomų asmenų įstoja į administravimo mokyklą (gali būti ENA, finansų, teisės mokykla).

Valstybė generaliniams administratoriams organizuoja 4-5 konkursus per metus. Vienam kandidatui konkursas vidutiniškai kainuoja 10 EUR. Dauguma turi pradinį teisės, vadybos išsilavinimą, o konkurso metu yra siekiama įvertinti visų sričių žinias. Ypatingai vertinamos bendrosios humanitarinės žinios. Didžioji dalis konkursų dalyvių – aukštojo mokslo studijas baigę studentai.

Dažniausiai egzamino raštu metu reikia parašyti santrauką, esė ar išanalizuoti konkrečią problemą, situaciją. Kandidatai, pretenduojantys į vidinį konkursą dar papildomai ir apmokomi IPAG, o jų parengimas apmokamas už valstybės lėšas. IPAG misija – paruošti stojančiuosius bendrųjų gebėjimų, atskirų tematikų testams. Prancūzijoje iš viso veikia 28 analogiški institutai, kuriuose per metus paruošiama 4000-5000 asmenų. Šie institutai turi teisę išduoti bakalauro ir magistro diplomą.

Svarbus faktorius yra tas, kad į mokymo procesą siekiama įtraukti labiausiai motyvuotus asmenis. Prancūzijos mastais šie institutai ruošia santykinai nedaug asmenų, bet, jų nuomone, yra atsirenkami labiausiai motyvuoti. Per visus 28 institutus yra paruošiama apie 70 proc. visų įstojančiųjų į valstybės tarnybą generalinių administratorių. Iš esmės, šios studijos suteikia papildomas žinias, kad asmuo galėtų patekti į aukštesnę pareigybę. IPAG veikia panašiai kaip universitetas, kur studijas jau esamiems valstybės tarnautojams, norintiems pereiti į aukštesnes pareigas/kategoriją (tam būtina praeiti konkursą), finansuoja valstybė (konkrečiai – DGAFP). IPAG valdyba susideda iš aukštųjų pareigūnų ir kaip švietimo įstaiga yra pavaldi valstybės pareigūnams. 70 proc. IPAG dėstytojų yra valstybės tarnautojai (praktikai), 30 proc. – pedagogai (teorinės žinios). Besimokantiejiems yra privaloma praktika: bakalauro studijų metu – 1 savaitė, magistro studijų pirmaisiais metais – 1 mėnuo, magistro studijų antraisiais metais – 2 mėnesiai.

Administracijos ir Valstybės tarnybos generalinis direktoratas (DGAFP)

Atrankos organizavimas. DGAFP pačių atrankų neorganizuoja, o užsiima vykdomų konkursų priežiūra ir kontrole, užtikrinant veiksmingą konkursų organizavimą. DGAFP vykdo visų susijusių teisės aktų ruošimą, kontroliuoja penkių pagrindinių aukštųjų mokyklų ir ENA konkursus, prižiūri, kad viskas vyktų pagal įstatymus. Organizacija taip pat identifikuoja atrankos proceso problemas ir ieško tam tinkamų sprendimo būdų. Pastaruoju metu vienas didžiausių iššūkių – techniniai konkursų organizavimo kaštai, kuriuos būtina optimizuoti, kadangi daug pateikusių savo kandidatūras asmenų į konkursus neatvyksta, dėl ko yra veltui išleidžiami nemaži pinigai (yra paskaičiuota, kad dėl to prarandama apie 30 proc. konkursų organizavimui skirtų lėšų). Taip pat ieškoma būdų, kaip efektyviau įgyvendinti lygių galimybių programą, t. y. priimti į valstybės tarnybą asmenis, neatsižvelgiant į jų tautybę, lytį ir pan. Dėl konkursų anonimiškumo tai sunkiai įgyvendinama, nors sprendimų ieškoma. DGAFP atsakinga už valstybės tarnautojo statuso nustatymą – jo pareigybių aprašymus, atlyginimo dydį, įdarbinimo principus. Daug laiko organizacija skiria bendravimui su įvairiomis profsąjungomis, nustatant atskirų valstybės tarnautojų grupių darbo sąlygas.

DGAFP tvirtina konkursų užduotis, nustato teisinį reguliavimą. Pastaruosius du metus vis daugiau diskutuojama apie galimybę kurti atskirą instituciją, kuri būtų išimtinai atsakinga už konkursų organizavimą visoms ministerijoms, nes šiuo metu ministerijos turi tam savo biudžetus ir konkursus įgyvendina pačios. Tokia atskira institucija (centras – viešoji įstaiga prie Švietimo ministerijos) jau yra įkurta, bet jos paslaugomis naudojasi tik 8 ministerijos iš 15. Kitos organizuojasi po 2-3 ir tada vykdo konkursus.

Daugelis ministerijų organizuoja konkursus kartą per metus, įvertinę būsimą valstybės tarnautojų poreikį (kiek išeis į pensiją, kiek bus sukurta naujų darbo vietų).

Visas valstybės tarnautojų atrankos procesas vykdomas internetu (kandidatavimas, dokumentacija ir pan.). Atrankos rezultatai taip pat skelbiami viešai (internete).

Atrankos komisijos. DGAFP nustato tik bendruosius komisijos sudarymo, veiklos principus, o detaliau viskas yra įgyvendinama ministerijų lygmenyje.

Atrankos instrumentai (testai, pokalbiai, praktinės užduotys). Konkursų į valstybės tarnybą metu dažniausiai naudojamos užduotys yra egzaminas raštu, egzaminas žodžiu (pokalbis). Į atskiras pareigybes gali būti pateikiamos ir praktinės užduotys (pavyzdžiui, išgyvenimo miške užduotis užjūrio teritorijų girininkams). Egzamino raštu metu vykdoma tekstų analizė (pavyzdžiui, išrinkti pagrindines idėjas iš pateikto teksto, identifikuoti problemą ir pasiūlyti galimus jos sprendimo būdus ir pan.), vertinama, ar kandidatas moka taisyklingai rašyti, nuosekliai ir argumentuotai dėstyti savo mintis. Egzamino žodžiu vienas pagrindinių tikslų – patikrinti kandidato motyvaciją. Nors ir stengiamasi, kad taip nebūtų, egzaminai (jų turinys) ne visada atitinka darbo vietą. Į B pareigybių lygį egzaminas raštu dažniausiai laikomas 3 val., per kurias turi būti išanalizuotas 10 puslapių dokumentas, į A lygį egzamino trukmė – 4 val., per kurias analizuojamas dokumentas siekia 50 lapų. A lygiui be minėtų kriterijų labai svarbu greitumas, logiškumas, analitiškumas. DGAFP atstovės nuomone, A lygio tarnautojams duodamos labai sudėtingos užduotys, todėl tai labai dažnai užkerta kelią atsirinkti tinkamiausius kandidatus – labiausiai motyvuoti ir tinkami tam darbui nebūtinai sugeba tinkamai spręsti egzamino metu pateiktas problemas.

Reikalavimai pretendams. DGAFP atlieka specialiųjų reikalavimų derinimą, pareiginių nuostatų nustatymą įvairioms pareigybėms su konkursus vykdančiomis ministerijomis.

Apibendrinantys pastebėjimai. DGAFP buvo sukurta 2007 m. ir yra atskaitinga ministrui pirmininkui. DGAFP kartu su ministerijomis daug dėmesio skiria valstybės tarnautojų poreikio įvertinimui, t. y. kiek yra (bus) laisvų valstybės tarnybos vietų. Šios laisvos vietos dažniausiai siejamos su asmenimis, išeinančiais į pensiją. Kiekviena administracija turi atlyginimų fondą, kuris skirtas tiksliai asmenų skaičiui. Kiekvienoje ministerijoje yra **specializuoti biurai**, kurie nustato, ar visos atsilaisvinančios vietos yra reikalingos (nes nėra tikslo, kad išeinantį būtinai pakeistų kitas). Išėjimo į pensiją galutinė riba – 67 metai (gali išeiti ir 62 metų, bet bus mažesnis pensijos koeficientas). Minėti specializuoti biurai užsiima darbo vietų prognozavimu, ateities poreikių analize. Tai sudėtinga ir daug laiko užimanti užduotis, nes reikia gerai žinoti pareigybių aprašymus, numatyti, ką ir kokia ministerija darys po 10 ar 15 metų ir kokių specialistų reiks. Ministerijose esantys biurai siunčia planuojamą poreikį DGAFP, bet daugiau informavimo, nei pritarimo tikslais, nes DGAFP neturi galimybės tiksliai sureaguoti į planuojamą poreikį ir kiekviena ministerija išlaiko teisę į autonomišką sprendimą. DGAFP šiuo atveju daugiau siekia įvertinti, ar yra lygybė tarp vidinio ir išorinio konkurso, bei užtikrinti konkursų skaidrumą ir teisingumą. Be to, kiekviena ministerija turi finansų kontrolierių (iš Finansų ministerijos, lygis A+), kuris kontroliuoja konkursų organizavimą iš finansinės pusės. Šis pareigūnas turi teisę pasakyti, kad nesutinka su planuojamu priimti žmonių skaičiumi, tikrina, ar ministerijos biudžete yra pakankamai pinigų mokėti atlyginimus visiems suplanuotiems etatams. Ministerijų specializuoti biurai nuolat bendradarbiauja su Finansų ministerija bei derina, ar numatytas priimti valstybės tarnautojų skaičius iš tiesų reikalingas, ar toks poreikis išliks ir ateityje. Toks derinimo procesas užtrunka apie metus ir kai jau priimamas galutinis sprendimas (išleidžiant atitinkamą dekretą), kiek ir ko priimti, atrankos procesas tampa lengvesnis, įgyvendinamas pagal aiškiai suplanuotus žingsnius.

Viena esamos atrankos sistemos problemų, kad yra ieškoma ir bandoma atsirinkti valstybės tarnautojus, kurie turėtų aiškias vertybes, pasižymėtu aukšta etika ir morale, t. y. gebėtų dirbti viešojo intereso labui, nebūtų karjeristai, turėtų energijos įgyvendindami savo funkcijas. Deja, dabartinė sistema leidžia atrinkti asmenis, kurie teorine prasme yra gabūs, bet nėra asmenybės, kurios norėtų dirbti kitiems. DGAFP vienas pagrindinių veiklos tikslų – gerinti valstybės tarnybą ir siekti visuomenės gerinimo. Tuo tarpu dabar į valstybės tarnybą ateina daug jaunų žmonių, kurie siekia ne tarnybos visuomenei, bet ieško kaip įgyti daugiau galių, aktyviai įsijungia į politiką, nors valstybės tarnyba turėtų išlikti nešališka ir neutrali. Atrinkus netinkamus kandidatus, dažnai yra bandoma peržiūrėti užduotis, kad kitą kartą būtų atrinkti tinkamesni kandidatai. DGAFP požiūriu,

reglamento nuostatos, reguliuojančios priėmimą į valstybės tarnybą, turėtų būti pakankamai „lengvos“, kad administracija vėliau pakankamai lanksčiai galėtų modifikuoti tiek planuojamus kiekius, tiek atrankos procesą.

Viešųjų finansų generalinis direktoratas (DGFiP) prie Ekonomikos ir finansų ministerijos: atrankų vykdymo atvejis

Ekonomikos ir finansų ministerija buvo įkurta 2008 m. sujungiant dvi ministerijas, atsakingas už buhalteriją ir mokesčius. Atitinkamai buvo sukurti ir nauji statutai, pagal kuriuos nauji konkursai pradėti organizuoti 2011 m. rugsėjo mėn. Ministerijoje dirba 120 000 tarnautojų ir tik keli šimtai iš jų yra asmenys, dirbantys pagal darbo sutartis.

Atrankos organizavimas. Ministerijoje už valstybės tarnautojų atranką yra atsakingi šie subjektai:

- Žmogiškųjų išteklių biuras, kuris formuoja politiką dėl valstybės tarnautojų atrankos ir yra atsakingas už DGAFP rekomendacijų įgyvendinimą;
- Viešųjų finansų mokykla, kuri atsakinga už atrankos dokumentų parengimą;
- Žmogiškųjų išteklių ir įdarbinimo skyrius.

Žmogiškųjų išteklių biuras nustato bendras konkursų gaires, kurias įgyvendina Viešųjų finansų mokykla. Pretendentų egzaminavimas vykdomas Žmogiškųjų išteklių ir įdarbinimo skyriuje. 2010 m. įvyko 31 konkursas, kurio metu įdarbinta 9900 valstybės tarnautojų. Po susijungimo ministerija pradėjo organizuoti 23 konkursus per metus, kurie organizuojami 95 vietiniuose centruose ir užjūrio teritorijose (ambasadose, užjūrio teritorijų administracijose). Pažymėtina, kad yra organizuojami ne tik konkursai, bet ir profesiniai egzaminai:

- *Konkursas* – būdas patekti į nustatytą pareigybę;
- *Profesinis egzaminas* – būdas patekti į aukštesnę pareigybę.

Pradedant organizuoti konkursą, pagal turimus finansus ir planuojamą poreikį jau yra žinoma, kiek vietų bus skirta. Priimama tiek asmenų, kiek yra laisvų vietų (pagal geriausiai išlaikiusių egzaminus). Tuo tarpu profesiniame egzamine nustatomas tam tikras balas, kurio nepasiekus negalima patekti į nustatytą pareigybę.

Didžioji dalis konkursų yra bendro pobūdžio, vertinami bendrieji gebėjimai.

Konkursų teisinis reglamentavimas. Iš esmės konkursų vykdymas sureguliuotas 4 lygių teisės aktais:

1. Generalinis valstybės tarnautojų statutas iš dviejų – 1983 ir 1984 m. įstatymų. Nustato, kad valstybės tarnautojai priimami konkurso būdu.
2. Reglamentai, kurie įteisina valstybės tarnautojų įdarbinimą. Dekretai ar nutarimai, kurie nustato, kaip ir koku būdu bus vykdomas valstybės tarnautojų priėmimas.
3. Statutas, kuris apibūdina reikalavimus pareigūnams, karjeros galimybes ir pan. Yra keturi nacionaliniai statutai, skirti kiekvienai valstybės tarnautojų grupei.
4. Administraciniai nutarimai, pavyzdžiui, nutarimas, kuriame nustatomas, kokios bus egzamino užduotys.

Nusprendus įgyvendinti konkursą, yra parengiamas atskiras ministerijos nutarimas, kuris skelbiamas viešajame žurnale, kuriame nurodomos priėmimo sąlygos, konkurso data ir kitos praktinės konkurso detalės.

Konkursų metu privalo būti užtikrinta lygi teisė į valstybės tarnybą ir objektyvus vertinimas. Visi kandidatai egzaminus laiko vienu metu, užduotys yra iš tos pačios temos. Jei buvo problema

viename iš egzaminavimo centrų, ministerija privalo organizuoti konkursą iš naujo. Dažniausiai tai įvyksta dėl žmogiškojo faktoriaus (logistinių problemų).

Atrankos komisijos. Atrankos komisiją sudaro Viešųjų finansų mokykla.

Atrankos instrumentai (testai, pokalbiai, praktinės užduotys). Kaip ir kitais atvejais, yra vykdomas egzaminas raštu ir žodžiu. Egzaminų užduotis rengia Viešųjų finansų mokykla. Kokias užduotis naudoti egzamine, pagal pasiūlytus pradinius variantus sprendžia atrankos komisija, kurios nurodymu Viešosios finansų mokyklos ekspertai parengia galutines užduotis.

Reikalavimai pretendams. Konkursai yra vykdomi trijų lygių pareigybėms:

- A lygis (kurie vėliau užima direktorių ir vadovų pareigas, reikalavimas – bent bakalauro laipsnis), praėjus konkursą – 1 metų mokymai, kurių metu pristatomas darbo pobūdis, aplinka, įtraukiama į praktinių užduočių sprendimą. Pareigybės pavyzdys – viešųjų finansų inspektorius.
- B lygis (reikalavimas – bent vidurinis išsilavinimas). Palyginimui, praėję atranką asmenys apmokomi iki 9 mėn. Pareigybės pavyzdys – viešųjų finansų kontrolierius.
- C lygis – pilnamečiai, baigę pagrindinę mokyklą.

A lygio valstybės tarnautojai į pareigas skirstomi pagal mokymų metu gautus pažymius, tuo tarpu B lygiui – pažymiai nelemia, kandidatai jau iš anksto žino, į kokią darbo vietą pateks.

Bendrieji reikalavimai, keliami visiems kandidatams, t. y. penkios pagrindinės sąlygos:

1. Prancūzijos pilietybė arba ES pilietis; ES piliečiams skirtas ribotas skaičius vietų (kvota), tačiau yra ir pareigybių, kur reikalingas būtent užsienietis;
2. Veiksnumas;
3. Teistumo neturėjimas (pažyma);
4. Vyrams – atlikta karinė tarnyba;
5. Tinkamumas atlikti savo pareigas, pagal medicininės apžiūros rezultatus.

Nuo 2009 m. nebeliko amžiaus ribos, nuo kokio amžiaus iki kokio gali kandidatuoti į valstybės tarnybą.

Konkurso būdu priimtas valstybės tarnautojas įsipareigoja išdirbti tam tikrą laiką valstybės tarnyboje:

- A lygio valstybės tarnautojas įsipareigoja dirbti 8 metus;
- B lygio valstybės tarnautojas įsipareigoja dirbti 5 metus.

Valstybės tarnautojas, nusprendęs pasitraukti iš valstybės tarnybos anksčiau termino, privalo proporcingai neįvykdytam įsipareigojimui padengti valstybės investuotas į jį lėšas.

BELGIJOS KARALYSTĖ

Bendrieji priėmimo į valstybės tarnybą Belgijoje bruožai

Belgijos valstybės tarnyba apima valstybės tarnautojus, dirbančius tiek federacinės valdžios organizacijose, tiek regioninės valdžios (Flandrijos regionas, Valonijos regionas, Briuselio - sostinės regionas) organizacijose. Šiuo metu vien federacinėje valdžioje dirba apie 80.000 tarnautojų.

Išskiriamos trijų tipų pareigybės Belgijos valstybės institucijose:

1. „Bendrieji kontraktai“ (angl. „general contracts“) - terminuotos sutartys (3-5 metų trukmės) be karjeros galimybių. Dažniausiai tai yra paprasti darbai, nereikalaujantys aukšto išsilavinimo ar kompetencijų, pvz., ūkio ar infrastruktūros priežiūra, maitinimas (angl.

„catering”), darbas kalėjimuose ir kt. Pastaruoju metu tokios pareigos sudaro mažąją dalį visų atrankų, kadangi visos valstybinės institucijos stengiasi šiuos darbus perleisti privačiam sektoriui (angl. „outsourcing”). Šio tipo valstybės tarnautojams yra taikomas bandomasis 6 mėnesių laikotarpis.

2. „Statutiniai valstybės tarnautojai” (angl. „statutory jobs”) - neterminuotos sutartys su karjeros galimybėmis. Tai yra tie valstybės tarnautojai, kurie atlieka pagrindines organizacijos funkcijas (angl. „core functions”). Šiems valstybės tarnautojams nėra taikomas bandomasis laikotarpis.

3. „Kadencija paremti darbui“ (angl. „mandate jobs”) - aukštesnieji valstybės tarnautojai, konkurso būdu atrinkami eiti pareigas 6 metų laikotarpiui su galimybe pratęsti kadenciją esant puikiems darbo rezultatams. Šiems tarnautojams nėra taikomas bandomasis laikotarpis, tačiau kadencijos viduryje (t.y. po 3 metų) yra atliekamas veiklos vertinimas, kuomet vertinami sutartų organizacijos ar padalinio, kuriam vadovauja tarnautojas, tikslų (angl. „management plan”) pasiekimo rezultatai. Jei įvertinimas yra patenkinamas, geras ar puikus, tarnautojas lieka iki kadencijos pabaigos. Jei įvertinimas yra nepatenkinamas, tuomet trūkumams ištaisyti yra suteikiamas tarpinis 1 metų laikotarpis. Pasibaigus kadencijai taip pat yra atliekamas dar vienas veiklos vertinimas. Jei įvertinimas yra puikus (aukštesnis, nei geras), tarnautojas yra paskiriamas dar vienai kadencijai. Jei vertinimas yra geras, asmuo gali dalyvauti konkurse, kuris bus skelbiamas šioms pareigoms atlikti. Pasibaigus kadencijai, jei tarnautojui kadencija nėra pratęsta arba buvęs tarnautojas nelaimi naujo konkurso, asmeniui nėra garantuojama jokių pareigų valstybės tarnyboje (t. y. jis ieškosi naujo darbo savarankiškai arba išeina į pensiją, jei yra atitinkamo amžiaus).

Visų šių tipų tarnautojų atranka yra atliekama konkurso būdu. Pirmu ir trečiu atveju, tai būna atviri konkursai, antru atveju, jei organizacijoje yra pakankamai gerų kandidatų arba didelis kiekis norinčių užimti laisvas pareigas, gali būti organizuojamas vidinis konkursas.

Atrankos į Belgijos valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas nėra labai detalus ir beveik nekinta, nes teisės aktų keitimo procesas Belgijoje yra ilgas ir sudėtingas: pagrindiniuose teisės aktuose (Karališkasis dekretas dėl valstybės tarnautojų statuso, Karališkasis dekretas dėl valstybės tarnautojų atrankos ir karjeros) yra bendrais bruožais nurodytos institucijų (įdarbinančios ir atliekančiosios atranką) atsakomybė ir atrankos vykdymo gairės. Išsamiai atrankos procesą (tvarką, procedūras, paieškos ir atrankos metodus, atrankoje naudojamus testus iš užduotis) kuria ir nuolat atnaujina **SELOR (Belgijos federalinės valdžios personalo atrankos biuras)**.

Tik federacinės valdžios institucijos (ministerijos ir pan.) yra įpareigtos darbuotojų paiešką ir atranką atlikti per SELOR. Regioninės valdžios institucijos (savivaldybės ir pan.) gali rinktis - konkursus į valstybės tarnybą organizuoti pačios arba per SELOR. Jei jos pačios atlieka valstybės tarnautojų atranką, SELOR audituoja šių institucijų atliekamas atrankas.

SELOR taip pat organizuoja „SELOR akademiją” vietinės valdžios institucijų atstovams, savarankiškai atliekantiems darbuotojų atrankas: nustato kriterijus atrankų vykdytojams, juos moko, sertifikuoja ir audituoja jų veiklą. „SELOR akademijos” sertifikatą turinčios institucijos gali savarankiškai atlikti valstybės tarnautojų atranką be SELOR pagalbos, tačiau privalo per nustatytą

laikotarpį atlikti tam tikrą kiekį atrankų, kad sertifikatas būtų laikomas galiojančiu („kvalifikacijos palaikymo“ kriterijai).

Aukštesnioji valstybės tarnyba nuo 2000 m. Belgijoje egzistuoja kaip atskiras institutas ir į ją vykdoma standartizuota atrankos procedūra. Visus valstybės tarnautojus į aukštesniąją valstybės tarnybą atranka taip pat SELOR, tačiau pareigybes steigia, reikalavimus kandidatams tvirtina ir asmenis į tarnybą priima atitinkamas ministras. Aukštesniųjų valstybės tarnautojų atranka grindžiama susitarimo tarp kliento (institucijos, kurioje eis pareigas aukštesnysis valstybės tarnautojas) ir politikų principu. Tokių valstybės tarnautojų skaičius Belgijoje yra ribotas (pvz., SELOR toks valstybės tarnautojas yra vienas – įstaigos vadovas). Remiantis SELOR duomenimis, vienos atrankos į vadovo pareigas kaštai sudaro apie 1200 eurų.

Aukštesniųjų valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą sudaro 5 lygiai. N grupės vadovai (jų yra 15) priskiriami 4/5 lygiams, N-1 grupės vadovai – 3/4 lygiams, N-2 grupės vadovai – 1/2 lygiams. Iš N grupės 15 vadovų 2 vadovai priskiriami teoriniam 7 lygiui (darbo užmokestis sudaro 97 proc. Ministro Pirmininko darbo užmokesčio. Priedai ir priemokos aukštesniesiems valstybės tarnautojams nemokami, tačiau jiems nustatyta nemažai garantijų ir jie disponuoja dideliu biudžetu.

Visos pareigybės valstybės tarnyboje yra grupuojamos į šiuos lygius pagal reikalavimus jas užimančių asmenų išsilavinimui:

A: reikalingas aukštasis išsilavinimas, ne žemesnis nei magistro laipsnio (savo ruožtu pagal pareigų sudėtingumą dar yra skiriami 5 lygiai: A1, A2, A3, A4, A5);

B: reikalingas aukštasis išsilavinimas, bakalauro diplomas;

C: reikalingas vidurinis išsilavinimas;

D: nereikalingas vidurinis išsilavinimas.

Kiekviena pareigybė taip pat turi nustatytus atlyginimo lygius (nuo - iki tam tikros sumos) pagal „pareigybės kategoriją“ (angl. „grade“), ir asmeniui, užimančiam tas pačias pareigas, atlyginimas gali didėti priklausomai nuo stažo ir veiklos vertinimo rezultatų, tačiau negali viršyti viršutinės nustatytos ribos arba būti žemesnis nei apatinė riba.

Valstybės tarnautojų paiešką ir atranką organizuoja SELOR (kaip jau buvo minėta, federalinės valdžios institucijoms - privalomąja tvarka, taip pat atlieka atrankos poreikio stebėseną pagal institucijų teikiamus duomenis, o regioninės valdžios institucijoms - pagal jų pageidavimą). SELOR 2012 m. dirbo apie 160 nuolatinių darbuotojų, taip pat pagal poreikį atskiroms atrankoms arba kitiems darbams atlikti yra samdomi išorės ekspertai.

SELOR kaip organizacija savo veikloje laikosi šių vertybių:

- Profesionalumas (t. y. kokybiškai atliekama funkcija, naujausių ir geriausiai leidžiančių atlikti kandidatų pritraukimą ir atranką metodų naudojimas);

- Talentų išnaudojimas (tiek SELOR viduje, tiek ieškant kandidatų į valstybės tarnautojus ieškoma geriausių žmonių, atskleidžiamos jų vidinės savybės, išnaudojamas vidinis žmonių organizacijose potencialas);
- Skaidrumas (visi atrankų etapai atliekami aiškiai, suprantamai, pagrįstai, argumentuotai, kandidatams suteikiamas grįžtamasis ryšys, iki konkursų pradžios visi atrankos kriterijai yra viešai prieinami);
- Orientacija į klientą (stengiamasi greitai ir kokybiškai patenkinti klientų, t. y. organizacijų, kurioms yra atliekama atranka, poreikius - pritraukti ir atrinkti geriausius įmanomus kandidatus į laisvas pareigas);
- Nepriklausomybė (savarankiškumas ir kiek įmanoma didesnė sprendimų priėmimo laisvė, galimybė patiems pasirinkti kandidatų pritraukimo ir atrankos metodus bei juos keisti/atnaujinti).

Valstybė yra nustačiusi, kokia pinigų suma yra vertinama viena atranka („tarifas“), ir šią sumą SELOR gauna už atliktą kandidatų atranką. SELOR planuoja savo biudžetą (tiek pajamas, tiek išlaidas - darbuotojų skaičių, tyrimų ir investicijų poreikį, administracines ir kitas išlaidas) ir nusistato metų planą.

Metinis SELOR biudžetas (2012 m.):

IPLAUKOS	
Valstybės dotacijos („privalomos“ atrankos)	13,2 mln. eurų
Pajamos iš neprivalomų atrankų (regioninės valdžios organizacijos ir kitos pajamos)	2,5 mln. eurų
Išlaidos (dalis nuo visų įplaukų)	
Darbuotojų atlyginimai	35%
INVESTICIJOS	15%
Tyrimai ir vystymas (angl. „R&D“ (Research and Development))	5%
Administracinės ir darbo vietų išlaidos (angl. „Overhead“)	30%
Infrastruktūra (pastatų išlaikymas, sistemos ir kt.)	10%
Mokesčiai, mokami samdomiems ekspertams	5%

Šaltinis: SELOR duomenys

SELOR taip pat gali užsiimti su savo veikla susijusiais komerciniais projektais ar užsakymais, gaunamais tiek iš valstybinio, tiek iš privataus sektoriaus organizacijų (pvz., organizacijos „talentų“ (darbuotojų su aukštu potencialu užimti aukštesnes pareigas) vertinimu, „vertinimo centro“ (angl. assessment centre) paslaugų teikimu. Kad darbuotojų atrankos ir

žmogiškųjų išteklių rinka nebūtų iškreipiama tokio reikšmingo rinkos dalyvio kaip SELOR, kuris turi aukštas kompetencijas savo srityje ir yra finansuojamas valstybės, SELOR privalo teikti komercines paslaugas aukščiausiomis kainomis rinkoje.

SELOR atliekamų atrankų organizavimas bei vykdymas

Bendrieji bruožai

Kaip jau buvo minėta, SELOR yra organizacija, atliekanti valstybės tarnautojų atrankas privalomąja tvarka federalinės valdžios organizacijoms ir toms regioninės valdžios organizacijoms, kurios pageidauja gauti atrankos paslaugas iš SELOR (dažniausiai tai yra Valonijos regiono organizacijos). Kiekvienu atveju samdančioji institucija pasirašo su SELOR sutartį (angl. „service agreement“) dėl kandidatų į konkrečias pareigas paieškos ar atrankos.

Pasak SELOR atstovo, ši organizacija atlieka dvi funkcijas - kandidatų verbavimą (angl. recruiting) ir testavimą/patikrą (angl. screening). Verbavimo paslauga yra aktuali, kadangi valstybės tarnyba Belgijoje yra pakankamai konkurencinga su privačiu sektoriumi atlyginimo atžvilgiu, todėl tenka įdėti pastangų į geriausių galimų kandidatų pritraukimą naudojant privačių įdarbinimo kompanijų taikomus paieškos metodus (reklama spaudoje, socialiniuose tinklapiuose ir pan.).

Visi atviri konkursai yra vykdomi tik per interneto svetainę „Mano SELOR“ (www.selor.be - tolimesnė nuoroda pateikiama pasirinkus kalbą - olandų (Mijn SELOR) arba prancūzų (Mon SELOR)), kurioje ieškantys darbo valstybės tarnyboje arba kandidatai į konkrečias pareigas registruojasi su savo asmens kodu, sukuria savo CV, sukelia papildomus duomenis (diplomus, sertifikatus, patirties ar buvusių pareigų išsamius aprašymus. Diplomų originalų, darbo patirtį patvirtinančių dokumentų ir kitų reikalingų dokumentų įdarbinimui reikalaujama tik iš konkurso laimėtojo prieš paskiriant juos į pareigas) bei pateikia savo duomenis į vykdomus konkursus. Šią svetainę administruoja SELOR. Kandidatai taip pat nurodo savo pageidavimus dėl galimų pareigų: kokioje srityje nori dirbti (pasirinkimas iš SELOR „pareigybių šeimų“ teikiamo sąrašo), kokiam regione ar mieste nori dirbti, kokio kontrakto tipo pageidauja ir kt. Šie pasirinkti kriterijai leidžia SELOR tikslingai siūlyti pareigas tinkamiems kandidatams (t. y. jei darbo vieta yra Briuselyje, ji nebus siūloma žmogui, kuris nori dirbti kituose Belgijos miestuose, pvz., Gente arba Briugėje). Žmonės, nurodę savo pageidavimus, visada gauna informaciją nurodytu el. paštu apie vykstančius konkursus į valstybės tarnybą, kurie atitinka jų nurodytus pageidavimus (darbo sritis, pareigos, miestas ir t.t.).

Vidiniai konkursai nėra publikuojami svetainėje „Mano SELOR“: arba visi organizacijos darbuotojai yra informuojami apie galimybę užimti tam tikras pareigas, arba už atranką atsakingas asmuo peržiūri galimų kandidatų sąrašus duomenų bazėse ir siūnčia jiems pasiūlymą dalyvauti konkurse. Jei vidinė atranka neįvyksta, konkursas skelbiamas viešai.

Abiem atvejais (t. y. atviro ir vidinio konkurso), atrankos procedūros yra vienodos.

Atrankų organizavimas

Atrankos, atliekamos SELOR, yra vykdomos šiais etapais:

1. Pareigybės „profilio“ patvirtinimas. Įdarbinančioji institucija kreipiasi į SELOR dėl valstybės tarnautojo atrankos užpildydama internetinę „užsakymo formą“ SELOR portale. Šioje formoje yra pateikiamas pareigybės darbo aprašymas (pareigybinė instrukcija - aiškiai nurodytos atliekamos funkcijos), reikalavimai kandidatams (išsilavinimo lygis, darbo patirtis metais, darbo patirtis tam tikroje srityje arba tam tikrose pareigose metais, reikalavimai kalboms (prancūzų, olandų, vokiečių arba kelios), pagal poreikį - kiti reikalavimai, pvz., sertifikatai, leidimai ir t. t.), reikiamos kompetencijos (bendrosios (apibrėžtos lygiais pagal pareigas naudojant Belgijos valstybės tarnyboje taikomą kompetencijų modelį) ir specifinės), minimalus atlyginimas pagal nustatytus atlyginimų ribas šiam pareigybės lygiui. SELOR paskiria asmenį, atsakingą už šią konkrečią atranką, kuris su įdarbinančiąja institucija susiderina visus reikiamus duomenis, t. y. peržiūri užpildytą paraišką, pateikia savo komentarus dėl jos pakeitimų, papildymų arba patobulinimo, ir prižiūri, kad visos korekcijos būtų atliktos įdarbinančiosios institucijos. Šiame etape SELOR turi įgaliojimus tvirtinti pareigybės „profilį“ tada, kai įdarbinančioji institucija atsižvelgia į visus išsakytus pageidavimus. Patvirtinus pareigybės „profilį“, yra skelbiamas konkursas.
2. Atrankos metodų suplanavimas: testų ir užduočių parinkimas, kriterijų kandidatams, kurie pateks į antrąjį atrankos etapą nustatymas, atrankos terminų suplanavimas.
3. Atrankos komisijos suformavimas: valstybės tarnautojų atrankos atveju formuojama komisija iš mažiausiai 3 asmenų, atrenkant į aukštesniojo valstybės tarnautojo pareigas - iš mažiausiai 7 asmenų. Pasak SELOR eksperto, dažniausiai yra laikomasi minimalaus vertinimo komisijos narių skaičiaus.
4. Kandidatų paieška ir verbavimas. Eilės tvarka, atliekami šie žingsniai: (1) galimų kandidatų į laisvas pareigas peržiūra organizacijoje, taip sudarant karjeros galimybes organizacijos darbuotojams; (2) jei tokių kandidatų nėra arba jų yra per mažai, tuomet SELOR atstovas ieško galimų kandidatų duomenų bazėse iš atrankų, vykdytų į panašias arba identiškąs pareigas; (3) jei kandidatų nėra pakankamai, tuomet ieškoma galimų kandidatų „vidinėje rinkoje“ (pvz., ar yra „bendruosius kontraktus“ turinčių darbuotojų, kurie norėtų pereiti į „statutinius“); (4) jei kandidatų vis dar yra per mažai arba nėra visiškai, tuomet yra „einama į išorę“, t. y. paskelbiami atviri konkursai SELOR interneto svetainėje ir kitose informavimo priemonėse pagal poreikį.
5. Kandidatų atranka. Šiame etape atliekami žingsniai:
 - Kandidatų tinkamumo įvertinimas: pasibaigus paraiškų dalyvauti konkurse terminui, patikrinami visi galimi kandidatai ir atmetami tie, kurie neatitiko keliamų reikalavimų (išsilavinimo lygis, patirties reikalavimai (sritis ir laikotarpis tam tikrose pareigose)).
 - Kandidatų bendrųjų gebėjimų vertinimas (I atrankos etapas): visi kandidatai yra kviečiami atlikti bendrųjų gebėjimų testus. SELOR iš anksto nustato, koks šių testų išlaikymo

procentas (dažniausiai 60%), suteikia galimybę dalyvauti antrame atrankos etape ir apie tai skelbia viešai. Taip pat iš anksto yra nusprendžiama ir paskelbiama viešai, kiek kandidatų (arba priklausomai nuo kokio testų išlaikymo lygio) bus pakviesti į antrąjį vertinimo etapą. Kandidatams yra siūlomos datos, kada jie gali atvykti į SELOR laikyti šių testų (testai atliekami kompiuteriniu būdu SELOR patalpose, rezultatus gauna visi testus laikę asmenys per svetainę „Mano SELOR“). Kandidatai datas rezervuoja elektroniniu būdu SELOR svetainėje.

- Kvalifikacijos ir dokumentų tikrinimas: tų kandidatų, kurie yra kviečiami dalyvauti antrajame atrankos etape, pateikti dokumentai ir kiti reikalavimų atitikimą įrodantys dokumentai arba įrašai yra tikrinami (pvz., reikalaujamas skanuotas aukštojo mokslo diplomas arba darbo patirtį įrodantys dokumentai/įrašai); jei reikalingi patikslinimai arba reikia pristatyti nesančius dokumentus, kandidatai gali juos pridėti prie savo CV „Mano SELOR“ arba atnešti jų kopijas į antrąjį atrankos etapą.

- Kandidatų kompetencijų vertinimas (II atrankos etapas): sėkmingai bendrųjų gebėjimų testus išlaikę kandidatai yra kviečiami į antrąjį atrankos etapą, kurio metu yra atrenkami geriausi kandidatai užimti laisvas pareigas. Šiame etape atliekamos kompetencijų vertinimo užduotys.

6. Geriausių kandidatų sąrašo sudarymas ir pateikimas įdarbinančiai organizacijai:

- Atrankos komisija, remdamasi II atrankos etapo metu atliktais kandidatų vertinimais, sudaro geriausių kandidatų sąrašą prioriteto tvarka. SELOR laikosi principo: 1 darbo vieta = 5 geriausi kandidatai (t. y. jei organizacija ieško 1 darbuotojo, ji gaus sąrašą iš 5 galimų kandidatų; jei ieškojo 2 darbuotojų, gaus sąrašą iš 10 kandidatų ir t. t.).

- Šis sąrašas yra pateikiamas įdarbinančiajai institucijai. Pagal sąrašą prioriteto tvarka įdarbinančioji institucija kviečia kandidatus pasirašyti darbo sutartį. Pasirašius sutartį, SELOR yra informuojama apie tai, ir likęs geriausių kandidatų sąrašas tampa „rezervu“. Rezervas šiame kontekste yra laikomas: (1) kandidatų, tinkamų konkrečioms pareigoms, sąrašu, iš kurio galima supaprastinto konkurso būdu (pvz., tik interviu) įdarbinti asmenį į valstybės tarnybą tose pačiose pareigose toje pačioje organizacijoje (toks sąrašas galioja 3 mėnesius); (2) galimų kandidatų į identiškas arba labai panašias pareigas sąrašu, iš kurio asmenys būtų kviečiami dalyvauti kituose konkursuose, tam tikrais atvejais - supaprastintu būdu (mažiausiai 1 interviu, kartais atliekami kai kurie testai ar praktinės užduotys, tačiau nebereikia pilnai pereiti dviejų atrankos etapų).

- „Rezervas“ galioja 2 metus, t. y. kitos institucijos negali tiesiogiai kreiptis į jame esančius asmenis kviesdamos juos dalyvauti konkursuose į laisvas pareigas, tačiau tuo pat metu patys asmenys gali dalyvauti kitame konkurse į valstybės tarnybą. SELOR dažnai skatina įdarbinančiąsias institucijas „atidaryti“ rezervą (t. y. leisti sėkmingiausių kandidatų sąrašus matyti kitoms konkursus organizuojančioms institucijoms ir juos asmeniškai kviešti į atrankas) jau po 3 mėnesių.

SELOR siekiamybė - iki 2014 m. pasiekti vidutinę 12 savaičių konkurso (kandidatų paieškos ir atrankos) trukmę. Prieš keletą metų atrankos užtrukdavo iki 400 dienų.

Atrankų į aukštesniąją valstybės tarnybą etapai iš esmės yra tie patys, išskyrus keletą skirtumų:

1. Pareigybės „profilio“ patvirtinimas. SELOR atstovas, atsakingas už konkrečią atranką, teikia siūlymą dėl pareigybės profilio (t. y. bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų bei patirties tam tikrose srityse reikalavimų), o atitinkamos srities ministras jį tvirtina, t. y. gali vykdyti įvairūs derinimai, papildymai ir korekcijos dėl tam tikrų reikalavimų arba specialiųjų kompetencijų, tačiau galutinis sprendimas priklauso ministrui (tuo tarpu kitų valstybės tarnautojų atrankoje SELOR ekspertas turi „lemiamą žodį“, t. y. tvirtinimo teisę). Visada kandidatams į aukštesniąją valstybės tarnybą yra taikomi šie reikalavimai:
 - Aukštasis išsilavinimas (ne žemesnis nei magistro laipsnis);
 - 6 metų vadovavimo patirtis (vadovavimo patirtis apibrėžiama kaip pilna atsakomybė už biudžetą, rezultatus ir tiesioginius pavaldinius) arba 10 metų patirtis atitinkamoje srityje;
2. Atrankos metodų suplanavimas: tas pats, kaip paprastos atrankos atveju.
3. Atrankos komisijos suformavimas: paskiriami 6 komisijos nariai, komisijoje dalyvauja 1 SELOR atstovas.
4. Kandidatų paieška ir pritraukimas. Konkursai į aukštesniąją valstybės tarnybą visada yra atviri ir skelbiami portale „Mano SELOR“ bei kiekviena valstybine kalba (prancūzų ir olandų) leidžiamuose laikraščiuose. Kandidatams suteikiamas 2 savaičių terminas pateikti paraiškas.
5. Kandidatų atranka. Šiame etape atliekami žingsniai:
 - Kandidatų tinkamumo įvertinimas: pasibaigus paraiškų dalyvauti konkurse terminui, patikrinami visi galimi kandidatai ir atmetami tie, kurie neatitiko keliamų reikalavimų (išsilavinimo lygis, patirties reikalavimai (sritis ir laikotarpis tam tikrose pareigose)).
 - Kandidatų bendrųjų gebėjimų vertinimas (I atrankos etapas): visi kandidatai yra kviečiami atlikti bendrųjų gebėjimų testus. Prie standartinių testų dar atliekami „business attitude test“ bei asmenybės testai. Šio vertinimo etapo rezultatai yra tik patariamieji, t.y. visi kandidatai patenka į II vertinimo etapą nepriklausomai nuo testų rezultatų.
 - Kandidatų kompetencijų vertinimas (II atrankos etapas): jo metu yra atliekamos kompetencijų vertinimo užduotys. Skirtumai nuo kitų valstybės tarnautojų atrankos pateikti žemiau aprašant naudojamus pretendentų vertinimo metodus.
6. Geriausių kandidatų sąrašo sudarymas ir pateikimas ministrui: atrankos komisija apie kiekvieną kandidatą pildo nustatytą vertinimo formą ir sudaro visų kandidatų eilę pagal tinkamumą užimti pareigas. Kiekvienam kandidatui yra priskiriamas tinkamumas: A - puikus kandidatas, B - geras kandidatas, C - netinkamas kandidatas, D - visiškai netinkamas kandidatas. Apie kiekvieną kandidatą yra užpildoma nustatyta forma (kiekvienos kompetencijos vertinimo rezultatai). Sąrašas su geriausiais kandidatais, pateiktas prioriteto tvarka pagal vertinimo rezultatus (paprastai 4-5 kandidatai su A ir B vertinimais) yra pateikiamas ministrui.
7. Galutinis sprendimas dėl priėmimo į pareigas: jei ministras pageidauja, jis pats atlieka nestruktūruotą interviu be SELOR pagalbos su pirmuoju arba keliais pirmaisiais sąraše esančiais

kandidatais ir priima sprendimą dėl įdarbinimo. Paprastai nėra atliekami interviu su daugiau nei 3 kandidatais, dažniausiai pakanka interviu su 1 arba 2 geriausiai kandidatais.

8. Atrankos rezultatus pretendentai turi teisę skųsti teismui, apskundimo atveju atrankos procedūra stabdoma.

Atrankos instrumentai

Atranka į valstybės tarnautojus vykdoma vertinant kandidatų į konkrečias pareigas gebėjimus ir kompetencijas bei aukštesniosios valstybės tarnybos atveju – taip pat asmenybės testais:

1. Bendrieji gebėjimai: žodinis, skaitinis, abstraktus, erdvinis, techninis, administracinis mąstymas (angl. verbal reasoning, numerical reasoning, abstract reasoning, spatial reasoning, technical reasoning, administrative reasoning). Atskiri darbuotojų lygiai (A, B, C, D) turi nustatytus skirtingus reikalaujamus bendrųjų gebėjimų lygius, kurie matuojami taikant skirtingo sudėtingumo lygio testus. Bendrųjų gebėjimų vertinimas atliekamas testais kompiuteriniu būdu. Testavimas vyksta SELOR patalpose, kuriose yra įrengtos kelios kompiuterinės klasės. Iš viso 4 klasėse yra įrengta apie 400 kompiuterinių vietų testavimui.

2. Bendrosios kompetencijos. Belgijos valstybės tarnyboje yra naudojamas kompetencijų modelis, kuriame yra apibrėžtos bendrosios visiems valstybės tarnautojams (darbuotojų ir vadovų lygio) kompetencijos, tačiau atskiri darbuotojų lygiai (A, B, C, D) turi skirtingus elgesio apibrėžimus (angl. „behavioural indicators“) kiekvienoje kompetencijoje. Kompetencijų vertinimas atliekamas testais, praktinėmis užduotimis, atvejo analizės (angl. „case study“), interviu metodais.

3. Specifinės kompetencijos (taikomos tose srityse, kuriose reikia tam tikrai pareigybei reikalingų specifinių įgūdžių). Jos yra apibrėžiamos nustatant pareigybės profilį (kaip buvo aprašyta skyriuje „Atrankų organizavimas“, atrankos 1-ame žingsnyje). Tai daro SELOR kartu su įdarbinančiąja institucija. Specifinės kompetencijos yra vertinamos testais, praktinėmis užduotimis, praktinių situacijų nagrinėjimu (angl. „case study“), interviu.

4. Asmenybės testai (naudojami tik kartu su interviu metodu): „Veiklos nuostatų klausimynas“ (angl. BAQ (Business Attitude Questionnaire)).

5. Užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo praktinės užduotys: SELOR laikosi principo „ko negalime patikrinti, netraukiame į reikalavimus“ (turima omenyje, kad užsienio kalbos žinojimas ir darbo kompiuteriu įgūdžiai nėra „pagal nutylėjimą“ traukiami į reikalavimų kandidatams sąrašą), t. y. SELOR, derindama reikalavimus kandidatams, su įdarbinančiąja institucija tariasi, ar šie įgūdžiai yra kritiniai kandidatui. Jei taip (pvz., vertėjai, IT specialistai ir pan.), tuomet kandidatų užsienio kalbos ar kompiuterinio raštingumo įgūdžiams patikrinti paprastai naudojamos praktinės užduotys. SELOR paprastai netikrina užsienio kalbų mokėjimo, tačiau yra galimybė patikrinti užsienio (kitos valstybinės kalbos, t. y. prancūzų, olandų,

vokiečių) mokėjimą registruojantis prie „My SELOR“. Užsienio kalbos mokėjimas vertinamas 4 lygiais: elementarus, pakankamas, geras ir labai geras. Testuojamas kalbėjimas, skaitymas, rašymas.

SELOR atrankoje naudoja apibrėžtus „atrankos modulius“, kurių kiekvienas turi savo apibrėžtą testų, užduočių ir kitų atrankos metodų rinkinį:

- Nulinis modulis (angl. „Module 0“): naudojamas tais atvejais, kai kandidatai į tam tikro lygio pareigas neturi reikalaujamo išsilavinimo lygio, tačiau turi reikalingą patirtį ir potencialą gerai atlikti darbą (pvz., kandidatas į A lygio buhalterio pareigas, kurioms reikalingas aukštasis išsilavinimas, nėra baigęs universiteto, tačiau 10 metų dirbo buhalteriu šeimos versle). Taikomi testavimo metodai: abstraktus mąstymas, kompetencijų vertinimas („dokumentų krepšelio“ užduotis, informacijos valdymo, užduočių valdymo praktinės užduotys). Visi testai yra atliekami kompiuteriniu būdu, SELOR išlaikius testus išduoda sertifikatą, kuris galioja 5 metus pretenduojant į valstybės tarnautojo pareigas. Testų atlikimas užtrunka 4 valandas žmogui.
- Pirmasis modulis (angl. „Module 1“): naudojamas pirmame atrankos etape, jį praeina visi kandidatai, atitinkantys iškeltus reikalavimus. Pirmajame modulyje vertinami pareigybės lygiui (A, B, C, D) keliami bendrieji gebėjimai ir bendrosios kompetencijos. Taikomi metodai: abstraktus mąstymas, kompetencijų vertinimas per praktines užduotis (užduočių valdymas, informacijos valdymas), bendrųjų kompetencijų vertinimas. Visi testai yra atliekami kompiuteriniu būdu, testų rezultatai galioja 2 metus. Testų atlikimas užtrunka 3,5 valandas žmogui. Jei kandidatas testo neišlaikė, t. y. nesurinko 60 % praeinamojo balo, jis negali testo pakartotinai laikyti 6 mėn. Po testo kandidatas gauna grįžtamąjį ryšį, t. y. gaires, kokias kompetencijas jam reikėtų tobulinti.
- Antrasis modulis (angl. „Module 2“): naudojamas antrame atrankos etape, jį pereina visi kandidatai, sėkmingai išlaikę pirmojo modulio testus ir pakviesti į antrąjį modulį pagal iš anksto nustatytus kriterijus (pvz., SELOR nusprendžia, kad 8 geriausi kandidatai bus kviečiami į antrąjį etapą, arba kad visi, surinkę 60% teisingų atsakymų pirmajame etape bus kviečiami į antrąjį etapą). Antrame modulyje vertinamas kandidato gebėjimas sėkmingai atlikti konkrečias pareigas (vertinamos bendrosios (reikalaujamos pareigybės lygiui ir profiliui) bei specialios kompetencijos, būdingos tik konkrečioms pareigoms; motyvacija. Taikomi metodai: kompiuteriniai testai, interviu, atvejo analizė (angl. „case studies“), vertinimo užduotys (angl. „assessment exercises“). Kandidatai, sėkmingai praėję šį vertinimą, bet neįdarbinti institucijoje, yra laikomi „rezervo“ sąraše, t. y. gali supaprastinto konkurso būdu (apie metodus sprendžia SELOR) būti įdarbinti tose pačiose pareigose toje pačioje organizacijoje (per 3 mėn.) arba identiškose ar labai panašiose pareigose kitoje organizacijoje per 2 metus. Antrojo modulio testų, užduočių ir interviu atlikimas užtrunka nuo 1 iki 2,5 valandų žmogui (interviu su vienu kandidatu užtrunka iki 1 val.).

Kaip jau buvo minėta aukščiau, nulinio ir pirmojo modulio rezultatai galioja atitinkamai 5 ir 2 metus, t. y. kandidatai, vieną kartą sėkmingai išlaikę testus (standartiškai tai yra 60% teisingų atsakymų), dalyvaudami kitose atrankose jų nebekartoja. Jei asmuo nori iš naujo laikyti testus siekdamas gauti geresnius rezultatus, minimalus testų perlaikymo terminas yra 6 mėnesiai nuo

paskutinio testavimo. Nulinis ir pirmasis modulis yra laikomas „kvalifikaciniais“, t. y. jų rezultatai nėra sumuojami su kandidatų vertinimais, atliekamais antrajame modulyje.

SELOR naudojami testai ir užduotys:

Bendrųjų kompetencijų vertinimas	Bendrųjų gebėjimų vertinimas	Specifinių (techninių) kompetencijų vertinimas	Asmenybės vertinimas
Interviu (STAR metodas) Kompiuterinės „dokumentų krepšelio“ užduotys Įvertinimo (angl. „assessment“) užduotys Analizės ir pristatymo užduotis Planavimo užduotis Vaidmenų užduotis (angl. „role play“) Grupinė užduotis Situacijos nagrinėjimo užduotys	Žodinis mąstymas Skaitinis mąstymas Abstraktus mąstymas Erdvinis mąstymas Techninis mąstymas Administracinis mąstymas	Kompiuteriniai testai Praktinės užduotys	Asmenybės klausimynas Interviu (STAR metodas)

Testus ir užduotis SELOR:

- perka su visomis su teisėmis ir licencijomis, t. y. SELOR toliau tobulina ir atnauja nupirktas užduotis/testus pagal poreikį, t. y. po kiekvieno testavimo tikrinamas užduočių pasiskirstymas pagal sunkumą (lengvos, vidutinės ir sunkios) bei pretendentų rezultatų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir įvairovę („diversity“).
- kuria ir atnauja SELOR viduje (R&D padalinys, kuriame iš viso yra apie 15 darbuotojų, iš kurių 2 darbuotojai užsiima tik testų tobulinimu t. y. po kiekvieno testavimo tikrinamas užduočių pasiskirstymas pagal sunkumą (lengvos, vidutinės ir sunkios) sunkumas bei pretendentų rezultatų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir įvairovę („diversity“).

Atlikti interviu naudojant STAR metodiką SELOR darbuotojai yra sertifikuojami išorinių konsultantų.

Bendrieji principai testuose:

- (1) kiekvienas testas turi 10 lengvų klausimų (85% respondentų atsako į juos teisingai), 20 vidutinio sudėtingumo klausimų (55% respondentų atsako į juos teisingai), 10 sudėtingų klausimų (20% respondentų atsako į juos teisingai). Testai yra nuolat analizuojami ir koreguojami pagal atsakymų rezultatus. Taip pat yra vertinama, ar nėra atsakymų priklausomybės nuo respondentų amžiaus, lyties ar kalbos/tautybės, ir, pastebėjus akivaizdžius skirtumus, klausimai yra koreguojami arba keičiami.
- (2) testų klausimai asmeniui yra parenkami atsitiktiniu būdu siekiant išvengti išankstinio pasiruošimo, nusirašymo ar kitų sukčiavimo būdų. Paprastai kiekvienam testo klausimui yra 5 paruošti klausimai, t. y., jei atskiras testas yra laikomas atsakant į 40 klausimų, iš viso duomenų bazėje šį testą sudaro 200 klausimų.

Atrankos komisijos

Atrankos į statutinių valstybės tarnautojų pareigas komisiją sudaro 3 asmenys: SELOR atstovas (komisijos pirmininkas), atsakingas už konkrečią atranką; 1 asmuo iš įdarbinančios institucijos, einantis analogiškas pareigas, į kurias yra paskelbtas konkursas, arba einantis to paties lygio pareigas ir gerai išmanantis pareigybės specifiką; 1 asmuo iš įdarbinančios institucijos, užimantis vadovo pareigas (dažniausiai - tiesioginis būsimo tarnautojo vadovas arba šio vadovo lygmens kito padalinio vadovas, išmanantis darbo specifiką). Komisijos nariai vertina kandidatų kompetencijas per praktines užduotis ir praktinių situacijų nagrinėjimą bei dalyvauja interviu su kandidatais. Interviu metu jie savarankiškai neužduoda klausimų (interviu veda SELOR atstovas), tačiau gali kandidato paprašyti patikslinti atsakymą arba jį papildyti. Šiems atrankos komisijos nariams nėra mokama už dalyvavimą atrankos komisijoje.

Atrankos į aukštesniųjų valstybės tarnautojų pareigas komisiją sudaro 7 asmenys: SELOR atstovas (komisijos pirmininkas), atsakingas už konkrečią atranką; 2 aukščiausio lygio vadovai iš kitų valstybinių institucijų (to paties lygio vadovai kaip atrenkamo tarnautojo); 2 išoriniai žmoniškųjų išteklių valdymo srities ekspertai (1 kalbantis prancūziškai, 1 – olandų kalba), kuriems yra mokama už dalyvavimą atrankoje valandiniu įkainiu (1 val. – 95 eurai); 2 išoriniai vadovavimo srities ekspertai (1 kalbantis prancūziškai, 1 – olandų kalba), kuriems yra mokama už dalyvavimą atrankoje valandiniu įkainiu (1 val. – 95 eurai). Komisijos nariai vertina kandidatų kompetencijas per praktines užduotis ir praktinių situacijų nagrinėjimą bei dalyvauja interviu su kandidatais. Išoriniai samdyti ekspertai interviu metu užduoda klausimus iš savo kaip ekspertų sričių (bendrai už interviu vedimą yra atsakingas SELOR atstovas) ir gali kandidato paprašyti patikslinti bet kokius atsakymus arba juos papildyti. Visi komisijos nariai taip pat pildo kiekvieno kandidato vertinimo formas, o galutinė atsakomybė už šių formų parengimą tenka SELOR atstovui. Šis dokumentas yra viešas, todėl reikalauja didelės atsakomybės ir maksimalaus objektyvumo bei nešališkumo.

Atrankos rezultatų apskundimo galimybės

Bet kuris konkurso dalyvis gali pareikšti pretenzijas dėl konkurso. Galima kreiptis su pretenzija į įdarbinančią instituciją (kuri ieško valstybės tarnautojo), SELOR (kuri vykdo atranką), Aukščiausiąją administracinę teisimą (Raad van State). Pretenzijų priežastys gali būti netinkamai suformuluoti reikalavimai kandidatams (pvz., per aukšti arba nereikalingi), neobjektyvus kandidatų vertinimas, nepagrįstas įvertinimas ar kt. Kol vyksta pretenzijos nagrinėjimas, konkursas yra sustabdytas ir įdarbinanti institucija negali priimti atrinkto pretendento į pareigas.

Per 2011 metus buvo pateikta apie 150 pretenzijų, maždaug pusė iš kurių buvo pripažintos pagrįstomis.

Kad sumažintų nepagrįstų pretenzijų skaičių, SELOR iš vienos pusės stengiasi gauti kuo daugiau įstatyminių galių priimti sprendimus savarankiškai ir, iš kitos pusės, nuolat tobulina savo darbo metodus, siekiant jų objektyvumo, kompetencijos, galimybės išmatuoti bei sprendimų pagrįstumo.

NYDERLANDŲ KARALYSTĖ

Bendrieji Nyderlandų Karalystės valstybės tarnybos bruožai ir atrankos principai

Viešasis sektorius Nyderlandų Karalystėje (toliau – Nyderlandai) apima visas nacionalinio lygmens ministerijas (11) ir joms pavaldžias įstaigas, o taip pat savivaldybes, provincijas ir vandens valdymo valdybas. Nyderlandai yra unitarinė valstybė, kurios provincijos ir savivaldybės turi autonomiją nuo centrinės valdžios.

Viešasis sektorius Nyderlanduose pastaraisiais metais gana ženkliai buvo paveiktas pasaulinės finansų krizės, todėl ženkliai sumažėjo organizacijų biudžetai, valstybės tarnautojų atlyginimai (kiek tai neriboja įvairios kolektyvinės sutartys), todėl valstybės tarnybai ateityje vieni didžiausių iššūkių bus naujų darbuotojų iš išorės pritraukimas, pačios valstybės tarnybos senėjimas. Kita vertus, pastaraisiais metais tampa sunku susirasti darbus ir tiems valstybės tarnautojams, kurie atleidžiami dėl etatų mažinimo. Nyderlanduose yra išplėtotas vidinis mobilumas (angl. *internal mobility*) – sistema, kurios pagalba siekiama užtikrinti valstybės tarnautojų mobilumą valstybės tarnyboje, siekiant kad valstybės tarnautojas keistų darbo vietą bent kartą per 7 metus.

Valstybės tarnautojų mobilumas, paremtas keliomis schemomis, kurių tikslas - sukurti daugiau galimybių valstybės tarnautojams. Šiame procese ypatingai svarbus vadovų lygmuo, institucijų ryšiai su įvairiomis darbo organizacijomis. Pvz., Nyderlanduose pradėta įgyvendinti programa – “Naujas būdas dirbti” (angl. “*New way of work*”), kurioje pereinama prie lankstesnio darbo grafiko ir sistemos, kai svarbus galutinis rezultatas (lankščios darbo vietos). Šioje programoje dalyvauja apie 10 proc. valstybės tarnautojų.

Savivaldos lygmuo

Vietinę valdžią Nyderlanduose sudaro 418 savivaldybių. Savivaldybės yra atsakingos už švietimo, teritorijų planavimo ir socialinės apsaugos politiką, kiek tai neviršija nacionalinės ir provincijų valdžios nustatytų ribų. Savivaldybės yra valdomos dvišmenės – mero ir *Aldermen* – kolegijos. Meras yra skiriamas Vyriausybės ir yra atskaitingas Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministrui. *Aldermen* savo ruožtu yra paskiriamas savivaldybės tarybos, kuris išrenkamas tiesioginiuose rinkimuose. Didieji miestai - Amsterdamas ir Roterdamas yra suskirstyti į smulkesnes administracines teritorijas, kurios turi savo išskirtines (ribotas) atsakomybes.

Provincijų lygmuo

Regioninį lygmenį Nyderlanduose sudaro 12 provincijų. Provincijos yra atsakingos už teritorijų planavimą, sveikatos politikos ir laisvalaikio politikos įgyvendinimą, kiek tai neviršija nacionalinės Vyriausybės nustatytų ribų. Be to, provincijos prižiūri savivaldybių ir vandens valdymo valdybų vykdomą politiką ir finansus.

Vandens valdymo valdybos

Vandens valdymo valdybos yra autonomiški dariniai, atsakingi už šalies vandens kokybę ir kiekybę, polderius, pylimus ir kitus vandens darbus.

Viešajame sektoriuje Nyderlanduose dirba (pilnų etatų atitikmuo, angl. *Full Time Equivalent* (FTE)):

Nyderlandų viešajame sektoriuje dirbantys asmenys (vnt.):

Sektorius	(2011)
Centrinės valdžios institucijos	110.993
Autonominiai administraciniai vienetai	40.492
Gynybos pajėgos	67.871
Policija	59.779
Teismai	3.439
Švietimo ir mokslo institucijos	351.233
Universitetų medicininiai centrai	53.567
Savivaldybės	154.480
Provincijos	11.929
Vandens valdymo valdybos	9.374⁵

⁵ Šaltinis: arbeidenoverheid.nl

Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerijos 1985 m. spalio 14 d. įsakymu patvirtintos Atrankos taisyklės⁶ (oland. *Besluit werving en selectie*) apibrėžia bendruosius atrankos ir įdarbinimo principus, o atrankos vykdymo detales turi nustatyti įdarbinančios įstaigos vadovas.

Nyderlanduose valstybės tarnautojų atranka yra laikoma decentralizuota – pretendentų į valstybės tarnautojų pareigas atranką vykdo kiekviena įstaiga. Nors atrankos taisyklės ir procesai įstaigose nėra standartizuoti, bet atrankos sistemų ir taikomų procedūrų skirtumai yra nežymūs, jos yra panašios visiems valstybės tarnautojams. Vienintelė standartizuota procedūra – patikrinimas, ar yra valstybės tarnautojų, kurių pareigybės bus panaikintos ateinančius 2 metus ar jau buvo panaikintos. Jei tokių valstybės tarnautojų yra, jiems suteikiama pirmenybė pretenduojant į laisvas pareigas (pirmos 5 dienos po laisvos vietos paskelbimo). Taip pat centralizuotai yra reguliuojamas informavimas apie laisvas pareigybes ir skelbimų apie laisvas pareigybes (darbo vietas) išplatimas. Ši užduotis yra pavesta Darbo rinkos ryšių ekspertų centrui prie Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerijos.

Pagrindiniai atrankos proceso į valstybės tarnautojo pareigas Nyderlanduose etapai yra šie:

1. Laisvos pareigybės formos užpildymas;
2. Patikrinimas dėl pretendentų, kuriuos planuojama atleisti dėl pareigybės panaikinimo ateinančius 2 metus arba kurie jau atleisti dėl pareigybės panaikinimo (angl. *need to get mobile*);
3. Patikrinimas dėl pretenduojančių valstybės tarnautojų kaitumo būdu užimti pareigybę (praktikoje 2 ir 3 etapai vykdomi vienu metu);
4. Skelbimo apie laisvą pareigybę suderinimas;
5. Skelbimas apie laisvą pareigybę;
6. Paraiškų teikimas;
7. Geriausių pretendentų atranka;
8. Pirmas pokalbis, antras pokalbis, kitų metodų taikymas;
9. Sprendimas dėl įdarbinimo, pranešimas apie rezultatus.

Viena pagrindinių institucijų formuojant valstybės tarnybos politiką – Nyderlandų Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerija, kurios atsakomybės sritys apima:

1. Valstybės tarnautojų darbo sąlygų nustatymą ir priežiūrą;
2. Valstybės tarnybos kokybę;
3. Pareigą veikti kaip geras darbdavys (valstybė) politinėje aplinkoje.

⁶ Prieiga per internetą: <http://maxius.nl/besluit-werving-en-selectie>

Ilgą laiką Nyderlandų valstybės tarnybą sudarė maždaug 30 000 skirtingų pareigybių (dirbo 120 000 valstybės tarnautojų), tačiau šiuo metu pereinama prie labiau vieningos sistemos, paremtos centralizuotu valstybės tarnautojų *kompetencijų modelių ir pareigybių aprašymu*. Sukurtas funkcijų modelis (oland. Functiegebouw Rijk) padeda nustatyti reikalavimus laisvoms darbo vietoms, identifikuoti “spragas”, kurias turi užpildyti valstybės tarnautojas, jei nori būti perkeltas iš vienos pareigybės į kitą. Funkcijų modelį sudaro 6 sritys, jis yra taikomas tik centriniame lygmenyje. Kiekvienoje srityje yra skirtingas bendrinių pareigybių aprašymų skaičius. Vienas pareigybės aprašymas gali būti keturių lygmenų (pagal keturis darbo užmokesčio lygius).

Tikimasi, kad nauja funkcijų klasifikavimo sistema padės suvienodinti pareigybių aprašymus, jie bus aiškesni, sujungs organizacijos ir valstybės tarnautojo tikslus, pareigybės aprašymuose bus suderinti siektini rezultatai ir kompetencijos.

Pareigybės aprašymas visų pirma priskiriamas pareigybių šeimai, po to – pareigybių grupei.

Pareigybės aprašyme nurodoma rezultato kategorija (pvz.: klientas, išorės finansai ir kontrolė, mokymasis ir tobulinimas), indikatoriai, kurie parodo rezultato pasiekimą, elgesys ir kompetencija.

Užpildant laisvas vietas Nyderlandų valstybės tarnyboje yra išskiriamos keturios svarbiausios rinkos:

- *Organizacijos darbo rinka* - kandidatų laisvai darbo vietai užpildyti pirmiausia ieškoma pačioje organizacijoje (skyriuje, departamente, ministerijoje), jei nerandama tinkamų kandidatų, jų ieškoma vidinėje darbo rinkoje⁷;
- *Vidinė darbo rinka* – kandidatų laisvai darbo vietai užpildyti ieškoma tarp esamų valstybės tarnautojų. Tam yra skirtas specialus Mobilumo bankas (angl. *Mobility Bank*) – vidinis valstybės tarnybos interneto portalas (<http://www.rijkstalentencentrum.nl/>), kuriame yra užsiregistravę ir apie esamas laisvas darbo vietas informaciją gauna apie 30 proc. valstybės tarnautojų. Mobilumo banke institucijos ir įstaigos privalo skelbti informaciją apie **visas** laisvas pareigas. Dažnai institucijos kandidatus į laisvas vietas suranda būtent vidinės rinkos pagalba (pvz. Finansų ministerijos Mokesčių ir muitų departamentas per pastaruosius metus nepriėmė nei vieno asmens iš išorės, o daugiausiai darbuotojų buvo perkelti organizacijos viduje). Darbo vietų pasiūla vidinėje rinkoje yra kur kas didesnė nei išorinėje, į kurią einama, nepavykus surasti tinkamų kandidatų organizacijos ir vidinėje rinkoje.
- *Išorinė darbo rinka* - kandidatai laisvai darbo vietai užpildyti pritraukiami iš išorės (t.y. baigę studijas asmenys, dirbantys privačiame sektoriuje asmenys ir pan.).
- Egzistuoja dar viena specifinė – *profesijų darbo rinka*, kur darbo jėgos poreikis (dažnai laikinai) patenkinamas iš tam tikros profesijos žmonių. Pvz., informacinių technologijų

⁷ Nyderlandų Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerijos duomenimis darbo vietą per pastaruosius metus pakeitė apie 25 proc. valstybės tarnautojų, bet net į vidinę rinką patenka tik labai nedidelė informacijos apie laisvas darbo vietas dalis (pvz. 2012-07-24 vidinių skelbimų apie laisvas darbo vietas buvo 155, o išorinių – tik 74).

specialistai dirbantys centrinei Vyriausybei, iškilus poreikiui, tam tikrą laiką vykdo pavedimus atskirose įstaigose ar institucijose.

Valstybės tarnautojo paieškos procedūra vykdoma tokia seka:

- pradžioje ieškoma darbuotojo organizacijoje, kurioje yra laisva darbo vieta (trukmė neregamentuota);
- jei organizacijoje nėra tinkamų pretendentų, informacija skelbiama vidiniame tinklalapyje. Informacija apie laisvą darbo vietą pradžioje (5 darbo dienas) prieinama tik asmenims, kurie **privalo** keisti darbo vietą (angl. *need to get mobile*)⁸ ir jų pateiktų kandidatūrų negali atmesti, bet priimti pretendentą neprivalo (toks statusas galioja du metus, kartais šis laikotarpis gali būti pratęstas dar vieneriems metams). Šių asmenų kiekį Vyriausybė siekia sumažinti (dabar yra apie 200-250 tokių asmenų), bet kol kas sunkiai sekasi, nes darbuotojų profesinės sąjungos su tuo nesutinka.
- neatsiradus asmenų, kurie privalo keisti darbo vietą, informacija apie laisvą darbo vietą prieinama visiems vidiniams kandidatams, einantiems valstybės tarnautojo pareigas valstybės institucijoje (10-14 darbo dienų),
- galutiniame etape informacija apie darbo vietą skelbiama viešai ir konkurse gali dalyvauti visi keliamus reikalavimus atitinkantys pretendentai.

Laikini darbuotojai (jei kontraktas yra iki 6 mėn.) yra įdarbinami tiesiogiai per sukurtą paslaugų centrą (formaliai patikrinus pretendentą atitikimą keliamiems reikalavimams). Nyderlanduose yra apie 1 mln. tokių darbuotojų (jie neturi valstybės tarnautojo statuso).

Pats dalyvavimo atrankoje procesas ministerijų lygmenyje dažnai apsiriboja CV ir motyvacinio laiško pateikimu. Tada pagal šiuos duomenis sudaromas kandidatų sąrašas (angl. *shortlisting*) ir kandidatai yra kviečiami į interviu (gali būti organizuojame keli interviu), kurio metu atsirenkamas geriausias kandidatas.

Kaip jau minėta, Nyderlandai neturi centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos procedūros, tačiau dabar siekiama suvienodinti visą informacijos pateikimą apie laisvas darbo vietas valstybės tarnyboje. Anksčiau visos ministerijos apie laisvas valstybės tarnautojų kandidatūras skelbė individualiai, todėl kaštai buvo labai dideli. Dabar, išorinės darbo rinkos portaluose į skelbimuose pateikiama pagrindinė informacija, ir skelbimo apačioje pateikiamos nuorodos į detalesnę informaciją, esančią centralizuotame interneto tinklalapyje (<http://www.werkenvoornederland.nl>).

Centralizuoto skelbimų apie laisvas valstybės tarnautojo pareigas privalumai yra šie:

- visiems pažįstamas vieningas darbdavio ženklas (“brand’as”) (visos centrinės valdžios institucijos turi tokį patį įstaigos ženklą);

⁸ Nesuradus šiai kategorijai valstybės tarnautojų naujos darbo vietos, pastarieji tampa bedarbiais, bet gauna bedarbio pašalpą iki 36 mėnesių (kuri sudaro 75 proc. valstybės tarnautojo gautos algos, o pašalpos mokėjimo terminas priklauso nuo išdirbto laikotarpio valstybės tarnyboje), per kuriuos jie turi susirasti naują darbą. Dabar Nyderlandų Vyriausybė siekia sumažinti bedarbio pašalpos mokėjimo terminą iki 12 mėn. Asmenys tokį statusą dažniausiai įgauna dėl etatų mažinimo ar reorganizacijų ir patys naujos darbo vietos nesusiranda.

- darbo specifikos valstybės tarnyboje pristatymas,
- informacijos valdymas,
- profesionaliai parengti skelbimų tekstai,
- lengvas skelbimo parengimo ir paskelbimo įgyvendinimas,
- centralizuotas skelbimų vietų išpirkimas spaudoje,
- kaštų efektyvumas.

Visam personalo verbavimo aptarnavimui yra sukurta keletas centralizuotų tinklalapių (viešas portalas apie darbą valstybės tarnyboje, mobilumo bankas, įstaigos vidinis portalas). Šiuose tinklalapiuose yra atskiros prisijungimo vietos (aplinkos):

- žmogiškųjų išteklių specialistui (gali suvesti reikiamus duomenis dėl laisvos darbo vietos),;
- pretendentams (užpildyti savo anketinius duomenis; sužymėti, kokius skelbimus norėtų gauti pagal atitinkamus kriterijus).

Interneto informacinės sistemos naudojamos pirminiam pretendentų atrinkimui – automatinio būdu atrenkami pretendentai, kurių CV atitinka pareigybei keliamus reikalavimus ir šiems pretendentams išsiunčiami el. laiškai-kvietimai dalyvauti atrankos pokalbiuose. Iš esmės visi tinklalapiai ir personalo verbavimo informacinė sistema paremta 2 duomenų bazėmis: pretendentų ir laisvų pozicijų valstybės tarnyboje. Visą šią informaciją prižiūri ir valdo Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerijos Įdarbinimo ekspertų centras (oland. *Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk*). Šio centro atsakomybė apima visą valstybės tarnautojų atrankos komunikacinę (viešinimo) dalį – nuo atskirų pareigybių aprašymų rengimo iki informacinių portalų valdymo.

Pareigybės aprašymas iš esmės rengiamas pagal ministerijos pateiktą informaciją. Ministerija gali naudotis ir neseniai pabaigtu kurti centralizuotu funkcijų katalogu (Functiegebouw Rijk), kuriuo apie 30 000 funkcijų buvo susistemintos į bendrinius aprašymus ir kurį visos įstaigos turi pradėti naudoti iki 2012 m. pabaigos. Pažymima, kad šis funkcijų katalogas yra rekomendacinis ir labiau siejamas su valstybės tarnautojo mobilumo ir karjeros skatinimu.

Skelbimą apie laisvas pareigas, šių pareigų funkcijas, reikalavimus tai pareigybei užpildo Įdarbinimo ekspertų centras. Esant poreikiui, Nyderlanduose yra kuriamos specifinės atrankos kampanijos. Įdarbinimo ekspertų centras dalyvauja karjeros dienose (apie 8 dienas per metus), regioniniuose renginiuose, konferencijose, kuriose pateikiami tiksliniai pranešimai. Šis centras taip pat turi atskirą veiklos sritį – skatina olandus dalyvauti konkursuose į ES institucijas, padeda jiems pasiruošti egzaminams ir pan. (tikslinė grupė apie 7000-8000 asmenų). Įdarbinimo ekspertų centre dirba 50 žmonių: vadovai, 2 žiniasklaidos patarėjai, tekstų rašytojai, viešųjų ryšių specialistai ir pan.

Atranka į aukštesniąją valstybės tarnybą (angl. Senior Civil Service)

Iš dalies centralizuotas atrankos procesas Nyderlanduose yra taikomas aukštesniesiems valstybės tarnautojams, kadangi siekiant užimti šių valstybės tarnautojų pareigas būtina dalyvauti konkurse, kurį organizuoja Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras (Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerijos padalinys) (oland. *Biureau Algemene Bestuursdienst; ABD*). Pretendentų atranką vykdo ABD, glaudžiai bendradarbiaudama su įdarbinančiąja institucija, o sprendimą dėl pretendento pasirinkimo priima pati įdarbinančioji įstaiga. ABD šiuo metu dirba apie 50 darbuotojų, bet su laikiniais – 90 darbuotojų.

1985 m. spalio 14 d. Vidaus reikalų ir Karalystės ryšių ministerijos įsakymu patvirtintos Atrankos taisyklės⁹ nustato bendruosius atrankos ir įdarbinimo principus (reikalavimai atrankos paskelbimui, pokalbiai turi būti vykdomi individualiai ir juose negali dalyvauti kiti pretendentai, jų metu negali būti klausinėjama apie šeimą, socialinę jos aplinką, bet kokie susitarimai ir įsipareigojimai dėl darbo ir darbo sąlygų turi būti rašytiniai, kt.). Atskiro aukštesniųjų valstybės tarnautojų atranką reglamentuojančio įstatymo Nyderlanduose nėra, tačiau procedūra yra iš dalies standartizuota.

Aukštesniųjų valstybės tarnautojų įdarbinimas grindžiamas buvusiais pretendentų veiklos rezultatais ir jų pareikštu susidomėjimu pareigomis. Trys svarbiausi atrankos proceso metu vertinami kriterijai: *išsilavinimas, ankstesnio darbo patirtis, motyvacija*. Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras (ABD) vykdo atrankos konkursus į visas 16-os ir aukštesnės kategorijos pareigas (iš viso yra 18 kategorijų). Aukštesniųjų valstybės tarnautojų atranka yra viena iš pagrindinių ABD funkcijų nuo jo įsteigimo dienos, nes ABD turi užtikrinti, kad būtų laikomasi sąžiningo ir teisingo konkuravimo proceso principų. Kadangi visos aukštesnės nei 16 kategorijos laisvos pareigybės užimamos per ABD biurą, jis valdo virtualų sąrašą / rezervą (angl. *virtual pool*), kuriame yra geriausi pretendentai ir laikini vadovai bei projektai, kuriems ieškoma vadovų. Siekdamas surasti geriausius pretendentus atitinkamoms pareigoms eiti, Aukštesniosios valstybės tarnybos biuras glaudžiai bendradarbiauja su visomis ministerijomis, t. y. ministerijos didžia dalimi yra įsitraukusios į aukštesniųjų valstybės tarnautojų atranką.

Aukštesniąją valstybės tarnybą Nyderlanduose sudaro:

- Valstybės sekretorius;
- Generalinis sekretorius;
- Generaliniai direktoriai (atsakingi už atskirą veiklos sritį, po 3-4 kiekvienoje ministerijoje);
- Direktoriai (kiekvienam generaliniam direktoriui dar yra 2-4 pavaldūs direktoriai).

Aukštesnioji valstybės tarnyba dar skirstoma į:

- Aukščiausiojo lygmens vadovus (angl. *top management*; 60 asmenų: 10 generalinių sekretorių, 50 generalinių direktorių);

⁹ Prieiga per internetą: <http://lexius.nl/besluit-werving-en-selectie>

- Aukštesniojo lygmens vadovus (angl. *senior management*; 540 direktorių)
- Vidutinio lygmens vadovai (nuolat įdarbinta 10 asmenų, bet dar yra papildomas rezervas laikinų vadovų (angl. *pool*), kuris naudojamas jei yra poreikis). Šiems vadovams taikoma atskira atrankos procedūra: vykdomi du pokalbiai, kuriuos ABD darbuotojai veda su konsultantų pagalba; kartais pretendentų įvertinimui samdo ir išorinius ekspertus, kad įvertinimas būtų kuo objektyvesnis (planuojama šį instrumentą ateityje naudoti kur kas daugiau); paskutiniame etape tikrinamos pretendentų pateiktos rekomendacijos.

Aukštesnioji valstybės tarnyba formuojama:

- asmenys iš išorės – apie 10 proc. (ABD stengiasi išlaikyti šį procentą, nors pastaruosius porą metų jis yra mažesnis),
- rotuojami asmenys – apie 60 proc. (aukščiausio lygmens vadovai turi keisti darbo vietą kas 7 metus (įtvirtinta taisyklė, o siekiamybė yra pereiti prie 5+2 taisyklės (per paskutinius du kadencijos metus išeinama atsiradus galimybei). Aukštesniojo lygmens vadovų lygmenyje – 7 metų terminas vienoje pareigoje yra tikslas, o ne taisyklė;
- karjeros keliu (iš žemesnių pareigų) – apie 30 proc.

Pastarųjų metų ekonominė situacija sąlygojo, kad rotacijos dalis aukštesniojoje valstybės tarnyboje ženkliai auga, o kitos (karjera, asmenys iš išorės) mažėja, kadangi naujų darbo vietų yra nekuriamas, o pareigybių skaičius mažinamas. Įkūrus ABD buvo kur kas mažesnis orientavimasis į mobilumą. Rotacija yra svarbi užtikrinant vadovų lankstumą. Karjeros keliu ateinantys asmenys irgi labai svarbūs, nes per ateinančius 10 metų 1/2- 1/3 vadovų turės galimybę išeiti į pensiją.

Aukštesniosios valstybės tarnybos principai:

- nuopelnų sistema, paremta kompetencijomis ir kokybe:
 - investavimas į vadovų kokybę;
 - investavimas į lyderystės gebėjimus;
- atvira sistema, konkursuose gali dalyvauti ne tik kandidatai iš vidaus, bet ir iš išorės.

Aukštesniosios valstybės tarnybos sistema buvo sukurta 1995 m. iki tol veikė decentralizuota (departamentinė), uždara sistema. Socialinės problemos nebeatitiko departamentų struktūros (horizontalios), o vadovai problemas vertino per konkrečią poziciją (pvz., socialinę ar švietimo). Dažnai susiklostydavo situacija, kai vadovai buvo geri konkrečios srities ekspertai, bet nebūtinai geri vadovai. Todėl ir buvo sukurta aukštesnioji valstybės tarnyba, kuriai buvo keliami šie tikslai:

- padidinti vadovų mobilumą (iki tol vadovai buvo įpratę dirbti su savais darbuotojais, todėl reikėjo užtikrinti, kad bet kur būtų pakankamos kompetencijos darbuotojai);

- sustiprinti vadovavimą kaip profesiją (pakeitus vietą asmuo turi tobulėti kaip vadovas, kad sugebėtų tinkamai vadovauti nepriklausomai nuo kuruojamos srities) Atitinkamai yra būtinos investicijos į vadovavimo žinias ir kompetencijas. Atlikta aukščiausių valstybės tarnautojų apklausa tik patvirtino, kad asmuo daugiausiai išmoko, kai buvo perkeltas į naujas pareigas (išstumtas į “priešakines linijas”).
- profesinis tobulėjimas ir karjeros planavimas.

Vykdamat atranką į aukštesniąją valstybės tarnybą Parlamentat nustatė, kad tik 10 proc. paslaugų gali būti perkama iš išorės (dėl didelių finansinių kaštų), o atrankos organizavimas iš esmės turi būti paremtas ABD vidiniais resursais.

Atrankos (rotacijos) procesą į aukštesniąją valstybės tarnybą galima suskirstyti į šiuos pagrindinius etapus:

1. *Metinis karjeros pokalbis su visais vadovais.* Pokalbį veda ABD vadybos vystymo konsultantai (angl. *Management Development Consultants*) ir 6 žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai, turintys patirties valstybės tarnyboje. Pokalbio metu vertinami vadovų gebėjimai, kompetencijos, karjeros galimybės.
2. *Sukuriamas pareigybės aprašymas.* Bendradarbiaujant su įdarbinančia įstaiga, yra labai aiškiai nustatomi poreikiai, galimybės ir įvertinami aplinkos veiksniai; tuomet sudaromas reikalingų įgūdžių, žinių ir patirties profilis, pagal kurį toliau yra organizuojama pretendentų paieška ir atranka; pareigybės aprašymą rengia ABD vadybos vystymo konsultantai su įdarbinančios įstaigos atstovais.
3. *Skelbimas apie laisvą pareigybę.* Apie laisvas darbo vietas skelbiama ABD biuro tinklalapyje, įdarbinančios įstaigos tinklalapyje, nacionalinėje spaudoje.
4. *Paraiškų teikimas.* Susidomėję asmenys teikia ABD paraiškas per ABD internetinį tinklalapį, arba potencialių pretendentų ieško ir su jais susisiečia ABD biuro konsultantas (kandidatai paprastai yra gana gerai žinomi). Šio etapo laikotarpis - apie 3 savaites.
5. *Pretendentų sąrašo parengimas.* Šis sąrašas taip pat apima pretendentes, kurie jau priklauso aukštesniajai valstybės tarnybai ir yra tinkami būti paaukštintais. Sąrašė dažniausiai yra apie 10-15 kandidatų, dauguma jų vidiniai.
6. *Atrankos komisijos formavimas.* Atrankos komisiją sudaro: 1 ABD atstovas, kiti iš įdarbinančios įstaigos, tačiau esant poreikiui gali pasikviesti ir išorinį ekspertą. Dažniausiai komisijos narių skaičius - 5. Įdarbinančioji įstaiga nusprendžia, kokia bus atrankos komisijos sudėtis, į komisiją visuomet yra įtraukiamas tiesioginis pretendento vadovas ir ABD konsultantas. Atrankos į dvi aukščiausias pozicijas (generalinio direktoriaus ir generalinio sekretoriaus) atveju ABD turi stipresnį patariamąjį vaidmenį.
7. *Atrankos komisijos funkcijos.* Atrankos komisija tariasi, ką galima atrinkti dalyvauti pokalbyje, t. y. vertina pateiktus dokumentus, vykdo papildomus pokalbius. Iš esmės yra tikrinamas pretendento atitikimas priėmimo kriterijams:

- turėti vadovavimo patirties,
- turėti darbo patirties skirtingose politikos srityse (politikos įgyvendinimas, politikos formavimas, palaikymas),
- turėti darbo patirties skirtingose srityse (švietimo politika, socialinė politika ir pan.);
- turėti darbo patirties ne valstybiniame sektoriuje ar tarptautinio darbo patirties.

Generalinis direktorius privalo atitikti tris iš keturių aukščiau išvardintų kriterijų, direktorius – du iš keturių.

Jei pirmą kartą kandidatuojama į aukščiausius vadovus (generalinio direktoriaus ir generalinio sekretoriaus pareigas), formuojama pirminė atrankos komisija (angl. *pre-selection committee*), kurią sudaro:

- nepriklausomas komisijos pirmininkas,
- 2 generaliniai sekretoriai (iš įdarbinančios ministerijos ir kitos ministerijos);
- generalinis direktorius iš įdarbinančios ministerijos;
- valstybės tarnybos generalinis direktorius, kuris konsensuso būdu sprendžia ar tas kandidatas yra tinkamas užimti aukščiausias pareigas.

8. *Vykdomas pirmas pokalbis.* Šiame pokalbyje dalyvauja apie 5–6 pretendentai.
9. Gali būti organizuojamas *antras pokalbis*. Pokalbyje dalyvauti atrenkami maždaug 2–3 pretendentai, bet gali būti ir vienas).
10. *Įdarbinančiosios įstaigos galutinio sprendimo priėmimas.* Už galutinę pretendentų atranką, t. y. pretendentų pasirinkimą, yra atsakingos įdarbinančios įstaigos. Jos pretendentą gali pasirinkti iš sudaryto trumpojo 3-5 pretendentų sąrašo, kurį įstaigai pateikia atrankos komisija.
11. *Paskyrimas į aukštesniojo valstybės tarnautojo pareigas.* Aukštesnįjį valstybės tarnautoją ministro, kurio įstaigoje yra laisva pareigybė, siūlymu skiria Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministras. Jei priimamas į pareigas aukščiausio lygio valstybės tarnautojas (generalinis sekretorius, generalinis direktorius), Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerija, pasitarusi su įdarbinančia institucija, sėkmingai atranką praėjusius pretendentes teikia svarstyti Ministrų kabinetui, kuris ir paskiria juos į pareigas. Galutinio etapo metu įsakymą dėl skyrimo į pareigas formaliai patvirtina Nyderlandų Karalystės karalienė. Aukščiausio lygio valstybės tarnautojai (generaliniai sekretoriai, generaliniai direktoriai) skiriami penkerių metų tarnybai su galimybe pratęsti tarnybą metams du kartus.¹⁰ Kitų lygių aukštesnieji valstybės tarnautojai į pareigas skiriami neribotam laikui, tačiau vidutiniškai pareigas eina ketverius metus. Aukščiausio lygmės vadovai įdarbinami ABD, o aukštesniojo lygmens vadovai – ministerijose. Priėmus į aukštesniojo vadovo pareigas su juo sudaromas

¹⁰ Tai nustato 1931 m. birželio 12 d. Bendrasis valstybės tarnybos įstatymas (angl. *General Civil Service Regulation*).

susitarimas dėl darbo rezultatų. Aukštesniojo vadovo kompetencijos ir kvalifikacijos tolesnis vystymas yra ABD kompetencijoje.

Praktikoje aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankose yra naudojamas nestruktūruotas pokalbis su kokybinio pobūdžio klausimais. Standartinių klausimų, užduodamų pokalbio metu, nėra. Pokalbiai aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankose vykdomi pagal pretendento paraiškoje esančią informaciją, laisvos pareigybės profilį ir kompetencijas / įgūdžius, nurodytus laisvos pareigybės aprašyme. Komisijos nariai pokalbio metu pateikia klausimus, susijusius su kompetencijomis, nurodytomis pareigybės aprašyme. Taip pat pokalbio metu dažnai naudojamas STAR metodas¹¹: pretendento prašoma papasakoti situaciją, kurios metu atliko atitinkamus, kokių veiksmų ėmėsi ir koks buvo rezultatas. Šis metodas leidžia susidaryti bendrą nuomonę apie pretendentą. Apskritai pokalbio tikslas – užduoti pretendentui klausimus ir įvertinti jo atsakymų nuoseklumą ir įtikinamumą. Kiti galimi aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankos metodų tipai - įvertinimo centras arba testai. Pastaraisiais atvejais atrankos / vertinimo etapą vykdo privačiojo sektoriaus įmonės. Paprastai Nyderlanduose valstybės tarnautojo atrankos procedūra trunka 2-3 mėnesius. Atrankos procedūra aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankos atveju gali trukti ilgiau, nes reikia rasti atitinkamo lygio atrankos komisijų narius ir pirmininkus (už atrankos komisijos narių paiešką atsakingas tiek ABD, tiek laisvą pareigybę turinti įstaiga), arba, jei taikomas įvertinimo centras, reikia turėti atitinkamų išorinių konsultantų. Pavyzdžiui, kvalifikuoto direktoriaus atranka gali užtrukti net iki 6 mėnesių.

Stażuotojų Nyderlandų valstybės tarnyboje programa

Už stažuotų programą (taip pat ir stažuotojų atranką) Nyderlanduose atsakingas Organizacijų ir personalo ekspertizės centras. Centre su stažuotų programa dirba du darbuotojai (1 pilnu etatu, vienas 0,5 etato.). Yra 2 programos: specializuotos stažuotų programos ir bendroji stažuotų programa. Pastaroji buvo pradėta įgyvendinti dar 1998 metais ir kasmet atranka 100-150 stažuotojų į įvairias centrinės valdžios institucijas. Tuo tarpu specializuotos stažuotų programos yra skirtos konkrečioms sritims:

- Finansai (15)
- Auditas (12)
- Teisėkūra (30)
- Vandentvarka (40)

Atrinkti stažuotojai valstybės institucijose stažuojasi du metus. Nuo 1998 metų, kai buvo pradėta įgyvendinti stažuotų programa, į valstybės tarnybą įsidarbino 78 proc. stažuotojų.

¹¹ STAR pavadinimas šifruojamas: S – situacija, T– užduotis (angl. *task*), A – veiksmas (angl. *action*), R – rezultatas.

Stażuočių programos tikslai:

- personalo atjauninimas (labai svarbus tikslas, įvertinant senėjančią visuomenę ir visą valstybės tarnybą);
- paruošti specialistus, kurie būtų pasirengę dirbti įvairiose srityse;
- pagerinti valstybės tarnybos įvaizdį (kaip patrauklaus darbdavio).

Tikslinė grupė:

- Universitetinis išsilavinimas (magistro kvalifikacinis laipsnis), tačiau pretenduoti stažuotojų programoje gali baigę universitetą ne daugiau kaip prieš du metus;
- Stažuotės apima visas disciplinas, bet daugiausiai stažuotojų atsirenkama iš tokių sričių kaip ekonomika, viešasis administravimas, teisė;
- Sprendimų priėmėjai.

Kompetencijos, kurių reikalaujama iš stažuotojų:

- socialinis įsitraukimas, visuomeniškumas, noras gerinti visuomenę;
- aplinkos supratimas;
- analitiniai gebėjimai;
- bendradarbiavimas;
- rezultatų siekimas;
- versliškumas, iniciatyvumas;
- lankstumas;
- tinklaveika;
- pasitikėjimas savimi, atsakingumas;
- atsparumas stresui.

Per dviejų metų programą stažuotojai įgyja patirties įvairiose srityse (politikos formavimo srityje, politikos įgyvendinimo srityje ir pan.). Jie 3-4 kartus keičia darbo vietą (dirba kitoje ministerijoje, gali dirbti ir ES institucijoje). Programos metu stažuotojai apmokomi bendrųjų dalykų (konstitucinė teisė, politikos vykdymas, biudžeto formavimas, ES politika), tikslinėje ministerijos programoje - specifinių dalykų, asmeninių savybių ugdymas, dalyvauja visų stažuotojų tinklaveikoje (kontaktuoja tarpusavyje, turi savo renginius). Po 18 mėnesių vykdomas visų stažuotojų vertinimas. Jei vertinimas yra teigiamas, stažuotojas gali dalyvauti konkursuose visose ministerijose. 2012 m. buvo 112 stažuotojų vietų visose ministerijose. Visą veiklą koordinuoja - Organizacijų ir personalo ekspertizės centras, tačiau yra koordinatoriai ir kiekvienoje ministerijoje

(atsakingi už darbo vietas, apgyvendinimą ir pan.) bei tarpministerinė darbo grupė susitinkanti kartą per 6 savaites.

Stazuotojų atrankos procesas vyksta beveik metus, t. y. nuo lapkričio mėn. iki rugsėjo mėn. Tai yra gerai žinoma ir populiari programa tarp studentų. Apie priėmimą į šią programą skelbiama ir centralizuotame puslapyje, ir Organizacijų ir personalo ekspertizės centro puslapyje (www.rijkstraine.nl). Informacija taip pat tiesiogiai išsiunčiama įvairioms studentų grupėms, asociacijoms, dalyvaujama ir universitetų karjeros dienose.

Stazuotojų atranka vykdoma 3 etapais:

1. Paraiškų teikimas;
2. Centralizuota atranka;
3. Decentralizuota atranka.

Visam atrankos proceso įgyvendinimui yra samdomas paslaugos teikėjas iš išorės. Nesėkmingai atrankoje sudalyvavę pretendentai, gali bandyti pakartotinai dalyvauti atrankoje, jei spėja per nustatytą terminą (ne daugiau kaip 2 metai po magistro studijų baigimo).

Paraiškos dalyvauti programoje yra teikiamos *on-line* Organizacijų ir personalo ekspertizės centro puslapyje (www.rijkstraine.nl), kuriame yra nuoroda į konkrečios atrankos kampanijos puslapį (2012 metais atrankoje dalyvavo 2600 pretendentų). Pildydami paraišką dalyvauti stazuočių programoje, pretendentai įveda savo asmeninius duomenis, išsilavinimą bei įstaigas, kuriose norėtų stazuotis. Taip pat pretendentai *on-line* būdu turi atsakyti į pateiktus psichologinius testų klausimus (testo pildymui skiriamos dvi valandos), kurie apima:

- kognityvinių gebėjimų vertinimą;
- asmenybės įvertinimą;
- motyvacijos įvertinimą;
- situacijos vertinimo gebėjimų patikrinimą.

Pirminė stazuotojų atranka atliekama pagal išsilavinimą, testo rezultatus ir pasirinktas įstaigas, kuriose pretendentai norėtų pirmiausia stazuotis. Po pirminės atrankos pretendentai (apie 600) kviečiami į pokalbį, po kurio dar turi atlikti ir trumpą psichologinį testą (įvertinama, ar *on-line* testas buvo atliktas sąžiningai). Pasibaigus šiam etapui yra atrenkama po 5 pretendentus į kiekvieną stazuotojų vietą. Gavusios pretendentų sąrašus ministerijos, siunčia savo atstovus į bendrą posėdį kuriame yra atsirenkama po 3 kandidatus vienai vietai (2011 m. iš viso į šį etapą praėjo 340 pretendentų), iš kurių ministerijų atstovai atsirinko 112 stazuotojų.

Pagrindiniai kaštai susiję su stazuočių programos įgyvendinimu:

- vieno įdarbinto stazuotojo darbo užmokesčio kaštai – 90000 EUR (2 metai);
- vieno stazuotojo mokymai – 9000 EUR (2 metai);

- Organizacijų ir personalo ekspertizės centro kaštai (vykdo atranką ir bendrą apmokymą) – 11000-12000 EUR už kiekvieną stažuotoją (iš jų apie 3000 EUR už kiekvieną atrinktą kandidatą išorės paslaugų teikėjui „Meurs“).
- Ministerijų kaštai (duomenų nėra).

Finansų ministerijos Mokesčių ir maitų administracijos patirtis vykdant atrankas į Nyderlandų valstybės tarnybą (atvejo pristatymas)

Vienas didžiausių viešojo administravimo subjektų Nyderlanduose – Finansų ministerija. Pagrindinis (didžiausias) šios ministerijos padalinys – Mokesčių ir maitų administracija. Joje dirba apie 30000 valstybės tarnautojų, iš kurių apie 5000 yra IT specialistai, atsakingi už visos mokesčių informacinės sistemos kūrimą ir palaikymą. Mokesčių skyriuje dirba apie 16500 valstybės tarnautojų, maitų – 3800 (dauguma pastarųjų dirba oro uostuose, laivybos uostuose). Pagrindinės Mokesčių ir maitų administracijos funkcijos:

- mokesčių ir maitų politikos įgyvendinimas;
- mokesčių surinkimas;
- finansinių, fiskalinių ir ekonominių nusikaltimų nagrinėjimas;
- maitų kontrolė ir prekių priežiūra;
- pašalpų kontrolė.

Pagrindiniai iššūkiai kurie kyla mokesčių ir maitų administracijai:

- sistemos palaikymas (angl. *“house in order”*);
- biudžeto mažinimas 400 mln. EUR bei siekis institucijos dirbančiųjų skaičių sumažinti bent 5000 valstybės tarnautojų;
- vidutinės trukmės plano 2012-2015 metams įgyvendinimas;
- kontaktai ir konsultacijos su išoriniais subjektais;
- vidutinis valstybės tarnautojo amžius institucijoje – 49 metai;
- pastaraisiais metais į instituciją visiškai nebuvo priimta žmonių iš išorės.

Išorinis mobilumas Mokesčių ir maitų administracijoje yra labai mažas – siekia vos 0,8 proc. Vidinis mobilumas taip pat ne ką didesnis, kadangi darbuotojai daugiausiai tiesiog perkeliama iš vieno regiono į kitą. Žmogiškųjų išteklių srityje Finansų ministerijoje dirba 15-16 valstybės tarnautojų, o įskaitant ir regioninius padalinius – 300.

Mokesčių ir muitų administracija yra viena iš nedaugelio institucijų, turinti savo Karjeros centrą (angl. *Employability Centre*). Nyderlanduose iš viso veikia 4 tokie Karjeros centrai. Finansų ministerijoje Karjeros centras atsirado, siekiant ženkliai sumažinti darbuotojų skaičių (padėti atleistiems darbuotojams integruotis į darbo rinką). Centras buvo įkurtas 2012 m. vasario 1 d. Jame dirba 30 asmenų: 22 darbo konsultantai, 1 vadovas vidinei rinkai (atsakingas už analizę, kiek yra darbuotojų, kas iš jų nori keisti darbą), 1 vadovas išorinei rinkai (padeda išeinantiems darbuotojams susirasti naują darbą, žino darbo paklausą rinkoje), komunikacijos specialistas, 2 sekretorės ir vadovybė. Pagrindinė funkcija ir veiklos sritis - *kontroliuoti mokesčių ir muitų administracijos asmenų (darbuotojų) srautus (į, iš, viduje)*. Karjeros centro darbuotojai teikia individualias konsultacijas Finansų ministerijos darbuotojams (nuo veiklos pradžios jau apie 500 asmenų konsultavosi dėl galimybės pakeisti darbą), pataria vadovams įvairiais žmogiškųjų išteklių klausimais, dėl naujų asmenų atrankos ir priėmimo.

Finansų ministerijoje valstybės tarnautojų atrankos procesas gali būti vidinis ir išorinis. Pastebėtina, kad išorinis įdarbinimas pastaraisiais metais iš esmės nevyko ir tai yra nemaža problema pačiai institucijai, nes pradeda trūkti naujesnio požiūrio, ženkliai auga valstybės tarnautojų amžiaus vidurkis. Iki šiol atrankos procese daugiausiai buvo tikrinama pretendentų kompetencijos ir žinios, bet pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama ir asmenybės gebėjimų tikrinimui.

Pagrindiniai Finansų ministerijoje vykdomos atrankos proceso etapai:

1. *Laisvos darbo vietos valstybės tarnyboje identifikavimas*. Šią informaciją paprastai pateikia konkretaus skyriaus vadovas, žmogiškųjų išteklių specialistas.
2. *Pasirengimas atrankai*, kuris apima žmogiškųjų išteklių specialisto ir skyriaus, kuriame yra laisva darbo vieta, pokalbį, siekiant nustatyti norimo pretendento profilį, jam keliamus minimalius reikalavimus bei parengti kuo tikslesnį darbo vietos aprašymą. Identifikuojant kokios kompetencijos būtų reikalingos darbuotojui, dažniausiai nustatoma iki 7 kompetencijų (Finansų ministerija turi savo kompetencijų modelį, pradėtą kurti dar 1995 metais, kuris po 1,5 metų turės būti integruotas į bendrą kompetencijų modelį). Žemiau pateikiamas kompetencijų sąrašo pavyzdys, kurio pagalba identifikuojamos pretendentui reikalingos (būtinės) kompetencijos.

Kompetencijos		Kompetencijos apibūdinimas / paaiškinimas
1.	Gebėjimas prisitaikyti	Geba taikytis prie naujų aplinkybių, jei reikia, atsisakydamas pirminių tikslų
2.	Kruopštumas	Geba atidžiai ir rūpestingai dirbti
3.	Gebėjimas analizuoti	Geba peržiūrėti tam tikro sudėtingumo klausimus, patikrinti iš įvairių požiūrio taškų, išnagrinėti ir surasti tarpusavio sąsajas
4.	Numatymas	Geba laiku atpažinti kritines situacijas ir į jas reaguoti
5.	Ryžtingumas	Geba priimti sprendimus ir žengti ryžtingus žingsnius
6.	Gebėjimas deleguoti	Geba savo užduotis ir įgaliojimus deleguoti kitiems
7.	Drąsa	Geba rizikuoti, kad pasiektų tikslą
8.	Energingumas	Geba ilgą laiką sunkiai dirbti ir išlikti entuziastingas

Kompetencijos		Kompetencijos apibūdinimas / paaiškinimas
9.	Lankstumas	Geba, jei reikia, atsisakyti dabartinio požiūrio ir ieškoti kitų išeičių užsibrėžtam tikslui (rezultatui) pasiekti
10.	Iniciatyvumas	Geba pats surasti paskatą veikti
11.	Inovatyvumas	Geba ieškoti naujų idėjų, koncepcijų ir sprendimų mąstant tiek tradiciškai, tiek netradiciškai
12.	Principingumas	Geba visomis aplinkybėmis veikti vadovaudamasis visuotinai priimtinomis ir (ar) organizacijoje galiojančiomis normomis bei vertybėmis
13.	Atsižvelgimas į kliento poreikius	Geba atpažinti kliento poreikius ir atsižvelgti į juos veikiant
14.	Mokymosi gebėjimai	Geba įgyti naujų žinių ir įgūdžių bei juos pritaikyti
15.	Klausymasis	Geba suprasti kitų žmonių (ne)verbalinę kalbą
16.	Motyvacija	Geba uždegti kitus veikti, kad būtų pasiektas iš anksto užsibrėžtas rezultatas
17.	Gebėjimas kurti tinklą	Geba užmegzti santykius organizacijoje ir už jos ribų juos plėtoti, tobulinti ir panaudoti
18.	Aplinkos suvokimas	Geba stebėti svarbius pokyčius (politinius, visuomeninius kultūrinius ir t.t.) ir juos panaudoti savo darbe
19.	Nepriklausomybė	Geba veikti remdamasis savo supratimu, o ne kitų nuomone ar požiūriu
20.	Bendradarbių tobulinimas	Geba paskatinti bendradarbius tobulėti tiek asmeninėje srityje, tiek grupėje ir padeda jiems tai daryti
21.	Nuomonės formavimas	Geba remdamasis turima informacija ir patirtimi susidaryti nuomonę
22.	Gebėjimas įtikinti	Geba rasti kitų, remiančių jo požiūrį
23.	Planavimas ir organizavimas	Geba veiksmingai nustatyti tikslus ir prioritetus planuoti reikiamus veiksmus, laiką ir priemones jiems pasiekti
24.	Motyvacija	Kelia aukštus reikalavimus savo ir kitų darbui
25.	Orientacija į rezultatus	Geba veikti taip, kad įgyvendintų iš anksto užsibrėžtą tikslą, produktą, poveikį
26.	Bendradarbiavimas	Geba kartu su kitais siekti bendro rezultato
27.	Jautrumas (valdymo)	Užbėga už akių įvykiams, kurie gali paveikti galiojančią politiką ir vadovų veiksmas, ir pripažįsta tokių įvykių svarbą
28.	Jautrumas (tarpasmeninis)	Geba įsijausti į kitų jausmus bei patirtį ir paisyti jų savo darbe
29.	Jautrumas (organizacijos)	Geba atsižvelgti į savo sprendimų ir veiksmų poveikį organizacijai ar jos padaliniam
30.	Atsparumas stresui	Geba našiai dirbti net esant įtampai darbe, susidūręs su sunkumais ir (ar) įtemptoje aplinkoje
31.	Gebėjimas reikšti mintis (žodžiu)	Geba aiškiai žodžiu pristatyti idėjas ir faktus
32.	Gebėjimas reikšti mintis (raštu)	Geba suprantamai ir korektiškai reikšti idėjas ir nuomonę raštu
33.	Atkaklumas	Geba laikytis veiksmų plano arba požiūrio, kol bus pasiektas užsibrėžtas tikslas

Kompetencijos		Kompetencijos apibūdinimas / paaiškinimas
34.	Vizijos turėjimas	Geba remdamasis patirtimi ir išvalgomis į vidinius bei išorinius pokyčius kurti ateities viziją
35.	Veiklos kontrolė	Geba darbo eigoje sekti, tikrinti ir pataisyti bendradarbių ir savo paties užduočių vykdymo bei veiksmų eigą
36.	Vienijanti lyderystė	Geba sukurti ir skatinti grupės bendradarbiavimą ir sinergiją
37.	Į asmenis orientuotas vadovavimas	Geba pasukti darbuotojus reikiama kryptimi vykdant pareigas ir jiems vadovauti
38.	Į organizaciją orientuotas vadovavimas	Geba pasukti organizaciją reikiama krypti ir jai vadovauti, viziją paversdamas operatyviniais tikslais ir įmonės procesais

3. *Informacijos apie laisvą darbo vietą paskelbimas.* Pagrindinės vietos, kur ši informacija skelbiama:

- mobilumo bankas;
- sukurtuose interneto tinklalapiuose (jei vidinis konkursas - intranete, jei išorinis – internete).

Pretendentai savo duomenis įdarbinančiai įstaigai dažniausiai teikia el. paštu, tačiau atrankos procese kartais naudojama ir unikali elektroninė paraiškos forma, kurioje kandidatai be anketinių duomenų pateikia savo gyvenimo reziumė bei apibūdina motyvaciją dėl pareigų, į kurias pretenduoja. Kadangi unikalios el. paraiškos formos kūrimas (kiekvieną kartą) kainuoja, dažniausiai, kaip jau minėta, duomenų pateikimui renkama el. pašto būdas.

4. *Papildomos informacijos pretendentams apie laisvą darbo vietą teikimas.* Tai gali būti ir specialiai suorganizuotos informacinės sesijos, ir specifinės išbandymo dienos (kai pretendentui sudaroma galimybė išbandyti darbą į kurį jis pretenduoja). Pastebėtina, kad Nyderlanduose šiam žingsniui skiriama gana daug dėmesio, taip užtikrinant, kad siūlomas darbas atitiktų pretendentų lūkesčius.

5. *Pirminė atranka.* Jos metu yra tikrinimas pretendentų atitikimas formaliems atrankos kriterijams. Tuo atveju, jei konkursas yra išorinis – dažnai rengiami vidiniai įdarbinančios įstaigos atstovų susirinkimai, kuriuose sprendžiama dėl pretendentų tinkamumo (iš esmės, vykdomas sąrašo trumpinimas (angl. *shortlisting*)).

6. *Atranka.* Atrankos etape naudojami įvairūs atrankos metodai, tačiau dominuoja testavimas ir pokalbis. Testavimas vykdomas su Psichologinių patarimų centro pagalba, kuriame dirbantys psichologai padeda parinkti tinkamiausius atrankos metodus, be to apmoko asmenis iš įdarbinančios įstaigos, kaip reikia vykdyti pokalbį, kaip interpretuoti ir vertinti jo rezultatus (bent vienas atrankos komisijos narys privalo būti apmokytas pokalbio vedimo ypatumų)¹². Atrankos komisiją dažniausiai sudaro trys asmenys - įdarbinančios įstaigos vadovas, įdarbinančios įstaigos personalo specialistas, įdarbinančios įstaigos specialistas ar išorinis ekspertas. Pažymėtina, kad atrankų komisijų sudarymas nėra griežtai reglamentuotas

¹² Tokie mokymai dažniausiai trunka 8 val. ir vienam asmeniui kainuoja 800 EUR.

ir įdarbinanti įstaiga turi nemažą diskrecijos teisę. Pavyzdžiui, įdarbinanti įstaiga kartais sudaro net dvi atrankos komisijas – viena būna sudaryta iš vadovybės ir žmogiškųjų išteklių specialistų, kita – iš įstaigos darbuotojų.

Testavimas. Nyderlanduose atrankos proceso metu naudojami testai yra kompiuterizuoti, ateityje svarstoma galimybė sudaryti sąlygas laikyti šiuos testus namuose. Dažniausiai naudojami intelekto (angl. *intelligence*) testai (klasifikavimas, žodinis argumentavimas, skaitmeninis argumentavimas, erdvinis planavimas), kurie leidžia įvertinti kandidato intelektą, yra riboti laike ir laikomi objektyviausi. Intelekto testo galiojimo laikas – 1-2 metai.

Kartais naudojami ir asmenybės testai, tačiau, anot Nyderlandų įstaigos eksperto, jų tikslumas yra gana mažas, be to, jie nėra labai geri, nes pretendentai bando atsakyti ne sąžiningai, o pasirinkti socialiai teisingus atsakymus. Viena svarbiausių asmenybės savybių, kurią galima patikrinti tokių testų metu – tai asmens įžvalgumas. Jei jau pasirenkama naudoti asmenybės testą – pretendentams duodama daug klausimų apie konkrečias praktines situacijas (kaip asmuo pasielgtų vienoje ar kitoje situacijoje). Asmenybės testų galiojimo laikas – 1-2 mėnesiai.

Įdarbinanti įstaiga testavimui dažniausiai naudojami Psichologinių patarimų centru (valstybinė įstaiga)¹³, kuris testus paprastai perka iš išorės konsultantų, įmonių. Testo laikymui skiriama iki vienos valandos, tačiau ateityje planuojama trumpinti testavimo trukmę.

Pokalbis. Atrankos komisijų nariai yra apmokomi kaip geriausiai vykdyti atrankos pokalbius. Pagrindiniai principai, kurie akcentuojami pokalbio su pretendентаis metu yra:

- Pokalbio klausimai turi būti aiškiai orientuoti į darbą, į kurį pretendentas kandidatuoja;
- Pokalbis turi būti orientuotas į pretendento kompetencijų įvertinimą;
- Pokalbis privalo būti gerai struktūruotas (aiškios vertinimo lentelės (kriterijai), konkrečios pokalbio temos);
- Turi būti pateikiami elgesio vertinimo klausimai;
- Komisijos narys privalo atskirti informaciją (angl. *inquiry*) nuo sprendimo.

Komisijos nariai turi vienodas pretendentų vertinimo lenteles, kurių pagrindu komisijos nariai individualiai įvertina visus pretendentus, o po to aptaria tarpusavyje gautus rezultatus. Šiuo atveju labai svarbi yra komisijos narių pozicija diskusijos metu, siekiant užtikrinti, kad vienas komisijos narys (pvz., pirmininko) neįtakotų kitų vertinimo.

7. *Paskyrimas į pareigas arba atrankos apskundimas.* Paskyrimas į pareigas paprastai baigiamas įdarbinimo pokalbiu. Pretendentai turi galimybę apskųsti atrankos rezultatus, taip pat sužinoti, kokiais kriterijais remiantis buvo nuspręsta, kad asmuo netinkamas užimti

¹³ Pagrindinis Psichologinių patarimų centro tikslas – mokslinių žinių panaudojimas siekiant efektyvesnio žmonių valdymo, atrankos proceso. Nepilnu etatu šiame Centre dirba 4 psichologai ir 3 administracijos darbuotojai, taip pat Centras nuolat naudojami 15 išorinių ekspertų (psichologų) pagalba. Turi savo 15 kompiuterinių vietų testavimo klasę, kurioje testą per dieną gali laikyti bent 4 grupės asmenų (iki 60 asmenų).

pareigas. Skundas pateikiamas atranką organizavusios įstaigos vadovui. Yra galimybė kreiptis į teismą, tačiau praktikoje tokių atvejų nėra.

AIRIJOS RESPUBLIKA

Bendrieji Airijos valstybės tarnybos ir priėmimo į valstybės tarnybą bruožai

Airijos valstybės tarnyba yra nuolatinė, unifikuota ir politiškai neutrali valstybės tarnyba. Airijoje išskiriama valstybės tarnyba (angl. *civil service*) ir viešoji tarnyba (angl. *public service*). Viešajai tarnybai priskiriami visų viešojo sektoriaus institucijų bei įstaigų darbuotojai, atmetus komercines (pelno siekiančias) viešojo sektoriaus organizacijas. Airijos valstybės tarnyboje 2012 metais dirbo apie 37.000 tarnautojų, o viešojoje tarnyboje (neįskaitant valstybės tarnautojų) – apie 270.000.

Pagrindiniai Airijos valstybės tarnybą reglamentuojantys teisės aktai yra „Valstybės tarnybos reguliavimo aktas“, 2005 m. (angl. *Civil Service Regulation Act*) ir „Viešosios tarnybos valdymo (atrankų ir paskyrimų) aktas“, 2004 m. (angl. *Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act*). Be šių aktų dar taip pat teisinis reguliavimas vykdomas remiantis praktikos kodeksais. Priėmimo į valstybės tarnybą ir viešąją tarnybą srityje galioja iš viso 5 praktikos kodeksai. Kodeksai nustato tik pagrindinius principus, kurių privaloma laikytis, o visas konkretus įgyvendinimo mechanizmas nėra reglamentuotas.

Atrankos ir priėmimo į valstybės tarnybą ir į viešąją tarnybą principai, kuriuos įvardija „Paskyrimų į valstybės ir viešosios tarnybos pareigybes praktikos kodeksas“ yra tokie:

- sąžiningumas;
- paskyrimai į pareigas, remiantis nuopelnų kriterijumi;
- paskyrimų procesas, atitinkantis gerąją praktiką;
- nešališkas ir nuosekliai taikomas paskyrimų į pareigas procesas;
- paskyrimai į pareigas, grįsti atvirumu, atskaitomybe ir skaidrumu.

Atranka ir priėmimas į Airijos valstybės ir viešąją tarnybą šiuo metu pirmiausia remiasi principais, o ne detaliu teisiniu reguliavimu, kas suteikia daugiau laisvumo renkantis įgyvendinimo būdus, priemones ir pan. Laikomasi taisyklės „tvirtas principų laikymas, bet lankstumas praktikoje“ (angl. *firm in principle but flexible in practice*).

Nuolatinų tarnautojų priėmimas į valstybės tarnybą ir į viešąją tarnybą yra neribotam laikui (tiesa, beveik visais atvejais yra taikomas 12 mėn. bandomasis laikotarpis), išskyrus ministerijų generalinius sekretorius, kurie yra priimami 7 metų kadencijai, ir ši kadencija dar gali būti vieną kartą pratęsta.

Už atrankos proceso įgyvendinimą ir poreikio stebėseną atsakingos institucijos ir jų funkcijos

Atsakomybė už atranką ir priėmimą į valstybės tarnybą Airijoje tenka 2 pagrindinėms institucijoms, kurios veikia nuo 2004 metų. Tai yra „Viešosios Tarnybos paskyrimų komisija“ (angl. *Commission for Public Service Appointments*) ir „Viešųjų paskyrimų tarnyba“ (angl. *Public Appointments Service*).

Viešosios tarnybos paskyrimų komisija atlieka „regulatoriausias“ funkcijas, t. y. prižiūri nustatytą atrankos principų laikymąsi, priima ir nagrinėja apeliacijas dėl atrankos (įdarbinimo), skundus, pvz. dėl policijos, medicinos įstaigų blogo darbo ir pan., atlieka auditus. Komisija taip pat išduoda atrankų vykdymo licencijas jų siekiančioms valstybinėms institucijoms. Norint gauti leidimą (licenciją), turi būti garantija iš Finansų ministerijos dėl turimų lėšų. Licencijos gali būti išduodamos visam atrankos procesui savarankiškai vykdyti, arba savarankiškai vykdyti tik atrankos proceso tam tikrą dalį (etapą). Gavusių licencijas ir savarankiškai vykdyti atrankas galinčių institucijų šiuo metu Airijoje yra 14, tačiau net ir turėdamos tokią licenciją jos gali kreiptis į Viešųjų paskyrimų tarnybą ir jei pavesti organizuoti atranką ar atskirą jos etapą.

Atrankų vykdymo licencijas turinčios institucijos, atliekant valstybės tarnautojų atranką (techninė atrankos organizavimo bei vykdymo dalis), taip pat gali pirkti paslaugas ir iš privačių kompanijų (tačiau tik iš tų, kurios yra įtrauktos į Viešosios Tarnybos paskyrimų komisijos sudarytą sąrašą). Pasak Viešosios Tarnybos paskyrimų komisijos atstovo, atrankos licencijų sistema gimė susiklosčius tam tikromis konjunktūrinėmis aplinkybėmis – ji buvo įvesta 2004 metais, kai sparčiai plėtėsi Airijos viešasis sektorius ir Viešųjų paskyrimų tarnyba nespėdavo patenkinti kylančios atrankų įgyvendinimo paklausos (suplanuotos atrankos buvo nukeliamos pusmečiui ir ilgiau). Šiuo metu, ženkliai sumažėjus atrankų kiekiui, licencijos ir pagal jas vykdomos atrankos didesnės reikšmės neturi. Licencijas Viešosios Tarnybos paskyrimų komisija gali ir anuliuoti, peržiūrėti (dėl tam tikrų pažeidimų) nors tokių atvejų iki šiol nėra buvę.

Viešosios Tarnybos paskyrimų komisiją sudaro 5 nariai, iš esmės aukščiausios valstybės tarnybos pareigūnai, kurie šios komisijos nariais tampa *ex-officio*. Komisijos pirmininkas – Airijos parlamento pirmininkas – aukščiausio rango valstybės pareigūnas. Taip į komisijos sudėtį įeina – ombudsmenas, Valstybės tarnybos standartų komisijos pirmininkas, Viešųjų finansų ir reformų ministerijos generalinis sekretorius, Vyriausybės generalinis sekretorius.

Viešosios Tarnybos paskyrimų komisijos administracijos darbuotojų skaičius šiuo metu yra labai mažas, 2 – 3 darbuotojai (atrankų specialistas, IT sistemų priežiūros specialistas, finansininkas). Ji neturi jokių įgaliojimų panaikinti priimtus atrankos sprendimus (tai gali atlikti pati įstaiga), gali tik patarti juos peržiūrėti, o apskritai stengiasi identifikuoti ir siūlyti taisyti bei tobulinti sisteminės spragas, parengti tuo tikslu išsamias rekomendacijas, instrukcijas. Gyvai atrankos konkursuose „regulatoriausias“ atstovai nedalyvauja. Su apeliacijomis (skundais), į komisiją dažnai kreipiamasi jau po kažkurio atrankos etapo. Tokių skundų gaunama apie 20-30 per metus. Nemažą dalį apeliacijų komisija pripažįsta kaip turinčias pagrindo (apie 25 proc.), kurias jau nagrinėja išsamiai ir dalis kurių pripažįstama pagrįstomis. Atitinkamai komisija siūlo/rekomenduoja peržiūrėti priimtus sprendimus. Neretai į tokias Viešosios Tarnybos paskyrimų komisijos rekomendacijas yra atsižvelgiama. Vienas jautriausių atrankos proceso etapų, sulaukiantis nemažai skundų – „trumpojo sąrašo“ sudarymo rezultatai, t. y. skundžiamas kandidatų sąrašo trumpinimas pagal atrankos komisijos nustatytus kriterijus, taip užkertant daliai kandidatų dalyvauti sekančiame atrankos etape (dažniausiai pokalbyje). Dažniausiai skundus dėl nurodytos priežasties pateikia pretenduojantys į aukšto lygio pareigas, nes jie mano, kad atmetimo sprendimas reiškia netinkamą jų paraiškos supratimą/įvertinimą. Tokie skundai palyginus dažnai yra tenkinami, kandidatams leidžiama dalyvauti pokalbyje. Tačiau, kaip konstatavo komisijos atstovas, bylų teismuose dėl atrankos ir priėmimo į valstybės tarnybą per pastaruosius 8 metus nebuvo nė vienos, nors kreiptis į teismą iš principo yra galima. Apeliacijų skaičius, pasak komisijos atstovo, per eilę metų sumažėjo – skleidžiant daugiau informacijos apie priėmimo ir atrankos principus, kandidatų teises, išaiškinant atrankos proceso ypatybes, t. y. daugiau komunikuojant įdarbintojui ir būsimam darbuotojui, tuo darant visą atrankos procesą skaidresnį.

Viena iš komisijos pagrindinių veiklų – atliktų atrankų į valstybės tarnybą auditavimas. Komisija kiekvienais metais įdarbinimo klausimais atlieka auditus Viešųjų paskyrimų tarnyboje, ir pagal galimybę sveikatos, policijos ir kitose įstaigose. 2011 metais komisija atliko 8 auditus, 2012

planuojama atlikti 4-5. Auditas atliekamas priimančioje institucijoje, kai vertinami atrankos dokumentai, vykdomi pokalbiai su priimančios institucijos personalu. Toks auditas vidutiniškai trunka apie 4-5 dienas. Pastaruoju metu vis plačiau taikoma auditų alternatyva – savęs įsivertinimo klausimynai atrankas vykdančioms institucijoms. Vykdamas auditus siekiama išlaikyti tam tikrą periodiškumą, kad kiekviena licenciją turinti įstaiga būtų audituojama bent kartą per 3-4 metus.

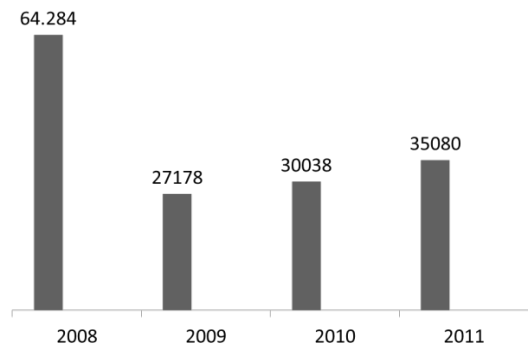
Pastarųjų kelių metų komisijos atliktų auditų viena iš išvadų buvo ta, kad laisvų vietų valstybės tarnyboje, į kurias vykdoma atranka, viešinimas/reklamavimas buvo kiek ribotas, informacijos apie konkursus į valstybės tarnybos pareigybes skleidimas turėtų būti dar platesnis. Taip pat dažnai kylanti problema – tinkamos komunikacijos, grįžtamojo ryšio kandidatams trūkumas, t.y. atrankas vykdančios institucijos ne visada paaiškina ir pagrindžia savo sprendimus, neįvertina kandidatų lūkesčių (kurie gali atsirasti ir dėl netinkamai pasirinktų reikalavimų kandidatams), patiriamos streso.

Auditų metu, taip pat buvo nustatyta atvejų, kai pirmenybė konkursuose buvo teikiama remiantis vyresniškumo principu (ilgesniu tarnybos stažu), kas yra neleistina, pagal galiojančią teisinį reguliavimą ir praktikos kodeksus. Taip pat buvo paminėtos tokios problemos kaip neaiškūs atrankos ir/ar vertinimo kriterijai, nekorektiškai formuluojami reikalavimai kandidatams, ribojantys konkurenciją ir nebūtinai adekvatūs pareigybei į kurią priimama (kriterijų problema), buvo atvejų, kai pateikti kiek skirtingai apibrėžti atrankos kriterijų bruožai kandidatams ir atrankos pokalbio komisijos nariams, kartais pasitaiko tam tikro protegavimo apraiškų.

Viešųjų paskyrimų tarnyba atlieka visą vykdomąjį darbą, susijusį su priėmimu ir atrankomis. Tai yra pagrindinė personalo atrankos paslaugas viešosioms organizacijoms teikianti valstybinė įstaiga Airijoje. Ji organizuoja ir vykdo atrankas ne tik į valstybės tarnybą, o ir į viešąją tarnybą (policija, savivaldybės, švietimo sektorius ir t. t.). Nepaisant to, kad tam tikra dalis institucijų yra gavusios licencijas vykdyti atrankas savarankiškai, didžiausią dalį atrankų praktiškai ir toliau vykdo Viešųjų paskyrimų tarnyba. Didžiąją dalį šios tarnybos, kurios administraciją šiuo metu sudaro 85 darbuotojai (2008 m. buvo 145), sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai (55 darbuotojai), atsakingi už konkursinių reikalavimų kandidatams, testų, kitų atrankos užduočių sudarymą, pokalbio komisijų veiklos organizavimą bei stebėjimą. Viešųjų paskyrimų tarnyba taip pat yra atsakinga už pokalbio komisijos narių parinkimą ir jų parengimą (apmokymą) profesionaliai atlikti pokalbius. 2008 m. organizacijos metinis biudžetas buvo apie 14 mln. Eurų, tuo tarpu 2012 m. jis bus apie 6,7 mln. Eurų. Šiuo metu, jų pačių vertinimu daug darbuotojų dirba mažos pridėtinės vertės darbus, todėl yra siekiama peržiūrėti visą organizacinę struktūrą, diegti *LEAN* metodiką, mažinti popierinių dokumentų apimtį.

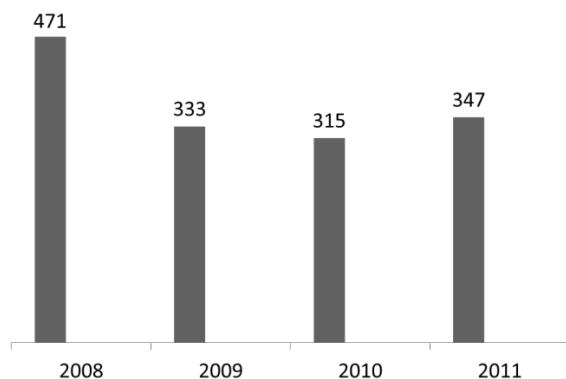
Apie Viešųjų paskyrimų tarnybos vykdomų atrankų mastą galima spręsti iš kelių pavyzdžių. Šios tarnybos išnagrinėtų paraiškų dalyvauti konkursuose į valstybės ir viešąją tarnybą skaičiai pastaraisiais metais yra:

Pareiškimai dalyvauti konkurse:



Šaltinis: Viešųjų paskyrimų tarnyba, 2012.

Organizuoti ir vykdyti konkursai (į panašių pareigybių grupes):



Šaltinis: Viešųjų paskyrimų tarnyba, 2012.

Imant statistinį paraiškų ir priimtų darbuotojų skaičiaus santykį 2011 m. Airijos valstybės ir viešojoje tarnyboje į vieną pareigybę vidutiniškai pretendavo apie 20 kandidatų.

Viešųjų išlaidų ir reformų ministerija (angl. *Department of Public Expenditure and Reform*) turi gana reikšmingą vaidmenį, pirmiausia vykdant valstybės tarnybos apimties priežiūrą. Ji taip pat atlieka valstybės tarnautojų pareigybių klasifikavimą, nustato atlyginimų skales. Valstybės tarnautojų poreikio analizę atlieka kiekviena institucija, tačiau už šio poreikio suderinimą su resursais yra atsakinga ši ministerija. Su ja reikia tartis prieš skelbiant konkursus į atsilaisvinusias vietas valstybės tarnyboje, o taip pat dėl laikino įdarbinimo ir pan. Būtent ši ministerija yra atsakinga už įdarbinimą į aukščiausius postus, už priėmimo į viešąją tarnybą ir paaukštinimų moratoriumą, paskelbtą 2009 m., šio moratoriumo laikymąsi. Nuo moratoriumo pradžios iki dabar Airijos valstybės tarnyboje buvo atsisakyta apie 2000 pareigybių. Visoje viešojoje tarnyboje siekiama iki 2015 metų sumažinti įdarbintųjų skaičių daugiau nei 20.000. Ministerijos atstovų nuomone, paprašius įvardinti valstybės tarnybos problemas, Airijos valstybės tarnyboje vis dar vyrauja orientacija į generalistus (turinčius ne specializuotą, o bendrąjį humanitarinį ar socialinį išsilavinimą), reikėtų dar labiau atrinkinėti pirmiausia specialistus, turinčius reikiamus konkrečius profesinius gebėjimus ir įgūdžius (pagal OECD rekomendacijas). Kaip pavyzdys buvo nurodyta šios ministerijos 2011 – 2012 m. organizuota ekonomistų specialistų atranka. Ministerijoje taip pat veikia neseniai įkurtas mobilumo komitetas, kurio uždavinys yra skatinti tarpministerinį tarnautojų mobilumą.

Aukščiausio lygmens paskyrimų komitetas (angl. *Top Level Appointments Committee*) yra atsakingas už priėmimą į aukščiausio lygio pareigas valstybės tarnyboje. Jį sudaro 9 nariai, penki iš jų (įskaitant ir pirmininką) yra iš privataus sektoriaus, t. y. garsių, žinomų įmonių vadovaujantys, visuomenėje pripažinti, asmenys ir pan. Kiti 4 nariai – įvairių ministerijų generaliniai sekretoriai, kur dvi ministerijos turi nuolatinės vietas komitete, o kitos dvi užpildomos rotacijos principu.

Viešųjų paskyrimų tarnybos administruojamų konkursų ir atrankos organizavimas bei vykdymas

Bendrieji bruožai. Kaip jau buvo minėta, Airijoje atranka vykdoma centralizuotai. Viešųjų paskyrimų tarnyba yra centrinė priėmimo į tarnybą, atrankos ir vertinimo institucija. Visos nuolatinės ir laikinos pareigybės valstybės ir viešojoje tarnyboje yra užimamos konkurso būdu (išskyrus tik asmeninius ministrų padėjėjus – asistentus, kitus vadinamuosius privačius pagalbinius darbuotojus (angl. *private staff*), bet tokie sudaro itin mažą dalį). Yra atviri (skirti visiems tinkamiems kandidatams, įskaitant pirmąkart ateinančius į valstybės tarnybą) bei uždari konkursai (skirti jau dirbantiems, nes visi paaukštinimai galimi tik konkurso būdu). Per kelis paskutinius metus didesnė konkursų dalis tiek į valstybės, tiek į viešąją tarnybą buvo atviri. Nors į aukštesnes

pareigas uždaru konkursų skaičius didėja. Pabrėžtina, kad konkursai yra skelbiami ir vykdomi ne į individualias konkrečias pareigybes atskirai, o į panašių pareigybių grupes, konkursinė atranka valstybės tarnyboje siaurąja reikšme vykdoma į kategoriją/rangą (angl. *grade*), remiantis tam pareigybės rangui galiojančiais kompetencijų aprašymais. Konkretūs pareigybės reikalavimai formuluojami gana plačiai, kad būtų galima iš kuo didesnio kandidatų skaičiaus atsirinkti geriausią, tad, pavyzdžiui, tam tikri konkretūs kriterijai (magistro laipsnis ar išsilavinimo kryptis) suformuluojami kaip pirmenybiniai, tačiau neprivalomi, tokiu būdu leidžiant atsižvelgti į tam tikro kandidato įgūdžius ar patirtį, kuri gali būti svarbesnė už formalų išsilavinimą ar pan. Bendra orientacija – kuo didesnis kandidatų skaičius, nes tai užtikrina ir skaidrumą, ir geriausio tai pareigybei kandidato atranką.

Konkursai į valstybės tarnybą kiek įmanoma plačiau reklamuojami, stengiantis suformuoti kuo didesnę pretendentų ratą. Pastaruoju metu informaciją apie laisvas vietas valstybės tarnyboje ir konkursus į jas stengiamasi skleisti taip pat ir socialinių internetinių tinklų pagalba ([linkedin](#), [twitter](#) ir kt.). Konkretūs Viešųjų paskyrimų tarnybos darbuotojai šiuose tinkluose įdeda informaciją, kad ieško kandidatų į tam tikras pareigybes.

Viešųjų paskyrimų tarnyba administruoja internetinį portalą (www.publicjobs.ie), susijusį su priėmimu bei atranka į valstybės ir viešąją tarnybą. Viena portalo skiltis yra skirta kandidatams į valstybės ir viešąją tarnybą, kita – tarnautojams ir trečioji – klientams (institucijoms). Skaičiuojama, kad šiuo portalu naudojasi apie 180.000 aktyvių vartotojų. Į konkursus yra registruojamasi taip pat per šį portalą (privaloma *on-line* registracija, tačiau yra sudarytos sąlygos (įrengtos specialios kompiuterinės darbo vietos) užsiregistruoti kandidatui ir asmeniškai atvykus į tarnybą). Viešųjų paskyrimų tarnyba administruoja ir 3 testavimo centrus didžiuosiuose Airijos miestuose.

www.publicjobs.ie puslapyje kandidatas gali susikurti savo profilį, susikelti norimą informaciją, pažymėti norimas sritis. Šiame portale yra pateikiama visa būtina informacija apie atrankos procesą, konkrečias pareigybes, reikalavimus, o taip pat pateikiami testų ir užduočių pavyzdžiai. Kandidatas gali atlikti bandomąjį testo sprendimą. Paskelbus kandidatui aktualų konkursą, jis yra informuojamas apie tokį konkursą bei gauna visą informaciją, ko reikia, kad jis galėtų kandidatuoti į konkrečią poziciją. Svarbiausi konkursai yra papildomai iškeliami į portalo titulinį puslapį, kad pritraukti kuo daugiau kandidatų. Portalas yra naudojamas visų dokumentų ir paraiškų pateikimui. Ateityje planuojama šį portalą naudoti ir *on-line* kandidatų testavimui.

Kurdama konkrečios atrankos proceso dizainą Viešųjų paskyrimų tarnyba atsižvelgia į tokius svarbiausius faktorius, kaip: keliami reikalavimai darbo vietai, kitų atrankų į panašias pareigybes patirtis, tikėtinas kandidatų skaičius, pareigybės lygis ir rangas (kategorija), praktiniai klausimai (biudžetas, išteklių, laiko ribos), atskirų atrankos instrumentų validumas. Reikalavimai darbo vietai (pareigybei) yra formuluojami atliekant darbo vietos (pareigų) analizę, kai ne tik peržiūrimas pareigybės aprašymas, o ir konsultuojamasi su priimančios organizacijos darbuotojais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis (pavyzdžiui, profsąjungomis), remiamasi gerąja žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, nustatytu kompetencijų rinkiniu konkrečiai pareigybei ir pan.

Atrankos procesas yra pakopinis, proporcingai kiekvienoje pakopoje mažinant kandidatų skaičių. Pirminėje stadijoje kandidatų skaičius gali siekti 10.000 ir daugiau, tokiu atveju, siekiant sumažinti kandidatų skaičių, gali būti vykdoma tam tikra apklausa *on-line*. Konkursinę atranką Viešųjų paskyrimų tarnyba vykdo naudodama įvairias užduotis, įskaitant psichometrinius testus, darbo imčių (praktines) užduotis, grupines užduotis, strategines užduotis, pristatymus ir pan., o taip pat pokalbį su atrankos komisija. Į pokalbio etapą paprastai patenka sėkmingai atlikę ankstesnes konkursines užduotis kandidatai. Pokalbį nuo ankstesnių pakopų paprastai skiria apie 2 mėnesių tarpas. Maksimali vieno konkurso trukmė yra iki 6 mėnesių.

Kandidatams kai kuriuose konkursuose pradžioje yra pateikiami savęs įsivertinimo klausimynai (be atsakymų variantų), kurie turi padėti jiems nustatyti (ir apsispręsti), ar iš tikro tas

darbas, į kurį jie ruošiasi kandidatuoti, yra jiems tinkamas. Šie savęs įvertinimo klausimynai nekeičia jokių konkurso rezultatų, bet pagal esamą praktiką juos pradėję pildyti toliau konkurse atsisako dalyvauti apie 10-15 procentų visų kandidatų. Toks klausimynas iš esmės sudaro prielaidas jau pačiam pradiniam atrankos etape “atsijoti” labiausiai nemotyvuotus, netinkamus kandidatus.

Atrankos instrumentai. Pagrindiniai naudojami atrankos instrumentai yra: psichometriniai testai, darbo imčių (praktinės) užduotys, vertinimo centrai, asmenybės klausimynai, savęs įvertinimo klausimynai ir pokalbis. Testų ir kitų minėtų instrumentų pagalba dažniausiai vertinami gebėjimai ir įgūdžiai, žinios tikrinamos yra retai, kaip pavyzdys buvo nurodytas konkursų į diplomatinę tarnybą atvejis, kur testu buvo tikrinamos ir kandidatų žinios.

Darbo imčių (praktinių užduočių) tipai yra:

- Situacinio sprendimo užduotys;
- Grupinės užduotys (ypač tinkamos vertinant tarpasmeninių santykių gebėjimus ir įgūdžius);
- Atvejo analizė/prezentacija/strateginė užduotis;
- Vaidmenų žaidimai;
- Darbo simuliacijos, paremtos video įrašais;
- Tiriamieji darbai, prezentacijos (paprastai naudojami didelėms atrankom);

Testai, kaip jau minėta, yra gana įvairūs (naudojami 6 skirtingi testų modeliai, kurie nurodo tam tikras kompetencijas), nemažą testų dalį pagal kompetencijų aprašus, darbo aprašymus ir kitą darbų analizės informaciją rengia Viešųjų paskyrimų tarnybos darbuotojai, nors psichometriniai testai naudojami dažniausiai jau esami (yra sukauptas duomenų bankas). Psichometriniai testai apima žodinio supratimo (angl. *verbal reasoning*), skaitmeninio supratimo (angl. *numerical reasoning*), sutikrinimo/atidumo (angl. *checking*), kategorizavimo (angl. *categorising information*) testus.

Paprastai testavimas vyksta Viešųjų paskyrimų tarnybos patalpose, kur yra įrengta 40 kompiuterizuotų vietų, jei kandidatų yra daugiau, važiuojama į nuomuojamus testavimo centrus. Testui atlikti yra skiriama apie 30 - 40 minučių laiko, priklausomai nuo testo. Tą pat dieną testavimo centre gali būti testuojamos kelios kandidatų grupės, tada jiems pateikiami skirtingi tokio pat pobūdžio ir sunkumo testų variantai. Laikant testus „ant popieriaus“ dažniausiai būna laikomi vienodi testai, laikant prie kompiuterio – testas “generuojamas” iš sukauptos duomenų bazės. Šiuo metu yra rengiamas testavimas internetu. Testavimo rezultatai paprastai kituose konkursuose negalioja. Šiuo metu Viešųjų paskyrimų tarnyba dar tik formuoja didesnių apimčių testų duomenų bazę – dalis testų klausimų yra kuriama pačios tarnybos darbuotojų, dalis yra perkama iš išorės.

Pokalbis – 1-as iš svarbiausių atrankos metodų (instrumentų). Pokalbio komisija paprastai sudaroma iš 3 narių, kurių vienas būna iš tos institucijos, kurioje yra konkursinė darbo vieta (vietos), o kitus parenka Viešųjų paskyrimų tarnyba ir tai paprastai būna žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai. Pirmininkas paprastai būna tos profesinės srities, kur vykdomas konkursas, specialistas. Viešųjų paskyrimų tarnybos darbuotojai oficialiai į pokalbio komisiją neįeina, tačiau visada dalyvauja kaip stebėtojai ir daro užrašus, o taip pat gali patarti pokalbio komisijai, jei pastebi kažką atliekant ne visai korektiškai ar skaidriai. Būtent Viešųjų paskyrimų tarnybos darbuotojo daromi užrašai yra pagrindas tikrinant proceso skaidrumą galimos apeliacijos atveju. Daryti audio įrašą yra neleidžiama. Kaip paaiškino Viešųjų paskyrimų komisijos atstovas, taip yra dėl eilės priežasčių: norima užtikrinti tam tikrą konfidencialumą, nes dalį kandidatų gali išgąsdinti pernelyg didelis viešumas, o, kita vertus, galėtų būti sunku surasti narių į pokalbio komisijas, kadangi tokie įrašai galėtų nutekėti į viešumą ir būti įvairiai komentuojami. Taip pat norima užkirsti kelią tokio pobūdžio skundams, kai kandidatas gavęs pokalbio įrašą, gautų nepriklausomo eksperto išvadą, jog jo vertinimas pokalbio metu buvo neteisingas ir tuo pagrindu skųstų vertinimo rezultatus.

Pokalbio komisijos nariai iš anksto pasiskirsto sritis, iš kurių užduos klausimus. Iš viso vienam kandidatui užduodama apie 10 – 15 klausimų. Pradedama paprastai tuo pačiu pradinio klausimu visiems kandidatams, tačiau kiti klausimai gali skirtis. Klausimynas yra struktūruotas ir nukreiptas į patirties (įgūdžių) reikiamoje srityje aiškinimąsi. Dažnai klausimai yra užduodami pagal informaciją pateiktą kandidato anketoje. Pokalbis su vienu kandidatu paprastai trunka apie 30 – 40 minučių. Viešųjų paskyrimų tarnybos manymu, ši trukmė yra per maža ir tai yra viena iš silpnesnių atrankos vietų, todėl ateityje reikėtų numatyti daugiau laiko pokalbiui su kiekvienu kandidatu. Pasak Viešųjų paskyrimų komisijos atstovo kartais kyla tam tikrų įtarimų būtent dėl pokalbio komisijos narių objektyvumo, nes kas nors iš jų vertindamas gali tiesiog pareikšti: „manęs šiandien šis kandidatas neįtikino, nepaisant jo pasiekimų ar kvalifikacijos.“ Tokį sprendimą peržiūrėti vėliau galima tik remiantis pokalbio procesą stebinčio Viešųjų paskyrimų tarnybos darbuotojo padarytais užrašais. Pokalbio komisijos nariai turi tik parašyti trumpą komentarą apie kiekvieną kandidatą, bet tas ne visada buvo daroma, kaip parodė atlikti auditai Profsąjungų nariai pokalbio komisijų darbe nedalyvauja, nes toks dalyvavimas galėtų būti laikomas politiniu kišimusi. Su profsąjungomis prieš paskelbiant konkursą yra derinamos tik priėmimo sąlygos, reikalavimai.

Vienu metu viename konkurse gali dirbti ne viena, o kelios pokalbio komisijos lygiagrečiai. Kaip rekordas buvo nurodytas 17 pokalbio komisijų vienu metu dirbančių viename konkurse skaičius.

Airijoje, kaip jau minėjome nuo 2004 m. nustatyti tik pagrindiniai Atrankos ir priėmimo į valstybės tarnybą ir į viešąją tarnybą principai, kurių privaloma laikytis, o įstatyminiu lygiu atrankos metodai nėra reglamentuoti, todėl jie turi visišką laisvę kokius atrankos metodus naudoti, pvz. gali būti naudojami vienas ar keli pokalbiai arba vertinimo centrai ir pan., t. y. kiekvienai atrankai gali būti naudojami atskiri metodai.

Priėmimas ir atranka į aukščiausio lygio pareigas. Procedūros buvo periodiškai keičiamos, tačiau į procesą yra įtrauktos dvi institucijos: Viešųjų paskyrimų tarnyba (VPT) ir Aukščiausio lygmens paskyrimų komitetas (ALPK). Kandidatai į aukšto lygio pareigas gali būti tiek iš viešojo, tiek iš privataus sektoriaus, pastaruoju metu siekiama kuo daugiau asmenų pritraukti iš privataus sektoriaus. Iš pradžių ALPK perduoda konkursinės pareigybės darbo aprašymą VPT. Viešųjų paskyrimų tarnyba vykdo konkursą, daro „trumpąjį sąrašą“, tačiau dalyvaujant priimančiosios ministerijos generaliniam sekretoriui. VPT daro preliminarinius pokalbius su asmenimis iš „trumpojo sąrašo“ ir nominuoja 5 kandidatus galutiniam pokalbiui (išskirtiniais atvejais tokių kandidatų gali būti nominuojama 6-7). Taip pat VPT parengia ir pateikia ALPK papildomą dokumentaciją (dosjė) apie tuos 5 kandidatus. ALPK daro galutinius pokalbius su atrinktais 5 kandidatais ir teikia galutinę kandidatūrą Vyriausybei (ar ministerijai) dėl paskyrimo, tačiau galutinį sprendimą dėl priėmimo į pareigas priima Vyriausybė (ar ministerija). Atrankos proceso turinys aukšto lygio tarnautojams skiriasi tuo, kad jiems paprastai nėra duodama atlikti daug testų, nors šiuo metu be pokalbio, dalyje atrankų jau ir aukšto lygio tarnautojams duodamos atlikti grupinės ar strateginės užduotys. Bet pagrindiniu atrankos instrumentu išlieka pokalbis, kur aiškinamasi, kiek kandidatai tenkina 4 pagrindines aukšto lygio pareigų tarnautojams reikalingas kompetencijas: lyderystės, sprendimų priėmimo, santykių valdymo ir asmeninės orientacijos į gerų rezultatų siekimą.

Priėmimo/paskyrimų į aukšto lygio pareigas būna nedaug, 2011 m. jų buvo 50, o per 2012 metų pirmąjį pusmetį tokių paskyrimų Airijoje tebuvo 20.