

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Rimantė PETROŠIŪTĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS
ĮGYVENDINIMAS: AKMENĖS IR KRETINGOS
RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Rimantė PETROŠIŪTĖ

ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS
ĮGYVENDINIMAS: AKMENĖS IR KRETINGOS
RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:
Prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Rimantė Petrošiūtė

Atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimas: Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atvejis.

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojusios iš dalies centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimas valstybės tarnautojų nuostatų aspektu, atskleidžiant veikiančios sistemos privalumus ir trūkumus bei numatant galimas tobulinimo kryptis. Tyrimo laukas – Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijos.

Konceptualiojoje darbo dalyje, siekiant atskleisti atrankos į valstybės tarnybą sistemos ypatybes žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, buvo atlikta Lietuvos bei užsienio šalių autorių mokslinių publikacijų, LR įstatymų, statistinių duomenų ir kitų viešai prieinamų dokumentų analizė. Apžvelgtos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos ypatybės bei principai. Išsamiai analizuota Lietuvos valstybės tarnybos raida ir jos suponuoti pokyčiai valstybės tarnautojų atrankoje bei galiojančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos ypatumai ir situacija.

Empirinėje darbo dalyje, remiantis dokumentų ir Valstybės tarnybos departamento pateiktų statistinių duomenų analize, atskleista atrankos į valstybės tarnybą situacija Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose. Naudojant apklausos (interviu) metodą su pagal galiojančią valstybės tarnautojų atrankos tvarką konkursuose dalyvavusiais informantais, nustatytos atrankos į valstybės tarnybą sistemos stipriosios ir silpnosios pusės bei galimos tobulinimo kryptys.

Tyrimo rezultatai patvirtino darbo pradžioje iškeltą ginamąjį teiginį, kad 2013 metais įtvirtinti pokyčiai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje sudaro prielaidas skaidresniam atrankos proceso vykdymui. Atskleistos teigiamos informantų nuostatos dėl centralizuotame atrankos etape taikomų metodų bei atrankos proceso organizavimo skaidrumo. Tuo pačiu, nustatytas negatyvus informantų požiūris apie decentralizuotą atrankos etapą – konkursą įstaigoje. Informantų nuomone, šiame atrankos etape vis dar išlieka sąlygos neskaidrumui ir protekcionizmui pasireikšti.

Remiantis tyrimo metu identifikuotomis galiojančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos stiprybėmis ir silpnybėmis, pateiktos galimos tobulinimo kryptys.

SUMMARY

Rimantė Petrošiūtė

Implementation of the civil service selection process: case study of the municipality administrations in the districts of Akmenė and Kretinga.

Master's thesis

In the graduate thesis, the implementation of a partly centralized civil service selection process that came into effect in June 1st 2015 is analyzed via the aspect of civil service regulations, while also revealing the advantages and disadvantages of the currently functioning system and envisioning possible directions for improvement. Field of research – municipality administrations in the districts of Akmenė and Kretinga.

In the conceptual framework of the paper, while seeking to reveal the peculiarities of the civil service selection process in the context of human resources management, an analysis of scientific publications published by Lithuanian and foreign authors, the laws of The Republic of Lithuania, statistical data, as well as other publicly accessible documents was conducted. The characteristics and principles of public administration, human resources management and selection were reviewed. The development of the civil service of Lithuania, the supposed changes in the civil servants' selection process, as well as the peculiarities and the state of the current public service selection system were profoundly analyzed.

In the empirical study, the situation of the civil service selection in the municipality administrations of the Districts of Akmenė and Kretinga was revealed by analyzing certain documents as well as the statistical data provided by the Civil Service Department. Using the method of enquiry (interview) with the informants who participated in a competition under the current civil service selection process the strengths and weaknesses of the said system were identified together with potential directions for improvement.

The results of the research confirmed the initial thesis statement that the changes implemented in the public service selection process in 2013 allow for a more transparent execution of the selection. Positive opinions of the informants were revealed regarding the methods applied in the centralized stage of the selection as well as the overall transparency in organizing the selection process. Nevertheless, a negative attitude towards the decentralized stage of the selection – the competition in the recruiting institution – was identified from the informants' answers. According to the interviewees, circumstances, which permit lack of transparency and nepotism, are still prevalent in this particular stage of the selection process.

According to the strengths and weaknesses of the current civil service selection process that were identified during the research, possible directions for improvement were provided.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
I. ATRANKA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE.....	13
1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje	13
2. Žmogiškųjų išteklių atranka viešajame sektoriuje.....	19
3. Atrankos į valstybės tarnybą sistema ir jos įgyvendinimo politika	25
3.1. Valstybės tarnybos samprata ir modeliai	25
3.2. Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą sistemos kūrimasis ir raida	28
3.3. Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemos įgyvendinimo ypatumai.....	31
II. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS ĮGYVENDINIMO TYRIMO METODOLOGIJA: AKMENĖS IR KRETINGOS RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS.....	44
1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	44
2. Tyrimo imties charakteristika	47
3. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	49
4. Tyrimo eiga ir etika.....	51
III. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS ĮGYVENDINIMO TYRIMO REZULTATAI: AKMENĖS IR KRETINGOS RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS.....	53
1. Atrankos į valstybės tarnybą situacijos analizė: dokumentų ir statistinių duomenų analizės rezultatai.....	53
2. Atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizė:informantų nuomonės raiška.....	58
3. Atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo tobulinimo kryptys	79
IŠVADOS.....	81
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAI	94
1 priedas. Interviu protokolas Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atrankos konkursuose dalyvavusiems ir laimėjusiems informantams	95
2 priedas. Interviu protokolas Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atrankos konkursuose dalyvavusiems, bet nelaimėjusiems informantams	97

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Žmogiškųjų išteklių atrankos apibrėžimai.....	20
2 lentelė.	Santykis tarp kompetencijų ir darbo kokybės.....	21
3 lentelė.	Valstybės tarnybos modelių skirtumai.....	27
4 lentelė.	Nestatutinių valstybės tarnautojų socialinė - demografinė charakteristika (2012-2014 m.).....	33
5 lentelė.	Valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigybės skaičiaus pokytis (2012-2014 m.).....	36
6 lentelė.	Tyrimo imties socialinė – demografinė charakteristika (N=13).....	48
7 lentelė.	Tyrimo instrumento struktūra.....	49
8 lentelė.	Tyrimo procesas.....	51
9 lentelė.	Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų personalo valdymą vykdančių skyrių funkcijos.....	53
10 lentelė.	Asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą, skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.).....	55
11 lentelė.	Paskelbtų konkursų ir vidutinis pretendentų skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.).....	56
12 lentelė.	Priimtų valstybės tarnautojų skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.).....	56
13 lentelė.	Priimtų ir atleistų valstybės tarnautojų skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.).....	57
14 lentelė.	Informantų patirtis dalyvaujant atrankos konkursuose, prieš bandant įsidarbinti Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (N=13).....	58
15 lentelė.	Atrankos modulio vertinimas (N=13).....	60
16 lentelė.	Centralizuoto testavimo vertinimas (N=13).....	62
17 lentelė.	Bendrųjų gebėjimų testo turinio vertinimas (N=12).....	63
18 lentelė.	Atrankos procedūrų vadovams ir specialistams atskyrimo vertinimas (N=13). 66	
19 lentelė.	Atrankos komisijų sudėtis Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (N=13).....	69
20 lentelė.	Atrankos konkurso pokalbio vertinimas (N=13).....	70
21 lentelė.	Nelaimėto atrankos konkurso priežastys: informantų nuostatos (N=5).....	72
22 lentelė.	Atrankos į valstybės tarnybą sistemos stiprybės (N=13).....	73
23 lentelė.	Atrankos į valstybės tarnybą sistemos silpnybės (N=13).....	74
24 lentelė.	Atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys (N=13).....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 paveikslas.</i>	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	18
<i>2 paveikslas.</i>	Žmogiškųjų išteklių atrankos etapai.....	22
<i>3 paveikslas.</i>	Nestatutinių valstybės tarnautojų skaičius (2012-2014 m.).....	32
<i>4 paveikslas.</i>	Valstybės tarnautojų (įskaitant statutinius) pasiskirstymas pagal pareigybių kategorijas (2012-2014 m.).....	34
<i>5 paveikslas.</i>	Paskelbtų atrankos konkursų rezultatų pokytis (2012-2014 m.).....	37
<i>6 paveikslas.</i>	Priėmimo į Lietuvos valstybės tarnybą konkurso būdu modelis.....	38
<i>7 paveikslas.</i>	Bendrųjų gebėjimų testo sunkumo vertinimas (N=13).....	65

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Nuolat kintančios ekonominės, socialinės ir geopolitinės sąlygos šalims kelia vis sudėtingesnius valstybės valdymo iššūkius. Kaip teigiama Europos Komisijos valdymo kokybės ataskaitoje (*Measuring the Quality of Government...*,2010), valstybių ekonominis augimas ir plėtra, viešųjų paslaugų teikimo kokybė ir piliečių pasitikėjimas bei požiūris į valstybę didžia dalimi priklauso nuo kokybiškos *valstybės tarnybos sistemos*. Taigi, valstybės tarnyba – viena iš esminių *viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių* grandžių, užtikrinančių sėkmingą valstybės plėtrą. Nuo viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir potencialo priklauso, kaip valstybės institucijos įgyvendins ilgalaikius strateginius tikslus ir uždavinius.

Siekiant užtikrinti šalies valdymo kokybę ir modernizuoti valstybės tarnybą, vis daugiau dėmesio yra skiriama *valstybės tarnautojų atrankos proceso tobulinimui*. Valstybės tarnautojų atrankos modelis ir įgyvendinimo būdai yra viešojo valdymo reformų dalis, kurių kryptis ir turinys anot R. Tumėnės, I. Žukauskaitės ir Ž. Židonio (2014), priklauso nuo šalyje vyraujančios viešojo administravimo tradicijos. Lietuvos, kaip kontinentinei viešojo administravimo tradicijai priskiriamos šalies, valstybės tarnyba ilgą laiką rėmėsi šios tradicijos vertybėmis ir nuostatomis: pagrindinės valstybės tarnyboje reikalingos kompetencijos yra teisinės žinios, o teisės aktų išmanymas ir jų vykdymas yra vienintelis būdas, apriboti valstybės tarnautojų savivalę, užtikrinti valstybės tarnybos profesionalumą ir veiklos efektyvumą. Anot S. Pivoro (2012), Lietuvos valstybės tarnyba, kaip administracinės teisės institutas, palaipsniui susiformavo į nelanksčią ir uždara struktūrą.

Esminių viešojo valdymo reformų 2008 m. ėmėsi 15-oji Lietuvos Respublikos Vyriausybė, kuri, kaip vieną iš valdymo reformos prioritetų ir darbų, savo Vyriausybės programoje (Žin., 2008, Nr. XI-52) įvardino valstybės tarnybos pertvarką: planuota plačiai modernizuoti valstybės tarnybą, efektyviau valdant valstybės tarnybos žmogiškuosius išteklius, pabrėžiant asmeninės kompetencijos bei tarnybinės atsakomybės svarbą. Pastarasis veiksnys laikomas vienu iš pagrindinių naujosios viešosios vadybos doktrinos (NVV) bruožų. Taigi, naujosios viešosios vadybos idėjomis paremta valstybės tarnybos pertvarka pareikalavo esminių pokyčių ir *valstybės tarnybos atrankos sistemoje*.

2013 m. parengta Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija (2013), kurios tikslas buvo išnagrinėti užsienio šalių valstybės tarnautojų atrankos gerą patirtį ir pateikti siūlymus dėl naujo Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelio, jo įgyvendinimo mechanizmo, taikytinų atrankos metodų ir atrankos organizavimo procedūrų. Šios koncepcijos pagrindu, 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų pakeitimai,

įtvirtinę *iš dalies centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą sistemą*. 2013 m. įsigaliojusi valstybės tarnybos atrankos sistema visą atrankos procesą suskirstė į du etapus – *centralizuotą*, vykdomą Valstybės tarnybos departamento ir *decentralizuotą* – konkursą įstaigoje.

Esminiais valstybės tarnautojų atrankos pokyčiais tapo centralizuotas bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų patikrinimas bei atrankos proceso organizavimo ir administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę (*Atrankos modulis*). Naujoji atrankos sistema pakeitė iki tol daugiau nei 10 metų galiojusią teisės aktų žinių patikrinimu paremtą atrankos sistemą.

Valstybės tarnybos atrankos sistemoje įvykę pokyčiai sąlyginai yra naujas reiškinys, todėl šių pokyčių ištirtumas nėra didelis. Iki šiol pirmuosius naujai įsigaliojusios valstybės tarnautojų atrankos rezultatus valstybės tarnautojų ir priimtų valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų nuomonių aspektu ištyrė R. Tumėnas, I. Žukauskaitė ir Ž. Židonis (2014). Fragmentiškas pretendentų į valstybės tarnybą apklausas vykdė ir tebevykdo Valstybės tarnybos departamentas. Visi šie tyrimai atskleidė pirmuosius esamos atrankos rezultatus, stipriąsias ir silpnąsias puses, tačiau kokios yra galimos veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys, iki šiol nėra ištirta.

Tyrimo problema. Pokyčiai atrankos į valstybės tarnybą sistemoje buvo savalaikiai, tikslingi ir būtini. Įvairių autorių atliktuose tyrimuose (Chlivickas, 2009; Vanagas, 2009; Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009; Pivoras, 2012; Visockytė, 2012; Židonis, Jaskūnaitė 2009 ir kt.) išryškėjo pagrindiniai to meto (iki 2013 m. birželio 1 d.) atrankos sistemos trūkumai: skaidrumo, objektyvumo, lankstumo stoka, atrankos komisijų neprofesionalumas ir menkas atsparumas protekcionizmui, atrankoje taikomų metodų netobulumas (pernelyg formalus egzaminų raštu ir žodžiu turinys). Be to, minėtų autorių atliktose valstybės tarnautojų apklausose aiškiai atsispindi apklaustųjų požiūris (pritarimas) į būtinumą reformuoti valstybės tarnybos atrankos modelį.

Valstybės tarnybos departamento atstovų (A. Kazlauskas, 2013, O. Šarmavičius, R. Tumėnė, 2013) teigimu, nauja atrankos sistema turėtų padidinti visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba, atrankos procesą padaryti patrauklesnį, skaidresnį ir lankstesnį bei užtikrinti kompetentingų asmenų įdarbinimą valstybės tarnyboje. Kaip teigia E. Visockytė (2012), vykstant permainingoms viešajame sektoriuje, atsiranda pokyčių kuria nors kryptimi, tačiau tai nebūtinai rodo pagerėjimą. Valstybės tarnybos reformos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar patys valstybės tarnautojai palaiko vykdomas permainas ir jaučia teigiamą pokyčių poveikį. Dėl šios priežasties būtina atlikti naujai įsigaliojusios valstybės tarnautojų atrankos sistemos įgyvendinimo analizę valstybės tarnautojų nuostatų aspektu.

Tyrimo problema išreiškiama tokiais klausimais:

1. Kaip valstybės tarnautojai vertina nuo 2013 m. veikiančią atrankos į valstybės tarnybą sistemą? Kokie, jų nuomone, stebimi pokyčiai valstybės tarnyboje, pradėjus įgyvendinti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą?
2. Kokios yra stipriosios ir silpnosios naujai įsigaliojusioje valstybės tarnautojų atrankoje taikomų etapų ir metodų pusės?
3. Kokios yra galimos veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys?

Savivaldybės, kaip vietos savivaldos institucijos, atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant veiksmingą valstybės valdymą bei efektyvų piliečių poreikių tenkinimą vietos savivaldos lygmeniu. Valstybės tarnautojai yra viena iš dviejų savivaldybės personalo struktūros grupių, kuri atlieka svarbų vaidmenį, formuojant visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis, kadangi nuo jų darbo kokybės didžia dalimi priklauso piliečių pasitenkinimas savivaldybės teikiamomis paslaugomis.

Tyrimo objektas – atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimas.

Tyrimo dalykas – atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimas Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose.

Tyrimo tikslas – atlikti atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizę valstybės tarnautojų nuostatų aspektu, atskleidžiant veikiančios sistemos privalumus ir trūkumus bei numatant galimas tobulinimo kryptis. Tyrimo laukas – Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijos.

Tyrimo uždaviniai:

1. Literatūros analizės pagrindu atskleisti žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumus žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų kontekste, koncentruojantis į valstybės tarnybos atrankos aspektus.
2. Teoriniu aspektu išnagrinėti atrankos į valstybės tarnybą sistemos kaitos bruožus ir jos suponuos pokyčius valstybės tarnyboje.
3. Teisinio reglamentavimo, dokumentų ir statistinių duomenų analizės pagrindu atskleisti veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos ypatumus ir situaciją.
4. Empirinio tyrimo pagrindu atlikti veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizę valstybės tarnautojų nuostatų aspektu. Tyrimo laukas – Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijos.
5. Identifikavus veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos privalumus ir trūkumus, pateikti galimas atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptis.

Pagrindinis ginamasis teiginys. 2013 metais įtvirtinti pokyčiai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje sudaro prielaidas skaidresniam atrankos proceso vykdymui.

Tyrimo metodologija grindžiama:

1. G. S. Batra (1996), F. A. J. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert (2005), K. Brown (2008), I. Bakanauskienės (2008), R. Vanago (2009), A. Sakalo (2010), D. Šaparnienės, D. Damskienės (2010), J. S. Itika (2011), M. A. Armstrong (2012), S. Pivoro (2012) ir kt. įžvalgomis apie viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos procesą bei principus.
2. Tuleikienės, L., Česnulevičienės, B., Kvietkauskas, A. (2003), K. Masiulio ir A. Krupavičiaus (2007), Ch. Demmke, T. Moilanen (2010), N. Glebovės (2012), V. Smalskio, A. Minkevičiaus (2013) ir kt. pateiktomis valstybės tarnybos sampratomis ir modeliais.
3. Ž. Židonio, N. Jaskūnaitės (2009), E. Rimkutės, I. Kirstukaitės (2011), I. Piktornaitės (2013) publikacijomis bei to meto valstybės tarnybą reglamentavusių teisės aktų (LR Valdininkų įstatymas (1995), LR Valstybės tarnybos įstatymas ir jo pakeitimai (1999, 2002, 2008) ir kt.) nuostatomis, atkleidžiančiomis *Lietuvos valstybės tarnybos raidą ir jos suponuotus pokyčius valstybės tarnautojų atrankoje*.
4. Valstybės tarnybą ir jos atranką reglamentuojančiuose teisės aktuose (LR Valstybės tarnybos įstatymas (2002), Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas (2013) ir kt.) įtvirtintomis nuostatomis bei viešai skelbiamose VTD ataskaitose ir leidiniuose (Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcijoje (2013), Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaitose (2013, 2014, 2015) ir kt.) pateikta informacija *apie naujai įsigaliojusią iš dalies centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą sistemą ir situaciją*.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, LR teisės aktų, dokumentų, statistinių duomenų analizė ir apibendrinimas; apklausa, naudojant struktūruotą interviu metodą su veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos dalyviais. Tyrimo rezultatų analizei naudota turinio analizės (*Content analysis*) metodas.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo apklaustos dvi informantų grupės: 1) Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atrankos konkursuose dalyvavę ir konkursus laimėję valstybės tarnautojai; 2) Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atrankos konkursuose dalyvavę, bet konkursų nelaimėję asmenys. Tyrime dalyvavo 13 informantų. Tyrimo imtis sudaryta *kriterinės atrankos būdu*, t.y. asmenys galėjo dalyvauti tyrime, jeigu yra dalyvavę atrankoje į valstybės tarnybą pagal esamą valstybės tarnautojų atrankos sistemą (įsigaliojusią 2013 m.) ir dalyvavo abiejuose atrankos etapuose – centralizuotame etape ir konkurse įstaigoje.

Tyrimo strategija.

1 tyrimo etapas. Parengtas magistro darbo įvadas, sukaupta teorinė medžiaga, numatyta tyrimo strategija.

2 tyrimo etapas. Parengta konceptualioji magistro darbo dalis: išstudijuota mokslinė literatūra, teisės aktai, atskleistas požiūris į problemos sprendimą.

3 tyrimo etapas. Atliktas tyrimas, sukaupiti, susisteminti ir išanalizuoti tyrimo duomenys, suformuluotos išvados.

4 tyrimo etapas. Remiantis atliktomis konceptualiaja ir analitine - tiriamąja magistro darbo dalimis, pateiktos apibendrinančios išvados, pasiūlyti konstruktyvūs problemos sprendimo būdai, pateiktos rekomendacijos, koreguotos magistro darbo dalys.

Tyrimo rezultatų mokslinis naujumas. Išanalizuoti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos teoriniai aspektai atskleidė šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso išskirtinumą, ypatybes ir keliamus naujus reikalavimus viešojo administravimo teorijų kontekste. Lietuvos valstybės tarnybos kūrimosi ir raidos analizė atskleidė atrankos į valstybės tarnybą sistemos kaitos bruožus ir trūkumus, kurie suponavo pokyčius valstybės tarnautojų atrankoje, įtvirtinant iš dalies centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą sistemą. Tyrimo rezultatai išplėtė mokslinio žinojimo ribas.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Magistro darbe nagrinėjama iki šiol mažai tyrinėta, nuo 2013 m. įsigaliojusi atrankos į valstybės tarnybą sistema. Atliktas tyrimas leido identifikuoti veikiančios atrankos sistemos stipriąsias ir silpnąsias puses, pateikti galimas atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptis. Jomis gali pasinaudoti tiek aukščiausio lygmens už valstybės tarnybos atrankos sistemos kūrimą ir vykdymą atsakingos institucijos, tiek viešojo sektoriaus įstaigų ir institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą vykdančios asmenys. Remiantis tyrimo rezultatais ir praktinėmis rekomendacijomis, gali būti tobulinamas atrankos į valstybės tarnybą procesas.

Magistro baigiamojo darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (116 šaltinių), priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 24 lentelės, 7 paveikslai. Darbo apimtis (be priedų) – 93 psl.

I. ATRANKA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje

Intensyvūs žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimai prasidėjo XX a. penktajame ir šeštajame dešimtmečiuose ir yra siejami su poindustrinio etapo atsiradimu. Todėl ilgą laiką žmogiškųjų išteklių samprata pirmiausia buvo vartojama privačiame, t.y. verslo sektoriuje. Tačiau naujų viešojo administravimo modelių idėjų plitimas paskatino įvairių sričių specialistus ir mokslininkus versle naudojamus žmogiškųjų išteklių valdymo metodus integruoti ir pritaikyti viešajame sektoriuje. Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, daugelį metų analizuota vadybos teorijų, ilgainiui davė pradžią ir žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje tyrimams.

Pastaruoju metu tiek moksliniuose tyrimuose, tiek praktikoje vis dažniau akcentuojamas efektyvus organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas. Jei anksčiau esminiai organizacijos ištekliai, garantuojantys veiklos sėkmę, buvo ir finansiniai ir materialūs, šiandien pripažįstama, kad didžioji dalis organizacijos veiklos sėkmės priklauso nuo to, kas ir kaip tuos minėtus išteklius naudoja ir valdo, t.y. nuo žmogiškųjų išteklių. Kaip teigia T. Ramona, Š. Anca (2013) ir J. H. Marler (2012), žmogiškieji ištekliai - tai žinios ir įgūdžiai, kurių tinkamas panaudojimas užtikrina efektyvų organizacijos veiklos strategijos įgyvendinimą. Organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas, t.y. organizacijos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Netgi naujo kapitalo įdėjimai gali viršyti numatomą naudą, jeigu bus valdomi kompetentingo personalo (Batra, 1996). Todėl kiekvienai organizacijai yra svarbus tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas.

Didėjant žmogiškųjų išteklių svarbai ir keičiantis jų ypatumams, turi keistis ir šių išteklių valdymui taikomi metodai, priemonės bei pati žmogiškųjų išteklių koncepcija (Jagminas, Piktornaitė, 2008). Pastebima, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių žmogiškųjų išteklių aspektus nagrinėjančiuose darbuose vartojami du sąvokų junginiai: žmogiškųjų išteklių valdymas (*angl. human resource management*) arba personalo valdymas (*angl. personnel management*). Nuolat diskutuojama dėl šių sąvokų sinonimiškumo bei tinkamo vartojimo.

Įvairių autorių (Arimavičiūtė, 2010; Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė, 2006; Jagminas, Piktornaitė, 2009; Dessler, 2001; Bratton, Gold, 2003; Farazmand, 2007; Thomas, 1996) pateikiamose personalo ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratose pastebimi esminiai jų skirtumai pagal vyraujančią požiūrį į darbuotojus, taikomus darbo organizavimo metodus, orientaciją laike ir erdvėje, dalyvavimą organizacijos strategijos formavime, investavimą į žmogiškuosius išteklius ir kt. Kaip esminį skirtumą galima būtų įvardinti tai, kad remiantis

žmogiškųjų išteklių koncepcija, į darbuotojus žiūrima kaip į svarbiausią ir vertingiausią organizacijos išteklių, kurio valdymas turi aiškią strateginę orientaciją. Tuo tarpu personalo valdymo teorija darbuotojus laiko tik vienu iš organizacijos išteklių, kuri galima panaudoti organizacijos tikslams įgyvendinti, o šio išteklius valdymas pagrįste orientuojasi tik į operatyvinius organizacijos poreikius. Šiame magistro darbe bus vartojama ne „personalo valdymas“, bet „žmogiškųjų išteklių valdymas“ sąvoka, nes remiamasi teorija (kaip toliau parodys žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos analizė), teigiančia, jog darbuotojai yra ypatingas ir svarbiausias organizacijos išteklius.

Mokslinėje literatūroje galima aptikti ne vieną žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžimą, kuriuose žmogiškųjų išteklių valdymas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai (Ginevičius, Paliulis, Chlivicas ir Merkevičius, 2006; Dessler (2001); Sun, 2001; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005) žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina kaip vieną iš organizacijos valdymo funkcijų, gana aiškiai ir konkrečiai apibrėždami žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas: žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, kandidatų verbavimą, atranką, mokymą ir tobulinimą, motyvavimą, darbo užmokesčio valdymą, saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą ir kt. Tokia samprata detalai atskleidžia žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, tačiau neparodo požiūrio į darbuotojus, kaip ypatingus organizacijos išteklius. M. Išoraitės (2011), A. Sakalo (2008), B. R. Jewell (2002), M. A. Armstrong (2012), J. S. Itika (2011) pateikiamuose žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimuose akcentuojamas platesnis - strateginis požiūris į šiuos išteklius, teigiant, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai efektyvus personalo panaudojimas ir ugdymas, leidžiantis pasiekti strateginių organizacijos tikslų, integruojant šį procesą į bendrą organizacijos valdymą. I. Pikturnaitės (2009), R. Čiutienės ir R. Adamonienės (2009), Bakanauskienės (2002) teigimu, valdant žmogiškuosius išteklius labai svarbu yra sudaryti organizacijoje tokias sąlygas, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą, asmenines bei profesines kompetencijas ir efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Šių autorių požiūryje pabrėžiamas darbuotojų ugdymas ir jų į organizaciją atneštos žinios bei kompetencijos.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje įvairių autorių pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad **žmogiškųjų išteklių valdymas** – tai koordinuoti valdymo sprendimai, kuriais siekiama ne tik integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas (planavimą, verbavimą, atranką, mokymą ir kt.), bet ir panaudoti bei ugdyti darbuotojų potencialą, reikalingą organizacijos tikslams pasiekti.

Magistro darbo objektas įpareigoja aptarti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ne tik bendru aspektu, bet ir išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir ypatybes viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai yra sudaryti iš dviejų pagrindinių personalo tipų: valstybės tarnautojų ir asmenų, dirbančių pagal darbo sutartis. Atsižvelgiant į šio darbo

temą, toliau bus akcentuojamos valstybės tarnautojų, kaip viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių, valdymo ypatybės.

Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje analizuoja tokie užsienio šalių autoriai, kaip K. Brown (2008) N. Thom ir A. Ritz (2004), N. Manning ir N. Parison (2002), H. H. Larsen ir Ch. Brewster (2003), J. Rabin (2003), D. Renwick (2003), Ch. Demmke, T. Henökl ir T. Moilanen (2008), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) ir kt. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą ir ypatumus tiria E. Chlivickas (2010), M. Vienažindienė (2009) su A. Sakalu (2010) ir R. Čiarniene (2007), V. Juknevičienė (2007) su V. Domarku (2008), I. Piktornaitė (2009) kartu su J. Jagminu (2008), S. Pivoras ir E. Visockytė (2011), J. Šiugždinienė (2008) ir daugelis kitų. Šių autorių darbuose viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai daugiausia nagrinėjami Lietuvos viešojo sektoriaus kontekste.

Aptarti bendrieji žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai ir principai, kaip jau buvo minėta, labiausiai yra paplitę privačiame (verslo) sektoriuje. Privataus ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo procesas turi panašių bruožų, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas valstybiniame sektoriuje turi ir specifinių savybių. Kaip teigia E. Chlivickas (2010), pirmiausia valstybės tarnautojai vykdo skirtingą ir labai įvairią veiklą įvairiose valstybės institucijose ir jiems taikomi bendri principai: lygiateisiškumo, skaidrumo, politinio neutralumo. Todėl, žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimas, kai skirtingą veiklą skirtingose institucijose vykdančioms valstybės tarnautojoms taikomos tos pačios procedūros ar tie patys kriterijai, tampa sprendimo reikalaujančia problema. Antra, skirtingai nei privačiame sektoriuje, viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą didžiąja dalimi lemia teisės aktų nuostatos: įstaigos vidaus struktūra ir žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros turi griežtai atitikti Viešojo administravimo ir kitų viešąjį sektorių reglamentuojančių teisės aktų nuostatas. Tačiau *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos* (OECD) publikacijoje (*Public Servants as Partners...2011*) pažymima, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra dinamiškas ir aplinkos pokyčių veikiamas procesas, todėl daugelio šalių valstybės tarnybą reglamentuojančios griežtos normos netūrėtų užkirsti kelią žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje lankstumui.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo ypatybes viešajame sektoriuje, tikslinga yra apžvelgti pastarojo šimtmečio viešojo administravimo raidos tendencijas, kadangi kintant viešojo administravimo modeliams ir požiūriui į viešojo sektoriaus valdymą, kito ir žmogiškųjų išteklių valdymo principai bei kryptys. Dabartiniu laikotarpiu taikomi trys viešojo administravimo modeliai – *tradicinis viešasis administravimas* (angl. Traditional Public Administration), *naujasis viešasis administravimas* (angl. New Public Administration) arba *naujoji viešoji vadyba* (angl. New Public Management) ir *naujasis viešasis valdymas* (angl. New Public Governance). Nors kiekvienas iš šių modelių pasižymi tik jam būdingais bruožais, labai griežtos ribos tarp šių

modelių nėra ir daugelio demokratinių valstybių viešajame administravime aptinkama visų šių modelių bruožų (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Taigi, toliau bus aptartos pagrindinės minėtų viešojo administravimo modelių charakteristikos ir jų viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui keliami reikalavimai.

Tradicioo viešojo administravimo modelis glaudžiai siejamas su M. Weberio idealiosios biurokratijos teorija, kurios pagrindinė idėja - racionalizmas. Kaip teigia K. Brown (2008), siekiant užtikrinti sprendimų ir veiksmų nuoseklumą, viešojo sektoriaus administracinė sistema buvo paremta veiklos racionalumu, funkcinė specializacija, hierarchiškumu, procedūrų biurokratizavimu ir formalizavimu. Tradicioo viešojo administravimo modelio privalumais buvo laikomi: darbo garantijos, nuolatinis kilimas karjeros laiptais, socialinės garantijos (Jagminas, Piktornaitė, 2008). Tuo pačiu metu šis modelis kritikuojamas dėl pernelyg siauro ir biurokratinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius, juos laikant oficialias pareigas pagal neįsamenintas racionalias taisykles tam tikroje jurisdikcijoje patikimai vykdančiais darbuotojais (Papšienė, 2010). Tradicioo modelio neatitikimas keliamiems reikalavimams vertė viešojo administravimo mokslininkus ieškoti naujų, efektyvesnių viešojo sektoriaus valdymo modelių.

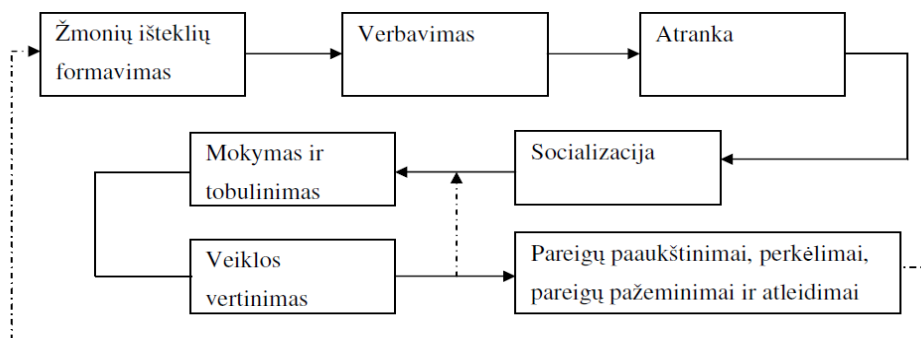
Naujoji viešojo vadyba arba naujasis viešasis administravimas yra modelis, kuris atskleidžia, kaip privačiame sektoriuje taikyti vadybos principai transformuojami į viešojo sektoriaus praktiką. Ilgainiui viešajame sektoriuje buvo perimta daugelis privataus sektoriaus vadybinių idėjų, tokių kaip efektyvumas, atsakingumas ir skaidrumas, paslaugų kokybė (Waterhouse, Lewis, 2004), konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, personalo kompetencija, viešųjų išteklių privatizavimas, organizacijų restruktūrizavimas (Butterfield, Edwards, Woodwall, 2004). Tradicioo viešojo administravimo virsmas į naująją viešąją vadybą, pakeitė požiūrį ir į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą. Apibendrinus P. Papšienės (2010), M. Vienažindienės (2009), V. Domarko ir V. Juknevičienės (2007) pateiktas žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikas naujosios viešosios vadybos kontekste, išaiškėjo keletas esminių nuostatų: įgaliojimų ir atsakomybės už žmogiškųjų išteklių valdymą delegavimas linijiniams vadovams; komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas; griežtai hierarchinių valdymo struktūrų keitimas į minimaliai hierarchizuotas; darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą; lankstus požiūris į karjeros valdymą vietoje standartinio hierarchinio kilimo; darbuotojų profesionalumas ir kompetencija, darbuotojų orientavimas į veiklos rezultatus. Akivaizdu, kad naujosios viešosios vadybos modelis sudaro sąlygas lankstesniam ir atviresniam požiūriui į žmogiškųjų išteklių valdymą. Tačiau kaip teigia S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) cituodami prancūzų tyrinėtoją L. Rouban (1999, p. 3-4), šiomis dienomis nepakanka paskelbti, jog politikai turi priimti sprendimus, o valstybės tarnautojai – juos vykdyti, nes piliečiai reikalauja gerokai daugiau, nei vadyba. Jie reikalauja nešališkumo, nori būti išklaustyti ir

suprasti, nepaisant jų skirtumų. Taigi, kaip reakcija į pernelyg didelius naujojo viešojo administravimo vadybinių elementų užmojus viešajame sektoriuje, XX a. pabaigoje viešojo administravimo srityje pradėjo plisti naujojo viešojo valdymo koncepcija.

Naujasis viešasis valdymas bendrąja prasme suprantamas kaip šalies reikalų tvarkymas jungtinėmis politinės, ekonominės ir administracinės bendruomenės atstovų pastangomis, skatinant konstruktyvų valstybės institucijų, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimą. Apibendrinus viešojo administravimo specialistų (Pivoras, Visockytė, 2011; Guoga, Urvikis, 2011; Raipa, 2010; Peters, Pierre, 1998; Osborne, 2009; Bevir, 2010; Heinrich, Hill, Lynn, 2004, ir kt.) pateiktus naujojo viešojo valdymo principus, galima teigti, kad naujojo viešojo valdymo paradigmoje pirmiausia akcentuojamas ne vien klientų poreikių tenkinimas, o visų socialinių partnerių bendradarbiavimas, kuriant viešąsias vertybes. Ypač pabrėžiama socialinio teisingumo svarba, skaidrumas ir atskaitingumas, o viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, apimančiam ne tik institucijas ir atskirus jų veikėjus, bet, pirmiausia, pilietinę visuomenę. Anot V. Domarko ir V. Juknevičienės (2007), visa tai kelia naujus reikalavimus viešojo sektoriaus darbuotojams, ypač vadovaujančiajam personalui: jie turi būti politiškai nešališki ir sąmoningi, socialiai atsakingi bei jautrūs aplinkos pokyčiams. Taigi, remiantis naujojo viešojo valdymo modeliu, valdant žmogiškuosius išteklius svarbiausiais veiksniais tampa viešojo sektoriaus personalo profesionalumo, atsakingumo, sąžiningumo ir atskaitingumo užtikrinimas.

Iš aptartų viešojo administravimo modelių bruožų matyti, kad keičiantis požiūriui į viešojo administravimo įstaigų tikslus ir jų valdymo metodus, keitėsi požiūris ir į viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius: nuo racionaliai, pagal nustatytas taisykles savo pareigas vykdančius darbuotojus, iki lankstaus, atviro, profesionalaus, į veiklos rezultatus orientuoto ir etikos principais besivadovaujančio personalo. Atsižvelgiant į šiuolaikines viešojo administravimo tendencijas ir anksčiau aptartus bendruosius žmogiškųjų išteklių valdymo bruožus, galima teigti, kad viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas – tai vadybos funkcija, kuri apima visas veikas, valdant ir organizuojant darbuotojus taip, kad organizacija būtų aprūpinta profesionaliais, atsakingais, sąžiningais ir jautriais piliečių bei socialinių partnerių poreikiams darbuotojais.

F. A. Stoner ir kt. (2005) išskiria 7 pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo proceso organizacijoje veikas: 1) žmogiškųjų išteklių planavimas, 2) verbavimas, 3) atranka, 4) mokymas ir tobulinimas, 5) socializacija, 6) veiklos vertinimas, 7) pareigų paaukštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai, atleidimai (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Stoner, Freeman, Gilbert (2005).

Šis modelis atspindi bendrąjį žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, kuris gali būti pritaikomas tiek privačiojo sektoriaus organizacijoms, tiek viešojo sektoriaus įstaigoms ir institucijoms. Tuo tarpu tokie autoriai, kaip J. S. Ott ir E. W. Russell bei D. Klingner ir J. Nalbandian, išskiria personalo valdymo funkcijas būtent viešojo administravimo institucijose. J. S. Ott ir E. W. Russell (2001) teigimu, viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą sudaro valstybės tarnautojų verbavimas ir atranka; tarnybos pozicijų klasifikavimo sistemos stiprinimas ir plėtra bei adekvataus atlygio ir naudų užtikrinimas kiekvienai pozicijai; darbo - tarnautojų santykio valdymas, į kurį įeina ir derybos su profesinėmis sąjungomis bei sutarčių tvirtinimas; tarnautojų, pažeidžiančių taisykles ar nevykdančių reikiamo lygio veiklos, drausminimas ir apribojimai; mokymosi programų tarnautojams ir vadovams koordinavimas.

D. Klinger ir J. Nalbandian (1985) skiria šias viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas: aprūpinimas (skelbti įdarbinimo konkursus, atrinkti ir priimti naujus darbuotojus); paskirstymas (paskirstyti darbus, atlyginti darbuotojams, paaukštinti, perkelti dirbti kitur); vystymas (apmokyti, įvertinti, globoti, motyvuoti darbuotojus); sankcionavimas (disciplinuoti, derėtis su darbuotojais dėl darbo sąlygų ir santykių, vykdyti skundų ir apeliacijų procedūras); kontrolė ir adaptavimas (sukurti personalo valdymo sistemą, nustatyti personalo skyriaus vaidmenį ir santykius su finansų skyriumi bei tiesioginiais vadovais, sukurti ir palaikyti informacijos ir prognozės sistemas, atitinkančias aprūpinimo, paskirstymo, vystymo ir sankcionavimo funkcijas).

Galima pastebėti, kad abu aptarti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai vienas su kitu siejasi tuo, kad abiejuose galima išskirti verbavimo ir atrankos, paskirstymo, vystymo, sankcionavimo funkcijas. J. S. Ott ir E. W. Russell dėmesį atkreipia ir į bendradarbiavimą ir derybas su profesinėmis sąjungomis, o D. Klingner ir J. Nalbandian labiau pabrėžia adaptavimo sistemos sukūrimą bei kontrolės užtikrinimą komunikacinių ryšių pagalba. Nė vienas iš pateiktų viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų modelių nėra

universalus ir visuotinai pritaikytinas, nes, kaip teigia A. Bacevičiūtė ir V. Juknevičienė (2009, p. 15): „visų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos ir metodai yra skirtingi, nes skiriasi jų dydis, valdymo specifika, teikiamos paslaugos, vidaus politika ir kiti valdymo veiksniai“. Tačiau šių ir kitų autorių pateiktų funkcijų įgyvendinimas sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje pagrindą, nuo kurio priklauso efektyvus piliečių poreikių tenkinimas.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatybes, galima teigti, kad viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas yra dinamiškas procesas, kurio principai ir valdymo kryptys kito kartu su požiūriu į viešojo administravimo tikslus ir modelius. Naujojo viešojo valdymo idėjų skverbimasis į viešąjį sektorių skatina skirti vis daugiau dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sudedamosioms dalims. Naujojo viešojo valdymo keliami reikalavimai žmogiškiems ištekliams susiję ne tik su darbuotojų kompetencija ir profesionalumu, bet ir su aukštais jų moralės ir etikos principais: skaidrumu, atskaitingumu, sąžiningumu ir pan. Profesionalumas, kompetencija bei minėti moralės ir etikos principai yra formuojami praktinės ir gyvenimiškos veiklos metu, tačiau jie jau gali būti keliami kaip tam tikri reikalavimai, atrenkant kandidatus į tam tikras valstybės tarnybos pareigas. Dėl to atranka tampa vienu iš esminių žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime elementų. Atranka yra žmogiškųjų išteklių valdymo proceso atspirties taškas, kai organizacija ne tik pritraukia, bet ir adaptuoja naujo atrinkto darbuotojo įnešamas žinias ir kompetencijas organizacijos tikslams tenkinti. Todėl, sekančiame poskyryje bus aptarti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos bruožai ir ypatybės.

2. Žmogiškųjų išteklių atranka viešajame sektoriuje

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje buvo išsiaiškinta, kad svarbiausias kiekvienos organizacijos resursas yra žmogiškieji ištekliai, todėl tai, ar organizacija veiks sėkmingai ar ne, iš esmės priklauso nuo to, kokie žmonės joje dirba. Kaip teigia D. Šaparnienė ir D. Damskienė (2010), žmogiškųjų išteklių atrankos vystymąsi daugiausia lemia socialinės ir ekonominės organizacijos plėtros perspektyvos, todėl akivaizdu, kad žmogiškųjų išteklių atrankos procesas tampa vienu iš svarbiausių sričių organizacijų valdyme. Atranka yra pirminis žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapas, turintis užtikrinti, kad organizacijoje būtų įdarbinti kompetentingiausi ir darbo vietai (pareigoms) keliamus reikalavimus geriausiai atitinkantys specialistai.

Kaip ir analizuodami žmogiškųjų išteklių valdymą, taip ir aptardami vieną iš pagrindinių jo sudėtinių dalių - darbuotojų atranką, mokslininkai daugiausia akcentuoja šios veiklos ypatybes privačiajame sektoriuje. Pastebėtina, kad privačiajame sektoriuje naudojamų atrankos metodų

įvairovė yra daug platesnė, nei viešajame sektoriuje ir kad viešasis sektorius išnaudoja ne visas personalo atrankos proceso galimybes, nes atrankos tvarką reglamentuojančiuose teisės aktuose nėra įtvirtintų daugelio mokslinėje literatūroje pateiktų atrankos būdų. R. Vanago (2009) teigimu, Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuojanti personalo atrankos sistema turi tiesioginę įtaką formuojant atsakingų viešojo sektoriaus tarnautojų būrį, nes tik suformuotas profesionalų būrys bus pajėgus įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas, rodyti gerą rezultatą ir didinti suteikiamų paslaugų kokybę. Todėl, norint turėti pačius kompetentingiausius valstybės tarnautojus, būtina sukurti efektyvią viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, kuri užtikrintų sėkmingą kandidatų žinių, gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitikimą.

Mokslinėje literatūroje pateikta daug ir įvairių žmogiškųjų išteklių atrankos apibrėžimų, kurie iš esmės yra panašūs, bet kartu turi ir tam tikrų skirtumų. Lietuvos ir užsienio autorių vartojami atrankos apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių atrankos apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Price (2007)	Spendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje.
Baceviciūtė, Juknevičienė (2009)	Organizacijos vykdomas procesas, kurio metu išrenkamas tinkamiausias darbuotojas, atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius, turintis reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei lengvai jomis disponuojantis.
McKenna, Beach (2008)	Žmogiškųjų išteklių aprūpinimo organizacijos departamentams, skyriams ir laisvoms darbo vietoms, procesas.
Itika (2011)	Menas išsirinkti geriausius įgūdžius ir žinias laisvai darbo vietai turintį darbuotoją.
Stoner, Freeman, Gilbert (2005)	Abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne.
Bakanauskienė (2008)	Sąrašas kandidatų, tinkamų organizacijos siūlomai darbo vietai.
Bohlander, Shell (2007)	Individualus pasirinkimo procesas, kurio metu atrenkamas tinkamiausias kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti.
Cenuše, David (2012)	Būsimo darbuotojo pasirinkimo procesas, remiantis konkrečiais kriterijais, paremtais darbo vietai keliamais reikalavimais.

Saltinis: Price (2007); McKenna, Beach (2008); Baceviciūtė, Juknevičienė (2009); Itika (2011); Stoner et al. (2005); Bakanauskienė (2008); Bohlander, Shell (2007); Cenuše, David (2012).

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad **žmogiškųjų išteklių atranka** - tai organizacijoje vykdomas procesas, kurio metu surandamas ir išrenkamas numatomai darbo vietai (pareigoms) tinkamas darbuotojas, pasižymintis tai darbo vietai reikiama kvalifikacija, įgūdžiais ir žiniomis.

Žmogiškųjų išteklių atrankos tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje pagrindinis tikslas yra, taikant įvairias atrankos priemones ir būdus, iš suinteresuotų pretendentų išrinkti tuos, kurie teiks didžiausią naudą organizacijai ir įneš didžiausią indėlį į organizacijos veiklą. Šiam tikslui pasiekti, būtina turėti efektyvią atrankos sistemą. R. Vanago (2009) teigimu, vykdam atrankos procesą viešajame sektoriuje, dažnai pamirštamas pirmasis labai svarbus etapas - verbavimas. Darbuotojų verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją

potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas. Šio etapo metu sudaromas tam tikras kandidatų skaičius, iš kurių bus atrenkamas ir įdarbinamas reikalingos kvalifikacijos darbuotojas. M. Cenuše, A. David (2012) teigia, kad verbavimas gali būti atliekamas naudojant išorinius (skelbimai įvairiose žiniasklaidos priemonėse, paieška mokymo įstaigose, naudojimas įdarbinimo agentūrų, darbo biržos paslaugomis ir kt.) ir vidinius šaltinius (ieškoma darbuotojo iš jau dirbančių organizacijoje asmenų). Darbuotojų verbavimo ir atrankos procesai negali vykti be išankstinio pasiruošimo ir analizės. J. S. Itika (2011) išskiria tokius pirminius žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos proceso etapus:

1. *Žmogiškųjų išteklių planavimas*. Šio etapo tikslas – nustatyti efektyvų ir optimalų etatų skaičių. Planavimas yra procesas, kurio metu identifikuojamas esamas ir būsimas organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikis, rengiami ir įgyvendinami planai, leidžiantys tenkinti šiuos poreikius bei kontroliuojamas šių planų vykdymas.
2. *Darbo vietos analizė* – tai procesas, kurio metu nustatoma, kokias bendrąsias ir specialiąsias charakteristikas turi atitikti pretendentas, norintis eiti atitinkamas pareigas organizacijoje. Tai leidžia nustatyti darbo veiklos specifiką ir išskirti pretendentams keliamus reikalavimus. Remiantis moksliniais tyrimais, P. Bates, H. Johnson ir J. Clifford (2008) pretendentams keliamus reikalavimus susiejo su darbo kokybe (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Santykis tarp kompetencijų ir darbo kokybės

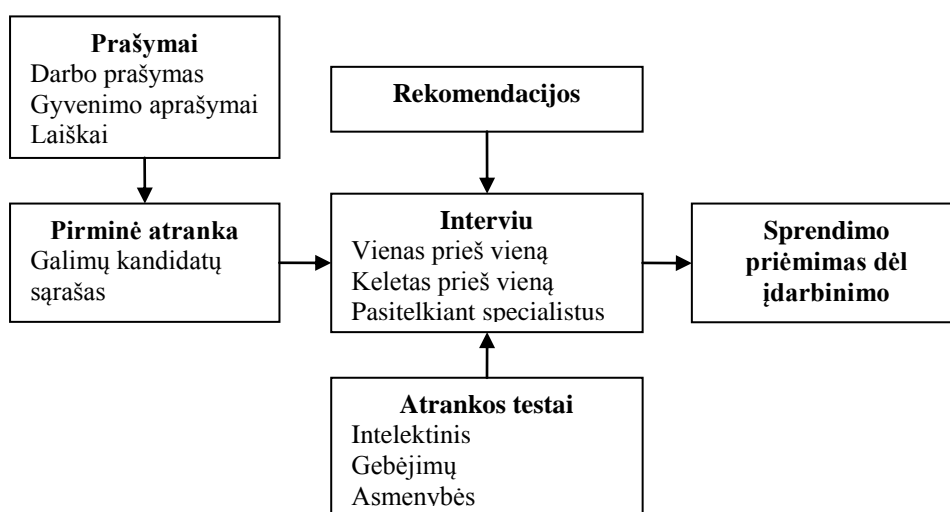
Kriterijus	Darbo kokybė (%)		
	Aukšta	Vidutinė	Žema
Specifiniai techniniai įgūdžiai	25	16	13
Bendrieji įgūdžiai	15	19	20
Kvalifikacijos lygis	9	13	9
Patirtis	7	7	1
Motyvacija/ požiūris	41	45	56
Kita	1	0	1
Nežinau	0	0	2
Visos	88	31	71

Šaltinis: Bates et al.(2008).

Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad analizuojant atskiras kompetencijų grupes (kriterijus), didžiausią įtaką darbo kokybei daro darbuotojo motyvacija ir požiūris į darbą, taip pat techniniai įgūdžiai. Labiausiai tyrėjus nustebino tai, kad apklausų duomenimis, mažiausiai įtakos darbo kokybei turi patirtis ir darbuotojo kvalifikacijos lygis. Visgi buvo išsiaiškinta, kad kokybiškai ir tinkamai darbą atlikti gali ne atskiromis kompetencijų grupėmis pasižymintys, o visą jų rinkinį turintys darbuotojai. Taigi darbo vietos analizės metu turi būti nustatyta, kokį savybių ir kompetencijų derinį turi turėti pretendentas laisvoms pareigoms užimti.

3. Darbo vietos analizės metu surinkta informacija naudojama pareigybės aprašui parengti. *Pareigybės arba darbo aprašymas* yra rašytinis dokumentas, reikalingas tam, kad darbuotojas ir darbdavys aiškiai žinotų darbuotojo veiklos ir kompetencijos ribas, suteiktas teises ir pareigas, jų vykdymo tvarką, turinį, darbo sąlygas ir kt.

Tik atlikus prieš tai aptartus žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos proceso etapus, galima nustatyti, kaip (kokiais etapais) atranka turi vykti ir kokie atrankos metodai yra tinkamiausi. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso etapus. S. Šaparnienė ir D. Damskienė (2010), remdamosis įvairių autorių (Rossen, 2007; Sakalas, 1998; Stoner et al 2005; Leonienė, 2001; Bakanauskienė, 2008) nuomonėmis, pateikia apibendrintą žmogiškųjų išteklių atrankos proceso etapų schemą (žr. 2 pav.).



2 pav. Žmogiškųjų išteklių atrankos etapai

Šaltinis: Šaparnienė, Damskienė (2010).

Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas ir jo etapų skaičius gali skirtis priklausomai nuo organizacijos dydžio, veiklos pobūdžio, kandidatų skaičiaus, į kokio lygio pareigas atranka yra vykdomas, iš kokios aplinkos (vidinės ar išorinės) siekiama darbuotoją įdarbinti ir pan. Tačiau, kad ir kiek bei kokius atrankos etapus organizacija taikytų, jie visuomet turi būti nuoseklūs, papildyti vienas kitą, o atrankos proceso metu taikomi metodai turi geriausiai atskleisti kiekvieno pretendento privalumus ir trūkumus, bei atitiktį darbo vietai keliamus reikalavimus.

Siekiant užtikrinti objektyvią ir skaidrią darbuotojų atranką viešojo sektoriaus organizacijose, daugelyje šalių naudojami *testai*. Testavimas – tai atrankos procedūra, skirta gauti informacijai apie kandidatą ir kuri gali padėti organizacijai nuspręsti, ar kandidato įgūdžių, žinių ir gebėjimų pakanka tam tikram darbui atlikti (De Soete, Lievens, 2012). Testo rūšis pasirenkama, atsižvelgiant į laisvai darbo vietai keliamus reikalavimus. Įvairūs autoriai išskiria skirtingas testų rūšis.

Remiantis R. C. Appleby (2003), J. S. Itika (2004), B. De Soete, F. Lievens (2012), J. Snyder C. Shahani-Denning (2012), galima išskirti šias pagrindines testų rūšis: *gebėjimų testai*, kurių metu tikrinami pretendentų specialūs, darbo vietai reikalingi gebėjimai arba bendrieji (dažniausiai kognityviniai) sugebėjimai; *asmenybės testai*, kurių metu siekiama išsiaiškinti pretendento psichologines charakteristikas: asmenybės, temperamento bruožus, nuostatas, vertybes, interesų sritis ir pan.; *praktiniai/ situaciniai/ darbą imituojantys testai*, kurių metu imituojamos darbinės situacijos ir taip nustatoma, kaip kandidatai atlieka konkrečius darbo elementus. Tokia atrankos testų įvairovė leidžia savo atrankos modelį formuojančioms organizacijoms pasirinkti tinkamiausias ir geriausiai kandidatų gebėjimus atskleidžiančias testų rūšis.

Testai, kaip personalo atrankos metodai, pasižymi patikimumu ir rezultatų pastovumu, tačiau taip pat kritikuojami dėl testų sudarymo principų ir rezultatų diskriminacinio pobūdžio bei dėl vertintojų subjektyvumo interpretuojant ir panaudojant testo rezultatus (Juknevičienė, Bacevičiūtė, 2009). Todėl rekomenduojama nesinaudoti testais kaip vienintele atrankos priemone, o ją taikyti su kitais atrankos metodais, tokiais kaip pokalbis, CV, rekomendacijos ir kt. kandidato bibliografinius duomenis atskleidžiančiais dokumentais.

Pokalbis (interviu) tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose yra vienas iš svarbiausių ir galutinių atrankos metodų, įvertinančių pretendento tinkamumą. Interviu – tai išsamus pokalbis tarp kandidato ir organizacijos vadovo ar jo paskirtos kandidatų vertinimo komisijos, kurio tikslas - ankstesniuose atrankos etapuose gautą informaciją papildyti nauja ir nustatyti kandidato tinkamumą užimti laisvą darbo vietą (Vanagas, 2009). Interviu taip pat gali būti skirstomas į tam tikrus tipus.

Pagal tai, kiek asmenų vertina kandidatą pokalbio metu, interviu galima skirstyti į *individualų interviu*, kai pokalbis vyksta tik tarp kandidato ir vieno organizaciją atstovaujančio asmens; *interviu su atrankos komisija*, kai pokalbis vyksta tarp kandidato ir dviejų ar daugiau komisijos narių (dažniausiai už žmoniškųjų išteklių valdymą organizacijoje atsakingo asmens ir būsimo tiesioginio kandidato vadovo); *interviu, pasitelkiant tam tikros srities specialistus*, kai pokalbio komisijoje dalyvauja ne tik organizacijos atstovai, bet ir tam tikros srities organizacijoje nedirbantis specialistas (pvz., psichologas) (Itika, 2011).

Pagal pokalbio metu užduodamų klausimų formą ir turinį, interviu yra skirstomas į *struktūruotą*, kai pokalbio metu visiems pretendentams ta pačia seka užduodamas toks pat kiekis vienodų ir iš anksto parengtų klausimų; *pusiau struktūruotą*, kai remiamasi pokalbio planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir pateikimo seka, tačiau numatyta, kad pokalbio eigoje komisijos nariai gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų; *nestruktūruotą*, kai komisija remiasi pokalbio planu, kuriame numatyti esminiai klausimai, pateikiamos pagrindinės pokalbio

kryptys be konkrečių klausimų formuluočių, tad klausimus komisijos nariai kuria interviu metu priklausomai nuo jo eigos (De Soete, Lievens, 2012).

Įrodyta, kad kuo interviu yra labiau struktūruotas, tuo didėja jo, kaip atrankos metodo validumas. Kaip teigia S. T. Hunt (2007), nestruktūruotas interviu yra atsainus, šališkas, nes sudarytas iš atsitiktinių klausimų, dažnai nesusijusių su gebėjimu atlikti būsimą darbą. Analizuojant interviu, kaip atrankos metodo tinkamumą, svarbiausiu veikiu tampa ne pats interviu tipas, o atrankos komisijos profesionalumas ir pasiruošimas vykdyti pokalbį. Tik iš anksto kruopščiai suplanuotas pokalbis konkurso komisijai padėtų susidaryti pagrįstą nuomonę apie kiekvieno kandidato tinkamumą darbui.

Pastaruoju metu, ypačingai privačiame sektoriuje, pastebima tendencija kartu taikyti abu prieš tai aptartus atrankos būdus (testus ir pokalbį). Taip kuriami vadinamieji *vertinimo centrai*, kurie vykdo atranką kombinuodami testus, praktines užduotis ir interviu į vientisą laiko atžvilgiu (koncentruotą) atrankos procesą (nedarant pertraukų), užtrunkantį nuo vienos iki kelių dienų (Pivoras, 2012). Vertinimo centruose keli kandidatai vertinami kartu. Tai leidžia taikyti tokias gebėjimų patikrinimo priemones, kaip vaidmenų žaidimai ar grupinės užduotys. Pasak M. Armstrong (2012), vertinimo centras gali surinkti daugiau informacijos apie kandidatus, nei atrankos komisijos, remdamosi tik interviu ar testavimo medžiaga. Atrankos centrų tinkamumas užtikrinant objektyvią ir patikimą atranką yra vienas didžiausių palyginti su tradicinėmis atrankos priemonėmis. Tačiau jų naudojimas kol kas yra ribotas, o to pagrindinė priežastis yra didelės finansinės sąnaudos.

Nėra vieno ir visoms organizacijoms ir visais atvejais tinkamo atrankos būdo, todėl konkrečioje situacijoje reikėtų įvertinti metodo tinkamumą konkrečiam darbui, jo patikimumą ir taikymo sąnaudas.

Nepaisant kai kurių bendrų žmogiškųjų išteklių atrankos principų taikymo atrenkant viešojo sektoriaus darbuotojus, remiantis V. Baršauskiene (2002). D. Šaparniene ir D. Damskiene (2010), Chlivicku (2010), ***galima išskirti tokius esminius viešojo sektoriaus išskirtinumo žmogiškųjų išteklių atrankos požiūriu aspektus:***

- Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių, ypačingai valstybės tarnautojų, *atranka yra griežtai teisiškai reglamentuota*. Taigi, pasirenkant atrankos proceso eigą, etapus, metodus ir kt., viešojo sektoriaus organizacijos neturi privačiam sektoriui būdingo lankstumo.
- Viešojo sektoriaus darbuotojų *atrankai keliami išskirtiniai objektyvumo ir skaidrumo reikalavimai*. Darbuotojas turi būti samdomas, atsižvelgiant į jo kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kt. subjektyvius kriterijus

- Žmogiškųjų išteklių *atrankos sistema turi būti atvira*, kad užtikrintų viešojo sektoriaus organizacijose esančių laisvų darbo vietų prieinamumą visiems piliečiams, atitinkantiems darbo vietai keliamus reikalavimus, nepaisant jų rasės, etninės grupės, lyties, šeimyninės padėties, religinių bei politinių įsitikinimų ir pan.
- Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių *atranka – bendra visuomenės intereso sritis*. Viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos sistema daro tiesioginę įtaką valstybės tarnybos ir viso viešojo sektoriaus funkcionavimui. Tik suformuotas profesionalus darbuotojų būrys bus pajėgus įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas ir didinti teikiamų paslaugų kokybę, o tai didžia dalimi daro įtaką visuomenės pasitikėjimui ir požiūriui į valstybę: nuo valstybės tarnautojo veiklos kokybės ir profesionalumo priklauso, kaip asmenys, besikreipiantys į valstybės ar savivaldybės institucijas, vertins ne tik tą instituciją, bet ir visą valstybę.

Visi šie viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumai daugiau ar mažiau būdingi tiek Lietuvos, tiek ir užsienio valstybių viešajam administravimui. Tačiau, kad ir kokiais atrankos principais besiremiama, pagrindinis žmogiškųjų išteklių atrankos tikslas išlieka tas pats - atrinkti patį kompetentingiausią ir tinkamiausią darbuotoją.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių atrankos viešajame sektoriuje analizę, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių atranka tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje yra vienas svarbiausių uždavinių organizacijos valdymo procese, nes nuo to, kokie darbuotojai bus atrinkti, priklauso visa tolesnė organizacijos veiklos sėkmė. Todėl būtina pasirinkti tinkamus kandidatų atrankos kriterijus ir metodus, kurie padėtų išrinkti patį kompetentingiausią pretendentą iš visų galimų. Didžiausiu viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos trūkumu, lyginant su privačiu sektoriumi, galima būtų laikyti atrankos sistemos nelankstumą, sąlygotą griežto teisinio reglamentavimo, kuris trukdo išnaudoti visas personalo atrankos proceso galimybes.

Magistro darbo objektas įpareigoja sekančiame darbo skyriuje aptarti valstybės tarnybos, kaip svarbiausių viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių, atrankos sistemą, jos bruožus ir formavimo ypatybes.

3. Atrankos į valstybės tarnybą sistema ir jos įgyvendinimo politika

3.1. Valstybės tarnybos samprata ir modeliai

Valstybės tarnybą galima laikyti svarbiausiu viešojo sektoriaus organizacinės struktūros elementu, nes nuo valstybės tarnybos profesionalumo itin priklauso viešosios politikos sprendimų įgyvendinimo kokybė ir sėkmė. Todėl jau nuo pat Lietuvos valstybės nepriklausomybės atkūrimo buvo siekiama sukurti aukštus standartus atitinkantį valstybės

tarnautojų korpusą. Tokių tikslų siekiama ir dabar. Kaip teigia V. Smalskys ir A. Minkevičius (2013), valstybės tarnybos tikslas yra tarnauti viešajam interesui, užtikrinant sklandų valstybės institucijų funkcionavimą ir atliekant jai deleguotas viešojo administravimo funkcijas. Nors kai kurie autoriai bando apibrėžti bendruosius valstybės tarnybos principus ir tikslus, nederėtų pamiršti, jog kiekvienos šalies valstybės tarnybos sistema yra skirtinga ir turinti tik jai būdingus bruožus. Todėl norint apibrėžti valstybės tarnybos sampratą ir tikslus, tai derėtų daryti konkrečios šalies kontekste.

Lietuvos valstybės tarnybos samprata apibrėžta pagrindiniame šalies valstybės tarnybą reglamentuojančiame įstatyme - Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme. Jame **valstybės tarnyba** apibrėžiama kaip: „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma“ (Žin., 2002, VIII-1316). Galima pastebėti, kad šiame įstatyme pateiktas valstybės tarnybos apibrėžimas yra pakankamai platus ir išsamus bei aiškiai išskiriantis, kokie teisiniai santykiai ir kokia veikla sudaro valstybės tarnybos pagrindą.

N. Glebovės (2012) teigimu, Valstybės tarnybos įstatymas valstybės tarnybą įvardija kaip dvejopo pobūdžio teisinius santykius: 1) teisinius santykius, susijusius su valstybės tarnautojo, kaip dirbančio asmens, statusu, t.y. tam tikrų teisių ir pareigų bei garantijų įgijimas; 2) teisinius santykius, susijusius su valstybės tarnautojo vykdoma viešojo administravimo veikla (kitais tariant, valstybės tarnautojų profesinės veiklos teisiniai santykiai. N. Glebovė (2005), remdamasi V. Tiažkijum (2005), valstybės tarnybos apibrėžimą taip pat analizuoja siaurąja ir plačiąja prasme. *Plačiąją prasme* valstybės tarnyba reiškia visų valstybės tarnautojų veiklą, vykdančioms jiems pavestas funkcijas, o valstybės tarnautojo sąvoka apima visus dirbančiuosius asmenis, kurie dirba valstybės ir savivaldybės institucijose ar įstaigose ir gauna atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžetų. *Siaurąją prasme* valstybės tarnyba reiškia asmenų veiklą, kuria tiesiogiai įgyvendinami valstybės, jos aparato ar atitinkamos institucijos uždaviniai ir funkcijos valstybės valdymo srityje. Nepriklausomybę atkūrusioje Lietuvoje skirtingais laikotarpiais buvo remiamasi skirtingomis valstybės tarnybos sampratomis, tačiau galima teigti, kad šiuo metu yra įsitvirtinusi siauroji valstybės tarnybos samprata.

Kalbant apie valstybės tarnybos sampratą, svarbu paminėti ir tai, kad pastarosios turinį įtakoja ir konkrečioje šalyje taikomas valstybės tarnybos modelis – *karjeros, postų* ar *mišrusis*. Lyginant įvairių šalių valstybės tarnybos modelius, pastebėta, kad daugelyje „senujų“ ES valstybių (Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje ir kt.) vyrauja karjeros modelio elementai. Tuo tarpu Čekijoje, Latvijoje, Italijoje, Suomijoje, Nyderlanduose atranka į valstybės tarnybą pagrįsta postų sistemos modeliu (Demmke, Moilanen, 2010). Visgi daugelyje ES šalių vyrauja mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame susipina abiejų modelių požymiai.

Ne išimtis ir Lietuva, kurioje taip pat įtvirtintas mišrusis valstybės tarnybos modelis su labiau išreikštais karjeros valstybės tarnybos modelio požymiais (žr. 3 lent.)

3 lentelė

Valstybės tarnybos modelių skirtumai

Karjeros modelio požymiai	Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai	Postų modelio požymiai
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes
Būtinasis specialus išsilavinimas	Nebūtinasis specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	Yra – 62,5 metų (K)	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje (P)	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį
Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos - aukštesnė pareiginė alga	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Yra pareigų paaukštinimas (K)	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas (K)	Paskyrimas į pareigas terminuotas
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės sistemos nėra (P)	Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių

Šaltinis: Tuleikienė, Česnulevičienė, Kvietkus (2003).

Mišrus valstybės tarnybos modelis turi savų privalumų, tačiau neišvengia ir tam tikrų trūkumų. Kalbant būtent apie Lietuvos valstybės tarnybos modelį, anot K. Masiulio ir A. Krupavičiaus (2007), jis yra kritikuojamas dėl neadekvačių biurokratų ir politikų santykių, kai biurokratai vis dažniau įtraukiami į politinių sprendimų priėmimo procesus ir yra asmeniškai atsakingi už tų sprendimų rezultatus. Rezultatams esant ne tokiems sėkmingiems kaip tikėtasi, kyla rizika užimamoms pareigoms.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba – tai teisiniai santykiai, atsirandantys įgijus valstybės tarnautojo statusą dėl šį statusą įgijusio asmens vykdomos viešojo administravimo veiklos. Įgijus šį statusą, kartu įgyjamos ne tik tam tikros garantijos ir teisės, bet ir atitinkamos pareigos, kurių vykdymas turi užtikrinti viešojo intereso įgyvendinimą. Valstybės

tarnybos samprata priklauso nuo skirtingose šalyse taikomų skirtingų valstybės tarnybos modelių, susikūrusių vietos tradicijų, ekonominės ir politinės raidos įtakoje.

3.2. Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą sistemos kūrimasis ir raida

Lietuvos valstybės tarnyba yra griežtai reglamentuojama didelės teisinės bazės, kuri susiformavo bendrame valstybės tarnybos teisinio reguliavimo kontekste. Valstybės tarnyba, nepaisant daugiametės patirties bei tradicijų, nuolatos kinta ir tobulėja, priklausomai nuo to, kaip kinta valstybės valdymas ir kokius uždavinius turi spręsti valstybė (Smalskys, Minkevičius, 2013). Lietuvos valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raidoje galima išskirti 5 etapus, kuriuose atsispindi ir atrankos į valstybės tarnybą sistemos kaita:

1 etapas. Lietuvai atkūrus nepriklausomybę, politinė situacija po 1990 vertė kuo greičiau keisti centralizuotą valdymo sistemą. Faktiškai buvo išlaikytas komunistinio valdymo modelis, pakeičiant tik institucijų vadovus (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Naujos valdymo struktūros kurtos tik strategiškai svarbiose krašto saugumo ir teisėtvarkos srityse. Šiose struktūrose į pareigas daugiausia buvo skiriami reikiamos patirties ir kompetencijų neturėję, tačiau valdžios pasitikėjimą įgiję asmenys. Esminiai šio laikotarpio bruožai – darbuotojų priėmimas į pareigas, jų atsakomybės ir kompetencijos nebuvo teisiškai reglamentuoti, nebuvo aiškūs pareigybių terminai, o darbo santykiai buvo grįsti tuomečiu Civiliniu kodeksu.

Anot J. Juralevičienės (2005), pirmasis bandymas teisiškai reguliuoti valstybės tarnautojų veiklą ir priėmimą į valstybės tarnybą buvo 1990 metais priimtas Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos ministerijų pagrindinių funkcijų“, kuriuo reglamentuotas visų valstybinių įstaigų ir organizacijų vadovų skyrimas ir atleidimas. Taigi, pirmasis nepriklausomos Lietuvos valstybės tarnybos laikotarpis gali būti apibūdinamas kaip aiškaus teisinio reglamentavimo stokos etapas.

2 etapas. 1995 m. buvo priimtas Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas (Žin., 1995, Nr. I-836), kuris pirmą kartą teisiškai reglamentavo valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą tvarką, tarnautojų teises, pareigas ir atsakomybę, tarnybos santykių pasibaigimą. Šiuo įstatymu buvo teisiškai apibrėžta valdininko sąvoka, o jų pareigybės suskirstytos į A ir B lygius. Be to, buvo parengti šio įstatymo lydimieji norminiai aktai, teisiškai reglamentuojantys atrankos į valstybės tarnybą tvarką, pretendentų vertinimo tvarką ir kvalifikacinius reikalavimus pretenduojantiems į valstybės tarnybą. Buvo nustatyta konkursų ir egzaminų tvarka, bendrieji ir specialieji kvalifikaciniai reikalavimai, išskirti ir apibrėžti atrankos kriterijai. Remiantis šiuo įstatymu (Žin., 1995, Nr. I-836), tiek A, tiek B lygio valdininkai į pareigas buvo priimami, sudarant terminuotas darbo sutartis atitinkamų institucijų ar jų vadovų įgaliojimų laikui. Tiesa, B

lygio valdininkų priėmimas buvo galimas tik viešo konkurso būdu arba išlaikius kvalifikacinius egzaminus.

Valdininkų įstatymas galiojo neilgai - iki 1999 metų. Pagrindiniai išryškėję Valdininkų įstatymo trūkumai buvo didelė valstybės tarnautojų kaita po kiekvienų rinkimų, dėl netinkamo darbo užmokesčio reglamentavimo menka kvalifikacijos kėlimo motyvacija, nenumatytos karjeros vystymo galimybės (Smalsys, Minkevičius, 2013; Židonis, Jaskūnaitė, 2009; Minkevičius, Ivanauskienė 2007; Juralevičienė, 2005). Todėl, atsižvelgiant į ES, kurios asocijuota nare tuo metu buvo Lietuva, nuostatas, nuspręsta parengti teisės aktus, kurie padėtų sukurti stabilią ir profesionalią valstybės tarnybą. 1997 metais, pasitelkus PHARE ir SIGMA ekspertus, buvo pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas.

3 etapas. 1999 m. liepos 30 d. įsigaliojusiame Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr 1316) buvo siekiama sukurti valstybės tarnybos sistemą, orientuotą į karjeros modelį. Suformuluotas klasikinis, artimas kontinentinei Europai valstybės tarnybos modelis (Smalskys, Minkevičius, 2013). Įstatyme buvo apibrėžti valstybės tarnautojų karjeros vystymo principai: kilimas pareigose ir mobilumas valstybės tarnyboje. Buvo nustatyti valstybės tarnautojų pareigybių lygiai (A, B, C, D) ir kategorijos (kiekviena pareigybė suskirstyta į 30 kategorijų). Įstatymas nebuvo taikomas statutiniams valstybės tarnautojams. Visi valstybės tarnautojai buvo suskirstyti į 4 grupes: karjeros valstybės tarnautojus, politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojus, pakaitinius valstybės tarnautojus ir įstaigų vadovus. Karjeros valstybės tarnautojai skirstyti į valstybės tarnautojus stažuotojus, gaunančius pradinį mokymą, valstybės tarnautojus, laikinai pavaduojančius nuolatinius valstybės tarnautojus ir nuolatinius karjeros valstybės tarnautojus, kurie dar buvo skirstomi į viešojo administravimo ir viešąsias paslaugas teikiančius tarnautojus. Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas buvo galima priimti 2 būdais: konkurso ir ne konkurso keliu. Politinio pasitikėjimo ir pakaitiniai valstybės tarnautojai buvo priimami be konkurso. Viešojo sektoriaus įstaigų vadovai į pareigas buvo priimami konkurso būdų arba politinio pasitikėjimo pagrindu (Žin., 1999, Nr 1316). Atkreiptinas dėmesys, kad asmenys, norintys eiti pareigas valstybės tarnyboje privalėjo būti išėję valstybės tarnautojų įvadinio mokymo programą.

Šio Valstybės tarnybos įstatymo praktinis įgyvendinimas buvo komplikotas dėl paties įstatymo sudėtingumo, jo didelės apimties, pernelyg didelio detalizavimo, kai kurių įstatymo nuostatų prieštaravimo kitiems įstatymams. Minėtiems prieštaravimams panaikinti, buvo pradėtas rengti naujas Valstybės tarnybos įstatymas.

4 etapas. Naują valstybės tarnybos teisinę aplinką sukūrė 2002 metais liepos 1 d. įsigalioję LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. IX-855) bei per 20 lydimųjų teisės aktų. Pasak I. Piktornaitės (2013), šio įstatymo pakeitimais prasidėjo naujas valstybės tarnybos reformos etapas, kuriame buvo siekiama optimizuoti žmogiškųjų išteklių

valdymą, sudaryti sąlygas suformuoti profesionalią ir labiau ES galiojančius kriterijus atitinkančią valstybės tarnybą. Buvo įteisintas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame dominavo karjeros modelio elementai. Įstatymo pakeitimai palietė įvairius priėmimo į valstybės tarnybą aspektus. Įstatyme atsisakyta kai kurių neveiksmingų, iki tol galiojusių karjeros sistemos elementų: nuo šiol buvo galima priimti asmenį į bet kokios kategorijos pareigas, stojant į valstybės tarnybą atsisakyta reikalavimo turėti tam tikrą darbo valstybės tarnyboje patirtį. Įstatymo nuostatos netaikomos asmenims, teikiantiems viešąsias paslaugas bei atliekantiems ūkines bei technines funkcijas. Valstybės tarnautojų pareigybės buvo sumažintos nuo 4 iki 3 trijų lygių (A, B, C) ir skirstomos į 20 kategorijų. Įstatymas įtvirtino valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą, grindžiamą valstybės tarnautojo pareigybės kategorija. Buvo įvestos kvalifikacinės klasės (I, II, III), už kurias gali būti mokami priedai (Žin., 2002, Nr. IX-855). Atkreiptinas dėmesys, kad šiuo įstatymu buvo pasirinkta atviros ir riboto dydžio valstybės tarnybos koncepcija, kai valstybės tarnautojai yra tik tie asmenys, kurie koordinuoja ir įgyvendina tam tikros valstybės valdymo srities politiką, rengia ir koordinuoja teisės aktų, sutarčių ar programų projektus, valdo personalą bei finansinius išteklius ir turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu. (Tuleikienė, Česnulevičius, Kvietkus 2003). Priėmus naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą, įvyko tam tikrų struktūrinių pokyčių - įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.

5 etapas. 2008 metus galima laikyti kito valstybės tarnybos raidos etapo pradžia. Šis etapas išsiskiria tuo, kad tuometė 15-oji Vyriausybė ėmėsi reformų, orientuotų į postų sistemos diegimą valstybės tarnyboje ir valstybės tarnybos augimo suvaldymą, optimizuojant Vyriausybei atskaitingų institucijų valdymo struktūras. Be to, šiame laikotarpyje įtvirtintas vienas svarbiausių į rezultatus orientuoto valdymo elementų – visiems valstybės tarnautojams nustatomos kasmetinės veiklos užduotys, kurių pagrindu, pasirašomi abipusiai susitarimai tarp tarnautojo ir jo tiesioginio vadovo bei organizuojamas kasmetinis vertinimas (Rimkutė, Kirstukaitė, 2011). Taigi, šį etapą galima apibūdinti kaip bandymą toliau reformuoti 2002 metais įtvirtintą mišrų valstybės tarnybos modelį, siekiant didesnio viešojo valdymo efektyvumo ir plačiau diegiant naujosios viešosios vadybos elementus.

Šiame Lietuvos valstybės tarnybos raidos etape įvyko nemažai pokyčių ir atrankos į valstybės tarnybą sistemoje. 2013 metų birželio 1 d. įsigalioję LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai (Žin., 2002, Nr. IX-855) įtvirtino *iš dalies centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą sistemą*, kurios ypatybės ir bus aptartos sekančiame darbo poskyryje.

3.3. Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemos įgyvendinimo ypatumai

2013 m. birželio 1 dieną įsigaliojo nauja, iš dalies centralizuota atrankos į valstybės tarnybą sistema. Pokyčiai valstybės tarnautojų atrankoje, galima sakyti, buvo tikslingi ir būtini, nes eilę metų įvairių viešojo sektoriaus specialistų ir mokslininkų (Chlivickas, 2009; Vanagas, 2009; Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009; Pivoras, 2012; Visockytė, 2012; Židonis, Jaskūnaitė 2009; Domarkas, Juknevičienė, 2007 ir kt.) atliktuose tyrimuose išryškėdavo tos pačios pagrindinės to laikotarpio decentralizuotos atrankos į valstybės tarnybą sistemos trūkumai: skaidrumo, objektyvumo, lankstumo stoka, atrankos komisijų neprofesionalumas, atrankose taikomų metodų netinkamumas ir kt.

Tai, kad valstybės tarnautojų atrankoje įvykę pokyčiai buvo savalaikiai ir planuoti patvirtina ne vienas strateginis LR Vyriausybės dokumentas. Analizuojant įvairius su viešuoju sektoriumi susijusius teisės aktus, nutarimus, programas ir kt., pastebėta, kad pastaraisiais metais pastebimas vis didesnis valdžios dėmesys pokyčių valstybės tarnyboje ir jos atrankoje būtinumui.

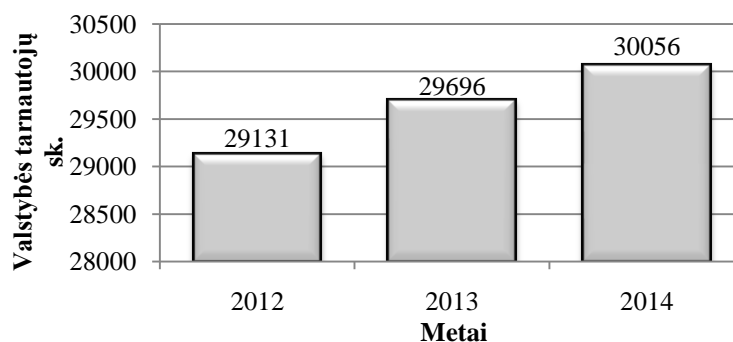
Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatomos 3 strateginės pokyčių kryptys: sumani visuomenė, sumani ekonomika, sumanus valdymas. Kaip viena iš sumanaus valdymo pokyčių iniciatyva strategijoje įvardijami ir su valstybės tarnyba susiję tikslai: ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus valstybės tarnyba (Žin., 2012, Nr. XI-2015). 15-osios LR Vyriausybės programoje, kaip vienas iš valstybės valdymo pertvarkos uždavinių, nurodomi pokyčiai valstybės tarnyboje: „Tobulinsime valstybės tarnautojų atranką, diegsime nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas“ (Žin., 2008, Nr. XI-52). Tuometės LR Vyriausybės patvirtintoje Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje kaip vienas iš programos uždavinių pateikiamas valstybės tarnybos patrauklumo didinimas, orientuojant ją į visuomenės poreikius ir veiklos rezultatus, naujovių diegimas, valstybės tarnybos lankstumo ir kompetencijos didinimas (Žin., 2012, Nr. 22-1009). Atrankos į valstybės tarnybą pertvarkos būtinumas minimas ir dabartinės 16-osios LR Vyriausybės programoje: „Siekdami, kad atranka į valstybės tarnybą būtų objektyvesnė ir skaidresnė, kad būtų užkirstas kelias protekcionizmui ir valstybės tarnybos politizavimui, kad į pareigas būtų skiriami reikiamą kompetenciją ir vertybines nuostatas turintys asmenys, diegsime iš dalies centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą sistemą“ (Žin., 2012, Nr. XII-51).

Taigi, visų šių politinių iniciatyvų pasekoje, 2013 m. birželio 1 d. buvo įtvirtinti pakeitimai valstybės tarnybos atrankos sistemoje, siekiant atranką padaryti objektyvesnę, skaidresnę, lankstesnę, patrauklesnę ir atrinkančią pačius kompetentingiausius valstybės tarnautojus. Todėl

toliau bus atskleistos naujai įsigaliojusios atrankos į valstybės tarnybą sistemos ypatybės ir joje įtvirtinti pakeitimai.

Prieš pradėdant analizuoti valstybės tarnautojų atrankos procesą, tikslinga yra aptarti pastarųjų metų (2012-2014 m.) valstybės tarnybos situaciją ir tendencijas atskleidžiančius statistinius rodiklius.

Valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. IX-855) 6 str. valstybės tarnautojo pareigybės skirstomos į *karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir statutinių*. 3 paveiksle pateikta bendra ir pagal pareigybių grupes valstybės tarnautojų skaičiaus kaita per pastaruosius tris metus (2012-2014 m.).



Metai	2012	2013	2014
Įstaigų vadovai	307	308	280
Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai	675	886	936
Karjeros valstybės tarnautojai	28149	28502	28840
Iš viso:	29131	29696	30056

3 pav. Nestatutinių valstybės tarnautojų skaičius (2012-2014 m.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita (2015).

Per 2012-2014 metų laikotarpį valstybės tarnautojų skaičius Lietuvoje išaugo 3% (N=3925). 3 paveiksle matyti, kad augant bendram valstybės tarnautojų skaičiui, tarnautojų skaičius didėjo ne visose pareigybių grupėse. Per 2012-2014 metus įstaigų vadovų valstybės tarnyboje sumažėjo 9% (N=27). Galima teigti, kad analizuojamo laikotarpio valstybės tarnautojų pokytis atspindi tų metų tendencijas Lietuvos darbo rinkoje: didėjant gyventojų užimtumui (2012-2014 m. bedarbių sumažėjo 2,2% (Darbo rinka skaičiais, 2015)), didėjo ir valstybės tarnautojų skaičius.

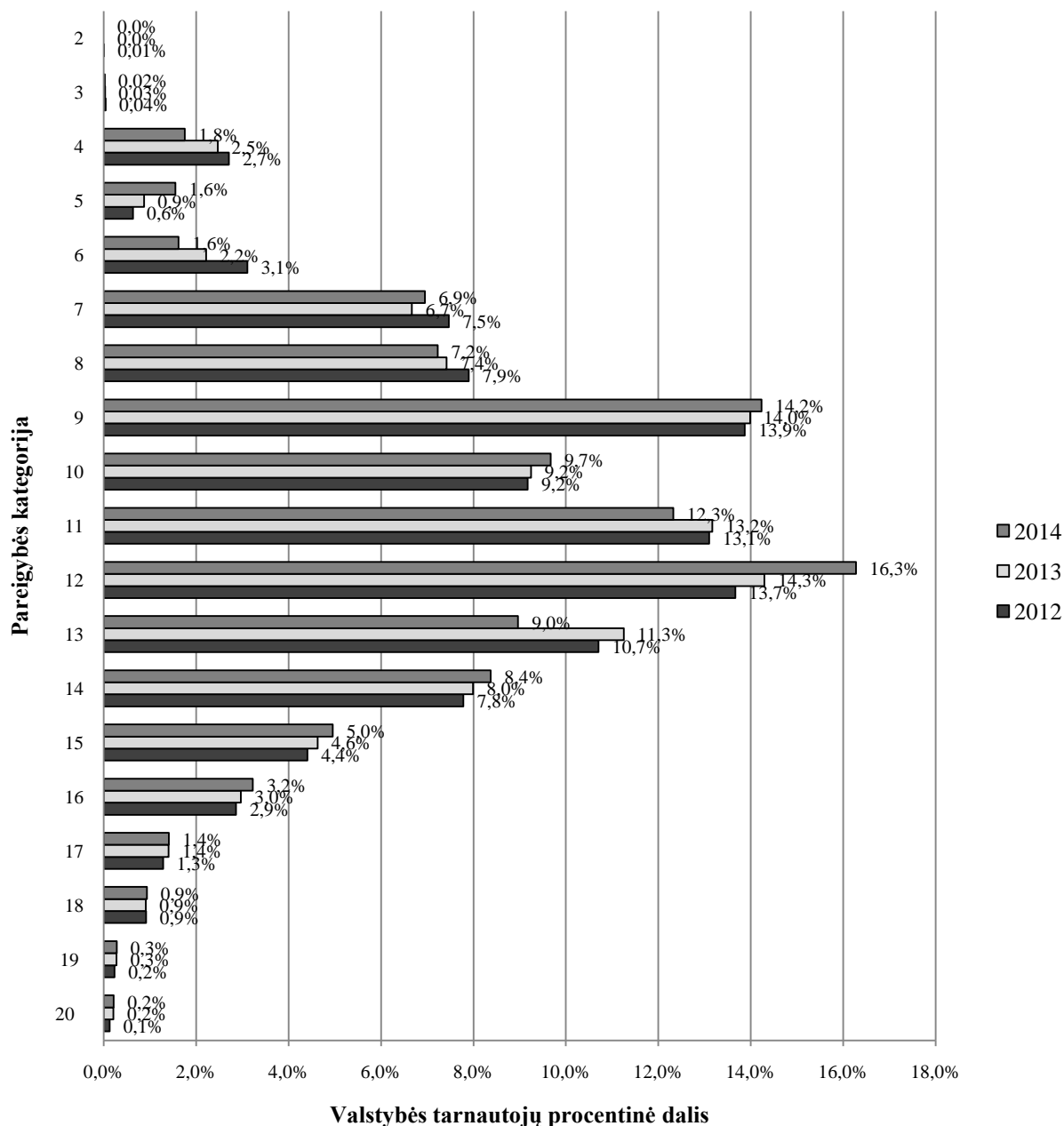
Nestatutinių valstybės tarnautojų socialinė - demografinė charakteristika (2012-2014 m.)

	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Lytis			
Vyrai	24,50%	24,30%	23,90%
Moterys	75,50%	75,70%	76,10%
Amžius			
Lietuvos gyventojų medianinis amžius	41,0	42,0	45,0
Valstybės tarnautojų vidutinis amžius	44,4	44,9	45,1
Išsilavinimas			
Aukštasis universitetinis	89,5%	89,2%	90,9%
Aukštasis neuniversitetinis	9,6%	9,3%	8,7%
Vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija	0,9%	1,5%	0,4%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita (2015).

4 lentelėje pateiktas valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą. Lyginant moterų ir vyrų skaičius santykį valstybės tarnyboje, eilę metų vyrauja tendencija, kad moterų skaičius valstybės tarnyboje didėja, o vyrų skaičius – mažėja. 4 lentelėje taip pat matyti, kad vidutinis valstybės tarnautojų amžius, kaip ir visų Lietuvos gyventojų medianinis amžius, didėja ir 2014 metais beveik susilygino (siekia 45 m.). Lyginant valstybės tarnautojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, matyti, kad absoliučią daugumą valstybės tarnautojų sudaro asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą. Pastarieji sudaro 98-99 proc. visų valstybės tarnautojų.

Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 2002, Nr. IX-855) įtvirtinta nuostata, kad valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija. 4 paveiksle pateiktas visų (įskaitant statutinius) valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybių kategorijas 2012-2013 metais.



4 pav. Valstybės tarnautojų (įskaitant statutinius) pasiskirstymas pagal pareigybių kategorijas (2012-2014 m.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita (2015).

Kaip matyti 4 paveiksle, beveik trečdalis (29,5%) visų valstybės tarnautojų užėmė 9 ir 12 kategorijos pareigybes ir šias pareigybes užimančių valstybės tarnautojų 2012-2014 metų laikotarpiu dar padaugėjo. Valstybės tarnautojų sumažėjimas analizuojamu laikotarpiu pastebimas 13, 11, 8, 6 ir 4-2 kategorijose.

Asmeniui, norinčiam užimti pareigas valstybės tarnyboje, t.y. dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą, pirmiausiai keliami tam tikri reikalavimai ir apribojimai.

Asmuo gali dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą tik tuomet, jeigu atitinka LR Valstybės tarnybos įstatymo 9 str. įtvirtintus *bendruosius reikalavimus*: 1) turėti LR pilietybę; 2) mokėti valstybinę lietuvių kalbą; 3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (išskyrus politinio pasitikėjimo ir pakaitinius valstybės tarnautojus); 4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą; 5) turėti valstybės tarnautojui privalomus bendruosius gebėjimus, o vadovaujantys valstybės tarnautojai – taip pat ir vadovavimo gebėjimus (Žin., 2002, Nr. IX-855). Pastarasis bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų reikalavimo punktas yra vienas iš naujai įsigaliojusios atrankos į valstybės tarnybą sistemos pakitimų. Įsigaliojus šiai sistemai, asmenims, norintiems eiti valstybės tarnautojo pareigas nuo šiol galioja ne tik pilietybės, kalbos, amžiaus, išsilavinimo, bet ir tam tikrų gebėjimų cenzas.

Valstybės tarnyba turi būti profesionali, kompetentinga, gebanti atlikti jai pavestas funkcijas ir įgyvendinti keliamus uždavinius. Tai suponuoja gana didelius kvalifikacinius ir profesinius reikalavimus valstybės tarnautojams. Todėl valstybės tarnautojo pareigas norintys eiti asmenys turi atitikti ne tik visiems pretendams keliamus bendruosius reikalavimus, bet ir atsižvelgiant į pareigybės paskirtį, veiklos sritis ir funkcijas, pareigybės apraše nustatytus *specialiuosius reikalavimus*. Pavaldžių valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus rengia tarnautoją į pareigas priimančias ar jo įgaliotas asmuo. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikoje (Žin., 2007, Nr. 425) nurodyta, jog gali būti nustatomi tokie specialūs reikalavimai, kuriuos turi atitikti atitinkamas pareigas einantys valstybės tarnautojai: išsilavinimas (studijų sritis ir/ar kryptis, kvalifikacinis laipsnis ir kt.); darbo patirtis; užsienio kalbų mokėjimo lygis; kompiuterinio raštingumo lygis; tam tikrų teisės aktų išmanymas; kiti būtini specialūs reikalavimai, susiję su pareigybei priskiriamų funkcijų specifika. Ši metodika reglamentuoja specialiųjų reikalavimų nustatymo principus ir kriterijus, tačiau jie traktuojami gan mechaniškai, pirmiausia kaip įrodomi dokumentais (diplomais, pažymėjimais ir kt. dokumentais), rodantys žinias ar gebėjimus (kalbų, IT, teisės aktų) taip pat darbo patirtį. Būtent taip traktuojant specialiuosius gebėjimus, pasak S. Pivoro (2012), susidaro palankios sąlygos manipuliuoti ir piktnaudžiauti nustatomais konkursiniais reikalavimais. Pavyzdžiui, nustatyti tokius specialiuosius reikalavimus, kuriuos praktiškai atitiks jau iš anksto numatytas konkretus asmuo. Taigi, specialiųjų reikalavimų aiškaus reglamentavimo stoka suteikia galimybes piktnaudžiavimo, manipuliavimo ir atrankos procedūrų tvarkos bei principų apėjimui.

Be visų minėtų bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų, LR Valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 2002, Nr. IX-855) numato, kad *į valstybės tarnautojo pareigas asmuo negali būti priimtas jeigu*: 1) iš Korupcijos prevencijos įstatymo pateiktos informacijos, iš valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos pateiktos informacijos apie asmenis, atleistus iš valstybės tarnautojo pareigų už šiurkštų tarnybinių nusižengimą ar pripažintus padariusiais tarnybinių

nusižengimą, už kurį jiems turėtų būti skirta tarnybinė nuobauda, iš asmens, siekiančio valstybės tarnautojo statuso, užpildytos deklaracijos ar kitų duomenų, valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens padaro išvadą, kad asmuo neatitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimų; 2) teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas; 3) asmens sutuoktinis, partneris (kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka), artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais; 4) asmuo įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu (Žin., 2002, Nr. IX-885).

Taigi, jeigu asmuo atitinka jam keliamus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, yra nepriekaištingos reputacijos, jeigu nėra sąlygų, kurios neleistų jo priimti į karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir jeigu jis laimi konkursą į pasirinktas pareigas, jis įgyja karjeros valstybės tarnautojo statusą. Įgijęs šį statusą, valstybės tarnautojas privalo deramai atlikti savo pareigas bei vadovautis valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo etikos principais.

Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 2002, Nr. IX-885) yra nustatyta, kad yra du priėmimo į valstybės tarnybą būdai: *konkurso būdu* ir *be konkurso*. Koku būdu asmenys priimami į valstybės tarnybą priklauso nuo to, į kokias pareigybes kandidatas pretenduoja. Konkurso būdu yra priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai, be konkurso į valstybės tarnybą yra priimami politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

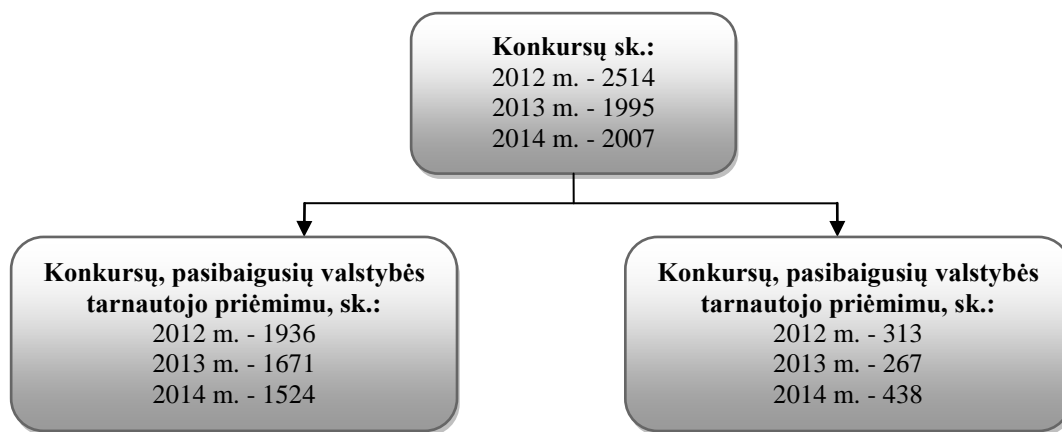
5 lentelė

Valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigybių skaičiaus pokytis (2012-2014 m.)

	Priimti	Atleisti	Priimti	Atleisti	Priimti	Atleisti
	2012		2013		2014	
Be konkurso	850	4354	603	2607	503	2339
Konkurso būdu	1936		1673		1524	
Pakaitiniai	1507		864		734	
Iš viso:	4293		3140		2761	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita (2015).

5 lentelėje matyti, kad analizuojamu laikotarpiu (2012-2014 m.) sumažėjo valstybės tarnautojų kaita, t.y. pastebimas priimtų ir atleistų valstybės tarnautojų sumažėjimas. 2013 ir 2014 m. valstybės tarnautojų buvo priimta daugiau, nei atleista, tuo tarpu 2012 m. priėmimo atvejai viršijo atleidimo atvejus. Analizuojamu laikotarpiu pastebimas žymus pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimo sumažėjimas. 2014 metais pakaitinių valstybės tarnautojų buvo priimta 51,3% mažiau nei 2012 metais. Manytina, kad tai galėjo lemti griežtesnis pakaitinio valstybės tarnautojo priėmimo reglamentavimas.



5 pav. Paskelbtų atrankos konkursų rezultatų pokytis (2012-2014 m.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita (2015).

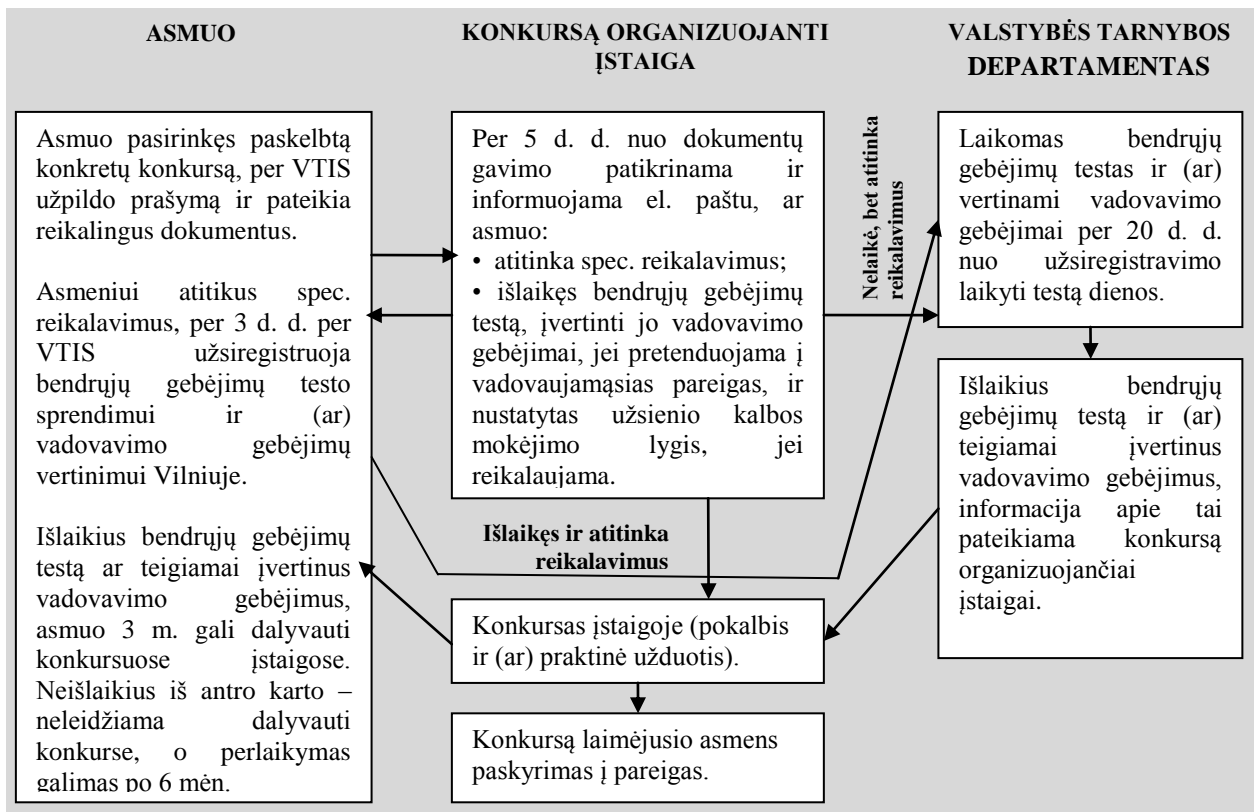
Kaip matyti 5 paveiksle, analizuojamu laikotarpiu (2012-2014 m.) atrankos į valstybės tarnybą konkursų skaičius sumažėjo 20,2%. Tokia pat tendencija pastebima analizuojant atrankos konkursų, pasibaigusių valstybės tarnautojo priėmimu, skaičiaus pokytį: konkursų, pasibaigusių asmens įdarbinimu valstybės tarnyboje, skaičius nuo visų paskelbtų konkursų, analizuojamu laikotarpiu sumažėjo 1,1%.

Kadangi šiame magistro darbe tiriama konkursinės atrankos į valstybės tarnybą sistema, toliau bus aptarta priėmimo (atrankos) į valstybės tarnybą konkurso būdu organizavimo ir vykdymo tvarka.

Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas konkurso būdu apima:

- 1) bendrųjų gebėjimų testo atlikimą;
- 2) konkurso paskelbimą;
- 3) dokumentų priėmimą konkursą organizuojančioje įstaigoje;
- 4) vadovo pareigas siekiantiems užimti pretendentams – vadovavimo gebėjimų tikrinimą;
- 5) konkurso komisijos sudarymą konkursą organizuojančioje įstaigoje;
- 6) konkursą;
- 7) valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą (Žin., 2013, Nr. 478).

Visi šie atrankos konkurso būdu žingsniai yra gan aiškiai ir detalčiai reglamentuoti įvairiuose valstybės tarnybą ir jos atranką reglamentuojančiuose teisės aktuose. Supaprastinta šiuo metu galiojančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos schema pateikta 6 paveiksle.



6 pav. Priėmimo į Lietuvos valstybės tarnybą konkurso būdu modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Naujos atrankos procedūrų schemas*. Valstybės tarnybos departamentas (prieigas per internetą).

Esminiu atrankos į valstybės tarnybą pokyčiu, įsigaliojusiu 2013 metų birželio 1 dieną, galima būtų laikyti įtvirtintą nuostatą, jog asmuo, norėdamas dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą, turi būti išlaikęs **bendrųjų gebėjimų testą**. Iki įsigaliojant naujai atrankos į valstybės tarnybą sistemai, įstaigos valstybės tarnautojus atrinkdavo decentralizuotai, kiekvienoje įstaigoje atskirai. Konkursą organizuojančios įstaigos kiekvienam konkursui rengė dalį klausimų iš teisės aktų, likusi testo dalis buvo teikiama įstaigoms centralizuotai, taip pat iš teisės aktų, kurie iki 2011 m. pabaigos buvo viešai skelbiami internete. Dėl šios priežasties daugelį klausimų pretendentai žinodavo iš anksto. Būtent ši konkurso dalis pretendentų įvardijama kaip pati neskaidriausia (Vanagas, 2009; Pivoras, 2012). Įsigaliojus naujai tvarkai, centralizuotame atrankos etape pretendentai sprendžia bendrųjų gebėjimų testą ir tik jį išlaikę gali toliau pretenduoti į valstybės tarnautojo pareigas. Šiuo testu vertinamas kandidatų gebėjimas samprotauti ir spręsti verbalinio, skaitinio, vizualinio turinio užduotis, analizuoti ir pagrįsti savo sprendimus tipinėmis darbo situacijomis. Pasak Valstybės tarnybos departamento Atrankų skyriaus patarėjo A. Kazlausko, testo tikslas – ne atrinkti geriausius, o eliminuoti neturinčius būtinų bendrųjų gebėjimų kandidatus (Mikalauskas, 2013). Šis testas iš pretendentų reikalauja ne mechaninio išmokimo, kaip buvo įmanoma padaryti, norint išspręsti teisės aktų žinojimo principu parengtą testą, bet loginio mąstymo.

Svarbu paminėti, jog bendrųjų gebėjimų tikrinimas nebūtinai turi būti siejamas su konkrečiu konkursu, tačiau teisę atlikti šį testą turi tik tie asmenys, kurie atitinka bendruosius reikalavimus, nustatytus LR valstybės tarnybos įstatyme. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše įtvirtinta nuostata, kad išlaikiusių bendrųjų gebėjimų testą, bet neįdarbintų kandidatų testavimo rezultatai galioja 3 metus (Žin., 2013, Nr, 478). Tai reiškia, kad per šį laikotarpį kandidatas, dalyvaudamas konkursuose konkrečiose įstaigose, neturės kiekvieną kartą laikyti naujo testo. Tokiu principu susiformuoja pretendentų įveikusių pirmąjį (centralizuotą) atrankos etapą rezervas, sudarantis sąlygas greitesniam atrankos procesui.

Registruotis laikyti bendrųjų gebėjimų testą asmenys gali elektroniniu būdu Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos (trumpinys - VATIS) struktūros posistemėje - Atrankos į valstybės tarnautojo pareigas modulyje arba per Elektroninių valdžios vartų portalą. Kiekvienas atrankos modulyje užsiregistravęs asmuo gali matyti ir pasirinkti bendrųjų gebėjimų testo laikymo datą, laiką ir vietą. Testavimas vyksta taip pat elektroniniu būdu per Atrankos modulį tam skirtuose testavimo centruose, kurie yra įsikūrę tik didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje). Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcijoje (2013) toks ribotas testavimo vietų skaičius įvardijamas kaip viena iš naujai įsigaliojusios atrankos į valstybės tarnybą grėsmių. Dėl sunkesnio susisiekiimo ir papildomų laiko sąnaudų, kyla grėsmė, jog sumažės pretendentų skaičius mažesnių ir atokiau nuo didžiųjų miestų esančių savivaldybių ir jų įstaigų organizuojamuose konkursuose.

Bendrųjų gebėjimų testą sudaro dvi dalys. Pirmoji testo dalis sudaryta iš klausimų, skirtų bendriesiems mąstymo gebėjimams patikrinti, antroji – bendrosioms kompetencijoms ir teisės aktų, nurodytų Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše, žinioms patikrinti. Bendrųjų gebėjimų testas pradamas atlikti nuo pirmosios bendrųjų gebėjimų testo dalies. Teisingai atsakius į ne mažiau kaip 50 procentų pirmosios bendrųjų gebėjimų testo dalies klausimų, suteikiama teisė atlikti antrąją bendrųjų gebėjimų testo dalį. Bendrųjų gebėjimų testą išlaikiusiais pripažįstami asmenys antrojoje bendrųjų gebėjimų testo dalyje teisingai atsakę į ne mažiau kaip 50 procentų klausimų (Žin., 2013, Nr, 478). Asmenys, išlaikę bendrųjų gebėjimų testą, įtraukiami į pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąrašą.

Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaitoje (2015) pateikiami 2014 metų bendrųjų gebėjimų testo laikymo rezultatai. Per 2014 metus bendrųjų gebėjimų testą laikė 7621 asmuo. Iš jų trys ketvirtadaliai (**75,9%, N=5791**) **šį testą išlaikė**. Toks išlaikymo procentas vertintinas kaip tinkamas, nes leidžia pasiekti pagrindinį bendrųjų gebėjimų tikrinimo tikslą – eliminuoti neturinčius būtinų bendrųjų gebėjimų kandidatus.

Taip pat pakito atrankos metodai valstybės tarnautojams, norintiems užimti vadovaujamas pareigas. Iki įsigaliojant naujai tvarkai, tos pačios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant tarnautojus tiek į žemiausio lygmens, tiek ir į vadovų pareigybes. Nuo šiol asmenys, pretenduojantys į vadovo pareigas, turi būti išlaikę ne tik bendrųjų gebėjimų testą, bet ir privalo pasitikrinti **vadovavimo gebėjimus**, kurie vertinami centralizuotai vykdomame interviu. Pokalbio metu siekiama nustatyti, ar pretendentas turi sėkmingos patirties vertinamais vadovavimo gebėjimų aspektais ir geba pateiktuose pavyzdžiuose savo elgesį pagrįsti žiniomis. Jeigu pretendentas vadovavimo patirties neturi, jam pateikiamos darbinės situacijos, skirtos įvertinti bendrą supratimą ir žinias vertinamais aspektais (Ko tikėtis per valstybės tarnautojų...,2014). Taigi, norint sėkmingai išlaikyti vadovavimo gebėjimų patikrinimą, pretendentui reikalingas tiek teorinių, tiek praktinių žinių derinys (gebėjimas žinias susieti su praktika), mokėjimas vertinti situaciją, daryti išvadas ir jomis remiantis priimti sprendimus. Vadovavimo praktika kaupiasi per tokio pobūdžio darbo patirtį, todėl, manytina, kad didesnę tikimybę išlaikyti šį patikrinimą turi vadovavimo patirties jau turėję asmenys.

Vadovavimo gebėjimų patikrinimą Valstybės tarnybos departamente (toliau - VTD) atlieka profesionalūs personalo atrankos ekspertai. Vadovavimo gebėjimų patikrinimui taikomas pusiau struktūruotas interviu, kuris įpareigoja interviu vedėją visiems kandidatams užduoti vienodus pagrindinius klausimus, naudojant tą patį interviu planą. Vadovavimo gebėjimai vertinami 0,1 arba 2 balais. Pretendentas, kurio vadovavimo gebėjimai įvertinti 1 arba 2 balais, turi teisę dalyvauti konkurse į vadovaujančiojo valstybės tarnautojo pareigas (Žin., 2013, Nr, 478). Pasak R. Tumėnės ir J. Urbonienės (2012), viešojo administravimo institucijų vadovai turi būti atsakingi lyderiai ir aukščiausios kompetencijos specialistai, pajėgūs spręsti problemas ne tik strateginiu, bet ir taktiniu lygiu, gebantys ugdyti žmogiškuosius išteklius bei jų potencialą jiems patikėtuose institucijose ar jų padaliniuose. Tokio, minėtais gebėjimais pasižyminčio vadovo atrinkimas, reikalauja ir atitinkamų (kitokių) atrankos procedūrų, nei atrenkant valstybės tarnautojus - specialistus. Todėl toks atrankos procedūrų atskyrimas, manytina, turėtų užtikrinti vidurinėsios valstybės tarnautojų grandies stiprinimą.

Pirmieji vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatai taip pat pateikti Valstybės tarnybos departamento 2014 metų ataskaitoje (2015). Ataskaitoje teigiama, kad vadovavimo gebėjimus per 2014 metus tikrinosi 464 pretendentai: 154 asmenys tikrinti aukščiausio lygio vadovo pareigoms užimti, 308 – padalinio vadovo pareigoms užimti. Aukščiausio lygio vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatai yra geresni, nei padalinio lygmens. 82% (N=127) iš visų aukščiausio lygio vadovavimo gebėjimus pasitikrinusių kandidatų buvo įvertinti teigiamai, tuo tarpu iš visų padalinio lygio vadovavimo gebėjimus pasitikrinusių asmenų, teigiamai įvertinti

buvo 66,6% (N=205) kandidatų. Taigi, iš viso **71,8% (N=332) pretendentų vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti teigiamai.**

Kaip jau buvo minėta, į pareigas priimant valstybės tarnautoją, kaip specialusis reikalavimas gali būti nustatytas tam tikros užsienio kalbos mokėjimo lygis. ***Užsienio kalbų mokėjimo vertinimas***, įsigaliojus naujai atrankos sistemai, tikrinamas pagal tarptautinius testus ir egzaminus. Iki tol užsienio kalbų tikrinimas vyko decentralizuotai konkursą organizuojančiose įstaigose. O jose, A Kazlauskio teigimu, ne visada atsirasdavo žmonių, kurie šį gebėjimą galėtų įvertinti objektyviai (Mikalauskas, 2013). Valstybės tarnybos departamento 2014 metų ataskaitoje (2015) teigiama, kad užsienio kalbų mokėjimą įsivertino 279 kandidatai.

Dar vienas pokytis, įvykęs valstybės tarnautojų atrankos sistemoje – tai atrankos proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę (www.testavimas.vtd.lt), Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje (trumpinys - VATIS) sukuriant Atrankos į valstybės tarnautojo pareigas modulį (toliau – ***Atrankos modulis***).

Asmenys, pretenduojantys dalyvauti konkurse į valstybės tarnybą, Atrankos modulyje gali teikti dokumentus įstaigoms, registruotis laikyti bendrųjų gebėjimų bei užsienio kalbų testus, patikrinti vadovavimo gebėjimus. Atrankos modulis taip pat suteikia galimybę asmenims laikyti bandomąjį bendrųjų gebėjimų testą, matyti savo išlaikytų testų rezultatus, saugoti pretenduoti į valstybės tarnybą reikalingus dokumentus elektronine forma, užsisakyti paskelbtų naujų konkursų, pakaitinių atrankų, testavimų prenumeratą ir kt.

Viešojo sektoriaus įstaigos naudojami moduliui komunikacijai su pretendentu - gauna pretendentų dokumentus, gali paprašyti juos patikslinti, mato išlaikyto testo rezultatus, informuoja apie konkurso datą, laiką ir vietą. Elektroninės erdvės panaudojimas yra efektyvesnis, kalbant tiek laiko, tiek finansinių sąnaudų aspektu. Įstaigoje duomenys kaupiami automatiškai, pateiktų prašymų nereikia spausdinti, rūpintis jų archyvavimu, duomenys lengvai apdorojami ir analizuojami, nebereikia spausdinti skelbimų popieriniuose leidiniuose.

Valstybės tarnybos departamentui Atrankos modulis leidžia valdyti valstybės tarnautojų atrankos procesą, t.y. tiek skelbti bendrųjų gebėjimų testo ir vadovavimo gebėjimų patikrinimo laikymo datas, laikus ir vietas, tiek testuoti pretendentus *online* visoje Lietuvoje, tiek užtikrinti atrankos kontrolę. Paprastesnis ir greitesnis duomenų kaupimas ir analizė sudaro sąlygas ir toliau tobulinti valstybės tarnautojų atrankos procesą.

Elektroninės erdvės panaudojimas valstybės tarnautojų atrankos sistemoje tapo priemone, užtikrinančia greitesnius ir paprastesnius valstybės tarnautojų atrankai reikalingos informacijos apdorojimo procesus, duomenų elektroninius mainus tarp įstaigų, pretendentų ir kitų informacinių sistemų. Visa tai, manytina, valstybės tarnautojų atrankos sistemą padarė greitesnę, prieinamesnę ir patrauklesnę.

Antrasis - *decentralizuotas atrankos į valstybės tarnybą etapas yra konkursas įstaigoje*. 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojusi valstybės tarnautojų atrankos sistema esminių pokyčių šiame etape neįtvirtino.

Viena iš didesnių naujovių yra tik ta, kad konkurso įstaigoje metu gali būti naudojami 2 atrankos metodai – ne tik pokalbis, bet kartu ir *praktinė užduotis* (Žin., 2013, Nr. 478). Tačiau praktinė užduotis yra kaip alternatyvus atrankos metodas ir jis yra neprivalomas. Valstybės tarnybos departamento praėjusių metų (2014 m.) atliktos personalo administravimo funkcijas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose atliekančių asmenų apklausos duomenimis, **67,8 proc.** apklaustųjų teigė, jog **beveik niekada ir niekada valstybės tarnautojų atrankose netaiko praktinių užduočių**. Šias užduotis skiria tik apie trečdalis (32,3 proc.) įstaigų ir institucijų (Ką apie dabartinę..., 2014). Manytina, kad dėl nenoro „apsikrauti“ papildoma veikla, kyla grėsmė, jog šis instrumentas sąmoningai nėra taikomas valstybės tarnautojų atrankoje.

Pokalbis yra lemiamas atrankos proceso etapas. Tačiau vis dar iššūkiu išlieka atrankos proceso skaidrumo užtikrinimas valstybės tarnautojus atrinkančiose įstaigose. Įgyvendinant pokyčius valstybės tarnautojų atrankos sistemoje, daug dėmesio buvo skirta įstaigose atrankas atliekančių komisijos narių kvalifikacijai stiprinti. Parengtas „*Praktinis vadovas valstybės tarnautojų atrankų komisijoms*“, kuriame pateikiamos detalios metodinės nuorodos ir rekomendacijos pokalbio vedimui, praktinių užduočių rengimui, pretendentų tinkamumo vertinimui. Objektyvumą ir skaidrumą pokalbio metu turėtų užtikrinti Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (Žin., 2013, Nr. 478) įtvirtintos nuostatos, kad egzamino žodžiu eigai fiksuoti daromas garso skaitmeninis įrašas, o pretendentam turi būti užduodami lygiaverčiai klausimai. Tačiau kaip parodė R. Tumėnės, I. Žukauskaitės ir Ž. Židonio (2014) atlikto tyrimo rezultatai, pretendentų į valstybės tarnybą įsitikinimas, kad į valstybės tarnybą patenka tik reikalingi asmenys, iš anksto žinantys klausimus, vis dar yra stipriai paplitęs. Taigi, protekcionizmo ir nepotizmo apraiškos valstybės tarnautojų atrankoje išlieka opi problema, net ir pakitus atrankos sistemai.

Išanalizavus Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemos ypatumus, galima teigti, kad 2013 metų birželio 1 d. įsigaliojusi nauja atrankos sistema buvo ilgai brandintas ir kryptingai įgyvendintas pokytis, kuriuo siekta modernizuoti valstybės tarnybą, padaryti ją patrauklesnę ir išspręsti įsisenėjusias problemas. Naujoji atrankos sistema pakeitė iki tol daugiau nei 10 metų galiojusią dėl skaidrumo, objektyvumo, lankstumo ir metodų netinkamumo kritikuotą valstybės tarnautojų atranką. Esminiais pokyčių akcentais tapo atrankoje taikomų metodų (centralizuotas pretendentų į valstybės tarnybą bendrųjų gebėjimų, vadovavimo ir užsienio kalbos patikrinimas) pasikeitimas bei atrankos proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę. Visa tai,

manytina, turėtų prisidėti prie viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimo ir protekcionizmo bei nepotizmo apraiškų mažinimo.

II. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS ĮGYVENDINIMO TYRIMO METODOLOGIJA: AKMENĖS IR KRETINGOS RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS

1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo metodologija grindžiama tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbais, Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiais teisės aktais, dokumentais ir kitomis publikacijomis:

- G. S. Batra (1996), G. Dessler (2001), J. S. Ott, E. W. Russell (2001), F. A. J. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert (2005), R. Čiarnienės (2007), V. Domarko (2008), J. Jagmino, I. Piktornaitės (2008), K. Brown (2008), Ch. Demmke, T. Henökl, T. Moilanen (2008), A. Sakalo (2010), E. Chlivicko (2010) J. S. Itika (2011), M. Išoraitės (2011), M. A. Amstrong (2012), J. H. Marler (2012), T. Ramona, Š. Anca (2013) ir kt. *įžvalgomis apie viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą, principus, procesą bei žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje tendencijas viešojo administravimo teorijų kaitoje;*
- R. C. Appleby (2003), A. Price (2007), S. T. Hunt (2007), I. Bakanauskienės (2008); E. McKenna, N. Beach (2008), P. Bates, H. Johnson iJ. Clifford (2008), R. Vanago (2009), A. Baceviciūtės, V. Juknevičienės (2009) D. Šaparnienės, D. Damskienės (2010)., M. Cenuše, A. David (2012), J. Snyder C. Shahani-Denning (2012), S. Pivoro (2012) ir kt. mokslinėmis publikacijomis *apie žmogiškųjų išteklių atrankos viešajame sektoriuje ypatybes, atrankos procesą bei galimus metodus;*
- Tuleikienės, L., Česnulevičienės, B., Kvietkaus, A. (2003), K. Masiulio ir A. Krupavičiaus (2007), Ch. Demmke, T. Moilanen (2010), N. Glebovės (2012), V. Smalskio, A. Minkevičiaus (2013) ir kt. pateiktomis *valstybės tarnybos sampratomis ir modeliais;*
- Ž. Židonio, N. Jaskūnaitės (2009), E. Rimkutės, I. Kirstukaitės (2011), I. Piktornaitės (2013) ir kt. *įžvalgomis bei to meto valstybės tarnybą reglamentavusiais teisės aktais (LR Valdininkų įstatymas (1995), Valstybės tarnybos įstatymas ir jo pakeitimai (1999, 2002, 2008)) apie Lietuvos valstybės tarnybos raidą ir jos suponuotus pokyčius valstybės tarnautojų atrankoje;*
- Valstybės tarnybos įstatyme (2002) ir jo pakeitimuose, Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikoje (2007); Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (2013) *įtvirtintomis nuostatomis apie naujai įsigaliojusią iš dalies centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą sistemą;* Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcijoje (2013), Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais atskaitoje (2015) ir kt. VTD viešai skelbiamose

ataskaitose bei leidiniuose pateikta informacija ir statistiniais duomenimis *apie Lietuvos valstybės tarnybos atrankos situaciją*.

Norint pasiekti magistro darbo tikslą – atlikti atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizę valstybės tarnautojų nuostatų aspektu, atskleidžiant veikiančios sistemos privalumus ir trūkumus bei numatant galimas tobulinimo kryptis (tyrimo laukas – Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijos), pasirinkti **kokybiniai tyrimo metodai**. Pasak A. Gintalio (2011), tik tinkamai parinktas tyrimo metodas padeda atskleisti tiriamo reiškinių esmę ir atrasti dėsningumus. Kokybiniai tyrimo metodai buvo pasirinkti remiantis K. Kardelio (2007), I. Luobikienės (2010), E. J. Kuada (2012) pateiktais kokybinio tyrimo metodų privalumais ir panaudojimo galimybėmis:

- 1) lankstumas, orientacija į interpretaciją, į procesą, į atskirų subjektų socialinio objektyvaus ir subjektyvaus patyrimo vienovės nagrinėjimą;
- 2) tyrimo objektas aiškinamas per individų realios praktikos subjektyvius aspektus;
- 3) leidžia nagrinėti naujus, masiškai nepaplitusius reiškinius arba procesus;
- 4) netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Jų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tiriamųjų parinkimo būdai, o lankstūs vienokie ar kitokie teoriniai kriterijai.

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo būdų yra nemažai. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008) išskiria tris kokybinių duomenų rinkimo grupes, pagal tyrėjo atliekamus veiksmus: 1) duomenys renkami stebint (stebėjimas); 2) duomenys renkami klausinėjant (interviu); 3) renkami žmonių sukurti veiklos produktai – dokumentai (dokumentų rinkimas). Šiame darbe tyrimui atlikti reikalingi duomenys buvo renkami naudojant **struktūruoto interviu ir dokumentų rinkimo** metodus

Interviu – tai viena iš apklausos rūšių, metodas, kurio tikslas - gauti žodinę informaciją, būtiną tyrimo uždaviniams įgyvendinti (Gaižauskienė, 2014, Kardelis, 2007). Interviu laikomas vienu iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, ypatingai pasiteisinantis esant ribotam arba mažam respondentų skaičiui. Pastaroji aplinkybė šiame darbe laikoma viena iš pagrindinių priežasčių, lėmusių interviu metodo pasirinkimą. Plačiau apie tyrimo imties formavimą skaityti 3 tyrimo metodologijos skyriuje.

Interviu buvo vykdomas, laikantis visų struktūruoto interviu vedimo ir organizavimo taisyklių: visiems tyrimo dalyviams buvo užduodami vienodi klausimai, ta pačia seka, standartizuota forma. Struktūruotas interviu buvo vykdytas su dvejomis tyrimo dalyvių grupėmis:

- 1) Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų (**toliau – Akmenės ir Kretingos savivaldybės**) atrankos konkursuose dalyvavę ir konkursus laimėję valstybės tarnautojai;

2) Akmenės ir Kretingos savivaldybių atrankos konkursuose dalyvavę, bet konkursų nelaimėję asmenys.

Abi informantų grupės atrankos konkursuose tiriamose savivaldybėse dalyvavo veikiant naujai (įsigaliojusiai 2013 m. birželio 1 d.) valstybės tarnautojų atrankos sistemai.

Interviu metu gauti duomenys analizuoti naudojant *turinio analizės metodą*, dar kitaip vadinamą kontent–analize (angl. *content analysis*). S. C. Lewis, R. Zamith, and A. Hermida (2013) turinio analizę apibūdina kaip tyrimų techniką, naudojamą objektyviam ir sistemingam teksto turinio nagrinėjimui. Šio metodo esmė – išskirti nagrinėjamame tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį bei tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi.

Dokumentų analizės metodas – tai duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Luobikienė, 2010). Dokumentais metodologinėje literatūroje laikomi visi žmonių veiklos produktai – tekstai, garso ir vaizdo dokumentai (Bitinas, Rupšienė, Židžiūnaitė 2008). G. A. Bowen (2009) išskiria keturias pagrindines dokumentų analizės funkcijas ir panaudojimo galimybes:

- 1) dokumentai gali pateikti informaciją apie kontekstą, kuriame atliekamas tyrimas, tiriamo reiškinio kaitos dėsnį;
- 2) dokumentų analizė, kaip priemonė, padedanti pasiruošti tyrimui, išsiaiškinti klausimus, į kuriuos norima atsakyti, sukurti tyrimo instrumentą;
- 3) dokumentų analizė objektyvia ir patikima informacija papildo kitais tyrimo metodais (interviu, stebėjimu, eksperimentu ir kt.) gautus duomenis;
- 4) dokumentų analizė, kaip priemonė patikrinti tiriamo reiškinio faktus ar ankstesnių tyrimų išvadas.

Šiame darbe dokumentų analizės metodas naudotas kaip priemonė, siekiant atskleisti veikiančios atrankos į valstybės tarnybą ypatumus ir situaciją Akmenės ir Kretingos savivaldybėse.

Dokumentai, kaip sąvoka yra plačiai apibrėžiama ir interpretuojama, todėl metodologinėje literatūroje (Bitinas, Rupšienė, Židžiūnaitė 2008) dokumentai pagal tam tikrus kriterijus skirstomi į tipus: *pagal formą* - tekstus, vaizdo ir garso dokumentus; *pagal viešumo/privatumo kriterijų* – viešus arba privačius dokumentai, *pagal paskirtį* – tyrėjo inicijuotus arba išlikusius dokumentus. Kiekviena šių dokumentų grupių gali būti skirstoma į dar smulkesnius tipus.

Tyrimui atlikti, šiame darbe naudoti viešai skelbiami Akmenės ir Kretingos savivaldybių dokumentai ir informacija, pateikta šių savivaldybių internetinėse svetainėse bei darbo autorės prašymu Valstybės tarnybos departamento pateikti statistiniai duomenys apie 2012-2014 metais:

- ✓ asmenų, turinčių valstybės tarnautojų statusą, skaičių;

- ✓ paskelbtų konkursų skaičių;
- ✓ priimtų valstybės tarnautojų skaičių;
- ✓ atleistų valstybės tarnautojų skaičių.

Baigiamajame darbe panaudojus struktūruoto interviu ir dokumentų analizės metodus, gauti patikimi tyrimo duomenys, leidžiantys pasiekti šio darbo tikslą - atlikti atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizę valstybės tarnautojų nuostatų aspektu, atskleidžiant veikiančios sistemos privalumus ir trūkumus bei numatant galimas tobulinimo kryptis.

2. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo metodologijos dalyje minėta, kad tyrimo metu buvo apklaustos *dvi informantų grupės*: 1) Akmenės ir Kretingos savivaldybių atrankos konkursuose dalyvavę ir konkursus laimėję valstybės tarnautojai; 2) Akmenės ir Kretingos savivaldybių atrankos konkursuose dalyvavę, bet konkursų nelaimėję asmenys. Tyrimo imtis sudaryta *kriterinės atrankos būdu*, t.y. asmenys galėjo dalyvauti tyrime, tik jeigu atitiko tyrimo imčiai išskeltus reikalavimus (kriterijus):

- 1) yra dalyvavę atrankoje į valstybės tarnybą pagal naujai (2013 m. birželio 1 d.) įsigaliojusią atrankos sistemą;
- 2) dalyvaudami naujai įsigaliojusioje valstybės tarnautojų atrankos sistemoje, perėjo abu – centralizuotą ir decentralizuotą (konkursą įstaigoje) atrankos etapus;
- 3) konkursas įstaigoje, kuriame asmenys dalyvavo, buvo skelbiamas Akmenės ir Kretingos savivaldybių.

Remiantis asmenų, dalyvavusių atrankose pagal esamą atrankos sistemą, nuomone ir patirtimi, manytina, bus atskleisti veikiančios atrankos sistemos privalumai ir trūkumai bei galimos tobulinimo kryptis.

Tyrimo metu iš viso buvo apklausta *13 informantų*. Iš jų, 5 dalyvavo atrankos konkursuose Akmenės savivaldybėje, 8 – Kretingos savivaldybėje. Didžioji dalis informantų yra sėkmingai savivaldybėse įsidarbinę valstybės tarnautojai (N=8), likę (N=5) – savivaldybių konkursuose dalyvavę, bet jų nelaimėję asmenys. Informantų socialinė – demografinė charakteristika pateikta 6 lentelėje.

Laikantis anonimiškumo principo, kiekvienam informantui buvo suteiktas 3 simbolių ID kodas. Pirmasis ID simbolis (L arba N) reiškia, ar informantas, dalyvaudamas atrankos konkurse, jį laimėjo (L), ar nelaimėjo (N). Antrasis simbolis nurodo, kurios savivaldybės (Akmenės ar Kretingos) organizuotame atrankos konkurse informantas dalyvavo (A - Akmenės, K - Kretingos). Trečiasis simbolis nurodo informanto numerį.

6 lentelėje matyti, kad iš 8 atrankos konkursą laimėjusių asmenų, 3 informantai konkursą laimėjo Akmenės, 5 – Kretingos savivaldybėje. Tuo tarpu iš 5 atrankos konkursą nelaimėjusių informantų, 2 asmenys konkurso nelaimėjo Akmenės, 3 – Kretingos savivaldybėje.

6 lentelė

Tyrimo imties socialinė – demografinė charakteristika (N=13)

Laimėję atrankos konkursą informantai (N=8)							
Nr.	Informanto ID	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo stažas viešajame sektoriuje	Stažas šioje savivald.
1.	LA1	Moteris	26	Aukštasis universitetinis	Seniūno	3 m.	3 m.
2.	LA2		30			6 mėn.	6 mėn.
3.	LA3		29		Vyr. specialistės	7 m.	1 m.
4.	LK1		31			5 m.	Iki 1 m.
5.	LK2		42			5 mėn.	5 mėn.
6.	LK3		30			3,5 m.	Iki 1 m.
7.	LK4		31			7 mėn.	7 mėn.
8.	LK5	Vyras	28		2,5 m.	2,5 m.	
Nelaimėję atrankos konkurso informantai (N=5)							
Nr.	Informanto ID	Lytis	Amžius	Išsilavinimas		Darbo stažas viešajame sektoriuje	Bendras darbo stažas
9.	NA1	Moteris	38	Aukštasis universitetinis		19 m.	19 m.
10.	NA2		27		5 m.	5 m.	
11.	NK1		33		0 m.	11 m.	
12.	NK2	Vyras	29		0 m.	10 m.	
13.	NK3	Moteris	30		7 m.	12 m.	

Absoliučią daugumą (N=11) Akmenės ir Kretingos savivaldybių atrankos konkursus tiek laimėjusių, tiek nelaimėjusių informantų sudaro moterys. Konkursą laimėjusių informantų amžius svyruoja nuo 26 iki 42 m., konkursą nelaimėjusių – nuo 27 iki 39 m. Bendras informantų amžiaus vidurkis yra 31,1 m. ir gerokai viršija visų Lietuvos valstybės tarnautojų 2014 m. amžiaus vidurkį – 45,1 m. Visi apklausoje dalyvavę asmenys turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kas atspindi bendrą visų Lietuvos valstybės tarnautojų išsilavinimo tendenciją - aukštąjį universitetinį išsilavinimą 2014 m. duomenimis turėjo 90,9% Lietuvos valstybės tarnautojų.

Atrankos konkursą savivaldybėse laimėjusių asmenų taip pat buvo prašoma nurodyti, kokios yra dabartinės jų pareigos tose savivaldybėse. 2 iš 3 Akmenės savivaldybės tarnautojų užima vadovaujamas – seniūno pareigas, likęs valstybės tarnautojas dirba vyr. specialisto pareigose. Visi (N=5) apklausti Kretingos savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai užima vyr. specialisto pareigas.

Analizuojant tiriamose savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų darbo stažą tose savivaldybėse, paaiškėjo, kad dauguma (N=6) šiose savivaldybėse dirba ne ilgiau, nei 1 metai. Tai reiškia, kad šie tarnautojai nebuvo šių savivaldybių darbuotojai prieš dalyvaudami jų organizuojamose atrankos konkursuose. Likę 2 apklausti tarnautojai tiriamose savivaldybėse dirba 2,5 ir 3 m. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad nauja atrankos sistema įsigaliojo 2013 m. birželio

1 d., o interviu su informantais buvo vykdomas 2015 m. balandžio – rugpjūčio mėn., galima teigti, kad šie du valstybės tarnautojai, prieš dalyvaudami atrankos konkursuose Akmenės ir Kretingos savivaldybėse, jau buvo šių savivaldybių darbuotojais.

Tyrimo duomenys apie konkursą tiriamose savivaldybėse laimėjusių asmenų darbo stažą viešajame sektoriuje, atskleidė, kad daugumos (N=5) darbo stažas viešajame sektoriuje sutampa su darbo stažu savivaldybėje. Taigi, galima teigti, kad darbas tiriamose savivaldybėse informantams yra vienintelė darbo viešajame sektoriuje patirtis ir kad darbo patirtis viešajame sektoriuje netapo svaria įsidarbinimo savivaldybėse priežastimi. Tai pasitvirtino ir analizuojant atrankos Akmenės ir Kretingos savivaldybėse nelaimėjusių asmenų darbo patirtį. Paaiškėjo, kad įsidarbinti savivaldybėse nepavyko tiek patirtį viešajame sektoriuje turintiems (N=3), tiek visai jos neturintiems asmenims (N=2).

3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Kadangi tyrime dalyvavo dvi informantų grupės – atrankos konkursą Akmenės ir Kretingos savivaldybėse laimėję ir nelaimėję asmenys, buvo sudaryti du tyrimo instrumentai – interviu klausimynai. Tyrimo instrumentai sudaryti, remiantis konceptualioje darbo dalyje analizuotomis žmoniškųjų išteklių valdymo ir atrankos viešajame sektoriuje teorijomis, naujai įsigaliojusios iš dalies centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą sistema ir jos suponuotais pokyčiais valstybės tarnybos atrankoje ir kitomis teorinėmis priemonėmis. Tuo remiantis, suformuoti šie interviu klausimynų diagnostiniai blokai ir kriterijai (žr. 7 lent.)

7 lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Diagnostinis blokas	1. Tyrimo instrumentas laimėjusiems atrankos konkursą	2. Tyrimo instrumentas nelaimėjusiems atrankos konkurso	Klausimų sk.
	Klausimai	Klausimai	
Bendri duomenys	<ul style="list-style-type: none"> • Lytis; • Amžius; • Išsilavinimas; • Pareigos; • Darbo stažas viešajame sektoriuje; • Stažas šioje darbovietėje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lytis; • Amžius; • Išsilavinimas; • Darbo stažas (bendras); • Darbo stažas viešajame sektoriuje. 	6/5
Patirtis dalyvaujant atrankoje į valstybės tarnybą	<ul style="list-style-type: none"> • Atrankos konkursų skaičius, kuriuose teko dalyvauti, prieš bandant įsidarbinti savivaldybėje; • Atrankos sistema (senoji ar naujoji (po 2013 birželio 1 d.)), pagal kurią vyko konkursas (-ai), kuriame teko dalyvauti, prieš bandant įsidarbinti savivaldybėje; • Atrankos konkurso (-ų), kuriame teko dalyvauti, prieš bandant įsidarbinant savivaldybėje, rezultatai: ar pavyko įsidarbinti. Neigiamo rezultato priežastys. 		3

Centralizuotas atrankos į valstybės tarnybą etapas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atrankos modulio</i> vertinimas; • Patirties, naudojant <i>Atrankos modulį</i> vertinimas; • Centralizuoto pretendentų testavimo vertinimas; • Bendrųjų gebėjimų testo turinio vertinimas; • Bendrųjų gebėjimų testo sunkumo vertinimas; • Atrankos procedūrų vadovaujančioms ir specialisto pareigoms eiti atskyrimo vertinimas; • Asmeninė patirtis dalyvaujant vadovavimo gebėjimų tikrinime (jeigu dalyvavo). 	7
Decentralizuotas atrankos į valstybės tarnybą etapas (konkursas įstaigoje)	<ul style="list-style-type: none"> • Asmenys (pareigos), iš kurių buvo sudaryta atrankos komisija; • Atrankos pokalbio turinio objektyvumo vertinimas; • Asmeninė patirtis, atliekant praktinę užduotį (jeigu tokia buvo taikyta). 	3/4
	<ul style="list-style-type: none"> • Nesėkmingo atrankos konkurso savivaldybėje priežastys. 	
Atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys	<ul style="list-style-type: none"> • Atrankos į valstybės tarnybą sistemos stipriosios pusės; • Atrankos į valstybės tarnybą sistemos silpnosios pusės; • Atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys. 	3
VISO:		22/22

Bendri duomenys. Klausimyne, skirtame asmenims, laimėjusiems atrankos konkursą Akmenės ir Kretingos savivaldybėse (toliau – pirmas klausimynas), siekta išsiaiškinti informantų lyti, amžių, išsilavinimą, pareigas ir darbo stažą toje savivaldybėje bei bendrą darbo stažą viešajame sektoriuje.

Klausimyne, skirtame asmenims, nelaimėjusiems atrankos konkurso Akmenės ir Kretingos savivaldybėse (toliau – antras klausimynas), siekta atskleisti lytį, amžių, išsilavinimą, bendrą darbo stažą ir darbo stažą viešajame sektoriuje.

Bendri duomenys reikšmingi tuo, kad leido išskirti informantų grupes ir analizuoti interviu metu gautus duomenis pagal minėtus socialinius – demografinius rodiklius.

Abu interviu klausimynus sudaro 4 diagnostiniai blokai. Interviu metu informantams buvo pateikti 22 diagnostiniai klausimai.

- 1. Patirtis dalyvaujant atrankoje į valstybės tarnybą.** Šio interviu bloko diagnostiniais klausimais siekta išsiaiškinti informantų patirtį dalyvaujant atrankose valstybės tarnautojo pareigoms užimti: ar ir kiek kartų teko dalyvauti atrankose į valstybės tarnybą prieš bandant įsidarbinti Akmenės ir Kretingos savivaldybėse, pagal kokią atrankos tvarką vyko konkursai, kuriuose informantams teko dalyvauti prieš bandant įsidarbinti tiriamose savivaldybėse bei koks buvo tų konkursų rezultatas: ar pavyko įsidarbinti.
- 2. Centralizuotas atrankos į valstybės tarnybą etapas.** Šiame diagnostiniame bloke pateikti klausimai atskleidžia informantų požiūrį ir asmeninę patirtį apie centralizuoto atrankos etapo proceso eigą ir taikomus atrankos metodus. Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę ir patirtį,

naudojantis Atrankos moduliui, laikant bendrųjų gebėjimų testą, dalyvaujant vadovavimo gebėjimų tikrinime (jeigu dalyvavo) ir kt.

3. **Decentralizuotas atrankos į valstybės tarnybą etapas (konkursas įstaigoje).** Šio diagnostinio bloko klausimais informantų buvo prašoma pasidalinti patirtimi dalyvaujant atrankos konkurse Akmenės ir Kretingos savivaldybėse. Siekta išsiaiškinti konkurso komisijos sudėtį, pokalbio ir praktinės užduoties (jeigu tokia buvo taikyta) turinį. Informantų, nelaimėjusių konkurso savivaldybėse (antras klausimynas), taip pat buvo prašoma įvardinti nelaimėto konkurso priežastis.
4. **Atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys.** Siekta atskleisti informantų nuomone, kokios yra veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos silpnosios ir stipriosios pusės bei galimos tobulinimo kryptys.

Prieš pradėdant interviu, informantai buvo supažindinti su atliekamo tyrimo tema, jos aktualumu ir tyrimo tikslu. Pabrėžtas interviu anonimiškumas ir informantų nuomonės bei patirties svarba atliekant šį tyrimą.

Interviu protokolai pateikti pirmame ir antrame priede (žr. 1 priedas, 2 priedas).

4. Tyrimo eiga ir etika

Visą magistro baigiamojo darbo rengimo procesą galima suskirstyti į 4 etapus (žr. 8 lent.).

8 lentelė

Tyrimo procesas

	Tyrimo etapai	Veikla	Laikas
1.	<i>Konceptualiosios darbo dalies parengimas</i>	Parengta konceptualioji magistro darbo dalis: išstudijuota mokslinė literatūra, teisės aktai, statistiniai duomenys ir kt., atskleistas požiūris į problemos sprendimą, parengtas darbo įvadas.	2014.10 – 2015.01
2.	<i>Pasirengimas tyrimui</i>	Remiantis konceptualiąja darbo dalimi, parengti tyrimo instrumentai – interviu protokolai, suformuota tyrimo metodologija.	2015.02 – 2015.03
3.	<i>Interviu vykdymas</i>	Tyrimo dalyvių apklausa interviu metodu.	2015.04 – 2015.08
4.	<i>Tyrimo duomenų apdorojimas</i>	Turinio analizės pagalba susisteminti ir išanalizuoti tyrimo duomenys. Remiantis atliktomis konceptualiąja ir empirine - magistro darbo dalimis, pateiktos apibendrinančios išvados, pasiūlyti konstruktyvūs problemos sprendimo būdai, pateiktos rekomendacijos, koreguotos magistro darbo dalys.	2015.09 – 2015.12

Interviu su tyrimo dalyviais organizuotas tokiu būdu: tyrėjas el. paštu kreipėsi į Akmenės ir Kretingos savivaldybių personalo vadovus, prašytas leidimas atlikti tyrimą, remiantis šių savivaldybių administracijų atveju. Personalo vadovų sutikimu gauti pagal naują atrankos sistemą (įsigaliojusią nuo 2013 metų birželio 1 d.) šiose savivaldybėse priimtų valstybės tarnautojų ir dalyvavusių šių savivaldybių skelbtuose konkursuose, bet neįdarbintų asmenų

kontaktai. Savivaldybių personalo vadovams pažadėta, kad pageidaujant, jie bus supažindinami su gautais tyrimo rezultatais.

Kiekvienas potencialus tyrimo dalyvis buvo supažindintas su tyrimo tema, tikslu, interviu klausimynu, tyrimo metu gautų duomenų panaudojimu. Su tyrimo sutikusiais dalyvauti asmenimis buvo suderintas interviu vykdymo būdas, laikas ir vieta. Prieš pradėdant interviu, visiems informantams buvo užtikrinta, kad bus laikomasi konfidencialumo ir anonimiškumo principų.

III. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS ĮGYVENDINIMO TYRIMO REZULTATAI: AKMENĖS IR KRETINGOS RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS

1. Atrankos į valstybės tarnybą situacijos analizė: dokumentų ir statistinių duomenų analizės rezultatai

Atrankos į valstybės tarnybą situacijos Akmenės ir Kretingos savivaldybėse analizei atlikti naudoti viešai skelbiami šių savivaldybių dokumentai ir jų internetiniuose puslapiuose pateikta informacija bei VTD statistiniai duomenys apie 2012-2014 metais: asmenų turinčių valstybės tarnautojų statusą skaičių; paskelbtų konkursų skaičių; priimtų valstybės tarnautojų skaičių; atleistų valstybės tarnautojų skaičių.

Analizuojant Akmenės ir Kretingos savivaldybių valdymo struktūras pastebėta, kad šiose savivaldybėse nėra įsteigti atskiri žmogiškųjų išteklių valdymo skyriai. Akmenės savivaldybės personalo valdymo¹ funkcijos yra priskirtos *Juridiniam skyriui*, o Kretingos savivaldybės – *Bendrajam skyriui*. Abiejų šių skyrių nuostatuose (2011, Nr. A-956; Kretingos savivaldybė, Bendrasis skyrius) įtvirtinta, kad vienas iš pagrindinių skyrių uždavinių yra atlikti savivaldybės administracijos ir įstaigų valstybės tarnautojų, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir kontroliuojamų įmonių vadovų administravimo funkcijas. Įgyvendindami šį uždavinį skyriai atlieka eilę personalo valdymo funkcijų. Analizuojant tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybių personalo valdymo funkcijas atliekančių skyrių nuostatus, nepastebėta esminių skirtumų personalo valdymo funkcijose. Todėl 9 lentelėje pateiktos pagrindinės abiejų savivaldybių personalo valdymą atliekančių skyrių funkcijos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

9 lentelė

Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų personalo valdymą vykdančių skyrių funkcijos

Juridinio/Bendrojo skyriaus personalo valdymo funkcijos:
Padedą administracijos direktoriui: <ul style="list-style-type: none">✓ formuoti personalo valdymo politiką;✓ valdyti ir formuoti personalo sudėtį;✓ formuoti personalo mokymo planus;✓ kurti ir įgyvendinti personalo motyvacijos sistemą;✓ įgyvendinti personalo socialines ir kitas garantijas;✓ jo sudaromų komisijų, susijusių su personalo valdymu, pirmininkams organizuoti šių komisijų darbą.
Atlieka: <ul style="list-style-type: none">✓ personalo sudėties analizę;✓ valstybės tarnautojų registro duomenų ir asmens bylų tvarkymą.
Rengia: <ul style="list-style-type: none">✓ teisės aktų projektus ir kitus dokumentus personalo valdymo klausimais;✓ personalo pareigybių sąrašus.
Padedą savivaldybės struktūrinių padalinių vadovams:

¹ Akmenės savivaldybės Juridinio skyriaus ir Kretingos savivaldybės Bendrojo skyriaus nuostatose žmogiškiesiems ištekliams įvardinti vartojama sąvoka „personalas“.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ pareigybių aprašymų rengimo srityje; ✓ vykdyti personalo adaptavimą ir integravimą <p>Organizuoja</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ personalo ir įstaigai pavaldžių įstaigų vadovų priėmimą ir atleidimą; ✓ savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą.
--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu „Dėl Akmenės rajono savivaldybės Juridinio skyriaus veiklos nuostatų tvirtinimo“. 2011, Nr. A-956; Kretingos rajono savivaldybė. Bendrasis skyrius (prieiga per internetą).

Kaip matyti iš 9 lentelėje pateiktų tiriamų savivaldybių Bendrojo ir Juridinio skyrių pagrindinių funkcijų, šių skyrių kompetencija savivaldybių personalo valdymo srityje yra plati ir apimanti visą žmoniškųjų išteklių valdymo procesą – nuo planavimo, atrankos iki mokymo, vertinimo ir atleidimo.

Įsigaliojus naujai valstybės tarnautojų atrankos sistemai, savivaldybės, kaip ir kitos valstybės tarnautoją į pareigas priimančios įstaigos, tapo atsakingos tik už antrąjį (decentralizuotą) atrankos etapą – konkursą įstaigoje. Todėl toliau bus aptarti šio etapo organizavimo ir vykdymo ypatumai savivaldybėse, remiantis Akmenės ir Kretingos savivaldybių atveju.

LR Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 2002, Nr. IX-885) įtvirtinta nuostata, kad didžiausią leistiną valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičių savivaldybės institucijose ir įstaigose tvirtina savivaldybės taryba. Taigi, savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovai (toliau - savivaldybių įstaigų) negali patys nusistatyti jo vadovaujamai įstaigai pareigybių skaičiaus, tačiau įvertindami jų vadovaujamai įstaigai pavestas funkcijas ir valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, poreikį toms funkcijoms atlikti, tvirtina jų pareigybes. Įstaigos vadovas, siekdamas efektyviau vykdyti visas savivaldybei pavestas funkcijas ir tikslus, gali keisti savivaldybės pareigybių sąrašą, panaikindamas vienas ir įsteigdamas kitas pareigybes. Pareigybių sąrašo tvirtinimo nuostata įtvirtinta tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybių administracijos vadovų – administracijos direktorių pareigybių aprašymuose (2010, Nr. T-67, Kretingos rajono savivaldybė, Savivaldybės administracija), kaip viena iš pagrindinių jų funkcijų.

Be valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo tvirtinimo, tiriamų savivaldybių administracijos direktoriai atlieka ir tokias personalo valdymo funkcijas:

- ✓ skiria į pareigas ir iš jų atleidžia savivaldybės administracijos valstybės tarnautojus ir kitus savivaldybės administracijos darbuotojus;
- ✓ sudaro pretendentų į valstybės tarnautojo vietą atrankos komisijas.

Kalbant apie atrankos komisijos sudarymą, savivaldybėse galioja ta pati konkursų komisijos sudarymo tvarka, kaip ir bet kuriai konkursą valstybės tarnautojo pareigoms užimti

organizuojančiai įstaigai. Savivaldybėse atrankos konkurso komisiją turi sudaryti ne mažiau nei 3 asmenys, iš kurių vienas narys turi būti personalo administravimo funkcijas atliekančios tarnybos vadovas (jo įgaliotas asmuo) bei tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas (jo įgaliotas asmuo). Sudarytos komisijos nariai susipažįsta su kandidatų pateiktais dokumentais, sutaria, kokias pretendento kompetencijas ir įgūdžius tikrins.

Atrankos į valstybės tarnybą situacijos atskleidimui Akmenės ir Kretingos savivaldybėse taip pat buvo analizuojami statistiniai duomenys, kuriuos darbo autorės prašymu pateikė VTD. Toliau pateikta lyginamoji statistinių duomenų analizė apie tiriamų savivaldybių valstybės tarnautojų atranką.

10 lentelėje pateikti duomenys apie Akmenės ir Kretingos savivaldybėse dirbančių (dirbusių) valstybės tarnautojų skaičiaus pokytį 2012-2014 metais.

10 lentelė

Asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą, skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.)

Įstaigos pavadinimas	Data	Pareigybės grupė/asmenų, turinčių VT statusą, skaičius				Viso:
		Įstaigos vadovai	Karjeros valstybės tarnautojai	Iš jų pakaitiniai	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	
<i>Akmenės savivaldybė</i>	2012.12.31	2	70	1	1	73
	2013.12.31	2	70	0	2	74
	2014.12.31	2	71	0	2	75
<i>Kretingos savivaldybė</i>	2012.12.31	2	94	3	3	99
	2013.12.31	2	94	2	2	98
	2014.12.31	2	100	5	3	105

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis valstybės tarnautojų registro duomenimis (2012-2014).

Lentelėje matyti (žr. 10 lent.), kad per analizuojamą (2012-2014 m.) laikotarpį tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybėse asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą skaičius padidėjo. Akmenės savivaldybėje nuo 2012 iki 2014 metų valstybės tarnautojų skaičius padidėjo 2 asmenimis (2,7%) – vienu karjeros ir vienu politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoju. Tuo tarpu Kretingos savivaldybėje per analizuojamą laikotarpį valstybės tarnautojų skaičius padidėjo 6 tarnautojais (5,7%). Visi jie turi karjeros valstybės tarnautojo statusą. Galima teigti, kad tiriamų savivaldybių valstybės tarnautojų skaičiaus pokytis 2012-2014 metais atspindi bendrą Lietuvos valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimo tendenciją analizuojamu laikotarpiu.

Toliau (žr. 11 lent.) pateikti Valstybės tarnautojų registro duomenys apie paskelbtų konkursų į valstybės tarnybą skaičiaus Akmenės ir Kretingos savivaldybėse pokytį 2012-2014 metais.

Paskelbtų konkursų ir vidutinis pretendentų skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.)

Įstaigos pavadinimas	Metai	Paskelbtų konkursų sk.	Vidutinis pretendentų sk.
<i>Akmenės savivaldybė</i>	2012	15	-
	2013	6	5
	2014	6	2
<i>Kretingos savivaldybė</i>	2012	5	-
	2013	6	6
	2014	6	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis valstybės tarnautojų registro duomenimis (2012-2014).

11 lentelėje matyti, kad per analizuojamą laikotarpį Akmenės savivaldybės paskelbtų konkursų skaičius sumažėjo net 60% (nuo 15 konkursų - 2012 m. iki 6 konkursų -2013 ir 2014 m.). Tuo tarpu Kretingos savivaldybės skelbiamų konkursų skaičius analizuojamu laikotarpiu reikšmingai nepakito: 2013 ir 2014 metais buvo paskelbta vienu konkursu daugiau, nei 2012 metais. 2013 – 2014 metų laikotarpiu pastebimas vienodas paskelbtų atrankos konkursų skaičius (6 konkursai) abiejose savivaldybėse.

Analizuojant vidutinį pretendentų, dalyvavusių konkurse, skaičių tiriamose savivaldybėse, būtina paminėti, kad prašymus dėl dalyvavimo atrankos konkursuose per VATIS pretendentai pradėjo teikti tik nuo 2013 m. birželio 1 d., todėl 2012 metų duomenų Valstybės tarnautojų registras pateikti negalėjo. Aukščiau pateiktoje lentelėje matyti, kad vidutinis atrankos konkurse dalyvavusių pretendentų skaičius 2013-2014 metų laikotarpiu abiejose savivaldybėse sumažėjo. Tačiau, kadangi nežinomi 2012 metų duomenys, teigti, kad vienas iš naujos atrankos sistemos tikslų - pritraukti kuo daugiau pretendentų valstybės tarnautojo pareigoms užimti šiose savivaldybėse neįgyvendintas, negalima.

12 lentelėje pateikti duomenys apie Akmenės ir Kretingos savivaldybėse priimtų valstybės tarnautojų skaičių pagal priėmimo būdą 2012-2014 metų laikotarpiu.

Priimtų valstybės tarnautojų skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose(2012-2014 m.)

Įstaigos pavadinimas	Metai	Priimtų konkurso būdu valstybės tarnautojų sk.	Priimtų be konkurso valstybės tarnautojų sk.	Priimtų pakaitinių valstybės tarnautojų sk.	Viso priimta:
<i>Akmenės savivaldybė</i>	2012	10	0	7	17
	2013	4	1	0	5
	2014	4	0	0	4
<i>Kretingos savivaldybė</i>	2012	8	0	5	13
	2013	7	0	4	11
	2014	4	1	4	9

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis valstybės tarnautojų registro duomenimis (2012-2014).

Kaip matyti 12 lentelėje, Akmenės savivaldybėje per analizuojamą laikotarpį buvo priimti 22 valstybės tarnautojai. Iš jų, 64,3% (N=18) asmenų priimta konkurso būdu. Tuo tarpu Kretingos savivaldybėje per 2012-2014 metų laikotarpį naujų valstybės tarnautojų priimta 33, iš jų, 57,6% (N=19) priimta konkurso būdu. Taigi, abejose savivaldybėse 2012-2014 m. konkurso būdu priimtų asmenų skaičius sudaro daugumą visų priimtų valstybės tarnautojų. Pastebima tendencija, kad Akmenės savivaldybėje konkurso būdu priimtų valstybės tarnautojų skaičius, lyginant su visais tais metais priimtais valstybės tarnautojais, analizuojamu laikotarpiu vis didėjo (nuo 58,8% - 2012 m., 80% - 2013 m. iki 100% - 2014 m.). Tuo tarpu Kretingos savivaldybėje pastebima priešinga tendencija. Konkurso būdu priimtų asmenų skaičius, lyginant su visais tais metais priimtais valstybės tarnautojais, padidėjo tik 2013 metais (nuo 61,5% - 2012 m. iki 63,6% - 2013 m.), o per visą analizuojamą laikotarpį konkurso būdu priimtų valstybės tarnautojų sumažėjo nuo 61,5% iki 44,4%.

Toliau (žr. 13 lent.) pateikti duomenys apie valstybės tarnautojų kaitą (priėmimo ir atleidimo atvejus) Akmenės ir Kretingos savivaldybėse 2012 -2014 metais.

13 lentelė

Priimtų ir atleistų valstybės tarnautojų skaičius Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (2012-2014 m.)

Įstaigos pavadinimas	Metai	Atleistų valstybės tarnautojų sk.	Priimtų valstybės tarnautojų sk.
<i>Akmenės savivaldybė</i>	2012	5	17
	2013	6	5
	2014	4	4
<i>Kretingos savivaldybė</i>	2012	11	13
	2013	12	11
	2014	3	9

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis valstybės tarnautojų registro duomenimis (2012-2014).

13 lentelėje matyti, kad analizuojamu laikotarpiu (2012-2014 m.) sumažėjo valstybės tarnautojų kaita, t.y. pastebimas priimtų ir atleistų valstybės tarnautojų sumažėjimas abejose tiriamose savivaldybėse. 2014 metais Akmenės savivaldybėje priėmimo atvejų skaičius susilygino su atleidimo atvejais, tuo tarpu Kretingos savivaldybėje skirtumas tarp priimtų ir atleistų tarnautojų ženkliai išaugo: valstybės tarnautojų šioje savivaldybėje priimta tris kartus daugiau, nei atleista.

Apibendrinant atliktą atrankos į valstybės tarnybą situacijos analizę Akmenės ir Kretingos savivaldybėse, galima teigti, kad pagrindinės savivaldybių institucijos, formuojančios ir įgyvendinančios personalo politiką savivaldybėse, yra administracijos direktorius ir personalo valdymo funkcijas savivaldybėse atliekantys skyriai. Savivaldybėms pavestas antrasis valstybės tarnautojų atrankos etapas (konkursas įstaigoje, vykdomas pagal bendrai nustatytą atrankos konkursų tvarką, paliekant laisvę konkurso komisijos darbo organizavimo klausimais.

Atlikus statistinių duomenų (2012-2014 m.) analizę apie Akmenės ir Kretingos savivaldybių valstybės tarnautojų atrankos situaciją ir kaitą, pastebėtos tos pačios tendencijos kaip ir visų Lietuvos valstybės tarnautojų kaitos analizėje: valstybės tarnautojų skaičiaus savivaldybėse didėjimas, sumažėjusi valstybės tarnautojų kaita ir sumažėjęs skelbiamų konkursų skaičius bei konkurso būdu priimtų asmenų skaičius, lyginant su visais savivaldybėse priimtais valstybės tarnautojais. Tiesa, Akmenės savivaldybėje konkurso būdu priimtų valstybės tarnautojų skaičius skirtingai nei Kretingos savivaldybėje, augo.

2. Atrankos i valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizė: informantų nuomonės raiška

2013 m. birželio 1 d. įsigaliojusiais valstybės tarnybos atrankos sistemos pakeitimais siekta modernizuoti valstybės tarnybą, padaryti ją patrauklesnę ir išspręsti iki tol daugiau nei 10 metų galiojusios sistemos problemas - skaidrumo, objektyvumo, lankstumo stoką, atrankos metodų netinkamumą. Esminiais pokyčiais valstybės tarnautojų atrankoje tapo taikomų metodų (centralizuotas pretendentų į valstybės tarnybą bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų patikrinimas) pasikeitimas bei atrankos proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę. Naujai įsigaliojusi atrankos sistema iš visiškai centralizuoto proceso virto į pusiau decentralizuotą atrankos sistemą. Šiame baigiamojo darbo skyriuje atlikta atrankos į valstybės tarnybą sistemos analizė, atskleidžianti veikiančios sistemos privalumus ir trūkumus. Analizė atlikta, remiantis Akmenės ir Kretingos savivaldybių skelbtuose konkursuose dalyvavusių asmenų nuostatomis ir patirtimi.

Pirmuoju interviu klausimų bloku siekta **išsiaiškinti informantų patirtį dalyvaujant atrankose valstybės tarnautojo pareigoms užimti, prieš bandant įsidarbinti Akmenės ir Kretingos savivaldybėse:** ar ir kiek kartų teko dalyvauti atrankose į valstybės tarnybą prieš bandant įsidarbinti tiriamose savivaldybėse, pagal kokią atrankos tvarką vyko konkursai, kuriuose informantams teko dalyvauti, prieš bandant įsidarbinti savivaldybėse bei koks buvo tų konkursų rezultatas: ar pavyko įsidarbinti. Tyrimo rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

Informantų patirtis dalyvaujant atrankos konkursuose, prieš bandant įsidarbinti Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (N=13)

Ar prieš bandant įsidarbinant šioje savivaldybėje, teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą ir kiek kartų?	Informantų sk. (N)
Neteko dalyvauti	6
Teko dalyvauti	7
Kiek kartų?	
1 kartą	4
2 kartus	3

Pagal kokią sistemą vyko atrankos konkursas (-ai)?	
Pagal senąją (iki 2013 m. birželio 1 d.)	4
Pagal naująją (nuo 2013 m. birželio 1 d.)	3
Ar konkursas (-ai) buvo sėkmingas ir pavyko įsidarbinti?	
Sėkmingas	2
Nesėkmingas	5

14 lentelėje matyti, kad kiek mažesnei daliai informantų (N=6) atrankos konkursas Akmenės arba Kretingos savivaldybėse buvo pirmasis bandymas įsidarbinti valstybės tarnyboje. Septyniems informantams (N=7) konkursas tiriamose savivaldybėse nebuvo pirmasis kartas dalyvaujant valstybės tarnautojų atrankoje. Šiems informantams atrankoje teko dalyvauti 1 arba 2 kartus. Didesnė dalis jų (N=4) dalyvavo pagal decentralizuotą atrankos sistemą, galiojusią iki 2013 metų birželio 1 dienos. Didžiąjai daliai (N=5) apklaustųjų, konkursai valstybės tarnautojo pareigoms užimti, prieš bandant įsidarbinti Akmenės ir Kretingos savivaldybėse, buvo nesėkmingi. Informantų nuomone, konkursų nepavyko laimėti dėl per menko pasiruošimo pokalbiui su atrankos komisija (N=3), nepatyrimo dalyvaujant valstybės tarnybos atrankose (N=2), geresnių kandidatų dalyvavimo (N=2) ir protekcionizmo apraiškų (N=2), manant, kad laimėtojas buvo numatytas iš anksto.

Taigi, apklausos rezultatai parodė, kad didesnė dalis apklausoje dalyvavusių asmenų jau turėjo patirties bandant įsidarbinti valstybės tarnyboje, prieš dalyvaujant konkursuose Akmenės ir Kretingos savivaldybėse, tačiau didžiosios dalies jų patirtis buvo nesėkminga, t.y. konkursų laimėti nepavyko.

Įsigaliojus naujai valstybės tarnautojų atrankos sistemai, visas atrankos procesas buvo suskirstytas į du etapus – centralizuotą ir decentralizuotą (konkursą įstaigoje). Antrasis interviu klausimyno blokas skirtas **atskleisti informantų požiūrį ir asmeninę patirtį apie pirmojo - centralizuoto atrankos etapo proceso eigą ir taikomus atrankos metodus.** Kadangi centralizuotas atrankos etapas yra vienodas visiems pretendams, nepriklausomai kurios įstaigos skelbiamame konkurse ruošiasi dalyvauti, atsakymai į antrojo klausimyno bloko klausimus analizuoti imant visų apklausoje dalyvavusių informantų atsakymus bendrai.

Vienas iš pokyčių, įtvirtinant iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą, tapo atrankos proceso organizavimo perkėlimas į elektroninę erdvę. Norint dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą, pretendams tenka užsiregistruoti *Atrankos modulyje*, kuriame jie gali pateikti visus reikiamus dokumentus, registruotis bendrųjų, vadovavimo gebėjimų tikrinimui, matyti skelbiamus atrankos konkursus, išlaikytų testų rezultatus ir kt. Tai, manytina atrankos procesą turėjo padaryti greitesnį ir paprastesnį. Taigi, informantų buvo klausama, **kaip jie vertina Atrankos modulio panaudojimą atrankos procese, ar jie sutinka, kad šis modulis**

registravimosi dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą procesą padarė greitesnį ir paprastesnį. Susisteminti informantų atsakymai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

Atrankos modulio vertinimas (N=13)

Nr.	Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
1.	Patogesnis dokumentų pateikimas/tvarkymas	1.1 Laiko atžvilgiu	„Nereikia be reikalo eikvoti laiko, pristatant dokumentus [...] į įstaigą.“ „Nereikia kiekvieną kartą skanuoti dokumentų, siųsti kaip atskirų failų, nekalbant jau apie popierinių versijų pateikimą.“ „Taupomas laikas.“	8
		1.2 Vietos atžvilgiu	„Nebereikia dokumentų vežti į konkursą skelbiančią įstaigą.“ „[...] patogiu tai daryti iš namų.“ „Aš registruodamasi atrankai gyvenau užsienyje ir viską galėjau pateikti elektroniniu būdu.“	5
2.	Informatyvumas, greitesnė komunikacija		„[...] per kelias dienas gaunamas atsakymas, ar pretendentas atitinka reikalavimus [...].“ „[...] su įstaiga kontaktuojama elektroniniu būdu, gauni visą reikiamą informaciją – kas, kur ir kada.“	3
3.	Patogumas dalyvaujant ne viename konkurse		„[...] patogiu, jei dalyvaujama ne viename konkurse.“	2
4.	Atitinka šiuolaikinės visuomenės poreikius		„Šiomis dienomis, kai vis daugiau viešojo sektoriaus administravimo perkeliama į elektroninę erdvę, šis pokytis buvo būtinas.“	1

Tyrimo rezultatai parodė, kad visi apklausoje dalyvavę informantai (N=13) sutinka su Valstybės tarnybos departamento atstovų nuomone (Mikalauskas, 2013 cit. Kazlauskas), jog *Atrankos modulis* registravimosi dalyvauti atrankoje procesą padaro greitesnį ir paprastesnį. Detalesni informantų tokio vertinimo komentarai atskleidė *Atrankos modulio* panaudojimo stipriąsias puses (žr. 15 lent.).

Visi informantai (N=13), vertindami *Atrankos modulio* panaudojimą registruojantis dalyvauti atrankoje, pažymėjo, jog atsiradus šiam moduliui, ***atrankai reikalingų dokumentų pateikimas ir tvarkymas tapo daug patogesnis*** (1 kategorija), pirmiausia – laiko ir vietos atžvilgiu. Sukūrus modulį, informantų (N=8) nuomone, *registravimosi dalyvauti atrankoje procesas tapo kur kas greitesnis* (1.1 subkategorija), nes visi atrankai reikalingi dokumentai pateikiami ir koreguojami elektroninėje erdvėje. Nebereikia gaišti laiko siunčiant dokumentus paštu ar pristatant juos tiesiogiai į įstaigą. Informantų (N=5) teigimu, naudojantis moduliui, *dokumentų pateikimas bei tvarkymas tapo patogesnis ir vietos atžvilgiu* (1.2 subkategorija), kadangi atrankai reikalingus dokumentus pretendentes nebereikia vežti į atrankos konkursą organizuojančią įstaigą. Prisijungti prie modulio ir įkelti bei koreguoti dokumentus pretendentes gali iš bet kurios Lietuvos ar pasaulio vietos. Užtenka turėti kompiuterį ir interneto prieigą.

Kitas, kiek rečiau informantų (N=3) paminėtas *Atrankos modulio* privalumas, registruojantis dalyvauti atrankos procese, yra modulio dėka ***pagerėjęs informatyvumas bei***

komunikacija tarp pretendento ir atrankos procesą organizuojančių įstaigų (2 kategorija). Pretendentas, prisijungęs prie modulio, mato visą jam aktualią informaciją – bendrųjų, vadovavimo gebėjimų tikrinimo vietas, laiką, skelbiamus konkursus, gauna atsakymą ar atitinka valstybės tarnautojo pareigoms užimti skelbiamus reikalavimus ir kt.

Du informantai (N=2) pažymėjo, jog *Atrankos modulio* naudojimas yra **patogus, norint dalyvauti keliuose atrankos konkurse** (3 kategorija). Iš tiesų, modulyje kaupiami dokumentai ir informacija gali būti panaudojama, papildoma ir koreguojama *online*, atsižvelgiant, į kokios įstaigos skelbiamą konkursą ir kokioms valstybės tarnautojo pareigoms užimti asmuo pretenduoja. Nebereikia tų pačių dokumentų siųsti ar tiesiogiai pateikti kiekvienai konkursą organizuojančiai įstaigai atskirai.

Tyrimo rezultatai atskleidė dar vieną svarbų *Atrankos modulio* panaudojimo aspektą – viešojo sektoriaus administravimo perkėlimą į elektroninę erdvę. Čia susiduriama su *e. valdžios* koncepcija, kuri teigia, kad *e. valdžios* vienas iš pagrindinių tikslų yra suteikti vartotojui galimybes ir patogias sąlygas naudotis jam reikalingomis viešosiomis paslaugomis bet kurioje jam patogioje vietoje ir bet kuriuo jam patogiu laiku (Žilinskas, 2014). Vadinasi, *e. valdžios* paslaugos turi būti orientuotos ir turi **atitikti šiuolaikinės visuomenės poreikius** (4 kategorija, N=1). Todėl būtina *e. valdžios* paslaugas nuolat tobulinti ir plėsti visose viešojo sektoriaus srityse, ne išimtis ir valstybės tarnautojų atrankos procesas.

Atskleidus informantų nuomonę apie valstybės tarnybos atrankos organizavimo perkėlimą į elektroninę erdvę, toliau siekta **išsiaiškinti informantų asmeninę patirtį naudojantis Atrankos moduliu**. Apklaustųjų buvo klausama, kaip jiems sekėsi naudotis moduliu, ar naudojantis juo susidūrė su kokiais nors neaiškumais ar trikdžiais.

Interviu metu gauti duomenys atskleidė, jog absoliuti dauguma informantų (N=12) naudodamiesi Atrankos moduliu, su jokiais nesklandumais, neaiškumais ar trikdžiais nesusidūrė. Šių informantų teigimu **modulis yra aiškus, patogus, juo paprasta ir lengva naudotis**. Tik vienam informantui (N=1) naudotis šiuo moduliu sekėsi ne taip gerai, kaip kitiems. Šis informantas atrankai registravosi naudodamasis elektroniniais valdžios vartais. Jo teigimu, registravimosi procedūra per šią sistemą buvo sudėtinga ir ilga.

Prieš įsigaliojant naujajai valstybės tarnybos atrankos sistemai, visas atrankos procesas vykdavo vienoje įstaigoje – konkursą skelbiančioje organizacijoje. Tiek testo laikymas, tiek pokalbis vykdavo decentralizuotai toje pačioje konkursą organizuojančioje įstaigoje. Pakitus atrankos sistemai, **pretendentai nuo šiol testuojami (laiko bendrųjų gebėjimų testą) centralizuotai, tam skirtuose egzaminų centruose**. Taigi, toliau **siekta išsiaiškinti informantų požiūrį į šiuos pasikeitimus**. Susisteminti informantų atsakymai pateikti 16 lentelėje.

Centralizuoto testavimo vertinimas (N=13)

Nr.	Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
TEIGIAMAI ASPEKTAI				
1.	Skaidrumas, objektyvumas	<i>1.1 Skaidrumas</i>	„[...] į viešąjį sektorių įnešė daugiau skaidrumo.“ „Vertinu pozityviai, kaip daugiau skaidrumo užtikrinančią priemonę.“ „Sudaromas skaidrumo įspūdis, [...] mažiau spragų „apeiti įstatymą.“	5
		<i>1.2 Mažesnės sąlygos protekcionizmui</i>	„[...] centralizuotas tikrinimas užtikrina nešališkumą.“ „[...] bent iš dalies užkirstas kelias kokio nors kandidato protegavimui.“ „[...] kandidatai atrenkami sąžiningai, užkertamas kelias darbui per pažįstamus.“	3
		<i>1.3 Vienodos testavimo sąlygos</i>	„Nes testas [...] yra visiems vienodas, vienodos sąlygos (duotas laikas, vieta ir pan.).“	1
		<i>1.4 Atrinkami geriausi pretendentai</i>	„[...] atranka tikrai veikia, nes bendrųjų gebėjimų testą pereina geriausiai pasiruošę.“	1
2.	Taupomas laikas		„Galiausiai taupomas laikas, kai nebereikia spręsti krūvos testų ranka, [...] iš karto sužinai savo rezultatus.“	1
NEIGIAMAI ASPEKTAI				
3.	Eilės bendrųjų gebėjimų testo laikymui		„[...] norint laikyti bendrųjų gebėjimų testą, tenka laukti eilėje. [...] pailgėja viso atrankos proceso eiga.“ „[...] susidaro eilės registruojantis bendrųjų gebėjimų testui.“	2
NEUTRALUS VERTINIMAS				
4.	Neutralus požiūris		„Jeigu tokie pakeitimai buvo įteisinti, turbūt tai buvo reikalinga.“	1

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad informantai centralizuotą bendrųjų gebėjimų tikrinimą linkę vertinti labiau teigiamai, nei neigiamai. Šiuo aspektu pozityviai nusiteikę asmenys mano, jog centralizuotas testavimas pirmiausia padidino valstybės tarnautojų *atrankos skaidrumą ir objektyvumą* (1 kategorija). Centralizuoto tikrinimo įtakotą skaidrumą nedetalizuodami įvardijo 5 informantai. Apklaustųjų teigimu, skaidrumas ir objektyvumas įtvirtinus centralizuotą testavimą padidėjo, nes *sumažėjo sąlygos protekcionizmui* (1.2 subkategorija), t.y. vieno ar kito pretendento palaikymui, šališkumui (N=3), pretendentams sudaromos *vienodos testavimo sąlygos* (1.3 subkategorija, N=1), o tokio testavimo pagrindu *atrenkami geriausi pretendentai eiti valstybės tarnautojo pareigas* (1.4 subkategorija, N=1).

Visi prieš tai įvardinti centralizuoto testavimo suponuoti skaidrumo ir objektyvumo aspektai yra vienas su kitu glaudžiai susiję. Pretendentai centralizuotą bendrųjų gebėjimų testą laiko vienodomis sąlygomis: visiems pretendentams skiriamas vienodas laikas testo sprendimui, testo klausimus atsitiktinės atrankos būdu parenka, testą įvertina ir pateikia rezultatus

kompiuterinė sistema. Tokiu būdu toliau dalyvauti atrankos procese gali tik bendruosius gebėjimus turintys pretendentai. Taigi, jeigu konkursą organizuojanti įstaiga ir yra iš anksto numaćiusi konkurso laimėtoją, jis pirmiausia turi įrodyti, kad turi valstybės tarnautojui reikalingus gebėjimus.

Nedidelė dalis informantų (N=2) centralizuotame pretendentų tikrinime įžvelgė ir neigiamų aspektų. Informantų teigimu, *registruojantis laikyti bendrųjų gebėjimų testą, susidaro didelės eilės* (3 kategorija). Galima manyti, kad įsigaliojus reikalavimui pretendentams į valstybės tarnybą pasitikrinti bendruosius gebėjimus, dideliame norinčiųjų laikyti testą srautui nebuvo tinkamai pasiruošta – buvo įsteigta nepakankamai testavimo centrų, šie centrai buvo per maži priimti visus norinčius pasitikrinti bendruosius gebėjimus. Ši problema, manytina, greitai laiku turėtų išsispřesti. Kadangi bendrųjų gebėjimo testo rezultatai galioja 3 metus, norinčių testuotis srautas turėtų sumažėti ir laikui bėgant stabilizuotis.

Kitas, itin svarbus pokytis, įvykęs įsigaliojus naujai valstybės tarnautojų atrankos sistemai, yra pakitę atrankos metodai. Prieš įsigaliojant dabartinei atrankos tvarkai, pretendentai spřsdavo daugiausiai teisės aktų pagrindu parengtus testus. Dabar **pretendentai sprendžia iš įvairių verbalinio, skaitinio, vizualinio ir praktinio turinio sudarytą bendrųjų gebėjimų testą.** Taigi, informantų buvo prašoma pakomentuoti, **kaip jie vertina tokį testo turinio pasikeitimą.** Tyrimo rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė

Bendrųjų gebėjimų testo turinio vertinimas (N=12)

Nr.	Kategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
TEIGIAMAI ASPEKTAI			
1.	Padedą atrinkti kompleksinius gebėjimus turintį pretendentą	„[...] leidžia atrinkti įvairių „plačių“ gebėjimų ir kompetencijų turintį kandidatą.“ „Norint išlaikyti testą, reikia turėti loginį mąstymą, mokėti spřsti problemas, analizuoti situaciją.“ „Geras valstybės tarnautojas turi gebėti logiškai, analitiškai mąstyti. [...] Tokius asmenis padeda „atsijoti“ bendrųjų gebėjimų testas.“	7
2.	Išlaiko balansą tarp teisinių žinių ir kitų reikalingų gebėjimų patikrinimo	„[...] geras valstybės tarnautojas neturėtų apsiriboti vien tik teisinėmis žiniomis. Testas išlaiko balansą tarp loginio mąstymo ir teisinių žinių patikrinimo.“ „[...] užduotys tikrai įvertina žmogaus bendruosius gebėjimus, tačiau svarbu išmanyti savo darbo srities teisės aktus.“ „Darbo turinys reikalauja kompleksiškesnių gebėjimų, nei tik atmintinai žinoti teisės aktus.“	4
3.	Skaidrumas	„[...] anksčiau testai būdavo viešai prieinami.“ „[...] prieš tai dalyvaujant konkurse, testus galėdavo išmokti. Todėl, tai koks kandidatas laimės konkursą, priklausydavo nuo pokalbio komisijos.“	2

NEIGIAMAI ASPEKTAI			
4.	Testas paremtas loginėmis ir matematinėmis užduotimis	„[...] bendrųjų gebėjimų testas yra labiau orientuotas į loginį, labiau matematinį mąstymą turinčius žmones.“ „[...] ne kiekvienam žmogui įkandamos matematinės sekos.“	2
5.	Bendrųjų gebėjimų tikrinimo netikslingumas	„[...] atrankoje dalyvauja suaugę, išsilavinę žmonės, jau turintys vienokius ir kitokius bendruosius gebėjimus. [...] primena mokyklinukų žinių patikrinimą.“	1
6.	Valstybės tarnyba paremta teise	„Visas viešasis sektorius paremtas teise, kurią tarnautojas privalo išmanyti, [...] nieko blogo nežvelgiau teisiniu pagrindu sudarytuose testuose.“	1
7.	Testo praktinis reikšmingumas	„[...] bet kuris testas lieka tik testu. [...] O va kaip dirbsi konkrečioje darbo vietoje, testu nepamatuosi.“	1

Informantų pateikta nuomonė ir požiūris į atrankos testo turinio pasikeitimą leido atskleisti bendrųjų gebėjimų testo, kaip atrankos metodo, teigiamus ir neigiamus aspektus (žr. 17 lent.). Lentelėje matyti, kad apklausoje dalyvavę asmenys testo turinio pasikeitimus linkę vertinti labiau pozityviai, nei negatyviai.

Didžiausia dalis informantų (N=7) mano, kad bendrųjų gebėjimų testas, kaip metodas, *padeda atrinkti geriausius, kompleksinius gebėjimus turinčius kandidatus eiti valstybės tarnautojo pareigas* (1 kategorija). Tokį požiūrį informantai argumentuoja tuo, kad geras valstybės tarnautojas turi turėti visą rinkinį gebėjimų ir kompetencijų – logiškai ir sistemiškai mąstyti, gebėti analizuoti situaciją ir strategiškai spręsti problemas. Tokias asmens kompetencijas ir gebėjimus, anot informantų, patikrina bendrųjų gebėjimų testas.

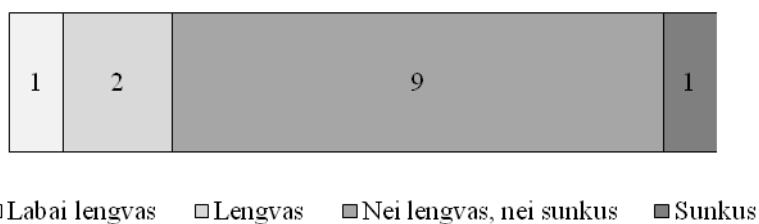
Kitas, informantų (N=4) įvardintas teigiamas testo turinio pasikeitimo aspektas yra *balansas tarp teisinių žinių ir kitų reikalingų gebėjimų patikrinimo* (2 kategorija). Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, prieš įsigaliojant dabartinei valstybės tarnautojų atrankos sistemai, pretendentai laikydavo testą, kuris būdavo sudaromas teisės aktų žinių patikrinimo principu. Teisės aktų pagrindu sudarytų klausimų pateikiama ir bendrųjų gebėjimų teste, tačiau jų skaičius sudaro tik nedidelę dalį viso testo turinio. Informantų nuomone, valstybės tarnautojas turi išmanyti teisės aktus, tačiau vien teisinėmis žiniomis neturėtų būti apsiribojama. Valstybės tarnautojo darbas reikalauja platesnių, kompleksiškesnų gebėjimų ir kompetencijų.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog pakeitus testo užduočių turinį, informantų (N=2), nuomone, galimai *padidėjo atrankos skaidrumas* (3 kategorija). Apklaustųjų teigimu, prieš įsigaliojant esamai atrankos sistemai, atrankos testai pretendentes buvo viešai prieinami, todėl prieš laikant testą, klausimus būdavo galima išmokti. Sukūrus elektroninį testavimą, pretendentes klausimus iš daugybės jų variantų atsitiktine tvarka sugeneruoja kompiuterinė sistema. Taip manytina, užkirstas kelias testo užduočių nutekėjimui.

Tyrimo rezultatai atskleidė ne tik bendrųjų gebėjimų testo privalumus (teigiami aspektai), bet ir trūkumus (neigiami aspektai). Du informantai (N=2) išreiškė nepasitenkinimą tuo, kad, jų manymu, *bendrųjų gebėjimų testo pagrindą sudaro loginio ir matematinio turinio užduotys* (4 kategorija). Jų manymu, ne kiekvienam asmeniui yra paprasta spręsti matematinės sekas (ypatingai humanitarinės krypties asmenims) ir mano, jog tokio tipo užduotis pateikti bendrųjų gebėjimų teste nėra būtina.

Vieno informanto (N=1) nuomone tikrinti *pretendentų bendruosius gebėjimus išvis yra netikslinga* (5 kategorija). Jo teigimu, atrankose dalyvauja išsilavinę, bendruosius gebėjimus jau turintys (įgiję mokymosi, studijų metu) pretendentai. Kitas informantas (N=1) teigia, jog *valstybės tarnautojui svarbiausia gerai išmanyti teisės aktus* (6 kategorija), nes visa viešojo sektoriaus veikla paremta teise. Šis informantas mano, jog teisės aktų žinojimo patikrinimu parengtas testas buvo tinkamas instrumentas, norint atrinkti geriausius valstybės tarnautojus. Tyrimo duomenys atskleidė, kad vienas iš informantų (N=1) yra neigiamai nusiteikęs bet kokiam testavimo būdai. Jo manymu, testai patikrina tik teorines pretendento žinias, o kaip jis elgsis ir dirbs konkrečiose pareigose, testas negali atskleisti. Taigi, šiuo aspektu išskyla *testų, tame tarpe ir bendrųjų gebėjimų testo, taikymo praktinis reikšmingumas* (7 kategorija).

Siekiant atkleisti informantų asmeninę patirtį laikant bendrųjų gebėjimų testą, informantų buvo klausama **kaip penkiabalėje sistemoje** (kur: 1 – labai lengvą, 2 – lengvą, 3 – nei lengvą, nei sunkų, 4 – sunkų, 5 – labai sunkų) **įvertintų spresto bendrųjų gebėjimų testo sunkumą**. Pasirinktą balą buvo prašoma pakomentuoti. Rezultatai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Bendrųjų gebėjimų testo sunkumo vertinimas (N=13)

7 paveiksle matyti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių amėnų spręstą bendrųjų gebėjimų testą laiko vidutinio sunkumo, t.y. *nei lengvą, nei sunkų* (N=9). Paprašius pakomentuoti skirtą vertinimą, paaiškėjo, jog didžiausiai daliai informantų (N=5) sunkumą kėlė laikas. Jų nuomone, *skiriama per mažai laiko užduotims išspręsti*: „trūko laiko įsigilinti į užduotis“, „dirbti reikėjo greitai“. Trys tokį vertinimą pasirinkę informantai (N=3) taip pat teigia, jog testas nebuvo nei lengvas, nei sunkus, nes *užduotys nebuvo itin sunkios ir buvo išsprendžiamos*. Tokia pati dalis apklaustųjų (N=3) bendrųjų gebėjimų testą laiko vidutinio

sunkumo, nes *teste susidūrė tiek su labai sunkiais, tiek su labai lengvais klausimais*. Likęs (N=1), vidutinį sunkumo balą davęs informantas, testo sunkumą *įvertino remdamasis savo testo rezultatais*. Manytina, šio asmens bendrųjų gebėjimų testo rezultatai taip pat buvo vidutinio aukštumo.

Didelių pokyčių sulaukė kandidatai, norintys valstybės tarnyboje užimti vadovaujančias pareigas. Iki įsigaliojant dabartinei atrankos sistemai, tokios pat atrankos procedūros ir metodai buvo taikomi atrenkant tiek specialistus, tiek į vadovaujančias pareigas pretenduojančius kandidatus. Dabar pretendentai vadovaujančioms pareigoms užimti laiko ne tik bendrųjų gebėjimų testą, bet ir yra tikrinami jų vadovavimo gebėjimai centralizuotai vykdomame interviu, kurį Valstybės tarnybos departamente atlieka profesionalūs personalo atrankos ekspertai. Sekančiu interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ką apie tokius pokyčius mano apklausoje dalyvavę informantai. Pastarųjų buvo klausama, **ką jie mano apie tokį atrankos procedūrų vadovams atskyrimą, ar tai buvo reikalingas pokytis ir kodėl**. Susisteminti atsakymai pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė

Atrankos procedūrų vadovams ir specialistams atskyrimo vertinimas (N=13)

Nr.	Kategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
POKYTIS BUVO REIKALINGAS			
1.	Vadovavimas, kaip ypatinga kompetencija	„[...] užimti vadovaujamas pareigas reikia būti pakankamai kompetentingam valdymo srityje.” „Norintieji užimti vadovaujamas pareigas, manau, turi pasižymėti aukštesne kompetencija, gebėjimais [...] nei specialistai.” „Vadovai - aukščiausia valstybės tarnybos grandis ir joje turi dirbti aukščiausią kompetenciją turintys žmonės.”	6
2.	Priemonė, atrenkanti geriausią kandidatą	„[...] gera išeitis, siekiant surasti tinkamiausią kandidatą. Būdas filtruoti žmones.” „[...] ne kiekvienas specialistas turi gebėjimų dirbti vadovaujantį darbą. Interviu, kaip priemonė tą patvirtinti arba paneigti.”	2
3.	Padidėjęs skaidrumas ir objektyvumas	„[...] esi vertinamas iš šalies žmonių, kure tavęs nei pažįsta, nei susieti kažkokiais ryšiais. [...] dėl to, manau vertinimas yra objektyvus.” „Tik profesionalūs ekspertai gali įvertinti ar turi reikalingas savybes būti vadovu.”	2
4.	Vadovavimo gebėjimų tikrinimas, kaip savęs įsivertinimo įrankis	„[...] leidžia tau prisiminti tikrai svarbias vadovavimo situacijas, jas interpretuoti, atlikti savo vadovavimo gebėjimų vertinimą.” „[...] planuojantįjį būti vadovu priverčia save patikrinti, įsivertinti.”	2
POKYČIO REIKALINGUMAS ABEJOTINAS (N=3)			
5.	Vadovavimo gebėjimų tikrinimas neturi įtakos atrankos rezultatams	„Abejočiau, ar ši atranka iš tiesų ką nors lemia [...] nežinau faktų, kad kam nors nepavyko pereiti.” „[...] vis tiek, tai ar laimėsi priklausu, nuo paskutinio etapo - pokalbio įstaigoje.”	2
NEUTRALUS POŽIŪRIS			
6.		„[...] jei jau toks pokytis įvyko, turbūt buvo reikalingas.”	1

Tyrimo duomenys atskleidė, kad apklausoje dalyvavę informantai yra linkę pritarti atrankos procedūrų atskyrimui vadovaujančias ir specialisto pareigas valstybės tarnyboje pretenduojantiems eiti kandidatams (žr. 18 lent.)

Didžiausia dalis informantų (N=6) mano, jog toks pokytis buvo reikalingas, nes **vadovas turi pasižymėti ypatingai aukšta kompetencija bei vadovavimo gebėjimais** (1 kategorija). Todėl tokiems gebėjimams patikrinti turi būti taikomos kitokios atrankos procedūros nei valstybės tarnautojams – specialistams. Su tokiu požiūriu sutinka ir kita dalis apklaustųjų (N=2), tačiau pastarieji pirmiausia akcentuoja vadovavimo gebėjimų patikrinimą kaip **priemonę atrinkti geriausių kandidatų eiti vadovaujančias pareigas** (2 kategorija), išfiltruojant geriausius vadovavimo gebėjimus turinčius pretendentes.

Interviu duomenys atskleidė ir kitą svarbų atrankos procedūrų vadovams ir specialistams atskyrimo aspektą – **skaidrumas ir objektyvumas** (3 kategorija). Informantų (N=2) nuomone, centralizuotas vadovavimo gebėjimų patikrinimas, kurį vykdo nepriklausomi personalo ekspertai, užkerta kelią vieno ar kito kandidato protegavimui, o vadovavimo gebėjimus tikrinančių ekspertų, kaip personalo specialistų, kompetencija neleidžia abejoti, gebėjimų tikrinimu ir jo rezultatų objektyvumu.

Informantų (N=2) pasisakymai atskleidė, kad vadovavimo gebėjimų patikrinimas teikia naudą pačiam dalyviui kaip **savęs įsivertinimo įrankis** (4 kategorija). Vadovavimo gebėjimų patikrinimo rezultatai, manytina, gali tapti priežastimi atrankos nelaimėjusiems asmenims, toliau (ne)dalyvauti atrankose vadovaujančioms valstybės tarnautojo pareigoms užimti.

Kaip matyti 18 lentelėje, nėra nė vieno informanto, teigiančio, kad atrankos procedūrų vadovams ir specialistams atskyrimas buvo tikrai nereikalingas pokytis. Tačiau tokio pokyčio tikslingumu abejojančių atsirado. Jų (N=2) manymu, vadovavimo gebėjimų patikrinimo etapas didelės **reikšmės galutiniam konkurso rezultatui (laimėjo ar nelaimėjo konkursą) neturi** (6 kategorija), nes vadovavimo gebėjimų patikrinimą „pereiti“ nėra itin sudėtinga ir tai, koks kandidatas bus priimtas, sprendžiama konkursą organizuojančioje įstaigoje.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama **atskleisti informantų asmeninę patirtį dalyvaujant vadovavimo gebėjimų patikrinime**. Iš visų apklaustųjų, 4 informantams yra tekę tikrintis vadovavimo gebėjimus.

Tik vienas informantas (N=1) savo asmeninėje patirtyje dalyvaujant vadovavimo gebėjimų patikrinime išvelgė neigiamų aspektų. Jo teigimu interviu nebuvo lengvas, „*tie patys klausimai buvo pateikiami vis kitu kampu*“. Likę informantai (N=3) asmeninėje patirtyje dalyvaujant tokiam patikrinimui išvelgia tik teigiamas puses: „*leido save įsivertinti, praeiti tą išbandymą ir pasidžiaugti pergale*“, „*man tikrai patiko, jautiesi [...] kad vis dėl to tavo įgytos kompetencijos ir*

gebėjimai yra tinkami ir reikalingi“. Taigi, ir vėl atsiskleidė vadovavimo gebėjimų, kaip savęs įsivertinimo įrankio, nauda.

Apibendrinant antruoju interviu klausimyno bloku (Centralizuoto atrankos į valstybės tarnybą etapo vertinimas) gautų duomenų analizę, galima teigti, kad informantų požiūris, nuostatos ir asmeninė patirtis apie pirmojo atrankos etapo proceso eigą ir taikomus atrankos metodus atkleidė šio etapo stipriąsias ir silpnąsias puses. Atrankos proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę, registravimąsi dalyvauti atrankoje padarė patogesnę, pagerino informacijos sklaidą, pasiekiamumą bei komunikaciją tarp pretendento ir atrankos procesą organizuojančių įstaigų. Centralizuotas testavimas sudaro prielaidas didesniai atrankos proceso skaidrumui ir objektyvumui, tačiau tuo pat metu kritikuotinas dėl didelių eilių registruojantis bendrųjų gebėjimų testo laikymui. Bendrųjų gebėjimų testo turinys, manytina, padeda atrinkti geriausius, įvairiapusių gebėjimus turinčius kandidatus, tačiau abejojama dėl teste pateikiamų matematinio ir loginio turinio užduočių. Teigiamos apklaustųjų nuostatos pasireiškė ir vertinant atrankos procedūrų pasikeitimą pretendentams, norintiems eiti vadovaujančias pareigas, pokyčio reikalingumą, argumentuodami tuo, kad įstaigos ar padalinio vadovas turi pasižymėti ypatingai aukšta kompetencija bei vadovavimo gebėjimais, kuriuos gali patikrinti tik tam skirtos procedūros ir metodai. Tačiau, tuo pačiu kyla klausimas, kaip toks patikrinimas užtikrina, kad atrankos etape įstaigoje bus išrinktas geriausias vadovavimo gebėjimus turintis kandidatas.

Trečiasis interviu klausimyno blokas skirtas **atskleisti informantų požiūrį ir asmeninę patirtį dalyvaujant antrame - decentralizuotame atrankos į valstybės tarnybą etape (konkursas įstaigoje)**. Šio diagnostinio bloko klausimais informantų buvo prašoma pasidalinti patirtimi dalyvaujant atrankos konkursuose Akmenės ir Kretingos savivaldybėse. Siekta išsiaiškinti konkurso komisijos sudėtį, pokalbio ir praktinės užduoties (jeigu tokia buvo taikyta) turinį. Informantų, nelaimėjusių konkursų savivaldybėse (antras klausimynas), taip pat buvo prašoma įvardinti nelaimėto konkurso priežastis.

Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (Žin., 2013, Nr. 478) įtvirtinta nuostata, kad atrankos konkurso komisija turi būti sudaryta iš ne mažiau kaip 3 asmenų (pagal ankstesnę sistemą – ne mažiau kaip iš 5). Kokių narius įtraukti į komisijos sudėtį, sprendžia pati konkursą organizuojanti įstaiga, tačiau remiantis aprašu, komisijos sudėtyje privalo būti įstaigos personalo administravimo tarnybos vadovas (arba tos tarnybos atstovas) ir tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas (arba jo įgaliotas asmuo). Į atrankos konkurso komisijos sudėtį gali būti įtraukti ir nepriklausomi stebėtojai – įstaigose veikiančių profesinių sąjungų, VTD, kiti visuomenės atstovai. Patariamąjį balso teise atrankos komisijose gali dalyvauti tam tikros srities, susijusios su pareigybės aprašyme nustatytomis funkcijomis,

ekspertas (-ai). Taigi, siekta išsiaiškinti, kaip Akmenės ir Kretingos savivaldybėse laikomasi minėtų konkurso komisijos sudarymo nuostatų, informantų buvo klausiama, **iš kokių asmenų (pareigų) buvo sudaryta atrankos komisija, dalyvaujant atrankos konkursuose Akmenės ir Kretingos savivaldybėse.** Tyrimo rezultatai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė

Atrankos komisijų sudėtis Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose (N=13)

Akmenės savivaldybė (N=5)		Kretingos savivaldybė (N=8)	
Komisijos narių sk.	Komisijos sudėtis	Komisijos narių sk.	Komisijos sudėtis
4-5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administracijos direktorius ✓ Juridinio skyriaus vedėjas ✓ Tiesioginis vadovas/ jo pavaduotojas ✓ Skyriaus vedėjas ✓ 2 specialistai 	4-5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administracijos direktorius ✓ Bendrojo skyriaus vedėjas/ vyr. specialistas ✓ Juridinio skyriaus vedėjas ✓ Tiesioginis vadovas
7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administracijos direktorius ✓ Juridinio skyriaus vedėjas ✓ Turto ir ūkio valdymo skyriaus vedėjas ✓ Finansų ir biudžeto valdymo vedėjas/ specialistas ✓ 3 seniūnaičiai 		

Kaip matyti 19 lentelėje, abejose tirtose savivaldybėse atrankos komisijos narių skaičius viršija Konkursų tvarkos apraše (Žin., 2013, Nr. 478) įtvirtintą minimalų 3 narių skaičių. Tyrimo rezultatai parodė, kad Kretingos savivaldybėje atrankos komisija, remiantis informantų patirtimi, buvo sudaroma iš 4 arba 5 asmenų, nepriklausomai nuo to, į kokias pareigas (specialisto ar vadovo) kandidatai pretenduoja. Tuo tarpu Akmenės savivaldybėje, renkant pretendentes į vadovaujančias pareigas (šiuo atveju seniūnaičių), atrankos komisija buvo sudaroma iš didesnio narių skaičiaus (7 narių), nei renkant į specialisto pareigas (4-5 nariai).

Analizuojant atrankos konkursų, kuriuose informantams teko dalyvauti, komisijų narių sudėtį, paaiškėjo, kad tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybių atrankos komisijų sudėtis yra labai panaši ir pastovi. Abejose savivaldybėse atrankos komisijose dalyvauja įstaigos vadovai – administracijos direktoriai, savivaldybių personalo administravimo funkcijas atliekančių skyrių (Akmenės savivaldybėje – Juridinio, Kretingos savivaldybėje – Bendrojo skyriaus) vedėjai bei būsimi tiesioginiai pretendentų vadovai. Atrankos komisijų sudėtyje taip pat dalyvauja ir kitų savivaldybių skyrių darbuotojai, Kretingos savivaldybėje – Juridinio skyriaus vadovas, Akmenės savivaldybėje – Turto ir ūkio valdymo skyriaus vedėjas bei konkrečiai neįvardinti skyrių vedėjai ir specialistai. Pastebėta, kad Akmenės savivaldybėje, atrenkant į vadovaujančias pareigas pretenduojantį asmenį, į komisijos sudėtį įtraukiami ir tokias pat pareigas, į kurias kandiduoja pretendentes, einantys valstybės tarnautojai – šiuo atveju seniūnaičiai.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad nei viena savivaldybė, sudarydama atrankos komisiją, *netaiko praktikos į komisijos sudėtį įtraukti nepriklausomus stebėtojus ar ekspertus*. Stebėtojo teisėmis atrankos konkurse norintys dalyvauti asmenys turi patys kreiptis į savivaldybę su prašymu stebėtojo teisėmis dalyvauti komisijos darbe. Tuo tarpu ekspertai į komisijos sudėtį gali būti įtraukiami pačios įstaigos sprendimu (Žin., 2013, Nr. 478). Galima daryti prielaidą, kad asmenų norinčių (teikiančių prašymą) dalyvauti komisijos darbe stebėtojo teisėmis Akmenės ir Kretingos savivaldybėse tiesiog neatsiranda, o šių įstaigų atrankos komisiją sudarantys asmenys nemato poreikio atrenkant geriausią kandidatą pasitelkti vienos ar kitos srities nepriklausomą ekspertą.

Pokalbis yra lemiamas atrankos proceso etapas. Anot R. Vanago (2009) pokalbio tikslas yra ankstesniuose atrankos etapuose gautą informaciją papildyti nauja ir nustatyti kandidato tinkamumą užimti pareigas. Organizuojant ir vykdant atrankos pokalbį, įstaigoms paliekama pakankamai didelė laisvė. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (Žin., 2013, Nr. 478) įtvirtintos kelios visoms konkursą organizuojančios įstaigoms privalomos nuostatos: pokalbis vykdomas pusiau standartizuota forma, visiems pretendentams užduodant lygiaverčius pagrindinius klausimus, o egzamino žodžiu eigai fiksuoti daromas garso skaitmeninis įrašas. Visa tai, manytina, turėtų užtikrinti objektyvų pretendentų vertinimą pokalbio metu. Taigi, informantų klausta, **kaip jie vertina pokalbio, kuriame teko dalyvauti, turinį, ar jų nuomone, komisijos užduodami klausimai buvo objektyvūs, etiški ir siekiantys patikrinti jų gebėjimus eiti valstybės tarnautojo pareigas**. Tyrimo rezultatai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė

Atrankos konkurso pokalbio vertinimas (N=13)

Nr.	Kategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
1.	Klausimai, susiję su pareigybės aprašyme numatytomis funkcijomis	„Taip, klausimai buvo susiję su konkrečia pareigybe.“ „Taip, klausimai buvo susiję su patirtimi ir gebėjimais vykdyti pareigybėje numatytas funkcijas.“ „Klausimai buvo tik iš pareigybės aprašymo.“	12
2.	Klausimai iš teisės aktų	„Klausimai buvo susiję [...] su teisės aktų išmanymu.“ „[...] susiję su [...] valstybinės kalbos kontrolę reglamentuojančiais teisės aktais.“	3
3.	Bendro pobūdžio klausimai	„Klausimų buvo [...] bendro pobūdžio (mano tikslai, patirtis buvusioje darbovietėje ir pan.)“ „Taip pat bendresnio pobūdžio - kodėl noriu čia dirbti, kokie mano tikslai ir t.t.“	2
4.	Dviprasmiški klausimai	„[...] buvo dviprasmiškų klausimų, kurie privertė pasimesti ir jaustis lyg norėtų „prigauti“.“	1
5.	Neobjektyvūs klausimai	„Ne visi klausimai buvo objektyvūs [...] susiję su pretenduojamomis pareigomis.“	1

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad beveik visi informantai (N=12) mano, jog pokalbio komisijos užduodami klausimai atitiko objektyvumo ir etiškumo principus bei siekė patikrinti pretendento gebėjimus ir kompetencijas eiti valstybės tarnautojo pareigas. Interviu rezultatai taip pat parodė, jog tiriamų savivaldybių atrankos pokalbiuose užduodamus klausimus galima sugrupuoti į 3 tipus: beveik visų informantų (N=12) pokalbiuose buvo tikrinamas **gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas** (1 kategorija), kas iš esmės laikytinas pagrindiniu atrankos pokalbio tikslu. Trims informantams (N=3) pokalbio metu buvo užduodami **klausimai, susiję su teisės aktų žinojimu** (2 kategorija). Dalis (N=2) apklaustųjų atrankos pokalbyje sulaukė **bendresnio pobūdžio klausimų** (3 kategorija), apie darbinę patirtį, tikslus, motyvus dirbti savivaldybėje ir pan.

Prielaida, kad atrankos konkursų nelaimėję informantai turėtų būti skeptiškiau nusiteikę vertinant atrankos pokalbio turinį, nei konkursus laimėję tarnautojai, pasitvirtino tik iš dalies. Tik vienas (N=1) iš konkursų nelaimėjusių informantų tvirtai teigia, jog **ne visi pokalbio metu užduodami klausimai buvo objektyvūs bei siekiantys patikrinti pretendento gebėjimus ir kompetencijas** (5 kategorija). Informantas, kuris dalį komisijos užduodamų klausimų įvardino kaip **dviprasmiškus** (4 kategorija) taip pat yra konkurso nelaimėjęs asmuo, tačiau pastarojo aspekto nelaiko pagrindu pokalbį laikyti neobjektyviu ar neetišku.

Įsigaliojus naujai atrankos į valstybės tarnybą sistemai, antrame etape (konkurse įstaigoje) atsirado galimybė kaip atrankos metodą naudoti ne tik pokalbį, bet pretendentams pateikti ir praktinę užduotį. Praktinę užduotį atrankos procese naudoti įstaigoms nėra privaloma. Kaip rodo 2014 metų VTD atliktas tyrimas, vos trečdalis (32,3 proc.) viešojo sektoriaus įstaigų ir institucijų atrankose taiko šį atrankos metodą. Remiantis interviu rezultatais, šiai grupei organizacijų negalima būtų priskirti ir Akmenės bei Kretingos savivaldybių. **Praktinė užduotis nebuvo taikoma visų informantų (N=13) dalyvautuose konkursuose tiriamose savivaldybėse.** Galima teigti, kad Akmenės ir Kretingos savivaldybės neišnaudoja visų galimų atrankos metodų geriausiam kandidatui atrinkti, o kaip teigia J.S Itika (2011), geriausių atrankos rezultatų sulaukiama tada, kai atrankos procese naudojamosi ne vienu, o kelių metodų deriniu.

Informantų, neįsidarbinusių Akmenės ir Kretingos savivaldybėse (N=5), buvo klausama, **kokios yra, jų manymų, nelaimėto konkurso priežastys tiriamose savivaldybėse.** Rezultatai pateikti 21 lentelėje.

**Nelaimėto atrankos konkurso Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijose
priežastys: informantų nuostatos (N=5)**

Nr.	Kategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
1.	Protekcionizmas	„[...] visi jau iš anksto žinojome žmogų, kuris bus atrinktas, todėl visi dalyvaudami žinojome, kad galimybių laimėti konkursą nėra.“ „Kandidatas iš anksto buvo numatytas.“ „Buvo iš anksto numatytas žmogus, kuris laimės konkursą, tai buvo akivaizdu.“	3
2.	Buvo geresnių kandidatų	„Turbūt atsirado geresnis kandidatas.“ „Nelaimėjau, nes tiesiog buvo geresnių, kompetentingesnių kandidatų.“	2
3.	Patirties, dalyvaujant atrankos konkursuose stoka	„Mano atveju, tai buvo pirmas konkursas. Galbūt patirties stoka ir nežinojimas ko tikėtis.“	1

Kaip matyti 21 lentelėje, 3 iš 5 apklaustų atrankos konkursų nelaimėjusių asmenų, neįsidarbinimo savivaldybėse priežasčių ieško išorėje. Jų manymu, konkurso *laimėtojas iš anksto buvo numatytas* (1 kategorija), o pats atrankos konkursas buvo tik formalumas. Likę informantai nelaimėto konkurso priežasčių ieško savyje, teigdami, kad *tarp pretendentų buvo už juos geresnių kandidatų* (2 kategorija, N=2) arba, kad įsidarbinti nepavyko, *dėl nepatyrimo* (3 kategorija, N=1) dalyvaujant valstybės tarnybos atrankose.

Apibendrinant trečiojo interviu klausimyno bloku (Decentralizuoto atrankos į valstybės tarnybą etapo (konkurso įstaigoje) vertinimas) gautų duomenų analizę, galima teigti, kad tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybėse, sudarant atrankos komisijas, nesilaikoma įstatymuose nustatyto minimalaus – 3 komisijos narių skaičiaus. Taip pat paaiškėjo, jog Akmenės savivaldybėje, atrenkant valstybės tarnautoją į specialisto ir vadovo pareigas, atrankos komisijos narių skaičius skiriasi. Pretendentų atranka į vadovaujančias pareigas vyksta esant didesniai komisijos narių skaičiui, nei į specialisto pareigas. Kretingos savivaldybėje tokios tendencijos nepastebėta. Atrankos pokalbio turinio analizė atskleidė, kad tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybėse vykdomų interviu turiniu daugiausia siekiama patikrinti pretendentų gebėjimą vykdyti pareigybėje nustatytas funkcijas, atitinkamos srities, susijusios su būsimomis pareigomis, teisės aktų išmanymą ir bendrojo pobūdžio informaciją. Abi savivaldybės, remiantis respondentų patirtimi, nėra linkusios naudoti praktinės užduoties metodą. Pretendentų, dalyvavusių savivaldybių atrankos konkursuose, bet jų nelaimėjusių nuomone, kodėl nepavyko įsidarbinti tiriamose savivaldybėse, atskleidė 2 pagrindines priežasčių kryptis – skaidrumo stoka, t.y. vieno ar kito kandidato protegavimas ir asmeninės priežastys – manymas, jog buvo geresnių kandidatų ir patirties dalyvaujant atrankos konkursuose stoka.

Paskutiniuoju interviu klausimyno bloku siekta apibendrinti informantų mintis apie naujai įsigaliojusią atrankos į valstybės tarnybą sistemą: išsiaiškinti, **kokios, informantų nuomone, yra galiojančios atrankos sistemos stiprybės, silpnybės ir galimos tobulinimo kryptys.**

22 lentelėje pateiktos apibendrintos informantų nuostatos apie jų manymu **stipriąsias naujai įsigaliojusios valstybės tarnautojų atrankos puses.**

22 lentelė

Atrankos į valstybės tarnybą sistemos stiprybės (N=13)

Nr.	Kategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
1.	Atrankos modulis	„Be abejonės registravimasis per atrankos modulį.“ „Prieinamumo padidėjimas, galimybė pasiekti daugiau kandidatų per kompiuterizuotą sistemą, kandidatų informuotumo išaugimas.“ „[...] galimybė pateikti ir tvarkyti dokumentus elektroninėje erdvėje.“ „[...] patogi sistema.“ „Tai, kad registravimosi procesas vyksta virtualiai.“ „Atrankos modulis.“ „[...] teigiamai vertinu, kad dalis atrankos perkelta į elektroninę erdvę, kas leidžia sutaupyti laiko ir nereikalingo popierizmo.“ „[...] patogumas registruojantis atrankoje.“ „Virtualus registravimasis dalyvauti konkurse, kuris taupo ne tik kandidato, bet ir įstaigos laiką.“	9
2..	Testo turinio pasikeitimai (Bendrųjų gebėjimų testas)	„[...] testo turinio pasikeitimai.“ „[...] bendrųjų gebėjimų testas.“ „Leidžia atrinkti [...] įvairiapusiškesnių gebėjimų ir kompetencijų turinčius specialistus.“ „Bendrųjų gebėjimų testas, kuris patikrina ne tik įstatymų žinojimą, bet ir asmeninius, platesnius gebėjimus.“	4
3.	Testavimo centralizavimas ir kompiuterizavimas	„[...] testas truputėli pagerino „giminių ir pažystamų“ įsidarbinimo principo problemą.“ „Testavimas atliekamas kompiuterizuotai [...] nelieka galimybės, kad pretendentai iš kažkur gaus testų atsakymus.“ „Kompiuterizuotas testavimas.“ „Centralizuotas bendrųjų gebėjimų vertinimas. [...]“	4
4.	Lankstumas	„[...] bendrųjų gebėjimų testas galioja 3 metus, nereikia kiekvieną kartą dalyvaujant konkurse iš naujo laikyti to paties testo.“ „[...] jo (testo <i>aut. past.</i>) galiojimas 3 metus.“	2
5.	Kita	„[...] skaidrumo išaugimas.“ „Aiškūs reikalavimai.“ „Visi pirmi etapai iki paties konkurso yra teigiami ir reikalingi.“	1

Didžiausia galiojančios valstybės tarnautojų atrankos stiprybė, informantų nuomone (N=9), yra ***Atrankos modulio įdiegimas*** (1 kategorija). Šios elektroninės sistemos dėka, atrankos procesas, informantų teigimu, tapo daug patogesnis, greitesnis ir informatyvesnis.

Kita informantų (N=4) įvardinta atrankos sistemos stiprybė – ***testo turinio pasikeitimas*** (2 kategorija) t.y. teisės aktų žinojimo pagrindu sudarytų testų pakeitimas į bendrųjų gebėjimų patikrinimo testą. Teigiamų vertinimų sulaukė ne tik testo turinio pasikeitimas, bet ir pokyčiai paties testavimo organizavime. Informantų (N=4) nuomone, atrankos sistemos stiprybe galima laikyti ***bendrųjų gebėjimų patikrinimo centralizavimą bei kompiuterizavimą*** (3 kategorija),

kuris sudaro prielaidas skaidresniam atrankos proceso vykdymui: „[...] *kad ir koks geras esi giminė ar pažystamas, jei pas tave nėra loginio mąstymo, tai net neturėsi galimybės sudalyvauti valstybės tarnybos konkurse.*“ Be to, testavimu elektroninėje erdvėje, informantų nuomone, užtikrinamas testo užduočių saugumas (nenutekėjimas). Dar viena informantų įvardinta atrankos sistemos stiprybė taip pat susijusi su atrankos metodų pasikeitimu. Apklaustieji (N=2) teigiamai vertina tai, kad **bendrujų gebėjimų testo rezultatai galioja 3 metus** (4 kategorija), todėl kas kart dalyvaujant naujame atrankos konkurse, nereikia dar kartą laikyti to paties testo.

Informantų išvardintų atrankos sistemos stiprybių analizė dar kartą patvirtino tas pačias teigiamas nuostatas, įvardintas vertinant centralizuotą atrankos etapą.

Kaip ir bet kokia diegiama naujovė, taip ir pokyčiai valstybės tarnautojų atrankoje sulaukė kritikos. 23 lentelėje pateiktos apibendrintos informantų nuostatos apie jų manymu **silpnąsias naujai įsigaliojusios valstybės tarnautojų atrankos sistemos puses.**

23 lentelė

Atrankos į valstybės tarnybą sistemos silpnybės (N=13)

Nr.	Kategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
1.	Neskaidrumas decentralizuotame etape	„[...] konkursas pačioje įstaigoje. Jei tau pavyko sėkmingai išlaikyti bendrujų gebėjimų testą ir dar turi gerų pažįstamų toje įstaigoje, kurioje ieškomas darbuotojas, tu turėsi užtarimą iš komisijos, tu „maždaug“ žinosi ko tikėtis konkurso [...] metu, kas lems maksimalius konkurso balus.“ „[...] išlieka „savo kandidato“ prastūmimo galimybė decentralizuotame etape. Komisijos narių rašomi balai už pokalbį labai subjektyvūs.“ „[...] silpnėsnis yra antrasis atrankos etapas – interviu [...] jame ne visada pavyksta išlaikyti skaidrumą.“ „Vis dar išlikęs neskaidrumas antrame etape.“	4
2.	Eilės bendrujų gebėjimų testo laikymui	„Kartais tenka ilgai laukti galimybės laikyti BGT (bendrujų gebėjimų testas <i>aut.past</i>), ypač mažesniuose miestuose.“ „[...] didelis užimtumas [...] bendrujų gebėjimų testus laikyti.“ „[...] tenka nemažai laiko palaukti kol gali užsiregistruoti bendrujų gebėjimų testo laikymui.“	3
3.	Bendrujų gebėjimų testas pailgino visą atrankos procesą	„[...] dėl kurio visas atrankos procesas tapo žymiai ilgesnis.“ „[...] asmuo išlaikęs testą ir atitikęs visus reikalavimus, turi laukti, kol likę kandidatai išlaikys šį testą, nes konkursas kitaip nerengiamas.“	2
4.	Vadovavimo gebėjimų/ užsienio kalbų mokėjimo patikrinimo organizavimas	„Užsienio kalbos patikrinimą vykdo tik akredituotos įstaigos, kurios yra tik didžiuosiuose šalies miestuose.“ „Vadovavimo kompetencija tikrinama tik Vilniuje.“	2
5.	Kita	„[...] nėra aiškios kompetencijų vertinimo sistemos ir kriterijų.“ „Elektronine erdve negalima „aklai“ pasitikėti, galimi sistemos trikdžiai, pašalinių įsilaužimai [...] informacijos nutekinimas.“ „Per mažai laiko bendrujų gebėjimų testui išspręsti.“	1
6.	Nėra silpnų pusių	„Silpnų pusių neįžvelgiu.“ „Kol kas nepastebėjau jokių silpnų pusių. [...] nieko neigiamo negaliu išskirti.“ „Didesnių blogybių kol kas neįžvelgiu.“	2

Informantų išskirtų galiojančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos silpnųjų pusių analizė parodė, kad didžiausia problema informantai (N=4) **laiko palankias sąlygas neskaidrumui pasireikšti decentralizuotame etape – konkurse įstaigoje** (1 kategorija). Jų nuomone, konkurse įstaigoje vis dar sudarytos palankios sąlygos vieno ar kito kandidato protegavimui, subjektyviam pokalbio vertinimui.

Kita informantų (N=3) išskirta atrankos sistemos silpnybė yra **eilės bendrųjų gebėjimų testui laikyti** (2 kategorija). Kaip jau buvo minėta, ši problema, manytina, greitai turėtų išsispęsti. Bendrųjų gebėjimų testo rezultatai galioja 3 metus, todėl sėkmingai išlaikiusių šį testą asmenų skaičius turėtų didėti. Atitinkamai norinčių testuotis srautas turėtų sumažėti ir laikui bėgant stabilizuotis.

Informantai (N=2) taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad **įtvirtinus reikalavimą pretendentams laikyti bendrųjų gebėjimų testą, pailgėjo visas atrankos procesas** (3 kategorija). Prieš įsigaliojant esamai atrankos sistemai, pretendentas į pareigas būdavo išrenkamas vienu nepertraukiamu etapu, trunkančiu vieną dieną. Dabar visas atrankos procesas - nuo užsiregistravimo laikyti bendrųjų gebėjimų testą iki konkurso įstaigoje, gali užtrukti net iki 3 mėnesių. Nepasitenkinimą informantams kelia ir tai, kad jei kandidatai išsilaiko bendrųjų gebėjimų testą ir atitinka bendruosius bei specialiuosius reikalavimus, konkursas dar nėra rengiamas, nes laukiama kol kiti kandidatai į tas pačią pareigybes pasitikrins savo bendruosius gebėjimus. Ši problema buvo išspręsta 2015 m. lapkritį priėmus įstatymo pakeitimus (Žin., 2015, Nr. 1078) konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše. Nuo šiol pretendentai galės registruotis konkursui įstaigoje tik tada, kai bus išlaikę bendrųjų gebėjimų testą.

Informantų (N=2) kritikos sulaukė vadovavimo **gebėjimų ir užsienio kalbų patikrinimo organizavimas** (4 kategorija). Informantams nepatogumų kelia tai, kad minėti gebėjimai vykdomi tik ribotame skaičiuje vietų: vadovavimo gebėjimai tikrinami tik Vilniuje, užsienio kalbų mokėjimas - akredituotuose kalbų centruose.

Dalis informantų (N=3) taip pat išskyrė tokias galiojančios atrankos sistemos silpnąsias puses: **nėra nustatytos aiškios pokalbio įstaigoje metu vertinamų kompetencijų ir gebėjimų vertinimo sistemos; galimi trikdžiai ir duomenų nutekėjimas valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje; nustatytas per trumpas laikas bendrųjų gebėjimų testo užduotims išspręsti.**

Išsiaiškinus, informantų nuomone, stipriąsias ir silpnąsias galiojančios valstybės tarnautojų atrankos sistemos puses, pastarųjų buvo prašoma pasidalinti savo mintimis ir įžvalgomis apie tai, **ką atrankos sistemoje reikėtų dar patobulinti, pakeisti ar atsisakyti.** Apibendrinti rezultatai pateikti 24 lentelėje.

Atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys (N=13)

Nr.	Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Atsakymų pasikartojimas (N)
1.	Centralizuoto atrankos etapo tobulinimas		„[...] turi būti taip pat vertinami pagal senąją atrankos sistemą priimtų darbuotojų bendrieji gebėjimai.“ „Teko girdėti iniciatyvas apie tai, kad reikėtų sukurti atskirus testus atskiroms pareigybėms. Manau būtų visai naudingas pokytis.“	1
2.	Decentralizuoto atrankos etapo (konkurso įstaigoje) tobulinimas	1.1 <i>Nepriklausomų stebėtojų/ekspertų įtraukimas</i>	„[...] įvesti reikalavimą, kad konkurso komisijoje būtinai dalyvautų nepriklausomas ekspertas.“ „Galėtų būti įtvirtinta nuostata, kad decentralizuotame etape komisijoje būtų bent vienas nepriklausomas ekspertas.“ „Konkursuose įstaigose turėtų visada dalyvauti laisvi stebėtojai.“ „Atrankos komisijoje turėtų būti privalu pakviesti asmenį iš išorės, nepriklausomą ekspertą.“	4
		1.2 <i>Antro atrankos etapo centralizavimas</i>	„[...] visi konkursai galėtų vykti Vilniuje centralizuotai. „Antra dalis [...] galėtų vykti centralizuotai.“ „Kad užtikrinti visišką skaidrumą, reikėtų ir antrąjį etapą padaryti centralizuotą.“	3
		1.3 <i>Kita</i>	„Aiškiai formuluoti reikalavimus kompetencijoms ir turėti aiškius kriterijus joms pamatuoti.“ „Galėtų būti nustatomos bendrųjų gebėjimų testo ir komisijos duotų balų proporcijas galutiniame bale.“	1
3.	<i>Praėjo per mažai laiko, kad būtų galima kažką tobulinti</i>		„Sunku vertinti praėjus tiek laiko.“ „Kol kas tobulinti nieko nesiūlau, nes praėjo per mažai laiko.“	2

Informantų pateiktų atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo kryptių analizė parodė, kad informantai labiausiai tobulintiną laiko antrą – *decentralizuotą atrankos etapą konkursą skelbiančioje įstaigoje* (1 kategorija). Apie trečdalį (N=4) informantų, mano, kad *būtina į atrankos komisijos sudėtį įtraukti nepriklausomus stebėtojus ar tam tikros srities ekspertus* (1.1 subkategorija). Jų manymu, taip būtų užtikrinamas didesnis skaidrumas ir objektyvumas, sumažėtų sąlygos „reikalingo“ kandidato atrinkimui.

Dalis informantų (N=3) mano, kad tam, jog būtų užtikrintas visiškas skaidrumas, *antrąjį atrankos etapą – konkursą įstaigoje, reikėtų vykdyti taip pat centralizuotai* (1.2 subkategorija) tam skirtoje įstaigoje. Visiška atrankos centralizacija teigiamai vertinama dėl didesnio skaidrumo ir objektyvumo atrenkant kandidatus, tačiau tuo pačiu kritikuojama dėl atranką vykdančios ir atrinktą kandidatą įdarbinančios įstaigos efektyvaus bendradarbiavimo užtikrinimo. Kaip teigia R. Tumėnė ir kt. (2014), centrinė įstaiga gali per daug nutolti nuo konkursus inicijuojančių

įstaigų, neišsigilinama į įstaigos problematiką, todėl tampa sudėtingiau įvertinti darbuotojų tinkamumą konkrečiai darbo vietai.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog, informantų (N=1) nuomone, *reikėtų nustatyti aiškius reikalavimus ir kriterijus, kuriais remiantis būtų vertinamas kandidato tinkamumas eiti valstybės tarnautojo pareigas* (1.3 subkategorija). Tokią nuostatą įgyvendinti būtų pakankamai sudėtinga, dėl pokalbio kaip atrankos metodo ypatybių. Pokalbio, skirtingai nei testų, rezultatus sunku išreikšti ir pamatuoti kiekybiškai, todėl sudaromos palankios sąlygos subjektyviam pokalbio rezultatų interpretavimui.

Vienas iš informantų (N=1) atkreipė dėmesį į tai, kad nėra sąsajos tarp abiejuose atrankos etapuose taikomų metodų rezultatų. Bendrųjų gebėjimų testo tikslas yra „išfiltruoti“ iš visų kandidatų bendruosius gebėjimus turinčius asmenis. Konkurse įstaigoje gali dalyvauti visi bendrųjų gebėjimų testą išlaikę asmenys, nepriklausomai nuo testo rezultatų. Vykstant konkursui įstaigoje, šio testo rezultatai galutiniam pretendento tinkamumo eiti pareigas balui įtakos neturi. Taigi, informanto (N=1) nuomone, tikslinga būtų *nustatyti bendrųjų gebėjimų testo ir komisijos duotų balų proporcijas galutiniam atrankos konkurso bale* (1.3 subkategorija).

Dalis informantų (N=2) *mato tobulintinas kryptis* ne tik konkurso įstaigoje, bet ir *centralizuotame atrankos etape* (1 kategorija). Vieno informanto (N=1) teigimu, *pagal ankstesnę sistemą priimti valstybės tarnautojai taipogi turėtų pasitikrinti bendruosius gebėjimus*. Šios nuostatos įgyvendinimas, manytina, būtų sudėtingas ir netgi prieštaringas. Tokį siūlymą pritaikius praktiškai, būtų nesilaikoma vieno iš pagrindinio teisės teorijoje pripažįstamo principo: „*lex retro non agit*“ (įstatymas atgal negalioja/įstatymas neturi grįžtamosios galios).

Kito informanto (N=1) nuomone, *tikslinga būtų diferencijuoti atrankos testus, pagal pareigybių grupes*. Tokią informanto nuomonę, manytina, įtakojo šiuo metu LR Seime svarstomas Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas (Žin., 2015, Nr. VIII-1316). Šiuo įstatymo pakeitimo projektu siūloma įtvirtinti kompetencijų modeliu paremtą valstybės tarnybą. Siūloma atsisakyti pareigybių kategorijų, įvedant pareigybių grupes, kurioms būtų nustatytos reikalingos kompetencijos ir kiti reikalavimai.

Apibendrinant paskutiniojo interviu bloko (Atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo kryptys) analizę, galima teigti, kad informantų išvardintų atrankos sistemos stipriųjų pusių analizė dar kartą patvirtino tas pačias teigiamas nuostatas, įvardintas vertinant centralizuotą atrankos etapą: itin palankiai vertinami atrankos procesą patogesni padarę Atrankos modulis bei testų turinio ir vykdymo formos pasikeitimai (kompiuterizuotas bendrųjų gebėjimų testas). Silpniausia galiojančios atrankos sistemos puse informantai laiko atrankos proceso skaidrumo užtikrinimą valstybės tarnautojus atrinkančiose įstaigose. Kritikos taip pat sulaukė ir centralizuoto etapo procesų organizavimas – eilės bendrųjų gebėjimų testo laikymui,

pailgėjusi viso atrankos proceso trukmė it kt. Informantų pateiktų tobulinimo kryptių analizė atskleidė, kad nors pastarieji išvelgia silpnų pusių ir centralizuotame atrankos etape, labiausiai tobulintinas yra konkurso įstaigoje etapas. Informantų pateiktos tobulintinos kryptys atskleidė jų norą ir siekį antrąjį atrankos etapą padaryti skaidresnį ir objektyvesnį.

Atlikus atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizę informantų nuostatų aspektu, galima teigti, kad tyrimo pradžioje iškeltas **pagrindinis ginamasis teiginys: 2013 metais įtvirtinti pokyčiai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje sudaro prielaidas skaidresniam atrankos proceso vykdymui, pasitvirtino.**

Remiantis tyrimo rezultatais, **skaidresniam atrankos proceso vykdymui prielaidas sudaro** viso atrankos proceso išskaidymas į centralizuotą ir decentralizuotą (konkursas įstaigoje) etapus. Informantų nuomone, skaidrumas pasireiškia pirmajame atrankos etape, nes centralizuotas testavimas užtikrina vienodas patikrinimo sąlygas visiems pretendentes, užkertamas kelias užduočių nutekėjimui, todėl pirmąjį atrankos etapą (bendrųjų ir/ar vadovavimo gebėjimų patikrinimą) pereina tik geriausiai pasiruošę kandidatai. Centralizuotas vadovavimo gebėjimų patikrinimas taipogi vertinamas kaip skaidrumą užtikrinanti priemonė, kadangi šių gebėjimų patikrinimą vykdo su konkursą skelbiančia įstaiga nesusijusi, iš personalo valdymo ekspertų sudaryta komisija. Taip, informantų nuomone, užkertamas kelias vieno ar kito kandidato protegavimui.

Tyrimo rezultatai parodė, kad informantai **neskaidrumo apraiškas išvelgia** decentralizuotame atrankos etape - konkurse įstaigoje. Asmeninės informantų patirties dalyvaujant konkursuose Akmenės ir Kretingos savivaldybėse analizė stipriai išreikštų neskaidrumo požymių neparodė: informantų nuomone, atrankos pokalbio turinys buvo objektyvus, siekiantis patikrinti pretendentų gebėjimą eiti pareigas. Tačiau, informantų pateiktų atrankos sistemos silpnųjų pusių analizė patvirtino, kad vis dar gajus požiūris, jog valstybės tarnautojų atranka stokoja skaidrumo ir kad konkurso laimėtojas būna nuspręstas iš anksto. Šį aspektą apklaustieji įvardino kaip didžiausią atrankos silpnybę. Todėl informantų įvardintų tobulintinų atrankos sistemos kryptių analizėje stipriai išreiškiamas siekis antrąjį atrankos etapą padaryti skaidresnį ir objektyvesnį.

Apibendrinant galima teigti, kad 2013 m. įtvirtinti pokyčiai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje sudaro prielaidas skaidresniam atrankos proceso vykdymui pirmame atrankos etape, tuo tarpu skaidrumo užtikrinimas antrame atrankos etape, apklaustųjų nuomone, vis dar išlieka dideliu iššūkiu.

3. Atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo tobulinimo kryptys

Atlikus atrankos į valstybės tarnybą sistemos įgyvendinimo analizę informantų nuostatų aspektu, identifikuoti veikiančios atrankos į valstybės tarnybą sistemos privalumai, trūkumai bei išvalgos dėl atrankos proceso tobulinimo, leidžia pateikti galimas veikiančios atrankos sistemos tobulinimo kryptis.

Tyrimo rezultatai parodė, jog informantų nuostatos dėl centralizuotame valstybės tarnautojų atrankos etape taikomų metodų yra pozityvios: centralizuotai vykdomas bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų patikrinimas, informantų nuomone, padidina atrankos proceso skaidrumą ir padeda atrinkti įvairesnius, kompleksinius gebėjimus turinčius asmenis (žr. 16 ir 17 lent.) Tačiau informantai taip pat pastebi, kad tiek bendrųjų gebėjimų testo, tiek vadovavimo gebėjimų patikrinimo rezultatai neturi jokios įtakos tolesnei konkurso eigai, todėl pretendentų likimas ir toliau sprendžiamas konkursą skelbiančioje įstaigoje.

Kaip parodė tyrimas, laikant bendrųjų gebėjimų testą ar tikrinantis vadovavimo gebėjimus, pretendentams užtenka surinkti minimalų reikalaujamą (išlaikymo) balą, kad galėtų dalyvauti konkursuose įstaigose, o šiame etape minėti rezultatai galutinio atrankos balo neįtakoja. Taigi, bendrųjų/ vadovavimo gebėjimų patikrinimo rezultatų taikymas iš dalies prieštarauja mokslinėje literatūroje (žr. 1 lent.) pateiktam pagrindiniam žmogiškųjų išteklių atrankos tikslui - užtikrinti, kad organizacijoje būtų įdarbinti aukščiausios kompetencijos ir geriausiai darbo vietai (pareigoms) keliamus reikalavimus atitinkantys specialistai. Esant tokiai testavimo tvarkai, atrankos konkursą gali laimėti net ir minimalų bendrųjų gebėjimų testo/ vadovavimo gebėjimų patikrinimo išlaikymo balą surinkęs kandidatas.

Atsižvelgiant į tai, tikslinga būtų nustatyti ***bendrųjų gebėjimų testo/ vadovavimo gebėjimų patikrinimo ir atrankos komisijos skirtų balų proporcijas galutiniame atrankos bale***. Toks pokytis, pirmiausia, užtikrintų pozityvesnį pretendentų požiūrį į visą atrankos sistemą, kadangi konkurso laimėtoją nuspręstų ne tik atrankos komisijos skirti balai, informantų nuomone, stokojantys skaidrumo ir objektyvumo, bet ir centralizuoto etapo rezultatai. Antra, įvedus tokį pokytį, manytina, padidėtų pretendentų motyvacija ne tik iš bendrųjų gebėjimų testo surinkti minimalų išlaikymo balą, bet šį testą išlaikyti kuo geriau.

Nors, kaip parodė tyrimo rezultatai, informantai bendrųjų gebėjimų testo turinį yra linkę vertinti teigiamai, kaip priemonę įvairiapusių gebėjimus turintiems pretendentams atrinkti (žr. 17 lent.), valstybės tarnyboje planuojamas diegti kompetencijų modelis sudaro prielaidas ir toliau tobulinti centralizuotų testų turinį. ***Svarstyтина galimybė testus diferencijuoti pagal pareigybių grupes*** (specialistams, vyr. specialistams, skyrių (poskyrių) vedėjams ir t.t.), atsižvelgiant į tai pareigybei planuojamas nustatyti vienodas kompetencijas.

Informantų patirties dalyvaujant decentralizuotame atrankos etape Akmenės ir Kretingos savivaldybėse analizė stipriai išreikštų neskaidrumo požymių ar kitų neigiamų aspektų neparodė. Visgi informantų įvardintų tobulintinų atrankos sistemos krypčių analizė atskleidė siekį antrąjį atrankos etapą padaryti skaidresnį ir objektyvesnį.

Konkursų į valstybės tarnybą organizavimo tvarkos apraše (Žin., 2013, Nr. 478) įtvirtinta nuostata, kad į įstaigų atrankos komisijų sudėtį gali būti įtraukiami nepriklausomi stebėtojai arba ekspertai. Tyrimo rezultatai parodė, jog Akmenės ir Kretingos savivaldybių rengiamuose konkursuose tokia nuostata nėra taikoma. Tai, manytina, įtakojo informantų siūlymą įteisinti reikalavimą **į atrankos komisijos sudėtį įtraukti nepriklausomus stebėtojus ar tam tikros srities ekspertus** (žr. 24 lent.). Jų manymu, taip būtų užtikrintas atrankos proceso skaidrumas ir išgyvendintas vieno ar kito kandidato protegavimas.

Nedidelis skelbiamų konkursų skaičius Akmenės ir Kretingos savivaldybėse (2013 ir 2014 m., neviršijantis 6 konkursų per metus (žr. 11 lent.)) leidžia manyti, jog stebėtojų ar ekspertų įtraukimas į atrankos komisijos sudėtį nesudarytų didesnių organizacinių problemų ar stipriai nepadidintų savivaldybių finansines išlaidas.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog nei Akmenės, nei Kretingos savivaldybės nėra linkusios atrankos procese taikyti praktines užduotis. Praktinė užduotis kaip atrankos metodas yra neprivalomas, todėl kyla grėsmė, jog šis instrumentas sąmoningai nėra taikomas valstybės tarnautojų atrankoje. Todėl, tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybėms patartina **kuo dažniau (priklausomai nuo pareigų specifikos, į kurias norima priimti asmenį) naudoti šį atrankos metodą**, nes, kaip teigia J.S Itika (2011), geriausių atrankos rezultatų sulaukiama tada, kai atrankos procese naudojamas ne vienas metodas, o visas jų derinys.

Apibendrinant, galima teigti, jog galiojanti valstybės tarnybos atrankos sistema yra pakankamai naujas pokytis valstybės tarnybos valdyme, todėl dar nėra iki galo atsiskleidę šios atrankos rezultatai ir įtaka tiek valstybės, tiek instituciniu lygmeniu. Tačiau, remiantis šio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog vis dar iššūkiu tampa konkurso įstaigoje skaidrumo užtikrinimas, kas ir lėmė darbe pateiktą tobulinimo krypčių orientaciją į minėtos problemos sprendimą.

IŠVADOS

Teorinės darbo dalies išvados:

Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje analizė atskleidė, kad viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas yra dinamiškas procesas, kurio principai ir valdymo kryptys kito kartu su požiūriu į viešojo administravimo tikslus ir modelius. Naujojo viešojo valdymo idėjų skverbimasis į viešąjį sektorių pakeitė viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo kaip proceso sampratą – tai strateginė organizacijos funkcija, apimanti visas veikas valdant ir organizuojant darbuotojus taip, kad organizacija būtų aprūpinta profesionaliais, atsakingais, sąžiningais ir jautriais piliečių poreikiams darbuotojais.

Atlikus žmogiškųjų išteklių atrankos viešajame sektoriuje analizę išaiškėjo, kad viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atranka nėra vien tik įstaigos, bet yra ir visos visuomenės intereso sritis. Viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos sistema daro tiesioginę įtaką viešojo sektoriaus funkcionavimui. Tik suformuotas profesionalus tarnautojų būrys bus pajėgus įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas ir didinti teikiamų paslaugų kokybę. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos griežtas teisinis reglamentavimas yra vienas iš esminių veiksnų, sąlygojantis atrankos sistemos nelankstumą, kuris trukdo išnaudoti visas žmogiškųjų išteklių atrankos proceso galimybes.

Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą sistemos kūrimosi ir raidos analizė atskleidė, kad kintant valstybės tarnybos teisiniam reguliavimui, kito valstybės tarnybos kūrimo ir veikimo principai. Klasikinį, kontinentinį karjeros valstybės tarnybos modelį pamažu keitė naujosios viešosios vadybos idėjomis paremtas lankstesnis, atviresnis, į rezultatus orientuotas mišrus valstybės tarnybos modelis. Kintantis valstybės tarnybos modelis suponavo pokyčius ir valstybės tarnautojų atrankos sistemoje.

Išanalizavus šiuo metu galiojančios Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemos ypatumus, galima teigti, kad įsigaliojusi iš dalies centralizuota atrankos sistema buvo ilgai brandintas ir kryptingai įgyvendintas pokytis, kuriuo siekta modernizuoti valstybės tarnybą, padaryti ją efektyvesnę, skaidresnę, patrauklesnę ir lankstesnę. Esminiais pokyčių akcentais tapo atrankoje taikomų metodų (centralizuotas pretendentų bendrųjų gebėjimų, vadovavimo ir užsienio kalbų patikrinimas) pasikeitimas bei atrankos proceso administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę. Konkurso įstaigoje etape naujai įsigaliojusi valstybės tarnautojų atrankos sistema esminių pokyčių neįtvirtino. Todėl, protekcionizmui ir nepotizmui valstybės tarnautojų atrankoje pasireikšti, manytina, vis dar išlieka palankios sąlygos.

Empirinės darbo dalies išvados:

Atrankos į valstybės tarnybą situacijos analizė Akmenės ir Kretingos savivaldybėse atskleidė, kad pagrindinės savivaldybių institucijos, formuojančios ir įgyvendinančios personalo politiką savivaldybėse, yra administracijos direktorius ir personalo valdymo funkcijas savivaldybėse atliekantys skyriai. Savivaldybėms pavestas antrasis valstybės tarnautojų atrankos etapas (konkursas įstaigoje) vykdomas pagal bendrai nustatytą atrankos konkursų tvarką, paliekant laisvę konkurso komisijos darbo organizavimo klausimais.

Statistinių duomenų analizė (2012-2014 m.) apie Akmenės ir Kretingos savivaldybių valstybės tarnautojų atrankos situaciją parodė tas pačias tendencijas, vykstančias visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu: valstybės tarnautojų skaičius savivaldybėse didėja, mažėja valstybės tarnautojų kaita, skelbiamų konkursų bei konkurso būdu priimtų asmenų skaičius, lyginant su visais savivaldybėse priimtais valstybės tarnautojais (pastaroji tendencija pastebima tik Kretingos savivaldybėje).

Centralizuoto atrankos į valstybės tarnybą etapo įgyvendinimo analizė informantų nuostatų aspektu atskleidė, kad:

- ✓ Atrankos proceso organizavimo ir administravimo perkėlimas į elektroninę erdvę (Atrankos modulio panaudojimas) registravimąsi dalyvauti atrankoje padarė patogesnę tiek laiko, tiek vietos atžvilgiu, pagerino informacijos sklaidą, pasiekiamumą bei komunikaciją tarp pretendento ir atrankos procesą organizuojančių įstaigų.
- ✓ Centralizuotas testavimas vertinamas teigiamai dėl išaugusio atrankos proceso skaidrumo ir objektyvumo, tačiau tuo pat metu kritikuotinas dėl didelių eilių, registruojantis bendrųjų gebėjimų testo laikymui.
- ✓ Bendrųjų gebėjimų testo turinys, informantų teigimu, padeda atrinkti įvairiapusių (ne tik teisės aktų žiniomis paremtus) gebėjimų turinčius kandidatus, tačiau abejojama dėl tokio testo praktinio reikšmingumo ir teste gausiai pateikiamų matematinio (loginio) turinio užduočių.
- ✓ Atrankos procedūrų atskyrimas pretendentams norintiems eiti vadovaujančias ir specialisto pareigas taip pat vertinamas teigiamai, argumentuojant, kad įstaigos (padalinio) vadovas turi pasižymėti ypatingai aukšta kompetencija ir vadovavimo bei lyderystės gebėjimais, kuriuos gali patikrinti tik tam skirtos procedūros ir metodai. Tačiau, tuo pačiu kyla klausimas, kaip toks patikrinimas užtikrina, kad atrankos etape įstaigoje bus išrinktas geriausias vadovavimo gebėjimus turintis kandidatas.

Decentralizuoto atrankos į valstybės tarnybą etapo (konkurso įstaigoje) įgyvendinimo analizė informantų nuostatų aspektu atskleidė, kad:

- ✓ Remiantis informantų patirtimi, galima teigti, kad Akmenės savivaldybėje, atrenkant valstybės tarnautoją į specialisto ir vadovo pareigas, atrankos komisijos narių skaičius

skiriasi. Pretendentų atranka į vadovaujančias pareigas vyksta esant didesniai komisijos narių skaičiui (7), nei į specialisto pareigas (4-5). Kretingos savivaldybėje tokios tendencijos nepastebėta. Nė viena tiriama savivaldybė netaiko praktikos į komisijos sudėtį įtraukti nepriklausomą stebėtoją ar ekspertą.

- ✓ Atrankos pokalbio turinį informantai linkę vertinti kaip objektyvų ir etišką. Tiek Akmenės, tiek Kretingos savivaldybėse vykdomu interviu turiniu daugiausia siekiama patikrinti pretendentų gebėjimą vykdyti pareigybėje nustatytas funkcijas, atitinkamos srities, susijusios su būsimomis pareigomis, teisės aktų išmanymą ir bendrojo pobūdžio informaciją. Abi savivaldybės, remiantis respondentų patirtimi, nėra linkusios naudoti praktinės užduoties metodą.

Atrankos į valstybės tarnybą sistemos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei tobulinimo krypčių analizė informantų nuostatų aspektu parodė, kad:

- ✓ Informantai stipriąsias atrankos sistemos puses išvelgia centralizuotame atrankos etape. Atrankos privalumais laikomas atrankos procesą patogesni padaręs *Atrankos modulis* bei testų turinio ir vykdymo formos pasikeitimai (kompiuterizuotas bendrųjų gebėjimų testas).
- ✓ Silpniausia galiojančios atrankos sistemos puse informantai laiko atrankos proceso skaidrumo užtikrinimą konkursuose įstaigose. Silpnų pusių išvelgta ir centralizuotame etape – eilės bendrųjų gebėjimų testo laikymui, pailgėjusi viso atrankos proceso trukmė ir kt.
- ✓ Labiausiai tobulintinas yra konkurso įstaigoje etapas. Informantų pateiktos tobulintinos kryptys atskleidė jų norą ir siekį antrąjį atrankos etapą padaryti skaidresnį ir objektyvesnį. Siūloma įvesti reikalavimą į komisijos sudėtį įtraukti nepriklausomus stebėtojus ar ekspertus, iki galo centralizuoti visą atrankos procesą, nustatyti bendrųjų gebėjimų testo rezultatų ir atrankos komisijos duotų balų proporcijas galutiniame atrankos bale, aiškiai nustatyti atrankos pokalbyje tikrinamas kompetencijas ir kriterijus joms įvertinti.

Tyrimo rezultatai patvirtino pagrindinį ginamąjį teiginį: 2013 metais įtvirtinti pokyčiai valstybės tarnautojų atrankos sistemoje sudaro prielaidas skaidresniam atrankos proceso vykdymui. Viso atrankos proceso išskaidymas į centralizuotą ir decentralizuotą etapus, centralizuoto atrankos etapo organizavimas bei jo metu taikomi metodai įvertinti kaip skaidrumą didinanti priemonė.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais, **Valstybės tarnybos departamentui teikiamos tokios rekomendacijos:**

- ✓ Koreguoti atrankos metodais gautų pretendentų rezultatų vertinimo sistemą, nustatyti bendrųjų gebėjimų testo/ vadovavimo gebėjimų patikrinimo ir atrankos komisijos skirtų balų (pokalbio ir/ar praktinės užduoties) proporcijas galutiniam atrankos bale. Įtvirtinus tokius pakeitimus, manytina, padidėtų pretendentų į valstybės tarnybą motyvacija, pasitenkinimas ir būtų labiau užtikrinama, kad į valstybės tarnybą patektų aukščiausios kompetencijos asmenys.
- ✓ Už bendrųjų gebėjimų testo sudarymą atsakingiems specialistams rekomenduojama ir toliau tobulinti šio testo turinį, atsižvelgiant į valstybės tarnyboje planuojamą diegti kompetencijų modelį, neatmetant galimybės testus diferencijuoti, pvz., pagal skirtingoms pareigybių grupėms nustatytas kompetencijas, pagal sudėtingumo lygį į skirtingas pareigybių grupes pretenduojantiems asmenims.

Kadangi nuostatų skirtumai tarp Akmenės ir Kretingos savivaldybių skelbtuose konkursuose dalyvavusių informantų nepasireiškė, **savivaldybėms teikiamos tokios rekomendacijos:**

- ✓ Siekiant išvengti abejonių dėl savivaldybėse vykdomų atrankos konkursų skaidrumo ir objektyvumo, rekomenduojama į atrankos komisijų sudėtis įtraukti nepriklausomus stebėtojus ar tam tikros srities ekspertus.
- ✓ Norint sulaukti geriausių atrankos rezultatų, t.y. atrinkti pareigoms eiti tinkamiausią kandidatą, siūloma kuo dažniau (priklausomai nuo pareigų specifikos, į kurias norima priimti asmenį) pretendentams pateikti praktines užduotis, leidžiančias prognozuoti asmens elgseną ir veiksmus realioje darbinėje situacijoje.

LITERATŪRA

1. Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Akmenės rajono savivaldybės Juridinio skyriaus veiklos nuostatų tvirtinimo“. 2011, Nr. A-956 [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-06]. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/lit/Juridinis-skyrius/967/1>;
2. Anca-Ioana, M. (2013). New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management. *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 1, 1520-1525;
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė;
4. Arimavičiūtė, M. (2010). Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams ekonomikos reikalavimams tyrimas. *Socialinių mokslų studijos*, 2(6), 53–68;
5. Armstrong, M. A. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th edition. London: Kogan Page;
6. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), 13–24;
7. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla;
8. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla;
9. Bates, P., Johnson, H., Clifford, J. (2008). *Recruitment and training aiming large national employers*. Institute of Employment Studies. Learning and Skills Council;
10. Batra, G. S. (1996). Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices. *Managerial Auditing Journal*, 11(8), 23–30;
11. Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton University Press;
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., Židžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė;
13. Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources*. USA: South-Western College Publishing Thomson Learning;
14. Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40;
15. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. 3rd edition. Pallgrave Macmillan;

16. Brown, K. (2008). *Human Resource Management In The Public Sector*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group;
17. Butterfield, R., Edwards, Ch., Woodwall, J. (2004). The New Public Management and the UK Police Service: the Role of the Police Sergeant in the Implementation of Performance Management. *Public Management Review*, 6(3), 395-415;
18. Cenuše, M., David, A. (2012). Legal Issues and Aspects Related to the Human Resources Regarding the Selection of Civil Servants. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 12(4), 33-38;
19. Chlivickas, E. (2009). State regulation of human resources development and public sector employees qualification improvement in Central and Eastern Europe. *State and administration in a changing world*. The 17th NISPAcee annual conference [Budva, Montenegro, May 14-16, 2009]. Bratislava: NISPAcee, p. 1-7;
20. Chlivickas, E. (2010). Valdymo sistemos modernizavimas: žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Viešasis administravimas*, 1(2), 34-43;
21. Chlivickas, E. (2010). Viešasis administravimas Europos Sąjungoje: žmogiškųjų išteklių vadyba. *Viešasis administravimas*, 3(4), 25-36;
22. Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2006). Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering Economics*, 2(47), 62-69;
23. Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2007). Strategic Human Resources Management: Changes in the Context of New Public Management. *Transformations in Business & Economics*, 6(2), 144-164.
24. Čiutienė, R., Adamonienė, R. (2009). Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą. *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 5, 48–55;
25. Darbo rinka skaičiais 2014. (2015). Lietuvos darbo birža. Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2015-02-07]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/Veikla/Documents/2014%20leidinys%20skaiciais.pdf> ;
26. De Soete, B. Lievens, F. (2012). An Update on the Diversity - Validity Dilemma in Personnel Selection: A Review. *Psichologijске teme / Psychological Topics*, 21 (3), 399-424;
27. Demmke, Ch., Henökl, T., Moilanen, T. (2008). *What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management*. Maastricht: European Institute of Public Administration;
28. Demmke, Ch., Moilanen, T. (2010). *Effectiveness of Public-Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the EU-27*. Frankfurt am Main : Peter Lang;

29. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika;
30. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 25-32;
31. Farazmand, A. (2007). *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Westport, Conn: Praeger Publishers;
32. Gaižauskienė, I. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas;
33. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: VGTU;
34. Gintalis, A. (2013). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 983–996 [interaktyvus] [žiūrėta 2015-02-06]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/d02/12_Gintalas.pdf ;
35. Glebovė, N. (2012). Karjeros valstybės tarnautojo garantijos. (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
36. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. *Viešasis administravimas*, 3(31), 77-86;
37. Heinrich, C. J., Hill, C. J., Lynn, L. E. (2004). Governance as an Organizing Theme for Empirical Research. *The Art of Governance. Analyzing Management and Administration*. Washington, D.C.: Georgetown University Press (p. 3-19);
38. Hunt, S. T. (2007). *Hiring Successes – The Art and Science of Staffing Assessment and Employee Selection*. San Francisco: Pfeiffer;
39. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji išteklių – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31-58;
40. Itika, J.S. (2011). *Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa*. African Studies Centre, University of Groningen, Mzumbe University;
41. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 80-96;
42. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*, 1(14), 73–78;
43. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press;
44. Juknevičienė, V. (2008). Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, 78-87;

45. Juralevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 - 1995 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 55-64;
46. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus;
47. Ką apie dabartinę valstybės tarnautojų atranką mano personalo specialistai? Apklauso rezultatai. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 26-28 [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-02-13]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/John/Desktop/VTA_rudeninis.pdf ;
48. Klingner D., Nalbandian J. (1985). *Public personnel management: Contexts and strategies*. New Jersey: Prentice Hall;
49. Ko tikėtis per valstybės tarnautojų vadovavimo gebėjimų patikrinimą? *Valstybės tarnybos departamentas* [interaktyvus] [žiūrėta 2015-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-978175126> ;
50. Kretingos rajono savivaldybė. Bendrasis skyrius. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-06]. Prieiga per internetą: <https://www.kretinga.lt/node/62> ;
51. Kuada, E. J. (2012). *Research Methodology : A Project Guide for University Students*. 1st edition. Frederiksberg C (Denmark): Samfundslitteratur Press;
52. Larsen, H.H., Brewster, Ch. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe. *Employee Relations*, 25(3), 228 – 244;
53. Lewis, S. C., Zamith, R., Hermida, A. (2013). Content Analysis in an Era of Big Data: A Hybrid Approach to Computational and Manual Methods. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 57 (1), 34-52;
54. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuva pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. XI-2015 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-30]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&tr2=2 ;
55. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. XI-52 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-20]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/veikla/planaimo_dokumentai/15_vyr_programa.pdf
56. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. XII-51 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-30]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439761 ;
57. Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1995, Nr. I-836 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-15]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EFC5919D726> ;

58. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. IX-855 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-29]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=471047 ;
59. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 1316 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=84605&b=> ;
60. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2015, Nr. VIII-1316 [interaktyvus] [žiūrėta 2015-12-20]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=1041306&p_tr2=2 ;
61. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. IX-855 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=165299&b=> ;
62. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 478 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-12-09]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=450346 ;
63. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 425 [interaktyvus] [žiūrėta 2015-01-07]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318967 ;
64. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-20]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2 ;
65. Lithuanian Presidency of EUPAN June 2013 - January 2014. Thematic Paper Series. *European Union Public Administration Network*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-02-08]. Prieiga per internetą: [http://www.eupan.eu/files/repository/2013121685729 Thematic Papers Series LT Presidency.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/2013121685729%20Thematic%20Papers%20Series%20LT%20Presidency.pdf) ;
66. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija;
67. Manning, N., Parison, N. (2002). *International Public Administration Reform*. The World Bank, Washington, DC 20433;

68. Marler, J.H. (2012). Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11;
69. Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija*. Vilnius: UAB „PRACTION“;
70. McKenna, E., Beach, N. (2008). *Human resource planning. A concise analysis*. Sussex: Pearson Education Ltd;
71. Measuring the Quality of Government and Subnational Variation. (2010). *Report for the European Commission Directorate-General Regional Policy. Directorate Policy Development*. University of Gothenburg. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-12-05]. Prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/2010_government_1.pdf ;
72. Meyer-Sahling, J.-H. (2009). Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession. *Sigma Papers*, 44, OECD Publishing [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-20]. Prieiga per internetą: <http://www.meyer-sahling.eu/papers/Meyer-Sahling-2009-OECD-published.pdf> ;
73. Meyer-Sahling, J.-H., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešojo politika ir administravimas*, 27, 7-15;
74. Mikalauskas, R. (2013). Nauja valstybės tarnautojų atrankos sistema: kuo atviriau, tuo skaidriau. *Veidas* [interaktyvus] [žiūrėta 2014-11-03]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/John/Desktop/Veido%20straipsnis%20apie%20atranka.pdf> ;
75. Minkevičius, A., Ivanauskienė, A. (2007). Valstybės tarnybos reforma. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB PRACTION;
76. *Naujos atrankos procedūrų schemas*. Valstybės tarnybos departamentas [interaktyvus] [žiūrėta 2014-12-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1159994101> ;
77. OECD. (2005). *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-24]. Prieiga per internetą: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en#page6 ;
78. OECD. (2011). *Public Servants as Partners for Growth Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-24]. Prieiga per internetą: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-servants-as-partners-for-growth_9789264166707-en#page1 ;
79. Osborne, S. P. (2009). The New Public Governance: a Suitable Case for treatment? *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London and New York: Routledge;

80. Ott J. S., Russell E. W. (2001). *Introduction to public administration*. United States: ADDISON-Wesley Longman, Inc;
81. Papšienė, P. (2010). Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1), 100-107;
82. Peters, B. G., Pierre, J. (1998). Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223–243;
83. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba (Management)*, 2(14), 119–128;
84. Piktornaitė, I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 114-125;
85. Pivoras, S. (2012). Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 473-487;
86. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 27-40;
87. Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. USA: South-Western Cengage Learning;
88. Rabin, J. (2003). *Principles and Practices of Public Administration*. Part 7: Human Resource Administration. Marcel Dekker;
89. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 7-18;
90. Ramona, T., Anca, Ş. (2013). Human Resource Management - from Function to Strategic Partner. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(2), 631-638;
91. Renwick, D. (2003). Line Manager Involvement in HRM: an Inside View. *Employee Relations*, 25(3), 262 – 280;
92. Rimkutė, E., Kirstukaitė, I. (2011). Veiklos valdymas Lietuvoje: ar esame pažangūs ir kokie iššūkiai mūsų laukia? *Į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje*. Klaipėda: UAB „Klaipėdos banga“ [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-15]. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/bylos/VORT/Konferencijos/2012-01-2627/gerosios_praktikos_leidinys.pdf ;
93. Sakalas, A. (2008). Human Resources Management as Science and Studies at KTU Economics and Management Faculty. *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 4, 47–52;

94. Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2010). New Public Management and the Conceptual Upheaval of Human Resource Management. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 417-425;
95. Smalskys, V., Minkevičius, A. (2013). Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida 1990-2012 metais. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 20–28;
96. Snyder, J., Shahani-Denning, C. (2012). Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A look at professionals in Mumbai, India. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (3), 297-307;
97. Stoner, F.A.J., Freeman, E.R., Gilbert, R.D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
98. Storey, S. G. J., Billsberry, J. (2006). *Strategic human resource management: theory and practice*. 2nd edition. London: SAGE;
99. Sun, H. (2001). Human resources development and integrated manufacturing systems. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(3), 195 – 204;
100. Šaparnienė, D., Damskienė, D. (2010). Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors. *Socialiniai tyrimai*, 2 (19), 47–63;
101. Šiugždinienė, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, 26-33;
102. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viesoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teises universitetas;
103. Thomas, M. A. (1996). What is a human resource strategy? *Health manpower management*, 22, 4–11;
104. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
105. Tumėnė, R., Urbonienė, J. (2012). Projektai valstybės tarnybai tobulinti. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2012 metų apžvalga*, 5-8 [interaktyvus] [žiūrėta 2015-01-03]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/John/Desktop/Viesais administravimas %202012%20v4.pdf](file:///C:/Users/John/Desktop/Viesais_administravimas_%202012%20v4.pdf) ;
106. Tumėnė, R., Žukauskaitė, I., Židonis, Ž. (2014). Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvagos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 601-617;
107. *Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija* (2013). UAB „TMD partneriai“ [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-10-04]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?632585448> ;
108. Valstybės tarnautojų registro duomenys (2012-2013). Valstybės tarnybos departamentas;

109. *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita*. (2015). Valstybės tarnybos departamentas. Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2015-02-07]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?137647749> ;
110. Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 318-327.
111. Venkantesh, D. N., Jyothi, P. (2009). *Human Resource Management*. New Delhi: Oxford University Press.
112. Vienažindienė, M. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 641-648;
113. Visockytė, E. (2012). Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 488-501;
114. Waterhause, J., Lewis, D. (2004). Communicating Culture Change: HRM Implications For Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 6 (3), 353-376;
115. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 89-98;
116. Žilinskas, G. (2014). Elektroninės valdžios raida Europos Sąjungos rytinio pasienio valstybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (1), 163–174;

PRIEDAI

Interviu protokolas Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atrankos konkursuose dalyvavusiems ir laimėjusiems informantams

A. BENDRI DUOMENYS

1. Lytis:
2. Amžius:
3. Išsilavinimas:
4. Pareigos:
5. Bendras darbo stažas viešajame sektoriuje:
6. Stažas šioje darbovietėje:

B. PATIRTIS DALYVAUJANT ATRANKOJE Į VALSTYBĖS TARNYBĄ

7. Ar prieš įsidarbinant šioje savivaldybėje teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą ir kiek kartų?
8. Atrankos konkursas (-ai), kuriame (-iuose) Jums teko prieš tai dalyvauti, vyko pagal senąją ar naująją (įsigaliojusią 2013 m. birželio 1 d.) atrankos į valstybės tarnybą sistemą?
9. Ar atrankos konkursas (-ai), kuriame (-iuose) teko prieš tai dalyvauti, buvo sėkmingas ir Jūs įsidarbinote valstybės tarnyboje? Jeigu ne, kaip manote, dėl kokių priežasčių nepavyko laimėti konkurso (-ų), kuriame anksčiau dalyvavote?

C. CENTRALIZUOTO ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ ETAPO VERTINIMAS

10. Norint dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą, pretendents tenka užsiregistruoti *Atrankos modulyje*, kuriame jie gali pateikti visus reikiamus dokumentus, registruotis bendrųjų gebėjimų testo laikymui ir kt. Valstybės tarnybos departamento atstovų teigimu, šis modulis registravimosi dalyvauti atrankoje procesą padaro greitesnį ir paprastesnį. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Pakomentuokite.
11. Jums taip pat teko naudotis šiuo Atrankos moduliui. Kaip sekėsi tai daryti? Galbūt susidūrėte su kokiais nors neaiškumais ar trukdžiais?
12. Pagal dabartinę atrankos tvarką pretendentai į valstybės tarnybą testuojami (laiko bendrųjų gebėjimų testą) centralizuotai tam skirtuose egzaminų centruose. Prieš įsigaliojant šiai tvarkai, pretendentai būdavo testuojami decentralizuotai konkursą vykdančioje įstaigoje. Kaip vertinate šį pasikeitimą?
13. Įsigaliojus naujai atrankos tvarkai, taip pat pasikeitė ir testų turinys. Daugiausia teisės aktų pagrindu parengtus testus pakeitė iš įvairių verbalinio, skaitinio, vizualinio ir pan. turinio užduočių sudaryti bendrųjų gebėjimų testai. Ką manote apie šiuos pasikeitimus? Ar ir kaip bendrųjų gebėjimų testas prisideda prie geriausio kandidato eiti valstybės tarnautojo pareigas atrinkimo?
14. Bendrųjų gebėjimų testą, kurį laikėte, įvardintumėte kaip:
 - 1- labai lengvą
 - 2- lengvą

3- nei lengvą, nei sunkų

4- sunkų

5- labai sunkų

Pasirinktą atsakymą pakomentuokite.

15. Pakito atrankos tvarka ir vadovaujančioms pareigoms užimti. Iki įsigaliojant naujai tvarkai, tos pačios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant tiek specialistus, tiek ir į vadovaujančias pareigas eisiančius tarnautojus. Dabar kandidatai vadovaujančioms pareigoms užimti laiko ne tik bendrųjų gebėjimų testą, bet ir yra tikrinami jų vadovavimo gebėjimai centralizuotai vykdomame interviu, kurį atlieka profesionalūs personalo atrankos ekspertai. Ką manote apie tokį atrankos procedūrų vadovams atskyrimą? Ar tai buvo reikalingas pokytis ir kodėl?

Jeigu dalyvavo atrankoje į vadovaujančias valstybės tarnautojo pareigas:

16. Įvertinkite vadovavimo gebėjimų tikrinimą interviu metu. Kokia Jūsų asmeninė patirtis, dalyvaujant tokiame patikrinime?

**D. DECENTRALIZUOTO ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ ETAPO
(KONKURSAS ĮSTAIGOJE) VERTINIMAS**

17. Iš kokių asmenų buvo sudaryta atrankos komisija, kai dalyvavote atrankos konkurse šioje savivaldybėje? (*Pavardžių minėti nereikia, tik pareigas*).

18. Ar pokalbio metu komisijos užduodami klausimai, Jūsų manymų, buvo objektyvūs, etiški ir siekiantys patikrinti Jūsų gebėjimus bei kompetencijas eiti šias pareigas? Pakomentuokite.

19. Ar konkurso metu buvo taikoma praktinė užduotis? Jeigu taip, tai kokio? Papasakokite apie tos užduoties turinį.

E. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS

20. Kaip manote, kokios yra stipriosios naujai įsigaliojusios atrankos į valstybės tarnybą sistemos pusės?

21. Jūsų manymų, kokios yra silpnosios naujai įsigaliojusios atrankos sistemos pusės?

22. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti (atsisakyti, tobulinti) naujai įsigaliojusioje atrankos sistemoje?

Interviu protokolas Akmenės ir Kretingos rajonų savivaldybių administracijų atrankos konkursuose dalyvavusiems, bet nelaimėjusiems informantams

A. BENDRI DUOMENYS

1. Lytis:
2. Amžius:
3. Išsilavinimas:
4. Darbo stažas (*bendras*):
5. Darbo stažas viešajame sektoriuje (*jeigu toks yra*):

B. PATIRTIS DALYVAUJANT ATRANKOJE Į VALSTYBĖS TARNYBĄ

6. Ar prieš bandant įsidarbinti šioje savivaldybėje teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą ir kiek kartų?
7. Atrankos konkursas (-ai), kuriame Jums teko dalyvauti, vyko pagal senąją ar naująją (įsigaliojusią 2013 m. birželio 1 d.) atrankos į valstybės tarnybą sistemą?
8. Ar šis konkursas (-ai), buvo sėkmingas ir Jūs įsidarbinote valstybės tarnyboje? Jeigu ne, kaip manote, dėl kokių priežasčių nepavyko laimėti konkurso (-ų), kuriame teko dalyvauti?

C. CENTRALIZUOTO ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ ETAPO VERTINIMAS

9. Norint dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą, pretendents tenka užsiregistruoti *Atrankos modulyje*, kuriame jie gali pateikti visus reikiamus dokumentus, registruotis bendrųjų gebėjimų testo laikymui ir kt. Valstybės tarnybos departamento atstovų teigimu, šis modulis registravimosi dalyvauti atrankoje procesą padaro greitesnį ir paprastesnį. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Pakomentuokite.
10. Jums taip pat teko naudotis šiuo *Atrankos moduli*. Kaip sekėsi tai daryti? Galbūt susidūrėte su kokiais nors neaiškumais ar trukdžiais?
11. Pagal dabartinę atrankos tvarką pretendentai į valstybės tarnybą testuojami (laiko bendrųjų gebėjimų testą) centralizuotai tam skirtuose egzaminų centruose. Prieš įsigaliojant šiai tvarkai, pretendentai būdavo testuojami decentralizuotai konkursą vykdančioje įstaigoje. Kaip vertinate šį pasikeitimą?
12. Įsigaliojus naujai atrankos tvarkai, taip pat pasikeitė ir testų turinys. Daugiausia teisės aktų pagrindu parengtus testus pakeitė iš įvairių verbalinio, skaitinio, vizualinio ir pan. turinio užduočių sudaryti bendrųjų gebėjimų testai. Ką manote apie šiuos pasikeitimus? Ar ir kaip bendrųjų gebėjimų testas prisideda prie geriausio kandidato eiti valstybės tarnautojo pareigas atrinkimo?
13. Bendrųjų gebėjimų testą, kurį laikėte, įvardintumėte kaip:
 - 1- labai lengvą
 - 2- lengvą
 - 3- nei lengvą, nei sunkų
 - 4- sunkų

5- labai sunkų

Pasirinktą atsakymą pakomentuokite.

14. Pakito atrankos tvarka ir vadovaujančioms pareigoms užimti. Iki įsigaliojant naujai tvarkai, tos pačios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant tiek specialistus, tiek ir į vadovaujančias pareigas eisiančius tarnautojus. Dabar kandidatai vadovaujančioms pareigoms užimti laiko ne tik bendrųjų gebėjimų testą, bet ir yra tikrinami jų vadovavimo gebėjimai centralizuotai vykdomame interviu, kurį atlieka profesionalūs personalo atrankos ekspertai. Ką manote apie tokį atrankos procedūrų vadovams atskyrimą? Ar tai buvo reikalingas pokytis ir kodėl?

Jeigu dalyvavo atrankoje į vadovaujančias valstybės tarnautojo pareigas:

15. Įvertinkite vadovavimo gebėjimų tikrinimą interviu metu. Kokia Jūsų asmeninė patirtis, dalyvaujant tokiam patikrinime?

**D. DECENTRALIZUOTO ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ ETAPO
(KONKURSAS ĮSTAIGOJE) VERTINIMAS**

16. Iš kokių asmenų buvo sudaryta atrankos komisija, kai dalyvavote atrankos konkurse šioje savivaldybėje? *(Pavardžių minėti nereikia, tik pareigas)*

17. Ar pokalbio metu komisijos užduodami klausimai, Jūsų manymų, buvo objektyvūs, etiški ir siekiantys patikrinti Jūsų gebėjimus bei kompetencijas eiti šias pareigas? Pakomentuokite.

18. Ar konkurso metu buvo taikoma praktinė užduotis? Jeigu taip, tai kokia? Papasakokite apie tos užduoties turinį.

19. Kaip manote, dėl kokių priežasčių nepavyko laimėti atrankos konkurso šioje savivaldybėje?

E. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS

20. Kaip manote, kokios yra stipriosios naujai įsigaliojusios atrankos į valstybės tarnybą sistemos pusės?

21. Jūsų manymų, kokios yra silpnosios naujai įsigaliojusios atrankos sistemos pusės?

22. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti (atsisakyti, tobulinti) naujai įsigaliojusioje atrankos sistemoje?