

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Asta ŠALKAUSKAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS
VERTINIMO SISTEMA: UKMERGĖS RAJONO ATVEJŲ
ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Asta ŠALKAUSKAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS
VERTINIMO SISTEMA: UKMERGĖS RAJONO ATVEJŲ
ANALIZĖ**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius Asta Šalkauskaitė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc.dr. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Asta Šalkauskaitė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė
Magistro darbas

Magistro darbe suformuluotos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos problemos, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai ir praktiniai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertimo tyrimai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad iš esmės yra sukurta lanksti Lietuvos valstybės tarnybos sistema, kuri yra atvira tobulinimui. Reikėtų didinti valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo lankstumą ir skaidrumą, labiau valstybės tarnybą nukreipti siekti rezultatų ir didinti tam skiriamų išteklių naudojimo efektyvumą, modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, tobulinti valstybės tarnautojų priėmimo, darbo užmokesčio, tarnybinės veiklos vertinimo ir motyvavimo sistemas.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad Lietuvos valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose, Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme bei Ukmergės darbo biržoje valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema veikia. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas bei kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Nors Valstybės tarnybos įstatymas ir numato valstybės tarnautojų skatinimą už nepriekaištingą darbą, įstaigos neturi pakankamai lėšų padengti šio vertinimo rezultatų. Esant tokiai situacijai, valstybės tarnautojų vertinimo mechanizmas nuvertinamas, netenka savo prasmės ir nevykdo savo paskirties.

SUMMARY

Asta Šalkauskaitė

Assessment System of Civil Servants' Official Activities: Analysis of Cases of Ukmerge District

Master's Paper

The problems of assessment system of civil servants' official activities are formulated, theoretical and practical researches of civil servants' official activities analysed and systematized in the Master's paper. The study of scientific literature proved that the system of the Lithuanian civil service, flexible and overt for improvement, has been created basically. Flexibility and transparency of civil service legal regulation might be increased, civil service directed more towards seeking for results and increasing effectiveness of the use of allocated resources, management of human resources modernized; the systems of civil servants' induction, pay, assessment of official activities and motivation might be improved.

The performed empirical research proved that the assessment system of civil servants' official activities is operating in the offices and institutions of the state of Lithuania and municipalities, administration of Ukmerge district municipality, Ukmerge district court and Ukmerge labour exchange. The assessment of civil servants' official activities is being executed in accordance with the regulations of the Law on Civil Service and other legal acts, regulating the assessment of civil servants' official activities. Notwithstanding the Law on Civil Service allows promotion of civil servants for perfect performance of their duties, offices do not have enough finances to cover the assessment results. In the current situation, the civil servants' assessment mechanism is depreciated, deprived of its essence and does not pursue its main function.

TURINYS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRAUKA | 3 |
| ĮVADAS | 5 |
| 1. VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMA | 8 |
| 1.1. Valstybės tarnyba Lietuvoje ir ES | 8 |
| 1.1.1. Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos samprata | 8 |
| 1.1.2. Valstybės tarnybos raida ir reforma Lietuvoje | 12 |
| 1.1.3. Valstybės tarnybos ES šalyse ir Lietuvoje vertinimas | 15 |
| 1.2. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymas ir įgyvendinimas valstybės tarnyboje | 20 |
| 1.2.1. Valstybės tarnybos įstatymo bendrosios nuostatos | 20 |
| 1.2.2. Valstybės tarnautojų pareigybės | 23 |
| 1.2.3. Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas | 24 |
| 1.2.4. Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos | 25 |
| 1.2.5. Valstybės tarnautojų karjera | 29 |
| 2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA..... | 33 |
| 2.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tyrimo metodologija | 33 |
| 2.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas | 34 |
| 2.2.1. Kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas | 40 |
| 2.2.2. Neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas | 45 |
| 2.2.3. Vertinimo komisijos | 46 |
| 2.3. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Lietuvoje analizė | 47 |
| 2.4. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje analizė | 54 |
| 2.5. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Ukmergės rajono apylinkės teisme analizė | 62 |
| 2.6. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Ukmergės darbo biržoje analizė.. | 66 |
| 2.7. Lyginamoji analizė | 70 |
| IŠVADOS | 76 |
| REKOMENDACIJOS | 79 |
| LITERATŪRA IR ŠALTINIAI | 80 |
| PRIEDAI | 85 |

IVADAS

Tyrimo problematika ir aktualumas. Kiekvienos organizacijos sėkmė visų pirma priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Todėl svarbu išvelgti darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo naudą, kuri leidžia sistemingai planuoti ir valdyti žmonių išteklius, priimti pagrįstus sprendimus dėl darbuotojų ugdymo, atrankos, karjeros. Darbo įgūdžių įvertinimas darbuotojų neturi baiminti, nes tai tik galimybė jiems rasti darbo vietą, atskleisti savo, kaip specialisto galias, kur jas geriausiai galima būtų išnaudoti. Tarnybinės veiklos vertinimas vieniems darbuotojams yra kaip pasitikrinimas, kaip vadovybė žiūri į jų pastangas, gebėjimus. Tai yra metų rezultatų apibendrinimas. Kitiems – tai yra nemaloni ir įtempta procedūra. Dar kitiems – įprastas ir nereikšmingas formalumas.

Nuo seniausių laikų, atsiradus pirmosioms organizacijoms, ieškoma tokių veiklos valdymo sistemų, kurios padėtų gerinti visos organizacijos ir kiekvieno organizacijos darbuotojo veiklos rezultatus. Vertinimas vyksta pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaukštinant, formuojant žmoniškųjų išteklių rezervą, kuriant karjeros planus. Vertinimas yra sistemingas organizacijos vykdomas procesas.

Jeigu darbuotojų vertinimas atliekamas atidžiai ir laiku, jis gali tapti svarbiu įrankiu kiekvienos organizacijos valdyme. Darbuotojų vertinimo metu gaunama informacija, kuri leidžia geriau koordinuoti organizacijos veiklą bei skatinti personalą gerinti savo profesinę veiklą.

Darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai padeda nustatyti įstaigoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, kurie daro įtaką įstaigos veiklos rezultatams. Taip pat vertinimo rezultatai padeda aptikti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus.

Šiame tyrime analizuojama valstybės tarnyboje dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla – tai tarnautojo veikla, atliekant įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytas pareigas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 21, 22, 22(1) straipsnių nuostatos, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Tačiau vertinimo kriterijai, jų planai ir veiklos informacija nėra tobuli. Valstybės tarnautojų vertinimo sistema turėtų būti tobulinama. Svarbu tobulinti teisinę bazę, stiprinti personalo tarnybas, tobulinti motyvacinę sistemą, skatinti lyderystę valstybės tarnyboje. Siekiant kurti kokybišką, profesionalią valstybės tarnybą, reikia daug dėmesio skirti žmogiškiesiems ištekliams, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, kompetencijos bei motyvacijos didinimui, kadangi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas naudingas tiek asmeniniam valstybės tarnautojo tobulėjimui, tiek asmeniniam tiesioginio vadovo tobulėjimui, tiek įstaigos vystymuisi.

Lietuvoje apie valstybės tarnybą bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą literatūroje diskutuojama pakankamai plačiai (žr. Masiulis, Krupavičius, 2007; Bukauskas, Žuromskaitė, 2007; Smalskys, 2007; Minkevičius, Ivanauskienė, 2007; Palidauskaitė, 2004; Pivoras, Dapkutė, 2004; Kvietkus, 2007; Maksimaitis, 2006; Biekštaitė, 2007; Malinauskaitė, 2007; ir kiti autoriai). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje yra netobulas ir koreguotinas.

Tyrime keliami **probleminiai klausimai**: 1) kokie esminiai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumai? 2) kokiomis kryptimis būtų galima tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą?

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas.

Tyrimo tikslas – ištirti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje bei Ukmergės rajono savivaldybėje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje, ir pagrįsti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnybos sistemą Europos Sąjungos šalyse ir Lietuvoje.
2. Išanalizuoti esančią darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje bei Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje.
3. Išnagrinėti valstybės tarnybos ir joje dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumus Lietuvoje.
4. Pagrįsti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo hipotezė: Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą apibūdina šie pagrindiniai teiginiai:

1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi šiuos trūkumus: vertinimo kriterijai, metodika ir procedūra sudaro prielaidas dideliame vertinimo subjektyvumui; pernelyg siaura ir nepakankamai apibrėžta vertinimo skalė; valstybės tarnautojo vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo pasiekimų ir gebėjimų įvertinimu.
2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą galima būtų tobulinti šiomis kryptimis: išplėsti vertinimo skalę; konkretizuoti vertinimo kriterijus; valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą sieti su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais.

Darbo metodai:

Darbe naudoti teoriniai (analizė, apibendrinimas, sisteminimas) ir empiriniai (dokumentų analizė) tyrimo metodai bei ekspertų metodas. Mokslinės literatūros ir teisinės bazės analizė naudojama siekiant apžvelgti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos ypatumus

Lietuvoje ir ES. Siekiant pristatyti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos principus, atliktas kokybinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos turinio tyrimas: Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ataskaitos apie Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą 2003-2007 metais; Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos 2003-2009 metų dokumentai, Ukmergės rajono apylinkės teismo Valstybės tarnautojų registro duomenys 2003-2008, Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro duomenys 2003-2008. Ekspertų apklausa naudojama siekiant apklausti specialiai parinktą žmonių grupę, turinčią žinių apie darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Pagal ekspertų vertinimus nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu bei ekspertų išvadų objektyvumas.

Tyrime dalyvavo šie ekspertai:

1. Klavdija Stepanova, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoja, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos pirmininkė.
2. Zina Kurmeliene, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus vedėja, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos narė.
3. Rimas Jurgilaitis, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus vedėjas, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos narys.
4. Irma Karaliūtė, Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijos sekretorė, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos narė.
5. Edita Mončinskienė, Ukmergės darbo biržos Personalo ir bendrųjų reikalų skyriaus vedėja.

Teorinis tyrimo reikšmingumas: Gauti tyrimo rezultatai apie Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos, Ukmergės rajono apylinkės teismo ir Ukmergės darbo biržos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą išryškino valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos trūkumus: pernelyg siaurą vertinimo skalę, nekonkretūs vertinimo kriterijai, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas mažai siejamas su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais.

Praktinis tyrimo reikšmingumas: Tyrimo rezultatai įgalino rekomenduoti įstaigas atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procesą, daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui, pašalinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo mechanizmo trūkumus bei užtikrinti objektyvesnę valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą komisijoje. Iš tyrimo rezultatų išplaukia tai, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą reikėtų tobulinti išplečiant vertinimo skalę, konkretizuojant vertinimo kriterijus, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą siejant su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais, o ne su įstaigų finansinėmis galimybėmis.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMA LIETUVOJE

1.1. Valstybės tarnyba Lietuvoje ir ES

1.1.1. Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos samprata

Mokslinėje literatūroje valstybės tarnyba aiškinama kaip dvipusis reiškinys. Iš vienos pusės, valstybės tarnybos ašis yra valstybės tarnautojas, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą. Iš kitos pusės, valstybės tarnyba reiškia kolektyvinį darinį, t.y., viešąsias organizacijas, valstybės tarnautojų statusą ir jų veiklą reglamentuojančias taisykles ir normas, elgesio modelius (Masiulis, Krupavičius, 2007).

Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktorius O. Šarmavičius apie valstybės tarnybą rašo, kad valstybės tarnyba teisine prasme yra teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Valstybės tarnyba bendrąja prasme – tai valstybės tarnautojai ir jų veikla įgyvendinant jiems pavestas funkcijas bei valstybės politikų priimtus sprendimus. Tai yra valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma. (Apie valstybės tarnybą) [žiūrėta 2009-01-12].

Pagal A. Kvietkų (2007), valstybės tarnyba – tai valstybės valdymo administracija, kuri yra atsakinga už profesionalių politikų priimtų politinių sprendimų įgyvendinimą.

Yra susiformavusi netiksli ir klaidinga visuomenės nuomonė apie viešąsias institucijas ir jų darbuotojus. Dažnai yra painiojamos valstybės tarnautojo, pareigūno ir politiko sąvokos. „Politika ir administravimas, nors ir būdami glaudžiai susiję, yra skirtingo pobūdžio, turi skirtingą prigimtį, jiems taikomi skirtingi teisės aktai. Politika grindžiama laisvų politinių rinkimų metu išreiškiamu visuomenės pasitikėjimu, o administravimas – valstybės tarnautojų profesionaliais sugebėjimais ar asmeninėmis dalykinėmis savybėmis, kurios įvertinamos stojant į valstybės tarnybą.“ (Apie valstybės tarnybą) [žiūrėta 2009-01-12].

O. Šarmavičiaus (2009) teigimu, daugumos valstybės tarnautojų darbo objektas yra informacija. Valstybės tarnautojai informaciją renka, vertina, saugo ar kuria. Taip pat valstybės tarnautojas „bendrauja su žmonėmis, vienaip ar kitaip daro jiems įtaką, nustato tam tikrus socialinės raidos ir visuomeninio gyvenimo tikslus, uždavinius bei kryptis“. (Apie valstybės tarnybą) [žiūrėta 2009-01-12]. Visos valstybės tarnautojų veiklos yra būtini valstybės valdymo elementai, kurie yra neatsiejami su valstybės valdžios įgyvendinimu. „Tai ir yra valstybės tarnautojų veiklos naudingumas visuomenei.“ (Apie valstybės tarnybą) [žiūrėta 2009-01-12].

Valstybės tarnyba Lietuvoje po 1990 metų perėjo iš nomenklatūrinės į profesionalią ir europietišką sistemą. Per šį laikotarpį keitėsi normatyvinės valstybės tarnybos ir viešojo valdymo

paradigmos. Pradiniame demokratinės valstybės tarnybos vystymosi etape vyravo klasikinis Weber ir Wilson požiūris į valstybės tarnybą, „kaip funkciškai vienuose, hierarchinę, valdomą stiprių vadovų „iš viršaus į apačią“ metodais sistema.“ (Masiulis, Krupavičius, 2007). Vėliau šios normatyvinės nuostatos keitėsi ir valstybės tarnyba buvo suvokta kaip autonomiškas valstybės ir visuomenės valdymo elementas. Normatyviniai požiūriai į valstybės tarnybą keičiasi, nes kinta pati visuomenė. Kinta visuomenės sandara, organizacija, vertybės. Todėl valstybės tarnybai taip pat lemia patirti nuolatinę kaitą (Masiulis, Krupavičius, 2007).

Kaip teigia A. Bukauskas, B. Žuromskaitė (2007), viešasis administravimas bendrąja prasme yra įvairiapusis vadybinių, politinių ir kitų instrumentų naudojimas viešajai politikai įgyvendinti. Anot autorių, viešojo administravimo subjektų veiklą lemia politiniai, ekonominiai ir socialiniai-psichologiniai faktoriai. Sudėtinga yra nustatyti viešojo administravimo ir valstybės tarnybos sistemavimo kriterijus ir vienareikšmiškai juos vertinti. Įvairiose šalyse yra susiformavęs skirtingas požiūris į viešąjį administravimą ir jo perspektyvas. Ir Lietuvoje yra skirtingas požiūris ir nuomonė apie viešąjį administravimą ir valstybės tarnybą. (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007).

Lietuvos institucinė viešojo administravimo sistema yra apibrėžiama Viešojo administravimo įstatyme. Viešojo administravimo subjektų sistemą sudaro pavaldumo ir koordinaciniais ryšiais tarpusavyje susieti viešojo administravimo subjektai, turintys įstatymų nustatytus įgaliojimus atlikti viešąjį administravimą. Pagal Viešojo administravimo įstatymą (Žin., 2006, Nr. 77-2975), viešasis administravimas yra įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, kuri skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą.

Viešojo administravimo subjektų sistemą sudaro valstybinio administravimo subjektai, savivaldybių administravimo subjektai bei kiti viešojo administravimo subjektai (Viešojo administravimo įstatymas, Žin., 2006, Nr. 77-2975).

Valstybinio administravimo subjektai yra viešojo administravimo subjektai, kurie veikia kaip valstybės institucijos ar įstaigos, jų pareigūnai ar valstybės tarnautojai. Valstybinio administravimo subjektai yra centriniai ir teritoriniai. Centriniai – tai valstybinio administravimo subjektai, kurių veiklos teritorija yra visa valstybės teritorija, o teritoriniai subjektai yra valstybinio administravimo subjektai, kurių veiklos teritorija yra nustatyta valstybės teritorijos dalis. Savivaldybių administravimo subjektai yra viešojo administravimo subjektai, kurie veikia kaip savivaldybių institucijos ar įstaigos, jų pareigūnai ar valstybės tarnautojai. Kiti viešojo administravimo subjektai yra fiziniai ar juridiniai asmenys, kurie pagal įstatymus turi įgaliojimus atlikti viešąjį administravimą (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007).

A. Krupavičius, A. Luošaitis (2004) viešojo administravimo institucijas suskirsto į šešias pagrindines grupes:

- 1) Prezidento institucija ir jai pavaldžios įstaigos;
- 2) Vyriausybės kanceliarija, Ministro Pirmininko aparatas ir Vyriausybei pavaldžios įstaigos;
- 3) apskričių viršininkų administracijos;
- 4) savivaldybės;
- 5) Seimui atskaitingos įstaigos.

Kaip teigia A. Bukauskas, B. Žuromskaitė (2007), analizuojant viešojo administravimo sistemą ir valstybės tarnybą, galima pasinaudoti domenų (sričių) teorija. „Šis sisteminis teorinis modelis leidžia į valstybę pažvelgti kaip į metaorganizaciją ir taip įvertinti ir pamatyti konceptualias politikos, viešojo administravimo ir valstybės tarnybos sąsajas.“ (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007). Autoriai išskiria politinį, vadybos ir profesionalų domeną.

Politinis domenas. Reikšmingų viešajam administravimui sprendimų priėmimui įtakos turi parlamentinė demokratija. „Sprendimų priėmimą lemia nuomonių, požiūrių skirtumai ir konsensuso paieška. Didelę įtaką turi politinė kultūra.“ (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007). Kaip teigia A. Raipa (2002), analizuojant viešąją politiką, dėmesys kreipiamas į valdžios ir valdymo institucijas, politinę elgseną ir procesus, viešosios politikos fazes ir procedūras, kurios susijusios su sprendimų priėmimu, su politikos veiksmais ir politikos įgyvendinimu. Anot J. Palidauskaitės (2006), „viena iš politinio domeno prerogatyvų yra teisinė viešojo administravimo reguliavimo galimybė“. Viešasis administravimas suprantamas kaip viena iš teisinės valstybės egzistavimo sąlygų. Viešojo administravimo teisinio reguliavimo pagrindiniai šaltiniai Lietuvoje yra Konstitucija, Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės tarnybos įstatymas, administracinė teisė (Masiulis, Krupavičius, 2007).

Vadybos domenas. Anot A. Bukausko, B. Žuromskaitės (2007), pagal vadybos domeną sprendimų priėmimui įtakos turi racionalumas, hierarchijos, vertikalusis ir horizontalusis komunikavimas, našumas, ekonomiškumas. Vadybos domene vykdomas politinių sprendimų įgyvendinimas.

Profesionalusis domenas. Analizuojant viešąjį administravimą per profesionalųjį domeną, išryškėja, kad šioje srityje svarbios asmenų, vykdančių viešojo administravimo funkcijas, asmeninės, dalykinės ir etinės savybės. Veiklai įtakos turi profesionalumas ir veiklos standartai. (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007). Kaip teigia autoriai, valstybės tarnautojų profesinė kompetencija laikoma vienu iš svarbiausių garantu sėkmingai tvarkyti valstybės reikalus. „Žmogiškųjų išteklių vadybos prasme į valstybės tarnautojus galima žiūrėti kaip į nacionalinį intelektinį turtą, nuo kurio priklauso politikų priimamų politinių sprendimų įgyvendinimo efektyvumas ir gyventojų lūkesčių ir poreikių tenkinimas.“ (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007).

Lietuvos viešojo administravimo sistemos ir valstybės tarnybos teisiniai pagrindai. Kaip teigia V. Kurpuvesas (2009), realiai Lietuvoje teisinis reguliavimas veikia. Anot autoriaus, vykdant nuosaikią vadybinę reformą, reikėtų „didinti valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo lankstumą ir skaidrumą, labiau valstybės tarnybą nukreipti siekti rezultatų ir didinti tam skiriamų išteklių naudojimo efektyvumą, modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, tobulinti priėmimo, veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas“. (Kurpuvesas, 2009). A. Bukauskas, B. Žuromskaitė (2007) taip pat mano, kad Lietuvos viešojo administravimo sistemos ir valstybės tarnybos teisinio reguliavimo bazė iš esmės yra sukurta. 2002 m. priėmus Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją, buvo sukurta nauja valstybės tarnybos valdymo teisinė aplinka. Parengti ir priimti Valstybės tarnybos įstatymo lydimieji teisės aktai, kurie yra būtini Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis įgyvendinti. 2002 m. gruodžio 1 d. įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos veiklos paskirtis – stiprinti valstybės tarnybos žmogiškuosius išteklius, t.y. „dalyvauti didinant valstybės tarnautojų profesionalumą ir veiksmingumą, kurti valstybės tarnybos sistemą, kuri padėtų atskleisti ir įvertinti kiekvieną profesionalumo siekiantį valstybės tarnautoją.“ (Apie valstybės tarnybą) [žiūrėta 2009-01-12].

Kitas svarbus įstatymas, reguliuojantis valstybės tarnybą, yra Viešojo administravimo įstatymas, kuris „teisiškai reguliuoja ir apibrėžia Lietuvos Respublikos viešojo administravimo subjektus, jų veiklos principus, nustato administracinio reglamentavimo, viešųjų paslaugų teikimo administravimo bei institucijų vidaus administravimo pagrindus.“ (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007). Nors Lietuvos viešojo administravimo sistemos ir valstybės tarnybos veiklą reglamentuojanti teisinė bazė yra sukurta, dažnai iškyla poreikis keisti kai kurias įstatymų nuostatas dėl valstybės tarnybos reformų.

Lietuvos viešojo administravimo sistemos plėtra ir valstybės tarnyba. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 m. priėmė nutarimą dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo. Strategijos tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą (Viešojo administravimo plėtros strategija, Žin., 2004, Nr. 69-2399). Plėtros strategijoje viena iš stiprybių nurodyta, kad užtikrintas politinio neutralumo principo įgyvendinimas valstybės tarnyboje centriniu lygmeniu, o kaip galimybė nurodyta, kad politinė valia leidžia vykdyti viešojo administravimo reformas. Plėtros strategijoje nurodytos ir silpnybės – „nepakankamai apibrėžtos viešųjų paslaugų teikimo bendrosios procedūros, todėl neišplėtotą viešųjų paslaugų teikimo infrastruktūra, o nepakankamas savivaldybių finansavimas neleidžia gerinti viešųjų paslaugų kokybės“. (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007). Plėtros strategijoje numatoma, kad jos įgyvendinimo laikotarpiu daug dėmesio bus skiriama geresniam valdymui, žmoniškųjų išteklių valdymui, naujovių diegimui teikiant viešąsias paslaugas. Numatoma

didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį bei kurti administravimo kultūrą. (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad turint profesionalią valstybės tarnybą, orientuotą į kokybiškų paslaugų teikimą, galima sėkmingai įgyvendinti viešojo administravimo tikslus ir uždavinius.

1.1.2. Valstybės tarnybos raida ir reforma Lietuvoje

Valstybės tarnybos atsiradimas Lietuvoje siejamas su Lenkijos-Lietuvos karaliaus Stanislavo Augusto administracinėmis reformomis antrojoje XVIII a. pusėje. Kaip teigia V. Smalskys (2007), iki 1764 m. Lenkijos-Lietuvos valstybėje nebuvo modernių valstybės valdymo institucijų. „Modernios valstybės tarnybos nebuvimas stabdė Lenkijos-Lietuvos valstybės pažangą.“ (Smalskys, 2007).

Stanislavui Augustui 1764 m. tapus Lenkijos-Lietuvos karaliumi, prasidėjo pirmieji bandymai reformuoti šalies administraciją. Esminės valdymo reformos buvo įgyvendintos 1773-1775 m. ir 1788-1792 m. laikotarpiu. „Nuolatinės Tarybos sukūrimas, jos padalijimas į 5 departamentus (komisijas): karo, izdo, užsienio, policijos (administracijos), teisingumo, liberum veto apribojimas, sudarė prielaidas profesionaliai valstybės tarnybai kurtis.“ (Smalskys, 2007). Kaip teigia autorius, Lenkijos-Lietuvos valstybės valdymo reformos buvo pavėluotos. Dalis reformų buvo sužlugdytos ir profesionalios valstybės tarnybos kūrimas Lietuvos teritorijoje buvo nutrauktas.

1918 m. paskelbus Lietuvos valstybės nepriklausomybę, prasidėjo naujas modernios valstybės tarnybos kūrimo etapas. J. Juralevičienė (2005) rašo, kad po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje prasidėjo valstybės tarnybos modelio paieškos, kas sąlygojo būtinybę pertvarkyti viešąsias institucijas. Kaip teigia V. Smalskys (2007), valstybės tarnybos kūrimosi pradžioje tarnautojai neturėjo patyrimo ir pakankamo išsilavinimo. Valstybės tarnyboje vyravo buvę Rusijos imperijos valdininkai ir jaunimas, kuris neturėjo valstybinio darbo patirties. Nepriklausomybės pradžioje Lietuvoje galiojo carinės Rusijos įstatymai. Šių įstatymų įtaka buvo jaučiama ir valstybės tarnybos organizavimo srityje. Lietuvos valstybės tarnyboje vyravo hierarchinė iš carinės Rusijos paveldėta valdymo sistema. Nepaisant autoritarinio valdymo ir carinės Rusijos valdymo įtakos Lietuvoje vidurinės ir žemesnės grandies valdyme formavosi valstybės tarnybos modelis. Valstybės tarnautojai autoritarinio valdymo sąlygomis galėjo sėkmingai daryti karjerą.

Per visą tarpukario Lietuvos nepriklausomybės laikotarpį nebuvo pakankamai teisės aktų, reguliuojančių valstybės tarnybos veiklą. Tai sunkino valstybės tarnautojų veiklą. „Iš carinės Rusijos paveldėti įstatymai neatitiko Lietuvos realijų.“ (Smalskys, 2007). Šiuos įstatymus reikėjo keisti. Anot E. Žukausko (2004), tarpukario Lietuvoje buvo priimti pagrindiniai valstybės tarnybos santykius reguliuojantys įstatymai: dėl valstybės tarnybos sutvarkymo, dėl valdininkų pareigų

atlyginimo, Valstybės tarnautojų atlyginimo įstatymas, Valstybės tarnautojų pensijų ir pašalpų įstatymas ir kiti. Tačiau tarpukario Lietuva nepriėmė Valstybės tarnybos įstatymo. M. Maksimaičio (2006) teigimu, Valstybės tarnybos įstatymo projektas (diskusinis įstatymo projekto planas) buvo pradėtas rengti 1939 m. pradžioje. Tačiau duomenys apie tolesnį įstatymo rengimą nežinomi.

Naujo Lietuvos valstybės tarnybos vystymosi etapo pradžia reikėtų laikyti 1990 m. kovo 11 d. ir Lietuvos nepriklausomybės atkūrimą (Smalskys, 2007).

Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje. Kaip teigia A. Minkevičius, A. Ivanauskienė (2007), kiekvienoje visuomenėje yra nuolatinis poreikis reformuoti viešąjį administravimą ir valstybės tarnybą. Todėl valstybės tarnybos reforma neturi pabaigos.

Lietuvos valstybės tarnybos raidą po 1990 metų galima suskirstyti į keturis etapus: laikotarpį iki 1995 metų, laikotarpį nuo 1995 iki 1999 metų, laikotarpį nuo 1999 iki 2002 metų ir laikotarpį po 2002 metų (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007).

Demokratiniai procesai, prasidėję po 1990 metų valstybės valdymo sistemą keitė pamažu (Juralevičienė, 2005). Politinė situacija Lietuvoje po 1990 m. kovo 11 d. vertė greičiau keisti iki tol buvusią centralizuotą šalies valdymo sistemą. Pirmaisiais nepriklausomybės metais tebeveikė beveik visos ankstesnės valstybės valdymo institucijos, taip pat buvo steigiamos ir naujos institucijos. Naujai sukurtose institucijose reikėjo suformuoti darbuotojų korpusą. Į pareigas jose buvo skiriami valdžios pasitikėjimą turėję asmenys. Nebuvo nustatyta, kaip vadinti vykdomosios valdžios institucijų darbuotojus. (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Anot autorių, „teisės aktuose jie buvo vadinami pareigūnais, tarnautojais, taip pat buvo vartojami valstybės tarnautojų, valstybinių tarnautojų, valstybinių pareigūnų terminai.“

A. Minkevičiaus, A. Ivanauskienės (2007) teigimu, politinis nestabilumas šalies viduje ir neapibrėžtas geopolitinės aplinkos elgesys buvo tas kontekstas, kuriame pradėjo kurtis Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba. Valstybei teko naudoti tokius valstybinio reguliavimo būdus, kurie padėtų išvengti neigiamų visuomenei ir valstybei padarinių, kuriantis naujoms ekonominėms struktūroms, ir kurie padėtų palaikyti šias struktūras ir sudaryti sąlygas joms efektyviai veikti visuomenės labui. Sprendžiant valstybės valdymo reformavimo uždavinį buvo stengiamasi atsižvelgti į pasaulyje vyraujančias tokių reformų tendencijas, kurių analizė parodė, kad „siekiančios reformuoti valstybinį valdymą šalys orientuojasi į viešojo sektoriaus efektyvumo didinimą, į efektyvesnį valstybės tarnybos valdymą ir į aukštesnę jos teikiamų paslaugų kokybę, į viešojo administravimo veiklos teisinio pagrindo gerinimą ir į geresnį valdymo reformų organizavimą bei įgyvendinimą.“ (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007).

Formuojant Lietuvos valstybės tarnybos pagrindus, buvo būtina atsižvelgti į kitų šalių patirtį ir vyraujančias jose tendencijas, suvokiant, kad valdymo reformos nėra baigtinis dalykas, o nuolat vykstantis procesas (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007).

Dedamos pastangos sutvarkyti valstybinio valdymo institucijas buvo nenuoseklios ir nepakankamos, kad būtų užtikrintas priimamų sprendimų optimalumas ir jų įgyvendinimas. 1993 metų Vyriausybės programoje buvo konstatuota, kad, vykdant ekonominę reformą nepakankamai dėmesio skirta valstybės tarnybai ir kad nuolatinis valstybinio valdymo institucijų reorganizavimas ir likvidavimas neskatino valstybės tarnautojų tinkamai dirbti, taip pat programoje pažymėta, kad būtinas valstybės tarnautojų įstatymas, kuris užtikrintų valstybinio aparato ir jo struktūros stabilumą. Taip buvo nuspręsta parengti Valdininkų įstatymą. (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007).

Pirmieji žingsniai Lietuvos valstybės tarnybos kaip sistemos kūrimui buvo žengti tik apie 1994 m., kadangi „po nepriklausomybės atkūrimo valstybės tarnybos kūrimo procesą apsunkino buvusios sovietinės sistemos demontavimas ir jos keitimas“ (Juralevičienė, 2005). 1994 m. įkūrus Valdymo ir savivaldybių reikalų ministeriją, prasidėjo naujas valstybės tarnybos kūrimo etapas. Lietuvos Respublikos Seimas 1995 m. gegužės 1 d. priėmė Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą¹. Įgyvendinant Valdininkų įstatymą, aiškėjo, kad šis įstatymas nėra pakankamas teisinis pagrindas, kuris užtikrintų efektyvų valstybės valdymą. Siekiant sukurti stabilią, profesionalią valstybės tarnybą, 1997 metais buvo pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Naujasis įstatymas turėjo tapti pagrindu naujai valstybės tarnybos sistemai kurti ir atrama toliau vykdant valstybinio valdymo reformas. Formavosi požiūris, kad įstatymas turėtų įteisinti karjeros, politinio neutralumo, lygiateisiškumo, hierarchinio pavaldumo, perimamumo ir teisėtumo principais grindžiamą valstybės tarnybos sistemą.

Valstybės tarnybos įstatymas buvo priimtas 1999 m. liepos 30 d.² Tobulinant valstybės valdymo sistemą aiškėjo, kad ne visos įstatymo nuostatos užtikrina efektyvios, šiuolaikiškos valstybės tarnybos sukūrimą. Todėl Vyriausybė 2001 metų lapkričio mėnesį pateikė Seimui svarstyti Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo ir šio įstatymo įgyvendinimo įstatymo projektus. (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projekte buvo teiginių, kad valstybės tarnyba bus plėtojama karjeros, o ne postų sistemos pagrindu. Ši aplinkybė liudijo, kad nei politiniame, nei valstybės tarnybos lygmenyje nebuvo sutarimo dėl to, koks valstybės tarnybos modelis Lietuvai yra reikalingas. Iškilė pasirinkimo problema – „kokia yra Lietuvos ilgalaikė bendroji valstybės tarnybos ir viešojo administravimo vizija ir kokią valstybės tarnybą bei viešąjį administravimą norima matyti ateityje“. (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007).

2002 m. liepos 1 d. įsigaliojo naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas, kuris sukūrė naują valstybės tarnybos valdymo teisinę aplinką.

Galima daryti išvadą, kad iš esmės yra sukurta lanksti Lietuvos valstybės tarnybos sistema, kuri atvira tobulinimui.

¹ Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas//Valstybės žinios, 1995, Nr. 33-759 (neteko galios priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą).

² Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.

1.1.3. Valstybės tarnybos ES šalyse ir Lietuvoje vertinimas

Europos šalių valstybės tarnybos sistemos panašėja, tačiau visuotinio bendro europietiško valstybės tarnybos modelio nėra. Kaip teigia O. Šarmavičius (2007), „apibrėždamos savo valstybės tarnybą, valstybės laikosi skirtingų požiūrių, kuriuos dažniausiai lemia atitinkamos šalies valstybės koncepcija, teisinė sistema bei jos istorijos ypatumai“.

Valstybės tarnyba Europoje pastaruosius 20 metų išgyvena reformą. O. Šarmavičiaus (2007) teigimu, „gerosios patirties sklaida, efektyvumo siekis, Lisabonos strategijos įgyvendinimas lemia tai, kad Europos šalių valstybės tarnybos sistemose mažėja tik vienai ar kitai sistemai priskiriamų bruožų“.

Europoje yra šalių (Prancūzija, Ispanija), kurių valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius tarnautojus. Apie valstybės tarnybą Prancūzijoje Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Organizavimo ir kontrolės skyriaus vyr. specialistė L. Daujotaitė (2006) rašo, kad valstybės tarnyba Prancūzijoje yra skirstoma į valstybinę, teritorinę ir gydymo įstaigų valstybės tarnybas. Jos reglamentuojamos nacionaliniu lygiu. Sąvokos „valstybės tarnyba“, „valstybės tarnautojas“ yra platesnės nei Lietuvos teisinėje sistemoje. Prancūzijos valstybės tarnyba suprantama, kaip visuma tarnautojų, einančių pastovias civilines pareigas valstybės institucijose, teritorinėse institucijose (komunose, departamentuose, regionuose) ir tam tikrose viešose gydymo įstaigose. 2006 metų duomenimis visose trijose valstybės tarnybose dirbo apie 5 milijonai valstybės tarnautojų: 51 proc. – valstybinėje valstybės tarnyboje, 30 proc. – teritorinėje valstybės tarnyboje, 19 proc. – gydymo įstaigose.

Prancūzijoje valstybės tarnautojai sudaro 20 proc. visų dirbančiųjų, Lietuvoje – 1,8 proc. (neįskaitant vidaus reikalų sistemos statutinių valstybės tarnautojų, Valstybės saugumo departamento ir Specialiųjų tyrimų tarnybos valstybės tarnautojų, apie kuriuos Valstybės tarnautojų registre nėra duomenų). Anot L. Daujotaitės (2006), toks valstybės tarnautojų skaičiaus skirtumas galėtų būti aiškinamas tuo, kad Prancūzijoje skirtingai negu Lietuvoje, tarnautojais laikomi ir mokytojai, ir gydytojai, ir muziejininkai, t.y. viešajame sektoriuje dirbantys žmonės.

Valstybės tarnautojai Belgijos federalinėje valstybės tarnyboje ne tik viešojo administravimo funkcijas vykdančios valstybės tarnautojai, bet ir mokytojai, paštininkai ir kiti paslaugas teikiantys tarnautojai (Belgijos valstybės tarnyba) [žiūrėta 2008-11-09].

Kaip teigia O. Šarmavičius (2007), kitos šalys, tokios kaip Danija, Vokietija, Italija valstybės tarnybai priskiria tik dalį universitetų dėstytojų ir mokytojų.

L. Daujotaitės (2006) teigimu, Prancūzijoje, kaip ir daugelyje Europos Sąjungos šalių, vyrauja karjeros valstybės tarnybos modelis – neterminuotai priimama į žemiausias atitinkamų lygių pareigas, numatoma nuosekli aukštesnių pareigų užėmimo galimybė, tam tikro išsilavinimo

reikalavimas, nustatyta amžiaus riba, didesnis darbo užmokestis einant aukštesnes pareigas, tarnybą bei su pensijomis susijusius klausimus reglamentuoja specialūs teisės aktai. Lietuvos valstybės tarnyba turi tiek karjeros, tiek postų³ sistemai būdingų bruožų.

Prancūzijoje valstybės tarnautojai turi laipsnius, kurie yra paskiriami konkrečiam tarnautojui, o ne jo einamoms pareigoms, todėl pasikeitus pareigoms tarnautojui išlieka ir jo turėtas laipsnis ir atitinkamas darbo užmokestis. Pareigos yra skirtingų pakopų, todėl tarnautojas net ir dirbdamas tose pačiose pareigose, turi galimybę pakilti į aukštesnę pakopą (tai susiję su darbo užmokesčio didėjimu). Taip pat tarnautojai teisę į karjerą gali realizuoti per jų veiklos vertinimą (Daujotaitė, 2006).

Kaip teigia O. Šarmavičius (2007), Europos Sąjungos šalių praktika yra labai įvairi ir dirbantieji viešajame sektoriuje skirtingose šalyse gali turėti skirtingą statusą. Visose šalyse tam, kad valstybės tarnyba galėtų tinkamai funkcionuoti, ji turi atitikti tam tikras sąlygas.

Europos Sąjungos organizacijos SIGMA, kuri vertina administracinius šalių gebėjimus, duomenimis, Lietuva geriausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus. Toks vertinimas pateiktas palyginus naujųjų ES šalių valstybės tarnybos reformų nuoseklumą. Francisco Cardona (2009) teigia, kad Lietuvoje valstybės tarnybos sistema reformuojama ir tobulinama geriausiai. Ekspertas ir mokslininkas dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009) mano, kad Lietuvoje turi būti tęsiamos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos. Anot eksperto, „modernizuojant valstybės tarnybą, reikėtų diegti daugiau lankstumo, sustiprinti veiklos orientavimą į rezultatus, didinti procesų skaidrumą“.

1 lentelė

Lietuvos valstybės tarnybos palyginamieji rodikliai, 2003-2009 m.

| Nr. | Šaltinis, metai | Vertinimas |
|-----|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | OECD/SIGMA, 2003 m. | Palankus vertinimas: „Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas iš esmės suderintas su ES šalyse narėse taikomais principais ir standartais“, o „valstybės tarnybos valdymo sistema gerai sudaryta“ |
| 2. | Pasaulio bankas, 2006 m. | Politizacija: antrasis aukščiausias lygmuo („iš esmės pasiektas“ standartas, geriausias tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių); Paskatos: trečiasis aukščiausias lygmuo („dalinai pasiektas standartas“, antras geriausias po Latvijos) |
| 3. | SIGMA, 2009 m. | Geriausias atitikimas Europos viešojo administravimo principams tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių |

Šaltinis: Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*. Santrauka. Noringemo universitetas, Vilniaus universitetas

Kaip teigia Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009), Lietuvoje karjeros valstybės tarnybos modelis buvo įdiegtas sėkmingai. Pagal SIGMA vertinimo modelį 2006 m. Lietuvos

³ Postų modeliui būdinga tai, kad priimama į žemiausias pareigas, nėra būtinas specifinis išsilavinimas, nėra aukštesnės amžiaus ribos, darbo užmokestis progresyviai nepriklauso nuo užimamų pareigų, nėra paaukštinimo sistemos, terminuotas skyrimas į pareigas, nėra specialios pensinės sistemos, nėra specialių tarnybą reglamentuojančių teisės aktų ir kt. Šis modelis yra Švedijoje, Olandijoje ir kt.

pažanga buvo įvertinta palankiai tarp visų naujų ES šalių narių: Lietuvai buvo suteiktas antrasis-trečiasis aukščiausias lygmuo – t.y. iš esmės pasiektas arba dalinai pasiektas standartas. Taip pat 2009 m. SIGMA ataskaitoje Lietuvos valstybės tarnyba buvo palankiausiai įvertinta tarp visų naujų ES šalių narių iš Rytų ir Vidurio Europos (žr. 1 lentelę).

Lietuva padarė didžiausią pažangą, lyginant su Latvija, Estija, Vengrija, Slovėnija, Slovakija, Lenkija, Čekija, vertinant pagal atitikimą Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijas po 2004 m. Lietuvos atitikimas Europos viešojo administravimo principams yra aukščiausias, Lietuva konstruktyviausiai tęsė valstybės tarnybos reformas (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Naujųjų ES šalių narių atitikimas Europos viešojo administravimo principams valstybės tarnybos srityje

| Esamas atitikimas | Aukštas atitikimas | Aukštas-vidutinis atitikimas | Vidutinis atitikimas | Vidutinis-žemas atitikimas | Žemas atitikimas |
|-------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------|------------------|
| Šalis | Lietuva | Latvija, Estija | Vengrija, Slovėnija | Slovakija, Lenkija | Čekija |

Šaltinis: Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*. Santrauka. Noringemo universitetas, Vilniaus universitetas.

Ekspertų teigimu, aukštas Lietuvos ir kitų Baltijos šalių atitikimas Europos viešojo administravimo principams gali būti aiškinamas žema valstybės tarnybos politizacija. Nepaisant skirtingo valstybės tarnybos modelio, šioms šalims būdinga santykinai maža politizacija, kuri buvo nustatyta remiantis 2008 m. SIGMA apklausa (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Kokybinės lyginamosios analizės rezultatai

| Šalis | Valstybės tarnybos politizacija | Valstybės tarnybos modelis | Atitikimas Europos viešojo administravimo principams |
|------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|
| | 0-žema politizacija, 1-aukšta politizacija | 0-karjeros modelis, 1-postų modelis | 0-žemas atitikimas, 1-aukštas atitikimas |
| Lietuva | 0 | 0 | 1 |
| Latvija, Estija | 0 | 1 | 1 |
| Lenkija | 1 | 0 | 0 |
| Slovėnija, Slovakija, Čekija | 1 | 1 | 0 |

Šaltinis: Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*. Santrauka. Noringemo universitetas, Vilniaus universitetas.

Anot Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošio (2009), „geras Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas nereiškia, jog Lietuvoje neturi būti tęsiamos žmoniškųjų išteklių valdymo reformos. Lietuvos valstybės tarnybos sistema turi tam tikrų trūkumų, kuriuos reikia ištaisyti. Antra, Lietuvoje

reikalinga reaguoti į socialinius ir ekonominius iššūkius, įgyvendinti politinius valstybės valdymo prioritetus. Svarbiausias artimiausių metų prioritetas yra pasiekti geresnių valstybės politikos rezultatų su mažesniais finansiniais ištekliais.“ (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009).

Lietuvos valstybės tarnybos atitikimas Europos viešojo administravimo principams skiriasi pagal skirtingas valstybės tarnybos funkcijas (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Lietuvos atitikimas Europos viešojo administravimo principams, 2008 m.

| Nr. | Valstybės tarnybos funkcija | Atitikimo laipsnis |
|-----|-----------------------------------------|--------------------|
| 1. | Teisinis pagrindas | Aukštas |
| 2. | Valstybės tarnybos apimtis | Vidutinis |
| 3. | Valstybės tarnybos valdymas | Aukštas |
| 4. | Priėmimas į darbą | Aukštas/vidutinis |
| 5. | Karjera | Aukštas/vidutinis |
| 6. | Aukštesnioji valstybės tarnyba | Žemas/vidutinis |
| 7. | Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos | Aukštas/vidutinis |
| 8. | Darbo užmokestis | Vidutinis |
| 9. | Mokymas | Aukštas |

Šaltinis: Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*. Santrauka. Noringemo universitetas, Vilniaus universitetas.

Kaip teigia Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009), teisinis valstybės tarnybos pagrindas gerai atitinka Europos viešojo administravimo principus, tačiau valstybės tarnybos apimties atitikimas vertinamas tik vidutiniškai, kadangi viešojo administravimo įstaigose be valstybės tarnautojų dirba vis daugiau darbuotojų, kurie kartais atlieka viešojo administravimo funkcijas. Mažiausiai Lietuva atitinka Europos viešojo administravimo principus aukštesniosios valstybės tarnybos srityje. Lietuvoje valstybės tarnautojų, kurie užima vadovaujančias pareigas, valdymui beveik nėra taikomos specialios nuostatos (ypač dėl jų priėmimo į darbą ar karjeros). Lietuvos atitikimas darbo užmokesčio srityje yra tik vidutinis: darbo užmokesčio sistema yra gana skaidri, bet nepakankamai konkurencinga. „Atsižvelgiant į Lietuvos pasiekimus ir atitikimo laipsnį, viena iš Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo alternatyvų būtų tolesnis valstybės tarnybos konsolidavimas ir stabilumo išlaikymas, bet siekiant didinti atitikimą Europos viešosios administravimo principams“ (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009). Autorių teigimu, modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą galima siekti tolesnio valstybės tarnybos konsolidavimo ir stabilizavimo. Todėl reikalinga didinti Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo laipsnį minėtiems Europos viešojo administravimo principams.

Labai svarbu daugiau dėmesio teikti valstybės tarnybos lankstumui ir skaidrumui. Reikalinga, kad žmogiškųjų išteklių valdymas taptų lankstesniu, tuo pačiu metu didinant personalo valdymo skaidrumą Lietuvos valdžios įstaigose. Lietuvos valstybės tarnybą galima padaryti lankstesne keliais būdais. Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009) pateikia šiuos būdus:

1) valstybės tarnybos teisinis pagrindas gali būti kažkiek supaprastintas, Valstybės tarnybos įstatyme nustatant bendrus principus ir svarbiausias nuostatas, o atsakomybę už detalios tvarkos nustatymą deleguojant atsakingoms vykdomosios valdžios institucijoms (Vyriausybei, Vidaus reikalų ministerijai, Valstybės tarnybos departamentui prie VRM);

2) nors didžiausia lankstumo galimybė glūdi personalo skaičiaus ir darbo užmokesčio fondo planavime, nerekomenduojama greitai atsakyti etatų limito ar atskiro darbo užmokesčio fondo nustatymo, bet kokį supaprastinimą detaliai išnagrinėjant ir išbandant;

3) dėl finansinio valstybės tarnautojų motyvavimo svarbos ir galimybės skatinti organizacinius pokyčius reikalinga konkurencingesnė darbo užmokesčio sistema, bet ji turi būti orientuota į rezultatus;

4) kai kurios valstybės tarnybos funkcijos gali būti valdomos lanksčiau (pvz., galima taikyti praktines užduotis atrenkant valstybės tarnautojus, numatyti lakstesnį darbo laiką ar organizacines struktūras viešojo administravimo įstaigose). Tačiau valstybės tarnautojų priėmimas į darbą ir jų atleidimas iš pareigų turėtų išlikti detaliai reglamentuotas, daugiau lankstumo galimybių numatant esamam personalui valdyti. (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009).

Kad nebūtų nukrypta nuo Europos viešojo administravimo principų, didesnis lankstumas turi būti derinamas su aukštesniu skaidrumu valstybės tarnyboje.

Kaip teigia Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009), labai svarbu Lietuvos valstybės tarnyboje įvesti kelias modernias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones: svarbu pripažinti aukštesniuosis valstybės tarnautojus kaip atskirą grupę valstybės tarnyboje ir jiems numatyti specialias valdymo nuostatas; darbo užmokesčio sistemoje valstybės tarnautojams gali būti taikomas rezultatais pagrįstas darbo užmokestis; Lietuvos valstybės tarnyboje turi būti įvesta kompetencijų vadyba, suderinta su kitomis valstybės tarnybos funkcijomis (atranka, vertinimu, darbo užmokesčiu, t.t.).

SIGMA ekspertai mano, kad Lietuvoje sukurtas geras teisinis valstybės tarnybos pagrindas: parengtas ir įgyvendintas Valstybės tarnybos įstatymas, poįstatyminiai aktai. Rytų ir Vidurio Europos šalyse, kurios įstojo į ES 2004 m., valstybės tarnybos įstatymai dar nebuvo priimti ar įgyvendinti. Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas taikomas valstybės tarnautojams. Tačiau viešojo administravimo įstaigose be valstybės tarnautojų dirba ir darbuotojai pagal darbo sutartis, kurių statusą reglamentuoja darbo kodeksas.

Kaip teigia ekspertai, „dėl Lietuvos narystės ES ir kitų valstybės funkcijų įgyvendinimo Lietuvoje išaugo valstybės tarnautojų skaičius“ (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009). Dėl ūkio nuosmukio ir fiskalinės krizės mažinamos valdžios įstaigos, tame tarpe ir darbo užmokesčio fondas.

Valstybės tarnautojų priėmimas į darbą Lietuvoje vertinamas palankiai. Tačiau Lietuvoje nėra vertinami kandidatų analitiniai ir loginiai pajėgumai. Be to, vadovams priimti į valstybės tarnybą nėra taikomos specialios nuostatos, išskyrus institucijos veiklos programos parengimą. Palyginti su kitomis naujomis ES šalimis, Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi atviriausia konkurencija tarp kandidatų į valstybės tarnybą (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009).

Lietuvos valstybės tarnautojai paaukštinami pareigose remiantis jų veiklos rezultatais. SIGMA ekspertų manymu, valstybės tarnautojų vertinimas Lietuvoje išvystytas gerai. Lietuvoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimas susijęs su darbo užmokesčiu per kvalifikacines klases. Kaip teigia ekspertai, „Lietuvoje valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialas nėra pilnai išnaudojamas, siekiant suderinti įstaigų tikslus ir uždavinius su valstybės tarnautojų pastangomis.“ (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009). Manoma, kad ateityje veiklos vertinimas gali būti geriau panaudojamas, diegiant kompetencijų vadybą valstybės tarnyboje.

V. Kurpuvesas (2009) mano, kad Lietuvos valstybės tarnyba nėra tokia prasta, kaip dažnai bandoma įteigti. Autoriaus teigimu, Lietuvos valstybės tarnyba yra tobulintina. Atsižvelgiant į kitų šalių sukauptą patirtį, reikėtų „nuosekliai ir ryžtingai diegti inovacijas, kurių dėka valstybės tarnyba Lietuvoje, kisdama kiekybiškai ir kokybiškai, taptų labiau orientuota į visuomenės (viešųjų) interesų tenkinimą bendrųjų vertybių pagrindu, būtų labiau nukreipta į rezultatus ir efektyvesnė“ (Kurpuvesas, 2009). Autoriaus manymu, valstybės tarnybai Lietuvoje tobulinti turėtų būti parengta Viešosios tarnybos Lietuvoje tobulinimo strategija. Valstybės tarnyba Lietuvoje turėtų būti tobulinama keičiant viešosios tarnybos teisinį reguliavimą, diegiant naujoves, kurių dėka būtų siekiama kokybinių pokyčių viešojoje tarnyboje, modernizuojant valstybės tarnybos personalo administravimo sistemą.

1.2. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymas ir įgyvendinimas valstybės tarnyboje

1.2.1. Valstybės tarnybos įstatymo bendrosios nuostatos

Valstybės tarnybos įstatymo (toliau – VTĮ) vykdymo politinę kontrolę ir su įstatymų susijusių teisės aktų įgyvendinimo kontrolę vykdo Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Valstybės tarnybos departamento pagrindinis uždavinys – užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą, įgyvendinti valstybės politiką vykdant valstybės tarnybos reformą, sukurti pažeidimų valstybės tarnyboje prevencines sąlygas, kontroliuoti ir stiprinti valstybės tarnybos vientisumą (prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt>) [žiūrėta 2008-12-01].

VTĮ (2002) nustato pagrindinius tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus (2 priedas).

VTĮ yra viešosios teisės šaltinis, jis paklūsta viešosios teisės principui, kuris teigia, kad galima tik tas ir taip, kas ir kaip tiesiogiai leidžiama. VTĮ yra įtvirtinti pagrindiniai valstybės tarnybos sutvarkymo principai, kuriais vadovaujantis organizuojama pati valstybės tarnyba, valstybės tarnybos sistema bei valstybės tarnautojų veikla (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). „Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus ir karjeros principais.“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). Visi šie principai yra nevienodo platumo ir gilumo. Tokie principai, kaip įstatymų viršenybės ir lygiateisiškumo yra bendrieji principai, tai universalūs demokratinės, teisinės valstybės principai. Kiti principai laikomi specialiais, valstybės tarnybai adresuotais principais.

Įstatymų viršenybės principas dar vadinamas teisėtumo principu. Tai vienas fundamentaliausių valstybės tarnybos ir demokratinės valstybės principų. Kaip teigiama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), pagal įstatymų viršenybės principą „valstybės tarnautojai turi veikti taip, kad jo veiksmai neperžengtų valstybės ar savivaldybės institucijos, kurioje jis tarnauja, kompetencijos ribų, kad nebūtų pažeisti Lietuvos Respublikos įstatymai ir kiti teisės aktai.“ Taip pat šis principas reiškia, kad valstybės ir savivaldybių institucijų bei valstybės tarnautojų veikla turi būti organizuojama ir vykdoma nepažeidžiant Lietuvos Respublikos Konstitucijos, visi norminiai teisės aktai, kuriuos turi teisę priimti valstybės tarnautojai, turi neprieštarauti Konstitucijai ir įstatymams (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Lygiateisiškumo principas reiškia, kad visi asmenys turi lygias teises ne tik stodami į valstybės tarnybą, bet ir būdami valstybės tarnautojais. Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 29 straipsnyje rašoma, kad visi asmenys lygūs įstatymui, teismui ir kitoms valstybės institucijoms ar pareigūnams. Taip pat nustatyta, kad „žmogaus teisių negalima varžyti ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūru pagrindu.“ (LR Konstitucija, 1992).

Lojalumo principas reiškia, kad valstybės tarnautojai turi būti lojalūs Lietuvos valstybei ir jos teisėtai valdžiai. Valstybės tarnautojas turi stengtis vienodai gerai vykdyti visus teisėtus jam pavestus vykdyti pavedimus (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Politinio neutralumo principas. Jis reiškia, kad valstybės tarnautojai, vykdydami tarnybines pareigas, neturi vadovautis politinių organizacijų sprendimais. Valstybės tarnautojų veiklai neturi daryti įtakos tai, kokia politinė partija vienu ar kitu metu yra laimėjusi rinkimus į Lietuvos Respublikos Seimą ar savivaldybių tarybas (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Skaidrumo principas reiškia, kad valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių institucijų veikla yra vieša. Taip siekiama užtikrinti galimybę gauti informaciją apie valstybės tarnautojų veiklą. Taip pat šis principas reikalingas ir tam, kad būtų užtikrintas gyventojų dalyvavimas valstybės valdyme. Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004) „skaidrumo principas įgyvendinamas laikantis viešojo administravimo procedūrų, kuriomis vadovaujantis valstybės ir savivaldybių institucijose nagrinėjami asmenų prašymai, garantuojama asmens teisė gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų.“

Atsakomybės už priimtus sprendimus principas. Jis skirtas formuoti valstybės tarnautojų atsakomybę už savo veiklą bei stiprinti valstybinę discipliną. Kiekvienas valstybės tarnautojas turėtų nevengti atsakomybės, asmeniškai atsakyti už savo priimtus sprendimus. Valstybės tarnautojai turėtų atsakyti ir už tas pasekmes, kurios gali atsirasti dėl netinkamai atliekamos tarnybinės veiklos. Atsakomybės už priimtus sprendimus principas VTĮ įgyvendinamas naudojant tarnybinės ir materialinės atsakomybės priemones. Įstatymo normomis siekiama individualizuoti valstybės tarnautojų atsakomybę susiejant minėtas priemones su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Paskutinis principas yra karjeros principas, kuriuo siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą, aukštą valstybės tarnautojų kvalifikaciją, administracinių gebėjimų stiprinimą. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). VTĮ pateikiami valstybės tarnautojų veiklos etikos principai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Valstybės tarnautojų veiklos etikos principai

| | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valstybės tarnautojų veiklos etikos principai | |
| Pagarba žmogui ir valstybei | Valstybės tarnautojas privalo gerbti žmogų ir pagrindines jo teises bei laisves, Konstituciją, valstybę, jos institucijas ir įstaigas, įstatymus, kitus teisės aktus ir teismų sprendimus |
| Teisingumas | Valstybės tarnautojas privalo vienodai tarnauti visiems gyventojams nepaisydamas jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų bei politinių pažiūrų, būti teisingas sprendžiamas prašymus, nepiktnaudžiauti jam suteiktomis galiomis ir valdžia |
| Nesavanaudiškumas | Valstybės tarnautojas privalo vadovautis visuomenės interesais, naudoti jam patikėtą valstybės ir savivaldybių turtą, tarnybinę informaciją tik visuomenės gerovei, eidamas valstybės politiko pareigas ar atlikdamas tarnybines pareigas nesiekti naudoti sau, savo šeimai, savo draugams |
| Padorumas | Valstybės tarnautojas privalo elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkamas, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, galinčių daryti įtaką, kai jis eina valstybės politiko pareigas ar atlieka tarnybines pareigas |
| Nešališkumas | Valstybės tarnautojas privalo būti objektyvus, priimdamas sprendimus vengti asmeniškumų |
| Atsakomybė | Valstybės tarnautojas asmeniškai atsako už savo sprendimus ir atsiskaito už juos visuomenei |
| Viešumas | Valstybės tarnautojas privalo užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų motyvus, o informaciją gali riboti tik tuo atveju, kai tai būtina svarbiausiais visuomenės interesais |
| Pavyzdingumas | Valstybės tarnautojas privalo deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti, būti nepriekaištingos reputacijos, tolerantiškas, pagarbus ir tvarkingas |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VTĮ 3 straipsnį

VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 3 straipsnio 3 dalyje aiškinama, kad valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą ir atsakomybę už jų nesilaikymą reglamentuoja Valstybės tarnybos ir kiti Lietuvos Respublikos įstatymai – Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas, Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės.

Apibendrinant Valstybės tarnybos įstatymo bendrąsias nuostatas, galima teigti, kad Valstybės tarnybos įstatymas be išlygų taikomas valstybės tarnautojams.

1.2.2. Valstybės tarnautojų pareigybės

VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 6 straipsnyje nurodomos valstybės tarnautojų pareigybės. Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į:

- 1) karjeros;
- 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
- 3) įstaigų vadovų;
- 4) pakaitinių.

Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), „valstybės tarnautojų pareigybių skirstymas į grupes sietinas su Lietuvoje pasirinkto mišraus valstybės tarnybos modelio teisiniu įtvirtinimu“. Karjeros valstybės tarnybos modelio elementus įtvirtina karjeros valstybės tarnautojų pareigybių grupė. Karjeros valstybės tarnautojas yra valstybės tarnautojas, kuris priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir, kuris turi galimybę VTĮ nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų grupei priskiriami valstybės tarnautojai, kurie priimti į pareigas juos priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui (VTĮ 2 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai į pareigas priimami be konkurso, politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Šių valstybės tarnautojų funkcijos kiekvienu konkrečiu atveju yra aptartos specialiaame įstatyme ar kitame teisės akte bei pareigybių aprašymuose (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). Kitai valstybės tarnautojų pareigybių grupei priklauso įstaigų vadovai. Tai valstybės tarnautojai, konkurso būdu (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijoms ar įstaigoms. Pakaitinių valstybės tarnautojų pareigybių grupei priklauso valstybės tarnautojai, kurie pakeičia laikinai negalinčius eiti pareigų karjeros valstybės tarnautojus (VTĮ 2 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 7 straipsnyje apibrėžiami valstybės tarnautojų pareigybių lygiai. Valstybės tarnautojų pareigybės priskiriamos atitinkamui lygiui pagal išsilavinimo cenzą (žr. 6 lentelę).

Valstybės tarnautojų pareigybių lygiai

| | |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pareigybės lygis | |
| A lygio | Pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas |
| B lygio | Pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas |
| C lygio | Pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VTĮ 7 straipsnį

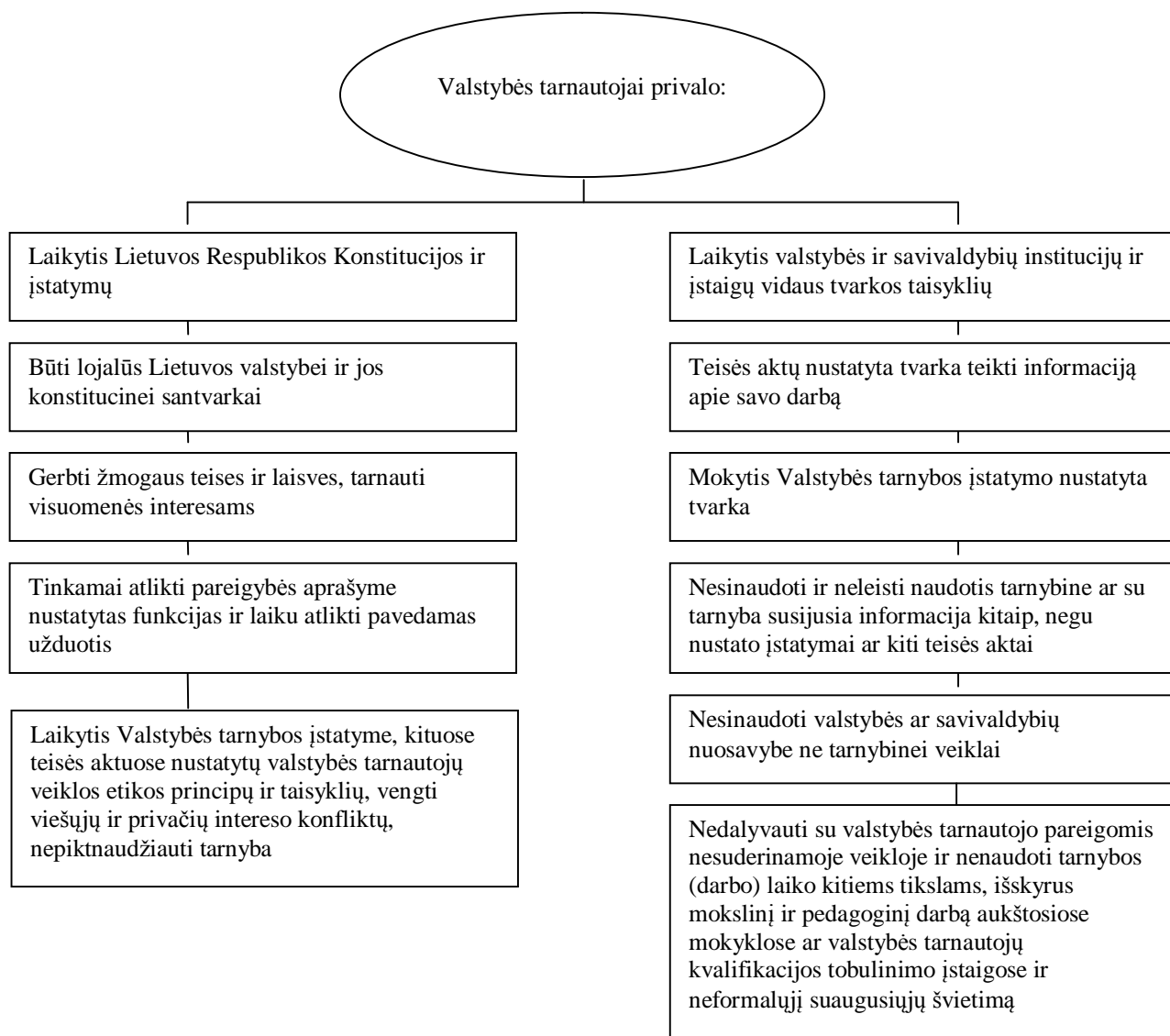
Valstybės tarnautojų pareigybės pagal VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 7 straipsnio 2 dalį skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia kategorija yra 20, žemiausia – 1 kategorija. Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), valstybės tarnautojų pareigybių suskirstymas į kategorijas yra sietinas su darbo užmokesčio konstrukcija. Kiekvienai iš kategorijų priskiriamas VTĮ įstatymo 1 priede „Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientai“ nustatytas pareiginių algų koeficientas.

1.2.3. Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas

Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas vykdomas pagal VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) III skyriuje „Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas“ nurodytus reikalavimus. Pagal įstatymo 11 straipsnį į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimama konkurso būdu arba be konkurso. Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priimama be konkurso valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu (VTĮ, 12 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Į įstaigų vadovų pareigas valstybės tarnautojas galim būti priimamas konkurso būdu, be konkurso ar įstatymų nustatytais atvejais politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu (VTĮ, 13 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Pakaitiniai valstybės tarnautojai į pareigas priimami be konkurso (VTĮ, 14 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Visi į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Bendrieji priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimai yra skirti minimalioms vieningoms valstybės tarnautojų asmeninėms bei pilietinėms savybėms ir kvalifikacijoms užtikrinti, kurios yra būtinos dirbant bet kurioje valstybės institucijoje ar įstaigoje (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

1.2.4. Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos

VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 15, 16 straipsniuose yra apibrėžiamos valstybės tarnautojų teisės ir pareigos. 1 paveiksle nurodytos valstybės tarnautojų pareigos.



1 pav. Valstybės tarnautojų pareigos

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 15 straipsnį

Pati plačiausioji valstybės tarnautojo pareiga, kuri iš esmės apima daugelį kitų pareigų, yra laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų. Reikalavimas valstybės tarnautojams laikytis Konstitucijos „reiškia prievolę nepažeisti nė vieno Konstitucijos straipsnio, taip pat laikytis konstitucinių principų“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Valstybės tarnautojai turi būti lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai. Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), lojalumas gali būti realizuojamas įvairiai: tiek pasyviu elgesiu, t.y., susilaikant nuo veiksmų, kurie gali reikšti tokį nelojalumą, tiek

aktyviais veiksmais – vykdam tarybinę veiklą siekti Lietuvos valstybės ir jos konstitucinės santvarkos stiprinimo.

Valstybės tarnautojo pareiga gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams reiškia, kad tarnautojas privalo nevaržyti kitų žmonių teisių ir laisvių. Valstybės tarnautojų veiksmai turi būti nešališki, draudžiama bet kokia diskriminacija kitų asmenų atžvilgiu. Taip pat valstybės tarnautojai, vykdydami tarybinę veiklą, turi atskirti savo privačius interesus nuo visuomenės interesų ir tarnauti visuomenei. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Valstybės tarnautojų pareiga – tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku atlikti pavedamas užduotis – siejama su atitinkamų administracinių gebėjimų (gebėjimas savarankiškai organizuoti savo darbą, rinkti ir sisteminti informaciją ir kt.) turėjimu bei su atitinkamomis tarnautojo asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip, pareigingumas, komunikabilumas, iniciatyvumas, tolerancija ir kt. Reikalavimas laiku atlikti užduotis yra taip pat labai svarbus. Tai užtikrina stabilią valstybės institucijų ir įstaigų veiklą. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Valstybės tarnautojai turi tokią pareigą kaip veiklos etikos principų ir taisyklių laikymasis. Valstybės tarnautojų veiklos etikos principų ir taisyklių nesilaikymas arba netinkamas laikymasis traktuojamas kaip tarybinis nusižengimas. Valstybės tarnautojų pareiga laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigos vidaus tvarkos taisyklių yra elementarus reikalavimas, būtinas siekiant užtikrinti darbo drausmę ir tvarką valstybės tarnyboje. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Teisės aktų nustatyta tvarka valstybės tarnautojai turi pareigą teikti informaciją apie savo tarnybą. „Informacija apie valstybės tarnautojų ir valstybės institucijų veiklą teikiama Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymo⁴ nustatyta tvarka. Šis įstatymas detalizuoja informacijos, kuri gali būti teikiama, rūšis, jos pateikimo, taip pat atsisakymo ją pateikti procedūras, informacijos teikimo ir gavimo subjektus.“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

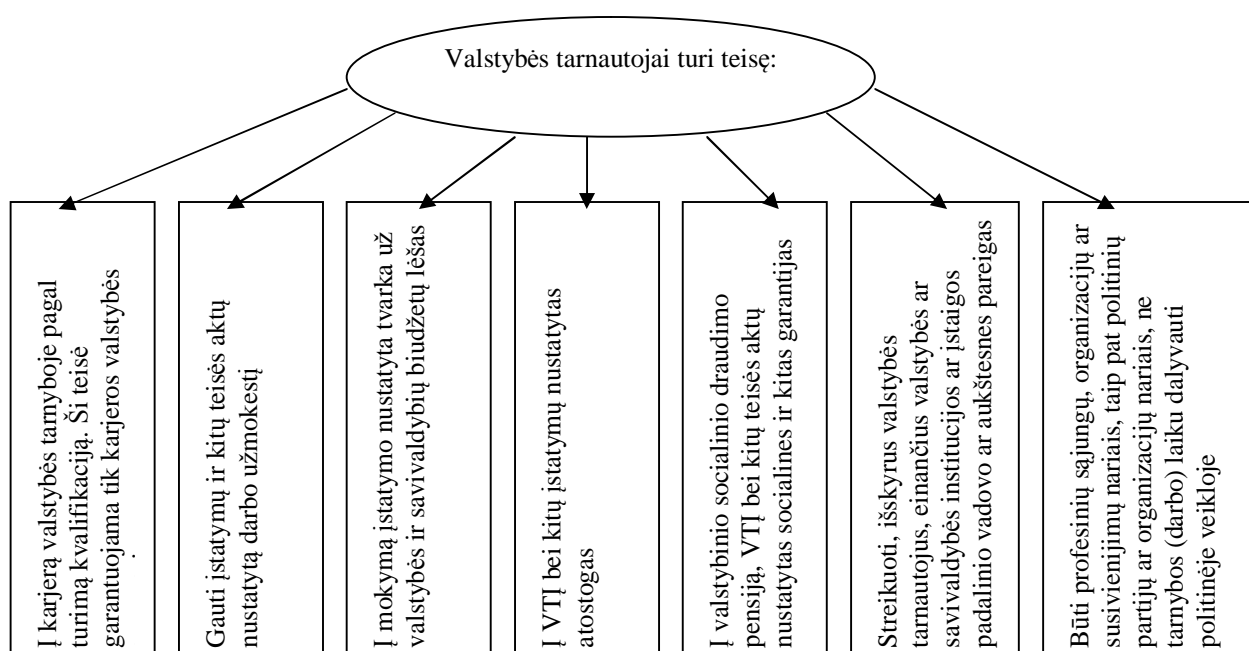
Valstybės tarnautojų pareiga mokytis sietina su VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 10 skyriumi „Valstybės tarnautojų mokymas“. Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), mokytis ir kelti kvalifikaciją – valstybės tarnautojų teisė ir pareiga. Valstybė ir savivaldybės turi sudaryti sąlygas, garantuojančias valstybės tarnautojų pareigos mokytis įvykdymą.

Valstybės tarnautojų pareiga – nesinaudoti ir neleisti naudotis tarybine ar su tarnyba susijusia informacija kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai, yra būtina siekiant neatskleisti valstybės, tarnybos ar komercinės paslapties, nepažeisti viešųjų ir privačių interesų balanso,

⁴ Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas//Valstybės žinios. 2000, Nr. 10, publikacijos Nr. 236.

nepažeisti įslaptintos informacijos naudojimo apsaugos režimo. Valstybės tarnautojai negali naudotis valstybės ar savivaldybių nuosavybe ne tarnybinei veiklai. Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004) aiškinama, kad pareiga nesinaudoti valstybės ar savivaldybių nuosavybe ne tarnybinei veiklai reiškia draudimą valstybės tarnautojams naudotis valstybei ar savivaldybėms priklausančiais daiktais, transporto priemonėmis asmeniniais tikslais. Kadangi valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos sąvoka VTĮ nėra išaiškinta, tarnybinė veikla suprantama, kaip veikla vykdant valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme įtvirtintas funkcijas ir uždavinius. Todėl kiekvieno valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos ribos yra individualios.

Paskutinė valstybės tarnautojų pareiga - draudimas dalyvauti VTĮ (2002) 17 straipsnyje „Su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinama veikla“ nurodytoje su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos (darbo) laiko kitiems tikslams. Tai reiškia, kad valstybės tarnautojai negali dalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje. Tačiau gali dalyvauti veikloje, kuri susijusi su moksliniu ir pedagoginiu darbu aukštosiose mokyklose ar valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose ir neformaliuoju suaugusiųjų švietimu. Be visų aukščiau išvardintų valstybės tarnautojų pareigų, valstybės tarnautojų pareigas gali nustatyti kiti įstatymai. Tai specialūs įstatymai, kurie reglamentuoja vienų ar kitų valstybės tarnautojų statusą ir atitinkamas veiklos specifikos sąlygotas pareigas (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). Valstybės tarnautojai turi ne tik pareigas, bet ir teises. VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 16 straipsnyje apibrėžiamos šios valstybės tarnautojų teisės (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Valstybės tarnautojų teisės

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 16 straipsnį

Pagal lietuvių kalbos žodyną, teisė yra teisingumo sampratos nustatoma laisvė ir galimybė ką nors daryti. Valstybės tarnautojų teisių sąrašas yra jiems suteikiamų galimybių ir laisvių visuma. Naudotis savo teisėmis valstybės tarnautojai turi taip, kad nebūtų pakenkta valstybės, valstybės tarnybos interesams, kitų asmenų teisėms ir laisvėms. Žodis karjera suprantamas kaip sėkmingas kilimas tarnyboje ar visuomeniniame darbe. Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), teisė į karjerą nėra absoliuti. Valstybė neužtikrina, kad valstybės tarnautojas, įstojęs į valstybės tarnybą, padarys karjerą. „Teisė į karjerą reiškia, kad valstybės tarnautojui turi būti sudarytos galimybės daryti karjerą pagal jo turimą kvalifikaciją“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). Taip pat neturi būti daroma kliūčių valstybės tarnautojo karjerai. Pakaitiniai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai taip pat gali daryti karjerą, tačiau tik tada, kai taps karjeros valstybės tarnautojais.

Teisė gauti įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytą darbo užmokestį reiškia, kad valstybės tarnautojai turi gauti teisingą darbo užmokestį. Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004) rašoma, kad valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra formalizuota, kuri susieta su valstybės tarnautojų kategorijų, kvalifikacinių klasių sistema ir priklauso nuo valstybės tarnautojų užimamos pareigybės charakteristikų bei nuo jo paties administracinių gebėjimų ir kvalifikacijos lygmens.

Teisė į mokymą liečia tą mokymo dalį, kurią finansuoja valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos. Taip pat valstybės tarnautojai turi teisę į tai, kad jiems būtų sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją savo lėšomis.

Teisė į VTĮ ir kitų įstatymų nustatytas atostogas reiškia, kad kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę turėti poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas. VTĮ (2002) numato keletą atostogų rūšių: kasmetines, nemokamas, atostogas kvalifikacijai kelti, atostogas dėl karjeros valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas. Atostogų rūšis, minimalią trukmę, suteikimo ir mokėjimo už jas tvarką bei sąlygas nustato VTĮ bei Darbo kodeksas (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Teisė į valstybinio socialinio draudimo pensiją aiškinama taip: „Valstybė laiduoja piliečių teisę gauti senatvės ir invalidumo pensijas, socialinę paramą nedarbo, našlystės, maitintojo netekimo ir kitais įstatymų numatytais atvejais“ (LR Konstitucija, 1992, 52 str.).

Teisė streikuoti sietina su kraštutine valstybės tarnautojų nepasitenkinimo savo tarnybos sąlygomis, darbo užmokesčiu ar kitais su valstybės tarnyba susijusiais dalykais forma. Ši teisė suteikiama ne visiems valstybės tarnautojams – valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos padalinių vadovai bei institucijų vadovai streikuoti negali.

Teisė būti profesinių sąjungų, organizacijų ar susivienijimų nariais, taip pat politinių partijų ar organizacijų nariais, ne tarnybos (darbo) laiku dalyvauti politinėje veikloje reiškia, kad „Piliečiams

laiduojama teisė laisvai vienytis į bendrijas, politines partijas ir asociacijas, jei šių tikslai ir veikla nėra priešingi Konstitucijai ir įstatymams. <...> Profesinės sąjungos kuriasi laisvai ir veikia savarankiškai“ (LR Konstitucija, 1992, 35 str.1 d., 50 str. 1 d.). Valstybės tarnautojai, kurie yra profesinių sąjungų atstovai turi teisę dalyvauti sprendžiant valstybės tarnautojų vertinimo, pareigų paaugštinimo, tarnybinių nuobaudų skyrimo klausimus (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Be visų aukščiau išvardintų valstybės tarnautojų teisių, kitas teises gali nustatyti įstatymai.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek valstybės tarnautojų pareigų, tiek ir teisių sąrašas yra nebaigtinis. Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos yra susijusios su tarnautojų pareigybėse joms priskirtomis funkcijomis, kurios priklauso nuo valstybės ar savivaldybės institucijos arba įstaigos, kurioje ši pareigybė įsteigta, funkcijų ir uždavinių.

1.2.5. Valstybės tarnautojų karjera

VTĮ (2002) V skyriaus „Valstybės tarnautojų karjera“ normos skirtos karjeros valstybės tarnautojų, pakaitinių valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų tarnybai reguliuoti. Šios normos netaikomos politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus vertina juos paskyrę asmenys vienasmeniškai pagal jiems priimtinius vertinimo kriterijus, kuriais paaiškinamas pasitikėjimo tarnautoju praradimas. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). Senoje VTĮ redakcijoje pakaitiniams valstybės tarnautojams nebuvo numatytos jokios vertinimo procedūros. Vienintelis pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas buvo galimas tik atliekant patikrinimą dėl jo padaryto tarnybinio nusižengimo. Tačiau, jeigu pakaitinis valstybės tarnautojas nepadarė tarnybinės drausmės pažeidimų, jis gali vykdyti pareigas iki baigsis terminas, kuriam jis buvo paskirtas eiti valstybės tarnautojo pareigas. Kaip aiškina Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), „siekiant atitinkamai kontroliuoti pakaitinių valstybės tarnautojų veiklos kokybę, reikėtų vadovautis taisykle, jog pakaitinius valstybės tarnautojus į atitinkamas pareigas galima priimti vieneriems metams, po to kiekvienais metais pratęsiant jų tarnybą, jeigu jų veikla pagal karjeros valstybės tarnautojų vertinimo kriterijus įvertinama gerai arba labai gerai, iki įstatymu nustatytos ribos.“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). 2007 m. priėmus VTĮ kai kurių straipsnių pakeitimus, šio įstatymo normos dėl valstybės tarnautojų vertinimo pradėtos taikyti ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

VTĮ (2002) V skyriaus 18 straipsnio normos apibrėžia karjeros valstybės tarnautojų perkėlimą į aukštesnes pareigas ir laikiną perkėlimą į kitas valstybės tarnautojų pareigas. Šio straipsnio normos

reguliuoja tik karjeros valstybės tarnautojų tarnybos eigą iki aukščiausios galimos karjeros tarnautojo pareigybės, o įstaigų vadovams šios normos netaikomos.

Siekiant racionaliai panaudoti vidinius valstybės tarnybos personalo išteklius karjeros valstybės tarnyboje, tarnautojus perkelti į kitas pareigas būtina. Kaip teigiama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), tai skatina valstybės tarnautojų nešališkumą ir beasmeniškumą, užkerta kelią interesų konfliktams, kurie gali atsirasti ilgą laiką vykdant tas pačias pareigas. „Perkėlimas į kitas pareigas karjeros valstybės tarnyboje yra pagrindinė priemonė, laiduojanti kvalifikuotą personalą visų lygių ir kategorijų pareiginėms funkcijoms vykdyti. Perkelti į kitas pareigas valstybės tarnautojai turi galimybę realizuoti patirtį ir valstybės tarnautojų mokymo metu įgytas žinias bei kvalifikacijas. Žinojimas, kad darbas einant valstybės tarnautojo pareigas yra reliatyvus reiškinys, yra pagrindinė prielaida, motyvuojanti valstybės tarybos personalą aukštesnei veiklos kokybei siekti.“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004). Perkėlimas į aukštesnes pareigas apima valstybės tarnybos valdymo institucijų veiksmus, kurie būtini sprendimui dėl valstybės tarnautojo, einančio žemesniojo lygio ar kategorijos pareigas, paskyrimo į aukštesniojo lygio ar kategorijos pareigas priimti. Perkėlimo į aukštesnes pareigas tikslas - be konkurso laiduoti tinkamo asmens šioms pareigoms eiti parinkimą. Šiuo atveju didelę reikšmę turi kandidato ankstesnės tarybos veiklos rezultatai. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas traktuojamas kaip pagrindinis paaukštinimą laiduojantis veiksnys. Klausimas dėl valstybės tarnautojo paaukštinimo pareigose keliamas tik tuomet, jeigu jis eilinio arba neeilinio vertinimo metu įvertinamas labai gerai. Sprendimą dėl valstybės tarnautojo paaukštinimo pareigose priima valstybės tarnautojų vertinimo komisija. Ji turi pateikti rekomendaciją dėl valstybės tarnautojo paaukštinimo pareigose. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Išskirtiniais atvejais valstybės tarnautojas į aukštesnes pareigas gali būti perkeltas laikinai. „Laikinas paskyrimas į aukštesnes pareigas taip pat gali būti sudėtine karjeros valstybės tarnautojo paaukštinimo proceso dalimi, skirtoje sudaryti sąlygas karjeros valstybės tarnautojui įgyti reikiamas kvalifikacijas ir gebėjimus aukštesnėms pareigoms vykdyti.“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Laikinas valstybės tarnautojo perkėlimas į kitas pareigas yra pagrįstas tarnybiniu būtinumu. Tai reiškia, kad laikinas perkėlimas į kitas pareigas galimas tik tuo atveju, kai institucijos ar įstaigos, į kurią valstybės tarnautojas perkeliamas, vidinių personalo išteklių nepakanka kvalifikuotai užtikrinti institucijos ar įstaigos funkcionalumo, o ankstesnėje institucijoje ar įstaigoje dėl tokio valstybės tarnautojo perkėlimo veikla nesutrikdoma.

VTĮ (2002) 20 straipsnis numato karjeros valstybės tarnautojų tarnybinio kaitumo normas. Tuo metu, kai yra laisvos karjeros valstybės tarnautojo pareigos, karjeros valstybės tarnautojas jo prašymu gali būti perkeltas į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje

valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje. Taip pat gali būti sukeistos dviejų tos pačios kategorijos valstybės tarnautojų pareigos, jeigu jie to prašo. Karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į kitas pareigas tik tuo atveju, jeigu jis atitinka pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus. Tokie patys reikalavimai keliami ir įstaigos vadovui, išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatytai kadencijai, kuris pageidauja būti perkeltas į kitas laisvas tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje. Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas tvarką nustato Vyriausybė. (VTĮ, 20 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Kaip aiškinama Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004), tarnybinis kaitumas apima įvairias karjeros valstybės tarnautojų paskyrimo į pareigas aplinkybes. „Vadybiniu požiūriu tarnybiniu kaitumu laikomas ir paaukštinimas pareigose ar laikinas perkėlimas į kitas pareigas“ (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Sukeitimas dviejų tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojų pareigų reiškia ne pareigų sukeitimą, bet dviejų tarnautojų sukeitimą, pavedant vykdyti vienam kito vykdytas pareigines funkcijas. Siekiant išlaikyti tą pačią pareiginių funkcijų vykdymo kokybę, galima sukeisti tik tuos pačius kvalifikacinius reikalavimus atitinkančius tarnautojus. Jeigu susikeisti pageidauja pavyzdinčiai tarnybines funkcijas vykdantis bei gerai vertinamas tarnautojas ir tarnautojas, tarnybines funkcijas vykdantis aplaidžiai, atsiranda grėsmė susilpninti tą veiklos sritį, kurioje funkcijas vykdė gerai vertinamas tarnautojas. Iš kitos pusės, tokiu būdu sudaroma galimybė pagerinti kitos veiklos srities kokybę. Tokiais atvejais būtina atsižvelgti į personalo valdymo poreikius.

Perkeliant į laisvas pareigas arba sukeičiant pareigose valstybės tarnautojus turi būti atkreipiamas dėmesys į ankstesnę tarnautojo veiklą. Nėra tikslinga skirti į laisvas tos pačios kategorijos pareigas tarnautojo, kurio veikla vertinama nepatenkinamai. Tačiau Valstybės tarnybos įstatymo komentaruose (2004) aiškinama, kad „tiek perkeliant į laisvas pareigas, tiek sukeitus pareigose netenka prasmės ankstesni valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimai, nes buvo vertinama jų veikla einant kitas pareigas“. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

VTĮ (2002) 21 straipsnis numato kvalifikacinių klasių suteikimą valstybės tarnautojams. To paties įstatymo 3 straipsnio 2 dalies 8 punkte nurodytas pavyzdinčio principas reikalauja, kad valstybės tarnautojas deramai atliktų savo pareigas ir nuolat tobulėtų. Kvalifikacinės klasės suteikimas motyvuoja valstybės tarnautoją pavyzdinčiai vykdyti pareigas ir tobulinti savo kompetenciją.

Valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės yra trys: aukščiausia klasė yra pirma, žemiausia – trečia kvalifikacinė klasė. (VTĮ, 21 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Valstybės tarnautojus priimant į pareigas, vertinimo būdu jiems gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė klasė.

Kvalifikacinė klasė yra svarbi karjeros reguliavimo priemonė. Kvalifikacinių klasių didėjimas reiškia kompetencijos augimą ir įgytus gebėjimus, reikalingus aukštesnėms pareigoms užimti. Taip pat kvalifikacinės klasės sudaro prielaidas pažymėti aukštesnę valstybės tarnautojų, užimančių to paties lygio ir kategorijos pareigas, kvalifikaciją. Kvalifikacinė klasė gali būti suteikiama tik įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, ji suteikiama valstybės tarnautojui, užimančiam konkrečias pareigas. Tuo atveju, kai valstybės tarnautojas paskiriamas į kitas pareigas, turėta kvalifikacinė klasė netenka reikšmės, nes jo kvalifikacijos ir gebėjimai vykdyti naujas pareigas dar nėra patvirtinti nustatyta tvarka vertinant tarnybinę veiklą. (LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras, 2004).

Suteikiant valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę, VTĮ nustato privalomą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą. Vertinimo procedūras reglamentuoja Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės (3 priedas) bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.

II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA

2.1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tyrimo metodologija

Analizuojant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, atliktas kokybinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos turinio tyrimas. Siekiant išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Lietuvoje, nagrinėtos šios Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ataskaitos:

1. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2003 metų veiklos ataskaita.

2. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ataskaita apie Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą 2004 metais.

3. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimo metinė ataskaita už 2005 m.

4. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaita už 2006 m.

5. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita.

Siekiant išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą Ukmergėje, nagrinėti Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos 2003-2009 metų dokumentai, Ukmergės rajono apylinkės teismo Valstybės tarnautojų registro duomenys bei Personalo pusmetinės ataskaitos už 2003-2009 m., Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro duomenys bei Personalo pusmetinės ataskaitos už 2003-2008 m.

Analizuojant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, konsultuotasi su ekspertais iš Ukmergės rajono savivaldybės administracijos, Ukmergės rajono apylinkės teismo ir Ukmergės darbo biržos. Apklausti 5 ekspertai, turintys žinių apie darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Ekspertams klausimai pateikti raštu. Gauti atsakymai aprašyti tyrime.

Lietuvoje apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą yra atlikti šie tyrimai (žr. 7 lentelę), kurių tikslai ir uždaviniai yra skirtingi.

Nėra atlikta empirinių tyrimų, kurie apimtų Ukmergės valstybinėse įstaigose ir institucijose dirbančių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Todėl šiame tyrime atliekama analizė apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą tiek Lietuvos valstybės įstaigose ir institucijose, tiek Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje.

Empiriniai tyrimai apie valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą

| Tyrimas | Tikslas, uždaviniai | Rezultatai |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (2004). <i>Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas.</i> | Tikslas – išnagrinėti ir išanalizuoti, kaip veikia valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo mechanizmas, apibendrinti valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemos kūrimo tendencijas. | Apklausa apėmė daugiau kaip 230 įstaigų, kuriose eina pareigas apie 12370 valstybės tarnautojų. Atlikus apklausą, paaiškėjo, kad valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema pradėjo veikti. Apklauso rezultatų analizė parodė, kad kai kuriose institucijose ir įstaigose vertinimo rezultatams turėjo įtakos nepakankamas darbo užmokesčio fondas, nes valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms lėšos darbo užmokesčiui skiriamos neatsižvelgiant į Vyriausybės patvirtintą metodiką. Siūlyta tobulinti teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimą, gerinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų finansavimą. |
| Ž.Stanienė, J.Tepliajeva, E.Čičelienė, G.Čeplinskaitė, V.Rupšienė (2007). <i>Šiaulių miesto savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas.</i> | Tikslai – nustatyti, ar vienodai vertinama Šiaulių miesto savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojų tarnybinė veikla; ištirti sąlygas, kuriomis valstybės tarnautojai gali siekti karjeros; parengti veiksmų planą. | Tyrimas atliktas taikant 3R tyrimo ir analizės metodą. (3R – Rerezentacija, Resursai, Reali situacija). Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad moterims ir vyrams sudaromos skirtingos darbo sąlygos ir jų tarnybinė veikla yra vertinama nevienodai. |
| S.Pivoras, R.Dapkutė (2004). <i>Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje.</i> | Tikslas – išanalizuoti tarnybinės veiklos vertinimo vaidmenį Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje. Uždaviniai: aptarti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo proceso ypatybes, išskiriamas teorinėje literatūroje; išnagrinėti vertinimo proceso siejimo su kompensavimo politika užsienio šalyse; ištirti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Lietuvoje patirtį, jos teigiamus ir neigiamus aspektus. | Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje yra netobulas ir koreguotinas. Vertinimo kriterijai, metodika ir procedūra sudaro prielaidas dideliame vertinimo subjektyvumui, iškreipia patį vertinimo procesą. |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šiame tyrime analizuojama valstybės tarnautojų skaičiaus kaita, valstybės tarnautojų vertinimas (kasmetinis ir neeilinis), kvalifikacinių klasių suteikimas, nuobaudų skyrimas bei valstybės tarnautojų skatinimas.

2.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas

Tarnybinės veiklos vertinimas tampa įprastu reiškiniu. Veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip,

kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai, visuomenei. (Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos) [žiūrėta 2009-01-30]. B. Leonienė (2001) teigia, kad atidžiai ir laiku atliktas veiklos įvertinimas yra labai svarbus ir reikalingas kiekvieno vadovo darbo įrankis, kuris padeda darbuotojams tobulėti ir, kuris naudojamas pageidautinai veiklai stimuliuoti bei prastam darbui gerinti. G. Dessler (2001) manymu, „darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus“ (Dessler, 2001).

N. Thom, A. Ritz (2004) teigia, kad vertinimo tikslas yra darbuotojų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas bei motyvacijos skatinimas. James A.F.Stoner, R.Edward Freeman ir kt. (2000), teigia, kad darbuotojų veiklos vertinimo tikslai yra: leisti darbuotojams sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis yra vertinamas, įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo, išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti bei nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui.

Literatūroje rašoma, kad „tarnybinės veiklos vertinimas gali būti panaudojamas įvairiais tikslais:

- nustatyti atlyginimą,
- palaikyti grįžtamąjį ryšį tarnybinėje veikloje,
- identifikuoti individualius darbuotojo pranašumus ir silpnybes,
- pripažinti pasiekimus tarnybinėje veikloje,
- identifikuoti nepakankamą tarnybinę veiklą,
- nustatyti veiklos tikslus,
- priimti sprendimus dėl paaukštinimo,
- išlaikyti ar atleisti darbuotojus,
- nustatyti tikslų pasiekimo lygį.“ (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba...) [žiūrėta 2008-12-01].

Manoma, kad labiausiai veiklos vertinimo procesas turėtų būti skirtas darbuotojo vystymui.

Straipsnio „Darbuotojų motyvacijos modelis“ autorė D. Grauslytė (2008) pateikia šias vertinimo priežastis:

1) vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo;

2) darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaiškėjusius vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus;

3) vertinimas gali būti naudingas planuojant darbo karjerą.

Darbuotojų veiklos vertinimas leidžia nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, o kuriems reikia kelti kvalifikaciją (Leonienė, 2001). Tarnybinės veiklos vertinimas padeda darbuotojams sužinoti jiems keliamus reikalavimus, padeda pastebėti savo tarnybinės veiklos trūkumus, padeda tobulėti ir gerinti savo darbą. Darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas dažniausiai susietas su konkrečių darbo rezultatų vertinimu. Straipsnio „Konsultantų darbo vertinimas“ autorės D. Dubatauskienė, V. Šilingienė darbo vertinimą supranta

kaip procesą, kurio metu įvertinama organizacijoje dirbančių asmenų atliekama veikla ir jos rezultatai. Autorių manymu, kiekviena organizacija turi turėti efektyvią ir jai tinkančią personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistemą (Konsultantų darbo vertinimas) [žiūrėta 2009-01-30].

Anot J. Cvilikaitės (2008), „vertinimas suprantamas kaip veikla, kurios pagalba organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas (darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygis, rezultatai), jų atitikimas užimamoms ar būsimoms pareigoms. Tokia vertinimo samprata akcentuoja darbo atlikimo ir darbuotojo atitikimo pareigoms vertinimą. Formalus veiklos vertinimo būdas įtakoja būtinumą nustatyti darbo atlikimo lygio standartus, apibrėžti reikalavimus pareigoms.“ (Formalus darbuotojų veiklos vertinimas komandose) [žiūrėta 2008-05-07].

Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai – tai siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Kaip teigia E. Gustas (2003), „daugelio valstybių, tarp jų ir Europos Sąjungos narių, personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema.“ (Gustas, 2003).

Straipsnyje „Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos“ rašoma, kad darbuotojai Lietuvoje motyvuojami nepakankamai. Darbuotojai nėra skatinami jokiais papildomomis motyvavimo priemonėmis, išskyrus veiklos vertinimu. „Vertinant darbuotojo indėlį į darbą, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į vykdomas užduotis, nusakančias, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai, kompetencijas/įgūdžius, apibrėžiančius, kaip darbuotojas atlieka užduotis, kokie jo įgūdžiai ir elgesys jas atliekant.“ (Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos) [žiūrėta 2009-01-30].

Tarnybinės veiklos vertinimas yra sudėtinga problema, nes didžioji dalis tarnybinės veiklos problemų kyla iš darbuotojo sąveikos su darbine aplinka. „Nuolatinė veiklos vertinimo problema – kaip kuo tiksliau išmatuoti tarnybinės veiklos kokybę ir kiekybę. Čia reikia orientotis į du pagrindinius matus: darbo standartus, kurie nustato, kaip tam tikras darbas turi būti atliekamas ir tikslus, kurie rodo, kokių tarnybinės veiklos patobulinimo rodiklių darbuotojas ir jo vadovas tikisi per apibrėžtą laiko tarpą.“ (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba...) [žiūrėta 2008-12-01]. Kiekvienai organizacijai tiek darbo standartų, tiek tikslų formulavimas yra skirtingas. Bendros tarnybinės veiklos vadybos viešajame sektoriuje gairės gali būti ir įstatymiškai reglamentuotos.

Tobulinant tarnybinę veiklą tampa reikšmingi ne tik tos veiklos apčiuopiami geresni rezultatai, bet ir žmogiškųjų išteklių charakteristikos, kurios ir lemia tuos geresnius rezultatus. Charakteristikos siejamos su kompetencijomis. Kompetencijomis paremtas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą ypač ryškiai atskleidžia žmogiškųjų išteklių reikšmę siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. „Kompetencijomis besiremianti tarnybinės veiklos vadyba keičia viešųjų organizacijų biurokratinę kultūrą labiau personalizuota organizacine kultūra.“ (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba...) [žiūrėta 2008-12-01].

Kiekvienas darbuotojas, siekdamas tarnybinės veiklos produktyvumo, turi atkreipti ypatingą dėmesį į tai, ar jo kompetencijos atitinka organizacijos poreikius ir tikslus. Kompetencijomis besiremianti tarnybinės veiklos vadyba reikalauja didelių investicijų. Jeigu organizacija siekia pritraukti ir išlaikyti pavyzdinius tarnautojus, ji turi teikti paramą darbuotojams jų tarnybinės veiklos gerinimui. Tarnybinės veiklos vertinimas yra tiesiogiai susietas su kompetencijų trūkumo nustatymu, o taip pat ir su jų vystymo planavimu bei įgyvendinimu. Tarnybinės veiklos vertinime, įtraukiant kompetencijas, nustatoma, „kaip rezultatai yra pasiekiami, o ne tik, kas yra pasiekama.“ (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba...) [žiūrėta 2008-12-01]. Prieš įtraukiant kompetencijų vertinimą į tarnybinės veiklos kasmetinį vertinimą, rekomenduojama nustatyti, ko yra laukiama iš tarnybinės kiekvieno darbuotojo veiklos, kiekvienam darbuotojui nustatyti nuoseklius ir pastovius tarnybinės veiklos standartus, paremtus kompetencijomis, nustatyti mokymo ir vystymo poreikius, sukurti, realizuoti bei kontroliuoti darbuotojų vystymo sistemą, skirtą tarnybinės veiklos gerinimui. (Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba...) [žiūrėta 2008-12-01].

Straipsnyje „Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys“ rašoma, kad „šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijų konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Kiekviena organizacija, kuri siekia konkurencingumo, turėtų rūpintis pirmiausia darbuotojų kompetencijos ugdymu. (Darbuotojų kompetencija...) [žiūrėta 2009-01-19].

Vieni lietuvių autoriai kompetenciją lygina su kvalifikacija. Įvertinus kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, matyti, kad „kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis.“ Kiti autoriai teigia, kad kompetencija – tai gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai kvalifikuotas žinojimas. Dar kitas kompetencijos apibrėžimas – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas. „Kompetencija - tai tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai.“ (Darbuotojų kompetencija...) [žiūrėta 2009-01-19]. Todėl viena iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų yra kompetentingi specialistai. Labai svarbu ugdyti darbuotojų kvalifikaciją, įgūdžius, kompetenciją, kas reikalinga darbuotojų profesijai ir darbui. Darbuotojų atrankos, išlaikymo organizacijoje, mokymo, karjeros planavimo ir veiklos vertinimo sistemos turi būti integruotos ir specialiai sukurtos turint tikslą pritraukti, ugdyti ir išlaikyti pačius geriausius darbuotojus. Investicijos į darbuotojų kompetencijos ugdymą turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui. (Darbuotojų kompetencija...) [žiūrėta 2009-01-19].

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradmenys atsirado 1995 m., priėmus Valdininkų įstatymą, kuriuo buvo įvestas valdininkų atestavimas. 1999 m. priimtas Valstybės tarnybos įstatymas nustatė valstybės tarnautojų profesionalumo vertinimą pereinamuoju trejų metų

laikotarpiu ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą po pereinamojo laikotarpio (Gustas, 2003). Tuo pačiu įstatymu buvo nurodyta, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti reikiamą išsilavinimą tam tikro lygio pareigoms eiti. Kaip teigia E. Gustas (2003), Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų prieštaravimas neleido vykdyti tolesnio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema nesisiejo su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės sistemos skatinti valstybės tarnautojui siekti karjeros.

Naujos redakcijos valstybės tarnybos įstatymu įtvirtinta tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama šių tikslų:

- „užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaryti galimybę siekti karjeros;
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį;
- sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.“ (Gustas, 2003).

Kaip nurodoma Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijose, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas padeda:

- 1) planuoti ir vystyti karjerą;
- 2) didinti valstybės tarnautojų motyvaciją;
- 3) gerinti valstybės tarnautojų darbo efektyvumą ir kokybę;
- 4) nustatyti mokymo(-si) poreikius;
- 5) planuoti darbo užmokestį;
- 6) atlikti veiklos auditą. (Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijos)

[žiūrėta 2009-01-12].

Pirmasis aspektas, susijęs su tarnybinės veiklos vertinimu, yra vertinimo tikslas. Vienas iš tikslų gali būti sprendimų, susijusių su valstybės tarnautojo paaukštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Taip pat gali būti atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama darbuotojams ar efektyvaus organizacijos darbo užtikrinimas. Kitas aspektas yra vertinimo subjektas. Vertinimo subjektu gali būti organizacijos vadovas, vertintojų komisija, bendradarbiai, patys valstybės tarnautojai. (Pivoras, Dapkutė, 2004). Nuo vertinimo tikslo priklauso kaip suprantamas vertintojo vaidmuo – ar vertintojas yra teisėjas, ar treneris. Vertintojo dvilypis vaidmuo parodytas 8 lentelėje.

Vertintojas turi būti gerai susipažinęs su vertinimo proceso ypatybėmis ir vertinimo metodais. Vertintojas turi žinoti, kad tarnybinės veiklos vertinimas turi būti:

- „orientuotas į tikslus: besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais, matuojantis rezultatus, o ne numatytus tikslus ar uždavinius;
- orientuotas į dalyvavimą: tiek nustatant tarnybinės veiklos tikslus vertinamo laikotarpio pradžioje, tiek vertinant rezultatus jo pabaigoje, pavaldinys įtraukiamas tiek pat, kiek ir vadovas;

- orientuotas į vystymąsi: tarnybinės veiklos vertinimas turi pasiekti daugiau, negu tik nustatyti darbuotojų reitingą. Jis turi padėti tobulinti tarnybinę veiklą, padėti nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę.“ (Pivoras, Dapkutė, 2004).

8 lentelė

Dvilypis tarnybinės veiklos vertintojo vaidmuo

| Tikslas | Patarimas (trenerio vaidmuo) | Vertinimas (teisėjo vaidmuo) |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Atgalinis ryšys | Užtikrinimas, įtraukimas, pripažinimas | Veiklos adekvatumo nustatymas |
| Veiklos planų keitimas | Abipusis sutarimas dėl siektinų tikslų | Naujų (aukštesnių) standartų įvedimas |
| Gebėjimų tobulinimas | Motyvacija, dėmesio telkimas į būsimą veiklos tobulinimą | Spragų ir vystymo poreikių nustatymas |
| Personalo vadyba ir kompensavimas | Ryšio tarp veiklos ir atlyginimo už ją supratimo formavimas | Atitinkamos atlyginimo sistemos pagrindimas |

Šaltinis: Pivoras, S., Dapkutė R. (2004). Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje.

Kaip teigia L. B. Christensen (2002), darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas suteikia įstaigos vadovui galimybę atsitraukti nuo kasdieninės rutinos ir aiškiai bei objektyviai pažvelgti į kiekvieno darbuotojo tarnybinės veiklos lygį, suteikia galimybę duoti įvertinimą, kuris yra užtarnautas, atveria bendravimo kanalus ir paskatina abipusį karjeros siekių supratimą, stipriąsias darbo santykių puses bei sritis, kurias dar reikia tobulinti, suteikia galimybę aptarti ir susitarti dėl darbo uždavinių, siekių, tikslų ir prioritetų bei uždavinių įvertinimo priemonių, suteikia grįžamojo ryšio galimybę.

Lietuvoje valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema pirmuosius žingsnius žengė 2002 metais. Kaip teigia Kvietkus (2007), valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo veiklos rezultatus bei kvalifikaciją.

VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 22 straipsnyje „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas“ nustatyti pagrindiniai valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo principai ir vertinimo procedūrų pagrindai. Pagal VTĮ 22 straipsnį vertinama įstaigų vadovų (išskyrus įstaigų vadovus, priimamus į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu), karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, tarnybinė veikla. Įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kasmet įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus. Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kasmet įvertinti jų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją.

2.2.1. Kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas

Tiesioginis vadovas kasmet, pokalbio su valstybės tarnautoju metu, aptaria valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo poreikius (Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, 2007). Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama kasmet, jeigu valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus eina pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla (VTĮ, 22 str., 4 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina ši valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmuo ar jo įgaliotas asmuo. Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą per kalendorinius metus vertina tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas. Kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas arba valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmuo ar jo įgaliotas asmuo valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina arba labai gerai, arba gerai, arba patenkinamai, arba nepatenkinamai (VTĮ, 22 str., 13 d.). Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintus Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus (9 lentelė).

9 lentelė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

I. Įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

| Eil. Nr. | Kriterijaus pavadinimas | Rekomenduojamas turinys |
|----------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas | įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas; įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas; informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas); kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas |
| 2. | Vadovavimas | personalo valdymas; finansinių išteklių valdymas; materialinių išteklių valdymas; technologijų valdymas |
| 3. | Lyderiavimas | efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas; orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui; procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas); atstovavimas įstaigai |

II. Karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

| Eil. Nr. | Kriterijaus pavadinimas | Rekomenduojamas turinys |
|----------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Produktyvumas | pasiekti veiklos rezultatai ir jų atitiktis struktūrinio padalinio ar įstaigos nustatytiems tikslams; įvairaus apibrėžtumo, kompleksiško ir sudėtingumo užduočių vykdymas; informacijos valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas); darbo planavimas ir organizavimas, efektyvus darbo laiko paskirstymas; bendravimas ir bendradarbiavimas (darbas komandoje, tarnybinė pagalba, požiūris į interesus) |
| 2. | Kompetencija | turimų žinių ir įgūdžių panaudojimas siekiant rezultatų; kvalifikacijos tobulinimas; valstybės tarnautojui suteiktų teisių įgyvendinimas ir valstybės tarnautojo pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas; anglų ir prancūzų (ar vokiečių) kalbų geras mokėjimas ir gebėjimas atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje (taikoma valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvai Europos Sąjungoje); asmeninė motyvacija (iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas) |
| 3. | Veiklos kokybė | tinkamai ir laiku atliktos užduotys; veiklos rezultatai, atsižvelgiant į darbo kiekybės ir kokybės santykį; asmeninių tikslų (veiklos rezultatų, karjeros, naujovių siekimo, individualių ugdymosi tikslų) ir planų suderinimas su įstaigos tikslais bei planais ir jų įgyvendinimas; savo veiklos analizė; atsakingumas už darbo rezultatus |

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“

B. Leonienė (2001) mano, kad vertinimo kriterijų sistema turi būti orientuota į darbo rezultatus ir darbuotojų elgseną organizacijoje, taip pat vertinimo kriterijų sistema turi būti praktiška, paprasta ir visiems vienodai suprantama.

A. Kvietkus (2007) išskiria šiuos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus:

- „1) Valstybės tarnautojo veiklos krūvis.
- 2) Valstybės tarnautojo veiklos kokybė.
- 3) Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas.
- 4) Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti.

5) Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.“ (Kvietkus, 2007).

Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės aukščiau pateiktus Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus (9 lentelė), atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalę (10 lentelė).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

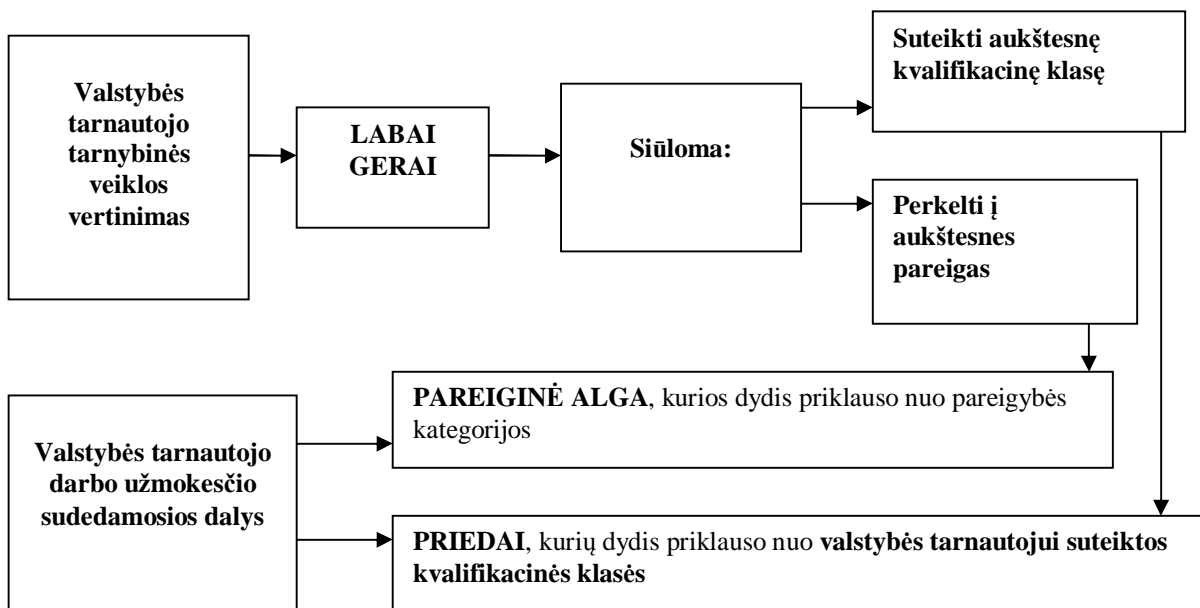
| Vertinimo skalės rodiklis | Rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Labai gerai | rodomi puikūs profesiniai įgūdžiai, aukšta kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir nepriekaištingai atliekamos funkcijos |
| Gerai | rodomi geri profesiniai įgūdžiai, pakankama kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir tinkamai atliekamos funkcijos |
| Patenkinamai | pastebimi profesinių įgūdžių trūkumai, nepakankama kvalifikacija, užduotys dažnai įvykdomos ne laiku ir/arba nepakankamai gerai atliekamos funkcijos |
| Nepatenkinamai | akivaizdžiai trūksta profesinių įgūdžių, žema kvalifikacija, užduotys dažniausiai įvykdomos ne laiku ir/arba nepatenkinamai atliekamos funkcijos |

Šaltinis: Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 1 priedas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

VTĮ (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 22 straipsnio 7 dalyje numatoma, „jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina gerai, jo teisinė padėtis nesikeičia ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas yra baigiamas, išskyrus atvejį, kai šis valstybės tarnautojas prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija“ (VTĮ, 22 str. 7 d.). Pagal VTĮ 22 straipsnio 16 dalį, vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą gerai, valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui siūlymų neteikia. Kai valstybės tarnautojo tarnybinė veikla, kurią tiesioginis vadovas įvertino gerai, vertinama vertinimo komisijoje jo prašymu, vertinimo komisija šio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą gali įvertinti gerai arba labai gerai (VTĮ, 22 str., 20 d.). Tuo atveju, jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija (VTĮ, 22 str. 8 d.). Jeigu valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai, tiesioginis vadovas vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą (4 priedas) su vienu iš VTĮ 22 straipsnio 14 dalyje nurodytų siūlymų:

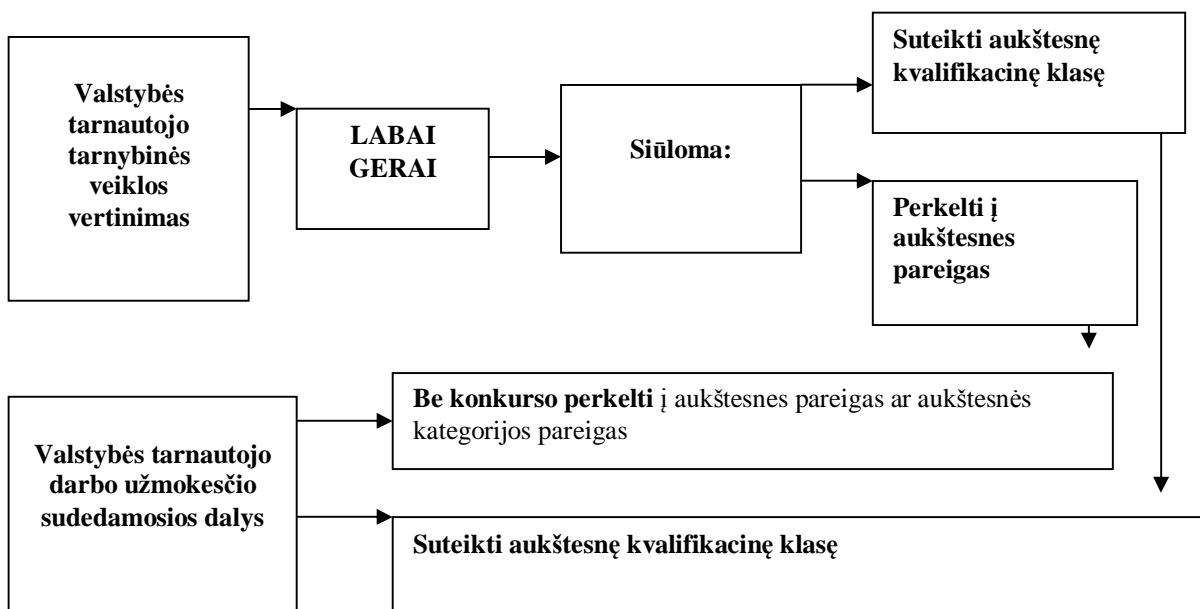
- „1) suteikti įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
- 2) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas;
- 3) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti jam kvalifikacinę klasę;
- 4) įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui palikti turimą pirmą (aukščiausią kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą.“ (VTĮ, 22 str., 14 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema susieta su darbo užmokesčiu (3 pav.) ir su motyvacija siekti karjeros (4 pav.).



3 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčiu

Šaltinis: Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5.



4 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu

Šaltinis: Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5.

Jeigu tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai, jis gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas, taip pat jam gali būti suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė, o tuo pačiu didėja ir darbuotojo darbo užmokestis. Kaip teigia J. Palidauskaitė (2008), karjera paremtas valstybės tarnautojų vertinimo modelis pasižymi stabilumu, racionalumu, vyresniškumo principu. Tarnybos vietos saugumas ir stabilumas, kilimo karjere galimybės ir pagrindai bene svarbiausi valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai valstybės tarnyboje.

Tiesioginis vadovas, įvertinęs pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai, vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą su vienu iš VTĮ 22 straipsnio 15 dalyje nurodytų siūlymų:

„1) suteikti pakaitiniam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę;

2) palikti pakaitiniam valstybės tarnautojui turimą kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą.“ (VTĮ, 22 str., 15 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Tiesioginis vadovas, įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą patenkinamai, vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą su vienu iš VTĮ 22 straipsnio 17 dalyje nurodytų siūlymų:

„1) suteikti valstybės tarnautojui nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją;

2) tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją.“ (VTĮ, 22 str., 17 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Tiesioginis vadovas, įvertinęs įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą su vienu iš VTĮ 22 straipsnio 18 dalyje nurodytų siūlymų:

„1) panaikinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti jo kvalifikaciją, o valstybės tarnautojui, neturinčiam kvalifikacinės klasės, - tik tobulinti jo kvalifikaciją;

2) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją;

3) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją.“ (VTĮ, 22 str., 18 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Įvertinęs pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, tiesioginis vadovas vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą su siūlymu atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų (VTĮ 22 str., 11 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Pagal VTĮ 22 straipsnio 12 dalį, valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar įstaigos vadovą į pareigas priimančios kolegialios institucijos vadovas apie būsimą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą vertinimo komisijoje ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki vertinimo

pradžios praneša valstybės tarnautojui ir valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai (VTĮ 22 str., 12 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

2.2.2. Neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas

Pagal VTĮ 21 straipsnį, valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens ar įstaigos vadovą į pareigas priimančios kolegialios institucijos vadovo sprendimu atliekamas neeilinis įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimas tada, kai iškyla abejonių dėl pakankamos įstaigos vadovo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus arba, kai yra įstaigos vadovą į pareigas priimančio asmens, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, - šios institucijos vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti įstaigos vadovui kvalifikacinę klasę (VTĮ, 21 str., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Taip pat gali būti atliekamas karjeros valstybės tarnautojo neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas. Pagal VTĮ 22 straipsnio 22 dalį, karjeros valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu siūlymu ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimu neeilinis karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas tada, kai:

„1) iškyla abejonių dėl pakankamos karjeros valstybės tarnautojo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, arba

2) yra karjeros valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę, arba

3) yra karjeros valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti jį į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, arba

4) yra karjeros valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti jį į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę.“ (VTĮ, 22 str., 22 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos neeilinis vertinimas atliekamas kai yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti šiam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę arba, kai yra pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo rašytinis motyvuotas siūlymas atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų (VTĮ, 22 str., 23 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Tiesioginis vadovas vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos neeilinio vertinimo išvadą (5 priedas). Pagal VTĮ 22 straipsnio 24 dalį, neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo metu, vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui teikia siūlymą pritarti arba nepritarti tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui (6 priedas).

Neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas ne dažniau kaip vieną kartą per kalendorinius metus (jeigu nuo valstybės tarnautojo kasmečio tarnybinės veiklos vertinimo praėjo ne mažiau kaip 6 mėnesiai arba, jeigu valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla). (VTĮ 22 str., 25 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

2.2.3. Vertinimo komisijos

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos sudaromos vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) 22¹ straipsniu. Pagal VTĮ 22¹ straipsnį karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje jie eina pareigas, vadovo sudaryta vertinimo komisija. Ji sudaroma dvejiems metams iš ne mažiau kaip 5 narių - valstybės tarnautojų. Jeigu valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikia profesinė sąjunga, vienas vertinimo komisijos narys turi būti jos atstovas. „Vertinimo komisiją sudariusio asmens motyvuotu sprendimu arba komisijos nario motyvuotu prašymu vertinimo komisijos sudėtis gali būti keičiama nepraėjus dvejiems metams nuo jos sudarymo dienos.“ (VTĮ, 22¹ str., 2 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Valstybės institucijų ir įstaigų vadovų, vidaus audito tarnybų vadovų ir auditorių, vertinimo komisijos narių ir 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytos vertinimo komisijos. Tokios komisijos sudaromos iš skirtingų valstybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų. Savivaldybės kontrolieriaus, savivaldybės kontrolieriaus tarnybos valstybės tarnautojų, centralizuotos savivaldybės vidaus audito tarnybos vadovo, vidaus auditorių ir savivaldybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų vertinimo komisijos narių tarnybinę veiklą vertina savivaldybės tarybos sudaryta vertinimo komisija. (VTĮ, 22¹ str., 3, 4 d., Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Kaip teigia R. Vanagas, A. Tumėnas (2008), vertinimo komisijos sudėtis nėra pakankama užtikrinti vertinimo objektyvumo. Sudaryta vertinimo komisija pagal jai keliamus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tikslus turi įvertinti tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. Autorių manymu, kvalifikaciją gali tikrinti tik tos pačios srities atstovas, turintis pakankamai žinių, kad galėtų įvertinti vertinamuosius. Jeigu vertinimo komisija yra sudaroma iš skirtingos kvalifikacijos asmenų, komisija nėra pajėgi įvertinti darbuotojų kvalifikacijos, nes yra nekompetentingos sudėties. Nors pagal nustatytą tvarką vertinimo komisijos nariai gali būti ir kitų įstaigų valstybės tarnautojai, dažniausiai jie vertinimuose nedalyvauja. R. Vanagas, A. Tumėnas mano, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo

komisijos darbe turėtų dalyvauti nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas – tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojų vertinimą komisijoje.

2.3. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Lietuvoje analizė

Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita. 2003 m. Lietuvoje valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose ėjo pareigas 19570 valstybės tarnautojų. Iš visų valstybės tarnautojų didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai - 18639 (96 proc.), 446 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (2 proc.), 485 įstaigų vadovai (2 proc.). 2003 metais daugiausia valstybės tarnautojų ėjo pareigas įstaigose prie ministerijų - 54,16 proc., savivaldybėse valstybės tarnautojų skaičius siekė 18,48 proc. ir ministerijose 9,48 proc.

Jau 2004 m. buvo įregistruoti 20302 valstybės tarnautojai. Kaip ir 2003 m., didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai - 19435 (97 proc.), 428 - politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, tai sudarė 1 proc., ir 439 įstaigų vadovai, tai sudarė 2 proc. visų valstybės tarnautojų. Valstybės tarnautojų skaičius per 2004 metus išaugo 732 valstybės tarnautojais arba 3,6 proc. Skaičiaus augimas siejamas su Valdininkų registro reorganizavimu į Valstybės tarnautojų registrą (2002-08-10 Vyriausybės nutarimas Nr. 1255 „Dėl valstybės tarnautojų registro nuostatų patvirtinimo“). Kadangi registro duomenų tvarkymo programa įstaigose buvo diegiama palaipsniui, palaipsniui didėjo ir valstybės tarnautojų skaičius Valstybės tarnautojų registre.

2004 metais daugiausia valstybės tarnautojų ėjo pareigas įstaigose prie ministerijų - 53,99 proc., savivaldybėse valstybės tarnautojų skaičius siekė 18,70 proc. ir ministerijose - 9,74 proc.

2005 metais iš viso valstybės tarnautojų buvo 21817. Iš visų valstybės tarnautojų didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai – 20878 (96 proc.), 481 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas (2 proc.) ir 458 įstaigų vadovai (2 proc.). Kaip aiškinama Valstybės tarnybos departamento prie VRM ataskaitoje už 2005 m., valstybės tarnautojų skaičiaus padidėjimas lyginant su 2004 m. (2004 m. - 20302 valstybės tarnautojas) siejamas ne tik su tikruoju valstybės tarnautojų daugėjimu, bet ir su tuo, kad ankstesniais metais ne visos valstybės ir savivaldybių įstaigos ir institucijos pateikė duomenis Valstybės tarnautojų registru.

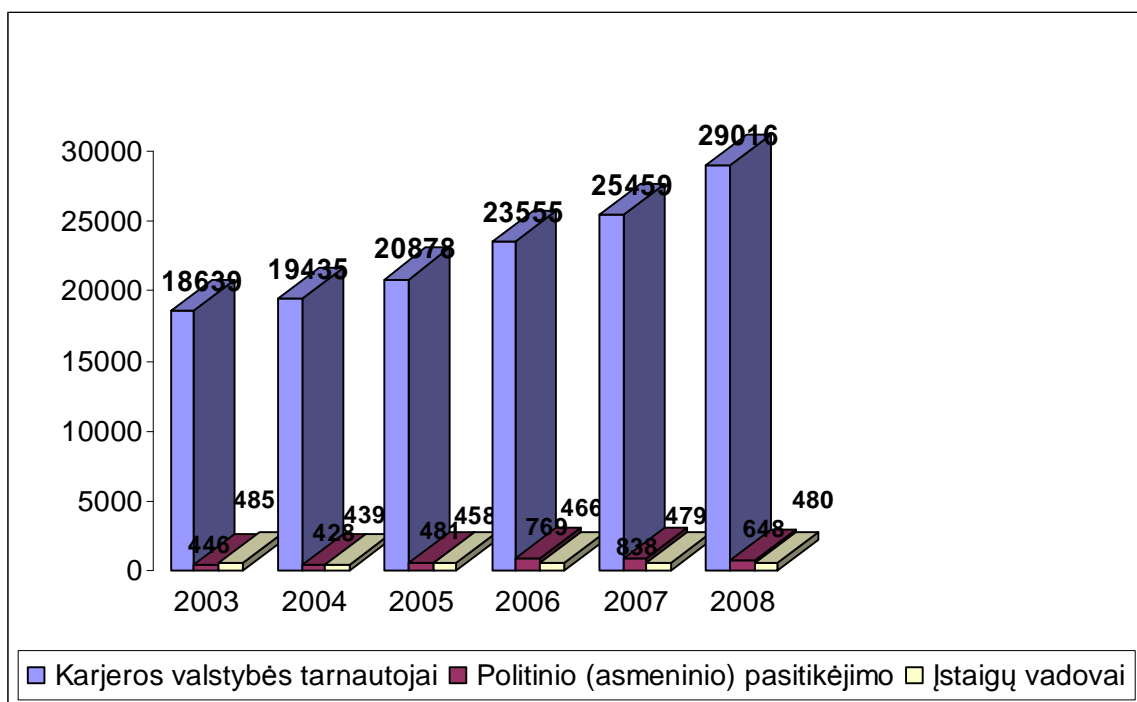
2006 m. iš viso buvo užregistruota 24790 valstybės tarnautojų. Iš jų - 23555 karjeros valstybės tarnautojai (95 proc.), 769 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (3,1 proc.) ir 466 įstaigų vadovai (1,9 proc.).

2007 m. įstaigose užregistruota 26776 valstybės tarnautojai. Iš visų valstybės tarnautojų didžiausią dalį sudarė karjeros valstybės tarnautojai –25459 (95 proc.), 838 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (3 proc.) ir 479 įstaigų vadovai (2 proc.).

2008 metais valstybės tarnautojų skaičius išaugo iki 30144. Iš jų – 29016 karjeros valstybės tarnautojai (96,3 proc.), 648 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (2,1 proc.), 480 įstaigos vadovų (1,6 proc.).

2008 m. bendras valstybės tarnautojų skaičius lyginant su 2003 m. išaugo 35 proc. Iš jų: karjeros valstybės tarnautojų skaičius išaugo 36 proc., politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius išaugo 31 proc., įstaigų vadovų skaičius sumažėjo 1 proc. (7 priedas).

Valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2003-2008 metais parodyta 5 paveiksle.



5 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus dinamika 2003-2008 metais

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Valstybės departamento prie Vidaus reikalų ministerijos statistinius rodiklius

Kaip matyti, valstybės tarnautojų skaičius kiekvienais metais turėjo tendenciją didėti.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, kvalifikacinių klasių suteikimas, karjera. Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijose ir įstaigose valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas pradėtas įgyvendinti 2002 metais. Valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo procedūrą interpretavo kaip darbuotojo karjerą arba paaukštinimą pareigose.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti kaip kito valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta kasmetinio ir neeilinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijose, skaičius nuo 2003 iki 2007 m. (žr. 11 lentelę).

Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinta vertinimo komisijose, skaičius

| Metai | Valstybės tarnautojų skaičius | Vertintų komisijose valstybės tarnautojų skaičius | |
|-------|-------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------|
| | | Kasmetinis vertinimas | Neeilinis vertinimas |
| 2003 | 19570 | 1515 | 103 |
| 2004 | 20302 | 3258 | <i>Duomenys nepateikti</i> |
| 2005 | 21817 | 4744 | 591 |
| 2006 | 24790 | 7210 | 2102 |
| 2007 | 26776 | 6479 | 1871 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Valstybės tarnybos departamento ataskaitų duomenis

2003 m. 103 valstybės tarnautojams buvo taikomas neeilinis vertinimas. Vertinimo metu 100 valstybės tarnautojų buvo perkelta į aukštesnes pareigas. Nepatenkinamai buvo įvertinti tik 3 valstybės tarnautojai.

Kasmetinio vertinimo metu už 2003 metus vertinimo komisijose buvo vertinami 1515 valstybės tarnautojų. Vertinimo komisijos 1482 tarnautojus įvertino labai gerai, 33 valstybės tarnautojus įvertino nepatenkinamai, gerai įvertintų valstybės tarnautojų nebuvo.

Už 2004 metus vertinimo komisijų buvo įvertinti 3258 valstybės tarnautojai, iš kurių tik 28 valstybės tarnautojai buvo įvertinti nepatenkinamai.

2005 m. vertinimo komisijų kasmetinio ir neeilinio valstybės tarnautojų vertinimo metu buvo įvertinti 5335 valstybės tarnautojai. 2005 m. valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose buvo vykdomi valstybės tarnautojų neeiliniai vertinimai, kurių metu įvyko 49 neeilinio vertinimo komisijų posėdžiai. Šiuose posėdžiuose buvo įvertintas 591 valstybės tarnautojas.

2006 m. vertinimo komisijose buvo įvertinti 9312 valstybės tarnautojų. Kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijose buvo įvertinti 7210 įstaigos vadovų, karjeros valstybės tarnautojų bei pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, o neeilinio vertinimo metu - 2102 valstybės tarnautojai.

Iš visų 2006 m. vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų apie 95 proc. buvo įvertinti labai gerai, 4,9 proc. (452 valstybės tarnautojai) buvo įvertinti gerai. Nepatenkinamai įvertintų valstybės tarnautojų buvo 0,2 proc.

Valstybės tarnautojų, vertinimo komisijoje vertinamų neeilinio vertinimo metu, mažėjimas susijęs su vertinimo komisijose vertinamų valstybės tarnautojų eilinio vertinimo metu didėjimu. Kadangi vyksta karjeros planavimo procesas, valstybės tarnautojų teisės į karjerą įgyvendinimas vyksta kasmetinio vertinimo metu.

Už 2007 m. tarnybinę veiklą vertinimo komisijose iš viso buvo įvertinta 8350 valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Iš jų 6479 valstybės tarnautojų veikla buvo vertinta kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu ir 1871 - neeilinio vertinimo metu. 2007 m. valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo vertinama komisijose, skaičius sumažėjo.

Kasmetinio vertinimo metu komisijoje vertinant 2007 m. valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą, 6242 valstybės tarnautojų veikla buvo įvertinta labai gerai, 187 valstybės tarnautojų - gerai, 44 - patenkinamai, 6 – nepatenkinamai. 1871 valstybės tarnautojo tarnybinė veikla buvo vertinama neeilinio vertinimo metu.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai kasmetinio ir neeilinio vertinimo metu per 2003-2007 m. laikotarpį pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai kasmetinio ir neeilinio vertinimo metu

| Metai | Valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinta vertinimo komisijoje, skaičius | Įvertinta labai gerai | Įvertinta gerai | Įvertinta patenkinamai | Įvertinta nepatenkinamai |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| <i>Kasmetinis vertinimas</i> | | | | | |
| 2003 | 1515 | 1482 | 0 | 0 | 33 |
| 2004 | 3258 | 2991 | 0 | 0 | 28 |
| 2005 | 4744 | 4687 | 0 | 0 | 57 |
| 2006 | 7210 | 6805 | 452 | 0 | 11 |
| 2007 | 6479 | 6242 | 187 | 44 | 6 |
| <i>Neeilinis vertinimas</i> | | | | | |
| 2003 | 103 | 100 | 0 | 0 | 3 |
| 2004 | 158 | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> |
| 2005 | 591 | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> |
| 2006 | 2102 | 2040 | 58 | 0 | 4 |
| 2007 | 1871 | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> | <i>Nėra duomenų</i> |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VTD ataskaitų duomenis

Po valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, tiesioginis įstaigos vadovas vertinimo komisijai gali pateikti vieną iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnyje nurodytų siūlymų.

VTĮ 22 straipsnio 7 dalis numato, kad valstybės tarnautojai, vertinimo komisijoje įvertinti labai gerai, turi galimybę būti perkelti į aukštesnes pareigas arba jiems gali būti suteikta III ar aukštesnė kvalifikacinė klasė. Jau 2002 m. 3069 valstybės tarnautojai turėjo kvalifikacines klases.

2003 m. neeilinio vertinimo metu 100 valstybės tarnautojų buvo perkelta į aukštesnes pareigas. Labai gerai įvertinti 660 valstybės tarnautojų (44,5 proc. visų labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų) buvo perkelti į aukštesnes pareigas. Kvalifikacinės klasės buvo suteiktos 831 tarnautojams (55,5 proc. visų labai gerai įvertintų valstybės tarnautojų). Iš 33 valstybės tarnautojų, kurie buvo įvertinti nepatenkinamai, 25 tarnautojams pasiūlyta kelti kvalifikaciją, 7 tarnautojai perkelti į žemesnes pareigas ir 1 tarnautojas atleistas iš pareigų.

2004 m. vertinimo komisijos 1663 valstybės tarnautojus (14 proc.) pasiūlė perkelti į aukštesnes pareigas, 1765 valstybės tarnautojams (15 proc.) - suteikti kvalifikacinę klasę. 3017 valstybės tarnautojų turėjo III kvalifikacinę klasę, 1001 valstybės tarnautojas - II kvalifikacinę klasę, 222 - I kvalifikacinę klasę. Nepatenkinamai įvertinta 15 valstybės tarnautojų.

2005 m. vertinimo komisijos, nepatenkinamai įvertinusios 57 valstybės tarnautojus, pasiūlė atleisti iš pareigų 2 valstybės tarnautojus, perkelti į žemesnes pareigas pasiūlė 10 valstybės tarnautojų, žemesnė kvalifikacinė klasė pasiūlyta 24 valstybės tarnautojams ir tobulinti kvalifikaciją pasiūlyta 20 valstybės tarnautojų. 2005 m. III kvalifikacinę klasę turėjo 5454 valstybės tarnautojai, II - 1691, I - 351 tarnautojai. Dažniausiai I kvalifikacinė klasė yra suteikiama valstybės tarnautojams, einantiems aukščiausių kategorijų pareigas, t.y. įstaigų vadovams, ministerijų sekretoriams ir kt.

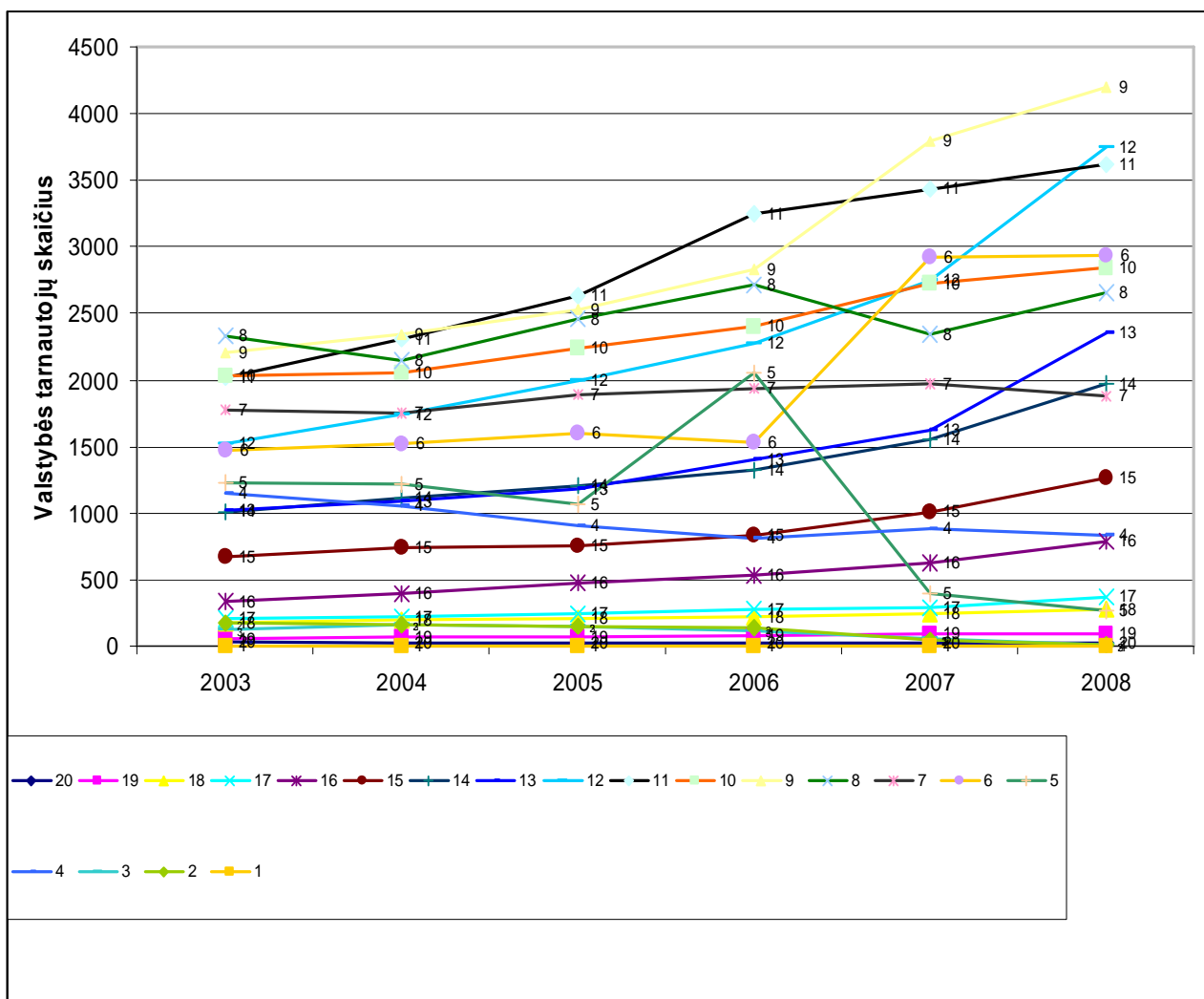
Po 2006 m. kasmetinio vertinimo 39,2 proc. vertinimo komisijose vertintų valstybės tarnautojų buvo suteikta kvalifikacinė klasė. 27,3 proc. valstybės tarnautojų buvo siūlyta perkelti į aukštesnes pareigas. Valstybės tarnautoją įvertinus nepatenkinamai, dažniausiai buvo siūloma tobulinti jo kvalifikaciją.

2006 m. valstybės tarnautojų neeilinio vertinimo metu jau buvo įgyvendinama 2006 m. įsigaliojusi nuostata, jog vertinimo komisija, siūlydama valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas, gali siūlyti suteikti jam ir kvalifikacinę klasę. Toks siūlymas buvo pateiktas dėl 358 valstybės tarnautojų.

2006 m. 22,7 proc. visų valstybės tarnautojų buvo suteiktos kvalifikacinės klasės. 2006 metais 49,7 proc. valstybės tarnautojų turėjo kvalifikacines klases. Daugiausia valstybės tarnautojų turėjo III kvalifikacinę klasę - 30,1 proc., II kvalifikacinę klasę turėjo 14,1 proc., I kvalifikacinę klasę - 5,5 proc. Kvalifikacinių klasių skaičius sietinas su skatinimo ir motyvacijos būtinybe.

Per 2007 m. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimus (kasmetinį ir neeilinį) vertinimo komisijose iš viso į aukštesnes pareigas pasiūlyta perkelti 14,8 proc. visų valstybės tarnautojų, o kvalifikacinę klasę pasiūlyta suteikti 23,2 proc. valstybės tarnautojų. Valstybės tarnautojų, dėl kurių kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigas, nustatytas pareigybes aprašyme, kilo abejonių, per 2007 m. buvo 3. Vertinimo komisija į pareigas priimančiam asmeniui pateikė siūlymą perkelti į žemesnes pareigas 2 valstybės tarnautojus, o 1 pasiūlyta tobulinti kvalifikaciją. 2007 m. kvalifikacinę klasę turėjo 13922 (53,7 proc.) valstybės tarnautojai: I kvalifikacinę klasę turėjo 4,8 proc., II klasę - 16,2 proc., III klasę - 32,7 proc. valstybės tarnautojų.

Analizuojant kvalifikacinių klasių ir kategorijų pasiskirstymą (8 priedas) tarp valstybės tarnautojų grupių - vadovų, struktūrinių padalinių vadovų ir jų pavaduotojų bei specialistų, išryškėjo kvalifikacinių klasių ir kategorijų pasiskirstymo tendencijos. Valstybės tarnautojų suteiktų kategorijų pasiskirstymas pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigybes kategoriją

Šaltinis: modifikuota autoriaus pagal VTD statistinius rodiklius

Skirtingų kategorijų valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius nevienodas. I kvalifikacinę klasę turinčių valstybės tarnautojų daugiausiai buvo 19-20 kategorijos grupėje, II kvalifikacinė klasė dominuoja 9-13 kategorijos grupėje, o III kvalifikacinė klasė - tarp 4 kategorijos pareigas einančių valstybės tarnautojų.

Kaip matyti iš 6 paveikslas, per visą tiriamąjį laikotarpį daugiausia valstybės tarnautojų turėjo 8, 9, 10 ir 11 kategorijas. Mažiausiai valstybės tarnautojų turėjo 19, 20 kategorijas. Valstybės tarnautojų, turinčių 6-20 kategorijas, skaičius nuo 2003 iki 2008 m. turėjo tendenciją didėti, tuo tarpu tarnautojų, turinčių 2-5 kategorijas, skaičius mažėjo. Galima teigti, kad vis didesnam valstybės tarnautojų skaičiui jų tarnybinės veiklos vertinimo metu yra suteikiama aukštesnė kategorija. Tai yra didelė skatinimo priemonė darbuotojui, kadangi tokiu būdu didėja tarnautojo darbo užmokestis (9 priedas).

Valstybės tarnautojų skatinimas. Valstybės tarnautojų skatinimas yra vienas valstybės tarnautojų motyvacijos elementų. Jis gali būti išreiškiamas finansinėmis bei moralinėmis priemonėmis. Valstybės tarnautojai gali būti skatinami už produktyvumą, iniciatyvumą bei nuveiktus darbus, t.y. nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą.

Valstybės tarnybos įstatyme reglamentuotos trys valstybės tarnautojų skatinimo rūšys: padėka, vardinė dovana bei vienkartinė pinigine išmoka. Tam tikrais atvejais už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai gali būti skiriami valstybės apdovanojimai. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiamas valstybės tarnautojų skatinimo atvejų skaičius (13 lentelė).

13 lentelė

Valstybės tarnautojų skatinimas

| Metai | Skatinimo rūšys | | | |
|-------|-----------------|----------------|-----------------------------|-------------------------|
| | Padėka | Vardinė dovana | Vienkartinė pinigine išmoka | Valstybės apdovanojimas |
| 2005 | 1124 | 74 | 15597 | - |
| 2006 | 800 | 63 | 24357 | 4 |
| 2007 | 987 | 79 | 19734 | - |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, daugiausia valstybės tarnautojai buvo skatinami vienkartinėmis pinigine išmoka. 2005 m. vienkartinė pinigine išmoka buvo skirta 15597 kartus, 2006 m. – 24357 kartus, 2007 m. – 19734 kartus. Taip pat valstybės tarnautojams už gerai atliktą darbą buvo skiriamos padėkos. Daugiausia padėkų buvo skirta 2005 m. – 1124 padėkos. 2006 m. padėkos skirtos 800 kartų ir 2007 m. – 987 kartus. Mažiausiai valstybės tarnautojai buvo apdovanojami vardine dovana: 2005 m. – 74 atvejai, 2006 m. – 63 atvejai ir 2007 m. – 79 atvejai. 2006 m. buvo skirti 4 valstybės apdovanojimai. Apie valstybės tarnautojų skatinimą už 2003-2004 m. duomenys Valstybės tarnybos departamento ataskaitose nepateikti.

Tarnybinių nuobaudų skyrimas. Valstybės tarnautojai už tarnybinius nusižengimus traukiami tarnybinė atsakomybė. Tarnybinė nuobauda skiriama atsižvelgiant į kaltę, tarnybinio nusižengimo padarymo priežastis, aplinkybes ir padarinius, į valstybės tarnautojo veiklą iki tarnybinio nusižengimo padarymo bei į Korupcijos prevencijos įstatymo numatytais atvejais ir tvarka pateiktą informaciją. Už tarnybinius nusižengimus valstybės tarnautojui gali būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų: pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas, atleidimas iš pareigų. Valstybės tarnautojų tarnybinių nuobaudų skyrimas pagal nuobaudų rūšis pateikiamas 14 lentelėje.

Valstybės tarnautojų tarnybinės nuobaudos pagal nuobaudų rūšis 2003-2007 m.

| Tarnybinės nuobaudos | 2003 m. | 2004 m. | 2005 m. | 2006 m. | 2007 m. |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pastaba | 153 | 178 | 146 | 188 | 106 |
| Papeikimas | 102 | 122 | 72 | 95 | 55 |
| Griežtas papeikimas | 46 | 62 | 39 | 45 | 39 |
| Atleidimas | 2 | 16 | 6 | 14 | 8 |
| Iš viso: | 303 | 372 | 263 | 342 | 208 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaitose pateiktus duomenis

2003 metais buvo paskirtos 303 tarnybinės nuobaudos. Iš jų 153 valstybės tarnautojams skirtos pastabos, 102 – papeikimai, 46 – griežti papeikimai ir 2 – atleidimas iš pareigų.

2004 metais valstybės tarnautojams buvo paskirtos 372 tarnybinės nuobaudos. Iš jų 178 valstybės tarnautojams skirtos pastabos, 122 – papeikimai, 62 – griežti papeikimai ir 16 – atleidimas iš pareigų.

2005 m. valstybės tarnautojams buvo skirtos 263 tarnybinės nuobaudos. Dažniausiai – 146 kartus buvo taikyta tarnybinė nuobauda – pastaba. Griežčiausia nuobaudos forma – atleidimas iš pareigų – buvo skirta 6 valstybės tarnautojams. Papeikimas skirtas 72 kartus, griežtas papeikimas – 39 kartus.

2006 m. buvo paskirtos 342 tarnybinės nuobaudos. Daugiausia buvo skirta pastaba – 188 kartus. Papeikimai skirti 95 kartus, griežti papeikimai – 45 kartus. 14 atvejų, kai buvo taikoma tarnybinė nuobauda - atleidimas.

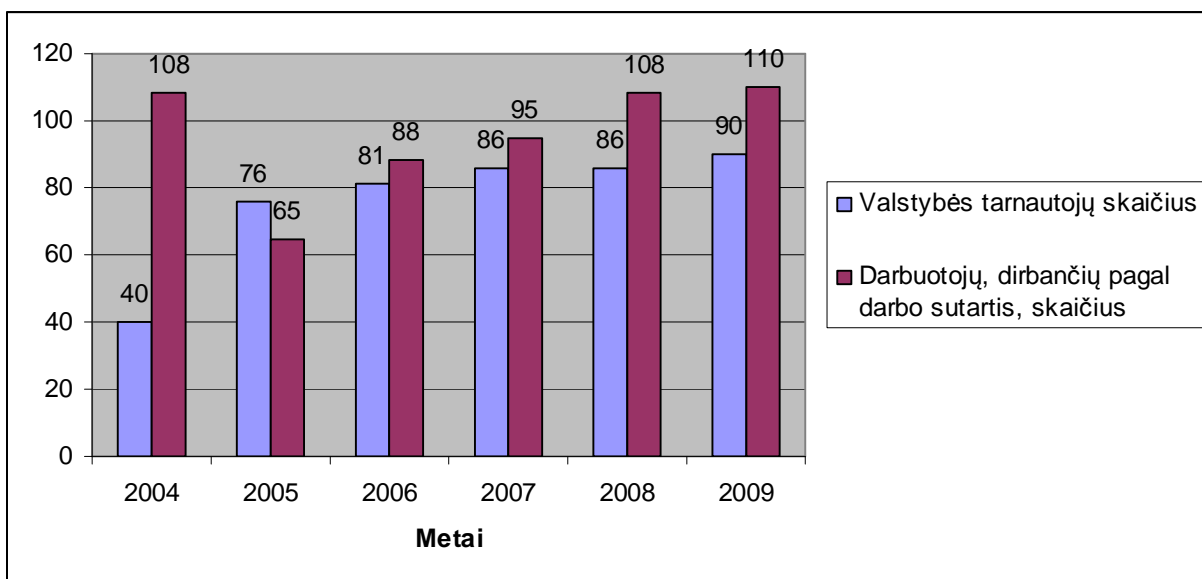
2007 m., lyginant skirtų tarnybinių nuobaudų skaičių pagal skirtingas tarnybinių nuobaudų rūšis su ankstesniais metais, tarnybinių nuobaudų skaičius sumažėjo. Valstybės tarnautojams buvo skirtos 208 tarnybinės nuobaudos. Pareikštų pastabų skaičius sumažėjo 88 atvejais, papeikimų skaičius sumažėjo 44 atvejais, griežtų papeikimų skaičius sumažėjo 6 atvejais. Taip pat 6 atvejais sumažėjo ir tarnybinės nuobaudos – atleidimo iš pareigų – skyrimas.

Dažniausiai valstybės tarnautojams tarnybinės nuobaudos buvo skiriamos už netinkamą valstybės tarnautojo pareigų vykdymą.

2.4. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje analizė

Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje dirba valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Iki 1999 m. visi savivaldybės darbuotojai buvo dirbantys pagal darbo sutartį. 1999 m. priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, dalis savivaldybės darbuotojų tapo valstybės tarnautojais, kita dalis liko darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartį.

2009 m. sausio 1 dienai Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje dirbo 200 darbuotojų, iš jų: 90 valstybės tarnautojų ir 110 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Tiek valstybės tarnautojų, tiek ir dirbančių pagal darbo sutartis skaičius nuo 2004 metų iki 2009 metų keitėsi. Darbuotojų skaičiaus kitimas parodytas 7 paveiksle.



7 pav. Valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis kaita

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Personalo pusmetines ataskaitas nuo 2004 iki 2009 m.

Iš paveikslo matyti, kad 2004 metais valstybės tarnautojų buvo 40, o darbuotojų pagal darbo sutartis skaičius sudarė net 108. 2005 metais situacija keitėsi: valstybės tarnautojų buvo daugiau nei dirbančių pagal darbo sutartis. Vėliau, didėjant valstybės tarnautojų skaičiui, didėjo ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis skaičius. Tai reiškia, kad savivaldybės administracijoje nuolat buvo didinamas etatų skaičius.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, koks Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų pareigybių skaičius buvo patvirtintas, ir koks skaičius tų pareigybių buvo užimtas.

15 lentelė

Valstybės tarnautojų, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius ir pareigybių skaičius

| Metai | Pareigybių skaičius | | | Dirbančiųjų skaičius | | |
|------------|---------------------|----------------------|------------|----------------------|----------------------|------------|
| | Iš viso: | Valstybės tarnautojų | Darbuotojų | Iš viso: | Valstybės tarnautojų | Darbuotojų |
| 2004-01-01 | 151 | 45 | 108 | 148 | 40 | 108 |
| 2005-01-01 | 155 | 81 | 74 | 141 | 76 | 65 |
| 2006-01-01 | 180 | 82 | 98 | 169 | 81 | 88 |
| 2007-01-01 | 202 | 86 | 116 | 181 | 86 | 95 |
| 2008-01-01 | 202 | 86 | 116 | 194 | 86 | 108 |
| 2009-01-01 | 209 | 90 | 119 | 200 | 90 | 110 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Personalo pusmetines ataskaitas nuo 2004 iki 2009 m.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų pareigybių skaičius turėjo tendenciją didėti. 2004 metais buvo įsteigta 151 pareigybė, o jau 2009 metų sausio 1 dienai yra patvirtintos 209 pareigybės. Per lyginamąjį laikotarpį pareigybių skaičius padidėjo 58 pareigybėmis. Tačiau užimtų pareigybių skaičius, lyginant su patvirtintomis, buvo mažesnis. Tai reiškia, kad per visą lyginamąjį laikotarpį Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje buvo laisvų etatų. Pavyzdžiui, 2004 m. patvirtintas pareigybių skaičius 151, užimta pareigybių – 148 (laisvi 3 etatai); 2005 m. pareigybių skaičius 155, užimta – 141 (14 laisvų etatų); 2006 m. pareigybių skaičius 180, užimta – 169 (11 laisvų etatų); 2007 m. pareigybių skaičius 202, užimta – 181 (laisvas 21 etatas); 2008 m. pareigybių skaičius 202 (nekito), o užimta 194 etatai – 8 laisvi etatai; 2009 m. pareigybių skaičius šiek tiek išaugo, t.y. patvirtintos 209 pareigybės, užimta 200 etatų. 2009 m. sausio 1 dienai lieka laisvi 9 etatai.

Vadovaujantis valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bendrosiomis nuostatomis (2007), valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės reguliuoja įstaigų vadovų, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos kasmetinį ir neeilinį vertinimą ir kvalifikacinių klasių jiems suteikimą.

Įstaigos tiesioginis vadovas kasmet, pokalbio su valstybės tarnautoju metu, aptaria valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Po pokalbio su valstybės tarnautoju tiesioginis vadovas pagal valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados formą surašo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą, kurioje valstybės tarnybinę veiklą apibūdina pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų, įrašo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą ir rekomendaciją, kaip tobulinti jo kvalifikaciją. Įvertinęs valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, tiesioginis įstaigos vadovas išvadoje pateikia vieną iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 9, 10, ar 11 dalyse nurodytų siūlymų.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas pradėtas įgyvendinti 2002 m. 2003 m. vyko neeilinis valstybės tarnautojų vertinimas, kurio metu buvo vertinamas tik vienas valstybės tarnautojas – darbuotojas buvo perkeltas į aukštesnes pareigas. Jo tarnybinė veikla įvertinta labai gerai. (Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2003-10-16 Nr. 1).

2004 metais vienas valstybės tarnautojas perkeltas į aukštesnes pareigas - tarnybinė veikla įvertinta labai gerai. (Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2004-12-28, Nr. 1).

2005 metais vyko neeilinis valstybės tarnautojų vertinimas – darbuotojas perkeltas į aukštesnes pareigas, tarnybinė veikla įvertinta labai gerai. (Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2005-06-30, Nr. 1).

Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2005 m. gruodžio 21 d. sprendimu Nr. 7-222 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo“ sudaryta Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija dvejim metams. Komisija 2006 m. sausio 20 d. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui teikė įvertinti 39 valstybės tarnautojus (Ukmergės rajono savivaldybės administracijos 2006-01-20 raštas Nr. (6.7)-18-93 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo“). 2006 m. sausio 31 d. Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos posėdyje buvo įvertinti 39 valstybės tarnautojai: 12 seniūnijų darbuotojų, 11 skyrių vedėjai, 16 specialistų. Visi valstybės tarnautojai įvertinti labai gerai, jiems siūlyta suteikti trečią kvalifikacinę klasę. (Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2006-01-31, Nr. 44-1). Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006-02-01 įsakymu Nr. 14-22P „Dėl kvalifikacinių klasių suteikimo valstybės tarnautojams“ suteikta trečia kvalifikacinė klasė už 2005 metų tarnybinės veiklos rezultatus 39-iems Ukmergės rajono savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojams. Jiems nustatytas 15 procentų pareiginės algos dydžio priedas už trečią kvalifikacinę klasę nuo 2006 m. vasario 1 d.

2007 m. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisija teikė įvertinti 64 valstybės tarnautojus (Ukmergės rajono savivaldybės administracijos 2007-01-16 raštas Nr. (6.6)-18-88 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo“). 63 valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą siūlyta įvertinti labai gerai, 1 valstybės tarnautoją siūlyta įvertinti „nepatenkinamai“. (Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos posėdžio protokolai, 2007-01-29 Nr. 44-2, 2007-01-26 Nr. 44-1). Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007-02-01 įsakymu Nr. 14-41P „Dėl kvalifikacinių klasių suteikimo valstybės tarnautojams“ suteikta antra kvalifikacinė klasė už 2006 metų tarnybinės veiklos rezultatus 26 valstybės tarnautojams. Jiems nustatytas 30 procentų pareiginės algos dydžio priedas už antrąją kvalifikacinę klasę nuo 2007 m. vasario 1 d. Trečia kvalifikacinė klasė už 2006 metų tarnybinės veiklos rezultatus suteikta 37 valstybės tarnautojams. Jiems nustatytas 15 procentų pareiginės algos dydžio priedas už trečią kvalifikacinę klasę nuo 2007 m. vasario 1 d. Vadovaujantis Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių 7 punktu Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007-03-23 įsakymu Nr. 14-79P „Dėl neeilinio valstybės tarnautojų vertinimo“ pavesta Valstybės tarnautojų ir jų veiklos vertinimo komisijai įvykdyti neeilinį 2 valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą. Valstybės tarnybos įstatyme (2002) pažymėta, kad valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama per kalendorinius metus ir praėjus vieneriems metams nuo pakaitinio valstybės tarnautojo priėmimo į pareigas. Vienas valstybės tarnautojas nebuvo vertinamas sausio mėnesį, kadangi dirbo pakaitiniu valstybės tarnautoju nuo 2004-02-24 iki

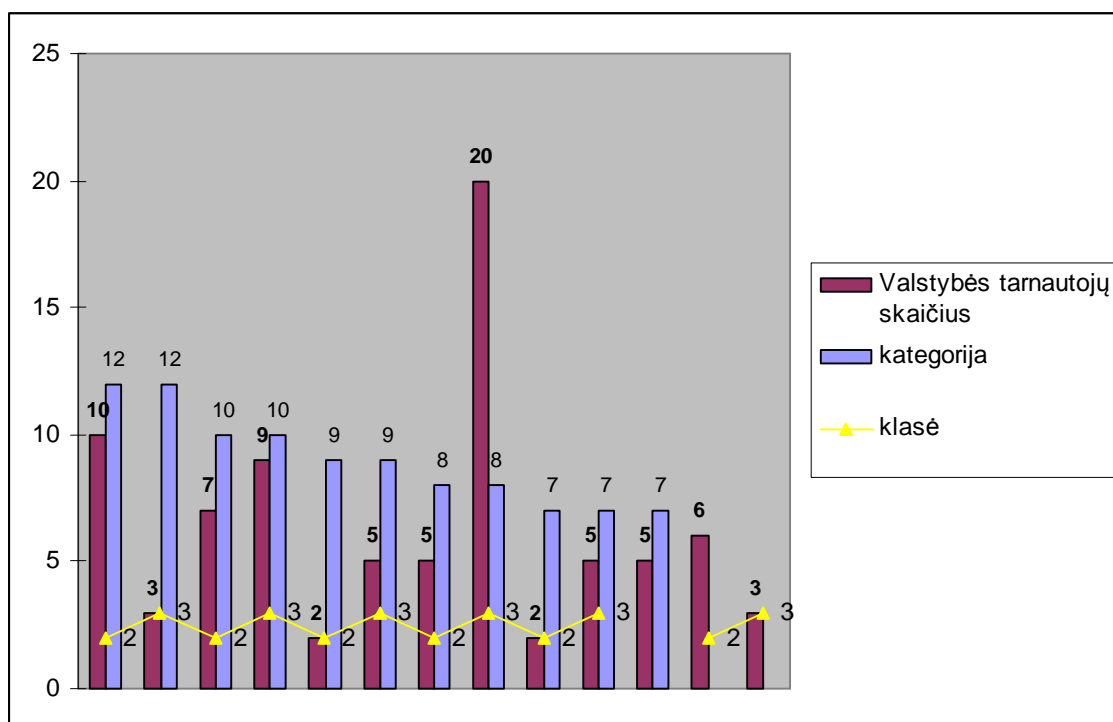
2006-11-30, o nuo 2006-12-01 valstybės tarnautoju. Kitas darbuotojas dirbo pagal darbo sutartį, o nuo 2006-12-22 valstybės tarnautoju. Įstatymas numato, kad jau priimant valstybės tarnautoją jam gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė klasė. 2006-04-05 Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos posėdyje įvertinta 2 valstybės tarnautojų tarnybinė veikla labai gerai. Suteikta trečia kvalifikacinė klasė. (Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos posėdžio protokolas, 2007-04-05, Nr. 44-3).

2008 m. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisija teikė įvertinti 78 valstybės tarnautojus. Visų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą siūlyta įvertinti labai gerai. Vertinimo metu 13 valstybės tarnautojų perkelta į aukštesnės - 12 kategorijos pareigas, iš jų: 10 valstybės tarnautojams suteikta 2 klasė, 3 valstybės tarnautojams suteikta 3 klasė. 16 valstybės tarnautojų perkelta į aukštesnės – 10 kategorijos pareigas, iš jų: 7 valstybės tarnautojams suteikta 2 klasė, 9 valstybės tarnautojams suteikta 3 klasė. 7 valstybės tarnautojai perkelti į aukštesnės – 9 kategorijos pareigas: 2 valstybės tarnautojams suteikta 2 klasė, 5 valstybės tarnautojams suteikta 3 klasė. 24 valstybės tarnautojai perkelti į aukštesnės – 8 kategorijos pareigas, iš jų: 5 valstybės tarnautojams suteikta 2 klasė, 19 valstybės tarnautojų suteikta 3 klasė. Į 7 kategorijos pareigas perkelta 12 valstybės tarnautojų, iš jų 2 valstybės tarnautojams suteikta 2 klasė, 5 tarnautojams suteikta 3 klasė ir 5 tarnautojams klasė nesuteikta. 6 valstybės tarnautojai 2008 metais nebuvo perkelti į aukštesnės kategorijos pareigas, jiems suteiktos klasės: 5 valstybės tarnautojai gavo 2 klasę, 1 tarnautojas gavo 3 klasę.

Atsižvelgiant į Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų prašymus perkelti juos į aukštesnes pareigas ir į tiesioginių vadovų tarnybinės veiklos vertinimo išvadas bei rekomendacijas, 2008 m. vyko keturių valstybės tarnautojų neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas. Du valstybės tarnautojai perkelti į aukštesnes pareigas, jiems suteikta 3 kvalifikacinė klasė. 1 valstybės tarnautojas perkeltas į aukštesnes pareigas, jam suteikta 2 kvalifikacinė klasė. 1 valstybės tarnautojas perkeltas į aukštesnės – 8 kategorijos pareigas, jam suteikta trečia kvalifikacinė klasė.

Valstybės tarnautojams 2008 metais suteiktos kategorijos ir klasės pavaizduotos 8 paveiksle.

2008 m. gruodžio 22 d. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijai pateiktos dviejų savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo išvados, kuriose siūloma perkelti karjeros valstybės tarnautojus į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, skiriant aukštesnę pareigybės kategoriją. Vadovaujantis Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėmis (2007), valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama praėjus ne mažiau kaip 6 mėn. nuo tarnautojo darbo pradžios įstaigoje, todėl šių valstybės tarnautojų tarnybinė veikla nebuvo vertinama.

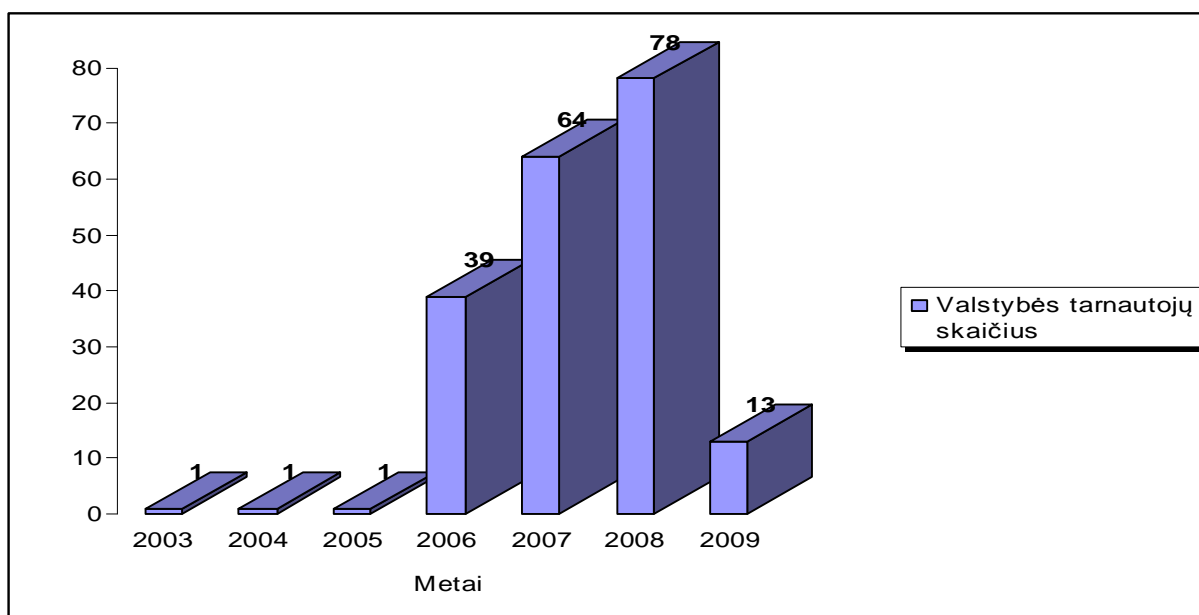


8 pav. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams suteiktos kategorijos ir klasės 2008 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Personalo pusmetines ataskaitas nuo 2004 iki 2009 m.

2009 metais Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijai buvo pasiūlyta įvertinti 13 valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą. Dviejų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą siūlyta įvertinti labai gerai ir perkelti karjeros valstybės tarnautojus į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, suteikiant jiems aukštesnę – 2 ir 3 pareigybės kvalifikacinę klasę. Vieną valstybės tarnautoją siūlyta įvertinti patenkinamai ir tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją. 10 valstybės tarnautojų tarnybinė veikla įvertinta gerai.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų duomenų, 2009 metais smarkiai sumažėjo skaičius valstybės tarnautojų, kurių buvo vertinama tarnybinė veikla. Palyginimui, kaip kito valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skaičius nuo 2003 iki 2009 metų, pateikiu 9 paveikslą:



9 pav. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos vertintų valstybės tarnautojų kitimas 2003-2009 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Personalo pusmetines ataskaitas nuo 2004 iki 2009 m.

Toliau pateikiami valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai 2003-2009 metais (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai 2003-2009 metais (įskaitant neeilinį ir kasmetinį vertinimą)

| Laikotarpis | Karjeros VT skaičius (be pakaitinių) | Labai gerai įvertintų skaičius | Proc. nuo karjeros VT skaičiaus | Perkelta į aukštesnes pareigas | Proc. nuo karjeros VT skaičiaus |
|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 2003-01-01 – 2004-01-01 | 40 | 1 | 2,5 | 1 | 2,5 |
| 2004-01-01 – 2005-01-01 | 76 | 1 | 1,3 | 1 | 1,3 |
| 2005-01-01 – 2006-01-01 | 81 | 1 | 1,2 | 1 | 1,2 |
| 2006-01-01 – 2007-01-01 | 86 | 39 | 45,3 | 0 | 0 |
| 2007-01-01 – 2008-01-01 | 86 | 63 | 73,3 | 0 | 0 |
| 2008-01-01 – 2009-01-01 | 90 | 78 | 86,7 | 0 | 0 |
| 2009 | 90 | 2 | 2,2 | 2 | 2,2 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Personalo pusmetines ataskaitas nuo 2004 iki 2009 m.

Kaip matyti, valstybės tarnautojų, įvertintų labai gerai skaičius nuo 2003 iki 2008 metų turėjo tendenciją augti. Jau 2009 metais pastebimas didelis skaičiaus sumažėjimas. Tai lėmė įstaigos finansinės galimybės.

Valstybės tarnybos įstatyme yra numatyta skirti darbuotojams apdovanojimus ar kitus paskatinimus. Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje per tiriamąjį laikotarpį tik 2009 m. buvo suteiktas vienas paskatinimas – skirtas žinybinis ženklas valstybės tarnautojui. Dažniausiai valstybės tarnautojams numatyti priedai prie tarnybinių atlyginimų.

Apibendrinant, galima teigti, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje veikia. Tačiau apklausus ekspertus tiriamuoju klausimu, pastebima, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi ne tik privalumų, bet ir trūkumų.

Kaip teigia ekspertė Klavdija Stepanova, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas pakankamai aiškiai ir konkrečiai reglamentuotas teisės aktais. Jos manymu, kasmetinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas galėtų būti rečiau – ne kasmet, o kas du metai.

Ekspertės Zinos Kurmelienės nuomone, vykdant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą įstaigoje, valstybės tarnautojas žino, kad jo veikla nuolat vertinama. Per visus darbo metus dedami plusai ir minusai. Metų pabaigoje aptariant veiklą išryškėja rezultatai, sritys, kurias reikia valstybės tarnautojui tobulinti. Remiantis vertinimu, sudaromi darbuotojų mokymo planai, planuojami kvalifikacijos kėlimo kursai, seminarai. Kaip pastebi ekspertė, vertinant darbuotojus vertinimo komisijose išryškėja komisijos narių (kolegų) nenoras išsakyti pastabas dėl darbo kokybės, dažniausiai apsiribojama bendro pobūdžio samprotavimais. Kaip teigia ekspertė, tobulinant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, padalinių vadovai turėtų atsakingiau žiūrėti į šį procesą, nelaikyti jo formaliu, tada keistųsi ir pačių darbuotojų požiūris. Ekspertės manymu, itin svarbus dalykas – kvalifikacinių klasių suteikimas, tai yra atlyginimo didinimas per priedą. Kvalifikacinių klasių suteikimas turi būti objektyvus, tai skatintų darbuotojus tobulėti ir siekti aukštesnės kvalifikacijos.

Ekspertas Rimas Jurgilaitis atsakydamas į klausimą - kokie yra valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos privalumai ir trūkumai, teigia, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo privalumai išplaukia iš paties Valstybės tarnybos įstatymo. Šiame įstatyme valstybės tarnautojo vertinimas siejamas su valstybės tarnautojo galimybe siekti karjeros, taip pat iš dalies praktiškai valstybės tarnautojų vertinimo mechanizmas užtikrina valstybės tarnautojų skatinimą, motyvavimą veiklai, kelti kvalifikaciją, funkcijas atlikti kokybiškai, laikytis valstybės tarnybos pagrindinių principų, įtvirtintų Valstybės tarnybos įstatyme. Kaip teigia ekspertas, valstybės tarnautojų vertinimo institutas suteikia teisę ir mechanizmą darbdaviui nekokybiškai, aplaidžiai, nekompetentingai dirbančiam tarnautojui taikyti atitinkamas poveikio priemones. Šios priemonės taip pat yra skirtos motyvuoti tarnautoją pasitaisyti, tobulėti, dėti daugiau pastangų vykdant tarnautojo funkcijas. Eksperto teigimu, valstybės tarnautojų vertinimas – tai institutas, glaudžiai susijęs su valstybės tarnautojų skatinimo ir valstybės tarnautojų atsakomybės (nuobaudų valstybės tarnautojams) institutais. Per valstybės tarnautojų vertinimą darbdavys daro teigiamą ar neigiamą (pozityvų ar negatyvų) valstybės tarnautojo socialinei, materialinei padėčiai, karjerai, poveikį. Šios sistemos esminiai trūkumai yra tai, kad valstybės tarnautojų vertinimas, skirtingai nuo darbuotojų ar tarnautojų atestacijos (profesinių žinių patikrinimo), yra pakankamai išplaukusiai

reglamentuotas, dėl to – pakankamai subjektyvus. Valstybės tarnautoją vertinantis jo tiesioginis vadovas turi gana didelę veikimo laisvę vertinant valstybės tarnautoją, ir teoriškai įmanoma, kad už tokią pat veiklą valstybės tarnautojas (jo veikla) pagal šiuo metu galiojančią vertinimo metodiką gali būti įvertintas ir labai gerai, ir labai blogai. Kaip teigia ekspertas, tokia situacija egzistuoja ne vien dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo metodikos aptakumo, bet ir dėl to, kad praktiškai niekas netikrina, ar tiesioginis vadovas tarnautoją įvertino objektyviai, nešališkai. Praktikoje susiklosčiusi situacija sąlygoja tai, kad vertinimas atliekamas tos pačios įstaigos tarnautojų, šiam vertinimui trūksta nešališkumo ir objektyvumo. Kita blogybė yra tai, kad nors įstatymas ir numato tarnautojo skatinimą už nepriekaištingą darbą (įvertinus valstybės tarnautojo veiklą labai gerai, jam suteikiama kai kurių papildomų skatinimo priemonių – jis pakeliamas pareigose, suteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė ir t.t.), valstybės ir savivaldybių institucijos neturi pakankamai lėšų padengti šio vertinimo rezultatų – biudžetuose stinga pinigų. Susiklosčius tokiai situacijai, pats valstybės tarnautojų vertinimo institutas nuvertinamas, netenka savo prasmės ir nevykdo savo paskirties.

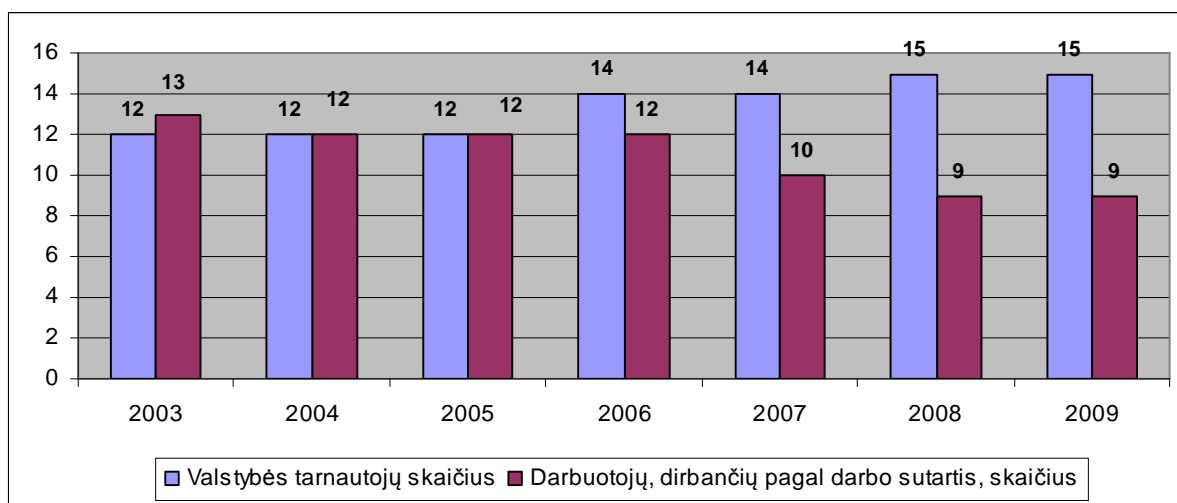
Vertinant valstybės tarnautojus, ekspertas pastebi šias išskylančias problemas – neobjektyvumas ir šališkumas. Eksperto manymu, tai yra jau vien dėl to, kad valstybės tarnautoją vertina ne nešališkas vertintojas, o tos pačios įstaigos, to paties kolektyvo tarnautojai. Neobjektyvumas ir šališkumas gali vyrauti ir dėl to, kad pati tarnautojų veiklos vertinimo tvarka (metodika) nėra pakankamai tiksli ir konkreti, pernelyg siaura ir nepakankamai apibrėžta vertinimo skalė.

Anot eksperto, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą būtų galima tobulinti šiomis kryptimis: valstybės tarnautojų vertinimą turėtų atlikti nešališka institucija (komisija), reikėtų konkrečiau detalizuoti vertinimo tvarką, įvesti testų sistemą. Kaip teigia ekspertas, pats vertinimas turi apimti valstybės tarnautojo profesinių žinių lygmenį, valstybės tarnautojo etiką, viešojo administravimo sistemos žinias, valstybės konstitucinės sąrangos pagrindus, valstybinės kalbos mokėjimą, valstybės tarnautojo per vertinimo laikotarpį pasiekimų, klaidų vertinimą.

2.5. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Ukmergės rajono apylinkės teisme analizė

Ukmergės rajono apylinkės teisme dirba karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Tiek valstybės tarnautojų, tiek ir dirbančių pagal darbo sutartis skaičius nuo 2003 metų iki 2009 metų keitėsi nežymiai. Valstybės tarnautojų skaičius 2003 m. buvo 12, jau 2009 m. skaičius padidėjo 3 valstybės tarnautojais. 2009 m. sausio 1 dienai Ukmergės rajono apylinkės teisme dirbo 24 darbuotojai, iš jų: 15 valstybės tarnautojų ir 9 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Nors ir nežymiai, bet galima teigti, kad valstybės tarnautojų skaičius augo. Darbuotojų

pagal darbo sutartį skaičius per tiriamąjį laikotarpį mažėjo. Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus kitimas parodytas 10 paveiksle.



10 pav. Valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis kaita 2003-2009 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono apylinkės teismo Valstybės tarnautojų registro duomenis 2003-2009 m.

Iš paveikslo matyti, kad valstybės tarnautojų skaičius buvo beveik toks pat kaip ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Nuo 2006 metų valstybės tarnautojų skaičius augo, tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį skaičius mažėjo. Tai reiškia, kad Ukmergės rajono apylinkės teisme buvo didinamas valstybės tarnautojų skaičius, mažinant dirbančiųjų pagal darbo sutartis skaičių. Dalis dirbančiųjų pagal darbo sutartį kėlė savo kvalifikaciją ir dalyvavo konkursuose į valstybės tarnautojo pareigas. Todėl ir padidėjo valstybės tarnautojų skaičius.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, koks Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje darbuotojų pareigybių skaičius buvo patvirtintas, ir koks skaičius tų pareigybių buvo užimtas (17 lentelė).

17 lentelė

Valstybės tarnautojų, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius ir pareigybių skaičius

| Metai | Pareigybių skaičius | | | Dirbančiųjų skaičius | | |
|------------|---------------------|----------------------|------------|----------------------|----------------------|------------|
| | Iš viso: | Valstybės tarnautojų | Darbuotojų | Iš viso: | Valstybės tarnautojų | Darbuotojų |
| 2003-01-01 | 26 | 12 | 14 | 25 | 12 | 13 |
| 2004-01-01 | 25 | 12 | 13 | 24 | 12 | 12 |
| 2005-01-01 | 25 | 12 | 13 | 24 | 12 | 12 |
| 2006-01-01 | 27 | 14 | 13 | 26 | 14 | 12 |
| 2007-01-01 | 25 | 14 | 11 | 24 | 14 | 10 |
| 2008-01-01 | 25 | 15 | 10 | 24 | 15 | 9 |
| 2009-01-01 | 25 | 15 | 10 | 24 | 15 | 9 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono apylinkės teismo Valstybės tarnautojų registro Personalo pusmetines ataskaitas 2003-2009 m.

Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje darbuotojų pareigybių skaičius keitėsi nežymiai. 2003 m. buvo įsteigtos 26 pareigybės, iš jų: 12 valstybės tarnautojų ir 14 darbuotojų,

dirbančių pagal darbo sutartį. 2004-2005 m. pareigybių skaičius sumažėjo. Valstybės tarnautojų pareigybių skaičius išliko kaip ir 2003 m., o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, pareigybių skaičius buvo sumažintas viena pareigybe. 2006 m. valstybės tarnautojų pareigybių skaičius padidėjo 2 pareigybėmis, tačiau buvo sumažintas darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, pareigybių skaičius. 2007 m. valstybės tarnautojų pareigybių skaičius buvo toks pat kaip ir 2006 m., t.y. 14 pareigybių, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, pareigybių skaičius sumažėjo 2 pareigybėmis. 2008 m. dar viena pareigybe padidėjo valstybės tarnautojų pareigybių skaičius ir viena pareigybe sumažėjo dirbančiųjų pagal darbo sutartį skaičius. 2009 m. sausio 1 dienai Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje buvo patvirtintos 15 valstybės tarnautojų ir 10 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, pareigybių. Valstybės tarnautojų pareigybių skaičius 2009 m. lyginant su 2003 m. išaugo tik 3 pareigybėmis, tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, pareigybių skaičius sumažėjo 4 pareigybėmis. Nors per visą tiriamąjį laikotarpį Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje vyko pareigybių skaičiaus kaita, nuo 2003 m. iki 2009 m. sausio 1 d. visos valstybės tarnautojų įsteigtos pareigybės buvo užimtos. Tačiau pastebima, kad visu tiriamuoju laikotarpiu buvo neužimta viena laisva pareigybė darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį. Galima daryti išvadą, kad ši laisva pareigybė yra nereikalinga.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Ukmergės rajono apylinkės teisme pradėtas įgyvendinti 2002 m. Vadovaujantis valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bendrosiomis nuostatomis (2007), valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės reguliuoja įstaigų vadovų, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos kasmetinį ir neeilinį vertinimą ir kvalifikacinių klasių jiems suteikimą. Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje kasmetinio ir neeilinio valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai per 2003-2008 m. laikotarpį pateikiami 18 lentelėje.

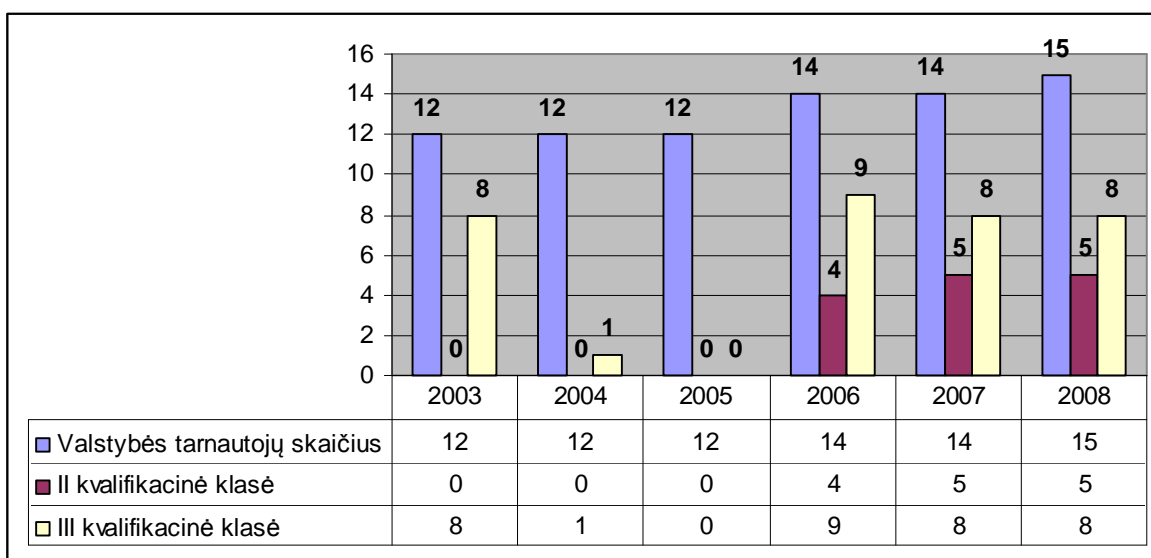
18 lentelė

Valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai 2003-2008 metais

| Laikotarpis | Karjeros valstybės tarnautojų skaičius | Labai gerai įvertintų skaičius | Perkelta į aukštesnes pareigas |
|-------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 2003-01-01 – 2004-01-01 | 12 | 8 | 0 |
| 2004-01-01 – 2005-01-01 | 12 | 1 | 0 |
| 2005-01-01 – 2006-01-01 | 12 | 0 | 0 |
| 2006-01-01 – 2007-01-01 | 14 | 4 | 2 |
| 2007-01-01 – 2008-01-01 | 14 | 1 | 1 |
| 2008-01-01 – 2009-01-01 | 15 | 0 | 0 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono apylinkės teismo Valstybės tarnautojų registro duomenis apie valstybės tarnautojų vertinimą už 2003-2008 m.

Kaip aukščiau minėta, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Ukmergės rajono apylinkės teisme pradėtas įgyvendinti 2002 m. 2003 m. įstaigoje dirbo 12 valstybės tarnautojų. Kasmetinio vertinimo metu už 2002 metus iš visų valstybės tarnautojų skaičiaus 8 valstybės tarnautojai Vertinimo komisijoje buvo įvertinti labai gerai ir jiems suteikta III kvalifikacinė klasė. 4 valstybės tarnautojai įvertinti gerai, jiems kvalifikacinė klasė nebuvo suteikta, taip pat šiais metais darbuotojų perkelta į aukštesnes pareigas nebuvo. 2004 metais Vertinimo komisijoje tik vieno valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinta labai gerai. Jam suteikta III kvalifikacinė klasė. Kitų valstybės tarnautojų tarnybinė veikla įvertinta gerai. Jau 2004 m. 9 valstybės tarnautojai turėjo III kvalifikacinę klasę. 2005 m. Ukmergės rajono apylinkės teisme kasmetinio vertinimo metu Vertinimo komisija visų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą siūlė įvertinti gerai. Nei vieno valstybės tarnautojo tarnybinė veikla nebuvo įvertinta labai gerai, todėl ir kvalifikacinės klasės nebuvo suteiktos nei vienam valstybės tarnautojui. 2006 m. III kvalifikacinę klasę turėjo 9 valstybės tarnautojai. Kasmetinio vertinimo metu 4 valstybės tarnautojai Vertinimo komisijoje buvo įvertinti labai gerai, jiems suteikta II kvalifikacinė klasė, iš jų 2 valstybės tarnautojus siūlyta perkelti į aukštesnes pareigas. 2007 m. kasmetinio vertinimo metu Vertinimo komisijoje pasiūlyta 1 valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinti labai gerai. Jam suteikta II kvalifikacinė klasė ir darbuotojas perkeltas į aukštesnes pareigas. 2008 m. vykdant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, visų administracijos darbuotojų tarnybinė veikla buvo įvertinta gerai. Kadangi nei vienas valstybės tarnautojas nebuvo įvertintas labai gerai, todėl ir kvalifikacinės klasės nebuvo suteiktos. 2008 metų pradžioje Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje dirbo 15 valstybės tarnautojų, iš jų 5 valstybės tarnautojai turėjo II kvalifikacinę klasę ir 8 valstybės tarnautojai turėjo III kvalifikacinę klasę. 2 valstybės tarnautojams nėra suteiktos kvalifikacinės klasės. Valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius parodytas 11 paveiksle.



11 pav. Valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės rajono apylinkės teismo VTR duomenis 2003-2008 m.

Pastebima ir tai, kad per visą lyginamąjį laikotarpį Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijoje vykdant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą valstybės tarnautojų tarnybinė veikla nei karto nebuvo įvertinta patenkinamai ar nepatenkinamai. Todėl ir tarnybinių nuobaudų už netinkamai vykdomą tarnybinę veiklą nei vienam valstybės tarnautojui skirta nebuvo.

Valstybės tarnybos įstatyme yra numatyta skirti darbuotojams apdovanojimus ar kitus paskatinimus – tai yra: padėka, vienkartinė pinigine išmoka, vardinė dovana, papildomos mokamos atostogos, žinybinis ženklas, valstybinis apdovanojimas. Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijos darbuotojams per tiriamąjį laikotarpį nebuvo suteiktas nei vienas paskatinimas.

Atliekant Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijos darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo tyrimą, tyrime dalyvavo ekspertė Irma Karaliūtė, Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijos sekretorė, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos narė.

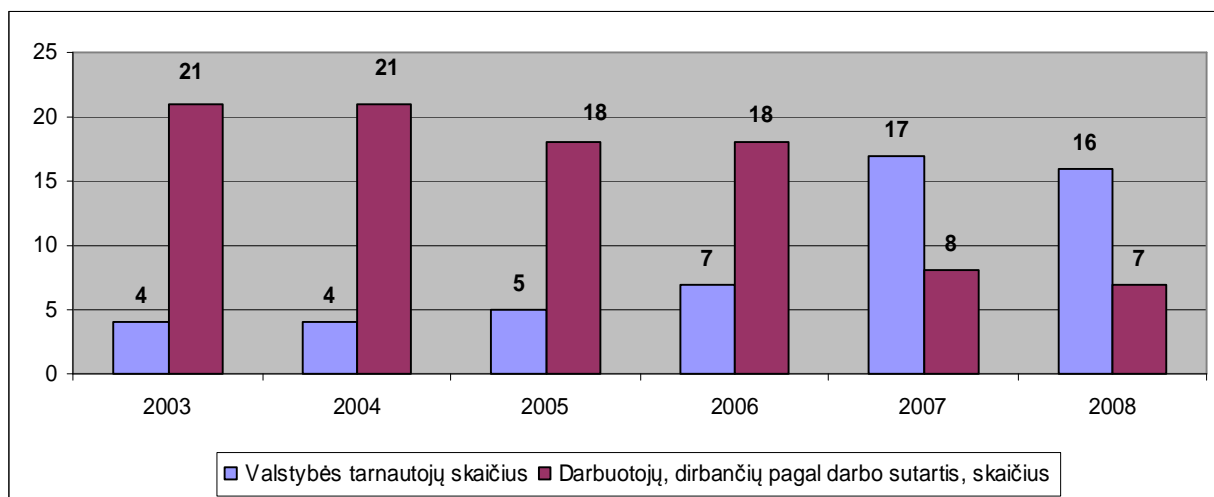
Ekspertė pastebi, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas – tai puiki galimybė pagirti darbuotoją (jei jis gerai dirbo, kėlė kvalifikaciją), skatinti jį. Anot ekspertės, kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas leidžia įstaigos vadovui atlikti išsamesnę žmogiškųjų išteklių analizę ir esant pareigų paaukštinimo galimybei, priimti racionalius sprendimus pasirenkant darbuotoją. Kaip teigia ekspertė Irma Karaliūtė, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi trūkumų. Nors valstybės tarnautojas ir dirba labai gerai, tačiau jeigu įstaigoje nėra finansinių galimybių, tai surašant kasmetinio vertinimo išvadą, tiesioginis vadovas yra priverstas vertinti darbuotoją gerai, o toks vertinimas tarnautojo statuso nekeičia.

Taip pat ekspertė pastebi, kad dažnai į vertinimo procedūrą žiūrima „pro pirštus“ – kasmetinis vertinimas prilyginamas laiko gaišimui. Anot ekspertės, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema veikia, vertinimo procedūros, vertinimo skalė aiškiai apibrėžta Valstybės tarnybos įstatyme.

2.6. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo Ukmergės darbo biržoje analizė

Ukmergės darbo biržoje dirba karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Ukmergės darbo biržoje dirbančių darbuotojų skaičiaus kitimas parodytas 12 paveiksle. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, 2003-2004 m. Ukmergės darbo biržoje dirbo 4 valstybės tarnautojai ir 21 darbuotojas, dirbantys pagal darbo sutartį. Nuo 2005 m. pastebimas valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimas ir ženklus darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį mažėjimas. 2005 m. buvo 5 valstybės tarnautojai ir 18 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, 2006 m. – valstybės tarnautojų skaičius padidėjo 2 valstybės tarnautojais, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį skaičius išliko toks pat kaip ir 2005 m., t.y. 18 darbuotojų. 2007 m. Ukmergės darbo biržoje buvo skelbiamas konkursas į valstybės tarnybą, dalis darbuotojų, dirbančių pagal

darbo sutartį, laimėjus konkursą perėjo į valstybės tarnybą. Todėl tais metais išaugo valstybės tarnautojų skaičius ir sumažėjo darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį skaičius. 2007 m. Ukmergės darbo biržoje dirbo 17 valstybės tarnautojų ir 8 darbuotojai pagal darbo sutartį. 2008 m. darbuotojų skaičius darbo biržoje sumažėjo vienu valstybės tarnautoju ir vienu darbuotoju, dirbančiu pagal darbo sutartį.



12 pav. Valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis kaita 2003-2008 m.
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro duomenis 2003-2008 m.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, koks Ukmergės darbo biržoje darbuotojų pareigybių skaičius buvo patvirtintas, ir koks skaičius tų pareigybių buvo užimtas.

19 lentelė

Valstybės tarnautojų, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius ir pareigybių skaičius

| Metai | Pareigybių skaičius | | | Dirbančiųjų skaičius | | |
|------------|---------------------|----------------------|------------|----------------------|----------------------|------------|
| | Iš viso: | Valstybės tarnautojų | Darbuotojų | Iš viso: | Valstybės tarnautojų | Darbuotojų |
| 2003-01-01 | 25 | 4 | 21 | 25 | 4 | 21 |
| 2004-01-01 | 25 | 4 | 21 | 25 | 4 | 21 |
| 2005-01-01 | 25 | 5 | 20 | 23 | 5 | 18 |
| 2006-01-01 | 25 | 7 | 18 | 25 | 7 | 18 |
| 2007-01-01 | 25 | 17 | 8 | 25 | 17 | 8 |
| 2008-01-01 | 25 | 17 | 8 | 23 | 16 | 7 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro Personalo pusmetines ataskaitas 2003-2008 m.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Ukmergės darbo biržoje patvirtintas pareigybių skaičius 2003-2008 m. nesikeitė. Visu tiriamuoju laikotarpiu buvo patvirtintos 25 pareigybės. Valstybės tarnautojų pareigybių skaičius smarkiai išaugo nuo 2007 m. Lyginant su 2003 m., skaičius išaugo 13 pareigybių. 2008 m. kaip ir 2007 m. valstybės tarnautojų pareigybių skaičius buvo 17. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį skaičius smarkiai sumažėjo 2007 m., kadangi darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį pareigybės buvo pervestos į karjeros valstybės tarnautojų

pareigybes. 2003 m. darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį skaičius buvo 21, o jau 2008 m. šių pareigybių liko 8, t.y. pareigybių skaičius sumažėjo 13. Pastebima ir tai, kad beveik visos pareigybės tiriamuoju laikotarpiu buvo užimtos. 2008 m. buvo laisva viena valstybės tarnautojo pareigybė, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį laisvos 2 pareigybės buvo 2005 m. ir viena laisva pareigybė 2008 m.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Ukmergės darbo biržoje pradėtas įgyvendinti 2002 m. Vadovaujantis valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bendrosiomis nuostatomis (2007), valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės reguliuoja įstaigų vadovų, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos kasmetinį ir neeilinį vertinimą ir kvalifikacinių klasių jiems suteikimą. Ukmergės darbo biržoje per tiriamąjį laikotarpį nebuvo vykdomas nei vienas neeilinis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas. Kasmetinio valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatai per 2003-2008 m. laikotarpį pateikiami 20 lentelėje.

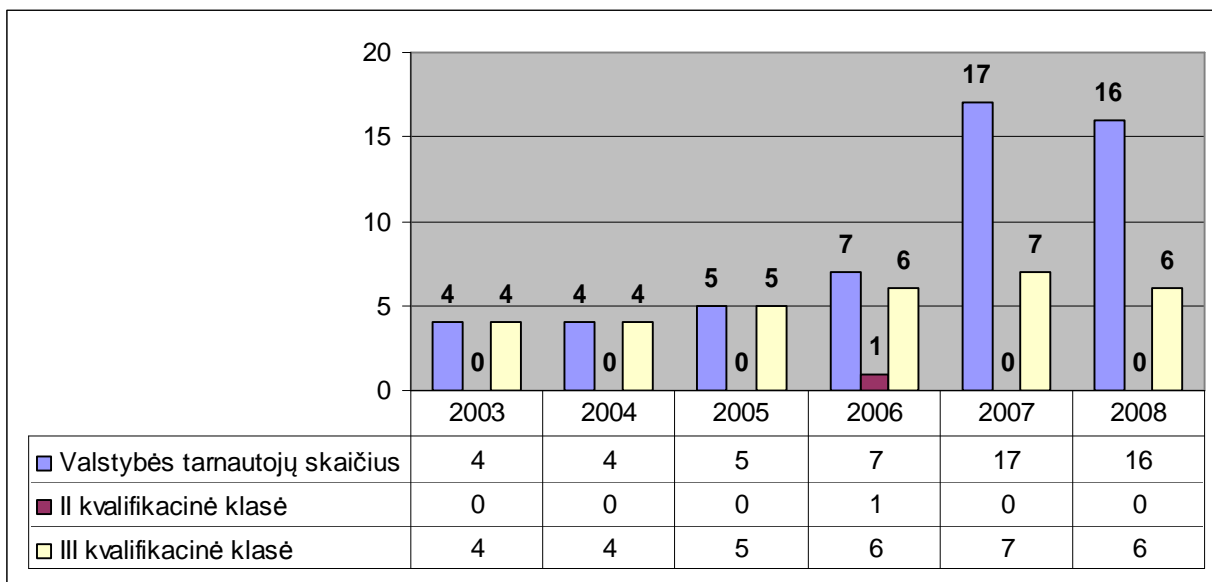
20 lentelė

Valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai 2003-2008 metais

| Laikotarpis | Karjeros valstybės tarnautojų skaičius | Labai gerai įvertintų skaičius | Perkelta į aukštesnes pareigas |
|-------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 2003-01-01 – 2004-01-01 | 4 | 0 | 0 |
| 2004-01-01 – 2005-01-01 | 4 | 0 | 0 |
| 2005-01-01 – 2006-01-01 | 5 | 0 | 0 |
| 2006-01-01 – 2007-01-01 | 7 | 2 | 1 |
| 2007-01-01 – 2008-01-01 | 17 | 0 | 0 |
| 2008-01-01 – 2009-01-01 | 16 | 0 | 0 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro duomenis apie valstybės tarnautojų vertinimą už 2003-2008 m.

Vykdamas kasmetinį valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą Ukmergės darbo biržoje per visą tiriamąjį laikotarpį tik 2006 m. 2 valstybės tarnautojų tarnybinė veikla įvertinta labai gerai, 1 tarnautojui pakelta kategorija, 1 tarnautojui suteikta III kvalifikacinė klasė. Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą įvertindavo tik gerai. Valstybės tarnautojai, kurių tarnybinė veikla įvertinta gerai, kėlė kvalifikaciją. Norėdami gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, Lietuvos darbo biržos organizuotuose mokymuose kvalifikaciją kėlė 13 valstybės tarnautojų ir 2 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius parodytas 13 paveiksle.



13 pav. Valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro duomenis 2003-2008 m.

Iš paveikslėlio matyti, kad Ukmergės darbo biržos valstybės tarnautojai turi žemiausia kvalifikacinę klasę – III. Tik vienas valstybės tarnautojas turi II kvalifikacinę klasę. Taip pat pastebima, kad ne visiems valstybės tarnautojams yra suteiktos kvalifikacinės klasės. Didesnė dalis valstybės tarnautojų neturi kvalifikacinės klasės. 2003-2006 m. visi Ukmergės darbo biržoje dirbantys valstybės tarnautojai turėjo kvalifikacinę klasę, 2007-2008 m. iš visų valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių neturėjo 10 tarnautojų. Kvalifikacinių klasių suteikimas susijęs su tuo, kad vykdant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą darbo biržoje, beveik visada valstybės tarnautojų tarnybinė veikla Valstybės tarnautojų vertinimo komisijoje būdavo įvertinama gerai, o tai nesuteikia darbuotojui nei klasės, nei aukštesnių pareigų.

Per visą lyginamąjį laikotarpį Ukmergės darbo biržoje vykdant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą valstybės tarnautojų tarnybinė veikla nei karto nebuvo įvertinta patenkinamai ar nepatenkinamai. Tarnybinių nuobaudų už netinkamai vykdomą tarnybinę veiklą nei vienam valstybės tarnautojui skirta taip pat nebuvo.

Valstybės tarnybos įstatyme yra numatyta skirti darbuotojams apdovanojimus ar kitus paskatinimus. Ukmergės darbo biržos darbuotojai per tiriamąjį laikotarpį, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus ir darbo krūvį, buvo skatinami pinigineis išmokomis.

Atliekant Ukmergės darbo biržos darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimo tyrimą, tyrime dalyvavo ekspertė Edita Mončinskienė, Ukmergės darbo biržos Personalo ir bendrųjų reikalų skyriaus vedėja.

Ekspertė pastebi, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas skatina valstybės tarnautojus siekti geresnių veiklos rezultatų, skatina tobulėti. Tarnybinės veiklos vertinimo metu

apžvelgiama visų metų nuveikti (nenuveikti) darbai. Jeigu tinkamai ir laiku atliktos užduotys, pasiekti geresni veiklos rezultatai ir per tarnybinės veiklos vertinimą siūloma darbuotojo veiklą įvertinti labai gerai, tai yra galimybė pakilti karjeros laiptais, kas labai susiję su atlyginimo padidėjimu. Tačiau jeigu įstaiga neturi finansinių galimybių suteikti valstybės tarnautojui aukštesnę kvalifikacinę klasę arba aukštesnes pareigas, tuomet tarnybinės veiklos vertinimas nieko nekeičia – jis tampa bereikšmiu. Ekspertės manymu, tarnybinės veiklos vertinimas turėtų būti vykdomas kasmet tik tuo atveju, jeigu darbuotojas vertinamas labai gerai, patenkinamai, nepatenkinamai ar gavus valstybės tarnautojo prašymą dėl jo tarnybinės veiklos vertinimo. Taip pat ekspertė susiduria su valstybės tarnautojų vertinimo kriterijų aprašymo problema. Anot ekspertės, visi valstybės tarnautojai dirba pagal pareigybių aprašymus. Ne visada galima pamatuoti darbuotojo atliekamo darbo mastą bei kokybę, todėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai turėtų būti labiau apibrėžti.

2.7. Lyginamoji analizė

Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos lyginamąją analizę Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje, pirmiausia pastebimas skirtingas įstaigose dirbančiųjų darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas (žr. 21 lentelę).

21 lentelė

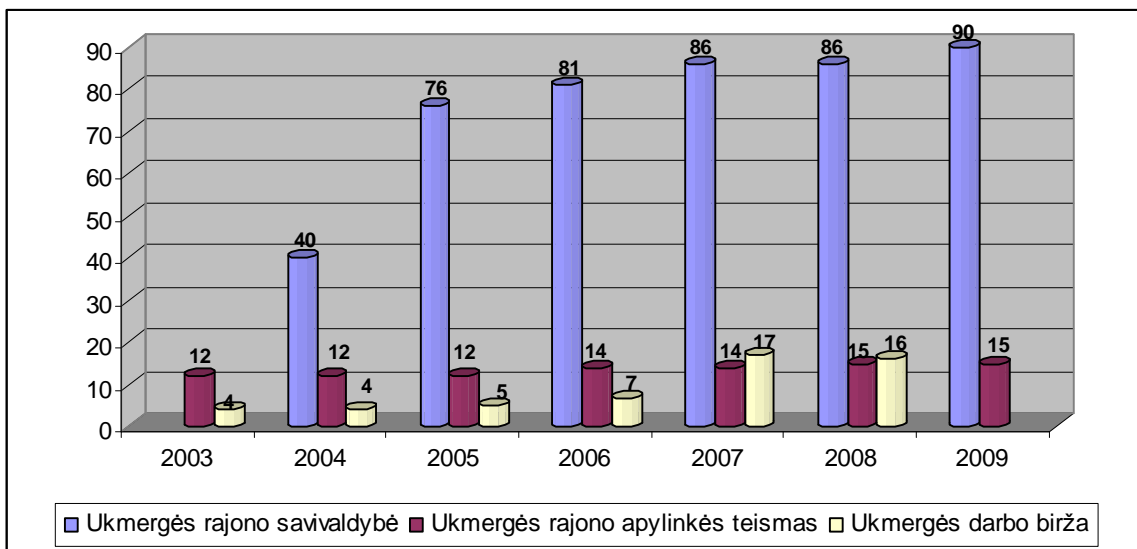
Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pasiskirstymas Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje

| Metai | Ukmergės rajono savivaldybės administracija | | Ukmergės rajono apylinkės teismas | | Ukmergės darbo birža | |
|-------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| | Valstybės tarnautojų skaičius, proc. | Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius, proc. | Valstybės tarnautojų skaičius, proc. | Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius, proc. | Valstybės tarnautojų skaičius, proc. | Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius, proc. |
| 2003 | <i>Duomenys nepateikti</i> | <i>Duomenys nepateikti</i> | 48% | 52% | 16% | 84% |
| 2004 | 27% | 73% | 50% | 50% | 16% | 84% |
| 2005 | 54% | 46% | 50% | 50% | 28% | 72% |
| 2006 | 48% | 52% | 58% | 42% | 28% | 72% |
| 2007 | 48% | 52% | 58% | 42% | 68% | 32% |
| 2008 | 44% | 56% | 63% | 37% | 67% | 33% |
| 2009 | 45% | 55% | 63% | 37% | <i>Duomenys nepateikti</i> | <i>Duomenys nepateikti</i> |

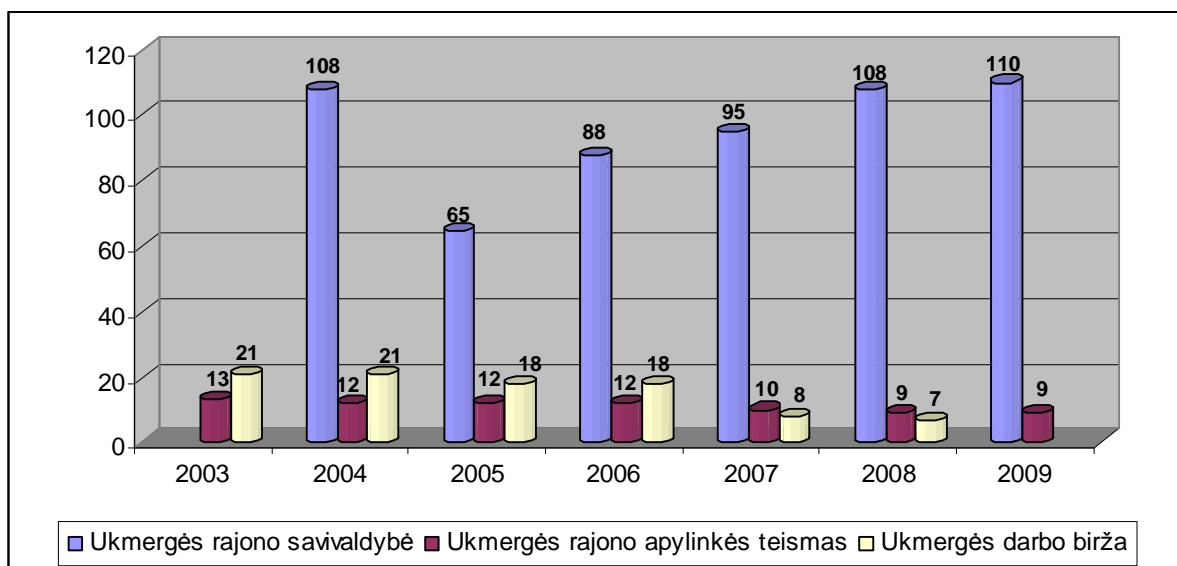
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad visose tirtose įstaigose valstybės tarnautojų skaičius nuo 2003 iki 2009 m. turėjo tendenciją didėti. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis skaičius įstaigose mažėjo. 2009 metų pradžioje daugiausia valstybės tarnautojų iš visų įstaigoje dirbančiųjų darbuotojų skaičiaus yra Ukmergės darbo biržoje – valstybės tarnautojų skaičius sudaro

67 proc. Ukmergės rajono apylinkės teisme valstybės tarnautojų skaičius sudaro 63 proc., Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje šis skaičius siekia tik 45 proc. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis daugiausia yra Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje – 55 proc., Ukmergės rajono apylinkės teisme – 63 proc., o Ukmergės darbo biržoje šis skaičius siekia tik 33 proc. visų dirbančiųjų. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis skaičių palyginimas pateiktas 14, 15 paveiksluose.



14 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje
Šaltinis: sudaryta autoriaus



15 pav. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus kaita Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Žemiau pateiktoje lentelėje palyginimui pateikiami duomenys apie tirtose įstaigose patvirtintą ir užimtą pareigybių skaičių.

Valstybės tarnautojų, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius ir pareigybių skaičius

| Metai | Ukmergės rajono savivaldybės administracija | | Ukmergės rajono apylinkės teismas | | Ukmergės darbo birža | |
|-------|---------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Patvirtintas pareigybių skaičius | Užimta pareigybių | Patvirtintas pareigybių skaičius | Užimta pareigybių | Patvirtintas pareigybių skaičius | Užimta pareigybių |
| 2003 | <i>Duomenys nepateikti</i> | <i>Duomenys nepateikti</i> | 26 | 25 | 25 | 25 |
| 2004 | 151 | 148 | 25 | 24 | 25 | 25 |
| 2005 | 155 | 141 | 25 | 24 | 25 | 23 |
| 2006 | 180 | 169 | 27 | 26 | 25 | 25 |
| 2007 | 202 | 181 | 25 | 24 | 25 | 25 |
| 2008 | 202 | 194 | 25 | 24 | 25 | 23 |
| 2009 | 209 | 200 | 25 | 24 | <i>Duomenys nepateikti</i> | <i>Duomenys nepateikti</i> |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad tiriamuoju laikotarpiu visose įstaigose buvo laisvų pareigybių. Daugiausia laisvų pareigybių buvo Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje. Ukmergės rajono apylinkės teisme per visą laikotarpį buvo viena laisva pareigybė. Ukmergės darbo biržoje tik 2005 ir 2008 m. buvo viena laisva pareigybė. Galima daryti išvadą, kad tiek Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, tiek ir Ukmergės rajono apylinkės teisme yra per daug patvirtintų pareigybių. Užpildžius šiuos laisvus etatus, t.y. priėmus naujus darbuotojus į laisvas pareigybes, būtų galima persikirstyti darbuotojų darbo krūvius. Tokiu būdu įstaigose būtų pasiekiamas didesnis darbo efektyvumas. Geresni darbo rezultatai būtų geriau vertinami per valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje pradėtas įgyvendinti 2002 m. Įstaigose buvo vykdomas kasmetinis ir neeilinis valstybės tarnautojų vertinimas. Ukmergės rajono apylinkės teisme nei karto nebuvo vykdomas neeilinis valstybės tarnautojų vertinimas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kasmetinio ir neeilinio vertinimo metu rezultatai ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos siūlymai po įvertinimo aukščiau minėtose įstaigose pateikiami 23 lentelėje.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, visose tirtose įstaigose valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas vyksta, tačiau, atsižvelgiant į finansines galimybes ne visiems įstaigų valstybės tarnautojams vertinimo metu yra suteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė ar pareigų pakėlimas. Tai yra todėl, kad vertinimo metu valstybės tarnautojų tarnybinė veikla įvertinama gerai, o tai valstybės tarnautojui nesuteikia nei aukštesnės kvalifikacinės klasės, nei paaugštinimo pareigose.

**Valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje,
Ukmergės rajono apylinkės teisme ir Ukmergės darbo biržoje**

| Metai | Valstybės tarnautojų skaičius | Įvertinimas | | | | Vertinimo komisijos siūlymai po valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo | | | |
|---------------------------------------------|-------------------------------|-------------|-------|---------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|---------------------------|
| | | Labai gerai | Gerai | Patenkinaimai | Nepatenkinamai | Perkelti į aukštesnes pareigas | Suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę | Kelti kvalifikaciją | Skirti tarnybinę nuobaudą |
| Ukmergės rajono savivaldybės administracija | | | | | | | | | |
| 2003 | 40 | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - |
| 2004 | 76 | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - |
| 2005 | 81 | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - |
| 2006 | 86 | 39 | - | - | - | 0 | 39 | - | - |
| 2007 | 86 | 63 | - | - | 1 | 0 | 63 | - | 1 |
| 2008 | 90 | 78 | - | - | - | 0 | 66 | - | - |
| 2009 | 90 | 2 | 10 | 1 | - | 2 | 2 | 1 | - |
| Ukmergės rajono apylinkės teismas | | | | | | | | | |
| 2003 | 12 | 8 | 4 | - | - | - | - | - | - |
| 2004 | 12 | 1 | 11 | - | - | - | - | - | - |
| 2005 | 12 | 0 | 12 | - | - | - | - | - | - |
| 2006 | 14 | 4 | 10 | - | - | 2 | - | - | - |
| 2007 | 14 | 1 | 13 | - | - | 1 | - | - | - |
| 2008 | 15 | 0 | 15 | - | - | - | - | - | - |
| Ukmergės darbo birža | | | | | | | | | |
| 2003 | 4 | - | 4 | - | - | - | - | - | - |
| 2004 | 4 | - | 4 | - | - | - | - | - | - |
| 2005 | 5 | - | 5 | - | - | - | - | - | - |
| 2006 | 7 | 2 | 5 | - | - | 1 | 1 | - | - |
| 2007 | 17 | - | 17 | - | - | - | - | - | - |
| 2008 | 16 | - | 16 | - | - | - | - | - | - |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Daugiausia valstybės tarnautojų per visą tiriamąjį laikotarpį tarnybinė veikla buvo įvertinta labai gerai Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje. Nuo 2006 iki 2008 metų beveik visų valstybės tarnautojų, vertintų vertinimo komisijoje (2006 m. – 39 valstybės tarnautojai, 2007 m. – 63 valstybės tarnautojai, 2008 m. – 78 valstybės tarnautojai), tarnybinė veikla įvertinta labai gerai. Taip pat jiems suteikta ir aukštesnė kvalifikacinė klasė. Jau 2009 m. Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje vertintų valstybės tarnautojų skaičius labai smarkiai sumažėjo – iš viso siūlyta vertinti tik 13 tarnautojų tarnybinę veiklą, iš jų: 2 – labai gerai, 10 – gerai ir 1 – patenkinaimai. Tokiam sumažėjimui įtakos turėjo sunki ekonominė situacija. Ukmergės rajono apylinkės teisme per visą tiriamąjį laikotarpį kiekvienais metais tik maža dalis valstybės tarnautojų buvo vertinama labai gerai. Beveik visų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą siūlyta vertinti gerai. Aukštesnės klasės nebuvo suteikiamos, tik 2006-2007 m. 3 valstybės tarnautojai buvo perkelti į aukštesnes pareigas. Ukmergės darbo biržoje situacija yra kiek kitokia. Čia per visą tiriamąjį laikotarpį valstybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo vertinama tik gerai, išskyrus 2006 m. dviejų valstybės

tarnautojų tarnybinė veikla buvo įvertinta labai gerai, iš jų vienas valstybės tarnautojas perkeltas į aukštesnes pareigas ir vienam valstybės tarnautojui suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė. Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad daugiausia valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama labai gerai Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje.

Pastebima ir tai, kad nei Ukmergės rajono apylinkės teisme, nei Ukmergės darbo biržoje nei vieno valstybės tarnautojo tarnybinė veikla per tiriamąjį laikotarpį nebuvo įvertinta patenkinamai ar nepatenkinamai. Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje tokių atvejų yra buvę du. 2007 m. vieno valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinta nepatenkinamai – jam paskirta tarnybinė nuobauda, 2009 m. vieno valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinta patenkinamai – jam pasiūlyta kelti kvalifikaciją.

Valstybės tarnautojams kvalifikacinių klasių suteikimą reglamentuoja Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės. Kvalifikacinių klasių suteikimas valstybės tarnautojams visose tirtose įstaigose taip pat pasiskirstė nevienodai (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases skaičius

| Metai | Suteikta kvalifikacinė klasė | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------------------|----------|-----------|----------------------|----------|-----------|
| | Ukmergės rajono savivaldybės administracija | | | Ukmergės rajono apylinkės teismas | | | Ukmergės darbo birža | | |
| | I klasė | II klasė | III klasė | I klasė | II klasė | III klasė | I klasė | II klasė | III klasė |
| 2003 | | | | | | | | | |
| 2004 | - | - | - | - | - | 8 | - | - | 4 |
| 2005 | - | - | - | - | - | 1 | - | - | 4 |
| 2006 | - | - | 39 | - | 4 | 0 | - | 1 | 5 |
| 2007 | - | 26 | 37 | - | 5 | 9 | - | - | 6 |
| 2008 | - | 12 | 12 | - | 5 | 8 | - | - | 7 |
| 2009 | - | 1 | 1 | - | - | 8 | - | - | 6 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš lentelėje pateiktų duomenų, lyginant valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases skaičių, galima daryti išvadą, kad daugiausia kvalifikacinių klasių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu yra suteikta Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje dirbantiems valstybės tarnautojams. Mažiausiai kvalifikacinių klasių valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu suteikta Ukmergės darbo biržoje. Čia tik vienas valstybės tarnautojas turi II kvalifikacinę klasę, o kiti tarnautojai, kurie sudaro 38 proc. visų valstybės tarnautojų, turi III kvalifikacinę klasę. Taip yra todėl, kad per visą tiriamąjį laikotarpį Ukmergės darbo biržoje tik 2006 m. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu tik vienam valstybės tarnautojui buvo pasiūlyta suteikti aukštesnę – II kvalifikacinę klasę. Tuo tarpu Ukmergės rajono apylinkės teisme II kvalifikacinę klasę turi 33 proc. visų valstybės tarnautojų, o didesnė dalis valstybės tarnautojų - 53 proc. - turi III kvalifikacinę klasę. Pastebima, kad daliai valstybės tarnautojų, dirbančių Ukmergės

rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme bei Ukmergės darbo biržoje, nėra suteikta jokia kvalifikacinė klasė. Darytina išvada, kad tokia situacija yra todėl, kad įstaigose nėra pakankamai lėšų, kad būtų galima visiems tarnautojams suteikti aukštesnes kvalifikacines klases.

Valstybės tarnybos įstatyme yra numatyta skirti darbuotojams apdovanojimus ar kitus paskatinimus už nepriekaištingai vykdomą tarnybinę veiklą. Įstatyme numatyta, kad apdovanojimu ar paskatinimu gali būti padėka, vienkartinė piniginė išmoka, vardinė dovana ir kt.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje per tiriamąjį laikotarpį tik 2009 m. buvo suteiktas vienas paskatinimas – valstybės tarnautojui skirtas žinybinis ženklas. Dažniausiai valstybės tarnautojams skirti priedai prie tarnybinių atlyginimų. Ukmergės rajono apylinkės teismo administracijos darbuotojams per tiriamąjį laikotarpį nebuvo suteiktas nei vienas paskatinimas. Ukmergės darbo biržos darbuotojai per tiriamąjį laikotarpį, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus ir darbo krūvį, buvo skatinami piniginėmis išmokomis.

Atlikus Ukmergės rajono savivaldybės administracijos, Ukmergės rajono apylinkės teismo ir Ukmergės darbo biržos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo lyginamąją analizę, galima daryti išvadą, kad visose įstaigose valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas bei kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, kvalifikacinių klasių jiems suteikimą. Tačiau visose įstaigose susiduriama su ta pačia finansine problema, dėl kurios įstaigų vadovai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu negali suteikti darbuotojams aukštesnės kvalifikacinės klasės, ar paaukštinti pareigose. Nors Valstybės tarnybos įstatymas ir numato tarnautojo skatinimą už nepriekaištingą darbą, valstybės ir savivaldybių institucijos neturi pakankamai lėšų padengti šio vertinimo rezultatų – biudžetuose stinga pinigų. Esant tokiai situacijai, pats valstybės tarnautojų vertinimas nuvertinamas, netenka savo prasmės ir nevykdo savo paskirties.

IŠVADOS

Atlikus teorinės literatūros analizę, galima konstatuoti, kad formuojant Lietuvos valstybės tarnybos pagrindus, atsižvelgta į kitų šalių patirtį ir vyraujančias jose tendencijas. Europos šalių valstybės tarnybos sistemos panašėja, tačiau visuotinio bendro europietiško valstybės tarnybos modelio nėra. Apibrėždamos savo valstybės tarnybą, valstybės laikosi skirtingų pažiūrų, kuriuos lemia atitinkamos šalies valstybės koncepcija, teisinė sistema bei valstybės istorijos ypatumai.

Atlikus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos dokumentų analizę galima teigti, kad iš esmės yra sukurta lanksti Lietuvos valstybės tarnybos sistema, kuri yra atvira tobulinimui. Šiuo metu Lietuva turi pagrindines teises prielaidas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo politikai formuoti ir organizuoti. Yra patvirtinti pagrindiniai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reglamentuojantys dokumentai: Valstybės tarnybos įstatymas, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, įstaigai bei visuomenei.

Vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaiškėjusius vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus. Tarnybinės veiklos vertinimas padeda darbuotojams sužinoti jiems keliamus reikalavimus, padeda pastebėti savo tarnybinės veiklos trūkumus, padeda tobulėti ir gerinti savo darbą.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą, skatinti valstybės tarnautoją tobulėti, sudaryti galimybę siekti karjeros, nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį, sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.

Atlikus empirinę Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos, Ukmergės rajono apylinkės teismo ir Ukmergės darbo biržos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos tyrimą, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

1. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijose ir įstaigose, Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, Ukmergės rajono apylinkės teisme, Ukmergės darbo biržoje veikia pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas bei

kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, kvalifikacinių klasių jiems suteikimą.

2. Valstybės tarnybos įstatymas numato kvalifikacinių klasių suteikimą valstybės tarnautojams. Kvalifikacinės klasės suteikimas motyvuoja valstybės tarnautoją pavyzdingai vykdyti pareigas ir tobulinti savo kompetenciją. Kvalifikacinė klasė yra svarbi karjeros reguliavimo priemonė. Kvalifikacinių klasių didėjimas reiškia kompetencijos augimą ir įgytus gebėjimus, reikalingus aukštesnėms pareigoms užimti. Tačiau valstybės tarnautojams, kuriems tarnybinės veiklos vertinimo metu suteiktos kvalifikacinės klasės, skaičius nėra didelis.

3. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas siejamas su darbo užmokesčiu ir galimybe siekti karjeros. Kai valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai, jis gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas, taip pat jam gali būti suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė - tuo pačiu didėja ir darbuotojo darbo užmokestis.

4. Valstybės tarnautojų vertinimo mechanizmas iš dalies užtikrina valstybės tarnautojų skatinimą, motyvavimą veiklai, kelti kvalifikaciją, funkcijas atlikti kokybiškai, laikytis valstybės tarnybos pagrindinių principų. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas suteikia teisę ir mechanizmą įstaigos vadovui nekokybiškai, aplaidžiai, nekompetentingai dirbančiam tarnautojui taikyti atitinkamas poveikio priemones, kurios yra skirtos motyvuoti tarnautoją pasitaisyti, tobulėti, dėti daugiau pastangų vykdant tarnautojo funkcijas.

5. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas pakankamai aiškiai ir konkrečiai reglamentuotas teisės aktais, dėl to jis yra pakankamai subjektyvus. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui trūksta nešališkumo ir objektyvumo – valstybės tarnautoją vertina ne nešališkas vertintojas, o tos pačios įstaigos, to paties kolektyvo tarnautojai. Vertinimo komisijos sudėtis nėra pakankama užtikrinti vertinimo objektyvumo. Sudaryta vertinimo komisija pagal jai keliamus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tikslus turi įvertinti tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. Kvalifikaciją gali tikrinti tik tos pačios srities atstovas, turintis pakankamai žinių, kad galėtų įvertinti vertinamuosius. Jeigu vertinimo komisija yra sudaroma iš skirtingos kvalifikacijos asmenų, komisija nėra pajėgi įvertinti darbuotojų kvalifikacijos, nes yra nekompetentingos sudėties. Nors pagal nustatytą tvarką vertinimo komisijos nariai gali būti ir kitų įstaigų valstybės tarnautojai, dažniausiai jie vertinimuose nedalyvauja. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos darbe turėtų dalyvauti nors vienas Valstybės tarnybos departamento atstovas – tai užtikrintų objektyvesnį darbuotojų vertinimą komisijoje.

6. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metodika nėra pakankamai tiksli ir konkreti. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama pagal Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalę –

vertinama arba labai gerai, arba gerai, arba patenkinamai, arba nepatenkinamai. Todėl vertinimo skalė yra siaura ir nepakankamai apibrėžta. Klausimas dėl valstybės tarnautojo paaukštinimo pareigose keliamas tik tuomet, jeigu jis eilinio arba neeilinio vertinimo metu įvertinamas labai gerai. Vertinimo kriterijų – produktyvumas, kompetencija ir veiklos kokybė - sistema turėtų būti orientuota į darbo rezultatus ir darbuotojų elgseną organizacijoje, taip pat vertinimo kriterijų sistema turėtų būti praktiška, paprasta ir visiems vienodai suprantama.

7. Visose įstaigose susiduriama su ta pačia finansine problema, dėl kurios įstaigų vadovai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu negali suteikti darbuotojams aukštesnės kvalifikacinės klasės, ar paaukštinti pareigose. Nors Valstybės tarnybos įstatymas ir numato tarnautojo skatinimą už nepriekaištingą darbą, įstaigos neturi pakankamai lėšų padengti šio vertinimo rezultatų – biudžetuose stinga pinigų. Esant tokiai situacijai, pats valstybės tarnautojų vertinimas nuvertinamas, netenka savo prasmės ir nevykdo savo paskirties.

Tyrimo metu gautos išvados patvirtina darbo įvade iškelto hipotezės teiginį, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema turi šiuos trūkumus: vertinimo kriterijai, metodika ir procedūra sudaro prielaidas dideliame vertinimo subjektyvumui; pernelyg siaura ir nepakankamai apibrėžta vertinimo skalė; valstybės tarnautojo vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo pasiekimų ir gebėjimų įvertinimu.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos, Ukmergės rajono apylinkės teismo bei Ukmergės darbo biržos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos analizės metu gautus rezultatus bei padarytas išvadas, siūloma:

1. Šių įstaigų vadovams atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procesą, nelaikyti jo formaliu.

2. Siekiant kurti kokybišką, profesionalią valstybės tarnybą, reikėtų daug dėmesio skirti valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui.

3. Siekti, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema užtikrintų valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą, skatintų valstybės tarnautoją tobulėti, sudarytų galimybę siekti karjeros.

4. Siekti, kad būtų pašalinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo mechanizmo trūkumai: šališkumas ir subjektyvumas. Kad užtikrinti objektyvesnę valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą komisijoje, į vertinimo komisiją reikėtų įtraukti Valstybės tarnybos departamento atstovą.

5. Siekti, kad valstybės tarnautojų vertinimas būtų siejamas ne su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o su realiu valstybės tarnautojų gebėjimų įvertinimu.

6. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą galima būtų tobulinti šiomis kryptimis: išplėsti vertinimo skalę; konkretizuoti vertinimo kriterijus; valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą sieti su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Biekštaitė, L. (2007). *Vertinimas – tarnautojų inventorizacija*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p.p. 40-43.
2. Budbergytė, R., Šakočius, A., Žilinskas, D. (2004). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vilnius.
3. Bukauskas, A., Žuromskaitė, B. (2007). Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (ats.red. K.Masiulis ir A. Krupavičius). Vilnius.
4. Belgijos valstybės tarnyba. [žiūrėta 2008-11-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-761047539>
5. Cardona, F. (2009). *Modernising the public service. Should the State mimic the private sector?* Sigma.
6. Cvilikaitė, J. *Formalus darbuotojų veiklos vertinimas komandose* [žiūrėta 2008-05-07]. Prieiga per internetą: http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Kaimo%20pletra/Cvilikaite%20Jurgita.htm
7. Christensen, L.B. (2002). *Kaip vesti metinio tarnybinės veiklos vertinimo pokalbius. Gairės*. Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų – dvynių projektas, No LI99/IB-OT-01. Veiklos ataskaita 9.4.7, Vilnius.
8. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [žiūrėta 2009-01-19]. Prieiga per internetą: [www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str.2.pdf+personnel+competence+system&hl=lt&ct=clnk&cd=10&gl=lt&lr=lang_lt](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str.2.pdf+personnel+competence+system&hl=lt&ct=clnk&cd=10&gl=lt&lr=lang_lt)
9. Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. Politologija, Nr. 1(33).
10. Daujotaitė, L. (2006). *Prancūzijoje – skaitlingesnė valstybės tarnyba*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 4.
11. Dubatauskienė, D., Šilingienė, V. *Konsultantų darbo vertinimas*, Lietuvos žemės ūkio universitetas [žiūrėta 2009-01-30]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Dubatauskiene_Diana.htm
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
13. *ES ekspertai pagyrė Lietuvos valstybės tarnybą* [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1521715486>
14. Grauslytė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis* [žiūrėta 2009-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt>

15. Gustas, E. (2003). *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5.
16. Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009). *Modernising the Lithuanian Civil Service*. University of Nottingham.
17. Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės*. Santrauka. Notingemo universitetas, Vilniaus universitetas.
18. Juralevičienė, J. (2005). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 11.
19. Klupšas, F. *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos*. Lietuvos žemės ūkio universitetas [žiūrėta 20. Kvietkus, A. (2007). *Valstybės tarnybos sistema. Įvadinio mokymo bendroji programa*. Metodinė medžiaga.
21. Krupavičius, A., Luošaitis, A. (2004). *Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*, Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Kurpuvesas, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnybos tobulinimo kryptys*. Tarptautinės konferencijos „Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės“ pranešimas.
23. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas.
24. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2007, Nr. 110-4508.
26. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*//Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-2975.
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“//Valstybės žinios, 2004, Nr. 69-2399.
28. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (1992), Vilnius.
29. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. lapkričio 25 d. įsakymo Nr. 548 „Dėl Valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“//Valstybės žinios, 2009, Nr. 10-395.
30. Maksimaitis, M. (2006). *Valstybės Taryba Lietuvos teisinėje sistemoje (1928-1940)*, Vilnius: Justitia.
31. Malinauskaitė, S. (2007). *Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p.p. 49-55.
32. Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Vilnius.

33. Minkevičius, A., Ivanauskienė, A. (2007). Valstybės tarnybos reforma. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (ats.red. K.Masiulis ir A. Krupavičius). Vilnius.
34. Palidauskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 25.
35. Palidauskaitė, J. (2006). *Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 16.
36. Pivoras, S. *Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje* [žiūrėta 2008-12-01]. Prieiga per internetą: <http://saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinėsveiklosvadyba.htm>
37. Pivoras, S., Dapkutė R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. ISSN 1392-1681.
38. Raipa, A. (2002). *Viešoji politika ir administravimas: raida, struktūra ir sąveika*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 1.
39. Smalskys, V. (2007). Valstybės tarnybos genezė ir raida Lietuvoje. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (ats.red. K.Masiulis ir A. Krupavičius). Vilnius.
40. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. ir kt. (2000). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
41. Šarmavičius, O. (2007). Apie valstybės tarnybą [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą <http://www.vtd/index.php?-1278181434>
42. Šarmavičius, O. (2006). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje: esama situacija ir reformos iššūkiai*. Vilnius.
43. Šavareikienė, D. (2007). *Vadyba*. Paskaitų konspektas. Šiauliai.
44. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius.
45. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Personalo pusmetinės ataskaitos nuo 2004 iki 2009 m.
46. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2008-01-31 Nr. 44-3.
47. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2008-01-29 Nr. 44-2.
48. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2008-01-28 Nr. 44-1.
49. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2003-10-16 Nr. 1.
50. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2004-12-28, Nr. 1.
51. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2005-06-30, Nr. 1.

52. Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2005 m. gruodžio 21 d. sprendimas Nr. 7-222 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo komisijos sudarymo“.
53. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos 2006-01-20 raštas Nr. (6.7)-18-93 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo“.
54. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2006-01-31, Nr. 44-1.
55. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006-02-01 įsakymas Nr. 14-22P „Dėl kvalifikacinių klasių suteikimo valstybės tarnautojams“.
56. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos 2007-01-16 raštas Nr. (6.6)-18-88 „Dėl valstybės tarnautojų vertinimo“.
57. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2007-01-29 Nr. 44-2.
58. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2007-01-26 Nr. 44-1.
59. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007-02-01 įsakymas Nr. 14-41P „Dėl kvalifikacinių klasių suteikimo valstybės tarnautojams“.
60. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007-03-23 įsakymas Nr. 14-79P „Dėl neeilinio valstybės tarnautojų vertinimo“.
61. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos protokolas, 2007-04-05, Nr. 44-3.
62. Ukmergės rajono apylinkės teismo Personalo pusmetinės ataskaitos 2003-2009 m.
63. Ukmergės rajono apylinkės teismo Valstybės tarnautojų registro ataskaitos 2003-2009 m.
64. Ukmergės darbo biržos Personalo pusmetinės ataskaitos 2003-2008 m.
65. Ukmergės darbo biržos Valstybės tarnautojų registro ataskaitos 2003-2008 m.
66. Vanagas, R., Tumėnas A. (2008). *Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 25
67. *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijos* (2008) [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą <http://www.vtd/index.php?-1243287824>
68. Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos interneto svetainė [žiūrėta daug kartų]. Prieiga per internetą www.vtd.lt
69. *Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2003 metų veiklos ataskaita* [žiūrėta 2009-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
70. *Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ataskaita apie Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą 2004 metais* [žiūrėta 2009-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>

71. *Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimo metinė ataskaita už 2005 m.* [žiūrėta 2009-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
72. *Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaita už 2006 m.* [žiūrėta 2009-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
73. *Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita* [žiūrėta 2009-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
74. Žukauskas, E. (2004). *1918-1940 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 1.

PRIEDAI