

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ  
YPATUMAI IR TOBULINIMO GALIMYBĖS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO  
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTU**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorius** Vita Juknevičienė

**Vadovas** prof. habil. dr. Vladislavas Domarkas

**Recenzentas** prof. dr. Alvydas Raipa

## **SANTRAUKA**

Vita Juknevičienė

### **Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir tobulinimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu**

Magistro darbas

Magistro darbe yra išryškintos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos ir valdymo problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos į valstybės tarnybą aspektu. Išsamiai analizuojamos Lietuvos ir septynių užsienio šalių valstybės tarnautojų atrankos sistemos, atskleidžiami jų specifiniai bruožai, pranašumai ir trūkumai. Pateiktas Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo modelis, paremtas kodų sistemos įvedimu ir naujų atrankos procedūrų analize. Atlikta Lietuvos Respublikos norminių aktų, reglamentuojančių valstybės tarnybą ir atranką į ją, analizė, pateikti teisinės bazės koregavimai, susiję su naujo modelio įgyvendinimu. Patvirtinta autorės suformuluota mokslinė hipotezė, kad būtina didinti atrankos procedūrų skaidrumą ir, tobulinant valstybės tarnybos tarnautojų atrankos sistemą, tikslinga pasinaudoti užsienio valstybių pažangia patirtimi.

## **SUMMARY**

Vita Juknevičienė

### **Public Servants Selection Peculiarities and Development Opportunities in Aspect of Public Administration Human Resources Management**

Master's thesis

This master's thesis deals with problems of public administration human resources selection and management. It analyses and systemizes theoretical and practical research into public administration human resources management and public servants selection conducted by various Lithuanian and foreign authors. The paper presents a detailed analysis of Lithuanian and seven other countries public servants selection systems, reveals specific aspects, advantages and disadvantages. It presents a new model for the development of Lithuanian public servants selection system, based on the code system and the new procedures' analysis. The paper presents an analysis of legal acts of the Republic of Lithuania that directly influence public service and public servants selection; it gives corrections for the legal base, according to implementing of the new selection model. The scientific hypothesis was proved: it is necessary to increase the transparency of public servants selection's procedures, and it is purposeful to use the experience of advanced foreign countries for developing the selection system.

## TURINYS

IVADAS.....	6
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS IR ATRANKA VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME...	10
1.1. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo samprata.....	10
1.2. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka .....	20
1.3. Naujausios žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos tendencijos.....	29
2. VALSTYBĖS TARNYBOS PERSONALO ATRANKOS SISTEMŲ ANALIZĖ .....	34
2.1. Lietuvos valstybės tarnybos atrankos ypatumai.....	34
2.2. Valstybės tarnautojų atranka užsienio valstybėse .....	46
2.2.1. Jungtinių Amerikos Valstijų valstybės tarnyba .....	47
2.2.2. Didžiosios Britanijos valstybės tarnyba.....	49
2.2.3. Vokietijos valstybės tarnyba .....	51
2.2.4. Prancūzijos valstybės tarnyba .....	53
2.2.4. Švedijos valstybės tarnyba.....	54
2.2.5. Belgijos valstybės tarnyba .....	56
2.2.6. Ispanijos valstybės tarnyba .....	57
2.3. Atrankos į valstybės tarnybą sistemų lyginamoji analizė .....	59
3. LIETUVOS ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TOBULINIMO GALIMYBĖS.....	65
3.1. Atrankos sistemos tobulinimo kryptys.....	65
3.2. Būtinai Lietuvos teisinės bazės pokyčiai, susiję su atrankos sistemos tobulinimu.....	73
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	91
DISKUSIJA .....	94
LITERATŪRA .....	95

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime funkcijos .....	16
<i>2 lentelė.</i> Atrankos proceso etapai.....	23
<i>3 lentelė.</i> Atrankos metodai ir su jais susijusios problemos.....	25
<i>4 lentelė.</i> Valstybės tarnautojų (neskaitant statutinių) skaičius Lietuvoje 2002–2006 metais.....	36
<i>5 lentelė.</i> Lietuvos, JAV, D. Britanijos, Vokietijos, Švedijos, Prancūzijos, Belgijos ir Ispanijos atrankos į valstybės tarnybą sistemų charakteristikos .....	60
<i>6 lentelė.</i> Teisės aktų tobulinimo aspektai, siekiant įgyvendinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos kodų sistemą.....	74

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	12
2 pav. Žmogiškųjų išteklių sistema (Harvardo modelis).....	13
3 pav. Žmogiškųjų išteklių sistema (Harvardo modelis).....	14
4 pav. Vertybių įtaka pagrindinėms personalo valdymo funkcijoms.....	18
5 pav. Atrankos kriterijų sistema.....	22
6 pav. Atrankos schema .....	22
7 pav. Bendras atrankos testų abstraktumo palyginimas.....	27
8 pav. Konceptuali atrankos sistemos tobulinimo schema.....	28
9 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.) .....	37
10 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2005 m. (proc.).....	38
11 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2006 m. (proc.).....	38
12 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal kategorijas (proc.) .....	39
13 pav. Valstybės tarnybos bendrasis valdymas .....	40
14 pav. Valstybės tarnybos departamento struktūra, papildyta egzaminų centru .....	68
15 pav. Asmenų, galinčių užimti konkursines pareigas, įvedimas į kodų sistemą .....	70
16 pav. Pretendento į pareigas atranka organizuojant pokalbį.....	71
17 pav. Pretendento į pareigas atranka pagal testo rezultatus .....	72

## ĮVADAS

Naujieji šio laikmečio iššūkiai – globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – didina reikalavimus ir viešajam administravimui. Bet kurio valdymo sėkmė priklauso nuo tą funkciją vykdančiųjų asmenų kompetentingumo (United Nations, 2006, p. 1). Dabartiniu laikotarpiu viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo klausimai įgyja vis didesnę svarbą, nes valdžios institucijos nuolat sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius daugialypės specialistų kompetencijos.

Daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. „Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumo, valstybės institucijų darbuotojų profesionalumo ir atsakingumo didinimui“ (Chlivickas E., 2001, p. 162).

Lietuvoje, kaip ir kitose valstybėse, viešasis administravimas turi sudaryti prielaidas integruotai ir gerai valdomai centrinės ir vietos valdžios sistemai sukurti bei užtikrinti tos sistemos vystymąsi, įgyvendinant su tuo susijusias veiklos programas.

„Socialinė ir ekonominė valstybių raida neišvengiamai iššaukia tam tikrą įtampą tarp valdžios ir visuomenės. Bandant mažinti tą įtampą, daugeliu atvejų labai svarbu kuo objektyviau ir visapusiškiau įvertinti valdžios institucijų bei įstaigų veiklą, ir taip vertinimais grįsti veiklos tobulinimo kelius“ (Domarkas V., 2005, p. 208). Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai (Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui, 2006). Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo pasirengimą ir norą vykdyti veiklą (Sumetzberger, 2005, p. 663). Pagrindinis iššūkis šalies viešojo administravimo sistemai yra pasitikėjimas žmogiškaisiais ištekliais, kuris reikalauja tam tikro kompetentingumo. Kompetentingas personalas gali būti išugdomas organizacijoje, bet dažniausiai priimant darbuotojus, jau ieškoma pakankamų įgūdžių ir žinių turinčių darbuotojų. Todėl labai svarbus tampa atrankos procesas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje.

Nors Lietuvoje jau yra gana daug išsilavinusių ir kvalifikuotų specialistų, tačiau nepakankamai tobula teisinė bazė bei egzistuojanti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos tvarka vis dar stabdo viešojo administravimo pažangą. Valstybės tarnautojų atranka – viena specifinių sričių, reikalaujanti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos tobulinimo. Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina sistemiškai tobulinti žmogiškųjų

išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus (Chlivickas E., 2005, p. 62).

Tobulinant žmogiškųjų išteklių sistemą viešajame sektoriuje, būtina tinkamai panaudoti visų proceso dalyvių patirtį ir koordinuoti jų veiklą. Čia ypatingai svarbu pasikeisti pažangiaja patirtimi tarp šio proceso dalyvių, pasinaudoti asocijuotų struktūrų ir užsienio šalių patirtimi ir pasiekimais tiek žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo, tiek ir viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos tobulinimo srityje.

Norint įgyvendinti valstybės tarnautojų nepertraukiamo kvalifikacijos ugdymo sistemą, kuri sudarytų prielaidas valstybės tarnautojų nepriekaištingai darbo kokybei, pirmiausia reikia įdiegti specialistų, reikalingų ir tinkančių dirbti valstybinėse įstaigose bei organizacijose, paieškos sistemą ir konkrečioms pareigoms bei funkcijoms valstybės tarnyboje atlikti tinkamiausius bei kryptingai rengtinų specialistų atrankos sistemą. Taigi, pabrėžiamas atrankos svarbumas kaip vienas iš valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo strategijos elementų.

Atrankos procedūrų tobulinimas atsispindi ir viešojo administravimo reformos įgyvendinime. Viešojo administravimo reforma siejama su valdymo funkcijų pasidalijimo racionalizavimu, valstybės ir kitų institucijų santykio gerinimu, atskaitomybės sistemos tobulinimu bei profesionalios valstybės tarnybos ugdymu ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos plėtra. Šiuo metu Lietuvos valstybės tarnybos reforma yra vykdoma ir sprendžiami atrankos į tarnybą tobulinimo klausimai. Siekiama sukurti viešą ir nešališką atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemą. Norima paskatinti į šią tarnybą ateiti daugiau išsilavinusių, kompetentingų žmonių, galinčių dirbti efektyviai.

Nagrinėjant įvairių autorių darbus ir atsižvelgiant į šiuolaikinio pasaulio tendencijas, aiškiai išskiriama būtinybė tobulinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą, gerinti atrankos procedūras ir tobulinti sistemas valstybės lygiu. Šiuolaikiniame pasaulyje nagrinėjamos įvairios vadybinės problemos, ieškomi jų sprendimo būdai. Viena iš aktualiausių vadybinių sprendžiamų klausimų – žmogiškųjų išteklių valdymas bei viena iš šios srities specifinių sudedamųjų dalių – personalo atranka. Ši vadybinė problema būdinga ir kitoms administravimo kryptims.

Vadybos magistrantūros specializacija „Viešasis administravimas“ įgalina darbo autorei nagrinėti vadybos mokslo problemą valstybės tarnybos kontekste. Todėl magistro darbas orientuojamas į viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo problemą, susijusią su atrankos procedūromis.

**Darbo mokslinė problema** – atrankos į valstybės tarnybą kaip viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elemento tikslingos raidos kelių išryškimas.

Darbe keliamas **praktinis uždavinys** – išanalizuoti esamą situaciją ir numatyti atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimo sąlygas.

**Tyrimo aktualumas.** Šiuolaikiniame kontekste egzistuoja daug atrankos sistemų ir joms būdingų bruožų, tačiau siekiama rasti optimaliausią modelį, galimą pritaikyti konkrečios šalies atveju. Darbe kuriamas Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos modelis, remiantis pasaulinėmis tendencijomis ir pritaikant praktines rekomendacijas.

**Tyrimo objektas** – viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka Lietuvoje.

**Tyrimo dalykas** – viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos Lietuvoje tobulinimo ypatumai.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti Lietuvos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos specifiką ir numatyti tobulinimo galimybes.

Siekiant nurodytojo tikslo, darbe bandoma pagrįsti **hipotezę**, kad, įvertinant didelę viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos įtaką viešųjų paslaugų teikimui ir visuomenės pasitikėjimui valstybės tarnyba, būtina didinti atrankos procedūrų skaidrumą ir, toliau tobulinant šios tarnybos tarnautojų atrankos sistemą, tikslinga pasinaudoti užsienio valstybių pažangia patirtimi.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti išsikelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

- Atskleisti teorinius viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus;
- Išanalizuoti atrankos, kaip viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sudėtinės dalies, bruožus;
- Išnagrinėti Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių valstybės tarnautojų atrankos aspektus;
- Pateikti Lietuvos ir kitų valstybių valstybės tarnybos sistemų lyginamąją analizę;
- Pateikti galimą Lietuvos valstybės tarnybos tarnautojų atrankos modelį, kuris galėtų pasitarnauti tobulinant šią atranką.

Darbo **teorinis reikšmingumas**: vadybos ir viešojo administravimo teorijų kontekste atskleista viešojo administravimo darbuotojų atrankos specifika.

Tyrimo **naujumas**: sukurtas modelis Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą sistemai tobulinti.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas**: magistro darbe aprašytasis modelis leidžia koreguoti esamą Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą, pasitelkiant gerąją užsienio valstybių patirtį (kodų sistemą); modelis pagrįstas atrankos proceso žingsnių identifikavimu, atsakingų institucijų įvardijimu, teisės aktų koregavimu.

Tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros, teisės aktų, dokumentų ir statistinių duomenų analizė, sisteminimas ir aprašomasis metodas.

Darbo **struktūra**: darbą sudaro trys dalys. *Pirmoje dalyje* apibrėžiamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių, jų valdymo ir atrankos sampratos, aptariami pagrindiniai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos modeliai, būdai ir rūšys, apžvelgiamos naujausios tendencijos. *Antroje dalyje* apžvelgiama Lietuvos valstybės tarnybos samprata,



atskleidžiama atrankos į valstybės tarnybą specifika Lietuvoje, nagrinėjami valstybės tarnautojų atrankos procesai įvairiose išsivysčiusiose pasaulio šalyse (Jungtinėse Amerikos valstijose, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje, Švedijoje, Belgijoje ir Ispanijoje), atliekama Lietuvos ir minėtų užsienio šalių atrankos į valstybės tarnybą sistemų lyginamoji analizė. *Trečioje dalyje* pateikiami autorės atlikto Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo galimybių identifikavimo rezultatai ir jų vertinimai. Pateikiamas autorės sukurtas modelis valstybės tarnautojų atrankai ir pagrindžiama, kokie būtų tikslingi Lietuvos teisės aktų pakeitimai, tobulinant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą atrankos aspektu. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Analizuojant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos specifiką, numatant optimizavimo galimybes, buvo išnagrinėti 89 literatūros šaltiniai, tarp jų Lietuvos Respublikos įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, moksliniai straipsniai, įvairių tarptautinių organizacijų ataskaitos, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete. Darbe pateikiama 17 paveikslų ir 6 lentelės.

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS IR ATRANKA VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME

## 1.1. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame administravime bei atranką, kaip tos sistemos elementą, svarbu išsiaiškinti jų sampratas Lietuvos ir užsienio autorių darbuose. Būdinga tai, kad žmogiškųjų išteklių samprata pirmiausia analizuojama vadybos teorijos, davusios pradžią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sąvokai, kontekste.

Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Kaip teigia G. S. Batra, tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso organizacijos pelningumas. Organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas, t.y. organizacijos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių joje žmonių. Netgi naujo kapitalo įdėjimai gali viršyti numatoma naudą, jeigu bus valdomi kompetentingo personalo (Batra G. S., 1996, p. 23–24). Pabrėžiama, kad net vienas gabus asmuo organizacijoje gali sukurti mechanizmą, kuris užtikrintų organizacinę sėkmę. Asmenų kolektyvinė išmintis gali būti transformuota į organizacinį intelektą, dėl kurio organizacija tampa adaptyvia ir greitai reaguojančia (Liebowitz J., 2004, p. 1). Todėl bet kuriai organizacijai būtini žmogiškieji ištekliai.

M. T. Ewing ir A. Caruana teigimu, „žmogiškųjų išteklių valdymo“ sąvoka ir koncepcija didele dalimi buvo JAV autorių straipsnių išdava, siejama su organizaciniu efektyvumu, atsiradusi XX a. aštuntame dešimtmetyje (Ewing M. T., Caruana A., 1999, p. 19). Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindinis siekis tapo maksimizuoti vertę, įvardijamą veiksmingumo, ekonomiškumo ir administracinio efektyvumo sąvokomis, gaunamą verbavimo, atrankos, apmokėjimo, mokymo procesuose ir bendro darbuotojų elgesio rezultatuose (Rosebloom D.H., Kravchuk R.S., 2005, p. 218).

Žmogiškųjų išteklių valdymas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai tiria tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti – domisi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėja statiška, kiti – dinamišką sistemą. Tokiai situacijai įtakos turi autorių požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą. Šaltiniuose, kurių autoriai žmogiškųjų išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, iš viso sunku išskirti specializuotas veiklas. Juose praktiškai analizuojamos įvairios organizacijų valdymo problemos per personalo veiklą (Levickienė A., 2005, p. 5). Pavyzdžiui, pagal H. Sun žmogiškųjų išteklių analizė organizacijoje apima tokius klausimus kaip: koks yra laikinų darbuotojų procentas dirbančiųjų skaičiuje, kokia mokėjimo už darbą sistema; koks darbo klasifikacijų skaičius, kokie yra pasiūlymai kiekvienam darbuotojui per metus; koks yra komandose dirbančiųjų procentas

dirbančiųjų skaičiuje, kiek užtrunka mokymosi laikas; koks yra darbuotojų, turinčių įgūdžių dirbti bet kurį darbą procentas dirbančiųjų skaičiuje ir pan. (Sun H., 2001, p. 199).

Žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibrėžti kaip naują mąstymo būdą apie tai, kaip turėtų būti valdomi darbuotojai darbo vietoje (Pinnington A., Edwards T., 2000, p. 4). Arba į žmogiškųjų išteklių valdymą galima žiūrėti kaip į strateginę personalo vadybą, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą (Yahya S., Goh W. K., 2002, p. 460). Pagal S. M. Gonzalez, į žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką įeina daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros pabrėžimas (Gonzalez S. M., 2004, p. 60).

Žiūrint sisteminiu požiūriu, žmogiškųjų išteklių valdymas atsiranda darbuotojų asmeninės sistemos ir organizacijos socialinės sistemos sąveikoje. Specifinis sunkumas, su kuriuo susiduriama valdant žmogiškuosius išteklius, yra paradoksalus faktas, kad organizacija, kad ir kiek būtų pasirengusi sumokėti, neturi tiesioginio priėjimo prie fizinės darbuotojų veiklos. Todėl pagrindinės žmogiškųjų išteklių funkcijos yra: suvaldyti paradoksą, kad darbas būtų vienintelis produkcijos veiksnys, kuriuo pilnai negalėtų disponuoti pirkėjas; valdyti netikrumą, susijusį su tinkamo darbo užtikrinimu (Sumetzberger W., 2005, p. 663). Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo gebėjimą ir norą vykdyti veiklą.

Be to, nereikėtų pamiršti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolat kintantis procesas. Asmenys organizacijose atsakingi už personalo administravimą, turi reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas (Aghazadeh S. M., 2003, p. 201).

Kaip teigia J. P. Wilson, egzistuoja daugybė žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimų. Jie skiriasi tam tikromis detalėmis, tačiau turi pagrindinius bendrus aspektus:

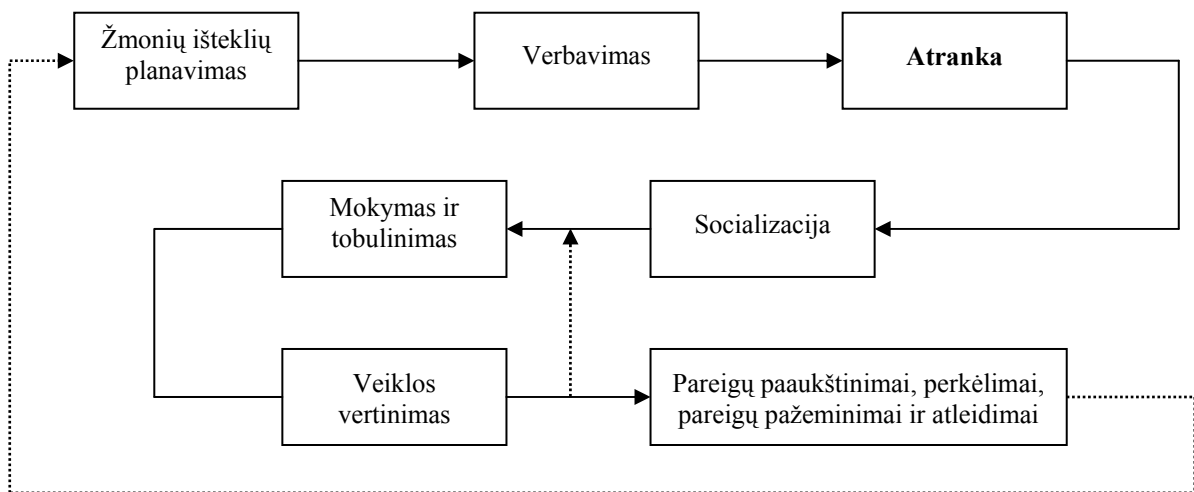
- Darbuotojai sudaro esmines sąlygas organizacijai tapti pranašesne dėl jų kompetentingumo;
- Būdas, kaip yra valdomi darbuotojai, tampa esmine vadybos užduotimi, todėl į ją yra įtraukiami visi vadybininkai. Jie atsakingi ne tik už atliekamas funkcijas, bet ir už žmogiškųjų išteklių politikos plėtrą;
- Kompetencijos pranašumas nebus pasiektas, jeigu darbuotojai neįsipareigos asmeniškai siekti organizacijos tikslų;
- Įsipareigojimas galimas tik tuo atveju, jeigu organizacijoje egzistuoja tokia praktika ir suformuota politika, padedanti darbuotojams įsisavinti organizacijos tikslus;
- Atranka, veiklos vadyba, mokymai, plėtra ir skatinimas yra pagrindinės geros įsipareigojimų strategijos veiklos sritys;

- Stiprios kultūros plėtra ir geros komunikacijos užtikrinimas leidžia sukurti aplinką, kurioje įsipareigojimo iniciatyvos sustiprėja (Wilson J. P., 2005, p. 27–28).

Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymo samprata priklauso nuo analizę atliekančių asmenų subjektyvaus požiūrio.

Anot L. Kaye, žmogiškųjų išteklių valdymas leidžia organizacijos veiklą padaryti nuoseklia, integralia ir strategiška, per atliekamas funkcijas, tokias kaip verbavimas, atranka, mokymas, plėtra ir veiklos įvertinimas (Kaye L., 1999, p. 581).

Pagal J. A. Stoner (2005), žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo (Stoner J.A. ir kt., 2005, p. 368). Tai pavaizduota 1 pav. schema. S. Yahya ir W. K. Goh taip pat išskiria keturias žmogiškųjų išteklių veiklos sritis: mokymą, sprendimų priėmimą, veiklos įvertinimą, apdovanojimą ir kompensavimą (Yahya S., Goh W. K., 2002, p. 457).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

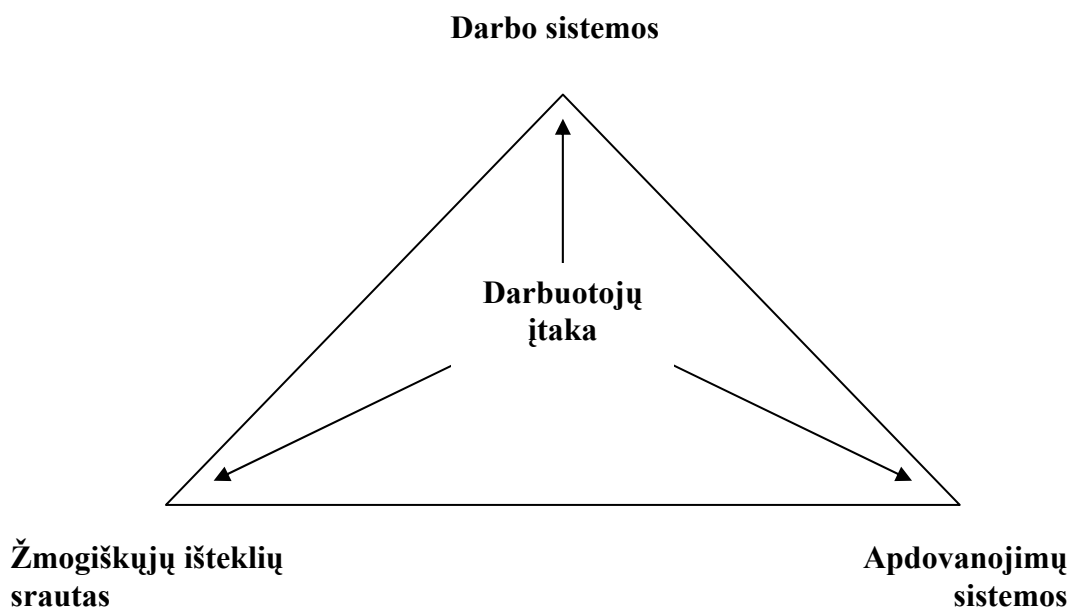
Šaltinis: Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2005). Kaunas, p. 368.

A. Pinnington ir T. Edwards išskiria du žmogiškųjų išteklių valdymo modelius: Harvardo ir Mičigano. Harvardo modelyje teigiama, kad daugelis skirtingų žmogiškųjų išteklių ir darbo santykių veiklų gali būti suskirstyta į 4 žmogiškųjų išteklių kategorijas:

- darbuotojo įtaka (kiek atsakomybės, vadovavimo ir galios yra suteikta ir kam);
- žmogiškųjų išteklių srautas (kokia yra darbuotojų kaita, kuri glaudžiai siejama su verbavimo, atrankos, pakėlimo pareigose, apribojimų sprendimais);
- apdovanojimo sistemos (kaip išoriškai ir vidumi yra apdovanojami darbuotojai už jų darbą);

- darbo sistemos (kokiais būdais žmonės, informacija, veikla, technologijos yra tvarkomi visuose organizacijos lygiuose) (žr. 2 pav.).

Tai yra pagrindinės sritys, į kurias vadovai turi atkreipti dėmesį organizacijoje, išsiaiškindami, ar šių komponentų sistema yra unifikauta ar ne, koks konkretus vadovavimo stilius yra pritaikytas ir kokioje stadijoje yra veikla: kylančioje ar besileidžiančioje.

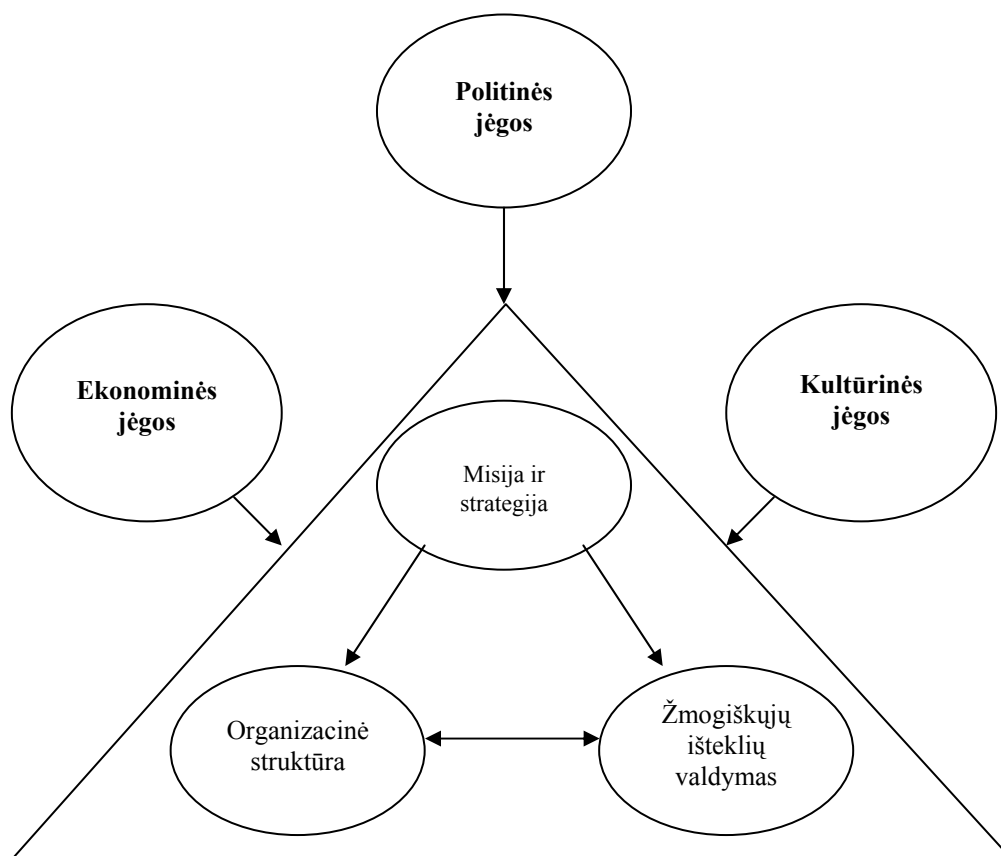


2 pav. Žmogiškųjų išteklių sistema (Harvardo modelis)  
 Šaltinis: Pinnington A., Edwards T. (2000). New York, p. 7.

Mičigano modelis pristato išorinius ir vidinius veiksnius, įtakančius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. Ir tai sudaro savotišką trikampį (žr. 3 pav.). Vadyba (vadovaujantys asmenys) turi nuspręsti, kokia bus organizacijos misija ir strategija, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas bus organizuojamas ir integruojamas, įsisavinant visa tai, kas yra įtakoje politinių, ekonominių ir kultūrinių jėgų, ir tik vėliau modeliuojant žmogiškųjų išteklių sistemą detaliau. Kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas priklausytų nuo politinių, socialinių ir ekonominių veiksnių patvirtinama ir Jungtinių Tautų 2005 m. ataskaitoje *Efektīvūs viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai globalizuotame pasaulyje*. Joje teigiama, kad be teisinių ir suprantamų politinių institucijų, viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sistemos gali būti kontroliuojamos privilegijuotų grupių ar net kastų (United Nations, 2005, p. 68).

Mičigano modelis argumentuoja tai, kad be žmogiškųjų išteklių valdymo yra žmogiškųjų išteklių ciklas, įtakoiantis individualią ir organizacinę veiklą. Šį ciklą apibūdina 4 funkcijos. Veikla – tai visų žmogiškųjų išteklių komponentų funkcija: žmonių, kurie geriausiai atliktą darbą nustatytoje struktūroje, *atranka*; jų veiklos *įvertinimas*, kad būtų galima adekvačiai padalinti apdovanojimus; darbuotojų *apdovanojimas* už gerų rezultatų pasiekimus, kaip motyvavimo

priemonė; *vystymas*, nukreiptas į darbuotojų dabartinės veiklos vykdymą ir pasirengimą veiklai, kurią jie vykdys ateityje (Pinnington A., Edwards T., 2000, p. 13). Tokie žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai ir teorijos yra išskiriami įvairių autorių, tačiau viešojo administravimo sritis yra specifinė ir reikalaujanti atitinkamos specializuotos žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos bei analizės.



3 pav. Žmogiškųjų išteklių sistema (Harvardo modelis)

Šaltinis: Pinnington A., Edwards T. (2000). New York, p. 12.

Nuostatos žmogiškųjų išteklių valdymo klausimu buvo formuojamos viešojo administravimo kaip administravimo mokslo krypties raidoje (nuo tradicinio viešojo administravimo link naujojo viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo). Daugeliu atvejų sąvokos naujasis viešasis administravimas (*angl.*: new public administration – NPA) ir naujoji viešoji vadyba bei naujasis viešasis valdymas (*angl.*: new public management – NPM) vartojami kaip sinonimai. Iki aštuntojo dešimtmečio šis terminas (t.y. viešoji vadyba) nebuvo dažnai vartojamas, o „viešasis administravimas“ tebėra labiau mėgstamas pavadinimas svarbiausiuose moksliniuose žurnaluose Jungtinėje Karalystėje ir JAV. Be to Prancūzijos, Vokietijos ir Skandinavijos šalių mokslininkai tebeverčia šios srities pavadinimą kaip „viešasis administravimas“ arba „administravimo mokslas“ kur kas dažniau negu „viešoji vadyba“ (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 24). „Šios dvi sąvokos gali būti vartojamos kaip sinonimai ir dažnai taip yra, tačiau tarp jų

galima išžiūrėti skirtumą, kad kalbant apie viešąją vadybą yra didesnis polinkis į vadybinės elgsenos ekonominę interpretaciją, o diskusijos apie viešąjį administravimą dažniausiai remiasi politikos mokslu, sociologija ir organizacijų analize“ (Denhardt J. V., Denhardt R. B., 2003, p. 20).

Įvertinant Lietuvos įstatyminę bazę, dabartinėje lietuvių kalboje sąvoką „viešojo vadyba“ tikslinga vartoti kalbant apie visų viešųjų įstaigų valdymą, o „viešasis administravimas“ – kalbant apie vykdomosios valdžios įstaigų veiklą, t.y. laikant, kad sąvoka „viešojo vadyba“ taikytina visam viešajam sektoriui, o „viešasis administravimas“ – tik daliai šio sektoriaus organizacijų (Domarkas V., 2004).

Šiuolaikinė „žmogiškųjų išteklių valdymo“ sąvoka turi keletą sinonimų, kurie ir dabar naudojami daugelio autorių – „personalo administravimas“, „žmonių išteklių vadyba“ ir pan. O viešasis sektorius apibrėžiamas kaip pagrindinė viešojo administravimo veiklos sritis.

Pabrėžiama, kad viešasis sektorius ir jame vykstantys procesai keičiasi, atsižvelgiant į naujas tendencijas. Naujoji viešojo vadyba įtakojo daugelio valstybių viešojo administravimo personalo funkcijų kaitą. Esminiai pokyčiai susiję su tuo, kad žmogiškųjų išteklių funkcijų vykdymas buvo decentralizuotas į operacinius vienetus, specialių vadybininkų galia buvo padidinta priimant sprendimus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais (Hays S. W., Lavigna R. J., 2004). Anksčiau tai buvo centrinės valdžios prerogatyva, o žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvos buvo vykdomos, atsisakant nebūtinų taisyklių ir reguliavimo. Dėl pokyčių, vykstančių viešajame administravime, kinta ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka.

V. Baršauskienė pateikia apibrėžimą, apibūdinantį pagrindinius sąvokos aspektus. „Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas“ (Baršauskienė V., 2001, p. 214). Ši samprata apima daugelį aspektų: žmogiškųjų išteklių planavimą viešajam sektoriui, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą viešajame administravime, darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, etines problemas viešajame sektoriuje. Palyginus su J. A. Stoner apibrėžta žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, V. Baršauskienės pateiktoji turi tam tikrą specifiką, nes ji taikoma viešajam sektoriui, kuris nuo privataus sektoriaus skiriasi ne tik valdymu, organizavimu, bet ir efektyvumo bei rezultatų įvertinimu. Viešajame sektoriuje išskiriamas specialus dėmesys etikai, siekiant įgyvendinti visuomenės interesų apsaugą (viešųjų ir privačių interesų konfliktų vengimas).

J. S. Ott ir E. W. Russell, išskiria tokias viešojo administravimo personalo valdymo funkcijas:

- Verbavimas ir valstybės tarnautojų atranka;
- Tarnybos pozicijų klasifikavimo sistemos stiprinimas ir plėtra bei adekvataus atlygio ir naudų užtikrinimas kiekvienai pozicijai;
- Darbo-tarnautojų santykio valdymas, į kurį įeina ir derybos su profesinėmis sąjungomis bei sutarčių tvirtinimas;

- Tarnautojų, pažeidžiančių taisykles ar nevykdančių reikiamo lygio veiklos, drausminimas ir apribojimai;
- Mokymosi programų tarnautojams ir vadovams koordinavimas (Ott J. S., Russell E. W., 2001, p. 399).

D. Klingner ir J. Nalbandian (1985), kurie cituojami kaip viešojo sektoriaus personalo administravimo klasikai, išskyrė *1 lentelėje* nurodytas pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime funkcijas

*1 lentelė. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime funkcijos*

<b>Funkcija</b>	<b>Uždaviniai</b>
<i>Aprūpinimas</i>	Skelbti įdarbinimo konkursus, atrinkti ir priimti naujus darbuotojus
<i>Paskirstymas</i>	Paskirstyti darbus; atlyginti darbuotojams; paaukštinti, perkelti dirbti kitur.
<i>Vystymas</i>	Apmokyti, įvertinti, globoti, motyvuoti.
<i>Sankcionavimas</i>	Disciplinuoti; derėtis su darbuotojais dėl darbo sąlygų ir santykių; vykdyti skundų ir apeliacijų procedūras.
<i>Kontrolė ir adaptavimas</i>	Sukurti personalo valdymo sistemą; nustatyti personalo skyriaus vaidmenį ir santykius su finansų skyriumi bei tiesioginiais vadovais; sukurti ir palaikyti informacijos bei prognozės sistemas, atitinkančias aprūpinimo, paskirstymo, vystymo ir sankcionavimo funkcijas.

*Šaltinis: Klingner D., Nalbandian J. (1985). New Jersey.*

Galima teigti, kad paskutinės dvi aptartos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos viena su kita siejasi tokiais aspektais: abiejose galima išskirti verbavimo ir atrankos, paskirstymo, vystymo, sankcionavimo funkcijas. J. S. Ott ir E. W. Russell dėmesį atkreipia ir į profesinių sąjungų veiklą bei su tuo susijusių institucijų derybų veiklą. D. Klingner ir J. Nalbandian labiau pabrėžia adaptavimo sistemos sukūrimą bei kontrolės užtikrinimą komunikacinių ryšių pagalba.

Nuo XX a. aštunto dešimtmečio viešojo administravimo darbuotojai buvo drąsinami tapti labiau verslininkiškais ir atsisakyti biurokratinių tradicijų bei procesų. Tačiau lyginant privatų ir viešąjį sektorius, teigiama, kad pastarajame labiau taikytinas tradicinio stiliaus, standartizuotas ir kolektyvinis žmogiškųjų išteklių valdymas (Boyne G. ir kt., 1999, p. 417).

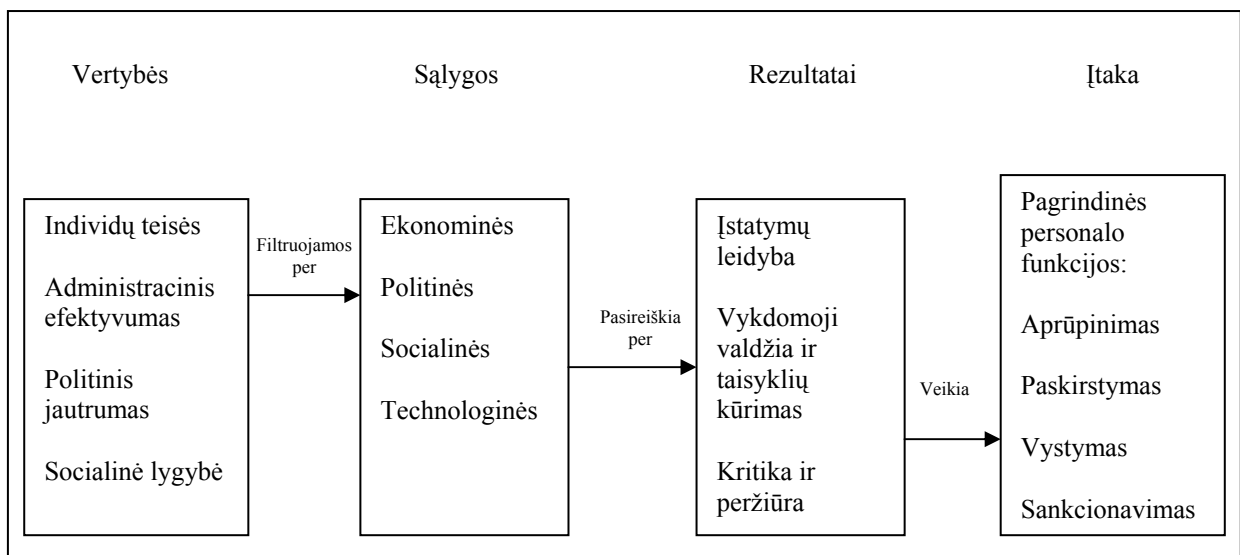
Visuomet išlieka viešosios politikos įtaka viešojo administravimo žmogiškiesiems ištekliams. Visų pirma, išrinkti politikai nori suformuoti savo padėjėjų ratą iš jam žinomų asmeninio pasitikėjimų tarnautojų rato (Ott J. S., Russell E. W., 2001, p. 400). Antra, politika įtakoja darbuotojų sugebėjimą nenutrūkstamai teikti paslaugas, taip pat veikdama jų santykių su klientais suvokimą. Taigi daugiausia diskusijų kelia klausimas, ar nustatyta politika yra teisinga ir sudarys naudingą efektą paslaugų teikime (Humphrey Ch. ir kt., 2003, p. 115). Tačiau politinė galia ir įtaka turi būti konstituciškai patikrinta, tokiu būdu išvengiant bet kokio neteisėtumo (Spicer M. W., 1997, p. 244). Trečia, plėtojama idėja, kad valstybės tarnautojai neturėtų užimti pasyvios pozicijos



politikos įgyvendinimo procese, bet turėtų pilnai ištraukti į vykstančius procesus, kad būtų pasirengę identifikuoti nesklandumus bei problemas, galinčias pakenkti vykdomų programų sėkmei (Stillman II R.J., 2000, p. 349). Ketvirta, viešojo administravimo organizacijos labiau tarpusavyje susijusios, nei bet kurios verslo organizacijos dėl keleto priežasčių: politinės atskaitomybės, bendros pajamų bazės, socialinio tikslų tipo ir geografinės jurisdikcijos (Vasu M.L., Stewart D.W., Garson G.D., 1998, p. 251).

V. Baršauskienė, remdamasi minėtais autoriais, teigia, kad aplinkos įtaka pagrindinėms personalo valdymo funkcijoms atsispindi vertybėse, filtruojamose dominuojančių ekonominių, politinių ir socialinių sąlygų (žr. 4 pav.). Keturias nurodytas funkcijas, išskyrus kontrolės ir adaptavimo funkciją, atlieka bet kuri personalo sistema, todėl jos sudaro žmonių išteklių valdymo viešajame administravime pagrindą. O bet kuri kompleksinė organizacija stengiasi kontroliuoti, kaip šios funkcijos atliekamos ir adaptuoti žmoniškųjų išteklių valdymo metodus prie besikeičiančios aplinkos. Pavyzdžiui, JAV viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimuose buvo siekiama išsiaiškinti valstybės tarnautojų požiūrius, vertybes ir įsitikinimus. Rezultatai ne visada buvo pastovūs, keliantys diskusijas dėl biurokratinių idėjų ir pasiaukojimo tarnybai (Henderson K. M., 2004, p. 242). Taigi, žmonių turimos vertybės ir įsitikinimai nulemia jų pasirinkimą, taip formuodami visų valdymo lygmenų viešosios politikos kryptis. Vertybės tampa kriterijais, pagal kuriuos vertinami viešojo sektoriaus darbuotojų sprendimai. „Vertybės, veikiamos ekonominės, politinės ir socialinės aplinkos, pasireiškia per įstatymus, vadovavimą ir kritiką“ (Baršauskienė V., 2002, p. 215-218). Todėl vertybės tampa vienu iš kriterijų, nulemiančiu visuomenės vertinimą viešojo administravimo darbuotojų atžvilgiu.

J. Palidauskaitės teigimu, viešojo administravimo tyrinėtojų darbuose šalia vertybės sąvokos naudojami normų, principų, reikalavimų ir standartų terminai. Vieni autoriai profesines vertybes daugiau sieja su vadyba, pabrėždami efektyvumą, rezultatyvumą, bendradarbiavimą ir kt. Kiti vertybes sieja su demokratijos idealiais, t.y. teisingumu, atsakomybe ir atskaitingumu. Trečia grupė, kuriai galima priskirti ir H. Frederickson (1997 m. išleidusį knygą *The Spirit of Public Administration*), bando derinti vadybos ir demokratijos idealus, tradicinį ir naująjį viešąjį administravimą, akcentuodami efektyvumą, rezultatyvumą ir teisingumą. Ketvirtoji grupė (prie kurios priskiriamas ir R. Denhardt – knygos *Viešųjų organizacijų teorijų* autorius), akcentuoja tik tokias vertybes, kaip sąžiningumas, geranoriškumas ir kt., kurios svarbios žmonių tarpusavio santykiams, ir kurios atsispindi valstybės tarnautojų profesinės etikos ar elgesio kodeksuose (Palidauskaitė J., 2004, 135–136).



4 pav. Vertybių įtaka pagrindinėms personalo valdymo funkcijoms

Šaltinis: Klingner D., Nalbandian J. (1985). New Jersey.

Paskutiniai minėta grupė ypatingą dėmesį teikia etikos vertybėms. Etika gali būti apibrėžiama kaip organizacijos kuriama vertė. Viešajame administravime, atsižvelgiant į vertybių laikymąsi, vertė gali būti kuriama keletu aspektų: etikos, kai veikloje taikomos vertybės (sąžiningumas ir teisingumas), demokratiškumu (veiklos grindimas teisės aktais), profesionalumo vertybėmis (efektyvumas, kompetencija), visuomenės dalyvavimu, demokratija ir profesionalumu (Dvorakova Z., 2005, p. 172).

Vertybės pasireiškia ne tik sprendimų vertinimo srityje. Jos taip pat sąlygoja viešojo administravimo specialistų sugebėjimą sukurti visuomenės sąmonėje tinkamą savo tarnybos įvaizdį, todėl išskiriamos esminės vertybės, laikomos labiausiai diegtinomis veikloje. Labai aiškiai pabrėžiama vertybių svarba ir naujosios viešosios tarnybos, kaip viešojo administravimo naujosios tendencijos, idėjose.

Pagrindą naujosios viešosios tarnybos idėjoms susiformuoti sudarė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir naujasis viešasis administravimas. Laikoma, kad naujosios viešosios tarnybos idėjos nors ir žymiai skiriasi nuo tradicinio ir naujojo viešojo administravimo idėjų, vis dėlto jų nepaneigia, o tik papildo. Išskiriami tokie esminiai aspektai:

- *Tarnauti piliečiams, o ne klientams*: visuomenės interesai yra labiau apsprendžiami bendrosiomis vertybėmis, o ne sanauja individualių savanaudžių interesų. Todėl valstybės tarnautojai turi ne vien reaguoti į „klientų“ poreikius, bet ir labiau fokusuoti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius su piliečiais ir tarp piliečių;

- *Siekti išsiaiškinti visuomenės interesus*: valstybės tarnautojai turi įnešti indėlį, kuriant kolektyvinę, dalyvavimo visuomenės interesų sampratą, akcentuojant bendrus, o ne individualius, interesus ir bendrą atsakomybę;
- *Vertinti pilietiškumą, o ne verslininkiškumą*: valstybės tarnautojai ir piliečiai, atliekantys nereikšmingus darbus visuomenės labui, visuomenės yra geriau vertinami, negu verslininkiški vadybininkai, kurie veikia taip, lyg valdiški pinigai būtų jų nuosavybė;
- *Mąstyti strategiškai, veikti demokratiškai*: visuomenės poreikius atitinkantys viešosios politikos tikslai ir programos gali būti efektyviausiai ir atsakingiausiai įgyvendinami bendromis kolektyvinėmis pastangomis ir bendradarbiavimo procesais;
- *Pripažinti, kad atskaitomybė nėra paprasta*: valstybės tarnautojai turi turėti galvoje tai, kad atskaitomybė neapsiriboja rinkos reikalavimais; jie turi paklusti konstitucijai ir įstatymams, bendruomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesams;
- *Labiau tarnauti, o ne vairuoti*: labai svarbu, kad valstybės tarnautojai atliktų bendrąjį vertybėmis grindžiamą vadovavimą, padedant piliečiams išreikšti ir įgyvendinti bendrus interesus, o nesistengtų kontroliuoti arba vairuoti visuomenę kita kryptimi;
- *Vertinti žmones, ne vien produktyvumą*: viešosios organizacijos ir jų tinklai dažniausiai sėkmingiau veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms (Denhardt J. V., Denhardt R. B., 2003).

Remiantis naujomis idėjomis valstybės tarnyboje, išskiriamos ir pabrėžiamos naujos vertybės. Pavyzdžiui, K. M. Henderson išskiria tokius valstybės tarnybos bruožus, kuriuos siekiama įtvirtinti Jungtinių Amerikos valstijų viešajame administravime:

- Neutralumas ir objektyvumas (nors valstybės tarnautojai laikosi nustatytos politikos, tačiau yra politiškai neutralūs ir nepriklausantys jokioms politinėms jėgoms; atsižvelgiant į įstatymus ir nustatytas taisykles, nėra paisoma individo religijos, gyvenamosios vietos, lyties, rasės, etinės grupės, amžiaus ir pan.);
- Profesionalumas ir kompetencija (valstybės tarnautojas yra kompetentingas atlikti jam pavestus darbus, remiantis tinkamumo testais ir profesionalumo standartais. Amerikos viešojo administravimo organizacija (*angl.* The American Society for Public Administration) nustatė pagrindinius kriterijus, galinčius tobulinti „viešojo administravimo mokslą, procesus ir meną“: tarnauti viešajam interesui, gerbti Konstituciją ir įstatymus, rodyti asmeninį sąžiningumą, remti etikos organizacijas, siekti profesionalaus meistriškumo);
- Skaidrumas ir atskaitomybė (valstybės tarnautojai yra nuolatos stebimi visuomenės, todėl jie turi taip teikti paslaugas, kad geriausiai tenkintų viešuosius interesus ir bet kuriuo metu galėtų atsiskaityti visuomenei) (Henderson K. M., 2004, p. 244–245).

Panašūs valstybės tarnybos bruožai apibrėžti ir Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose (žr. 2.1 skyrių). Valstybės tarnautojų veiklos svarbiausi etikos principai yra: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006).

Pasak Z. Dvorakovas, siekiant organizacijos etiško elgesio, reikia atkreipti dėmesį į tris pagrindinius dalykus: darbuotojų atranką, pabrėžiant aukšto lygio pareigūnų moralinius principus, reguliarius profesionalumą didinančius mokymus ir socialinių įgūdžių plėtrą (Dvorakova Z., 2005, p. 176). Todėl asmuo, kuris renkasi viešojo administravimo sritį, turi įsisavinti su etika susijusius principus ir jais vadovautis savo veikloje. Profesionalumas ir kompetencija iš dalies yra formuojami praktinės veiklos metu, tačiau jie jau gali būti keliami kaip tam tikri reikalavimai atrenkant kandidatus į tam tikras valstybės tarnybos pareigas. Dėl to atranka tampa vienu iš esminių žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime elementų.

## **1.2. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka**

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankoje taikomos bendrosios vadybinių teorijų nuostatos. Jau H. Fayol nurodė, kad kiekvienas personalas turi pasižymėti tam tikromis savybėmis, išskirdamas keletą savybių: mokėjimą vadovauti arba bendrauti su kitais žmonėmis, būti aktyviam, turėti moralinės drąsos, tarnybinių pareigų nepertraukiamumą, turėti profesionalią kompetenciją ir bendrą dalykišką patyrimą, turėti tam tikrų bendrų žinių (Fayol H., 2005, p. 73). Vėliau kiti autoriai teigė, kad netgi organizacijos strategija formuojama atsižvelgiant į žmogiškuosius išteklius. Reikia išsiaiškinti, kokių gabumų žmonės reikalingi užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą ateityje ir siekti numatytų tikslų; kokios žmogiškųjų išteklių programos ir iniciatyvos reikalingos siekiant efektyvumo organizacijos veiklai įvairių rinkos poreikių kontekste (Thomas M. A., 1996, p. 6). Kadangi ateinantis į organizaciją darbuotojas jau turi tam tikrą žinių ir kompetencijos lygį, susiformavusią pasaulėžiūrą, labai svarbu iš galimų kandidatų atrinkti tą asmenį, kuris geriausiai tiktų pareigoms. Bet kuri organizacija siekia, kad skelbimas apie laisvą darbo vietą pasiektų kuo didesnę asmenų skaičių ir pritrauktų didesnę kandidatų skaičių, kurie vėliau atrenkami pagal įvairių rūšių filtrus (prašymų, motyvacinių laiškų, gyvenimo aprašymų vertinimas; egzaminai; pokalbiai ir t.t.) ir galiausiai priimamas sprendimas dėl tinkamiausių kandidatų (Cook M., 2001, p. 2–3). Todėl kiekvienoje organizacijoje svarbiu aspektu tampa atrankos procesas.

Įvairūs autoriai panašiai, tačiau kartu ir skirtingai apibrėžia atrankos sąvoką. Atranka – tai procesas, kurio metu: taikant įvairias atrankos priemones ir būdus, iš suinteresuotų pretendentų išrenkamas naujas darbuotojas (Levickienė A., 2005, p. 10); kurio pirminis ir vidurinis etapai yra verbavimas ir testavimas, o paskutinis etapas, kai individas užima tam tikrą poziciją (Daley D. M., 2002, p. 123); informacijos apie kandidatą rinkimo ir įvertinimo, ir galiausiai, sprendimo dėl

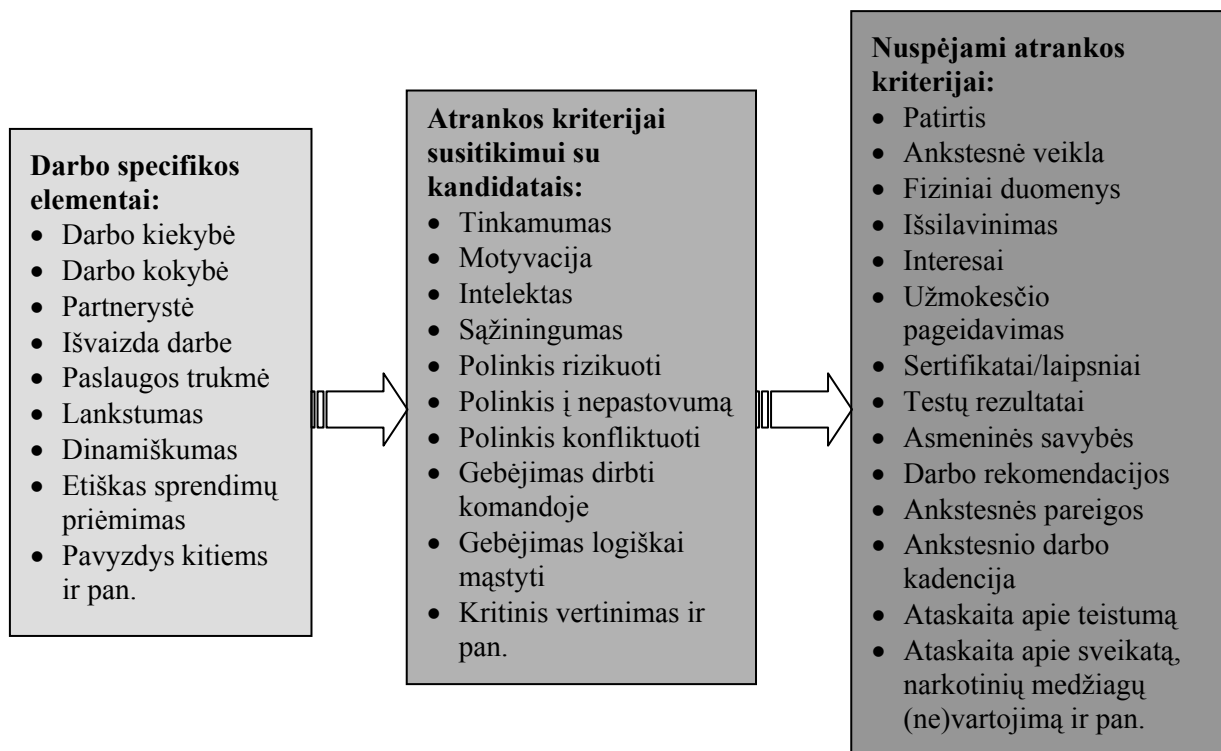
personalo priėmimo procesas (Bernardin H.J., 2003, p. 111). Pagrindinis atrankos tikslas yra identifikuoti tuos kandidatus, kurie teiks didžiausią naudą organizacijai ir įneš didžiausią indėlį į organizacijos veiklą (Lievens F., Dam K., Anderson N., 2002, p. 582). Atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl trijų priežasčių:

1. Kiekvieno iš darbuotojų individuali veikla iš dalies priklauso ir nuo kitų darbuotojų veiklos. Darbuotojai, turintys reikiamus įgūdžius, atliks tinkamai savo darbą ir skatins kitus siekti geresnių rezultatų. Asmenys, neturintys reikiamų gebėjimų, gali sąlygoti kitų darbo rezultatų mažėjimą;
2. Daug kainuoja verbavimo ir samdos procesai.
3. Nekompetentingos samdos teisinė reikšmė (už netinkamo personalo samdą organizacijai gali būti iškeltos bylos teismuose) (Dessler G., 2003, p. 127).

Atrankos sistemai svarbu turėti nusistovėjusią tam tikrą tvarką (struktūrą, procesus), pagal kurią vertinami tam tikrų pareigų kandidatai. Kartais gali būti asmenų, kuriems suteikiama teisė atrinkti kandidatus, nes manoma, jog jie turi pakankamai kompetencijos šiam uždaviniui įvykdyti. Svarbu, kad tokie asmenys remtųsi savo didele patirtimi toje srityje ir žinotų pareigų specifiką (Aghazadeh S. M., 2003, p. 202). Tačiau taikant šį modelį, susiduriama su problema, kad tie atrankos procesą vykdančios žmonės gali ne pilnai suvokti patikimumo ir validumo sąvokas (Kwiatkowski R., 2003, p. 388). Tai reiškia, kad taikant naują atrankos metodą, tokie asmenys turėtų įtikinamai ir ypatingai greitai jį perprasti kad galėtų pateikti svarias išvadas, tačiau ne visada greitai priimti sprendimai gali būti laikomi patikimais ir validžiais. Tokiu būdu atrankos patikėjimas konkrečių asmenų kompetencijai ne visada pasiteisina.

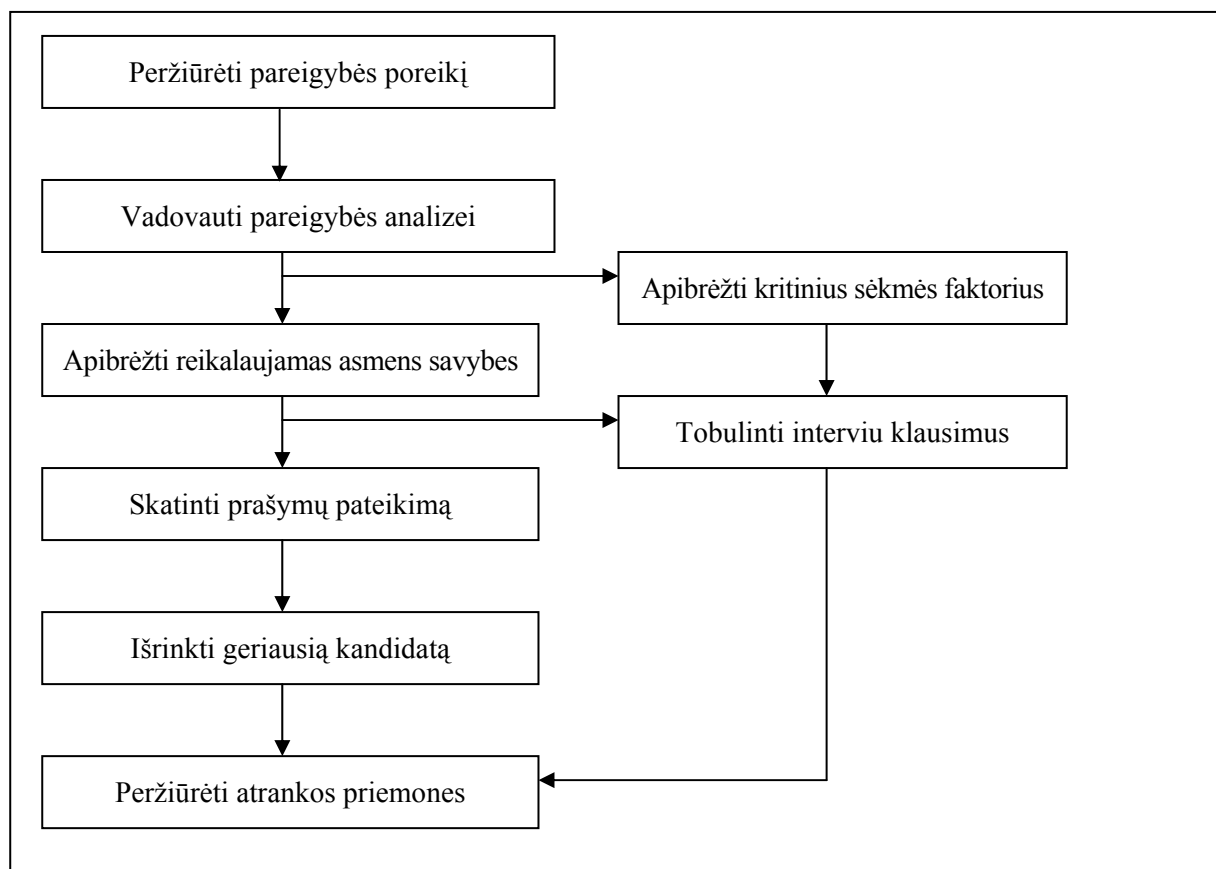
Kai kandidatus vertina asmenys, žinantys darbo specifiką, naudinga apibrėžti veiklos specifikos elementų, atrankos kriterijų susitikimui su kandidatais ir nuspėjamų atrankos kriterijų sistemą, padedančią specialistui arba specialistų grupei vertinti kandidatus (žr. 5 pav.).

Kitas atrankos būdas – konkrečių žingsnių numatymas atrankos procedūrai. Pagal Ch. Mak, gera atranka – sudėtingas darbas, sujungiantis du skirtingus taškus, t.y. individų charakteristikas ir pareigybės ar organizacijos poreikį. Efektyvi atranka reikalauja prisitaikyti prie konkrečių sąlygų ir skirtingai pradėti samdos procesą (Mak Ch., 1995, p. 14). 6 pav. pavaizduota atrankos schema, prasidedanti nuo pareigybės poreikių apžvalgos. Pirmasis žingsnis, kuris atrodo paprasčiausias ir savaime suprantamas, dažniausiai praleidžiamas.



5 pav. Atrankos kriterijų sistema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mathis R.L., Jackson J.H. (2003), p. 238.



6 pav. Atrankos schema

Šaltinis: Mak Ch. (1995), p. 14.

Atrankos schema pagal Ch. Mak pasižymi tuo, kad ypatingai pabrėžiamas interviu indėlis į sėkmingą atrankos procedūrą. Neiškiriamas egzaminavimas raštu, kaip viena sudedamųjų atrankos procedūrų. Prašymai atlieka testų vaidmenį, t.y. kandidatai atrenkami pagal jų sugebėjimus geriausiai atskleisti savo kompetenciją pokalbio metu ir pagal nurodytus aspektus prašyme. Pareigybės nagrinėjimas suteikia naudingos informacijos ne tik kandidato reikalaujamos savybėms apibrėžti, bet ir interviu metodui tobulinti. Geriausio kandidato į pareigybes atrinkimas taip pat teikia grįžtamąją informaciją atrankos priemonių tobulinimui. Todėl toks atrankos procesas turėtų vykti nuolatos ir dinamiškai, kad jo pagalba būtų galima vykdyti sėkmingą atranką.

Dar vienas būdas yra pasirinkti tam tikrą atrankos sistemą, suformuojant principus naudojamus tame procese. Principų suformulavimas čia taikomas kaip viena iš efektyviausių priemonių geriausio kandidato nustatymui. Principai turi būti numatyti kiekvienam konkrečiam veiksmui ar procedūrai, todėl tai reikalauja išankstinio pasiruošimo ir jau numatytų veikimo kryptių identifikavimo. J. A. Stoner siūlo 2 lentelėje aprašytą standartinę samdymo procedūrą, susidedančią iš septynių etapų.

**2 lentelė. Atrankos proceso etapai**

PROCEDŪROS	PASKIRTIS	VEIKSMAI IR KRYPTYS
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikia informacijos pokalbiui	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą	Klausiama apie patyrimą, norimą algą, norą persikelti ir t.t.
3. Testavimas	Padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės
4. Tyrimai „už nugaros“	Patikrinama pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo darbdavį (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip individą	Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės
6. Fizinis patikrinimas	Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektyvumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė	Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas

*Šaltinis: Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2005). Kaunas, p. 381.*

Pagal J.A. Stoner (2005), į atranką įeina kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus bei rekomendacijas; ir galiausiai, kandidatų sąrašo pateikimas vadovams, atrenkantiems kandidatus ir juos samdantiems. Rašytiniais testais stengiamasi išsiaiškinti kandidato interesus, gabumus ir protinius sugebėjimus. Darbuotojams testuoti gali būti naudojami įvairūs ir skirtingos paskirties testai: žinių testai, intelekto testai, atlikimo testai, grafologiniai testai, psichologiniai testai. Taip pat svarbus metodas – interviu. Dažniausiai naudojami interviu tipai yra: nestruktūrizuotas, struktūrizuotas, dalinai struktūrizuotas, stresinis interviu, mišrus interviu. Pasirenkamo interviu tipą, visų pirma, apsprendžia apklaustųjų skaičius, funkcinės vietos, į kurią atrenkama, svarba ir specifika, apklausėjo savybės (Levickienė A., 2005, p. 11). Šis modelis pasižymi tuo, kad jame jau atsiranda ne tik pokalbis, bet ir egzaminas raštu (testas). Pokalbis taip pat vykdomas du kartus, norint patikrinti, ar pirminio pokalbio ir testo rezultatai teisingai atspindi kandidato tinkamumą konkrečiai pareigybei. Modelis pasižymi ir dar vienu išskirtiniu bruožu – fiziniu kandidato tinkamumo patikrinimu. Ši procedūra tiesiogiai siejasi su kandidatui siūlomų naudų paketu, taip pat tuo siekiama išvengti ginčytinų situacijų, susijusių su organizacijos aplinka.

Patyrusių vadovų organizacija gali ieškoti atsiradus naujai pareigybei ar atsilaisvinus buvusiai. Su pasirinktu patyrusiu vadovu prieš samdant paprastai vedama keletas pokalbių. Klausinėja beveik visada aukštesnio lygio vadovas, norintis įvertinti kandidato tinkamumą ir jo ankstesnio darbo rezultatus, bando nustatyti, ar kandidatas atitinka organizacijoje įsivaizduojamą gero vadovo įvaizdį, kaip suderinama kandidato asmenybė, ankstesnis patyrimas, asmeninės savybės ir darbo stilius su organizacija bei jos kultūra. Priimant į vadovo pareigas neturintį didelės patirties kandidatą, jis vertinamas pagal įgytą išsilavinimą, neakademinę veiklą studijų metai, ir galiausiai, apklausinėjamas kaip ir kiti patyrę kandidatai, siekiant nustatyti, ar jis turi tai, ką apklausiantieji laiko vadovo postui tinkamu asmenybės tipu (Stoner J. A. ir kt., 2005, p. 382).

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus (Stoner J. A. ir kt., 2005, p. 369–380). Sunkumai, susiję su kandidatų atranka, kaip teigia Ch. Mak, dažniausiai kyla dėl per menkos darbo funkcijų analizės, nepakankamos reikalingo asmeninių įgūdžių profilio analizės, neadekvačių interviu arba klausimynų technologijų (Mak Ch., 1995, p. 12). J. A. Stoner taip pat išskiria keletą problemų atrenkant įvairaus lygio darbuotojus. Jos apibendrintai pateikiamos 3 lentelėje. Tačiau praktiškai tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas.



3 lentelė. Atrankos metodai ir su jais susijusios problemos

<i>Lygis</i> <i>Atrankos metodas</i>	Žemesnio lygio darbuotojai	Vidutinio ir aukštesnio lygio darbuotojai (vadovai)
<b>Pokalbis</b>	Gali būti gana paviršutinis.	Gali būti išstėtas.
	Nepatikimumą gali lemti skirtingi apklausančiojo ir klausinėjamojo tikslai. Dauguma pokalbių yra mažiau detalūs ir apgalvoti.	
<b>Testas</b>	Daugelis testų pasirodė diskriminuojantys pagal sudarymo principą ir rezultatus, o dėl vertintojų subjektyvumo sunku nustatyti jų ryšį su darbu.	Mažai naudojami arba iš viso nenaudojami formalūs testai.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2005). Kaunas, p. 380–381.

Organizacijos į laisvas pareigas gali siūlyti vieną iš savo esamų darbuotojų, jeigu tai yra susiję su pareigų paaukštinimu arba asmens pageidavimu dirbti kitame teritoriniame padalinyje. Tokiu būdu galima atsisakyti pirmojo atrankos proceso etapo, kuriame kandidatai pretenduoja į tam tikras pareigas. Tai pakeičiama pasiūlymu užimti atitinkamas pareigas konkrečiam asmeniui. Tokiu būdu organizacijos sąnaudos, susijusios su paieškos ir samdos klausimu sumažėja.

Atrankos proceso etapų išsidėstymas bei skaičius priklauso ir nuo kandidatų skaičiaus. Mažas kandidatų skaičius gali sąlygoti atrankos proceso pokyčius t. y. atsisakoma antrojo arba ketvirtojo etapo. Gali būti pradeda nuo testavimo išsiaiškinant pretendentų tinkamumą ir po to kalbantis su geriausiais pretendentais.

Darbo specifiška taip pat keičia atrankos procesą. Ne visoms pareigoms reikalaujama pateikti asmens darbingumą patvirtinantį dokumentą arba laikyti fizinio pasirengimo egzaminą. Kai kuriais atvejais gali būti anaipol įdarbinami darbuotojai turintys tam tikrų sveikatos sutrikimų (pvz. pagal neigaliųjų integracijos į darbo rinką programas ir pan.).

Lyginant viešąjį ir privatų sektorius, teigiama, kad viešasis sektorius gali dirbti sėkmingai, jeigu naujas personalas ateina iš privataus sektoriaus su savo idėjomis ir novatoriškumu (Boyne G. ir kt., 1999, p. 417–418).

Tinkamų asmenų atranka, pasak S. M. Aghazadeh, priklauso nuo daugybės faktorių, įskaitant ir valstybės vaidmenį (Aghazadeh S. M., 2003, p. 201). Ypatingai šis vaidmuo suaktyvėja kalbant apie viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranką.

Viešajam administravimui tinkamų darbuotojų parinkimas yra svarbus, nes nuo to priklauso visuomenei teikiamų paslaugų kokybė. Kaip teigia V. Baršauskienė, svarbu, kad atrankos procesas būtų objektyvus, t.y. darbuotojai būtų samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus (Baršauskienė V., 2002, p. 223).

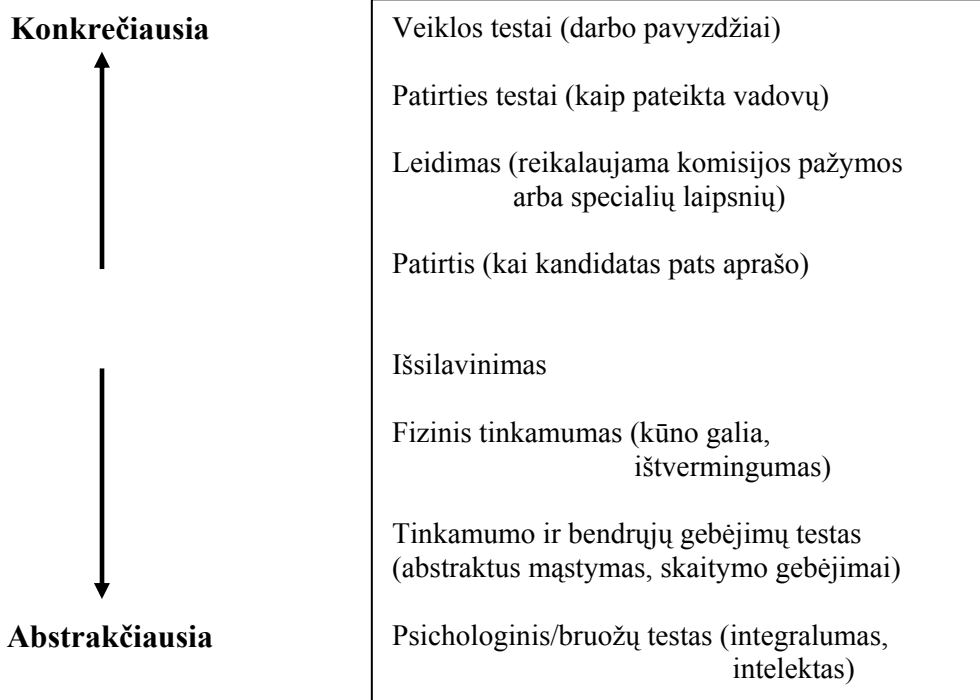
L. Nigro ir F. Nigro siūlo pasirinkti „darbo elementų“ metodą, pagal kurį analizės būdu identifikuojami įgūdžiai, žinios bei sugebėjimai, sudaromas kandidatų reitingas pagal išsilavinimo ar patirties faktus, liudijančius jų kompetenciją įvairiuose darbo elementuose. Tokiu būdu išvengiama subjektyvumo vertinant kandidatų išsilavinimą ir patirtį (Nigro L. ir Nigro F., 1994, p. 90).

Siekiant užtikrinti objektyvią darbuotojų atranką į viešąsias įstaigas, daugelyje šalių naudojami testai. Kokie testavimo būdai pasirenkami, priklauso nuo to, kokios charakteristikos reikalingos būsimiems darbuotojams. L. Nigro ir F. Nigro pastebi, kad Jungtinėse Amerikos valstijose kai kuriuos kvalifikacinius reikalavimus kandidatams nustato įstatymas ar socialinė politika. Pavyzdžiui, nors gyvenamoji vieta, amžius ar pilietybė nėra tiesiogiai susiję su sugebėjimu atlikti darbą, šie veiksniai gali būti svarbūs siekiant bendresnių politinių, socialinių ir ekonominių tikslų (Nigro L. ir Nigro F., 1994, p. 89). Kadangi reikalavimus nustato įstatymas, viešosios įstaigos turi jam paklusti. Testai laikomi efektyviais metodais ir tuo atveju, jeigu siekiama rasti tinkamiausią kandidatą, kurio individuali pozicija sutaptų su organizacijos tikslais, nedarant jokio išorinio poveikio pačiam kandidatui. Testai gali būti suformuoti taip, kad atspindėtų daugelį skirtingų atvejų ir tikslų (Daley D. M., 2002, p. 127).

Įvairūs autoriai pateikia skirtingas testų rūšis. V. Baršauskienė išskiria tokius testavimo būdus:

- Testai raštu (dažniausiai pasirenkami su galimais atsakymų variantais; kandidatai įvertinami kiekybiniu metodu);
- Praktiniai testai (sudėtingų darbų ir situacijų imitavimas; leidžia nustatyti, kaip kandidatai atlieka konkrečius darbo elementus);
- Testai žodžiu (formos – komisijos atliekama kandidatų apklausa, grupiniai žodiniai testai; dirbtinai sukuriama situacija; siekiama nustatyti kandidato sugebėjimą perteikti savo idėjas bei efektyviai bendrauti su kitais žmonėmis);
- Gabumų, asmenybės ir vientisumo testai (gabumų ir asmenybės testai naudojami nustatyti kandidato emocijas ir intelektines charakteristikas; vientisumo testai – kandidatų sąžiningumą);
- Informacijos rinkimas (rekomendacijų tikrinimas);
- *Bandomasis laikotarpis (tai nėra testas, bet paskutinis atrankos etapas; suteikia galimybę vadovams įvertinti darbuotojus ir priimti nuolatiniam darbui tik tuos, kurie dirbo patenkindami jiems keliamus reikalavimus (Baršauskienė V., 2002, p. 225–228).*

Kiti autoriai išskiria testavimo būdus, pagal užduočių ir klausimų specifiką, bei siekiamos testų abstraktumo/konkretumo laipsnį. Jie pavaizduoti 7 pav. schemeje.



7 pav. Bendras atrankos testų abstraktumo palyginimas

Šaltinis: Berman E.M., Bowman J.S., West J. P., Wart M. (2001). London, p. 113.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankai geriausia naudoti testus, kurie yra aukštesnio konkretumo lygio, nes abstraktūs testai negalėtų atspindėti jų asmeninių savybių, pasireiškiančių konkrečios veiklos ar kritinių situacijų atveju; gebėjimų spręsti su darbu susijusias užduotis; konkrečios specifinės darbo srities išmanymo ir patirties. Pagrindinės priežastys, dėl kurių naudojamas interviu (pokalbio) metodas, yra:

- *Socialiniai interviu aspektai:* lankstumas, galimybė sutikti asmenį ir pasikalbėti „akis į akį“, galima daryti tam tikrą įtaką.
- *Kitų metodų apribojimai:* laiko ir piniginių išlaidos atrankos specialistų parengimui, galimas neigiamas poveikis kandidatams, personalo atrankos specialistų naudojama universali technologija ir metodologija, netinkama konkrečiais atvejais.
- *Gaunama nauda iš struktūruoto interviu:* didesnis susikoncentravimas ties reikalaujamomis kandidato kompetencijomis, didesnė gerų sprendimų tikimybė, nuoseklesnis ir teisingesnis kandidatų išbandymas (Barclay J. M., 1999, p. 148).

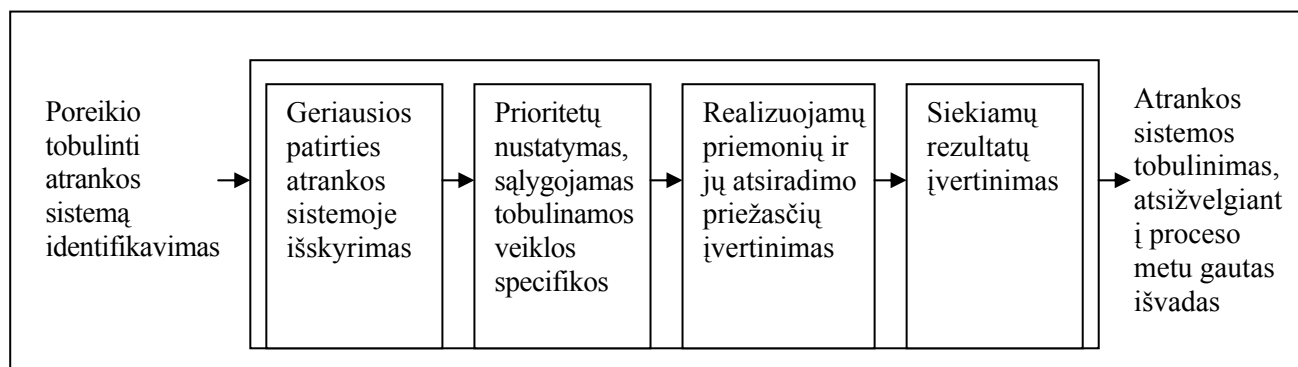
Interviu metodas pasižymi tuo, kad kandidatus apklausiantys asmenys labai pasitiki savo sprendimais, o jų asmeninė nuomonė sutapatinama su „validumo“ sąvoka. Tačiau interviu turi privalumą patikrinti tuos įgūdžius, kuriuos kandidatas yra nurodęs savo gyvenimo aprašyme ir motyvaciniame laiške, be to, galima aptarti įvairius su darbu susijusius aspektus, atsakyti į papildomai kilusius klausimus. Todėl šis atrankos metodas yra paplitęs, ypač Jungtinės Karalystės atrankos į valstybės tarnybą sistemoje.

Asmenims, kurie atranka tinkamiausius kandidatus interviu metodu, būtina žinoti esmines pozicijas, kurias reikėtų išsiaiškinti interviu metu, tikrinant kandidato kritinio mąstymo įgūdžius ir gebėjimą atsakyti į netikėtus klausimus. Šios pozicijos, susijusios su tokiomis užduotimis:

- Kritikuoti arba įvertinti (programą, politiką, procedūras, ataskaitos rekomendacijas/išvadas, sprendimus, požiūrį);
- Išspręsti problemą (paprašyti kandidato apibrėžti problemą, identifikuoti jos priežastis, įvertinti galimus sprendimus, nuspręsti, kokių veiksmų reikėtų imtis, apibrėžti įgyvendinimo planą);
- Pritaikyti nustatytas taisykles/kriterijus konkrečiam atvejui;
- Išdėstyti tyrimo valdymo, išeities ieškojimo, tikslo paieškos planą/žingsnius;
- Perskaityti ir paaiškinti, perfrazuoti arba interpretuoti strategijos, procedūros, įstatymo ar bet kurios rašytinės medžiagos sakinį;
- Nustatyti tikslų, problemų ar veiksmų prioritetus;
- Išspręsti vadovavimo problemą, susijusią su planavimu, organizavimu, koordinavimu, motyvavimu, vadovavimu, įvertinimu, kitų darbo palengvinimu;
- Įtikinti arba įkalbėti hipotetinį klientą/auditoriją;
- Pasiruošti per nustatytą laiką ir žodžiu pristatyti kandidatui pateiktą medžiagą;
- Reaguoti atsakant žodžiu arba raštu į priešiška nusiteikusį asmenį arba skundą;
- Suvidinti specifinę su darbu susijusią situaciją;
- Parašyti arba pataisyti raštišką medžiagą, susijusią su darbu (Berman E.M., Bowman J.S., West J.P., Wart M., 2001, p. 117).

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

Siekiant viešojo administravimo institucijų efektyvios veiklos, dažnai atkreipiamas dėmesys ir į atrankos sistemą, kuriai gaires nustato organizacijos grįžtamasis ryšys apie naujai priimtų darbuotojų veiklą ir jos efektyvumą. Atsižvelgiant į naujai gautą informaciją, galima tobulinti patį atrankos procesą (žr. 8 pav.).



8 pav. Konceptuali atrankos sistemos tobulinimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Davies A. J., Kochhar A. K. (2000), p. 1205.

Ši atrankos proceso tobulinimo sistemos schema gali būti sėkmingai taikoma viešojo administravimo sferoje, nes būtent šis sektorius pasižymi greita reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos poreikį adaptuotis. Šioje viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemoje lengviau nustatyti teigiamus pavyzdžius ir patobulintą sistemą diegti visoje srityje. Tuo tarpu verslo sektoriuje, atranka į konkrečias organizacijas vykdoma atskirai, atsižvelgiant į kiekvienos iš jų poreikius, o ne į bendrus sektoriaus dėsnius.

J. Novagrockienė išskiria tris valstybės tarnautojų atrankos modelius:

1. Konkurencinį meritokratinį modelį, kur svarbiausia žinios, įgūdžiai, patyrimas ir kiti privalumai;
2. „Gildinį“ arba karjeros modelį, jungiantį pirmojo bruožus su reikalavimu nuosekliai kopti karjeros laiptais;
3. Vadinamąjį politinės nekompetencijos modelį, kur svarbiau lojalumas ir politinis patikimumas, o ne profesinė kompetencija (Novagrockienė J., 1998, p. 3).

Kiti autoriai (pvz. L. Daujotaitė) išskiria karjeros ir postų sistemas. 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. „Postų modeliui būdinga tai, kad priimama nebūtinai 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 pan. Šis modelis yra Švedijoje, Olandijoje ir kt.“ (Daujotaitė L., 2006). Karjeros ar postų sistemos nulemia veiksnius, kuriais remiantis yra valdoma žmogiškųjų išteklių sistema.

Tačiau tikrovėje modelių elementai susipina, o kuris dominuoja, galima nustatyti tik tiriant konkrečių šalių valstybės tarnybos aparatą arba konkrečius atvejus.

Tačiau keičiantis aplinkos veiksniams, kinta ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistema. Didžiausius pokyčius lemia įvairios tendencijos, išryškėjusios pasauliniame kontekste.

### **1.3. Naujausios žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos tendencijos**

Įvairūs autoriai išskiria veiksnius, kuriuos galima įvardinti kaip naujausius iššūkius ar tendencijas žmogiškųjų išteklių valdymui tiek privačiame, tiek valstybės sektoriuose.

Naujosios tendencijos viešajame administravime tiesiogiai siejasi ir su atrankos procesais. S. W. Hays ir R. J. Lavigna teigia, kad išsivysčiusiame pasaulyje, didžiausios problemos yra susijusios su: technologinių ir ekonominių sąlygų dideliais pokyčiais, kurie reikalauja įvairių

igūdžių darbuotojų; didelė konkurencija tarp privataus ir viešojo sektorių dėl gerų specialistų; vis labiau besiplečiančiu „vakuumu“ valstybės tarnautojų ir vadovų, kurie stengiasi išlikti aukštuose postuose; negatyviu valstybės tarnybos įvaizdžiu visuomenėje (Hays S. W., Lavigna R. J., 2004). F. Lievens ir kiti išskiria tokius didžiausią įtaką personalo atrankai darančius veiksnius, kaip technologiniai pokyčiai, globalizacija, socialinio potencialo augimas ir pokyčiai, susiję su reikalavimais organizacijų darbui (Lievens F., Dam K., Anderson N., 2002, p. 580). S. W. Hays ir R. C. Kearney pabrėžia, kad viešasis administravimas susiduria su aštuoniais verbavimo ir atrankos iššūkiais savo ilgalaikiam stabilumui ir efektyvumui: senėjanti viešojo sektoriaus darbo jėga, sutampanti su nedidele paaukštinimo galimybe ir augančiomis tarnautojų pakeitimo išlaidomis; aukštos kompetencijos darbo rinka, lydima profesionalumo ir informacinių technologijų įtakos; valstybės tarnautojo užmokesčio, teisingo ir tolygaus verslo sektoriuje esančiam, įvaizdžio nykimas; privataus sektoriaus įsigalėjimas teikiant didžiausią naudą darbuotojui; iššūkis tinkamai vadovauti įvairiapusei darbo jėgai; kompiuterių ir kitų informacinių technologijų integracija; alternatyvios darbo jėgos (laikinos, dalies darbo dienos) didėjimas; nuopelnais grįstos ir nediskriminuojančios atrankos sistemos išlaikymas decentralizuotame žmoniškųjų išteklių valdyme (Hays S. W., Kearney R. C., 2003, p. 122).

S. M. Aghazadeh išskiria penkis iššūkius žmoniškųjų išteklių valdymui verslo sektoriuje, kurie taip pat labai aktualūs ir viešajame sektoriuje:

1. Globalizacija;
2. Rentabilumo augimas;
3. Technologijos;
4. Intelektinis kapitalas;
5. Nuolatinis kitimas (Aghazadeh S. M., 2003, p. 205).

Kadangi patys principai svarbūs ir viešajame administravime, todėl jie yra esminiai, ir nagrinėjant naujas šios srities žmoniškųjų išteklių valdymo tendencijas.

**Globalizacija.** Globalizacija pasižymi tuo, kad vis dažniau balansuojama tarp globalaus mąstymo ir veikimo vietiniu lygiu. Globalizacija sąlygoja daugiasluksnį valdymą, kuriame yra trys lygmenys: subnacionalinis (vietos valdžios), nacionalinis (centrinės valdžios), globalinis (tarptautinių organizacijų) (Domarkas, V., 2005, p. 117). Žmonės, idėjos, paslaugos ir informacija dažnai skleidžiami pasauliniu mastu tenkinant vietinius (subnacionalinio lygio) poreikius. „Dabartinius sprendimus jau lemia nepastovios politinės situacijos, pasaulinės rinkos uždaviniai, besikeičiantys valiutos kursai ir neįprastos kultūros“ (Aghazadeh S. M., 2003, p. 205–206). Priimančiai sprendimus asmenys turi prisitaikyti prie tarptautinių situacijų ir poreikių, todėl reikia išmokyti dirbti įvairios vadybos sudėtingomis ir nevienareikšmiškomis sąlygomis.

***Rentabilumo augimas*** skatina asmenis, atsakingus už žmogiškųjų išteklių valdymą, reikalauti iš darbuotojų kūrybinių minčių ir inovatyvių idėjų. Todėl inovatyvūs darbuotojai turi būti palaikomi ir skatinami. Be to, išskyla poreikis personalui, sugebančiam dirbti skirtingų kultūrų ir darbo procesų sąlygomis. Toks pat poreikis svarbus ir viešojo administravimo srityje, valstybėms jungiantis į tarptautines organizacijas (pvz. JTO, ES, NATO ir pan.).

***Informacinės ir komunikacinės technologijos.*** Organizacijos nuolatos turi peržiūrėti savo turimas technologijas, nes jos yra vienas iš sparčiausiai kintančių dalykų pasaulyje. Visi pokyčiai reikalauja tam tikrų pastangų, todėl turi būti užtikrinama, kad naujų technologijų taikymas nesukeltų didelių sunkumų darbuotojams, kad jie nuolatos būtų mokomi ir tobulinami technologinių priemonių srityje. Naujos technologijos diegiamos ir atrankos procedūrose, pavyzdžiui, valstybės tarnautojų atranka, remiantis kodų sistema, Belgijoje.

Barjerai informacijos ir informacinių technologijų panaudojimui susidaro dėl personalo įgūdžių stokos, skepticizmo, reikalingų informacinių sistemų neužbaigtumo. Tai reikalauja tiek mokymų, tiek ir papildomų resursų (Humphrey Ch. ir kt., 2003, p. 116). Pavyzdžiui Japonijoje, žmogiškųjų išteklių tobulinimas administruojamas nacionaliniu ir vietiniu lygiais, kuriais rūpinasi tarybos ir nevyriausybinės organizacijos. Ieškomi viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokytojai (vadovai), kurie stengiasi išmokyti vyresnio amžiaus tarnautojus naudotis technologinėmis inovacijomis (Kitaura M., 1996, p. 17–21). Žmogiškųjų išteklių tobulinimas – tai eilė organizuotų veiklų, vykdomų per atitinkamą laikotarpį ir skirtų sudaryti tam tikrus elgesio pasikeitimus. Labiausiai paplitusios žmogiškųjų išteklių tobulinimo formos yra lavinimas (mokymasis dabartiniam darbui) ir ugdymas (mokymasis būsimajam darbui). Pagal P. R. Harris, žmogiškųjų išteklių valdymas apima šias personalo veiklos dimensijas, o taip pat naudą ir skatinimą, sveikatą ir saugumą, veiklos įvertinimą ir pan. (Harris P. R., 1999, p. 56).

Taip pat žmogiškųjų išteklių valdymui atsiveria galimybė ir erdvė panaudoti naujausias programines įrangas, specifinius tinklalapius ir pan., strategiškai aktualiai veiklai ir koncentruotis ties esminiais veiklos dalykais (Thom N. Alfes K., 2006, p. 9). Trumpa personalo organizacijos apžvalga rodo, kad priklausomai nuo lygio, kuriame tenka dirbti, reikalinga įvairiausia žmogiškųjų išteklių kompetencija, kuri gali būti įgyta arba yra iš prigimties universali. Ateityje tenka analizuoti, kaip galima įgyti reikiamą kompetenciją (Thom N., Alfes K., 2006, p. 11).

Žmogiškųjų išteklių atrankai informacinės technologijos taip pat padarė didelę įtaką, nes atrankos procesams pradėta naudoti multimedijos, internetinis ryšys (Lievens F., Dam K., Anderson N., 2002, p. 585). Jų pagalba pateikiamas vizualinis kandidatų aprašymas, greitai ir laiku perduodama informacija, ieškoma darbo skelbimų ir pan.

***Intelektinis kapitalas.*** Žiniomis pagrįsta organizacija vienu iš esminių savo kompetencijos privalumų gali laikyti patyrusius ir įgudusius darbuotojus. Todėl ypatingai svarbios tampa

žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos: verbavimas, atranka, įvertinimas, tobulinimas ir atlyginimas (Clark I., Colling T., 2005, p. 180).

Pasak N. Petkevičiūtės, pirmieji žingsniai organizacijoje darbuotojams yra labai svarbūs jų karjeros vystymo procesui. Naujam darbuotojui labai svarbu ne tik susipažinti su organizacijos kultūra, komunikavimo ir darbo atlikimo ypatumais, bet ir jausti pripažinimą bei profesinės kompetencijos raidą. Jeigu darbuotojas nesulaukia dėmesio iš vadovybės, darbas jam neteikia deramo pasitenkinimo, ir dominuoja žema motyvacija, darbo kokybė bei mažėja organizacijos sėkmės garantas. Kai darbuotojas yra tinkamai įvertinamas, jis dirba efektyviau, pasitenkinimas darbu ir lojalumas organizacijai didėja. Savo ruožtu organizacijoje gerėja psichologinis klimatas, keičiasi jos kultūra ir įvaizdis (Petkevičiūtė N., 2002, p. 220). Formalumas, pagarbumas, tradicijos, valstybės tarnautojų interesų grupės, metiniai apdovanojimai už gerą darbą, premijos ir kiti faktoriai gali pagerinti valstybės tarnybos įvaizdį (Henderson K. M., 2004, p. 243). Integravimasis į organizacijos kolektyvą laba didele dalimi priklauso ir nuo paties asmens sugebėjimų, tokių kaip: savęs pažinimo gebėjimų (padedančių išsiaiškinti dabartines ir ateityje numatomas įgyti asmenines vertybes, gebėjimus, lūkesčius); darbo pasaulio pažinimo gebėjimų (grindžiamą informuotumu apie darbo pasaulio ir jame egzistuojančios karjeros pasirinkimų įvairovės dinamiką); nuolatinio tobulėjimo gebėjimų (kurie yra svarbiausia asmenybės savikūros ir saviraiškos visuomenėje prielaida ir rezultatas); prisitaikymo darbe gebėjimų (asmeniškai vertingų darbo vertybių sistema, sąlygojanti individo norą dirbti, darbo paieškos ir išsilaikymo jame gebėjimai, darbo įpročiai, garantuojantys produktyvumą darbo vietoje, gebėjimai, reikalingi darbo vietos humanizavimui pagal savo poreikius); savivaldos gebėjimų (apimančių savęs pažinimo ir darbo pasaulio pažinimo gebėjimais pagrįstų karjeros, mokymosi, gyvenimo sprendimų priėmimo, jų koregavimo ir įgyvendinimo procesus, gebėjimą prisiimti atsakomybę už savo karjerą, jos planavimą, organizavimą, motyvavimą ir kontroliavimą) (Kučinskienė R., 2003, p. 180–181).

Vienas iš valdymo iššūkių, kuris apima ir pačius darbuotojus, yra tikslas užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas būtų profesionaliai ir socialiai patenkintas savo darbu. Anksčiau tai buvo sprendžiama darbuotojų kaita, tačiau dabar stengiamasi spręsti problemą kitokiais metodais, nes kaita sukeldavo stresą, mažindavo pasitenkinimą darbu. Šis iššūkis siejasi su darbuotojų samda ir jų išlaikymu (Bukh P. N. Ir kt., 2004, p. 388–389). Darbo viešajame administravime motyvacija remiasi tuo, kad viešųjų paslaugų, tenkinančių visuomenės poreikius, teikimas būtų būdas patenkinti ir asmeninius tarnautojų poreikius (Stillman II R.J., 2000, p. 344). Tai reiškia, kad valstybės tarnautojai teikdami viešąsias paslaugas visuomenei, piliečiams, teikia naudą ir sau patiems, kaip tos visuomenės nariams.

**Nuolatinis kitimas.** Sėkmingiausiai dirba tos organizacijos, kurios sugeba pritraukti, tobulinti ir išlaikyti kompetentingą personalą, sugebanti naujomis technologinėmis naujovėmis, priimti



racionalius sprendimus ir dinamiškai bei lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Todėl labai svarbu kaupti organizacijos intelektualinį kapitalą, jį nuolatos papildant ir skatinant jo plėtrą, nes būtent šis organizacijos išteklius yra išsiugdomas. Nuolatos vykstantys pokyčiai aplinkoje turėtų teigiamai įtakoti organizacijų veiklą. Tačiau organizacijai labai svarbu sugebėti išbandyti ir pritaikyti veikloje naujas struktūras, naujus darbo procesus ar net naują darbo kultūrą.

***Decentralizacija.*** Decentralizuojama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sistema, ja manipuliuojant ir išnaudojant, gali tapti naujojo laikmečio „auka“. Decentralizacijos modelis tampa pavojingu tuo atveju, kai ignoruojamos galimos šios tendencijos pasekmės. Prisiimama didelė rizika, kai neatpažįstant fundamentaliųjų privataus ir viešojo sektoriaus skirtumų, adaptuojama unifikauta žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (United Nations, 2005, p. 78).

Šios naujosios tendencijos veikia viešojo administravimo žmogiškuosius išteklius. Taip pat jos veikia ir atrankos į valstybės tarnybą sistemas. Lietuvos valstybės tarnybos atranka taip pat yra veikiamą globalizacijos, technologinių ir decentralizacijos pokyčių. Todėl naudinga išanalizuoti Lietuvos ir kitų valstybių atrankos sistemas, kad būtų išsiaiškinti teigiami ir neigiami aspektai, tobulinimo kryptys.

## 2. VALSTYBĖS TARNYBOS PERSONALO ATRANKOS SISTEMŲ ANALIZĖ

### 2.1. Lietuvos valstybės tarnybos atrankos ypatumai

Pagal *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą*, **valstybės tarnyba** – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma. **Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006, p. 1).

S. Šedbaras svarbiausiu valstybės tarnybos bruožu laiko tai, kad valstybės tarnyba skirta užtikrinti pačios valstybės kaip žmonių susivienijimo funkcionavimą įvairiose jos veiklos srityse, organizuoti konkrečios šalies gyventojų poreikių tenkinimą, ginti žmogaus teises ir laisves, garantuoti saugią vidaus ir išorės aplinką (Šedbaras S., 2007).

Atkūrus nepriklausomybę Lietuvoje teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų tarnybą, nebuvo. Valstybės tarnautojų darbą reglamentavo *Darbo sutarties įstatymas*. Siekiant efektyvaus valdymo reikėjo sukurti efektyvią ir veiksmingą valstybės tarnybą, parengti teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnybą. Dėl šios priežasties 1995 metais buvo priimtas *Valdininkų įstatymas*, davęs pradžią teisiniam visuomeninių santykių valstybės tarnyboje reglamentavimui. *Valdininkų įstatymas* nustatė valdininkų pareigybių lygius, jų teises, pareigas ir atsakomybę, taip pat priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo tvarką. Siekiant sustiprinti Lietuvos valstybės tarnautojų viešojo administravimo gebėjimus ir atsižvelgiant į Europos Sąjungos nuostatas dėl valstybės tarnybos, 1997 metais pradėtas rengti *Valstybės tarnybos įstatymas*, kuris įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d. ir nustatė trejų metų įstatymo įgyvendinimo laikotarpį. Įstatymas buvo taikomas viešojo administravimo ir paslaugų valstybės tarnautojams.

Siekiant optimizuoti žmoniškųjų išteklių valdymą ir sudaryti sąlygas suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, labiau atitinkančią Europos Sąjungoje galiojančius kriterijus, buvo peržiūrėtos *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatos. *Valstybės tarnybos įstatymas* keistas kelis kartus, priimti lydimieji aktai, mažinantys prieštaravimus įstatyme. Taigi valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas

kelis kartus buvo keistas iš esmės. Dabartinė teisinė bazė, kuri baigta kurti 2002–2003 metais, sustiprino esminių teisės principų taikymą valstybės tarnyboje, valstybės tarnybos politinį neutralumą ir bandoma užtikrinti jos skaidrumą.

Tačiau valstybės tarnybos reformos vykdymas nesustojo. 2002 m. gruodžio 1 d. valstybės tarnybos tvarkymo funkciją buvo pavesta vykdyti Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos, kurio pagrindiniai uždaviniai – dalyvauti kuriant profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą, užtikrinti valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą. 2005 metais buvo baigtas rengti ir pateiktas svarstyti Vyriausybei *Valstybės tarnybos įstatymo* kai kurių straipsnių pakeitimo projektas. Esminė dalis pakeitimų parengta apibendrinus *Valstybės tarnybos įstatymo* taikymo praktiką ir siekiant panaikinti teisinio reguliavimo spragas, kita dalis parengta siekiant toliau plėtoti Lietuvos valstybės tarnautojų atstovavimo tarptautinėse organizacijose ir Europos Sąjungos institucijose galimybes (Valstybės tarnyba Lietuvoje, 2006).

*Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme* numatyta, kad valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus ir karjeros principais. Valstybės tarnautojų veiklos svarbiausi etikos principai:

- 1) *pagarba žmogui ir valstybei* (gerbti žmogų ir pagrindines jo teises bei laisves, Konstituciją, valstybę, jos institucijas ir įstaigas, įstatymus, kitus teisės aktus ir teismų sprendimus);
- 2) *teisingumas* (vienodai tarnauti visiems gyventojams nepaisant jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų bei politinių pažiūrų, būti teisingu sprendžiant prašymus, nepiktnaudžiauti suteiktomis galiomis ir valdžia);
- 3) *nesavanaudiškumas* (vadovautis visuomenės interesais, naudoti patikėtą valstybės ir savivaldybių turtą, tarnybinę informaciją tik visuomenės gerovei, einant valstybės politiko pareigas ar atliekant tarnybines pareigas nesiekti naudos sau, savo šeimai, savo draugams);
- 4) *padorumas* (elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkamu, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, galinčių daryti įtaką, kai einamos valstybės politiko pareigos ar atliekos tarnybinės pareigos);
- 5) *nešališkumas* (būti objektyviu, priimant sprendimus vengti asmeniškumą);
- 6) *atsakomybė* (asmeniškai atsakyti už savo sprendimus ir atsiskaityti už juos visuomenei);
- 7) *viešumas* (privalo užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų motyvus, o informaciją gali riboti tik tuo atveju, kai tai būtina svarbiausiais visuomenės interesais);
- 8) *pavyzdingumas* (deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti, būti nepriekaištingos reputacijos, tolerantišku, pagarbu ir tvarkingu) (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006, p. 1–3).

Taigi valstybės tarnautojas privalo deramai atlikti savo pareigas, mokytis ir rodyti pavyzdį visuomenės nariams. Tokie reikalavimai yra keliami visiems Lietuvos Respublikoje dirbantiems valstybės tarnautojams.

2005 m. gruodžio 31 d. duomenimis, Lietuvos valstybės tarnautojų registre buvo įregistruoti 26 884 valstybės tarnautojai, iš jų 4625 statutiniai – Kalėjų departamentui pavaldžių įstaigų valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojai Lietuvoje sudarė 1,8 proc. visų dirbančiųjų (neįskaitant vidaus reikalų sistemos statutinių valstybės tarnautojų, Valstybės saugumo departamento ir Specialiųjų tyrimų tarnybos valstybės tarnautojų, apie kuriuos Valstybės tarnautojų registre nėra duomenų) (Daujotaitė L, 2006, p. 35). 2005 m. duomenimis valstybės tarnyboje dauguma tarnautojų buvo karjeros, jie sudarė 95,7 proc. visų valstybės tarnautojų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai sudarė 2,2 proc., įstaigų vadovai – 2,1 proc. visų valstybės tarnautojų (Bukauskienė D., 2005, p. 23). Valstybės tarnautojų skaičius 2002–2006 m. svyravo ir kito nežymiai. Tai patvirtina ir valstybės tarnautojų registro duomenys (žr. 4 lent.). Atskaitiniais taškais laikant 2002 m. gruodžio 31 d. ir 2006 m. liepos 1 d., valstybės tarnautojų skaičius padidėjo 3200 (t.y. 15 proc.): padaugėjo karjeros tarnautojų (3056 arba 15 proc.), politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų (191 arba 48 proc.), sumažėjo įstaigų vadovų (48 arba 9 proc.).

*4 lentelė. Valstybės tarnautojų (neskaitant statutinių) skaičius Lietuvoje 2002–2006 metais*

<i>Tarnautojų skaičius</i>	<i>2002 m. gruodžio 31 d.</i>	<i>2003 m. gruodžio 31 d.</i>	<i>2004 m. gruodžio 31 d.</i>	<i>2005 m. gruodžio 31 d.</i>	<i>2006 m. liepos 1 d.</i>
Karjeros	19797	23545	24279	21319	22853
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	397	481	311	478	588
Įstaigos vadovų	512	492	549	462	464

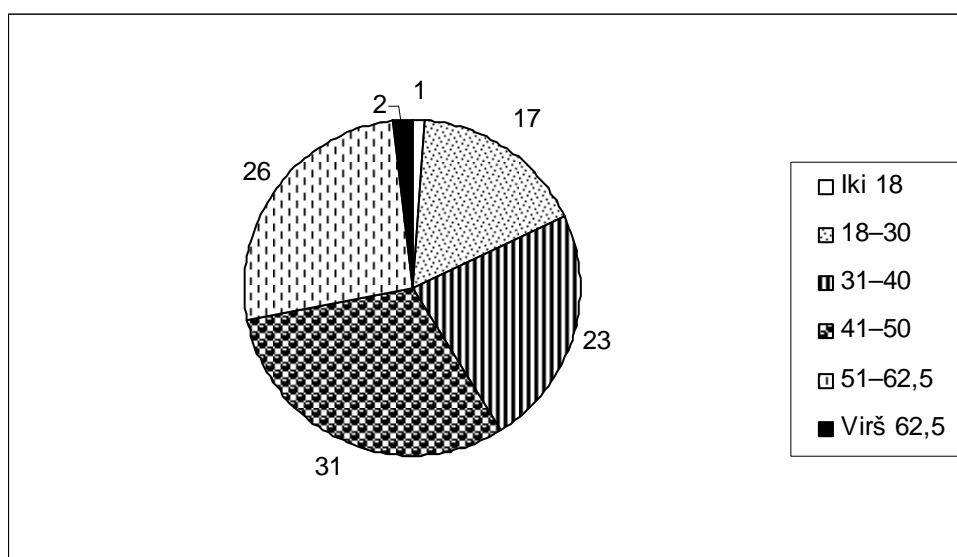
*Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis valstybės tarnautojų registro suvestiniais duomenimis, 2007.*

2005 m. 69 proc. valstybės tarnautojų Lietuvoje buvo moterys. 2006 m. liepos 1 d. Valstybės tarnautojų registro duomenimis moterys sudarė 70 proc. visų valstybės tarnautojų (neskaitant statutinių) (16903 iš 23905): 56 proc. politinio (asmeninio) pasitikėjimo, 72 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir 31 proc. įstaigų vadovų.

Savivaldybių institucijose ir įstaigose dirbo nemaža dalis – daugiau nei ketvirtadalis (26 proc.) visų valstybės tarnyboje dirbančių tarnautojų ir darbuotojų. Daugiau nei pusė (57 proc.) dirbančių savivaldybėse buvo darbuotojai, priimti pagal darbo sutartis, likusi dalis (43 proc.) – valstybės tarnautojai. Per 2005 metus iš Lietuvos valstybės tarnybos institucijose ir įstaigose naujai priimtų valstybės tarnautojų penktadalį sudarė savivaldybėse priimti tarnautojai.

17 proc. visų valstybės tarnyboje dirbančių žmonių buvo 18–30 metų amžiaus (žr. 9 pav.). Didžiausia šio amžiaus darbuotojų dalis (75 proc.) ėjo visų lygių specialistų pareigas. Vis dėlto jauni specialistai (iki 40 m.) nėra pagrindinė darbo jėga, nes jie sudaro tik 41 proc. visų valstybės tarnautojų. Tai galima paaiškinti pabrėžiama patirties svarba kompetencijos kontekste. Tačiau jauni specialistai padėtų greičiau reformuotis ir prisitaikyti prie nuolatos kintančių aplinkos sąlygų, ypač technologijų srityje. Todėl kaip minėta, jauni valstybės tarnautojai dažniausiai užima įvairių lygių specialistų pareigas, nors jų skaičių Lietuvos valstybės tarnyboje reikėtų didinti.

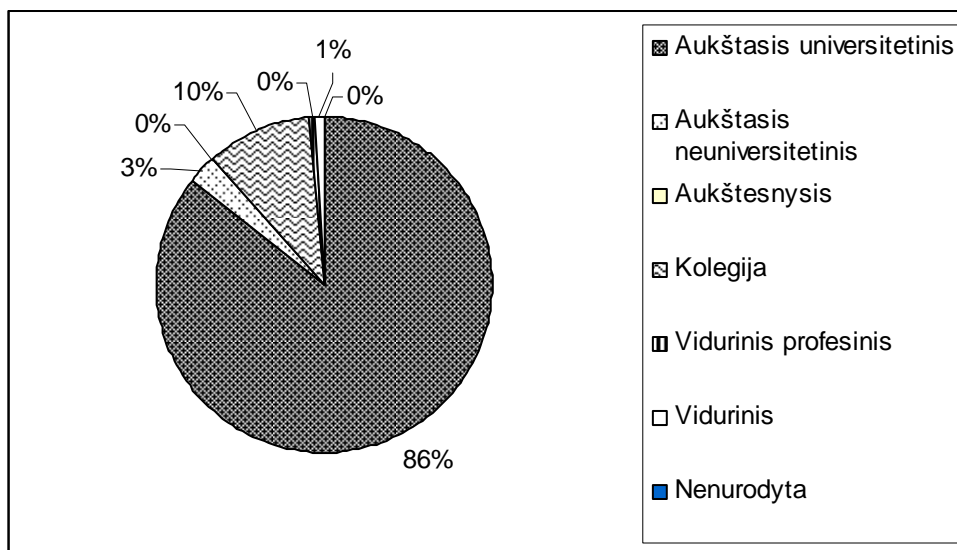
Nors *Valstybės tarnybos įstatymas* leidžia eiti pareigas ir vyresniems žmonėms, perkopusiems per 62,5 metų, to amžiaus tarnautojų buvo vos 2 proc. visų valstybės tarnautojų. Didžiausia dalis įstaigos vadovų (82 proc.) buvo nuo 41 iki 62,5 metų amžiaus (Bukauskienė D., 2005, p. 23).



9 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)

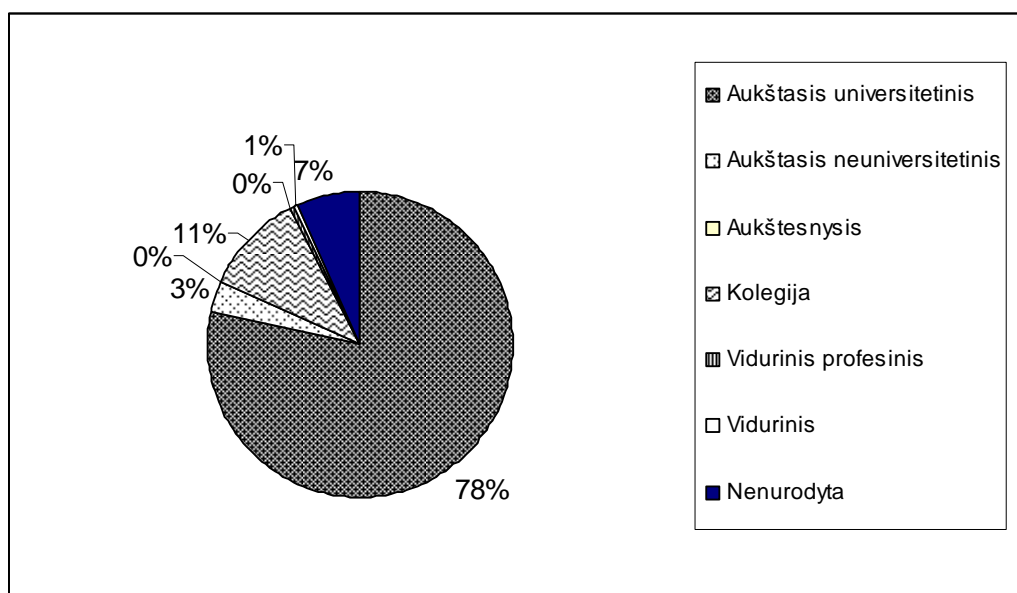
*Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Bukauskiene D. (2005), p. 23.*

Valstybės tarnautojų išsilavinimas taip pat svarbus aspektas, nagrinėjant valstybės tarnybos sistemą. Remiantis Valstybės tarnautojų registro duomenimis 2005 m., valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 10 pav. 2006 m. liepos 1 d. duomenys apie valstybės tarnautojų išsilavinimą (procentais) taip pat panašūs (žr. 11 pav.). Lietuvos valstybės tarnautojų išsilavinimas atitinka Valstybės tarnybos įstatyme numatytus reikalavimus tarnautojų išsilavinimui. 2005 m. gruodžio 31 d. duomenimis, tik 11 proc. valstybės tarnautojų buvo įgiję žemesnį nei aukštąjį išsilavinimą, arba nebuvo pateikę duomenų Lietuvos Valstybės tarnautojų registrai, tačiau 2006 m. liepos 1 d. duomenimis šis skaičius išaugo iki 19 proc. (tai galėjo būti susiję su padidėjusiu duomenų nepateikimu valstybės tarnautojų registrai).



10 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2005 m. (proc.)

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Bukauskiene D. (2005), p. 23.



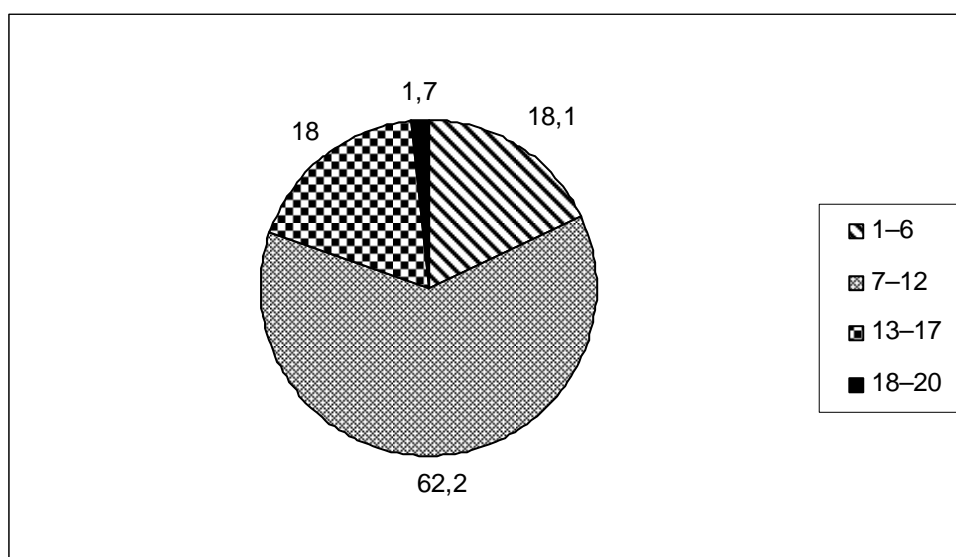
11 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2006 m. (proc.)

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis valstybės tarnautojų registro suvestiniais duomenimis, (2007).

Pagal vyraujančią aukštųjų vadovų išsilavinimo tipą, paprastai išskiriamos dvi pagrindinės valstybės tarnybos tradicijos: „generalistų“ ir specialistų. Bendriausia prasme „generalistų“ tradicija yra siejama su atrankos modeliu, besiremiančiu bendromis pretendentų į tam tikras aukštas pareigas valstybės tarnyboje intelektinėmis savybėmis. Tuo tarpu specialistų tradicija siejama su personalu, turinčiu tiesiogiai su administraciniu darbu susijusį išsilavinimą. Kai kuriose administracinėse sistemose, sąlyginai priskiriamose specialistų tradicijai, aukštuose poste vyrauja žmonės, turintys teisinį ar specialų administracinį išsilavinimą, kitose aukštas pareigas užimantys asmenys yra įgiję tokią kvalifikaciją, kokią sritį jie administruoja (Cholopovaitė J., Gasiūnas V, 1998, p. 2).

Taigi tradicijos yra skiriamos pagal tai, kaip jose suprantamas profesionalus valstybės tarnautojas. Jeigu valstybės tarnautojas-specialistas suvokiamas kaip turintis techninį administruojamos srities išmanymą, teigiama, kad valstybės tarnyboje vyrauja specialistai.

Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų, statutinių. Valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių: 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. Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006, p. 4). Pasiskirstymas pagal kategorijas Lietuvoje atsispindėtas 12 pav. diagramoje. Daugumos Lietuvos valstybės tarnautojų (apie 2/3 visų tarnautojų) kategorija nėra aukštesnė nei 13. Tai rodo, kad aukštesnes kategorijas turi tik įstaigų vadovai arba jiems artimų pareigybių tarnautojai, kurie remiasi žemesniųjų kategorijų darbuotojų kompetencija, sprendžiant įvairius visuomenės probleminius klausimus.



12 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal kategorijas (proc.)

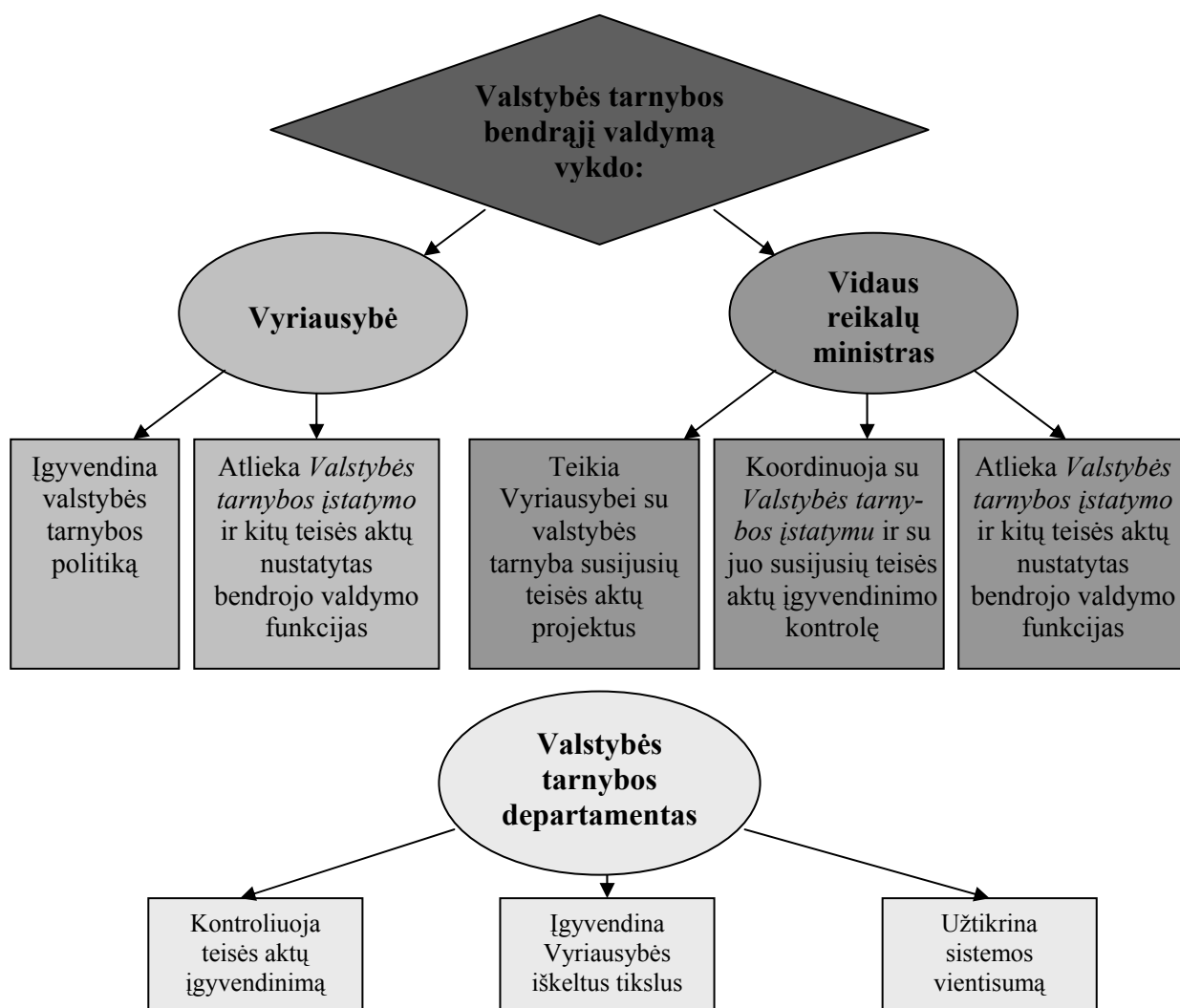
*Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Bukauskiene D. (2005), p. 23.*

Valstybės tarnautojai už funkcijų neatlikimą arba už kitus nusižengimus, gali būti baudžiami tarnybinėmis nuobaudomis: pastaba, papeikimu, griežtu papeikimu arba atleidimu iš darbo. 2005 m. gruodžio 31 d. duomenimis, per 2005 m. iš viso buvo skirta 401 tarnybinė nuobauda: 172 pastabos (43 proc.), 148 papeikimai (37 proc.), 74 griežti papeikimai (18 proc.), buvo atleisti 7 valstybės tarnautojai (2 proc.) (Valstybės tarnautojų registro suvestiniai duomenys, 2007). Tarnybinės nuobaudos iš dalies sąlygoja valstybės tarnautojų kaitą. 2006 m. liepos 1 d. duomenimis, laisvos

buvo 4 664 pareigybės – 11 proc. mažiau nei 2005 m. gruodžio 31 d. (5253) arba 13 proc. mažiau nei 2005 m. liepos 1 d. (5381). 2006 m. gegužės mėnesio duomenimis, Lietuvoje į valstybės tarnautojų pareigas priimta 3 100 žmonių (Tamošaitytė J., 2006, p. 60). Didžioji dauguma (75 proc.) naujai priimtų tarnautojų užėmė vyriausiųjų specialistų, vyresniųjų specialistų, specialistų pareigybes; apie penktadalį (22 proc.) – struktūrinių padalinių vadovų ir jų pavaduotojų pareigybes (Mūsų svarbiausias tikslas – veiksminga valstybės tarnyba, 2006).

Lietuvos valstybės tarnyba turi tiek karjeros, tiek postų sistemai būdingų požymių. Karjeros ir postų sistemų skirstymas yra labiau pritaikytas šiuolaikinei valstybės tarnybos atrankos sistemai.

Lietuvos valstybės tarnybos bendrasis valdymas taip pat didele dalimi priklauso nuo politikos formuotojų, įskaitant ir įstatymų vykdomąją valdžią, padedamą atsakingos institucijos už konkrečią sritį (žr. 13 pav.).



13 pav. Valstybės tarnybos bendrasis valdymas

Šaltinis: Valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui. Valstybės tarnybos departamentas, (2006).



Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo atrankos sistemą šalyje. Tokia priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atranka yra tampriai susieta su valstybės tarnautojų karjera, tarnybiniu kaitumu, reglamentuotu darbo užmokesčiu ir kita. Ši tvarka yra susieta su buvusių valstybės tarnautojų, atleistų dėl pareigybės panaikinimo, ar išvykusių dirbti į tarptautines institucijas ar įstaigas ar ES institucijas ar įstaigas, teisių be konkurso grįžti į eitas arba kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas įgyvendinimu (Aleksienė R., 2004).

Nustatyti tokie priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas bendrieji reikalavimai: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; mokėti lietuvių kalbą; būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių; turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą; atitikti pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus.

Į valstybės tarnautojo pareigas negali būti priimtas asmuo: 1) įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą; 2) kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas; 3) kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais; 4) įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu; 5) kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys (Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas (valstybės tarnybos departamento specialistų patarimai), 2006).

Taip pat numatomi atvejai, kada valstybės tarnautojas gali būti atleidžiamas iš pareigų ir negali būti priimamas į valstybės tarnautojo pareigas trejus metus nuo atleidimo iš pareigų dienos. Tai atvejai, kai pažeidžiamos kitų žmonių teisės arba supainiojami viešieji ir privatūs interesai:

- valstybės tarnautojo elgesys, diskredituojantis valstybės tarnybą, žeminantis žmogaus orumą, ar kiti veiksmai, tiesiogiai pažeidžiantys žmonių konstitucines teises;
- valstybės, tarnybos ar komercinės paslapties atskleidimas;
- korupcinio pobūdžio nusikalstamos veiklos požymių turinti veikla, nors už šią veiklą valstybės tarnautojas ir nebuvo traukiamas baudžiamojon ar administracinėn atsakomybėn;
- piktnaudžiavimas tarnyba bei Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo reikalavimų pažeidimas.

Pretendentai į karjeros valstybės tarnautojo pareigas yra egzaminuojami raštu ir žodžiu. Yra skirtingų pastabų, kaip turėtų vykti pati atranka (egzaminas), kad būtų galima kuo objektyviau, skaidriau ir efektyviau atlikti atranką iš pretendentų pareiškusių norą eiti šias pareigas. Labai svarbu, kad gautas rezultatas nenuviltų įstaigos lūkesčių. Tokia atrankos į karjeros valstybės

tarnautojo pareigas sistema yra siekiama darbų kokybės, efektyvumo, personalo profesinės brandos. ES šalys taiko įvairius atrankos į valstybės tarnautojo pareigas būdus, nustato bandomuosius laikotarpius, stažuočių sistemą ir pakartotinius egzaminus. Lietuvos valstybės tarnyboje yra taikomas atrankos į valstybės tarnautojo pareigas modelis – konkursas (Aleksienė R., 2004).

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu *Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo* į valstybės tarnybos pareigas šiuo metu priimama tik konkurso būdu. Buvo numatyta galimybė priimti ir be konkurso, tačiau LRV nutarimu *Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo* to atsisakyta. Atranka į valstybės tarnybos pareigas (konkurso skelbimo, vykdymo ir laimėjimo sąlygos) yra griežtai įstatymiškai reglamentuojamos minėtuose nutarimuose.

Valstybės tarnautojus į pareigas priimantis asmuo gali skelbti konkursą karjeros valstybės tarnautojo pareigoms, kai Valstybės tarnautojų registro duomenų bazėje įrašęs ir raštu pateikęs valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai informaciją apie atsilaisvinusias karjeros valstybės tarnautojo pareigas, jeigu negavo iš Valstybės tarnautojų registro duomenų bazės informacijos apie tai, kad yra asmuo, kuris pagal Valstybės tarnybos įstatymą gali būti priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas be konkurso.

Apie konkursą įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo pareigoms skelbiama „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“. Papildomai apie konkursą gali būti skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje. Valstybės institucijos ir įstaigos, turinčios teritorinių padalinių, taip pat savivaldybės įstaigos apie konkursą gali skelbti ir vietos spaudoje.

Pretendentas į valstybės tarnautojo pareigas privalo pateikti dokumentus, būtinus patvirtinti pretendentą atitiktį pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams, ir šių dokumentų kopijas. Dokumentai registruojami pretendentų prašymų ir kitų pateiktų dokumentų registravimo žurnale.

Konkursui vykdyti sudaroma pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisija. Komisiją turi sudaryti nuo 5 iki 7 narių. Komisijos nariai su pretendentų pateiktais dokumentais susipažįsta iš anksto. Komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai.

Konkursas pradedamas nuo egzamino raštu. Pretendentas, laikydamas egzaminą raštu, sprendžia testą. Siekiant išvengti interesų konflikto, pretendentui suteikiamas šifras.

Testą sudaro 100 klausimų ir po 3 atsakymus į kiekvieną klausimą. Nuo 30 iki 50 testo klausimų, sudaromų iš teisės aktų, susijusių su pareigybės, dėl kurios vyksta konkursas, funkcijomis, parengia konkursą organizuojanti įstaiga. 70 testo klausimų, sudarytų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, skelbiami Valstybės tarnautojų registro tvarkymo kompiuterinėje programoje atskiru pranešimu.

Atsižvelgiant į testo klausimų, kuriuos parengė konkursą organizuojanti įstaiga, skaičių, pretendentams pateikiama nuo 50 iki 70 skelbiamų testo klausimų. Komisijos sekretorius kartu su skelbiamais testo klausimais pretendentams išdalyja testo klausimus, kuriuos parengė konkursą organizuojanti įstaiga. Pretendentams pateikiami vienodi testo klausimai. Testui spręsti skiriama 1 valanda 30 minučių, po kurių surenkami išspręsti testai. Testai tikrinami dalyvaujant pretendentams. Testo atsakymai vertinami balais pagal testo atsakymų įvertinimo lentelę.

Egzaminą žodžiu turi teisę laikyti tie pretendentai, kurie per egzaminą raštu surinko 6 ir daugiau balų. Per egzaminą žodžiu kiekvienas komisijos narys pateikia vienodus klausimus visiems pretendentams, siekdamas patikrinti pretendento gebėjimus atlikti valstybės tarnautojo pareigybes, dėl kurios vyksta konkursas, aprašyme nustatytas funkcijas. Pretendentai egzaminuojami žodžiu individualiai, kitiems pretendentams nedalyvaujant. Kiekvienas komisijos narys pretendentų žinias per egzaminą žodžiu vertina individualiai – nuo 1 iki 10 balų.

Pasibaigus egzaminui žodžiu, sukviečiami visi pretendentai. Komisijos sekretorius, konkurso protokolo pretendentų egzaminu žodžiu ir raštu vertinimo balais suvestinėje lentelėje įrašęs pretendentų egzaminu raštu ir žodžiu balus ir juos susumavęs, visą vertinimo medžiagą perduoda komisijos pirmininkui. Komisijos pirmininkas pretendentams perskaito egzaminu žodžiu rezultatus ir paskelbia kiekvieno pretendento bendrą gautų balų sumą.

Išlaikiusiais egzaminą pripažįstami pretendentai, surinkę daugiau kaip 12 balų. Konkursą laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas. Jeigu egzaminą išlaikė tik vienas pretendentas, jis pripažįstamas konkurso laimėtoju. Jeigu didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas.

Kai į valstybės tarnautojo pareigas priima kolegiali institucija (pvz., savivaldybės taryba), ši institucija turi priimti ir atitinkamus kitus sprendimus, susijusius su šiais valstybės tarnautojais. Tais atvejais, kai tokie sprendimai turi būti priimami operatyviai, pavyzdžiui, sprendimas dėl valstybės tarnautojo nušalinimo nuo darbo, gali būti sudėtinga ar net neįmanoma nedelsiant sušaukti atitinkamos kolegialios institucijos posėdį tokiam sprendimui priimti. Todėl Valstybės tarnybos įstatyme teisė priimti sprendimą dėl valstybės tarnautojo nušalinimo nuo pareigų, teisė priimti sprendimą dėl tarnybinio nusižengimo tyrimo pradžios, teisė skirti pašalpas ir skatinti kolegialių institucijų į pareigas priimtus valstybės tarnautojus suteikiama šių kolegialių institucijų vadovams (Satkutė L., 2006).

Panaši priėmimo procedūra galioja ir karjeros valstybės tarnautojams, norintiems laikinai dirbti Europos Sąjungos institucijose, tarptautinėse organizacijose ar misijose. Atranką į šias pareigas reglamentuoja LRV nutarimas Dėl karjeros valstybės tarnautojų, pretenduojančių būti laikinai perkeltų į pareigas tarptautinėje organizacijoje ar institucijoje, Europos Sąjungos institucijoje ar įstaigoje, atrankos taisyklių patvirtinimo, išleistas 2004 m.

Įstaigos, gavusios informaciją apie laisvas pareigas tarptautinėje organizacijoje pateikia ją raštu Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos ir Užsienio reikalų ministerijai, nurodydamos jos paskelbimo šaltinį.

Valstybės tarnybos departamentas, atsižvelgdamas į laisvos pareigybės arba laisvų pareigų funkcijų pobūdį, išsiunčia informaciją įstaigai, kurios vykdomos funkcijos susijusios su laisvų pareigų funkcijų pobūdžiu. Jeigu laisvų pareigų funkcijų pobūdis susijęs su daugiau negu vienos įstaigos vykdomomis funkcijomis, informaciją apie laisvas pareigas tarptautinė organizacija paskelbia viešai, pretendentams keliami bendro pobūdžio reikalavimai, Valstybės tarnybos departamentas skelbia informaciją „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“, Vidaus reikalų ministerijos tinklalapyje ir specializuotuose Lietuvos Respublikos piliečiams įdarbinti tarptautinėse organizacijose skirtuose tinklalapiuose.

Įstaigai gavus informaciją apie laisvas pareigas, asmuo, priimančias valstybės tarnautojus į pareigas šioje įstaigoje (dažniausiai įstaigos vadovas), priima sprendimą dėl pretendentų į laisvas pareigas atrankos organizavimo įstaigoje tikslingumo. Įstaigos vadovas, priėmęs sprendimą, kad šią atranką organizuoti netikslinga, praneša informaciją pateikusiai įstaigai, nurodydamas, kad jis nesutinka perkelti valstybės tarnautojų į laisvas pareigas. Tuomet informacija apie laisvas pareigas įstaigoje pateikiama raštu ar elektroniniu paštu visiems įstaigos karjeros valstybės tarnautojams. Įstaigos vadovo įsakymu ar potvarkiu įstaigoje sudaroma ne mažiau kaip 3 asmenų pretendentų atrankos komisija. Į šią komisiją įstaigos vadovas neįtraukiamas. Specialiais atvejais, pretendentes atrenka Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu sudaryta komisija.

Pretendentų atranka susideda iš komisijos susipažinimo su pretendentų pateikta informacija ir pokalbio su pretendentu. Per pokalbį komisija vertina pretendento žinias ir įgūdžius, kurių reikia laisvų pareigų funkcijoms vykdyti, pretendento galimybes panaudoti turimas žinias ir įgūdžius praktikoje, sėkmingai dalyvauti tarptautinės organizacijos organizuojamoje atrankoje laisvoms pareigoms eiti. Kiekvienas komisijos narys pretendentes vertina balais nuo 1 iki 10. Geriausiu laikomas pretendentas, surinkęs daugiausiai balų. Komisija atrenka tiek pretendentes, kiek prašo tarptautinė organizacija.

Pretendentas turi būti atrinktas ir duomenys apie jį pateikti raštu Užsienio reikalų ministerijai ir Valstybės tarnybos departamentui ir kitoms institucijoms, nustatytoms įstatymiškai.

Užsienio reikalų ministerija, atsižvelgdama į tarptautinės organizacijos nustatytą terminą, raštu tarptautinei organizacijai praneša apie Lietuvos Respublikos rekomenduojamą pretendentą ir prireikus tarpininkauja tarptautinei organizacijai ir karjeros valstybės tarnautoją laikinai į pareigas tarptautinėje organizacijoje perkeliančiai įstaigai. Pretendentas, kurio kandidatūrai tarptautinė organizacija pritaria, perkeliamas į šią tarptautinę organizaciją įstaigos vadovo įsakymu ar potvarkiu.

Yra tam tikri ypatumai atrenkant pretendentes į laisvas pareigas tarptautinėje misijoje. Užsienio reikalų ministerija ne rečiau negu kas 6 mėnesiai pateikia įstaigoms, kurių vykdomos funkcijos susijusios su tarptautinių misijų funkcijų pobūdžiu, raštišką prašymą pasiūlyti pretendentes, kurie galėtų būti rekomenduojami į laisvas pareigas tarptautinėse misijose, pridėdama reikalavimus pretendentes, nustatytus tarptautinių misijų ar jas organizuojančių tarptautinių organizacijų. Nustatyta tvarka nurodytųjų įstaigų atrinktų ir raštu pasiūlytų pretendentes duomenys įtraukiami į Užsienio reikalų ministerijos tvarkomą karjeros valstybės tarnautojų, pretenduojančių būti laikinai perkeltų į pareigas tarptautinėse misijose, duomenų bazę. Užsienio reikalų ministerija, gavusi informaciją apie laisvas pareigas tarptautinėje misijoje, atrenka pretendentes iš duomenų bazės. Pretendentą į laisvas pareigas tarptautinėje misijoje Užsienio reikalų ministerija atrenka atsižvelgdama į šioms pareigoms keliamus reikalavimus, Užsienio reikalų ministerijos formuojamas užsienio politikos prioritetas ir prioritetas tarptautinių organizacijų civilinio krizių valdymo srityje. Apie Lietuvos Respublikos rekomenduojamą pretendentą į laisvas pareigas tarptautinėje misijoje Užsienio reikalų ministerija, suderinusi su įstaiga, kurioje eina pareigas pretendentas, ir su pačiu pretendentu, praneša tarptautinę misiją organizuojančiai tarptautinei organizacijai per jos nustatytą laiką.

Lietuvoje priėmimo į valstybės tarnybą sistemai būdinga decentralizacija. Įstatymiškai nustatyta, kurios institucijos ir kokioms pareigoms vykdo atrankos procedūras.

Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priima: Seimo kanceliarijoje – Seimo kancleris; Respublikos Prezidento kanceliarijoje – kancleris; Vyriausybės atstovą Europos žmogaus teisių teisme – Vyriausybė; valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose – tų institucijų ir įstaigų vadovai; Lietuvos Respublikos Konstituciniame Teisme, Lietuvos Aukščiausiajame Teisme, Lietuvos vyriausiajame administraciniame teisme – teismo kancleris, o teismo kanclerį – teismo pirmininkas; kituose teismuose – teismo pirmininkas.

Į įstaigų vadovų pareigas priima: Seimui atskaitingose institucijose ir įstaigose – įstatymų įgaliotos institucijos ir asmenys; Respublikos Prezidento kanceliarijos kanclerį – Respublikos Prezidentas; Vyriausybės atstovą, apskrities viršininką ir apskrities viršininko pavaduotoją – Vyriausybė; valstybės institucijose ir įstaigose – aukštesnių pagal pavaldumą valstybės institucijų ir įstaigų vadovai, Vyriausybės įstaigose ir Vyriausybės kanceliarijoje – Ministras Pirmininkas; savivaldybės administracijos direktorių (direktoriaus pavaduotoją) ir savivaldybės kontrolierių – savivaldybės taryba.

Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priima: Seimo Pirmininko, Seimo Pirmininko pavaduotojų politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Seimo Pirmininkas, Seimo Pirmininko pavaduotojai ar jų įgalioti asmenys; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Ministro Pirmininko politinio

(asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Ministras Pirmininkas ar jo įgaliotas asmuo; ministerijoje – ministras; Vyriausybės įgaliotinė ir jo pavaduotoją – Vyriausybė; savivaldybės institucijoje – savivaldybės meras (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006, p. 6).

Valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovai negali patys nusistatyti jo vadovaujamai įstaigai pareigybių skaičiaus. Ši – didžiausią leistiną valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis – skaičių nustato valstybės įstaigoms Vyriausybė, Seimo kanceliarijoje ar Seimui atskaitingoms institucijoms – Seimo valdyba, Respublikos Prezidento institucijoje ir Respublikos Prezidentui atskaitingoms institucijoms – Respublikos Prezidentas, savivaldybės administracijoms – tų savivaldybių tarybos. Todėl pavyzdžiui, savivaldybių tarybos, tvirtindamos dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičių, tvirtina tik bendrą didžiausią leistiną savivaldybės administracijai pareigybių skaičių, o įstaigos vadovas, įvertindamas įstaigai pavestas funkcijas ir kiek iš jų yra vykdytinos tik valstybės tarnautojų, bei kurias gali atlikti ir darbuotojai, tvirtina konkretų valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis sąrašą. Kiekviena valstybės tarnautojų pareigybė, prieš ją patvirtinant, yra svarstoma pareigybių aprašymo ir vertinimo komisijoje, kuri nustato kiekvienos pareigybės lygį ir kategoriją ir tik tada atsiranda konkreti valstybės tarnautojo pareigybė, kuri ir patvirtinama įstaigos vadovo įsakymu (Aleksienė R., 2004). Visuomenė labai jautriai reaguoja į valstybės įstaigose dirbančių darbuotojų skaičiaus augimą (Butėnas V., 2006, p. 21). Tačiau pareigybių atsiradimą inspiruoja politikos formuotojai, atsižvelgdami į naujus poreikius, pvz. Lietuvos atveju, tai būtų išsiplėtoję valstybinių institucijų ryšiai su Europos Sąjungos institucijomis ir su tuo susijęs puikiai užsienio kalbas mokančių darbuotojų poreikis. Todėl valstybės tarnautojų skaičiaus augimas neturėtų būti sutinkamas visuomenėje neigiamai, bet kaip tik skatinimas, atsižvelgiant į rinkos, tarptautinių santykių ir globalizacijos augimą.

Pabrėžtinai vienas neigiamas aspektas Lietuvos valstybės tarnyboje, kad beveik neįmanoma griežta kontrolė, nes atrankos ir priėmimo sistemos nėra pritaikytos atrankos procedūrų vykdymo centralizacijai, t.y. nėra užtikrinama, kad procedūros bus vykdomos skaidriai prižiūrint kontrolės institucijai. Todėl toks nesuderinamumas dažnai sukelia konfliktus, įtarimus dėl viešųjų ir privačių interesų nederinimo, nepasitikėjimą valstybės tarnyba visuomenėje. Todėl svarbu išanalizuoti užsienio valstybių patirtį ir rasti optimaliausius variantus, galimus pritaikyti ir Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemoje.

## **2.2. Valstybės tarnautojų atranka užsienio valstybėse**

Analizuojant Lietuvos valstybės tarnybos tarnautojų atrankos tobulinimo galimybes, svarbu atsižvelgti į užsienio valstybių patirtį.

Vakarų šalyse valstybės tarnyba visų pirma ėmė vystytis kontinentinėje Europoje: nuo XVI a. Prancūzijoje, nuo XVII a. – Vokietijoje, Švedijoje. Reikšmingas valstybės tarnybos vystymosi kontinentinės Europos šalyse etapas prasidėjo XIX a. pabaigoje. Anglosaksų kraštuose tai buvo tik profesinės valstybės tarnybos formavimosi pradinis periodas. Būtent tada įvyko vadinamasis politinės valdžios ir operatyvaus valdymo pasidalijimas, valstybės valdymas pasidarė sudėtingesnis, o tai turėjo didelį poveikį tolimesniam valstybės tarnybos instituto vystymuisi per visą XX a. (Šedbaras S., 2007).

Daugelis išsivysčiusių valstybių turi tarnybas, kurios rūpinasi viešojo administravimo žmogiškaisiais ištekliais ir jų valdymu. Jos buvo įsteigtos vykdamas viešojo valdymo reformą. Australijoje veikia Jungtinė Australijos valstybės pareigūnų mokymo tarnyba (1990), Kanadoje – Žmonių išteklių plėtros taryba (Human Resources Development Council – HRDC, 1990), Nyderlanduose – Vyresnioji viešoji tarnyba (SPS, 1995), Naujojoje Zelandijoje – Vyresniųjų pareigūnų tarnyba (Senior Executive Service – SES, 1988), Jungtinėje Karalystėje – Vyriausioji valstybės tarnyba (1996), JAV – Nacionalinė partnerystės taryba (National Partnership Council – NPC, 1993) (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 240–338).

Toliau išsamiau analizuojamos Jungtinių Amerikos valstijų, Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Prancūzijos, Švedijos, Belgijos ir Ispanijos valstybės tarnybos sistemos, kuriose išryškėja tam tikri skirtumai atrankos aspektu.

### **2.2.1. Jungtinių Amerikos Valstijų valstybės tarnyba**

Formaliai vadovavimą JAV valstybės tarnybai įgyvendina Prezidentas, Federacijos aukštesni organai ir valstijos. Valstybinio aparato ir biurokratijos vystymosi ypatybės apsprendė JAV valstybės tarnybos formavimąsi ne įstatymo, o politinių tradicijų pagrindu. JAV Konstitucija suteikia prezidentui teisę, senato sutikimu, skirti aukštas pareigas užimančius asmenis ir užpildyti visas vakansijas tarp senato sesijų. Artimiausius savo pagalbininkus ir patarėjus prezidentas skiria be senato pritarimo, su senato pritarimu skiria sekretorius, ministrus, jų padėjėjus ir pavaduotojus ir kt. JAV nėra įstatymo, reglamentuojančio kandidatų atranką į politines pareigas. Jį pakeičia paprotys, kuris suteikia Prezidentui ar jo įgaliotiems asmenims visišką laisvę parenkant darbuotojus į aukščiausius valstybinius postus. Politinių administratorių atrankos procese centrine figūra yra ministerijos ar žinybos vadovas su savo artimiausiais pavaldiniais. Aukščiausių valstybinių postų skirstymas (ministrų, jų pavaduotojų, artimiausių padėjėjų) vyksta „neoficialiais“ kanalais, o atranka į žemesnio lygio politines pareigybes vyksta jau pagal griežtesnes taisykles (Šedbaras S., 2007). Pagal teisinę padėtį visi valstybės tarnautojai skirstomi į: politinius vadovus, skiriamus patronažo pagrindu; profesionalius biurokratus, einančius pareigas nuopelnų sistemos pagrindu.

*Civilinės tarnybos įstatymas*, priimtas 1883 m., numato nuopelnų sistemą (*merits system*). Nuopelnų sistema reiškia, kad:

- vykdomi atviri konkursiniai egzaminai parenkant ir skiriant į tarnybą absoliučią daugumą valstybės tarnautojų;
- uždrausta atleisti valstybės tarnautojus politiniais sumetimais;
- valstybės tarnyba paskelbta politiškai neutralia;
- įsteigiama speciali institucija – Civilinės tarnybos komisija, laikui bėgant tapusi nepriklausoma vykdomosios valdžios įstaiga (agentūra).

Tuo pačiu įstatymu buvo numatytas bandomasis terminas pretendui į vyriausybę tarnybą; buvo uždrausta priimti į tarnybą asmenis, kurių artimi giminaičiai jau ėjo valstybės tarnautojo pareigas.

Pastaruoju metu vienas svarbesnių įstatymų yra 1978 m. *Civilinės tarnybos reformos įstatymas*. Juo vietoje minėtos komisijos įsteigtos trys naujos nepriklausomos žinybos:

- 1) Vadovavimo personalui biuras (U.S. Office of Personnel Management).
- 2) Specialaus patarimo valdyba (U.S. Office of Special Council);
- 3) Nuopelnų sistemos apsaugos taryba (U.S. Merit Systems Protection Board) (Šedbaras S., 2007).

Specialaus patarimo valdybos (U.S. Office of Special Council) pagrindinė misija yra apsaugoti valstybės tarnautojus nuo draudžiamos asmeninės veiklos, ypač represijų ir skundimų. Šiai valdybai vadovauja valstijų prezidento paskirta ir Senato patvirtinta Specialioji taryba. Šioje institucijoje dirba virš 100 darbuotojų (visų pirma, personalo valdymo specialistai, taip pat tyrėjai ir teisininkai), kurie vykdo valstybės nustatytus įsipareigojimus šioje srityje – teisės normų pažeidimų, faktų tyrimus (U.S. Office of Special Council, 2007).

Nuopelnų sistemos apsaugos taryba (U.S. Merit Systems Protection Board) buvo įsteigta 1889 m. prezidento T. Ruzvelto tam, kad būtų eliminuojama valstybės tarnautojų apdovanojimų už bet kokią veiklą praktika ir kad būtų įtvirtinama nuostata, jog valstybės tarnyboje atranka ir paaugstinimas remiasi tik individualiais pasiekimais (U.S. Merit Systems Protection Board, 2006). Dabar ši taryba – nepriklausoma teisinė institucija, kurios tikslas yra apsaugoti valstybės nuopelnų sistemą nuo politikos ir kitos asmeninės veiklos įtakos bei užtikrinti adekvačią apsaugą nuo piktnaudžiavimo darbuotojams (U.S. Merit Systems Protection Board, 2007).

Vadovavimo personalui biuras yra centrinė federalinės valdžios žmogiškųjų išteklių institucija. Pagrindinis jo tikslas – užtikrinti, kad federalinė valdžia būtų aprūpinta efektyviais civiliais darbuotojais (U.S. Office of Personnel Management, 2005). Vadovavimo personalui biuro funkcijos susijusios su tarnautojų parinkimo, apmokymo ir karjeros valdymu. Šis biuras yra pagrindinė institucija, kuri skatina strateginį žmogiškojo kapitalo valdymą valdžios institucijose, teikia ir vykdo žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, skatina iniciatyvas, paremtas technologiniais procesais (U.S. Office of Personnel Management, 2006).



Taigi, atrankos į valstybės tarnybą aspektu, svarbi institucija yra – Vadovavimo personalui biuras.

Ne politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų atrankos sistema remiasi kandidatų tikrinimu įvairių egzaminavimo metodų pagalba. D. H. Rosebloom ir R. S. Kravchuk, išskiria tokius egzaminavimo tipus:

- *Veiklos egzaminavimas*. Bandoma išsiaiškinti, ar kandidatas gali apibrėžti ir įgyvendinti veiksmus, būtinus konkrečiai situacijai valdyti ir spręsti;
- *Egzaminas raštu*. Kandidatai atsakinėja į klausimus, pateiktus raštu. Dažnai klausimai būna testo formos, pateikiami keli atsakymai. Tokius klausimynus galima įsigyti, todėl retai organizacijos kuria savo originalius klausimynus;
- *Egzaminas žodžiu*. Dažniausiai šis egzaminas yra susijęs su praktinėmis konkursinės pozicijos užduotimis. Šio egzamino metu kandidatai susitinka su specialistų grupe, kuri jau iš anksto yra nusistačiusi vertinimo kriterijus. Kandidatas gali būti *egzaminuojamas vienas arba su kitais kandidatais kartu*;
- *Vertinimo centrai*. Centrai dubliuoja kai kurias veiklos egzaminavimo užduotis, tačiau kurdami konkretesnes užduotis ir vertindami subjektyviau. Kandidatams pateikiama visa eilė užduočių, kurios pasireiškia kritinėse tos darbo vietos situacijose. Šios užduotys gali atskleisti kandidato gebėjimą dirbti komandoje, išryškinti lyderio savybes, suteikiant jam veiksmų laisvę. Vertinimą atlieka specialistų grupė, pagal iš anksto numatytus kriterijus (Rosebloom D.H., Kravchuk R.S., 2005, p. 218).

Taigi, Jungtinėse Amerikos valstijose valstybės tarnautojų atranka į aukštesnes pozicijas remiasi politinio pasitikėjimo ir nuopelnų sistema. Administracijos darbuotojai vertinami ir priimami į valstybės tarnybą pagal egzaminų rezultatus, kuri turėtų atskleisti jų žinias ir sugebėjimus spręsti konkrečias situacijas darbo praktikoje. Tačiau JAV valstybės tarnautojų atrankoje išlieka protegavimo galimybė.

### **2.2.2. Didžiosios Britanijos valstybės tarnyba**

D. Britanijos valdymo sistema susiformavo per šimtmečius, ir buvo mažai sėkmingų mėginimų racionalizuoti ir reorganizuoti valdymo mechanizmą.

D. Britanijos vyriausybės organizacijos yra šešių pagrindinių tipų: vykdomosios institucijos (ministerijos), vykdomosios agentūros, vietos valdžia, sveikatos apsaugos darbuotojai, dviejų grupių neministerinės viešosios įstaigos (valstybinės pramonės šakos ir pusiau nevyriausybines organizacijos), privačios ar pusiau privačios organizacijos (*quangos*). Visų šių organizacijų santykis su Parlamento ir Ministrų kabineto politine valdžia yra skirtingas. Vykdomosios institucijos (ministerijos), tokios kaip Sveikatos ir socialinės apsaugos ministerija, yra glaudžiai susijusios su šia politine valdžia. Jų personalą paprastai sudaro valstybės tarnautojai, joms vadovauja Ministrų kabineto politikai ir jų organizacinės formos yra panašios. Paprastai valstybės tarnybos piramidės

viršūnėje būna nuolatinis sekretorius, kuris palaiko ryšį tarp negausių politinių lyderių ir etatinių darbuotojų. Šios organizacijos sukuria įstatyminę bazę, kurios pagrindu veikia dauguma kitų organizacijų ir dirba valstybės tarnautojai (Peters B. G., 2002, p. 177-178).

Viešoji tarnyba apima visus viešojo sektoriaus tarnautojus, taip pat ir kitų centrinių ir vietinių valdžios institucijų, ne tik ministerijų, tarnautojus. Todėl ir yra atsiradę du terminai:

- civilinė tarnyba;
- viešoji tarnyba.

Tarnaujantys viešajame sektoriuje paprastai vadinami pareigūnais (*officials, officer*), ministerijų tarnautojai – civiliais tarnautojais (*civil servant*).

1855 m. įsteigta nuo kitų administracinių organų nepriklausoma Civilinės tarnybos komisija. 1870 m. nustatyti konkursiniai egzaminai stojant į valstybės tarnybą. Tuo pat metu buvo įdiegtas valdymo ir politikos atskyrimo principas. Pagal šį principą visi tarnautojai dalijami į besikeičiančius politikus (jų apie 100 žmonių) ir nuolatinis administratorius. Nuo 1968 m. civilinei tarnybai vadovauja Iždas ir Civilinės tarnybos ministerija (Šedbaras S., 2007).

D. Britanija yra unitarinė valstybė, todėl vietos valdžios vienetų skaičių ir funkcijas kontroliuoja centrinė valdžia ir ji dengia daug vietos valdžios išlaidų. Nepaisant centralizacijos, vietos valdžios turi tam tikrą laisvę kurti savo organizacijų struktūrą ir tam tikru mastu nustatyti savo darbuotojams keliamus kvalifikacinius reikalavimus. Ketvirta didžioji valstybės darbuotojų grupė yra socialinės sveikatos apsaugos tarnybos darbuotojai. Tačiau šios tarnybos darbuotojai nėra valstybės tarnautojai. Britanijos vyriausybės struktūrai taip pat priklauso daug neministerinių viešųjų įstaigų. Vieną šių įstaigų grupę sudaro valstybinės pramonės šakos, pavyzdžiui, Britanijos geležinkeliai, Britanijos plieno pramonė, Nacionalinė anglies valdyba ir kitos. Šios pramonės šakos turi jas remiančią organizaciją, tačiau jų darbuotojams nesuteikiamas valstybės tarnautojo statusas (Peters B. G., 2002, p. 177-179).

D. Britanijos valstybės tarnyba iki pat aukščiausio (nuolatinio sekretoriaus) lygio yra neutrali partinių ir politinių požiūriu. Vienintelė ir svarbiausia vyresniesiems valstybės tarnautojams konstitucinė doktrina išlieka „ministerijų atsakomybės“ doktrina, kuri reiškia, kad ministrai atsako Bendruomenių rūmams už visus jų ministerijų darbus, ir kad valstybės tarnautojai paprastai lieka nežinomi, tačiau jų svarbiausia pareiga yra palaikyti ir ginti „savo“ ministrą. Todėl nemanoma, kad valstybės tarnautojai turi kokių nors aukštesnių priedermių valstybei, įstatymų leidybos institucijoms ar piliečiams.

Visi valstybės tarnautojai dalijami į kategorijas ir grupes, kurių viduje yra dalijama į pakopas. Vyresniųjų politinių ir administracinių vadovų grupė yra aukščiausia ir apima nuolatinis ministerijų sekretorius, jų pavaduotojus ir pavaduotojų padėjėjus (Šedbaras S., 2007).

Centrinė vyriausybė yra suskirstyta į departamentus, kurių daugumai vadovauja kabineto ministras. Daugelis ne pramonės sferos valstybės tarnautojų dabar dirba pusiau autonomiškose vykdomosiose agentūrose, kurios struktūriškai vis dar priklauso jų „pirminiams“ departamentams.

Vietos savivalda yra mažiau apsaugota nuo centrinės valdžios įsikišimo, negu daugumoje kitų Europos valstybių. Centrinė valdžia priėmė daug naujų teisės aktų, ribojančių vietos valdžios savarankiškumą (ypač finansų srityje) ir suteikė daug funkcijų pusiau savarankiškoms nevalstybinėms vietos organizacijoms (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 320–321).

Nepaisant kritikos, interviu vis dar laikomas efektyviausiu atrankos metodu, naudojamu Jungtinės Karalystės tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose. Taip yra dėl keleto priežasčių:

- Žmogiškųjų išteklių vadybininkai nežino priežasčių, darančių interviu netinkamu metodu;
- Asmenys, apklausiantys kandidatus, labai pasitiki savo sprendimais, sukurdami „validumo iliuziją“;
- Interviu metu galima atskleisti ir patikrinti tuos įgūdžius, kuriuos kandidatas yra nurodęs, pvz. polinkis bendrauti, iškalbingumas ir pan.;
- Interviu tarnauja, kaip įrankis kitų tikslų siekimui: susitarimui dėl darbo, sutarties sąlygų aptarimui, atsakymui į kandidato klausimus, plečiant viešuosius organizacijos ryšius (Barclay J. M., 1999, p. 135).

D. Britanijos sistemos neigiamas aspektas susijęs, su interviu metodu, kaip esminio atrankos kriterijaus, nustatymu.

### **2.2.3. Vokietijos valstybės tarnyba**

Vokietija pasižymi sena administravimo tobulinimo tradicija, kurios pradžia buvo 1807–1811 metų Prūsijos reformos. Šios raidos rezultatas – labai profesionali valstybinė tarnyba, kurios pagrindas – darbuotojų įdarbinimas pagal nuopelnų sistemą. Valstybinės tarnybos pobūdis iki šių dienų yra mažai pakitęs. Daug kas iš senosios valstybinės tarnybos teisės tebegalioja ir dabartinėje Vokietijoje (Peters B. G., 2002, p. 174-175).

Šiuolaikinei administravimo struktūrai būdinga didelė decentralizacija, nors kai kurie administravimo aspektai tebėra centralizuoti. Palyginti mažą visų Vokietijos valstybės tarnautojų skaičių sudaro tiesiogiai centrinės valdžios (*Bund*) samdomi tarnautojai. Pagrindinės *Bund* vyriausybės ministerijos yra mažos planavimo organizacijos, plėtojančios politiką, kurią turi vykdyti žemių (*Land*) vyriausybės. Valdininkų rūšys. Pirmasis skirstymas yra: į federacijos ir žemių valdininkus. Antrasis: į profesijos ir garbės valdininkus. Profesijos valdininkas gali būti karjeros valdininkas arba laisvas pretendentas. Iš profesijos valdininkų paminėtini politiniai valdininkai (Šedbaras S., 2007). Iš 5,1 milijono Vokietijos valstybės tarnautojų apytiksliai tik 11% yra centrinės valdžios samdomi tarnautojai. Nors vykdomosios struktūros decentralizuotos, viešojo administravimo procedūros ir standartai tebėra centralizuoti. Visi valstybės tarnautojai turi atitikti

tuos pačius bendruosius tarnybos standartus, taip pat ir tuos konkrečius standartus, kurių reikalauja jų pareigos, visi jie turi laikytis tų pačių teisinių apribojimų. Kitaip negu daugelyje kitų valstybių, tie patys reikalavimai ir procedūros taikomi daugumai valstybinių pramonės šakų, pavyzdžiui, geležinkelio, tarnautojams. Tarnautojų kvalifikacijos kėlimas taip pat yra centralizuotas, jam vadovauja vyriausybė (Peters B. G., 2002, p. 175). Kvalifikacija būtina kalbant apie paslaugų teikimo visuomenės nariams kokybę ir greitį. Vokietijos, kaip ir kitų valstybių, tokių kaip Austrija, Norvegija, Lenkija, Portugalija, viešojo administravimo organizacijose diegiamos „mokesčio už paslaugas“ sistemos, kuriomis siekiama, kad viešasis sektorius taptų konkurentablesnis ir galėtų lygintis su privačiu sektoriumi (United Nations, 2005, p. 75). Todėl valstybės tarnautojų tobulėjimui Vokietija skiria daug dėmesio.

Viešoji tarnyba Vokietijoje suskirstyta į kelias grupes, kurių kiekvienai keliami specifiniai reikalavimai išsilavinimui. Pagrindinis skiriamasis bruožas – teisinė paskyrimo forma. Valdininkai (Beamten) skiriami kompetentingo valdžios organo paskiriamuoju aktu, tarnautojai (Angestellten Dienst) ir dirbantieji (Arbeiter) – sudarant darbo sutartį (*Diensvertrag*) (Šedbaras S., 2007). Viešasis administravimas Vokietijoje paprastai traktuojamas kaip teisės normų taikymas konkrečiomis aplinkybėmis, o ne kaip politikos įgyvendinimas. Ši samprata šalyje įsitvirtinusi nuo Vėberio laikų, todėl dauguma valstybės tarnautojų (*Beamte*) turi universitetinį teisės laipsnį. Be to, Vokietija neturi viešojo administravimo studijų.

Priešingai negu daugumoje anglosaksiškų šalių, individas, kartą įgijęs valstybės pareigūno statusą, jo nepraranda. Tai reiškia, kad statusas suteikiamas individui, o ne turimoms pareigoms, kurias individas eina kuriuo nors konkrečiu laikotarpiu. „Ši sistema leidžia valstybės pareigūnui išitraukti į politinę veiklą, tačiau jei jam pavyksta gauti renkamas pareigas, jis turi atsisakyti valstybės pareigūno vietos. Tačiau reikia pažymėti, kad čia postui didesnę įtaką negu daugelyje kitų šalių gali daryti politikos lyderiai. Jie turi teisę atleisti bet kurį aukštesnį valstybės pareigūną ir paskirti kokį nors kvalifikuotą asmenį užimti atsiradusią laisvą vietą“ (Peters B. G., 2002, p. 176). Ypatingai politizuoti yra aukštutiniai federalinės valstybės tarnybos lygiai. Yra įprasta, kad atėjus kitos politinės pakraipos vyriausybei daugelis tokių vyresniųjų pareigūnų pakeičia darbą arba išeina akademinių atostogų (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 280).

Taigi, administracinės Vokietijos struktūros iš vidaus prieštaringos: viena vertus, valstybės tarnautojo vaidmuo ir veiksmai griežtai įstatymiškai apibrėžti, kita vertus, viešajam administravimui didelę įtaką daro politika, o ir patys valstybės tarnautojai yra smarkiai įsitraukę į politiką (Peters B. G., 2002, p. 177). Vokiškajai viešojo administravimo sistemai būdingas klasikinis biurokratinis modelis, kuriame labai akcentuojamas legalumas ir tinkamas funkcijų vykdymas. Šis modelis yra grindžiamas Vėberio aprašytuoju idealiu biurokratijos tipu, kuriam

būdinga daugelio lygių hierarchija, funkcinė specializacija, griežtos taisyklės, nuasmeninti tarpusavio santykiai ir didelis formalizmas (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 279).

Dėl atsiradusių prieštaravimų Vokietijos valstybės tarnautojų atrankos mechanizmas tampa ne tokiu patraukliu modeliu.

#### **2.2.4. Prancūzijos valstybės tarnyba**

XIX a. pradžioje Prancūzijoje valstybės tarnyboje buvo įdiegta konkursinė valstybės tarnautojų atrankos sistema. Konkurso metu iš pretendento buvo reikalaujama atitinkamos rekomendacijos. Dabartinė Prancūzijos viešoji tarnyba paremta karjeros sistema arba uždaros tarnybos sistema (*le système de la carrière; la fonction publique fermée*) (Šedbaras S., 2007). Laikoma, kad konkrečias pareigas einantis valdininkas turi visą savo gyvenimą paskirti valstybės tarnybai, o valstybė savo ruožtu garantuoti jam kilimą tarnyboje (karjerą) pagal jo kvalifikaciją ir elgesį.

Šioje šalyje valstybės tarnyba šioje valstybėje yra skirstoma į valstybinę, teritorinę ir gydymo įstaigų valstybės tarnybas, reglamentuojamas nacionaliniu lygiu. Sąvokos „valstybės tarnyba“, „valstybės tarnautojas“ yra gerokai 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 viešosiose gydymo įstaigose“ (Daujotaitė L., 2006, p. 34). Prancūzijoje valstybės tarnautojai sudaro 20 proc. visų dirbančiųjų. Toks valstybės tarnautojų skaičius galėtų būti aiškinamas tuo, kad Prancūzijoje, kitaip negu Lietuvoje, tarnautojais laikomi ir viešajame sektoriuje dirbantys žmonės – mokytojai, gydytojai, muziejininkai ir kt. 59 proc. valstybės tarnautojų Prancūzijoje yra moterys. „Visose trijose valstybės tarnybose dirba apie 5 milijonai valstybės tarnautojų: 51 proc. – valstybinėje valstybės tarnyboje, 30 proc. – teritorinėje valstybės tarnyboje, 19 proc. – gydymo įstaigose“ (Daujotaitė L., 2006).

Prancūzijoje, kaip ir daugelyje Europos Sąjungos šalių, vyrauja karjeros valstybės tarnybos modelis (tam tikro išsilavinimo reikalavimas, nustatyta amžiaus riba, neterminuotai priimama į žemiausias atitinkamų lygių pareigas ir kt.). Svarbus Prancūzijos administracijos bruožas yra tas, kad nors ir būdama centralizuota, ji yra susiskirsčiusi iš vidaus. Skiriamos 4 klasės: A klasės tarnautojų paskirtis yra formuluoti valdymo užduotis; B klasės tarnautojai įgyvendina A lygio tarnautojų paruoštas valdymo nuostatas; C klasėje yra specialistai; D klasė – aptarnaujantysis personalas (Šedbaras S., 2007). Egzistuoja administracijos klasės (nuo A iki G). F ir G kategorijos yra aukščiausios administracinės pareigos, kurioms gauti reikia bent jau universitetinio išsilavinimo. Žemesnės kategorijos pareigoms eiti reikalingas vidurinis išsilavinimas ar net kartais nereikia jokio ypatingo išsilavinimo. Panašiai kaip ir Britanijoje, iš klasės į klasę pereinama retai. Dar nuo Napoleono laikų išlikusi klasių skirstymo į *grand corps* sistema. *Grand corps* galima apibūdinti kaip valstybinės tarnybos organizacijas su joms šiek tiek būdingais brolių požymiais.

Kai asmuo tampa *corps* nariu, būna juo per visą savo karjerą (Peters B. G., 2002, p. 182). Greta klasių egzistuoja ir rangai. Kiekvienas rangas skirstomas į pakopas. Valdininkas karjerą daro kildamas pagal pakopas, o toliau – pagal rangus.

Prancūzijoje atranka į tarnautojo pareigas valstybinėje valstybės tarnyboje ir teritorinėje valstybės tarnyboje vykdoma skirtingai.

Atranka vyksta *konkurso būdu*. Prancūzijoje, skirtingai nei Lietuvoje, organizuojami ne tik viešieji, bet ir vidiniai konkursai, kuriuose gali dalyvauti jau dirbantys valstybės tarnautojai, atitinkantys keliamus reikalavimus – tai viena iš karjeros galimybių. „Asmenys, pretenduojantys į valstybinę valstybės tarnybą, dalyvauja konkurse, susidedančiame iš egzamino žodžiu ir raštu, po kurio, priklausomai nuo surinkto balų skaičiaus, jie įrašomi į sąrašą ir jiems siūlomos pareigos. Taip pat paminėtina, kad yra centrai, rengiantys asmenis konkursams į pareigas valstybinėje valstybės tarnyboje. Asmenys, pretenduojantys į pareigas teritorinėje valstybės tarnyboje, taip pat dalyvauja konkurse. Išlaikiusieji egzaminą įrašomi į rezervo sąrašą, kuris galioja vienus metus. Į vietos savivaldos institucijas dėl darbo tarnautojas kreipiasi pats. Pažymėtina, jog kai kurios institucijos bei įstaigos naudojami ir privačių personalo atrankos kompanijų paslaugomis. Siekiant pritraukti į valstybės tarnybą asmenis iš privataus sektoriaus, teritorinėje valstybės tarnyboje vykdoma ir trečia atrankos rūšis – šiuose konkursuose gali dalyvauti į vietos savivaldos institucijas išrinkti asmenys ir dirbantieji privačiame sektoriuje. Kalbant apie šiandien labai aktualų laisvo darbo jėgos judėjimo realų užtikrinimą Europos Sąjungoje, reikia paminėti, kad Europos Sąjungos piliečiai – ne Prancūzijos piliečiai, gali pretenduoti tik į tas Prancūzijos valstybės tarnautojų pareigas, kurias nesusijusios su suverenios valstybės valdžios funkcijų vykdymu bei su viešųjų valstybinių galių ar kitų bendruomeninių prerogatyvų įgyvendinimu“ (Daujotaitė L, 2006, p. 35–36). Galima teigti, kad atranka į valstybės tarnybą Prancūzijoje yra lankstesnė negu Lietuvoje. Kaip ir Belgijoje, Prancūzijoje sudaromos sąlygos nepatekus į laisvą tarnautojo postą, gauti panašų pasiūlymą (atsižvelgiant į sudarytą sąrašą). Tuo tarpu Lietuvoje į kiekvieną postą skelbiamas naujas konkursas. Tačiau dėl vidinių konkursų organizavimo gali būti sudaromos kliūtys visiems norintiems kandidatams pretenduoti į laisvą postą.

#### **2.2.4. Švedijos valstybės tarnyba**

Nors Švedija pramonine šalimi tapo daug vėliau negu kitos Europos šalys, įgudusi centrinė biurokratija čia susiformavo dar septyniolikto amžiaus pradžioje. Aštuonioliktame ir devynioliktame šimtmečiais Švedijoje vienam gyventojui teko daugiau valstybės tarnautojų negu daugumoje kitų šalių, o suformuota valstybinė tarnyba buvo laikoma kompetentinga ir sąžininga (Peters B. G., 2002, p. 186).

Švedijos administracinėje sistemoje skiriamos apskritys ir savivaldybės. Apskritys atsako už didžiąją dalį sveikatos apsaugos ir turi teisę rinkti pajamų mokestį. Savivaldybės atsako už

aprūpinimą būstu, švietimą ir socialinę rūpybą. 1994 m. tik 17,3 proc. viešųjų tarnautojų dirbo centrinei valdžiai, kai tuo tarpu Prancūzijoje - 48,7 proc., Jungtinėje Karalystėje – 47,7 proc. Tai rodo apskričių ir savivaldybių svarbą šios šalies administracinėje sistemoje (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 310).

B. G. Peters teigia, kad Švedijos valdymo organizacija yra centralizacijos ir decentralizacijos bruožų derinys. Šis apibūdinimas tinka tiek valdymo struktūrai, tiek ir jo praktikai. Nors Švedijai būdingas techniniu požiūriu unitarinis valdymas, ji turi seną vietinės savivaldos laisvės tradiciją. Tiek žemiausia valdžios pakopa (*komunos*), tiek ir tarpinė jos pakopa (*lan*) turi daug galių formuoti politiką, kontroliuoti kai kurių rūšių mokesčius, ir naudojasi šiais įgaliojimais savarankiškai. *Lan* vyriausybės sudaro renkama įstatymų leidžiamoji valdžia ir centrinės vyriausybės iki gyvos galvos skiriamas gubernatorius – tai taip pat centralizacijos ir decentralizacijos bruožų derinys (Peters B. G., 2002, p. 186).

Nemažai decentralizacijos bruožų turi netgi centrinė valdžia. Švedijos centrinės valdžios agentūrų veiksmų autonomiją saugo konstitucija, jos yra atsakingos visam kabinetui, o ne pavienėms ministerijoms. Pačios ministerijos paprastai yra mažos ir iš esmės užsiima politinėmis konsultacijomis bei teisės aktų rengimu (palyginimui ministerijose dešimtojo dešimtmečio viduryje dirbo 2900 darbuotojų, o agentūrose – 320 000) (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 310).

Švedijoje taip pat yra valstybinių pramonės šakų, o valstybė dalyvauja akcinių bendrovių veikloje. Šiose komercinėse bendrovėse riba tarp viešojo ir privataus sektoriaus nėra aiški. Tačiau nemanoma, kad akcinių bendrovių darbuotojai yra valstybės tarnautojai, o grynai valstybinių pramonės šakų, pavyzdžiui miškininkystės, darbuotojai turi valstybės tarnautojų statusą. Personalo formavimo politika Švedijos viešojo administravimo srityje labiau decentralizuota negu daugumoje kitų šalių. Agentūroms suteikta veiksmų laisvė ieškoti personalo ir jį samdyti, tačiau egzistuoja ir teisiniai viešojo įdarbinimo apribojimai, vadinasi, pasirenkamas asmuo turi atitikti būtinus reikalavimus (Peters B. G., 2002, 186).

Švedijos valstybės tarnyba yra nepartinė, ir ministrų, ir aukščiausių valstybės pareigūnų karjeros keliai paprastai yra atskiri. Tačiau trys vyriausi pareigūnai ministerijose – ministro pavaduotojas, nuolatinis sekretorius ir ministro pavaduotojas teisės klausimais – yra skiriami ministro (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 310). Tačiau Švedijoje, kuri gana ilgai buvo valdoma socialdemokratų, pradėta netiesiogiai politizuoti valstybinę tarnybą. Valdymas buvo taip glaudžiai siejamas su ta viena partija, kad atsirado tendencija į valstybės tarnybą imti jos šalininkus. 1991 m. išrinkta vyriausybė stengėsi pertvarkyti valdymą skirdama į postus savo žmones (Peters B. G., 2002, p. 186).

Politikos formavimas Švedijoje paprastai yra atviras procesas, jame aktyviai dalyvauja ekspertai ir suinteresuotos grupės. Informacijos laisvės įstatymai suteikia visuomenei galimybę

susipažinti su beveik visais oficialiais dokumentais, netgi dauguma ministro pirmininko korespondencijos (Pollitt Ch., Bouckaert G., 2003, p. 311).

Jungtinių tautų ataskaitoje „Efektyvūs viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai globalizuotame pasaulyje“ 2005 m., pažymima Švedijos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistema kaip viena išskirtinių. Daugelyje pasaulio valstybių stengiamasi decentralizuoti atrankos procesus, o Švedijoje siekiama ją centralizuoti. Švedijoje viešieji administratoriai neturi etatinės tarnybos (be tęstinumo), pašaliniai asmenys yra kviečiami kandidatuoti į laisvas vietas ar postus (United Nations, 2005, p. 75). Dėl šios priežasties ir dėl valstybės tarnautojų tarnybos netęstinumo, šioje sistemoje būtini didesni resursai naujų valstybės tarnautojų rengimui.

### **2.2.5. Belgijos valstybės tarnyba**

Belgijos valstybės tarnyba ir atranka rūpinasi speciali įstaiga. Viešoji personalo ir organizavimo tarnyba – įstaiga, organizuojanti valstybės tarnautojų priėmimą (SELOR). Belgija – federalinė valstybė. Jos federalinė valstybės tarnyba – daugiau kaip 88 tūkstančiai valstybės tarnautojų. Šių valstybės tarnautojų tarnybą reglamentuoja statutai, priimti ketvirtame praeito amžiaus dešimtmetyje. Detaliau valstybės tarnybą reglamentuoja Karališkieji dekretai (Vyriausybės nutarimai). Valstybės tarnautojai Belgijos federalinėje valstybės tarnyboje – tai ne tik viešojo administravimo funkcijas vykdančios valstybės tarnautojai (kaip Lietuvoje), bet ir mokytojai, paštininkai, kiti paslaugas teikiantys tarnautojai (panašiai, kaip ir Prancūzijoje) (Kvietkus A., 2004). XX a. pabaigoje Belgijos visuomenė, politikai priėjo prie išvados, kad federalinė valstybės tarnyba neatitinka laiko keliamų reikalavimų, todėl buvo nuspręsta reorganizuoti valstybės tarnybos valdymą ir organizavimą. Reformą reglamentavo Karališkieji dekretai. Ji pavadinta Copernikus (Koperniko) vardu, jos pagrindinė idėja – svarbiausia yra žmogus, o valstybės tarnyba skirta jam tarnauti ir vykdyti visuomeninius interesus. Copernikus reforma pagrįsta keturiais principais: nauja organizacinė struktūra, nauja vadovavimo kultūra, nauja žmogiškųjų resursų valdymo vizija, nauju darbo organizavimu. Visos valstybės tarnautojų pareigybės suskirstytos į 4 lygius – A, B, C, D. Daugeliu atveju, kai Lietuvos valstybės tarnyboje yra reikalavimas turėti A lygio išsilavinimą, Belgijoje pakanka tik B lygio išsilavinimo (tai dažniausiai įvairiausių lygių administratoriai ir organizatoriai), o vyriausiems specialistams privalomas A lygio išsilavinimas. Kiekvienai pareigybei, naudojant kompiuterines technologijas, parengiamas pareigybės aprašymas. Funkcijos standartizuotos, parenkamos naudojant kompiuterinę programą. Naudojant šią programą taip pat suformuojamas pareigybės aprašymas ir pareigybė (Lietuvos valstybės tarnyboje – nustatoma kategorija). Pareigybės skirstomos pagal 13 kriterijų.

Atrankai į valstybės tarnybą svarbiausi antrasis ir trečiasis Copernikus principai. Naujos vadovavimo kultūros diegimo svarbumas atrankai siejamas su nustatyta „mandatų“ sistema –



aukščiausieji vadovai skiriami 6 metų laikotarpiui (buvo neterminuoti). Kai jų tarnybinė veikla įvertinta labai gerai, tarnyba pratęsiama dar 6 metams automatiškai, jei gerai – gali būti pratęsiama. O nauja žmogiškųjų resursų valdymo vizija siejasi tiesiogiai, nes jos pagrindu naujai organizuojamas priėmimas ir atranka, formuojamos nauja federalinė karjeros sistema ir nauja mokymo sistema nukreipta į personalo vystymą.

Valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą *priimami centralizuotai* per atskirą SELOR įstaigą neterminuotam laikui. Pagal atskirų institucijų paraiškas SELOR organizuoja federalinių valstybės tarnautojų atranką. Vadovams pateikiamas tinkamiausių kandidatų sąrašas. Paprastai pateikiami keli kandidatų sąrašai: kandidatų, kurie vertinami labai gerai bei gerai, ir nerekomenduojamų skirti į pareigas. Po pokalbių su kandidatais vadovai pasirenka tinkamus ir paskiria į pareigas.

Atrenkant valstybės tarnautojus naudojami įvairūs metodai: kompiuteriniai testai, kalbų, rašymo, psichologiniai, praktiniai testai, įvairūs pratimai, situaciniai žaidimai, pokalbiai ir t. t., atsižvelgiant į tai, kokioms pareigoms atrenkamas asmuo. Asmuo, siekiantis paaukštinimo, taip pat turi pereiti SELOR sistemą.

Buvo iškeltas uždavinys pasiekti, kad Federalinė personalo ir organizavimo tarnyba taptų organizacija, kurioje: būtinos žinios yra randamos ir pasiekiamos, vyksta žinių pasidalinimas, naujos technologijos naudojamos siekiant efektyvumo, pritaikomumo ir atvirumo. Šių rezultatų pasiekama įdiegiant gerąją praktiką, vystant el. komunikacijas, metodus, įrankius, keliant kvalifikaciją. Įdiegiama nauja komunikacijų kultūra, paremta informacija ir dalyvavimu. Vystomas skaidrumas ir bendradarbiavimas su piliečiais. Federalinė viešoji personalo ir organizavimo tarnyba rengia rekomendacijas ir standartus dėl viešųjų ryšių, teikia naudingą informaciją, komunikacines paslaugas (internetu puslapiai, žurnalas valstybės tarnautojams, interesų klubai, konsultacijos ir t. t.), organizuoja mokymus (Kvietkus A., 2004).

Belgijos atrankos į valstybės tarnybą sistema patraukli dėl inovatyvumo (naujų idėjų taikymo), gebėjimo užtikrinti skaidrią ir pasitikėjimą visuomenėje turinčią valstybės tarnybą.

### **2.2.6. Ispanijos valstybės tarnyba**

Ispanija palyginti jaunos demokratijos šalis, tačiau ten yra gana senos valstybės tarnybą reglamentuojančios tradicijos (nuo 1825 m.). Tarp jų – lygios galimybės siekti valstybės tarnybos bei stabilumu paremta valstybės tarnybos sistema. Kaip teigia M. Valuckienė, šalyje veikia Ispanijos valstybės administracijos nacionalinis institutas (INAP), turintis Nuolatinę priėmimo į valstybės tarnybą komisiją.

Ispanijos valstybės tarnyba remiasi karjeros sistema, o ne pareigybių sistema (pvz. „karjeros“ sistema veikia Prancūzijoje, „pareigybės“ – Jungtinėje Karalystėje), t.y. karjeros sistema remiasi ne atskiromis pareigybėmis, bet „profesiniu aprašymu“, formuojančiu konkrečias užduotis pareigūnui. Ypač svarbu, kaip kandidatai priimami į valstybės tarnybą, nes požiūris į pareigybių aprašymą

įtakoja reikalavimus žinioms ir gebėjimams. Ispanijoje centrinės administracijos bendro pareigybės aprašymo įdarbinimo procedūrą vykdo ministerija, o pareigybių su specialybės aprašymais įdarbinimą organizuoja ministerijos centralizuotai. „Yra dvi valstybės tarnautojų kategorijos: tradiciniai valstybės tarnautojai ir darbuotojai, kurie įdarbinami pagal specialybės aprašymą“ (Valuckienė M., 2006, p.12).

Valstybės tarnyba yra skirstoma pagal kvalifikacines grupes ir pareigybių lygius. Kvalifikacinė klasė – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006, p. 1). Ispanijos valstybės tarnybos sistema susideda iš 5 kvalifikacinių grupių (A–E), aukščiausi pareigūnai priskiriami A lygiui. Kiekvienai iš grupių nustatomi minimalūs ir maksimalūs reikalavimai pareigybių lygio aspektu:

- A kvalifikacinė grupė: minimalus pareigybės lygis 22, maksimalus – 30.
- B kvalifikacinė grupė: minimalus pareigybės lygis 18, maksimalus – 26.
- C kvalifikacinė grupė: minimalus pareigybės lygis 14, maksimalus – 22.
- D kvalifikacinė grupė: minimalus pareigybės lygis 12, maksimalus – 18.
- E kvalifikacinė grupė: minimalus pareigybės lygis 10, maksimalus – 14.

Pareigybių lygiai yra persidengiantys, t.y. net valstybės tarnautojas, turintis 23 pareigybinį lygį, gali būti priskiriamas tiek A, tiek B kvalifikacinei grupei, priklausomai nuo priėmimo į valstybės tarnybos pareigas ar paaukštinimo pareigose.

Pagal 2006 m. parengtą naują Ispanijos *Valstybės tarnybos įstatymą*, bus trys skirtingi būdai priimti kandidatai į valstybės tarnybą:

1. *Išorinė prieiga*. (Kandidatas gali būti atrinktas atviro konkurso būdu, įdarbinamas pagal specialybės aprašymą, kuris jau iš anksto yra priskirtas vienai iš kvalifikacinių grupių).
2. *Paaukštinimas pareigose (tarnybos viduje)*. (Kiekvienas valstybės tarnautojas turi teisę būti paaukštintas, priklausomai nuo jo profesionalumo ir rezultatų).
3. *Profesinis paaukštinimas pareigose*. (Kiekvienas valstybės tarnautojas gali būti paaukštintas į skirtingą pareigybę priklausomai nuo jo profesinės patirties esamose pareigose).

Taikant skaidrumo principą, informacija apie laisvas vietas valstybės tarnyboje yra vieša. Informacija skelbiama specialiame leidinyje, kur nurodoma laisvų vietų skaičius, reikalavimai kandidatams, komisijos sudėtis (komisijos sudėtis nėra pastovi, ją sudaro aukštesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai bei kitų sričių specialistai, pvz. psichologai kalbininkai ir pan.), paaukštinimo galimybės, atrankos kriterijai. Pareigūnų atranka yra labai formali. Atranką apibrėžia Konstitucija ir įstatymai. Tačiau Europos Sąjungos piliečiams nesuteikiama teisė įsidarbinti valstybės tarnyboje, išskyrus išimtis dėl nacionalinių interesų (diplomatai, teismų sistema ir kt.).

Minimalus amžiaus reikalavimas 18 metų. Be to, kandidatai sumoka simbolinį registracijos mokestį (nuo 7 iki 25 eurų). Paraiškos pateikiamos popieriniu variantu arba internetu. Jos priimamos

visos be išimčių. Vykdomi egzaminai raštu ir rezultatai skelbiami viešai. Testai ir atsakymai yra įslaptinami. Kandidatas informuojamas dėl egzaminų ir atsakymų (jam pateikiamos kopijos).

Priėmimas į tarnybą gali būti paremtas testais arba vertinant privalumus arba sujungiant abi sistemas. Paaukštinant tarnyboje taip pat naudojamos abi sistemos. Priimant į aukštesnes pareigas, egzaminai raštu ir žodžiu yra privalomi. Valstybės tarnautojai turi puikiai mokėti valstybinę kalbą arba kelias valstybines kalbas (regioninėse administracijose: Katalonijoje, Valencijoje, Balerų salose, baskų regione, galų autonominiuose regionuose). Būtina mokėti ir užsienio kalbą (dažniausiai anglų) (Valuckienė M., 2006, p.13–15).

Ispanijos valstybės tarnybos atranka kartais pasižymi perdėtu testų ar pokalbių su kandidatais į laisvas pareigas reglamentavimu.

Visų nagrinėtų valstybių atrankos į valstybės tarnybą sistemos pasižymi specializuotumu, tačiau jose yra ir panašumų. Kiekvienoje sistemoje galima išskirti tam tikrus bruožus, kuriuos galima įvardinti kaip pranašumus ir trūkumus. Toliau pateikiama jų lyginamoji analizė.

### ***2.3. Atrankos į valstybės tarnybą sistemų lyginamoji analizė***

Susistemintos Lietuvos, Jungtinių Amerikos valstijų, Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Švedijos, Prancūzijos, Belgijos, Ispanijos atrankos į valstybės tarnybą charakteristikos, reikalingos lyginamajai analizei, pateiktos 5 lentelėje. Šių charakteristikų palyginimas rodo, kad Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema panaši į minėtųjų valstybių tik kai kuriais aspektais.

Visose valstybėse veikia teisės aktai, reglamentuojantys viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą, pareigų skirstymo sistemas, atrankos procedūras, kandidatams keliamus reikalavimus, priėmimo, atleidimo procedūras ir pan. Tai pat yra atskiros valstybės institucijos, kurios yra atsakingos už viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą. Dažnai steigiamos atskiros tarnybos, atskaitingos centrinės valdžios institucijoms. Tarnybos vykdo įvairias funkcijas: verbavimo, atrankos, informavimo, personalo valdymo, kontrolės, teisinės priežiūros ir kt. Tokių tarnybų funkcionavimas yra būtinas, norint užtikrinti efektyvų valstybės tarnybos koordinavimą.

5 lentelė. Lietuvos, JAV, D. Britanijos, Vokietijos, Švedijos, Prancūzijos, Belgijos ir Ispanijos atrankos į valstybės tarnybą sistemų charakteristikos

Nagrinėjami atrankos aspektai	Lietuva	JAV	D. Britanija	Vokietija	Prancūzija	Švedija	Belgija	Ispanija
<i>Teisės aktai, reglamentuojantys atrankos procedūras</i>	Valstybės tarnybos įstatymas, Vyriausybės nutarimai.	Civilinės tarnybos įstatymas, Civilinės tarnybos reformos įstatymas.	Valstybės tarnybos kodeksas.	Federalinis valstybės tarnautojų įstatymas, Valstybės tarnybos teisės reformos įstatymas, Viešosios tarnybos reformos įstatymas.	Įstatymas dėl valstybės tarnautojų priėmimo į darbą ir išėjimo priežiūros, Įstatymas dėl darbo laiko, priėmimo į darbą, pervedimų į kitas pareigas organizavimo.	Viešojo užimtumo įstatymas.	Karališkieji dekretai (Vyriausybės nutarimai).	Konstitucija ir kiti įstatymai.
<i>Veikiančios įstaigos, atsakingos už viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą</i>	Vyriausybė, Vidaus reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas.	Vadovavimo personalui biuras, Specialaus patarimo valdyba, Nuopelnų sistemos apsaugos taryba.	Civilinės tarnybos komisija. Jai vadovauja Iždas ir Civilinės tarnybos ministerija.	Administracinio organizavimo gairių komitetas, institucijos žemių lygiu.	Valstybės tarnybos atnaujinimo komitetas, Valstybės tarnybos ministras.	Viešojo administravimo ministerija, regioninė ir vietos valdžia.	Viešoji personalo ir organizavimo tarnyba (SEJOR)	Ispanijos valstybės administracijos nacionalinis institutas (INAP), Nuolatinė priėmimo į valstybės tarnybą komisija.
<i>Valstybės tarnautojų skirstymas</i>	Karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų, statutinių; A, B, C lygių; 1–20 kategorijų.	Politiniai vadovai, profesionalūs biurokratai, administracijos darbuotojai.	Visi valstybės tarnautojai dalijami į kategorijas ir klases, kurių viduje yra dalijama į pakopas. Iš klasės į klasę pereinama retai.	Federacijos ir žemių valdininkai; profesijos ir garbės valdininkai.	A, B, C, D valstybės tarnautojai ir A, B, C, D, E, F, G administracijos darbuotojai. Toliau eina rangai ir pakopos. Iš klasės į klasę pereinama retai.	Ne etatinės pareigos.	Visos valstybės tarnautojų pareigybės suskirstytos į 4 lygius – A, B, C, D. Pareigybės skirstomos pagal 13 kriterijų.	A, B, C, D, E kvalifikacinės grupės, 1–30 pareigybiniai lygiai.
<i>Minimalūs reikalavimai</i>	Pilietybės, amžiaus, kalbos mokėjimo, išsilavinimo, veiksnumo, neteistumo, nepriklausymo uždraustoms organizacijoms.	Pilietybės, amžiaus, kalbos mokėjimo, neteistumo, išsilavinimo.			Išsilavinimo, amžiaus, neterminuotai priimama į žemiausias atitinkamų lygių pareigas.	Pilietybės, amžiaus, kalbos mokėjimo, neteistumo, veiksnumo, išsilavinimo.		Pilietybės, amžiaus, valstybinės kalbos ar kelių valstybinių kalbų mokėjimas, užsienio kalbos mokėjimas.

Nagrinėjami atrankos aspektai	Lietuva	JAV	D. Britanija	Vokietija	Prancūzija	Švedija	Belgija	Ispanija
<b>Valstybės tarnybos atrankos sistema</b>	Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų pozicijas skiria aukštesni pareigūnai, įstatymų nustatyta tvarka. Karjeros valstybės tarnautojai – pagal egzaminų ir pokalbių rezultatus.	Į aukštesnes pozicijas remiasi politinio pasitikėjimo ir nuopelnų sistema. Administracijos darbuotojai vertinami ir priimami pagal egzaminų rezultatus.	Konkursiniai egzaminai. Dažniausiai naudojamas interviu metodas.	Paremta teisine paskyrimo forma. Valstybės tarnautojo statusas įgyjamas ilgam laikotarpiui.	Viešojoji tarnyba paremta karjeros sistema arba uždaros tarnybos sistema. Organizuojami išoriniai ir vidiniai konkursai. Išlaikiusieji egzaminą į teritorinę valstybės tarnybą, įrašomi į rezervų sąrašą, kuris galioja vienus metus.	Viešieji administratoriai neturi etatinės tarnybos (be tęstinumo), pašaliniai asmenys yra kviečiami kandidatuoti į laisvas vietas ar postus	Valstybės tarnautojai <i>priimami centralizuotai</i> per SELOR neterminuotam terminui. Kiekvienai pareigybei, naudojant kompiuterines technologijas, parengiamas pareigybės aprašymas, suformuojamos standartizuotos funkcijos.	Priimama trimis būdais: išorinė priėgta, paaukštinimas pareigose, profesinis paaukštinimas pareigose.
<b>Atrankos procedūra (testas)</b>	Iš 100 klausimų, po 3 atsakymus, iš kurių 1 teisingas. Nustatytas balų skaičius, kuri turi surinkti pretendentas, galintis toliau tęsti konkursą.	Klausimynai išsigijami, retai originalūs.	Naudojama retai, prioriteta teikiant pokalbiui.	Testas yra priemonė, nustatanti kandidato žinių iš specifinės srities lygį.			Pagal atskirų institucijų paraišką SELOR organizuoja federalinių valstybės tarnautojų atranką. Vadovams pateikiamas tinkamiausių kandidatų sąrašas. Po pokalbių su kandidatais vadovai pasirenka tinkamus ir paskiria į pareigas. Atrenkant valstybės tarnautojus naudojami įvairūs metodai: kompiuteriniai testai, kalbų, rašymo, psichologiniai, praktiniai testai, įvairūs pratimai, situaciniai žaidimai, pokalbiai ir t. t., atsižvelgiant į tai, ko koms pareigoms atrenkamas asmuo. Asmuo, siekiantis paaukštinimo, taip pat turi pereiti per SELOR sistemą.	Egzaminai raštu, rezultatai skelbiami viešai. Testai ir atsakymai yra įslaptinami. Kandidatas informuojamas dėl egzaminų ir atsakymų (jam pateikiamos kopijos).
<b>Atrankos procedūra (pokalbis)</b>	Vienodi klausimai, susiję su konkursinėmis pareigomis. Pretendentai susitinka su komisija individualiai.	Susiję su praktinėmis konkursinės pozicijos užduotimis. Susitinkama su specialistų grupe, nusistačiusia vertinimo kriterijus. Gali būti egzaminuojama grupė kandidatų.	Patikrinamas kandidato tinkamumas, jo pateiktuose dokumentuose nurodytos savybės, susitariama dėl darbo sąlygų.	Pokalbio metu bandoma išsiaiškinti kandidato sugebėjimą atlikti pareigybėje nustatytas funkcijas, jo asmenines savybes.				Priėmimas į tarnybą gali būti paremtas testais arba vertinant privalumus arba sujungiant abi sistemas. Paaukštinant tarnyboje taip pat naudojami abi sistemos. Priimant į aukštesnes pareigas, egzaminai raštu ir žodžiu yra privalomi.

Nagrinėjami atrankos aspektai	Lietuva	JAV	D. Britanija	Vokietija	Prancūzija	Švedija	Belgija	Ispanija
<i>Specifika</i>	Jeigu didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas.	Veikia vertinimo centrai.	Pareigybės sistema. Valstybės tarnyba iki pat aukščiausio lygio yra neutrali partiniu ir politiniu požiūriu.	Labai profesionali valstybinė tarnyba, kurios pagrindas – darbuotojų įdarbinimas pagal nuopelnų sistemą. Šiuolaikinei administravimo struktūrai būdinga didelė decentralizacija.	Karjeros sistema. Valstybinė, teritorinė ir gydymo įstaigų valstybės tarnyba. Reikalaujama rekomendacijų.	Nėra etatinės tarnybos, postus gali užimti pašaliniai asmenys.	Valstybės tarnautojai tai ne tik viešojo administravimo funkcijas vykdydantys valstybės tarnautojai, bet ir mokytojai, paštininkai, kiti paslaugas teikiantys tarnautojai. SELOR rengia rekomendacijas ir standartus dėl viešųjų ryšių, teikia naudingą informaciją, komunikacines paslaugas (internetu puslapiai, žurnalas valstybės tarnautojams, interesų klubai, konsultacijos ir t. t.), organizuoja mokymus.	Karjeros sistema. Centrinės administracijos bendro pareigybės aprašymo įdarbinimo procedūrą vykdo ministerija, o pareigybių su specialybės aprašymais įdarbinimą organizuoja ministerijos centralizuotai.
<i>Tendencijos</i>	Naujausių technologijų taikymas – kodų sistemos diegimas.	Akcentuojama žmogiškojo kapitalo svarba, globalizacijos ir technologijų įtaka.	Tarptautiškumas ir globalizacija.	Diegiama „mokesčio už paslaugas“ sistema.	Ne Prancūzijos piliečiai, gali pretenduoti tik į tas Prancūzijos valstybės tarnautojų pareigas, kurios nesusijusios su suverenos valstybės valdžios funkcijų vykdymu bei su viešųjų valstybinių galių ar kitų bendruomeninių prerogatyvų įgyvendinimu – išlieka stiprus tautiškumo principas.	Centralizacija.	Naudojama kodų sistema. Vystomas skaidrumas ir bendradarbiavimas su piliečiais.	Europos Sąjungos piliečiams nesuteikiama teisė įsidarbinti valstybės tarnyboje, išskyrus išimtis dėl nacionalinių interesų (diplomatai, teisimų sistema ir kt.).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įvairių autorių šaltiniais, nurodytais literatūros sąrašė.

Taip pat apibrėžiami norimoms užimti pareigoms keliami reikalavimai. Dažniausiai akcentuojama, kad kandidatas turi būti tos šalies pilietis. Kalbant apie Europos Sąjungos valstybes, įstatymuose dažnai pabrėžiama, kad ES piliečiai negali užimti valstybės tarnybos pareigybės, jeigu tai nėra susiję su diplomatija ar kitais tarptautiniais ryšiais. Tokiu būdu stengiamasi užtikrinti, kad valstybės tarnautojai būtų lojalūs savo valstybei. Dažnai yra akcentuojamas amžiaus cenzas, sąlygojantis galimybę užimti laisvą postą ar aukštesnes pareigas. Tokios amžiaus ribos yra nustatomos dėl adekvataus pareigoms sąmoningumo, išsilavinimo ir patirties asmenų poreikio bei natūralios darbuotojų kaitos užtikrinimo.

Dar vienas iš reikalavimų yra nacionalinės kalbos mokėjimas. Kai kuriose šalyse (pvz. Ispanijoje) reikia mokėti kelias valstybines kalbas, kad valstybės tarnautojai galėtų vykdyti savo pareigas ir teikti viešąsias paslaugas netrukdomi kalbos barjero ir užtikrinamas tikslingą informacijos kaitą. Taip pat kai kur reikalaujama, kad valstybės tarnautojas mokėtų ir užsienio kalbą, kuri gali būti naudinga jam kontaktuojant su užsienio institucijomis, valstybės tarnautojais arba netgi analizuojant įstatyminę bazę. Europos Sąjungos teisės aktų išmanymas būtinas ir Lietuvos valstybės tarnautojams, todėl užsienio kalbos (ar kelių užsienio kalbų) mokėjimas laikomas pretendento į valstybės tarnybą privalumu.

Įvairių valstybių teisės aktuose teigiama, kad kandidatai turi būti veiksnūs (t.y. stabilios psichinės ir fizinės sveikatos). Šis reikalavimas keliamas dėl to, kad valstybės tarnautojai privalo atlikti savo pareigas tikslingai, efektyviai, laiku ir greitai.

Kai kuriose valstybėse (kaip ir Lietuvoje) reikalaujama, kad valstybės tarnautojai nebūtų teisti. Tai vienas iš principų, užtikrinančių, kad asmenys užimantys postus valstybės tarnyboje atitinka etinius reikalavimus ir visuomenės nariai gali jais pasitikėti.

Atrankos sistemos kiekvienoje valstybėje turi savo specifiką, jau vien todėl, kad veikia skirtingos institucijos, koordinuojančios atrankos procesus. Dažnai atrankos sistemos siejasi ne tik su laisvų pozicijų užėmimu, bet ir paaukštinimu pareigose ar perkėlimu į kitas pareigas. Atrankos sistemos yra paremtos iš anksto nustatytais kriterijais pozicijų klasifikavimui, kandidatams, atrankos procedūroms. Dažniausiai visos pareigybės yra skirstomos į klases ir pareigybinius lygius, kurie nustato ir mokėjimo už darbą sąlygas, pavaldumo, atskaitingumo ir atsakomybės ryšius. Pareigybių klasifikacija yra naudinga ir nustatant kandidatams kriterijus: išsilavinimo, žinių, patirties ir pan. Be to, valstybės tarnybos sistemose veikia karjeros ir postų principai, kurie lemia net atrankoje dalyvaujančiųjų imtį: atranka gali išorinė (kandidatų paieška skelbiama viešai) arba vidinė (tik tarp tos organizacijos tarnautojų).

Testas ir pokalbis yra pagrindiniai atrankos proceso įrankiai, padedantys nustatyti, kurie kandidatai yra tinkami užimti konkrečias pareigas. Testas yra galimybė nustatyti kandidato žinių, išsilavinimo, mąstymo, suvokimo lygį. Pokalbis, kaip betarpiško bendravimo priemonė, padeda

geriau pažinti kandidatą kaip asmenybę, išsiaiškinti jo sugebėjimą spręsti konkrečias užduotis, identifikuoti elgseną kritinėje situacijoje, atskleisti tarpasmeninio bendravimo įgūdžius. Be to pokalbis naudingas tuo atveju, kai norima patikrinti, ar prašymuose, gyvenimo aprašymuose ir kituose dokumentuose pateikta informacija yra tiksli, atspindinti tikrąsias kandidato savybes, jo turimą kompetenciją (žinias, įgūdžius, jeigu pageidaujama ir patirti) (Public service commission, 2006, p. 46). Todėl testai ir pokalbiai yra taikomi beveik visų nagrinėjamų valstybių atrankos procesuose.

Kiekvienos valstybės atrankos sistema pasižymi tam tikrais specifiniais bruožais atsižvelgiant ir į naujas tendencijas, tokias kaip santykių su visuomene skaidrumo siekimas, daugiatautiškumas, naujausių technologijų diegimas ir pan.

Pati optimaliausia valstybės tarnybos sistema pagal skaidrumą, veiklos tęstinumą ir gebėjimą taikyti naujausias technologijas, yra Belgijos atrankos sistema.

Išnagrinėjus įvairių valstybių pavyzdžius, galima modeliuoti atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimo kryptis, įgalinančias atrankos sistemą keisti, atsižvelgiant į naujas pasaulines tendencijas.



### 3. LIETUVOS ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TOBULINIMO GALIMYBĖS

#### 3.1. Atrankos sistemos tobulinimo kryptys

Nagrinėtų valstybių pavyzdžiai, valdant žmogiškuosius išteklius, gali būti viena iš esminių paskatų reorganizuoti Lietuvos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, ypatingai akcentuojant atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimą. Kadangi Lietuvoje įsigalėjusi neigiama piliečių nuomonė apie valstybės tarnautojų atranką, t.y. jos neskaidrumą, korupcinius ryšius ir kitas nepasitikėjimo valstybės tarnyba formas, reikia ieškoti priemonių būtinų šios nuomonės eliminavimui ilguoju laikotarpiu arba bent sumažinimui trumpuoju laikotarpiu. Dažnai yra akcentuojami įvairūs korupcija paremti atrankos procesai: „kandidatai į valstybės tarnybą iš anksto parenkami, o atrankos procedūra – tik formalumas“; „ne visiems norintiems leidžiama dalyvauti konkursuose, iš jų nėra priimami dokumentai“; „atrenkami ne daugiausiai balų surinkę kandidatai, bet tie – kurie būsimiems vadovams atrodo priimtinausi“ ir pan. Tokia nuomonė daro neigiamą įtaką valstybės tarnybos įvaizdžiui visuomenėje bei tarptautiniu kontekstu. Todėl būtina tobulinti atrankos procedūras, naudoti technologijas, neleidžiančias iš anksto numatyti konkretaus asmens, gerinti valstybės tarnybos įvaizdį skaidrinant atrankos procesą. Reformuojant sistemą reikėtų atsižvelgti į kitų valstybių gerą patirtį ir atrankos į valstybės tarnybą sistemų tobulinimo procesuose naudotis geraisiais užsienio valstybių pavyzdžiais.

2006 metai svarbūs sprendžiant valstybės tarnybos atrankos klausimus, nes tada prasidėjo naujas reformos etapas. Nauja reformos kryptis apibrėžta 2006 m. kovo mėnesį vykusioje konferencijoje „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“.

Aukščiausiose Lietuvos valstybės institucijose buvo diskutuojama galimybė atrankos į valstybės tarnybą funkciją perduoti vienos institucijos kompetencijai, nes dabar, atranką į valstybės tarnybos postus atlieka daug valstybės institucijų, skelbiančių konkursus. Institucijos kūrimas ir jos veiklos teisinis reglamentavimas Lietuvoje yra viena iš sėkmingiausiai vykdomų valstybės funkcijų. Tačiau ne visada sukurtos institucijos efektyviai vykdo joms pavestas funkcijas, arba funkcijos nesidubliuoja valstybės lygiu. Todėl valstybei, turinčiai tvirtą teisinį ir tarptautinį statusą būtina sukurti tokią atrankos į valstybės tarnybą sistemą, kuri tenkintų visos visuomenės poreikius, rodytų pavyzdį kitoms Europos šalims, kaip efektyviai spręsti valstybės tarnybos problemas, užtikrinti skaidrumą ir vykdyti tvirtą antikorupcinę politiką valstybės tarnybos srityje. Pagrindinė atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo kryptis – atrankos proceso tobulinimas ir institucijų, atsakingų už atranką keitimas (dabar atranką vykdo tos institucijos, kurių kompetencijoje yra konkreti darbo vieta).

Belgijos pavyzdys dėl Federalinės viešosios personalo ir organizavimo tarnybos bei šioje valstybėje įsigalėjusi kodų sistema galėtų būti vienu iš esminių Lietuvos valstybės tarnybos pertvarkos aspektų. Remiantis šios valstybės pavyzdžiu, reiktų visas su valstybės tarnyba susijusias funkcijas perduoti vienai kuruojančiai institucijai, kad rūpinimosi viešojo administravimo žmogiškaisiais ištekliais funkcija nesidubliuotų.

Lietuvoje yra sukurta organizacija, kuri jau šiuo metu atlieka esmines su viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymu susijusias funkcijas – Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos misija yra dalyvauti kuriant profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą ir užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą (Valstybės tarnybos departamento misija, 2007). Todėl būtų efektyviausia atrankos į valstybės tarnybą koordinavimą ir vykdymą pavesti šiai institucijai. Ji šiuo metu jau atlieka tokias funkcijas:

- 1) kontroliuoja Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose;
- 2) atlieka Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo monitoringą;
- 3) analizuoja Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo problemas;
- 4) rengia įstatymų ir kitų teisės aktų, susijusių su valstybės tarnyba, projektus;
- 5) pagal kompetenciją vertina kitų institucijų ir įstaigų parengtų su valstybės tarnyba susijusių teisės aktų projektus;
- 6) tvarko Valstybės tarnautojų registrą;
- 7) tvarko valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą;
- 8) užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą;
- 9) tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą;
- 10) koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą;
- 11) vertina juridinius asmenis, siekiančius mokyti valstybės tarnautojus, ir teikia vidaus reikalų ministrui pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo;
- 12) analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius;
- 13) pagal kompetenciją nustatyta tvarka nagrinėja pareiškimus, skundus, pasiūlymus bei valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms teikia išvadas bei pasiūlymus šiais klausimais;
- 14) rengia bei valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms teikia informaciją apie valstybės tarnybą;

- 15) pagal kompetenciją teikia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms rekomendacijas dėl Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo;
- 16) rengia ir teikia vidaus reikalų ministrui ataskaitas apie Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą;
- 17) išduoda, keičia, skelbia negaliojančiais tarnybinius pasus bei teisės aktų nustatyta tvarka organizuoja jų sunaikinimą;
- 18) vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas (Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas Dėl valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo, 2002).

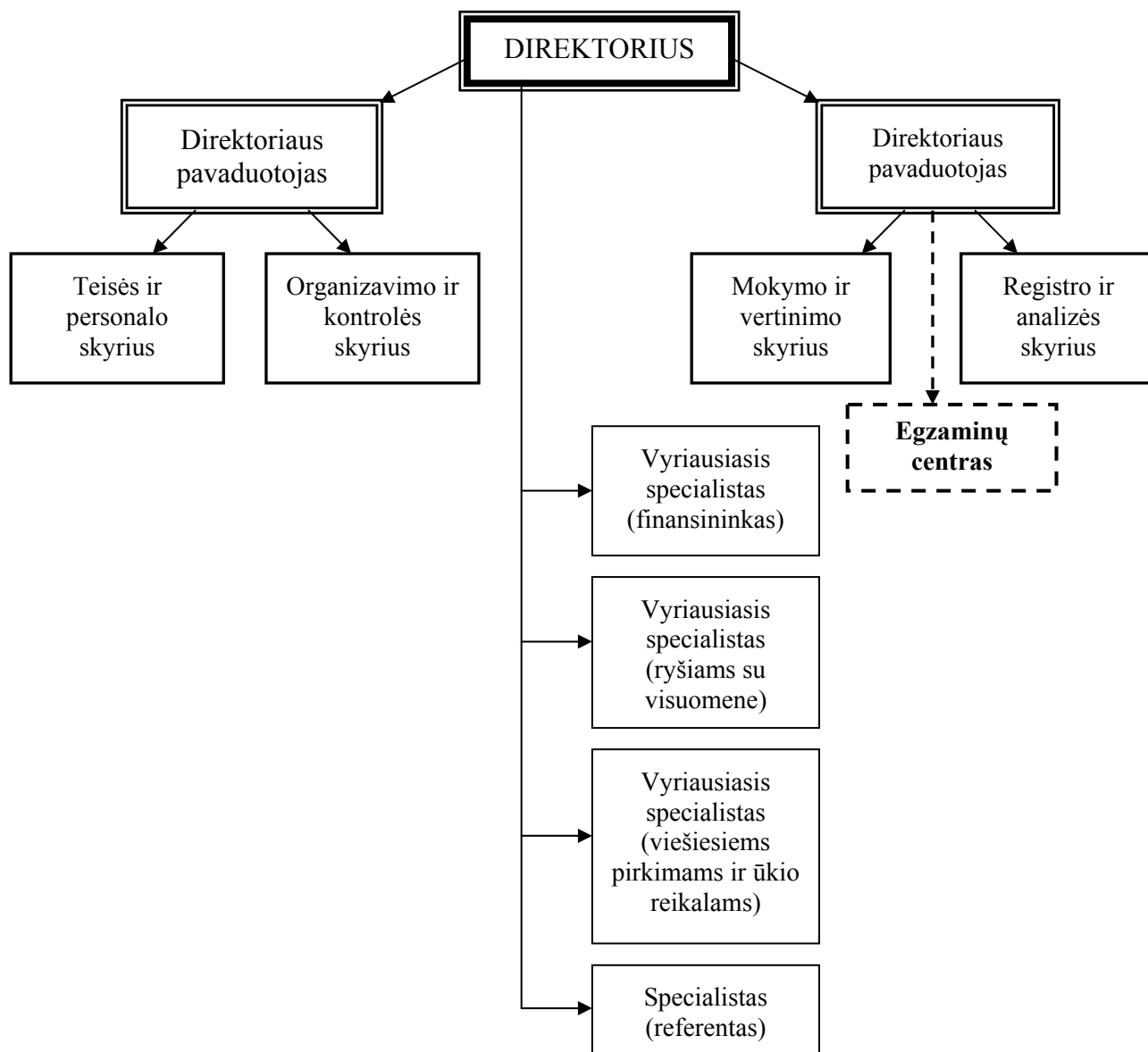
Valstybės tarnybos departamentas tvarko svarbiausią Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių duomenų bazę – valstybės tarnautojų registrą. Šiuo metu registrai duomenis teikia daugiau kaip 900 valstybės ir savivaldybių įstaigų. Valstybės tarnautojų registre sukaupta susisteminta informacija apie įstaigų struktūras, laisvas ir užimtas pareigybes, valstybės tarnautojus ir jų darbo užmokestį. Remiantis Valstybės tarnautojų registro nuostatais, Valstybės tarnybos departamentas privalo viešai skelbti registro duomenis. Tai informacija apie valstybės tarnautojų pareigas ir valstybės tarnautojus (pareigų pavadinimas, lygis, kategorija ir užimtumas), jeigu pareigos užimtos, nurodoma, kas jas eina – pavardė, vardas, darbo telefono numeris, elektroninio pašto adresas (Valstybės tarnautojų registras, 2007). Valstybės tarnautojų registras padėtų kaupti informaciją ir apie kodų sistemoje užregistruotus asmenis, apie jų kandidatūrų pateikimą konkursus skelbiančioms institucijoms ir pan.

Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva buvo planuojama steigti egzaminų centrą, kaip atskirą instituciją. Tačiau geriausias būdas Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo efektyviai veiklai užtikrinti taupant turimus resursus ir naudojant jau turimą potencialią – įsteigti **padalinį Valstybės tarnybos departamente**, atsakingą, už visas su atrankos procesais susijusias funkcijas – **egzaminų centrą**. Tokiu atveju Valstybės tarnybos departamento struktūra pasipildytų dar vienu skyriumi, ir kitų skyrių funkcijos pasipildytų užduotimis, susijusiomis su valstybės tarnautojų atrankos procedūromis (žr. 14 pav.).

Tiksliausia būtų, kad už egzaminų centro veiklos koordinavimą ir jo veiklos priežiūrą būtų atsakingas Valstybės tarnybos departamento direktoriaus pavaduotojas, tiesiogiai atsakingas direktoriui, bei koordinuojantis kitas su viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymu susijusias veiklas: mokymą, veiklos vertinimą, duomenų apie valstybės tarnybą pateikimą (registro duomenų kaupimo ir analizavimo funkcijos).

Organizavimo ir kontrolės skyrius turėtų būti atsakingas už egzaminų organizavimą ir jų priežiūrą, bei ilgalaikės egzaminų veiklos monitoringą. Teisės ir personalo skyrius turėtų būti atsakingas už teisės aktų įgyvendinimą ir kitų skyrių informavimą bei konsultavimą teisės

klausimais, susijusiais su atrankos procedūromis; bei kompetentingų asmenų, vykdančių egzaminavimo procedūras ir atsakingų už kodų sistemos pritaikymą, parinkimą ir jų aptarnavimą socialinių garantijų bei atlyginimo klausimais. 4 specialistai, atsakingi už konkrečias veiklos kryptis, specializacijos nekeičia, tačiau turi būti pasirengę atlikti, papildomas funkcijas, susijusias su egzaminų centro įkūrimu, veikla ir veiklos tęstinumo užtikrinimu.



14 pav. Valstybės tarnybos departamento struktūra, papildyta egzaminų centru

*Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamento misija, 2007.*

Lietuvoje reikėtų padaryti dviejų pakopų egzaminus į valstybės tarnybą. Panaši sistema yra ir kai kuriose ES šalyse (pvz., anksčiau minėtoje Belgijoje). Ši sistema pasižymi kai kuriais toliau išvardinamais aspektais.

Įkurtame egzaminų centre laikomas pirmojo etapo egzaminas. Pretendentai sprendžia bendrąjį testą. Išlaikęs šiuos egzaminus asmuo gauna specialųjį pažymėjimą, galiojantį 2 metus. Iš

viso egzaminų centro sąrašuose yra apie 3000 kandidatų (Tamošaitytė J, 2006, p. 60–61). Sukuriama tokia sistema, kad konkreti valstybės institucija, besirinkdama pretendentes iš egzaminų centro sąrašo, matytų tik pretendentų kodus, taigi negalėtų rinktis konkreta iš anksto numatyto žmogaus. Tokiu būdu galima išvengti korupcijos apraiškų. Informacija apie naujas vietas į valstybės tarnybą skelbiama Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos informaciniuose leidiniuose ir interneto svetainėse (kaip tai daroma ir šiuo metu). Svetainėse galima pasiskaityti ir plačiau apie konkrečią pareigybę. Susidomėjęs skelbiamomis pareigybėmis, asmuo jau turintis minėtą pažymėjimą, gali rašyti prašymą ir laukti, kada bus pakviestas į pokalbį konkrečioje įstaigoje. Pokalbio metu aiškinamasi pretendentės žinios, susijusios su darbu, pateikiamos praktinės užduotys. Ypatingai akcentuojamas kandidato sugebėjimai spręsti praktinius uždavinius, nes nuo to priklauso jo kompetencija, reakcija į aplinkos pokyčius bei gebėjimas priimti racionalius, efektyvius ir savalaikius sprendimus.

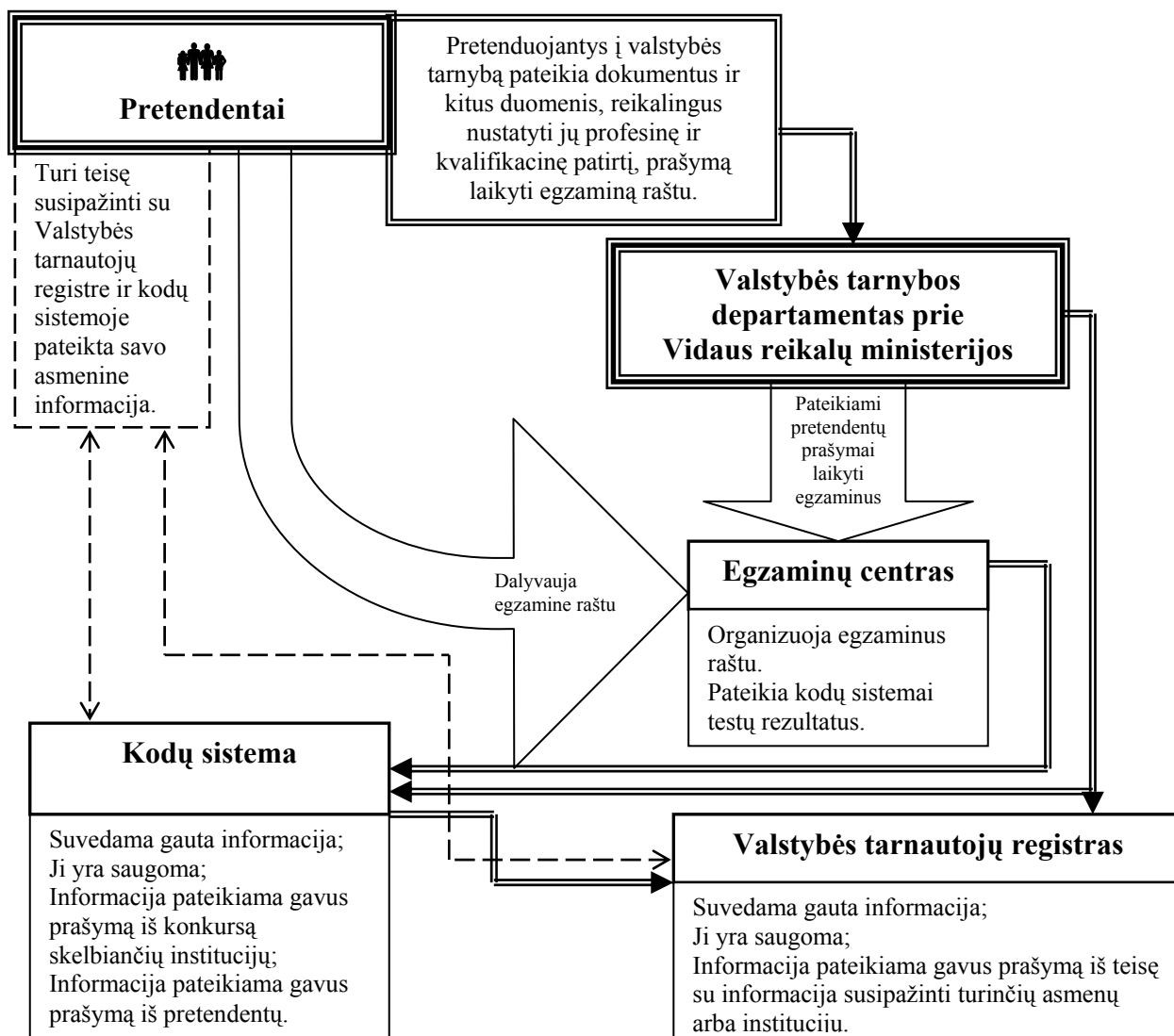
Valstybės tarnybos departamento egzaminų centre išlaikęs egzaminus pretendentes į valstybės tarnybą gautų pažymėjimą ir norėdamas įsidarbinti į konkrečias pareigas valstybės tarnyboje jis turėtų pateikti prašymą dalyvauti konkurse ir, jeigu būtų reikalaujama, dalyvauti pokalbyje ir atlikti keletą praktinių užduočių. „Pretendentų, išlaikiusių egzaminus, sąrašas būtų užšifruotas, taigi į antrąjį etapą – pokalbį – tarnybos negalėtų išsirinkti proteguojamų pretendentų“ (Tamošaitytė J., 2006, p. 60).

Pavedus atrankos funkciją Valstybės tarnybos departamentui (jo padaliniui – egzaminų centrui), institucijos funkcijos išsiplėstų. Egzaminų centras būtų atsakingas už šias veiklas:

- kandidatų informavimas apie dokumentų pateikimo reikalavimus;
- egzaminuojamųjų užkodavimas (įvedimas į duomenų bazę naudojant kodus, kad nebūtų galima identifikuoti asmenybės) ir informavimas apie egzaminų datas;
- testo užduočių rengimas, naudojant įvairius teisinius aktus ir įdedant keletą praktinių užduočių;
- testų rašymo organizavimas, testo rašymo procedūros kontrolės užtikrinimas, testų tikrinimas ir rezultatų užkodavimas;
- pažymėjimų apie egzaminų rezultatus išdavimas;
- informacinės sistemos tvarkymas ir naujų kandidatų įvedimas;
- darbdavių informacijos apie laisvas darbo vietas sisteminimas;
- prašymų dalyvauti konkrečiuose konkursuose priėmimas ir registravimas;
- kandidatų, pareiškusių norą dalyvauti konkrečiame konkurse, sąrašo su jų testų rezultatais pateikimas darbdaviams;
- atrinktų kandidatų iš sąrašo informavimas apie pokalbius;
- neradus tinkamo kandidato, antrinio sąrašo pateikimas;

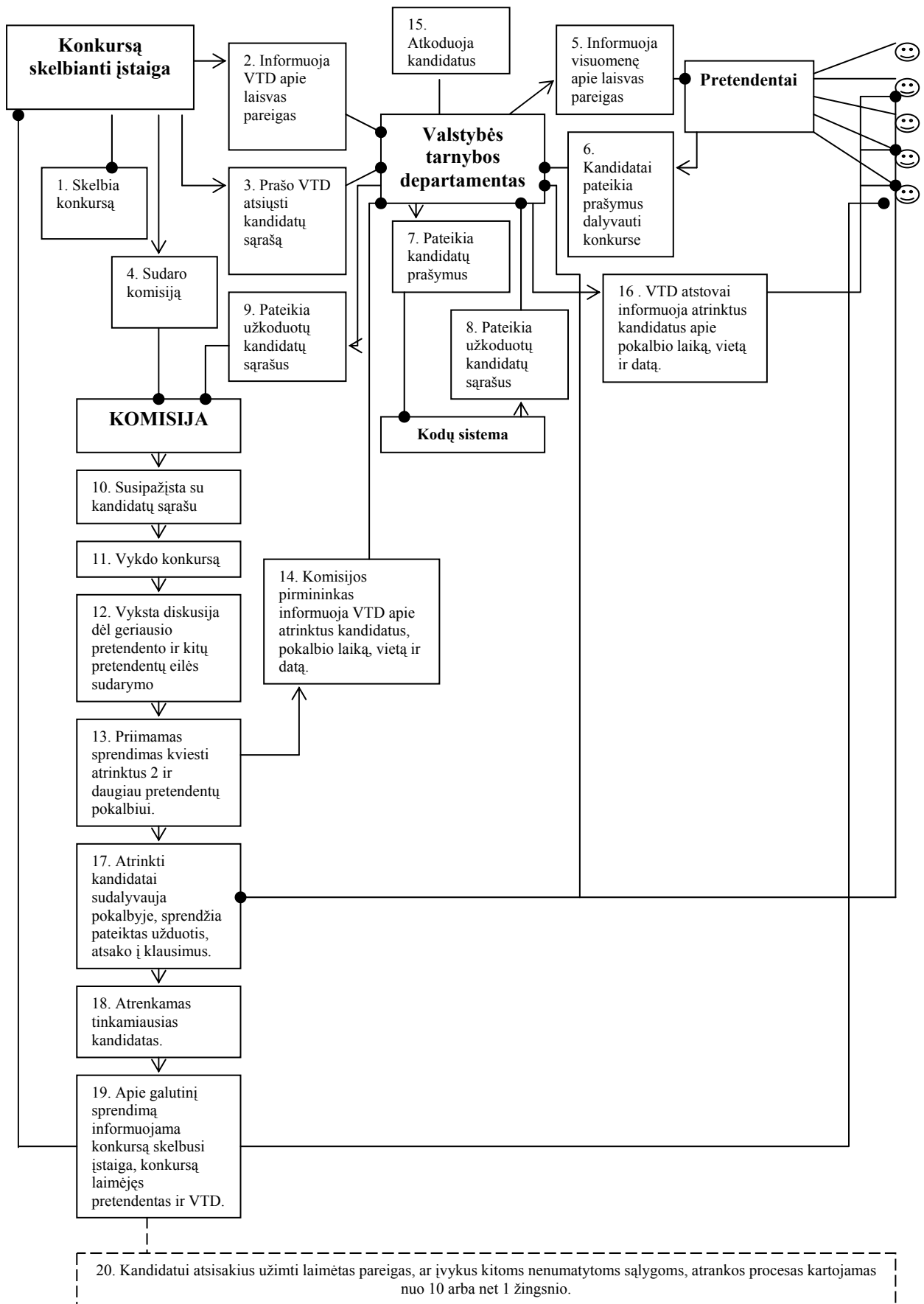
- darbdaviams pageidaujant testo iš specifinės srities rašymo organizavimas, tikrinimas, ir rezultatų kodavimas;
- darbdaviams pageidaujant pokalbio su kandidatais organizavimas;
- užemusiųjų laisvas darbo vietas išregistravimas iš duomenų bazės arba jų duomenų perkėlimas į atskirą sistemą, kurioje būtų koduojama informacija apie dirbančius asmenis, bet ieškančius kito darbo.

Atrankos sistema, pritaikius kodų sistemą būtų, galima pavaizduoti 15, 16, 17 paveiksluose parodyta schemų sistema. Pirmoji schema (žr. 15 pav.) aiškina, kaip asmenys, galintys pretenduoti į konkursines pareigas, patenka į kodų sistemą. Antroji ir trečioji schemas aiškina, kaip atrenkami asmenys, eisiantys konkursines pareigas. Galimi du būdai: kai kandidatai atrenkami po pokalbio (žr. 16 pav.) ir kai jie atrenkami be pokalbio (žr. 17 pav.). Atranka pagal pokalbio rezultatus yra sudėtingesnė, apimanti daugiau žingsnių.



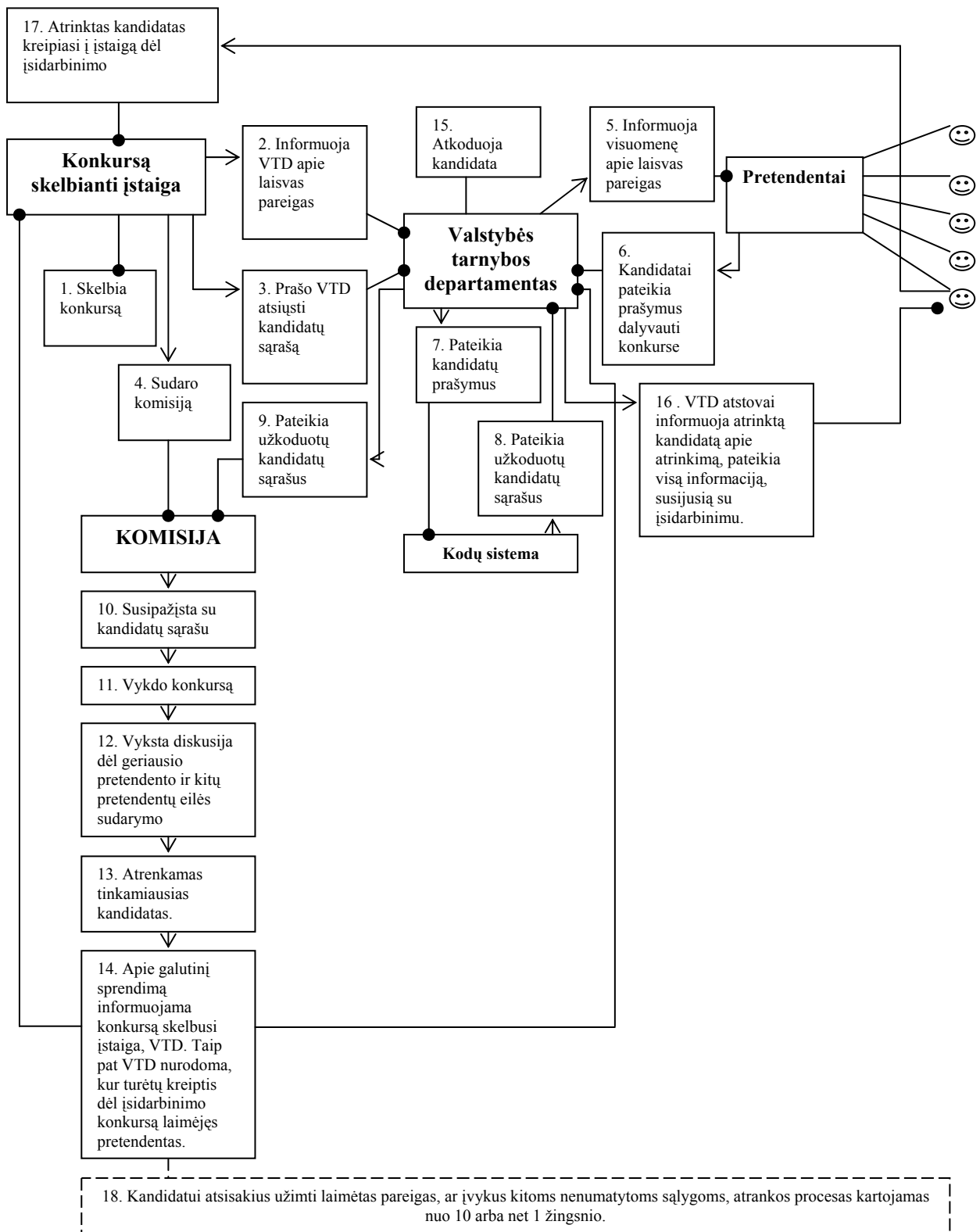
15 pav. Asmenų, galinčių užimti konkursines pareigas, įvedimas į kodų sistemą

Šaltinis: Sudaryta autorės.



16 pav. Pretendento į pareigas atranka organizuojant pokalbį

Šaltinis: Sudaryta autorės.



17 pav. Pretendento į pareigas atranka pagal testo rezultatus

Šaltinis: Sudaryta autorės

Tobulinant sistemą, taip pat būtina atsižvelgti ir į dabar egzistuojančius reikalavimus bei teisės aktus, reglamentuojančius atrankos į valstybės tarnybą procedūras. Todėl keičiant atrankos procesą, būtina daryti įstatymų pataisais.



### **3.2. Būtinai Lietuvos teisinės bazės pokyčiai, susiję su atrankos sistemos tobulinimu**

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip jau minėta 1 skyriuje, yra specifinė sritis, įtakojama daugelio veiksnių: politinės, ekonominės, teisinės, socialinės, kultūrinės ir kt. aplinkos. Teisinė aplinka yra viena iš esminių, kuri ir apibrėžia atrankos į valstybės tarnybą procedūras, tobulinimo ypatybes ir reikalavimų specifiką. Norint tobulinti pačią sistemą, būtina atsižvelgti į Lietuvos Respublikoje veikiančius teisės aktus, reglamentuojančius viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą ir atranką. Todėl šiame skyriuje yra nagrinėjama valstybės tarnybą ir atranką į ją reglamentuojanti įstatyminė bazė.

Pagrindiniai Lietuvos teisės aktai, į kuriuos reikia atsižvelgti, identifikuojant atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimo galimybes, yra:

- *Lietuvos Respublikos Konstitucija;*
- *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas;*
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo;*
- *Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas;*
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl Lietuvos Respublikos valdininkų registro reorganizavimo į valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnautojų registro nuostatų patvirtinimo;*
- *Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatai;*
- *Valstybės tarnautojų registro nuostatai.*

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje apibrėžiama valstybės tarnybos paskirtis. 5 skirsnio I straipsnyje teigiama, kad valdžios įstaigos tarnauja žmonėms (LR Konstitucija, 1992). Todėl galima teigti, kad Lietuvoje remiamasi tradicinio viešojo administravimo požiūriu į valstybės tarnybą.

Teisės aktai yra glaudžiai susiję vieni su kitais, todėl turi būti koreguojami ir kiti įstatymai, įsakymai, potvarkiai ir pan., kuriuose yra reglamentuojamos atrankos procedūros, informavimo, saugumo užtikrinimo ir įdarbinimo valstybės tarnyboje sąlygos. Nei vienas teisės aktas negali prieštarauti kitiems, o ypatingai pagrindiniam šalies įstatymui – Konstitucijai.

Naujos sistemos pritaikymą valstybės tarnautojų atrankoje, galima įvardinti kaip viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos reformą, nepamirštant, kad atranka susijusi su darbo sąlygų sudarymu ir atsakomybės laipsnio nustatymu. Siekiant įgyvendinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos kodų sistemą, tektų padaryti daugelio minėtų teisės aktų pakeitimus. Atliktos analizės pasėkoje išryškinti teisės aktų tobulinimo aspektai apibendrinti 6 lentelėje. Ten nurodytieji esminiai Lietuvos Respublikos teisinės bazės pokyčiai įgalintų įgyvendinti reikiamus pokyčius Lietuvos atrankos į valstybės tarnybą sistemoje.

6 lentelė. Teisės aktų tobulinimo aspektai, siekiant įgyvendinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos kodų sistemą

Teisės aktas	Atitinkamos dalys	Esami aspektai	Būtinai atsižvelgti arba tobulinimo aspektai*
Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas	III skyrius 9 straipsnis 1 ir 5 dalys	Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimai: Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti šiuos bendruosius reikalavimus: 1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; 2) mokėti lietuvių kalbą; 3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių; 4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą. Be to, į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme.	Įgyvendinus reformą, šis principas bus pripažįstamas.
	III skyrius 10 straipsnis 6 dalis	Valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar kolegiali valstybės ar savivaldybės institucija (toliau – valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo) raštu pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatyti kadencijai) pareigas valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai.	Priimanti institucija taip pat pateiktą prašymą konkursui, tačiau atrankos procedūros būtų vykdomos ne įstaigoje, o egzaminų centre pasirenkant iš kandidatų sąrašo. Jeigu tarp kandidatų nerandamas tinkamas asmuo, į egzaminų centrą siunčiamas pakartotinis prašymas atsiųsti kandidatų sąrašą
	III skyrius 10 straipsnis 8 dalis	Valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo organizuoja konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) pareigas, paskelbus apie konkursą „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“.	Ši dalis netektų galiojimo. Informacija apie organizuojamus egzaminus Egzaminų centre taip pat būtų skelbiama „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“, tačiau tai būtų ne informacija apie konkrečias darbo vietas.
	III skyrius 11 straipsnis 2 dalis	Asmuo, konkurso būdu priimamas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Egzaminas laikomas valstybine – lietuvių kalba. Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat kitų kalbų, privalomų tokioms funkcijoms atlikti, mokėjimas.	Koreguojamos įstatymo dalys.  Asmuo, laikantis egzaminus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas). Egzaminas laikomas egzaminų centre valstybine – lietuvių kalba. Atsiradus konkrečiai laisvai darbo vietai, kandidatų sąrašas pateikiamas valstybės tarnautojo ieškančiai institucijai. Atrinkti kandidatai iš sąrašo kviečiami pokalbiui. Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat kitų kalbų, privalomų tokioms funkcijoms atlikti, mokėjimas. Atrinktas kandidatas priimamas į pareigas“.
	III skyrius 13 straipsnis 2 dalis	Asmuo, konkurso būdu priimamas į įstaigos vadovo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Egzaminas laikomas valstybine – lietuvių kalba. Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat kitų kalbų, privalomų tokioms funkcijoms atlikti, mokėjimas.	
	XI skyrius 49 straipsnis 2 dalis 11 punktas	Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga: <...> 11) „atlieka kitas šio Įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytas funkcijas“.	Papildyti vienu punktu, 11 punktą padarant 12 punktu, o naujame 11 punkte pažymėti: „yra atsakinga už egzaminų į valstybės tarnybą organizavimą ir kitą su valstybės tarnautojų atranka susijusią veiklą“.

Teisės aktas	Atitinkamos dalys	Esami aspektai	Būtinai atsižvelgti arba tobulinimo aspektai*
LRV Del konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo	2 punktas	Nustatyti, kad tuo atveju, jeigu yra du ar daugiau asmenų, kuriems pasiūlytos valstybės tarnautojo pareigos pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 11 straipsnio 3 dalies ir 13 straipsnio 3 dalies nuostatas, jie egzaminuojami žodžiu (pokalbis) vadovaujantis Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu, patvirtintu šiuo nutarimu, ne mažiau kaip prieš 10 kalendorinių dienų raštu informavus šiuos asmenis apie egzamino datą, laiką ir vietą.	Punktas koreguojamas. „Nustatyti, kad tuo atveju, jeigu yra du ar daugiau asmenų, kuriems gali būti pasiūlytos valstybės tarnautojo pareigos pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 11 straipsnio ir 13 straipsnio nuostatas, jie egzaminuojami žodžiu (pokalbis), ne mažiau kaip prieš 10 dienų informavus egzaminų centrą, kad jis galėtų ne mažiau kaip prieš 7 kalendorines dienas raštu informuoti tuos asmenis apie egzamino datą, laiką ir vietą“.
Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas	I skyrius 3 punktas	Priėmimo į pareigas konkurso būdu (toliau vadinama – konkursas) procedūra apima: 3.1. konkurso paskelbimą; 3.2. dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą (toliau vadinama – dokumentai); 3.3. konkurso komisijos sudarymą; 3.4. konkursą; 3.5. valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos (toliau vadinama – valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens) sprendimo (toliau vadinama – įsakymas) dėl priėmimo į pareigas priėmimą.	Šis punktas išlieka, tačiau jis turi būti kitaip formuluojamas, interpretuojamas.  3.1. Konkurso paskelbimas nesutampa su egzaminavimo pradžia. Egzaminai vyksta nustatytais terminais egzaminų centre. Konkursas skelbiamas tam, kad visuomenė būtų informuota apie laisvos darbo vietos atsiradimą ir tinkamų kandidatų iš sąrašo atranką. 3.2. Dokumentai yra pateikiami egzaminų centrui iki vykdomų egzaminų. Paskelbus konkursą turi būti pateikiami tik prašymai dalyvauti konkrečiame konkurse tam, kad egzaminų centras institucijai ar organizacijai galėtų pateikti kandidatų sąrašą. 3.3 punkte buvo pažymima konkurso komisijos sudarymo būtinybė, tačiau ši komisija buvo organizacinio arba institucinio lygio. Reformos atveju, tokia komisija sudaroma atrinkti kandidatams iš sąrašo, pokalbiui su atrinktais keliais kandidatais, kolegialiam sprendimui dėl tinkamiausio kandidato atrinkimo priimti. 3.4. Konkurso metu iš egzaminų centro pateikiamo sąrašo atrenkami kandidatai, jeigu yra reikalinga, jie pakviečiami pokalbiui. Apie atrankos iš sąrašo rezultatus turi būti informuojamas egzaminų centras, kad kandidatai būtų informuojami apie jų kandidatūros pasirinkimą arba būtinybę dalyvauti pokalbyje su institucijos/organizacijos atstovais. 3.5. Konkursas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės prašymų priėmimo dienos. 3.6. Punktas lieka nepakitęs, nes sprendimas apie priėmimą ir ankstesnėje sistemoje, ir atlikus reformą, turės būti priimtas.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas</p>	<p>II skyrius 6, 7 ir 8 punktai</p>	<p>6. Valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo raštu valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai (toliau vadinama – valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga) pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatyta kadencijai) pareigas (nuroydamas pareigybės pavadinimą, lygį, kategoriją) ir valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos interneto tinklalapyje užpildo arba įgalioja konkursą organizuojančios įstaigos už personalo tvarkymą atsakingą asmenį ar už personalo tvarkymą atsakingą padalinį užpildyti elektroninę prašymo paskelbti konkursą į valstybės tarnautojo pareigas formą. Jeigu šioje formoje yra netikslumų, apie tai valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga praneša konkursą organizuojančiai įstaigai. Šiuo atveju prašymas paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo &lt;...&gt; pareigas pateikiamas ir elektroninė prašymo paskelbti konkursą į valstybės tarnautojo pareigas forma užpildoma iš naujo. &lt;...&gt; valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga per 7 kalendorines dienas nuo valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens raštu pateikto prašymo paskelbti konkursą gavimo dienos skelbia apie šį konkursą „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ ir valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos interneto tinklalapyje.</p> <p>Valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo organizuoja konkursą į įstaigos vadovo, priimamo į pareigas įstatymo nustatyta kadencijai, pareigas, paskelbęs apie konkursą „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“. Konkurso skelbime nurodoma šio Aprašo 8 punkte nurodyta informacija.</p> <p>7. Apie „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ paskelbtą konkursą valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo gali papildomai skelbti pasirinktame šalies dienraštyje, taip pat vietos spaudoje.</p> <p>8. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga, „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ skelbdama apie konkursus į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatyta kadencijai) pareigas, pateikia bendrą informaciją apie tai, kokius dokumentus ir iki kada privalo pateikti asmenys, pageidaujantys dalyvauti konkurse (toliau vadinama – pretendentai), taip pat pareigybių, dėl kurių skelbiami konkursai, sąrašą, nuroydamą įstaigos pavadinimą, pareigybės pavadinimą, lygį, kategoriją, specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme (toliau vadinama – specialieji reikalavimai), šio Aprašo 9.6 punkte nurodytus įstaigos reikalaujamus dokumentus ir vietą, kur priimami pretendentų dokumentai. Taip pat nurodoma, kur galima gauti išsamesnę informaciją apie skelbiamą konkursą.</p>	<p>Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga, įgyvendinus reformą, tampa Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.</p> <p>Konkurso paskelbimo tvarka yra tinkama, nes yra konkrečiai nurodyti terminai ir procedūros konkurso paskelbimui bei visuomenės informavimui.</p> <p>8. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ skelbdamas apie konkursus į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas, pateikia bendrą informaciją apie tai, iki kada prašymus privalo pateikti asmenys, pageidaujantys dalyvauti konkurse (toliau vadinama – pretendentai), taip pat pareigybių, dėl kurių skelbiami konkursai, sąrašą, nuroydamą įstaigos pavadinimą, pareigybės pavadinimą, lygį, kategoriją, specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme (toliau vadinama – specialieji reikalavimai), nurodytus įstaigos reikalaujamus dokumentus. Taip pat nurodoma, kur galima gauti išsamesnę informaciją apie skelbiamą konkursą.</p>
--	---	---	--

Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas	III skyrius 9–17 punktai	<p>9. Pretendentas privalo pateikti:</p> <p>9.1. prašymą leisti dalyvauti konkurse (toliau vadinama – prašymas);</p> <p>9.2. asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, išsilavinimą patvirtinantį dokumentą, pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą ir šių dokumentų kopijas;</p> <p>9.3. gyvenimo aprašymą;</p> <p>9.4. užpildytą pretendento anketą. Pretendento anketa gali būti pildoma vietoje, pateikus prašymą asmeniškai, arba siunčiama registruotu laišku kartu su prašymu;</p> <p>9.5. darbo patirtį (stažą) patvirtinančius dokumentus, jeigu pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme pretendentui nustatytas specialusis reikalavimas turėti atitinkamą darbo patirtį (stažą), ir jų kopijas;</p> <p>9.6. kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktą pareigybę, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams, ir šių dokumentų kopijas.</p> <p>10. Pretendentai gali pateikti dokumentus konkursą organizuojančios įstaigos už personalo tvarkymą atsakingam asmeniui ar už personalo tvarkymą atsakingam padaliniiui (toliau vadinama – personalo tarnyba) asmeniškai arba siųsti registruotu laišku.</p> <p>11. Jeigu pretendentai pateikia dokumentus asmeniškai, nurodytų dokumentų originalus, sutikrinusi su pateiktomis kopijomis, personalo tarnyba grąžina pretendentui dokumentų priėmimo metu.</p> <p>12. Jeigu dokumentai siunčiami konkursą organizuojančiai įstaigai registruotu laišku, pateikiamos nurodytų dokumentų notaro patvirtintos kopijos.</p> <p>13. Dokumentai registruojami pretendentų prašymų ir kitų pateiktų dokumentų registravimo žurnale.</p> <p>14. Personalo tarnyba, gavusi dokumentus, juos patikrina ir pretendento anketoje pažymi, ar pretendentas atitinka Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 1 dalies bendruosius reikalavimus (toliau vadinama – bendrieji reikalavimai) ir specialiuosius reikalavimus pagal pretendento pateiktų dokumentų duomenis.</p> <p>15. Jeigu pretendentas neatitinka nurodytų reikalavimų, jam per 5 darbo dienas išsiunčiamas pranešimas apie tai, kad jam neleidžiama dalyvauti konkurse (pretendentų prašymai, anketos ir dokumentų kopijos negrąžinami). Jeigu pretendentas atitinka šiuos reikalavimus, jam išsiunčiamas pranešimas apie konkurso datą, laiką ir vietą.</p> <p>16. Pretendentas, pateikdamas dokumentus asmeniškai, su nurodyta informacija gali būti supažindintas konkursą organizuojančioje įstaigoje pasirašytinai (pasirašoma ant pranešimo).</p> <p>17. Pretendentų dokumentai priimami 14 kalendorinių dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ dienos, įskaitant konkurso paskelbimo dieną.</p>	<p>Punktai keičiami.</p> <p>9. Pretendentas privalo:</p> <p>9.1. būti išlaikęs egzaminus (testą) egzaminų centre;</p> <p>9.2. būti pateikęs egzaminų centrui asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, išsilavinimą patvirtinantį dokumentą, pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą ir šių dokumentų kopijas; gyvenimo aprašymą; darbo patirtį (stažą) patvirtinančius dokumentus ir jų kopijas; kitus valstybės tarnautojo dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktą įvairioms pareigybėms užimti ir atitikti nustatytiems specialiesiems reikalavimams, ir šių dokumentų kopijas.</p> <p>9.3. per nustatytą laikotarpį pateikti prašymą dalyvauti konkurse;</p> <p>10. Pretendentai gali pateikti prašymus Valstybės tarnybos departamentui registruotu laišku paštu arba pateikti asmeniškai.</p> <p>11. Dokumentai registruojami pretendentų prašymų ir kitų pateiktų dokumentų registravimo žurnale valstybės tarnybos departamente atsakingų institucijų ar darbuotojų.</p> <p>12. Jeigu pretendentas neatitinka nurodytų reikalavimų, jam per 5 darbo dienas išsiunčiamas pranešimas apie tai, kad jam neleidžiama dalyvauti konkurse (pretendentų prašymai, negrąžinami). Jeigu pretendentas atitinka šiuos reikalavimus, jam išsiunčiamas pranešimas apie konkurso datą, laiką.</p> <p>13. Pretendentas, pateikdamas dokumentus asmeniškai, su nurodyta informacija gali būti supažindintas Valstybės tarnybos departamente pasirašytinai (pasirašoma ant pranešimo).</p> <p>14. Pretendentų dokumentai priimami 14 kalendorinių dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ dienos, įskaitant konkurso paskelbimo dieną.</p> <p>15. Likus ne mažiau kaip vienai darbo dienai iki konkurso, užkoduoti duomenys apie pretendentes pateikiami konkurso komisijai organizacijoje.</p>
---	-----------------------------	--	---

<p>Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas</p>	<p>IV skyrius 18–25 punktai</p>	<p>18. Konkursui vykdyti sudaroma pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisija (toliau vadinama – konkurso komisija, komisija).</p> <p>19. Komisija sudaroma Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnyje nurodytų asmenų įsakymu. Kai į valstybės tarnautojo pareigas priima Lietuvos Respublikos Vyriausybė, komisija sudaroma Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko potvarkiu.</p> <p>20. Komisija sudaroma ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki konkurso.</p> <p>21. Komisiją turi sudaryti nuo 5 iki 7 narių. Valstybės politikas, išskyrus šio Aprašo 24 punkte nurodytus atvejus, negali būti komisijos nariu.</p> <p>Valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos vadovo sprendimu komisijos darbe stebėtojo teisėmis gali dalyvauti valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos valstybės tarnautojas.</p> <p>Stebėtojo teisėmis komisijos darbe dalyvaujantis asmuo turi teisę susipažinti su visais dokumentais, susijusiais su konkurso organizavimu, taip pat reikšti komisijos nariams ir sekretoriui rekomendacinio pobūdžio pastabas dėl šio Aprašo laikymosi. Šis valstybės tarnautojas ne vėliau kaip po 2 darbo dienų nuo konkurso pabaigos konkursą organizavusiai įstaigai pateikia rašytinę išvadą apie šio Aprašo laikymąsi konkurso metu. Nurodytoji išvada pridedama prie pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso protokolo (šio Aprašo 5 priedas) (toliau vadinama – konkurso protokolas, protokolas) ir yra sudedamoji šio protokolo dalis.</p> <p>22. Įsakyme dėl komisijos sudarymo nurodomi komisijos pirmininkas, kiti komisijos nariai ir komisijos sekretorius. Komisijos sekretorius nėra komisijos narys.</p> <p>23. Komisijos nariais negali būti skiriami asmenys, kurie yra pretendentų sutuoktiniai, artimi giminaičiai ar asmenys, su pretendентаis susiję svainystės ryšiais, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai gali būti suinteresuoti konkurso rezultatais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių šių asmenų nešališkumu.</p> <p>24. Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo tarnybos vadovas arba kitas personalo tarnybos valstybės tarnautojas ir tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas). Jeigu rengiamas konkursas įstaigos vadovo pareigoms, į komisijos narių sąrašą turi būti įtrauktas valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo arba jo įgaliotas valstybės tarnautojas ir konkursą organizuojančios įstaigos personalo tarnybos vadovas. Krašto apsaugos sistemoje šie asmenys gali būti profesinės karo tarnybos kariai. Organizuojant konkursą įstaigų vadovų, ministerijos valstybės sekretoriaus pareigoms, komisijos pirmininkas gali būti valstybės politikas.</p> <p>25. Jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, komisijos nariu turi būti skiriamas ir tos įstaigos profesinės sąjungos atstovas.</p>	<p>IV skyrius taisomas.</p> <p>Įsigalioja šie punktai dėl komisijos pretendentų sąrašo pateikimui sudarymo:</p> <p>16. Konkursui vykdyti sudaroma pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisija, kurios sudėtį patvirtina Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.</p> <p>17. Komisija sudaroma ne vėliau kaip prieš 5 darbo dienas iki konkurso.</p> <p>18. Komisiją turi sudaryti nuo 5 iki 7 narių. Komisijos sekretorius nėra komisijos narys.</p> <p>19. Komisijos darbe stebėtojo teisėmis dalyvauja Valstybės tarnybos departamento egzaminų centro atstovas.</p> <p>Stebėtojo teisėmis komisijos darbe dalyvaujantis asmuo turi teisę susipažinti su visais dokumentais, susijusiais su pretendentų iš sudaryto sąrašo atranka, taip pat reikšti komisijos nariams ir sekretoriui rekomendacinio pobūdžio pastabas. Šis valstybės tarnautojas ne vėliau kaip po 2 darbo dienų nuo konkurso pabaigos Valstybės tarnybos departamento vadovui pateikia rašytinę išvadą apie įstatymų laikymąsi konkurso metu.</p> <p>20. Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti ne mažiau kaip du Valstybės tarnybos departamento Mokymo ir vertinimo skyriaus specialistai.</p>
--	-------------------------------------	---	---

Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas	V skyrius 26–39 punktai	<p>26. Komisijos nariai su pretendentų pateiktais dokumentais susipažįsta ne vėliau kaip likus vienai darbo dienai iki konkurso.</p> <p>27. Komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti kuris nors jos narys, ši komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti jos pirmininkas, šią komisiją sudaręs asmuo raštu paveda kitam konkurso komisijos nariui atlikti komisijos pirmininko funkcijas. Jeigu paaiškėja, kad komisijos narys yra pretendento sutuoktinis, artimas giminaitis ar asmuo, susijęs svainystės ryšiais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių dėl šio asmens nešališkumo, komisijos narys turi nusišalinti.</p> <p>28. Konkurso metu komisiją sudarančio asmens sprendimu komisijos posėdyje patariamojo balso teise gali dalyvauti pakviesti ekspertai.</p> <p>29. Tik komisijos sekretorius konkurso procedūros klausimais gali bendrauti su pretendентаis.</p> <p>30. Kai pretendentai laiko egzaminą raštu, egzamino patalpoje turi būti ne mažiau kaip du komisijos nariai arba vienas komisijos narys ir komisijos sekretorius. Kai tikrinamas testas arba pretendentai laiko egzaminą žodžiu, turi dalyvauti visi komisijos nariai, išskyrus komisijos narius, kurie komisijos darbe nedalyvauja dėl svarbių priežasčių.</p> <p>31. Konkursas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos.</p> <p>32. Konkursas įstaigų vadovų, jų pavaduotojų, ministerijos valstybės sekretorių, ministerijos sekretorių, įstaigų struktūrinių padalinių vadovų ir jų pavaduotojų pareigoms vykdomas penktadieniais. Konkursas kitoms valstybės tarnautojų pareigoms vykdomas pirmadieniais ir trečiadieniais.</p> <p>33. Pretendentai, atvykdami į konkursą, privalo turėti asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą.</p> <p>34. Konkursas pradamas pretendentsams praneštu laiku. Konkursas pradamas ir baigiamas tą pačią dieną.</p> <p>35. Konkursas pradamas nuo egzamino raštu. Pretendentas, laikydamas egzaminą raštu, sprendžia testą.</p> <p>36. Pretendentui suteikiamas šifras, susidedantis iš 6 ženklų – 3 raidžių ir 3 skaitmenų. Šifro kortelės pretendentai traukia burtais. Šifro kortelių turi būti daugiau negu pretendentų. Šifro kortelę pretendentai turi saugoti visą konkurso laiką (išskyrus šio Aprašo 48 punkte nurodytą atvejį) ir gražinti komisijos sekretoriui tik po to, kai egzamino žodžiu vertinimo balai įrašomi konkurso protokolo egzamino žodžiu vertinimo suvestinėje lentelėje.</p> <p>37. Už pretendentui suteikto šifro konfidencialumo išsaugojimą atsako pretendentas. Neužtikrinęs suteikto šifro konfidencialumo pretendentas komisijos pirmininko sprendimu gali būti pašalintas iš konkurso.</p> <p>38. Testui spręsti pretendentai aprūpinami vienodomis rašymo priemonėmis.</p> <p>39. Pretendentas kiekvieno testo lapo viršutiniame dešiniajame kampe rašo suteiktą šifrą.</p>	<p>V skyrius taisomas.</p> <p>Ankstesnės redakcijos punktai netenka galios.</p> <p>21. Komisijos nariai su užkoduotų pretendentų testų rezultatais ir profesiniais bei kvalifikaciniais duomenimis susipažįsta ne vėliau kaip likus vienai darbo dienai iki konkurso.</p> <p>22. Komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti kuris nors jos narys, ši komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti jos pirmininkas, šią komisiją sudaręs asmuo raštu paveda kitam konkurso komisijos nariui atlikti komisijos pirmininko funkcijas.</p> <p>23. Konkursas pradamas nustatytu laiku. Konkursas gali prasidėti ir pasibaigti ne tą pačią dieną, jeigu komisijos nariai nutaria susitikti pokalbiui su iš sąrašo atrinktais kandidatais.</p> <p>24. Konkursas baigiamas tada, kai išrenkamas vienas geriausias pretendentas, pasirašomas konkurso protokolas ir apie konkurso pabaigą paskelbia komisijos pirmininkas.</p> <p>25. Konkursas pradamas nuo komisijos narių susipažinimo su testų rezultatais, individualia kvalifikacine bei profesine informacija apie pretendentus. Asmeninė informacija komisijos nariams nėra pateikiama, nes ji yra užkoduota Valstybės tarnybos departamento egzaminų centre.</p> <p>26. Komisijos nariai teikia komisijos pirmininkui koduotas kandidatūras. Jeigu visų komisijos narių nuomonė dėl geriausio kandidato sutinka, jis yra atrenkamas. Jeigu ne – vyksta diskusija tarp komisijos narių.</p> <p>27. Komisijos pirmininkas skelbia balsavimą, kurio metu išrenkamas geriausias kandidatas. Jeigu balsai tarp kelių kandidatų pasidalina, laimi tas kandidatas, kuris surenka daugiausiai balų. Jeigu balsai tarp kelių kandidatų pasidalina po lygiai, komisijos pirmininkas skelbia pakartotinį balsavimą dėl daugiausiai balų surinkusių pretendentų. Laimi tas kandidatas, kuris surenka daugiausiai komisijos narių balsų pakartotinio balsavimo metu.</p>
---	----------------------------	--	--

Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas	V skyrius 40–46 punktai	<p>40. Testą sudaro 100 klausimų ir po 3 atsakymus į kiekvieną klausimą. Iš 3 atsakymų vienas yra teisingas. Atsakydamas į klausimą, pretendentas pažymi vieną iš atsakymų, kuris, jo manymu, yra teisingas.</p> <p>41. Nuo 30 iki 50 testo klausimų, sudaromų iš teisės aktų, susijusių su pareigybės, dėl kurios vyksta konkursas, funkcijomis, parengia konkursą organizuojanti įstaiga. Šių teisės aktų sąrašas pretendentams pateikiamas priimant jų dokumentus, kartu pretendentams nurodoma, kiek testo klausimų parengs konkursą organizuojanti įstaiga. Šio Aprašo 12 punkte nurodytu atveju ši informacija pretendentui siunčiama paštu.</p> <p>70 testo klausimų, sudarytų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, nurodytų šio Aprašo 6 priede (toliau vadinama – skelbiami testo klausimai), skelbiami kiekvieną pirmadienį, trečiądienį ir penktadienį 9 valandą Valstybės tarnautojų registro tvarkymo kompiuterinėje programoje atskiru pranešimu, taip pat Vidaus reikalų ministerijos interneto tinklalapyje <a href="http://www.vrm.lt">www.vrm.lt</a>. Nesant kompiuterinio ryšio ir konkursą organizuojančiai įstaigai prašant, valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga šiuos klausimus pateikia nurodytu faksu. Nurodyti testo klausimai išimami 10 valandą.</p> <p>42. Komisijos sekretorius, gavęs skelbiamus testo klausimus, išspausdina (padaugina) reikiama jų egzempliorių skaičių (tiek, kiek yra pretendentų) ir išdalyja pretendentams. Atsižvelgiant į testo klausimų, kuriuos parengė konkursą organizuojanti įstaiga, skaičių, pretendentams pateikiama nuo 50 iki 70 skelbiamų testo klausimų. Komisijos sekretorius kartu su skelbiamais testo klausimais pretendentams išdalyja testo klausimus, kuriuos parengė konkursą organizuojanti įstaiga. Pretendentams pateikiami vienodi testo klausimai. Turi būti užtikrintas konkursą organizuojančios įstaigos parengtų testo klausimų konfidencialumas.</p> <p>43. Testas pradedamas spręsti ne vėliau kaip 9 valandą 30 minučių.</p> <p>44. Testui spręsti skiriama 1 valanda 30 minučių.</p> <p>45. Teisingi atsakymai į skelbiamus testo klausimus pateikiami Valstybės tarnautojų registro tvarkymo kompiuterinėje programoje atskiru pranešimu, taip pat Vidaus reikalų ministerijos interneto tinklalapyje <a href="http://www.vrm.lt">www.vrm.lt</a> (arba šio Aprašo 41 punkto antroje pastraipoje nurodytu atveju – faksu) pirmadieniais, trečiadieniais ir penktadieniais 11 valandą ir išimami 12 valandą.</p> <p>46. Pasibaigus testui spręsti skirtam laikui, komisijos sekretorius surenka išspręstus testus. Testai tikrinami dalyvaujant pretendentams. Klaidingi atsakymai pažymimi kita spalva, negu testo atsakymus žymėjo pretendantai. Testo atsakymai vertinami balais pagal testo atsakymų įvertinimo lentelę (šio Aprašo 7 priedas).</p> <p>47. Komisijos sekretorius testo vertinimo rezultatus įrašo konkurso protokolo egzamino raštu vertinimo lentelėje. Išspręsti testai pridedami prie protokolo.</p>	<p>Ankstesnės redakcijos punktai netenka galios.</p> <p>28. Komisija turi teisę performuoti kandidatų sąrašą, suteikdami kandidatams vietas eilėje. Ši eilė gali būti naudinga tuo atveju, jeigu atrinktas geriausias kandidatas neužimtų laisvų pareigų. Tokiu atveju komisijos narių sutarimu laisvas pareigas užimti gali būti pakviestas kitas kandidatas, esantis žemesnėje suformuotos eilės vietoje.</p> <p>29. Apie pasirinktą kandidatą komisijos pirmininkas raštiškai informuoja Valstybės tarnybos departamentą. Pridedamas konkurso protokolas. Jis taip pat pateikia informaciją, kur ir iki kada turėtų kreiptis atrinktas kandidatas.</p> <p>30. Valstybės tarnybos departamentas, gavęs informaciją apie atrinktą kandidatą, atkoduoja sistemoje kodą ir nustatę asmenį, informuoja kandidatą apie jo atrinkimą į pareigas, suteikia informaciją, gautą iš komisijos pirmininko, apie kreipimosi dėl darbo vietos terminą ir vietą.</p> <p>31. Jeigu kandidatas atsisako eiti pareigas, konkursą skelbiančios institucijos vadovų sprendimu vyksta pakartotinis atrankos procesas arba iš pateikto sąrašo atrenkamas kitas, žemesnėje komisijos narių performuotos eilės vietoje esantis kandidatas.</p> <p>32. Apie kitą atrinktą kandidatūrą informuojamas Valstybės tarnybos departamentas, kuris pasinaudojęs kodų sistema identifikuoja asmenį ir jį informuoja apie kreipimosi dėl darbo vietos terminą ir vietą.</p> <p>33. Antrajam kandidatui atsisakius užimti pareigas, procedūros yra analogiškos.</p>
---	----------------------------	--	---



Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas	V skyrius 48–53 punktai	<p>48. Komisijos sekretorius perskaito šifrus, kuriais pažymėti testai įvertinti mažiau kaip 6 balais. Pretendentai, kurių šifrą komisijos sekretorius perskaito, prisistato, pasakydami vardą ir pavardę, ir gražina šifro kortelę. Komisijos sekretorius konkurso protokolo egzamino raštu vertinimo lentelėje įrašo prisistačiusiųjų pretendentų vardus ir pavardes. Nurodyti pretendentai pasirašo egzamino raštu vertinimo lentelės skiltyje šalia savo vardo ir pavardės.</p> <p>Komisijos pirmininkas, dalyvaujant pretendents, perskaito visų pretendentų egzamino raštu rezultatus, nurodydamas, koku balu buvo įvertinti atitinkamais šifrais pažymėti testai.</p> <p>49. Egzaminą žodžiu turi teisę laikyti tie pretendentai, kurie per egzaminą raštu surinko 6 ir daugiau balų.</p> <p>50. Per egzaminą žodžiu kiekvienas komisijos narys pateikia vienodus klausimus visiems pretendents, siekdamas patikrinti pretendento gebėjimus atlikti valstybės tarnautojo pareigybes, dėl kurios vyksta konkursas, aprašyme nustatytas funkcijas. Egzamino žodžiu metu patikrinamas pretendento užsienio kalbų, privalomų pareigybes aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti, mokėjimas. Pretendents taip pat gali būti užduodami jų atsakymus patikslinantys klausimai. Pretendentai egzaminuojami žodžiu individualiai, kitiems pretendents nedalyvaujant. Pretendentų eiliškumas per egzaminą žodžiu nustatomas pagal abėcėlę.</p> <p>51. Kiekvienas komisijos narys pretendentų žinias per egzaminą žodžiu vertina individualiai – nuo 1 iki 10 balų. Blogiausias įvertinimas yra 1 balas, geriausias – 10 balų. Įvertinę kiekvieno pretendento žinias, komisijos nariai pildo pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas egzamino žodžiu individualaus vertinimo lentelę (toliau vadinama – egzamino žodžiu individualaus vertinimo lentelė) (šio Aprašo 4 priedas).</p> <p>52. Pasibaigus egzaminui žodžiu, sukviečiami visi pretendentai. Jiems dalyvaujant, komisijos nariai užpildytas ir pasirašytas egzamino žodžiu individualaus vertinimo lenteles įteikia komisijos sekretoriui. Šis visų komisijos narių pretendents skirtus balus įrašo konkurso protokolo egzamino žodžiu vertinimo suvestinėje lentelėje, o komisijos narių užpildytos ir pasirašytos egzamino žodžiu individualaus vertinimo lentelės pridedamos prie konkurso protokolo. Kiekvienam pretendentui skirti balai susumuojami ir dalijami iš dalyvaujančių komisijos narių skaičiaus. Komisijos sekretorius įrašo gautą balų vidurkį atitinkamoje egzamino žodžiu vertinimo suvestinės lentelės skiltyje ir pasirašo šią lentelę.</p> <p>53. Komisijos sekretorius, pagal šio Aprašo 52 punktą egzamino žodžiu rezultatus įrašęs egzamino žodžiu vertinimo suvestinėje lentelėje, perskaito egzaminą žodžiu laikusiųjų pretendentų šifrus. Pretendents, kurio šifrą komisijos sekretorius perskaito, prisistato, pasakydamas vardą ir pavardę, ir gražina šifro kortelę. Komisijos sekretorius konkurso protokolo egzamino raštu vertinimo lentelėje įrašo prisistačiusiųjų pretendentų vardus ir pavardes. Nurodyti pretendentai pasirašo egzamino raštu vertinimo lentelės skiltyje šalia savo pavardės.</p>	<p>Ankstesnės redakcijos punktai netenka galios.</p> <p>35. Komisijos nariams nutarus kvieti kelis atrinktus pretendentus pokalbiui, ji baigia darbą paskelbusi apie pokalbio datą, vietą ir laiką, bet ne anksčiau kaip po dešimties darbo dienų.</p> <p>34. Komisijos pirmininkas apie sprendimą dėl pokalbio organizavimo informuoja Valstybės tarnybos departamentą ne vėliau kaip per vieną darbo dieną. Valstybės tarnybos departamente pagal kodus identifikuojami asmenys, jie yra informuojami raštu dėl pokalbio datos, vietos ir laiko, bet ne vėliau kaip per tris kalendorines dienas.</p> <p>36. Nustatytą dieną ir nustatytu laiku pokalbiui su pretendents susirenka komisijos nariai. Komisijai vadovauja komisijos pirmininkas, pirmininkavęs atrankos pagal testo rezultatus procedūrai.</p> <p>37. Komisija gali susitikti su kandidatais individualiai arba kolegialiai.</p> <p>38. Per pokalbį kiekvienas komisijos narys pateikia vienodus klausimus visiems pretendents, siekdamas patikrinti pretendento gebėjimus atlikti valstybės tarnautojo pareigybes, dėl kurios vyksta konkursas, aprašyme nustatytas funkcijas. Pokalbio metu gali būti patikrinamas pretendento užsienio kalbų, privalomų pareigybes aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti, mokėjimas. Pretendents taip pat gali būti užduodami jų atsakymus patikslinantys klausimai. Pretendentų eiliškumas nustatomas pagal abėcėlę.</p> <p>39. Komisijos pirmininkas skelbia balsavimą, kurio metu išrenkamas geriausias kandidatas. Balsavimo procedūra analogiška balsavimo procedūrai pagal testų rezultatus. Jeigu balsai tarp kelių kandidatų pasidalina, laimi tas kandidatas, kuris surenka daugiausiai balų. Jeigu balsai tarp kelių kandidatų pasidalina po lygiai, komisijos pirmininkas skelbia pakartotinį balsavimą dėl daugiausiai balų surinkusių pretendentų. Laimi tas kandidatas, kuris surenka daugiausiai komisijos narių balsų pakartotinio balsavimo metu.</p>
---	----------------------------	---	--

Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas	V skyrius 54–62 punktai	<p>54. Komisijos sekretorius, konkurso protokolo pretendentų egzamino žodžiu ir raštu vertinimo balais suvestinėje lentelėje įrašęs pretendentų egzamino raštu ir žodžiu balus ir juos susumavęs, visą vertinimo medžiagą perduoda komisijos pirmininkui. Komisijos pirmininkas pretendentams perskaito egzamino žodžiu rezultatus ir paskelbia kiekvieno pretendento bendrą gautų balų sumą.</p> <p>55. Išlaikiusiais egzaminą pripažįstami pretendentai, surinkę daugiau kaip 12 balų. Konkursą laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas.</p> <p>56. Jeigu egzaminą išlaikė tik vienas pretendentas, jis pripažįstamas konkurso laimėtoju.</p> <p>57. Jeigu didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas).</p> <p>58. Vadovaujantis Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 (Žin., 2002, Nr. 60-2470), priimamam valstybės tarnautojui gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė klasė. Komisijai pasiūlius suteikti priimamam valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę, apie tai pažymima protokole.</p> <p>59. Laimėjęs konkursą pretendentas pasirašo konkurso protokole, kad sutinka eiti konkurse laimėtas pareigas.</p> <p>60. Konkurso protokolą pasirašo visi komisijos darbe dalyvavę komisijos nariai ir komisijos sekretorius. Su konkurso rezultatais egzaminą žodžiu laikę pretendentai supažindinami pasirašytinai.</p> <p>61. Konkurso rezultatai įforminami protokolu.</p> <p>62. Konkursas laikomas įvykusių, jeigu jame dalyvavo nors vienas pretendentas ir jis surinko daugiau kaip 12 balų.</p>	<p>Ankstesnės redakcijos punktai netenka galios.</p> <p>40. Vadovaujantis Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 (Žin., 2002, Nr. 60-2470), priimamam valstybės tarnautojui gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė klasė. Komisijai pasiūlius suteikti priimamam valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę, apie tai pažymima protokole.</p> <p>41. Laimėjęs konkursą pretendentas pasirašo konkurso protokole, kad sutinka eiti konkurse laimėtas pareigas.</p> <p>42. Konkurso protokolą pasirašo visi komisijos darbe dalyvavę komisijos nariai ir komisijos sekretorius. Su konkurso rezultatais supažindinami kiti pokalbyje dalyvavę kandidatai.</p> <p>43. Konkurso rezultatai įforminami protokolu.</p> <p>44. Konkursas laikomas įvykusių, jeigu jo pabaigoje komisijos pirmininkas paskelbia asmenį, laimėjusį konkursą.</p>
	VI skyrius 63–68 punktai	<p>63. Duomenys apie pretendentus, išskyrus šiame Apraše nurodytus atvejus, neskelbiami.</p> <p>64. Konkursui neįvykus per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos, valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmuo gali organizuoti konkursą valstybės tarnautojo pareigoms pagal šio Aprašo 6 ir 6<sup>1</sup> punktų reikalavimus.</p> <p>65. Jeigu laimėjęs konkursą asmuo iki įsakymo skirti jį į šias pareigas priėmimo atsisako eiti pareigas, į pareigas gali būti skiriamas antrasis pagal išlaikyto egzamino rezultatus pretendentas, jam atsisakius – kitas ir taip toliau.</p> <p>66. Konkursą laimėjęs asmuo skiriamas į pareigas ne anksčiau negu po 3 darbo dienų ir ne vėliau kaip po 14 kalendorinių dienų po konkurso pabaigos. Konkursą laimėjusio asmens ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens susitarimu šis terminas gali būti pratęstas.</p> <p>67. Pretendentas po konkurso rezultatų paskelbimo turi teisę susipažinti su konkurso protokolu ir savo išspręstu testu.</p> <p>68. Veiksmai, neveikimas ir/ar sprendimai, kuriais pažeidžiamos šio Aprašo nuostatos, ne vėliau kaip per 3 darbo dienas gali būti skundžiami konkursą organizavusios įstaigos vadovui, taip pat Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 13-308; 2000, Nr. 85-2566) nustatyta tvarka.</p>	<p>45. Duomenys apie pretendentus neskelbiami, jie saugomi Valstybės tarnybos departamento kodų sistemoje.</p> <p>46. Konkursui neįvykus per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos, valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmuo gali organizuoti konkursą valstybės tarnautojo pareigoms.</p> <p>47. Konkursą laimėjęs asmuo skiriamas į pareigas ne anksčiau negu po 3 darbo dienų ir ne vėliau kaip po 14 kalendorinių dienų po konkurso pabaigos. Konkursą laimėjusio asmens ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens susitarimu šis terminas gali būti pratęstas.</p> <p>48. Veiksmai, neveikimas ir/ar sprendimai, kuriais pažeidžiamos Aprašo nuostatos, ne vėliau kaip per 3 darbo dienas gali būti skundžiami Valstybės tarnybos departamento vadovui, taip pat Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 13-308; 2000, Nr. 85-2566) nustatyta tvarka.</p>

Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatai	I skyrius	1. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau - Valstybės tarnybos departamentas) yra biudžetinė įstaiga prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, kuri atlieka valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas.	Šie principai lieka galioti.
	II skyrius 4 punktas	4. Valstybės tarnybos departamento uždaviniai: 4.1. dalyvauti kuriant profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą; 4.2. užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą; 4.3. dalyvauti užtikrinant Tarnybinio paso įstatymo įgyvendinimą.	Pagrindiniai departamento uždaviniai papildomi dar vienu: 4.4. užtikrinti skaidrią valstybės tarnautojų atranką.
	II skyrius 5 punktas	5. Valstybės tarnybos departamentas, įgyvendindamas jam pavestus uždavinius, vykdo šias funkcijas: 5.1. kontroliuoja Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose; 5.2. atlieka Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo monitoringą; 5.3. analizuoja Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo problemas; 5.4. rengia įstatymų ir kitų teisės aktų, susijusių su valstybės tarnyba, projektus; 5.5. pagal kompetenciją vertina kitų institucijų ir įstaigų parengtų su valstybės tarnyba susijusių teisės aktų projektus; 5.6. tvarko Valstybės tarnautojų registrą; 5.7. tvarko valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą; 5.8. užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą; 5.9. tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą; 5.10. koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą; 5.11. vertina juridinius asmenis, siekiančius mokytis valstybės tarnautojus, ir teikia vidaus reikalų ministrui pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo; 5.12. analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius; 5.13. pagal kompetenciją nustatyta tvarka nagrinėja pareiškimus, skundus, pasiūlymus bei valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms teikia išvadas bei pasiūlymus šiais klausimais; 5.14. rengia bei valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms teikia informaciją apie valstybės tarnybą; 5.15. pagal kompetenciją teikia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms rekomendacijas dėl Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo; 5.16. rengia ir teikia vidaus reikalų ministrui ataskaitas apie Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą; 5.17. išduoda, keičia, skelbia negaliojančiais tarnybinius pasus bei teisės aktų nustatyta tvarka organizuoja jų sunaikinimą; 5.18. vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas.	Reikia papildyti papildomais punktais, susijusiais su pakeistomis atrankos procedūromis.  1. atsako už kodų sistemos tvarkymą, valdymą ir naudojimą; 2. informuoja visuomenės narius ir galimus kandidatus apie atsiradusias laisvas darbo vietas, rengiamus egzaminus, konkursų rezultatus, skleidžia informaciją atrinktiems kandidatams apie pokalbius arba atrankos rezultatus, įsidarbinimo sąlygas; 3. atsako už egzaminų raštu paruošiamąsias procedūras, organizavimą, koordinavimą ir galutinių rezultatų įvertinimą; 4. išduoda pažymėjimus apie egzaminų rezultatus; 5. tvarko informacinę sistemą, įveda informaciją apie naujus kandidatus, sistemina darbdavių informaciją apie laisvas darbo vietas; 6. priima ir registruoja prašymus dalyvauti konkrečiuose konkursuose.

LRV Dėl Lietuvos Respublikos valdininkų registro reorganizavimo į valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnautojų registro nuostatų patvirtinimo	1 punktas	Reorganizuoti Lietuvos Respublikos valdininkų registrą į Valstybės tarnautojų registrą keičiant objektų sudėtį ir duomenų rinkimo tvarką.	Lieka galioti.
	2 punktas	Patvirtinti Valstybės tarnautojų registro nuostatus (pridedama).	Keičiama nuostatų formuluotė.
	3 punktas	Paskirti valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančią įstaigą vadovaujančiąja Valstybės tarnautojų registro tvarkymo įstaiga.	Paskirti Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančią įstaigą Valstybės tarnybos departamentą prie Vidaus reikalų ministerijos vadovaujančiąja Valstybės tarnautojų registro tvarkymo įstaiga.
	4 punktas	4. Pripažinti netekusiais galios Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus: 1995 m. gegužės 3 d. Nr. 620; 1997 m. balandžio 25 d. Nr. 397; 1998 m. balandžio 14 d. Nr. 448; 1999 m. liepos 12 d. nutarimo Nr. 824 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. balandžio 14 d. Nr. 448..“	Papildyti punktais, kurie neteks galios reformavus Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą bei Valstybės tarnautojų registro nuostatus pagal naujas dimensijas.
Valstybės tarnautojų registro nuostatai	I skyrius 1–8 punktai	<p>1. Valstybės tarnautojų registro nuostatai (toliau vadinama – šie Nuostatai) reglamentuoja Valstybės tarnautojų registro (toliau vadinama – registras) paskirtį, jo objektus, registro tvarkymo įstaigas, jų teises ir pareigas, registro duomenų tvarkymą, sąveiką su kitais registrais, registro duomenų apsaugą, registro duomenų skelbimą ir teikimą, registro reorganizavimą ir likvidavimą.</p> <p>2. Registro paskirtis – registruoti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) nustatytus registro objektus, rinkti, kaupiti, apdoroti, sisteminti, saugoti, naudoti ir teikti valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms (toliau vadinama – įstaigos), valstybės registrams ir informacinėms sistemoms, kitiems juridiniams ir fiziniams asmenims registro duomenis įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka, atlikti kitus registro duomenų tvarkymo veiksmus.</p> <p>3. Registro objektai – įstaigų struktūros, laisvos ir užimtos valstybės tarnautojų pareigos, valstybės tarnautojai ir jų darbo užmokestis, darbuotojai, dirbantys įstaigose pagal darbo sutartis ir gaunantys darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų (toliau vadinama – darbuotojai), ir jų darbo užmokestis, asmenys, kuriems teismas yra atėmęs teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas.</p> <p>4. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų asmens duomenų tvarkymo tikslas – kaupiti, analizuoti ir teikti duomenis, kurių reikia valstybės tarnybos valdymui.</p> <p>5. Registras yra valstybės registras. Registro duomenys kaupiami vienoje registro duomenų bazėje.</p> <p>6. Registro duomenų teikėjai – įstaigos, nurodytos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 4 dalyje.</p> <p>7. Registro duomenų gavėjai – fiziniai ir juridiniai asmenys, registrai ir informacinės sistemos, nurodyti šių Nuostatų 50 punkte.</p> <p>8. Registras tvarkomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės registrų įstatymu (Žin., 1996, Nr. 86-2043; 2004, Nr. 124-4488), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu (Žin., 1996, Nr. 63-1479; 2003, Nr. 15-597), šiais Nuostatais ir kitais teisės aktais.</p>	<p>Punktai lieka galioti.</p> <p>Jie nurodo Valstybės tarnautojų registro paskirtį, funkcijas, sampratą, sudėtinę dalį, reglamentavimą.</p> <p>Į šiuos punktus būtina atsižvelgti rengiant naujus nuostatus ir reformuojant Valstybės tarnautojų registrą, pritaikant jį prie atsinaujinusių atrankos procedūrų.</p>

II skyrius 9 punktas	<p>9. Registro tvarkymo įstaigos:</p> <p>9.1. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga yra Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau vadinama – Valstybės tarnybos departamentas). Valstybės tarnybos departamentas yra registro asmens duomenų valdytojas.</p> <p>9.2. Registro tvarkymo įstaigos yra Valstybės tarnybos departamentas ir kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, nurodytos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 4 dalyje (toliau vadinama – kitos registro tvarkymo įstaigos). Registro tvarkymo įstaigos yra registro asmens duomenų tvarkytojos.</p>	Valstybės tarnybos departamentas išlieka vadovaujančiąja įstaiga, jos funkcijos sustiprėja, nes ši institucija užtikrina, kad su atrankos procedūromis susijusi informacija būtų tinkamai ir tikslingai paskleista.
II skyrius 10 punktas	<p>10. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga metodiškai vadovauja registrui ir atlieka šias funkcijas:</p> <p>10.1. koordinuoja, kontroliuoja registro tvarkymo įstaigų registro tvarkymo darbą, teisės aktų nustatyta tvarka atlieka šių įstaigų priežiūrą;</p> <p>10.2. organizuoja registro techninės ir programinės įrangos kūrimo, tobulinimo ir diegimo darbus;</p> <p>10.3. atlieka registro duomenų saugos reikalavimų laikymosi priežiūrą;</p> <p>10.4. planuoja metinį ir perspektyvinį registro biudžetus;</p> <p>10.5. kontroliuoja, kaip vykdomi metinis ir perspektyvinis registro biudžetai;</p> <p>10.6. teikia suinteresuotiems asmenims informaciją apie registro veiklą;</p> <p>10.7. užtikrina, kad registras būtų tvarkomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės registrų įstatymu, šiais Nuostatais ir kitais teisės aktais.</p>	Veiklos funkcijos lieka galioti. Kodų sistemos diegimas ir naudojimas; atrankos informacijos saugojimas ir naudojimas įeina į 10.2 ir 10.3 punktų sampratą.
II skyrius 11 punktas	<p>11. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga turi teisę:</p> <p>11.1. pagal kompetenciją rengti ir priimti teisės aktus, susijusius su registro duomenų tvarkymu ir registro duomenų sauga;</p> <p>11.2. spręsti registro plėtros ir modernizavimo klausimus.</p>	Būtent su 11.2 punktu glaudžiausiai siejasi atrankos procedūrų reformavimo idėja. Modernizavimas susijęs su kodų sistemos įdiegimu ir jos tikslingu naudojimu.
II skyrius 12 punktas	<p>12. Valstybės tarnybos departamentas atlieka šias registro tvarkymo įstaigos funkcijas:</p> <p>12.1. tvarko registro duomenų bazę;</p> <p>12.2. užtikrina sąveiką su susijusiais registrais;</p> <p>12.3. sudaro duomenų teikimo sutartis su duomenų gavėjais, nurodytais šių Nuostatų 50.1 punkte, ir teikia registro duomenis šių Nuostatų 50.1 punkte nurodytiems registro duomenų gavėjams;</p> <p>12.4. pagal registro duomenis teikia informaciją apie valstybės tarnybą teisės aktų nustatyta tvarka;</p> <p>12.5. aprūpina registro tvarkymo įstaigas standartine ir taikomąja registro duomenų tvarkymo programine programa;</p> <p>12.6. užtikrina registro duomenų bazės apsaugą;</p> <p>12.7. atsakingiems už registro duomenų tvarkymą asmenims, pateikusiems šių Nuostatų 63 punkte nurodytą pasižadėjimo originalą, suteikia teises tvarkyti registro duomenis;</p> <p>12.8. tvarkydamas savo duomenis registre, registruoja registro objektus ir atnaujina apie juos duomenis šių Nuostatų nustatyta tvarka;</p> <p>12.9. tvarkydamas savo duomenis registre, vykdo šių Nuostatų 16.1–16.6 punktuose nurodytas registro tvarkymo įstaigų pareigas;</p>	Punktai lieka galioti.  Reikėtų papildyti punktais: 1. užtikrina kodų sistemos veikimą ir jos naudojimą; 2. saugo informaciją apie asmenis, išlaikiusius egzaminą raštu egzaminų centre, sudaro kandidatų eiles, įvykus konkursams, pateikia asmeninę informaciją atitinkamoms institucijoms.

Valstybės tarnautojų registro nuostatai	II skyrius 13 punktas	<p>13. Valstybės tarnybos departamentas privalo:</p> <p>13.1. užtikrinti, kad registras veiktų nepertraukiamai;</p> <p>13.2. užtikrinti tinkamą registro veikimą ir registro duomenų bei dokumentų saugą;</p> <p>13.3. organizuoti registro sąveiką su kitais valstybės registrais, informacinėmis sistemomis Lietuvos Respublikos valstybės registrų įstatymo, kitų teisės aktų nustatytais sąlygomis ir tvarka;</p> <p>13.4. užtikrinti, kad registro duomenys, gaunami iš susijusių registrų, būtų nuolat atnaujinami;</p> <p>13.5. užtikrinti, kad registro duomenų gavėjai, kuriems buvo perduoti neteisingi, netikslūs ar neišsamūs registro duomenys, būtų informuoti apie ištaisytus netikslumus;</p> <p>13.6. nurodyti registro tvarkymo įstaigoms arba asmenims, atsakingiems už Valstybės tarnybos departamento duomenų tvarkymą registre, ištaisyti neteisingus, netikslus ar neišsamius registro duomenis šių Nuostatų nustatyta tvarka;</p> <p>13.7. atsakingiems už registro duomenų tvarkymą asmenims, pateikusiems šių Nuostatų 63 punkte nurodytą pasižadėjimo originalą, ne vėliau kaip per 7 darbo dienas nuo pasižadėjimo originalo gavimo dienos suteikti teisę tvarkyti registro duomenis;</p> <p>13.8. organizuoti ir koordinuoti registro tvarkymo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymą, rengti kvalifikacijos tobulinimo registro tvarkymo srityje programas;</p> <p>13.9. nagrinėti registro tvarkymo įstaigų pasiūlymus dėl registro veiklos tobulinimo ir juos apibendrinti.</p>	<p>Principai lieka galioti.</p> <p>Priedami punktai:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. užtikrina, kad kodų sistema veiktų nepertraukiamai;</li> <li>2. organizuoti ir koordinuoti kodų sistemos tvarkymo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymą, rengti kvalifikacijos tobulinimo kodų sistemos tvarkymo srityje programas;</li> </ol>
	II skyrius 14-15 punktai	<p>14. Valstybės tarnybos departamentas turi teisę:</p> <p>14.1. reikalauti iš registro duomenų teikėjų, kad registro duomenys ir jų pakeitimai būtų laiku pateikti ir atitiktų susijusių registrų duomenis;</p> <p>14.2. skirti registro duomenų teikėjui terminą trūkumams pašalinti, jeigu Valstybės tarnybos departamentas nustato, kad registru pateikti duomenys yra neteisingi, netikslūs, neišsamūs ar neatitinka teisės aktų nustatytų reikalavimų;</p> <p>14.3. nustatyti registro darbo organizavimo principus ir tvarką.</p> <p>15. Kitos registro tvarkymo įstaigos atlieka šias funkcijas:</p> <p>15.1. registruoja registro objektus ir atnauja apie juos duomenis šių Nuostatų nustatyta tvarka;</p> <p>15.2. teikia registro duomenis šių Nuostatų 50.2 punkte nurodytiems registro duomenų gavėjams.</p>	<p>Principai lieka galioti.</p> <p>Jie svarbūs, nes nurodo pagrindines valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios institucijos teises, susijusias su registrų tvarkymu.</p> <p>Tai galėtų būti siejama ir su kodų sistemos valdymu.</p>

Valstybės tarnautojų registro nuostatai	II skyrius 13 punktas	<p>16. Kitos registro tvarkymo įstaigos privalo:</p> <p>16.1. užtikrinti, kad registro duomenys atitiktų šių Nuostatų 29 punkte nustatytuose registro tvarkymo įstaigoje saugomuose dokumentuose nurodytus duomenis;</p> <p>16.2. užtikrinti, kad neteisingi, netikslūs, neišsamūs registro duomenys arba registro duomenų pasikeitimai būtų ištaisyti, atnaujinti arba papildyti;</p> <p>16.3. užtikrinti tinkamą registro veikimą ir registro duomenų ir dokumentų saugą;</p> <p>16.4. paskirti atsakingus už registro duomenų tvarkymą asmenis;</p> <p>16.5. paskirti valstybės tarnautojus ir/arba darbuotojus, turinčius teisę registre susipažinti su įstaigos duomenimis ir jais naudotis;</p> <p>16.6. atsakingiems už registro duomenų tvarkymą asmenims darbui su kompiuterine registro duomenų tvarkymo programa skirti asmeninį kompiuterį, kurio techniniai parametrai su registro duomenų baze leidžia dirbti tiesioginiu režimu;</p> <p>16.7. ne vėliau kaip per 7 darbo dienas nuo atsakingų už registro duomenų tvarkymą asmenų pasikeitimo dienos Valstybės tarnybos departamentui pateikti šių Nuostatų 63 punkte nurodytą pasižadėjimo originalą.</p> <p>17. Kitos registro tvarkymo įstaigos turi teisę:</p> <p>17.1. gauti metodinę pagalbą ir standartinę kompiuterinę registro duomenų tvarkymo programą iš Valstybės tarnybos departamento;</p> <p>17.2. teikti Valstybės tarnybos departamentui pasiūlymus dėl registro veiklos tobulinimo.</p>	<p>Kodų sistema – Valstybės tarnybos departamento prerogatyva. Kitos registro tvarkymo institucijos gali teikti informaciją, nesusijusią su kodų sistema.</p>
	III skyrius 18 punktas	<p>18. Registro duomenų bazėje kaupiami:</p> <p>18.1. bendrieji registro objektų duomenys;</p> <p>18.2. duomenys apie įstaigų struktūras;</p> <p>18.3. valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių duomenys;</p> <p>18.4. valstybės tarnautojų ir jų darbo užmokesčio duomenys;</p> <p>18.5. darbuotojų ir jų darbo užmokesčio duomenys;</p> <p>18.6. asmenų, kuriems teismas yra atėmęs teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas, duomenys.</p>	<p>18.7. kodais užkoduoti duomenys apie egzaminų centre egzaminus raštu išlaikiusius asmenis;</p> <p>18.8. informacija apie įvairioms institucijoms pateiktus kandidatų sąrašus ir atrinktus asmenis.</p> <p>Šie punktai turi būti plačiau aprašomi toliau, kaip tai daroma nuostatų 19–27 punktuose.</p> <p>Kodiniai duomenys yra reikalingi norint pateikti visiškai apsaugotą informaciją institucijoms, skelbiančioms konkursus.</p> <p>Informacija apie pateiktus kandidatų sąrašus yra naudinga teikiant informaciją aukštesnėms institucijoms apie valstybės tarnautojų padėtį, kvalifikaciją ir įsidarbinimo galimybes.</p>

	IV skyrius 34 punktas	Valstybės tarnautojas arba darbuotojas, kurio duomenys tvarkomi registre, turi teisę susipažinti su savo duomenimis ir reikalauti, kad būtų ištaisyti neteisingi ar netikslūs arba papildyti neišsamūs ir pašalinti nereikalingi duomenys. Registro tvarkymo įstaiga privalo per 5 darbo dienas nuo reikalavimo ir jame nurodytus faktus patvirtinančio dokumento gavimo dienos nurodytus netikslumus ištaisyti ir apie tai informuoti valstybės tarnautoją arba darbuotoją ir Valstybės tarnybos departamentą, neatlygintinai informuojantį apie tai visus registro duomenų gavėjus, kuriems neteisingi, netikslūs ar neišsamūs duomenys buvo perduoti.	Svarbus principas susijęs ir su kodų sistema. Kodų sistemoje užkoduoti duomenys taip pat privalo būti teisingi. Būtina papildyti punktu. Valstybės tarnautojas arba darbuotojas, kurio duomenys užkoduojami kodų sistemoje, turi teisę susipažinti su savo duomenimis ir reikalauti, kad būtų ištaisyti neteisingi ar netikslūs arba papildyti neišsamūs ir pašalinti nereikalingi duomenys. Kodų sistemos tvarkymo įstaiga privalo per tris darbo dienas nuo reikalavimo ir jame nurodytus faktus patvirtinančio dokumento gavimo dienos nurodytus netikslumus ištaisyti ir apie tai informuoti valstybės tarnautoją arba darbuotoją, neatlygintinai informuojantį apie tai visus kandidatų sąrašų gavėjus, kuriems neteisingi, netikslūs ar neišsamūs duomenys buvo perduoti.
Valstybės tarnautojų registro nuostatai	II skyrius 13 punktas	50. Registro duomenis teikia: 50.1. Valstybės tarnybos departamentas registro tvarkymo įstaigoms – tiesioginėms jų funkcijoms atlikti, taip pat susijusiems registrams, informacinėms sistemoms, kitiems juridiniams ir fiziniams asmenims, turintiems įstatymų nustatytą teisę gauti registro duomenis, pagal duomenų teikimo sutartis (daugkartinio teikimo atveju), kuriose turi būti nurodytas duomenų naudojimo tikslas, sąlygos ir tvarka, arba pagal duomenų gavėjo prašymą (vienkartinio teikimo atveju), kuriame turi būti nurodytas duomenų naudojimo tikslas; 50.2. registro tvarkymo įstaigos asmenims, kurių duomenys saugomi registre, pateikusiems rašytinį prašymą, – jų duomenis; asmuo, susipažinęs su registre saugomais jo duomenimis, turi teisę reikalauti, kad būtų ištaisyti neteisingi, netikslūs arba papildyti neišsamūs duomenys, iš registro pašalinti neteisėtai ir nesąžiningai sukaupti duomenys; registro tvarkymo įstaiga, gavusi šį reikalavimą ir patikrinusi jo pagrįstumą, privalo ištaisyti duomenis per 5 darbo dienas nuo prašymo gavimo dienos ir raštu informuoti apie tai asmenį; registro tvarkymo įstaiga, prašymą pakeisti duomenis atmetusi kaip nepagrįstą, privalo informuoti apie tai asmenį per 5 darbo dienas nuo prašymo gavimo.	Turi būti ištrauktas punktas dėl kodų sistemoje užkoduotų duomenų pateikimo.  1. Kodų sistemos duomenis teikia: 1.1. Valstybės tarnybos departamentas konkursą skelbiančioms institucijoms – tiesioginėms jų funkcijoms atlikti; 1.2. Kodų sistemos tvarkymo įstaigos asmenims, kurių duomenys saugomi kodų sistemoje, pateikusiems rašytinį prašymą, – jų duomenis; asmuo, susipažinęs su kodų sistemoje saugomais jo duomenimis, turi teisę reikalauti, kad būtų ištaisyti neteisingi, netikslūs arba papildyti neišsamūs duomenys, iš kodų sistemos pašalinti neteisėtai ir nesąžiningai sukaupti duomenys.
	VII skyrius 58–59 punktai	58. Europos Sąjungos valstybių narių juridiniams ir fiziniams asmenims registro duomenys teikiami ta pačia tvarka kaip ir Lietuvos Respublikos juridiniams ir fiziniams asmenims. 59. Duomenys trečiųjų valstybių juridiniams ir fiziniams asmenims teikiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais ir tarptautinėmis sutartimis.	Turi būti ištrauktas punktas dėl kodų sistemoje užkoduotų duomenų pateikimo.  1. Europos Sąjungos valstybių narių institucijoms kodų sistemos duomenys teikiami ta pačia tvarka kaip ir Lietuvos Respublikos juridiniams ir fiziniams asmenims. 2. Duomenys trečiųjų valstybių institucijoms teikiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais ir tarptautinėmis sutartimis.



Valstybės tarnautojų registro nuostatai	II skyrius 13 punktas	<p>60. Už registro duomenų saugą pagal kompetenciją atsako Valstybės tarnybos departamentas ir registro tvarkymo įstaigos.</p> <p>61. Registro duomenų saugos administracinės, organizacinės, techninės, programinės ir kitokios priemonės nustatomos vadovaujantis Bendraisiais duomenų saugos reikalavimais, patvirtintais Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugsėjo 4 d. nutarimu Nr. 952 (Žin., 1997, Nr. 83-2075; 2003, Nr. 2-45), ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais duomenų saugą.</p> <p>62. Duomenų saugos priemonės turi užtikrinti:</p> <p>62.1. registruojamų, perduodamų ryšių kanalais, saugomų, apdorojamų ir naudojamų duomenų saugą;</p> <p>62.2. registro duomenų apsaugą nuo atsitiktinio ar neteisėto sunaikinimo, atskleidimo, pakeitimo ir kitokio neteisėto tvarkymo.</p> <p>63. Atsakingi už registro duomenų tvarkymą asmenys ir valstybės tarnautojai arba darbuotojai, turintys teisę susipažinti su įstaigos duomenimis registre ir jais naudotis, privalo saugoti asmens duomenų paslaptį teisės aktų nustatyta laiką. Šie asmenys privalo pasirašyti pasižadėjimą, kad saugos asmens duomenų paslaptį ir nepažeis Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo. Pasižadėjimų originalus registro tvarkymo įstaigos perduoda Valstybės tarnybos departamentui.</p>	<p>Turi būti ištrauktas punktas dėl kodų sistemoje užkoduotų duomenų saugumo.</p> <p>1. Už kodų sistemos duomenų saugą pagal kompetenciją atsako Valstybės tarnybos departamentas.</p> <p>2. Kodų sistemos duomenų saugos administracinės, organizacinės, techninės, programinės ir kitokios priemonės nustatomos vadovaujantis Bendraisiais duomenų saugos reikalavimais, patvirtintais Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugsėjo 4 d. nutarimu Nr. 952 (Žin., 1997, Nr. 83-2075; 2003, Nr. 2-45), ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais duomenų saugą.</p> <p>3. Duomenų saugos priemonės turi užtikrinti:</p> <p>3.1. registruojamų, perduodamų ryšių kanalais, saugomų, apdorojamų ir naudojamų duomenų saugą;</p> <p>3.2. kodų sistemos duomenų apsaugą nuo atsitiktinio ar neteisėto sunaikinimo, atskleidimo, pakeitimo ir kitokio neteisėto tvarkymo.</p> <p>4. Atsakingi už kodų sistemos duomenų tvarkymą asmenys, turintys teisę susipažinti su asmenų duomenimis kodų sistemoje ir jais naudotis, privalo saugoti asmens duomenų paslaptį teisės aktų nustatyta laiką. Šie asmenys privalo pasirašyti pasižadėjimą, kad saugos asmens duomenų paslaptį ir nepažeis Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo. Pasižadėjimų originalus saugo Valstybės tarnybos departamentas.</p>
---	--------------------------	--	--

*Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis nurodytais Lietuvos Respublikos teisės aktais.*

*Nepaminėti teisės aktų straipsniai arba punktai lieka galioti nepakite, jie nėra minimi dėl nepakankamos svarbos atrankos procesų reformavimui.*

Lietuvos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos reforma pareikalaus didelių pastangų, materialijų ir žmogiškųjų išteklių, tačiau jos įgyvendinimas teiks didesnę naudą ilguoju laikotarpiu:

- reformuota atrankos sistema didins visuomenės narių pasitikėjimą valstybės tarnyba;
- gerės Lietuvos valstybės tarnybos įvaizdis tarptautiniu kontekstu;
- kodų sistema suteiks galimybę atrinkti kandidatus pagal rezultatus, o ne pagal asmeninius santykius ir ryšius;
- Lietuvoje sumažės korupcijos apraiškų;
- atrankos procedūros bus griežtai reglamentuotos ir apibrėžtos;
- bus sudaromos vienodos galimybės įsidarbinti valstybės tarnyboje visiems prašymus pateikusiems kandidatams;
- neseniai baigusiems viešojo administravimo studijas bus suteikiama galimybė laikyti egzaminus ir vienodai kandidatuoti į konkursines pareigas;
- institucijoms, skelbiančioms konkursus į pareigas, bus sudaryta galimybė pasirinkti iš platesnio kandidatų sąrašo ir kt.

Pirmieji veiksmai, kurių tektų imtis pritaikant kodų sistemos modelį, – parengti projektą ir suderinti jį su Lietuvos įstatymų leidžiamąja valdžia – Seimu. Vėliau turėtų būtų imamasi reformos veiksmų: teisės aktų pataisų, kodų sistemos įdiegimo projektų kūrimo, atrinkimo ir pritaikymo, žmogiškųjų išteklių, galinčių dirbti su kodų sistema, parengimo, egzaminų centro Valstybės tarnybos departamente įsteigimo, paruošiamųjų darbų egzaminų raštu vykdymo egzaminų centre, visuomenės informavimo ir konsultavimo, bei panašių darbų.

Šios sistemos reformavimas suteikia daugiau galimybių skaidriai vykdyti atranką į valstybės tarnybą, tuo pačiu gerinant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą valstybėje. Skaidrios ir atskaitingos valstybės tarnybos siekia įvairios pasaulio valstybės, naudodamos įvairius valstybės tarnybos modelius, juos tobulindamos, keisdamos, perimdamos geruosius užsienio valstybių pavyzdžius ir adaptuodamos savo valstybių situacijai. Lietuvos valstybės tarnyba taip pat turi tobulėti. O pritaikytas naujas aprašytasis modelis sudarytų visas galimybes sistemai keistis.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinė hipotezė, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka, daranti didelę įtaką viešųjų paslaugų teikimui ir pasitikėjimui valstybės tarnyba, turi būti tobulinama pasinaudojant užsienio valstybių pažangia patirtimi, siekiant didinti jos skaidrumą, pasitvirtino, nes tik tinkamai atrinkti kandidatai, atsinešdami į organizaciją žinias, sugebėjimus, kompetencijas ir tinkamas asmenines savybes užtikrins efektyvų jam pavestų užduočių įgyvendinimą. Pažangiųjų valstybių patirtis atskleidžia teigiamus ir neigiamus atrankos procedūrų tobulinimo aspektus, todėl leidžia eliminuoti galimus neefektyvius sprendimus šioje srityje. Be to, kuo efektyviau bus vykdomos atrankos procedūros, išvengiant prielaidų korupciniams ryšiams susidarymo, tuo labiau augs visuomenės pasitikėjimas viešojo administravimo institucijomis ir jų žmogiškaisiais ištekliais.
2. Darbe pateikta analizė rodo, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo samprata traktuojama įvairiai, išskiriant dinamiškumo principą, pabrėžiant įvairių aplinkos veiksnių poveikį sistemai, vadybinių principų (organizavimo principų) įgyvendinimą, reikalingų resursų būtinumą ir kt. Tačiau geriausiai šios sąvokos esmė atsispindi nuoseklios, integralios ir strategiškos viešosios organizacijos veiklos sampratoje, kur akcentuojamas nepertraukiamas ir nuolat pasikartojantis procesas, apimantis organizacines pastangas, nukreiptas į sąlygų tinkamai ir efektyviai atlikti pareigas sudarymą.
3. Viešojo administravimo žmogiškiesiems ištekliais nuolatos daroma viešosios politikos įtaka, įtakojanti darbuotojų sugebėjimą nenutrūkstamai teikti paslaugas, taip pat veikianti jų santykių su klientais suvokimą. Todėl valstybės tarnautojai neturėtų užimti pasyvios pozicijos politikos įgyvendinimo procese, bet turėtų pilnai įsitraukti į vykstančius procesus, kad būtų pasirengę identifikuoti nesklandumus bei problemas, galinčiu pakenkti vykdomų užduočių sėkmei, eliminuodami politikos neigiamą įtaką.
4. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka yra būtinas procesas, įgalinantis viešąsias organizacijas atrinkti tinkamus kandidatus į laisvas pareigas. Tinkamų kandidatų atranka svarbi tuo, kad organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo joje dirbančių asmenų (t.y. asmenys, nesugebantys tinkamai atlikti savo pareigų, gali sąlygoti kitų organizacijos narių darbo rezultatų mažėjimą, ir atvirkščiai, geras pareigų atlikimas gerina visos organizacijos rezultatus).
5. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka turi pasižymėti griežta, iš anksto numatyta tvarka ir procedūromis, įgalinančiomis kandidatus atrenkantiems asmenims atrinkti tinkamiausius pretendentes, turinčius geriausius sugebėjimus, žinias ir

kompetencijas. Todėl, kad nekiltų atrankos proceso metu nesklaidumų, būtina iš anksto atlikti darbo funkcijų analizę, reikalingo asmeninių įgūdžių profilio analizę, naudoti adekvačias pokalbio arba klausimynų technologijas.

6. Naujosios tendencijos viešajame administravime tiesiogiai siejasi ir su atrankos procesais. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankai didelę įtaką daro technologiniai pokyčiai, globalizacija, socialinio potencialo augimas ir pokyčiai, susiję su reikalavimais organizacijų darbui. Viešajai organizacijai, norinčiai užtikrinti savo veiklos nepertraukiamumą, būtina prisitaikyti prie kintančios aplinkos, greitai reaguoti į pokyčius ir sugebėti mokytis. Todėl naujausių informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas valstybės tarnyboje gali užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą piliečiams; pasaulinės situacijos išmanymas gali suteikti organizacijai pranašumo reaguojant į iš anksto numatytus pokyčius, sąlygotus globalizacijos.
7. Lietuvos Respublikoje esanti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra tampriai susieta su valstybės tarnautojų karjera ir tarnybiniu kaitumu, tačiau nėra užtikrinama, kad vykdomos atrankos procedūros nėra pažeidžiamos nereglamentuotomis priemonėmis. Todėl būtina tobulinti sistemą, atsisakant neefektyvių priemonių ir naudojant pažangiausias atrankos modelius, kurie leidžia išvengti korupcijos apraiškų.
8. Išanalizavus aštuonių valstybių viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemas, identifikuojama, kad jos turi ne tik teigiamų bruožų, kurių būtų tikslinga siekti Lietuvoje, bet ir trūkumų. Nors Jungtinėse Amerikos valstijose atranka remiasi nuopelnų, parodančių kiekvieno iš valstybės tarnautojų indėlį į sistemos gerinimą arba ypatingai efektyvią veiklą, sistema, tačiau nepavyksta išvengti protegavimo apraiškų. Didžiosios Britanijos valstybės tarnyba iki pat aukščiausio lygio yra neutrali partiniu ir politiniu požiūriu, tačiau sistema labiausiai remdama pokalbio, kaip atrankos metodo, taikymu, įgauna nestabilumo apraiškų. Vokietijoje sistema pasižymi didele decentralizacija, tačiau administracinės struktūros iš vidaus prieštaringos: viena vertus, valstybės tarnautojo vaidmuo ir veiksmai griežtai reglamentuojami, kita vertus, viešajam administravimui didelę įtaką daro politika. Prancūzijoje, vyrauja karjeros valstybės tarnybos modelis ir nors jis administruojamas centralizuotai, jame esama ir vidinio nesuderinamumo. Švedijoje viešieji administratoriai neturi etatinės tarnybos, dėl šios priežasties būtini didesni resursai naujų valstybės tarnautojų rengimui. Ispanijoje veikia karjeros sistema valstybės tarnyboje, tačiau ypatingai pareigūnų atranka kartais pasižymi perdėtu formalumu. Geriausios tradicijos ir naujosios tendencijos susilieja Belgijos valstybės tarnautojų atrankos sistemoje, kuri pasižymi novatoriškumu, skaidrumu ir gebėjimu vykdyti atranką labai centralizuotai.

9. Išanalizavus Lietuvos, JAV, Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Prancūzijos, Švedijos, Belgijos ir Ispanijos atrankos į valstybės tarnybą sistemas, galima teigti, kad visų šių valstybių sistemos turi bendrų bruožų: visose valstybėse veikia teisės aktai, reglamentuojantys viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą, pareigų skirstymo sistemas, atrankos procedūras, kandidatams keliamus reikalavimus, priėmimo, atleidimo procedūras ir pan.; teisiškai reglamentuojami konkrečioms pareigoms užimti keliami reikalavimai; veikia institucijos, koordinuojančios atrankos procesus; testas ir pokalbis yra pagrindiniai atrankos proceso įrankiai, padedantys nustatyti, kurie kandidatai yra tinkami užimti konkrečias pareigas.
10. Norint reformuoti Lietuvos viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, būtina keisti atrankos procedūras, siekiant skaidrumo ir anonimiškumo principų įgyvendinimo. Sistemos reformai pasitarnautų kodų sistemos įvedimas, naudojant naujausias technologijas ir užtikrinant lygias galimybes visiems kandidatams pretenduoti į konkursines pareigas. Šis modelis, įgyvendintas valstybiniu lygiu, galėtų išspręsti aukšto korupcijos lygio valstybės tarnyboje klausimą. Anonimiškumas kandidatams būtų garantuojamas dėl kodų naudojimo ir duomenų apie kandidatus kodavimo. Be to, susidaro labai maža galimybė, kad organizacijai pateiktame kandidatų sąraše bus interesuotų grupių proteguojamas kandidatas.
11. Norint reformuoti sistemą, teks reorganizuoti nusistovėjusias atrankos procedūras, bei koreguoti įstatyminę bazę, reglamentuojančią su atranka susijusius principus ar veiklas. Koreguojant teisinę bazę gali būti pasinaudojama ir šio darbo 6 lentelėje pateiktais siūlymais.

## DISKUSIJA

Autorės nuomone, viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas, įskaitant atranką, yra sudėtingas, specialaus pasirengimo reikalaujantis procesas. Šis procesas, nuolatos yra veikiamas aplinkos veiksnių, kurių svarbiausias yra politinė įtaka. Viešasis administravimas yra neatsiejamas nuo politikos, o politikos ir administravimo dichotomijos klausimo diskusija linksta į politikos įtakos sferą. Todėl ir valstybės tarnautojų atrankos procesai iš prigimties yra politinio pobūdžio, visų pirma dėl to, kad atrankos procedūros numatytos teisės aktuose, kuriuos leidžia politikai.

Antras aspektas, kurį būtina nagrinėti kalbant apie atrankos procesus – skaidrumo principo įgyvendinimas. Deja, Lietuvoje egzistuojanti valstybės tarnautojų atrankos sistema nepakankamai užtikrina, kad būtų išvengta korupcijos apraiškų. Visuomenėje taip pat vyrauja nuostata, kad į valstybės tarnybą patenkama tik asmeninių ryšių pagalba. Būtina šią nuostatą panaikinti visuomenės pašamonėje. Šis procesas užtruks ne vieną dešimtmetį, bet nereformuojant sistemos, situacija tik blogės.

Belgijos valstybės tarnautojų atrankos sistemos, naudojant kodų sistemą, pavyzdys gali būti išeties tašku. Autorė teigia, kad sukurtojo modelio, pritaikyto Lietuvos specifikai, įgyvendinimas – optimaliausias restruktūrizavimo būdas, įgalinantis visuomenę keisti neigiamas nuostatas valstybės tarnybos atžvilgiu.

Magistro darbas yra tik pirminis galimos reformos gairių sukūrimo etapas. Kiti asmenys, besidomintys valstybės tarnautojų atranka, viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymu, gali suformuoti naujus galimus sprendimų būdus, kurti kitokius atrankos modelius, naudotis kitų valstybių gerąja patirtimi, akcentuoti kitus reformos atspirties taškus.

Magistro darbe užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimo tęstinumą autorė mato savo ir mokslininkų tyrimuose, nukreiptuose į viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimą, atrankos procedūrų gerinimą ir naujųjų tendencijų viešajame administravime pritaikymą.

## LITERATŪRA

1. Aghazadeh S. M. (2003). *The future of human resources management.*, p. 201–207. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0790520404.pdf>>.
2. Aleksienė R. (2004). *Valstybės tarnautojų pareigos ir priėmimas į jas.* [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1009582127>>.
3. Baršauskienė V. (2002). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje.* Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija.
4. Batra G. S. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices.*, p. 23–30. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510110803.pdf>>.
5. Barclay J. M. (1999). *Employee selection: a question of structure.*, p. 134–151. [Žiūrėta 2006-08-31]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/Pdf/0140280109.pdf>>.
6. Berman E. M., Bowman J. S., West J. P., Wart M. (2001). *Human resources management in public service. Paradoxes, processes, and problems.* London: Sage Publications, Inc.
7. Bernardin J. H. (2003). *Human resources management: an experiential approach.* New York: McGraw Hill.
8. Boyne G., Jenkins G., Poole M. (1999). *Human resources management in the public and private sectors: an empirical comparison.*, p. 407–420. [Žiūrėta 2006-10-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/1467-9299.00160>>.
9. Bukauskienė D. (2005). Skaičiai. Valstybės tarnyba registro duomenimis. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, p. 22–23.
10. Bukh P. N., Johansen M. R., Mouritsen J., Thorborjornsen S. (2004). *Intellectual capital and new public management. Reintroducing enterprise.*, p. 380–392. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1190110408.pdf>>.
11. Butėnas V. (2006). Daugėja valstybės tarnautojų. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 5, p. 21.
12. Cholopovaitė J., Gasiūnas V. (1998). *Aukštoji valstybės tarnyba Lietuvoje.*, p. 1–10. [Žiūrėta 2007-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.tspmi.vu.lt/files/leidpubl/str15.zip>>.
13. Chlivickas E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai.* Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
14. Chlivickas E. (2005). Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos. *Viešasis administravimas*, 1(5), p. 62–69.
15. Clark I., Colling T. (2005). *The management of human resources in project management-led organizations.*, p. 178–191. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140340202.pdf>>.
16. Cook M. (2001). *Personnel Selection: Adding value through people.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
17. Daley D. M. (2002). *Strategic human resources management. People and performance management in the public sector.* New Jersey: Prentice Hall.
18. Davies A. J., Kochhar A. K. (2000). *A framework for the selection of best practices.*, p. 1203–1217. [Žiūrėta 2006-09-15]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/Pdf/0240201005.pdf>>.
19. Daujotaitė L. (2006). *Prancūzijoje – geresnė valstybės tarnyba.* [Internete]. Savivaldybių žinios. [Žiūrėta 2006-08-03]. Prieiga per internetą: <[http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag\\_id=58&art\\_id=194](http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=58&art_id=194)>.

20. Daujotaitė L. (2006). Prancūzijoje – skaitlingesnė valstybės tarnyba. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 4, p. 34–36.
21. Denhardt J. V., Denhardt R. B. *The New Public Service: Serving not Steering*. New York, London: M. E. Sharpe. 2003.
22. Dessler G. (2003). *Human resources management*. New Jersey: Pearson Education.
23. Domarkas V. (2005). *Valstybės valdymo bei administravimo institucijų sąveika*. Paskaitų konspektas. Kaunas.
24. Domarkas V. (2004). *Viešojo administravimo organizacijų teorijos pagrindai*. Paskaitų konspektas. Kaunas.
25. Dvorakova Z. (2005). *Encouraging ethical behavior in public administration by human resources management*. *Journal of business economics and management*, 3, p. 171-178.
26. Ewing M. T., Caruana A. (1999). *An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface.*, p. 17–26. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420120102.pdf>>.
27. Fayol H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
28. Gonzalez S. M. (2004). *Improving human resources management: some practical questions and answers.*, p. 59–64. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0410160107.pdf>>.
29. Hays S. W., Kearney R. C. (2003). *Public personnel administration: problems and prospects*. New Jersey: Pearson Education.
30. Hays S. W., Lavigna R. J. (2004). *Recruitment and selection of public workers: an international compendium of modern trends and practices*. [Žiūrėta 2006-08-31]. Prieiga per internetą: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3779/is\\_200410/ai\\_n9434830/pg\\_1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3779/is_200410/ai_n9434830/pg_1)>.
31. Harris Ph. R. (1999). *Human resources trends for European leaders.*, p. 55–59. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0540990105.pdf>>.
32. Henderson K. M. (2004). *Characterizing American public administration. The concept of administrative culture.*, p. 234–250. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/042001700303.pdf>>.
33. Humphrey Ch., Ehrich K., Kelly B., Sandall J., Redfern S., Morgan M., Guest D. (2003). *Human resources policies and continuity of care.*, p. 102–121. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/02501700203.pdf>>.
34. Yahya S., Goh W. (2002). *Managing human resources toward achieving knowledge management.*, p. 457–468. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300060504.pdf>>.
35. Kaye L. (1999). *Strategic human resources management in Australia: the human cost.*, p. 577–587. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160200806.pdf>>.
36. Kitaura M. (1996). *The Current state of human resource development administration in Japan and debate on its future.*, p. 17-29. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=880240>>.
37. Klingner D., Nalbandian J. (1985). *Public personnel management: Contexts and strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
38. Kučinskienė R. (2003). *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.



39. Kvietkus A. (2004). *Belgijos valstybės tarnyba*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-08-03]. Prieiga per internetą: <<http://www2.vrm.lt/nuorodos/vtd/BelgijosVT.doc>>.
40. Kwiatkowski R. (2003). *Trends in organisations and selection: an introduction.*, p. 382–394. [Žiūrėta 2006-08-31]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/Pdf/0500180501.pdf>>.
41. Levickienė A. (2005). *Žmogiškųjų išteklių valdymas Panevėžio teritorinėje ligonių kasoje* (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
42. Liebowitz J. (2004). *Addressing the human capital crisis in the Federal Government: A knowledge management perspective*. Burlington: Butterworth-Heinemann (Elsevier).
43. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. Žin., 1992, Nr. 33-1014. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2007-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=274999>>.
44. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Nr. VIII-1316, 1999-07-08. Aktuali redakcija 2006-07-19. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=281296](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281296)>.
45. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas *Dėl valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo*, Nr. 548, 2002-11-25. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1366998929>>.
46. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl karjeros valstybės tarnautojų, pretenduojančių būti laikinai perkeltų į pareigas tarptautinėje organizacijoje ar institucijoje, Europos Sąjungos institucijoje ar įstaigoje, atrankos taisyklių patvirtinimo*, Nr. 678, 2004-06-04. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <[http://www.es-isidarbinimas.lt/file/Vyriausybes\\_nutarimas\\_2004-06-02\\_Nr\\_678.doc](http://www.es-isidarbinimas.lt/file/Vyriausybes_nutarimas_2004-06-02_Nr_678.doc)>.
47. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, Nr. 966, 2002-06-24. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=265125](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=265125)>.
48. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl Lietuvos Respublikos valdininkų registro reorganizavimo į valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnautojų registro nuostatų patvirtinimo*, Nr. 1255, 2002-08-10. Aktuali redakcija 2007-01-17. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2007-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=291222>>.
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo*, Nr. 966, 2002-06-24. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=265125](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=265125)>.
50. *Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1198299470>>.
51. Lievens F., Dam K., Anderson N. (2002). *Recent trends and challenges in personnel selection.*, p. 580–601. [Žiūrėta 2006-08-31]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/Pdf/0140310504.pdf>>.
52. Mak Ch. (1995). *Successful people selection in action.*, p. 12–18. [Žiūrėta 2006-08-31]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/Pdf/0390210502.pdf>>.
53. Mathis R. L., Jackson J. H. (2003). *Human resources management*. Mason: Thomson, South-Western.

54. *Mūsų svarbiausias tikslas – veiksminga valstybės tarnyba*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-08-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-93924895>>.
55. Novagrockienė J. (1998). *Valdininkų atranka ir apmokymas Lietuvoje.*, p. 1–9. [Žiūrėta 2007-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.tspmi.vu.lt/files/leidpubl/str12.zip>>.
56. Nigro L., Nigro F. (1994). *The new public personnel administration*. Peacock Publishers, Inc.
57. Ott J. S., Russell E. W. (2001). *Introduction to public administration*. United States: ADDISON-Wesley Longman, Inc.
58. Palidauskaitė J. (2004). Viešojo administravimo profesinės vertybės: vadybinė kryptis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 29, p. 135–150.
59. Petkevičiūtė N. (2002). Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 22, p. 219–230.
60. Peters, B. G. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai.
61. Pinnington A., Edwards T. (2000). *Introduction to human resources management*. New York: Oxford University Press Inc.
62. Pollitt Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
63. *Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas (valstybės tarnybos departamento specialistų patarimai)*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1766626880>>.
64. Public service commission (2006). *A toolkit on recruitment and selection*. [Internete]. Jungtinių Tautų Organizacija. [Žiūrėta 2006-08-31]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021829.pdf>>.
65. Rosenbloom D. H., Kravchuk R. S. (2005). *Public administration: understanding management, politics and law in the public sector*. New York: McGraw-Hill.
66. Stillman R. J. II. (2000). *Public administration: concepts and cases*. Boston: Houghton Mifflin Company.
67. Satkutė L. (2006). *Valstybės tarnybos įstatymo naujovės (2)*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-237286131>>.
68. Spicer M.W. (1997). *The influence of Hume on American public administration.*, p. 238–245. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1580030302.pdf>>.
69. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
70. Sumetzberger W. (2005). *Managing human resources in a multinational context.*, p. 663–674. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030290805.pdf>>.
71. Sun H. (2001). *Human resources development and integrated manufacturing systems.*, p. 195–204. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0680120304.pdf>>.
72. Šedbaras S. (2007). Valstybės tarnybos lyginamoji teisė. [Žiūrėta 2007-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.mruni.lt/padaliniai/FAKULTETAI/tf/atk/dokumentai/VT%20lygin%20teise.public.ppt>>.
73. Tamošaitytė J. (2006). Konkursai į valstybės tarnybą taps skaidresni. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 5, p. 60-62.
74. Thomas M. A. (1996). *What is a human strategy?*, p. 4–11. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0390220201.pdf>>.
75. Thom N., Alfes K. (2006). Nauji žmoniškųjų išteklių vadybos iššūkiai. *Personalo vadyba*, 3(73), p. 9-11.

76. United Nations (2006). *Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World*. [Internete]. Jungtinių Tautų Organizacija. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf>>.
77. U.S. Merit Systems Protection Board (2006). *About MSPB*. [Žiūrėta 2006-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.mspb.gov/mspbmissionpage.html>>.
78. U.S. Merit Systems Protection Board (2007). *Agency mission*. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.mspb.gov/index.html>>.
79. U.S. Office of Special Counsel (2007). *Introduction to the OSC*. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.osc.gov/intro.htm>>.
80. U.S. Office of Personnel Management (2005). *Performance and Accountability Report. Fiscal year 2005*. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://fehbo.opm.gov/gpra/opmgpra/>>.
81. U.S. Office of Personnel Management (2006). *2006 Performance and Accountability Report. Full Report*. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://fehbo.opm.gov/gpra/opmgpra/par2006/index.asp>>.
82. *Valstybės tarnautojų registras*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?1484787893>>.
83. *Valstybės tarnautojų registro suvestiniai duomenys* (2007). [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2007-02-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-81911961>>.
84. *Valstybės tarnyba Lietuvoje*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2006-07-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-790186809>>.
85. *Valstybės tarnybos departamento misija*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-2083846780>>.
86. Valuckienė M. (2006). Valstybės tarnautojų atranka Ispanijoje. *Personalo vadyba*, 3(73), p. 12-15.
87. Vasu M. L., Stewart D. W., Garson G. D. (1998). *Organizational behavior and public management*. New York: Marcel Dekker, Inc.
88. *VTD 2004 metų veiklos ataskaita*. [Internete]. Valstybės tarnybos departamentas. [Žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.vtd.lt/VTD\\_ataskaita04.pdf](http://www.vtd.lt/VTD_ataskaita04.pdf)>.
89. Wilson J. P. (2005). *Human resources development. Learning & training for individuals & organizations*. London: Kogan Page.