

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Alina GRIGALAITIENĖ

**DARBUOTOJŲ ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS
REGLAMENTAVIMAS: PROBLEMOS, TENDENCIJOS,
PERSPEKTYVOS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Alina GRIGALAITIENĖ

**DARBUOTOJŲ ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS
REGLAMENTAVIMAS: PROBLEMAS, TENDENCIJOS,
PERSPEKTYVOS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka: viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Alina Grigalaitienė. DARBUOTOJŲ ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS REGLAMENTAVIMAS: PROBLEMOS, TENDENCIJOS, PERSPEKTYVOS: vadybos (viešojo administravimo) magistratūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas prof. Hendryk Malevski. Šiaulių universitetas. Vadybos katedra - Šiauliai, 2011.- 94 p.

SANTRAUKA

Atranka į valstybės tarnybą įtakoja viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kokybę. Ji yra griežto teisinio reglamentavimo objektas, todėl bet kokios problemos ir tobulinimo perspektyvos susiję su teisinio reglamentavimo turinio pokyčių poreikiu.

Darbo tikslas – išnagrinėti esamą atrankos į valstybės tarnybą teisinį reglamentavimą - įvardinti esmines problemas bei galimas tobulinimo kryptis.

Pasitelkiant mokslininkų požiūrį į atranką viešajame sektoriuje nagrinėtas atrankos teisinio reglamentavimo turinys, išskirtos probleminės sritys, išvelgtos galimo tobulinimo perspektyvos.

Remiantis literatūros analize išskirtos šios atrankos į valstybės tarnybą probleminės sritys:

- Vertinimo metodų įvairovės stoka;
- Tarnautojo darbe aktualių kompetencijų neatspindintis vertinimas;
- Įstaigos vadovų atrankos procedūra neįvertina specifinio darbo pobūdžio;
- Komisijos narių kompetencijos užtikrinimo sunkumai;
- Subjektyvaus kandidato pasirinkimo galimybė;
- Nepakankamai aiški konkurso rezultatų panaikinimo tvarka;
- Atrankos į valstybės tarnybą skaidrumo stoka.

Tobulinamas teisinis reglamentavimas turėtų būti orientuotas į išvardintų problemų sprendimą.

Teisiniu reglamentavimu realizuojamą atrankos į valstybės tarnybą poreikį pagrindžia ne tik mokslininkų, bet ir apklausos būdu tirtų atsitiktinių visuomenės narių požiūris.

Darbe naudoti dokumentų ir literatūros analizės bei apklausos metodai.

Alina Grigalaitienė. Recruitment to the Civil Service LEGAL REGULATION: ISSUES, TRENDS, AND PROSPECTS: management (public administration), masters thesis. Research adviser prof. Hendryk Malevski. Šiauliai University, Management Department - Šiauliai, 2011 .- 94 p.

ABSTRACT

Selection of the civil service affect human resource quality of the public sector. It is subject to strict legal regulation, so any problems and improvement prospects related to changes in the legal regulation content. The aim - to reveal legal regulation characteristics of the selection in the civil service - .

Through scientific approach of the selection in a public sector, legal regulation content is analyzed considering the problem areas and the prospects of potential improvements.

According to the literature analysis problem areas of public sector selection includes:

Lack of diversity of assessment methods;

Employee's current rating does not reflect the competencies later used according work content;

Public service manager's selections based on the same procedures and underestimate the selection for a specific type of work;

Lack of competence of evaluators;

Possibility for subjective selection;

Competition results abolition procedure in not clear in a terms of legal regulation;

Lack of transparency in selection procedures.

Improvement of legal regulation in public sector should be based on the above listed problems.

Need for the improvement of selection in public sector validated not only according scientific approach, but also considering public view, which was studied with the help of survey results.

Document ant literature analysis and survey methods were used in this paper.

TURINYS

IVADAS	9
1. VALSTYBĖS TARNYBOS SAMPRATA.....	15
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS IŠSKIRTINUMAS ATRANKOS PROCESO POŽIŪRIU.....	18
3. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS REGLAMENTAVIMAS	20
3.1 Valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida Lietuvoje.....	20
3.2 Atrankos į valstybės tarnybą bendrųjų reikalavimų apibrėžtis.....	26
3.3 Atrankos į valstybės tarnybą proceso struktūra.....	30
3.4 Priėmimo į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus principai	34
3.5 Įstaigų vadovų atrankos principai.....	35
3.6 Statutinių pareigūnų atrankos teisinis reglamentavimas	38
4. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TENDENCIJOS, PROBLEMOS, PERSPEKTYVOS	42
4.1 Atrankos į valstybės tarnybą procesų tendencijos.....	42
4.2 Teismuose kylančios atrankos į valstybės tarnybą problemos.....	46
4.3 Probleminės atrankos į valstybės tarnybą sritys.....	46
4.4 Atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo perspektyvos.....	50
4.5 Atrankos pokalbio taikymas valstybės tarnautojų atrankoje.....	54
5. ATRANKA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ IR VIEŠŪJŲ ORGANIZACIJŲ TEORIJOS	57
6. ATRANKA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ – UŽSIENIO PATIRTIS	59
7. KANDIDATŲ Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MOTYVACIJA	63
8. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TYRIMO METODIKA	65
8.1 Teorinio tyrimo metodologija.....	65
8.2 Kiekybinio tyrimo tiriamieji.....	66
8.3 Tyrimo instrumentarijus	69
9. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ VERTINIMAS VISUOMENĖS POŽIŪRIU	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA	81
PRIEDAI	88

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.** Politikos, vadybos ir profesionalumo domenu sąveika valstybės tarnyboje
- 2 pav.** Lietuvos valstybės tarnybos valdymas
- 3 pav.** Naujųjų ES šalių valstybės tarnybos atitiktis Europos viešojo administravimo principams: 2008 metų indeksas.
- 4 pav.** Pretendentų į karjeros valstybės tarnautojus atrankos schema
- 5 pav.** Valstybės tarnautojų ir pareigybių skaičiaus dinamika 2006-2008 metais
- 6 pav.** Centralizuotos atrankos privalumai pagal Šaparnienę D., Damskienę D. (2010)
- 7 pav.** Loginis tyrimo projektavimo kelias
- 8 pav.** Apklaustųjų išsilavinimas
- 9 pav.** Respondentų amžius
- 10 pav.** Priežastys, dėl kurių respondentai nedalyvavo atrankoje į valstybės tarnybą
- 11 pav.** Atsakymai į klausimą, kurį atrankos į valstybės tarnybą variantą respondentai vertina palankiau
- 12 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „turiu pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą“
- 13 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas“
- 14 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą procesas sąžiningas“.
- 15 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą dėka atrinkami geriausi valstybės tarnautojai“.
- 16 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi“.
- 17 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „būtinos tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros“.
- 18 pav.** Respondentų reakcija į teiginį „Būdamas tikras(a) atrankos objektyvumu labiau domėčiausi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis“.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė* Valstybės tarnybos modelių išskirtiniai bruožai
- 2 lentelė* Lietuvos valstybės tarnybos modelį charakterizuojantys bruožai
- 3 lentelė* Nakrošo V. (2009) pateikiamos rekomendacijos atrankos į valstybės tarnybą gerinimo srityje

PAGRINDINĖS SAŲOKOS

Valstybės tarnyba (angl. *public service*) – teisinių santykių tarnyboje visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Valstybės tarnautojas (angl. *public official*) – fizinis asmuo, įgijęs įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės institucijose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Atranka į valstybės tarnybą (angl. *screening to public service*) – teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojo priėmimą į valstybės tarnybą pagrįsta procedūra, kurios metu įvertinamas kandidato tinkamumas dirbti valstybės tarnyboje.

Teisinis reglamentavimas (angl. *juridical regulation*) – teisės aktais grįsta procedūros, reiškinių, įvykių, fakto apibrėžtis, normų nustatymas.

Karjeros valstybės tarnautojas (angl. *career public official*) – konkurso būdu neterminuotam laikui priimtas į valstybės tarnybą asmuo, prisiekęs valstybei ir turintis galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitokių pareigų tarnyboje (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas (angl. *political (personal) trust official*) – valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą pareigoms, įrašytoms į Seimo patvirtintą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Statutiniai pareigūnai (angl. *statutory official*) - viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutai (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Įstaigos vadovas (angl. *institutional official*) -valstybės tarnautojas, konkurso ar politinio pasitikėjimo pagrindu paskirtas vadovauti valstybės ar savivaldybės įstaigai nustatytos kadencijos laikotarpiui (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Viešasis administravimas (angl. *public administration*) – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (Viešojo administravimo įstatymas, 1999).

IVADAS

Tyrimo problema. Valstybės tarnybos efektyvumas susijęs su joje dirbančiųjų kompetencija ir gebėjimais. Esminis valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių kokybę įtakojantis veiksnys – atranka į valstybės tarnybą. Atranka yra esminė viešojo sektoriaus personalo administravimo funkcija, privalanti užtikrinti kandidatų žinių, įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą (Baršauskienė V., 1999).

Valstybės tarnybai svarbus profesionalumo ir kompetencijos bruožas (Juralevičienė, 2007) yra dalinai apsprendžiamas atrankos procese.

Viešajam sektoriui būdingas griežtas teisinis atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimas ženkliai įtakoja žmogiškųjų išteklių kokybę, todėl jam tenka lemiama reikšmė siekiant darbuotojų kvalifikacijos dėka įgyvendinamų valstybės institucijų tikslų. Itin svarbus atrankos proceso objektyvumas ir kiti svarbūs principai taip pat gali būti realizuojamas teisinio reglamentavimo pagalba.

Analizuojant ES narių patirtį išskirti esminiai atrankos į valstybės tarnybą metu svarbūs principai (Cardona F, 2006):

- vienoda kiekvieno kompetentingo piliečio teisė į valstybės tarnybą;
- geriausi iš esamų kandidatai į valstybės tarnybą (privalumų/ pasiekimų principas).

Kiekvienas pilietis turi teisę į valstybės tarnybą, jei jis/ ji atitinka bendruosius įstatymais numatytus reikalavimus, o taip pat specialiuosius reikalavimus, kurie yra nurodyti skelbime pareigybei užimti. Kitas principas remiasi tuo, kad viešasis administravimas siekia priimti į tarnybą geriausius iš esamų kandidatų į valstybės tarnybą (privalumų/ pasiekimų principas).

Analizuojant atrankos į valstybės tarnybą teisinį reglamentavimą pastebimos įvairios problemos. Tarp dažniausių ir aktualiausių minimos teisinio reglamentavimo sistemiškumas, paprastumas, galimybė taikyti tuos pačius atrankos kriterijus skirtingo statuso valstybės tarnautojų atrankoje, specialiųjų atrankos kriterijų taikymo teisinis reglamentavimas (Statkutė, 2007; Stone, 2004).

Pagrindinė šio **darbo mokslinė problema** – darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo spragos, taikymo tendencijos bei galimos tobulinimo kryptys.

Mokslininkai pastebi, kad gebėjimas atrinkti tinkamų kompetencijų ir vertybinių nuostatų asmenis yra silpnoji Lietuvos valstybės tarnybos vieta (Masiulis K., 2007). Atranka į valstybės tarnybą gali būti analizuojama kaip svarbi vadybinė funkcija.

Svarbus mokslinėje literatūroje išskiriamas (Thom N., Ritz A., 2004) personalo atrankos viešajame sektoriuje tikslas – tikslingai vykdyti kandidatų atranką ir sumažinti jos metu pasitaikančias klaidas – gali būti pasiekiamas tobulinant teisinį priėmimo procedūros reglamentavimą. Tobulinimas šiuo atveju

galimas ne tik per teisinio reglamentavimo taikymą, bet ir per paties reglamentavimo tobulinimą, kuris dažnai yra nurodomas kaip apribojimas lankstesnei atrankos procedūrai, visgi tuo pačiu galbūt yra ir per mažai reglamentuojantis kai kuriuos aspektus, dėl ko kyla su skaidrumu susijusių atrankos į valstybės tarnybą problemų.

Efektyvi valstybės tarnyba yra vienas iš valstybės prioritetų: visos valstybės tarnybos veiklos formos yra būtini valstybės valdymo elementai, neatsiejamai susiję su valstybės valdžios įgyvendinimu. Kita vertus, valstybės tarnautojų veikla turi svarbius teisinius padarinius – ji sukuria, pakeičia ar panaikina teisinius santykius (Šarmavičius, 2007; Masiulis, Krupavičius, 2007; Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Pagrindinis atrankos į valstybės tarnybą tikslas yra ne tik atrinkti reikiamos kompetencijos ir gebėjimų asmenis valstybės viešojo administravimo funkcijoms vykdyti, bet ir per tinkamai vykdomą atranką užtikrinti, kad kiekvienas valstybės gyventojas galės be kliūčių įgyvendinti savo teises, tenkinti interesus ir gauti kokybiškas paslaugas valdžios institucijose.

Tyrimo aktualumas grindžiamas šiais argumentais:

- 1) Viešojo sektoriaus darbuotojų atranka yra griežto teisinio reglamentavimo objektas, būtent teisinis reglamentavimas ženkliai įtakoja žmogiškųjų išteklių atrankos proceso sklandumą bei jo rezultatus.
- 2) Mokslinėje ir praktinėje erdvėje dažnai keliama atrankos į valstybės tarnybą skaidrumo užtikrinimo problema – tobulesnis teisinis atrankos reglamentavimas yra susijęs su šiuo metu itin aktualiu situacijos šioje srityje gerinimu.
- 3) Tyrimų atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo aspektais nepakankamumu Lietuvoje.

Valstybės tarnybos įstatymas nuo jo įsigaliojimo 1999 –ais metais buvo keičiamas daugiau kaip 50 kartų – pokyčiai įtakojo ir atrankos į valstybės tarnybą sritį, dažnas su tuo susijusių aspektų tobulinimas liudija apie dėl tam tikrų teisinio reglamentavimo trūkumų šalinimo būtinybę. Valstybės tarnybos įstatymo pokyčiai buvo įtakoti keleto priežasčių: būtinybės reglamentuoti naujai steigiamų valstybės žinybų darbuotojų veiklą, poreikio derinti šalies įstatyminę bazę su ES teisinėmis normomis, įstatymo ir LR Darbo kodekso nuostatų neatitikimų šalinimo būtinybės bei dėl kai kurių įstatymo nuostatų prieštaravimo LR Konstitucijai. Valstybės tarnybos įstatymo tobulinimas gali būti siejamas ir su viešojo sektoriaus modernizacijos procesais, kuriuose svarbi ir personalo valdymo tobulinimo kryptis. Šiuo metu vis labiau akcentuojamas poreikis ne tik tikslinti įstatymo neaiškumus, bet ir daryti esminius atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo pakeitimus: tobulinti atrankos į valstybės tarnautojus principus, nustatyti specialųjį reglamentavimą.

Atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo problematika kol kas mažai analizuota Lietuvos mokslo erdvėje. Lietuvos valstybės tarnybos istorinę raidą nuo jos ištakų iki dabarties aktualijų nagrinėjo Bukauskas, Domarkas, Ivanauskienė ir kt. (2007). Etinius valstybės tarnybos aspektus ir motyvaciją rinktis valstybės tarnybą savo darbuose analizavo Palidauskaitė (2007; 2008). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu nagrinėjo Juknevičienė, Domarkas (2007). Tačiau darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo aspektai moksliniu lygiu analizuoti tik fragmentiškai (kai kurias teisinio reglamentavimo problemas iškelia Osvaldas Šarmavičius (2006), viešojo administravimo instituto leidiniuose su tuo susijusią problematiką nagrinėja Masiulis K, Vaičaitis A.V., Raižys D (2008), privataus ir viešojo sektoriaus atranką lygina Šaparnienė D., Damskienė D. (2010), atrankos vertinimo tyrimą atliko Bacevičiūtė A, Juknevičienė V. (2009)) . Žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą viešojo administravimo reformos kontekste nagrinėjusi J. Šiugždienė (2008) nagrinėja bendruosius teorinius modelius, strateginio vystymo svarbą, Lietuvoje vykdytą reformą, tačiau labiau akcentuoja jau po atrankos vykstančių procesų svarbą ir atrankos problemų išsamiai nenagrinėja.

Literatūroje (Bagdžiūnaitė E. ir kt., 2007), analizuojant viešojo administravimo atveju aktualų personalo valdymą, didelis dėmesys skiriamas bendrųjų vadybos principų pritaikymu - visgi nagrinėjant teisinio atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimo pobūdį pastebima, kad atrankos proceso pobūdis šiuo atveju net labai apribotas. Išsamus atrankos teisinis reglamentavimas lemia, kad bet kokios bendrosios personalo valdymo teorijos turi būti vertinamos esamų teisinių normų kontekste.

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje pažymima, kad valstybės tarnautojų atrankos sistema yra nepakankamai veiksminga. Buvo numatyta tobulinti valstybės tarnautojų atranką. Strategijoje akcentuotas bendrų ir aiškių atrankos procedūrų poreikis. Atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo poreikis ir tobulinimo priežastys viešojoje erdvėje minima dažniau, nei pasiūlymai kaip tai padaryti.

Esamos situacijos atrankos į valstybės tarnybą srityje gerinimo poreikiai atspindimi Vyriausybės programoje esančia formuluote „Tobulinsime valstybės tarnautojų atranką, diegsime nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas“.

Tyrimo hipotezė: darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas gali būti patobulintas siekiant didesnio proceso skaidrumo ir tuo pačiu užtikrinant maksimalų kvalifikuotų kandidatų skaičių.

Probleminiai tyrimo klausimai:

Kokia yra valstybės tarnybos samprata?

Kokie esminiai viešojo ir privataus sektoriaus atrankos skirtumai?

Kokia valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida?
Kokie reikalavimai keliami valstybės tarnautojui?
Kokia atrankos į valstybės tarnybą proceso struktūra?
Kaip vykdomas priėmimas į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus?
Kokie esminiai įstaigų vadovų ir statutinių pareigūnų atrankos principai?
Ką atspindi atrankos į viešąją tarnybą tendencijos?
Ar esama teismuose dėl teisinio atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimo problemų pavyzdžių?
Kokios atrankos į valstybės tarnybą probleminės sritys?
Kokia atrankos pokalbio taikymo atrankos į valstybės tarnybą metu problematika?
Kokie viešųjų organizacijų teorijų principai svarbūs atrankos nagrinėjimo kontekste?
Kokia užsienio patirtis atrankos į valstybės tarnybą srityje?
Kokie faktoriai įtakoja kandidatų į valstybės tarnybą motyvaciją?
Kokios yra darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo tobulinimo galimybės ir perspektyvos?

Koks visuomenės požiūris atrankos į valstybės tarnybą kryptimi?

Iškelti probleminiai klausimai leido suformuluoti **tyrimo objektą** – atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas – jo turinys ir tobulinimo kryptys bei atrankos į valstybės tarnybą kontingentą galimai įtakojanči gyventojų nuomonė apie atrankos procesus.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti esamą atrankos į valstybės tarnybą teisinį reglamentavimą - įvardinti esmines problemas bei galimas tobulinimo kryptis.

Tyrimo tikslas suponavo tokius **tyrimo uždavinius**:

1. Suformuluoti valstybės tarnybos sampratą ir apibendrinti valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raidą;
2. Išgryninti viešojo sektoriaus atrankos proceso savitumus;
3. Mokslinės, metodinės literatūros ir teisinių normų analizės pagrindu atskleisti atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo turinį, apibendrinti mokslininkų požiūrį į atranką viešajame sektoriuje
4. Nustatyti ir apibūdinti darbuotojų atrankos į karjeros valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo problemines sritis, išvelgti galimas atrankos procesų tobulinimo perspektyvas, išskirti viešajam sektoriui aktualią privataus sektoriaus atrankų patirtį.
5. Glaustai paminėti su atranka į valstybės tarnybą susijusius organizacijų teorijų principus, apžvelgti užsienio patirtį atrankų į valstybės tarnybą srityje, įvardinti kandidatų į valstybės tarnybą motyvaciją įtakojančius faktorius.

6. Išnagrinėti teisinio reglamentavimo tobulinimo poreikio pagrindimo požiūriu svarbų visuomenės požiūrį į valstybės tarnautojų atranką (atranka į valstybės tarnybą laikoma neskaidria, todėl dalis dalykinių požiūriu tinkamų kandidatų joje nedalyvauja, kas galimai kelia viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kokybės problemas).

Metodologiniu tyrimo pagrindu laikytos šios socialinių mokslų koncepcijos:

- Į problemų sprendimą orientuoto empirinio tikrovės pažinimo, įgalinančio atpažinti, vertinti ir analizuoti gyvenimo įvairovę santykyje su joje veikiančiu žmogumi.
- Sprendimų priėmimo teorijos, racionalaus sprendimų priėmimo modelis.
- Teisinis viešojo intereso diskursas.

Atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo vertinimas atliekamas viešajam sektoriui tinkamų personalo vadybos teorijų kontekste. Efektyvi valstybės tarnautojų atranka – viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys, kuris iš esmės gali būti sprendžiamas teisiškai leistinose ribose pasitelkiant universalias personalo valdymo teorijas. Atranka į valstybės tarnybą turėtų būti orientuojama į maksimalų žmogiškojo potencialo atskleidimą – atrenkami didžiulį vidinį potencialą turintys valstybės tarnautojai, pasižymintys motyvacija panaudoti savo žinias, įgūdžius ir asmenines savybes organizacijos augimui ir vystymuisi bei padėdami pasiekti organizacijos tikslus.

Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklą įtakoja labai sudėtinga ir dinamiška aplinka (Jagminas J., Pikturnaitė I, 2009). Siekdamos išlikti ir užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijos privalo geriau valdyti naudojamus išteklius. Kiekvienos organizacijos žmogiškieji ištekliai yra specifiniai ir unikalūs, todėl gali tapti konkurencinių pranašumų ir veiklos efektyvumo šaltiniu.

Sudėtingose veiklos globalizavimo, internacionalizavimo bei konkurencinėse sąlygose sėkmingai gyvuoti galės tik tos organizacijos, kurios nuolat didins savo vidinį žmogiškąjį potencialą (Zakarevičius, P., 2003). Dessler, G. (2001) nurodo, kad personalo valdymo praktinis darbas ir politika aprėpia tokias sritis: darbuotojo atliekamo darbo proceso analizę; darbo jėgos poreikio planavimą ir kandidatų verbavimą; kandidatų atranką; naujų darbuotojų adaptavimą; darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą; išmokas ir naudą; darbo vertinimą; komunikaciją; mokymą ir tobulinimą; darbuotojų atsakomybės ugdymą.

Personalo valdymo modelyje atrankos funkcijos įgyvendinimas realizuojamas pasitelkiant psichologijos mokslo tiriamus metodus.

Siekiant gauti informaciją taikytas empirinis dokumentų ir literatūros analizės metodas. Rašant darbą buvo tiriami Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys viešajam administravimui

aktualius atrankos į valstybės tarnybą aspektus bei domėtasi Lietuvos bei užsienio autorių požiūriu į pasirinktą tyrimo objektą.

Darbe taip pat naudotas visuomenės požiūrio į viešajame sektoriuje vykdomas atrankos procedūras vertinimas renkant duomenis struktūrizuotos apklausos būdu. Apklausos duomenų apdorojimui ir analizei pasitelkta MS Excel programinė įranga.

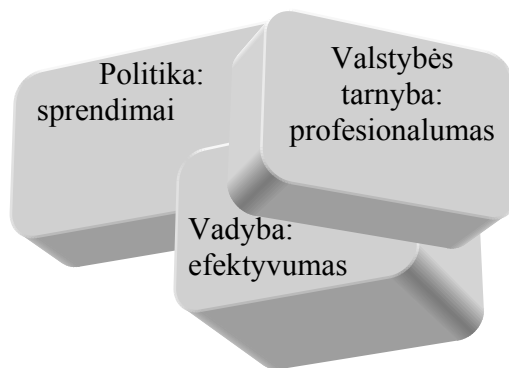
1. VALSTYBĖS TARNYBOS SAMPRATA

Valstybės tarnyba yra viena iš valstybės viešojo administravimo sisteminių dalių, kurios mokslinė apibrėžtis apsunkinama įvairių socialinių, politinių, istorinių ir psichologinių veiksnių (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007), todėl jos problematika retai atsiduria akademinio diskurso lauke (Mikalauskas, 2007).

Demmke (2004), analizuodamas Europos Sąjungos viešojo administravimo ypatumus, valstybės tarnybą apibūdina kaip tarnybą visuomenei ir valstybei. Britanijos enciklopedijoje (2005) sąvoka *valstybės tarnyba* apibrėžiama kaip „valstybės vykdomosios valdžios tarnautojų, užimančių civilines pareigybės, kurios nėra nei politinės, nei teisinės, visuma. Daugelyje šalių ši sąvoka nurodo darbuotojus, atrenkamus remiantis nuopelnų principu bei paaukštinamus remiantis vyresniškumo principu“ (The New Encyklopedia Britannica, p. 340).

Pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnyba yra teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje išgyvendinant 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 audita, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ir koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (LR Valstybės tarnybos įstatymas, I skirsnis).

Mokslininkų požiūriu valstybės tarnyba gali būti analizuojama išskiriant tris esminius domenus, išvelgiamus ir LR Valstybės tarnybos įstatyme: politinį, vadybos ir profesinį (1 pav.).



1 pav. Politikos, vadybos ir profesionalumo domenų sąveika valstybės tarnyboje

Politinį domeną valstybės tarnyboje atspindi valdžios, savivaldos ir valdymo institucijų veikla, susijusi su politiniais veiksmais, sprendimų priėmimu ir įgyvendinimu, teisiniu viešojo administravimo reguliavimu (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007). Tai reiškia, kad politiniame domene akcentuojamas įstatyminis imperatyvas, suteikiantis pagrindą kitiems valstybės tarnybos domenams.

Vadybos domeną valstybės tarnyboje charakterizuoja sprendimų priėmimų tvarka, kaštai, komunikacijos ypatumai, t.y., politinis domenas tarsi įrėminamas realiomis politinių sprendimų įgyvendinimo galimybėmis (Juknevičienė, Domarkas, 2007; Chlivickas, 2005).

Profesionalųjį valstybės tarnybos domeną apibūdina asmenų, priskiriamų valstybės tarnautojų kategorijai, asmeninė, dalykinė ir etinė kompetencija (Paliduskaitė, 2006). Šiame darbe analizuojami atrankos į valstybės tarnybą klausimai glaudžiai siejasi su profesionaliuoju domenu – jam svarbi valstybės tarnautojų kompetencija dažnai gali būti sėkmingos atrankos rezultatas.

Kaip pastebi viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tematika rašantys autoriai (Chlivickas, 2005; Bukauskas, Žuromskaitė, 2007; Tuleikienė, Česnulevičius, Kvietkus, 2003; Stone, 2004; Dunn, 2006; Raipa, 2001; Ritz, Thom, 2004 ir kt.), daugelis valstybių kuria skirtingus valstybės tarnybos modelius, atsižvelgdamos į nusistovėjusias tradicijas, visuomenės vertybes, ekonominius ir politinius valstybės ypatumus, aktualias laikotarpio problemas. Penkiolikos ES valstybių valstybės tarnybos sistemų analizė (Tuleikienė, Česnulevičius, Kvietkus, 2003) parodė, kad egzistuoja gana griežtai valstybės atskirais įstatymais reglamentuotas valstybės tarnybos modelis – taip vadinamas karjeros modelis ir valstybės tarnyba, kuri yra reglamentuojama tais pačiais įstatymais kaip ir privačiame sektoriuje. Taigi ekspertai, išnagrinėję ES šalių valstybės tarnybos modelius, konstatuoja, kad ES valstybėse egzistuoja šie valstybės tarnybos modeliai (žr. 1 lent.):

- Karjeros modelis.
- Postų modelis.
- Mišrus modelis.

Kiekvienam modeliui paprastai išskiriama 10 specifinių požymių, kurie charakterizuoja postų ar karjeros modelius. Išnagrinėjus atskirų šalių valstybės tarnybos sistemas pagal tuos požymius, sprendžiama, koks yra valstybės tarnybos modelis. Lyginant įvairių šalių valstybės tarnybos modelius galima teigti, kad daugelyje „senųjų“ ES valstybių vyrauja karjeros modelio elementai. Jie taikomi Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje. Šio modelio požymiai būdingi Airijos, Ispanijos, Liuksemburgo ir Portugalijos valstybės tarnyboms. Postų modelį taiko Švedija, o šio modelio požymiai būdingi Danijai, Italijai, Jungtinei Karalystei, Olandijai, Suomijai.

Taigi ES šalyse nėra vieno vyraujančio valstybės tarnybos modelio, o dažniausiai pastebimas mišrus modelis, kuriame persipina abiejų tipų požymiai, egzistuoja įvairių niuansų. Kiekviena šalis valstybės tarnybą reglamentuoja skirtingais būdais, atsižvelgiant į galimybes ir vietines tradicijas.

1 lentelė

Valstybės tarnybos modelių išskirtiniai bruožai

BRUOŽAI	KARJEROS MODELIS	POSTŲ MODELIS
Priėmimo į pareigas sąlygos	Priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes Būtinas specialus išsilavinimas Būtina stažuotė ir bandomasis laikotarpis	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes Nereikalaujama specialaus išsilavinimo ar įvadinio mokymo, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai Nėra stažuotės ar bandomojo laikotarpio pradedant karjerą
Karjera	Yra pareigų paaugštinimo sistema	Nėra pareigų paaugštinimo sistemos
Tarnybos trukmė	Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Terminuoti kontraktai
Darbo užmokestis	Darbo užmokestį nustato specialūs teisės aktai	Kolektyvinė sutartis, individualus apmokėjimas
Pensijų sistema	Reglamentuoja specialūs teisės aktai	Kolektyvinė sutartis; bendra sistema valstybėje
Darbo įstatymų taikymas	Specialūs teisės aktai reguliuoja santykius su profsąjungomis ir nustato darbo sąlygas	Darbo sąlygos nustatomos tariantis su valdžios institucijomis ir profsąjungomis; kolektyvinė sutartis

Šaltinis: Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. (2003). *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, p. 5.

Analizuojant Lietuvos valstybės tarnybos sistemos modelį, nesunku aptikti dviejų pagrindinių tipų bruožų: ir karjeros, ir postų (žr. 2 lent.). Todėl lietuviškoji valstybės tarnybos sistema priskirtina mišraus tipo valstybės tarnybos modeliui.

2 lentelė

Lietuvos valstybės tarnybos modelį charakterizuojantys bruožai

<i>Tipiniai karjeros modelio požymiai</i>	<i>Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai</i>	<i>Tipiniai postų modelio požymiai</i>
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes
Būtinas specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)	Nebūtinas specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinas specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	Yra – 62,5 metų (K)	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje (P)	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį

Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos – aukštesnė pareiginė alga	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Yra pareigų paaukštinimas (K)	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas (K)	Paskyrimas į pareigas terminuotas
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės sistemos nėra (P)	Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių

Šaltinis: Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. (2003). *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, p. 9.

Mišrus valstybės tarnybos modelis, turėdamas savų privalumų, neišvengia ir specifinių trūkumų. Lietuvos valstybės tarnybos modelis kritikuojamas dėl neadekvačių biurokratų ir politikų santykių (Bukauskas, Žuromskaitė, 2007), kurie pasireiškia, kai biurokratai vis dažniau įtraukiami į politinių sprendimų priėmimo procesus, yra asmeniškai atsakingi už tų sprendimų rezultatus ir rizikuoja pareigomis, kai sprendimai blogi (Pollit, Bouckaert, 2003).

Valstybės tarnautojams gali būti suteikti administraciniai įgaliojimai. Kelių autorių pateikiama administracinių įgaliojimų sąvokos aiškinimą analizuoja Čaikovskis A. (2007) – „J. Prapiestis teigė, kad sąvokos „administraciniai įgaliojimai“ interpretavimas neatsiejamas nuo Valstybės tarnybos įstatymo ir Viešojo administravimo įstatymo nuostatų, apibrėžiančių viešojo administravimo subjektus. A. Abramavičius pasiūlė administraciniais įgaliojimais laikyti tokius asmenų įgaliojimus, kurie susiję su tam tikros valstybės valdymo srities politikos įgyvendinimu“.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS IŠSKIRTINUMAS ATRANKOS PROCESO POŽIŪRIU

Atranka į valstybės tarnybą gali būti traktuojama kaip vienas svarbių darbuotojų kompetencijos užtikrinimo veiksnių. Viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencinis progresas gali būti pasiekiamas ir po atrankos proceso, visgi tinkamai pasirinkti valstybės tarnautojai bet kuriuo atveju lengvina tolesnio žmogiškųjų išteklių vystymo uždavinius.

Literatūroje (Bacevičiūtė A, Juknevičienė V., 2009) akcentuojama, kad norint turėti pačius kompetentingiausias valstybės tarnautojus, būtina sukurti efektyvią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, užtikrinančią sėkmingą kandidatų žinių, gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitikimą.

Bet kurioje organizacijoje pagrindinis atrankos tikslas yra surasti tinkamiausią kandidatą tam tikrai darbo vietai – kuo efektyvesnis atrankos procesas, tuo tikslingiau ir efektyviau bus išnaudojama konkreti valstybės tarnautojo pareigybė efektyviai siekiant organizacijos tikslų.

Efektyvi atranka gali nulemti nuo žmogiškųjų išteklių priklausantį viešųjų organizacijų veiklos efektyvumą. Visuomenės keliami reikalavimai valstybės įstaigoms taip pat gali būti realizuojami žmogiškųjų išteklių pagalba, tuo tarpu žmogiškųjų išteklių kokybė – efektyvios atrankos į valstybės tarnybą rezultatas.

Bet kurios organizacijos veiklos rezultatus smarkiai įtakoja žmogiškųjų išteklių faktorius. Konkretioms pareigoms pagal turimus įgūdžius ir asmenines savybes tinkantys valstybės tarnautojai bus naudingi įstaigai, o pagal įstaigos tikslus – ir visuomenei. Viešojo sektoriaus atranka pagal organizacijų tikslus yra itin svarbi visuomenės gerovei. Viešajame sektoriuje netinkamai atrinktas darbuotojas sukels daugiau neigiamų pasekmių nei tai būtų privačiame sektoriuje, kadangi nukentės visų su organizacijos veiklos rezultatais susietų piliečių interesai.

Žmogiškųjų išteklių įtakojama viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo svarba valstybei sureikšmina teisinio atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimo vaidmenį.

Vaičaitis A. V. (2007) akcentuoja, kad esminis valstybės tarnybos teisinių santykių skirtumas nuo darbo teisinių santykių yra tas, kad pirmieji yra viešosios (pavyzdžiui administracinės) teisės reguliavimo objektas, nes valstybės tarnautojo darbdaviu plačiąja prasme laikoma pati valstybė. Tuo tarpu darbo teisė istoriškai labiau siejama su privatiniais teisiniais santykiais. Pati valstybės tarnybos paskirtis – teikti viešąsias paslaugas gyventojams – didina atrankos į valstybės tarnautojus proceso svarbą – valstybės tarnautojams turėtų būti keliami aukščiausi reikalavimai ir privataus sektoriaus atrankos patirtis turėtų būti tik dar labiau papildoma griežtesniais ir su viešojo sektoriaus ypatumais susijusiais principais.

Masiulis K. (2007) laikosi gana kategoriško požiūrio ir pasisako prieš egzistuojančią dvejopą darbo rinką reglamentuojančią tvarką: vienokią privačiam sektoriui, numatančią lanksčią personalo vadybos sistemą ir kitokią viešajam sektoriui, autoriaus nuomone „pasižyminčią sustabarėjusia ir pasenusia „kadru“ valdymo, motyvavimo ir atlygio sistema“.

Galima daryti išvadą, kad skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus teisinio reglamentavimo požiūriu visgi turėtų egzistuoti – esminės to priežastys yra skirtingos privačių įmonių ir viešojo administravimo funkcijas atliekančios institucijos. Be to, kai kurios viešojo sektoriaus atveju, tarnautojui palankesnės nuostatos didina sektoriaus patrauklumą, taigi yra labai svarbios šiuolaikinės darbo rinkos konkurencijos sąlygomis. Viešojo sektoriaus patrauklumo sumažėjimas galėtų tik dar labiau neigiamai paveikti ir atrankos procesus – dalyvaujančių juose kontingentas nuo to tik

suprastėtų, o privatus sektorius vienareikšmiškai patrauktų geresniais darbo įgūdžiais ir asmeninėmis savybėmis pasižyminčius kandidatus. Visgi galima pritarti Masiuliui K. Tuo požiūriu, kad kadru sistemą tikrai verta patobulinti, o viešajame sektoriuje egzistuojančios didesnės socialinės garantijos neturėtų tapti N.Thomas ir A. Rhitzo (2004) apibūdinamu darbu „iki gyvos galvos“, nežiūrint kompetencijos ir geresnių darbuotojų pasiūlos darbo rinkoje. Atrankos proceso skaidrumo didinimas ir konkursų metu realizuojami geriausių kandidatų pasirinkimo variantai užtikrintų, kad į esamus skirtingu teisiniu reglamentavimu apsprendžiamus viešojo sektoriaus privalumus galėtų pretenduoti to verti savo darbu įstaigų efektyvumą užtikrinsiantys asmenys.

Nežiūrint kai kurių bendrų personalo valdymo principų tinkamumo, viešojo sektoriaus tarnautojų atranka iš esmės skiriasi nuo privataus sektoriaus. Remiantis Paul van Rijn (1992) ir kitais autoriais galima išskirti tokius esminius viešojo ir privataus sektoriaus atrankos skirtumus:

Viešojo sektoriaus atranka yra išsamiai teisiškai reglamentuota; atrankos procesas neturi privačiam sektoriui būdingo lankstumo;

Turi būti užtikrintas didelis valstybės tarnyboje esančių darbo vietų pasiekiamumas visuomenei (tai apima tiek konkursų į laisvas pareigybes viešinimą, tiek atrankos organizavimą);

Viešojo sektoriaus atrankai turi būti keliami išskirtiniai skaidrumo kriterijai, atrankos proceso organizavimas yra gana sudėtingas (privataus sektoriaus atveju darbdavio pasirinkimo principai teisiškai nereglamentuoti, skaidrumas nėra atrankos reikalavimas pagal organizacijos tikslus – įgyvendindamas privačios įmonės tikslus darbdavys atrankos procedūrose nėra ribojamas teisiškai);

Viešojo sektoriaus atranka – bendro visuomenės intereso sritis.

Šio darbo objektas – atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas – turi būti nagrinėjamas viešojo sektoriaus išskirtinumo fone.

3. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

3.1 Valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida Lietuvoje

Atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas susiformavo bendrame valstybės tarnybos teisinio reguliavimo kontekste. Šiame darbe aktuali valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida Lietuvoje.

Kiekviena valstybės tarnyba, nepaisant jos veiklos veiksmingumo konkrečios valstybės rėmuose ir daugiametės patirties tradicijų, nuolat kinta ir tobulėja priklausomai nuo to, kaip kinta valstybės valdymas ir kokius uždavinius turi spręsti valstybė (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Lietuvos valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raidą galima suskirstyti į keletą etapų, kurių kiekvienas

išsiskiria savita problematika. Tačiau pačią raidą sąlygoja keletas bendro pobūdžio priežasčių, kurios būdingos ne tik Lietuvai, bet ir kitoms pokomunistinėms valstybėms. Jas detalizuoja buvęs Slovakijos ministras pirmininkas Beblavy (2002).

- *Komunistinis palikimas.* Komunistinė sistema buvo centralizuota ir hierarchiška, joje centralizuotai valdomi ir kontroliuojami ištekliai, veiklos sektoriai, organizacijos. Nebuvo ribos tarp visuomeninių ir valstybinių įmonių sektorių. Todėl valstybės tarnyba nebuvo reglamentuota atskirais įstatymais, o praktika lėmė valstybės tarnybos ir vadovavimo įmonėms veiklų susiliejimą.
- *Bendroji administravimo reforma.* Dėl valdžios perdavimo ir decentralizacijos keitėsi administravimo funkcijos, mažėjo valstybės vaidmuo. Tačiau pati administravimo reforma vyko ne visada sistemiškai ir teisės ribose.
- *Darbo kodekso taisyklės.* Iš komunistinės sistemos buvo paveldėtas darbo kodeksas, kuris buvo taikomas visiems darbuotojams, taigi, ir valstybės tarnautojams. Tik laikui bėgant sukurtos naujos teisinės normos, reglamentuojančios visuomeninio sektoriaus darbuotojų darbą.
- *Žiniasklaidos ir visuomenės dėmesys.* Iš esmės visuomenės dėmesys valstybės tarnybos reformai buvo nedidelis, o žiniasklaida buvo likusi teigiamai vertinti reformas, jei jos tikslai buvo iliustruojami lozungais, tokiais kaip „depolitizuoti“, „modernizuoti“ ir kitais.
- *Politinių partijų įtaka.* Daugelyje pokomunistinių šalių politinės partijos neturėjo pakankamų įgūdžių formuoti politiką ir joms buvo reikalinga valstybės tarnautojų pagalba. Todėl jų darbo kokybės klausimas buvo itin svarbus. Kita vertus, patronažo galimybė ir tiesioginės kontrolės poreikis vertė partijas priešintis valstybės tarnybos reformai. Ši tendencija ypač sustiprėjo išaugusio nedarbo sąlygomis, kai partijos turėjo sąlygas prastumti į pakankamai gerai apmokamą valstybės tarnybą savo proteguojamus asmenis.
- *Laiko veiksnys.* Valstybės tarnybos reforma ir raida negalėjo ir negali vykti greitai: vyriausybės institucijos turi dirbti kasdien, o jos veiklos efektyvumas priklauso nuo valstybės tarnautojų darbo.

Šios priežasčių grupės darė didesnę ar mažesnę poveikį ir Lietuvos valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raidai. Atsižvelgiant į aktualias laikmečio sąlygas moksliniu požiūriu gali būti išskirti keturi valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo etapai:

- I. Politinė situacija po 1990 m. kovo 11 d. vertė kuo greičiau keisti centralizuotą valdymo sistemą. Faktiškai buvo išlaikytas komunistinio valdymo modelis, pakeičiant tik institucijų vadovus (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Naujos valdymo struktūros kurtos tik strategiškai svarbiose

krašto saugumo ir teisėtvarkos srityse: įsteigtas Krašto apsaugos departamentas, Valstybės saugumo departamentas, Policijos departamentas. Šiose struktūrose į pareigas skirti valdžios pasitikėjimą turėję žmonės, daugiausia neturėję reikiamos patirties ir ne visada kompetentingi Lietuvos persitvarkymo sąjūdžio aktyvistai. Esminis šio laikotarpio bruožas – priėmimas į pareigas nebuvo teisiškai reglamentuojamas. Nebuvo aiškūs pareigybių terminai, o darbo santykiai grįsti tuometiniu Civiliniu kodeksu, kuriame buvo reglamentuotas ir pareigūnų statusas. Priėmimas į darbą ir atleidimas iš jo vykdytas remiantis lojalumo principu, o naujai priimamų darbuotojų atsakomybė ir kompetencija nebuvo teisiškai reglamentuojami. Pirmasis bandymas teisiškai reguliuoti valstybės tarnautojų veiklą ir priėmimą į valstybės tarnybą buvo 1990 metais priimtas Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos ministerijų pagrindinių funkcijų“, kuriuo reglamentuotas visų valstybinių įstaigų ir organizacijų vadovų skyrimas ir atleidimas (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Šiuo laikotarpiu pradėta vykdyti ministerijų ir departamentų reorganizacija nebuvo sistemiška, vyko spontaniškai ir neracionaliai ir labiau atspindėjo pagrindines laikmečio aktualijas. Taigi, pirmasis nepriklausomos Lietuvos valstybės tarnybos laikotarpis gali būti apibūdinamas kaip aiškios teisinio reglamentavimo stokos etapas.

- II. Esminiu posūkiu valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo kryptimi laikytinas 1994 m. Valdymo ir savivaldybių reikalų ministerijos įkūrimas ir 1995 m. LR Valdininkų įstatymo priėmimas. Įstatymu buvo pirmą kartą teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą tvarka, jos laikymasis, tarnautojų teisės, pareigos ir atsakomybė, tarnybos santykių pasibaigimas. Kaip pažymi Minkevičius, Ivanauskienė (2007), Valdininkų įstatymą galima laikyti pirmu žingsniu kuriant nuo politinės įtakos nepriklausomą valstybės tarnybą. Išskirtiniai šio žingsnio bruožai buvo tai, jog teisiškai apibrėžta pati valdininko sąvoka bei kategorizuotos A ir B lygių valdininkų pareigybės. Be to, valdymo ir savivaldybių reikalų ministerija parengė įstatymo lydimočius norminius aktus, teisiškai reglamentuojančius atrankos į valstybės tarnybą tvarką, pretendentų vertinimo tvarką ir kvalifikacinius reikalavimus pretenduojantiems į valstybės tarnybą. Buvo nustatyta konkursų ir egzaminų tvarka, bendrieji ir specialieji kvalifikaciniai reikalavimai, išskirti ir apibrėžti atrankos kriterijai: išsilavinimo cenzas, amžius, darbo patirtis, valdininko darbo stažas, būtinos žinios ir įgūdžiai, asmeninės savybės. Valdininkų įstatymas galiojo *1995-1999 metais* ir buvo taikomas 20 tūkst. valdininkų. Tačiau, pasak Adomonio (1999), prireikė labai nedaug laiko, jog būtų suprasta, kad įstatymas yra toli gražu ne tai, ko Lietuvai iš tikrųjų reikia: turintis nemažai konfliktiškų ir kontraversiškų nuostatų. Minkevičius, Ivanauskienė (2007) atkreipia dėmesį, jog kai kurias valdininkų įstatymo nuostatas Konstitucinis Teismas netgi pripažino prieštaraujančiomis Konstitucijai ir

jos buvo pakeistos. Pagrindiniai išryškėję Valdininkų įstatymo trūkumai buvo didelė valstybės tarnautojų kaita po kiekvienų rinkimų (kas rodė, jog valstybės tarnautojas neapsaugotas nuo politinių permainų), dėl netinkamo darbo užmokesčio reglamentavimo menka kvalifikacijos kėlimo motyvacija, nenumatytos karjeros vystymo galimybės. Todėl, atsižvelgiant į ES, kurios asocijuota nare tuo metu buvo Lietuva, nuostatas, nuspręsta parengti teisės aktus, kurie padėtų sukurti stabilią ir profesionalią valstybės tarnybą. 1997 metais, pasitelkus PHARE ir SIGMA ekspertus, buvo pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas.

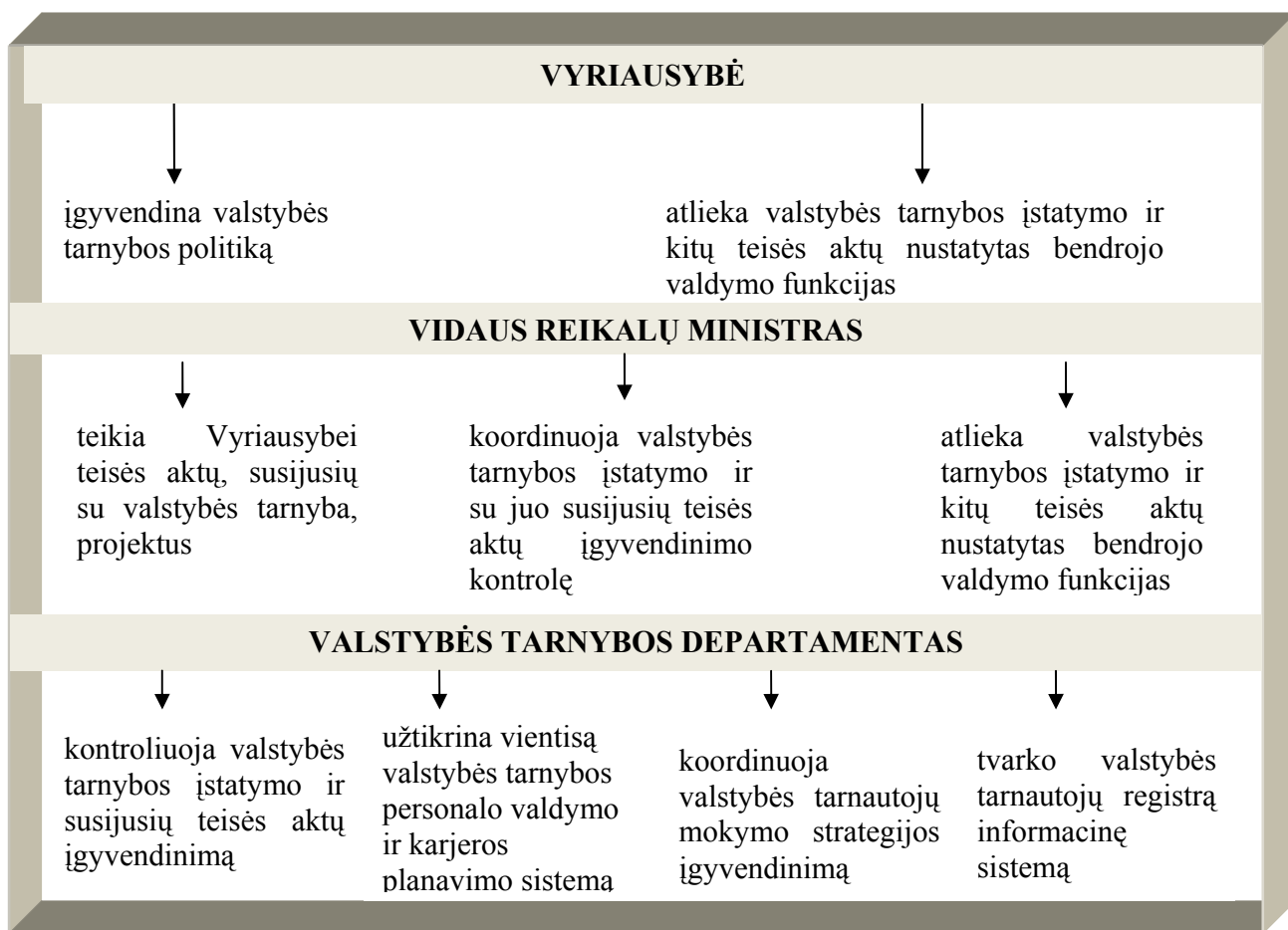
Igyvendinant 1999 m. liepos 30 d. įsigaliojusį Valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojai buvo suskirstyti į dvi grupes: viešojo administravimo ir paslaugų. Beveik 280 tūkstančių valstybės tarnautojų nustatyti keturi (A, B, C, D) pareigybių lygiai, o pačios valstybės tarnybos pareigybės suskirstytos į 30 kategorijų. Priėmus per 50 įstatymo lydimųjų aktų, pradėjo veikti karjeros valstybės tarnautojų statuso atkūrimo sistema bei pradėta viešojo administravimo valstybės tarnautojų darbo užmokesčio reforma. Tačiau Valstybės tarnybos įstatymo praktinis įgyvendinimas buvo komplikotas dėl paties įstatymo sudėtingumo, jo didelės apimties, pernelyg didelio detalizavimo, kai kurių įstatymo nuostatų prieštaravimo kitiems įstatymams. Nuostabą kėlė faktas, kad valstybės tarnautojams darbo įstatymai netaikomi (dabar ši formuluoatė sušvelninta – kiti darbo įstatymai taikomi tik tiek, kiek šitų santykių nesureguliuoja Valstybės tarnybos įstatymas). Adamonis (1999) atkreipia dėmesį, jog Valstybės tarnybos įstatymas buvo jau nebe civilinės, bet administracinės teisės objektas.

Pagrindinės įstatymo nuostatos buvo siekti, jog valstybės tarnyboje būtų įteisinti karjeros, politinio neutralumo, lygiateisiškumo, hierarchinio pavaldumo, perimamumo ir teisėtumo principai. Įstatymas turėjo apimti visų viešųjų institucijų – tiek valstybės, tiek vietos valdžios – tarnautojus. Jis neturėjo būti taikomas prokurorams, teisėjams, kariuomenei ir politikams. Įstatymu reglamentuota nuostata, jog prieš priimant į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojai pagal akademinį išsilavinimą skirstomi į keturias kategorijas ir kad valstybės tarnyboje yra laipsnių sistema, pagrįsta objektyviomis su pareigybėmis susijusiomis aplinkybėmis: darbo sąlygomis, hierarchijos lygiu ir t.t. (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Atsižvelgiant į tai, karjeros valstybės tarnautojai skirstyti į valstybės tarnautojus stažuotojus, gaunančius pradinį mokymą, valstybės tarnautojus, laikinai pavaduojančius nuolatinius valstybės tarnautojus ir nuolatinius karjeros valstybės tarnautojus. Atkreiptinas dėmesys, jog naujajame įstatyme numatytas privalomas pradinis tarnautojų mokymo laikotarpis, o aplanai mokymas(is) traktuojamas kaip valstybės tarnautojo teisė ir pareiga per visą jo tarnybos laiką.

Minkevičius, Ivanauskienė, 2007; Raipa, 2002; Tuleikienė, Česnulevičius, Kvietkus (2003), Puškorius (2002) atkreipia dėmesį, kad jau kuriant Valstybės tarnybos įstatymą, buvo aišku, jog visų valstybės tarnybos aspektų sutalpinti į vieną įstatymą neįmanoma. Todėl valstybės tarnybos sistema

įstatyme buvo konstruojama taip, kad institucijų kūrimas atitiktų to laikmečio Lietuvos raidos etapą ir perimtų geriausią kitų šalių valstybės tarnybų patirtį, užtikrinančią jos veiklos efektyvumą ir įstatymų veiksmingumą bei didintų visuomenės pasitikėjimą sukurtomis valstybės valdymo viešosiomis institucijomis.

III. Naują valstybės tarnybos teisinę aplinką sukūrė 2002 metais įsigaliojęs LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas bei per 20 lydimųjų teisės aktų. Daugelis įstatyminių normų naujovių lietuvių įvairius priėmimo į valstybės tarnybą aspektus (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007; Tuleikienė, Česnulevičius, Kvietkus, 2003). Įstatyme atsisakyta kai kurių neveiksmingų karjeros sistemos elementų: nuo šiol buvo galima priimti asmenį į bet kokios kategorijos pareigas, stojant į valstybės tarnybą atsisakyta reikalavimo turėti tam tikrą darbo valstybės tarnyboje patirtį. Įstatymo nuostatos netaikomos asmenims, teikiantiems viešąsias paslaugas visuomenei bei atliekantiems ūkines bei technines funkcijas. Valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių (*A, B, C*), skirstomos į 20 kategorijų. Įstatymas įtvirtina valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą, grindžiamą valstybės tarnautojo pareigybės kategorija. Naujai įvedamos kvalifikacinės klasės (I, II, III), už kurias gali būti mokami priedai. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuo įstatymu buvo pasirinkta atviros ir riboto dydžio valstybės tarnybos koncepcija, kai valstybės tarnautojai yra tik tie asmenys, kurie koordinuoja ir įgyvendina tam tikros valstybės valdymo srities politiką, rengia ir koordinuoja teisės aktų, sutarčių ar programų projektus, valdo personalą bei finansinius išteklius ir turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu (Česnulevičienė, 2005). Priėmus naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą, įvyko tam tikrų struktūrinių pokyčių: įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Šios įstaigos misija – kurti profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą bei užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo vientisumą.

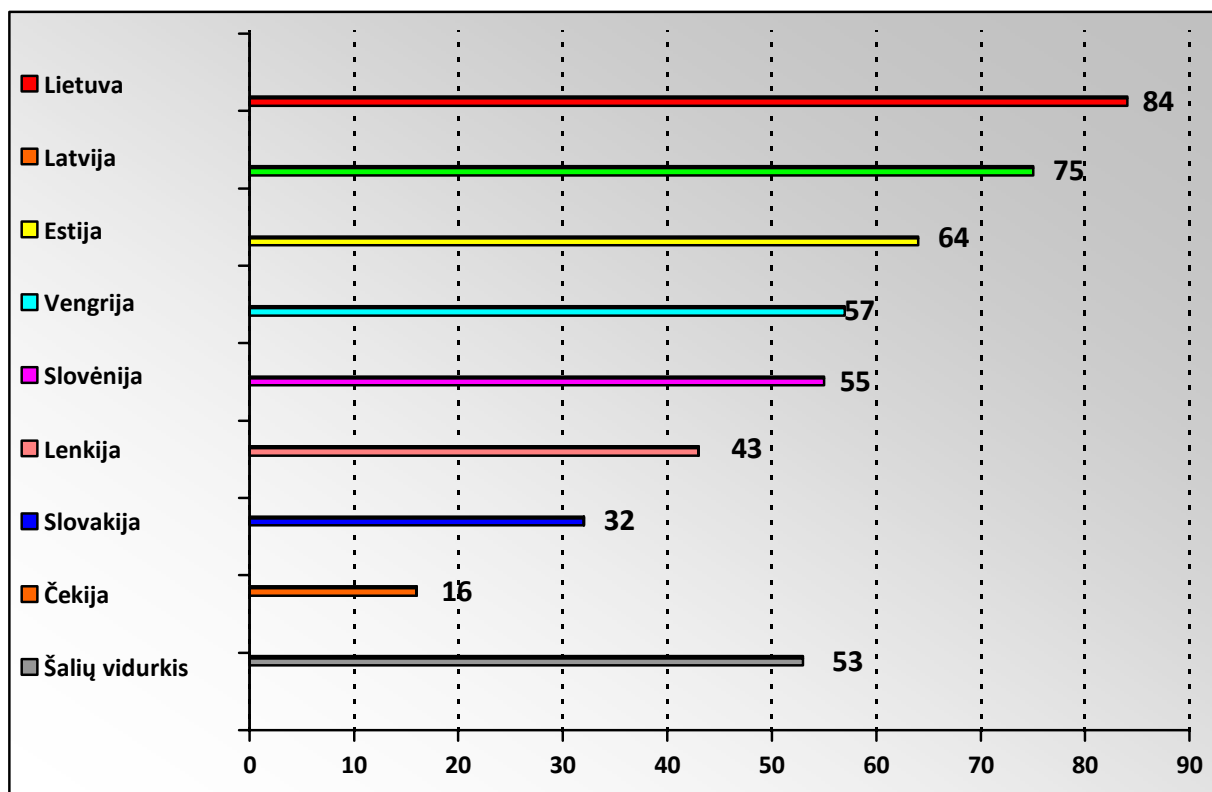


2 pav. Lietuvos valstybės tarnybos valdymas

Šaltinis: Česnulevičienė B., Lietuvos valstybės tarnybos bendrojo valdymo institucijos//*Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005, p.5.

Valstybės tarnybos departamento vieta bendrajame valstybės tarnybos valdymo kontekste (žr. 2 pav.) ypatinga tuo, kad čia kaupiama duomenų bazė leidžia analizuoti valstybės tarnyboje susiklosčiusias tendencijas, sekti jų praktinį veiksmingumą ir prognozuoti su tuo susijusius pokyčius, taip pat teikti išvadas dėl jų įgyvendinimo. Tikėtina, kad Lietuvos valstybės tarnybos sistemai tampant brandesnei, Valstybės tarnybos departamento įgyvendinamos funkcijos taip pat plėsis. Tuo labiau, kad Lietuvos narystė ES iškelia būtinybę formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje, pasireiškiančią gerais administraciniais gebėjimais ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei visuomenei teikiamų paslaugų kokybe.

2009 metais atliktas Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas, kuris buvo pateiktas Sigma ataskaitoje (2009) kartu su kitų naujųjų ES šalių valstybių tarnybų atitikties Europos viešojo administravimo principams vertinimais, akcentuota, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą, o po 2004 metų – konstruktyviausiai tęsė valstybės tarnybos reformas.



3 pav. Naujųjų ES šalių valstybės tarnybos atitikties Europos viešojo administravimo principams: 2008 metų indeksas.

Šaltinis: Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009, p. 9

Meyer-Sahling, Nakrošis (2009), remdamiesi šia ataskaita ir savo atliktu tyrimu konstatuoja, jog aukštas Lietuvos valstybės tarnybos įvertinimas (84%, kai naujųjų ES šalių vidurkis 53%) susijęs su gerais teisiniais valstybės tarnybos pagrindais. Tačiau autoriai pažymi, jog teisiniam valstybės tarnybos pagrindui būdingas sudėtingumas ir nestabilumas, kurio viena priežasčių - aiškiai suformuluotos valstybės tarnybos plėtros koncepcijos nebuvimas. Dėl šio trūkumo kyla problemų ir teisiškai reglamentuojant darbuotojų atranką į valstybės tarnautojus.

3.2 Atrankos į valstybės tarnybą bendrųjų reikalavimų apibrėžtis

Teisė lygiomis sąlygomis stoti į valstybės tarnybą Lietuvos Respublikos piliečiams yra garantuojama LR Konstitucijos ir yra susijusi su kiekvieno žmogaus teise laisvai pasirinkti darbą. Valstybės tarnybos svarba sąlygoja kvalifikacinius ir profesinius reikalavimus valstybės tarnautojams, ypač pareigūnams – tas itin aktualu ir vykdant atranką į valstybės tarnybą. Petrylaitė D (2007) išskiria, kad konstitucinė valstybės tarnybos paskirtis, ypatingai šiai tarnybai keliami uždaviniai lemia, kad piliečiui, stojančiam į valstybės tarnybą, gali ir turi būti keliami tam tikri bendrieji reikalavimai –

stojimo į valstybės tarnybą bendrosios sąlygos, kurių neatitinkantis asmuo negalės tapti valstybės tarnautoju. Akcentuojama, kad minėti reikalavimai turi būti aiškūs ir bendri visiems, siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje. Be to, bendrieji reikalavimai turi būti stojančiam į valstybės tarnybą asmeniui žinomi iš anksto ir nustatyti įstatymu. Šalia bendrųjų reikalavimų valstybės tarnybos įstatyme minimi specialieji reikalavimai – specialiosios stojimo į valstybės tarnybą sąlygos negali būti diferencijuojamos pagal atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje turinį, privalo būti aiškios ir bendros visiems, siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje ir žinomos iš anksto.

Petrylaitė D. pažymi, kad pareiga teisės aktuose įtvirtinti aiškius reikalavimus valstybės tarnybai yra tiesiogiai susijusi su konstituciniu nediskriminavimo principu. Tuo pačiu nediskriminavimo principas valstybės tarnybos atveju nepaneigia galimybės ir pareigos nustatyti specifinius reikalavimus atrankoje į valstybės tarnybą dalyvaujantiems asmenims.

Į valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui keliamus reikalavimus įvardina LR Valstybės tarnybos įstatymas. Įstatyme nurodoma, kad į valstybės tarnybą priimamas asmuo turi atitikti tokius bendruosius reikalavimus:

- 1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 2) mokėti lietuvių kalbą;
- 3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų;
- 4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

Reikalavimas būti ne vyresniam kaip 65 metų netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Valstybės tarnybos įstatyme pateikti bendrieji reikalavimai yra būtini kiekvienam valstybės tarnautojui, yra aiškiai suformuluoti, visgi nevaizduoja esminio vaidmens atrankos procedūroje.

Įstatyme taip pat numatyta, kad 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;
- 6) kitų įstatymų nustatytais atvejais.

Valstybės tarnybos įstatymas numato draudimą priimti į valstybės tarnautojo pareigas trejus metus nuo atleidimo iš pareigų dienos, jeigu pretenduojantis darbuotojas buvo atleistas už įstatyme numatytus šiurkščius pareigų pažeidimus. Negatyvūs reikalavimai aiškiai apibrėžia, kokiais atvejais asmuo negali pretenduoti į valstybės tarnautojo vietą.

Esminis vaidmuo atrankos procedūroje tenka ne bendriesiems, tačiau specialiesiems, atitinkamos pareigybės aprašyme numatytiems pozityviems reikalavimams. Tokiu atveju atrankos procedūra smarkiai įtakoja egzistuojantis pareigybės aprašymas. Efektyviai parengtas pareigybės aprašymas įtakoja žmogiškųjų išteklių kokybę jau atrankos proceso metu.

Specialieji reikalavimai svarbūs įgyvendinant literatūroje (Juknevičienė V., 2007) minima, kiekvienai teisinei valstybei aktualią būtinybę, kad viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai turėtų pakankamai įgūdžių, žinių ir kompetencijų vykdyti savo funkcijas, remiantis teisės normomis bei gebėtų priimti sprendimus, kurie ne tik tenkintų visuomenės interesus, bet ir atitiktų valstybės įstatymus.

Specialieji reikalavimai įvardinti palyginti abstrakčiai, todėl pareigybės aprašymas ir dėl to priėmimo procedūroje vaidins labai svarbų vaidmenį.

Detaliau įvardintas asmens patikimumą ar teisę dirbti su įslaptinta informacija liečiantis specialusis reikalavimas. Tuo atveju, kai pareigybės aprašyme numatytas specialus reikalavimas atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant asmens patikimumo pažymėjimą arba leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, kandidatūra teisės aktų nustatyta tvarka patikrinama iki asmens, pripažinto laimėjusiu konkursą, priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas arba iki asmens priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas, į kurias šio priimama be konkurso. Į valstybės tarnautojo pareigas asmuo yra priimamas gavus kompetentingos valstybės institucijos išvadą, kad šiam asmeniui gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija.

Valstybės tarnybos departamento duomenimis atlikus kontrolinius patikrinimus, kaip įgyvendinamos VTĮ ir Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos nuostatos irgi darytina išvada, kad dažniausiai pasitaikantys pažeidimai tai specialiųjų reikalavimo pakeitimai, kai pareigybės aprašyme nurodyta vienas reikalavimas, o skelbime dėl konkurso nurodomi kiti specialūs reikalavimai.

Aplinkybės dėl kurių savivaldybių administracijų įstaigų vadovai keičia specialius reikalavimus gali būti įvairios, bet viena jų, kaip nurodoma valstybės tarnybos departamento publikacijoje – tikslas atrinkti į valstybės tarnautojo pareigas labiausiai tinkamą pretendantą.

Neretai pastebima, kai į tas pačias funkcijas atliekančias pareigas (pvz. seniūno pareigas), netgi toje pačioje savivaldybėje yra rašomi skirtingi specialieji reikalavimai, tai jau rodo, kad, gal būt, pareigybės

aprašymas yra rašomas konkrečiam asmeniui, bet čia vėlgi reikalinga tolimesnė argumentacija ir nuostatos teisinis reglamentavimas, ko šiai dienai nėra, tai savivaldybės administracijos direktoriaus kompetencija.

Vyriausybės parengtoje valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikoje numatyta, kad rengdamas pavaldžių valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus, įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo arba įstaigos struktūrinio padalinio vadovas analizuoja teisės aktuose nustatytus įstaigos ir (arba) įstaigos struktūrinio padalinio uždavinius ir funkcijas. Jeigu valstybės tarnautojo pareigybei priskiriamos funkcijos ir šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui keliami specialūs reikalavimai, nustatyti teisės aktuose, minėtos funkcijos ir reikalavimai turi būti nurodyti rengiamame valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme.

Pareigybių aprašymo temą nagrinėja Gilson I., Gheysens S (2005). Lietuvoje kiekviena valstybės tarnautojų pareigybė priskiriama vienam iš trijų lygių – A, B, C, kuriems yra nurodomas būtinas išsilavinimo lygis. Kiekvienas lygis suskirstytas į 20 kategorijų, kurioms priskirtas tam tikras pareiginių algų koeficientas. Pareigybių priskyrimą atlieka vertinimo komisija – ji analizuoja pareigybių aprašymus ir vadovaudamasi suvienodintu pareigybių sąrašu bei pareigybių vertinimo kriterijais priskiria pareigybes lygiui ir kategorijai. Pareigybės aprašymą sudaro pareigybės charakteristika, pareigybės tikslas, specialieji reikalavimai atitinkamas pareigas einančiam tarnautojui ir nurodomos jam priskirtos funkcijos. Literatūroje (Gilson I., Gheysens S., 2005) iškeliamą problemą, kad dažnai pareigybei pateikiama per daug reikalavimų ir tokiu atveju sunku juos patenkinti – ši problema aktuali ir atrankos proceso metu.

Specialieji reikalavimai niekur nėra griežtai detalizuojami, todėl iš esmės nepanaikinama galimybė juos formuoti konkrečiam kandidatui. Detalesnis pareigybės aprašymo suformavimo reglamentavimas įstatyme prisidėtų prie atrankos procedūros skaidrumo didinimo. Tuo tarpu šiuo metu nėra aiškiai apibrėžti kriterijai, kuriais vadovaujantis reiktų parengti specialiuosius reikalavimus. Be to, tikslinga labiau kontroliuoti pareigybių rengimą per vertinimo komisijos sudarymą – pvz. į jų vertinimo komisiją įtraukiant Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos atstovą.

Pareigybių aprašo kokybė turi būti grindžiama priderinant jos turinį prie tarnautojo darbo efektyvumui svarbių kriterijų. Svarbu kelti klausimą, kiek tam tikri reikalavimai svarbūs konkrečiam darbui – tinkamiausia kandidatą teisiškai su specialiaisiais reikalavimais susietoje atrankos procedūroje galima atsirinkti tik pagal tikslingus reikalavimus. Pareigybių aprašai turi būti kuriami ir tobulinami atliekant darbo vietos specifikos bei darbuotojų darbo efektyvumo analizę bei atnaujinami atsižvelgiant į kintančią aplinką. Esamas teisinis reglamentavimas sureikšmina pareigybės aprašo kokybės vaidmenį atrankos procese – pagal jį nustatomi specialieji reikalavimai kandidatuojančiams į konkrečias

valstybės tarnautojo pareigas. Kriterijų, pagal kuriuos priimami žmonės nustatymą lemia tiek kandidatų į valstybės tarnybą kontingentą, tiek atrankos rezultatus – galimybę priimti labiausiai organizacijos tikslų siekimui tinkamą valstybės tarnautoją.

3.3 Atrankos į valstybės tarnybą proceso struktūra

Žmogiškųjų išteklių atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas tinkamiausias. Žmogiškųjų išteklių atrankos turinys – etapų, per kuriuos praeina visi kandidatai į laisvas darbo vietas, visuma (Šnapštienė R., 2008).

Naujų žmonių atranka priimant į valstybės tarnautojų pareigas dažnai apibūdinama kaip vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių uždavinių. Literatūroje pabrėžiama (Bagdžiūnaitė E. ir kt.), kad siekiant sėkmingos atrankos svarbu laikytis pareigybės aprašyme nustatytų reikalavimų ir valstybės tarnautojo suderinamumo principo. Atrankos tikslas yra įvertinti, ar pretendentas atitinka bendruosius ir specifinius reikalavimus, keliamus konkrečiai pareigybei, o ne atrinkti “šiai gerą tarnautoją”. Pretendentų atrankos proceso organizavimui suteikiama didžiulė reikšmė vengiant “blogų” tarnautojų problemos viešojo administravimo įstaigose.

Remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymo 6 straipsniu, valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į:

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

Karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui.

Įstaigos vadovas – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai.

Statutinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatines tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Toliau nagrinėjant atrankos į valstybės tarnybą ypatumus taip pat bus aktuali pakaitinių valstybės tarnautojų sąvoka. Pakaitinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas, taip pat valstybės tarnautojas, pakeičiantis laikinai negalintį eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją.

Priėmimas į valstybės tarnybą vertinamas kaip viena labiausiai specifinių valstybės tarnybos teisinio reguliavimo sferų. Jos išskirtinumą nusako skirtumai nuo teisinių darbo santykių reguliavimo ir procedūrinis viešumas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdyme.

LR Valstybės tarnybos įstatymo 11 straipsnis reglamentuoja, kad į valstybės tarnybą gali būti priimama dviem būdais:

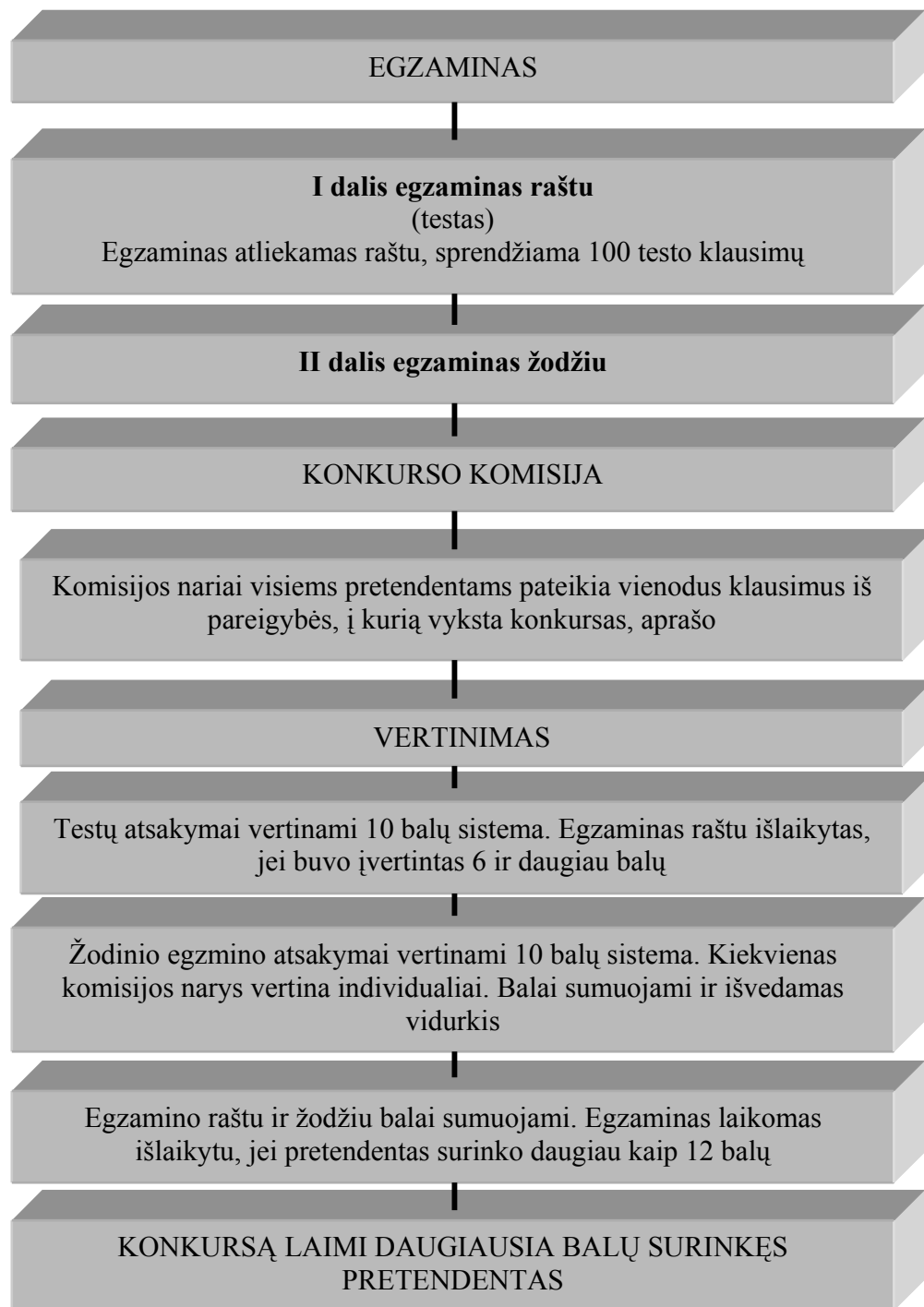
- 1) be konkurso;
- 2) konkurso būdu.

Be konkurso į valstybės tarnybą priimami valstybės tarnautojai, kurių pareigybė panaikinama (paskiriant į to paties lygio ir kategorijos, arba, valstybės tarnautojui sutinkant – į žemesnes pareigas), bei asmenys, turintys teisę atkurti valstybės tarnautojo statusą. Konkurso būdu į valstybės tarnybą gali būti priimami asmenys, atitinkantys bendruosius reikalavimus: turintys Lietuvos Respublikos pilietybę, mokantys lietuvių kalbą, esantys ne jaunesni kaip 18 ir ne vyresni kaip 65 metų amžiaus, turintys to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą. Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra yra patvirtinta LR Vyriausybės ir užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo atrankos sistemą šalyje.

Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūros eiga:

- konkurso paskelbimas;
- dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimas;
- konkurso komisijos sudarymas;
- konkursas;
- valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimas dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

Pretendentai į karjeros valstybės tarnautojo pareigas yra egzaminuojami raštu ir žodžiu, po kurio paskelbiamas sprendimas priimti/nepriimti į valstybės tarnybą karjeros valstybės tarnautojo pareigoms. Pretendentų į karjeros valstybės tarnautojus atrankos schema pateikiama 4 pav.



4 pav. Pretendentų į karjeros valstybės tarnautojus atrankos schema

Šaltinis: Savivaldybių žinios, Nr. 37

2008 m. įsigaliojus Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnio 6,7 ir 8 dalių pakeitimams, buvo supaprastinta konkursų paskelbimo tvarka įstaigoms. Norint paskelbti konkursą, į Valstybės tarnybos departamentą nereikia kreiptis raštu: užtenka užpildyti elektroninę prašymo skelbti konkursą formą, kurioje automatiškai iš Valstybės tarnautojų registro perkeliama aktuali pareigybės aprašo redakcija. Be to, remiantis tais pačiais pakeitimais, sutrumpinta skelbimo forma „Valstybės žinių“ priede

„Informaciniai pranešimai“, o visa informacija apie konkursus skelbiama Valstybės tarnybos departamento interneto tinklapyje. Papildomai skelbti informaciją apie konkursus savo interneto tinklapyje Valstybės tarnybos įstatymu įpareigos ir įstaigos.

Esminė atrankos proceso problema – konkurso skaidrumo užtikrinimas. Visuomenėje plačiai paplitusi nuomonė, jog „valstybės tarnyba – darbas per pažintis“ iš dalies atspindima ir literatūroje, reagavimą į ją atspindi ir nuolatos tobulinamas konkursų organizavimo tvarkos aprašas.

2008 m. sausio mėnesį Konstitucinis Teismas nustatė, kad Vyriausybės 2002 m. birželio 24 dienos nutarimu patvirtintas Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas, nenustatęs reikalavimo fiksuoti egzamino žodžiu eigos (konkurso komisijos klausimų ir pretendentų atsakymų), prieštarauja Konstitucijai ir pažeidžia Valstybės tarnybos įstatyme įtvirtintą skaidrumo principą. Atsižvelgiant į šį nutarimą, buvo patikslintas Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašas. Be to, siekiant įtvirtinti galimybę konkurso metu visapusiškai patikrinti pretendentų gebėjimus atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, 2008 metais buvo parengtas (kol kas nepriimtas) Valstybės tarnybos įstatymo 11 ir 13 straipsnių pakeitimo įstatymo projektas. Juo siūloma nustatyti galimybę egzamino metu pretendentams pateikti praktinę užduotį, siekiant patikrinti kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų mokėjimo ir kitus gebėjimus. Toks pakeitimas veikiausias įtakojamas 2008 m. rugsėjo 1 d. Vyriausiojo administracinio teismo sprendimo administracinėje byloje Nr. A-756-1484/2008, kuriame konstatuojama, kad egzamino žodžiu metu yra būtina tikrinti pretendentų užsienio kalbos mokėjimą, tokiu būdu siekiant nustatyti, ar pretendentas pakankamai gerai moka užsienio kalbą, t.y., ar jis atitinka specialiuosius reikalavimus, nustatytus konkurso sąlygose. Paminėto reikalavimo nesilaikymas sudaro pagrindą naikinti konkurso komisijos priimtą sprendimą dėl konkurso laimėtojo. Tačiau Valstybės tarnybos departamento 2008 metų ataskaitoje konstatuojama, jog pretendentų į valstybės tarnybą užsienio kalbos mokėjimo tikrinimas yra problemiškas, nes įstaigose dažnai trūksta kompetentingų komisijos narių, gebančių patikrinti pretendentų užsienio kalbos mokėjimo lygį. Šiame aspekte verta pažymėti, jog Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo, patvirtinto Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966, 28 punkte numatoma galimybė komisijos posėdyje patarimojo balso teise pakviesti dalyvauti ekspertus.

Atrankos į valstybės tarnybą komisijos kompetencija – daug lemiantis veiksnys. Ribotos kompetencijos komisija nėra pajėgi užtikrinti adekvataus kandidatų vertinimo. Viešojo sektoriaus atrankos atveju vykstantis atrankos procesas neatitinka privačiam sektoriuje personalo atrankų profesionalų vykdomo atrankų lygio. Vertinimo komisijos sudėtis ženkliai įtakoja proceso rezultatus, taigi nepakankama vertintojų kompetencija gali būti atrankos efektyvumą ribojantis veiksnys.

Teisiškai numatyta galimybė kreiptis į ekspertus nėra imperatyvi - komisijos profesionalumo problema atrankos į viešąją tarnybą teisiniu reglamentavimu nėra išsprendžiama.

Peters G.B. (2002) remdamasis Aberbach, Putnam, Rockman publikacijomis akcentuoja, kad valstybės tarnautojai atsineša į darbą daugybę vertybių, polinkių ir veiklos įpročių, darančių didžiulį poveikį tiek jų darbo kokybei biurokratinėje aplinkoje, tiek ir jų priimamiems sprendimams. Kai kurie biurokratų polinkiai būna nulemti jų socialinės, etninės, ekonominės aplinkos. Kitos priimamų sprendimų prielaidos – atrankos proceso metu vertinamas valstybės tarnautojų išsilavinimas ir profesinis pasirengimas. Pabrėžiama, kad valstybės tarnautojų darbui didelę įtaką daro jų sukaupta darbo patirtis – tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Tarnautojų atrankos procesas turi lemiamą įtaką atskirų žmonių sukuriamiems darbo rezultatams – kaip valstybė renkasi tarnautojus, tokios atrankos pasekmės įtvirtinamos viešajame sektoriuje.

3.4 Priėmimo į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus principai

Valstybės tarnybos įstatymo 12 straipsnis nurodo, kad į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priimama be konkurso valstybės politiko ar kolegialios institucijos pasirinkimu. Įstatymo 10 straipsnis reglamentuoja valstybės politikų ir kolegialių institucijų, galinčių priimti į darbą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus, sąrašą. Juo remiantis, į šias pareigas priima:

- 1) Seimo Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Seimo Pirmininkas ar jo įgaliotas Seimo kancleris Valstybės tarnybos įstatymo 12 straipsnyje ir Seimo statute nustatyta tvarka;
- 2) kitus Seimo politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Seimo kancleris Valstybės tarnybos įstatymo 12 straipsnyje ir Seimo statute nustatyta tvarka;
- 3) Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo;
- 4) Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Ministras Pirmininkas ar jo įgaliotas asmuo;
- 5) ministerijoje – ministras;
- 6) Vyriausybės įgaliotinį ir jo pavaduotoją – Vyriausybė;
- 7) savivaldybės institucijoje – savivaldybės meras.

LR Seimo statuto (1994) 16 straipsnyje nurodoma, kad Seimo nariai turi teisę turėti atskirus arba kartu su kitais frakcijos, kuriai priklauso, nariais padėjėjus-sekretorius, kuriems apmokama iš valstybės biudžeto. 31 straipsnyje 9 punkte nurodoma, kad Seimo kancleris, vadovaudamasis įstatymuose

nurodyta tvarka skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojus. Tačiau Statute nėra nurodyta, kokiais įstatymais vadovaujantis Seimo kancleris į pareigas priima politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus. LR Seimo kanceliarijos nuostatuose (2008) nėra politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų atranką ir priėmimą į pareigas reglamentuojančių punktų. Seimo kanceliarijos tinklapyje pateikiamoje kanceliarijos struktūroje atspindimi šie asmeninio (politinio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, kuriuos į darbą priima Seimo kancleris: Seimo Pirmininko sekretoriato darbuotojai, Seimo Pirmininko pavaduotojų sekretoriatų darbuotojai, Seimo opozicijos lyderio patarėjas, Seimo frakcijų referentai, Seimo narių padėjėjai - sekretoriai, Seimo kanclerio pavaduotojas administraciniams reikalams.

3.5 Įstaigų vadovų atrankos principai

Įstaigos vadovu vadinamas valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai. Valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis Valstybės tarnybos įstatyme apibūdinamos atstovaujamosios, valstybės vadovo, vykdomosios, teisminės valdžios institucijos, teisėsaugos institucijos ir įstaigos, audita, kontrolę (priežiūrą) atliekančios institucijos ir įstaigos, kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios finansuojamos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų bei valstybės pinigų fondų ir kurioms Viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka yra suteikti viešojo administravimo įgaliojimai. Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnio 2 punktu, į įstaigos vadovo pareigas priima:

- 1) Seimui atskaitingose institucijose ir įstaigose – įstatymų įgaliotos institucijos ir asmenys;
- 2) Respublikos Prezidento kanceliarijos kanclerį – Respublikos Prezidentas;
- 3) Vyriausybės atstovą, apskrities viršininką ir apskrities viršininko pavaduotoją – Vyriausybė;
- 4) Nacionalinės teismų administracijos direktorių – įstatymo įgaliota institucija ar asmuo;
- 5) valstybės institucijose ir įstaigose – aukštesnių pagal pavaldumą valstybės institucijų ir įstaigų vadovai, Vyriausybės įstaigose ir Vyriausybės kanceliarijoje – Ministras Pirmininkas;
- 6) savivaldybės administracijos direktorių (direktoriaus pavaduotoją) ir savivaldybės kontrolierių – savivaldybės taryba.

Į įstaigos vadovo pareigas gali būti priimama be konkurso, konkurso būdu ar kitais įstatymų numatytais atvejais (į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnybos pareigybes). Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo 13 straipsniu, konkurso būdu priimant į įstaigos vadovo pareigas, pretendentas egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Egzaminas laikomas valstybine

lietuvių kalba, pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Į įstaigos vadovo pareigas priimami asmenys privalo turėti universitetinį išsilavinimą.

Be konkurso į įstaigos vadovo pareigas gali būti priimami valstybės tarnautojai, pagal Valstybės tarnybos įstatymo 43 straipsnį turintys teisę atkurti valstybės tarnautojo statusą. Remiantis šio straipsnio 5 punktu, tais atvejais, kai nėra galimybės atkurti įstaigos vadovo statuso (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių atvejais), valstybės tarnautojui 3 mėnesius gali būti siūlomos kitos tokios pačios ar žemesnės kategorijos pareigos toje pat ar kitoje valstybės įstaigoje ar institucijoje. Remiantis minėto įstatymo 20 straipsniu, įstaigos vadovas (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatytai kadencijai) jo prašymu gali būti perkeltas į kitas laisvas tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jis atitinka pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus. Įstaigos vadovas, kurio pareigybės aprašyme yra nustatytas specialus reikalavimas atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant asmens patikimumo pažymėjimą arba leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, perkeliamas tik tada, kai yra kompetentingos valstybės institucijos išvada, kad šiam asmeniui gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija.

Priimant į pareigas įstaigos vadovą yra taikomos tokios pat konkurso vykdymo sąlygos, kaip ir priimant karjeros valstybės tarnautojus, tačiau konkursą organizuoja ne pati valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga, į kurios vadovo pareigas asmuo pretenduoja būti priimtas, bet aukštesnė pagal pavaldumą institucija ar įstaiga. Priimant į pareigas įstaigos vadovą, galima išlyga dėl konkurso komisijos pirmininko administravimo kompetencijos bei įgaliojimų. Juo gali būti paskirtas ir politikas. Priimant į pareigas įstaigos vadovą, konkurso komisijoje turi būti jį į pareigas skiriantis asmuo arba pastarojo įgaliotas tarnautojas ir skiriančiosios į pareigas institucijos personalo tarnybos vadovas.

Egzaminuojant kandidatą žodžiu patikrinami jo gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Įstatymo komentare teigiama, kad tokia bendrojo pobūdžio norma įstaigos vadovo atveju turėtų būti suprantama kiek kitaip, negu priimant karjeros valstybės tarnautoją. Jeigu karjeros valstybės tarnautojo pareigoms aktualu individualios asmens kvalifikacijos ir savybės, tai įstaigos vadovui reikia ir papildomos vadybinės kvalifikacijos ir sugebėjimų, užtikrinančių įstaigos reprezentatyvumą valstybėje ir užsienyje, įstaigos veiklos kokybę, vadovo atsakomybę ir atskaitomybę.

Skiriant įstaigos vadovus ir laikantis Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo reikalavimų, pabrėžtina interesų konflikto išvengimo būtinybė. Problema yra labai aktuali centralizuoto valdymo institucijose ir įstaigose, nes visi jų darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs vadovui.

Valstybės tarnybos modernizavimo problemas nagrinėjančio Astrausko A. (2005) nuomone įstaigų vadovams, o gal net vidutinio bei žemesnio lygio vadovams vertėtų nustatyti ypatingas atrankos sąlygas. Šios pareigybės išsiskiria savo atsakomybės laipsniu, sprendimų priėmimo sudėtingumu.

Vertinant vadovaujantį darbo pobūdį įstaigos vadovams yra itin aktualu asmeninės savybės. Įgūdžių ir asmeninių savybių derinys svarbus kiekvienam tiek privačiojo, tiek viešojo sektoriaus darbuotojui, vertinant tinkamumą eiti vadovaujančias pareigas asmeninių savybių dedamoji yra itin svarbi. Objektivus tokių savybių įvertinimas galėtų būti atliekamas pasitelkiant psichologinius metodus - moksliniu požiūriu yra aiški vadovams svarbių savybių koncepcija. Teisiškai reglamentuojamas atrankos procesas nėra detalus konkrečių metodų taikymo prasme. Išskirtinių kriterijų įstaigų vadovams nebuvimas ignoruoja tam tikrų asmeninių savybių svarbą, vertinimas pokalbio metu neeliminuoja subjektyvių kriterijų.

Bet kurio viešojo tarnautojo atrankos atveju aktualus darbuotojo kompetencijos modelis vadovų atveju yra gana aiškus vertinant asmeninių savybių požiūriu. Pasinaudojant literatūroje (Vathanophas V., Thai-ngam J., 2007) išskirtomis vadovų kompetencijos komponentėmis motyvų, jų savęs suvokimo, įgūdžių ir sugebėjimų srityje galima išvelgti galimybę susieti atrankos kriterijus su atitinkamų asmeninių savybių egzistavimu. Privačiame sektoriuje vadovams svarbių savybių sąrašas viešajame sektoriuje turėtų būti tik dar labiau išplėstas – vadovų atrankos proceso metu taikomi kriterijai galėtų būti detaliam įvardinami, atsižvelgiant į tai, kad pagal darbo pobūdį kai kurie jų yra tikrai pakankamai aiškūs ir lemiantys tiesioginį ryšį su būsimais kandidato darbo rezultatais. Lyderio savybės, orientacija į tikslus, organizuotumas, komandos vystymo sugebėjimai, analitinis ir konceptualus mąstymas – pakankamai objektyviai profesionalios komisijos atveju nustatomos savybės, taigi atrankos modelis teisiškai turėtų būti labiau išplėstas maksimaliai pamatuojamais, su vadovų darbu susijusiais kriterijais. Detalesnis atrankos kriterijų teisinis reglamentavimas didintų įstaigų vadovų pasirinkimo proceso aiškumą, galėtų prisidėti prie skaidrumo padidinimo. Egzistuojant aiškiems atrankos kriterijams ir efektyviai realizuojant jų pritaikymą atrankos rezultatai taptų mažiau abejotini konkrečiau pasirinkimo atveju. Vadovams svarbių savybių nepavaldumas požiūriui bei galimybė jas objektyviai įvertinti sukuria prielaidas išsamesniam jų reglamentavimui ir tuo pagrįstam atrankos procesui.

3.6 Statutinių pareigūnų atrankos teisinis reglamentavimas

Valstybės tarnybos įstatymu statutinis pareigūnas apibūdinamas kaip valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Mikėnaitė D. (2007) apibendrina, kad pretenduojantiems į statutinio valstybės tarnautojo pareigas asmenims šalia bendrųjų reikalavimų būdingi specialieji reikalavimai, susiję su konkrečios įstaigos funkcijomis. Statutinių pareigūnų atrankos atveju aktualūs specialieji reikalavimai yra palyginti aiškiai apibrėžti.

Remiantis LR Diplomatinių tarnybos įstatymo (1998) 18 straipsniu, valstybės tarnautojai į diplomatinę tarnybą atrenkami konkurso būdu. Konkurso nuostatus tvirtina užsienio reikalų ministras. Su asmeniu, laimėjusiu konkursą, sudaroma terminuota vienerių metų sutartis dėl darbo Užsienio reikalų ministerijoje. Per šį laikotarpį galutinai įvertinama, ar valstybės tarnautojas tinka dirbti diplomatinėje tarnyboje. Pasibaigus bandomajam laikotarpiui ir atrinkus asmenį į valstybės tarnybą diplomatinėje tarnyboje, jam suteikiamas diplomatinis rangas ir priimama priesaika. Po to su naujuoju diplomatinės tarnybos tarnautoju pasirašoma terminuota darbo sutartis. Pretendentams į diplomatinę valstybės tarnybą yra keliami specialūs atrankos kriterijai:

- Nepriekaištinga reputacija;
- Tinkama sveikata;
- Ne mažiau kaip 2 užsienio kalbų mokėjimas;
- Turėjimas leidimo dirbti ir susipažinti su išlaptinta informacija;
- Atitikimas bendriesiems priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimams (LR Diplomatinių tarnybos įstatymo 18 straipsnio 2 punktas).

Priėmimą į civilinę krašto apsaugos tarnybą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas ir LR Civilinės krašto tarnybos statusas (2003). Jo 3 straipsnyje reglamentuojami priėmimo į civilinę krašto tarnybą reikalavimai. Į civilinę krašto tarnybą gali būti priimamas asmuo, atitinkantis bendruosius valstybės tarnautojams keliamus reikalavimus, apibrėžtus Valstybės tarnybos įstatyme ir:

- 1) yra karo prievolę atlikęs prievolininkas ir (ar) į kariuomenės atsargos personalo įskaitą įrašytas karys. Asmenys, nuo karo prievolės atleisti arba ne karo prievolininkai, gali būti priimami į civilinę krašto apsaugos tarnybą išėję krašto apsaugos ministro nustatyta specialųjį karinio parengimo kursą arba specialiai mokytį tarnauti civilinėje krašto apsaugos tarnyboje;

2) turi įgijęs pakankamai specialių žinių ir patirties specifinėms gynybos specialisto funkcijoms ir pareigoms krašto apsaugos sistemoje atlikti. Pretendento į civilinę krašto apsaugos tarnybą įgytų specialių žinių lygį ir patirtį patikrina Krašto apsaugos ministerijoje veikianti Kvalifikacinės atrankos ir atestacijos komisija. Šios komisijos sudėtį ir jos darbo tvarką nustato krašto apsaugos ministras;

3) pateikė apie save visus duomenis, galinčius turėti reikšmės sprendžiant klausimą dėl leidimo dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija išdavimo arba įslaptintos informacijos apsaugai, taip pat turinčius reikšmės atliekant tarnybos pareigas ar galinčius būti interesų konflikto priežastimi, jeigu atlikus patikrinimą buvo nustatyta, kad nurodytos aplinkybės neturės įtakos atlikti tarnybos pareigas;

4) pagal sveikatos būklę yra tinkamas civilinei krašto apsaugos tarnybai;

5) yra gavęs leidimą dirbti su valstybės paslaptį sudarančia informacija – kai pagal jo pareigas tokį leidimą būtina turėti.

Be šių reikalavimų, pretendentams į civilinę krašto tarnybą gali būti keliami ir papildomi reikalavimai: kalbų mokėjimo, fizinės ištvėrmės ir pan. Su civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautoju sudaroma sutartis, kurią pasirašo Krašto apsaugos ministerijos įgaliotas asmuo (statute nereglamentuojama, kas jis toks) ir naujai priimtas tarnautojas. Sutarties terminas negali būti trumpesnis kaip 3 metai arba 2 metai po paskutiniųjų mokymų. Pasirašius sutartį, naujas civilinės krašto apsaugos tarnautojas duoda priesaiką ir pasirašo vardinį priesaikos lapą.

Statutinių civilinės krašto tarnybos pareigūnų kvalifikaciją apibūdina 5 kvalifikacinės kategorijos, kurias, atsižvelgdamas į statutinio tarnautojo tarnybos Kvalifikacinės atrankos ir atestacijos komisijos rekomendacijas, suteikia krašto apsaugos ministras ar jo įgaliotas asmuo. Kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarką reglamentuoja Krašto apsaugos ministro patvirtinti Kvalifikacinių kategorijų suteikimo nuostatai. Suteikiant kvalifikacines kategorijas, atsižvelgiama į šiuos kriterijus:

1) išsilavinimą ir profesinę patirtį;

2) atliekamo darbo (funkcijų) sudėtingumą.

Šios kvalifikacinės kategorijos galioja, kol valstybės tarnautojas tarnauja civilinės krašto apsaugos tarnyboje. Remiantis LR Civilinės krašto tarnybos statuto 8 straipsniu, kvalifikacinės kategorijos statutinių tarnautojų pavaldumo nereglamentuoja.

Valstybės tarnautojų, tarnaujančių vidaus reikalų įstaigose, tarnybą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Vidaus tarnybos statutas. Jo 6 straipsnis nusako reikalavimus pretendentams į vidaus tarnybą. Pretenduojantis į vidaus tarnybą asmuo turi:

1) būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą;

2) būti nepriekaištingos reputacijos, sukakęs ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 30 metų (asmuo, turintis aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – ne daugiau kaip 35 metus). Asmuo laikomas nepriekaištingos reputacijos, jei nėra šio Statuto 11 straipsnio 1 dalies 2–4, 6 punktuose ir 2 dalyje nurodytų aplinkybių;

3) turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą;

4) būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje. Sveikatos būklės reikalavimus nustato vidaus reikalų ir sveikatos apsaugos ministrai;

5) būti tokio bendro fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje. Bendro fizinio pasirengimo reikalavimus nustato vidaus reikalų ministras;

6) būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursą.

Vidaus reikalų ministras ar jo įgalioti vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovai gali nustatyti papildomus reikalavimus asmenims, pretenduojantiems tarnauti tam tikrų vidaus reikalų įstaigų padaliniuose. Papildomi reikalavimai siejami su asmens intelektualiais, fiziniais ir praktiniais gebėjimais, sveikatos būkle, moraliniu ir psichologiniu tinkamumu eiti tam tikras pareigas atitinkamuose padaliniuose.

Kaip ir civilinės krašto apsaugos tarnyboje, vidaus reikalų tarnyboje valstybės tarnautojas ar pareigūnas duoda pasirašytiną priesaiką ir sudaro sutartį, kurioje įsipareigoja tarnauti ne mažiau 5 metus. Papildomas atrankos kriterijus šioje tarnyboje – privalomo mokslo vidaus reikalų mokymo įstaigoje baigimas. Siuntimas mokytis sąlygojamas privalomo tikrinimo:

1) Centrinė medicinos ekspertizės komisija patikrina sveikatą ir pateikia išvadą dėl asmens sveikatos būklės ir psichologinio tinkamumo vidaus tarnybai;

2) vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka asmuo tikrinamas pagal vidaus reikalų įstaigų įskaitas (jei būtina – pagal kitų operatyvinės veiklos subjektų įskaitas);

3) bendras fizinis pasirengimas tikrinamas atitinkamai atrankos į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas metu ar Vidaus tarnybos statuto 7 straipsnio 6 dalyje nurodytos atrankos metu;

4) Asmens, pageidaujančio mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje, kitoje švietimo įstaigoje ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursuose, tikrinimo procedūrą teisės aktų nustatyta tvarka koordinuoja vidaus reikalų įstaigos, į kurią jis kreipiasi dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą, personalo tarnyba arba valstybės tarnautojas (pareigūnas), atliekantis personalo tvarkymo funkcijas.

Praėjus patikrinimą ir pabaigus nustatytus mokymus, pasirašoma stojimo į vidaus tarnybą sutartis. Privaloma sutarties sąlyga, reglamentuojama Vidaus tarnybos statuto 9 straipsnio, yra:

1) sudarant stojimo į vidaus tarnybą sutartį su asmeniu, laimėjusiu atranką į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, – šio asmens įsipareigojimas mokytis, baigus mokymąsi išstarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 5 metus, o jeigu jis bus pašalintas iš vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos arba baigęs mokymąsi atsisakys tarnauti vidaus tarnyboje, arba bus atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu ar dėl jo kaltės anksčiau, – atlyginti vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigai visas su jo mokymu susijusias išlaidas;

2) sudarant stojimo į vidaus tarnybą sutartį su asmeniu, nusiųstu į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus, – šio asmens įsipareigojimas mokytis, baigus mokymąsi išstarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 3 metus, o jeigu jis bus pašalintas iš vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos arba baigęs mokymąsi atsisakys tarnauti vidaus tarnyboje, arba bus atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu ar dėl jo kaltės anksčiau, – atlyginti vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigai visas su jo mokymu susijusias išlaidas.

Valstybės tarnautojų atranką ir priėmimą į Valstybės saugumo departamento tarnybą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas ir LR Valstybės saugumo departamento statutas (2002). Jo 4 skirsnis reglamentuoja atranką ir priėmimą į valstybės saugumo departamentą. 13 straipsnyje nurodoma, jog į valstybės saugumo departamento tarnybą gali būti priimami tik priimami nepriekaištingos reputacijos, ne jaunesni kaip 20 metų, mokantys valstybinę kalbą Lietuvos Respublikos piliečiai, Karo prievolės įstatymo nustatyta tvarka atlikę privalomąją pradinę karo tarnybą arba įstatymų nustatyta tvarka atleisti nuo jos bei tinkantys konkrečioms pareigoms pagal išsilavinimą, intelektą ir moralines savybes, dalykinį ir fizinį pasirengimą bei sveikatos būklę asmenys. Tam tikroms pareigybėms Saugumo departamento generalinis direktorius gali nustatyti papildomus reikalavimus (išsilavinimo, profesinių įgūdžių, darbo patirties, užsienio kalbų mokėjimo, atitikties reikalavimams darbui su įslaptinta informacija ir kitus).

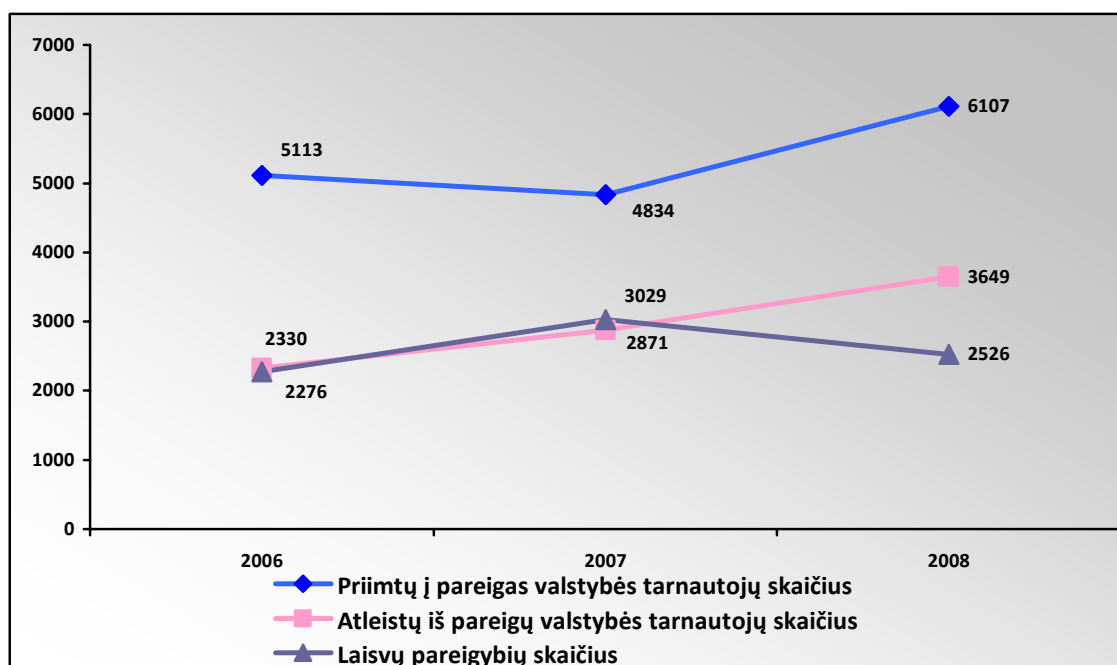
Praėjus atranką, pretendentai duoda pasirašytiną priesaiką ir priimami bandomajam 6 mėnesių laikotarpiui (Statuto 18 straipsnis). Jo metu tarnautojas gali būti atleistas iš tarnybos nepaaiškinant atleidimo priežasčių.

Apibendrinant atrankos į statutinius valstybės tarnautojus analizę, pastebėtinos šios tendencijos: 1) atranką ir priėmimą į tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir vienas iš tarnybą reglamentuojančių statutus; 2) pretendentams į statutinius valstybės tarnautojus keliami papildomi su tarnybos specifiška susiję reikalavimai; 3) pretendentai privalo praeiti specialią atranką; 4) duodama pasirašytina priesaika.

4. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TENDENCIJOS, PROBLEMOS, PERSPEKTYVOS

4.1 Atrankos į valstybės tarnybą procesų tendencijos

Priėmimas į karjeros valstybės tarnautojų pareigas kasmet laipsniškai didėja (žr. 5 pav.). Ši tendencija sietina su valstybės tarnybos plėtra, o taip pat – su darbuotojų kaitos procesais valstybės tarnyboje, tokiais kaip emigracija ir valstybės tarnautojų perėjimas dirbti į privačias struktūras (Valstybės tarnybos 2008 metų ataskaita). Meyer-Sahling, Nakrošis (2009) atkreipia dėmesį, jog Lietuvos valstybės tarnybos dydis tik iš dalies atitinka Europos viešojo administravimo principus ir tai sieja su tuo, jog centrinės valdžios ir savivaldybių įstaigose be valstybės tarnautojų dirba daug šio statuso neturinčių žmonių, jų statusą reglamentuoja LR Darbo kodeksas.



5 pav. Valstybės tarnautojų ir pareigybių skaičiaus dinamika 2006-2008 metais

Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2009, p. 25.

Dabartinės LR Vyriausybės veiklos programoje vienu iš prioritetų yra įrašyta nuostata tobulinti valstybės tarnautojų atranką diegiant nešališką, objektyvią, centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas. Pasak Kubiliaus (Valstybės tarnybos aktualijos, Nr.15, p.5), svarstoma galimybė įvesti valstybės tarnautojo priesaiką ar specialų pasižadėjimą, o atskirų klausimų sprendimui pasitelkti laikinuosius valstybės tarnautojus, numatant specialią atrankos tvarką ir teisinį statusą.

Valstybės tarnybos 2008 metų ataskaitoje nurodoma, jog lyginant su 2007 metais, į asmeninio (politinio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus priimta 44,4% daugiau asmenų, kai bendras valstybės tarnautojų priėmimas išaugo tik 26%. Manytina, kad tokios tendencijos susijusios su 2008 metais vykusiais Seimo rinkimais, po kurių į Seimo narių padėjėjus-sekretorius buvo priimami politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Asmeninio (politinio) pasitikėjimo tarnautojų atranka esamo teisinio reglamentavimo sąlygomis yra pati lanksčiausia sritis, neturinti nieko bendra su privataus sektoriaus atveju aktualia atrankos proceso orientacija – tokiu atveju sąvoka „atranka“ neturi viso jai būdingų požymių spektro - patronažas šiuo atveju gali būti vertinamas ne kaip išskirtinė problema, tačiau kaip esamo teisinio reglamentavimo sąlygomis susiklosčiusi įprasta praktika.

Šedbaras S. (2007) pažymi, kad asmeninio pasitikėjimo sąvoka reiškia, kad nebūtinai toks tarnautojas yra jį į pareigas skiriančio politiko partijos narys arba kitaip politiškai angažuotas. Toks teisinis reguliavimas yra gana lankstus ir leidžia politikui pasitelkti jam dėl asmeninių, išsilavinimo, patirties ir kitų kriterijų reikalingus pagalbininkus, nežiūrint pastarųjų politinės priklausomybės ar politinio angažuotumo. Visgi akivaizdu, kad politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų atveju atrankos procedūra nėra aktuali.

Analizuojant priėmimo į įstaigos vadovus duomenis, pastebima tendencija, jog konkurso būdu į šias valstybės tarnybos pareigas daugiau priimama vyresnio amžiaus (41-50 m. ir vyresnių) asmenų. Jų tarpe didesnę dalį sudarė moterys (Valstybės tarnybos departamento 2008 metų ataskaita). Pastebėtina, jog į šią valstybės tarnybos pareigybę konkursuose dalyvauja mažiau pretendentų: vidutiniškai 2, kai tuo tarpu į kitas valstybės tarnautojų kategorijas pretendentų skaičius viršija 3. Mažas pretendentų skaičius gali būti aiškinamas įvairiai, visgi neatmetama galimybė, kad tokio pobūdžio konkursai yra tik dar labiau grindžiami asmeninėmis pažintimis ir pretendentų įvairovės nebuvimas yra numanomo subjektyvaus vertinimo pasekmė. Be to, pretendentų skaičių gali įtakoti ir konkretūs reikalavimai – jų formulavimas siejasi su bendrųjų atrankos principų teisiniu reglamentavimu, ypač – specialiaisiais reikalavimais.

Bacevičiūtės A. Ir Juknevičienės V. straipsnyje pateikiami Šiaulių miesto savivaldybėje atlikto valstybės tarnautojų nuomonės tyrimo rezultatai, atskleidžiant jų požiūrį į atrankos procesą, procedūras ir priemones, identifikuojant trūkumus (trukdžius) ir privalumus (stiprybes) bei modeliuojant galimus sprendimo būdus. Šie rezultatai papildo atrankos į valstybės tarnybą nagrinėjimą valstybės tarnautojų vertinimu. Valstybės tarnautojai yra patys susidūrę su atrankos procedūromis ir dėl turimos informacijos gali pateikti darbo temai aktualų požiūrį į atranką, kuris taip pat bus papildomas visuomenės požiūriu.

Panaudojant Bacevičiūtės A. ir Juknevičienės V. atlikto 2008 m. atrankose dalyvavusių Šiaulių miesto tarnautojų nuomonės apie atranką rezultatus galima apibendrinti, kad organizuoti konkursai sudomino palyginti labai mažai kandidatų. Tarp apklaustųjų buvo ir tokių, kurie laimėjo konkursą nedalyvaujant kitiems kandidatams (20% atsakiusių). Tai itin neigiama tendencija – susiklosčius tokiai situacijai neužtikrinamos galimybės atsirinkti valstybės tarnautojus iš didesnio kandidatų skaičiaus, taigi kyla pavojus jog laimėjęs kandidatas toli gražu nepasižymės darbo efektyvumui svarbiais įgūdžiais. Vertinant 2008 metams aktualią šalies ekonominę situaciją mažas kandidatų į valstybės tarnybą skaičius atrodo kaip nenatūrali tendencija – analizuojamu laikotarpiu privatus sektorius negalėjo pasigirti atlyginimų augimo tendencijomis, nedarbas tik didėjo, o kvalifikuotų ir netgi viešojo administravimo išsilavinimą turinčių asmenų Šiaulių savivaldybėje tikrai buvo galima tikėtis. Tendencija suponuoja hipotezę, kad galbūt atranka į valstybės tarnybą visuomenėje vertinama kaip neskaidri ir netikima sąžininga konkurencija į valstybės tarnautojų pareigas. Be to, gal informavimo apie laisvas tarnautojų vietas galimybės neišnaudojamos – pagal numanomą privataus sektoriaus patirtį vargiai ar rastume darbdavį, šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis pasirenkantį iš vieno kandidato.

Bacevičiūtės A. ir Juknevičienės V. tyrimo metu apklaustieji teigiamai vertino atrankos procesą, visgi į klausimą apie tai, ar atranka padeda pasirinkti kompetentingiausią kandidatą „ne visada“ atsakė labai didelė dalis – 55% respondentų. Taigi netgi dalyvavę atrankose ir pilną jų vaizdą susidarę valstybės tarnautojai, nors ir būdami patenkinti atrankos procedūra (visi dalyvavę laimėjo konkursą, taigi nepasitenkinimo priežasčių ir neturėtų būti) pripažįsta jog atranka negarantavo galimybės išsirinkti kompetentingiausius. Taigi tyrimo metu atskleista dar viena silpna atrankų vieta – nepakankamas efektyvumas vertinant konkursą laimėjusių kompetenciją.

Bacevičiūtės A. ir Juknevičienės V. atlikto tyrimo duomenys atskleidžia atrankų vertinimą tik iš dalies – apklausti tik konkursą laimėję kandidatai, todėl natūralu, kad nepatenkintų atrankos procedūromis skaičius yra minimalus. Net ir esant kokiam nors atrankos procesų neskaidrumui, tokio tyrimo pobūdžio metu informacijos apie tai nebūtų gauta. Tuo tarpu visuomenėje per žiniasklaidą perteikiama visiškai priešinga nuomonė – atrankose į valstybės tarnybą skaidrumo pasigendama. Visuomenės požiūrį į atrankos į valstybės tarnybą procesus šiame darbe bus bandoma atskleisti atliekant atsitiktinių visuomenės narių apklausą.

Viešojo sektoriaus atrankos procesų palyginimą su privačiu sektoriumi atlikę Šaparnienė D., Damskienė D (2010) apibendrinamos apklaustų viešojo sektoriaus ekspertų nuomonės pažymi tokias problemas – „lyderių kišimasis į atrankos procesus“, „išankstinės personalo politikos nebuvimas“, „asmeninių kandidatų savybių įvertinimo barjerai“.

Visuomenėje dažnai pabrėžiama, kad atrankos į valstybės tarnybą procedūros stokoja skaidrumo, dažni korupcijos atvejai. Šaparnienės D., Damskienės D. Atliktame tyrime domėtasi ekspertų nuomone apie galimas skaidrumo padidinimo priemones. Ekspertų vertinimu procesai apibūdinti kaip pakankamai skaidrūs, o skaidrumo padidinimas galėtų būti realizuojamas per didesnę komisijos narių skaičių. Atrankos proceso kokybę ekspertai yra linkę vertinti tik po metų (tai pagrindžia bandomojo laikotarpio taikymą), o esminė išsakoma kritika atrankos procesams susijusi su per mažo lankstumo įvardinimu.

Palidauskaite J., Purvinis O., Vaičekonienė V. (2003) savo publikacijoje pastebi, kad daugelyje Vakarų valstybių nauja aplinka skatina keisti ir tobulinti valstybės tarnybą, bandant perimti geriausią privataus verslo patirtį ir taikyti naujas vadybos teorijas. Tuo tarpu Lietuvoje galima pastebėti gana skirtingus, netgi kontraversiškus valstybės tarnautojų veiklos aspektus. Bandoma perimti geriausią demokratiškesnių valstybių sukauptą patyrimą, tačiau vis dar susiduriama ir su senuoju sovietiniu mentalitetu. Valstybės tarnautojai neadekvačiai suvokia savo misiją ir pareigas: užuot tarnavę visuomenei, neretai jie bando sureikšminti savo asmenybę ir padėtį, iškeldami save į galios pozicijas ir savo funkcijose akcentuodami valdymą, o ne tarnavimą. Tai aktuali problema, dalinai išsprendžiama atrankos procesu metu, keičiant valstybės tarnautojų kokybinę sudėtį, visgi taip pat svarbu taikyti ir kitas galimo poveikio priemones.

Korupcijos ir atsakomybės problemą viešojo administravimo sistemoje nagrinėjanti Palidauskaite J. (2005) pažymi, kad tarnautojo atsakomybė remiasi ne tik teisės aktais nustatytais reikalavimais, organizacinėmis bei profesinėmis normomis, bet ir asmeniniais moralės principais. Per teisės aktų ir elgesio (etikos) kodeksų prizmę pereinama prie išorinės atsakomybės ir kontrolės aspekto. Išorinė atsakomybė daugiau sietina su formalia teisine atsakomybe prieš hierarchijos vyresnius, interesų grupių spaudimu ir bandymu įtraukti piliečius į politikos formulavimą ir įgyvendinimą. Vidinės ir išorinės kontrolės balansas leidžia tikėtis geresnių rezultatų, didesnio veiklos skaidrumo, mažiau piktnaudžiavimo, interesų konflikto ar korupcijos atvejų.

Viešosios tarnybos, ekonomikos ir demokratijos sąsajas nagrinėjančiame Cordona F straipsnyje akcentuojama, kad anksčiau paplitęs valstybės tarnautojų parinkimo ir įdarbinimo būdas, rėmęs itin įtakingų asmenų, tarp jų politikų, globa, taip pat valstybės įstaigų darbuotojų paperkamumas, ateityje turėtų išnykti. Tai sąlygos skurdo mažėjimas, subalansuota ekonomikos raida ir demokratijos stiprėjimas. Apibendrinus galima teigti, kad tokių teigiamų tendencijų prognozavimas remiasi objektyviais kriterijais, visgi taip pat ir įvardina galimo progreso Lietuvos šiuolaikinėje situacijoje apribojimus (Vakaruose susiklostę tradicijos kai kuriais atžvilgiais yra pažangesnės, Lietuva susiduria su daugiau problemų, didesniu korupcijos lygiu, skirtingu visuomenės požiūriu į korupciją). Cordona

F. įvardijamos padėties gerėjimo sąlygos vargu ar yra labai lengvai pasiekiamos vertinant esamas tendencijas, todėl taip pat turėtų būti taikomos su teisinio reglamentavimo pokyčiais susijusios priemonės.

4.2 Teismuose kylančios atrankos į valstybės tarnybą problemos

Teisinių atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimą labai svarbu panagrinėti praktinių teismuose iškylančių problemų požiūriu. Raižys D. savo publikacijoje apie Valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų taikymo teismuose problematiką pažymi, kad daugiausiai problemų taikant Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas tvarką kyla dėl to, kad jame nėra įtvirtinti konkretūs konkurso rezultatų panaikinimo pagrindai. Lietuvos Vyriausiasis administracinis teismas 2005 m. birželio 10 d. administracinėje byloje Nr. A-643-05 priimtoje nutartyje suformulavo esmines konkurso rezultatų panaikinimo nuostatas. Teismas šioje byloje konstatavo, jog teisėtų lūkesčių apsaugos principas reikalauja, kad sąžiningai konkursą laimėjusio asmens lūkesčiai nenustačius esminių teisės normų pažeidimų negali būti paneigti. Atitinkamos procedūros pažeidimų vertinimas konkurso rezultatų naikinimo atžvilgiu turėtų būti atliekamas atsižvelgiant į ta, ar toks pažeidimas galėjo lemti ir lemė visos konkurso procedūros ir rezultatų neteisėtumą. Konkurso rezultatai turėtų būti naikinami, jeigu nustatoma, kad dėl padarytų pažeidimų buvo paneigti kongreso procedūros tikslai, nepagrįstai apribotas galimų pretendentų ratas, pretendentai buvo vertinti neobjektyviai arba kitaip iš esmės buvo pažeistos jų teisės ar teisėti interesai, arba konkurso laimėtojas pagal teisės aktų nuostatas negali eiti pareigų, kurioms buvo skelbiamas konkursas.

Raižys D. (2007) pastebi, kad konkursų organizavimo tvarkos apraše nėra reglamentuoti konkurso rezultatų panaikinimo padariniai. Nagrinėdamas tokią situaciją atspindintį atvejį Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas vienoje byloje konstatavo, kad priėmimo į valstybės tarnybą konkursas yra vientisas veiksmas, kurio procedūra apima visus apibrėžtus etapus (konkurso paskelbimą; dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą; konkurso komisijos sudarymą; konkursą; valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą), o pretendento teisių pažeidimas viename iš konkurso procedūros etapų yra pagrindas pripažinti konkurso rezultatus negaliojančiais ir pradėti jį iš naujo, bet ne pakartoti tą procedūros etapą, kuriame padarytas pažeidimas.

4.3 Probleminės atrankos į valstybės tarnybą sritys

Remiantis darbe atlikta mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų analize išskirtos šios atrankos į valstybės tarnybą probleminės sritys:

- Vertinimo metodų įvairovės stoka;
- Tarnautojo darbe aktualių kompetencijų neatspindintis vertinimas;
- Nesąžininga konkurencija dėl konfidencialumo užtikrinimo stokos;
- Įstaigos vadovų atrankos procedūra neįvertina specifinio darbo pobūdžio;
- Komisijos narių kompetencijos užtikrinimo sunkumai;
- Subjektyvaus kandidato pasirinkimo galimybė;
- Nepakankamai aiški konkurso rezultatų panaikinimo tvarka;
- Atrankos į valstybės tarnybą skaidrumo stoka.

Esant dabartiniam teisiniam reglamentavimui konkurso metu kandidatai laiko testą, kurio atsakymai neretai yra išmokstami iš anksto. Bendrieji ir įstatymų žinias tikrinantys klausimai toli gražu neatspindi kandidato tinkamumo darbui, o su konkrečia pareigybe susijusių klausimų parengimo kokybė taip pat dažnai būna nepakankama būsimam darbe aktualių kompetencijų įvertinimui.

Šarmavičius (2006) pastebi, kad konkursą organizuojančios institucijos testų konfidencialumo užtikrinimas taip pat gali būti abejotinas. Galima teigti, kad problema dėl nesąžiningos konkurencijos daliai ar vienam kandidatų sužinant konkurso klausimus iš anksto (klausimų, kuriuos rengia tarnautojo ieškanti organizacija) yra pakankamai aktuali.

Visiškai netaikomi psichologinio vertinimo metodai, nustatantys kandidatų asmenines savybes ir gabumus. Nėra taikomos būsimam darbe svarbius įgūdžius galimai įvertinančios užduotys, nustatančios raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą, minčių dėstymo raštu ir žodžiu sugebėjimus. Lietuvoje netaikoma daugelyje šalių paplitęs situacijų analizės metodika pagrįstas kandidatų vertinimas.

Įstaigos vadovų atrankos principus nagrinėjančiame poskyryje detaliam paanalizuoti ženklūs strateginį vaidmenį atlikiančių tarnautojų konkurso organizavimo trūkumai. Šiuo atveju metodų įvairovės trūkumas itin žalingas. Remiantis privataus sektoriaus patirtimi, būtų naudinga nuodugniai įvertinti asmenines būsimų vadovų savybes, kadangi tai itin aktualu būsimam vadovaujančiam tarnybos pobūdžiui.

Teoriniuose šaltiniuose (Baršauskienė V., 1999) minimi atrankos į viešąjį sektorių metodai:

- Testai raštu;
- Praktiniai testai;
- Testai žodžiu;
- Gabumų, asmenybės testai;
- Informacijos rinkimas.

Toli gražu ne visi metodai galėtų būti taikomi įvertinant esamą teisinį reglamentavimą.

Atrankos į valstybės tarnybą metu itin aktualu užtikrinti atranką vykdančios komisijos kompetenciją, tuo tarpu ekspertų vertinimas teisiškai reglamentuojamas tik kaip galima, tačiau neprivaloma procedūra. Kai kurie labai svarbūs valstybės tarnautojui įgūdžiai, o taip pat ir asmeninės savybės nebūna deramai įvertinti esant nepakankamai vertinimo komisijos kompetencijai. Privataus sektoriaus atveju plačiai taikomos profesionalius personalo atrankos sprendimus siūlančių organizacijų paslaugos, atrankos profesionalų įtraukimas būtų ir viešajam sektoriui naudinga praktika.

Žodinio egzamino metu egzistuoja subjektyvaus kandidato parinkimo galimybė – tiek dviem kandidatams surinkus vienodą balų skaičių, tiek esant komisijos narių iš anksto priimtiems sprendimams.

Nepakankamai aiški konkurso rezultatų panaikinimo tvarka suponuoja situaciją, kad konkursą laimėjęs asmuo gali nebūti priimtas į valstybės tarnybą panaikinus konkurso rezultatus. Tokiu atveju etapiškai gali būti realizuojamas ir iš anksto numatyto kandidato vėlesnio priėmimo atvejis.

Atrankos į valstybės tarnybą skaidrumo stoka minima mokslinėje literatūroje. Kritikuojamos procedūros, neužtikrinančios skaidrumo. Konkrečios įstaigos įtaka atrankos procese gali tik dar labiau sumažinti procesų skaidrumą ir padidinti kandidatų tendencingą pasirinkimą. Esminių teisinių kliūčių neskaidriai atrankos procedūrai nėra.

Atrankos į valstybės tarnybą problemas išvelgia ir užsienio ekspertai. Valstybės tarnybos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos Belgijos federalinės personalo atrankos tarnybos (SELOR) atstovai domėjosi, kaip Lietuvoje valstybės tarnautojai priimami į pareigas, ar užtikrinamas konkursų skaidrumas ir objektyvumas, kokiais principais nustatomi pretendentų vertinimo kriterijai. Dabartinę Lietuvoje veikiančią valstybės tarnautojų atrankos sistema specialistai įvardijo, kaip neobjektyvią (Valstybės tarnybos departamentas, 2007). Pasak Belgijos federalinės personalo atrankos tarnybos kompetencijų valdymo eksperto Koen Verlinden Lietuvoje veikiančių valstybės tarnautojų priėmimo į pareigas modelis turi trūkumų. Skirtingas funkcijas vykdančioms valstybinėms institucijoms ir įstaigoms taikomas vienodas valstybės tarnautojų atrankos testas negali būti efektyvus kokybės atžvilgiu. Testas paremtas tik žiniomis, o kandidatų gebėjimai nevertinami. Po testo vykstantys pokalbiai taip pat ne visada yra objektyvūs ir profesionalūs - juose nedalyvauja atrankos specialistai, o pokalbio rezultatus kiekviena institucija ar įstaiga gali interpretuoti savaip.

Atrankos į valstybės tarnybą vertinime pastebima itin didelė nuomonių įvairovė. Ivaškevičius A. pasisako už liberalesnę atranką „Priėmimas į valstybės tarnautojus turėtų būti daug liberalesnis, leidžiantis pačioms institucijoms spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti“. Todėl galime teigti, kad padidinta atskirų institucijų įtaka atrankos organizavimui tik sumažintų atrankų skaidrumą – sudarytų visas prielaidas piktnaudžiavimui. Metodų ir kriterijų

įvairovės skatinimas didintų atrankos efektyvumą, leistų naudotis pažangiausiai personalo vadybos mokslo laimėjimais, visgi atskiros institucijos įtaka atrankos procese neturėtų tapti grėsme skaidrumui, taigi turėtų būti šiek tiek apribota. Atrankos patobulinimą įvairesniais metodais galima būtų vertinti kaip teigiamą galimų pokyčių kryptį, tačiau patį atrankos organizavimą nederėtų palikti atskiros institucijos vykdyti. Konkursą organizuojanti įstaiga dabartinio teisinio reglamentavimo sąlygomis, remiantis Konkursų organizavimo tvarkos aprašu parengia nuo 30 iki 50 testo klausimų, sudaromų iš konkrečiu atveju aktualių kompetencijų tikrinimui. Atrankos išplėtimą psichologiniais ir įvairių įgūdžių tikrinimu paremtais metodais turėtų realizuoti ne konkreči institucija, bet atitinkamomis kompetencijomis konkrečiam vertinimui pasižymintys vertinimo centrai – tai būtų objektyvesnio įvertinimo variantas, nei tuo atveju, jeigu vertintų tarnautojo poreikį turinti įstaiga.

Fitzenzas (2002) akcentuoja atrankos komandos svarbą. Atrankos komandos efektyvumui svarbūs sekantys kriterijai:

- Darbuotojų atrankos metodikos pagrįstumas;
- Vidutinė interviu trukmė atitinkamoms grupėms;
- Interviu skaičius, norint pasamdyti tinkamiausią asmenį.

Valstybės tarnyboje reglamentuojama konkurso organizavimo tvarka palieka metodikos pagrįstumo svarbą. Reglamentuojama atrankos į viešąją tarnybą procedūroje atrankos komisijos darbas, o taip pat ir pagal konkursų organizavimo tvarką taikoma metodika atlieka svarbų vaidmenį.

Taigi atrankos metodų tobulumas - esminis viešojo sektoriaus darbuotojų profesionalumą įtakojantis veiksnys. Esant teisiškai reglamentuotai procedūrai atrankos procedūros kokybę ženkliai įtakoja tokio reglamentavimo turinys.

Dar vienas analizės metu išryškėjęs atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo trūkumas – nepakankamai detalizuoti valstybės tarnybos pareigybių išsilavinimo ir reikalingų gebėjimų reikalavimai, kurie teisiniuose dokumentuose pateikiami tik bendro pobūdžio teiginiais. Pvz., Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše pateikiamas tik sąrašas įstatymų, kuriais remiantis sudaromas egzamino raštu testas, tačiau kiti reikalavimai pretendentams teisiškai menkai reglamentuoti. Įvairių autorių manymu, tikslinga teisiškai reglamentuoti praktinių užduočių atrankos metu taikymą. Toks atrankos metodas leistų įvertinti užsienio kalbų ir kitų gebėjimų lygį. Pvz., modeliuojant specifinę situaciją, būtų galima patikrinti kandidato į valstybės tarnautojus bendravimo, bendradarbiavimo, problemų sprendimo, konfliktų sprendimo ir kitus gebėjimus.

Vertinga remtis kitų valstybių patirtimi, kai teisiškai reglamentuojamas kandidato į valstybės tarnybą būtinas išsilavinimas, apibrėžiant turimo diplomo sritį ir specializaciją. Kai kuriose valstybėse

(Vokietijoje, Prancūzijoje) kandidatams į valstybės tarnybą privalomas viešojo administravimo (viešosios vadybos) diplomai.

Meyer-Sahling, Nakrošis (2009) ir kiti autoriai atkreipia dėmesį į menkai teisiškai reglamentuotą pakaitinių valstybės tarnautojų atranką. Jų manymu, tikslinga detaliai teisiškai reglamentuoti šių darbuotojų atrankos ir priėmimo tvarką, o rezultatų viešas skelbimas internete ir spaudoje sumažintų visuomenės opinią apie neskaidrų pakaitinių darbuotojų priėmimą į valstybės tarnybą.

Pastaruoju metu pasigirsta pasiūlymų visiškai centralizuoti atrankos į valstybės tarnybą procedūras, įvedant dvipakopę atrankos sistemą (Juknevičienė, Domarkas, 2007). Tokia atrankos į valstybės tarnybą reorganizacija pareikalautų naujo ir detalaus priėmimo į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo, tačiau galėtų išspręsti daugelį dabar pasitaikančių problemų.

Atrankos į valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizė parodė, jog nėra tiksliai teisiškai reglamentuojama, kaip turi vykti pati pretendentų į valstybės tarnybą atranka (egzaminas), kad kuo tiksliau, skaidriau ir efektyviau vyktų pretendentų atranka. Tokių teiginių patvirtina Konstitucinio ir Vyriausiojo administracinio teismo nutartys, išryškinančios atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo trūkumus: nebuvo teisiškai reglamentuojamas egzamino žodžiu privalomo garso įrašo darymas. Dėl to buvo sudaromos prielaidos pažeisti atrankos į valstybės tarnybą nešališkumo ir skaidrumo nuostatas.

Kitas atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo trūkumas yra atrankos komisijos narių kompetencijos atlikti atranką teisinė apibrėžtis. LR Valstybės tarnybos departamentas savo dokumentuose konstatuoja, jog kyla problemų siekiant nustatyti vienokius ar kitokius kandidatų į valstybės tarnybą gebėjimus: kompiuterinį raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą ir pan. Todėl atranka į valstybės tarnybą gali sukurti tik tariamo valdymo išpūdį ir ne visada vertintina kaip objektyvi. Meyer-Sahling, Nakrošio (2009) manymu, tikslinga teisiškai reglamentuoti praktinių užduočių taikymą, atrenkant valstybės tarnautojus. Ši nuomonė grindžiama siekiu padidinti valstybės tarnautojų kompetenciją: kylančioms problemoms spręsti ir valstybės politikos uždaviniams įgyvendinti valstybės tarnautojai turėtų pasižymėti geresniais analitiniais įgūdžiais, kurie įgyjami studijų ar specialių mokymų metu, o patikrinami atrankų į valstybės tarnybą metu. Tokia praktika taikoma Belgijos valstybės tarnyboje (Gilson, Gheysens, 2005).

4.4 Atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo perspektyvos

Atrankos į valstybės tarnybą poreikis yra nuolat pripažįstamas Lietuvos viešojoje erdvėje ir susijusių institucijų deklaruojamas.

2009 m. liepos 30 d. Valstybės tarnybos departamento direktorius O.Šarmavičius, Europos socialinio fondo agentūros direktorius P.Česonis ir Vidaus reikalų ministerijos kancleris E.Gustas pasirašė projekto „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, pateikto pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-01-V priemonę „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“, trišalę finansavimo ir administravimo sutartį.

Šio projekto tikslas - didinti valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą. Jo metu bus vykdomos tokios veiklos kaip valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas, valstybės tarnautojų atrankos instrumento sukūrimas ir testavimas, informacinės sistemos atrankos modulio sukūrimas ir įdiegimas, praktinio vadovo valstybės tarnautojų atrankos komisijoms parengimas ir leidyba, bei atrankos metodų mokymai valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantiems.

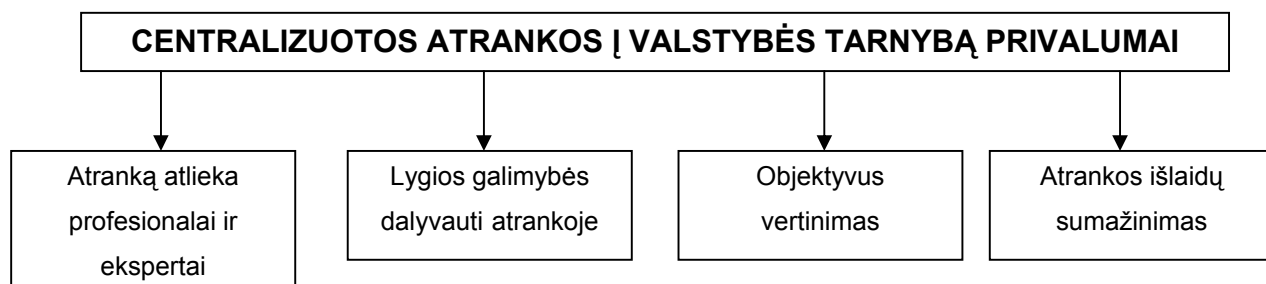
Įgyvendinus projektą bus pasiekti šie rezultatai, kurie pagerins valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą:

- atliktas Valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas;
- sukurtas valstybės tarnautojų atrankos instrumentas (planuojama, kad jį sudarys 5 testų/praktinių užduočių paketai) ;
- sukurtas ir į informacinę sistemą įdiegtas atrankos modulis, išleista naudojimosi instrukcija ir instrukuoti šio modulio naudotojai;
- parengtas ir išleistas praktinis vadovas valstybės tarnautojų atrankos komisijoms;
- parengta mokymo programa ir apmokyta atrankos metodų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantieji.

Projekto įgyvendinime pasitelkti išoriniai privačiame sektoriuje dirbantys paslaugos tiekėjai, todėl tikėtina, kad galimi gerą privataus sektoriaus praktiką pritaikantys rezultatai.

Dar 2006 m. lapkričio mėn. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateikė siūlymą kurti naują valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelį - iš dalies centralizuotą atrankos sistemą. Pirmasis etapas – centralizuotas (vieningas atrankos centras testuoja ir atranka geriausius pretendentes, kurių sąrašą pateikia įstaigoms); antrasis etapas – decentralizuotas (įstaigos organizuoja priėmimą į konkrečias pareigas). Belgijos ekspertai ir Lietuvos mokslininkai teigiamai vertina tokių pokyčių perspektyvas. Siūlomu principu pagrįstos atrankos sistemos sukūrimas padėtų užtikrinti valstybės tarnautojų atrankos skaidrumą, objektyvumą ir kokybę. Pasak Belgijos ekspertų „Lietuvoje svarbiausia įgyvendinti kokybišką centralizuotą bendrą valstybės

tarnautojų atranką ir tik vėliau mėginti pereiti prie specializuotos, kurioje jau didesnėmis teisėmis galėtų dalyvauti valstybės tarnautojų į pareigas priimančios įstaigos”.



6 pav. Centralizuotos atrankos privalumai pagal Šaparnienę D., Damskienę D. (2010)

Centralizuoto valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelio didžiausi privalumai (žr. 6 pav.), tai, kad atrankas vykdytų tik atrankos profesionalai ir ekspertai, kandidatams į valstybės tarnautojus būtų užtikrintos lygios galimybės dalyvauti atrankoje ir būti objektyviai įvertintiems, taip pat centralizuota atranka sumažintų atrankos kaštus - nereikėtų kiekvienu atveju pirkti konkursui reikalingų testų ar kompiuterizuotos atrankos sistemos, institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojams gaišti laiko, vykdant šią atranką, be to, jie turėtų būti specialiai apmokyti.

Pasak užsienio ekspertų, siekiant sukurti stabilią ir veiksmingą valstybės tarnautojų atrankos sistemą labai svarbus Vyriausybės, pačių institucijų ir piliečių palaikymas, visų noras vykdyti skaidrią ir profesionalią atranką.

Europos viešojo administravimo principų kontekste atrankos į valstybės tarnybą procesams svarbūs Nakrošio V. (2009) išskiriami lankstumo ir skaidrumo bei modernios žmonių išteklių valdymo priemonės. Autorius taip pat pateikia rekomendacijas atrankos į valstybės tarnybą gerinimo srityje (3 lentelė).

3 lentelė

Nakrošo V. (2009) pateikiamos rekomendacijos atrankos į valstybės tarnybą gerinimo srityje

Klausimas	Rekomendacija
Lietuvoje nėra vertinami kandidatų analitiniai ir loginiai pajėgumai	Įvesti praktines užduotis ir kitas galimybes kandidatų analitiniam ir loginiam pajėgumams įvertinti
Vadovų priėmimo į valstybės tarnybą nėra taikomos specialios nuostatos (išskyrus institucijos veiklos programos parengimą)	Didinti atrankos centralizaciją, pvz. numatant preliminarios vadovų atrankos galimybę
Pakaitinių valstybės tarnautojų atranka nėra skelbiama viešai – tai riboja atvirą pretendentų konkurenciją	Atrinkti pakaitinius valstybės tarnautojus supaprastinto konkurso tvarka
Lietuvoje daug smulkių viešojo administravimo įstaigų, kurių personalo atrankos pajėgumas yra silpnas	Įvertinti iš dalies centralizuotos atrankos galimybę mažesnėms viešojo administravimo įstaigoms.

Astrauskas A. (2005) aktualizuoja lankstesnės valstybės tarnautojų atrankos sistemos poreikį. Lankstesnė už esamą atrankos sistema, pasinaudojant šiuolaikinėmis technologijomis, leistų greitai užpildyti laisvas tarnautojų vietas gabiais ir išsilavinusiais žmonėmis. Galime daryti išvadą, kad lankstumo siekis ne visada padeda išlaikyti atrankos procesų skaidrumą. Atrankos į valstybės tarnybą, kaip ir kitų viešojo administravimo gaires analizuojantys autoriai (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis V., 2009) pažymi, kad lankstumas daugelyje viešojo administravimo sričių (pvz. personalo valdyme jau po atrankos proceso) yra labai teigiamas dalykas, visgi atrankos procesai turėtų remtis gana išsamiau teisiniu reglamentavimu, kaip skaidrumo siekiam padedančia priemone.

Tinkamiausio, t.y. atitinkamu išsilavinimu, įgūdžiais ir konkrečiam darbui reikalinga kompetencija pasižyminčio kandidato į valstybės tarnyboje egzistuojančią laisvą vietą pasirinkimo svarba išauga dėl šių priežasčių:

1. Netinkamo kandidato parinkimas gali sąlygoti kitų darbuotojų, o tuo pačiu ir visos organizacijos veiklos neigiamus rezultatus.

2. Nesėkminga atranka yra procesas, kuriam reikalingos didelės laiko ir finansinės sąnaudos. Taigi darbuotojų paieška ir priėmimas į darbą brangiai kainuoja.

Viešajam sektoriui tinkamų darbuotojų parinkimas ypač svarbus, nes nuo to nemažai priklauso šio sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė.

Ritz, Thom (2004) darbuotojų atranką viešajame sektoriuje nurodo kaip turintį daugiausiai trūkumų, nes vis sunkiau į valstybės tarnybos pareigas parinkti tinkamus kandidatus. Jiems trūksta kvalifikacijos arba būna per menka jų motyvacija. Autoriai pateikia du pamatinius principus kaip personalo atrankos išeities pagrindą:

- išsamus užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų išmanymas kaip veiksmingos pretendentų atrankos prielaida;
- atrankos vykdymas, siekiant keliamų reikalavimų ir kandidatų turimų gebėjimų sutapimo.

Baršauskienė (1999) išskiria, kad siekiant išvengti subjektyvumo vertinant kandidatų išsilavinimą ir patirtį, kartais pasirenkamas „darbo elementų“ metodas. Darbo elementai – įgūdžiai, žinios ir sugebėjimai, analizės būdu identifikuoti kaip reikšmingi sėkmingam darbui atlikti. Naudojant šį metodą, sudaromas kandidatų reitingas pagal išsilavinimo ar patirties faktus, liudijančius jų kompetenciją įvairiuose darbo elementuose.

Atrankos efektyvumo paliudijimui galėtų būti taikomas bandomasis laikotarpis. Tikruosius atrankos metu įvertinto kandidato sugebėjimus ir motyvaciją darbui visiškai atskleidžia tik praktinė veikla. Bandomasis laikotarpis suteikia galimybę įvertinti darbuotojus ir priimti nuolatiniam darbui tik

tuos, kurie dirbo patenkindami jiems keliamus reikalavimus. Bandomojo laikotarpio teisinis egzistavimas suteiktą galimybę ilgalaikėje perspektyvoje taikyti tik tinkamos atrankos rezultatų pasekmėje atrinktus kandidatus, mažintų neigiamas netinkamo kandidatų pasirinkimo pasekmes.

2010 metais parengtoje ir nemažai kritikos iš suinteresuotų institucijų susilaukusioje valstybės tobulinimo koncepcijoje akcentuojamas nešališkos, efektyvios, iš dalies centralizuotos atrankos į valstybės tarnautojo pareigas (išskyrus pareigas, į kurias priimama politinio arba asmeninio pasitikėjimo pagrindu) diegimas:

- skirtingų taisyklių nustatymas vadovų ir specialistų atrankai, siekiant išsamiai patikrinti atitinkamus pretendentų gebėjimus;
- dviejų pakopų vadovų atrankos sistemos įdiegimas: centralizuotos atrankos etape tikrinamos vadovavimo kompetencijos, o decentralizuotos atrankos etape (konkurse) – tinkamumas konkrečiai pareigybei. Centralizuotą atranką, atsižvelgiant į finansines galimybes, atliktų valstybės įstaiga arba atrinktas privatus paslaugos teikėjas;
- atvirų ir uždarų konkursų vadovų atrankai taikymas. Atvirame konkurse galėtų dalyvauti visi keliamus reikalavimus atitinkantys asmenys. Uždarame konkurse galėtų dalyvauti tik vadovai, praėję centralizuotą atrankos etapą. Siekiant užtikrinti rotaciją, dominuotų uždari konkursai, tačiau speciali komisija (komisijos) galėtų nuspręsti tam tikrai daliai vadovų pareigybių rengti atvirus konkursus;
- decentralizuotos, konkursinės, atviros atrankos į specialistų pareigas numatant galimybę priimti į pareigas tam tikram terminui arba neterminuotai nustatymas.

Uždarų konkursų vertinimas skaidrumo požiūriu neigiamas. Iš esmės didelio pritarimo susilaukia tik atrankos centralizavimo pasiūlymai.

4.5 Atrankos pokalbio taikymas valstybės tarnautojų atrankoje

Atrankos pokalbio (Lietuvos teisinio reglamentavimo atveju – egzamino žodžiu) vertinimas nėra vienareikšmiškas. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje keliama tokio vertinimo subjektyvumo problema.

Vertinant Ispanijos viešojo sektoriaus atrankoje naudojamo interviu patirtį (Salgado Jesús F., Gorriti Mikel, Moscoso Silvia, 2008) minimi tokio atrankos būdo trūkumai aktualūs ir Lietuvoje egzistuojančiai atrankai į valstybės tarnybą. Blogas žodinio egzamino vertinimas siejamas su subjektyvia tokio vertinimo prigimtimi, mažu vertinimo patikimumu, išankstiniu nusistatymu kandidatuojančių asmenų atžvilgiu.

Žodinio interviu neigiamas vertinimas subjektyvumo požiūriu teoriškai pagrindžiamas atrankos metodus analizuojančiuose moksliniuose veikaluose. Lietuvoje taikomas struktūrizuotas interviu užsienio mokslininkų nuomone (Salgado, 1999; Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001; Schmidt & Hunter, 1998) būtų vertintinas kaip viena objektyvesnių praktikų, ypač tuo atveju jeigu jame pilnai atspindimi būsimam darbui aktualūs kriterijai. Ispanijos mokslininkų požiūriu geriausia žodinio interviu taikymo praktika būtų grindžiama šiais požymiais:

- Interviu klausimai turėtų būti grindžiami būsimo darbo analize;
- Darbo analizė atskleidžia esminius pokalbio metu vertintinus rodiklius;
- Visų kandidatų klausiami tie patys klausimai ir išlaikoma ta pati pokalbio struktūra;
- Kandidatų atsakymų vertinimas atliekamas taikant elgsenos įtvirtinimo skalę;
- Vertintojai puikiai apmokyti taikyti kandidatų įvertinimą;
- Sprendimas dėl priėmimo priimamas apklausus visus kandidatus; tai garantuoja, kad visi kandidatai turėjo analogišką dalyvavimo interviu patirtį;

Tarp labiausiai paplitusių interviu tipų minimi elgsenos modelių pagrįstas interviu, situacijos analize pagrįstas interviu, struktūrizuotas elgsenos modelių pagrįstas interviu ir kelis interviu modelius apjungiantis tipas.

Žodinio interviu patikimumas siejamas su užduodamų klausimų ryšiu su būsimo darbo pobūdžiu. Labai svarbu, kiek atitinkami atrankos kriterijai svarbūs konkrečiam darbui – interviu klausimai turi kiek įmanoma labiau atspindėti gerai atsakiusiojo asmens tinkamumą konkrečiam darbui.

JAV parengtose personalo atrankos rekomendacijose pažymima, kad efektyvi personalo atranka apima sisteminių informacijos apie kandidatą surinkimą. Pabrėžiama darbui svarbių faktorių (pvz. komunikacinių sugebėjimų, problemų sprendimo sugebėjimų) nustatymo darbo analizės etapo metu reikšmė. Darbo analizės metu identifikuojamos konkrečios pareigybės atveju atliekamos funkcijos ir efektyviam darbui svarbios kompetencijos. Pažymima, kad atrankos vykdymo ryšys su darbo analizės rezultatais garantuoja skaidresnę atranką ir prisideda prie kandidatų suvokimo apie sąžiningą procesą užtikrinimo (atrankoje dalyvaujantys kandidatai gali realiai įsitikinti atrankos proceso metu atliekamo vertinimo sąžiningumu).

Lowry E.P (1994) taip pat pabrėžia interviu metu taikomų kriterijų ir būsimo darbo sėkmės ryšį. Jis akcentuoja analogiškos interviu struktūros svarbą (struktūrizuotą interviu bendrai laiko objektyvesne interviu forma, kaip ir kiti autoriai), akcentuoja būtinybę susieti interviu ir būsimo darbo turinį. Darbo turinio analizė turėtų apimti reikiamas žinias, įgūdžius, savybes ir įvertinti jų svarbą (Fisher, Nobile, 2011). Numatoma galimybė taikyti stimuliacines situacijas – vertinant kandidatus pagal jas turėtų būti akcentuojami su darbu susiję aspektai. Interviu galėtų būti vertinamas kandidatų elgesys tam tikrų

situacijų atveju – klausimai galėtų būti formuluojami atsižvelgiant į siekį sužinoti, kas kandidatui būtų svarbiausia vienoje ar kitoje situacijoje, kokį elgesio modelį jis pasirinktų.

Interviu proceso pastovumą visiems kandidatams akcentuoja įvairūs autoriai, tai atspindi Lietuvoje egzistuojantis žodinio egzamino procesas.

Žodinio interviu organizavimui labai svarbi atrankos komisija – jos kompetencijos užtikrinimo problemą iškelia daugelis užsienio autorių bei atrankos problemas Lietuvoje nagrinėję autoriai. Lowry E.P. (1994) rekomenduoja interviu procese dalyvaujantiems atrankos komisijos nariams taikyti sekančius esminius kriterijus:

- Komisijos nariai turi turėti pakankamą atitinkamos pareigybės darbui svarbių aspektų įvertinimui patirtį;
- Komisijos nariai neturi pažinoti kandidato.

Komisijos nešališkumo siekis įtvirtintas atranką į valstybės tarnybą Lietuvoje reglamentuojančiuose teisės aktuose. Visgi realus nešališkumo įgyvendinimas yra pakankamai sudėtingas, prie jo galėtų prisidėti atrankos komisijos sudarymo principai.

Žodinio egzamino objektyvumo užtikrinimas susijęs su komisijos narių darbu. Teisinis situacijos sprendimas galėtų būti komisijos sudėties griežtinimo ir atrankos centralizavimo srityse. Organizacijos, į kurios valstybės tarnautojus vykdoma atranka, atstovai geriausiai žino, kokie atrankos kriterijai yra svarbūs – jų indėlis klausimų parengime yra svarbus; visgi būtent per konkrečios organizacijos dalyvavimą iškyla didžiausia atrankos subjektyvumo grėsmė.

Absolūtus subjektyvumas fiksuojamas tuo atveju, kai du kandidatai surenka vienodą balų skaičių – tokiu atveju laimėtoją parenka tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas). Privačiame sektoriuje tokia praktika yra visiškai suprantama ir natūrali, visgi valstybiniame sektoriuje turėtų būti paliekama kuo mažiau subjektyvumą sukuriančių procedūros elementų ir vienodų balų atveju galėtų būti taikomas papildomas visų komisijos narių vertinimas tik geriausiai vienodai pasirodžiusiems kandidatams.

Subjektyvumo problemą nėra paprasta išspręsti vien teisiniu reglamentavimu – remiantis su atranka nesusijusios temos nagrinėjime pateikta Sudnicko T (2009) mintimi „reglamentavimas savaime nepaverčia sistemos skaidresne kadangi visada galima imituoti jo laikymąsi arba surasti jame spragų. Visa tai veda į niekada nesibaigiančias „ginklavimosi varžybas“ – nauji reglamentai iš vienos pusės ir nauji būdai jiems apeiti – iš kitos pusės“.

Taigi tiek atrankos subjektyvumo, tiek galimai pasitaikančia korumpuotos atrankos problemą teisiniu reglamentavimu išspręsti labai sunku – teisiškai to tradiciškai siekiama per atsakomybės

griežtinimą, tačiau siekiant efektyvumo gali būti būtina ne tik garantuoti efektyvią šių veikų kontrolę, tačiau netgi ir pakeisti visuomenės požiūrį.

Įvairūs autoriai akcentuoja, kad būtima darbo sėkmę įtakojantys faktoriai susiję su kandidato įgūdžių ir asmeninių savybių dedamosiomis (Fisher, Nobile, 2011). Lietuvoje egzistuojantis teisinis atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimas sąlygoja tai, kad labiau vertinamos kandidato žinios ir įgūdžiai, negu asmeninės savybės (tai lemia egzistuojanti atrankos procedūra, reglamentuoti jos etapai ir komisijos sudarymo principai). Tuo tarpu egzistuoja tokių pareigybių, kur asmeninės tarnautojo savybės itin svarbios. Asmeninių savybių vertinimą galima būtų atlikti ekspertų taikomais psichologiniais metodais – pvz. remiantis privačiojo sektoriaus terpėje vykstančių atrankos profesionalų vykdomų atrankų, kurių vertinamos kandidatų asmeninės savybės, patirtimi. Asmenines savybės vertinančių metodų taikymas galėtų būti reglamentuojamas kaip kai kurių pareigybių atveju imperatyvi nuostata (šiuo metu ekspertų pasitelkimas atrankai yra galimas, tačiau nėra būtinojo pobūdžio).

5. ATRANKA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ IR VIEŠŲJŲ ORGANIZACIJŲ TEORIJOS

Atranka į valstybės tarnybą – viešojo administravimo tobulinimui svarbus procesas, analizuojamas įvairių viešųjų organizacijų teorijų.

Weberis akcentavo (Denhardt R., 2001) kad teisinė valdžia yra vykdoma per biurokratinį administracinį personalą, veikiantį pagal įvairius kriterijus, iš kurių sekantys yra susiję su atrankos į valstybės tarnybą įgyvendinimu:

Teisiškai apibrėžta kiekvienos pareigybės kompetencijos sfera;

Kiekviena pareigybė užimama laisvų sutartinių santykių pagrindu, todėl iš principo pasirinkimas yra laisvas;

Kandidatai atrenkami pagal jų techninę kvalifikaciją. Racionaliausiais atvejais ši kvalifikacija tikrinama egzaminais, garantuojama techninio išsilavinimo diplomu arba ir vienu, ir kitu. Kandidatai skiriami, o ne renkami.

Vienas iš būdingų Weberio biurokratijos modelio bruožų buvo keliamas reikalavimas, kad valstybės tarnautojai būtų atrenkami remiantis laimėjimų ir nuopelnų kriterijais, o ne kokiais priskiriamaisiais kriterijais (Peters G.B., 2002). Išskiriami darbuotojų atrankos kriterijai gali būti arba jų pasirengimas ir profesinės žinios, tinkamos tam tikroms biurokratinėms pareigoms eiti arba bendra kompetencija bei intelektualiniai sugebėjimai. Atranka pagal nuopelnus remiasi prielaida, kad biurokratija privalo įdarbinti pačius geriausius darbuotojus, tuo tarpu įdarbinimas pagal nuopelnus yra logiška kvalifikuočiausių žmonių atrankos priemonė. Politinio (asmeninio pasitikėjimo) darbuotojų

atranka negarantuoja suderinamumo su „atranka pagal nuopelnus“ principu, tai taikytina tik karjeros tarnautojų atrankai.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų egzistavimas gali būti pagrindžiamas prielaida, kad jų paskyrimas į pareigas lems labiau išreikštus polinkius vykdyti politinės partijos programas nei tai būtų politiškai neutralių karjeros tarnautojų atveju. Visgi politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų skyrimas į pareigas turėtų būti grindžiamas ne vien jų politiniais įsitikinimais, tačiau ir sugebėjimais – priešingu atveju tai nenaudinga ne tik administravimo veiklos kokybės požiūriu, tačiau plačiu požiūriu vertinamoje ilgalaikėje perspektyvoje – ir paskyrusioms politinėms jėgoms. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų atveju turėtų būti vertinama tiek kompetencija, tiek politinis atsidavimas.

Šiuolaikinis atrankos į valstybės tarnybą procesas apima daug didesnę teorinių principų įvairovę, visgi išliko siekis atrinkti kandidatus pagal kvalifikaciją.

Woodrowo Wilsono teorijos kontekste atrankos procesus svarbu izoliuoti nuo politinių procesų – teisiškai atskiriant atranką į politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojus tai yra dalinai pasiekama (karjeros valstybės tarnautojų srityje). Dauguma ankstyvųjų viešojo administravimo teoretikų (Appleby, Goodnowo, Willoughby) visgi sunkiai įsivaizduoja visišką administravimo ir politikos procesų atskyrimą.

Verslo vadybos metodų taikymą viešajam sektoriui analizuojantys teoretikai pabrėžia, kad efektyvumo principas yra svarbus bet kuriai organizacijai. Verslo vadybos metodų ir nuostatų taikymo išlyga laikomas administravimo ir politikos atskyrimas. Efektyvumas atrankoje į valstybės tarnybą iš esmės siejasi su šia sąvoka versle. Atranka į valstybės tarnybą gali būti analizuojama ir kaip verslo vadybos atveju aktuali funkcija. Visgi įgyvendinant kai kuriuos itin svarbius viešojo administravimo principus neišvengiamai gali mažėti efektyvumas – pvz. atrankose procesuose įgyvendinti žmonių teisę į valstybės tarnybą ir siekiant greito atrankos rezultato. Tuo tarpu privačiame sektoriuje efektyvumo siekimui susidaro mažiau kliūčių, o ir demokratijos principų atstovavimas versle rezultato požiūriu nėra svarbus, socialinės atsakomybės vaidmuo gali būti net ir visiškai ignoruojamas tuo pačiu vystant sėkmingą veiklą.

Atstovaujamosios biurokratijos idėjas analizuojantis Peters G.B (2002) pažymi, kad šalia nuopelnų svarbos įdarbinant viešuosius administratorius sureikšminimo egzistuoja ir požiūris, kad būtina kurti administracijas, kurių darbuotojų socialinės bei ekonominės charakteristikos būtų panašios į tų žmonių, su kuriais jie dirbs. Atstovaujamosios demokratijos įdarbinimo modelis laikomas darančiu pamatinę ir ilgalaikę įtaką socialinei struktūrai ir socialiniam susisluoksniavimui. Vertinant Lietuvos atveju aktualią atrankos proceso patirtį atstovaujamosios demokratijos idėjos nėra ženkliai įsigaliojusios – nėra tiesiogiai apibrėžtų su tuo susijusių atrankos kriterijų, tokių principų realizavimas

galimas tik per subjektyvią atrankos procesų dalį. Personalo etninės ir lyčių pusiausviros klausimas aktualus tiek, kiek susijęs su bendrųjų tai liečiančių principų įgyvendinimu, lygiateisiškumo principu, tačiau neįtakoja atrankos proceso tiesiogiai (pvz. valstybės tarnybos atrankoje nėra nieko panašaus į tai kaip priimant į universitetus savo laiku praktikoje taikytas papildomų balų vyrų principas- kokių nors principų, kurie galėtų tiesiogiai įtakoti etninę ar lyčių pusiausviros situaciją, taigi tokia sudėtis susiformuoja ne atrankos, o kitų faktorių įtakoje).

Išskirtinė naujosios viešosios vadybos teorijos įtaka viešajam administravimui. Staponkienė J. (2005) pažymi, kad naujosios viešosios vadybos ekonominį vadybinį konceptualųjį pagrindą sudaro moderniosios organizacijų teorijos, atspindinčios atspindi XX a. pabaigoje įvykusį poslinkį nuo techniškai racionalaus organizacijų valdymo stiliaus naujos organizacijų valdymo paradigmos link.

Atranka į valstybės tarnybą siejasi su žmogiškojo faktoriaus kaip naujos vertės šaltinio, kaip ypatingo organizacijos išteklių, formuojančio konkurencinį pranašumą, pripažinimu naujosios viešosios vadybos plotmėje.

Naujoji viešoji vadyba itin akcentuoja vadybos metodų taikymą viešajame administravime – ši teorijos dalis susijusi su atrankos į valstybės tarnybą procesais.

6. ATRANKA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ – UŽSIENIO PATIRTIS

Atranka į valstybės tarnybą Lietuvoje susiformavo užsienio pavyzdžių kontekste. Išskirtinę įtaką atrankos modernizavimo kryptims turėjo Europos Sąjunga.

Teisiškai apibrėžtas atrankos į valstybės tarnybą procesas būdingas daugeliui valstybių. Užsienio valstybių patirtį valstybės tarnybos srityje nagrinėjantys autoriai (Minkevičius A., Smalskys V., 2008) pabrėžia, jog daugelyje užsienio valstybių kandidatai į valstybės tarnybą turi būti baigę pagal pareigas aktualias aukštąsias mokyklas.

Didžiosios Britanijos pavyzdys išsiskiria tuo, kad atranką į valstybės tarnybą kontroliuoja privati firma – ji atlieka intelekto koeficiento testavimus, teikia priėmimo informaciją, kvalifikacines kategorijas ir užsiima kitomis procedūromis. Literatūroje (Minkevičius A., Smalskys V., 2008) akcentuojamos teigiamos tokio atrankos modelio pasekmės – sutrumpėjęs valstybės tarnautojų atrankos procesas, tarnautojų žinių ir gebėjimų kokybės pagerėjimas.

Prancūzijoje vykdomų konkursų į valstybės tarnybą organizavimas atliekamas mokymo įstaigų.

Vokietijoje ir Italijoje atrankoje į valstybės tarnybą esminį vaidmenį vaidina kandidato teisinis išsilavinimas – teikiama pirmenybė jį turintiems kandidatams. Kai tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje ir Airijoje su valstybės tarnyba labiausiai siejamas bendro pobūdžio, platesnis išsilavinimas, į kurį įeina vadyba bei administravimas, teisė, politikos mokslai.

Literatūroje egzistuoja du iš esmės skirtingi požiūriai į išsilavinimą:

1. valstybės tarnyboje gali dirbti universalus išsilavinimo asmenys;
2. valstybės tarnyboje gali dirbti tik specialistai.

Vertinant užsienio patirtį dažniausiai pasitaikantis specialistų modelio taikymas – teisinio išsilavinimo poreikio sureikšminimas, tačiau daugelyje valstybių lygiai taip pat gali būti taikomas ir su institucijų veiklos pobūdžiu susijusio išsilavinimo reikalavimas.

Bendresnio pobūdžio specialistų įdarbinimas užsienio šalių įdarbinimo modeliuose taip pat yra gana paplitęs reiškinys.

Taigi vertinant su išsilavinimu susijusių užsienio patirtį, nėra tikslinga vaikytis vieno konkretaus modelio, tikslingiau atsižvelgti į konkrečios pareigybės atveju aktualius kriterijus.

Tvirtos socialinės garantijos valstybės tarnautojams būdingos daugeliui valstybių. Pokyčiai jų mažėjimo kryptimi galimi kaip naujosios viešosios vadybos įtaka.

Darbuotojų judėjimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus įvairiose užsienio šalyse vertinamas skirtingai – vienur tai suvokiama kaip valstybės tarnybos atvirumo įgyvendinimo pasekmė, geresnis visuomenės interesų atstovavimas, kitur vertinamas griežtai neigiamai (ypač viešojo sektoriaus darbuotojų perėjimo į privatų atžvilgiu).

Iš esmės viešojo ir privataus sektoriaus atveju aktualios vertybės šiek tiek skiriasi – taigi galima teigti, kad tai natūraliai mažina darbuotojų judėjimą tarp šių sektorių ir iš esmės kartais riboja įvairesnės patirties valstybės tarnautojų sudėtį. Vertinant verslo vadybos metodų taikymą viešajame sektoriuje teigiančiųjų požiūriu privataus sektoriaus darbuotojų priėmimas į viešąjį sektorių būtų laikytina teigiama praktika.

Centralizuotas skyrimas į valstybės tarnybą taikomas JAV, Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Belgijoje, Italijoje ir daugumoje trečiojo pasaulio šalių (Peters G.B., 2002). Tai labiausiai įdarbinimą pagal nuopelnus realizuojantis modelis, kadangi konkrečios organizacijos poveikis atrankai yra visiškai apribotas, nėra prielaidų jų piktnaudžiavimui skiriant tarnautojus.

Decentralizuota atranka taikoma šiaurinės Europos šalyse, Ispanijoje ir daugelyje Lotynų Amerikos šalių – jų atveju kiekviena įstaiga yra atsakinga už savo personalo samdymą. Literatūroje (Peters G.B., 2002) pabrėžiama, kad decentralizuota įdarbinimo sistema leidžia gana plačiai taikyti šališkus bei priskiriamuosius kriterijus samdant valstybės tarnautojus.

Apibendrinant galima teigti, kad decentralizuota atranka labiau tinka šalims, kurios patiria mažesnes skaidrumo problemas (pvz. Skandinavijos šalyse neskaidrumo problema yra ženkliai mažesnė nei Rytų Europos šalyse).

Atskirai nagrinėdamas Europos Sąjungos patirtį atrankos srityje Biesen (2006) pažymi, kad daugelyje valstybių narių (AT, DE, DK, EE, FI, IT, PT, CZ, HU, LT, LV, NL, SE, SI, UK) sistema yra decentralizuota, atskiros ministerijos vykdo atskiras procedūras. Šalyse, kur sistemos yra centralizuotos, atranką vykdo ministerija (ES, FR), ar nepriklausoma institucija/ komisija/ komitetas (IE, MT, PL, SK, BE, CY, EL,). Liuksemburge priėmimas į tarnybą gali būti vykdomas centralizuotai Valstybės tarnybos ministerijoje arba decentralizuotai įvairiose administracijose, priklausomai nuo pareigybių pobūdžio.

Biesen aprašo minimalias priėmimo į valstybės tarnybą įvairiose ES šalyse sąlygas - daugelis valstybių narių reikalauja, kad asmuo neturėtų įrašų apie teistumą; nacionaliniai reikalavimai ne visada yra taikomi tik ES piliečiams, tačiau kai kurioms pareigybėms užimti ES pilietybė yra reikalavimas. Dažniausiai universiteto diplomas aukščiausiai valstybės tarnybos kategorijos pareigoms užimti yra reikalavimas. Vyrauja tendencija netaikyti amžiaus ribos, pagal lygybės reikalavimus, tačiau kai kurios valstybės narės (AT, FR, LU, DE, NL, LT) vis dar nėra to principo įgyvendinusios. Iš esmės minimalus amžius valstybės tarnyboje yra 18 metų, tačiau Slovėnijoje ir Suomijoje – 15 metų. Valstybinės kalbos puikios žinios yra teisinis reikalavimas kai kuriose valstybėse narėse (AT, BE, FI, LU, NL).

ES šalyse aktualu, kad informacija apie laisvas vietas valstybės tarnyboje yra prieinama visiems piliečiams ir iš esmės, informacija apie laisvas vietas turi būti skelbiama bent jau oficialiame leidinyje. Be to, tokia informacija turi būti skelbiama nacionalinių laikraščių užimtumo skyreliuose bei pateikiama per nacionalinę įdarbinimo agentūrą. Prancūzijoje planuojamų konkursų preliminarus tvarkaraštis kitiems metams yra paskelbiamas gruodžio mėnesį. Kai kurios valstybės narės skelbia laisvas vietas oficialiuose tinklalapiuose. Vienodų galimybių principas yra taikomas visose valstybėse narėse. Šalys laikosi įvairių pozicijų taikydamos vienodo elgesio visiems kandidatams principą. Kai kurios valstybės narės (SE, AT) skatina moteris dalyvauti vadovaujančiose kategorijose, o kitos (BE, UK) stengiasi ypač pagerinti prieigą neįgaliesiems (UK) bei etninėms mažumoms. Kai kuriose šalyse yra tiek registracijos internete, tiek popierinės formos (BE, EI, FR, ES). Panašiai ir prieigos prie dokumentų susijusių su atrankos procedūra teisė skiriasi skirtingose šalyse.

Atrankos organizavime gali būti išskiriami skirtingi kandidatų vertinimo metodai. Dažniausia naudojamas egzaminas tiek žodžiu, tiek raštu. Egzaminai raštu dažniausiai yra rengiami pirmuose atrankos etapuose ir jie yra skirtingi priklausomai nuo pareigybės. Kai kurios šalys naudoja testus kompiuteriu (BE, LU, DE, EI, UK), kuriuos sudaro gebėjimų, asmenybės, samprotavimo, gabumų tikrinimas bei simuliaciniai pratimai. Testai raštu yra naudojami, kad būtų sumažintas bendras kandidatų skaičius ir tik tie asmenys, kurie atitinka nustatytus standartus, pereitų į kitą egzaminų etapą

(Lietuvai būtų naudinga pasinaudoti atrankų metodikų įvairovės patirtimi). Galutinis etapas dažniausiai yra egzaminas žodžiu arba pokalbis. Egzaminas žodžiu yra naudojamas, kad įvertintume ar kandidatas yra tinkamas imtis numatomų pareigų. Kai kuriose šalyse (AT, BE, DE, LU, PT, SK) psichologiniai testai ar vertinimai yra naudojami ir /arba pokalbiuose dalyvauja psichologas (psichologinis vertinimas paplitęs Lietuvos privačiame sektoriuje, tuo tarpu viešajame nėra reglamentuojamas jo taikymas). Jei ES narėse šalyse priėmimo į tarnybą pokalbis yra naudojamas kaip vienintelis atrankos būdas, dažniausiai jame vertinama kandidato profesinė patirtis bei priežastys, kodėl kandidatas nori dirbti tą darbą.

Cardona F (2006) pažymi, kad visose ES valstybėse narėse esančios atrankos į tarnybą sistemose yra siekiama, kad:

1) Priėmimo į tarnybą sistema siektų atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus valstybės tarnybos esamai pareigybei;

2) Šalies teisinė bazė pripažintų teisę į lygių galimybių, privalumais besiremiančią prieigą dirbti valstybės tarnyboje ar valstybės institucijose, nepaisant, rasės, etninės grupės, lyties, šeimyninės kilmės, religinių ar politinių įsitikinimų.

Cardona F pažymi, kad esant tokioms aplinkybėms, priėmimo į tarnybą struktūrą sudaro taisyklės, įgyvendinančios šiuos principus ir užtikrinančios jų efektyvų praktinį įgyvendinimą realiame gyvenime. Tuo atveju, minimalūs struktūriniai priimtinos priėmimo į tarnybą procedūros elementai atitinkantys dažniausiai pasitaikančius standartus ES valstybėse narėse yra šie:

1) taisyklės, reglamentuojančios priėmimo į tarnybą procedūras, remiasi atviru konkursu tarp tų kandidatų, kurie atitinka tam tikrus bendrus reikalavimus, kurie dažniausiai yra: pilietybė, pilnametystė, tinkamas universitetinis išsilavinimas ar akademinės kvalifikacijos, išrašas apie neteistumą ir fizinės galimybės eiti atitinkamas pareigas.

2) kandidatai privalo atitikti tam tikrus specifinius reikalavimus, kurie yra būtini tam tikram darbui atlikti, t.y. žinios bei profesinė patirtis. Tam, kad šie kriterijai būtų įvertinti reikalinga surengti tam tikrus egzaminus bei įvertinti gyvenimo aprašymą.

3) Konkursas turi būti paskelbtas bei turi būti užtikrinta, kad skelbimas apie laisvą vietą yra išplatintas visoje šalyje kaip galima plačiau.

4) Skelbime apie konkursą laisvai vietai užimti turi būti išdėstyti visi šios procedūros reikalavimai, o ypač egzamino, jei toks bus, temų sąrašas, paskutinė paraiškų bei patvirtinančių dokumentų pateikimo diena, bei kiti papildomi privalumai į kuriuos reikia atsižvelgti vertinimo komisijai (pavyzdžiui, vertinga profesinė patirtis, papildomos kvalifikacijos įgytos mokymuose, dokumentai

patvirtinantys užsienio kalbų žinias, tam tikros kompiuterinio raštingumo žinios, ir t.t.). Kandidatams turi būti suteikiama pakankamai laiko surinkti reikiamus dokumentus bei pasirengti egzaminui.

Užsienio valstybių patirtis yra naudinga vertinant Lietuvai aktualias atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo perspektyvas. Tuo tarpu ES atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimas padarė ženklia įtaką Lietuvoje egzistuojančiam reglamentavimui bei darys tokią įtaką ateityje.

7. KANDIDATŲ Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MOTYVACIJA

Darbuotojų motyvacijos reikšmė viešajame sektoriuje tokia pat didelė kaip privačiame. Dėl ypatingų viešųjų įstaigų tikslų ir jų vaidmens valstybėje darbuotojų motyvacijai tenka tik dar svarbesnis vaidmuo.

Baršauskienė (1999) išskiria tokius pagrindinius darbuotojų motyvacijos šaltinius:

- Bendrieji socialiniai motyvatoriai;
- Organizacijos tikslai;
- Darbo turinys;
- Darbo sąlygos;
- Pinigai.

Analizuodamas viešajai administracijai suformuoti ir išlaikyti savo personalą leidžiančius metodus Peters G.B (2002) pamini Clarko ir Wilsono pateikiamoje organizacijų ir narystės jose apžvalgoje suklasifikuotas paskatas: materialines, tikslines ir solidarumo.

Materialinės paskatos – tai tokie veiksniai kaip alga, pašalpos ir tiesioginė finansinė nauda.

Tikslinės paskatos susijusios su individo galimybe organizacijoje daryti tam tikrą įtaką vyriausybei formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką – tai kitaip gali būti apibūdinama kaip ši tą padaryti darbe.

Solidarumo paskatos kyla iš socialinių tarnybos ir grupinės narystės aspektų, kurie viešosios tarnybos atveju kai kuriose šalyse gali reikšti priklausymą vienai iš prestižiškiausių visuomenės organizacijų.

Tikslines paskatas galima lyginti su privačiame sektoriuje taip pat aktualia darbo turinio motyvacija. Visgi nemažai valstybės tarnautojų dažnai skėsčioja rankomis „negaliu nieko pakeisti“ ir veiklos suvaržymai bei iš tikrųjų ne nuo jų priklausančių sprendimų įgyvendinimas net nejaučiant jiems asmeninio pritarimo nesuderinama su motyvacija per tikslines paskatas.

Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimą analizuojanti Rosen D. E (2007) valstybės tarnautojų atvejui akcentuoja Maslow poreikių piramidės savirealizacijos pakopą. Pasak autorės ryšys tarp darbinio gyvenimo kokybės ir geresnės paslaugų kokybės priklauso nuo aukščiausių vietą užimančios

motyvavimo priemonės. Darbuotojai gali siekti išsakyti savo mintis ir idėjas apie paslaugos esmę tik turėdami galios priimti sprendimus, kuri bus turiningesnio darbo funkcija arba įeis į dalyvaujamojo valdymo sistemą. Galios suteikimas darbuotojams Rosen D. E. Požiūriu – svarbiausia motyvavimo priemonė.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo turiniu ir jį atliekant atsiveriančiomis savirealizacijos galimybėmis motyvuoti darbuotojai itin prisidėtų prie viešųjų organizacijų tikslų. Visgi atrankos į valstybės tarnybą proceso metu sudėtinga įvertinti kandidatų motyvaciją. Vienas būdų tai padaryti būtų privačiame sektoriuje tam tikslui taikomas atrankų profesionalų įvertinimas, šiuo metu neturintis teisinio pagrindo.

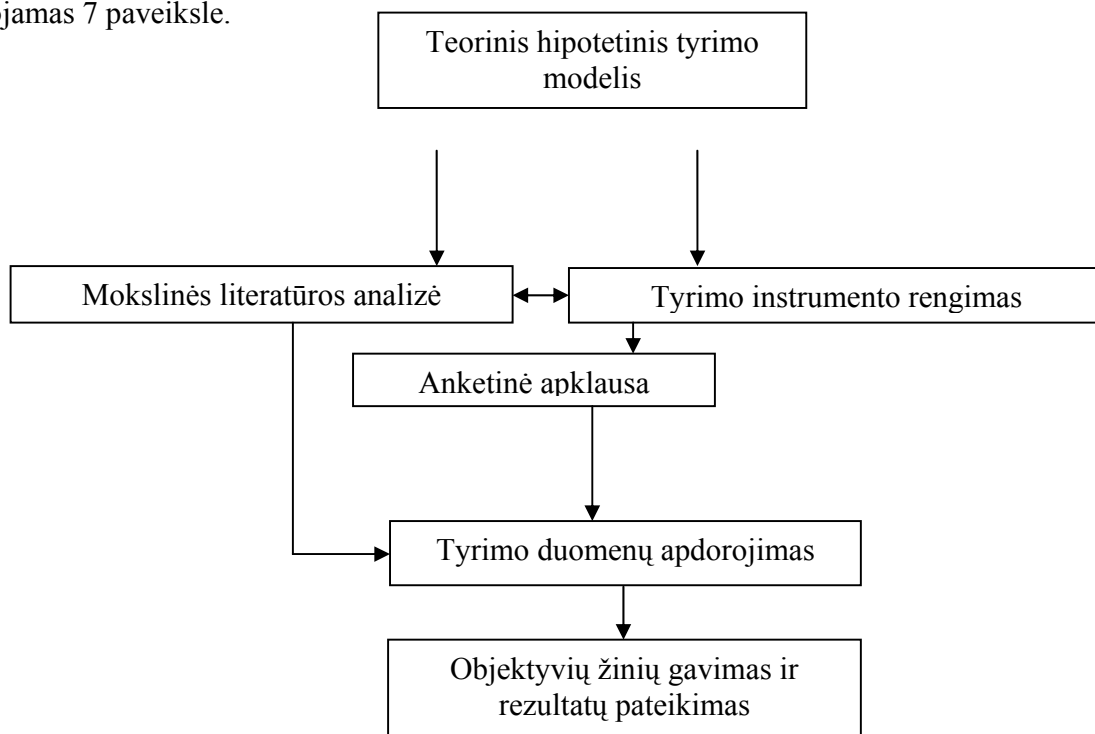
8. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TYRIMO METODIKA

8.1. Teorinio tyrimo metodologija

Metodologiniu teorinio teisinio atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimo tyrimo pagrindu laikytinos šios socialinių mokslų koncepcijos:

- Socialinių technologijų apibrėžtis, nusakanti socialinės veiklos būdų, metodų ir pasiekimų visumą, naudojamą įvairių institucijų siekiant užsibrėžtų tikslų ir sprendžiant kylančias įvairaus lygio problemas.
- Sociologinė informacijos socialinio ribotumo teorinė prieiga, teigianti, kad socialinės aplinkos veiksniai gali turėti reikšmingos įtakos informacijos sklaidai ir tokiu būdu sąlygoti organizacijos veiklą.
- Pokyčių kompleksiskumo koncepcija, kiekvieną organizaciją analizuojanti kaip sąveikaujančių komponentų sistemą, kurioje pokyčiai paliečia visus sistemos komponentus.

Atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo tyrimui naudota mokslo literatūros šaltinių ir teisinių dokumentų analizė ir kiekybinis bei kokybinis tyrimo metodai. Loginis tyrimo kelias vaizduojamas 7 paveiksle.



7 pav. Loginis tyrimo projektavimo kelias

Mokslo literatūros šaltinių analizė yra teorinis kontekstas pagrindinei tyrimo sričiai. Jau esamų teorijų ir atliktų tyrinėjimų duomenys padeda suformuoti požiūrį į analizuojamą reiškinį bei nustatyti

pagrindinę tyrimo kryptį. Be to, teorinė mokslo literatūros šaltinių analizė tarnauja kaip papildomas informacijos šaltinis nustatant, kokius duomenis rinkti, kokie metodai geriausiai tinka jų atskleidimui, t.y., teorija padeda kryptingai orientuotis stebint ir analizuojant tiriamą reiškinį (Kardelis, 2005). Konkrečios temos problematikai atskleisti itin reikšminga teisinių dokumentų analizė.

Kokybinis tyrimo metodas yra suvokimo procesas, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Tai leidžia tyrėjui sukonstruoti kompleksinį holistinį paveikslą, analizuoti įvairius aspektus, išsamiai perduoti informantų požiūrius. Vienas iš kokybinio tyrimo privalumų – jo natūralistiškumas. Be to, pasak Kardelio (2005), kokybiniai tyrimai pasižymi lankstumu, nes yra orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus, į procesą, o ne į išvadą.

Kiekybinis tyrimo metodas apima sisteminių skaitmeninės informacijos rinkimą, remiantis atitinkama kontrolės sistema bei šių duomenų statistinę analizę. Žydžiūnaitė (2001), remdamasi Polit ir Hungler, išskiria šiuos kiekybinio tyrimo bruožus:

- tyrimas pradedamas nuo iš anksto numatytų, intuicija besiremiančių koncepcijų aiškinimosi;
- remiamasi struktūruotomis procedūromis ir formaliais instrumentais, renkant informaciją;
- informacija renkama kontroliuojant tiriamuosius;
- analizuojama skaitmeninė informacija, naudojant statistines procedūras.

Kiekybinis tyrimo metodas pranašus tuo, kad leidžia per palyginti trumpą laiką ir sąlyginai nedidelėmis sąnaudomis surinkti didelį informacijos apie tiriamą fenomeną kiekį. Paprastai tokie tyrimai yra naudojami, kai siekiama surinkti informaciją iš tam tikros populiacijos, atsižvelgiant į tiriamojo reiškinio paplitimą, pasiskirstymą ir ryšius tarp kintamųjų.

Darbo atveju aktualiame tyrime buvo panaudotas struktūrizuotos apklausos metodas.

8.2 Kiekybinio tyrimo tiriamieji

Ekspertų atrankos į valstybės tarnybą atžvilgiu dalinai atspindi darbe panaudoti literatūros šaltiniai. Nagrinėjamos temos atveju – atranka į valstybės tarnybą yra itin reikšminga plačiajai visuomenės daliai, patiriančiai šio proceso efektyvumo poveikį per viešųjų įstaigų veiklos rezultatyvumą – labai svarbus visuomenės požiūris.

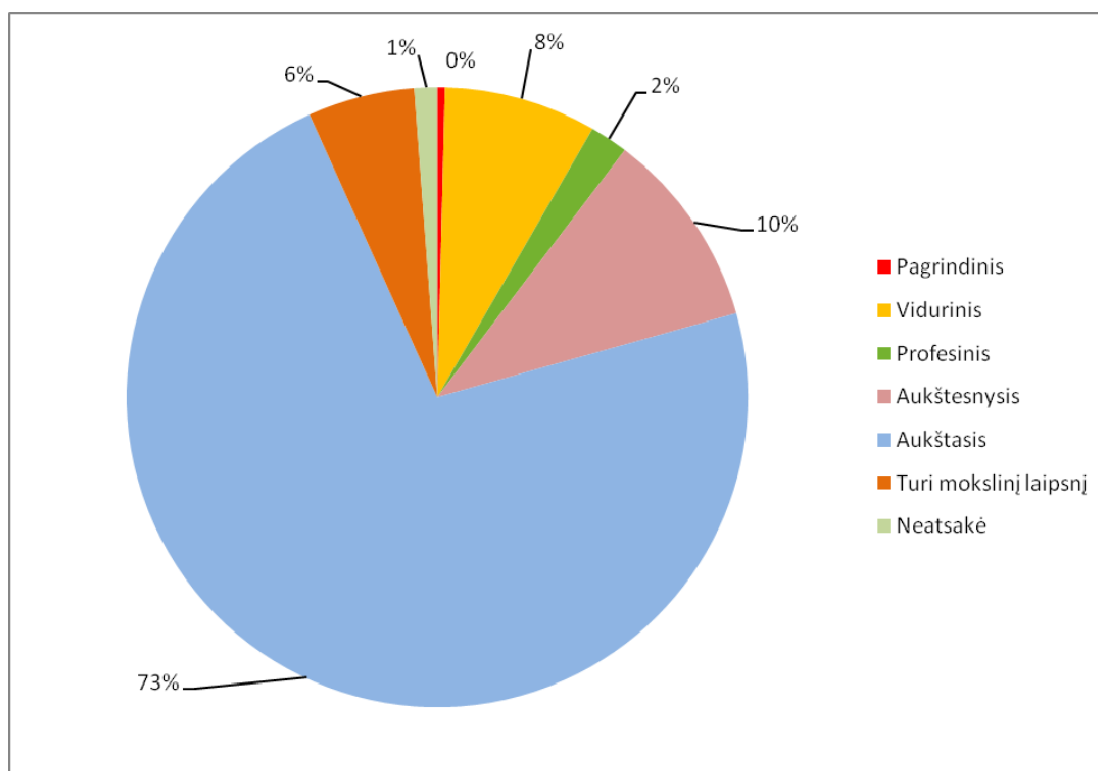
Siekiant pagrįsti atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo aktualumą naudota 252 atsitiktinai internete viešai www.apklausa.lt pateiktą klausimyną atsakiusių respondentų apklausa (apklausa pradėta analizuoti tada, kai atsakiusių skaičius pasiekė 252).

Atranka į valstybės tarnybą gali būti patobulinta neišvengiamai keičiant ir teisinį reglamentavimą, taigi atskleistas tobulinimo poreikis – teisinių priemonių taikymo poreikis.

Vykdomo tyrimo tiriamieji gali būti apibūdinti klausimyne buvusių demografinių klausimų dėka.

Atliktas tyrimas nebuvo pagrįstas reprezentatyvios imties kriterijumi ir yra tik žvalgybinio pobūdžio. Visuomenės nuomonės tyrimas galėtų būti reprezentatyvus tik apklausus nepalyginamai didesnę respondentų skaičių. Visgi darbe apklausai skirtas tik teorinę analizę papildančio metodo vaidmuo, taigi ir nereprezentatyvi tiriamųjų imtis leidžia daryti tam tikras išvadas ir gali suponuoti išsamesnių visuomenės nuomonės tyrimų poreikį.

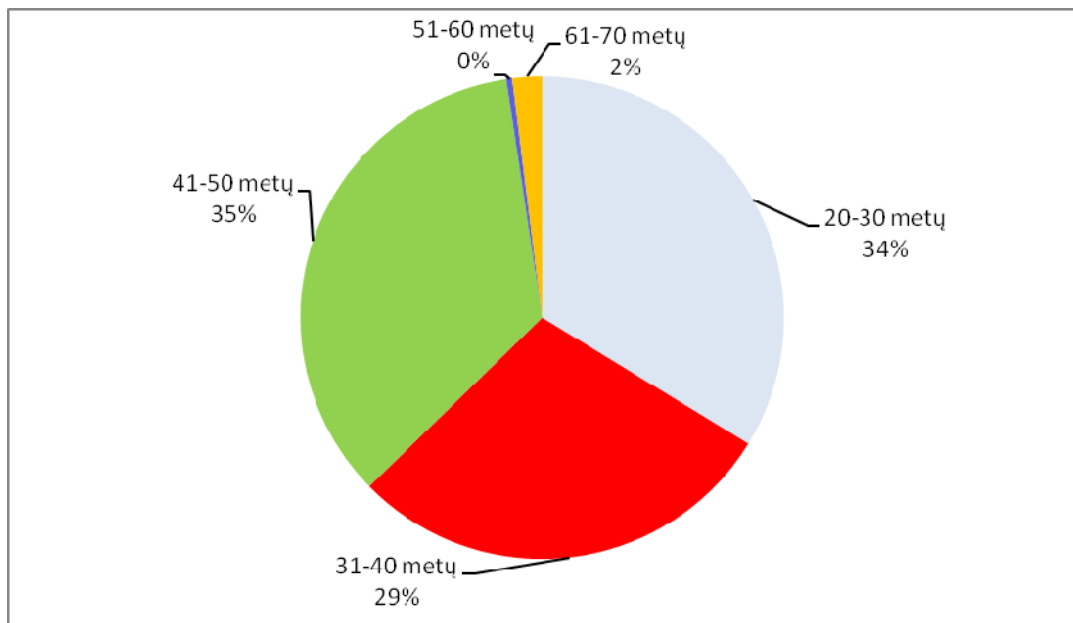
Tiriamųjų išsilavinimo charakteristikas ženkliai įtakojo pasirinktas apklausos vykdymo būdas (žr. 8 pav.). Internetu besinaudojančiųjų išsilavinimo rodikliai yra pakankamai geri, dauguma atsakiusiųjų apklausą internete turėjo aukštąjį išsilavinimą. Pakvietimus sudalyvauti apklausoje gavę asmenys buvo laisvi nuspręsti, ar gali dalyvauti apklausoje – natūralu, kad atsižvelgdami į atrankos temą tą padaryti apsisprendę labiau atranka į valstybės tarnybą besidomintys ar viešojoje erdvėje daugiau apie tai girdėję asmenys. Internetinės apklausos realizavimas užtikrino maksimaliai laisvą respondentų apsisprendimą atsakyti.



8 pav. Apklaustųjų išsilavinimas

Apklausa internetu metodu papildė 1 priede pateikiamu klausimynu gaunamą informaciją automatiškai registruojamomis atsakymo trukmės ir respondentų gyvenamosios vietovės duomenimis. Susisteminius papildomai fiksuojamą informaciją paaiškėjo, kad 12 klausimų klausimyną respondentai atsakė per vidutiniškai 5 minutes. Dauguma atsakiusių gyvena miestuose – susisteminius apie respondentų gyvenamąją vietovę automatiškai fiksuojamą informaciją net 68% atsakiusių pagal buvimo vietovę priskirti Vilniaus, Kauno, Panevėžio, Šiaulių ir Klaipėdos miestams, likusioji dalis išsiskyrė vienetiniu mažesnių miestų užfiksavimu – tarp atsakiusių buvo Trakų, Kelmės, Druskininkų, Opelių, Kaišiadorių vienetinių atvejų, paminėtina, kad užfiksuoti Dresdene, Osle, Paryžiuje, Londone atsakinėjimo metu buvusių ir pagal automatiškai fiksuojamą buvimo vietą iš Islandijos atsakiusių vienetiniai atvejai. Galima apibendrinti, kad atsakiusių įvairovė jų buvimo vietos požiūriu tikrai yra užtikrinta.

Nagrinėjant atsakiusių amžių pastebima, kad dauguma (34%) atsakiusių priklauso 20-30 metų amžiaus grupei (žr. 7 pav.) – tai aiškintina tuo, kad nemažą tokių interneto projektų kaip www.apklausa.lt lankytojų dalį sudaro besimokantis jaunimas; kiek mažiau (29%) atstovauja 31-40 metų amžiaus grupę, tuo tarpu 41-50 metų procentas dalyvavusių apklausoje tarpe dar mažesnis (25%), 51-60 metų grupei priklausė 0% (1 respondentas), o 61-70 metų grupei atstovaujančių nėra. Tai paaiškinama taip pat ir apklausos vykdymo būdu – klausimyną platinant per internetą. Internetu besinaudojančių vyresnių gyventojų skaičius yra mažesnis. Vertinant respondentų amžiaus įvairovę internetinis apklausos vykdymas suponuoja trūkumą vyresnio amžiaus požiūrio neatspindėjimo srityje. Visgi vertinant tyrimo tikslą nėra prielaidos apie iš esmės skirtingą vyresnio amžiaus nuomonę nėra itin pagrįstos ir konkrečiu atveju demografinės charakteristikos traktuojamos tik kaip papildančios tyrimo rezultatus, tačiau nevaidinančios pagrindinio vaidmens jų interpretavimui.



9 pav. Respondentų amžius

Analizuojant respondentus pagal lytį pastebima, kad moterys sudarė 56% apklaustųjų, vyrų buvo 43% visų atsakiusiųjų, 2 respondentai neatsakė į klausimą apie lytį. Priežastinis šių charakteristikų aiškinimas nėra lengvas ir tegalėtų remtis menkai pagrindžiamomis prielaidomis - kad valstybės tarnybos atrankos problematika labiau įdomi moterims (tai atspindi net ir dirbančių joje statistika); kad moterys yra labiau linkusios skirti laiko tokioms apklausoms; kad tai lėmė atsitiktinai susidariusi pakviestų dalyvauti atrankoje imtis.

Klausimui apie tai, kuriai darbuotojų grupei priskiriamas apklausos dalyvis, reikšmingiausi atsakymai, identifikuojantys privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojus. 49% apklaustųjų buvo privataus sektoriaus darbuotojai, 27% viešojo sektoriaus darbuotojai. Taip pat apklausoje dalyvavo 7% verslo savininkų, 9% studentų, 7% bedarbių, 1% pensininkų.

Galima apibendrinti, kad tyrimo rezultatai atspindės įvairių demografinių požymių apklaustųjų požiūrį į atranką į valstybės tarnybą.

8.3 Tyrimo instrumentarijus

Respondentai apklausti naudojant priede Nr. 1 pateikiamą klausimyną. Apklausos vykdymas per internetinę apklausų svetainę leido užtikrinti didelę apklausiamųjų įvairovę – pakvietimai atsakyti anketos klausimus buvo išsiųsti internete skelbiamais elektroninio pašto adresais, paprašyta atsakyti apklausą forumuose, socialiniame tinkle „Facebook“ ir kt. Siekiant užtikrinti, kad į klausimus atsakys

taip pat ir atrankoje į valstybės tarnybą dalyvavę asmenys, su prašymu sudalyvauti apklausoje kreiptasi į viešajame sektoriuje dirbančius asmenis. Toks anketavimo realizavimo variantas buvo labai patogus duomenų apdorojimui, leido išvengti duomenų apdorojimo klaidų ir apdoroti duomenis per sąlyginai trumpą laiką, o pačia apklausą atlikti labai greitai. Internete vykdoma apklausa patogi ir respondentams – gavę pakvietimą sudalyvauti joje jie gali labai greitai atsakyti į pateikiamą anketą, taigi nuomonės pareiškimas vertinant jų požiūriu nėra komplikuoatas, o respondentų dalyvavimas apklausoje dėl savo paprastumo yra lengviau pasiekiamas tyrėjui.

Visgi pasitaikė ir neatsakiusiųjų anketos klausimus – kai kurie respondentais sureagavo į apklausą palyginti lengvabūdiškai nepateikdami atsakymų į bazinius su jų demografinėmis charakteristikomis susijusius klausimus. Su darbo tema susijusių klausimų neatsakymas gali rodyti tiesiog per mažą respondentų susidomėjimą atranka į valstybės tarnybą.

Pateikiant nustatytos struktūros klausimų bloką keli anketos klausimai buvo skirti tiriamųjų demografinėms charakteristikoms. Likę klausimai buvo vienaip ar kitaip susiję su atrankos į valstybės tarnybą klausimu. Siekiant išskirti respondentų patirtį klausta, ar jie yra dalyvavę atrankoje į valstybės tarnybą.

Remiantis hipoteze, kad neigiamas požiūris į atrankos procesus, ypač skaidrumo požiūriu, gali neigiamai įtakoti apsisprendimą dalyvauti atrankoje, bandyta atskleisti priežastis, kurios lėmė tai, jog apklaustieji nedalyvavo atrankoje į valstybės tarnybą.

Vertinant tai, kad apklausiami atsitiktiniai ir nebūtinai itin geru žinių lygiu apie atrankos į valstybės tarnybą procesus pasižymintys respondentai, siekta suformuluoti klausimus kuo paprasčiau, vengiant labai moksliskų sąvokų ir derinant formuluotes prie viešoje erdvėje paplitusių apibūdinimų.

Taikytą struktūruotą tyrimo instrumentą (anketą) sudarė 12 klausimų bei į kiekvieną jų pateikiami keli alternatyvūs atsakymai. Visiems respondentams pateikti analogiški klausimai. Rengiant anketą, naudotasi mokslinės literatūros analize bei metodologine socialinių tyrimų literatūra. Konstruojant klausimyną, dėmesys buvo kreipiamas į respondentų požiūrį.

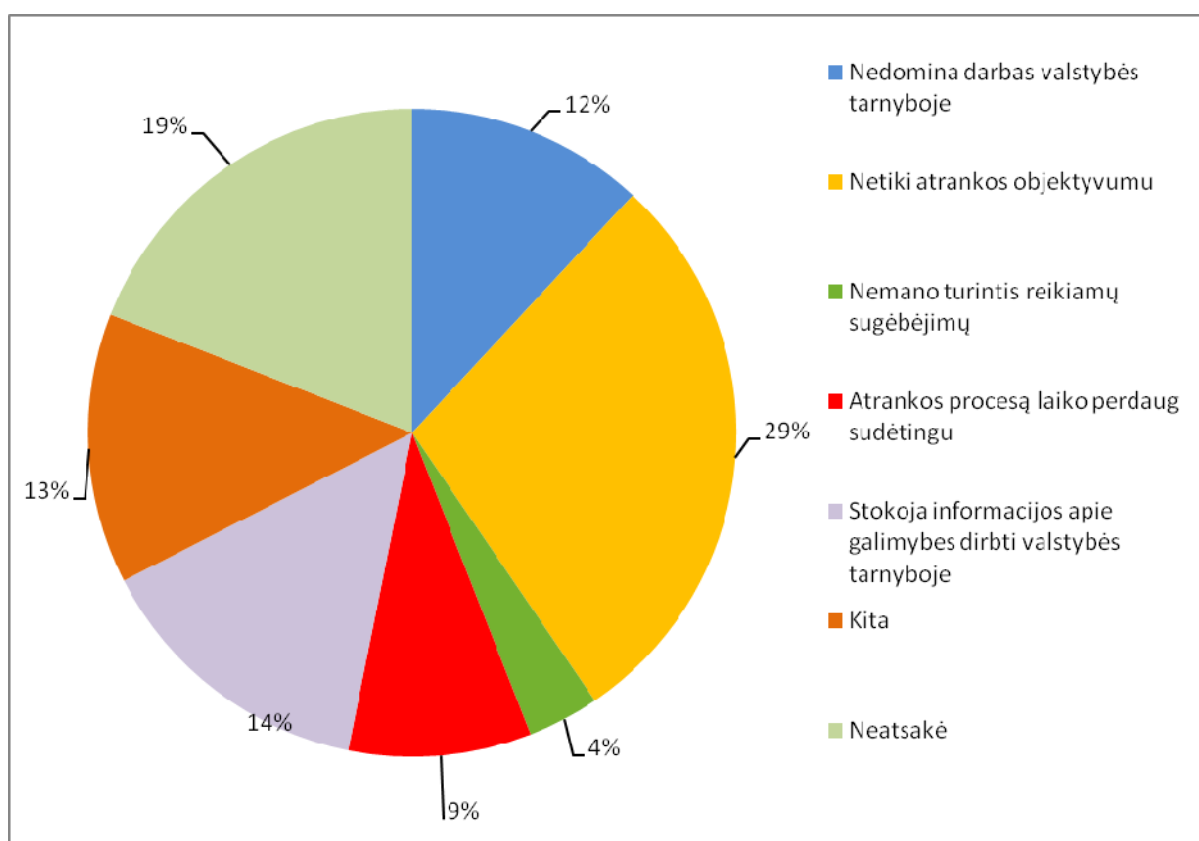
Tyrimas vykdytas 2011 metų balandžio mėnesį – planuotam respondentų skaičiui pasiekti pririekė 3 savaitių viešo anketos publikavimo adresu <http://www.apklausa.lt/f/atranka-i-valstybes-tarnyba-dett3lp.fullpage>.

9. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ VERTINIMAS VISUOMENĖS POŽIŪRIU

Analizuojant tiriamųjų požiūrį atrankos į valstybės tarnybą atžvilgiu atskleidžiančių klausimų bloką svarbu pažymėti, kad 23% apklaustųjų yra dalyvavę tokioje atrankoje, 77% teigė niekada

nedalyvavę, 1% 5 klausimą neatsakė. Labai svarbus ir su tyrimo hipoteze susijęs klausimas apie nedalyvavimo atrankoje į valstybės tarnybą priežastis.

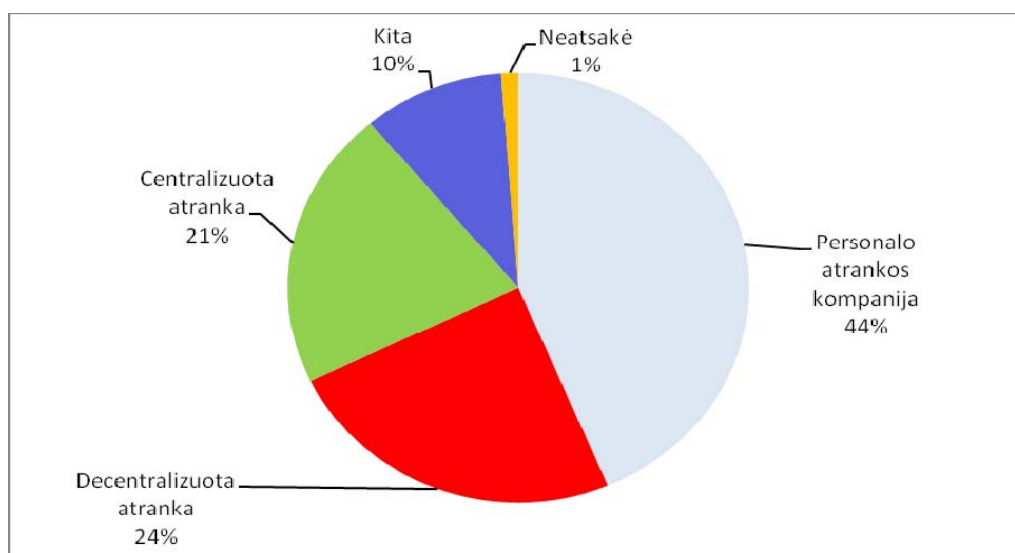
Siekiant viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumo itin svarbus žmogiškųjų išteklių poveikis, o atranka iš esmės įtakoja valstybės tarnautojų kokybinę sudėtį. Neatmetama galimybė, kad daug gabių ir savo asmeninių savybių, įgūdžių bei darbinės patirties dėka itin efektyviai galinčių dirbti valstybės tarnyboje žmonių net nepretenduoja tapti valstybės tarnautojais, kadangi abejoja savo šansais atrankoje. Nedalyvavimą valstybės tarnautojų atrankoje gali lemti daugelis priežasčių, tarp jų ir tiesiog nenoras dirbti valstybės tarnautoju, tačiau su šiuo metu egzistuojančių teisiniu atrankos procesų reglamentavimu labiausiai susijęs nedalyvavimas dėl abejojimo atrankos objektyvumu – tokią priežastį nurodė didžiausia dalis, net 29% respondentų. Tuo tarpu informacijos apie galimybes dirbti valstybės tarnyboje stoka būdinga 14% apklaustųjų (žr. 10 pav.), 13% respondentų nurodė kitas nedalyvavimo atrankoje į valstybės tarnybą priežastis, o didelė dalis respondentų (19%) neatsakė į klausimą. Įvertinant tai, kad informacija apie laisvas darbo vietas turi būti vieša, informacijos stoką tegalima aiškinti nepakankamu apklaustųjų domėjimusi, kuri galbūt nulėmė individualūs poreikiai ir priežastys.



10 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai nedalyvavo atrankoje į valstybės tarnybą

Siekiant identifikuoti galimą valstybės tarnybos nepatrauklumą darbo pobūdžio, sistemos ar kitų su atlyginimo dydžiu nesusijusių veiksnių įtakoje respondentų paklausta apie tai, kurį sektorių – viešąjį ar privatų jie būtų linkę rinktis eliminuojant atlyginimo faktorių. Didžioji dalis (70%) nurodė, kad rinktųsi darbą valstybės tarnyboje. Rezultatas leidžia daryti išvadą, kad respondentai išvelgia darbo valstybės tarnyboje privalumų ir nėra visiškai nusistatę prieš galimybę dirbti viešajame sektoriuje – esant vienareikšmiškam nusistatymui jokios priemonės negalėtų patraukti į atranką. Didesnio atlyginimo galimybė yra natūrali daugelio žmonių paskata – tai nevertinta, kadangi tyrimu nebuvo siekta nustatyti bendrą valstybės tarnybos patrauklumą, tik išgryninti nedalyvavimo atrankoje priežastis – atmesti prielaidą, jog atrankoje nedalyvaujama vien todėl, kad viešojo sektoriaus darbo vietos yra visiškai atgrasios apklaustiesiems. Ankstesniame klausime taip pat išsiaiškinta, kad darbas valstybės tarnyboje nedomina tik 12% visų apklaustųjų, likę nurodė kitas nedalyvavimo atrankoje priežastys arba neatsakė į klausimą, ką galima interpretuoti kaip atsakymą „nežinau“.

Atsitiktiniai visuomenės nariai negali atlikti pastabių ekspertų funkcijos atsakinėdami į klausimą apie atrankos į valstybės tarnybą organizavimo variantus. Galbūt tai yra priežastis, dėl kurios priešingai nei literatūroje pasisakančių ekspertų, visuomenės požiūris į atrankos organizavimą nėra labai vieningas – 44% palankiai vertina privačios personalo atrankos kompanijos vykdomą atranką, 24% pritaria dabar egzistuojančiam atrankos variantui, 21% palankesniu laiko tarnautojų atrankos tikslais sukurtos vertinimo įstaigos vykdomą atranką. Atsitiktinių visuomenės atstovų preferencijas atrankos organizavimo variantų vertinime iliustruoja 11 pav. (respondentams pateikti atsakymų variantai pasižymėjo išsamesniu sąvokos pateikimu, nei pateikiamas paveikslėlyje)



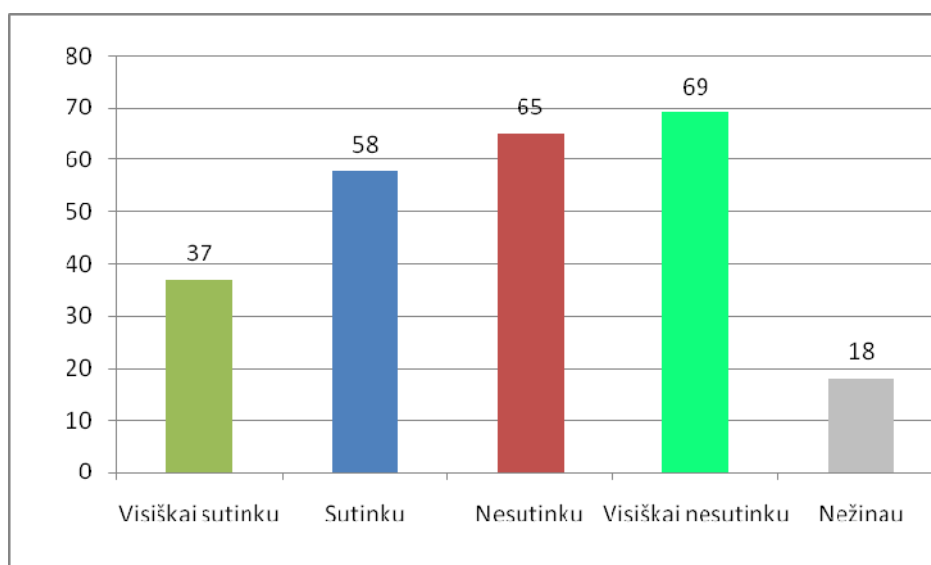
11 pav. Atsakymai į klausimą, kurį atrankos į valstybės tarnybą variantą respondantai vertina palankiau

Dauguma apklaustųjų mano, kad atranka į privačias įmones yra vykdoma objektyviau (80%) ir tik 17% išsakė nuomonę, kad objektyvesnė atranka į valstybės tarnybą. Toks visuomenės požiūris signalizuoja būtinybę tobulinti atrankos procesus, o kadangi jie vykdomi remiantis teisiniu reglamentavimu – ir teisinio reglamentavimo turinį. Objektyvumo padidinimui galėtų padėti tiek konkursų organizavimo, tiek jų vykdymo turinio – taikomų metodų, reglamentavimo pakeitimai.

Drastišką atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo poreikį atskleidžia respondentų atsakymas pasirenkant vieną iš priešingų teiginių – “atranka į valstybės tarnybą objektyvi” variantą pasirinko tik 7% dalyvavusių apklausoje, tuo tarpu 91% pažymėjo teiginį “atranka į valstybės tarnybą grindžiama patronažu – svarbesnės pažintys, nei objektyvūs atrankos kriterijai”, 2% į pateiktą klausimą neatsakė.

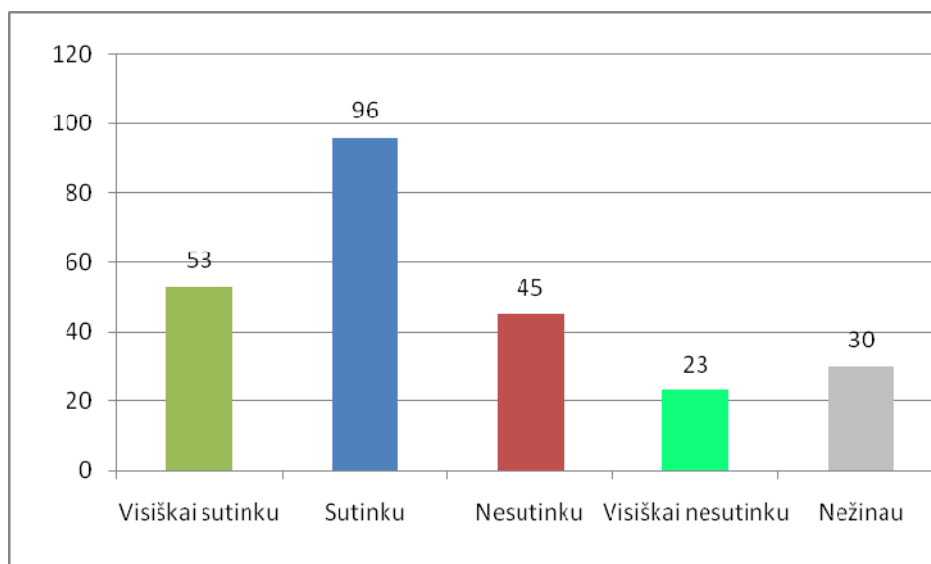
Siekiant patvirtinti viešoje ardvėje dažnai pasitaikančią nuomonę, kad darbas valstybės tarnyboje – darbas per pažintis užduotas klausimas apie numanomą pažinčių svarbą atrankos į valstybės tarnybą metu. Akcentuotina tai, kad tik 4% apklausoje dalyvavusių asmenų pasirinko mažą pažinčių reikšmingumą nusakančius variantus “nelabai svarbu”, “visiškai nesvarbu”, kai tuo tarpu – 58% atsakė “labai svarbu”, 29% svarbu, 9% - šiek tiek svarbu. Patikimumo atsakymui galimai suteikia faktas, kad 23% respondentų patys yra dalyvavę atrankoje į valstybės tarnybą (pakvietimai dalyvauti apklausoje buvo išsiųsti ir valstybės tarnautojams, taigi dalyvavimą teigiantys atsakymai galėjo priklausyti būtent jiems). Tyrimo hipotezei yra svarbus net ir realybėje nepagrįstas respondentų požiūris – net su pažinčių svarba nesusidūrę asmenys galimai apsispręs atsisakyti dalyvavimo atrankoje idėjos, jeigu įtars patronažo faktoriaus egzistavimą, kas mažins galimai efektyviai galinčių dirbti pretendentų kontingentą (apklausoje tik 4% respondentų teigė nemanantys jog turi darbui valstybės tarnyboje tinkančių sugebėjimų – net ir atmetus vertinimo subjektyvumą, skaičius yra reikšmingas, kai apklausoje dalyvavusių dauguma pasižymi aukštesniu išsilavinimu).

Siekiant patvirtinti kai kurias ankesnių klausimų atsakymo rezultate išryšėjusias nuostatas respondentams pateikti teiginiai ir paprašyta pareikšti nuomonę apie juos. Vertindami savo informuotumą apie atranką į valstybės tarnybą dauguma pasirinko informacijos trūkumą atspindinčius variantus – „nesutinku“, „visiškai nesutinku“ atsakiusiųjų kiekis -134 asmenys (53%) (žr. 12 pav.).



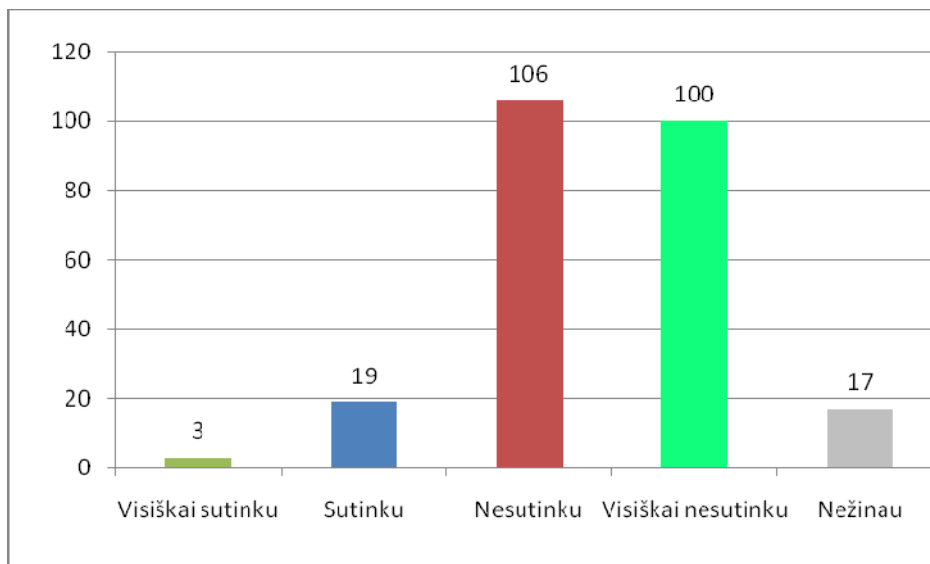
12 pav. Respondentų reakcija į teiginį „turiu pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą“

Analizuojant apklausos kitų teiginių įvertinimo rezultatus paaiškėjo, kad net 59% apklaustųjų laiko atrankos procesą sudėtingu (žr. 13 pav.). Pažymėtina, kad proceso sudėtingumas nėra efektyvios atrankos kriterijus – kai kurie ekspertai kritikuoja atrankos procesą dėl nepakankamos metodų įvairovės, taigi proceso sudėtingumas visiškai netarnauja galutinio rezultato pagerinimui ir rodo daugiau procedūros struktūrą, ne kokybines charakteristikas.



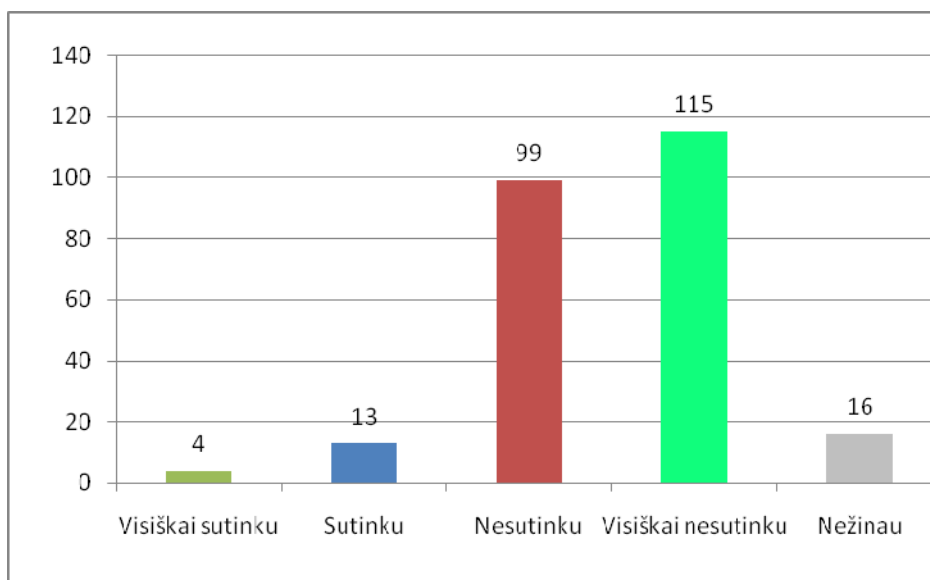
13 pav. Respondentų reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas“

Ankstesnių klausimų eigoje išsakytą ir objektyvumo atrankoje trūkumus įvardijančią respondentų nuomonę papildė reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą procesas sąžiningas“ (žr. 14 pav.).



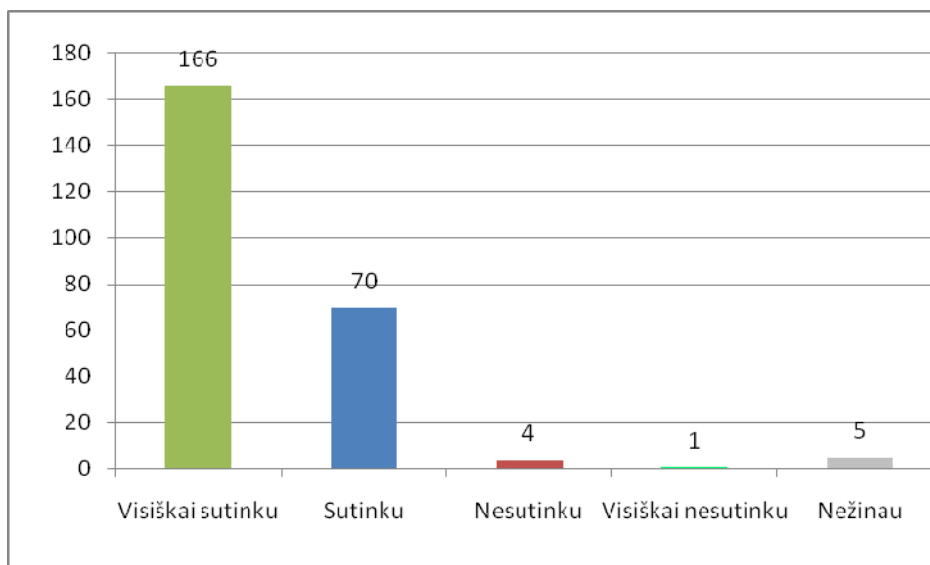
14 pav. Respondentų reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą procesas sąžiningas“.

Nagrinėjant apklausos rezultatus matyti, jog tik 7% apklaustųjų (17 atsakiusių) reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą metu atrenkami geriausi valstybės tarnautojai“ yra teigiama, likę respondentai atsakė nesutinkantys, visiškai nesutinkantys (žr. 15 pav.)



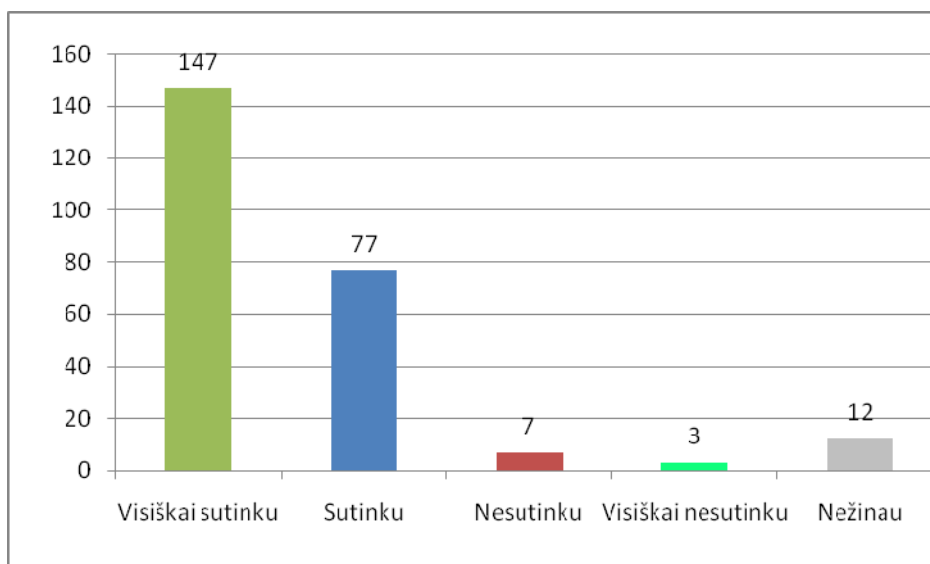
15 pav. Respondentų reakcija į teiginį „atrankos į valstybės tarnybą dėka atrenkami geriausi valstybės tarnautojai“.

Dauguma respondentų sutinka su teiginiu, teigiančiu objektyvios atrankos į valstybės tarnybą reikšmingumą (žr. 16 pav.).



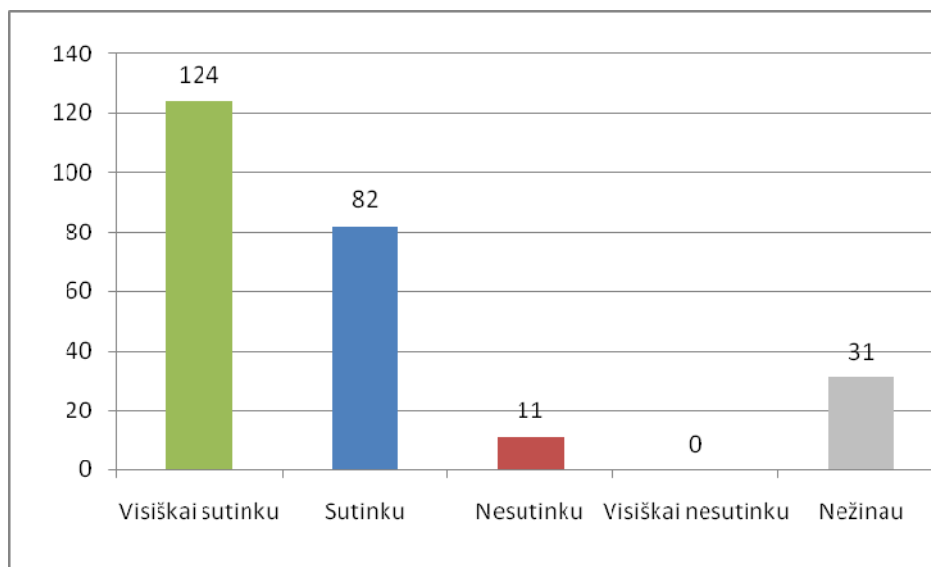
16 pav. Respondentų reakcija į teiginį „objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi“.

Visuomenės atstovų nuomonė į atrankos tobulinimo poreikį patvirtino darbe iškeltą hipotezę – su teiginiu „Būtinos tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros“ sutinka net 89% apklaustųjų (respondentų atsakymai pateikti 17 pav.).



17 pav. Respondentų reakcija į teiginį „būtinos tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros“.

Darbe atliktai apklausai aktuali prielaida, kad atranka į valstybės tarnybą laikoma neskaudria, todėl dalis dalykinių požiūriu tinkamų kandidatų joje nedalyvauja, kas galimai kelia viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kokybės problema, buvo patvirtinta respondentų reakcija į teiginį „būdamas tikras(a) atrankos objektyvumu labiau domėčiausi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis“ (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų reakcija į teiginį „Būdamas tikras(a) atrankos objektyvumu labiau domėčiausi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis“.

Palyginti didelė dalis (12%) respondentų neišreiškė savo reakcijos į teiginį apie galimai didesnę susidomėjimą darbu valstybės tarnyboje. Apsisprendimą dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą lemia tikrai daugiau faktorių nei tikėjimas tokios atrankos objektyvumu. Visgi numanomas atrankos objektyvumo trūkumas tikrai įtakoja kandidatų kontingentą – tai patvirtina 82% respondentų reakcija į teiginį apie galimą aktyvesnę dalyvavimą pasikeitus objektyvumo situacijai. Atrankos procesų objektyvumo trūkumas ekspertų ir visuomenės išvengiama problema, akivaizdžiai reikalaujanti sprendimų, taip pat ir teisinio reglamentavimo srityje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbus viešojo sektoriaus įstaigų žmogiškųjų išteklių kokybės užtikrinimo veiksnys. Efektyvi, t.y. optimalų tarnautojų įgūdžių bei sugebėjimų bei darbo vietos reikalavimų atitikimą garantuojanti atranka - tarnautojų kompetencijos dėka realizuojamo įstaigų rezultatyvumo prielaida. Atrankos į valstybės tarnybą klaidos turi pastebimai neigiamas pasekmes valstybei.

Atranka į valstybės tarnybą yra griežto teisinio reglamentavimo objektas, todėl bet koks tobulinimas realizuojamas keičiant teisinio reglamentavimo turinį. Atranką nagrinėjančios personalo valdymo teorijos turi būti taikomos esamų teisinių normų kontekste, taigi – gana ribotai.

Nepakankamas atrankos į valstybės tarnybą veiksmingumas – aktuali ir nuolat įvairioje erdvėje keliama, ekspertų pagrindimą turinti problema.

Lietuvai būdingas mišrus valstybės tarnybos modelis, turintis ir postų, ir karjeros teorinių modelių bruožų. Valstybės tarnybos teisiniai santykiai skiriasi nuo darbo teisinių santykių būdami viešosios teisės reguliavimo objektas. Bet kurios privačios įmonės darbuotojų atrankos procese svarbūs kriterijai valstybės tarnautojų atveju turėtų būti tik dar labiau griežtinami – tą lemia valstybės tarnybos paskirtis ir reikšmė visuomenėje.

Atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas, kaip ir bendras valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas pasižymėjo įvairias įtakas įvertinančiais pokyčiais, buvo kuriamas tarptautinės patirties kontekste.

Valstybės tarnybos įstatymu nusakomam atrankos į valstybės tarnybą teisiniame reglamentavime esminis vaidmuo tenka bendriesiems bei specialiesiems reikalavimams ir proceso struktūrai. Išskiriamas priėmimas konkurso būdu ir be konkurso. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų atveju konkursas neskelbiamas ir atrankos procedūra iš esmės ne vaidina lemiamo vaidmens, priėmimo galimybės ribojamos tik reikalavimų atitikimu.

Įstaigos vadovams taikoma konkurso procedūra teisiniu reglamentavimu yra neišskiriama palyginti su ne vadovaujama darba dirbančių tarnautojų atveju. Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžtą statutinių pareigūnų atrankos teisinį reglamentavimą papildė konkreitiems pareigūnams aktualūs įstatymai bei statutai.

Atrankos į valstybės tarnybą procesų tendencijos – didėjantis priėmimas į valstybės tarnybą ir daugiau priimtų politinio pasitikėjimo tarnautojų (nesančių realios atrankos objektu). Konkurso būdu į valstybės tarnybą priimama daugiau vyresnio amžiaus asmenų, daugiau moterų negu vyrų, o

pretendentų skaičius konkrečių konkurso atveju yra palyginti nedidelis. Mažas pretendentų į valstybės tarnybą skaičius kelia pavojų žmogiškųjų išteklių kokybės užtikrinimui.

Remiantis Šiaulių miesto savivaldybėje atliktu valstybės tarnautojų nuomonės apie atrankos procesus tyrimu:

Konkursai sulaukia palyginti mažai kandidatų (būta tokių konkursų, kur dalyvavo tik vienas kandidatas);

Didelė dalis apklaustųjų teigė, kad konkursai ne visada padeda pasirinkti kompetentingiausią kandidatą.

Remiantis literatūroje išnagrinėtomis teismuose kylančiomis atrankos į valstybės tarnybą problemomis, labiausiai problematiškas konkurso panaikinimo pagrindų teisinis reglamentavimas.

Remiantis literatūros analize išskirtos šios atrankos į valstybės tarnybą probleminės sritys:

- Vertinimo metodų įvairovės stoka;
- Tarnautojo darbe aktualių kompetencijų neatspindintis vertinimas;
- Įstaigos vadovų atrankos procedūra neįvertina specifinio darbo pobūdžio;
- Komisijos narių kompetencijos užtikrinimo sunkumai;
- Subjektyvaus kandidato pasirinkimo galimybė;
- Nepakankamai aiški konkurso rezultatų panaikinimo tvarka;
- Atrankos į valstybės tarnybą skaidrumo stoka.

Tobulinamas teisinis reglamentavimas turėtų būti orientuotas į išvardintų problemų sprendimą. Remiantis užsienio ekspertais ir įvairiais autoriais siūloma esminė rekomendacija atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo tobulinimui – atrankos proceso centralizavimas. Tai prisidėtų prie atrankos procesų skaidrumo didinimo, o taip pat didintų galimybes organizuoti kompetentingesnės komisijos sudarymą.

Atrankos objektyvumo padidinimui skirti teisinio reglamentavimo patobulinimai turėtų apimti įvairesnių vertinimo metodų nustatymą (tai didintų galimybes išsamiau įvertinti kandidatų gebėjimus, reiktų vertinti ir šiuo metu nevertinamas asmeninės savybes, taikyti psichologinį vertinimą), imperatyvų ekspertų dalyvavimo atrankoje reglamentavimą (tai išspręstų komisijos narių kompetencijos problemą). Didelis teisinio reglamentavimo tobulinimo poreikis yra atrankos procedūros srityje. Remiantis užsienio mokslininkais ir Lietuvos ekspertais tikslinga taikyti atrankos pokalbį, išskirti eilinių tarnautojų ir vadovų atrankos proceso struktūrą ir taikomus metodus.

Detalesnis pareigybės aprašymo teisinis reglamentavimas įgalintų išvengti šiuo metu kartais taikomų su būsima darbo sėkme nesusijusių, konkrečiam kandidatui padedančių reikalavimų.

Skaidrumo didinimas susijęs ir su detalesniu pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimo reglamentavimu – būtent ši sritis pagal esamą teisinį reglamentavimą susijusi su didžiausiomis patronažo galimybėmis.

Atrankos į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo pokyčių perspektyvos nusipelno dažno susijusių institucijų ir visuomenės dėmesio. Tobulinimo poreikis yra viešai pripažįstamas, tačiau pasigendama konkrečių veiksmų šioje srityje.

Kandidatų į valstybės tarnybą motyvacija yra atrankos proceso metu reikšmingas veiksnys, tačiau sunkiai įvertinamas, ypač esamo teisinio reglamentavimo sąlygomis (motyvacijos įvertinimą geriau atliktų atrankų vykdymo profesionalai).

Visuomenės požiūris atrankos į valstybės tarnybą atžvilgiu nepaneigė prielaidos, kad abejodami procesų skaidrumu dalyvavimo atrankoje siekių gali atsisakyti potencialiai geri valstybės tarnautojai. Labai didelė dalis apklaustųjų nelaiko atrankos į valstybės tarnybą objektyvia, sąžininga ar įgalinančia geriausių tarnautojų atėjimą į viešąjį sektorių. Visuomenės požiūriu atranką į valstybės tarnybą reikia tobulinti ir jos efektyvumo užtikrinimas yra labai svarbu.

LITERATŪRA

7. Astrauskas A (2005). Esminiai pokyčiai modernizuojant valstybės tarnybą. *Valstybės tarnybos aktualijos* Nr. 5, p.13-15.
8. Bacevičiūtė A., Juknevičienė V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/21501/21654.pdf>
9. Bagdžiūnaitė E., Beniušienė I., ir kt(2007). *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose: mokymo programos metodinė medžiaga*: Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas,.
10. Baršauskienė V. (1999). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas. Ats. Red. A.Raipa. Kaunas: Technologija.
11. Beblavy, M. (2002). Management of Civil Service Reform in Central Europe//OECD Journal of Budgeting. Prieiga internetu [žiūrėta 2009 11 02]
<http://www.oecd.org/dataoecd/0/57/43507387.pdf>
12. Biesen G.V. (2003). Valstybės tarnybos atrankos procedūrų apžvalga es kontekste. Seminaras „Priėmimo į valstybės tarnybą sistema“ 2006 m. kovo 21-22 d., Vilnius [žiūrėta 2011-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/52/41/36762476.pdf>
13. Budbergytė, R.; Šakočius, A.; Žilinskas, D. (2004). *LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
14. Bukauskas, A; Domarkas, V; Ivanauskienė, A ir kt. (2007). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija*. Vilnius: Praction.
15. Cardona F (2004). Civil service, Democracy and Economic Development. Viešojo politika ir administravimas . 2004. Nr. 7. . [žiūrėta 2011-04-16]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z7/1648-2603-2006-nr7-16.pdf>
16. Chlivickas, E. (2005). Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos//*Viešasis administravimas*, Nr. 1 (5), p. 62-69.
17. Čaikovski A (2007). Valstybės tarnautojui prilygintas asmuo: funkcijos ir Įgaliojimai. *Jurisprudencija. Mokslo darbai* 2007 6(96); 90–96. [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id.

18. Česnulevičienė, B. (2005). Lietuvos valstybės tarnybos bendrojo valdymo institucijos//*Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, p.3-9.
19. Denhardt B.R. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius.
20. Domarkas, V.; Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, p. 25–32.
21. Dunn, W.N. (2006). *Viešosios politikos analizė*. Vilnius: Homo Liber.
22. Fisher Daniel R., Nobile Robert J. (2011). Employee Selection: Best Practices for Reducing Legal Risk in Pre-Hire Assessments [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: http://podiaconsulting.com/pdfs/legal_selection_paper_f.pdf
23. Francisco Cardona. Priėmimo į valstybės tarnybą sistemos ES valstybėse ir kai kuriose šalyse kandidatėse. Seminaras „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“ 2006 m. kovo 21-22 d., Vilnius. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/38/36762257.pdf>
24. Gilson, I.; Gheisens, S. (2005). Pareigybių aprašymai Belgijos federalinėje administracijoje//*Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vyriausybės, p. 25-46.
25. Hinrik Jan, Sahling Meyer. Modernising the Lithuanian Civil Service. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: http://www.vtd.lt/get_file.php?file=azEIMkZEbUdLZG5hVEtubUxjeUdDWHA1Ykx3NWhqd01QTlpORm4xY2JabGFLV25wZVpsMk51cjhtd2tkbklZSmVtWjlxUm1tR1FtZHRpMW1YR201U1NwbUpmazUIMkJVazJtZXlxSm96c3lXYktOamxjV3RaY2VTenBQT1pjZkgySkZvbUphU20yYWdhWjNHYW1tU2wyRnNZMm1VdzZaaXhaVExrNTFya3NtWGttZHFvSnFXWkpwb2M1aDBrUSUzRCUzRA==
26. Intaitė, S.; Juralevičienė, J. (2007). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai privačiajame ir viešajame sektoriuose: karjeros galimybių vertinimas // *Tiltas į ateitį*, Nr. 1(1), p. 41–43.
27. Ivaškevičius A (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdys. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 3, p. 10-129. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?516055928>
28. Jagminas J., Pikturnaitė I. *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai*. Vadyba. Nr. 1 (14). 2009

29. Juknevičienė V (2007). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių reikšmė demokratijos įgyvendinimo procese. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa23/VPA_Nr.23_V.Juknevicene_p.78-87.pdf
30. Juknevičienė V. (2007). *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių reikšmė demokratijos įgyvendinimo procese*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007.1 (8). 128-133.
31. Juknevičienė, V.; Domarkas, V. (2007). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu // *Jaunųjų mokslininkų darbai*/Nnr. 3(14), p. 164–173.
32. Juralevičienė, J; Galvanauskaitė, E. (2007). Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, p. 98–108.
33. K. Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/naukonsp%202.pdf
34. Lietuvos Respublikos Diplomatinių tarnybos įstatymas. 1998 m. gruodžio 29 d. Nr. VIII-1012. Aktuali redakcija 2010 06 19. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=376083&p_query=&p_tr2=
35. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas bylos Nr.51/01-26/02-19/03-22/03-26/03-27/03 “Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams”.
36. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. birželio 27 d. nutarimas Nr.IX-992 “Dėl Seimo politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, Seimo kanceliarijos ir Seimui atskaitingų institucijų, Respublikos Prezidento institucijos ir Respublikos Prezidentui atskaitingų institucijų, Nacionalinės teismų administracijos, teismų, prokuratūros ir savivaldybių institucijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo”.
37. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. Birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Aktuali redakcija 2010-07-20. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378447&p_query=&p_tr2=
38. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. Birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Aktuali redakcija 2011-01-10. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390913&p_query=&p_tr2=

39. Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas. 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. [žiūrėta 2011-03-31]. Aktuali redakcija 2011-03-29. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395311&p_query=&p_tr2=
40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 967 „Dėl Valstybės tarnautojo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiems karjeros valstybės tarnautojams tvarkos patvirtinimo“.
42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 684 „Dėl Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1952.
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 678 „Dėl Karjeros valstybės tarnautojų, pretenduojančių būti laikinai perkeltų į pareigas tarptautinėje organizacijoje ar institucijoje, Europos Sąjungos institucijoje ar įstaigoje, atrankos taisyklių patvirtinimo“.
44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas Nr. 1097 „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių plano patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2006, Nr. 120-4568.
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo. 2002 m. Gegužės 20 d. Nr. 685, Vilnius. Aktuali redakcija 2008-04-30
46. Lietuvos vyriausybės nutarimas dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo. 2004 m. balandžio 28 d. Nr. 488 Vilnius [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/Posed_medz/2011/110126/03.pdf
47. Lowry E.P (1994). Structured interview: an alternative to assesment center. Public Personnel management. Vol 23, No 2. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
<http://www.fivehokies.com/Evaluation/Data%20Collection%20Tools/Interviews/Structured%20Interviews%20-%20The%20Structured%20Interview%20-%20Alternative%20to%20the%20Assesment%20Center.pdf>
48. Manyč, L.; Palidauskaitė, J. (2007). Valstybės tarnautojų etikos mokymo Lietuvoje analizė // *Tiltas į ateitį*, Nr. 1(1), p. 35–37.

49. Masiulis K. (2007) Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Kolektyvine monografija. Sudarytojai: Masiulis K., Krupavičius A.. Vilnius.
50. Masiulis K. Viešojo sektoriaus reformavimo teisinės kliūtys. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos respublikoje*. Kolektyvinė monografija. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
51. Masiulis, K.; Krupavičius, A. (2007). Valstybės tarnyba: tarp tradicijos ir atsinaujinimo// *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: Praction, p. 6-10.
52. Meyer-Sahling, J.H.; Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo perspektyvos// *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 7-15.
53. Mikėnaitė D. Statutinis valstybės tarnautojas baudmių vykdymo sistemoje. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos respublikoje*. Kolektyvinė monografija. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
54. Minkevičius A., Smalskys V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius.
55. Nakrošis V (2009). Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo gairės ir rekomendacijos jai įgyvendinti. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
http://www.vtd.lt/get_file.php?file=bUYIMkJUbuPlZG5hVEZubW5jbDJCa3AyUExsNWIXd01MTmw5RnIxWmZaWmFKa25wYVprMk5wcjhhhd2x0bkhZSm1ta3RyRm1tT1F4dHVUMW1iR25aU1ZwcfJma3AlMkJXazJtZXhhSmh6cGlXYktPV2xaT3Rac2Vhem1yT2E4ZVkyR2xvWXBhU20yT2djSjNHYW1pU2xtR1ZaR1dVbXFaaHhaVExrNTFta3NxxWVpHZGtvSINXWkpwcM1UjBZZyUzRCUzRA==
56. Palidauskaite J. (2005). Korupcijos ir atsakomybės problema viešojo administravimo sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2005. Nr. 1. [žiūrėta 2011-04- 16]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-25.pdf>
57. Palidauskaite J., Purvinis O., Vaičekonienė V. Lietuvos valstybės tarnautojų etosas: socialiojinė perspektyva. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003. Nr. 5. [žiūrėta 2011-04-16]. Prieiga per internetą:
www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239894
58. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, p. 33–45.
59. Palidauskaitė, J. (2008). *Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslinių darbų apžvalga*. Kaunas: KTU.

60. Paul van Rijn (1992). Biodata: potentials and challenges in Public Sector Employee selection. Monographs. Personnel assessment. Number 4. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: http://www.ipacweb.org/files/monographs_ipmaac/v2n4_vanriijn_biodata.pdf
61. Peters G.B. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius.
62. Petrylaitė D. Socialinės garantijos. Kas pranašesnis: valstybės tarnyba ar privatus sektorius. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos respublikoje*. Kolektyvinė monografija. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
63. Pollit Christopher, Bouckaert G. *Viešojo valdymo refosma. Lyginamoji analizė*. Algarvė, 2003.
64. Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private sectors. Saparniene D., Damskiene D. Soacialiniai tyrimai/Social Research. 2010. Nr. 2 (19), 417-63. [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/soc_tyrimai/2010_19/saparniene_damskiene.pdf
65. Raipa, A. (2001). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
66. Raižys D (2008). Valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų taikymo problematika teismuose. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos respublikoje*. Kolektyvinė monografija. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
67. Ritz, A.; Thom, N. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: LTU.
68. Rosen D. E (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius.
69. Salgado Jesús F., Gorriti Mikel, Moscoso Silvia The structured behavioural interview and job performance in spanish public administration: psychometric properties and fairness reactions. *Psychology in Spain*, 2008, Vol. 12. No 1, 88-96. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.psychologyinspain.com/content/full/2008/12010.pdf>
70. Staponkienė J. Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešojo politika ir administravimas*. 2005. Nr. 13. [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-83.pdf>
71. Stone, D. (2004). *Viešosios politikos paradoksai*. Vilnius: Eugrimas.
72. Sudnickas T. ir kt. Naujoji viešojo vadyba: blaivus mokslinis požiūris. Lietuvos mokslininkai apie naujosios viešosios vadybos principų taikymą (2009). *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 15, p. 66-69. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?814515533>
73. Šarmavičius O. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? Tarptautinė konferencija „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdamant

- atranką į valstybės tarnautojo pareigas“ Vilnius, 2006 m. kovo 21- 22 d.d. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaxweb.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf>
74. Šarmavičius, O. (2007). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keistis?* //Tarptautinės konferencijos „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“, įvykusios 2006 m. kovo 21-22 d.d. Vilniuje medžiaga, p. 2-9.
75. Šedbaras S. Valstybės tarnautojas ir politika. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos respublikoje*. Kolektyvinė monografija. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
76. Šiugždienė J. (2008). *Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste*. Daktaro disertacijos santrauka, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
77. Tuleikienė, L.; Česnulevičienė, B.; Kvietkus, A. (2003). *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
78. United states office of personnel management (2011). Assessment Decision Guide. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <https://apps.opm.gov/ADT/Content.aspx?page=TOC>
79. Vaičaitis A.V. Valstybės tarnybos santykiai: administraciniai santykiai, turintys darbo teisinių santykių elementų *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos respublikoje*. Kolektyvinė monografija. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
80. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-449177195>
81. Valstybės tarnybos departamentas (2007). Belgų ekspertai pritaria siūlymui keisti valstybės tarnautojų atrankos sistemą. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=959>
82. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas. 2004-11-11. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-917672914>.
83. Vathanophas V., Thai-ngam J. Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. Contemporary Management Research Pages 45-70, Vol.3 , No.1, March 2007 [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: www.cmr-journal.org/article/viewArticle/49
84. Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimas per Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2011–2013 metų strateginį veiklos planą 2011 metais.

[žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:

www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu...dep/.../Vyr_prog_nuost_igyvend.doc

85. Zakarevičius, P (2003). *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas.
86. *Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas : mokomoji knyga / Dvynių projektas* LT.2002.IB.FL.03, Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ; [sudarytojai Birutė Česnulevičienė, Pierre Azoulay, Anne Colomb, Pierre Clouet, Isabelle Gilson, Saskia Gheysens, Roman Sumczynski] Vilnius: Varosa 2005.

PRIEDAI

GERBIAMIEJI

Valstybės tarnautojų atrankos procesas yra itin svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime uždavinys.

Šia anketa siekiama išsiaiškinti Jūsų požiūrį į valstybės tarnautojų atrankos procesus. Atrankos į valstybės tarnybą vertinimas įtakoja apsisprendimą dalyvauti joje, o tuo pačiu sukuria prielaidas vykdyti atranką iš pakankamo kvalifikuotų kandidatų skaičiaus. Jūsų požiūris į valstybės tarnautojų atranką galimai atskleis šio žmogiškųjų išteklių valdymo proceso tobulinimo kryptis.

Maloniai kviečiame jus dalyvauti šioje apklausoje. JŪSŲ nuomonė labai svarbi. Tyrimą vykdo Šiaulių universiteto viešojo administravimo magistrantė Alina Grigalaitienė

Klausimynas yra anoniminis. Bus skelbiami tik apibendrinti apklausos duomenys

KLAUSIMYNAS

1. Jūsų amžius? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“*)

- 20 — 30 metų
- 31 — 40 metų
- 41 — 50 metų
- 51 — 60 metų
- 61 — 70 metų
- 71 ir daugiau metų

2. Jūsų lytis? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“*)

- Vyras
- Moteris

3. Jūsų išsilavinimas? (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“*)

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Turite mokslinį laipsnį

4. Šiuo metu Jūs esate: (*Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“*)

- Darbuotojas privačiame sektoriuje

- Darbuotojas viešajame sektoriuje
- Verslo savininkas
- Studentas
- Pensininkas
- Bedarbis
- Kita _____

5. Ar esate kada nors dalyvavęs atrankoje į valstybės tarnybą ? (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)

- Taip
- Ne

6. Jei niekada nedalyvavote atrankoje į valstybės tarnybą, kokią pagrindinę tai nulėmusi priežastis? (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)

- Manęs nedomina darbas valstybės tarnyboje
- Netikiu atrankos objektyvumu
- Nemanau turintis(i) reikiamų sugebėjimų
- Atrankos procesas yra per daug sudėtingas
- Stokoju informacijos apie galimybes dirbti valstybės tarnyboje
- Kita _____

7. Kurį atrankos į valstybės tarnybą variantą vertintumėte palankiau ?

- Privačios personalo atrankos kompanijos vykdomą atranką (atsižvelgiant į konkretaus tarnautojo poreikį būtų kreipiamasi į privačią personalo atrankas vykdančią įmonę)
- Valstybinės įstaigos, kuriai reikalingas tarnautojas vykdomą atranką (kiekviena įstaiga vykdytų sau reikalingų tarnautojų atrankas atskirai)
- Tarnautojų atrankos tikslais sukurtos valstybinės vertinimo įstaigos vykdomą atranką (ta pati įstaiga būtų atsakinga už visas valstybės tarnautojų atrankas)
- Kita _____

8. Turėdamas galimybę gauti analogišką darbo užmokestį Jūs pasirinktumėte: (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)

- Darbą valstybės tarnyboje
- Darbą privačiame sektoriuje

9. Kurio sektoriaus darbuotojų atranka Jūsų nuomone yra vykdoma objektyviau:

(Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)

- Atranka į valstybės tarnybą (viešasis sektorius);
- Atranka į privačias įmones (privatus sektorius).

10. Kuris iš sekančių teiginių labiau atspindi Jūsų požiūrį į valstybės tarnybą:

(Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)

- Atranka į valstybės tarnybą yra objektyvi;
- Atranka į valstybės tarnybą grindžiama patronažu – svarbesnės pažintys, nei objektyvūs atrankos kriterijai.

11. Kaip vertinate asmeninių pažinčių svarbą atrankos į valstybės tarnybą metu ? (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)

- Labai svarbu
- Svarbu
- Šiek tiek svarbu
- Nelabai svarbu
- Visiškai nesvarbu

12. Ką manote apie sekančius teiginius ? (Jums tinkamą atsakymą ties kiekvienu teiginiu pažymėkite „X“)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Turiu pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą					
Atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas					
Atrankos į valstybės tarnybą procesas sąžiningas					
Atrankos į valstybės tarnybą dėka atrenkami geriausi valstybės tarnautojai					
Objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi					
Būtinės tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros					
Būdamas tikras (a) atrankos objektyvumu labiau domėčiausi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis					

AČIŪ UŽ BENDRADARBIAVIMĄ!

Apklausoje internete rezultatai
(apklausoje dalyvavo 252 interneto vartotojai)

1. *Jūsų amžius:*
 - 20-30 metų 34% (85)
 - 31-40 metų 29% (73)
 - 41-50 metų 35% (88)
 - 51-60 metų 0% (1)
 - 61-70 metų 2% (5)
 - 71 ir daugiau metų 0% (0)

2. *Jūsų lytis:*
 - Vyras 43% (109)
 - Moteris 56% (141)
 - Neatsakė į klausimą 1% (2)

3. *Jūsų išsilavinimas:*
 - Pagrindinis 0% (0)
 - Vidurinis 8% (20)
 - Profesinis 2% (5)
 - Aukštesnysis 10% (26)
 - Aukštasis 73% (183)
 - Turite mokslinį laipsnį 6% (14)
 - Neatsakė į klausimą 1% (3)

4. *Šiuo metu Jūs esate:*
 - Darbuotojas privačiame sektoriuje 49% (124)
 - Darbuotojas viešajame sektoriuje 27% (68)
 - Verslo savininkas 7% (17)
 - Pensininkas 1% (3)
 - Bedarbis 7% (17)
 - Studentas 9% (22)
 - Neatsakė į klausimą 0% (1)

5. *Ar esate kada nors dalyvavęs (usi) atrankoje į valstybės tarnybą ?*
 - Taip 23% (57)
 - Ne 77% (193)
 - Neatsakė į klausimą 1% (2)

6. *Jei niekada nedalyvavote atrankoje į valstybės tarnybą: kokia pagrindinė tai nulėmusi priežastis ?*
 - Manęs nedomina darbas valstybės tarnyboje 12% (30)
 - Netikiu atrankos objektyvumu 29% (72)
 - Nemanau turintis(i) reikiamų sugebėjimų 4% (9)
 - Atrankos procesas yra per daug sudėtingas 9% (23)
 - Stokoju informacijos apie galimybes dirbti valstybės tarnyboje 14% (36)
 - Kita 13% (34)
 - Neatsakė į klausimą 19% (48)

7. Kurį atrankos į valstybės tarnybą variantą vertintumėte palankiau ?

Privačios personalo atrankos kompanijos vykdomą atranką (atsižvelgiant į konkretaus tarnautojo poreikį būtų kreipiamasi į privačią personalo atrankas vykdančią įmonę) 44% (110)

Valstybinės įstaigos, kuriai reikalingas tarnautojas vykdomą atranką (kiekviena įstaiga vykdytų sau reikalingų tarnautojų atrankas atskirai) 24% (61)

Tarnautojų atrankos tikslais sukurtos valstybinės vertinimo įstaigos vykdomą atranką (ta pati įstaiga būtų atsakinga už visas valstybės tarnautojų atrankas) 21% (53)

Kita 10% (25); Neatsakė į klausimą 1% (3)

8. Turėdamas galimybę gauti analogišką darbo užmokestį Jūs pasirinktumėte:

Darbą valstybės tarnyboje 70% (177)

Darbą privačiame sektoriuje 27% (68); Neatsakė į klausimą 3% (7)

9. Kurio sektoriaus darbuotojų atranka Jūsų nuomone yra vykdoma objektyviau:

Atranka į valstybės tarnybą (viešasis sektorius) 17% (43)

Atranka į privačias įmones (privatus sektorius) 80% (202)

Neatsakė į klausimą 3% (7)

10. Kuris iš sekančių teiginių labiau atspindi Jūsų požiūrį į valstybės tarnybą:

Atranka į valstybės tarnybą yra objektyvi 7% (18)

Atranka į valstybės tarnybą grindžiama patronažu – svarbesnės pažintys, nei objektyvūs atrankos kriterijai 91% (230)

Neatsakė į klausimą 2% (4)

11. Kaip vertinate asmeninių pažinčių svarbą atrankos į valstybės tarnybą metu ?

Labai svarbu 58% (145)

Svarbu 29% (73)

Šiek tiek svarbu 9% (23)

Nelabai svarbu 1% (3)

Visiškai nesvarbu 3% (7)

Neatsakė į klausimą 0% (1)

12. Ką manote apie šiuo teiginius ?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Turiu pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą	15% (37)	23% (58)	36% (18)	26% (65)	7% (18)
Atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas	21% (53)	38% (96)	18% (45)	9% (23)	12% (30)
Atrankos į valstybės tarnybą procesas sąžiningas	1% (3)	8% (19)	42% (106)	40% (100)	7% (17)
Atrankos į valstybės tarnybą dėka atrinkami geriausi valstybės tarnautojai	2% (4)	5% (13)	39% (99)	46% (115)	6% (16)
Objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi	66% (166)	28% (70)	2% (4)	0% (1)	2% (5)
Būtinis tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros	58% (147)	31% (77)	3% (7)	1% (3)	5% (12)
Būdamas tikras (a) atrankos objektyvumu labiau domėčiausi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis	49% (124)	33% (82)	4% (11)	0% (0)	12% (31)

Neatsakė į klausimą 0% (1)