

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AKVILINA GUDMONAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKOS SISTEMOS
TOBULINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N90003

Vadovas
prof. dr. *Andrius Valickas*
2017 - 11 - 20

Recenzentas

2017

Atliko
stud. A. Gudmonaitė
2017 - 11 - 20

VILNIUS
2017

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ŽODYNĖLIS	6
ĮVADAS.....	7
1. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMA.....	10
1.1. Valstybės tarnybos raida Lietuvoje	11
1.2. Lietuvos valstybės tarnybos sudėtis	13
2. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS ATRANKOS SISTEMŲ KAITA	18
2.1. Lietuvos valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas	18
2.2. Atrankos į valstybės tarnybą procesas iki 2013 m.....	21
2.3. Atrankos į valstybės tarnybą procesas nuo 2013 m.....	23
2.4. Atrankos į valstybės tarnybą patirtis užsienio šalių kontekste.	31
3. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA	34
4. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMOS ANALIZĖ	38
4.1. Valstybės tarnautojų atrankos tendencijos	38
4.2. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimo tyrimas	47
4.3. Valstybės tarnybos atrankos sistemos lyginamoji analizė	62
IŠVADOS.....	66
PASIŪLYMAI	68
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	69
SANTRAUKA	74
SUMMARY	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 Lentelė.</i> Interviu klausimų metodologinis pagrindimas	36
<i>2 Lentelė.</i> Įvykusių konkursų pasiskirtymas 2013 – 2017 m.	46
<i>3 Lentelė.</i> Tyrimo respondentų charakteristika	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Naujųjų ES šalių narių atitiktis Europos viešojo administravimo principams	12
2 pav. Valstybės tarnybos darbuotojų kaita 2010 – 2017 m.	14
3 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių grupės	15
4 pav. Valstybės tarnautojų atrankos procesas	25
5 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2013 m	38
6 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2014 m	39
7 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2015 m	41
8 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2016 m	42
9 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2017 m	44
10 pav. Respondentų darbo stažas valstybės tarnyboje (metais).....	48
11 pav. Ekspertų nuomonė dėl senos atrankos sistemos efektyvumo	49
12 pav. Ekspertų nuomonė dėl pasikeitusio atrankų proceso	50
13 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujai atrinktų darbuotojų darbo kokybės	52
14 pav. Ekspertų nuomonė dėl Komisijos narių sudėties.....	53
15 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujos atrankos sistemos trūkumų.....	55
16 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujos atrankos sistemos privalumų	57
17 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujos atrankos sistemos tobulinimo	58

ŽODYNĖLIS

Bendrieji gebėjimai – bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų visuma.

Ekspertas – asmuo turintis reikiamų žinių ir patirties tiriamąja tema, konkrečiau – asmuo dirbantis Lietuvos valstybinėje institucijoje, savo darbe susiduriantis su valstybės tarnautojų atrankos procesu.

Interviu – apklausos rūšis, kurios metu siekiama sužinoti informantų požiūrį į vieną konkretų objektą.

Konkursas – pokalbis konkursą organizuojančioje įstaigoje, kurio metu patikrinamas pretendento tinkamumas eiti konkrečias valstybės tarnautojo pareigas.

Pretendentas – asmuo, išlaikęs bendrųjų gebėjimų testą ir įtrauktas į pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąrašą.

Vadovavimo gebėjimai – gebėjimų vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai arba jos padaliniui visuma.

Valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių valstybės tarnyboje visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą.

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, įgijęs įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės institucijose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei.

Valstybės tarnautojų atranka – teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojo priėmimą į valstybės tarnybą pagrįsta procedūra, kurios metu įvertinamas kandidato tinkamumas dirbti valstybės tarnyboje.

Valstybės tarnybos departamentas – valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, dalyvaujanti formuojant ir įgyvendinant valstybės tarnybos valdymo srities valstybės politiką.

Viešasis sektorius – tai visuma institucijų, kurios yra išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui.

IVADAS

Personalo atranka yra vienas iš esminių žmogiškųjų išteklių valdymo dalių. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje žmogiškųjų išteklių valdymui turi būti skiriamas esminis dėmesys. Būtent nuo įmonėje ar įstaigoje dirbančių žmonių priklauso visos organizacijos sėkmė. Prastai atrinktas personalas gali lemti įmonės nesėkmes, o viešojo sektoriaus atveju – valstybės mechanizmo problemas. Būtent profesionalūs ir kompetentingi darbuotojai yra tai, ko reikia kiekvienai valstybinei institucijai. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai dirbantys viešajame sektoriuje, valstybinėse institucijose. Šie darbuotojai, priešingai nei privačiojo sektoriaus, turi atitikti teisiškai įteisintus specialiuosius reikalavimus ir lygiai taip pat, turėti atitinkamas, darbui numatytas kompetencijas. Šių darbuotojų pagrindiniai tikslai yra tinkamai vykdyti numatytas pareigas, bei įgyvendinti organizacijos tikslus. Būtent daugelis valstybių ir siekia turėti tokius viešojo sektoriaus tarnautojus, kurie pasižymi tokiomis vertybėmis kaip nešališkumas, vientisumas, teisėtumas ir kartu atspindi visuomenės įvairovę, siekiant geriau suprasti piliečių siekius, lūkesčius ir poreikius.¹ Tačiau siekiant atsirinkti tokius darbuotojus, reikia esminį dėmesį skirti skaidriai, aiškiai teisiškai reglamentuotai ir nuolatos tobulinimai valstybės tarnautojų atrankos sistemai. Būtent tikslingas ir kokybiškas atrankos procesas lemia kokie darbuotojai rinksis dirbti valstybės tarnyboje, ir kurie iš pretendentų taps valstybės tarnautojais.

Temos aktualumas. Norint neatsilikti nuo vis modernėjančių ir besikeičiančių ekonominių, socialinių ir politinių naujovių reikia nuolatos peržvelgti esamas sistemas. Valstybės tarnyba yra labai svarbi viešojo administravimo sistemos dalis. Siekiant užtikrinti valdymo kokybę ir modernizuoti valstybės tarnybą, vis daugiau dėmesio yra skiriama valstybės tarnautojų atrankos profesionalumui ir skaidrumui didinti.² Neišimtis tapo ir Lietuvos viešojo administravimo sistema. Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo klausimas jau buvo senokai svarstomas, nes norint efektyvios viešojo administravimo valdymo sistemos ir gerų darbo rezultatų yra svarbu turėti kompetentingą personalą. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo pasirengimą ir norą vykdyti veiklą.³ Tačiau kokybiško darbo atlikimui, pirmiausia yra svarbu tinkamai atrinktas personalas. Todėl norint užtikrinti kokybišką valstybės tarnautojų darbą 2013 m. buvo atnaujinta valstybės tarnybos atrankos sistema, kurios pagrindinis tikslas ir yra padėti atrinkti kompetentingus bei kvalifikuotus viešojo administravimo

¹ *Government at a Glance: Public Employment* (OECD iLibrary 2009): 65, žiūrėta 2017 balandžio 14 d.

http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2009_9789264075061-en

² Rasa Tumėnė, Irena Žukauskaitė ir Žilvinas Židonis, „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvalgos“, *Viešoji politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 602.

³ Walter Sumetzberger, „Managing human resources in a multinational context“, *Journal of European Industrial Training* 29, 8 (2005): 663, žiūrėta 2017 balandžio 14 d. <https://doi.org/10.1108/03090590510627120>

specialistus. Dabar, praėjus 4 metams po valstybės tarnybos atrankos sistemos atnaujinimų, jau yra aktualu išnagrinėti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos procesas ir kokie yra naujos sistemos privalumai bei trūkumai.

Temos ištirtumas. Valstybės tarnautojų atrankos sistema yra atnaujinta vos 2013 m. Savo pirmosiomis įžvalgomis ir rezultatais apie naująją valstybės tarnautojų atranką dalinosi R. Tumėnė, I. Žukauskaitė ir Ž. Židonis (2014). Straipsnyje jie apžvelgė esminius atrankos sistemos pasikeitimus, bei atliko tiesioginių vadovų ir naujai laimėjusių asmenų apklausą. Valstybės tarnybos sistemos tobulinimą Lietuvoje savo mokslo studijoje analizavo S. Pivoras, R. Civinskas ir E. Buckienė (2014). Mokslo studijoje, daugiausia remiantis 2011–2014 metais atliktų apklausų ir interviu su valstybės tarnautojais duomenimis, yra nagrinėjami Lietuvos valstybės tarnybos sistemos tobulinimo sumanymai, sprendimai dėl konkrečių tobulinimo priemonių, požiūriai į pertvarkų įgyvendinimą. M. Cook (2009) ir D. L. Caruth, G. D. Caruth, S. S. Pane (2009) analizavo personalo atrankos svarbą bendrai: kuo yra svarbi personalo atranka, su kokiais iššūkiais tenka susidurti, kokie yra geriausi būdai atirinkti tinkamą darbuotoją ir kokia yra gero darbuotojo vertė. Valstybės tarnautojų atrankos problemas konkrečioje šalyje analizavo daugybė mokslininkų: B. R. Briggs (2007) Nigerijos valstybės tarnybos, W. Xiaoqi (2012) Kinijos, P. N. Parashar (2003) Indijos ir kt. Tačiau Lietuvos valstybės tarnybos atrankos pasikeitimai ir jų suteikti privalumai dar nėra pilnai išanalizuoti.

Tyrimo objektas. Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema.

Problema. Kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos kokybė ir kokie yra naujos sistemos privalumai bei trūkumai?

Tikslas. Atlikti Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimo procesų analizę ir nustatyti šiuo metu veikiančios atrankos sistemos privalumus ir trūkumus.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti Lietuvos valstybės tarnybos sistemą ir jos teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti senąją ir naująją Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemą;
3. Ištirti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos sistema nuo 2013 m. atnaujinimų iki dabar;
4. Pagal surinktus duomenis palyginti kaip patobulėjo valstybės tarnautojų atrankos sistema.

Tyrimo metodai:

1. Sisteminė mokslinės literatūros analizė – taikoma analizuojant valstybės tarnybos teorinius aspektus bei apžvelgiant kitų mokslininkų atliktus tyrimus šia tema.
2. Teisės aktų analizė – taikoma analizuojant senosios ir naujosios valstybės tarnybos pasikeitimus.
3. Statistinių duomenų analizė – taikoma analizuojant valstybės tarnautojų atrankos tendencijas nuo 2013 metų.

4. Kokybinis tyrimas – siekiant ištirti valstybės tarnautojų atrankos sistemos kokybę taikomas ekspertų interviu.
5. Lyginamoji analizė – taikoma norint palyginti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos sistema.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje bendrai apžvelgiama Lietuvos valstybės tarnyba ir jos teoriniai aspektai. Kas yra valstybės tarnyba, kam ji yra reikalinga ir kas sudaro Lietuvos valstybės tarnybos sistemą. Antroje darbo dalyje analizuojama senoji ir naujoji Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema. Kokie konkrečiai aspektai tapo nebetinkami, kodėl atsirado poreikis juos pakeisti ir kokie nauji pasikeitimai atsirado. Trečioji darbo dalis skirta Lietuvos valstybės tarnybos sistemos tyrimo metodologijai. Ketvirtoji darbo dalis skirta kokybiniam tyrimui. Siekiant išanalizuoti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos tendencijos nuo 2013 metų atliekama statistinių duomenų analizė. Norint ištirti naujos atrankos sistemos privalumus ir naudą naudojamas gilesnis tyrimas – ekspertų interviu. Įvertinus pateiktus ekspertų atsakymus, bei kitų autorių atliktus tyrimus valstybės tarnautojų atrankos proceso tema naudojamas palyginimas kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos sistema.

Darbą iliustruojančios medžiagos apimtis: 3 lentelės, 17 paveikslų, 61 literatūros šaltinis. Darbo apimtis 75 lapai.

1. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMA

Valstybės tarnybą galima apibrėžti kaip teisinių santykių, kuriuos atlieka valstybės tarnautojai visuma. Dauguma autorių valstybės tarnybos sampratą dalina į dvi dalis: plačiąją ir siaurąją. Plačiąja prasme valstybės tarnyba – tai visi viešajame sektoriuje dirbantys asmenys. Siaurąja prasme – valstybės tarnyba yra asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas.⁴ Valstybės tarnyba taip pat gali būti 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.“⁵ Nors daugumos Europos šalių valstybės tarnybos sistemos yra panašios, vieningo ir bendro apibrėžimo kas yra valstybės tarnyba nėra. Valstybės tarnybos sąvoką šalys apibrėžia remdamosis savo patirtimi, istorija, valstybės valdymo koncepcija bei esama teisine sistema. Pvz. Danija, Italija, Vokietija valstybės tarnybai priskiria dalį universitetų ir mokytojus. Ispanijos bei Prancūzijos valstybės tarnybos sąvoka apima visus viešajame sektoriuje dirbančius tarnautojus. Taigi kaip matome kiekvienoje šalyje asmenys dirbantys viešajame sektoriuje gali turėti skirtingą statusą.⁶ Tuo tarpu Lietuvoje valstybės tarnyba yra siejama su siauroju apibrėžimu – viešuoju administravimu. „Viešasis administravimas – 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.“⁷

Valstybės tarnyba – yra svarbi ir viena iš pagrindinių valstybės viešojo administravimo sudedamoji dalis. Norint užtikrinti kokybišką ir sklandų valstybės valdymą yra svarbu tinkamas teisinis reguliavimas bei savo funkcijas išmanantys valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojų veikla yra neatsiejama nuo valstybės valdžios įgyvendinimo. Būtent valstybės tarnautojai rūpinasi pagrindiniais visuomenei reikalingais darbais. Jie renka informacija, rūpinasi visuomenės gerove ir sprendžia jų problemas. Taigi

⁴ Jolanta Palidauskaitė, *Etika valstybės tarnyboje*. (Kaunas: Technologija, 2010), 17.

⁵ Edward C. Page, Edward Bridges, 1st Baron Bridges, Brian Chapman, „Civil service,“ *The New Encyclopedia Britannica*, žiūrėta 2017 birželio 26 d. <https://www.britannica.com/topic/civil-service>

⁶ „Apie valstybės tarnybą,“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*, žiūrėta 2017 birželio 26 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/apie-valstybes-tarnyba-257.html>

⁷ „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas,“ *Valstybės žinios* 60, 1995 (1999), 2 str.

apibendrinus galime teigti, kad pagrindinis valstybės tarnybos tikslas – atlikti jai deleguotas viešojo administravimo funkcijas.⁸

1.1. Valstybės tarnybos raida Lietuvoje

Lietuvoje iki nepriklausomybės atkūrimo valstybės tarnyba buvo grindžiama sovietine sistema. Tik po 1990 m. atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, buvo nuspręsta sugrįžti prie normalios demokratiškos teisinės sistemos. Lietuvos valstybės tarnybos raida yra skirstoma į penkis etapus:

1. Iki 1995 m.
2. Nuo 1995 m. iki 1999 m.
3. Nuo 1999 m. iki 2002 m.
4. Nuo 2002 m. iki 2008 m.
5. Nuo 2008 m. iki dabar.⁹

Apie 1994 m. buvo pradėti žengti pirmieji realūs žingsniai link Lietuvos valstybės tarnybos sistemos sukūrimo. Pakankamai lėto proceso priežastis buvo įsišaknyjusi sovietinė sistema. Dauguma tuometinių Lietuvos Respublikos Aukščiausios Tarybos – Atkuriamojo Seimo deputatų nepakankamai rimtai vertino valstybės tarnybos kaip instituto svarbą. Taip pat tam procesą lėtino ir politinių partijų nesutarimai – kokia turėtų būti pasirinkta administracinė sistema ir kuria puse pasukti valstybę.¹⁰ „Valstybės tarnybos raidos laikotarpis nuo 1990 iki 1995 metų dažnai įvardijamas kaip spontaniškas, o kartais netgi chaotiškas.“¹¹ Pirmaisiais nepriklausomybės metais, didesnis dėmesys buvo skirtas valstybės demokratiškumo, stabilumo atstatymui ir politinėms institucijoms. Dauguma tuometinių sprendimų buvo priimami spontaniškai ir nevisada iki galo apgalvotai. Todėl jokio realesnio dėmesio valstybės tarnybos institucijai nebuvo skirta. Tuo metu dar nebuvo suvokta kiek viešajam administravimui yra svarbi efektyvi valstybės tarnyba.

Nuo 1995 metų jau buvo pradėta kurti valstybės tarnyba. Pirmuoju šiuolaikinės valstybės tarnybos kūrimo tašku yra laikomas Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymo priėmimas. 1995 m. gegužės 1 d. priimtame įstatyme buvo įtvirtintos viešojo administravimo ir politikos sričių atskyrimo nuostatos, taip

⁸ Dangis Gudelis, „Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos“ iš *Viešasis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010), 27.

⁹ Vainius Smalskys ir Aleksandras Minkevičius, „Lietuvos valstybės tarnybos kūrimas ir raida 1990 – 2012 metais,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013): 21.

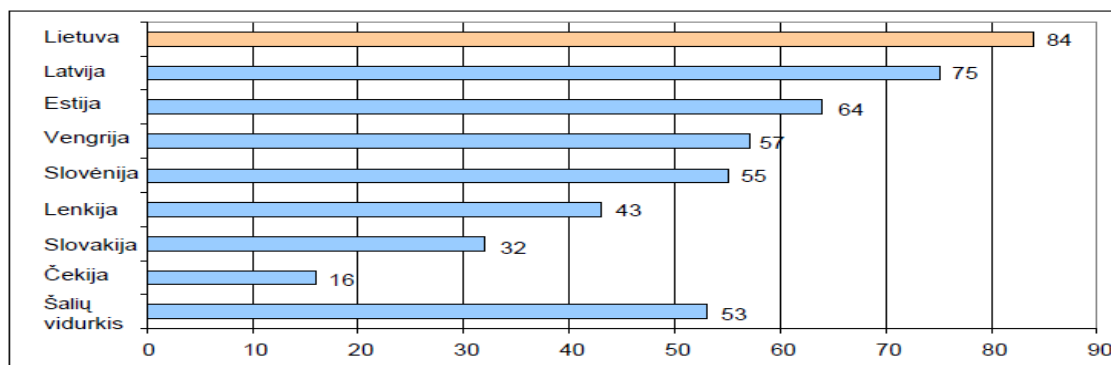
¹⁰ Jolanta Juralevičienė, „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais,“ *Viešojo politika ir administravimas* 11 (2005): 55 – 56.

¹¹ *Ibid.*

pat apibrėžta valstybės tarnautojo sąvoka. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas nustatė valstybės valdymo tarnybą, priėmimo į valstybės valdymo tarnybą tvarką, jos laikymąsi, valdininkų teises, pareigas ir atsakomybę, tarnybos santykių pasibaigimą.¹² Nors šiuo įstatymu ir nebuvo sukurta vakarietiškus standartus atitinkanti valstybės tarnyba, tačiau valstybės institucijose imta suprasti tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą.¹³ Taigi supratęs, kad šis įstatymas nėra pakankamas teisinis pagrindas, atsižvelgus į Europos Sąjungos nuostatas buvo nuspręsta parengti teisės aktus, kurie padėtų sukurti profesionalią ir stabilią valstybės tarnybą.

Trečiasis etapas, kuris truko nuo 1999 m. iki 2002 m. – Valstybės tarnybos įstatymo laikotarpis. 1999 m. liepos 8 d. priimtame Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme buvo įtvirtinti valstybės tarnautojų karjeros principai ir galimybės. Pagaliau buvo įtvirtintos normos kokie asmenys ir koku būdu gali patekti į valstybės tarnybą ir kiti svarbūs niuansai kurių trūko ankstesniuose įstatymuose.

Ketvirtojo etapo pradžia yra siejama su Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, kuri įsigaliojo 2002 m. liepos 1 d. Trečiuoju bandymu teisiškai apibrėžti Lietuvos valstybės tarnybos sistemą, buvo siekiama sudaryti sąlygas formuoti profesionalių valstybės tarnautojų instituciją, kuri užtikrintų valstybės institucijų ir savivaldybių darbo tęstinumą bei efektyvumą. Naujajame įstatyme buvo aiškiau apibrėžta valstybės tarnautojų atlygio sistema, karjeros valdymas, buvo padėti pagrindai mišriam valstybės tarnybos modeliui formuotis.¹⁴ Kokybiškesniam valstybės tarnybos įstatymui reikšmės turėjo ir įstojimas į Europos Sąjungą.



1 pav. Naujųjų ES šalių narių atitiktis Europos viešojo administravimo principams

Cit. pagal Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009¹⁵

¹² „Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas“, *Valstybės žinios* 33, 759 (1995), 1 skyrius, 1 str.

¹³ Aleksandras Minkevičius ir Asta Ivanauskienė, „Valstybės tarnybos reforma“, iš *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Kęstutis Masiulis, Algis Krupavičius (Vilnius: PRaction, 2007), 61.

¹⁴ Vainius Smalskys ir Aleksandras Minkevičius, „Lietuvos valstybės tarnybos kūrimas ir raida 1990 – 2012 metais“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013): 24.

¹⁵ Jan-Hinrik Meyer-Sahling ir Vitalis Nakrošis, „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos“, *Viešoji politika ir administravimas* 27 (2009): 9.

1 pav. pavaizduotas 2009 m. SIGMA (angl. Support for Improvement in Governance and Management - Europos Komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos OECD programa), ataskaitos naujų Europos Sąjungos šalių narių valstybės tarnybos atitiktis Europos viešojo administravimo principams (2008 m. indeksas). Lietuvos atitiktis yra įvertinta geriausiai – 84 balai iš 100, kai šalių vidurkis yra 53 balai. Pasak autorių aukšto įvertinimo pagrindas yra geri teisiniai valstybės tarnybos pagrindai, tačiau vienas iš trūkumų yra tai jog nėra aiškiai suformuluotos valstybės tarnybos plėtros koncepcijos.¹⁶

Penktasis etapas, prasidėjęs 2008 m. priešingai nei prieš tai minėti nepasižymi valstybės tarnybos teisės aktų atsiradimais ar pakeitimais. Šiuo laikotarpiu imta riboti valstybės tarnybos augimą. Sumažėjo tiek pačių valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičius, tiek pačių įstaigų. Šio laikotarpio pabaiga yra sietina su 2012 m. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo ir papildymo priėmimu.¹⁷

Tikslinga būtų išskirti ir šeštąjį etapą – šiuo metu aktualiausių valstybės tarnybos atrankos sistemai. Tai laikotarpis prasidėjęs 2013 m. birželio 1 d. kuomet įsigaliojo nauja valstybės tarnautojų atrankos sistema, turėjusi esminių pokyčių valstybės tarnybos sistemai.

Apžvelgus valstybės tarnybos raidą Lietuvoje galime matyti, kad kiekvienas išskirtas raidos etapas turėjo svarbių ir esminių pokyčių tiek valstybės tarnybai kaip institucijai, tiek kaip bendrai visumai.

1.2. Lietuvos valstybės tarnybos sudėtis

Lietuvos valstybės tarnybą sudaro asmenys vadinami valstybės tarnautojais. Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą: tam tikros valdymo srities politikos užtikrinimas ir įgyvendinimas, valstybės valdymo srities įstaigų koordinavimas, finansinių išteklių paskirtymas ir teisingas panaudojimas, teisės aktų įgyvendinimas ir kitų viešųjų paslaugų teikimas visuomenei.¹⁸ Valstybės tarnautoju yra tampama teisės aktų nustatyta tvarka, atitikus nustatytus reikalavimus.

¹⁶ Jan-Hinrik Meyer-Sahling ir Vitalis Nakrošis, „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos“, *Viešoji politika ir administravimas* 27 (2009): 9 – 11.

¹⁷ Vainius Smalskys ir Aleksandras Minkevičius, „Lietuvos valstybės tarnybos kūrimas ir raida 1990 – 2012 metais“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013): 26.

¹⁸ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas“, *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999): Pirmas skirsnis, 2 str., 1, 2 dalis.



2 pav. Valstybės tarnybos darbuotojų kaita 2010 – 2017 m.

Cit. pagal Valstybės tarnybos portalą¹⁹

Šiuo metu Lietuvoje valstybės tarnyboje dirba 53 926 darbuotojų²⁰ (įskaitant karjeros valstybės tarnautojus, statutinius valstybės tarnautojus, politinio (asmeninio pasitikėjimo), įstaigų ir statutinių įstaigų vadovus bei darbuotojus). Nuo 2010 m. iki 2012 m. darbuotojų skaičius buvo pradėjęs ženkliai kristi: 2010 m. – 54 508, 2011 m. – 53 382, 2012 m. – 53 381. 2013 m. – 2016 m. laikotarpyje darbuotojų skaičius kiekvienais metais svyravo: 2013 m. stipriai pakilo iki 54 218, 2014 m. dar labiau pakilo iki 54 631, 2015 m. šis skaičius nukrito iki beveik tokio pat kaip 2013 m. – 54 219, 2016 m. darbuotojų skaičius tapo panašus kaip ir 2011 m. bei 2012 m. – 54 383. Šiuo metu darbuotojų skaičius vėl yra sumažėjęs.

Žvelgiant bendrai Lietuvoje šiuo metu yra 1 412 000 dirbingo amžiaus žmonių nuo 15 – 64 m. iš kurių 1 294 500 yra užimti (turi darbą arba savo verslą). Valstybės sektoriuje dirba 387 900 dirbančiųjų ir tai sudaro 30 %. Iš jų 53 926 dirba valstybės tarnyboje, taigi tai sudaro 4 % užimtų Lietuvos gyventojų ir 14 % valstybės sektoriuje dirbančių žmonių.²¹

Valstybės tarnautojų pareigybės yra skirstomos į:

- 1) karjeros – jie yra priimami į tarnybą neterminuotam laikotarpiui ir jų veikla yra reglamentuojama Valstybės tarnybos įstatymo, bei įstaigos vidaus tvarkos taisyklių ir pareigybių aprašymų;
- 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo – šie valstybės tarnautojai yra priimami valstybės politikų ar valstybės institucijos komisijos tam tikram, terminuotam laikotarpiui, kuris dažniausiai atitinka politiko (ar kito atstovaujamo vadovo) įgaliojimų laikui. Tai gali būti ministro ar ministro pirmininko patarėjas, Prezidento ar Seimos pirmininko patarėjas ir t.t. Kitose šalyse ši pareigybė dažnai būna priskiriama prie politikų;

¹⁹ „Pareigybės“, Valstybės tarnybos departamento portalas, žiūrėta 2017 birželio 30 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

²⁰ Ibid., 2017 metų birželio mėnesio duomenimis.

²¹ Ibid.

- 3) įstaigų vadovų – tai yra valstybės tarnautojai, priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai;
- 4) statutiniai – jų veikla yra reglamentuojama Lietuvos vidaus tarnybos statuto, kuris nustato pareigūnų statusą, priėmimo į tarnybą ir atleidimo tvarką, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, taip pat kitus statutinių valstybės tarnautojų ypatumus.²² Statutiniams valstybės tarnautojams priklauso dauguma muitinės, policijos ir kitų teisėsaugos institucijų valstybės tarnautojai.²³



3 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių grupės

Cit. pagal Valstybės tarnybos portalą²⁴

3 pav. galime matyti, kad didžiausia valstybės tarnautojų pareigybės kategorija yra karjeros valstybės tarnautojai, kurią šiuo metu sudaro 27 320 valstybės tarnautojų. Antra pagal dydį – statutiniai valstybės tarnautojai, kurią sudaro 6 336 tarnautojai. Trečioji pagal dydį – politinio (asmeninio) pasitikėjimo grupė, kuri yra beveik 32 kartais mažesnė už pirmąją – 861 tarnautojai. Ir mažiausios yra vadovų grupės, kurias sudaro 271 – įstaigos vadovas ir 26 – statutiniai įstaigos vadovai.

Žvelgiant plačiau vis dar egzistuoja valstybės tarnautojo apibrėžimo problema. Pasaulio mastu galima išskirti du skirtingus tipus: pripažinti valstybės tarnautojai ir nepripažinti valstybės tarnautojai. Pirmasis tipas atitinka prieš tai minėtą „tradicinį“ valstybės tarnautoją. Antrasis – tai viešojo sektoriaus

²² „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas,“ *Valstybės žinios* 42, 1927 (2003): 1 skyrius, 1 str.

²³ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo suvestinė redakcija (2017-01-01 - 2017-12-31),“ *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999): 1 skyrius, 2 str., 6 dalis.

²⁴ Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas, žiūrėta 2017 birželio 30 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, o jų teisinis statusas yra reguliuojamas skirtingai nei pirmųjų. Todėl Lietuvos valstybės tarnautojus yra galima skirstyti į:

- „tradiciniai“ valstybės tarnautojai – tie, kuriems be išlygų yra taikomas Valstybės tarnybos įstatymas;
- valstybės tarnautojai, kuriems gali būti dalinai taikomas Valstybės tarnybos įstatymas (pvz. statutiniai valstybės tarnautojai);
- valstybės tarnautojai, kuriems nėra taikomas Valstybės tarnybos įstatymas.²⁵

Pagal LR Valstybės tarnybos įstatymo 4 str. Šis įstatymas yra netaikomas:

1. valstybės politikams;
2. Lietuvos banko valdybos pirmininkui, jo pavaduotojams, valdybos nariams ir kitiems Lietuvos banko tarnautojams;
3. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo, Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo ir kitų teismų teisėjams, prokurorams;
4. valstybės ir savivaldybių įmonių darbuotojams;
5. viešųjų įstaigų darbuotojams;
6. profesinės karo tarnybos kariams;
7. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir gaunantiems darbo užmokestį iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų;
8. Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnams;
9. žvalgybos pareigūnams.²⁶

Nors iš pažiūros šias pareigybės atliekantys žmonės ir yra viešojo administravimo dalis, tačiau jie nepriklauso „tradiciniams“ valstybės tarnautojams. Tokių Lietuvos valstybės tarnyboje yra 19 168. Įžvelgiant bendroje sumoje, tai yra antra, didžiausia valstybės tarnybos darbuotojų dalis.

Apžvelgus Lietuvos valstybės tarnybos sistemą, galime matyti kokią svarbią vietą ji užima valstybės valdymo mechanizme. Tik po 1990 metų Lietuvai atkūrus nepriklausomybę buvo pradėti žengti pirmieji žingsniai link demokratiškos valstybės tarnybos. Iki tokios, kokią turime šiai dienai Lietuvos valstybės tarnyba patyrė ne vieną reformą ir pasikeitimą, kas leido jai vis labiau tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių veiksnių. Tačiau vis besikeičianti valstybės tarnybos sistema, privertė iš

²⁵ Osvaldas Šarmavičius, „Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?“ pranešimas tarptautinėje konferencijoje Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas, Vilnius, 2006 m. kovo 21- 22 d.

²⁶ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo suvestinė redakcija (2017-01-01 - 2017-12-31)“, *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999): 1 skyrius 4 str., 5 dalis.

naujo peržiūrėti ir svarbiausią sistemos elementą – darbuotojus ir jų atranką, kas ir lemia kokybišką visos valstybės tarnybos sistemos veikimą.

2. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS ATRANKOS SISTEMŲ KAITA

Valstybės tarnautojų atranka yra vienas iš svarbiausių veiksnių kokybiškam ir efektyviam valstybės tarnybos veikimui. Norint sukurti efektyvią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, kuri užtikrintų sėkmingą kandidatų žinių, gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitinkimą, reikia turėti pačius kompetentingiausius valstybės tarnautojus.²⁷ Žmogiškųjų išteklių planavimas traktuojamas kaip sisteminis požiūris į žmonių panaudojimą ir išdėstymą organizacijoje.²⁸ Todėl norint turėti kompetentingus specialistus yra svarbi tinkama jų atranka. Atranka – tai sąvoka, kurią daugelis autorių apibrėžia skirtingai. Tai gali būti procesas, kurio metu naudojant tam tikrus metodus, iš visų pretendentų yra išrenkamas turintis didžiausią pasisekimo tikimybę būsimajame darbe.²⁹ Taip pat atranką galima apibrėžti kaip individualų žmogaus pasirinkimo procesą, kurio metu yra atrenkamas tinkamiausios kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti.³⁰ Galiausiai tai gali būti informacijos apie kandidatą rinkimo ir įvertinimo bei sprendimų dėl personalo priėmimo procesas.³¹ Taigi visi šie apibrėžimai išskiria du esminius dalykus: sprendimų priėmimą ar procesą ir geriausio kandidato atrinkimą. Taigi apibendrinant galima teigti, kad norint atsirinkti geriausią kandidatą, svarbiausias yra tinkamos atrankos procesas.

2.1. Lietuvos valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje yra įtvirtinta, jog piliečiai lygiomis teisėmis turi teisę stoti į šalies valstybinę tarnybą.³² Tačiau valstybės tarnybai yra keliami ypatingi uždaviniai – norint įgyvendinti viešąjį interesą, kyla būtinybė nustatyti bendruosius reikalavimus asmeniui, stojančiam į valstybės tarnybą. Priėmimas į Lietuvos valstybės tarnybą yra nustatytas Lietuvos Respublikos valstybės

²⁷ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė, „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 14 (2009): 13.

²⁸ Gerald A. Cole, *Personnel management: Theory and Practice* (New York: Continuum, 1997), 110.

²⁹ John Bratton ir Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), 240.

³⁰ Scott Snell ir George W. Bohlander, *Human Resource Management* (Mason (Ohio): Thomson/ South-Western, 2007), 137.

³¹ H. John Bernardin, *Human Resource Management: an experiential approach* (McGraw-Hill/Irwin, 2003), 111.

³² „Lietuvos Respublikos Konstitucija“, *Valstybės žinios* 33, 1014 (1992): II skirsnis, 33 str.

tarnybos įstatyme. Šiuo metu galiojantį Valstybės tarnybos įstatymą sudaro vienuolika skyrių. Skyriuose yra įtvirtintos bendrosios nuostatos, valstybės tarnautojo pareigybės, priėmimas į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojų teisės ir pareigos, karjera, darbo užmokestis, socialinės garantijos ir kt.

Taigi asmuo, kuris yra priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atikti šiuos bendruosius reikalavimus:

1. turi turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
2. mokėti valstybinę lietuvių kalbą;
3. turėti atitinkamo lygio valstybės tarnautojo pareigoms būtiną išsilavinimą;
4. būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų amžiaus. Būti ne vyresniu kaip 65 metų yra netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams;
5. turėti valstybės tarnautojui privalomų, jo veiklai būtinų bendrųjų gebėjimų visumą. Vadovaujantys valstybės tarnautojai – vadovavimo gebėjimų.³³

Neskaitant šių, bendrųjų reikalavimų, stojantieji į valstybės tarnybą gali būti keliami specialūs reikalavimai, priklausantys nuo įstaigos atliekamų funkcijų ir darbo specifikos. Nustatant specialiuosius reikalavimus kandidatams jie turi būti aiškūs, bendri ir iš anksto žinomi, bei neprieštarauti Konstitucijai ir kitiems teisės aktams. Specialieji reikalavimai gali būti: užsienio kalbų mokėjimas, atitinkamos kvalifikacijos, tam tikrų žinių ar įgūdžių turėjimas. Specialieji reikalavimai, kuriuos turi atitikti priimamas asmuo yra numatyti pareigybės aprašyme.³⁴

Įstatyme taip pat numatyta, kurie asmenys negali būti priimti į valstybės tarnautojo pareigas:

1. asmuo, iš kurio teisė eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;
2. asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka buvo atleistas iš valstybės tarnautojo pareigų už šiurkštų tarnybinį nusižengimą ar pripažintas padaręs tarnybinį nusižengimą, už kurį jis turi būti atleistas iš pareigų, ar asmuo, kuris pagal užpildytą deklaraciją ar kitus duomenis buvo nuspręsta, jog neatitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimų;
3. asmuo, kurio sutuoktinis, artimas giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės įstaigoje ar institucijoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;
4. asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka yra pripažintas neveiksnium;
5. kitų įstatymų nustatytais atvejais.³⁵

³³ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo suvestinė redakcija (2017-01-01 - 2017-12-31)“, *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999): III skyrius, 9 str.

³⁴ *Ibid.*, III skyrius, 9 str., 5 dalis.

³⁵ *Ibid.*, III skyrius, 9 str., 3 dalis.

Taip pat pretendentai, siekiantys valstybės tarnautojo statuso, turi užpildyti Valstybės nutarimu patvirtintą deklaraciją, kurioje būtų pateikti duomenys dėl jo nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikimo. Asmuo nuslėpęs ar pateikęs neteisingus duomenis gali būti atleidžiamas iš valstybės tarnautojo pareigų.

Asmuo, kuris yra nelaikomas nepriekaištingos reputacijos ir negali eiti valstybės tarnautojo pareigų:

1. asmuo, kuris įstatymų numatyta tvarka yra pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo ir turi teistumą;
2. asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka yra pripažintas kaltu dėl nusikaltimo valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikaltimo padarymo ir turi teistumą;
3. asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka yra pripažintas kaltu dėl baudžiamojo nusižengimo valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio baudžiamojo nusižengimo padarymo ir nuo apkaltinamojo nuosprendžio įsiteisėjimo dar yra nepraėję trys metai;
4. asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka yra pripažintas kaltu dėl nusikaltimų, kuriais padaryta turtinė žala valstybei ir turi teistumą;
5. asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka yra uždraustos organizacijos narys;
6. asmuo, kuris yra atleistas iš valstybės tarnautojo pareigų už šiurkščius pažeidimus, yra pripažintas padaręs tarnybinį nusižengimą, už kuri yra skiriamas atleidimas iš pareigų ir nuo to dar yra nepraėję treji metai;
7. asmuo, atleistas iš skiriamų arba renkamų pareigų dėl priesaikos ar pasižadėjimo sulaužymo, pareigūno vardo pažeminimo ir nuo atleidimo dar yra nepraėję treji metai;
8. asmuo, atleistas iš darbo, pareigų ar praradęs teisę verstis atitinkama veikla už įstatymuose keliamiems nepriekaištingos reputacijos reikalavimų neatitikimą bei teisės aktuose nustatytų etikos normų pažeidimą ir nuo to dar yra nepraėję treji metai.³⁶

Jei valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme yra nustatytas specialus reikalavimas atitikti reikalavimus, kurie yra būtini išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, pretendento kandidatūra turi būti patikrinama iki pripažinimo laimėjus konkursą ir priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas arba valstybės tarnautojo pareigas, į kurias įstatymo nustatyta tvarka yra priimama be konkurso. Į valstybės tarnautojo pareigas kandidatas yra priimamas gavus kompetentingos valstybės

³⁶ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo suvestinė redakcija (2017-01-01 - 2017-12-31)“, *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999): I skyrius, 3¹ str., 1 dalis.

institucijos išvadą, kad šiam asmeniui gali būti išduotas leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija.³⁷

2.2. Atrankos į valstybės tarnybą procesas iki 2013 m.

Pagal Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymą į karjeros valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimama dviem būdais:

1. konkurso būdu – tai asmenys, kurie atitinka numatytus bendruosius reikalavimus;
2. be konkurso – tai asmenys, kurių pareigybė yra panaikinama (paskiriant to paties lygio, arba sutinkant – žemesnes pareigas) ir asmenys, kurie turi teisę atkurti valstybės tarnautojo statusą.³⁸

Priėmimo konkurso būdų procedūros eiga:

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

Iki 2013 metų valstybės tarnautojų atranka vykdavo decentralizuotai – atskirai kiekvienoje įstaigoje. Pretendentai konkursui reikiamus dokumentus teikdavo paštu arba asmeniškai. Nebūdavo galimybės objektyviai patikrinti teisės aktų įpareigotus ir kitus specialiuosius reikalavimus, būdavo tikrinimas kandidatų išsilavinimas ir darbo patirtis, stažas, remiantus jų pateiktu gyvenimo aprašymu (CV).

Konkursas būdavo iš dviejų dalių: egzamino raštu ir žodžiu. Pokalbio metu būdavo tikrinami pretendento gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas. Konkursą organizuojančios įstaigos dalį klausimų renkdavo iš teisės aktų, kas buvo laikoma viena neskaidriausių konkurso dalių. Kita testo dalis būdavo teikiama centralizuotai – egzaminas raštu vykdavo iš teisės aktų, kurie iki 2011 metų pabaigos būdavo skelbiami viešai internete kiekvieną pirmadienį ir penktadienį, būtent tomis dienomis kai vykdavo konkursai. Todėl dalį klausimų pretendentai žinodavo iš anksto. Ši atrankos dalis kėlė klausimų ne tik dėl proceso skaidrumo, bet ir dėl pačio efektyvumo. Teisės aktų

³⁷ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo suvestinė redakcija (2017-01-01 - 2017-12-31)“, *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999): III skyrius, 9 str., 6 dalis.

³⁸ *Ibid.*, III skyrius 11 str.

formuluotes yra paprasta išmokti mechaniškai, o tai neatspindi valstybės tarnautojui reikalingų kvalifikacijų.³⁹ Konkursą laimėdavo asmuo, surinkęs daugiausiai balų.

Užsienio kalbų mokėjimas būdavo tikrinamas decentralizuotai, konkursą organizuojančioje įstaigoje. Tikrinimas vykdavo egzamino žodžiu metu, tačiau dažniausiai būdavo atliekamas ne tos srities specialisto, nors egzistuodavo galimybė į konkurso komisiją pakviesti ekspertus.

Iki 2012 metų tos pačios atrankos procedūros buvo taikomos tiek žemiausio lygmens specialistams, tiek vadovų pareigybėms – neatsižvelgiant į tai, kad skirtingiems pareigų lygmenims reikalingos skirtingos žinios, gebėjimai ir kompetencijos, kuriems reikalingi skirtingi atrankos instrumentai.⁴⁰

2010 m. birželio 2 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje“ buvo išskirti šie valstybės tarnybos valdymo ir jo teisinio reglamentavimo trūkumai:

1. valstybės tarnautojų veikla nėra orientuota į rezultatus, o darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri;
2. nėra išskirti vadovaujančių pareigybių valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros, mokymo, tarnybinio kaitumo ir atleidimo ypatymai;
3. asmenų, einančių vadovaujančias pareigas ribotos galimybės lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius;
4. asmenų, einančių vadovaujančias pareigas nepakankama individuali atsakomybė už įstaigos veiklos rezultatus;
5. egzistuojanti galimybė išvengti atsakomybės už tarnybinius nusižengimus, neįtvirtinta „nepriekaištingos reputacijos“ sąvoka, nepakankamai veiksmingai reguliuojamos ir taikomos etikos ir korupcijos prevencijos priemonės.⁴¹

Susidariusi situacija bei Lietuvoje ilgą laiką vyravusi nuomonė dėl neskaidrios valstybės tarnybos atrankos privertė prie būtinų pokyčių. Daugumos piliečių nuomonė į valstybės tarnybą patekdavo iš anksto atrinkti kandidatai, o pats atrankos procesas būdavo tik formalumas. Vyraujanti piliečių nuomonė darė neigiama įtaką tiek valstybės tarnybos įvaizdžiui visuomenėje, tiek tarpautiniame kontekste. Todėl tai parodė jog reikia ieškoti priemonių kaip galima tobulinti valstybės tarnybos atrankos procesą.

³⁹ Saulius Pivoras, „Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje,“ *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012): 479.

⁴⁰ „Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija,“ parengta UAB „TMD partneriai“ ir Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos sutartimi, sausio 14 d., 2013.: 35.

⁴¹ „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo,“ *Valstybės žinios* 69, 3440 (2010): II skyrius, 6 dalis.

2.3. Atrankos į valstybės tarnybą procesas nuo 2013 m.

Viešojo sektoriaus personalo atranka yra esminis veiksnys turintis tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijų lygiui. Atranka – tai yra pirminis etapas, kurį praeina kiekvienas tarnautojas, norintis dirbti viešojo sektoriaus institucijoje. Todėl taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes būtent personalo kaita, nauji iššūkiai ir reikalavimai iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus tarnautojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje ir šiuolaikiškoje valstybės institucijoje.⁴² 2010 m. birželio 2 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje“ buvo nubrėžti bendrieji valstybės tarnybos tobulinimo poreikiai ir siekiai. Dešimt numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių:

1. Vadovavimo stiprinimas orientuojant veiklą į rezultatus bei skatinant platesnį institucijų bendradarbiavimą ir tarnybinį kaitumą.
2. Nešališkos ir veiksmingos atrankos į valstybės tarnautojų pareigas diegimas:
 - centralizuota atranka į vadovo pareigas;
 - pretendentai, dalyvaujantys konkurse į vadovaujančias pareigas, turi turėti bent 3 metų vadovaujančio darbo arba darbo valstybės tarnyboje patirtį, bei atitikti numatytus reikalavimus;
 - pati įstaiga atsirenka vadovus iš pateikto pretendentų sąrašo;
 - atviras konkursas tam tikram aukštesniųjų vadovų pareigybių skaičiui, nustatytam Valstybės tarnybos valdymo komisijos;
 - decentralizuota ir atvira atranka į specialistų pareigas.
3. Skaidrus darbo užmokesčio sistemos ir finansinio motyvavimo sistemos susiejimas su veiklos rezultatais.
4. Motyvavimo ir karjeros valdymo priemonių kūrimas ir diegimas, kurios skatintų efektyvią ir į rezultatus orientuota veiklą.
5. Socialinių ir kitų garantijų sistemos tobulinimas.
6. Modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą ir diegiant kompetencijos valdymo modelį, tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą.
7. Modernizavimą susiejant su individualiais veiklos rezultatais ir įstaigų strateginiais tikslais, gerinti valstybės tarnautojų vertinimo sistemą.

⁴² Arvydas Ivaškevičius, „Teisės aktai neturėtų būti stabdys,“ *Valstybės tarnybos aktualijos* 3 (2005): 10.

8. Įtvirtinant „nepriekaištingos reputacijos“ sąvoką, nustatant ilgesnį tarnybinės nuobaudos skyrimo senaties terminą bei sąlygas, sugriežtinant valstybės tarnautojų materialinę atsakomybę ir kt. siekiama panaikinti galimybes valstybės tarnautojams išvengti tarnybinės atsakomybės.
9. Liberalizuoti tarnybinius santykius įteisinant mechanizmą, užtikrinantį galimybę atleisti iš pareigų šalių susitarimu ir įtvirtinti terminuotų tarnybinių santykių institutą projektinei veiklai vykdyti.
10. Valstybės tarnybos valdymo paskirstymas. Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir Vidaus reikalų ministras atlieka bendrąjį valstybės tarnybos valdymą, o tvarkymą – atsakinga institucija. Įstaigoms pavedama tvarkyti žmogiškuosius išteklius. Valstybės tarnybos valdymo komisijai, sudarytai Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu iš kompetentingų įstaigų atstovų pavedama koordinuoti aukštesniųjų vadovų atranka bei atlikti veiklos vertinimo priežiūrą, teikti pasiūlymus dėl išmokų už veiklos rezultatus.⁴³

2010 m. birželio 2 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje“ buvo nustatyta jog siekiant nuosekliai įgyvendinti Koncepciją iki 2010 m. rugsėjo 1 d. turi būti priimtas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą įgyvendinantys teisės aktai atsižvelgiant į Koncepcijos nuostatas tiek, kiek tai neprieštarauja galiojančiam Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymui. Taip turi būti skatinamas savanoriškas ministerijų ir jai pavaldžių įstaigų, Lietuvos Respublikos vyriausybės įstaigų ir jai atskaitingų įstaigų bei kitų valstybės įstaigų vadovų ir kitų valstybės tarnautojų tarnybinis kaitumas.⁴⁴

2013 m. sausio 14 d. UAB „TMD partneriai“ parengė Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepciją. Koncepcijos tikslas yra apžvelgti Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą, išnagrinėti užsienio šalių gerąją patirtį, pateikti siūlymus dėl naujo Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelio ir jo įgyvendinimo mechanizmo bei atrankos metodų taikymą ir procedūras.⁴⁵

Atsižvelgus į „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos“ gaires ir UAB „TMD partnerių“ parengtus rekomenduojamus atrankos sistemos metodus bei jų taikymus, nuo 2013 metų buvo pakeistas Valstybės tarnautojų atrankos procesas, kuris šiuo metu susideda iš penkių etapų.

⁴³ „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo,“ *Valstybės žinios* 69, 3440 (2010): IV skyrius.

⁴⁴ *Ibid.*, V skyrius.

⁴⁵ „Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija,“ parengta UAB „TMD partneriai“ ir Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos sutartimi, sausio 14 d., 2013.: 12.



4 pav. Valstybės tarnautojų atrankos procesas

Cit. pagal Valstybės tarnybos portalą⁴⁶

Paskyros kūrimas. Atrankos modulio savitarnos portale www.testavimas.vtd.lt asmuo norintis dalyvauti Valstybės tarnybos konkurse turi užsiregistruoti. Nurodyti savo kontaktinę informaciją, pridėti išsilavinimą patvirtinančius dokumentus ir užsisakyti norimą gauti informaciją (apie paskelbtus konkursus valstybės tarnautojo pareigoms eiti, apie pakaitinio valstybės tarnautojo atrankas ir viešas Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje skelbiamas bendrųjų gebėjimų tikrinimo laikus, vietas, ir datas).⁴⁷

Bendrųjų gebėjimų tikrinimas. Pirmajame etape, kuris yra vykdomas penkiuose didžiuosiose Lietuvos miestuose: Valstybės tarnybos departamente Vilniuje, Klaipėdos universitete Klaipėdoje, Kauno technologijos universitete Kaune, Panevėžio rajono policijos komisariate Panevėžyje ir Šiaulių profesinio rengimo centre Šiauliuose pretendentai turi atlikti specialiai valstybės tarnautojų atrankai sukurta bendrųjų gebėjimų testą. Testo tikslas yra ne atrinkti geriausius kandidatus, o atmesti pretendentes, kurie neturi būtinų bendrųjų gebėjimų.⁴⁸

Bendrųjų gebėjimų estą sudaro dvi dalys: bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalis (40 klausimų) ir bendrųjų kompetencijų testo dalis (20 klausimų). Maksimali testo atlikimo trukmė yra 145 minutės.

⁴⁶ „Valstybės tarnautojų atranka,“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 8 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka-336.html>

⁴⁷ „Kaip susikurti paskyrą,“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 8 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/kaip-susikurti-paskyra-481.html>

⁴⁸ „Bendrųjų gebėjimų tikrinimas,“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/bendruju-gebejimu-tikrinimas-474.html>

Testu yra stengiamasi patikrinti skirtingus pretendento gebėjimus, tokius kaip gebėjimą samprotauti ir spręsti verbalinio, vizualinio ir skaitinio turinio problemas, analizuoti ir pagrįsti savo sprendimus tipinėse darbo situacijose.⁴⁹ Testo metu yra tikrinamos pretendento žinios tokių teisės aktų kaip Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir kt.

Sėkmingai išlaikius bendrųjų gebėjimą testą jis galioja 3 metus. Per tą laiką pretendentas gali dalyvauti visuose konkursuose, kurių reikalavimus ir kompetencijas jis atitinka. Neišlaikius bendrųjų gebėjimų testo pirmą kartą pretendentas jį perlaikyti gali dar kartą be jokių apribojimų. Tačiau neišlaikius testo antrą kartą, testą laikyti asmuo gali tik praėjus 6 mėnesiams.⁵⁰

Prašymo teikimas. Prašymai yra teikiami per atrankos modulio savitarnos svetainę, skiltyje „Laisvos darbo vietos“. Formoje yra nurodyta kokius dokumentus reikia pridėti prie prašymo ir kokius gebėjimus turi pasitikrinti kandidatas. Visas tolesnis bendravimas su įstaiga vyksta per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą. Priešingai nei privačiame sektoriuje, asmuo kandidatuojantis į valstybės tarnybą turi 100 % atitikti pareigybes aprašyme nurodytus išsilavinimo, darbo patirties, užsienio kalbos ar kitus keliamus reikalavimus.⁵¹

Vadovavimo gebėjimų tikrinimas. Vadovavimo gebėjimų tikrinimas yra skirtas pretendetams, kurie siekia užimti vadovaujančiojo valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar jos padalinyje gebėjimams įvertinti.

⁴⁹ „Lietuvos Tarnybos departamento direktoriaus įsakymas dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (2016-04-11 - 2017-11-30)“, *TAR* 17194 (2015): Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašas: II skyrius.

⁵⁰ „Bendrųjų gebėjimų tikrinimas“, *Valstybės tarnybos departamento portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/bendruju-gebejimu-tikrinimas-474.html>

⁵¹ „Atrankos modulio savitarnos sistemos naudotojo vadovas (asmeniui, norinčiam dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo pareigas ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje)“, Informacinės sistemos Atrankos modulio tobulinimo programavimo paslaugų viešojo pirkimo-pardavimo sutartis Nr. 27F11-100, žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d. http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Atranka%20i%20valstybes%20tarnyba/Naudotojo%20vadovas_20150813_2.pdf

„Vadovavimo gebėjimai suprantami kaip žinios ir gebėjimai organizuoti žmonių veiklą siekiant organizacijos tikslų bei sukurti tos veiklos efektyvumą užtikrinančias sąlygas.“⁵²

Pretendentas į aukščiausio lygio vadovo pareigas – tai asmuo pretenduojantis užimti įstaigos vadovo, pavaduotojo, ministerijos, teismo ar prokuratūros kanclerio, administracijos ar sekretoriato vadovo ar pavaduotojo pareigas. Toks kandidatas turi turėti vadovavimo gebėjimų, kurie yra reikalingi strateginiams sprendimams priimti ir užtikrinti jų tinkamą įgyvendinimą. Šiems kandidatams klausimai yra sudaromi atsižvelgiant į Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“, I skirsnyje „Įstaigos vadovo tarnybinės veiklos Vertinimo kriterijai“ nustatytus kvalifikacijos vertinimo kriterijus: „Žmogiškųjų išteklių valdymas“, „Analizė ir pagrindimas“, „Lyderystė“, „Finansų valdymas“, „Strateginis mąstymas“ ir Komunikacija ir viešieji ryšiai“.⁵³

Pretendentas į padalinio lygio vadovo pareigas – tai asmuo siekiantis užimti įstaigos administracijos padalinio vadovo, pavaduotojo ar kitas valstybės tarnautojo, kuris turi pavaldžių asmenų, pareigas. Toks pretendentas turi turėti vadovavimo gebėjimų, kurie yra reikalingi koordinuoti ir kontroliuoti pavaldžių asmenų darbą paskiriant jiems užduotis ir užtikrinant kokybišką jų įvykdymą. Šiems kandidatams klausimai yra sudaromi pagal Vertinimo kriterijų II skirsnyje „Karjeros valstybės tarnautojo, einančio valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos administracijos ar struktūrinio padalinio vadovo pareigas, tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai“ nustatytus kvalifikacijos vertinimo kriterijus: „Žmogiškųjų išteklių valdymas“, „Analizė ir pagrindimas“, „Lyderystė“, „Finansų valdymas“, „Strateginis mąstymas“ ir Komunikacija ir viešieji ryšiai“.⁵⁴

Asmenys norintys tikrintis vadovavimo gebėjimus turi būti pateikę prašymą dalyvauti konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje ir būti gavę patvirtinimą iš įstaigos, jog atitinka bendruosius ir specialiuosius reikalavimus. Gavęs šį atsakymą asmuo per tris darbo dienas turi užsiregistruoti į

⁵² „Atmintine pretendentui, dalyvaujančiam vadovavimo gebėjimų tikrinime,“ *Valstybės tarnybos departamentas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d.

http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Atranka%20i%20valstybes%20tarnyba/VG%20tikrinimo%20atmintine%20pretendentui%202016_02_02.pdf

⁵³ „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų suvestinė redakcija (nuo 2012-12-16),“ *Valstybės žinios* 60, 2470 (2002): I skirsnis, 6 dalis.

⁵⁴ „Lietuvos Tarnybos departamento direktoriaus įsakymas dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (2016-04-11 - 2017-11-30),“ *TAR* 17194 (2015): Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašas: II skyrius, 6 dalis.

vadovavimo gebėjimų tikrinimą. Taip pat vadovavimo gebėjimų dieną, kandidatas turi būti išlaikęs bendrųjų gebėjimų testą. Vadovavimo gebėjimai yra tikrinami pusiau struktūruoto interviu metodu, kuriuo trukmė gali būti nuo 1 val. iki 2 val. priklausomai nuo pretenduojamų pareigų. Interviu metu yra pateikiami klausimai, skirti įvertinti penkis skirtingus vadovavimo gebėjimus, pagal nustatytus kvalifikacijos vertinimo kriterijus. Pokalbio metu norima nustatyti ar kandidatas turi tinkamos ir sėkmingos darbo patirties vadovavimo gebėjimuose, ar gebą savo elgesį pagrįsti žiniomis.⁵⁵

Užsienio kalbų tikrinimas. Nuo 2013 m. gegužės 21 d. įsigaliojusios Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro priimtos „Užsienio kalbų mokėjimo tikrinimo priimant į valstybės tarnautojo pareigas taisyklės“ reglamentuoja užsienio kalbų mokėjimo lygio nustatymą, kai asmuo yra priimamas:

- ✓ į valstybės tarnautojo pareigas pagal Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;
- ✓ į pakaitinio karjeros valstybės tarnautojo pareigas pagal Atrankos į pakaitinio valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 7 d. nutarimu Nr. 1344 „Dėl Atrankos į pakaitinio valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;
- ✓ valstybės tarnautojo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiam valstybės tarnautojui atveju pagal Valstybės tarnautojo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiam valstybės tarnautojui taisyklės, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 967 „Dėl Valstybės tarnautojo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiam valstybės tarnautojui taisyklių patvirtinimo“;
- ✓ į vidaus tarnybos sistemos pareigūno pareigas;
- ✓ į laikinai negalinčių eiti pareigų diplomatų pareigas.⁵⁶

Užsienio kalbų mokėjimas yra nustatomas remiantis Europos Parlamento ir Tarybos sprendimu „dėl bendros Bendrijos sistemos siekiant užtikrinti kvalifikacijos ir gebėjimų skaidrumą“ naudojant A1 – C2 lygius.

⁵⁵ „Lietuvos Tarnybos departamento direktoriaus įsakymas dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (2016-04-11 - 2017-11-30)“, TAR 17194 (2015): Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašas: III skyrius.

⁵⁶ „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2013 m. gegužės 21 d. įsakymo Nr. IV-447 „Dėl Užsienio kalbų mokėjimo tikrinimo priimant į valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“, TAR 7656 (2014): I skyrius.

Anglų, prancūzų ir vokiečių kalbų mokėjimo tikrinimas Valstybės tarnybos departamente yra atliekamas asmenims, kurie yra pateikę prašymą dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo pareigas bei sulaukę iš konkursą ar atranką organizuojančios institucijos atsakymo, jog atitinka nustatytus reikalavimus. Taip pat Valstybės tarnybos departamente užsienio kalbų mokėjimas yra tikrinamas ir buvusių valstybės tarnautojų, kuriems yra siūlomos naujos pareigos ar kurie nori atkurti valstybės tarnautojo statusą asmenų. Anglų, prancūzų ir vokiečių užsienio kalbos testas susideda iš dviejų dalių:

- Užsienio kalbos mokėjimo lygio nustatymas raštu. Testą sudaro trys dalys: pirmoji yra skirta patikrinti klausymo įgūdžius, ją sudaro 6 garso įrašai, 15 klausimų, antroji yra skirta patikrinti skaitymo įgūdžius, ją sudaro 6 tekstai, 15 klausimų ir trečioji skirta gramatikos ir žodyno žinioms – ją sudaro 30 klausimų. Maksimali užsienio kalbos raštu testo trukmė – 1 val. 15 min.⁵⁷ Po šio testo yra nustatomas tarpinis užsienio kalbos mokėjimo lygio rezultatas. Sekantį etapą – patikrinimą žodžiu pretendentas turi atlikti per vieną mėnesį nuo patikrinimo raštu dienos.
- Kalbėjimo gebėjimų patikrinimas. „Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas anglų, prancūzų ir vokiečių kalbų mokėjimą tikrina juridiniai asmenys, turintys teisę naudoti taisyklių nustatytus tarptautinius užsienio kalbų egzaminus ir (ar) tarptautinius užsienio kalbų mokėjimo lygio nustatymo testus (toliau – Akredituotas centras).“⁵⁸ Pretendento kalbėjimo gebėjimus tikrina ekspertas, turintis aukštąjį ar jam prilygintą humanitarinių mokslų studijų srities filologijos krypties išsilavinimą bei ne mažesnę kaip 5 metų užsienio kalbos dėstymo ir ne mažesnę kaip 3 metų užsienio kalbos testavimo patirtį.

Pretendentai testui žodžiu ir raštu turi registruotis Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje pasirinkdami testo (-ų) atlikimo bei patikrinimo žodžiu datą, laiką ir vietą. Patikrinimo žodžiu dieną asmuo turi būti išlaikęs atitinkamos kalbos testą raštu. Užsienio kalbos mokėjimo lygis yra nustatomas įvertinus testo raštu ir patikrinimo žodžiu rezultatus. Nustatytas kandidato užsienio kalbos mokėjimo lygis įrašomas į Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą ir galioja 3 metus nuo užsienio kalbos patikrinimo žodžiu dienos.⁵⁹

⁵⁷ „Užsienio kalbų (anglų, prancūzų, vokiečių) mokėjimo tikrinimo raštu Valstybės tarnybos departamente tvarka,“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 10 d.

<http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/uzsienio-kalbu-mokejimo-tikrinimas-480.html>

⁵⁸ „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2013 m. gegužės 21 d. įsakymo Nr. IV-447 „Dėl Užsienio kalbų mokėjimo tikrinimo priimant į valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo,“ TAR 7656 (2014): II skyrius.

⁵⁹ Ibid., IV skyrius.

Kitų užsienio kalbų mokėjimas yra tikrinamas įstaigoje, kurioje teisės aktų nustatyta tvarka asmuo priimamas į valstybės tarnautojo pareigas. Šių užsienio kalbų mokėjimas turi būti patikrintas iki konkurso ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankos pradžios jeigu asmuo priimamas į valstybės tarnautojo pareigas konkurso būdu ir iki pokalbio įstaigoje jei asmuo yra primamas pagal Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3 ar 5 dalis arba 43 straipsnio 2 ar 3 dalį.⁶⁰

„Pretendentams į valstybės tarnautojo pareigas, turintiems pareigybės aprašyme nustatytos užsienio kalbos (-ų) aukštąjį ar jam prilygintą humanitarinių mokslų studijų srities filologijos krypties išsilavinimą, arba įgijusiems pusę ar daugiau kitos studijų srities aukštojo mokslo diplome nurodytų kreditų pareigybės, į kurią pretenduojama, aprašyme nustatyta užsienio kalba, įskaitomas C1 užsienio kalbos mokėjimo lygis.“⁶¹ Taip pat užsienio kalbų mokėjimo įskaitymo išimtys taikomos ir asmenims siekiantiems atkurti karjeros valstybės tarnautojo statusą, atleistiems dėl pareigybės panaikinimo, buvusiems pakaitiniams valstybės tarnautojams ar atleistiems šalių susitarimu – šiems kandidatams yra įskaitomas paskutinių eitų pareigų pareigybės aprašyme nustatytas užsienio kalbos mokėjimo lygis taikant Bendruosius Europos kalbų matmenis. Kandidatams, kurie yra išlaikę pripažintus tarptautinius užsienio kalbų egzaminus yra įskaitomas dokumente nurodytas užsienio kalbos mokėjimo lygis, jei tas dokumentas yra nesenesnis nei 3 metų.⁶²

Konkursas įstaigoje. Asmuo norintis dalyvauti konkurse įstaigoje turi būti atlikęs visus aukščiau minėtus žingsnius: išlaikęs bendrųjų gebėjimų testą ir jei yra reikalaujama – užsienio kalbų patikrinimą. Pretendentas per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą privalo pateikti: prašymą leisti dalyvauti konkurse, atitinkamos formos gyvenimo aprašymą ir užpildytą nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaraciją. Šiuos dokumentus jis turi pateikti per 14 darbo dienų nuo konkurso paskelbimo. Konkursą organizuojanti įstaiga, gavusi kandidato dokumentus, per 5 darbo dienas privalo pranešti asmeniui ar jis atitinka numatytus reikalavimus ir gali dalyvauti konkurse.⁶³ Konkursas turi įvykti ne vėliau nei per 3 mėnesius nuo konkurso paskelbimo. Konkursas į vadovaujančios valstybės tarnautojo pareigas turi įvykti ne anksčiau kaip po 23 darbo dienų nuo paskutinio pretendento pateikusios

⁶⁰ „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2013 m. gegužės 21 d. įsakymo Nr. IV-447 „Dėl Užsienio kalbų mokėjimo tikrinimo priimant į valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo,“ TAR 7656 (2014): V skyrius.

⁶¹ *Ibid.*, VI skyrius, 25 dalis.

⁶² *Ibid.*, VI skyrius.

⁶³ „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (nuo 2015-11-02),“ *Valstybės žinios* 65, 2654 (2002): IV skyrius.

dokumentus konkursui. Konkurso vieta, datas ir laikas pretendams yra pranešami per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą ne vėliau kaip 5 darbo dienos iki konkurso pradžios.⁶⁴

Konkurso metu yra tikrinamas kandidato tinkamumas eiti pareigas. Visiems pretendams yra pateikiami lygiaverčiai klausimai, esant poreikiui ir praktinė užduotis. Nei pateikti klausimai, nei praktinė užduotis ir atsakymai į juos yra neviešinami. Konkurso metu pateikti atsakymai yra vertinami kiekvieno komisijos nario nuo 1 iki 10 balų. Konkursą laimi daugiausiai balų surinkęs kandidatas, bet ne mažiau kaip 6 balus, ar esant praktinei užduočiai – ne mažiau kaip 7 balus.⁶⁵

2.4. Atrankos į valstybės tarnybą patirtis užsienio šalių kontekste

Per pastaruosius kelis dešimtmečius beveik visų šalių viešasis sektorius patyrė viešojo administravimo reformas. Vis dar yra diskutuojama kas buvo padaryta ir pasiekta tvarkant viešąjį sektorių bei likęs neišspręstas klausimas kokia valstybės tarnyba ateityje išliks. Beveik visos Europos Sąjungos narės laikosi tų pačių pagrindinių reformos principų: decentralizuoti atrankos procesą ir atsakomybes, suteikti daugiau lankstumo įsidarbinant ir geresnėms karjeros galimybėms, daugiau dėmesio skirti individualiems ir organizaciniams veiklos valdymo procesams.⁶⁶

Valstybės tarnybos procesas Lietuvoje labiausiai panašėti į užsienio šalių pradėjo kartu su ketvirtuoju, jau minėtu raidos etapu. Kaip ir minėta didelės reikšmės tam turėjo įstojimas į Europos Sąjungą. Lietuva įstodama į Europos Sąjungą kartu prisiėmė ir įsipareigojimus vykdyti visoms ES šalims numatytus reikalavimus ir remtis priimtais teisės aktais. Tai galima matyti iš Lietuvos bendradarbiavimo su užsienio institucijomis, bendrų projektų ir konferencijų vykdymo, įvairių programų skirtų valstybės tarnybos darbuotojams rengimo. 2013 m. Lietuvoje įsigaliojusi nauja valstybės tarnautojų atrankos sistema rėmėsi kitų užsienio šalių gerąja patirtimi ir Europos personalo atrankos tarnyba (toliau – EPSO) praktika.

EPSO (*European Personnel Selection Office*) – Europos Sąjungos institucija rengianti viešuosius konkursus nuolatinėms ir laikinoms darbo vietoms užimti ES institucijose ir agentūrose: Europos Parlamentui, Europos Komisijai, Tarybai, Audito Rūmams, Teisingumo Teismui, Europos išorės veiksmų tarnybai, Regionų komitetui, Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui, Europos duomenų

⁶⁴ „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (nuo 2015-11-02),“ *Valstybės žinios* 65, 2654 (2002): VI skyrius.

⁶⁵ „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (nuo 2015-11-02),“ *Valstybės žinios* 65, 2654 (2002): VII skyrius, 61 – 67 dalis.

⁶⁶ Christoph Demmke, „Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service,“ *EIPASCOPE* 2 (2010), žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf

apsaugos priežiūros pareigūno ir Europos ombudsmeno tarnyboms. Visos šios institucijos darbuotojus įdarbina iš ESPO atrinktų kandidatų grupės.⁶⁷ Europos personalo atrankos tarnyba savo veiklą pradėjo 2003 m. sausį Briuselyje. Norėdama užtikrinti kokybišką ES institucijų atrankos procesą ir kandidatų tinkamumą, tarnyba nuolat stebi darbo rinkos tendencijas ir plečia savo socialius tinklus. Siekdama dalytis sukaupta patirtimi, palaiko pastovius ryšius su tokiais tarptautinėmis organizacijomis kaip Jungtinės Tautos ir Afrikos Sąjunga. „Šiuo metu EPSO per metus išnagrinėja vidutiniškai 70 000 paraiškų maždaug į 1500 darbo vietų. Atrankos testai laikomi 24 kalbomis – tai unikalus atvejis darbuotojų atrankos srityje.“⁶⁸

Europos personalo atrankos tarnyba rengia viešuosius konkursus į Europos Sąjungos institucijas. Įdarbinant kandidatus yra siekiama užtikrinti, jog institucijoje dirbtų gambiausi, našiausi ir principingiausi pareigūnai, atrinkti iš kuo didesnės geografinės teritorijos Europos Sąjungos valstybių narių piliečių. Pareigybės nerezervuojamos nė vienos valstybės narės piliečiams.⁶⁹ Kaip jau minėta konkursai yra skelbiami viešai EPSO internetinėje svetainėje. Kandidatai turi laikyti kelis testus ir atlikti įvairias užduotis, norint įvertinti jų gebėjimus ir atrinkti pačius geriausius darbuotojus. Pirmasis etapas yra testas laikomas kompiuteriu. Tai yra psichometrinės tinkamumo ir gebėjimų vertinimo užduotis. Sėkmingai įveikus šį testą, kandidatas yra pakviečiamas į vertinimo centrą, kur stebint vertintojams, grupėje turi atlikti užduotis susijusias su kandidatuojamu darbu. Šiame etape yra vertinami tokie gebėjimai kaip analizė ir problemų sprendimas, darbo kokybė bei rezultatai, bendravimas bei darbas su kitais žmonėmis, mokymasis ir tobulėjimas, organizaciniai gabumai, atkaklumas, prioritetų nustatymas, esant poreikiui ir vadovavimo gebėjimai. Konkursą laimėjęs asmuo dar negauna darbo norimoje institucijoje. Jis yra įtraukiamas į rezervo sąrašus, iš kurio esant poreikiui, pačios institucijos atsirenka darbuotojus. Taigi kaip matome, šio konkurso tikslas yra sudaryti tinkamų kandidatų sąrašus, kurie atsiradus laisvai darbo vietai, galėtų būti priimami į ES instituciją. Tokio tipo konkursų vidutinė trukmė yra 5 – 9 mėnesiai nuo konkurso paskelbimo, o bendro profilio rezervų sąrašai dažniausiai galioja vienerius metus.⁷⁰

⁶⁷ „Work for the EU,“ *European Union site*, žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. https://europa.eu/european-union/about-eu/working_en

⁶⁸ „EPSO – Your gateway to jobs in the EU,“ *European Personnel Selection Office site*, žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. https://epso.europa.eu/about-epso_en

⁶⁹ „REGULATION No 31 (EEC), 11 (EAEC), laying down the Staff Regulations of Officials and the Conditions of Employment of Other Servants of the European Economic Community and the European Atomic Energy Community“ OJ P 045, 14.6. (1962): III dalis, I skyrius, 27 str.

⁷⁰ „Taking the first step,“ *European Personnel Selection Office site*, žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. https://epso.europa.eu/how-to-apply_en

Apžvelgus Lietuvos ir užsienio šalių patirtys galime matyti, kad patobulinta, nuo 2013 metų veikianti Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema yra ganėtinai panaši į gerųjų užsienio šalių patirtimi besiremiančias sistemas. Lygininant naująją Lietuvos atrankos sistemą, su šiuo metu veikiančia Europos personalo tarnybos atrankos sistema matome jog daug svarbių pasikeitimų atsiradusių su naująją atranka Lietuva perėmė ir pritaikė iš ESPO taikomos atrankos. Panašumų jau galime atrasti pirmuosiuose etapuose. Pirmasis – skaitmeninis kandidato paraiškos teikimas dalyvauti konkurse šiuo metu sėkmingai yra naudojamas tiek atrenkiant tinkamus kandidatus į Europos Sąjungos institucijas, tiek į Lietuvos valstybės tarnybą. Antrasis – atrankos etapas, yra skirtas atrinkti gabiausius ir tinkamiausius kandidatus, o tam yra naudojamas bendrųjų gebėjimų testas. Tačiau kol kas ne visas ESPO naudojamas procedūras kandidatų atrankos procese naudoja Lietuvos valstybės tarnyba. Vieni iš didžiausių skirtumų matomi atrankos proceso trukmėje. ESPO rengiamos atrankos vidutiniškai gali trukti iki 9 mėnesių, tuo tarpu Lietuvoje – gerokai trumpiau. Žinoma, tai lemia ir gerokai didesnis kandidatų skaičius, bei tai jog į Europos Sąjungos institucijas kandidatuoti gali asmenys iš 28 skirtingų šalių, kas taip pat apsunkina atrankos procesą. Sekantis skirtumas būtų konkurso galiojimo trukmė. Lietuvoje sėkmingai išlaikytas testas galioja trejus metus ir leidžia per tą laiką asmeniui dalyvauti visuose, kuriems jis tinka, valstybės tarnybos konkursuose. Tuo tarpu ESPO bendro profilio rezervų sąrašai galioja tik vienerius metus, kas leidžia jiems dažniau peržiūrėti ir pasirinkti tinkamus kandidatus. Todėl kaip matome, Lietuvos valstybės tarnyba nors ir stipriai patobulinta nuo 2013 metų, dar tikrai turi ko mokytis ir tobulėti.

3. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA

Apibendrinus darbo teorinėje dalyje išanalizuotą medžiagą galime matyti jos valstybės tarnybos atrankos sistema yra labai svarbi viešojo administravimo dalis. Tinkamai atrinkti kandidatai yra vienas iš esminių veiksnių norint jog valstybės tarnybos sistema funkcionuotų tinkamai ir efektyviai. Todėl atsižvelgiant į besikeičiančią valstybės tarnybos sistemą ir norint perimti gerųjų užsienio šalių patirtį darbuotojų atrankos procese buvo modernizuota ir Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema. Išanalizavus teorines prielaidas yra svarbu pamatyti ir praktinį šios sistemos įgyvendinimo efektyvumą ir naudą, tam panaudojant dar gilesnę analizę ir kokybinį tyrimą.

Tyrimo tikslas. Ištirti kaip patobulėjo Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema nuo 2013 metų atnaujinimų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos tendencijos nuo 2013 metų;
2. Ištirti naujos atrankos sistemos privalumus ir naudą;
3. Palyginti kaip patobulėjo valstybės tarnautojų atrankos sistema.

Tyrimo metodologinės prielaidos. Tyrimui atlikti naudojama metodų trianguliacija – derinami vienodos prigimties (kokybiniai) metodai: statistinių duomenų analizė, ekspertų interviu ir lyginamoji analizė. Pasirinktas kokybinis tyrimas, leidžia labiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę. Kai tuo tarpu kiekybiniai tyrimo metodai yra labiau orientuoti į reiškinio paplitimą. Būtent pagrindinis skirtumas tarp šių metodų yra apimties ir gilumos aspektuose: kiekybinis – orientuojasi į platesnę tiriamųjų imtį, kuria siekia parodyti socialinio reiškinio išplitimą, kokybinis – orientuojasi į tą patį socialinį reiškinį, remiantis tiriamųjų jausmais ir akimis.⁷¹

- ✓ Statistinių duomenų analizė pasirinkta norint išanalizuoti darbuotojų atrankos tendencijas nuo 2013 metų. Siekiant ištirti kaip patobulėjo Lietuvos valstybės atrankos tarnybos sistema, reikia prieš tai susipažinti ir su atrankų rezultatais valstybės tarnyboje. Ar naujai įvesta atrankos sistema pakeitė pretendentų aktyvumą valstybės tarnybos konkursuose, kaip pasikeitė konkursų pasiskirstymas, kokios pagrindinės neįvykusių konkursų priežastys ir kas tai lemia, kaip statistiškai pakito pretendentų kokybė ir testų rezultatai.

⁷¹ William G. Bailey, *The Encyclopedia of Police Science* (New York; London: Garland Publishing, 1995): 295.

- ✓ Tyrimui atlikti pasirinktas struktūruotas interviu metodas. Interviu – tai viena iš apklausos rūšių. Šiuo metodu siekiama sužinoti informantų požiūrį į vieną konkretų objektą. Tai metodas, taikomas gauti žodinei informacijai, numatyta tyrimo programoje. Jis panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis nei pokalbis.⁷² Tyrimo praktikoje galima išskirti keturis interviu tipus:

1. struktūrizuotas – klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, interviu eigoje mažai kas keičiama, šiuo atveju situacija esti apibrėžta. Jeigu interviu yra labai standartizuotas, tai visi respondentai gauna tuos pačius klausimus, kurie yra pateikiami ta pačia seka ir standartizuota forma. Laisvumas ir kintamumas šiuo atveju yra minimalūs;
2. nestruktūrizuotas – be detalaus plano, klausinėjama laisva forma. Situacija yra atvira, galinti keistis. Klausimų eilę ir jų formulavimą lemia pokalbio eiga, jau išsiaiškinti dalykai. Klausimai gali keistis, jų gali prisidėti ar kai kurie iš anksto numatyti klausimai, gali būti atmesti. Nestruktūrizuotas interviu kartais dar vadinamas etnografiniu;
3. neprimestinis – kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda pokalbio eigai;
4. kryptingas – klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu. Iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne.⁷³

Socialiniuose moksluose labiausiai yra paplitę struktūrizuoti interviu, dar kitaip vadinami tiriamaisiais interviu. Siekiant ištirti valstybės tarnybos atrankos specialistų nuomonę apie pasikeitusią atrankos sistemą, jos privalumus ir naudą buvo pasirinktas struktūrizuotas interviu.

- ✓ Lyginamoji analizė pasirinkta norint palyginti kaip pasikeitė valstybės tarnybos atrankos sistema, lyginant ne tik mokslininkų atliktas analizės, bet ir remiantis tyrimo rezultatais. Palyginti kiek teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių ir teisės aktų analizė atitinka atliktą tyrimą – statistinių duomenų analizę, ekspertų interviu metu gautą nuomonę, bei kitų autorių atliktus tyrimus šia tema.

Tyrimo instrumentarijus. Pasirinktas struktūrizuotas interviu įpareigoja tyrėją visiems tiriamiesiems užduoti vienodus klausimus – visiems yra naudojamas tas pats interviu planas. Šis interviu tipas turi griežtą planą – klausimai visiems yra užduodami tam tikra seka ir visi klausimai yra vienodi. Klausimai

⁷² Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003): 464.

⁷³ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex, 2002): 196.

yra sudaryti remiantis išnagrinėta teorine moksline literatūra ir teisės aktais. Visi pateikti interviu klausimai yra atviro pobūdžio ir reikalauja išsamesnio respondento atsakymo. Tuo siekiama gauti ne apibendrintą informaciją, o išsamią ir pagrįstą eksperto nuomonę tam tikru klausimu. Klausimų pagrindimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 Lentelė. Interviu klausimų metodologinis pagrindimas

Nr.	Interviu pateikiamas klausimas	Klausimo tikslas
1.	Kokia Jūsų manymu buvo iki 2013 metų taikyta valstybės tarnautojų atrankos sistema. Efektyvi ar neefektyvi? Ar vertėjo ją keisti? (jei tuo metu dar nedirbote galite remtis savo nuomone, o ne patirtimi.) Pagrįskite.	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti eksperto nuomonę apie iki 2013 metų taikytą atrankos sistemą, ar vertėjo ją keisti ir kodėl.
2.	Ar pastebėjote kaip pasikeitė atrankų procesas nuo 2013 metų? Ar jis pagerėjo, ar pablogėjo? (pvz. pagreitėjo pats procesas, sulaukiate daugiau kandidatų norinčių dalyvauti konkurse ir pan) Pakomentuokite.	Antruoju klausimu siekiama išsiaiškinti kokią įtaką padarė naujoji atrankų sistema ir kaip ji pakeitė atrankų procesą.
3.	Ar jaučiasi darbo kokybės skirtumas naujai atrinktų darbuotojų, kurie buvo įdarbinti taikant naująją atrankos sistemą? Pakomentuokite.	Trečiuoju klausimu norima sužinoti ar pasikeitė pretendentų, atrinktų pagal naująją atrankos sistemą, darbo kokybė.
4.	Komisijos vaidmuo konkurso įstaigoje metu. Kokią įtaką valstybės tarnautojų atrankoje turi Komisija? Ar Komisijos narių sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti Komisijos įtaką atrenkamiems kandidatams.
5.	Kokie Jūsų manymų yra naujos atrankos sistemos trūkumai ir privalumai?	Penktuoju klausimu norima sužinoti naujos atrankos sistemos privalumus ir trūkumus.
6.	Ką Jūsų nuomone reikėtų dar pagerinti/patobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemoje?	Šeštuoju, paskutiniu klausimu, siekiama išsiaiškinti kaip dar galima būti pagerinti valstybės tarnautojų atrankų sistemą.

Sudaryta darbo autorės, remiantis išanalizuotomis teorinėmis prielaidomis

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2017 metų rugsėjo – spalio mėnesiais.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas ekspertų interviu. Tyrimui buvo pasirinkta tyriamųjų grupė – asmenys dirbantys Lietuvos valstybinėse institucijose, kurie tiesiogiai dirba ar susiduria su valstybės tarnautojų atrankos procesu ir turi pakankamą patirtį valstybės tarnautojų atrankų procese.

Imtis. Tyrimo metu buvo apklausti vienuolika (11) Lietuvos valstybinių institucijų ekspertų (n=11).

Tyrimo metu 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerijoje, 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Biržų rajono savivaldybės administracijoje, 2 ekspertai užėmė valstybės tarnautojų pareigas Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje, 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Širvintų rajono savivaldybės administracijoje, 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Telšių rajono savivaldybės administracijoje, 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Druskininkų savivaldybės administracijoje, 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje, 2 ekspertai užėmė valstybės tarnautojų pareigas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, 1 ekspertas užėmė valstybės tarnautojo pareigas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje. Ekspertai iš šių įstaigų buvo pasirinkti atsitiktiniu būdu, norint surinkti kuo įvairesnę nuomonę apie valstybinėse institucijose vykdomą tarnautojų atranką.

Tyrimo atlikimas. Taikant interviu metodą yra neišvengiama tokių trūkumų kaip vedėjas gali netinkamai paveikti respondentą ar gali būti sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus. Taip pat patikimesniais interviu yra laikomi tie, kurių metu respondentai pildo anketas, jos dažniausiai yra anoniminės ir ekonomiškesnės. Taip pat jos gali būti siunčiamos paštu ar elektroniniu paštu, kas sutaupo tyrimo laiko. Nors taikant žodinį interviu yra paprasčiau paaiškinti tyrimo tikslą, jį taip pat galima nurodyti ir siunčiant anketą.⁷⁴ Todėl įvertinus šiuos aspektus ir tai, jog tyrimu yra siekiama surinkti kuo įvairesnių ekspertų nuomonę iš visos Lietuvos buvo pasirinkta dalį ekspertų apklausti gyvai, kitai ekspertų daliai interviu klausimus siųsti elektroniniu paštu naudojant Google Docs formą.

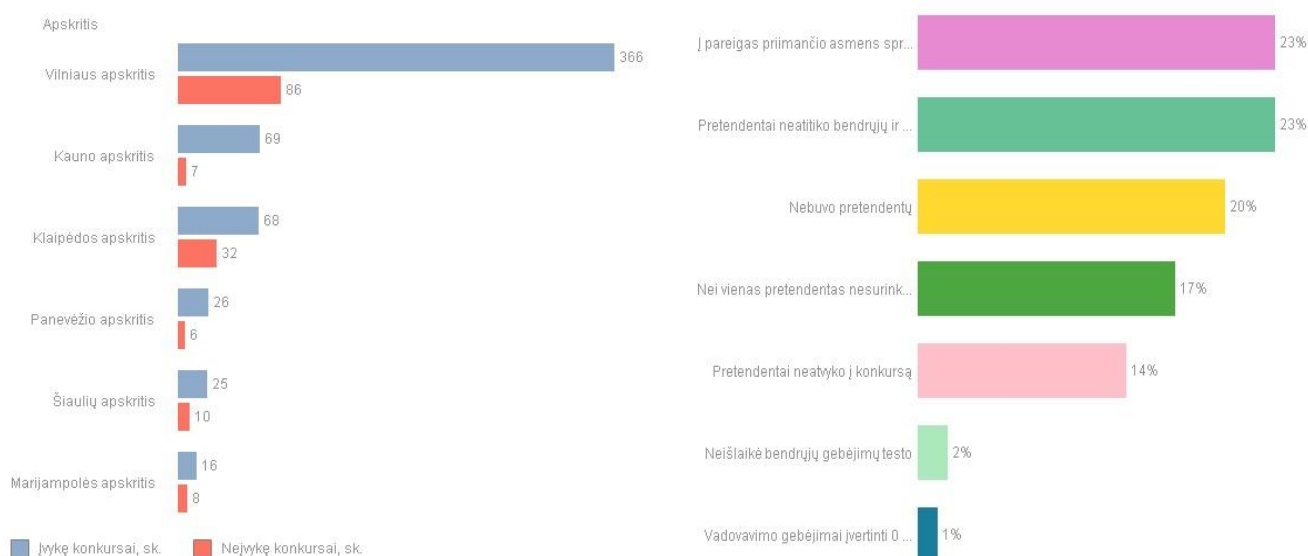
Tyrimo etika. Rengiantis ir atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Visi tyrime dalyvavę asmenys dalyvavo savanoriškai. Nebuvo pažeistas tiriamųjų saugumas, privatumas, nebuvo pateikiami orumą žeminantys, nesutarimus ar nesantaiką kurstantys klausimai. Tiriamiesiems iš anksto buvo žinomas tyrimo tikslas bei rezultatų panaudojimas ir garantuotas konfidencialumas. Siekiant išlaikyti respondentų anonimiškumą, darbe jie įvardijami kaip Ekspertai.

⁷⁴ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex, 2002): 199.

4. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS SISTEMOS ANALIZĖ

4.1. Valstybės tarnautojų atrankos tendencijos

2013 metų birželį įsigaliojusi naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema įtvirtino pokyčius viešojo valdymo sistemoje. Esminis iš šių pokyčių – iš dalies centralizuotas atrankos procesas. Dalį atrankos paskyrus vykdyti Valstybės tarnybos departamentui, kitą dalį – įstaigai vykdančiai konkursą. Padalijus atrankos procesus yra lengviau išvelgti konkursų statistines tendencijas. Kartu su naujai įsigaliojusiū įstatymu, buvo atnaujinta ir valstybės tarnybos atrankų statistiką, kuri mums leidžia išanalizuoti ir įvertinti kokią įtaką naujoji sistema padarė valstybės tarnybos konkursams.



5 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2013 m.

Cit. pagal Valstybės tarnybos statistikos portalą⁷⁵

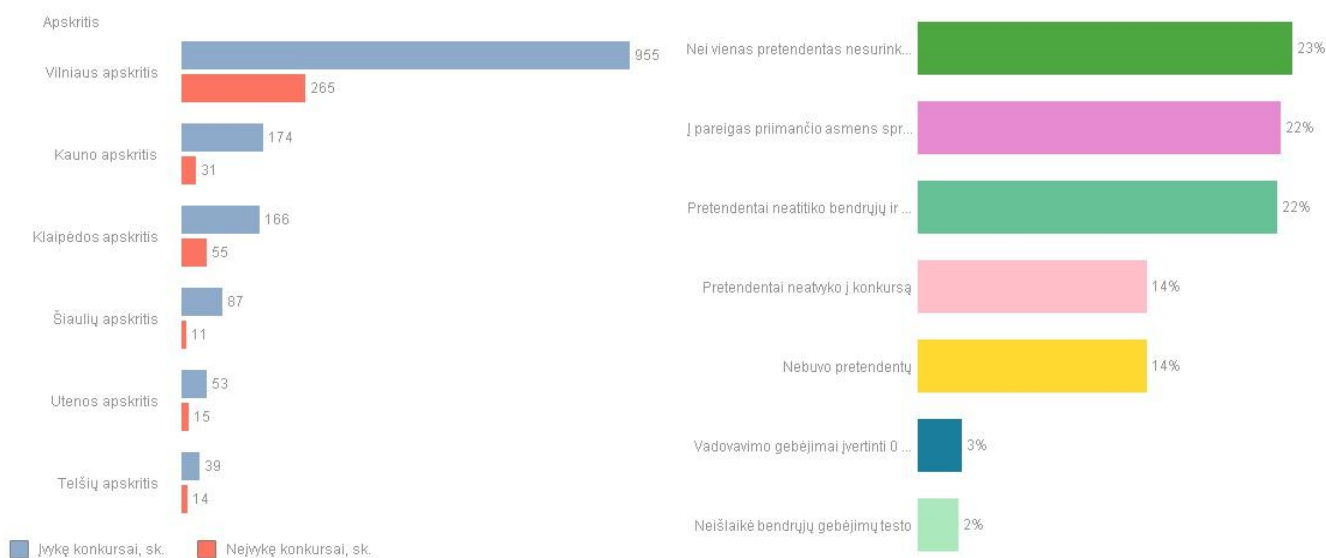
Analizuojant 2013 metų atrankų statistiką galime matyti, kad daugiausiai įvykusių – 366 ir neįvykusių – 86 konkursų buvo Vilniaus apskrityje. Kauno ir Klaipėdos apskrityse įvykusių konkursų skaičius buvo panašus – 69 ir 68, tačiau Klaipėdos apskrityje ženkliai daugiau buvo neįvykusių konkursų – 32. Panevėžio ir Šiaulių apskrityse įvykusių konkursų skaičius buvo ganėtinai panašus – 26 ir 25, kiek

⁷⁵ „Atrankos. 2013 metų duomenys“, *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 22 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

mažiau Marijampolės apskrityje – 16. Nors bendrai didžiausias neįvykusių konkursų skaičius ir buvo Vilniaus apskrityje, tačiau tai sudarė vos 19% visų šios apskirties konkursų. Tuo tarpu iš pirmo žvilgsnio Klaipėdos apskrities neįvykusių konkursų skaičius nors ir atrodo nedidelis, tačiau jis sudarė netgi 32% visų konkursų.

Pagrindinės neįvykusių konkursų priežastys buvo: pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų – 23% ir į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas buvo atšauktas – 23%. Taip pat 20% konkursų neįvyko, nes nebuvo pretendentų. 17% neįvykusių konkursų susidarė dėl to jog nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus. 14% konkursų neįvyko, nes pretendentai neatvyko į konkursą. Ženkliai mažesni procentai yra dėl kandidatų, kurie neišlaikė bendrųjų gebėjimų testo – 2%. Ir vos 1% konkursų neįvyko, nes vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti 0 balų.

Žvelgiant bendrai 2013 metais pretendentų, pateikusių prašymus skaičius buvo 3.669. Iš jų 3.081 pretendentai praėjo dokumentų patikrinimo etapą ir 1.534 pretendentų bendrieji ir vadovavimo (jei reikalinga) gebėjimai buvo įvertinti teigiamai. Tai yra 73% asmenų laikusių bendrųjų gebėjimų testą ir 78% asmenų tikrinusių vadovavimo gebėjimus buvo išlaikę atitinkamus testus. Taigi 42% kandidatų, kurie buvo pateikę prašymus, tapo realiais pretendентаis. Vertinant 2013 metus vidutiniškai žmogus įsidarbindavo iš 3 karto.⁷⁶



6 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2014 m.

Cit. pagal Valstybės tarnybos statistikos portalą⁷⁷

⁷⁶ „Atrankos. 2013 metų duomenys“, *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 22 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

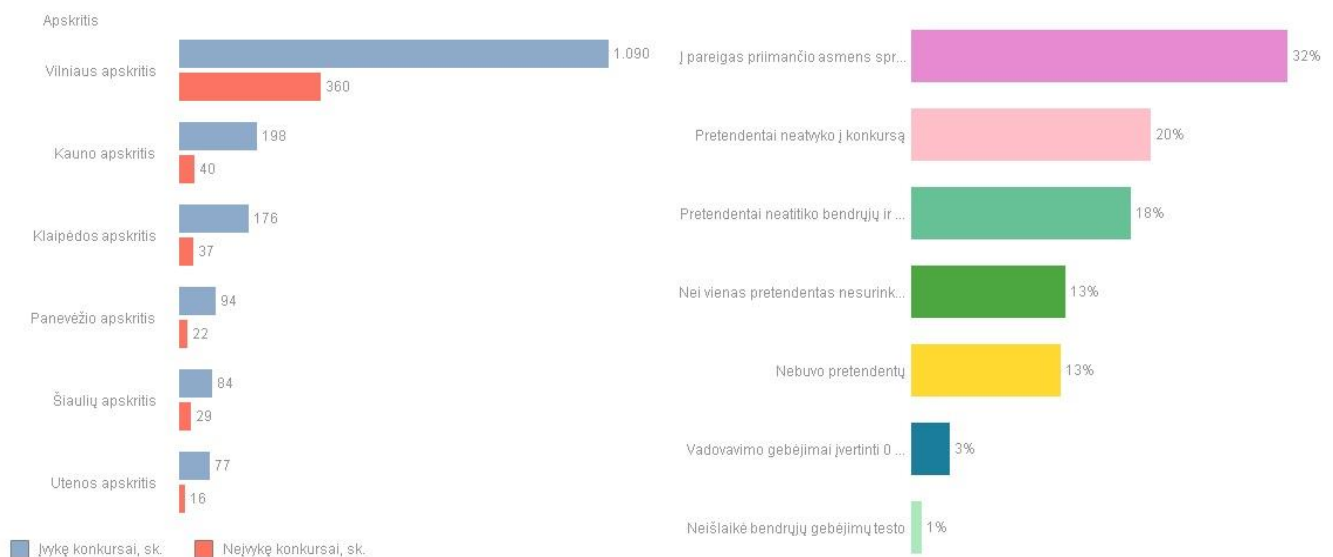
⁷⁷ „Atrankos. 2014 metų duomenys“, *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

Žvelgiant į 2014 metus matome, kad daugiausiai įvykusių – 955 ir neįvykusių – 265 konkursai buvo Vilniaus apskrityje. Antroje vietoje pagal daugiausiai įvykusių konkursų skaičių yra Kauno apskritis – 174 konkursai, o pagal daugiausiai neįvykusių Klaipėdos apskritis – 55 konkursai, kas yra beveik 5 kartais mažiau negu Vilniaus apskrityje. Trečioje vietoje pagal daugiausiai įvykusius konkursus yra Klaipėdos apskritis – 166, pagal neįvykusius Kauno apskritis – 31 konkursas. Dvigubai mažiau įvykusių konkursų negu trečioje vietoje yra Šiaulių apskrityje – 87, toje pačioje apskrityje neįvykusių vos 11. Utenos ir Telšių apskrityse neįvykusių konkursų skaičius buvo panašus: Utenos – 15 ir Telšių – 14. Pagal įvykusių konkursų skaičių Utenos apskirtis nežymiai lenkia Telšių apskritį – 53 įvykę konkursai, tuo tarpu Telšių apskrityje – 39. Taigi nors žiūrint bendrai akivaizdžiai didžiausias neįvykusių konkursų skaičius ir buvo Vilniaus apskrityje, tačiau tai sudarė vos 22% visų konkursų. Kai tuo tarpu Telšių apskrityje neįvykę konkursai sudarė 27%.

Pagrindinės neįvykusių konkursų priežastys buvo: nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus – 23%, į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas – 22%, pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialių reikalavimų – 22%. 14% konkursų neįvyko, nes nebuvo pretendentų ir tiek pat pretendentų neatvyko į konkursą. 3% konkursų neįvyko, nes vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti 0 balų. Ir lygiai tiek pat procentų, kiek ir 2013 metais – 2% dėl neišlaikiusių bendrųjų gebėjimų testo.

2014 metais padvigubėjo pretendentų, pateikusių prašymus skaičius. Jis išaugo iki 8.287. Didžioji dalis iš jų praėjo dokumentų patikrinimo etapą – 7.108. Ir 4.834 pretendentų bendrieji ir jei reikalinga, vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti teigiamai. Taigi yra 73% asmenų laikiusių bendrųjų gebėjimų testą ir 78% asmenų tikrinusių vadovavimo gebėjimus buvo išlaikę atitinkamus testus. Vertinant bendrai 58% kandidatų, pateikusių prašymus, tapo realiais pretendентаis. Tuo tarpu 2013 metais tokių kandidatų buvo vos 42%, o tai yra netgi 14% mažiau. Taigi kaip galime matyti realių kandidatų skaičius išaugo. Vertinant bendrai 2014 metais vidutiniškai žmogus įsidarbindavo iš 4 karto.⁷⁸

⁷⁸ „Atrankos. 2014 metų duomenys,“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>



7 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2015 m.

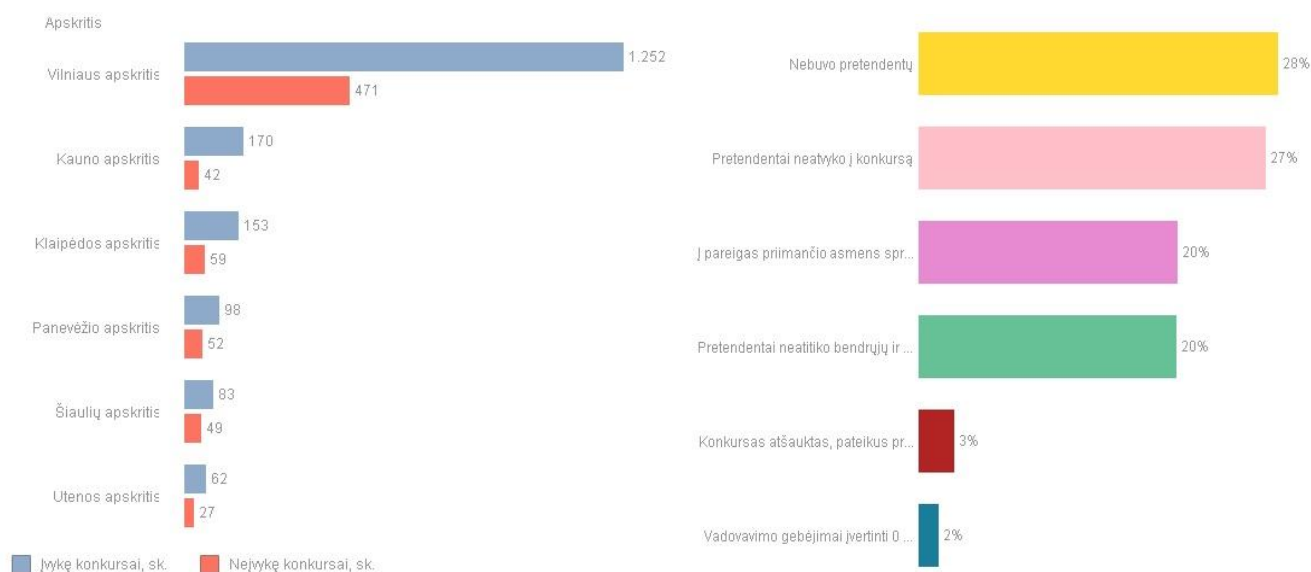
Cit. pagal Valstybės tarnybos statistikos portalą⁷⁹

Analizuojant 2015 metų atrankas galime matyti, kad daugiausiai įvykusių – 1.090 ir neįvykusių – 360 konkursų vėlgi buvo Vilniaus apskrityje. Pagal įvykusių – 198 konkursų skaičių taip pat kaip ir 2014 metai antroje vietoje buvo Kauno apskritis. Taip pat ši apskritis antroje vietoje buvo ir pagal neįvykusių – 40 konkursų skaičių. Trečioje vietoje tiek pagal įvykusių – 176, tiek neįvykusių – 37 konkursų skaičių buvo Klaipėdos apskritis. Ketvirtoje vietoje, taip pat kaip ir 2013 metai buvo Panevėžio apskritis: 94 įvykę ir 22 neįvykę konkursai. Šiaulių apskrityje 2015 metais neįvykusių konkursų buvo 84, įvykusių – 29. Utenos apskrityje lyginant su 2014 metais įvykusių konkursų skaičius padidėjo iki 77, neįvykusių konkursų skaičius išliko panašus – 16. Vertinant bendrai Vilniaus apskrityje įvykusių bei neįvykusių konkursų skaičius dar labiau išaugo. Kauno bei Klaipėdos apskrityse skaičiai liko ganėtinai panašūs. 2015 metais Vilniaus apskrityje neįvykusių konkursų skaičius sudarė beveik 25%, tuo tarpu Šiaulių apskrityje neįvykę konkursai sudarė netgi 26%.

Pagrindinė neįvykusių konkursų priežastis buvo jog į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas ir tai sudarė 32%. Kiek mažiau konkursų neįvyko dėl to jog pretendentai neatvyko į konkursą – 20%. 18% pretendentų neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų. 13% konkursų neįvyko, nes nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų, tiek pat konkursų neįvyko dėl to, jog nebuvo pretendentų. Taip pat kaip ir 2014 metais, 3% konkursų neįvyko nes vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti 0 balų. Ir vos 1% neįvykusių konkursų sudarė bendrųjų gebėjimų testo neišlaikymas.

⁷⁹ „Atrankos. 2015 metų duomenys“, Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

Bendrai 2015 metais pretendentų skaičius padidėjo neženkiai nuo 8.287 (2014 metais) iki 8.748. Taigi akivaizdus skirtumas kaip tarp 2013 ir 2014 metų nebuvo. 7.600 pretendentų praėjo dokumentų tikrinimo etapą. Taigi vėl vos virš 1000 kandidatų šio etapo nepaėjo. 5.990 pretendentų bendrieji gebėjimai ir jei reikalinga vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti teigiamai, kai tuo tarpu 2014 metais – 4.834 pretendentų. Atsižvelgiant į tai kai, kad bendras pretendentų skaičius padidėjo vos 461, galime teigti jog bendrųjų ir vadovavimų gebėjimų rezultatai pagerėjo. Taip pat tą galime matyti ir iš to, jog net 85% asmenų laikusių bendrųjų gebėjimų testą jį išlaikė, o tai yra netgi 12% daugiau nei 2014 metais. Asmenų tikrinusių vadovavimo gebėjimus išlaikymo procentas išliko nepakitęs – 78%. Bendrai – 68% kandidatų pateikusių prašymus tampa realiais pretendентаis. Tai yra netgi 10% daugiau negu 2014 metais ir 26% daugiau nei 2013 metais. Taigi pagal 2015 metų statistiką, vidutiniškai žmogus įsidarbina iš 5 karto.⁸⁰



8 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2016 m.

Cit. pagal Valstybės tarnybos statistikos portalą⁸¹

2016 metų atrankų statistika pagal apskritis išliko daug nepakitusi. Pirmoje vietoje pagal daugiausiai įvykusių ir neįvykusių konkursus išliko Vilniaus apskritis: 1.252 įvykę ir 471 neįvykę konkursai. Antroje vietoje keturis metus iš eilės pagal įvykusių konkursų skaičių liko Kauno apskritis - 170 konkursų. Tačiau pagal neįvykusių konkursų skaičių antroje vietoje, kaip ir 2014 metais vėl atsidūrė Klaipėdos apskritis – 59 konkursai. Kauno apskritis pagal neįvykusių konkursus buvo tik penktoje

⁸⁰ „Atrankos. 2015 metų duomenys“, *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

⁸¹ „Atrankos. 2016 metų duomenys“, *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

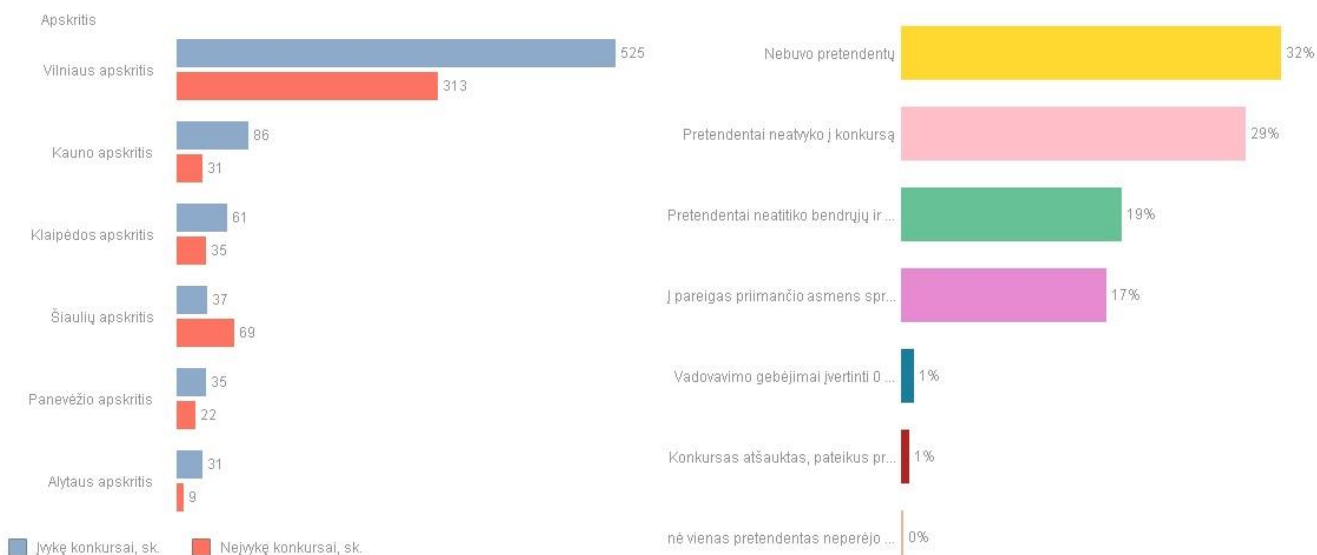
vietoje – 42 konkursai. Įvykusių konkursų skaičius Klaipėdos apskrityje – 153, tai yra mažiausias įvykusių konkursų skaičius šioje apskrityje po 2013 metų (68). Panevėžio apskrityje įvykusių konkursų skaičius išliko ganėtinai panašus – 98, kiek padaugėjo neįvykusių konkursų – 52, kai tuo tarpu 2015 metais jų buvo vos 22. Šiaulių apskrityje tendencijos buvo panašios kaip ir Panevėžio apskrityje – įvykusių konkursų skaičius buvo panašus kaip ir 2015 metais – 83 (2015 m. – 84), tačiau padaugėjo neįvykusių konkursų – 49. Utenos apskritis ir toliau išliko tarp mažiausiai įvykusių – 62 ir neįvykusių – 27 analizuojamų konkursų apskričių. Analizuojant bendrai Vilniaus apskrityje įvykusių ir atitinkamai neįvykusių konkursų skaičius dar labiau išaugo. 2016 metais neįvykę konkursai Vilniaus apskrityje sudarė 27%. Mažiausias neįvykusių konkursų procentas buvo Kauno apskrityje – 20%, didžiausias Šiaulių apskrityje – netgi 37%.

Pagrindinė neįvykusių konkursų priežastis buvo – nebuvo pretendentų 28%. Pretendentų neatvykimas į konkursą sudarė 27% ir tai yra didžiausias neįvykusių konkursų procentas dėl neatvykusių pretendentų nuo 2013 metų. Po 20% konkursų neįvyko nes konkursas buvo atšauktas į pareigas priimančio asmens sprendimu, taip pat dėl pretendentų neatitikusių bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų. 3% konkursų buvo atšaukti, pateikus prašymą vienam pretendentui. Dėl vadovavimo gebėjimų įvertintų 0 balų, buvo atšaukti vos 2% konkursų. Pirmą kartą nuo 2013 metų nei vienas konkursas nebuvo atšauktas dėl pretendentų neišlaikiusių bendrųjų gebėjimų testo.

Vertinant 2016 metų statistiką bendrai galime matyti, kad pretendentų skaičius gerokai sumažėjo – 6.559. Tai yra mažiausias skaičius nuo 2013 metų. 6.083 pretendentai praėjo dokumentų patikrinimo etapą. Vadinasi vos 476 kandidatai jo nepaėjo, o tai yra mažiausias skaičius nuo 2013 metų. 6.063 pretendentų bendrieji ir jei reikalinga vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti teigiamai. Taigi iš 6.083 kandidatų praėjusių dokumentų tikrinimo etapą, vos 20 kandidatų buvo įvertinti neigiamai. Žvelgiant į praėjusius metus, tai yra pats didžiausias skaičius pretendentų nepaisant, kad pastaruosius du metus pateikusių prašymus pretendentų skaičius buvo gerokai didesnis. Nors procentaliai 83% asmenų išlaikė bendrųjų gebėjimų testą, kas yra 2% mažiau nei praėjusiais metais, tačiau padidėjo asmenų tikrinusių vadovavimo gebėjimus rezultatai – 85% (2015 ir 2014 metais – 78%). Taigi bendrai net 92% kandidatų, pateikusių prašymus, tapo realiais pretendентаis. Tai yra netgi 24% daugiau nei 2015 metais, 34% daugiau nei 2014 metais ir 50% daugiau nei 2013 metais. Vidutiniškai žmogus 2016 metais įsidarbindavo iš 4 karto.⁸² Apžvelgus 2016 metus galime matyti, kad nors bendras pretendentų skaičius ir sumažėjo lyginant su pastaraisiais metais, tačiau bent jau pagal statistiką, pagerėjo pretendentų rezultatų kokybė: padaugėjo pretendentų praėjusių dokumentų patikrinimo etapą, išaugo testų

⁸² „Atrankos. 2016 metų duomenys“, *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

išlaikomumo rezultatai ir bendras kandidatų, pateikusių prašymus, tapimas realiai pretendентаis procentas išaugo beveik iki 100%.



9 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas ir priežastys 2017 m.

Cit. pagal Valstybės tarnybos statistikos portalą⁸³

Analizuojant naujausius, 2017 metus, galime matyti stipriai pasikeitusią atrankų statistiką. Nors tarp daugiausiai vykdytų konkursų apskričių ir toliau išliko Vilniaus apskritis, tačiau stipriai sumažėjo konkursų skaičius. Šiuo metu Vilniaus apskrityje buvo 525 įvykę ir 313 neįvykusių konkursų. Ir nepaisant to, kad 2017 metai dar nėra pasibaigę, tačiau lyginant su prieš tai analizuotais metais, tai yra vienas iš didžiausių įvykusių konkursų sumažėjimų. Lyginant su 2016 metais įvykusių konkursų skaičius sumažėjo daugiau negu dvigubai: nuo 1.252 iki 525. Akivaizdu, kad 2017 metams pasibaigus, šis skaičius tikrai nepralenks 2016 metų. Taigi vertinant Vilniaus apskritį 2017 metai įvykusių konkursų skaičiumi lenkia tik 2013 metus (366). Žvelgiant į neįvykusius konkursus taip pat pirmauja Vilniaus apskritis – 313 konkursų. Deja šis skaičius nėra taip stulbinamai sumažėjęs, kaip atrodo turėtų, pagal įvykusius konkursus. Sumažėjusi konkursų statistika neaplenkė ir kitų apskričių – akivaizdus konkursų sumažėjimas pastebimas visuose analizuojamose apskrityse. Kauno apskritis ir toliau išliko antroje vietoje pagal įvykusių konkursų skaičių – 86. Šis skaičius taip pat yra mažiausias po 2013 metų. Neįvykusių konkursų Kauno apskrityje skaičius nėra stipriai pakitęs – 31. Tuo tarpu 2016 metais – 42, 2015 metais – 40, 2014 metais – taip pat 31. Kiek įdomesnę tendenciją galime pastebėti Šiaulių apskrityje, kuri atsidūrė antroje vietoje pagal neįvykusių konkursų skaičių – 69. Tuo tarpu įvykusių konkursų Šiaulių apskrityje yra kone dvigubai mažiau vos 37. Klaipėdos apskrityje tendencijos taip pat

⁸³ „Atrankos. 2017 metų duomenys“, Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas, žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

panašiausios į 2013 metus: 61 įvykęs konkursas ir 35 neįvykę konkursai. Panevėžio apskrityje neįvykusių konkursų skaičius taip pat buvo sąlyginai didelis, lyginant su įvykusiais: 35 – neįvykę, 22 – įvykę. Ir paskutinėje analizuojamų apskričių vietoje atsirado iki šiol dar neminėta Alytaus apskritis: 31 – įvykęs, 9 – neįvykę konkursai. Vertinant bendrai 2017 metais konkursų skaičius sumažėjo visose apskrityse. Ryškiausias sumažėjimas ir prastos tendencijos pastebimos Vilniaus apskrityje kur neįvykusių konkursų procentas buvo netgi 37%. Nors tai ir nėra pats didžiausias neįvykusių konkursų procentas, tačiau netgi vertinant skaičiais įvykusių konkursų skaičius sumažėję yra daugiau negu dvigubai. Kaip jau minėta įdomiausia ir liūdniausia statistika matoma Šiaulių apskrityje, kur neįvykę konkursai sudarė daugiau kaip 65%. Ir nors 2016 metais Šiaulių apskritis sudarė taip pat didžiausią neįvykusių konkursų procentą – 37%, tačiau šiemet jis lenkia netgi įvykusius konkursus. Mažiausias neįvykusių konkursų procentas yra Alytaus apskrityje – 23%.

2017 metais pagrindine neįvykusių konkursų priežastimi ir toliau išliko tai, jog nebuvo pretendentų – 32%. 29% konkursų neįvyko, nes pretendentai neatvyko į konkursą. Šis procentas nuo 2016 metų pakilo 2%. Dėl to, jog pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialių reikalavimų neįvyko 19% konkursų. 17% konkursų neįvyko, nes buvo atšaukti į pareigas priimančio asmens. Po 1% konkursų neįvyko nes vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti 0 balų ir konkursas buvo atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui. Taigi apžvelgus neįvykusių konkursų priežastis, galime išvelgti sąsajas kodėl taip sumažėjo įvykusių ir neįvykusių konkursų. Pagrindinė neįvykusių konkursų priežastimi 2017 metais ir toliau išliko pretendentų trūkumas. Todėl natūralu jog didėjant šiam procentui, atitinkamai mažėja ir įvykusių konkursų.

Taigi bendrai 2017 metai pretendentų skaičius dar labiau sumažėjo – 3.904. Tai yra vos 235 pretendентаis daugiau nei 2013 metais (2013 metais – 3.669). Lyginant su 2015 metais, kai pretendentų skaičius buvo pats didžiausias (8.748), šiais metais pretendentų sumažėjo netgi daugiau nei dvigubai – 4.844. Žvelgiant toliau 3.612 pretendentų praėjo dokumentų patikrinimo etapą. Taigi 292 asmenys, jo nepraėjo. Kaip matome šis skaičius taip pat tendencingai mažėja, kas reiškia jog vis daugiau kandidatuojančių asmenų yra tinkami. 3.595 pretendentų bendrieji gebėjimai ir, jei reikalinga, vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti teigiamai. Taigi iš visų praėjusių dokumentų patikrinimo etapą 17 kandidatų buvo įvertinti neigiamai. Džiugu tai, kad šis skaičius taip sumažėjo lyginant su ankstesniais metais. Asmenų laikusių bendrųjų gebėjimų testą rezultatai šiais metais taip pat yra pagerėja – 88% išlaikiusiųjų. Kai tuo tarpu 2013 metais, šis procentas buvo 73%. Labiausiai padidėjo asmenų, tikrinusių vadovavimo gebėjimus rezultatai – 90%. Lyginant su praėjusiais metais šis rezultatas pakilo netgi 5%. Taigi nors 2017 metais ir stipriai sumažėjo pretendentų skaičius, galime teigti, kad dar labiau pagerėjo kandidatų kokybė. 92% kandidatų, pateikusių prašymą, tampa realiais pretendентаis. Vidutiniškai

žmogus šiais metais įsidarbina iš 4 karto.⁸⁴ Lygiai taip pat kaip ir 2016 metais, kas parodo jog pretendentų lygis pastaruosius metus išliko stabilus.

Išanalizavus valstybės tarnautojų atrankos tendencijas nuo 2013 metų iki 2017 metų spalio mėnesio galime matyti kokius svyravimus patyrė valstybės tarnautojų atrankos. Iš dalies centralizavus atrankos procesą, atsirado naujovių, kurios turėjo įtakos ir patiems konkursams.

2 Lentelė. Įvykusių konkursų pasiskirstymas 2013 – 2017 m.

Apskritis	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Vilniaus	366	955	1090	1252	525
Kauno	69	174	198	170	86
Klaipėdos	68	166	176	153	61
Panevėžio	26	-	94	98	35
Šiaulių	25	87	84	83	37
Marijampolės	16	-	-	-	-
Utenos	-	53	77	62	-
Telšių	-	39	-	-	-
Alytaus	-	-	-	-	31

Sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos statistikos portalu ⁸⁵

Pačioje naujovių pradžioje, 2013 metais daugiausiai konkursų surengiančioje Vilniaus apskrityje, įvyko vos 366 konkursai, tuo tarpu 2014 metais jau 955, 2015 metais – 1.090, 2016 metais – 1.252 ir tik šiais metais šis skaičius pradėjo ženkliai kristi – 525. Visose kitose analizuojamose apskrityse tendencijos buvo atitinkamos: nuo 2013 metų įvykusių konkursų skaičius augo, dalyje apskričių (Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Utenos) jau 2016 metais pradėjo mažėti ir 2017 metais įvykusių konkursų skaičius, kone dvigubai ar daugiau krito visose apskrityse. Pagrindinės to priežastys puikiai atsispindi neįvykusių konkursų priežasčių statistikoje. Jei 2013 metais pagrindinės neįvykusių konkursų priežastys buvo pretendentų neatitikimas bendriesiems ar specialioms reikalavimais bei konkursas buvo atšauktas į pareigas priimančio asmens sprendimu, tai nuo 2016 metų pagrindine priežastimi tapo pretendentų

⁸⁴ „Atrankos. 2017 metų duomenys,“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 spalio 7 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

⁸⁵ „Atrankos. 2013 - 2017 metų duomenys,“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*, žiūrėta 2017 spalio 7 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>

nebuvimas. Taip pat nepaisant mažėjančios įvykusių konkursų statistikos, galima teigti, kad gerėja kandidatų kokybė. Žvelgiant į bendrųjų gebėjimų testo rezultatus, galime pastebėti, kad vis daugiau pretendentų juos išlaiko: 2013 m. – 73%, 2014 m. – 73%, 2015 m. – 85%, 2016 m. – 83%, 2017 m. – 88%. Dar geresnes tendencijas galime matyti ir asmenų tikrinusių vadovavimo gebėjimus: 2013 m. – 78%, 2014 m. – 78%, 2015 m. – 78%, 2016 m. – 85%, 2017 m. – 90%. Taigi pretendentų išlaikomumas su kiekvienais metais vis gerėjo. Todėl galime daryti išvadą, kad nors ir mažėja įvykstančių konkursų skaičius, tačiau pagrindinės to priežastys yra kandidatų trūkumas, o gerėjantys testų rezultatai rodo, kad į valstybės tarnyba ateina vis daugiau tinkamų pretendentų, turinčių reikiamų žinių. Tačiau statistiniai duomenys ne visada atspindi realybę, todėl siekiant iširti atnaujintos sistemos privalumus ir naudą pasitelktas gilesnis tyrimas.

4.2. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimo tyrimas

Siekiant išsiaiškinti nuo 2013 metų taikomos valstybės tarnybos atrankos sistemos privalumus ir naudą buvo naudojamas ekspertų interviu. Atlikta statistinių duomenų analizė mums leido suprasti, kad naujas atrankos procesas pagerino pretendentų kokybę, tačiau siekiant pagrįsti šiuo rodiklius ir sužinoti išsamesnį požiūrį apie naująją sistemą yra reikalingas gilesnis tyrimas. Tam buvo pasitelkti asmenys – ekspertai dirbantys valstybinėse institucijose, kurie tiesiogiai dirba ar susiduria su valstybės tarnautojų atrankos procesu. Tyrime dalyvavo vienuolika (n=11) ekspertų iš skirtingų Lietuvos valstybinių institucijų:

3 Lentelė. Tyrimo respondentų charakteristika

Ekspertas	Darbovietės pavadinimas	Užimamos pareigos
Ekspertas 1	Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija	Trečiasis sektorius
Ekspertas 2	Biržų rajono savivaldybės administracija	Personalo skyriaus vyriausiasis specialistas
Ekspertas 3	Ukmergės rajono savivaldybės administracija	Personalo poskyrio vedėja
Ekspertas 4	Ukmergės rajono savivaldybės administracija	Vyriausioji specialistė
Ekspertas 5	Širvintų rajono savivaldybės administracija	Juridinio ir personalo skyriaus vedėja
Ekspertas 6	Telšių rajono savivaldybės administracija	Teisės ir administravimo skyrius vyriausioji specialistė

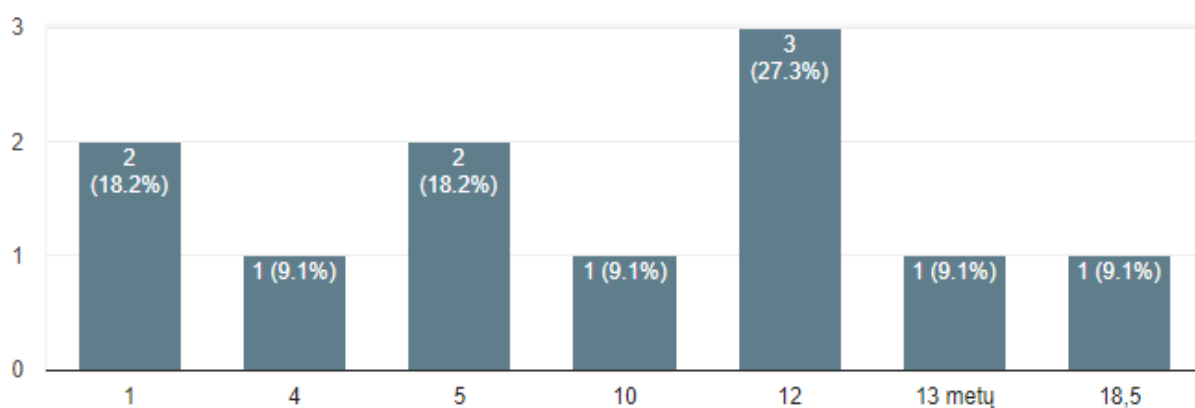
3 Lentelės tęsinys

Ekspertas 7	Druskininkų savivaldybės administracija	Vyriausioji specialistė
Ekspertas 8	Raseinių rajono savivaldybės administracija	Seniūno pavaduotoja
Ekspertas 9	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	Vadovas
Ekspertas 10	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	Skyriaus vedėja
Ekspertas 11	Kelmės rajono savivaldybės administracija	Skyriaus vedėjas

Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Siekiant surinkti kuo įvairesnę nuomonę apie valstybinėse įstaigose vykdomą tarnautojų atranką, ekspertai buvo atrinkti iš visos Lietuvos įstaigų, siekiant išlaikyti kuo didesnę įvairovę ne tik tarp miestų, bet ir tarp pačių įstaigų.

11 responses



10 pav. Respondentų darbo stažas valstybės tarnyboje (metais)

Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Dalyvavusių tyrimo ekspertų darbo stažas valstybės tarnyboje yra nuo vienerių iki aštuonolikos metų. 2 ekspertų darbo stažas – 1 metai, 1 eksperto darbo stažas – 4 metai, 2 ekspertų darbo stažas – 5 metai, 1 eksperto darbo stažas – 10 metų dažniausiai pasitaikęs 3 ekspertų darbo stažas – 12 metų, 1 eksperto darbo stažas – 13 metų ir didžiausias 1 eksperto darbo stažas – 18,5 metų. Pakankamai didelė stažo įvairovė ir ypatingai ilgas kai kurių ekspertų darbo stažas, leido surinkti pagrįstą ir įvairią respondentų nuomonę.

Ekspertų nuomonė

1 klausimas: Kokia Jūsų manymu buvo iki 2013 metų taikyta valstybės tarnautojų atrankos sistema. Efektyvi ar neefektyvi? Ar vertėjo ją keisti? (jei tuo metu dar nedirbote galite remtis savo nuomone, o ne patirtimi.) Pagrįskite. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie senąją, iki 2013 metų taikytą atrankos sistemą. Norima sužinoti ar tikrai ji buvo neefektyvi ir vertėjo ją keisti. O gal kaip tik, priešingai, seniau naudota sistema buvo geresnė ir nauji pakeitimai atrankos procesą padarė prastesnį. Pateikiant šį klausimą buvo atsižvelgiama, kad gali pasitaikyti ekspertų, kurių darbo stažas valstybės tarnyboje yra trumpesnis ir jie gali neturi patirties šiuo klausimu. Tokiu atveju buvo prašoma remtis jo, kaip eksperto nuomone.



11 pav. Ekspertų nuomonė dėl senos atrankos sistemos efektyvumo

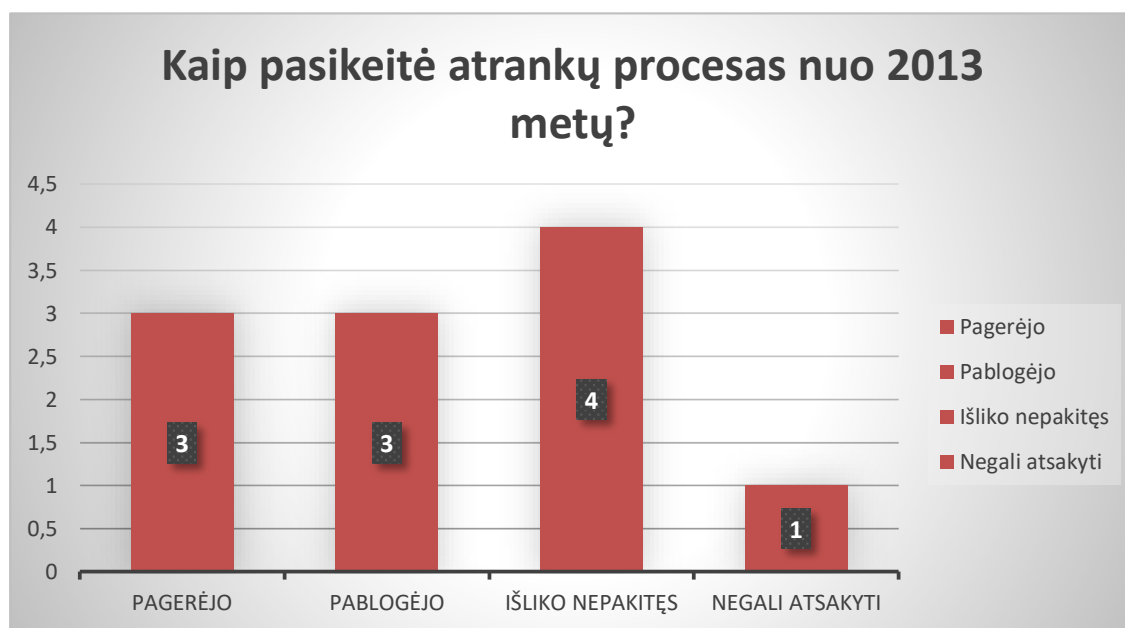
Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Didžioji dalis ekspertų pripažino, kad iki 2013 metų taikyta valstybės tarnautojų atrankos sistema buvo neefektyvi. Ekspertas 2 išskyrė konkrečias dalis „Neefektyvus testas raštu: centralizuotai rengiamus testus buvo galima išmokyti remiantis jų archyvu, o įstaigoje rengiamų testų kokybė nebuvo užtikrinama. Konkurse buvo tikrinamas tik įstatymų žinojimas, kiti gebėjimai ir kompetencijos likdavo nepatikrinti.“ Ši eksperto išreikšta nuomonė dar kartą patvirtina analizuotas teorines prielaidas, kad anksčiau taikytus testus kandidatai galėdavo išmokyti iš anksto. Taip pat pridėdamas tai, jog anksčiau trūko kitų gebėjimų bei kompetencijų patikrinimo. Eksperto 9 sutapo su prieš tai išsakyta – atranka buvo neefektyvi, nes rezultatus lėmė gebėjimas prieš tai atmintinai išmokyti klausimus susijusius su teisės aktais. Tai neparodo asmens gebėjimų atlikti pareigas, jo motyvacijos ar ryžto. Eksperto 10 nuomone anksčiau buvo neįmanoma pasirinkti darbui tinkamų darbuotojų, todėl sistema taip pat buvo neefektyvi. Tačiau ne visų

ekspertų nuomonė sutapo. Eksperto 4 nuomone visos atrankos sistemos buvo ir yra neefektyvios. Trūkumų jis įžvelgia tiek buvusiose, tiek dabartinėje sistemoje. Trijų ekspertų nuomone buvusi sistema buvo efektyvi arba bent jau pakankamai efektyvi. Savo nuomone jie pagrindžia antrame klausime.

2 klausimas: Ar pastebėjote kaip pasikeitė atrankų procesas nuo 2013 metų? Ar jis pagerėjo, ar pablogėjo? (pvz. pagreitėjo pats procesas, sulaukiate daugiau kandidatų norinčių dalyvauti konkurse ir pan) Pakomentuokite. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką padarė naujoji atrankų sistema, ar ji pagerino, o gal pablogino atrankų procesus. Ar bendrai yra matomas pokytis pačiame atrankų procese. Siekiant nukreipti kandidatus tinkama linkme, kad jie geriau suprastų jiems užduotą klausimą buvo pateikti keli pavyzdžiai kaip tas procesas galėjo pasikeisti.

Šiuo klausimu ekspertų nuomonė išsiskyrė – dalis naujame atrankų procese įžvelgia plusų, dalis minusų, kiti mano, kad procesas nepakito. Respondentų nuomonė pateikiama 12 pav.



12 pav. Ekspertų nuomonė dėl pasikeitusio atrankų proceso

Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Ekspertas 2 mano, kad procesas pagerėjo „Sumažėjo korupcijos tikimybė ir galimybė į valstybės tarnautojų pareigas įdarbinti asmenis pagal ryšius, o ne pagal kompetenciją.” Šioje nuomonėje jis pateikia labai svarbią problemą, jau minėtą teorinėje darbo dalyje – korupcijos problemą. Vyraujanti piliečių nuomonė dėl neskaidrios valstybės tarnybos buvo vienas iš veiksnių parodęs jog reikia tobulinti atrankos procesą. Eksperto 3 nuomone yra taip pat jog procesas pagerėjo. Jo nuomone pagreitėjo pats procesas, kas ir buvo vienas iš naujos sistemos tikslų. Ekspertas 10 taip pat mano, kad dabartinė tvarka yra geresnė, nes kandidatai ateina jau su patikrintais bendraisiais gebėjimais. Dalis ekspertų naujame procese įžvelgia ir teigiamų ir neigiamų pusių. Ekspertas 9 sutinka, jog į geras pozicijas dalyvių

padaugėjo, dalyvaujančių kontingentas pajvairėjo ir pajaunėjo dalyvaujančių amžius. Jo nuomone atsisakius rašiško testo apie teisės aktus atrankoje gali ir nori sudalyvauti daugiau įvairių asmenų. Tačiau jo nuomone procesas turi ir kitą pusę „<...> deja būtinybė vis tiek prieš tai atlikti testą vis tiek kliudo į pokalbius ateiti jaunų, gabių ir darbščių žmonių, nes reikia atskirai planuoti ėjimą į Valstybės tarnybos departamentą, registruotis į testą, sulaukti eilėje, išsilaikyti.” Procese jis pastebi ir dar vieną problemą, jog dažnu atveju pamačius dominantį skelbimą į tarnybą, jau būna per vėlu laikyti testą. Vadinasi testą laiko ir laiku pasidaro tik tam tikra kategorija žmonių, kurie ne būtinai yra patys geriausi kandidatai iš visų galimų. Trečioji eksperto paminėta problema: „aplinkybė, jog vis dar privalu visiems kandidatams užduoti vienodus klausimus į kuriuos turi būti iš anksto žinomi atsakymai, kuriuos būtų galima įvertinti balais, vis dar lemia, jog išrenkama *katė maiše*.” Dar vienas ekspertas įžvelgiantis ir teigiamų ir neigiamų pusių Ekspertas 5. Jo nuomone: „atrankų procesas iš esmės nei pagreitėjo, nei sutrumpėjo. Šiek tiek sumažėjo įstaigos, kurioje skelbiamas konkursas darbo kaštai, nes nereikia rengti dalies testo klausimų, kas iki tol buvo.“ Eksperto 6 nuomone pats procesas pagreitėjo, tačiau sumažėjo kandidatų, nes ne visi norintys išlaiko bendrųjų gebėjimų testą. Tačiau naujojo proceso esmė ir yra, atrinkti kandidatus turinčius reikalingas bendrąsias kompetencijas. Taigi kandidatų sumažėjimas, dėl bendrųjų gebėjimų testo neišlaikomumo neturėtų būti vertinamas kaip neigiama proceso dalis. Trečioji dalis ekspertų naujajame procese įžvelgia daugiau minusų. Eksperto 4 nuomone: „procesas tas pats, priešingai, dabar mažiau kandidatų, nes galimai dalis bijo, kad kažkokių sekų skaičiavimas ir piešinėlių studijavimas užkirs, o juk kartais ir užkerta kelia asmeniui, kuris galimai turi daugiau sveikos gyvenimiškos nuovokos negu tas, kuris uoliai treniruojasi dėti sekas ir pan....“ Šio eksperto išsakytoje nuomonėje taip pat galime įžvelgti nepasitenkinimą bendrųjų gebėjimų testu. Ekspertas 7 pastebi ženklų kandidatų sumažėjimą, kurį sieja su pasikeitusią atrankų tvarka. Tai jau yra trečias pastebėjimas, jog būtent naujoji tvarka sumažino kandidatų skaičių. Eksperto 11 nuomone kandidatų skaičius nepasikeitė, nes jis priklauso nuo padėties darbo rinkoje, tačiau sulėtėjo procesas.

3 klausimas: Ar jaučiasi darbo kokybės skirtumas naujai atrinktų darbuotojų, kurie buvo įdarbinti taikant naująją atrankos sistemą? Pakomentuokite. Šiuo klausimu norima sužinoti ar pasikeitė pretendentų, atrinktų pagal naująją atrankos sistemą darbo kokybė.

Ekspertų atsakymai šiuo klausimų buvo praktiškai vienareikšmiški – skirtumo nėra, arba bent jau jo nepastebėjo. Ekspertų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 13 pav.



13 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujai atrinktų darbuotojų darbo kokybės

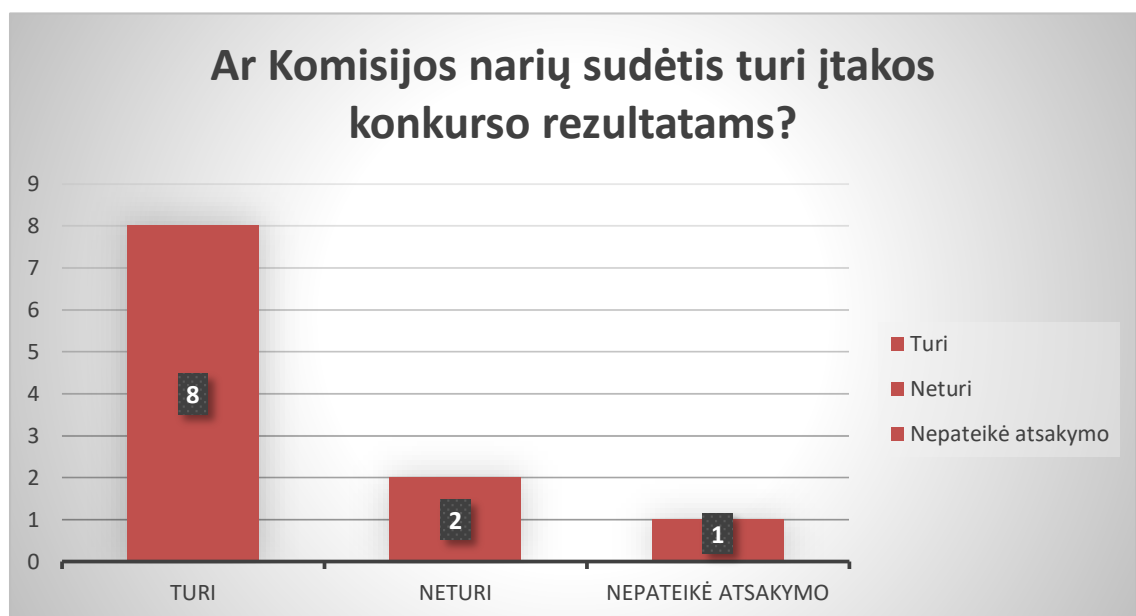
Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Remiantis ekspertų nuomone net 82% apklaustųjų teigia, kad nemato darbo kokybės skirtumo darbuotojų, atrinktų pagal naująją atrankos sistemą. Eksperto 4 nuomone darbo kokybės skirtumas išliko toks pats „<...> nes su tokiu atlyginimu geri specialistai net nebando eiti į valstybės tarnybą, kur gerai dirbančiam bus užkrauta dar daugiau tik už mažesnę atlygį ir didelis stresas dėl politikų kaprizų nei nedirbančiam tik imituojančiam darbą.“ Taigi remiantis šio eksperto nuomone galima daryti prielaidą, kad darbo kokybės skirtumas nesijaučia, nes į valstybės tarnybą neateina geri specialistai, dėl per mažo atlyginimo. O gerai dirbantiems specialistams yra suteikiama dar daugiau darbo. Ekspertas 8 taip pat jokių skirtumų nepastebėjo. Jo nuomone naujus testus geriau išlaiko jaunesni asmenys, kurie mokėsi mokyklose tuo metu, kai atsiskaitymai testų pavidalu buvo populiarius būdas. Ekspertas 9 pateikia mums dar vieną naują aspektą. Pasak šio Eksperto viskas priklauso nuo laimėjusio kandidato motyvų dirbti tarnyboje. Ir po 2013 metų yra apstu darbuotojų, kurių motyvas yra ne dirbti, o turėti garantuotą darbo vietą. Kaip matome jis pateikia naują problemą – norą turėti garantuotą darbo vietą. Taip pat jis pamini jau paminėtą Eksperto 4 problemą: „dėl žemų atlyginimų valstybės sektoriuje ir fakto, jog jie nespėjo pasivyti rinkos sąlygų tuo pačiu metu kaip ir paprastėjo atranka, į valstybės tarnybą neina geriausieji, tad negalima įvardinti kas labiau ir kaip turėjo įtakos naujų darbų kokybei – ar kad atrinkami kandidatai pagal racionalesnius kriterijus, ar kad į atrankas ateina tik vidutinių arba žemų gebėjimų kandidatai, dėl žemų atlyginimų.“ Taigi dar kartą paminėta problema, jog valstybės tarnybą renkasi vidutinių arba dar prastesnių gebėjimų kandidatai dėl žemų atlyginimų. Eksperto 9 nuomone skirtumas yra minimalus „nes atranka neapima psichologinių aspektų, motyvacijos, noro dirbti valstybės tarnyboje,

t. y. dirbti savo valstybei už nedidelį atlygį.“ Šis ekspertas pamini jau ankstesniuose atsakymuose matytą problemą – jog atranka neapima darbuotojų motyvacijos patikrinimo. Taip pat dar kartą patvirtiną kitų ekspertų išreikštą nuomonę dėl nedidelių algų valstybės tarnyboje, kas taip pat atbaido geriausius kandidatus. Taigi kaip matome, ekspertų nuomone šiuo klausimu yra vienareikšmiška – nauja atrankos sistema, darbo kokybei įtakos neturėjo.

4 klausimas: Komisijos vaidmuo konkurso įstaigoje metu. Kokią įtaką valstybės tarnautojų atrankoje turi Komisija? Ar Komisijos narių sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams?

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti Komisijos įtaką atrenkamiems kandidatams. Tiek visuomenėje, tiek tarp asmenų dalyvavusių valstybės tarnybose konkursuose įstaigoje sklinda kalbos, jog viską lemia Komisija. Dažnas dėl savo nesėkmės galutiniame taške yra linkęs kaltinti būtent Komisiją. Būtent Komisija yra ta konkurso dalis, kuri pretendentų atsakymus gali įvertinti laisviau: kiekvienas Komisijos narys pretendento atsakymus vertina balu nuo 1 iki 10. Todėl šiuo klausimu ir norima sužinoti ar žmonių kalbos yra būdas kam suversti savo nesėkmės kaltę, ar Komisijos vaidmuo ir sudėtis tikrai gali turėti tokią svarbią įtaką rezultatams.



14 pav. Ekspertų nuomonė dėl Komisijos narių sudėties

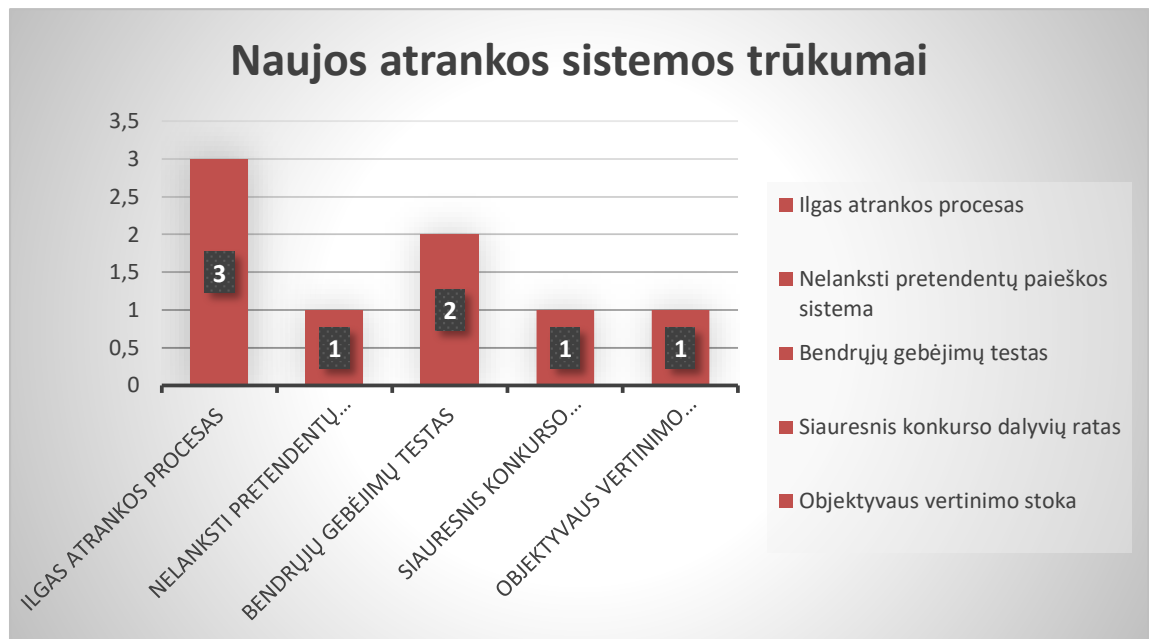
Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Ekspertų nuomonė šiuo klausimu, kaip ir prieš tai, buvo praktiškai vienareikšmiška – 8 iš 11 ekspertų mano Komisijos sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams. Eksperto 1 nuomone: „Komisija, be abejo, turi labai didelę įtaką. Nuo jos, ir jos sudėties, priklauso užduodamų klausimų tipai.“ Taigi čia pastebime pirmą Komisijos įtakos sritį – užduodamų klausimų tipai. Ekspertas 2 ir Ekspertas 3 sutinka, kad Komisijos narių sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams ir išreiškė panašią nuomonę: „Svarbu į komisiją parinkti kompetentingus, nešališkus narius, žinančius būsimą darbo specifiką.“ Kitas, Ekspertas 3 taip

pat pastebėjo šališkų narių problemą: „Komisijos narių sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams, nes joje kartais būna šališkų kandidatui asmenų.“ Abu Ekspertai paminėjo tą pačią – Komisijos narių šališkumo problemą. Ekspertas 4 taip pat mano, kad Komisijos sudėtis turi įtakos rezultatams. Jo manymu konkurso klausimai yra bendro pobūdžio parinkti iš interneto ir asmenys juos gali vertinti kaip nori, pagal savo asmeninį suvokimą. Taigi šis Ekspertas patvirtina žmonių nuomonę, kad Komisija turi lemiamą balsą konkurso rezultatams. Ekspertas 5 savo nuomonę pareiškė dėl Komisijos vaidmens „kadangi komisiją sudaro (bent mūsų įstaigoje) 5 asmenys, kurie individualiai užduoda klausimus pretendentams ir individualiai juos vertina, todėl priimamas objektyvesnis sprendimas dėl laimėtojo (objektyviau, nei atranką vykdytų vienas asmuo).“ Turbūt su šia Eksperto nuomone nedrįstų ginčytis niekas – objektyvesnis sprendimas dėl laimėtojo yra priimamas tuomet, kai yra daugiau vertintojų. Ekspertas 7 pateikė priešingą nuomonę nei daugelis kitų Ekspertų. Jis sutinka, kad Komisija turi pagrindinę įtaką, nes ji yra nusprendžiantis subjektas, tačiau nesutinka, kad jos sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams: „<...> komisija parenkama kompetentinga, o ne bet kokios sudėties, tačiau jos sudėtis neįtakoja atrankos rezultatų; konkurso rezultatus įtakoja atrankos dalyvio atsakymai į komisijos klausimus.“ Taigi pagal šį Ekspertą konkurso pabaiga priklauso nuo pačio dalyvio rezultatų, kuriuos lemia jo pasirinkimas ir atsakymai į užduotus klausimus. Ekspertas 8 sutinka su didžiosios dalies nuomone, jog testus išlaikiusiesiems ir paskutiniame etape – pokalbyje dalyvaujantiems asmenims, Komisija turi labai didelę įtaką. Lygiai taip pat mano ir Ekspertas 9: „Komisija užduoda klausimus. Klausimų sudėtingumas lemia surinktus kandidato balus, tad logiška, jog Komisija, t.y. kiekvienas jos narys, lemia laimėjusį.“ Apibendrinus Ekspertų nuomonę galima teigti, kad Komisijos sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams, nes būtent jie parenka klausimus, jų tipus, jie sprendžia ar atsakyta buvo tinkamai. Taip pat kita Ekspertų įvardinta problema Komisijos narių šališkumas. Išankstinis Komisijos narių nusistatymas taip pat lemia konkurso rezultatus.

5 klausimas: Kokie Jūsų manymų yra naujos atrankos sistemos trūkumai ir privalumai?

Penktuoju klausimu buvo norima sužinoti Ekspertų nuomonę apie naujos atrankos sistemos privalumus ir trūkumus. Siekiama išsiaiškinti kuo nauja sistema yra geresnė už buvusiąją, ar ji atnešė kažkokios realios naudos. O gal kaip tik priešingai – naujoji sistema turi daugiau trūkumų ir pakeitimai tik pablogino atrankos procesą.



15 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujos atrankos sistemos trūkumų

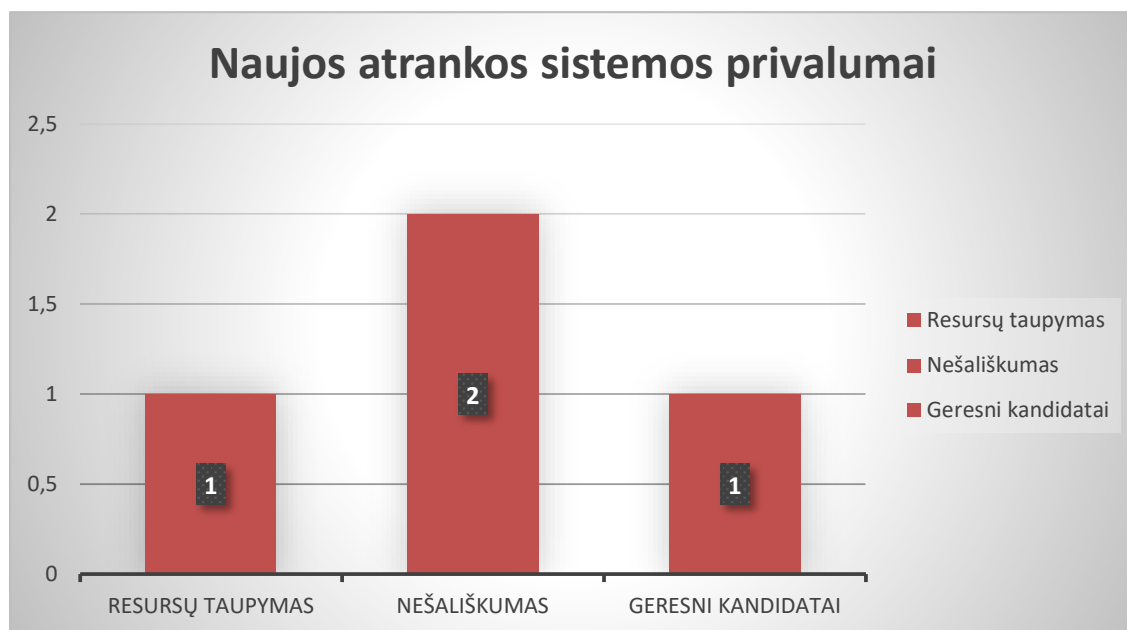
Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Įvertinus Ekspertų pateiktą nuomonę galime matyti, kad naujoji atrankos sistema turi nemažai trūkumų.

1. Dažniausiai Ekspertų paminėtas trūkumas – ilgas atrankos procesas. Eksperto 1 nuomonė gana ilgas atrankos procesas ir nelanksti pretendentų paieškos sistema yra pagrindiniai šios atrankos sistemos trūkumai. Ekspertas 8 taip pat mano, kad paskelbus konkursą dar laukia ilgas atrankos procesas. Įvertinti atrankos proceso trukmę yra ganėtinai sudėtingas dalykas. Nors teoriškai ir gali atrodyti, kad atrankos procesas prailgėjo – atsirado bendrųjų gebėjimų testas, kuris turi būti laikomas penkių didžiųjų miestų numatytose vietovėse, atskira užsienio kalbų patikrinimo dalis, atskiras vadovavimo gebėjimų patikrinimas ir tik tuomet kandidatavimas konkurse, tačiau vertinant konkursą įstaigoje – ši dalis yra supaprastinta. Konkurse gali kandidatuoti tik tie asmenys, kurie jau yra praėję visus anksčiau minėtus veiksmus, taigi įstaigai telieka atlikti savo konkurso dalį. Todėl vertinant bendrai – pirminė atrankos proceso trukmė prailgėjo, tačiau konkurso įstaigoje dalis yra ne tik sutrumpėjusi, bet ir supaprastinta. Prie šių Ekspertų nuomonės galima būtų priskirti ir Eksperto 5 išsakytą mintį: „Manau, kad reikalavimas tais atvejais, kai į vadovaujančias pareigas yra tik vienas pretendentas, konkursas skelbiamas iš naujo yra tik vilkinantis procesą dalykas.“ Tiesa, konkurso paskelbimas iš naujo tikrai prailgina atrankų procesą, tačiau norint pasirinkti tikrai gerą darbuotoją, rinktis iš vieno pretendento nėra tikslinga. Taigi nors ši dalis akivaizdžiai prailgina procesą, tačiau tai leidžia pasirinkti kokybiškesnį kandidatą.

2. Ekspertas 1 taip pat paminėjo antrąją šios sistemos trūkumą – nelanksti pretendentų paieškos sistema. Pretendentų paieška vyksta per Valstybės tarnybos departamento puslapį, kuriame yra talpinami skelbimai į laisvas pozicijas. Taigi šiuos skelbimus pastebėti gali tik asmenys suinteresuoti dalyvauti konkurse. Priešingai nei privataus sektoriaus darbo skelbimus, galime atrasti populiariuose darbo skelbimų puslapiuose, ar tiesiog viešojoje erdvėje. Todėl vertinant valstybės tarnybos pretendentų paiešką, lankstumu ji tikrai nepasižymi.
3. Trečiasis Ekspertų išskirtas trūkumas – bendrųjų gebėjimų testas. Eksperto 4 nuomone: „Geriau tikrintų asmens sugebėjimą rašyti lietuviškai be galybės klaidų, o vietoj tuščių sekų ir piešinėlių geriau tikrintų žmogaus gyvenimišką suvokimą.“ Šio Eksperto nuomone bendrųjų gebėjimų testas neatskleidžia pretendento tikrųjų, darbui reikalingų, žinių gebėjimų. Tačiau bendrųjų gebėjimų testo paskirtis ir yra atmesti kandidatus, kurie neturi bendrųjų gebėjimų, o ne atrinkti geriausių kandidatus. Taigi vargu ar asmuo neturėdamas bendrųjų gebėjimų, Eksperto 4 minimo atvejo – neatrasdamas sekos logikos, galėtų būti geriausiu kandidatu. Eksperto 10 nuomone bendrųjų gebėjimų testas taip pat yra šios atrankos sistemos trūkumas. Pasak Eksperto „<...> vertinami tik protiniai, mąstymo gebėjimai. Jie neparodo, kodėl žmogus renkasi tarnybą. Neretai būtent ta priežastis nulemia žmogaus darbo kokybę.“ Palyginimui vertinant privataus sektoriaus darbo pokalbius, motyvacinė dalis arba „Kodėl norite dirbti mūsų įmonėje?“ yra vienas iš pagrindinių ir dažnai lemiamų klausimų, kurio atsakymai lems ar kandidatas gaus darbą. Tuo tarpu valstybės tarnybos konkursuose motyvacinės dalies iš viso nėra.
4. Ketvirtasis paminėtas trūkumas – siauresnis konkurso dalyvių ratas. Eksperto 7 nuomone: „Sistema susiaurino konkurso dalyvių ratą, kadangi konkurse gali dalyvauti tik tie pretendentai, kurie yra išlaikę bendrųjų gebėjimų testą, o į vadovaujančias pareigas – ir vadovavimo gebėjimų testą.“ Kaip rodo, minėta statistinių duomenų analizė, pretendentų skaičius tikrai sumažėjo, tačiau padaugėjo kandidatų išlaikančių bendrųjų gebėjimų testą. Taigi nors sistema ir susiaurinio konkurso dalyvių ratą, tačiau į konkursus, bent jau statistiškai, turėtų atvykti geresni kandidatai. Lygiai taip pat ir su vadovais. Todėl vertinant bendrai, siauresnis konkurso dalyvių ratas, dar nebūtinai reiškia, kad atrankos procesas dėl to suprastėjo.
5. Penktasis Ekspertų nurodytas trūkumas – objektyvaus vertinimo stoka. Nors šiame klausime šį trūkumą dar kartą išskyrė tik Ekspertas 10, tačiau objektyvaus vertinimo stoka jau buvo minėta ne kartą ir kitų ekspertų, ypač prieš tai pateiktame klausime. Dauguma Ekspertų objektyvaus vertinimo stoką išskyrė Komisijos konkurso dalyje. Tiek klausimų pateikimas,

tiesioginio atsakymo nustatymas priklauso Komisijos valiai. Todėl Ekspertų nuomone iki šiol dar pasitaiko šališkų Komisijos narių.



16 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujos atrankos sistemos privalumų

Sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Analizuojant Ekspertų nuomonę dėl naujos atrankos sistemos privalumų galime išskirti vos tris naujosios sistemos teigiamas puses.

1. Pirmasis išskirtas privalumas – resursų taupymas. Eksperto 2 nuomone „<...> centralizuoti testai taupo įstaigos resursus <....>“ Kadangi pirminis atrankos procesas vyksta Valstybės tarnybos departamente, ar kitame numatytame centre, įstaigai telieka atlikti jau paskutinį konkurso etapą savo įstaigoje. Visa registracija tiek bendrųjų gebėjimų testui, tiek kandidatavimas pačiam konkursui vyksta elektroninėje erdvėje. Nebeliko paraiškų teikimo paštu ar gyvai, kas taip pat taupo įstaigos resursus, nes norint priimti dokumentus tiesiogiai iš kandidato, tam taip pat turi būti paskirtas atsakingas asmuo ar asmenys. Panaikinus pirminę konkurso dalį ir ją perdavus atlikti centralizuotiems centrams, taip pat sumažėjo įstaigos, vykdančios konkursą, resursai.
2. Antrasis Ekspertų paminėtas privalumas – nešališkumas. Nors daliai Ekspertų naujoji atrankos sistema vis dar atrodo nepakankamai objektyvi, tačiau kita dalis Ekspertų mano priešingai. Eksperto 2 nuomone centralizuoti testai ne tik taupo įstaigos resursus, bet taip pat ir užtikrina nešališkumą. Taigi šio Eksperto nuomone pretendentai bent jau pirmąją kandidatavimo dalį – bendrųjų gebėjimų testus gali pereiti ir būti įvertinti objektyviai – taip kaip iš tiesų ir yra verti. Kadangi bendrųjų gebėjimų testų sudėtis ir teisingi atsakymai yra

aiškūs ir iš karto numatyti, nelieta vietos atviram vertinimui, priešingai nei konkurso įstaigoje metu. Lygiai taip pat mano ir Ekspertas 3 – jo nuomone atranka dabar tapo taip pat mažiau šališka. Nors šio Eksperto nuomone Komisijoje vis dar pasitaiko šališkų kandidatui asmenų, tačiau bendrųjų gebėjimų testo dalį perdavus vykdyti numatytiems centrams, atranko tapo mažiau šališka.

3. Paskutinis išskirtas naujosios atrankos sistemos privalumas – geresni kandidatai. Eksperto 10 nuomone „<...> nebeateina į konkursą visai "neigalūs" dirbti t.y. neturintys loginio, kritinio mąstymo.“ Nors kai kurių Ekspertų nuomone bendrųjų gebėjimų testas ir jame pateikiamos tuščios sekos ir piešinėliai yra šios atrankos sistemos trūkumas, tačiau kita dalis Ekspertų šioje dalyje kaip tik išvelgia privalumų. Bendrųjų gebėjimų testo paskirtis ir yra patikrinti kandidato bendruosius gebėjimus – tokius kaip loginį, kritinį ir kt. mąstymą ir būtent kaip ir pamini Ekspertas 10, atmesti tuos visai netinkamus kandidatus.

Taigi išanalizavus Ekspertų nuomonę, galime pastebėti, kad specialistai naujoje atrankų sistemoje išvelgia daugiau neigiamų pusių, nei privalumų. Tačiau kaip bebūtų daugumoje naujovių žmonės yra pirmiau linkę vertinti neigiamus dalykus, nei pastebėti gerąsias sistemos puses.

6 klausimas: Ką Jūsų nuomone reikėtų dar pagerinti/patobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemoje? Paskutiniu klausimu siekiama išsiaiškinti kaip Ekspertai dar siūlytų pagerinti ar pakeisti esamą atrankos sistemą. Šiuo klausimu buvo norima dar kartą leisti Ekspertams pastebėti neigiamas naujosios atrankos puses ir pritaikius savo, kaip specialistų patirtį, pateikti siūlymų ir rekomendacijų kaip būtų galima dar kartą patobulinti esamą valstybės tarnautojų atrankos sistemą.



17 pav. Ekspertų nuomonė dėl naujos atrankos sistemos tobulinimo

1. Labiausiai tobulintinas procesas Ekspertų nuomone, išliko bendrųjų gebėjimų testas. Eksperto 10 nuomone: „Įtraukti psichologinius testus prie bendrųjų gebėjimų testų. Ir jiems neturėtų būti galima pasiruošti iš anksto.“ Žvelgiant bendrai, bendrųjų gebėjimų testai yra sudarinėjami taip, kad jiems ir yra sunku pasiruošti iš anksto. Nors internete ir galima atrasti bendrųjų gebėjimų testo pavyzdžių, tačiau pretendentai negali iš anksto pasiruošti skaičių sekai, nes nežinia kokius skaičius gaus, ar spręsti kitas logines užduotis. Žinoti klausimų sudarymo principus nėra gana. Eksperto 7 nuomone bendrųjų gebėjimų tikrinimo stadija taip pat yra dar tobulintinas procesas. Kiek iš kitos pusės į bendrųjų gebėjimų testus pažvelgia Ekspertas 9. Jo nuomone reikėtų „<...> leisti gebėjimų testą laikytis ir laukiant atrankos.“ Šis Ekspertas prieš tai buvusiuose klausimuose jau pateikė savo požiūrį, kad dažnai pamačius dominantį darbo skelbimą jau yra per vėlu laikytis testą. Todėl į konkursus pretenduoja nebūtinai geriausi kandidatai ar tikrai tose pareigose norintys dirbti asmenys. O štai eksperto 6 nuomone bendrųjų gebėjimų testas iš viso nėra būtinas. Reikėtų priminti, kad šio Eksperto nuomone bendrųjų gebėjimų testas sumažino kandidatų skaičių, nes ne visi norintys jį išlaikydavo. Tačiau bendrųjų gebėjimų testo atsisakymas reikštų vėl grįžimą prie buvusios sistemos, kuri kaip parodė patirtis, taip pat nebuvo tinkama.
2. Antruoju aspektu Ekspertai kaip tobulintiną procesą išskyrė konkursą įstaigoje. Eksperto 3 nuomone konkursas įstaigoje iš viso yra nereikalingas procesas. Šio Eksperto nuomone konkursas galėtų vykti Valstybės tarnybos departamente. Tokiu atveju visas valstybės tarnautojų atrankos procesas būtų atiduotas vykdyti vienai institucijai. Eksperto 9 nuomone reikėtų „<...> išmesti klausimų balus ir suteikti galimybę užduoti įvairesnius klausimus <...>.“ Kiekvienas pretendento atsakymas yra vertinamas kiekvieno Komisijos nario, balais nuo 1 iki 10. Praėjusiuose klausimuose Ekspertai taip pat atkreipė dėmesį, kad balus Komisija skiria pagal savo asmeninį suvokimą, todėl jie gali nulemti galutinius rezultatus. Dėl klausimų įvairovės Ekspertai taip pat buvo pareiškę savo požiūrį. Klausimų įvairovė leistų atsirinkti dar labiau motyvuotus ir tinkamesnius kandidatus. O štai Eksperto 11 nuomonė konkurso įstaigoje klausimu yra visiškai priešinga Eksperto 3. Eksperto 11 nuomone reikėtų „<...> grąžinti visą atranką į konkursą organizuojančios įstaigos diskreciją.“ Šio Eksperto nuomone iki 2013 metų taikyta valstybės tarnybos atrankos sistema buvo pakankamai efektyvi, todėl nėra keista, kad jo nuomone toks atrankos padalinimas yra nereikalingas. Taip pat šio asmens nuomone, dabartinė sistema, tik sulėtino atrankų procesą. Taigi kaip matome, Ekspertų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė – vieni konkursą įstaigoje siūlo tobulinti perduodant visas atsakomybės Valstybės tarnybos departamentui, kiti priešingai – grąžinti atrankų procesą vykdyti pačioms įstaigoms.

3. Trečią tobulintiną atrankų procesą galima būtų išskirti į vadovaujančias pareigas pretenduojančių asmenų proceso dalį. Eksperto 5 nuomone: „Reikėtų atsisakyti reikalavimo skelbti konkursą iš naujo į vadovaujančias pareigas, esant tik vienam pretendentui (nes kartais būna taip, kad reikia džiaugtis, kad bent vienas pateikė prašymą).“ Šis Ekspertas nurodytą priežastį jau įvardino kaip naujos atrankų sistemos trūkumą. Tačiau ar tikrai pasirinkimas tik iš vieno kandidato leistų pagerinti esamą sistemą. Tokiu atveju mažesniuose miestuose į vadovaujančias pareigas galėtų pakliūti bet koks turintis tinkamus duomenis asmuo, kuris nebūtinai yra geriausias pretendentas. Eksperto 8 pateikė pasiūlymą, jog vadovavimo gebėjimų testą asmuo galėtų išsilaikyti bet kuriuo metu. Šiuo metu vadovavimo gebėjimų testą pretendentai gali laikyti tik tuomet, kai kandidatuoja į konkrečią darbo vietą. Pasak šio Eksperto turėtų būti suteikta galimybė išsilaikyti vadovavimo testą neatsižvelgiant į paskelbtą konkursą, t.y. kada piliečiui yra patogiau. Nepriklausomai nuo paskelbto konkurso ar konkrečios vadovaujamo darbo vietos. Tiesiog taip pat kaip bendrųjų gebėjimų testą – pirmiausia išlaikai testą, tada kandidatuoji į norimą vietą. Tačiau toks variantas nebūtų tikslingas. Vadovavimo gebėjimų tikrinimo metu yra tikrinamos asmens žinios konkrečiai darbo vietai. Juk skirtingų institucijų vadovai, turi turėti ir skirtingas žinias. Taigi priešingu atveju, toks testas nedaug kuo skirtųsi nuo bendrųjų gebėjimų testo, tiesiog būtų pritaikytas vadovams.
4. Ketvirtoje dalyje atsidūrė įvairesnės Ekspertų nuomonės. Eksperto 1 nuomone valstybės tarnautojų atrankos turėtų būti vykdomos taikant griežtesnius reikalavimus. Taip pat šis Ekspertas paminėjo ir kitą problemą – esamų darbuotojų kompetencijas „<...> reikėtų peržiūrėti pvz. iki 2000 m. įsidarbinusių žmonių gebėjimus ir ar jie atitinka pareigybei taikomus reikalavimus.“ Tai yra labai svarbus aspektas valstybės tarnybos darbo kokybei. Nes naujai ateinančių kandidatų atrankos yra tobulinimos ir peržiūrimos, tačiau reikia nepamiršti ir seniau įdarbintų tarnautojų. Juk senesni darbuotojai į valstybės tarnybą pateko pagal kitokią, galbūt net mažiau efektyvią, atranką. Ekspertas 2 dar kartą pabrėžė pretendentų paieškos išplėtimo svarbą. Norint į valstybės tarnybą atsirinkti kokybiškiausius kandidatus, reikia plėsti jų paiešką ir pritraukimo galimybes. Taip pat šis Ekspertas irgi paminėjo esamų darbuotojų tobulinimą. Jo nuomone reikia periodiškai organizuoti mokymus įstaigų komisijų nariams. Kaip jau išsiaiškinome ankstesniuose klausimuose, daugumos nuomone Komisija turi lemiamą vaidmenį atrankų rezultatams, todėl tobulinti jų kompetenciją taip pat yra labai svarbu. Ekspertas 4 pateikė konkrečią nuomonę dėl vienos pozicijos – savivaldybės kontrolieriaus. Šio Eksperto nuomone reikėtų: „Kad savivaldybės kontrolierių skirtų, vertintų ne savivaldybės taryba, meras, bet kita institucija, nes savivaldybės kontrolierius yra kišeninis

kontrolierius ir aišku savo darbdavio netikrins. t.y. tik imituos darbą, kaip dabar yra visoje šalyje ir neatlieka savo darbo.“ Savivaldybės kontrolierius prižiūri ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai yra valdomas bei naudojamas savivaldybės turtas, biudžetas bei kiti piniginiai ištekliai. Šis asmuo į pareigas taip pat yra priimamas konkurso būdu ir atleidžiamas Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka.⁸⁶

Apibendrinus gautus Ekspertų interviu tyrimo rezultatus galime matyti, kad naujoji atrankų sistema turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Nors didžiosios dalies Ekspertų nuomone senoji, iki 2013 metų taikyta valstybės tarnautojų atrankos sistema buvo neefektyvi (7 Ekspertų nuomonė, iš 11 dalyvavusių), tačiau ir naujoji sistema dar yra nemažai tobulintinas procesas. Daugumos Ekspertų nuomone senoji sistema buvo neefektyvi dėl jau teorinėje dalyje minėtų pagrindinių priežasčių – testų ir galimybės juos išmokti atmintinai. Tačiau taip pat ne visi Ekspertai naują atrankų procesą vertintą teigiamai. Nors dalies Ekspertų nuomone naujasis procesas pagerino atrankas, bei kandidatų kokybę, tačiau kita dalis kaip tik mano, kad naujoji sistema tik sulėtino atrankų procesą, o bendrųjų gebėjimų testas vis dar neparodo pretendentų tikrųjų žinių. Taip pat Ekspertai minimaliai arba visai nepastebi naujai atrinktų kandidatų darbo kokybės. Tiriant Komisijos vaidmenį atrankų procese didžiosios dalies Ekspertų nuomone Komisija narių sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams. Tiek Komisijos sudėtis, tiek užduodamų klausimų sudėtingumas, galiausiai net pateikto atsakymo vertinimas – viskas yra Komisijos valioje. Kiek įdomesni atsakymai buvo gauti vertinant naujos atrankos sistemos trūkumus ir privalumus. Daugiausiai Ekspertai pateikė naujos atrankos sistemos trūkumų. Apibendrinus Ekspertų pateiktus atsakymus pagrindinius trūkumus galima išskirti šiuos: ilgas atrankos procesas, nelanksti pretendentų paieškos sistema, bendrųjų gebėjimų testas, siauresnis konkurso dalyvių ratas ir objektyvaus vertinimo stoka. Kiek sunkiau Ekspertams sekėsi įvardinti šios sistemos privalumus. Bendrai juos įvardino tik šiuos: resursų taupymas, nešališkumas, geresni kandidatai. Tačiau pagal nurodytus trūkumus Ekspertai pateikė ir pasiūlymų bei rekomendacijų kaip vertėtų tobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą. Bendrųjų gebėjimų testas, konkursas įstaigoje, vadovavimo gebėjimų dalis – buvo pagrindinės Ekspertų paminėtos tobulintinos vietos. Taigi įvertinus Ekspertų nuomonę visais klausimais dabartinis atrankų procesas bendrai yra geresnis nei prieš tai taikytas, tačiau taip pat yra dar nemažai tobulintinas procesas, norint atrinkti tikrai stiprius ir motyvuotus dirbti valstybės tarnyboje kandidatus.

⁸⁶ „Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo suvestinė redakcija (2017-07-01 - 2017-12-31)“ *Valstybės žinios* 55, 1049 (1994): 6 skirsnis, 27 str.

4.3. Valstybės tarnybos atrankos sistemos lyginamoji analizė

Norint visapusiškai pamatyti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atranka yra naudinga palyginti teorinėje dalyje išnagrinėtą mokslinės literatūros bei teisės aktų analizę, statistinių duomenų analizę, atliktą tyrimą – ekspertų interviu, bei pridėti kitų autorių atliktas analizes bei tyrimus šia tema.

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė leido pamatyti ir suprasti kodėl atsirado poreikis keisti iki tol galiojusią valstybės tarnautojų atrankos sistemą. „Lietuvoje, kaip ir kitose valstybėse, viešasis administravimas turi sudaryti prielaidas integruotai ir gerai valdomai centrinės ir vietos valdžios sistemai sukurti bei tos sistemos vystymuisi užtikrinti.“⁸⁷ Nusistovėjęs visuomenės požiūris dėl neskaidrios valstybės tarnybos, būtinybė atsinaujinti ir pritaikyti esamą sistemą gerųjų užsienio šalių patirčiai, galiausiai poreikis nuolat peržvelgti ir modernizuoti esamas sistemas – šios ir kitos priežastys lėmė naujos atrankos sistemos atsiradimą. Juk būtent atrankos procesas turi užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams.⁸⁸

Pagrindiniai nuo 2013 metų taikomi atrankos sistemos pasikeitimai:

- ✓ Sistemos automatizavimas/perkėlimas į virtualią erdvę – prašymų teikimai, dokumentų pildymai, kandidatavimai konkursuose – visos šios dalys buvo perkeltos į atrankos modulio svetainę iki tol visi šie procesai vykdavo fiziniu būdu.
- ✓ Proceso dalinis centralizavimas – iki 2013 metų konkursai vykdavo decentralizuotai, atskirai kiekvienoje įstaigoje. Naujoje atrankų sistemoje įvyko dalinis centralizavimas. Pirmąją konkurso dalį – bendrųjų gebėjimų testą patikėjus vykdyti Valstybės tarnybos departamentui, ar kitų penkių didžiųjų miestų specialiai tam skirtoms įstaigoms. Antrąją konkurso dalį – palikus vykdytai pačiai konkursą vykdančiai įstaigai.
- ✓ Bendrųjų gebėjimų tikrinimas – iki 2013 metų taikytą teisės aktų žinių dalį pakeitė specialiai valstybės tarnautojų atrankai pritaikyti bendrųjų gebėjimų testai. Testą sudaro klausimai skirti patikrinti mąstymo gebėjimus, bendrąsias kompetencijas, bei žinias. Testas gali būti laikomas tik tam tikrose institucijose.
- ✓ Vadovavimo gebėjimų tikrinimas – anksčiau nebuvo atskirtos dalies tarp paprastų specialistų ir vadovų. Todėl siekiant stiprinti vadovaujančių pareigybių sritį buvo sukurtas specialus, tik į vadovaujančias pareigas pretenduojantiems asmenims skirtas tikrinimas.

⁸⁷ Vita Juknevičienė ir Vladislavas Domarkas, „Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu“, *Jaunųjų mokslininkų darbai* 3, 14 (2007): 164.

⁸⁸ Viktorija Baršauskienė, *Žmogiškųjų išteklių vadyba* (Kaunas: Vitae Litera, 2006): 41.

- ✓ Užsienio kalbos tikrinimas – iki naujosios atrankos sistemos užsienio kalbų tikrinimas vykdavo konkursą organizuojančioje įstaigoje, egzamino žodžiu metu. Tam nebūdavo skirti šios srities ekspertai. Naujoje atrankų sistemoje užsienio kalbų tikrinimas vykdomas Valstybės tarnybos departamente, pagal tarptautinius reikalavimus.
- ✓ Konkursas įstaigoje – naujoje atrankų sistemoje konkursą organizuojančiai įstaigai tenka mažiau atsakomybių. Dabartinėje sistemoje į konkursą įstaigoje pretendentai patenka tik atitike visus aukščiau minėtus žingsnius. Įstaigai telieka atlikti paskutinį etapą – pokalbį su kandidatais ir esant reikalui paskirti praktinę užduotį. Ankščiau visi prieš tai minėti etapai – prašymų priėmimai, pirminis testas, užsienio kalbų tikrinimas, pokalbis su kandidatu būdavo pačios, konkursą organizuojančios įstaigos atsakomybės.⁸⁹

Atlikta statistinių duomenų analizė parodė, jog šios naujosios davė realios naudos. Nuo 2013 įvedus naująją atrankos sistemą valstybės tarnyba patyrė įvairių pokyčių. Nuo 2013 iki 2016 metų daugumoje tirtų apskričių įvykusių konkursų skaičius stabiliai augo kasmet. Augimas kiekvienais metais parodo, jog nors valstybės tarnybai prisitaikyti prie sistemos reikėjo laiko, tačiau pokyčiai vyko – vadinasi nauda buvo. Tačiau jau nuo 2016 metų įvykusių konkursų skaičius pradėjo mažėti beveik dvigubai ar net daugiau. Ir nors iš pradžių toks drastiškas kritimas gali parodyti jog sistemoje atsirado akivaizdžių trūkumų, tačiau yra priešingai. Nuo 2013 metų įvedus naujoves, pagrįstai priežastimi kodėl neįvykdavo daugelis konkursų – pretendentų neatitikimas bendriesiems ar specialiesiems reikalavimams. O nuo 2016 metų pagrindine priežastimi tapo pretendentų nebuvimas. Šie pokyčiai leido pamatyti ir kitą naudą – kandidatų kokybę. Su kiekvienais metais nuo 2013 m. pradėjo gerėti pretendentų bendrųjų gebėjimų ir asmenų tikrinusių vadovavimo gebėjimus testų rezultatai. Taigi bendrai šie skaičiai mums parodo, kad mažėjantis įvykstančių konkursų skaičius yra susijęs su kandidatų trūkumu, tačiau geresni testų rezultatai parodo, jog į valstybės tarnybą ateina vis daugiau tikslesnių kandidatų, turinčių atitinkamų gebėjimų ir žinių.

Tačiau kiek kitokius rezultatus parodė atliktas kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Statistinių duomenų analizė – rodo teigiamus ir džiuginančius rezultatus. Išanalizuoti duomenys leidžia manyti, kad naujoji atrankų sistema veikia taip, kaip ir turėtų – pretendentų, norinčių dirbti valstybės tarnyboje kokybė gerėja. Dalies Ekspertų nuomonė šiuo klausimu yra kiek kitokia. Nors daugumos nuomone naujoji atrankų sistema ir yra efektyvesnė nei prieš tai buvusioji, ir ją keisti vertėjo: pagerėjo atrankų procesas, bei statistinių duomenų analizėje parodyta – kandidatų kokybė, tačiau kitos Ekspertų dalies nuomone atsiradusi naujovė – bendrųjų gebėjimų testas, dar yra nemažai tobulintinas procesas. Vertinant

⁸⁹ „Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcijos rezultatai,“ *Valstybės tarnybos departamentas*, gegužės 5, 2012, https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Straipsnis_2012_05_14.doc

naująją atrankų sistemą bendrai – Ekspertai buvo labiau linkę pabrėžti jos neigiamas puses, nei privalumus. Žinoma, tai dar neparodo, jog naujoji sistema yra blogesnė ar mažiau efektyvi nei iki jos taikyta. Tiesiog tai leidžia suprasti, kad einama yra tinkama linke, tiesiog dabartinę atrankų sistemą reikia dar labiau patobulinti.

Panašią nuomonę galime pamatyti kitų mokslininkų atliktuose tyrimuose. R. Tumėnė, I. Žukauskaitė ir Ž. Židonis 2013 m. lapkričio – 2014 m. gegužės mėnesiais atliko „Konkursą laimėjusių asmenų ir jų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą tyrimą.“⁹⁰ Elektroniniu būdu vykdomoje apklausoje visų respondentų buvo prašoma nurodyti po tris naujosios atrankos privalumus ir trūkumus lyginant su ankstesniąja atrankos sistema. Analizuojant tyrimo rezultatus autoriai pamatė, kad naujoji atrankos sistema sulaukė daugiau teigiamų, nei neigiamų atsiliepimų. Naujos atrankos sistemos privalumus, respondentai išskyrė šiuos: 3 metus galiojantys testų rezultatai taupo valstybės lėšas, bei kandidatų ir organizatorių laiką, dalinis atrankų procedūrų perkėlimas į elektroninę erdvę, bendrųjų gebėjimų testas. Štai čia ir atsiranda tyrimo rezultatų skirtumai. Ekspertų interviu atliktame tyrime bendrųjų gebėjimų testas buvo paminėtas prie atrankos sistemos trūkumų. Kai kurių Ekspertų nuomone piešinėlių ir sekų skaičiavimas tėra tuščias laikos švaistymas, taip pat protiniai ir mąstymo gebėjimai neparodo pretendento motyvacijos kodėl jis renkasi valstybės tarnybą. Priešingai mano šių autorių apklausti respondentai. Jų nuomone bendrųjų mąstymo gebėjimų ir kompetencijų tikrinimas suteikia galimybę kandidatams parodyti savo sugebėjimus spręsti problemas, priimti sprendimus, nebereikia mintinai mokytis teisės aktų, kurie gali būti netgi visiškai nereikalingi.⁹¹ Taip pat tiek Ekspertų interviu tyrimo dalyviai tiek, šių autorių apklausos respondentai pastebėjo mažesnius atrankos vykdymo kaštus „<...> taupomi institucijos žmogiškieji ištekliai ir jų laikas; sumažėjo organizacinių klausimų konkurso pasiruošimui; nebereikalinga klausimų sudarymo komisija, jų sudarymas užima daug papildomo laiko; mažiau netiesioginiais reikalais apkraunami priimančios institucijos darbuotojai (ne personalo klausimais); institucijai nereikia organizuoti testo laikymo procedūrų (nereikia patalpų, testus laikančiųjų priežiūros ir pan).“⁹² Žinoma ir šiame tyrime respondentai pastebėjo ne vien teigiamas naujosios atrankos puses. Lygiai taip pat kaip ir Ekspertų interviu apklaustieji, šio tyrimo respondentai atkreipė dėmesį ir ilgesnę atrankos procedūrą. Jų manymu atrankos procesas taip pat yra per ilgas, nes jei pretenduoja į konkursą, išsilaikyti testą ir atitinkti reikalavimus, dar turi laukti kol bus paskelbtas konkursas. Kai kuriais atvejais toks laukimas užtrunka, o tai mažina

⁹⁰ Rasa Tumėnė, Irena Žukauskaitė ir Žilvinas Židonis. „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvagos.“ *Viešojo politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 609

⁹¹ *Ibid.*, 610.

⁹² *Ibid.*, 611.

motyvaciją laukti konkurso.⁹³ Taip pat šio tyrimo respondentai pastebėjo dar vieną bendrą su Ekspertų intervių trūkumą – skaidrumo stoka. Apklaustųjų nuomone atranka įstaigose vis dar nėra pilnai skaidri. Vis dar išlieka galimybė palaikyti vieną ar kitą pretendentą. Taigi lyginant „Konkursą laimėjusių asmenų ir jų tiesioginių vadovų nuomonės apie naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą tyrimą“ ir Ekspertų interviu galime atrasti daug panašumų respondentų pateiktuose atsakymuose. Nors autorių apklausos metu dalyviai pastebėjo daugiau naujos sistemos privalumų, tačiau įvardino lygiai tuos pačius trūkumus kaip ir Ekspertai – ilgas atrankos procesas, vis dar egzistuojanti skaidrumo stoka ir kt. Žinoma, natūralu, kad Ekspertų interviu metu respondentai pastebėjo daugiau trūkumų. Pirmoji, autorių apklausa, buvo vykdyta praėjus keliems mėnesiams po naujos atrankos sistemos įvedimo, todėl tikėtina, kad tuo metu dar nebuvo atsiskleidusios visos teigiamos ir neigiamos pusės. Tuo tarpu Ekspertų interviu buvo atliekamas praėjus jau 4 metams nuo naujovių, taigi per tokį laiką jau buvo paprasčiau pamatyti ir įvertinti naujosios atrankos sistemos privalumus ir trūkumus.

Atlikta lyginamoji analizė leido giliau pamatyti sąsajas tarp teorinės darbo dalies ir praktinio panaudojimo. Teorinėje darbo dalyje analizuota valstybės tarnybos svarba ir atsiradęs poreikis tobulinti valstybės tarnautojų atranką, leido suprasti nuolatinį atrankos sistemų modernizavimo būtinumą. Nuo 2013 metų pakeistas darbuotojų atrankos procesas, įvedė daug permainų į iki tol nusistovėjusią tvarką. Statistinių duomenų analizė suteikė galimybę pažvelgti į šios sistemos naudą. Pakitę įvykusių konkursų skaičiai ir nuolat augantys pretendentų bendrųjų gebėjimų, bei vadovavimo gebėjimų tikrinimo testų išlaikomumo procentai atskleidė, kad naujoji sistema veikia gera linkme. Atliktas Ekspertų interviu suteikė galimybę dar giliau pažvelgti į šio atrankos proceso efektyvumą. Nors interviu metu respondentai pateikė ne vienas teigiamas atrankos sistemos proceso puses, tačiau daugumos nuomone iki 2013 metų taikyta valstybės tarnautojų atrankos sistema buvo neefektyvi ir vertėjo ją keisti. Panašūs rezultatai buvo gauti ir kitų autorių (R. Tumėnės, I. Žukauskaitės ir Ž. Židonio) atliktame tyrime. Jų pateikto tyrimo respondentai taip pat išvelgė ne vieną naujos sistemos privalumą. Tačiau, tikėtina dėl ankstyvo apklausos atlikimo laiko (apklausa buvo atlikta praėjus vos keliems mėnesiams po naujos sistemos įvedimo), dalyviams buvo sunkiau pateikti kritišką nomonę, kuri buvo pateikta Ekspertų interviu metu. Vertinant bendrai naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema yra efektyvus, bet vis dar nemažai tobulintinas procesas.

⁹³ Rasa Tumėnė, Irena Žukauskaitė ir Žilvinas Židonis. „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvagos.“ *Viešoji politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 611

IŠVADOS

1. Apžvelgus Lietuvos valstybės tarnybos sistemą ir jos teorinius aspektus matome, kad valstybės tarnyba yra labai svarbi ir viena iš pagrindinių valstybės viešojo administravimo sudedamųjų dalių. Pirmieji, realūs žingsniai link demokratiškos valstybės tarnybos buvo pradėti įgyvendinti tik Lietuvai atkūrus nepriklausomybę. Iki šiomis dienomis veikiančios valstybės tarnybos reikėjo įgyvendinti ne vieną reformą ir pasikeitimą, taip vis labiau tobulinint, ir pritaikant sistemą prie besikeičiančių veiksnių. Būtent kokybiškas ir sklandus valstybės valdymas yra neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus ir jo funkcijas įgyvendinančių darbuotojų – valstybės tarnautojų. Todėl besikeičianti valstybės tarnybos sistema, priverstė dar kartą iš naujo peržvelgti vieną iš svarbiausių sistemos elementų – valstybės tarnautojus ir jų atranką.
2. Išanalizavus Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemų kaitą galime ją padalinti į dvi dalis: Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistema iki 2013 metų ir Lietuvos valstybės tarnybos sistema nuo 2013 metų birželio. Būtent šios dvi sistemos išsiskiria savo esminiais pokyčiais valstybės tarnautojų atrankos procese. Valstybės tarnautojų atrankos procesas yra viena iš esminių valstybės tarnybos tinkamo veikimo dalių. Norint turėti kompetentingą personalą yra labai svarbu tinkama jo atranka. Taigi būtinybė atsinaujinti bei pritaikyti esamą atrankų sistemą gerųjų užsienio šalių patirčiai, poreikis modernizuoti ir ieškoti naujovių, bei prastas ir nusistovėjęs visuomenės požiūris dėl neskaidrios valstybės tarnybos darė neigiamą įtaką tiek valstybės tarnybos įvaizdžiui visuomenėje, tiek tarptautiniame kontekste. Visos šios priežastys parodė, jog reikia ieškoti priemonių kaip tobulinti valstybės tarnybos atrankos procesą. Remiantis tuo, jau 2013 metų birželio mėnesį pradėjo veikti atsinaujinusi ir modernizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema.
3. Siekiant ištirti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos sistema nuo 2013 metų atnaujinimų iki šių dienų buvo pasitelktas kokybinis tyrimas. Pirmąją tyrimo dalį sudarė statistinių duomenų analizė, kuri leido peržvelgti valstybės tarnautojų atrankų tendencijas. Atlikta analizė leido pamatyti naujos atrankos sistemos naudą. Nuo 2013 metų atrankų tendencijos patyrė įvairių pokyčių. Iki 2016 metų tiriamų apskirčių konkursų skaičius stabiliai augo kasmet, tačiau būtent ties 2016 metais įvyko lūžis, kai visi rodikliai pradėjo proporcingai mažėti. Stabilus augimas iki 2016 metų rodo, jog valstybės tarnybai reikėjo laiko prisitaikyti prie pokyčių. Nuo 2016 metų prasidėjęs įvykusių konkursų mažėjimas leidžia suprasti, kad įvyko esminių pokyčių. Iki tol pagridine neįvykusių konkursų priežastimi buvo pretendentų

neatitikimas, nuo 2016 m. – pretendentų trūkumas. Tačiau pretendentų trūkumas privedė prie teigiamų rodiklių – pagerėjo kandidatų kokybė. Tai parodo, jog į valstybės tarnybos konkursus ateina vis daugiau kokybiškesnių kandidatų, turinčių reikiamų kompetencijų bei žinių.

Antrąją tyrimo dalį sudarė Ekspertų interviu. Siekiant iširti naujosios atrankos sistemos naudą ir privalumus bei pagrįsti statistinius rodiklius buvo pasitelktas gilesnis tyrimas. Ekspertų tyrimo metu gauti rezultatai parodė jog naujoji sistema turi ir teigiamų, ir neigiamų pusių. Didžiosios dalies respondentų nuomone senoji, iki 2013 metų taikyta atrankų sistema buvo neefektyvi ir ją keisti vertėjo. Apibendrinus Ekspertų pateiktus atsakymus pagrindiniai naujos atrankos sistemos privalumai yra nešališkumas, resursų taupymas bei geresni kandidatai. Kiek daugiau galima pastebėti Ekspertų išskirtų sistemos trūkumų: nelanksti pretendentų paieškos sistema, ilgas atrankos procesas, objektyvaus vertinimo stoka, siauresnis konkurso dalyvių ratas ir bendrųjų gebėjimų testas. Tačiau vertinant tyrimo dalyvių nuomonę bendrai, dabartinis valstybės tarnautojų atrankų procesas yra efektyvesnis, nei prieš tai taikytas, tačiau norint atrinkti stiprius ir motyvuotus valstybės tarnautojus reikia ir toliau tobulinti šį procesą.

4. Atlikta lyginamoji analizė leido pamatyti teorinės bei praktinės darbo dalies sąsajas. Teorinėje darbo dalyje išanalizuotas poreikis ir svarba tobulinti valstybės tarnautojų atranką atsiskleidė kokybinių tyrimų metu. Statistinių duomenų analizė suteikė galimybę pamatyti naujos sistemos naudą. Atliktas Ekspertų interviu dar kartą pagrindė naujos sistemos efektyvumą. Gautus rezultatus papildė kitų autorių (R. Tumėnės, I. Žukauskaitės ir Ž. Židonio) atlikto tyrimo palyginimas. Abiejų tyrimų respondentai dar kartą pagrindė naujos valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą, naudą ir privalumus. Esminiai tyrimų skirtumai buvo laikas. Pirmasis, minėtų autorių, tyrimas buvo atliktas praėjus vos keliems mėnesiams po naujos sistemos įvedimo, kas lėmė, kad dalyviams buvo sunkiau pastebėti sistemos trūkumus ir atitinkamai pateikti kritišką nuomonę. Priešingai, Ekspertų interviu metu, dalyviai pateikė daugiau sistemos trūkumų nei privalumų. Pastarasis tyrimas buvo atliktas praėjus 4 metams po naujos sistemos įvedimo, taigi interviu dalyviai turėjo daugiau laiko pastebėti ir įvertinti naujojo proceso teigiamas bei neigiamas puses.
5. Apibendrinus galima teigti, kad valstybės tarnautojų atrankos procesas yra neabejotinai svarbi viešojo valdymo dalis, todėl turi būti kruopščiai prižiūrima. Naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema yra akivaizdžiai efektyvesnė ir kokybiškesnė už prieš tai taikytą. Naujoji sistema kaip ir buvo norima pagerinti kandidatų kokybę, kas ir buvo esminis šių pokyčių tikslas. Visgi atlikto tyrimo metu išaiškėjo ne vienas naujos atrankų sistemos trūkumas ir tobulintinas procesas. Todėl norint gerinti valstybės tarnautojų atrankų kokybę reikia ir toliau modernizuoti bei tobulinti esamą sistemą.

PASIŪLYMAI

1. Motyvacinio pokalbio įvedimas. Dauguma Ekspertų pastebėjo, kad valstybės tarnautojų atrankos procesui trūksta pretendentų motyvacijos patikrinimo. Šiuo metu atrankos proceso metu visas dėmesys yra kreipiamas į kandidato gebėjimus, žinias, bei tinkamumą atlikti pareigas. Tačiau nėra atkreipiamas dėmesys kodėl asmuo nori dirbti valstybės tarnyboje ir kodėl jis mano, kad yra tinkamas konkrečioms pareigoms. Motyvacinio pokalbio įvedimas leistų pasirinkti ne tik kokybiškus ir turinčius reikalingų žinių asmenis, tačiau ir motyvuotus dirbti būtent valstybės tarnautoju. Motyvacinio pokalbio metu atkristų kandidatai, kurie ieško bet kokio pobūdžio darbo ir į valstybės tarnybą žiūri kaip į laikiną savo karjeroje etapą.
2. Komisijos vaidmens atrankų procese minimalizavimas. Ekspertų interviu atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma Ekspertų sutinka su teiginiu, jog Komisijos narių sudėtis turi įtakos konkurso rezultatams. Vienintelę įtaką konkurso rezultatams turėtų turėti tik pretendento žinios ir tinkamas pasirodymas atrankos metu. Todėl yra būtina tobulinti šią atrankos dalį. Komisijos vaidmuo turėtų būti pagalbinis, siekiant patikrinti pretendento tinkamumą, tačiau nenulemti atrankos rezultatų. Siekiant suminimalizuoti Komisijos vaidmenį būtų tikslinga įvesti teisingo klausimo – atsakymo sistemą, padarant konkurso įstaigoje dalį panašesnę į bendrųjų gebėjimų testo.
3. Kandidatų paieškos sistemos praplėtimas. Atlikta statistinių duomenų analizė parodė jog į valstybės tarnybą ateina vis mažiau asmenų. Norint valstybės tarnybą padaryti labiau matoma ir patrauklesne naujiems kandidatams, reikėtų praplėsti paieškos sistemą. Šiuo metu valstybės tarnybos skelbimai yra pastebimi tik tam suinteresuotai žmonių grupei. Todėl būtų naudinga vykstančius konkursus skelbti platesnėje auditorijoje: socialiniuose tinkluose, darbo skelbimų puslapiuose, žiniasklaidoje ir t.t. Taip atsirastų proga, kad valstybės tarnybos skelbimus pastebėtų platesnė auditorija ir padidėtų asmenų suinteresuotumas ne tik privataus sektoriaus skelbimais, bet ir viešojo sektoriaus.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Lietuvos Respublikos Konstitucija.“ *Valstybės žinios* 33, 1014 (1992).
2. „Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas.“ *Valstybės žinios* 33, 759 (1995).
3. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.“ *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999).
4. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo suvestinė redakcija (2017-01-01 - 2017-12-31),“ *Valstybės žinios* 66, 2130 (1999).
5. „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2013 m. gegužės 21 d. įsakymo Nr. 1V-447 „Dėl Užsienio kalbų mokėjimo tikrinimo priimant į valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo.“ TAR 7656 (2014).
6. „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas,“ *Valstybės žinios* 42, 1927 (2003).
7. „Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo suvestinė redakcija (2017-07-01 - 2017-12-31).“ *Valstybės žinios* 55, 1049 (1994).
8. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.“ *Valstybės žinios* 60, 1945 (1999).
9. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (nuo 2015-11-02).“ *Valstybės žinios* 65, 2654 (2002).
10. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų suvestinė redakcija (nuo 2012-12-16).“ *Valstybės žinios* 60, 2470 (2002).
11. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo.“ *Valstybės žinios* 69, 3440 (2010).
12. „Lietuvos Tarnybos departamento direktoriaus įsakymas dėl Bendrųjų gebėjimų testo dalių sudarymo ir atlikimo tvarkos aprašo bei Vadovavimo gebėjimų tikrinimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo suvestinė redakcija (2016-04-11 - 2017-11-30),“ TAR 17194 (2015).
13. „REGULATION No 31 (EEC), 11 (EAEC), laying down the Staff Regulations of Officials and the Conditions of Employment of Other Servants of the European Economic Community and the European Atomic Energy Community“ OJ P 045, 14.6. (1962).

Moksliniai šaltiniai:

14. Bacevičiūtė, Aurelija ir Vita Juknevičienė. „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 14 (2009): 13 – 24.
15. Bailey, William G. *The Encyclopedia of Police Science*. New York (N.Y.); London: Garland Publishing, 1995.
16. Baršauskienė, Viktorija. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera, 2006.
17. Bernardin, John H. *Human Resource Management: an experiential approach*. McGraw-Hill/Irwin, 2003.
18. Bratton, John ir Jeffrey Gold. *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
19. Briggs, Biobele Richards. „Problems of recruitment in civil service: case of the Nigerian civil service.“ *African Journal of Business Management* 1, 6 (2007): 142-153.
20. Caruth, Donald L., Gail D. Caruth, and Stephanie S. Pane. *Staffing the Contemporary Organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals*. Westport: Praeger, 2009.
21. Cole, Gerald A. *Personnel management: Theory and Practice*. New York: Continuum, 1997.
22. Cook, Mark. *Personnel Selection: Adding value through people*. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.
23. Demmke, Christoph. „Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service.“ *EIPASCOPE* 2 (2010). Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf
24. *Government at a Glance: Public Employment*. OECD iLibrary 2009. Žiūrėta 2017 balandžio 14 d. http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2009_9789264075061-en
25. Gudelis, Dangis. „Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos“ iš *Viešasis valdymas*, 27. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010.
26. Ivaškevičius, Arvydas. „Teisės aktai neturėtų būti stabdys.“ *Valstybės tarnybos aktualijos* 3 (2005).
27. Juknevičienė, Vita ir Vladislavas Domarkas. „Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu.“ *Jaunųjų mokslininkų darbai* 3, 14 (2007): 164 – 173.
28. Juralevičienė, Jolanta. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais.“ *Viešoji politika ir administravimas* 11 (2005): 55 – 64.

29. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002.
30. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik ir Vitalis Nakrošis. „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos.“ *Viešoji politika ir administravimas* 27 (2009): 7 – 15.
31. Minkevičius, Aleksandras ir Asta Ivanauskienė, „Valstybės tarnybos reforma.“ iš *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Kęstutis Masiulis, Algis Krupavičius. Vilnius: PRaction, 2007.
32. Page C. Edward, Edward Bridges, 1st Baron Bridges, Brian Chapman, „Civil service.“ The New Encyclopedia Britannica. Žiūrėta 2017 birželio 26 d. <https://www.britannica.com/topic/civil-service>
33. Palidauskaitė, Jolanta. *Etika valstybės tarnyboje*. Kaunas: Technologija, 2010.
34. Parashar, P. N. *History and Problems of Civil Services in India*. New Delhi: Sarup & Sons, 2003.
35. Pivoras, Saulius. „Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012): 473 – 487.
36. Pivoras, Saulius, Remigijus Civinskas ir Ernesta Buckienė. *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas; Vilnius: Versus aureus, 2014.
37. Smalskys, Vainius ir Aleksandras Minkevičius. „Lietuvos valstybės tarnybos kūrimas ir raida 1990 – 2012 metais.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013): 20 – 28.
38. Snell, Scott ir George W. Bohlander. *Human Resource Management*. Mason (Ohio): Thomson/ South-Western, 2007.
39. Sumetzberger, Walter. „Managing human resources in a multinational context.“ *Journal of European Industrial Training* 29, 8 (2005): 663 – 674. Žiūrėta 2017 balandžio 14 d. <https://doi.org/10.1108/03090590510627120>
40. Šarmavičius, Osvaldas. „Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?“ pranešimas tarptautinėje konferencijoje Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas, Vilnius, 2006 m. kovo 21- 22 d.
41. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.
42. Tumėnė, Rasa, Irena Žukauskaitė ir Žilvinas Židonis. „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir įžvalgos.“ *Viešoji politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 602 – 617.
43. „Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija,“ parengta UAB „TMD partneriai“ ir Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos sutartimi, sausio 14 d., 2013.

44. „Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcijos rezultatai,“ *Valstybės tarnybos departamentas*, gegužės 5, 2012,
https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Straipsnis_2012_05_14.doc
45. Xiaoqi, Wang. *China's Civil Service Reform*. Oxon and New York: Routledge, 2012.

Internetiniai šaltiniai:

46. „Apie valstybės tarnybą.“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*. Žiūrėta 2017 birželio 26 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/apie-valstybes-tarnyba-257.html>
47. „Atmintine pretendentai, dalyvaujančiam vadovavimo gebėjimų tikrinime.“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d.
http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Atranka%20i%20valstybes%20tarnyba/VG%20tikrinimo%20atmintine%20pretendentui%202016_02_02.pdf
48. „Atrankos. 2013 metų duomenys.“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 22 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>
49. „Atrankos. 2014 metų duomenys.“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>
50. „Atrankos. 2015 metų duomenys.“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>
51. „Atrankos. 2016 metų duomenys.“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 28 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>
52. „Atrankos. 2017 metų duomenys.“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*. Žiūrėta 2017 spalio 7 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>
53. „Atrankos modulio savitarnos sistemos naudotojo vadovas (asmeniui, norinčiam dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo pareigas ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje).“ Informacinės sistemos Atrankos modulio tobulinimo programavimo paslaugų viešojo pirkimo-pardavimo sutartis Nr. 27F11-100. Žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d.
http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Atranka%20i%20valstybes%20tarnyba/Naudotojo%20vadovas_20150813_2.pdf
54. „Bendrųjų gebėjimų tikrinimas.“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 9 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/bendruju-gebejimu-tikrinimas-474.html>

55. „EPSO – Your gateway to jobs in the EU.“ *European Personnel Selection Office site*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. https://epso.europa.eu/about-epso_en
56. „Kaip susikurti paskyrą.“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 8 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/kaip-susikurti-paskyra-481.html>
57. „Pareigybės.“ *Lietuvos Valstybės tarnybos departamento statistikos portalas*. Žiūrėta 2017 birželio 30 d. <http://statistika.vtd.lt/index.html>
58. „Taking the first step.“ *European Personnel Selection Office site*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. https://epso.europa.eu/how-to-apply_en
59. „Užsienio kalbų (anglų, prancūzų, vokiečių) mokėjimo tikrinimo raštu Valstybės tarnybos departamente tvarka.“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 10 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/uzsienio-kalbu-mokejimo-tikrinimas-480.html>
60. „Valstybės tarnautojų atranka.“ *Valstybės tarnybos departamento portalas*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 8 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka-336.html>
61. „Work for the EU.“ *European Union site*. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. https://europa.eu/european-union/about-eu/working_en

Gudmonaitė A. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos institutas, 2017. – 75 p.

SANTRAUKA

„Valstybės tarnybos atrankos sistemos tobulinimas“ – magistro baigiamasis darbas, kuriame yra analizuojama ir tiriama Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema. Valstybės tarnyba yra labai svarbi viešojo administravimo sistemos dalis. Norint turėti kokybišką viešojo administravimo sistemą yra svarbu atrinkti kompetentingą personalą. Siekiant užtikrinti kokybišką valstybės tarnautojų darbą 2013 m. buvo atnaujinta valstybės tarnautojų atrankos sistema. Todėl šiai dienai ir kyla klausimas kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos kokybė ir kokie yra naujos sistemos privalumai ir trūkumai?

Atsižvelgiant į darbe keliamą tikslą – atlikti Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimo procesų analizę ir nustatyti šiuo metu veikiančios atrankos sistemos privalumus ir trūkumus, iškeliami baigiamojo darbo uždaviniai: apžvelgti Lietuvos valstybės tarnybos sistemą ir jos teorinius aspektus, išanalizuoti senąją ir naująją Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemą, ištirti kaip pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos sistema nuo 2013 m. atnaujinimų iki dabar, pagal surinktus duomenis palyginti kaip patobulėjo valstybės tarnautojų atrankos sistema. Siekiant atskleisti temą ir įgyvendinti išsikeltą tikslą atliekama sisteminė mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, statistinių duomenų analizė, kokybinis tyrimas – ekspertų interviu ir lyginamoji analizė.

Išanalizavus Lietuvos valstybės tarnybos atrankos sistemą galima teigti, valstybės tarnautojų atranka yra neabejotinai svarbi viešojo valdymo dalis, todėl ją reikia nuolatos prižiūrėti ir tobulinti. Atliktas tyrimas parodė, kad 2013 metais atnaujinta atrankos sistema yra akivaizdžiai efektyvesnė bei kokybiškesnė už iki tol taikytą. Statistinių duomenų analizės metu išaiškėjo, jog pagerėjo kandidatų kokybė. Ekspertų tyrimo metu gauti rezultatai leido išskirti tokius naujos sistemos privalumus, kaip nešališkumas, resursų taupymas bei geresni kandidatai. Tačiau taip pat buvo atskleisti trūkumai: ilgas atrankos procesas, nelanksti pretendentų paieškos sistema, siauresnis konkurso dalyvių ratas, bendrųjų gebėjimų testas ir objektyvaus vertinimo stoka. Apibendrinus galima teigti, kad naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema yra efektyvesnė, tačiau yra būtina ją ir toliau tobulinti bei modernizuoti.

Darbo raktiniai žodžiai: valstybės tarnyba, valstybės tarnautojai, atranka, tobulinimas, efektyvumas.

Gudmonaitė A. Improvement of selection system for civil servants / Master's Thesis in Strategic Management of Organizations. Supervisor Prof. Dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Institute of Management, 2017. – 75 p.

SUMMARY

"Improvement of selection system for civil servants" is the master's thesis, which analyzes and examines the system of selection of Lithuanian civil servants. Public service is a very important part of the public administration system. In order to have a high-quality public administration system, it is important to select competent staff. To ensure the quality of public servants' work in 2013 the civil servant selection system was updated. Therefore, to this day, the question is how the quality of the selection of civil servants has changed and what are the advantages and disadvantages of the new system?

Taking into account the purpose of the thesis – to analyse the processes of improvement of the selection system for Lithuanian civil servant and to determine advantages and disadvantages of current selection system, the tasks of final thesis are raised: to review the system of civil service in Lithuania and its theoretical aspects, to analyze the old and new selection system of the Lithuanian state service, to investigate how the system of selection for civil servants has changed since 2013 until these days, comparing the data collected with the improved system of selection for civil servants. The systematic analysis of scientific literature, analysis of legal acts, analysis of statistical data, qualitative research - expert interviews and comparative analysis are carried out in order to reveal the topic and implement the set goal.

After analyzing the selection system of the Lithuanian civil service, it can be argued that the selection for civil servants is undoubtedly an important part of public administration and therefore needs to be constantly monitored and improved. The research carried out showed that in 2013 the updated selection system is clearly more effective and qualitative than previously applied. During the analysis of statistical data, it has become clear that the quality of candidates has improved. The results obtained by the expert survey allowed to distinguish the advantages of the new system, such as non-alignment, resource saving and better candidates. However, disadvantages were also revealed: lengthy selection process, rigid candidate search engine, narrower round of contestants, general skills test and lack of objective assessment. To summarize, the new system of selection for civil servants is more efficient, but it is necessary to improve and modernize it constantly.

Key words of the thesis: civil service, civil servants, selection, improvement, efficiency.