

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

Nadežda Žaromskienė

ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBA ANALIZĖ LIETUVOJE

Magistro darbas

Darbo vadovas

doc. dr. R. Šnapštienė

KAUNAS 2014

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ATRANKOS ĮVALSTYBĖS TARNYBA ANALIZĖ LIETUVOJE.

Viešojo administravimo magistro darbas

Studijų programa 621N70001

Darbo vadovas

(parašas)

Doc. dr. R. Šnapštienė
2015-01-14

Recenzentas

(parašas)
Doc. dr. R. Petrauskienė
2015-01-

Atliko

(parašas)
SMTV-1/4 gr. stud.
N. Žaromskienė
el. paštas:
nadezda.zaromskiene@ktu.edu
2015-01-

KAUNAS 2015

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

ATRANKOS ĮVALSTYBĖS TARNYBA ANALIZĖ LIETUVOJE.

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

N. Žaromskienė

Vardas, pavardė

Parašas

2015-01-

Data

Žaromskienė, N. *Atrankos į valstybės tarnybą analizė Lietuvoje*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovė doc. R. Šnapštienė. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 73 pusl.

SANTRAUKA

Valstybės tarnautojų atranka – žmogiškųjų išteklių valdymo svarbiausia dalis viešojo administravimo organizacijose. Pagrindinis valstybės tarnybos tikslas – skaidrūs tarnautojų atrankos procesai, efektyvi, profesionali bei reglamentuota atrankos tvarka, leidžianti užtikrinti kvalifikuotų ir kompetentingų tarnautojų priėmimą į darbo vietą. Pakeista valstybės tarnautojų atrankos sistema buvo vienas aktualiausių valstybės tarnybos tobulinimo uždavinių, todėl aktualu analizuoti kaip pasikeitė atrankos rengimo tvarka valstybinėse institucijose. Darbo tikslas – įvertinti nauja atrankos į valstybės tarnybą sistema ir numatyti atrankos į VT tolimesnio tobulinimo gaires. Šiame darbe analizuojami Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos principai, nagrinėjamos sistemos privalumai ir trūkumai, ypatumai ir priemonės. Remiantis mokslinės literatūros, dokumentų analize, siekiama identifikuoti Lietuvoje atrankos į valstybės tarnybą sistemos spragas, atrankos testo užduočių rengimo tvarką, tobulinti atrankos programas. Pirmojoje darbo dalyje aptariama valstybės tarnybos samprata ir principai, vykstantys procesai valstybės tarnautojų atrankoje. Remiantis gerosios praktikos Lietuvoje ir Europos Sąjungos valstybėse analize, buvo nustatyta, kad atrankos sistema po didelių permainų Lietuvoje pasidarė skaidresnė, efektyvesnė, profesionalesnė. Analizuojant Europos Sąjungos valstybėse atrankos sistemą, valstybės tarnautojai ir visi kiti norintys tapti ES institucijų nuolatiniais tarnautojais, turės susidurti su Europos personalo atrankos tarnyba – EPSO. Antroje darbo dalyje analizuojama atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas Lietuvoje, aptariami kandidatų atrankos etapai, aprašoma egzistuojanti testo užduočių rengimo tvarka ir personalo atrankos permainų nauda. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami valstybės tarnautojų atrankos sistemos vertinimas ir tobulinimas, įvertinamos programos skirtos atrankos į valstybės tarnybą tobulinimui. Remiantis dokumentų, mokslinės literatūros analize, pastebima, kad tinkamai organizuoti ir įgyvendinti pokyčiai, organizacijoms leidžia pasiekti išskirtinių rezultatų.

Žaromskienė, N. *Analysis of Civil Servants` Selection to Civil Service in Lithuania*. Master's Thesis in Public Administration. Study Programme 621N70001. Supervisor assoc. prof. dr. R. Šnapštienė. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities. Kaunas University of Technologies, 2015, 73 p.

SUMMARY

Personnel selection is part of human resources management, which is the most important part of the public administration organizations. The main purpose of every civil service is transparent staff selection, efficient, professional as well as regulated by the specific selection order, which ensures that the most competent and qualified personnel will be employed. Recently changed selection system of the civil service was one of the most urgent tasks of improving public services, therefore it is relevant to analyze the changes in the selection procedure of the preparation in public institutions. Purpose of the work is to analyze the selection system of the civil service system in Lithuania. This paper analyzes the selection of Lithuanian civil servants principles, examines the advantages and disadvantages of the system, features, tools and methods. Based on the scientific literature, review of documents, the selection of civil service gaps is identified, as well as the selection procedures, preparation tasks are being analyzed to identify faults and improvement possibilities for the selection system for Lithuanian career civil service to develop. In the first part of the work the concept of public service and the principles of the process in the selection of public servants is analyzed. Based on analysis of best practices in Lithuania and the European Union countries, it was found that the selection system after major changes in Lithuania have become more transparent, more efficient, more professional. The analysis of the European Union of selection criteria of civil service, showed that civil servants and other participants who want to become the permanent staff of EU institutions, will have to contend with the European Personnel Selection Office, shortly called EPSO. The second part of the paper analyzes the selection of the legal regulation of the civil service in Lithuania, the selection steps of candidates is discussed, describing the widespread procedure for preparing the test tasks and recruitment benefits of change. The third part of the work presents the selection of civil servants to improve the system changes, civil service development and the formation of different periods is compared, as well as programs selection for the improvement of the public service is analyzed. According to the documents, the scientific literature, it is noted that the proper organization and implementation of the changes, allows organizations to achieve exceptional results.

TURINYS

IVADAS.....	10
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKA.....	13
1.1 Valstybės tarnyba.....	13
1.2. Atrankos į Valstybės tarnybą principai.....	22
1.3 Kompetencijų modelis.....	26
1.4 Atrankos į valstybės tarnybą Europos Sąjungos valstybėse geroji patirtis.....	28
2. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS REGLAMENTAVIMAS	34
LIETUVOJE	
2.1. Teisinio reglamentavimo kaitos ypatumai valstybės tarnyboje.....	34
2.2.Priėmimo į valstybės tarnybą bendrieji ir specialieji reikalavimai.....	37
2.3 Valstybės tarnybos atrankos tvarka institucijose	43
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKOS SISTEMOS VERTINIMAS IR	54
TOBULINIMAS	
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	62
PRIEDAS Nr.1 Bendrųjų kompetencijų reikalavimai	69
PRIEDAS Nr.2Valstybės tarnybos vystymasis ir formavimasis nuo nepriklausomybės iki šių	70
dienų.....	
PRIEDAS Nr.3 Valstybės tarnautojų (be statutinių) priimtų į pareigas skaičius 2013m. pagal	71
įstaigų grupės	
PRIEDAS Nr.4 Valstybės tarnautojo priėmimo tvarka nuo 2013m. birželio 1d.....	72
PRIEDAS Nr.5 Kaip tapti valstybės tarnautoju nuo 2013m. birželio	73
1d.....	

LENTELĖS

1 lentelė. Lentelė. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai atrankos apibrėžimų.....	15
2 lentelė. Bendrųjų kompetencijų reikalavimai.....	27
3 lentelė. Realų valstybės tarnyboje dirbančių žmonių skaičių nurodo užimtų pareigybių skaičius (žr. Užimtų pareigybių pokytis valstybės tarnyboje).....	29
4 lentelė. ES ir Lietuvos personalo atrankos skirtumų palyginimas.....	32
5 lentelė. Centralizuoto modelio privalumai ir trūkumai	45

PAVEIKSLAI

1.pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybes 2011m – 2013m.....	17
2 pav. Valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigų atvejų skaičiaus pokytis 2011 – 2013m.....	18
3.Pav. Paskelbtų konkursų, neįvykusių konkursų pagal neįvykimo priežastis skaičiaus pokytis 2011m. – 2013m.	19
4.pav. Bendrųjų gebėjimų tikrinimo rezultatai 2013m.....	20
5.pav. Vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatai 2013m.	20
6pav. Pretendentų į valstybės tarnybą pasiskirstymas pagal atrankos etapus.....	21
7pav. Vidutinis pateiktų prašymų leisti dalyvauti konkurse (pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje) ir vidutinis pretendentų, dalyvaujančių konkurse skaičių.....	21
8pav. Asmenų pasitenkinimas bendrųjų gebėjimų testų ir vadovavimo gebėjimų tikrinimus.....	22
9. pav.. Konkursai į valstybės tarnybą be reikalavimo turėti darbo patirtį.....	31

PRIEDAI

1. Bendrųjų kompetencijų reikalavimai.....	69
2. Valstybės tarnybos vystymasis ir formavimasis nuo nepriklausomybės iki šių dienų.....	70
3.Valstybės tarnautojų (be statutinių) priimtų į pareigas skaičius 2013m. pagal įstaigų grupės...	71
4. Valstybės tarnautojo priėmimo tvarka nuo 2013m. birželio 1d.....	72
5. Kaip tapti valstybės tarnautoju nuo 2013m. birželio 1d.....	73

DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS

Bendrieji gebėjimai – bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų visuma (LRV nutarimas 2013).

Bendrieji mąstymo gebėjimai – gebėjimas mokytis, verbaliniai įgūdžiai ir verbalinis mąstymas, skaičiavimo įgūdžiai, skaitinis ir loginis mąstymas (LRV nutarimas 2013).

Bendrosios kompetencijos - žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties, elgesio, požiūrių ir asmeninių savybių derinys, būtinas valstybės tarnautojo funkcijoms atlikti, ir sugebėjimas juos pritaikyti darbe (LRV nutarimas 2013).

Karjeros valstybės tarnautojas – viešojo administravimo valstybės tarnautojas, konkurso būdu priimtas į tarnybą neterminuotam laikui, prisiekęs valstybei ir turintis galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų tarnyboje (LRV nutarimas, 2013-05-31, 2013).

Kvalifikacinė klasė – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo.

Konkursas – pokalbis konkursą organizuojančioje įstaigoje, kurio metu patikrinamas pretendento tinkamumas eiti konkrečias valstybės tarnautojo pareigas (LRV 2013-05-31).

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas – viešojo administravimo valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą pareigoms, įrašytoms į Seimo patvirtintą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą (LR viešojo administravimo įstatymo 2002 m.).

Statutinis valstybės tarnautojas – viešojo administravimo valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantis specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitais su tarnybos ypatumais susijusias, sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgi.

Valstybės tarnyba – teisinių santykių visuma, reglamentuojama valstybės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą (LR viešojo administravimo įstatymo 2002m.).

Valstybės tarnautojo statusas – šio ir kitų apibrėžtų tarnybinių teisių ir pareigų visuma, nustatoma teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojo priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį ir socialines bei kitas garantijas (LR viešojo administravimo įstatymo 2002 m.).

Viešojo administravimo valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, dirbantis valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantis įstatymų ir jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas (LR valstybės tarnybos Įstatymas skelbtas: 1999).

Valstybės tarnybos paskirtis – garantuoti viešąjį interesą valstybės ir savivaldybių institucijoms vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas, o ne privačius šia veikla užsiimančių darbuotojų interesus, lemia valstybės tarnautojų, kaip korpuso, ypatingą formavimo tvarką, jų teisinio statuso specifiką, taip pat jų ypatingą atsakomybę visuomenei už jiems pavestų funkcijų vykdymą (Konstitucinio Teismo 2012 m. vasario 27 d. nutarimas).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veiklą, 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 subjekto vidaus administravimas (LR viešojo administravimo įstatymo, Žin., 2009).

Viešasis sektorius – tai visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui. (LR viešojo administravimo įstatymo, Žin., 2009).

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

IVADAS

Valstybės tarnyba funkcionuoja visose žmogaus gyvenimo srityse: ekonominėje, socialinėje ir kultūrinėje, administracinėje politinėje srityse. Egzistuoja plačioji ir siauroji valstybės tarnybos sampratos. Plačiąją prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis. Siaurąją prasme – valstybės tarnyba – tai asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas (Palidauskaitė, 2006 p. 17). Lietuvoje valstybės tarnyba siejama tik su viešojo administravimo srities veikla, tai siauroji valstybės tarnybos samprata.

Svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikiantis savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai, todėl žmoniškųjų išteklių kompetencija yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris lemia ne tik efektyvų viešojo administravimo organizacijų darbą, bet ir pasiekti geresnių darbo rezultatų. Siekiant turėti kompetentingiausius valstybės tarnautojus, turi būti sukurta efektyvia viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos sistema, kuri užtikrintų sėkmingą kandidatų žinių, gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitikimą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Valstybės tarnybos užduotis – efektyviai vykdyti viešojo administravimo veiklą. Kuri tiesiogiai daro įtaką visuomenės kaip valstybės pagrindo gerovei. Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuoja valstybės tarnautojų atrankos sistema kurios tikslas - priimti tik kvalifikuotus, kompetentingus specialistus, kurie būtų pajėgus siekti geresnių rezultatų, bei suteikti aukštesnės kokybės paslaugas. Valstybinės institucijos atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant veiksmingą valstybės valdymą bei efektyvų piliečių poreikių tenkinimą, o sėkmingas žmoniškųjų išteklių valdymas valstybinėse institucijose – tai ir laiku vykdomos užduotys, sėkmingai ir naudingai teikiamos valstybės paslaugos piliečiams bei prasmingas tam tikrų valstybės politikos sričių įgyvendinimas ir tuo pačiu metu – modernios visuomenės kūrimas. Nuo valstybės tarnautojų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis. Spręsdami iškilusias problemas piliečiai, pirmiausia susiduria ne su politinės valdžios atstovais, bet su valstybės tarnautojais. Valstybės tarnautojams tenka svarbi užduotis reprezentuoti ne tik savo organizaciją, bet ir apskritai valstybės valdymą. Paprastai pagal piliečių aptarnavimo kokybę sprendžiama ir apie valdymo kokybę. Kintant politinėms, socialinėms ir ekonominėms sąlygoms iš valstybės tarnautojų reikalaujama atitinkamos aptarnavimo kultūros, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo (Židonis, Jaskunaitė, 2009,89). Visi paminėti reikalavimai – tai kriterijai, kuriais vadovaujantis turėtų būti atrenkami valstybės tarnautojai.

Pasikeitus valstybės atrankos tvarkai – nuo 2013.06.01 dienos pereita prie naujos dviejų etapų atrankos sistemos. Naujoji sistema skiriasi nuo iki šiol galiojusios, o tuo pačiu numatoma pozityvių permainų Lietuvos valstybės institucijų skaidrumui. Valstybės tarnautojų profesionalumui kelti ir veiklos efektyvumui padidinti Valstybės tarnybos departamento užsakyta įdiegtas naujas informacinės sistemos atrankos modulis. Valstybės tarnybos departamentas pakeitęs įdarbinimo tvarką pritraukia geriausius įvairių sričių specialistus, sistema yra lankstesnė, objektyvesnė, efektyvesnė, skirtą gebėjimams ir kompetencijoms tikrinti, taip pat padidino visuomenės pasitikėjimą valstybės

tarnautojų atrankos sistema. Analizuojant atranką į valstybės tarnybą, dažnai kyla diskusijos, dėl to, ar į valstybės tarnybą patenka šiam darbui tinkamiausi žmonės, tai liudija, kad dar valstybės atrankos sistema nėra tobula. Valstybės tarnyboje, kaip ir privačiame versle, reikalingi įvairių gebėjimų žmonės. Vieni turi būti organizatoriai, greitai priimančiai sprendimus, kiti – ramūs, nuoseklūs ir kantrūs vykdytojai. Reikalingi ieškantys naujų idėjų, iniciatyvūs, neapseinama ir be smulkmeniškumo kruopščių žmonės. Priimdami žmonės į valstybės tarnybą neturime galimybių išsiaiškinti jų asmeninių savybių. Kai pretendentai pateikia gyvenimo aprašymus, atrodo, jog visi yra aktyvūs, iniciatyvūs, ieškantys naujovių, kruopštūs bei atsakingi. Deja, kai reikia dirbti, pasirodo, kad konkursą laimėjęs žmogus dėl savo asmeninių savybių netinka toms pareigoms. Kyla klausimas, kaip pasiekti su tokiu tarnautoju. Gal būt eidamas kitas valstybės tarnautojo pareigas, jis puikiausiai galėtų dirbti. Todėl susidūrus su tokia situacija, reikalingas papildomas atrankos būdas – testas pagal psichologinius aspektus, leidžiantis parinkti žmonės būtent tas pareigas, į kurias geriausiai tiktų pagal savo elgseną ir charakterio bruožus, kurias eidami, jie pasiektų puikių rezultatų.

Šiuo metu veikianti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas tvarka neskatina pretendento dar iki konkurso pasidomėti, ką jis ten turės veikti. Praktika rodo, jog dauguma žmonių mano esantys tinkami visur, todėl tie patys pretendentai laimę bando visose įstaigose, kuriose tik vyksta konkursai.

Temos aktualumas. Valstybės tarnautojų atrankos ir priėmimo procesą nagrinėja daugelis Lietuvos autorių bei užsienio autoriai tokie kaip: M. Reinermann (1992), V. Adomonis (2008), D. Bossaert, K. Nomden, R. Polet (2001), R. C. Chandler, J. C. Plano (1988), Ch. Demmke (2005), K. Masiulis (2007), J. Jagminas (2007), A. Minkevičius, V. Smalskys (2008), J. Palidauskaitė (2006), B. G. Peters (2002), J. Šiugždinienė (2008), M. Thatcher (1992). Tačiau dauguma autorių tik fragmentiškai paliečia atrankos ir priėmimo procesą bendrame personalo valdymo kontekste.

Tačiau per mažai skirta naujos atrankos sistemos į VT analizei, t.y. su kokiomis problemomis ir sistemos privalumais susiduriama ir kaip valstybės tarnautojų atrankos sistema galėtų tobulėti ateityje.

Todėl šiame darbe akcentuojama valstybės tarnautojų atrankos ypatumai, atskleidžiant egzistuojančios atrankos ir priėmimo problemas ir sistemos privalumus.

Darbo problema: kokie atrankos į valstybės tarnybą privalumai ir trūkumai?

Darbo objektas: valstybės tarnybos personalo atrankos procesas.

Šio darbo tikslas – įvertinti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą ir numatyti atrankos į VT tolimesnio tobulinimo gaires.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti valstybės tarnybos sampratą.
2. Išanalizuoti atrankos į valstybės tarnybą teisinius ir organizacinius aspektus. Įvertinti atrankos į valstybės tarnybą sistemą ir numatyti tobulinimo gaires.

Darbo metodai – rengiant baigiamąjį magistro darbą bus naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės ir teisinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, lyginamoji analizė.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistrini darbą sudaro įvadas (jame apibrėžiamas darbo objektas, pagrindžiamas darbo aktualumas, įvardijamas darbo tikslas ir uždaviniai, aptariami darbo šaltiniai). Darbe – trys pagrindinės dalys *pirmoje darbo dalis* rašyta orientuojantis į pirmąjį uždavinį t.y. analizuojama valstybės tarnautojų atrankos bendrieji principai ir priemonės. Aptariamas kompetencijų modelis Lietuvoje. Atliekama teorinės medžiagos su esama situacija lyginamoji analizė bei pateikiamas vertinimas. Siekiant identifikuoti šių sistemų privalumus ir trūkumus. Analizuojama užsienio šalių patirtis valstybės tarnybos atrankos sistemoje. Siekiant palyginti šių sistemų privalumus ir trūkumus. Palyginimas leido nustatyti, kokia atrankos sistema yra efektyvesnė, skaidresnė ir tinkamesnė valstybės tarnybai. Teorinė dalys pateikta remiantis mokslinė literatūra apie personalo ir organizacijų valdymą bei valstybės tarnybą, ES informacinių šaltinių.

Antroje darbo dalyje analizuojamas LR teisės aktu kaitos ypatumai valstybės tarnyboje. Pateikiama LR teisės aktų reglamentuojančius valstybės tarnautojų atranką į valstybės tarnybą. Aprašomi atrankos į valstybės tarnybą bendrieji ir specialieji reikalavimai, priėmimo į valstybės tarnybą konkurso organizavimo tvarka, priėmimą į valstybės tarnautojo pareigas. Analizuojamos ir lyginamos centralizuotos ir decentralizuotos konkursinės atrankos sistemos.

Trečioji darbo dalys yra analitinė, skirta valstybės tarnautojų atrankos sistemos vertinimui ir tobulinimui Lietuvoje.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbe naudotos literatūros apžvalga.

Darbą sudaro septinesdešimt trys puslapiai, keturios lentelės, dievini paveikslai, penki priedai, panaudota septyniasdešimt trys šaltiniai, iš kurių daugiausiai moksliniai straipsniai.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKOS SISTEMA

Šiame skyriuje bus nagrinėjamos valstybės tarnautojo atrankos į valstybės tarnybą sistemos, pagrindiniai viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos modeliai, būdai, principai bei apžvelgiamos naujausios tendencijos teorijoje šioje srityje. Aptariamas kompetencijų modelis Lietuvoje. Analizuojama užsienio šalių patirtis valstybės tarnybos atrankos sistemoje. Siekiant palyginti šių sistemų privalumus ir trūkumus.

1.1 Valstybės tarnyba

Specialiomis teisės normomis ir taisyklėmis pasižyminčios valstybės tarnybos sistemos Europoje pradėtos diegti XXa. pradžioje. Tai buvo glaudžiai susiję su kultūriniais ir istoriniais pokyčiais. Remiantis Ch. Demmke (2004), pagrindinis skirtumas tarp valstybės tarnautojo ir bet kurio kito valstybės piliečio buvo tas, kad valstybės tarnautojui patikėta parengti Vyriausybės programą ir ją įgyvendinti (Demmke 2004). Ši pozicija suteikia specialias teises ir pareigas, taip pat kelia ir ypatingus profesinius reikalavimus, kurie skiriasi nuo reikalavimų privataus sektoriaus darbuotojams. Taigi vienas iš pagrindinių reikalavimų to meto valstybės tarnautojui buvo išlaikyti neutralumą ir užtikrinti lojalumą valstybės tarnybai. Buvo manoma, kad išskirtinėmis taisyklėmis ir principais paremta valstybės tarnybos sistema užtikrins stabilumą ir veiklos efektyvumą. Taigi visos šalys stengėsi apibrėžti šiuos įsipareigojimus specialiomis taisyklėmis ir normomis, sudarydamos ypatingas darbo sąlygas valstybės tarnautojams, kurios užtikrintų karjerą visą gyvenimą ir apsaugotų tarnautoją nuo galimos politinės įtakos. Taigi Europos šalys sukūrė specialias karjeros sistemas, kurių įgyvendinimas buvo glaudžiai susietas su tos šalies nacionaline kultūra ir tradicijomis.

Taip pat galima išskirti ir dvi pagrindinės valstybės tarnybos sampratas: plačiąją ir siaurąją. Remiantis plačiosios valstybės tarnybos samprata, valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, tiek teikiančius viešojo administravimo, tiek viešųjų paslaugų funkcijas. Valstybės tarnyba – tai valstybės tarnautojai ir jų veikla, kai įgyvendinamos jiems pavestos funkcijos ir valstybės politikų priimti sprendimai. Kitaip tariant, tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas funkcijas, visuma (Šarmavičius 2009). Valstybės tarnybą galima apibrėžti ir kaip tarnautojų „korporaciją“, kurie dalyvauja įgyvendinant viešąją politiką, jiems mokama iš valstybės biudžeto ir jie savo darbe vadovaujasi specialiomis teisės normomis ir taisyklėmis, reglamentuojančiomis šio „korporacijos“ funkcionavimą (Šiugždiniene 2008). Viešojo administravimo žodyne (1998) pateikta, kad valstybės tarnautojai yra įdarbinami remiantis nuopelnais, jų veiklos rezultatai yra periodiškai vertinami ir jiems užtikrinama darbo vieta iki gyvenimo pabaigos (Henderson 2004).

Valstybės tarnyba plačiau apibrėžiama Austrijoje, Danijoje, Prancuzijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Liuksemburge, Švedijoje ir kitose šalyse. Šiose šalyse ji dažnai vadinama viešąją tarnyba. Daugumoje Europos šalių, tarp jų ir Lietuvoje, valstybės tarnyba apibrėžiama siauriau ir apima tik asmenis,

atliekančius viešojo administravimo funkcijas. Taigi šiose šalyse tik viešojo administravimo specialistai profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliojimų, turi valstybės tarnautojo statusą (Palidaukaitė 2006). Siauresnės valstybės tarnybos sampratos yra laikomasi Belgijoje, Airijoje, Olandijoje, Bulgarijoje, Čekijos Respublikoje, Latvijoje, Estijoje, Slovakijoje, Lenkijoje ir t.t. (Adomonis 2008).

Valstybės tarnybos paskirtis ir sampratai įtakos turi ir konkrečios šalies viešojo administravimo tradicijų. Taigi skirtingos viešojo administravimo tradicijos skirtingai suvokia valstybės tarnybos paskirtį, kartu ir valstybės vaidmenį. Galima išskirti du pagrindinius požiūrius į valstybės tarnybą: 1) valstybės tarnybos pagrindinė paskirtis yra įgyvendinti viešąją politiką, t.y. vykdyti valstybės funkcijas (susiformavo kontinentinėje Europoje ir susies su Vokietijos ir Prancūzijos viešojo administravimo tradicija); 2) jo pagrindinė nuostata – teikti efektyvias viešąsias paslaugas piliečiams (susiformavo anglosaksiškose ir skandinaviškose šalyse) (Masiulis 2007).

Vis dėlto reikia pažymėti, jog yra labai sunku atskirti užduotis, kurias vykdo valstybės tarnautojai, ir tas, kurias vykdo kiti viešojo sektoriaus darbuotojai. Remiantis Ch. Demmke (2005), kai kuriose Europos šalyse valstybės tarnautojai ir darbuotojai pagal darbo sutartis yra įdarbinami eiti tas pačias pareigas (Demmke 2005). Be to, šiandien yra kaip niekada sunku apibrėžti “valstybės tarnautojo” sąvoką, kadangi esama labai daug ir įvairių kategorijų valstybės tarnautojų, kurie įgyvendina labai skirtingus uždavinius ir funkcijas, dirba skirtingose organizacijose ir skirtingomis darbo sąlygomis.

Valstybės tarnybos sektorius ir jame vykstantys procesai keičiasi, atsižvelgiant į naujas tendencijas. Naujoji viešojo vadyba padarė įtaką daugelio valstybių viešojo administravimo personalo funkcijų kaitai. Pagrindą naujosios viešosios tarnybos idėjoms susiformuoti sudarė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir naujasis viešasis administravimas. Laikoma, kad naujosios viešosios tarnybos idėjos nors ir žymiai skiriasi nuo tradicinio ir naujojo viešojo administravimo idėjų, vis dėlto jų nepaneigia, o tik papildo. Išskiriami tokie esminiai aspektai kaip tarnauti piliečiams, o ne klientams, kadangi visuomenės interesai yra labiau apsprendžiami bendrosiomis vertybėmis, o ne sanakaupa individualų savanaudžių interesų. Todėl valstybės tarnautojai turi ne vien reaguoti į “klientų” poreikius, bet ir labiau fokusuoti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius su piliečiais ir tarp piliečių. Valstybės tarnautojai turi įnešti indėli, kuriant kolektyvinę, dalyvavimo visuomenės interesų sampratą, akcentuojant bendrus, o ne individualius, interesus ir bendrą atsakomybę. Labai svarbų, kad valstybės tarnautojai atliktų bendrąjį vertybėmis grindžiamą vadovavimą, padedant piliečiams išreikšti ir įgyvendinti bendrus interesus, o nesistengtų kontroliuoti visuomenės kita kryptimi. Viešosios organizacijos jų tinklai dažniausiai sėkmingiau veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms (Denhardt J. V., Denhardt R. B., 2003).

Esminiai pokyčiai susiję su tuo, kad žmoniškųjų išteklių funkcijų vykdymas buvo decentralizuotas į operacinius vienetų, specialių vadybininkų galia buvo padidinta priimant

sprendimus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais (Hays S. W., Lavigna R. J., 2004). Ankščiau tai buvo centrinės valdžios išimtinė teisė, o žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvos buvo vykdomos, atsisakant nebūtinų taisyklių ir reguliavimo. Dėl pokyčių, vykstančių viešojo administravimo kontekste, kinta ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka.

1lentelė. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai atrankos apibrėžimų:

SAVOKA	APIBRĖŽIMAI	AUTORIA
<i>Atranka</i>	tai sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko bendrųjų gebėjimų patikrą, užduotis ir dalyvavo pokalbyje	Price, 2007
<i>Atranka</i>	tai procesas, kurio metu iš visų pretendentų, naudojant tam tikrus metodus, išrenkamas turintis didžiausia pasisekimo tikimybę būsimajam darbe.	Batton, Gold, 2003, p.221
<i>Atranka</i>	tai procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu, priėmimų ir baigiasi samdos sprendimu	Bakanauskienė, 2009, p.58
<i>Atranka</i>	individualaus žmogaus pasirinkimo procesas, kurio metu atrenkamas tinkamiausios kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti	Bohiander, Shell, 2007
<i>Atranka</i>	tai procesas, kuris apima abipusį sprendimą, organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus	Šeibokienė, 2002
<i>Atranka</i>	procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias	Leonienė, 2001
<i>Atranka</i>	procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias	Baranauskienė, 2008
<i>Atranka</i>	tai procesas, kurio metu atrenkamas geriausias kandidatas. Atrankos proceso pradžia - personalo poreikių nustatymas ir pabaiga - kandidato įdarbinimas	Zaliapūga, Zaliapūgienė, 2009

Šaltinis: sudarytas autorės

Apibrėžimuose akcentuojama, kad tinkamiausią darbuotoją renka pati institucija. Apibendrinant šiuos apibrėžimus, galima teigti, kad *atranka* – tai institucijos vykdomas procesas. Panaudojus atitinkamus atrankos metodus išrenkamas tinkamiausias kandidatas, atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius, kompetencijas bei lengvai jomis disponuojantis, galintis prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. (A. Bacevičiūtė (2009), V. Juknevičienė (2009))

Analizuojant atranka į valstybės tarnybą, dažnai kyla diskusijos, dėl to, ar į valstybės tarnybą patenka šiam darbui tinkamiausi žmonės, tai liudija, kad dar valstybės atrankos sistema nėra tobula. Lietuvių valstybės tarnyboje, kaip ir privačiame versle, reikalingi įvairių gebėjimų žmonės. Vieni turi būti organizatoriai, greitai priimančiai sprendimus, kiti – ramūs, nuoseklūs ir kantrūs vykdytojai. Reikalingi ieškantys naujų idėjų, iniciatyvūs, neapseinama ir be smulkmeniškumo kruopščių žmonių.

Priimdami žmonės į valstybės tarnybą neturime galimybių išsiaiškinti jų asmeninių savybių. Kai pretendentai pateikia gyvenimo aprašymus, atrodo, jog visi yra aktyvūs, iniciatyvūs, ieškantys naujovių, kruopštūs bei atsakingi. Deja, kai reikia dirbti, pasirodo, kad konkursą laimėjęs žmogus dėl savo asmeninių savybių netinka toms pareigoms. Kyla klausimas, kaip pasielgti su tokiu tarnautoju. Gal būt eidamas kitas valstybės tarnautojo pareigas, jis puikiausiai galėtų dirbti. Todėl susidūrus su tokia situacija, reikalingas papildomas atrankos būdas – testas pagal psichologinius aspektus, leidžiantis parinkti žmonės būtent tas pareigas, į kurias geriausiai tiktų pagal savo elgseną ir charakterio bruožus, kurias eidami, jie pasiektų puikių rezultatų.

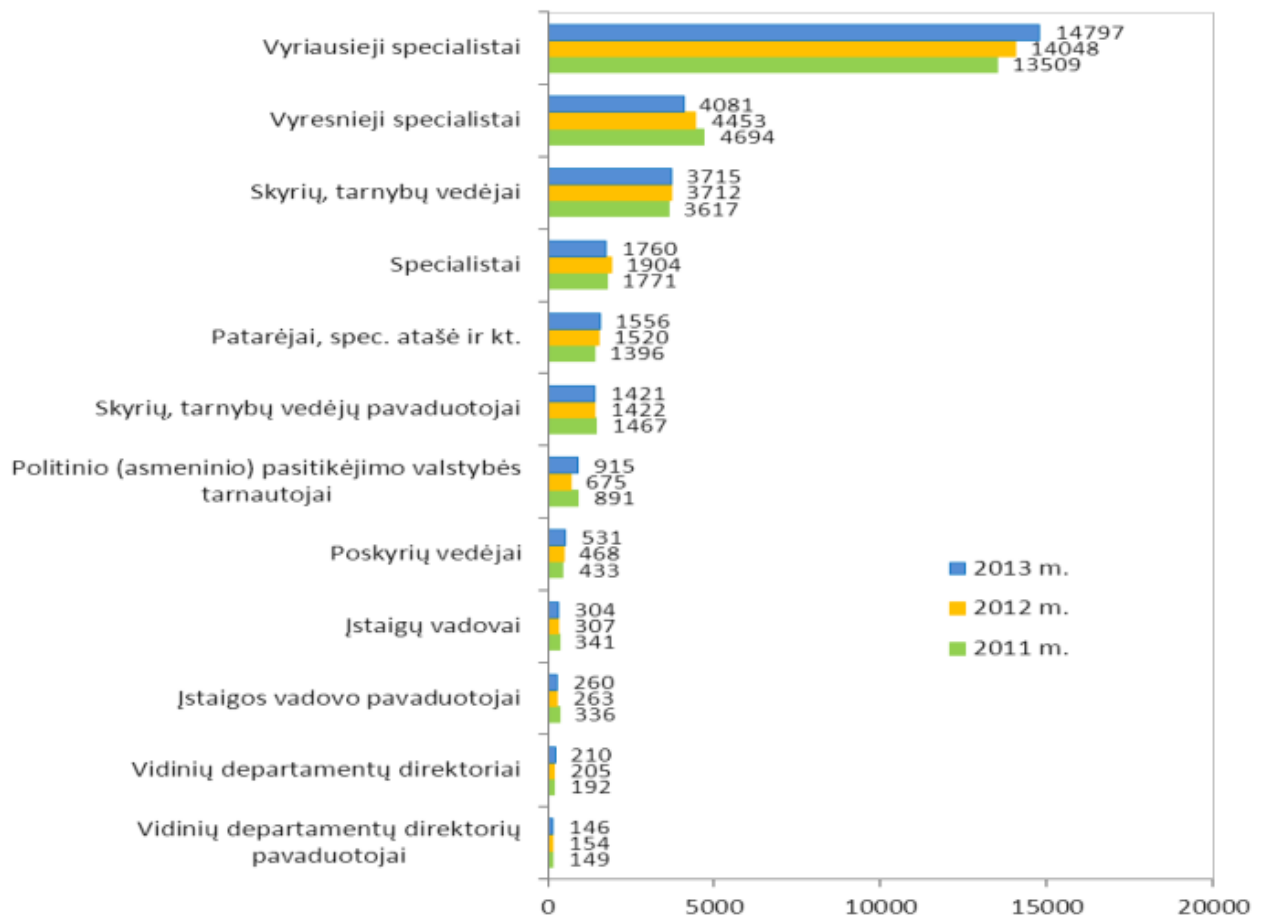
Šiuo metų veikianti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas tvarka neskatina pretendento dar iki konkurso pasidomėti, ką jis ten turės veikti. Praktika rodo, jog dauguma žmonių mano esantys tinkami visur, todėl tie patys pretendentai laimę bando visose įstaigose, kuriose tik vyksta konkursai.

Būtų puikų, jei būsimieji valstybės tarnautojai pasidomėtų siekiamu darbu iš anksto. Tai galėtų būti įgyvendinama per atranką taikant dar vieną procedūrą – praktinę užduotį (teksto dėstymas raštu) kurios metu taip pat būtų patikrintas kalbos mokėjimas, raštingumas, kompiuterinis raštingumas ir kt. tada pretendentas pasidomės ne tik, ką jis veiks, bet ir sieks susipažinti su įstaigos specifika, jos funkcijomis. Tai padėtų apmąstyti, ar ši darbo vieta išties atitinka lūkesčius. Tuo tarpu atrankos organizatoriams būtų nesunku palyginti ir įvertinti, kuris iš pretendentų greičiausia, tiksliausia, profesionaliausia orientuojasi toje srityje, kaip pretendentai dėsto mintis ir kaip geba pritaikyti turimas žinias praktikoje. Manau kad taip galima būtų patikrinti pretendentų gebėjimus, ar jie atitinka specialiuosius reikalavimus, patvirtintus pareigybės aprašyme.

Siekiant kurti šiuolaikišką, nepriklausomą, profesionalią bei veiksmingą Lietuvos valstybės tarnybą, susipažįstama su kitose šalyse egzistuojančia atrankos sistema, su valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų sudarymu, kaip nustatomi specialūs reikalavimai, gebėjimai ir pranašumai konkrečiai pareigybei pagal funkcijas. Valstybės tarnybos departamentas įstaigose kas pusę metų turėtų atlikti apklausą, kuria norima išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus dabartinės atrankos į valstybės tarnautojo pareigas aspektus. Ypač svarbų išsiaiškinti neigiamus aspektus, nes visų tikslas vienas – turėti gerus, profesionalius, gebančius atlikti pavestas funkcijas valstybės tarnautojus.

Valstybės tarnybos departamentas vertina valstybės tarnautojų pareigybių, į kurias numatyta skelbti konkursus, pareigybių aprašymų atitiktį Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikoje nustatytiems reikalavimams. Pagal esama reguliavimą specialieji reikalavimai nustatomi ir tvirtinami konkrečiose įstaigose. Analizuojant reguliavimą, pastebima, kad tarnautojų pareigybių reguliavimas lemia, kad specialieji reikalavimai nustatomi ne visuomet pagrįstai, būna atvejų, kai jie tiesiog nesusiję su valstybės tarnautojui pavestomis funkcijomis, net analogiškomis pareigybėms (pvz., seniūno) gali būti nustatyti skirtingi išsilavinimo, patirties reikalavimai. Pavyzdžiui, pasitaiko atvejų, kai reikalaujama mokėti užsienio kalbą, tačiau vykdant funkcijas kalbos mokėjimas nebūtinai ir kt. Esamas reguliavimas nenustato kokių žinių, įgūdžių, gebėjimų turi turėti tam tikras pareigas einantis valstybės tarnautojas.

Atsižvelgiant į šiandienines tendencijas ir poreikius svarbu standartizuoti reikalavimus valstybės tarnautojams. Pastaraisiais metais, pastebima, kad žemesnių kategorijų pareigybės užimančių valstybės tarnautojų, specialistų ir vyresniųjų specialistų skaičius mažėja, o aukštesnių kategorijų pareigybės užimančių tarnautojų, taip pat ir vyriausiųjų specialistų, skaičius auga.

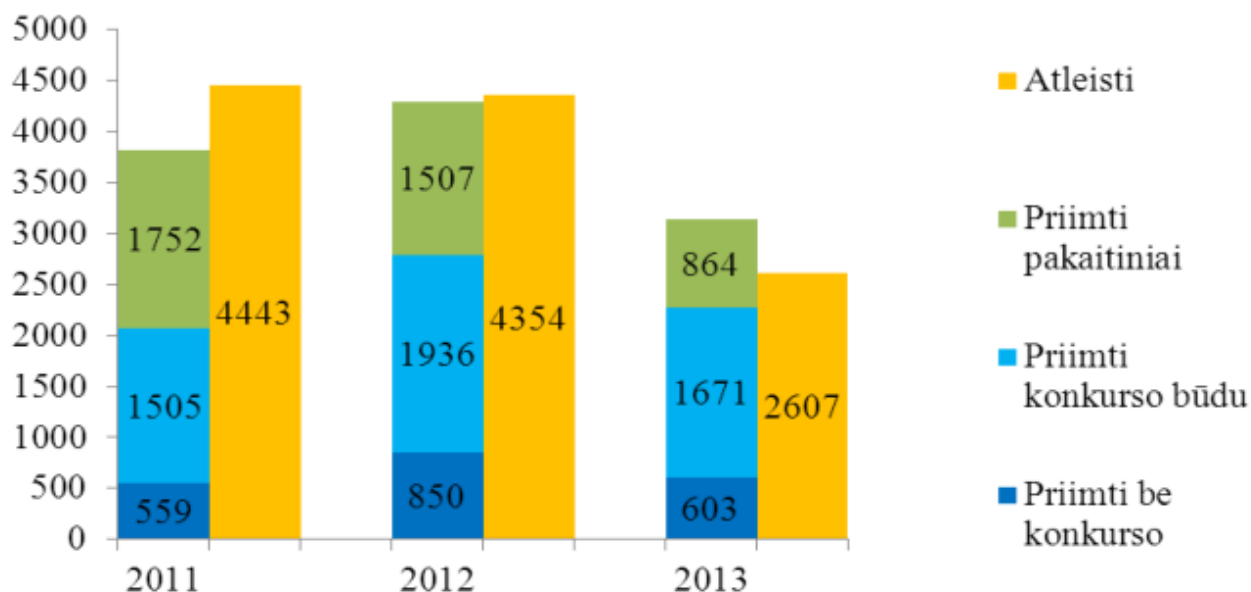


1pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybes 2011m – 2013m.

Didžiausias leistinas pareigybių skaičius įstaigose, kurioms didžiausią leistiną pareigybių skaičių nustato Vyriausybė, padidėjo 202 pareigybėmis. Didžiausio leistino pareigybių skaičiaus pokyčiai pastebimi dėl pasikeitusio įstaigų pavaldumo, o ministerijose didžiausio leistino pareigybių skaičius padidėjimą lėmė Lietuvos pasirengimas pirmininkauti ES Tarybai.

Analizuojant pastarųjų trejų metų Registro duomenis, susijusius su valstybės tarnautojų priėmimu ir atleidimu, pastebima, kad sumažėjo valstybės tarnautojų kaita. 2013m, lyginant su 2012m., priėmimų skaičius žymiai sumažėjo – 26,9% (1155 atvejais), lyginant su 2012m., priėmimų skaičius žymiai sumažėjo yra mažesnis – 17,8% (678 atvejai). Pastebima, kad daugiausiai mažėjo pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimas, ypač pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimų skaičius sumažėjo 2013m., lyginant su 2012m. ir 2011m. Išanalizavus šiuos duomenis, galima teigti, kad tai lėmė griežtesnis (naujas) pakaitinio valstybės tarnautojo atrankos reglamentavimas, kuris įsigaliojo 2012m. pabaigoje. 2013m., lyginant su 2012m. ir 2011m., padaugėjo konkurso būdu pirmą kartą priimtų valstybės tarnautojų (1006 asmenys), t.y. 60% visų valstybės tarnautojų skaičius, lyginant su 2012m. Taigi galima teigti, kad 2013m., palyginus su 2012m., į valstybės tarnybą atėjo mažiau naujų žmonių.

(11,2%) t.y., tų kurie prieš tai nebuvo valstybės tarnautojais. 2013m. priėmimo atvejai viršijo atleidimo atvejus (531 atveju).

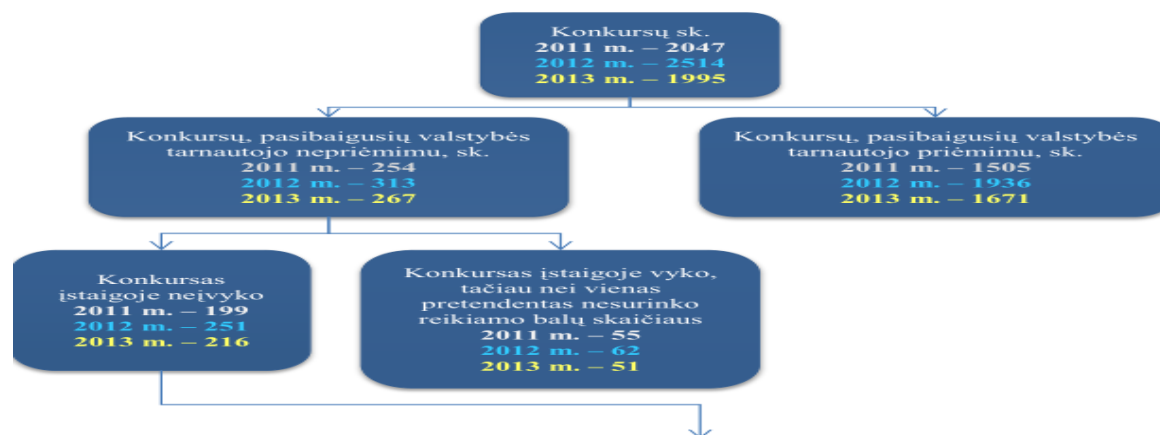


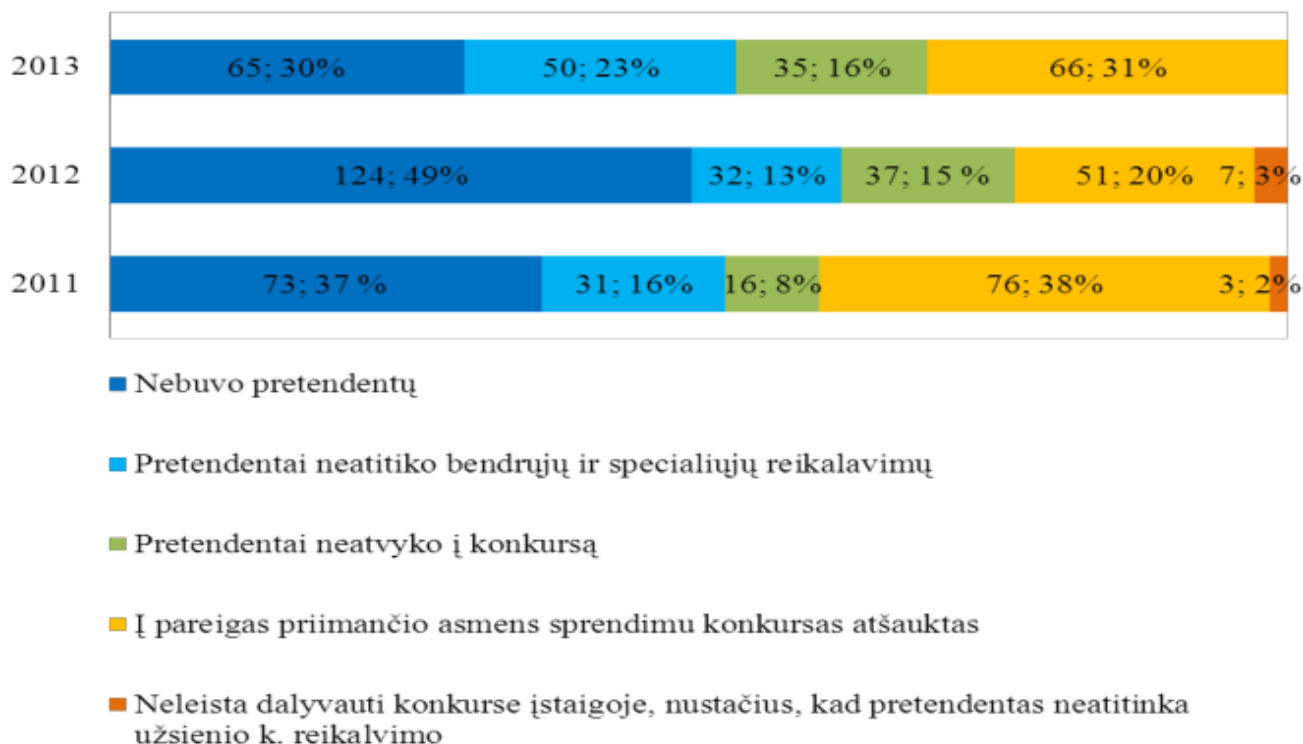
2 pav. valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigų atvejų skaičiaus pokytis 2011 – 2013m.

Valstybės tarnybos departamento paskelbtų konkursų skaičius mažėjos 2013m., lyginant su ankstesniais metais.

2013m. konkursų, pasibaigusių valstybės tarnautojo priėmimu, sudarė 83,8%, visų 2013m. paskelbtų konkursų. Lyginant pastaruosius trejus metus, konkursų, pasibaigusių valstybės tarnautojo priėmimu, procentas išaugo (2012m. jie sudarė 77% visų 2012m. paskelbtų konkursų, 2011m. – 73,5% visų 2011m. paskelbtų konkursų).

2013m. neįvykę konkursai sudarė 13,4%, visu paskelbtų konkursų iš jų 2,6% konkursų įstaigoje vyko, bet nebuvo laimėjusio pretendento, kadangi nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus. 2013m. lyginant su 2012m. ir 2011m., neįvykusių konkursų procentas nuo visų paskelbtų konkursų nežymiai padidėjo.

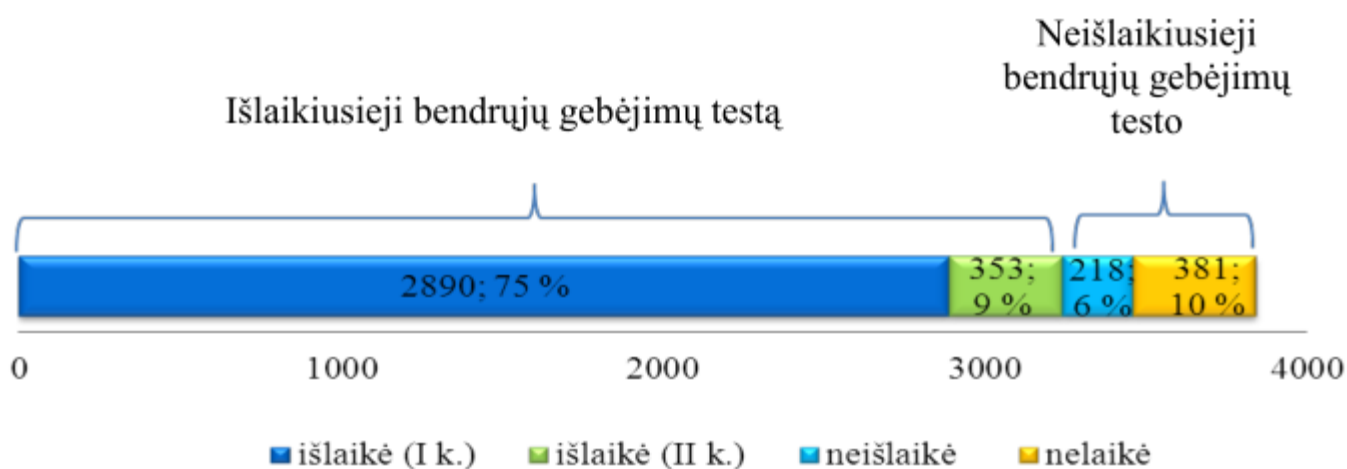




3 pav. paskelbtų konkursų, neįvykusių konkursų pagal neįvykimo priežastis skaičiaus pokytis 2011m. – 2013m.

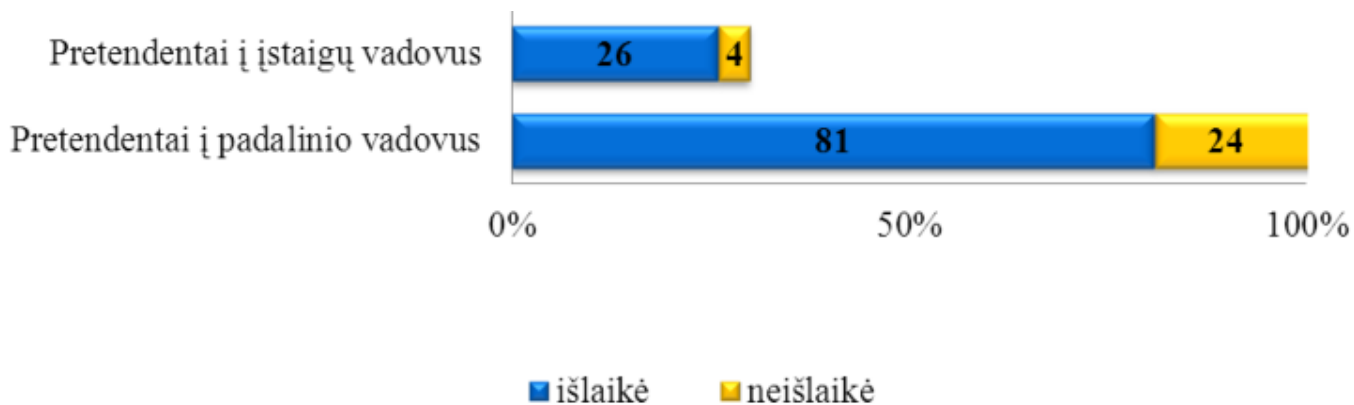
Iš visų neįvykusių konkursų 2013m. 30% konkursų neįvyko, nes nebuvo pretendenčių (2012m. - 49%, 2011m. 37%) arba pretendentai neatvyko į konkursą 16%, (2012m. - 15%, 2011m. - 8%). Kita vertus, analizuotina, ar pretendentams nėra keliami reikalavimai pernelyg aukšti specialieji reikalavimai – neatitikimas bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams 2013m. sudaro 23% (2012m. - 13%, 2011m. - 16%) neįvykusių konkursų. 2013m. 31% konkursų neįvyko dėl į pareigas priimančių asmenų sprendimų juos atšaukti (2012m. - 20%, 2011m. - 38%).

Pagal 2013m. įsigaliojusią sistemą, asmenys ketinantys dalyvauti konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje, turi Valstybės tarnybos departamente pasitikrinti bendruosius gebėjimus, o jei siekia užimti vadovaujančias pareigas – taip pat pasitikrinti ir vadovavimo gebėjimus.



4 pav. Bendrųjų gebėjimų tikrinimo rezultatai 2013m.

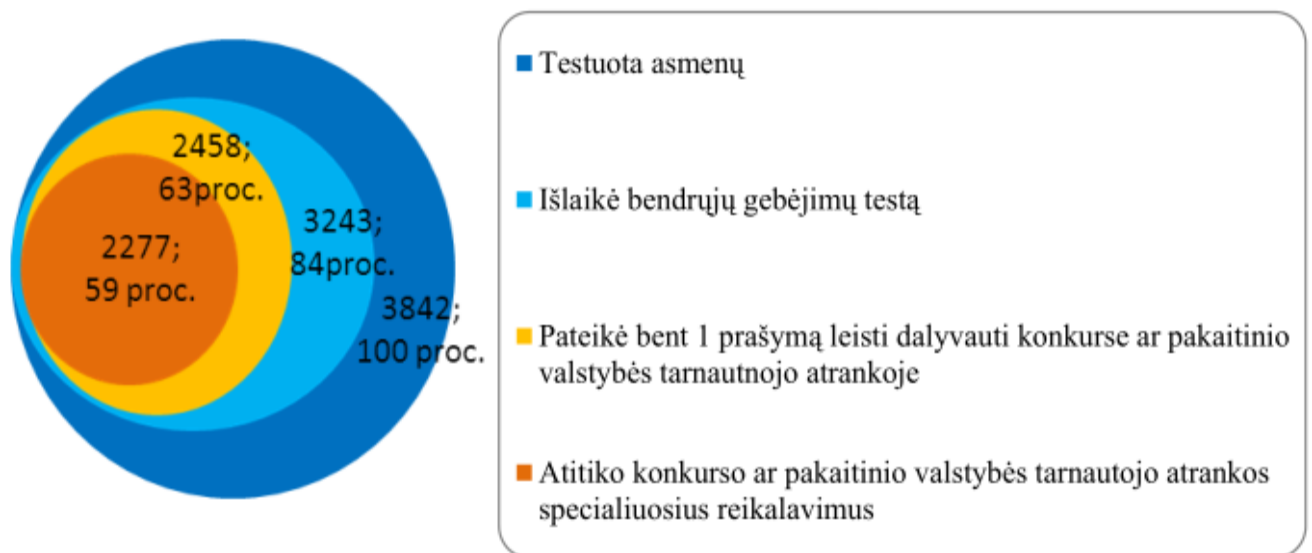
Bendrųjų gebėjimų testo išlaikomumas vertintas kaip tinkamas, nes didesnioji dalis sprendusiųjų testą yra asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o bendrųjų gebėjimų tikrinimo tikslas yra ne atrinkti geriausius, bet eliminuoti nepakankamus bendruosius gebėjimus turinčius asmenis.



5 pav. Vadovavimo gebėjimų tikrinimo rezultatai 2013m.

2013m. išviso tikrinta 30 pretendentų aukščiausio lygio vadovavimo gebėjimai, iš jų 26 asmenų gebėjimų įvertinti teigiamai. 105 pretendentų tikrinti padalinio lygmens vadovavimo gebėjimai, iš jų 81% šie gebėjimai įvertinti teigiamai.

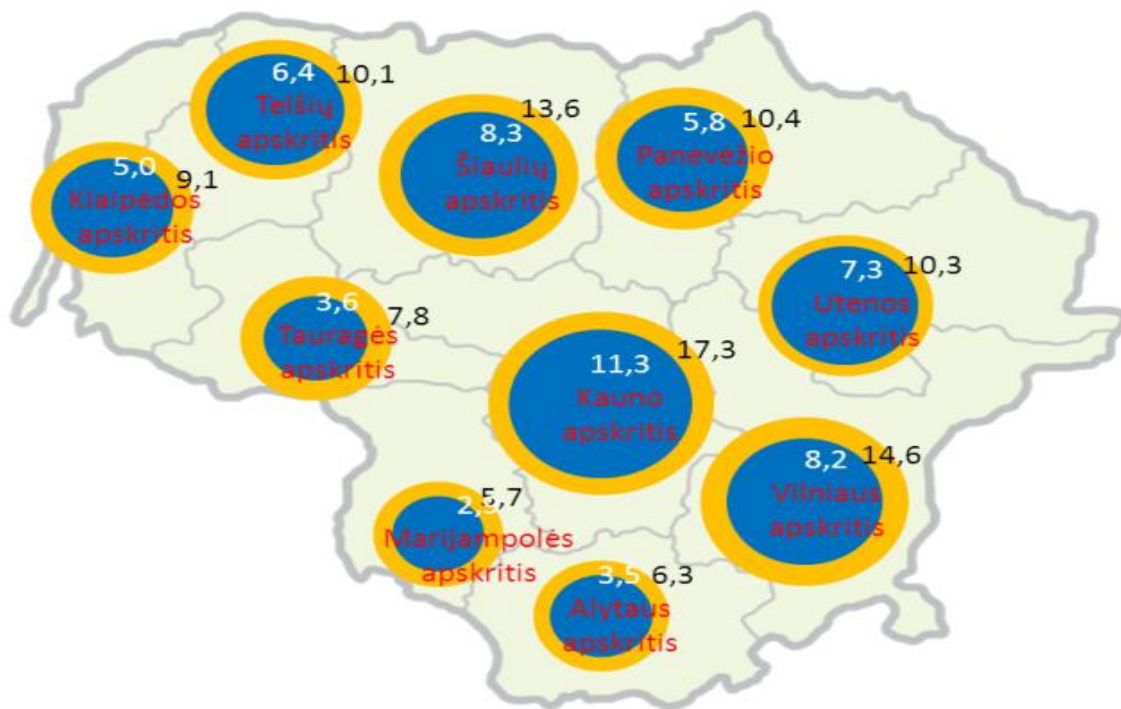
2013.06.01 – 2013.12.31, buvo paskelbtas 981 konkursas ir/ar pakaitinio valstybės tarnautojo atranka. Į šiuos konkursus ir pakaitinio valstybės tarnautojo atrankas buvo pateikti 12959 prašymai. Iš pateiktų prašymų 65% atvejų asmenys atitiko specialiuosius reikalavimus, keliamus valstybės tarnautojo pareigoms. Iki pokalbio įstaigoje pradžios 7488 (58%) atvejais asmenys buvo išlaikę bendrųjų gebėjimų testą.



6 pav. Pretendentų į valstybės tarnybą pasiskirstymas pagal atrankos etapus

Analizuojant konkrečių asmenų pasiskirstymą pagal siekį įsidarbinti valstybės tarnyboje, matyti, kad 59% asmenys yra aktyviai ieškantys darbo valstybės tarnyboje – išlaikė bendrųjų gebėjimų testą, teikė prašymus leisti dalyvauti konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje ir buvo leista dalyvauti konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje (atitiko specialiuosius reikalavimus).

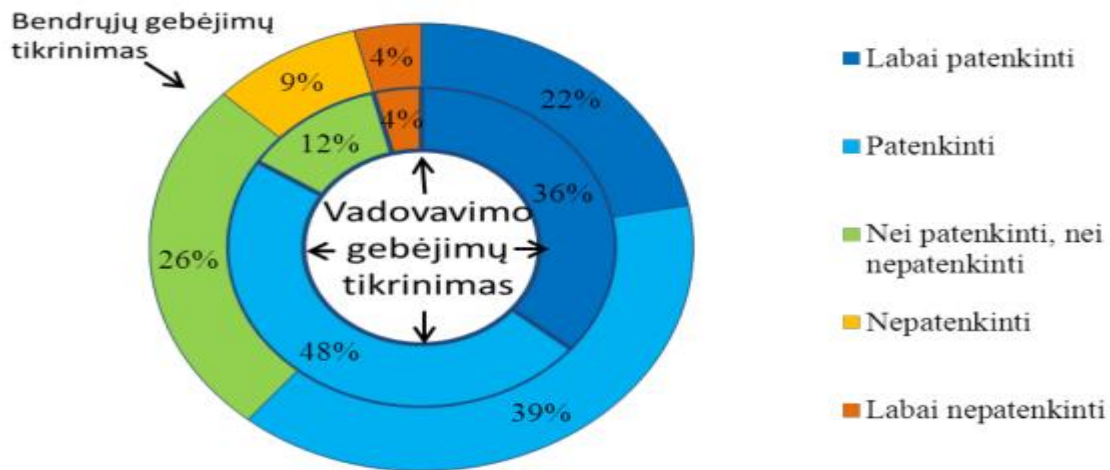
Vidutiniškai vienas pretendentas pateikia prašymus į 3,3 konkursus ir/ar pakaitinio atrankas.



7 pav. Vidutinis pateiktų prašymų leisti dalyvauti konkurse (pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje) ir vidutinis pretendentų, dalyvaujančių konkurse skaičius

Analizuojant, koks yra vidutinis prašymų skaičius į vieną konkursą (pakaitinio valstybės tarnautojo atranką) skirtingose apskrityse paaiškėjo, kad daugiausiai prašymų į vieną konkursą pateikiama Kauno apskrityje – 11,3. Vilniaus apskrityje vidutiniškai pateikiama 8,2, o Utenos, Panevėžio ir Telšių apskrityse – šiek tiek daugiau nei 10 prašymų. Daugiausiai pretendentų (atitinkančius valstybės tarnautojo pareigybei keliamus reikalavimus) į vieną konkursą (pakaitinio valstybės tarnautojo atranką) yra Kauno apskrityje - daugiau nei 11.

Vertinant vidutinį pateiktų prašymų leisti dalyvauti konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje santykį su vidutiniu pretendentų skaičiumi (asmuo išlaikė testą ir atitinka specialiuosius reikalavimus) viename konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje matyti, kad Utenos apskrityje 70,9% pretendentų atitiko specialiuosius reikalavimus bei buvo išlaikę testą. Kauno apskrityje šis rezultatas yra 65,4%. Telšių apskrityje – 63,5%. Žemiausias prašymų, atitinkančių reikalavimus, ir pateiktų prašymų santykis yra Tauragės apskrityje – 46,4%.



8 pav. asmenų pasitenkinimas bendrųjų gebėjimų testų ir vadovavimo gebėjimų tikrinimu

Bendrųjų gebėjimų testavimuose dalyvavusių asmenų apklausa (N=3540) atskleidė, kad bendrųjų gebėjimų tikrinimu yra patenkinti arba labai patenkinti 61% asmenų ir tik 13% asmenų yra nepatenkinti arba labai nepatenkinti.

Vadovavimo gebėjimų tikrinime dalyvavusių asmenų apklausa parodė, kad 84% visų atsakiusių respondentų (N=98) yra patenkinti arba labai patenkinti Valstybės tarnybos departamento teikiamomis vadovavimo gebėjimų tikrinimo paslaugomis.

1.2 Atrankos į valstybės tarnybą principai

Atranka yra pirmas etapas, kuri praeina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Ši sistema leidžia atrinkti kompetentingus specialistus, kurie būtų pajėgus diegti naujas inovacijas, pasiekti geresnių rezultatų, suteikti aukštesnės kokybės paslaugas nei darbuotojas, kurio kompetencijos lygis žemas (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Valstybės tarnautojų atrankos procesas taip pat priklauso nuo to, ko yra tikimasi iš valstybės tarnybos, kiek ji turi prisidėti prie valstybės vystymosi, kokios funkcijos yra pavedamos valstybės tarnautojams, kokios profesinės ir asmeninės savybės jie privalo turėti. Sistemose, kurios ypatingą dėmesį skiria teisiniam reguliavimui ir teisės aktų taikymui, siekiama, kad valstybės tarnautojai itin gerai išmanytų teisės aktų nuostatas, tačiau tokiose sistemose mažai dėmesio skiriama bendriesiems gebėjimams ir jų nustatymui.

Vertinant valstybės valdymo ir valstybės sistemos sąryšį, galima pastebėti, kad lūkesčiai keliama valstybės tarnybai, yra labai svarbus veiksnys sprendžiant, kokie valstybės tarnautojai reikalingi ir koks valstybės tarnautojų atrankos procesai labiausiai tinkamas jiems atrinkti, todėl toliau pateikiami keli bendri pastebėjimai.

Visose parlamentinės demokratijos valstybės Vyriausybė skiriama vykdomajai valstybės veiklai vykdyti, o Vyriausybei šiame procese padeda valstybės tarnyba. Vyriausybės ir Parlamento santykiai įvairiose šalyse skiriasi. Kai kuriose valstybėse Vyriausybei tenka dominuojantis vaidmuo (pvz.

Didžiojoje Britanijoje). Jose Vyriausybė formuoja visuotinės/bendras valstybės vizijas, o kiekvienas ministras privalo mobilizuoti savo ministeriją prisidedant prie jų įgyvendinimo. Siekiama kelti įvairius socialinius tikslus, kurių daugelis nepatenka po vienos konkrečios ministerijos atsakomybės sritimi. Pavyzdžiui, senėjimo politika apima keleto ministerijų veiklos sritis. Valstybės tarnautojai tokiose sistemose turi būti pripratę prie veiklos planavimo ir atsiskaitymo už ją, tarp institucinio bendradarbiavimo, išmanyti išteklių valdymą. Taip pat pageidautina, kad jie turėtų paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo patirties. Visa tai parodo, kokių valstybės tarnautojų reikia tam, kad jie galėtų sėkmingai veikti atitinkamoje tarnybos aplinkoje, o asmeninės savybės bei reikalaujama patirtis yra svarbesnės nei išsilavinimas (nors pastarasis taip pat yra reikšmingas). Šie reikalavimai taikomi visiems pareigybių lygiams, bet ypač – aukštesniems valstybės tarnautojams. Todėl šalies valstybės tarnautojų atrankos sistema turi užtikrinti atitinkamų asmenų atrinkimą (Lavigna Robert, Hays Steven 2004)

Dažniausiai tokiose valstybės tarnybos atrankos sistemos pokalbis pagrindinė atrankos priemonė, nes reikalaujamų kompetencijų rinkinys yra pagrindinis veiksnys atrenkant valstybės tarnautojus. Valstybės tarnyba paprastai turi karjeros modelio elementų.

Taip pat yra valdymo sistemos, kuriose valstybės valdymo sąryšis nėra taip aiškiai išreikštas, o Parlamentui tenka svarbesnis vaidmuo. Jose ministras formuoja politiką ir rengia teisės aktus savo ministerijos kompetencijos ribose, o po to teikia juos Parlamentu vertinti bei ratifikuoti/ patvirtinti. Tokiose valstybėse poreikis ministerijoms veikti bendrai yra mažesnis, nei ministerijų viduje politika ir teisės aktai kuriami ir rengiami skirtinguose padaliniuose, todėl būtini yra ekspertai su konkrečia specializacija, o tokioje šalyje valstybės tarnyba turi postų modelio elementų. Atrenkant valstybės tarnautojus ir tikrinant pretendentes, didelis dėmesis skiriamas žinioms ir teisės aktų išmanymui (pvz. Lietuvos atvejis).

Nors Olandija ir Didžioji Britanija gali būti priskiriamos pirmajam aprašytų sistemų tipui, tačiau praktikoje dažniau sutinkamos sistemos, turinčios abiejų tipų bruožų. Be to, ne vienas šių tipų negali būti įvardinamas kaip geras ar kaip blogas – kaip jai minėta, kiekviena šalis pasirenka sistemą, kuri geriausiai atitinka jos kultūrinį, teisinį, istorinį ir politinį kontekstą. Kiekvienoje šalyje yra žinoma, ko tikimasi iš valstybės tarnautojų, kokių kompetencijų reikalaujama iš kiekvieno valstybės lygmens (žinių ar žinių ir kvalifikacijos) ir pasirenkama atrankos sistema, kuri geriausia leidžia atrinkti pageidaujamus asmenis.

Įvairių šalių patirtis parodo, kad praktikos, susijusios su pretendentų atrankos funkcijos struktūra ir organizavimu, pretendentų atrankos procesu, naudojamais vertinimo metodais bei atskirų institucijų vaidmeniu šiame procese, yra pačios įvairiausios, tačiau gali būti daroma viena bendra išvada – visos valstybės tarnautojų atrankos sistemos siekia užtikrinti priėmimo į valstybės tarnybą atvirumą, nešališkumą, teisingumą ir skaidrumą. Šie reikalavimai nustatyti teisės aktuose (centralizuotą atrankos procesą taikančiose ir detalios atrankos procedūrą reglamentuojančiose šalyse) arba bendruose teisinėse nuostatuose (anglu. *general overarching legal provisions*).

Analizuojant viešojo administravimo valstybės tarnautojų atranka į valstybės tarnybą pastebimi žymūs skirtumai ir nėra įmanoma nustatyti vieningos geriausios pretendentų atrankos praktikos, vis tik išskiriame šiuos svarbius tinkamus ir veiksmingus pretendentų atrankos sistemos elementus:

1. Veiksmingos organizacinės struktūros, pagrastos objektyvumu, lygiomis galimybėmis įsidarbinti, orientacija į pretendentų privalumus (angl. *merit*) ir sugebėjimų tinkamai pareigybei parinkti tinkamus valstybės tarnautojus, svarbą.
2. Veiksmingo ir tinkamo vertinimo proceso įgyvendinimas.
3. Veiksmingų ir tinkamų atrankos metodų geriausiems pretendentams atrinkti nustatymas.
4. Veiksmingas nediskriminavimo, lygių galimybių įsidarbinti ir įvairovės principų įgyvendinimas, vienodas elgesys su visais pretendентаis.

Atrankos procesas turi užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams (Baršauskienė, „Žmogiškųjų išteklių vadyba“, 41 p.).

Nors Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema ir atitinka pagrindinius ES reikalavimus, tačiau yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo. Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų ir jos darbuotojų modernizavimo galimybėms. Pasirenkama didinti Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo laipsnį pagal Europos viešojo administravimo principus. Išskiriami pagrindiniai valstybės tarnybos kriterijai atrankos procesui gerinti – lankstumo bei skaidrumo principai. Šiuolaikiškų atrankos mechanizmų į valstybės tarnybą buvimas užtikrina visos valstybės tarnybos stabilumą, aukštą profesionalumo ir patikimumo, visuomenės pasitikėjimo (arba nepasitikėjimo) lygį. Kompetentingas personalas gali būti išugdomas organizacijoje, bet dažniausiai priimant darbuotojus, jau ieškoma pakankamų įgūdžių ir žinių turinčių asmenų. Todėl labai svarbus tampa atrankos procesas, kuris užkirstų galimybes korupcijai valstybės tarnyboje.

Lietuva vykdo įvairius, su valstybės tarnybos personalo atranka susijusius projektus. Vienas iš jų – „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ yra finansuojamas Europos socialinio fondo. Minėto projekto tikslas – padidinti valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą.

Valstybės tarnybos informacinės sistemos Atrankos modulis skirtas įgyvendinti nuo 2013-06-01 įsigaliojusią valstybės tarnautojų atranką. Lietuvos piliečiai, pretenduojantys dalyvauti konkurse į valstybės tarnybą, gali teikti dokumentus įstaigoms, registruotis laikyti bendrųjų gebėjimų testą ar patikrinti vadovavimo gebėjimus per internetinę svetainę www.testavimas.vtd.lt arba Elektroninių valdžios vartų portalą www.epaslaugos.lt, pasinaudodami ID kortele arba elektronine bankininkyste. Atrankos modulis suteikia galimybę piliečiams matyti savo testo rezultatus, o visos viešojo administravimo įstaigos naudojasi modulių komunikacijai su pretendentu, t.y., gauna pretendentų dokumentus, gali paprašyti juos patikslinti, mato išlaikyto testo rezultatus, informuoja apie konkurso datą, laiką ir vietą. Valstybės tarnybos departamentui Atrankos modulis leidžia valdyti valstybės tarnautojų atrankos procesą, t.y., tiek skelbti bendrųjų gebėjimų testo laikymo datas, laikus ir vietas, tiek testuoti pretendentes online visoje Lietuvoje, taip užtikrinti atrankos kontrolę.

Iki šiol įstaigos valstybės tarnautojus atsirinkdavo decentralizuotai, kiekvienoje įstaigoje atskirai. Galiojusi konkursų tvarka kritikuota dėl skaidrumo, objektyvumo ir efektyvumo trūkumų. Konkursą organizuojančios įstaigos kiekvienam konkursui rengė dalį klausimų iš teisės aktų, o tai pretendentų įvardijama kaip pati neskaidriausia konkurso dalis. Likusi testo dalis buvo teikiama įstaigoms centralizuotai, taip pat iš teisės aktų, kurie iki 2011 m. pabaigos buvo viešai skelbiami internete. Dėl šios priežasties daugelį klausimų pretendentai žinodavo iš anksto. Užsienio kalbos mokėjimas buvo tikrinamas decentralizuotai, konkursą organizuojančioje įstaigoje. Be to, vienodos atrankos procedūros buvo taikomos tiek specialisto, tiek vadovo pareigoms. Pretendentai dokumentus konkursui teikdavo paštu arba asmeniškai.

Atsižvelgiant į užsienio šalių (Belgijos, Airijos, Olandijos, Europos personalo atrankos tarnybos) valstybės tarnautojų atrankos patirtį bei Lietuvos atrenkant darbuotojus ir siekiant išspręsti esamos atrankos problemas, apsispręsta taikyti iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos modelį.

Atranka dabar vykdoma dviem etapais. Pirmame etape Valstybės tarnybos departamente Vilniuje pretendentai turės spręsti specialiai valstybės tarnautojų atrankai sukurtą bendrųjų gebėjimų testą. Kadangi valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims reikia skirtingų gebėjimų, bus vertinamas kandidatų gebėjimas samprotauti ir spręsti verbalinio, skaitinio, vizualinio turinio problemas, analizuoti ir pagrįsti savo sprendimus tipinėmis darbo situacijomis. Testo tikslas – ne atrinkti geriausius, o eliminuoti neturinčius būtinų bendrųjų gebėjimų kandidatus.

Kandidatų vadovo pareigoms vadovavimo gebėjimai bus vertinami centralizuotai vykdomame interviu. Šį vertinimą atliks profesionalūs personalo atrankos ekspertai, kaip tai vyksta privačiame sektoriuje. Geriausi kandidatai, išlaikę testą, bus nustatomi antrame etape – konkurse įstaigose, atsižvelgiant į dalykinę kandidatų kompetenciją. Dar viena diegiamos atrankos sistemos naujovė – pretendentų anglų, vokiečių ir prancūzų kalbų vienodas patikrinimas užsienio kalbų centruose pagal tarptautinius testus ir egzaminus.

Asmuo, išlaikęs bendrųjų gebėjimų testą, savo rezultatus turi galimybę matyti kompiuterio ekrane. Taip pat laikyto testo rezultatus galima matyti savo susikurtame profilyje internetinėje svetainėje www.testavimas.vtd.lt.

Konkursą organizuojanti įstaiga pretendentų bendrųjų gebėjimų testo, vadovavimo gebėjimų patikrinimo rezultata (išlaikymą arba neišlaikymą), užsienio kalbos mokėjimo lygį mato Valstybės tarnybos informacinės sistemos Atrankos modulyje bei priima sprendimą, ar leisti dalyvauti konkurse, ar ne. II valstybės tarnautojų atrankos dalis vykdoma konkrečioje įstaigoje interviu metu, taip pat yra galimybė pateikti praktines užduotis. Konkursą organizuojanti įstaiga turi galimybę Atrankos modulyje užpildyti konkurso protokolą, kuriame pretendentų gautų balų suma apskaičiuojama automatiškai.

1.3 Kompetencijų modelis

Igyvendinant 2013m. „Valstybės tarnybos atrankos sistemos stiprinimas“ projektą buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Vienas pirmųjų Lietuvoje dar 2011 – aisiais prabilęs apie tai, kad valstybės tarnyboje reikėtų taikyti kompetencijų modeli, buvo psichologas, Vilniaus universiteto dėstytojas, vienos didžiausių Lietuvoje verslo valdymo konsultacijų ir mokymo bendrovių „OVC Consulting“ steigėjas, valdybos pirmininkas ir konsultantas dr. V. Lepeška. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos tikslas – tobulinti valstybės tarnybos valdymą. Tai galimybe formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindinės valstybės tarnybos vertybes, pagrindines funkcijas ir misiją. Užtikrina vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus: atranką, vertinimą, karjeros planavimą. Keliami nuoseklūs reikalavimai, kurios turi atitikti visi valstybės tarnautojai.

Kompetencijų modelis – bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinanti valstybės tarnybos misijos, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą.

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Kompetencija pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys.

Kompetencijų modelis yra žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas ir instrumentas, kurio vadovaujantis organizuojami šie procesai: pirmiausia nustatomos organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti būtinos kompetencijos, toliau atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, vertinimas.

Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose kompetencijos galėtų būti integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, apimti daugumą žmogiškųjų išteklių valdymo procesų siekiant šių

pozityvių sisteminių pokyčių:

1. Valstybės tarnybos vertybių įsisąmonimo ir gebėjimo jomis vadovautis kasdienėje veikloje;
2. Nustatant kompetencijas pereinama prie platesnio požiūrio, kaip valstybės tarnautojas turi atlikti jam priskirtas funkcijas, kad kurtų vertę visuomenei.
3. Vadovų grandies stiprinimo, netik jiems nustatant vadybines ir lyderystės kompetencijas, bet ir aiškiai apibrėžiant, kokių kompetencijų vadovas turi reikalauti iš sau pavaldžių specialistų.

Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės:

a. *Bendrosios kompetencijos*, reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos visiems valstybės tarnautojams.

b. *Vadybinės ir lyderystės kompetencijos*, reikalingos vadovaujant įstaigos veiklai, todėl privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams.

c. *Specifinės ir profesinės kompetencijos*, reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis. Priėde Nr. 1 nurodomos bendrųjų kompetencijų reikalavimai.

2lentelė. Bendrųjų kompetencijų reikalavimai

I.	Bendrosios kompetencijos
1.1.	<i>Vertės visuomenei kūrimas</i> Supranta valstybės paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
1.2.	<i>Organizuotumas</i> Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
1.3.	<i>Patikimumas ir atsakingumas</i> Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.
1.4.	<i>Komunikacija</i> Geba bendrauti su asmeniu ir grupės, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.
1.5.	<i>Analizė ir pagrindimas</i> Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.
II	Specifinės ir profesinės kompetencijos Specifinių kompetencijų sąrašas (iš kurio renkamas) nustatomas centralizuotai, profesines kompetencijas nusistato pačios įstaigos pagal pateiktus pavyzdžius ir metodikas.
2.1	<i>Orientacija į klientą</i> Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę.
2.2	<i>Informacijos valdymas</i> Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
2.3	<i>Politinis įžvalgumas</i> Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą.
2.4	<i>Derybų valdymas</i> Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
2.5	<i>Ryšių tinklo kūrimas</i> Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklą, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
2.6	<i>Konfliktų valdymas</i> Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus.
2.7	<i>Tarpkultūrinė komunikacija</i> Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje
2.8	<i>Įtaka</i> Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams.
2.9	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis keliamiems reikalavimams.
	Profesines kompetencijas nusistato pačios įstaigos pagal pavyzdžius ir metodikas.

Kompetencijos tapo sudėtinių atrankos kriterijumi. Vykdant centralizuotą atranką bendrosios (visu pretendentų), vadybinės ir lyderystės (pretendentų į įstaigų ir padalinių vadovų bei pavaduotojų pareigybes) kompetencijos tapo sudėtinių atrankos kriterijumi ir tikrinamos specialiai sukurtais testais, praktinėmis užduotimis ir per pokalbį. Vykdant konkursą įstaigose visu pirma tikrinamos specifinės ir profesinės kompetencijos (visiems pretendentams, išskyrus pretendentes į įstaigų vadovus), taip pat papildomai tikrinamos bendrosios (visiems pretendentams), vadybinės ir lyderystės (pretendentams į įstaigų ir padalinių vadovų bei pavaduotojų pareigybes) kompetencijos.

Gerais sukurtas ir nuosekliai taikomas kompetencijų modelis duoda pagrindą visoms kitoms personalo valdymo praktikoms. Nes atsiranda atskaitos taškas, koku žmonių organizacijai reikia, į ką būtina kreipti dėmesį juos atrenkant, taip pat vertinant esamus darbuotojus. Didžiausia kompetencijų modelio nauda – kad jis padeda inventorizuoti“ visas įstaigos veiklai reikalingas kompetencijas ir nustatyti, kurios iš jų yra svarbiausios. Kompetencijų skaičius yra apribojamas. Bet kuriame darbe visada yra kelios pagrindinės kompetencijos, be kurių to darbo neįmanoma sėkmingai atlikti. Gerais , jei žmogus turi daugybę visokiausių kompetencijų, bet jei jis neturi tų pagrindinių, visos kitos netenka didesnės prasmės. Nėra tobulų kandidatų, kurie moka viską. Tad atsirenkant žmogų tiesiog būtina žinoti, be kokių kompetencijų jis negalės dirbti, ir pirmiausia atsižvelgti į jas.

Įdiegus kompetencijų modeli pokyčiai pasimatys tik po kelių metų. Mechanškai pradėti taikyti kompetencijų modeli galima labai greitai, bet pasikeisti vadovų, personalų specialistų ir darbuotojų požiūriui, inkorporuoti kompetencijų modelį į kasdieninę veiklą reikia laiko. Ir svarbų išlaukti teigiamų pokyčių atkakliai dirbant, nepasiduodant aplinkinių skepticizmui, galbūt net pasipriešinimui.

1.4 Atrankos į valstybės tarnybą Europos Sąjungos valstybėse geroji patirtis

Europa jau seniai suprato, kaip turi atrodyti valstybės tarnybos sistema. Ji turi būti pastovi, nešališka ir meritokratiška. Šių tikslų turi siekti ir Lietuva. Kadangi šalis priklauso Europos Sąjungai, tad turi prisiėmusi įsipareigojimus modernizuoti savo valstybės tarnybą ir pritaikyti Europoje Sąjungoje paplitusias vertybes joje. Kad Lietuva stengiasi atitikti ES keliamus reikalavimus galima suprasti iš įvairių programų, rengiamų valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims vykdymo, bendradarbiavimo su užsienio institucijomis, bendrų projektų vykdymo, konferencijų, skirtų valstybės tarnybos modernizavimui rengimo. Pavyzdys Lietuvai šiuo metu yra ES institucijos (Europos Komisija, Parlamentas, Taryba, teisingumo teismas, Audito rūmai, Ekonominų ir socialinių reikalų komitetas, Regionų komitetas, Ombudsmenas bei Duomenų apsaugos priežiūros inspektorius), kurias pagrįstai galima vadinti tarptautine valstybės tarnyba. Tačiau ES institucijose dirba 50 000 žmonių tuo tarpu Lietuvoje valstybės tarnautojo statusą turi 52816 žmonės . Lietuvos vidaus valstybės tarnyba yra gerokai didesnė nei ES biurokratinis mechanizmas.

**3lentelė. Realų valstybės tarnyboje dirbančių žmonių skaičių nurodo užimtų pareigybių skaičius
(žr. Užimtų pareigybių pokytis valstybės tarnyboje)**

Metai	Data	Iš viso	Iš jų pakeitinių	Iš viso (be statutinių)	Karjeros	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	Ištaigų vadovų	Statutinių
2014	2014-07-01	52816	976	29839	28646	914	279	22977
	2014-01-01	52557	1030	29645	28429	912	304	22912
2013	2013-07-01	52705	1108	29761	28567	886	308	22944
	2013-01-01	51799	1153	28935	27956	674	305	22864
2012	2012-07-01	52074	1501	29035	27828	903	304	23039
	2012-01-01	52202	1458	28693	27493	890	310	23509
2011	2011-07-01	53279	1540	29161	27951	860	350	24118
	2011-01-01	53980	1439	29164	27888	875	401	24816
2010	2010-07-01	54181	1309	29219	27907	860	452	24962
	2010-01-01	54945	1046	29698	28389	839	470	25247

Siekiant pagerinti valstybės tarnybos valdymo, duomenų perdavimo, ataskaitų rengimo procesus ir sistemos kaupti aktualius duomenis apie valstybės tarnybą, užtikrinti, kad valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms būtų teikiama visa informacija, reikalinga valstybės tarnybos valdymo sprendimams priimti, planuoti ir kontroliuoti, 2013m. toliau buvo įgyvendinamas ES struktūrinės paramos projektas „Valstybės tarnautojų registro ir Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos modernizavimas“. Vienas iš pagrindinių ES projekto rezultatų 2013m. balandžio mėnesį visos įstaigos pradėjo darbą su modernizuotu Registru ir Valstybės tarnybos valdymo informacine sistema. Taip pat valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms sukurta patogi galimybė duomenis iš savo vidaus administravimo informacinių sistemų Registrui ir Valstybės tarnybos valdymo informacinei sistemai pateikti automatinio būdu.

Taip pat pagal ES struktūrinės paramos projektą buvo sukurtas Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos Elektroninės asmens bylos modulis (EABM), kurio pagrindinės funkcijos yra sudaryti galimybę:

- Valstybės ar savivaldybių institucijai ar įstaigai panaudoti jau sukauptą EABM informaciją apie asmenį taip išvengiant tos pačios informacijos pateikimo dubliavimo valstybės tarnautoju ir/ar darbuotoju pradedant eiti pareigas kitoje valstybės ar savivaldybių institucijoje ar įstaigoje;
- Asmeniui, valstybės ir savivaldybių institucijoje ar įstaigoje atsakingam už personalo tvarkymą, naudojant EABM dokumentų ruošinius patogiai rengti personalo tvarkymo dokumentus automatiškai įtraukiant jau sukauptą Registro ir Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos informaciją apie dirbantįjį;

- Valstybės tarnautojui ir/ar darbuotojui vienoje vietoje (per Savitarnos posistemę) matyti ir naudoti visą savo darbinės veiklos įstaigose informaciją.

Įstaigose vykstant personalo kaitai buvo apmokyti naujai paskirti Registro duomenų tvarkytojai – per 2013m. II pusmetį Valstybės tarnybos departamente buvo organizuotos 6 praktinės konsultacijos, kurių metų 48 Registro tvarkymo specialistai iš įvairių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų buvo supažindinti su Registro tvarkymo programos funkcionalumu bei aiškintasi, kaip spręsti problemas, iškylančias dirbant su modernizuota sistema. Registro duomenų bazėje 2013m. užregistruoti 296 nauji duomenų tvarkytojai.

ES turi skiriami du valstybės tarnybos modeliai: karjeros sistema, kai siūloma daryti karjerą tol, kol neišeinama į pensiją, yra užtikrinama darbo vieta valstybės tarnyboje, remiamasi statutine sistema. Kitas modelis – pareigybėmis besiremianti sistema, čia įdarbinimas vyksta pagal sutartį. Lietuva kartu su Italija, Nyderlandais ir Slovėnija naudoja šias abi karjeros ir pareigybių sistemas kartu. Valstybės tarnyba daugelyje ES valstybių taip pat ir Lietuvoje yra decentralizuota, tai reiškia, kad atskiros ministerijos turi įgaliojimus vykdyti atranką į valstybės tarnybą savo padaliniuose.

Analizuojant Lietuvoje 2013m. startavusi iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, kuri rėmėsi kitų šalių bei EPSO (Europos personalo iš dalies atrankos tarnyboje) gerąja praktika.

Valstybės tarnautojai ir visi kiti norintys tapti Europos Sąjungos (toliau - ES) institucijų nuolatiniais tarnautojais – administratoriais, sekretoriais, asistentais ar skyrių vedėjais – neišvengiamai susidurs su Europos personalo atrankos tarnyba (ang. European Personnel Selection Office - EPSO).

EPSO yra tarpinstitucinė organizacija, įsikūrusi Briuselyje. Oficialiai jos įsteigimo data laikoma 2002 m. liepos 26d., tačiau visiškai funkcionuoti ši tarnyba pradėjo 2003 m. sausio 1 d. Ši tarnyba yra atsakinga – tą byloja ir jos pavadinimas – už personalo atranką ES institucijoms: Europos Komisijai, Tarybai, Europos Parlamentui, Teisingumo Teismui, Audito Rūmams, Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui, Regionų komitetui ir Europos Ombudsmenui.

Vienas iš pagrindinių EPSO veiklos principų – organizacija turi atspindėti visuomenę, kuriai ji tarnauja. Pagrindines EPSO funkcijas apibrėžia Tarnybos nuostatai. Šios tarnybos pagrindinės funkcijos yra pagelbėti ES institucijoms personalo atrankos procese.

EPSO pagrindinė misija yra teikti profesionalios personalo atrankos paslaugas Europos Sąjungos institucijoms. EPSO ir jos personalas turi atitikti institucijų ir kandidatų poreikius, kad atrankos procedūra būtų efektyvi ir teisinga. EPSO pareiga yra ne tik užtikrinti, kad institucijų darbuotojų poreikiai būtų patenkinami, bet ir garantuoti geografinį balansą atrankos procesuose.

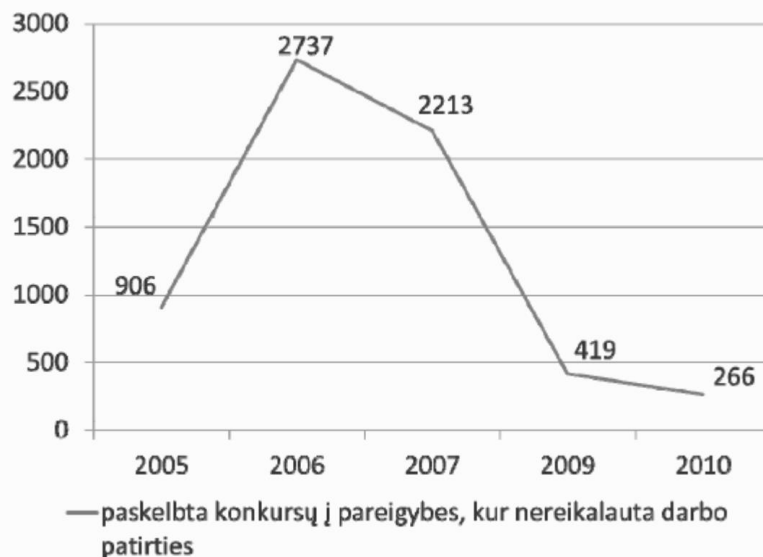
Galima teigti, jog konkursinė atranka ES tarnautojams organizuojama labai specifiskai. Patys charakteringiausi bruožai yra tie, jog taikoma geografinė pusiausvyra, lygių galimybių principų, nenumatoma amžiaus ribų, kaip Lietuvoje nurodomas amžiaus cenzas 65 m., konkursai daugiausiai rengiami specializuotuose srityse, atviri konkursai skelbiami nereguliariai, medžiaga pasirengimui nėra teikiama, nėra viešinama buvusieji testai (Van-Biesen G European Personnel Selection Office (EPSO))

„Overview of Civil service selection proceduresin). Šie aukščiau minėti bruožai atspindės tolimesnėje konkursinės atrankos organizavimo analizėje kitame skyriuje, kaip atliekama Lietuvoje.

EPSO teikia Atrankos komisijoms administracinę, logistinę, duomenų apdorojimo, teisinę paramą. EPSO taip pat organizuoja Atrankos komisijų narių mokymus. Taip pat EPSO numato koordinatorių ir sekretorių kiekvienam konkursui, kurie padeda konkrečiai komisijai savo darbe. Atrankos komisijos vardu su kandidatais susirašinėjamas vyksta tik elektroniniu būdu. Konkurso pabaigoje Atrankos komisijos nariai perduoda kandidatų atrankos rezultatus, savo ataskaitą ir sėkmingai atrinktų kandidatų sąrašą į tas institucijas, kurioms reikalingi darbuotojai. Atrankos komisija toliau vykdo atvirą konkursą. Siekiant užtikrinti atrankos profesionalumą Atrankos komisijos nariai parenkami iš pareigūnų, kurių pareigų grupė ir kategorija yra bent lygiavertė pareigų, į kurias turi būti paskirti pareigūnai, kategorijai, taip pat užtikrinant ir lyčių lygybę komisijoje.

Visose atrankos fazėse sėkmę nulemią taip vadinamą „kaskadų“ sistemą, kuomet į sekantį atrankos turą patenka kandidatai surinkę aukščiausią balų skaičių. Galiausiai kandidatai, kurie sėkmingai baigia visus atrankos turus yra įtraukiami į rezervo sąrašus. Atrankos tarnybai yra skiriama kiekvienam atviram konkursui.

Reikėtų paaiškinti, kad dažno ES pareigūno kelias prasideda nuo laikinojo tarnautojo pareigų, ko nebuvo ir vis dar nėra Lietuvoje. Pažvelgus į praėjusių kelerių metų statistiką atrenkant valstybės tarnautojus (žr. pav.1) matyti, kad Lietuvoje 2006-2007 metais į valstybės tarnybą būdavo priimami darbuotojai neturintys tam reikiamų žinių, kompetencijos ar įgūdžių, kadangi nereikalauta turėti panašios darbo patirties. Visa tai sąlygojo problemas valstybės tarnyboje ir jos atrankoje. Visų pirma todėl, kad būdavo atrenkami nepakankamai profesionalūs, neturintys bendrųjų mąstymo ir kompetencijų gebėjimų tarnautojai. Antra, pati atrankos sistema rėmėsi nepakankamai profesionalia ir efektyvia priėmimo tvarka, taigi buvo sudaromos galimybės ja manipuliuoti, taip pat iš to kylančiomis neskaidrumo ir neobjektyvumo istorijomis. Tačiau pastebėjus šiuos trūkumus, nuo 2008 metų tendencija keitėsi, į valstybės tarnybą stengiantis priimti atitinkamą darbo patirtį ir išsilavinimą turinčius asmenis. Kaip minėta, kai kuriose ES valstybėse, asmenims, neturintiems darbo patirties valstybės tarnyboje, sudaromos sąlygos eiti pareigas laikinai, taip įgaunant praktinės patirties, kuri leidžia vėliau dalyvauti valstybės tarnybos atrankos konkursuose su didesnėmis perspektyvomis. Išlaikęs atvirąjį konkursą EPSO, toks buvęs laikinasis darbuotojas rezervuoja sau vietą į kurią jį pakviečia ES institucija, kurioje jis laikinai tarnavo. Taip sutrumpinamas atrankos kelias iš rezervo sąrašo į konkrečią vietą.



9 pav. Konkursai į valstybės tarnybą be reikalavimo turėti darbo patirtį

Šaltinis. S. Pivoras (2012).

EPSO reformų programa padėjo pagerinti planavimą ir užtikrinti greitesnę bei tikslingesnę įdarbinimo tvarką. Įprasčiausioms pareigybėms pradėta rengti metinius konkursus, todėl kandidatai gali iš anksto žinoti, kada reikės teikti paraiškas, o ES institucijos gali geriau strategiškai planuoti žmogiškuosius išteklius. Labai pagėrėjo ir EPSO pajėgumas siūlyti institucijoms reikiamą konkursų kandidatų skaičių.

Naujoji tvarka taip pat greitesnė ir veiksmingesnė. Atrankos etapų dabar mažiau. AD kategorijos konkursai vidutiniškai trunka devynius mėnesius, o ne iki dviejų metų, kaip tai buvo ankstesnėje sistemoje.

Remiantis EPSO patirtimi Lietuvoje galima būtų siūlyti valstybės tarnybai tokius būdus kaip, plačiau viešinti informaciją apie atranką į valstybės tarnybą, nes dabar dalis kandidatų baiminasi, kad neišlaikys testo, moka pinigų neaiškios kokybės paslaugas siūlančioms ir iš kandidatų nežinojimo pasipelnyti siekiančioms interneto svetainėms, nors ir be specialaus pasirengimo išlaikytų testą.

Kita vertus, žmonės turėtų suprasti, kad ne kiekvienas gali būti valstybės tarnautoju ir jei jau atrankos metu susiduriama su sunkumais, tikėtina, kad ir dirbant bus sunku pasiekti iškeltus tikslus. EPSO patirtis rodo, kad tinkamai organizuota ir įgyvendinta atranka organizacijoms leidžia pasiekti išskirtinių rezultatų.

4lentelė. ES ir Lietuvos personalo atrankos skirtumų palyginimas

	LIETUVA	EPSO (Belgija, Airija, Olandija)
Skirtumai	1. Lietuvoje išlaikytas testas suteikia galimybę trejus metus dalyvauti bet kokiame konkurse į valstybės tarnybą. 2. Lietuvoje pretendentai į vadovus dalyvauja atrankoje, kurios vienas iš etapų – centralizuotas vadovavimo gebėjimų tikrinimas. 3. Skiriasi paskutinis atrankos etapas. Lietuvoje konkursas baigiamas pokalbiu įstaigoje, kur patikrinamos specialiosios ir specifinės kandidatų kompetencijos	1. EPSO bendrųjų gebėjimų testas yra skirtas tik atsirinkti pačius geriausius kandidatus, kurie dalyvaus dar viename, vadinamajame įvertinimo centro etape. Į jį, priklausomai nuo konkurso, patenka apie 2 proc. geriausiai bendrųjų gebėjimų testą išlaikiusių kandidatų. 2. EPSO beveik nieieško kandidatų į vadovaujančias pozicijas – skirtingų lygių vadovais dažniausiai tampama kylant karjeros laiptais. 3. Europos institucijos atsirenka darbuotojus iš sėkmingai įvertinimo centro užduotis išsprendusių kandidatų sąrašo pagal detalizuotą kiekvieno kandidato profilį
Panašumai	1. Skaitmenizuotas pirmasis atrankos etapas – paskyros susikūrimas ir paraiškos dalyvauti konkurse teikimas. 2. Atrankos sistemos paremtos bendrųjų gebėjimų testo laikymu	Atrankos sistemos paremtos bendrųjų gebėjimų testo laikymu – tikrinami tie patys verbaliniai, skaitiniai, loginiai gebėjimai, įsitikinama, kad pretendentai pasižymi minimaliomis tarnautojams reikalingomis kompetencijomis.
Problemos(iššūkiai)	1. Lietuvoje atrankos procesas trunka daug trumpiau, o ir atsakomybė skirtinguose etapuose tenka skirtingoms institucijoms: • pirmajame – Valstybės tarnybos departamentui, • antrajame – atranką organizuojančiai organizacijai, 2. Lietuvoje taip pat atliekama lygių galimybių skirtingoms socialinėms grupėms taikymo stebėseną analizuojant testų sprendimo rezultatus.	1. ESPO vieno konkurso dalyvių skaičius gali siekti net 45 tūkstančius asmenų iš skirtingų Europos šalių – tai prilygtų Marijampolės ir Ignalinos gyventojų skaičiui kartu sudėjus. O ir pati atranka gali užtrukti iki 9 mėnesių. 2. Vienodų sąlygų dalyvauti konkurse sudarymas atstovams iš 28 šalių, skirtingų lyčių asmenims, neįgaliesiems ir kt. Šiuo tikslu bendrųjų gebėjimų užduotys yra verčiamos į 24 Europos Sąjungos kalbas, vertinama, ar užduočių išsprendžiamumas skirtingose grupėse yra vienodas, testavimo sąlygos pritaikomos negalia turintiems asmenims.
Sprendimo būdai	1. testuojant taikyti platesnį spektrą užduočių. 2. suformuoti geriausiai testą išlaikiusių, bet vis dar neįsidarbinusių valstybės tarnyboje asmenų sąrašus, kuriuos, pretendentų sutikimu, galėtų matyti skirtingos institucijos. Organizacijos galėtų pačios paskatinti šiuos pretendentes dalyvauti jų organizuojamuose konkursuose.	1. norint suvaldyti atrankos procesą reikia tiksliai planuoti, koordinuoti veiksmus, operatyviai reaguoti į išskylančius nesklandumus

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas reikšmingiausių veiksnių nuo kurių priklauso organizacijos veiklos efektyvumas bei organizacinis intelektas, kadangi darbuotojai sudaro pagrindinės sąlygas institucijai tapti pranašesne dėl jų kompetencijos lygio. Dėl šių priežasčių valstybės tarnautojų atrankos sistema yra pagrindinis faktorius siekiant tinkamai įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius. Svarbu, kad valstybės tarnyboje dirbtu ypač kompetentingi, gabūs, siekiantis tobulėti ir sėkmingai vykdančys savo pareigas valstybės tarnautojai.

2. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Šiame skyriuje analizuojamas atrankos į valstybės tarnybą teisinis reglamentavimas Lietuvoje, nagrinėjami dokumentai nustatantys ir atrankos organizavimo taisyklės ir tvarką, organizuojanti atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo dokumentai. Analizuojamos ir lyginamos centralizuotos ir decentralizuotos konkursinės atrankos sistemos tvarka institucijose.

2.1 Teisinio reglamentavimo kaitos ypatumai valstybės tarnyboje

Valstybės tarnybos formavimo ir reglamentavimo kaita Lietuvoje po nepriklausomybės atkūrimo atskleidžia tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų įgyvendinimo ypatumus.

Lietuvoje po nepriklausomybės atkūrimo perimtas ir įtvirtintas tradicinis racionalios biurokratijos modelis, pasižymėjęs sovietiniams modeliams būdingu valstybės administracijos pasitikėjimu išoriniais kontrolės mechanizmais, biurokratine hierarchija ir / ar teisės aktais (Masiulis, 2007). 1990 – 1995 m. tik dalis (paviršutiniškai) reglamentuotos. Pavyzdžiui, LR darbo apmokėjimo įstatyme (Žin., 1991, Nr. 4- 104, Juralevičienė, 2005) minimas valstybės tarnautojų atestavimas, tačiau nenurodoma, kokiais nuostatais vadovaujantis turi būti atliekama atestacija.

Valstybės tarnybą pirmą kartą bandyta teisiškai reglamentuoti 1995 m., priėmus Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą (Juralevičienė, 2005; Židonis, Jaskunaitė, 2009). Šiame 1995 – 1999m. galiojusiam Valdininkų įstatyme buvo apibrėžtos valdininkų lygių sąvokos, nustatyta priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo tvarka, valdininkų teisės ir pareigos, atsakomybė, darbo laikas ir socialinės garantijos.

Iš esmės kritikuotinas tuo metu įtvirtinto termino valdininkas vartojimas, nes jis ne visiškai atitinka konstitucini principą „valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“ t.y. Konstitucija įtvirtina tarnavimą visuomenei, o ne valdymą“. Tačiau nors vėliau įsigaliojusiuose teisės aktuose terminas *valdininkas* ir buvo pakeistas terminu *valstybės tarnautojas*, tačiau visuomenėje terminas *valdininkas* vartojamas iki pat šių dienų, o valstybės tarnautojas tapatinamas su iš valdininko termino kylančiu valdytoju. Taip manyti klaidinga ne tik dėl valstybės tarnautojų atliekamų funkcijų, bet ir dėl jų teisinio statuso, nes taip jiems priskiriamos nepagrįstai didelės privilegijos ir galios.

1999 metais priėmus naują valstybės reguliuojantį teisės aktą – Valstybės tarnybos įstatymą – pakito ne tik valstybės tarnybos sąvoka ir jos samprata, bet ir valstybės tarnautojo suvokimas. Pabrėžiama ir tai, kad Valstybės tarnybos įstatyme pirmą kartą buvo įtvirtintos svarbiausios valstybės tarnybos instituto sąvokos ir jų reikšmės. Manoma, kad tai buvo gana reikšmingas posūkis valstybės tarnybos santykių reglamentavime, mat sąvokų nustatymas įstatyme panaikina galimus neteisingus teisės normų interpretavimus. Valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 2 dalyje *valstybės tarnautojas* buvo apibrėžiamas kaip „fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas

arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei“. Visi tarnautojai buvo vadinami valstybės tarnautojais ir priklausomai nuo vykdomų funkcijų priskiriami arba viešojo administravimo valstybės tarnautojams, arba paslaugų valstybės tarnautojams. Skirtumas tarp jų buvo tas, kad viešojo administravimo valstybės tarnautojai atliko įstatymų ir jų pagrindų priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas, o paslaugų valstybės tarnautojai atliko ūkines ar technines funkcijas arba teikė viešąsias paslaugas visuomenei.

Įvertinus Valdininkų įstatymo trūkumus ir Europos sąjungos (toliau - ES) nuostatas sukurti stabilią valstybės tarnybą, 1999 m. liepos 9d. priimtas LR valstybės tarnybos įstatymas. Šiame įstatyme pasikeitė valstybės tarnautojų suskirstymas į grupes, nustatyti valstybės tarnautojų pareigybių lygiai ir kategorijos. Tačiau Židonis ir Jaskunaitė (2009) nurodo, kad praktinis šio įstatymo įgyvendinimas buvo kompliktuotas paties įstatymo sudėtingumo, didelės apimties, perdėto detalizavimo ir dalies nuostatų prieštaravimo kai kuriems kitiems įstatymams.

2002 m. balandžio 23 d. LR Seimui priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą (Žin., 2002, Nr. 45 – 1708), prasidėjo naujas valstybės tarnybos reformos etapas, kuriame buvo siekiama sąlygas suformuoti profesionalią ir labiau ES galiojančius kriterijus atitinkančią valstybės tarnybą. Šiame įstatyme (Žin., 2002, Nr. 45 – 1708) nustatyti pagrindiniai valstybės tarnybos principai, valstybės tarnautojo statusas, atsakomybė, darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, valstybės tarnybos valdymo teisiniai pagrindai. Valstybės tarnautojų pareigybės suskirstytos į lygius ir kategorijas. Daug dėmesio buvo skiriama valstybės tarnautojų motyvavimui tobulinti: įstatymas įtvirtino valstybės tarnautojo turima pareigybės kategorija pagrįstą darbo apmokėjimo sistemą; naujai įvestos kvalifikacinės klasės, už kurias gali būti mokami priedai. Taip pat įteisintas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame dominuoja karjeros modelio elementai (priėmimas į pareigas neterminuotai, perkėlimas į aukštesnes ir kitas pareigas be konkurso, kvalifikacinių klasių sistema, tarnybos santykių tęstinumas, garantuojant valstybės tarnautojui kitas pareigas, jei pareigybė buvo panaikinta, griežta pareigybių hierarchija, didesnės pareiginės algos susiejamas su aukštesnėmis pareigomis ir kt.). tačiau yra ir postų (pareigybių) modelio elementų (priėmimas į bet kokio lygmens pareigas, nereikalaujant patirties valstybės tarnyboje, bendra su kitais dirbančiais socialinio draudimo sistema ir kt.) (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, Žin., 2010, Nr.69 – 3440).

Apibendrinant visą valstybės tarnybos formavimo ir reglamentavimo kaitą, galima teigti, kad LR valstybės tarnybos įstatymas per dešimtmetį (iki 2009 m. gruodžio 22d.) buvo tobulintas (keistas ir pildytas) penkiasdešimt kartų. Tokį nuolatinį tobulinimą lėmė kintantis visuomenės požiūris į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojams keliami vis didesni reikalavimai, siekis turėti profesionalią, griežčiau reaguojančią į pokyčius ir mažiau kainuojančią administraciją.

Mokslinėje literatūroje diskutuojama dėl daugelio viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių valdymo aspektų. Tačiau itin prieštaringai vertinamas mūsų šalies valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas ir centralizavimas. Pavyzdžiui, 2003 m. Europos Komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos OECD / SIGMA (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009)

nurodoma, kad LR valstybės tarnybos įstatymas iš esmės suderintas su ES šalyse narėse taikomais principais ir standartais. Lietuvoje sukurtas geras teisinis valstybės tarnybos pagrindas, kurio nuostatos faktiškai taikomos valdant žmogiškuosius išteklius; nurodoma, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą derinant valstybės tarnybos politikos koordinavimą ir kontrolę atsakingų centrinių valdymo struktūrų pajėgumą ir kokybę, pretendavimo sistemą. Tačiau taip pat pateikiama kritika (Masiulis, 2007; Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009; Nakrošis, Martinaitis, 2009; Palidauskaitė, 2009; Šiugždinienė, 2009), kad nepaisant pasaulinėje viešojo valdymo reformoje pasireiškiančios tendencijos paprastinti taisykles ir įdiegti lankstesnes ŽIV politikas, mūsų šalyje vis dar akivaizdus formalių taisyklių ir įtvirtintų procedūrų vaidmuo valdant valstybės tarnautojų veiklas, o centralizacijos požymiai tebėra ryškūs. Masiulis(2007) teigia, kad vienas pagrindinių LR valstybės tarnybos vidinių trikdžių yra perdėtas teisinis valstybės tarnybos reglamentavimas ir „visų pirma reglamentavimo, o ne vadybinė valstybės tarnybos sistema“. Perdaug griežtai apibrėžtas valstybės tarnautojo statusas nesuteikia reikiamo lankstumo ir neleidžia optimaliai panaudoti personalo galimybių (Arimavičiūtė, 2007). Nakrošis ir Martinaitis (2009) teigia, kad Lietuvoje daugelyje viešojo sektoriaus institucijų personalo valdymas pasižymi žemu autonomiškumo lygiu, o valstybės tarnybos vadovai ribojami pagrindinių personalo taisyklių. Intensyvus ŽIV reglamentavimas lemia nuolatinę įtampą tarp būtinybės įgyvendinti teisinius nurodymus ir siekio įgyvendinti naują požiūrį į veiklos valdymą (OECD Reviews of..., 2007).

Kaip šios problemos sprendimas literatūroje (Battaglio, Condrey, 2006; Juknevičienė, 2008) ir dokumentuose (OECD Reviews of..., 2007) pateikiama viešojo sektoriaus ŽIV dereguliavimo ir decentralizavimo geroji patirtis. Panašūs raginimai žmogiškųjų išteklių valdymą deleguoti institucijoms pateikti ir Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (Žin., 2010, Nr. 69-3440). Tačiau Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje (Žin., 2012, Nr. 22-1009) akivaizdžiai deklaruojamas siekis centralizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, kuria siekiama iš esmės reformuoti esančią valstybės tarnybos sistemą, keičiant valstybės tarnautojų vertinimo sistemą, darbo užmokesčio sistemą, skirtingus atrankos kriterijus eiliniams valstybės tarnautojams ir aukštesnes pareigas užimantiems valstybės tarnautojams (įdiegiama taip vadinama aukštesnioji valstybės tarnyba). Minėtoje koncepcijoje yra įvardyti tokie valstybės tarnybos modelio trūkumai: valstybės tarnautojų veikla nepakankamai orientuota į rezultatus; neišskirti vadovų valstybės tarnyboje atrankos, veiklos, vertinimo, mokymo, karjeros, rotacijos, atleidimo ypatumai; ribotos vadovų galimybės lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius ir kt. Koncepcijoje taip pat įvardyta nauja valstybės tarnybos vizija – į veiklos rezultatus ir visuomenės poreikius orientuota, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga, diegianti naujoves, lanksti, skaidri ir konkurencinga valstybės tarnyba (Vaičaitis. 2011).

Apibendrinant valstybės tarnybos reglamentavimo kaitos analizę, galima teigti, kad politinių, visuomeninių ir techninių priežasčių lemtos ir į valdymo veiksmingumą orientuotos reformos turėjo įtakos esminiems valstybės tarnybos pokyčiams. Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas buvo vykdomas įvairiomis kryptimis: tiek dažnai tobulinant valstybės tarnybos teisinį reguliavimą, tiek ir konkrečiomis vadybinėmis ar metodinėmis priemonėmis, skirtos stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir

vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį, modernizuojant karjeros plėtros ir darbo užmokesčio sistemas, didinant valstybės tarnybos patrauklumą (Tumėnė, 2012, p.5). šiomis priemonėmis buvo siekiama optimizuoti žmonių išteklių valdymą bei sukurti profesionalią bei stabilią valstybės tarnybą, atitinkančią Europos Sąjungos galiojančius kriterijus Įvairiuose tarptautiniuose dokumentuose LR valstybės tarnybos aspektai (teisinio reglamentavimo suderinimas su ES standartais ir principais, centrinių valdymo struktūrų pajėgumas ir veiklos kokybė) vertinami gerai ar pakankamai gerai. Tačiau moksliniuose ir praktinio pobūdžio šaltiniuose kritikuojamas itin griežtas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinis reglamentavimas ir centralizavimas.

Valstybės tarnybos ir jos teisinio reglamentavimo reformavimas tobulino įvairius valstybės tarnautojų valdymo aspektus, taip pat lėmė intensyvų viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinį reglamentavimą. Išnaudojant sisteminės pertvarkos galimybes, padaryta tikrai nemažai nuo 2003 iki 2013m. Seime buvo priimtos šešios pataisos skirtos atrankos sistemai į valstybės tarnybą. Įdiegta nauja priėmimo rezultatu valdymo sistema: atminties testus pakeitė logikos ir bendrųjų kompetencijų testai.

2.2 Priėmimo į valstybės tarnybą bendrieji ir specialieji reikalavimai

LR Konstitucijoje įtvirtinta, jog piliečiai lygiomis sąlygomis turi teisę stoti į šalies valstybinę tarnybą. Kadangi valstybės tarnybai yra keliami ypatingi uždaviniai, t.y. viešojo intereso įgyvendinimas, kyla būtinybė nustatyti bendruosius reikalavimus asmeniui stojančiam į valstybės tarnybą. Tokie reikalavimai turi būti aiškūs ir bendri, priimami ir žinomi iš anksto visiems kandidatams. Taip pat yra aiškinama, jog gali būti nustatytos ir sąlygos, dėl kurių asmuo negali pretenduoti į valstybės tarnybą. Visos bendrosios sąlygos tiek draudžiančios stoti į tarnybą, tiek reikalavimai pretendentams privalo būti apibrėžti specialiaame įstatyme.

Tam, kad būtų aiškiau atskleistas ir labiau pagrįstas karjeros valstybės tarnautojų statuso ypatingumas, kiekvieną šio teisinio statuso elementą yra labai svarbu išanalizuoti atskirai. Šiuo metu galiojanti Valstybės tarnybos įstatymą sudaro vienuolika skyrių. Pirmasis skyrius įtvirtina bendrąsias nuostatas, antrasis – valstybės tarnautojo pareigybes, trečiasis – priėmimą į valstybės tarnautojų pareigas, ketvirtasis – valstybės tarnautojų teises ir pareigas, penktasis – valstybės tarnautojo karjerą, šeštasis – darbo užmokestį, septintasis – valstybės tarnautojų skatinimą ir atsakomybę, aštuntasis – valstybės tarnautojų socialines ir kitas garantijas, devintasis – valstybės tarnautojų atleidimą iš pareigų, dešimtas – valstybės tarnautojų mokymą, vienuoliktasis – valstybės tarnybos valdymą.

Asmuo, siekiantis eiti karjeros valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti pagal III skyriaus 9 straipsnį reikalavimus:

- 1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 2) mokėti valstybinę lietuvių kalbą;

3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų. Reikalavimas būti ne vyresniam kaip 65 metų netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

5) turėti valstybės tarnautojui privalomų jo veikloje bendrųjų gebėjimų visumą (toliau – bendrieji gebėjimai), o vadovaujantys valstybės tarnautojai – taip pat ir privalomų jų veikloje gebėjimų vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai ar jos padaliniui visumą (toliau – vadovavimo gebėjimai).

Šio straipsnio 1 dalyje nurodytus bendruosius gebėjimus ir vadovavimo gebėjimus Vyriausybės nustatyta tvarka tikrina Valstybės tarnybos departamentas. Tarnybai reikalingos užsienio kalbos mokėjimas tikrinamas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka. Už asmenų, skiriamų į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas ar į įstaigos vadovo pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu arba priimamų pakaitiniais valstybės tarnautojais į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas, būtinų bendrųjų gebėjimų ir nustatytais atvejais vadovavimo gebėjimų turėjimą, taip pat tarnybai reikalingos užsienio kalbos mokėjimą atsako valstybės politikas, kurio pasitikėjimo pagrindu priimamas valstybės tarnautojas, arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos, kurios pasitikėjimo pagrindu priimamas valstybės tarnautojas, vadovas.

Asmuo turi atitikti ir specialiuosius pareigybes, į kurią pretenduoja, aprašyme nustatytus reikalavimus, kurie, pavyzdžiui, gali būti patirties tam tikroje srityje turėjimas, tam tikros užsienio kalbos tam tikru lygiu mokėjimas, tam tikrų kompiuterinių programų išmanymas, analitinių gebėjimų turėjimas ir pan. Minėti reikalavimai turi būti aiškūs ir bendri visiems, siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje, o stojančiam į valstybės tarnybą jie turi būti žinomi iš anksto. Be visų šių reikalavimų, Valstybės tarnybos įstatymas numato, kad į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmuo negali būti priimtas:

1) jeigu iš Korupcijos prevencijos įstatymo nustatytais atvejais ir tvarka pateiktos informacijos, iš valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos pateiktos informacijos apie asmenis, atleistus iš valstybės tarnautojo pareigų už šiurkštų tarnybinį nusižengimą ar pripažintus padariusiais tarnybinį nusižengimą, už kurį jiems turėtų būti skirta tarnybinė nuobauda – atleidimas iš pareigų, iš asmens, siekiančio valstybės tarnautojo statuso, užpildytos deklaracijos ar kitų duomenų valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens padaro išvadą, kad asmuo neatitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimų;

2) jeigu asmens teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;

3) jeigu asmens sutuoktinis, partneris (kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka), artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;

4) jeigu asmuo įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksnium.

Asmuo, siekiantis valstybės tarnautojo statuso, turi užpildyti Vyriausybės nutarimu patvirtintos formos deklaraciją, kurioje būtų pateikti duomenys dėl jo atitikties nepriekaištingos reputacijos reikalavimams. Valstybės tarnautojas, nuslėpęs ar pateikęs tikrovės neatitinkančius duomenis dėl jo atitikties minėtiems reikalavimams, iš valstybės tarnautojo pareigų atleidžiamas. Be to, į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Pareigybės aprašyme negali būti nustatyti tokie specialieji reikalavimai, kurie nebūtini pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui nėra privalomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos stažą, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. Jei valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme yra nustatytas specialus reikalavimas atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant asmens patikimumo pažymėjimą arba leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, kandidatūra teisės aktų nustatyta tvarka patikrinama iki asmens, pripažinto laimėjusiu konkursą, priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas arba iki asmens priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas, į kurias Įstatymo nustatyta tvarka priimama be konkurso. Į valstybės tarnautojo pareigas asmuo yra priimamas gavus kompetentingos valstybės institucijos išvadą, kad šiam asmeniui gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. (Žin., 2012, Nr. 143-7378 (2012-12-11))

Valstybės tarnybos sistema turi būti profesionali ir kvalifikuota, todėl asmenims, stojantiems į valstybės tarnybą, privalo būti keliama specialūs reikalavimai, priklausantys nuo valstybės at savivaldybės atliekamų funkcijų specifikos.

Specialiosios sąlygos gali būti skirstomos pagal atitinkamų pareigų turinį. Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas 2004 m. gruodžio 13 d. nutarime išaiškino, jog specialūs reikalavimai kandidatams turi būti aiškūs, bendri ir žinomi iš anksto. Iš specialiųjų sąlygų stojantiems į tam tikras pareigas paminėtini tokie reikalavimai: turėti atitinkamą kvalifikaciją, užsienio kalbų mokėjimas, tam tikrų specialių žinių ar įgūdžių turėjimas. Valstybės tarnybos 9 straipsnio 5 dalyje yra nustatyta, kad specialieji reikalavimai atitinkamoms pareigybėms, į kurias pretenduoja kandidatas, yra nustatyti pareigybės aprašyme. Jeigu bet kurioje konkurso vykdymo stadijoje yra nustatoma, kad bent vienas iš kandidatų neatitinka specialiųjų reikalavimų, tai yra besąlyginis pagrindas panaikinti konkurso rezultatus. Tam, kad būtų tinkamai įvykdytos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, reglamentuojančios pretendentų priėmimą, departamento, atsakingo už personalo valdymą, specialistai privalo nuodugniai patikrinti kiekvieno kandidato tinkamumą nustatytiems reikalavimams. Personalo administruojančių tarnybų funkcija yra nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 14 punkte „Personalo administravimo tarnyba, gavusi dokumentus, juos patikrina ir pretendento anketoje pažymi, ar pretendentas atitinka Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 1 dalies bendruosius ir specialiuosius reikalavimus pagal pretendento pateiktų dokumentų duomenis.“

Priėmimo į valstybės tarnybą konkurso organizavimo tvarka

Atranka į valstybės tarnautojo pareigas vyksta remiantis tvarka, nustatyta Valstybės tarnybos įstatyme ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Valstybės tarnybos įstatyme yra nustatyta, kad yra du priėmimo į valstybės tarnybą būdai: konkurso būdu ir be konkurso. Konkurso būdu yra priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai, išskyrus atvejus numatytus Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse, be konkurso į valstybės tarnybą yra priimami pakaitiniai valstybės tarnautojai bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

Konkursas turi įvykti ne anksčiau kaip po 23 darbo dienų nuo paskutinio pretendento, pateikusio dokumentus konkursą organizuojančiai įstaigai, užsiregistravimo bendrųjų gebėjimų testui spręsti ar vadovavimo gebėjimams tikrinti, išskyrus atvejus, kai visi konkurse dalyvaujantys pretendentai yra pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąraše, o kai konkursas organizuojamas vadovaujamosioms valstybės tarnautojo pareigoms eiti – ir kai jų vadovavimo gebėjimai yra patikrinti Konkursų aprašo nustatyta tvarka. Tokiu atveju konkursas gali įvykti ne anksčiau nei po 5 darbo dienų nuo paskutinio pretendento, pateikusio dokumentus konkursą organizuojančiai įstaigai, informavimo apie atitiktį bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams dienos. Konkursas turi įvykti ne vėliau nei per 3 mėnesius nuo konkurso paskelbimo Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje.

Apie konkurso datą, laiką ir vietą konkursą organizuojanti įstaiga pretendentes per Atrankos modulio savitarną ir elektroniniu paštu informuoja ne vėliau kaip prieš 5 darbo dienas iki konkurso pradžios.

Pretendentes gali dalyvauti konkurse, jeigu prašymo dalyvauti konkurse pateikimo dieną arba konkurso dieną buvo išlaikęs bendrųjų gebėjimų testą ir buvo patikrinti jo vadovavimo gebėjimai, jei konkursas organizuojamas į vadovaujančias pareigas, ir patikrintas užsienio kalbos mokėjimas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka, jei pareigybės aprašyme nustatytas užsienio kalbos mokėjimo reikalavimas.

Pretendentai, atvykę į konkursą, privalo pateikti galiojantį asmens dokumentą, kuriame yra asmens kodas ir nuotrauka, ir dokumentą apie nustatytą užsienio kalbos mokėjimą, jeigu pareigybės, į kurią pretenduojama, aprašyme nustatytas anglų, prancūzų arba vokiečių kalbos mokėjimo reikalavimas ir šis dokumentas anksčiau nebuvo pateiktas konkursą organizuojančiai įstaigai. Papildomai nieko pateikti nereikia asmenims, kurie anglų, vokiečių arba prancūzų kalbos mokėjimą tikrinosi Valstybės tarnybos departamente. Pretendentams, nepateikusiems šių dokumentų, neleidžiama dalyvauti konkurse.

Konkursas pradedamas pretendentes praneštu laiku. Esant dideliame pretendentų skaičiui valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas gali būti vykdomas kelias dienas.

Konkurse į valstybės tarnautojo pareigas naudojami du atrankos metodai – praktinės užduotys ir pokalbis, arba tik pokalbis.

Konkurso metu pretendents pateikiami lygiaverčiai klausimai. Konkurso metu pretendents pateikiami klausimai, praktinė užduotis ir atsakymai į juos neviešinami. Konkurso eigai fiksuoti daromas skaitmeninis garso įrašas. Praktinės užduoties balas arba komisijos narių balų vidurkis pridedamas prie pokalbio balo vidurkio. Pasibaigus konkursui, balų skaičiavimą turi teisę stebėti visi pretendentai. Pretendentams paskelbiami konkurso rezultatai ir jų eiliškumas. Pretendentai, nedalyvavę konkurso rezultatų paskelbime, apie savo rezultatą ir jo eilės numerį informuojami jų prašyme nurodytu elektroniniu paštu.

Konkursą įstaigoje laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas, bet ne mažiau kaip 6 balus (jei pateikiama praktinė užduotis – ne mažiau kaip 7 balus). Jeigu didžiausią vienodą, balų skaičių surinko keli pretendentai, pirmenybė būti priimtam į tas pareigas teikiama pretendentui, atlikusiam nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą arba baigusiam bazinius karinius mokymus ar atlikusiam alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą. Jei didžiausią vienodą balų skaičių, surinko keli pretendentai, kurie yra atlikę nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą arba baigę bazinius karinius mokymus ar atlikę alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą, arba jei nė vienas iš kelių didžiausią vienodą balų skaičių surinkusių pretendentų nėra atlikęs nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos arba baigęs bazinių karinių mokymų ar atlikęs alternatyviosios krašto apsaugos tarnybos, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jo įgaliotas valstybės tarnautojas).

Vadovaujantis Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 (Žin., 2002, Nr. 60-2470; 2007, Nr. 110-4508), priimamam valstybės tarnautojui gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė.

Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas

Vadovaujantis minėtais įstatymais išanalizuosiu kokie bendrieji ir specialieji reikalavimai ir tvarka taikoma asmenims, stojantiems į valstybės tarnybą karjeros valstybės tarnautojus, statutinius, pakaitinio karjeros valstybės tarnautojo, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus, priėmimas į įstaigų vadovų pareigas.

Iki įsakymo dėl priėmimo į pareigas priėmimo konkursą laimėjais pretendents konkursą organizuojančiai įstaigai per jos nustatytą terminą pateikia šiuos dokumentus:

- Asmens tapatybę ir pilietybę patvirtinti dokumentą, išsilavinimą patvirtinti dokumentą;
- Dokumentą. Patvirtinantį įgytą valstybės tarnautojo pareigoms eiti reikalaujamą valstybinės kalbos mokėjimo lygį (pagal Valstybinės kalbos mokėjimo kategorijas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. 123-5618), kai iš pateiktų išsilavinimą patvirtinančių dokumentų negalima nustatyti valstybinės kalbos mokėjimo lygio;

- Užpildytą nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaracija (jeigu nuo pateiktos deklaracijos pateikimo dienos pasikeitė deklaracijos duomenys);
- Darbo patirtį (stažą) patvirtinančius dokumentus, jeigu pareigybės, kuriai užimti organizuotas konkursas, aprašyme pretendentui nustatytas specialus reikalavimas turėti atitinkamą darbo patirtį (stažą).
- Užsienio kalbų mokėjimą patvirtinantį dokumentą, jeigu užsienio kalbos mokėjimas tikrintas akredituotame centre ir jeigu pareigybės aprašyme pretendentui nustatytas specialus reikalavimas mokėti užsienio kalbą atitinkamų lygių;
- Kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktį pareigybės, kuriai užimti paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiems reikalavimams;
- Privačių interesų deklaraciją, pateikiamą Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo (Žin., 1997, Nr. 67-1659; 2000, Nr. 18-431) ir jo įgyvendinamųjų teisės aktų nustatyta tvarką.

Konkursą laimėjęs pretendentas priimamas į pareigas 15-ą darbo dieną nuo konkurso pabaigos. Konkursą laimėjusio pretendento ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens susitarimu šis terminas gali būti sutrumpintas arba pratęstas. Jeigu valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme yra nustatytas specialus reikalavimas atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant asmens patikimumo pažymėjimą arba leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, konkursą laimėjęs pretendentas priimamas į pareigas 15-ą darbo dieną po to, kai valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmuo gauna kompetentingos valstybės institucijos išvadą, kad šiam pretendentui gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. Tokiu atveju valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmuo ne vėliau kaip po 6 darbo dienų nuo konkurso pabaigos pradeda teisės aktuose nustatytą konkursą laimėjusio pretendento tikrinimo procedūrą, būtiną išduodant asmens patikimumo pažymėjimą arba leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, ir kreipiasi į kompetentingą valstybės instituciją dėl išvados, ar konkursą laimėjusiam pretendentui gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. Pretendentas po konkurso rezultatų paskelbimo turi teisę susipažinti su konkurso protokolu ir savo pokalbio skaitmeniniu garso įrašu.

Veiksmai, neveikimas ir (ar) sprendimai, kuriais pažeidžiamos Konkursų aprašo nuostatos, gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975) arba Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 13-308; 2000, Nr. 85-2566) nustatyta tvarka.

Priėmimas į įstaigų vadovų pareigas

Į įstaigų vadovų pareigas priimama konkurso būdu, be konkurso ar įstatymų nustatytais atvejais politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu.

Vadovavimo gebėjimų vertinimas vykdomas tik Vilniuje. Vadovavimo gebėjimus turi teisė tikrintis asmenys, pretenduojantys į vadovo lygmens ar aukščiausiojo lygmens vadovo pareigas atrankoje, kuriems leidžiama dalyvauti konkurse (atitinka specialiuosius reikalavimus) bei išlaikę bendrųjų gebėjimų testą. Pretendentai, siekiantys užimti įstaigos vadovo, jo pavaduotojo, ministerijos, teismo ar prokuratūros kanclerio, administracijos ar sekretoriato vadovo ar jo pavaduotojo pareigas, turi turėti vadovavimo gebėjimų, reikalingų įstaigos strateginiams sprendimams priimti ir užtikrinti tinkamą jų įgyvendinimą, o pretendentai, siekiantys užimti įstaigos struktūrinio padalinio vadovo, jo pavaduotojo ar kitas valstybės tarnautojo, turinčio pavaldžių asmenų, pareigas, turi turėti vadovavimo gebėjimų, reikalingų koordinuoti ir kontroliuoti pavaldžių asmenų darbą, deleguojant jiems užduotis ir užtikrinant jų įvykdymą. Vadovavimo gebėjimai vertinami interviu metu Valstybės tarnybos departamento atrankos specialistų/psichologų. Pretendentų vadovavimo gebėjimai vertinami 0,1 ir 2 balais. Pretendentas, kurio vadovavimo gebėjimai įvertinti 1 ar 2 balais, turi teisę dalyvauti konkurse įstaigoje vadovaujamosios valstybės tarnautojo pareigoms užimti. Vadovavimo gebėjimų įvertinimas galioja 36 mėn., o vadovavimo gebėjimų vertinimo perlaikymas galimas po 6 mėn.

Konkurse gali dalyvauti asmenys, atitinkantys šio Įstatymo 9 straipsnyje nustatytus reikalavimus. Konkurso metu tikrinamas asmens tinkamumas eiti įstaigos vadovo pareigas. Jeigu keli konkurse į įstaigos vadovo pareigas dalyvavę pretendentai buvo įvertinti vienodai, pirmenybė būti priimtam į tas pareigas teikiama pretendentui, atlikusiam nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą arba baigusiam bazinius karinius mokymus ar atlikusiam alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą. Vyriausybės nustatyta tvarka konkurso metu stebėtojo teisėmis gali dalyvauti valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikiančios profesinės sąjungos arba, jeigu veikia kelios tokios sąjungos, kelių profesinių sąjungų atstovai ir kiti visuomenės atstovai.

Be konkurso į įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatyta kadencijai) pareigas gali būti priimama šio Įstatymo 16 straipsnio 2, 3 ir 6 dalyse bei 43 straipsnio 3 dalyje nurodytais atvejais ir tvarka. (Žin., 2012, Nr. 69-3523 (2012-06-21))

Priėmimas statutinio valstybės tarnautojo pareigas

1. Į statutinio valstybės tarnautojo pareigas asmenys priimami konkurso būdu arba be konkurso.
2. Į statutinio valstybės tarnautojo pareigas priima įstaigos vadovas, jeigu statutinių įstaigų veiklą reglamentuojantys įstatymai nenustato kitaip.

3. Draudžiama statutinį valstybės tarnautoją priimti į pareigas statutinėje įstaigoje, kurioje eina pareigas asmens sutuoktinis, sugyventinis (partneris), asmens artimasis giminaitis ar asmuo, su pareigūnu susijęs svainystės ryšiais, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais.

Pirmą kartą priimtam į statutinio valstybės tarnautojo pareigas atitinkamoje statutinių įstaigų sistemoje (išskyrus statutinius valstybės tarnautojus, kuriems nustatyta kadencija, taip pat asmenis, baigusius atitinkamą mokymo įstaigą ir sudariusius trišalę stojimo į statutinę valstybės tarnybą sutartį)

asmeniui nuo priėmimo į pareigas dienos centrinės statutinės įstaigos vadovo patvirtinta tvarka gali būti nustatomas iki 3 mėnesių išbandymo terminas. Laikinojo nedarbingumo laikas į išbandymo terminą neįskaitomas. Statutinės įstaigos vadovas, pripažinęs, kad išbandymo rezultatai yra nepatenkinami, iki išbandymo termino pabaigos turi teisę atleisti statutinį valstybės tarnautoją pagal šio Įstatymo 31 straipsnio 1 dalies 9 punktą, apie tai raštu įspėjęs jį prieš 3 darbo dienas. Jeigu išbandymo terminui pasibaigus statutinis valstybės tarnautojas iš pareigų neatleistas, laikoma, kad jo tarnyba tęsiasi.

Priėmimas pakaitinio valstybės tarnautojo pareigas

1. Pakaitinio valstybės tarnautojo atrankos aprašas (toliau – Aprašas) nustato pakaitinio valstybės tarnautojo, priimamo į laikinai negalinčio eiti karjeros valstybės tarnautojo pareigas arba po konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas (toliau – pareigos) paskelbimo, iki į jas priimamas karjeros valstybės tarnautojas, atrankos organizavimo tvarką (toliau – atranka).

2. Pakaitiniu valstybės tarnautoju priimama iš asmenų, turinčių teisę atkurti karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo statusą, ir buvusių karjeros valstybės tarnautojų ar įstaigų vadovų, atleistų iš pareigų dėl pareigybės panaikinimo ar sudarius šalių susitarimą dėl atleidimo (kai mokama kompensacija Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999; 2002, Nr. 45-1708) (toliau – Valstybės tarnybos įstatymas) 41 straipsnio 6 dalies 2 punkte nustatytu būdu)

Nepriėmus pakaitinio valstybės tarnautojo iš šių asmenų, pakaitiniu valstybės tarnautoju priimamas kitas asmuo (kiti asmenys).

Pakaitiniu valstybės tarnautoju priimamas asmuo, atitinkantis Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnyje nustatytus nepriekaištingos reputacijos reikalavimus, bendruosius reikalavimus, keliamus asmeniui, priimamam į valstybės tarnautojo pareigas, pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus, po to, kai patikrinami jo gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

3. Atrankos procedūra apima:

3.1. atrankos paskelbimą;

3.2. dokumentų priėmimą;

3.3. atsakingo už atranką asmens paskyrimą arba atrankos komisijos (toliau – komisija) sudarymą;

3.4. pokalbį ir (ar) praktinės užduoties atlikimą (toliau – pokalbis);

3.5. valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos (toliau – valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens) sprendimo (toliau – įsakymas) dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

4. Kai valstybės tarnautoją į pareigas priima Lietuvos Respublikos Vyriausybė, sprendimą dėl 4.1, 4.3 ir 4.4 punktuose nustatytą atrankos procedūrą vykdymo priima Ministras Pirmininkas, o 4.2 punkte nustatyta procedūra vykdoma per Ministro Pirmininko tarnybą.

6. Asmuo laikomas priimtu į pareigas nuo Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnyje nurodyto asmens įsakyme dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas nustatytos dienos. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. rugsėjo 17 d. nutarimo Nr. 854 redakcija)

2.3 Valstybės tarnybos atrankos tvarka institucijose

Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuojanti personalo atrankos sistema turi tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijų lygiui. Atrankos etapas yra pirmasis, kurį praeina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Ši sistema leidžia pasirinkti kompetentingus specialistus, kurie būtų pajėgus diegti joje inovacijas, pasiekti geresnių rezultatų, suteikti aukštesnės kokybės paslaugas nei darbuotojas, kurio kompetencijos lygis žemas (Sakalas, Šilingienė, 2000). Taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes personalo kaita, nauji iššūkiai, stiprinantis reikalavimai iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus tarnautojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje (Ivaškevičius, 2005, p.10).

Iš dalies centralizuotas požiūris į valstybės tarnautojų atranką tinkama alternatyva Lietuvoje. Iš dalies centralizuotame modelyje administraciniame tarnautojų atrankos valdžia suteikiama tiek centrinei įstaigai, kuri yra atsakinga už tarnautojų atrankos paruošimą, organizavimą ir įgyvendinimą, tiek įdarbinančiajai įstaigai, kuri dažniausiai yra atsakinga už paskutinio atrankos etapo – pokalbio – vykdymą.

Kai valstybės tarnautojų atranką ar tam tikrus jos etapus vykdo speciali centrinė įstaiga, ji glaudžiai ir aktyviai bendradarbiauja su įdarbinančiąja įstaiga: suderina kompetencijas, kurios bus vertinamos atrankos metu, metodus, kuriais bus vertinamos kompetencijos, atrankos etapų skaičių ir kitus aspektus (Belgijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Olandijoje). Toks atrankos vykdymas leidžia suderinti įdarbinančios įstaigos poreikius ir lūkesčius su atranką vykdančios įstaigos galimybėmis.

Iš dalies centralizuota atranka dažnai taikoma aukštesniųjų valstybės tarnautojų atrankos atveju (pvz., Belgija, Prancūzija, Olandija, Didžioji Britanija), kai kuriais atvejais – kaip galima alternatyva decentralizuotam (Vokietijos atveju) ar centralizuotam atrankos procesui. Pirmuosius valstybės tarnautojų atrankos proceso etapus (valstybės tarnautojų paraiškų/ gyvenimo aprašymų peržiūrą, standartizuotų testų/ praktinių užduočių taikymą) vykdo centrinė įstaiga. Būtent šių etapų metu yra patikrinami visi pretendentai, atrenkami tinkamiausi iš jų, o įdarbinančiai įstaigai dažniausiai belieka tik prarvesti pokalbius su atrinktais pretendентаis ir priimti galutini sprendimą dėl laimėjusio pretendento. Tai sudaro galimybes taupyti atrankos vykdymui reikalingus finansinius, žmogiškuosius, laiko išteklius.

Decentralizuotoje valstybės tarnautojų atrankos sistemoje už daugumą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, įskaitant už valstybės tarnautojų atranką, yra atsakingos valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos ir organizacijos. Joms suteikta teisė priimti sprendimus dėl atrankos metodų pasirinkimo, atrankos proceso, atrankos komisijų sudarymo. Tokia sistema dažniausiai yra nepriimtina dėl galimo didelio neobjektyvumo atrenkant asmenis į valstybės tarnybą, fiktyvių konkursų įgyvendinimo.

Kadangi iš dalies centralizuota atranka turi tiek centralizuotos, tiek decentralizuotos atrankos elementų, svarbu pažymėti, kad šis valstybės tarnautojų atrankos organizavimo modelis pasižymi

abiejų pirmiau aptartų modelių privalumais, o nurodytus jų trūkumus ir grėsmes sumažina iki minimumo (t.y. bendrai taikomos, abi sistemos kompensuoja viena kitos trūkumus). Todėl jis yra taikomas tiek didelėse, tiek mažesnėse valstybėse. Tačiau būtina pastebėti, kad jei taikomame iš dalies centralizuotos atrankos modelyje nėra išlaikyta pusiausvyra tarp centrinei įstaigai ir įdarbinančiajai įstaigai tenkančių atsakomybių, vaidmens ir jų reikšmės atrankos procese, tai tokia modelyje daugiau pasireikš centralizuoto (pvz. Belgija, Graikija, Prancūzija, Olandija) arba decentralizuoto (pvz. Vokietija, Didžioji Britanija) modelio privalumai ir trūkumai.

5 lentelė. Centralizuoto modelio privalumai ir trūkumai

Centralizuoto modelio privalumai	Centralizuoto modelio trūkumai
• Centralizuotų struktūrų, turinčių aukštos kvalifikacijos ir įvairių ekspertų bei galinčių tapti profesionaliais kompetencijų centrais, sukūrimas. • Vienodų galimybių ir tų pačių standartų visiems pretendents užtikrinimas. • Energijos ir efektyvaus lėšų naudojimo (jei reguliariai vykdoma daug panašių pretendentų atrankos procesų) užtikrinimas.	• Rizika, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai institucijų lygiu praras atsakomybę. • Rizika, kad nebus pakankamai atsižvelgiama į specialius pretendentų atrankos poreikius institucijose ir prie jų prisitaikoma • Krūvio, galinčio sulėtinti sprendimų priėmimo procesus, rizika.

Šaltinis: sudaryta pagal „Valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimą“

Analizuojant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą ir jo koordinavimą šalies mastu, daugelyje šalių stebima centralizacijos tendencija, nors atsakomybė už kitų klausimų sprendimą perduodama žemesniems administracinėms struktūroms.

Pasirenkant tiek centralizuotą, tiek decentralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą, prioritetą teiktinas sistemos funkcionavimo principams, o ne detaliam teisiniam reguliavimui (angl. *firm in principle but flexible in practice*) – tai suteiktų daugiau laisvės renkantis įgyvendinimo būdus, priemones ir panašiai.

Nuo 2013-06-01 įteisinta iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, kuri susideda iš 2 etapų:

Centralizuotas etapas – bendrųjų gebėjimų ir vadovavimo gebėjimo vertinimas pretenduojantiems į vadovaujančias pareigas, Centralizuotą etapą organizuoja Valstybės tarnybos departamentas.

Decentralizuotas etapas – konkursas įstaigoje (pokalbis, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė u-duotis). Konkurse gali dalyvauti tie asmenys, kurie yra išlaikę bendrųjų gebėjimų testą ir, jei pretenduoja užimti vadovaujančias pareigas, pasitikinę vadovavimo gebėjimus.

2.3.1 Centralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema

Centrinio viešojo administravimo lygiu valstybės tarnautojų atrankos procesas yra standartizuotas ir reglamentuojamas VTĮ, Aprašo bei kitų teisės aktų normomis. Nepriklausomai nuo pareigybių lygmens, atrankos taisyklės ir procesai, kiek jie susiję su atrankos komisijų sudarymu, įvairiais

atrankos etapais (nuo konkurso paskelbimo iki konkurso rezultatų nustatymo) ir atrankos instrukcijų nustatymu, yra vienodi visiems konkursams.

- *Centrinės įstaigos vaidmuo*

Centrinė institucija, įgyvendindama VTĮ, Aprašo ir kitų teisės aktų nuostatas, vykdo valstybės tarnautojų atranką, atlieka atrankos organizavimo metodinį – informacinį aprūpinimą, vykdo valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių stebėseną. Centrinė instituciją yra specializuota valstybės tarnautojų atrankos institucija, disponuojanti atskiru biudžetu ir kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais.

Analizuojant centralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema, pastebėta kad yra pagrindiniai veiksmi, kurie siekia efektyviai įgyvendinti atrankos į valstybės tarnybą sistemą:

- atnaujintas teisinis reguliavimas, įtvirtinant centralizuotą Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą;
- priimtas sprendimas dėl centrinės institucijos įkūrimo (ar esamos pertvarkymo), atitinkamų funkcijų jai priskyrimo ir reikalingų išteklių užtikrinimo;
- įkurta centrinę specializuotą valstybės tarnautojų atrankos institucija, turinčią kvalifikuotus ir kompetentingus žmogiškuosius išteklius (žmogiškųjų išteklių poreikis detalizuotas pagal atskiras šios institucijos personalui priskirtas funkcijas);
- centrinės institucijos patalpose įrengta 20 kompiuterizuotų darbo vietų testavimo klasė (kompiuteris, darbo stalas, kėdė, ausinės ir kita testavimo patalpoms būtina įranga (filmavimo įranga, duomenų įrašymo įranga, daiktų spintelės ir pan.)), įrengti kitas patalpas, kurios yra būtinos atrankos procese (pokalbių vedimo patalpos, posėdžių kambariai, vaizdinės medžiagos peržiūros kambariai ir pan.);
- įrengta darbo vieta su reikiama kompiuterine, programine ir kita įranga visiems centrinės įstaigos darbuotojams;
- nustatomos detalios atrankos į valstybės tarnybą procedūros.

Konkursų planavimas

Centrinė institucija vykdo valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių stebėseną, prognozuoja valstybės tarnautojų poreikio pokyčius trumpuoju ir ilguoju periodu. Remiantis stebėsenos duomenimis, su viešojo sektoriaus institucijomis yra derinamas metinis žmogiškųjų išteklių poreikis, parengiamas konkursų į valstybės tarnautojo pareigas grafikas. Konkursų planavimo ir valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių stebėsenos sistema ilguoju laikotarpiu turi įgalinti centrinę įstaigą atrinkti valstybės tarnautojus (į panašaus profilio pareigybes) kelioms ar keliolikai įstaigų iš karto. Panaši sistema naudojama atrenkant valstybės tarnautojus Airijoje, Prancūzijoje, taip pat į ES institucijas (atskirų pareigybių lygmenyje). Tinkamas konkursų planavimas ir poreikio prognozavimas leidžia efektyviau panaudoti turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, greičiau patenkinti įstaigų poreikius.

Pagrindiniai veiksmi:

- valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir poreikio nustatymo sistemą (mechanizmą), kuriame būtų aiškiai numatytos centrinės institucijoje ir viešojo sektoriaus įstaigų funkcijos ir atsakomybės šios sistemos funkcionavimui palaikyti;

- centrinėje institucijoje yra pareigybė, kuria einantis valstybės tarnautojas atsakingas už valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių stebėseną ir konkursų planavimą.

- *Reikalavimų pretendentams nustatymas ir jų derinimas:*

Konkursą organizuojanti valstybės tarnautoją į pareigas priimančia įstaiga institucija užpildo atrankos paraiškos formą ir siunčia ją centrinei institucijai. Centrinė institucija paskiria atrankos ekspertą, kuris vadovauja atrankos procedūrai. Atrankos ekspertas, gavęs institucijos paraiškos formą, pradeda pareigybės aprašymo analizę ir kartu su institucijos atstovu ar kitu jo įgaliotu asmeniu (pavyzdžiui, su personalo skyriaus specialistu ir (ar) pareigybės, į kurią organizuojamas konkursas, funkcijas žinančiu valstybės tarnautoju) nustato reikalaujamą pareigybės kompetencijų profilį. Naudojant standartizuotus reikalavimų nustatymo instrumentus, tokius kaip kompetencijų modelis ir pareigybių katalogas, pretendentams nustatyti reikalavimai formalizuojami ir sistemingai diferencijuojami priklausomai nuo pareigybės ar jų grupės (žr. Konceptijos II skyriaus 2 dalį). Analogiška reikalavimų pretendentams nustatymo ir jų derinimo praktika taikoma Belgijoje, tam tikri elementai taikomi Airijoje, Prancūzijoje bei darbuotojų į ES institucijas atrankoje.

Pagrindiniai veiksmi:

- centrinėje institucijoje yra bent 2 pareigybės, kurias einantys valstybės tarnautojai atsakingi už konkursų paskelbimo administravimą (reikalavimų nustatymą ir derinimą su valstybės tarnautoją į pareigas priimančia įstaiga);

- centrinėje institucijoje yra 4 pareigybės, kurias einantys valstybės tarnautojai atsakingi už informacinės sistemos palaikymą ir administravimą, užtikrinant atrankos proceso informacinę-programinę aprūpinimą, tinkamą testų/ užduočių bazės valdymą, IT materialinės ir programinės bazės tobulinimą ir atnaujinimą, centralizuoto valstybės tarnautojų atrankos internetinio portalo priežiūrą.

- įgyvendinta informacinė technologijų pagrindu veikianti sistema (specializuotą atrankos į valstybės tarnybą portalą atsižvelgiant užsienio šalių patirti Belgijoje, Airijoje veikiančius analogus), kurio pagalba įgyvendinamas tiek šis, tiek ir žemiau įvardyti valstybės tarnautojų atrankos vykdymo etapai (konkursų skelbimas, pretendentų registravimas, dokumentų pateikimas, pretendentų konsultavimas).

- *Skelbimo apie konkursą rengimas*

Skelbimą apie konkursą (kartu su laisvos pareigybės aprašymu) rengia centrinė institucija. Informacija publikuojama oficialiame specializuotame atrankos į valstybės tarnybą portale www.vtd.lt. Atrankos modulio savitarnoje skiltyje „Laisvos darbo vietos“, ir konkursą organizuojančios įstaigos interneto svetainėje. Konkursas papildomai gali būti skelbiamas ir kitose visuomenės informavimo priemonėse. Skelbimo turinys yra standartizuotas. Skelbime nurodyta:

valstybės tarnautojui priskirtos funkcijos, reikalavimai pretendents (išsilavinimo lygis, darbo patirtis metais, darbo patirtis tam tikroje srityje, užsienio kalbos mokėjimo reikalavimai ir pan.), reikiamos bendrosios ir profesinės kompetencijos. Paskelbus apie konkursą centrinės institucijos interneto tinklalapyje, apie konkursą papildomai skelbiama valstybės tarnautoją į pareigas priimančios institucijoje interneto tinklalapyje.

Priklausomai nuo pareigybės lygio ir lygmens, centrinė institucija gali nuspręsti skelbimą apie konkursą platinti ir kitose visuomenės informavimo priemonėse bei interneto tinklalapiuose (pavyzdžiui, darbo paieškos duomenų bazėse, socialiniuose tinklalapiuose LinkedIn, Twitter, Facebook ir pan., nacionalinėje ir vietinėje spaudoje). Tokia praktika taikoma Belgijoje, Airijoje, Olandijoje.

- *Pretendentų registravimas, dokumentų pateikimas ir patikra*

Pretendentams suteikiamas ne mažiau kaip 9 dienos laikotarpis nuo konkurso paskelbimo Valstybės departamento svetainėje, kurio metu jie turi galimybę internetu centrinei institucijai pateikti paraišką dėl dalyvavimo konkurse. Asmenys, norėdami dalyvauti konkurse įstaigai per atrankos modulio savitarną, adresu www.testavimas.vtd.lt, privalo pateikti elektroninį prašymą, prie kurio turi būti prisegtas gyvenimo aprašymas ir nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaracija.

Konkursą organizuojanti įstaiga apie atitiktį ar neatitiktį Valstybės tarnybos įstatyme nustatytiems bendriesiems bei pareigybės parašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams, asmenį jo prašyme nurodytu elektroniniu paštu ir per Atrankos modulio savitarną informuoja per 5 darbo dienas nuo asmens prašymo dalyvauti konkurse pateikimo dienos.

Konkursą organizuojanti įstaiga, iškilus abejonių dėl asmens gyvenimo aprašyme pateiktos informacijos tikrumo, per 5 darbo dienas nuo prašymo pateikimo gali paprašyti per jos nustatytą terminą papildomai pateikti:

1. asmens tapatybę ir pilietybę patvirtinantį dokumentą, išsilavinimą patvirtinantį dokumentą;
2. dokumentą, patvirtinantį įgytą valstybės tarnautojo pareigoms eiti reikalaujamą valstybinės kalbos mokėjimo lygį (pagal Valstybinės kalbos mokėjimo kategorijas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. 123-5618), kai iš pateiktų išsilavinimą patvirtinančių dokumentų negalima nustatyti valstybinės kalbos mokėjimo lygio;
3. užpildytą nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaraciją, jeigu nuo prašymo pateikimo dienos pasikeitė deklaracijos duomenys;
4. darbo patirtį (stažą) patvirtinančius dokumentus*, jeigu pareigybės, į kurią paskelbtas konkursas, aprašyme pretendui nustatytas specialus reikalavimas turėti atitinkamą darbo patirtį (stažą);
5. kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktį pareigybės, į kurią paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams.

Atliekant analizę pastebėta, kad Belgijos praktika rodo tokia tvarka - dokumentų (diplomai, sertifikatai, darbo patirtį įrodantys dokumentai ir pan.) originalus arba notariškai patvirtintas jų kopijas

po konkurso centrinei institucija pristato tik konkurso laimėtojas ar laimėtojai. Dokumentus sutikrinusi su registravimosi metu deklaruotais dokumentais ir rekvizitų duomenimis, centrinė įstaiga perduoda juos valstybės tarnautoją į pareigas priimančiai įstaigai.

- *Atrankos komisijų sudarymas ir jų funkcijos*

Konkursui vykdyti sudaroma konkurso komisija (toliau – komisija). Komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 3 narių.

1. komisijos pirmininkas – centrinės įstaigos atstovas;
2. žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistas, kurį deleguoja konkursą inicijuojanti įstaiga;
3. nepriklausomas žmogiškųjų išteklių valdymo (personalo atrankos) specialistas, kurį deleguoja centrinė įstaiga.

Konkurso į vadovaujančias valstybės tarnautojo pareigas komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 5 narių (didesnis konkurso į aukščiausio lygmens vadovo ir vadovo pareigas komisijos narių skaičius grindžiamas Airijos, Belgijos, Olandijos, Prancūzijos, EPSO patirtimi, taip pat siekiant konkursų objektyvumo):

1. komisijos pirmininkas – centrinės įstaigos vadovas arba jo įgaliotas asmuo;
2. konkursą inicijuojančios įstaigos du atstovai (įstaigos vadovas arba jo įgaliotas asmuo; to paties lygmens ir panašaus pobūdžio pareigas (į kurias vykdomas konkursas) einantis valstybės tarnautojas);
3. du išoriniai ekspertai, turintys profesinės patirties ar žinių srityje, kuri nurodyta pareigybės aprašyme.

Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo administravimo tarnybos vadovas arba kitas valstybės tarnautojas, atliekantis personalo administravimo funkcijas, ir tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jo įgaliotas valstybės tarnautojas). Komisiją sudarančio asmens sprendimu komisijos posėdyje patarimojo balso teise gali dalyvauti srities (-čių), susijusios (-ių) su pareigybės aprašyme nustatytais funkcijomis, ekspertas (-ai).

- Komisijos nariu negali būti valstybės politikas, išskyrus atvejus, kai jis yra tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas. Komisijos nariais negali būti skiriami asmenys, kurie yra pretendentų tėvai (įtėviai), vaikai (įvaikiai), broliai (įbroliai), seserys (įseserės), seneliai, vaikaičiai, sutuoktiniai, sugyventiniai, taip pat pretendentų sutuoktinių, sugyventinių, vaikai (įvaikiai), broliai (įbroliai), seserys (įseserės), seneliai, vaikaičiai ir jų sutuoktiniai, sugyventiniai. Komisijos nariais taip pat negali būti asmenys, kai yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių dėl šių asmenų nešališkumo.

- Komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti kuris nors jos narys, ši komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti jos pirmininkas, šią komisiją sudaręs asmuo raštu paveda kitam konkurso komisijos nariui atlikti komisijos pirmininko funkcijas.

- Komisijos darbe stebėtojo teisėmis gali dalyvauti konkursą organizuojančioje įstaigoje veikiančios profesinės sąjungos (toliau vadinama – profesinė sąjunga) arba, jeigu veikia kelios tokios sąjungos, kelių profesinių sąjungų atstovai ir (ar) ne daugiau kaip trys kiti visuomenės atstovai (Lietuvos Respublikoje įregistruoto viešojo juridinio asmens, išskyrus valstybės ar savivaldybės institucijas ar įstaigas, įgaliotas atstovai), taip pat Valstybės tarnybos departamento valstybės tarnautojas

- Komisijos darbe stebėtojo teisėmis dalyvaujantys profesinių sąjungų ir (ar) kiti visuomenės atstovai turi teisę stebėti konkurso eigą. Jiems draudžiama konkurso metu daryti garso ar vaizdo įrašus, naudoti kitas technines priemones. Šias technines priemones naudojantys ar komisijos darbui trukdantys profesinių sąjungų atstovai komisijos pirmininko ar komisijos pirmininko funkcijas atliekančio komisijos nario sprendimu gali būti pašalinti iš konkurso.

- *Valstybės tarnautojų atrankos metodai*

Centrinė įstaiga yra atsakinga už atrankos metodų parinkimą. Valstybės tarnautojų atrankos metodų taikymas nėra griežtai reglamentuotas – atrankos metodai, taip pat jų turinys parenkami pagal pareigybės lygmenį, veiklos sritį, pareigybei priskirtas kompetencijas ir kitas pareigybės charakteristikas bei keliamus reikalavimus. Centrinė įstaiga, veikdama kaip atrankos į valstybės tarnybą kompetencijų centras (angl. centre of excellence), kiekvieną kartą su konkursą inicijuojančia įstaiga suderina atrankos metu tikrintinas pretendentų kompetencijas ir jų vertinimo metodus, atrankos etapų skaičių bei atrankos trukmę. Šie žingsniai nustatomi remiantis valstybės tarnautojų pareigybių katalogais bei pareigybių aprašymais.

Atsižvelgiant į tai, kad visus atrankos etapus vykdo ir kontroliuoja specialiai tam įkurta centrinė įstaiga, konkursuose į valstybės tarnautojo pareigas gali būti taikomas tokių atrankos metodų rinkinys, papildant jį ir kitais metodais priklausomai nuo pareigybės charakteristikos:

- bendrųjų gebėjimų, asmenybiniai testai,
- pokalbis (interviu),
- praktinės užduotys,
- įvertinimo centras (aukščiausio lygmens vadovų atrankai).

Užsienio valstybių gerosios patirties analizė rodo, kad tinkamų testų parengimas reikalauja didelės patirties ir pradinių investicijų, tačiau jų naudojimas užtikrina didesnę atrankos proceso efektyvumą. Centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos atveju centrinė institucija paprastai disponuoja pakankamu biudžetu, o jos darbuotojai turi reikiamus įgūdžius ir patirtį taikant testavimą kaip vieną iš atrankos metodų. Valstybėse, kuriose valstybės tarnautojų atranka yra decentralizuota (Prancūzijoje, Olandijoje), testavimas, kaip vienas iš atrankos metodų, taikomas gana retai. Testavimo metodo taikymui svarbus veiksnys yra ir testuojamų (konkursuose dalyvaujančių) asmenų skaičius per metus. Pavyzdžiui, SELOR (Belgija) per metus patikrina apie 100 tūkst. asmenų, PAS (Airija) – apie 35 tūkst. Tuo tarpu Lietuvoje prognozuojamas unikalių pretendentų, dalyvausiančių konkursuose per metus, yra apie 9 600. Tai iš esmės sąlygota aplinkybės, jog tiek Belgijoje, tiek Airijoje, tiek daugumoje kitų

užsienio šalių, valstybės ir viešojo tarnyba apima žymiai didesnę pareigybių skaičių (pavyzdžiui, mokytojai, aukštųjų mokyklų dėstytojai, gydytojai, ugniagesiai ir pan.). Centralizuotos atrankos atveju testais tikrinamas pretendentų gebėjimų ir kompetencijų rinkinys, kuris iš anksto yra nustatomas centrinei institucijai derinant konkurso sąlygas su konkursą inicijuojančia įstaiga.

Bendrųjų gebėjimų testavimas:

Bendrųjų gebėjimų testavimai vykdomi Vilniuje, Valstybės tarnybos departamente; Klaipėdoje, Klaipėdos miesto pedagogų švietimo ir kultūros centre; Šiauliuose, Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Asmuo bendrųjų gebėjimų testo sprendimui registruojasi per www.testavimas.vtd.lt ar per www.epaslaugos.lt.

Bendrųjų gebėjimų tikrinimui naudojamas Valstybės tarnybos departamento užsakymu specialiai valstybės tarnautojų atrankai sukurtas testas, kurį sudaro klausimai, skirti patikrinti bendruosius mąstymo gebėjimus, bendrąsias kompetencijas ir bendrąsias teisinės žinias.

Bendrųjų gebėjimų testą sudaro dvi dalys. Pirmoji bendrųjų gebėjimų testo dalis sudaryta iš 40 klausimų, skirtų bendriesiems mąstymo gebėjimams patikrinti, antroji – iš 20 klausimų bendrosioms kompetencijoms ir teisės aktų žinioms patikrinti. Teisingai atsakęs į ne mažiau kaip 50 proc. pirmosios – bendrųjų mąstymo gebėjimų – testo dalies klausimų, asmuo turi teisę spręsti antrąją – bendrųjų kompetencijų – testo dalį.

Neišlaikius pirmosios testo dalies, neleidžiama laikyti antrosios testo dalies, tačiau asmuo turi teisę antrą kartą laikyti bendrųjų gebėjimų testą – naujas testavimo laikas, skelbimas Valstybės tarnybos departamento interneto tinklalapyje.

Išlaikę testą pripažįstami asmenys, antroje testo dalyje teisingai atsakę į ne mažiau kaip 50 proc. bendrųjų kompetencijų klausimų.

Testo sprendimo metu prie kiekvienos užduočių grupės pateikiama instrukcija.

Reikalavimai ir apribojimai

Testo sprendimo metu draudžiama:

- 1) Naudotis informacijos perdavimo, priėmimo ar fiksavimo priemonėmis, skaičiuotuvais;
- 2) Į testavimo kompiuterius jungti USB atmintukus ar kitokius prietaisus;
- 3) Sudaryti sąlygas savo vardu laikyti bendrųjų gebėjimų testą kitam asmeniui;
- 4) Trukdyti kitiems asmenims.

Testavimo metu privalu vykdyti Valstybės tarnybos departamento darbuotojo nurodymus. Pažeidęs testavimo sąlygas ir tvarką asmuo šalinamas iš testo sprendimo patalpos. Informacija apie testavimo sąlygas ir tvarką pažeidusius asmenis įvedama į Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą ir spręsti testą kitą kartą asmuo gali registruotis ne anksčiau kaip po 3 mėnesių. Asmenis turi neatskleisti bendrųjų gebėjimų testo turinio. Asmenys prie kompiuterio matomoje vietoje turi padėti asmens tapatybės patvirtinantį dokumentą.

Testavimo eiga

Asmenims pateikiama rašymo priemonė ir tuščias popieriaus lapas, kurio asmuo negali išnešti iš testavimo patalpos. Pradėdamas spręsti testą, Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje asmuo įveda suteiktą kodą, kuris jam įteikiamas prieš testavimą. Asmuo atsakingas už suteikto kodo konfidencialumo išsaugojimą iki testo pabaigos. Prieš pradėdant spręsti bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalį, pateikiama 10 bandomųjų bendrųjų mąstymo gebėjimų užduočių su instrukcijomis. Tik sprendžiant bandomąsias bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalis, kuriai skiriama 60 min. Po bendrųjų mąstymo gebėjimų testo dalies daroma 10 min. pertrauka.

Pradėdamas spręsti bendrųjų kompetencijų testo dalį, Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje asmuo įveda jau suteiktą kodą. Išsprendus bandomąsias bendrųjų kompetencijų užduotis, pradėdama spręsti bendrųjų kompetencijų testo dalis, kuriai skiriamas 40 min. pasibaigus testui spręsti ar testo daliai skirtam laikui, testavimas nutraukiamas automatiškai. Testo sprendimo metu iš testavimo patalpos išeiti draudžiama. Asmuo, nusprendęs baigti testą neišsprendęs visų užduočių, palydimas iš testavimo patalpos.

Centralizuotos atrankos sistemos atveju centrinė įstaiga turi būti sukaupusi didelę praktinių užduočių kūrimo ir taikymo patirtį. Paprastai dalį užduočių rengia centrinės įstaigos darbuotojai, atsižvelgdami į konkrečiai pareigybei nustatytus kompetencijų reikalavimus, tačiau yra taikoma ir užduočių pirkimo iš išorinių paslaugų teikėjų praktika. Užsienio valstybių gerosios patirties analizė rodo, kad tik Prancūzijoje ir Graikijoje atrankos metodai ir metodologija nėra perkami iš išorinių šaltinių. Bendrųjų gebėjimų testas pradėdamas spręsti nuo pirmosios bendrųjų gebėjimų testo dalies. Teisingai atsakius į ne mažiau kaip 50 procentų pirmosios bendrųjų gebėjimų testo dalies klausimų, suteikiama teisė spręsti antrąją bendrųjų gebėjimų testo dalį. Bendrųjų gebėjimų testą išlaikiusiais pripažįstami asmenys, antrojoje bendrųjų gebėjimų testo dalyje teisingai atsakę į ne mažiau kaip 50 procentų klausimų.

Bendrųjų gebėjimų įvertinimas galioja 36 mėn., t.y. asmenys per šį laikotarpį gali dalyvauti konkursuose į valstybės tarnautojo pareigas, o bendrųjų gebėjimų vertinimo perlaikymas neišlaikius bendrųjų gebėjimų testo 2 kartus galimas po 6 mėn.

Pokalbis (interviu) yra vienas iš svarbiausių atrankos metodų. Jis paprastai vykdomas atrankos proceso pabaigoje, siekiant priimti galutinį sprendimą dėl pretendento tinkamumo užimti tam tikras valstybės tarnautojo pareigas.

Pokalbio tikslas - patikrinti pretendento tinkamumą eiti konkrečias valstybės tarnautojo pareigas. Pokalbis vertinamas nuo 1 iki 10 balų. Atsakymus vertina kiekvienas komisijos narys individualiai. Praktinių užduočių taikymas tikrinant pretendentų tinkamumą eiti pareigas yra alternatyvus: konkursą organizuojanti įstaiga gali pasirinkti, pateikti pretendentams praktines užduotis ar ne, gali pateikti praktines užduotis raštu ar žodžiu. Praktinė užduotis vertinama 0, 1 arba 2 balais.

Konkurso metu pretendentams pateikiami lygiaverčiai klausimai. Konkurso metu pretendentams pateikiami klausimai, praktinė užduotis ir atsakymai į juos neviešinami. Konkurso eigai fiksuoti daromas skaitmeninis garso įrašas.

Centralizuota atrankos sistema užtikrina vienodų principų taikymą vykdant pokalbius su pretendентаis ir vertinant jų atsakymus. Centrinės įstaigos atstovai yra sukaupę pakankamai pokalbių vedimo ir vertinimo žinių bei patirties. Tai leidžia užtikrinti vienodą pokalbio formatą, temų nuoseklumą ir sistemingumą, tinkamą klausimų pateikimą ir objektyvų atsakymų vertinimą. Įvertinimo centro metodas taikomas atrenkant aukščiausio lygmens vadovus. Įvertinimo centrą sudaro skirtingų atrankos metodų rinkinys, pavyzdžiui, pokalbis, testavimas, asmenybės klausimynas, praktinės užduotys. Įvertinimo centrui sudaryti naudojamos ne mažiau kaip 2 užduotys ir pokalbis. Įvertinimo centru siekiama įvertinti pretendentų kompetencijas, tokias kaip ugdantysis vadovavimas (angl. coaching), bendradarbiavimas, motyvavimas ir pan. Kadangi įvertinimo centras yra vienas iš brangiausių atrankos metodų, sprendimą dėl šio metodo taikymo priima centrinė įstaiga, atsižvelgdama į konkursą inicijuojančios įstaigos metinį biudžetą (valdomų asignavimų dydį), valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičių, veiklos įtaką viešosios politikos formavimui ir įgyvendinimui. Centrinė įstaiga skelbia konkursą įvertinimo centro metodei sukurti; unikalus įvertinimo centro metodas kuriamas kiekvienam konkursui atskirai.

- *Atrankos metu suformuotas rezervas*

Vadovaudamasis nutarimu pretendentų į delegavimo rezervą atranką organizuoja ir vykdo Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, o informacija apie atrinktus kandidatus pateikiama Užsienio reikalų ministerijai, kuri vykdytų pretendentų atranką iš delegavimo rezervo.

Pretendentų delegavimo rezervo sudarymas pagreitina šių asmenų delegavimo procedūrą, nes delegavimo rezervas suformuotas iš atrinktų pretendentų, kurie iš delegavimo rezervo gali būti deleguojami per 30 dienų nuo informacijos gavimo apie laisvas pareigas ar pareigybes tarptautinėse operacijose ar misijose, taip pat pareigas ar pareigybes tarptautinėse, Europos Sąjungos institucijose ir užsienio valstybių institucijose, susijusias su krizių valdymu ir bendra Europos Sąjungos užsienio, saugumo ir gynybos politika.

Centralizuota atrankos sistema leidžia formuoti konkursuose dalyvavusių, bet į valstybės tarnautojo pareigas nepriimtų pretendentų rezervą. Pretendentų rezervo sistema yra įdiegta ir veikia Belgijoje, kur rezervas apima:

(1) pretendentes, tinkamus konkrečioms pareigoms. Į šį rezervą įtraukti asmenys supaprastinto konkurso būdu (pavyzdžiui, tik po pokalbio) gali būti priimti į atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje įstaigoje, kuri inicijavo konkursą (toks pretendentų sąrašas galioja 3 mėn.);

(2) pretendentes, tinkamus lygiavertėms (panašaus pobūdžio) pareigoms. Į šį rezervą įtraukti asmenys kviečiami dalyvauti kituose konkursuose, tam tikrais atvejais – supaprastintu būdu (taikant pokalbio metodą, kartais – papildomai testuojant ar atliekant praktines užduotis, tačiau nebereikia pereiti visų atrankos etapų). Tokių pretendentų rezervo sąrašas galioja 2 metus. Centralizuotos Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos atveju pasibaigus konkursui sudaromas pretendentų į tas pačias ar lygiavertes (panašaus pobūdžio) pareigas rezervo sąrašas. Sąrašą sudarytų ir jį

administruotų centrinę įstaigą. Po kiekvieno konkurso į sąrašą patenka vienas pretendentas, sėkmingai praėjęs atrankos etapus, bet nepriimtas į valstybės tarnautojo pareigas (t.y. pirmas „po brūkšnio“). Atrankos komisijos sprendimu į rezervo sąrašą galėtų būti įtraukiama ir daugiau pretendentų. Pretendentai į rezervo sąrašą įtraukiami jų sutikimu. Rezervo sąrašė esantiems asmenims tos pačios ar lygiavertės pareigos siūlomos 6 mėn., o rezervo sąrašė esantys pretendentai į valstybės tarnautojo pareigas priimami supaprastintu būdu (pavyzdžiui, tik po pokalbio).

2.3.2 Decentralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema

Priėmus sprendimą pilnai decentralizuoti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, centriniu viešojo administravimo lygiu valstybės tarnautojų atrankos procesas apibrėžtas tik bendraisiais atrankos ir priėmimo į pareigas principais (pavyzdžiui, nešališkumo, skaidrumo, diskretiškumo ir pan.), jame veikia specializuota valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga, o konkrečius sprendimus dėl atrankos metodų pasirinkimo, etapų skaičiaus, atrankos paslaugų pirkimo iš išorinių paslaugų teikėjų priimtų konkursą organizuojančios įstaigos vadovas. Šios sistemos įgyvendinimas Lietuvoje buvo ganėtinai paprastas, nes panaši atrankos sistema (iš dalies centralizuota, kurioje mažas centralizacijos laipsnis) veikia iki 2012 m. pabaigos. Tačiau pasirinkus įgyvendinti decentralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą reikėjo ieškoti būdų kaip minimizuoti buvusios sistemos problemas. Modeliuojant decentralizuotą Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą, galima remtis netik apžvalgos metu Olandijos, Prancūzijos patirtimi, bet ir Estijos valstybės tarnautojų atrankos sistemos modeliu. Estijos valstybės tarnautojų atrankos sistema yra decentralizuota. Valstybės tarnybos departamentas prie Vyriausybės kanceliarijos atsakingas tik už tarpinstitucinį žmogiškųjų išteklių politikos koordinavimą, o už valstybės tarnautojų atranką ir kitas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas yra atsakingos ministerijos bei valstybinės ir savivaldybių įstaigos. Estijos VTD koordinuoja metodinių gairių rengimą, atlieka gerosios praktikos sklaidos funkcijas. Prie Vyriausybės kanceliarijos veikia Aukščiausių valstybės tarnybos vadovų kompetencijos centras. Estijoje įstaigos skelbimus apie organizuojamus konkursus publikuoja savo įstaigos interneto tinklalapyje. Skelbimai taip pat publikuojami nacionaliniuose dienraščiuose. Dauguma konkursus organizuojančių įstaigų naudoja privčių personalo atrankos agentūrų paslaugomis. 2010 m. Estijoje buvo paskelbti 1 328 konkursai (palyginimui, Lietuvoje 2010 m. paskelbta 1 099 konkursų), o bendras valstybės tarnautojų be karo tarnybos tarnautojų skaičius 2010 m. gruodžio 31 d. Estijoje buvo 28 632 (Lietuvoje atitinkamu metu buvo 26 905 karjeros valstybės tarnautojų)

- *Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vaidmuo*

Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga (toliau – VT tvarkymo įstaiga):

- prižiūri, kaip valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos ir organizacijos organizuoja ir vykdo pretendentų į valstybės tarnautojų pareigas atrankos procesą,
- prižiūri kaip įgyvendinami VTĮ ir su juo susiję teisės aktai,

- atlieka atrankos į valstybės tarnybą metodinį-informacinį aprūpinimą,
- vykdo valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių stebėseną.

Nors daugumą sprendimų priima pačios konkursus organizuojančios įstaigos, tačiau tam tikri atrankos momentai yra reglamentuojami VTĮ, Aprašo nuostatomis ir kitais teisės aktais. Pagrindiniai reglamentuoti valstybės tarnautojų atrankos proceso momentai:

- minimalus privalomas taikytinų atrankos metodų skaičius ir tipai (privaloma taikyti pokalbio (interviu) metodą),
- minimalus konkurso komisijos narių skaičius ir komisijos sudėtis, komisijos narių kvalifikaciniai reikalavimai,
- kompetencijų modelio ir pareigybių katalogo taikymas,
- skelbimo apie konkursą turinys ir forma.

- *Konkursų planavimas*

VT tvarkymo įstaiga vykdo valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių stebėseną, prognozuoja valstybės tarnautojų poreikio pokyčius trumpuoju ir ilguoju periodu. Šie duomenys yra rekomendacinio pobūdžio, o įstaigos pačios planuoja konkursus ir jų periodiškumą. VTD šiuo metu iš esmės atlieka analogišką funkciją.

- *Reikalavimų pretendents nustatymas ir jų derinimas*

Decentralizuotam etape konkursas įstaigoje (pokalbis ir(ar) praktinė užduotis). Konkurse gali dalyvauti tik praėję I centralizuotą etapą, t.y. atranką Valstybės tarnybos departamente. Konkurse gali dalyvauti tie asmenys, kurie pretenduoja užimti vadovaujančias pareigas, pasitikrinę vadovavimo gebėjimus.

- *Pretendentų registravimas, dokumentų pateikimas ir patikra*

Pretendentai VT tvarkymo įstaigos administruojamame portale (arba interneto tinklalapyje) gali daryti vykstančių konkursų paiešką, peržiūrėti skelbimus, susipažinti su bendraisiais ir specialiaisiais reikalavimais, keliamaais pretendents į valstybės tarnautojo pareigas. Tačiau pretendents prašymai dalyvauti konkurse, gyvenimo aprašymai, motyvaciniai laišškai ir kiti dokumentai teikiami konkursus organizuojančioms įstaigoms, kurios registruoja pretendents, tikrina jų ir jų dokumentų atitikimą nustatytiems reikalavimams, informuoja apie konkurso datą, laiką ir vietą. Tokia praktika taikoma Olandijoje. Konkursą organizuojanti įstaiga pati nustato dokumentų pateikimo tvarką. Paprastai pretendents skenuotus dokumentus konkursą organizuojančiai įstaigai siunčia el. paštu. Jeigu pretendents atitinka dalyvavimo konkurse sąlygas ir laiku pateikia reikiamus dokumentus, jie yra kviečiami į dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo pareigas konkursą organizuojančioje įstaigoje.

- *Konkurso komisijų sudarymas ir jų funkcijos*

Komisijas, skirtas atrinkti vadovus, sudaro ne mažiau kaip 5 nariai:

- komisijos pirmininkas – būsimo valstybės tarnautojo vadovas arba aukštesnės pagal pavaldumą įstaigos įgaliotas atstovas;

- už personalo valdymą įstaigoje atsakingas asmuo;
- įstaigoje dirbantys pavaldinių turintys valstybės tarnautojai;
- vadovų profesinio tobulinimo konsultantai, vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertai ir pan.

Į visų konkurso komisijų sudėtį įtraukiamas bent vienas komisijos narys, kuris turi pokalbio vedimo ir praktinių užduočių vertinimo žinių ir įgūdžių. Paprastai tai būna už personalo valdymą įstaigoje atsakingas asmuo. Komisijos sprendimas yra privalomas valstybės tarnautoją į pareigas priimančiai įstaigai.

- *Konkurso etapas (valstybės tarnautojų atrankos metodai)*

Sprendimą dėl atrankos metodų (jų rinkinio) taikymo konkrečiame konkurse priima pati konkursą organizuojanti įstaiga, kuri atranką vykdo įstaigos biudžeto lėšomis. Atrankos metodų parinkimas remiasi valstybės tarnybos kompetencijų modeliu, pareigybių katalogu ir pareigybės aprašymu.

Decentralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemoje konkursą organizuojanti įstaiga pati pasirenka atrankos metodus. O jiems taikyti reikiamas užduotis, klausimus ir pan. įstaiga rengia pati ir (arba) juos perka iš išorinių paslaugų teikėjų. Užsienio šalių, pavyzdžiui, Prancūzijos ir Olandijos gerosios patirties analizė rodo, kad išorinių paslaugų teikėjams paprastai skiriama ne daugiau kaip 10 proc. valstybės tarnautojų atrankai numatyto įstaigos biudžeto. Atsižvelgiant į tai, kad beveik absoliuti dauguma Lietuvos įstaigų neturi žmogiškųjų išteklių, žinių ir lėšų atrankos testų kūrimui, šio metodo naudojimas decentralizuotos atrankos sistemos atveju yra labai ribotas. Dėl riboto biudžeto įmanomas pretendentų testavimas naudojant jau sukurtus, tačiau konkrečiam kompetencijų rinkiniui neadaptuotus testus, testavimo paslaugas perkant iš išorinių paslaugų teikėjų.

Užsienio šalių (pavyzdžiui, Olandijos, Didžiosios Britanijos) viešajame sektoriuje taikomų atrankos metodų tyrimas rodo, kad dažniausiai yra testuojami pretendentai į vadovo lygmens pareigas arba pretendentai kitais išimtiniais atvejais, pavyzdžiui, psichologinį testą kalėjimų darbuotojų atrankoje. Tokiais atvejais testavimui reikalingi testai, kurių dauguma yra standartizuoti, ir šių testų administravimo paslaugos yra perkamos iš išorinių personalo atrankos konsultantų.

Pokalbis yra plačiausiai naudotinas metodas decentralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos atveju. Lietuvos atveju VT tvarkymo įstaiga parengtų pokalbių vedimo ir pretendentų atsakymų vertinimo metodiką, taip pat vertinimo formas, prieinamas visoms konkursus organizuojančioms įstaigoms. Konkurso komisijos narys, už personalo valdymą konkursą organizuojančioje įstaigoje atsakingas asmuo arba kitas komisijos narys privalo būti išklausęs pokalbių vedimo mokymų kursą.

Praktinių užduočių metodas leidžia nustatyti pretendentų žinias, gebėjimus, įgūdžius, patirtį būtinus vykdant valstybės tarnautojo funkcijas. Atsižvelgiant į tai, kad praktinių užduočių turinys labai priklauso nuo to, kokie reikalavimai yra keliami pretendentams bei koku būdu organizuojama atranka (pavyzdžiui, ar bus taikomi kiti atrankos metodai, per kiek laiko siekiama surasti tinkamą pretendentą ir pan.) šias užduotis rengia konkursą organizuojanti įstaiga. VT tvarkymo įstaiga parengia praktinių

užduočių rengimo ir sprendimų vertinimo metodiką, taip pat organizuoja konkursus organizuojančių įstaigų tarnautojų, atsakingų už personalo valdymą, mokymus.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad valstybės tarnyba yra griežtai reglamentuota teisės aktuose, turinti savo ypatumus, skirtumus nuo darbo teisinių reglamentavimų ir kuriems keliama dideli reikalavimai. Valstybės tarnautojo atranka neabejotinai yra išskirtinis aspektas, nes apima nepaprastai didelį „paketą“ reikalavimų: reikalavimai keliama asmeniui, siekiančiam eiti karjeros valstybės tarnautojo pareigas; visa tai turėtų būti atsveriamas teisėmis ir garantijomis. Nors priėmimas į darbą reglamentuojamas darbo įstatymais, tačiau ši sritis labai dinamiška, ypač Lietuvos sąlygomis, todėl, priimant darbuotojus į viešąjį sektorių, tenka vadovautis ne tik Darbo kodeksu, bet ir Valstybės tarnybos įstatymu.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKOS SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Atliekama teorinės medžiagos su esama situacija lyginamoji analizė bei pateikiamas vertinimas. Siekiant identifikuoti šių sistemų privalumus ir trūkumus.

2009 m. liepos 30 d. buvo pateiktas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, pateikto pagal 2007 – 2013 m. žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos. Šiuo projektu siekta didinti valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą. Jo metu atliktas valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas, valstybės tarnautojų atrankos instrumento sukūrimas ir testavimas, informacinės sistemos atrankos modulio sukūrimas ir įdiegimas, praktinio vadovo valstybės tarnautojų atrankos komisijoms parengimas ir leidyba, bei atrankos metodų mokymai valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantiems.

2010 m. birželio 2 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė Valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją, kuria siekiama iš esmės reformuoti esančią valstybės tarnybos sistemą, keičiant valstybės tarnautojų vertinimo sistemą, darbo užmokesčio sistemą, skirtingus atrankos kriterijus eiliniams valstybės tarnautojams ir aukštesnes pareigas užimantiems valstybės tarnautojams (įdiegiama taip vadinama aukštesnioji valstybės tarnyba). Minėtoje koncepcijoje yra įvardyti tokie valstybės tarnybos modelio trūkumai: valstybės tarnautojų veikla nepakankamai orientuota į rezultatus; neišskirti vadovų valstybės tarnyboje atrankos, veiklos, vertinimo, mokymo, karjeros, rotacijos, atleidimo ypatumai; ribotos vadovų galimybės lanksčiai valdyti žmoniškuosius išteklius ir kt. Koncepcijoje taip pat įvardyta nauja valstybės tarnybos vizija – į veiklos rezultatus ir visuomenės poreikius orientuota, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga, diegianti naujoves, lanksti, skaidri ir konkurencinga valstybės tarnyba (Vaičaitis. 2011).

Pagal valstybės tarnautojų atrankos sistemos vertinimo ir tobulinimo siekiama apžvelgti dabartinę Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą, išnagrinėti užsienio šalių gerąją patirtį ir pateikti siūlymus dėl naujo Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelio. Analizuojant buvo kompleksiskai naudojami įvairūs duomenų rinkimo ir analizės metodai, tokie kaip, teisinio reguliavimo vertinimas, dokumentų ir statistinių duomenų analizė, pusiau struktūruoti interviu, fokus grupės, užsienio šalių praktikos vykdant valstybės tarnautojų atranką analizė, SSGG analizė, kokybinis ekonominis vertinimas, ekspertinis vertinimas, lyginamoji analizė.

Apibendrinus tiek užsienio šalių patirtį, tiek Lietuvos ekspertų, viešojo administravimo institucijų atstovų įžvalgas (ypatingai svarus indėlis į galutinį rezultatą buvo gautas fokus grupių metu pateiktos ekspertų pastabos), buvo pasiūlytas naujas iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelis. Iš dalies valstybės tarnautojų atranka sukėlė daug diskusijų visuomenėje. Prabėgus metams nuo įsigaliojusios naujos tvarkos, jau galima pasakyti, kad ji pasiteisino – vyksta sklandžiai, dauguma atrankoje dalyvavusių žmonių jai pritaria. Taip pat ją teigimai vertina ir viešojo administravimo mokslininkai.

Naująją tarnautojų atrankos sistema siekta išgyvendinti protekcionizmą, favoritizmą bei nepotizmą, kad į valstybės tarnybą nepatektų žmonės, nepajėgūs susidoroti su jiems skiriamomis užduotimis, vadovai, nesugebėsiantys vadovauti įstaigai ar jos padaliniui. Manau, kad tobulinant valstybės tarnybos sistemą einama teisinga linkme. Iš dalies centralizavus atrankos mechanizmą sukurtas tam tikras „sietelis“, pro kurį į valstybės tarnybą nepraleidžiami žmonės, neturintys būtinų gebėjimų. Kadangi testavimas atliekamas kompiuterizuotai, klausimų rinkinys sugeneruojamas likus vos kelioms minutėms iki testavimo, neliko galimybės, kad pretendentai iš kažkur gaus testų atsakymus.

Taigi garantuojamas skaidrumas, objektyvumas ir vienodos sąlygos visiems pretendentams. Tai didina visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba ir padeda į ją pritraukti daugiau kompetentingų specialistų, kurie iki šiol nesiryždavo dalyvauti konkursuose, manydami, kad vis tiek laimės „savas“ žmogus“, – naujosios tarnautojų atrankos privalumai.

Valstybės tarnybos departamentas tarnautojų atrankos sistema ir toliau tobulina. „Departamento specialistai stebi, analizuoja, vertina atsiliepimus apie atranką, pasiūlymus. Atsižvelgdami į specialistus ateityje atranką turi būti tobulinama, kad ji dar labiau atitiktų visuomenės ir įstaigų, organizuojančių konkursus, lūkesčius.

Gera išlaikantys bendrųjų gebėjimų testą sėkmingiau dalyvauja konkursuose

Nuo 2013 metų birželio visi, pretenduojantys į valstybės tarnautojus, laiko centralizuotą bendrųjų gebėjimų testą. Atsakiusieji bent į pusę testo klausimų įgyja teisę 3 metus dalyvauti antrajame atrankos etape – konkursuose įstaigose.

Įdiegus centralizuotą bendrųjų gebėjimų testą siekta eliminuoti iš konkursų į valstybės tarnybą asmenis, testo metu nepademonstravusius pakankamų bendrųjų gebėjimų. Tačiau išaiškėjo ir papildoma šio testo prognostinė vertė. Nors įstaigos, pagal galiojančią tvarką, nėra informuojamos apie pretendentų bendrųjų gebėjimų testo metu surinktą balų skaičių, kaip parodė Valstybės tarnybos departamento atlikta analizė, įstaigų organizuojamus konkursus dažniausiai laimi asmenys, bendrųjų gebėjimų testą išlaikę geriau nei bendras vidurkis. Be to, konkursus net 6 kartus dažniau laimi tie, kurie testą išlaikė iš pirmo karto. Tai rodo, kad geresnius bendruosius gebėjimus ir bendrąsias kompetencijas turintys pretendentai jau konkurso įstaigoje metu sugeba pasinaudoti savo turimu potencialu, o įstaigos pasirenka geriausius kandidatus.

Valstybės tarnybos departamento apklausų duomenimis, daugiau nei pusė laikiusiųjų testą – apie 62 proc. – jį vertina palankiai. Departamentas vykdo ir tiesioginių vadovų, priėmusių pagal naująją tvarką atrinktus tarnautojus, apklausą. Jie taip pat jau įsitikino dabartinės tarnautojų atrankos sistemos privalumais: ji daug skaidresnė, objektyvesnė nei ankstesnė tvarka. Kadangi testuojami bendrieji gebėjimai, o ne konkrečios „iškalto“ žinios, geriau įvertinami žmogaus gebėjimai ir tinkamumas dirbti valstybės tarnyboje. Todėl, manau tapo lengviau atsirinkti tinkamą, perspektyvų tarnautoją, kuris susidoros su jam skiriamomis užduotimis.

Valstybės tarnybos departamentas ir toliau turėtų ieškoti būdų, kaip patobulinti tarnautojų atranką. Pavyzdžiui įtvirtinti pakopinę valstybės tarnautojų atrankos sistemą įdiegus kompetencijų modelį. T. y. asmenys, priklausomai nuo testo rezultatų, galėtų pretenduoti į atitinkamo lygmens pareigas.

Keliant specifinius reikalavimus vadovams geresnis įstaigų valdymas

Asmenims, kurie nori valstybės tarnyboje užimti vadovaujamąsias pareigas, be bendrųjų gebėjimų, reikia patikrinti vadovavimo gebėjimus. Šį patikrinimą centralizuotai atlieka Valstybės tarnybos departamento ekspertai.

Iš 340 žmonių, atvykusių į šį patikrinimą, 261 išlaikė vadovavimo gebėjimų vertinimą ir 3 metus galės dalyvauti konkursuose įstaigose. Pasak Valstybės tarnybos departamento atstovų, ir ši atrankos naujovė yra vertinama palankiai – jai pritaria 80 proc. apklaustų patikrinime dalyvavusių asmenų.

Iki šiol atrenkant vadovus daugiausiai dėmesio buvo skiriama pretendento kvalifikacijai konkrečioje srityje, bet juk geras savo srities specialistas nebūtinai bus ir geras vadovas. Todėl atrenkant vadovus daugiau dėmesio reikėtų skirti jų vadybiniais gebėjimams.“

Šiuo metu vadovų atranka vykdoma dviem etapais. Išlaikę bendrųjų gebėjimų testą pretendentai atvyksta į Valstybės tarnybos departamente vykstantį vadovavimo gebėjimų patikrinimą. 1–2 val. trunkančio interviu su pretendентаis metu Valstybės tarnybos departamento ekspertai visapusiškai įvertina būsimų vadovų stipriąsias ir silpnąsias puses, gebėjimą vadovauti ir būti lyderiu. O įstaigose vykstančio pokalbio metu galima daugiau dėmesio skirti pretendento žinioms ir patirčiai tam tikroje srityje, atitinkamai organizacijos vertybėms ar kultūrai.

Užsienio šalių praktika rodo, kad netinkamo vadovo priėmimas lemia didelius ekonominius ir socialinius nuostolius, nepakankamai efektyvią įstaigos ar jos padalinio veiklą, menką darbuotojų motyvaciją. Taigi, naujoji atrankos sistema tampa svarbia prielaida siekiant pagerinti valstybės ir savivaldybių įstaigų valdymą, padidinti jų veiklos efektyvumą.

Užsienio kalbų mokėjimas tikrinamas ir Valstybės tarnybos departamente

Įsigaliojus naujai atrankos sistemai, pasikeitė ir užsienio kalbų, kurių reikia pagal pareigybės aprašymą, mokėjimo tikrinimas. Trijų ES kalbų – anglų, vokiečių, prancūzų – gebėjimus reikia patikrinti akredituotuose kalbų centruose. Šių centrų yra Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir kai kuriuose kituose miestuose. Jei pareigybei reikalinga kokia kita kalba, jos mokėjimo tikrinimą organizuoja pati konkursą paskelbusi įstaiga.

Turėtų būti galimybė anglų, vokiečių ir prancūzų kalbų mokėjimą patikrinti nemokamai Valstybės tarnybos departamente. Asmenys galėtų patikrinti šių kalbų žinias departamente, jeigu pretenduos į konkursą, kuriame reikalaujama vienos ar daugiau iš šių kalbų. Pavyzdžiui patikrinimą sudarytu dvi dalys: testas raštu ir patikrinimas žodžiu.

Per pirmuosius metus daugiau nei 7300 žmonių patikrino bendruosius gebėjimus – laikė testą, 5922 testą išlaikė, iš jų beveik 1000 tapo valstybės tarnautojais. 340 asmenų patikrino vadovavimo gebėjimus, teigiamai įvertintas buvo 261, iš jų 65 tapo įstaigų ar jų padalinių vadovais.

Apibendrinant ši skyrių, galime pastebėti, kad vientisa, stabili profesionali valstybės tarnyba, gebanti įgyvendinti valstybės tarnybos politiką bei veiksmingai ir atsakingai tarnauti visuomenei – vienas pagrindinių pastaraisiais metais nuolat pabrėžiamų uždavinių. Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas buvo vykdomas įvairiomis kryptimis: tiek sistėmiškai tobulinant valstybės tarnybos teisinį reguliavimą, tiek ir konkrečiomis vadybinėmis ar metodinėmis priemonėmis, skirtos stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį, modernizuojant karjeros plėtros ir darbo užmokesčio sistemas, didinant valstybės tarnybos patrauklumą (Tumėnė, 2012, p.5). Šiomis priemonėmis buvo siekiama optimizuoti žmonių išteklių valdymą bei sukurti profesionalią bei stabilią valstybės tarnybą, atitinkančią Europos Sąjungos galiojančius kriterijus (Brazauskas, A. 2004, p.3)

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Valstybės tarnybos santykiai reguliuojami Valstybės tarnybos įstatymu, kuris nauja redakcija buvo išdėstytas 2013 metais. Lietuvos valstybės tarnybos įstatymo praktinio taikymo analizė rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje procedūrų reguliavimą reikėtų keisti pritaikant prie šiandieninės dinamiškos aplinkos keliamų, kad kvalifikuoti sprendimai turi būti priimami greitai, o sprendimus siūlytų ir juos priimtų kompetentingi valstybės tarnautojai.

Pirmieji žingsniai buvo padaryti 2013m. kuomet nuo berželio 1d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai, kuriais įtvirtinta iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, susidedanti iš dviejų etapų. Pagal šia sistemą, asmenys, ketinantys dalyvauti konkurse ar pakaitinio valstybės tarnautojo atrankoje, turi Valstybės tarnybos departamente pasitikrinti bendruosius gebėjimus. 2013m. bendrųjų gebėjimų testo išlaikomumas buvo 84%, o vadovavimo gebėjimų – 83%. Atsižvelgiant į pirmojo etapo tikslą - atmesti turinčius nepakankamus valstybės tarnybai bendruosius gebėjimus, testų išlaikomumo rezultatas yra vertintinas kaip tinkamas.

Esamas reguliavimas nenustato kokių žinių, įgūdžių, gebėjimų turi turėti tam tikras pareigas einantis valstybės tarnautojas. Atsižvelgiant į šiandieninės tendencijas ir poreikius svarbu standartizuoti reikalavimus valstybės tarnautojams ir juos sisteminti atsižvelgiant į pareigas, kurias eina valstybės tarnautojas.

2. Įvairiose šalyse taikomi skirtingi atrankos principai, metodai ir priemonės. Skirtumai šalyse priklauso nuo pačių organizacijų apimties, finansų, reikiamo darbuotojo kvalifikacinių reikalavimų. Šiuos skirtumus bando suvienodinti organizacija EPSO. Siekiama, jog kuo daugiau šalių priėmimas remtųsi išankstiniu pasiruošimu ir planavimu, tarpusavyje derančiais atrankos etapais, vertinančiais reikiamas žinias ir sugebėjimus planuojamam darbui atlikti. Vis daugiau šalių taiko šį metodą ir tinkamai renkasi ir profesionaliai vertina kandidatų sugebėjimus. Atlikus teisės aktų analizę, galima rasti keletą atrankos į valstybės tarnybą konkurso silpnybes. Decentralizuota tarnautojų atranka lemia tai, kad neužtikrinamas konkurso komisijos narių profesionalumas atrenkant kandidatus, kadangi jie nėra tos srities profesionalai ir jiems trūksta būtinų įgūdžių. Tam tikslui užsienio šalyse samdomi specialūs personalo atrankos specialistai siekiant užkirsti kelią netinkamo kandidato atrinkimui, skaidrumo užtikrinimui. Kaip alternatyva, kitose šalyse, kandidatuojančiam asmeniui suteikiam galimybė eiti pareigas laikinai, taip įgyjant reikalingos darbo patirties ir įgūdžių.

3. Valstybės tarnybos sistema Lietuvoje buvo atidžiai ir nuosekliai tobulinimą tiek teisiniu aspektu, tiek konkrečiomis vadybinėmis, metodinėmis priemonėmis, įvairiomis rekomendacijomis, kuriomis siekta sustiprinti valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių potencialą. Pagrindiniai naujosios atrankos pasikeitimai yra sugriežtintos atrankos taisyklės, kuomet norint pretenduoti į valstybės tarnautojo postą, reikalingas bendrųjų kompetencijų testas, užsienio kalbos testas, centralizuotas vadovavimo gebėjimų įvertinimas. Tikima, kad naujoji tvarka padidins ne tik atrankos skaidrumą, objektyvumą, bet ir padės pasirinkti geriausius gebėjimus turintį specialistą. Remiantis atlikta analize, visgi rekomenduojama tobulinti komisijos sudėties formavimą, siekiant užtikrinti skaidrumą,

efektyvumą bei atrankos komisijos profesionalumą atrinkti gabiausius kandidatus siūloma naudotis atrankos specialistų pagalba arba persiimti patirtį iš EPSO (laikinieji darbuotojai), suteikiant galimybę gabiam ir žinių turinčiam specialistui, bet stokojančiam praktinių įgūdžių, įgyti patirtį

LITERATŪRA

1. Ali, F. *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Praeger Publishers, 2007. 523 p. ISBN 9780275965365.
2. Andriškevičiūtė, J.; et al. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008. 202 p. ISBN 9789955969518.
3. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan page, 2006. 982 p. ISBN 0 7494 4631 5.
4. Andrews, B. Recruitment and Selection in the Irish Civil Service. Seminar on „*Civil Service Recruitment Procedures* "Vilnius, 2006. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-08-10]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/12/48/36752932.pdf>
5. About The Public Appointments Service. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-05-10]. Prieiga per internetą: http://www.publicjobs.ie/publicjobs/about/about_us.htm;jsessionid=4F1EF70B8E8F785E1F69895C1F337C92
6. Bakanauskas, A.; et al. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011. 431 p. ISBN 978-9955-12-738-3.
7. Butautienė, L. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2009, Nr.16. 34 p.
8. Byars, L.L.; ir Rue, L.W. *Human Resource Management*. Boston: Irwin, 1991. 545 p. ISBN 0-256-08113-3.
9. Cardona, F. Priėmimo į Valstybės tarnybą sistemos ES valstybės ir kai kuriose šalyse kandidatėse. Seminaras „*Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas* ", Vilnius, 2006 m. kovo 21-22d. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-07-11]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/38/36762257.pdf>
10. Condrey, S.E. *Handbook of Human Resource Management in Government*. 2nd ed. San Francisco: A Wiley Imprint, 2005. 806 p. ISBN 0-7879-7258-4.
11. Civil Service Commissioners Act, 1956. Prieiga per internetą: <http://www.Irisstatutebook.ie/1956/en/act/pub/0045/sec0015.html#sec15>
12. Cini M., *Norms, culture and the Kinnock White Paper*, in Dimitrakopoulos D.G., *The Changing European*
13. Commission for Public Service Appointments, Annual Report 2010, Government of Ireland 2011, ISSN 1649-8704. Prieiga per internetą: http://www.cpsa.ie/AnnualReport/2011/cpsa_eng/media/cpsa_annual_eng_2010.pdf
14. Commission for Public Service Appointments, *Code of Practice*, Appointment to positions in the civil service and public service. Prieiga per internetą: http://www.cpsa.ie/User_Uploads/Code_of_Practice_for_Appointment_to_Positions_in_the_Civil_Service_and_Public_Service_%28No01-07%29.pdf

15. Commission for Public Service Appointments, About the Commission, [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-07-10]. Prieiga per internetą: <http://www.cpsa.ie/Default.aspx?SID=5&SSID=0>
16. Commission for Public Service Appointments, Setting Reguitment Standards, [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-07-10]. Prieiga per internetą: <http://www.cpsa.ie/Default.aspx?SID=5&SSID=0> Dėl konkursų į Valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, LR Vyriausybės nutarimas, 2002-06-24, Nr. 966, Žin., 2006, Nr. 73-2784.
17. Denhardt. R.B.; ir Denhardt, J.V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 2000, Vol.60, No.6, 549-559 p.
18. Dessler, G. A. *Framework for Human Resource Management*. 5th ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2009. 432 p. ISBN: 0136041531.
19. Dėl LR Vyriausybės 2008-2012 metų programos, LR Seimo nutarimas, 2008 10 09. Nr. XI-52. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/veikla/docs/lrv/15_vyr_programa.pdf
20. Dėl valstybės projektų, finansuotinių pagal 2007-2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonė VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos tiprinimas“, sąrašo Nr. 01 patvirtinimo, LR Vidaus ministro įsakymas, 2009 01 30. Nr. 1V-39.
21. Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos, LR Vyriausybės nutarimas, 2008 04 24, Nr. 685, Žin., 2007, Nr. 50-1922.
22. Edenboroug, R. *Assessment methods in Recruitment, Selection & Performance*. London: Kogan page, 2005. 305 p. ISBN 0-7494-4294-8.
23. Evers, A.; Anderson, N.; ir Voskuij, F.O. *Handbook ofperonnel selection*. s.l.: Blackwell Publishing, 2005, 558 p. ISBN-13: 978-1-4051-1702-9.
24. EPSO Annual Report, Brussels, 2007, 5.p
25. EPSO Annual Mangement Plan, Brussels, 2008 , 6 p.
26. Fayol, H. *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas, 2005. 135 p. ISBN: 995550191X.
27. Galvanauskaitė, E.; ir Jūralevičienė, J. Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr.19, 98108 p. ISSN 1648-2603
28. Hirsch, D. Merit Systems in Western Democracies #1, An Introduction to Merit in Canada, the United States, Britain, Australia, and New Zealand, *The Public Service Commission of Canada*, 1999, 1-28 p.
29. Hunt, S.T. Hiring Succses - The Art and Science of Staffing Assessment and Employe Selection. *San Francisco: Pfeiffer*, 2007. 287 p. ISBN 978-0-7879-9648-2.
30. Ireland: towards an Integrated Public Service, *Public Management Reviews*, OECD, 2008. ISBN 9789264043251.
31. *Ireland: Public Administration Country Profile*, Division for Public Administration and Development Management, United Nations, 2006. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023312.pdf>
32. Jūralevičienė, J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2003, Nr.5, 84-90 p. ISSN 1648-2603.

33. Kandidatai į Valstybės tarnybą susidurs su naujais testais. 2010 12 02 [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-06-11]. Prieiga per internetą: <http://www.15min.lt/naujiena>
34. Korsakaitė, R.; Lobanova, L.; ir Stanilevičienė, A. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika, 2011. 224 p. ISBN 978-9955-28-871-8.
35. LR Konstitucija, 1992 10 25, Žin. 1992, Nr.33-1014.
36. LR Lygių galymibių įstatymas, 2003-11-18, Nr. IX-1826, Žin., 2003, Nr. 114-5115.
37. LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002 07 01, Nr. VIII-1316, Žin., 2002, Nr. 45-1708.
38. LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999 06 08, Nr. VIII-1316, Žin. 1999, Nr. 66-2130, (negalioja nuo 2002-07-01, Nr. IX-855).
39. LR Viešojo administravimo įstatymas, 2002-12-10 Nr. VIII-1234, Žin., 1999, Nr. 60-1945.
40. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2005 m. birželio 10 d. nutartis adm. byloje Nr. A-643-05.
41. LR Konstitucinio Teismo nutarimas, byla Nr. 24/07, 2008-01-22, Žin. 2008-01-24, Nr.10-350. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=313410&p_query=&p_tr2=
42. Masiulis, K. XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 22. ISSN 1648-2603.
43. Masiulis, K.; ir Krupavičius, A. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: Praction, 2007. 432 p. ISBN 978-9955-9981-0-5.
44. Minkevičius, A.; ir Smalskys, V. *Valstybės tarnyba užsienio šalyse; raida ir tendencijos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, 115 p. ISBN 9789955-19-094-3.
45. Oecd. *Government at a Glance 2009*, OECDiLibrary, 2009. 163 p. ISBN:9789264061651. Prieiga per internetą: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2009_9789264075061-en
46. *Overview of the Irish Public Service and the Public Appointment Service*, 2008. Prieiga per internetą: http://www.professioninperspective.com/_userfiles/f893b91f-9936-45d3-bd53-ebbeb79d9449/_userdocuments/irish.pdf
47. *Procedures and Practices of the Top Level Appointments Committee*. Prieiga per internetą: <http://hr.per.gov.ie/files/2011/12/here.pdf>
48. Public service commission. *A toolkit on recruitment and selection*. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021829.pdf>.
49. Public Service management (Recruitment and Appointments) Act, 2004. Prieiga per internetą: <http://www.irishstatutebook.ie/2004/en/act/pub/0033/index.html>
50. Prūsaitienė, L. Kaip keisis Valstybės tarnautojų atranką *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2007, Nr.8. 20-23 p.
51. Palidauskaitė, J. *Etika valstybės tarnyboje*. Kaunas: Technologija, 2010. 501 p. ISBN 978-9955-25-721-9.
52. Perkins, S.J.; ir Shortland, S.M. *Strategic International Human Resource Management*. 2nd ed. London: Kogan page, 2006. 258 p.
53. Peters, G.B. *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai, 2002. 480 p. ISBN: 9986943671.
54. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2003. 324 p. ISBN 9986-850-46-0.

55. Sakalas, A. *Personalo vadyba*. 2-asis patais. ir papild. leid. Vilnius: Margi raštai, 2003. 296 p. ISBN:998609254X.
56. Sandico, C.; ir Kleiner, B.H., How to hire employees effectively, *Management Research News*, 1999, Vol. 22 Iss: 12, 33 - 38 p. ISSN: 0140-9174.
57. Stoner, J.A.F.; Freeman, E.R.; ir Gilbert, D R. *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika, 1999. 647 p. ISBN 9986-850-28-2.
58. Šarmavičius, O. Pavojinga valstybės tarnautoją paversti neigiamu personažu. 2008 11 25. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/portal/start.asp?act=news&Tema=50&Str=25501>
59. Šarmavičius, O. Atrankos į Valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? tarptautinė konferencija „*Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojų pareigas*“, Vilnius, 2006 m. kovo 21-22d. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-07-10]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf>
60. Tuleikienė, L.; Česnuliavičienė, B.; ir Kvietkus A. *Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. 55 p. ISBN: 9986-826-16-0
61. Van-Biesen G *European Personnel Selection Office (EPSO) ,Overview of Civil service selection proceduresin*
62. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, LR Viriausybės nutarimas, 2010 06 02, Nr.715.
63. VTD. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2010 metais ataskaita, Vilnius, 2011. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
64. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, projektas, 2010 02 25. Prieiga per internetą: http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=22364&p_query=&p_tr2=&p_org=231&p_fix=y
65. Van-biesen, G. Overview of Civil Service Selection Procedures in EU Context. Seminar on „Civil Service Recruitment Procedures" Vilnius, 21-22 March 2006. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-07-10]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/39/36762418.pdf>
66. VTD. *Apie valstybės tarnybą*. 2010-05-25. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1278181434>
67. VTD. LR Konstitucinis teismas apie Valstybės tarnybą. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-06-11]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?790699305>
68. Vaidelītė, E.; ir Žaliauskas, G. Lietuvos Valstybės tarnybos įvaizdis visuomenėje ir žiniasklaidoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 31, 9-20 p. ISSN 2029-2872.
69. Vanagas, R. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, 2 (15), 318-327 p. ISSN 1648-9098.
70. Židonis, Ž.; ir Jaskūnaitė, N. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr.28, 89-98 p. ISSN 1648-2603.

PRIEDAI

PRIEDAS Nr.1 Bendrųjų kompetencijų reikalavimai

I.	Bendrosios kompetencijos
1.1.	<i>Vertės visuomenei kūrimas</i> Supranta valstybės paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
1.2.	<i>Organizuotumas</i> Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
1.3.	<i>Patikimumas ir atsakingumas</i> <i>Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.</i>
1.4.	<i>Komunikacija</i> Geba bendrauti su asmeniu ir grupės, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.
1.5.	<i>Analizė ir pagrindimas</i> Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtingas dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.
II	Specifinės ir profesinės kompetencijos Specifinių kompetencijų sąrašas (iš kurio renkamas) nustatomas centralizuotai, profesines kompetencijas nusistato pačios įstaigos pagal pateiktus pavyzdžius ir metodikas.
2.1	<i>Orientacija į klientą</i> Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę.
2.2	<i>Informacijos valdymas</i> Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
2.3	<i>Politinis įžvalgumas</i> Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą.
2.4	<i>Derybų valdymas</i> Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
2.5	<i>Ryšių tinklo kūrimas</i> Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklą, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
2.6	<i>Konfliktų valdymas</i> Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus.
2.7	<i>Tarpkultūrinė komunikacija</i> Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje
2.8	<i>Įtaka</i> Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams.
2.9	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis keliamiems reikalavimams.
	Profesines kompetencijas nusistato pačios įstaigos pagal pavyzdžius ir metodikas.

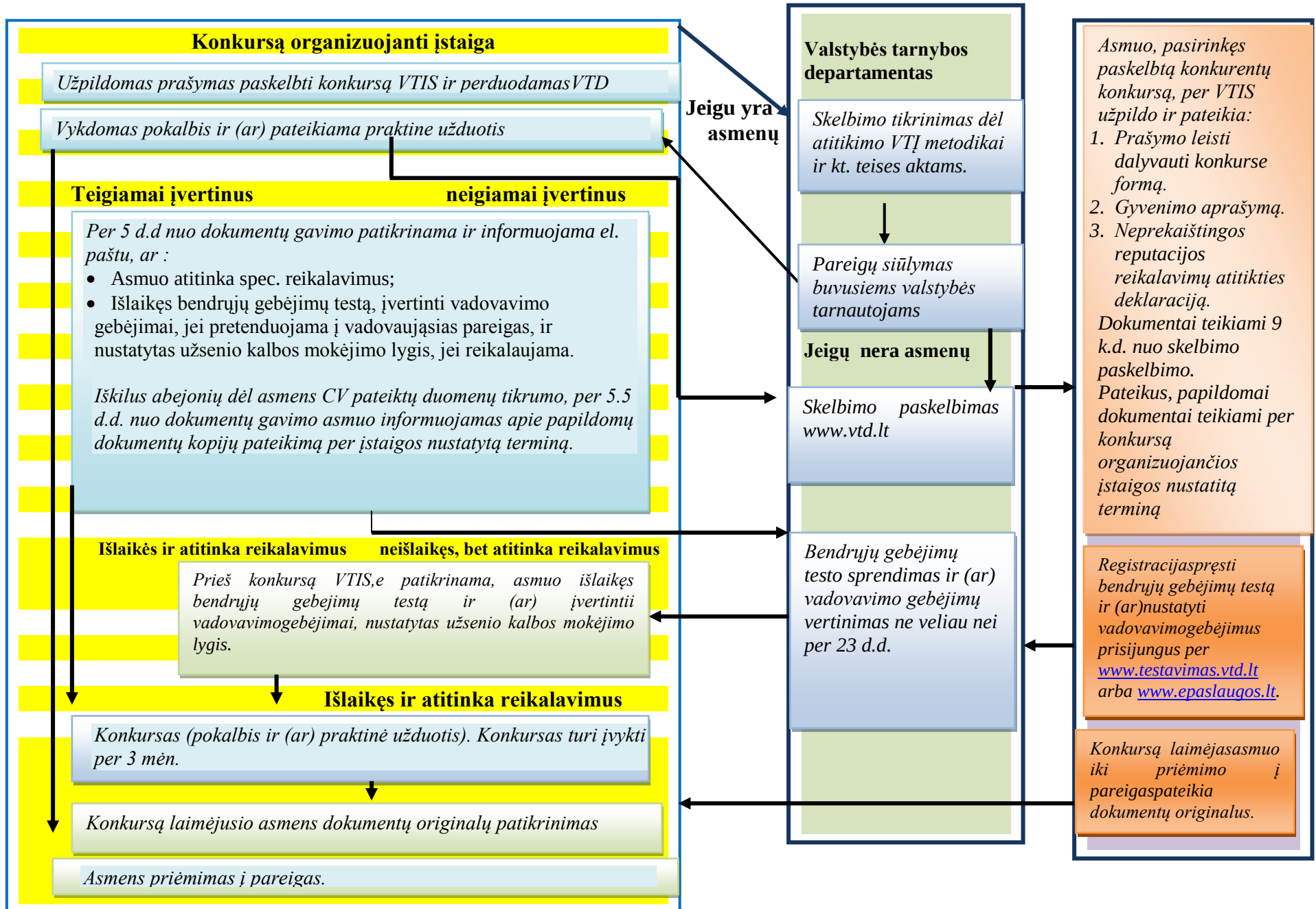
PRIEDAS Nr.2 Valstybės tarnybos vystymasis ir formavimasis nuo nepriklausomybės iki šių dienų. Šaltinis: V. Smalskis, A. Minkevičius 2013m.

Laikotarpis / Etapas	1	2	3	4	5
Nuo 1990 iki 1995 I etapas	Valstybės pareigūnų kvalifikacinės savybės buvo nustatomos ir jų atestacija atliekama voliuntaristiškai.	1992m. Vyriausybės patvirtinta, kad į pareigas galima priimti neterminuotam arba bandomajam laikotarpiui	Valdininkų įstatymas buvo pradėtas rengti 1993m.	1994m. pabaigoje, jau sudarė darbo grupę, šiam įstatymo projektui rengti	1990-1995m.- valstybės tarnybos sistemos formavimas iki Valdininkų įstatymo priėmimo.
Nuo 1995 iki 1999 II etapas	1995m. gegužės 1d. buvo priimtas LR valdininkų įstatymas. Buvo pradėta kurti nuo politikų įtakos nepriklausoma valstybės tarnyba	LR valdininkų įstatyme buvo apibrėžtos A ir B lygio valdininkų sąvokos.	1997m. sukelta darbo grupė rengti Valstybės tarnybos įstatymas	Valdininkų įstatymas neatitiko vakarėtiškųjų standartų ir klasikinių valstybės tarnautojų modelių	1995-1999m. vyko teisiniai pokyčiai, buvo bandoma sukurti efektyvią ir profesionalią valstybės tarnybą.
Nuo 1999 iki 2002 III etapas	1999m. – sukurta valstybės tarnybos sistema, orientuota į karjeros modelį	Apibrėžti valstybės tarnautojų karjeros vystymo principai: kilimas pareigose ir mobilumas valstybės tarnyboje.	Nustatomas valstybės tarnautojų lygiai, kategorijos ir kt. Suformuotas klasikinis tarnybos karjeros modelis.	Valstybės tarnautojus buvo numatoma suskirstyti į tris grupes: karjeros valstybės tarnautojus, politinio pasitikėjimo pagrindu paskirtus valstybės tarnautojus ir viešųjų institucijų vadovus.	Konkurencija užimti konkrečias pareigas buvo vienas pagrindinių veiksnių, turėjusių užtikrinti tarnautojų veiklos kokybę.
Nuo 2002 iki 2008 IV etapas	2002m. liepos 1d. įsigaliojęs naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas sukūrė naują teisinę valstybės tarnybos valdymo aplinką.	2002m. atsisakoma kai kurių karjeros modelio elementų: stažo priimant į valstybės tarnybos pareigas, asmenį galima priimti į bet kurios kategorijos pareigas.	Atsiranda mišri valstybės tarnybos sistema su gero valdymo ir naujo viešojo valdymo elementais, kuri turi ir postų, ir karjeros modelių bruožus.	Nuo valstybės tarnybos įstatymo įsigaliojimo 2002m. buvo keičiamas jau daugiau kaip 20 kartų.	Sudaromos geros sąlygos viešumui, aukštai teikiamų paslaugų kokybei ir atsakomybei už savo priimtus sprendimus įgyvendinti ir plėtoti.
Nuo 2009 iki 2012 V etapas	Nuo 2008m.valstybės tarnybos reformą buvo projektuojama apimant esminius modernizavimo aspektus – vadovų lyderystę, valstybės tarnautojų kompetencijas, darbo apmokėjimo ir veiklos vertinimo sistemos pokyčius.	20011m. – visiems valstybės tarnautojams nustatomas kasmetinės veiklos užduotys, kurių pagrindu pasirašomi abipusiai susitarimai tarp tarnautojo ir jo tiesioginio vadovo bei organizuojamas kasmetinis vertinimas.			2013m.-06-01d.- įsigalioja nauja tvarka vykdant atranką į valstybės tarnybą. Būsimoji valstybės tarnautojai privalo turėti gebėjimų skaičiuoti ir logiškai mąstyti.

PRIEDAS Nr.3 Valstybės tarnautojų (be statutinių) priimtų į pareigas skaičius 2013m. pagal įstaigų grupės

Įstaigų grupės pavadinimas	Konkurso būdu			Be konkurso				Pakeitiniai		
	Iš viso	- tame skaičiuje		Iš viso	- tame skaičiuje			Iš viso	- tame skaičiuje	
		Įstaigų vadovų	Karjeros		Įstaigų vadovų	Politinio (asmeninio) pasitikejimo	Karjeros		Politinio (asmeninio) pasitikejimo	Karjeros
Seimo kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Seimui	44	0	44	384	0	381	3	56	30	26
Teismai, prokuratūros	126	0	126	5	0	0	5	227	0	227
Prezidento kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Prezidentui	9	0	9	5	0	5	0	0	0	0
Vyriausybės kanceliarija ir įstaigos, atskaitingos Vyriausybei	83	1	82	8	0	6	2	27	5	22
Ministerijos	92	0	92	100	0	90	10	94	0	94
Įstaigos, pavaldžios Aplinkos ministerijai	105	3	102	4	0	0	4	36	0	36
Įstaigos, pavaldžios Energetikos ministerijai	7	0	7	0	0	0	0	0	0	0
Įstaigos, pavaldžios Finansų ministerijai	101	0	101	1	0	0	1	24	0	24
Įstaigos, pavaldžios Krašto apsaugos ministerijai	17	0	17	1	0	0	1	5	0	5
Įstaigos, pavaldžios Kultūros ministerijai	16	0	16	1	0	0	1	5	0	5
Įstaigos, pavaldžios Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai	184	0	184	13	0	0	13	128	0	128
Įstaigos, pavaldžios Susisiekimo ministerijai	34	0	34	2	0	0	2	12	0	12
Įstaigos, pavaldžios Sveikatos apsaugos ministerijai	27	0	27	1	0	0	1	13	0	13
Įstaigos, pavaldžios Švietimo ir mokslo ministerijai	1	0	1	0	0	0	0	5	0	5
Įstaigos, pavaldžios Teisingumo ministerijai	47	0	47	3	0	0	3	8	0	8
Įstaigos, pavaldžios Ūkio ministerijai	11	1	10	0	0	0	0	1	0	1
Įstaigos, pavaldžios Vidaus reikalų ministerijai	157	0	157	8	0	0	8	25	0	25
Įstaigos, pavaldžios Žemės ūkio ministerijai	103	0	103	3	0	0	3	66	0	66
Ministrų valdymo sritims nepriskirtos valstybės institucijos ir įstaigos	484	0	484	0	0	0	0	109	0	109
Savivaldybių institucijos ir įstaigos	23	6	17	64	5	45	14	23	2	21
Iš viso:	1671	11	1660	603	5	527	71	864	37	827

PRIEDAS Nr.4 Valstybės tarnautojo priėmimo tvarka nuo 2013m. birželio 1d.



PRIEDAS Nr.5 Kaip tapti valstybės tarnautoju nuo 2013m. birželio 1d.

