

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LIGITA URBONIENĖ

LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO  
GALIMYBĖS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Vainius Smalskys

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO  
GALIMYBĖS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. Vainius Smalskys

2016

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2016

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. L. Urbonienė

2016 04 15

VILNIUS

2016

# TURINYS

PAVEIKSLAI.....	4
LENTELĖS .....	5
PRIEDAI .....	6
ŽODYNAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PRIELAIDOS.....	10
1.1. MODERNIOS VALSTYBĖS TARNYBOS SAMPRATA .....	10
1.2. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS MODELIS .....	19
1.3. PRIĖMIMAS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ .....	22
1.4. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO RAIDA LIETUVOJE.....	25
1.4.1. Valstybės tarnybos raidos aspektai 1990 - 1995 m.....	25
1.4.2. Valstybės tarnybos raidos vertinimas 1995 - 2002 m.....	28
1.4.3. Modernizavimo iššūkiai valstybės tarnyboje 2002 - 2009 m.....	31
1.4.4. Valstybės tarnybos reformų analizė 2009 - 2016 m.....	35
2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	39
2.1 TYRIMO PROJEKTAVIMAS.....	39
2.2. TYRIMO METODAI .....	39
2.3. TYRIMO INSTRUMENTAS.....	40
2.4. PASIRUOŠIMAS TYRIMUI IR ATLIKIMAS.....	41
2.5. VALSTYBĖS TARNYBOS DEPARTAMENTO VEIKLOS APRAŠYMAS.....	42
3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBIŲ VERTINIMO TYRIMAS ....	45
3.1. ŠIUO METU GALIOJANČIO VALSTYBĖS TARNYBOS ĮSTATYMO IR NAUJO ĮSTATYMO PROJEKTO ĮSTATYMO PATAISOMS LYGINAMOJI ANALIZĖ .....	45
3.2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBIŲ VERTINIMAS.....	49
IŠVADOS.....	58
PASIŪLYMAI .....	60
LITERATŪRA.....	61
SANTRAUKA .....	66
SUMMARY .....	66
PRIEDAI .....	67

## PAVEIKSLAI

<i>1 pav.</i> Valstybės tarnybos bendrasis valdymas.....	14
<i>2 pav.</i> Valstybės tarnautojų teisės.....	16
<i>3 pav.</i> Valstybės tarnautojų pareigybių klasifikavimas.....	17
<i>4 pav.</i> Informacija apie faktiškai dirbančių asmenų einamas pareigas.....	17
<i>5 pav.</i> Valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai.....	18
<i>6 pav.</i> Socialinės ir kitos garantijos.....	20
<i>7 pav.</i> Kandidavimo į valstybės tarnybą schema.....	22
<i>8 pav.</i> Bendrieji reikalavimai.....	23
<i>9 pav.</i> Centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą privalumai.....	24
<i>10 pav.</i> Valstybės tarnautojo apibrėžimas.....	26
<i>11 pav.</i> Tuometiniai valstybės tarnybos bruožai.....	27
<i>12 pav.</i> Valstybės tarnybos apibrėžimas.....	28
<i>13 pav.</i> Valstybės tarnybos pagrindiniai valdymo principai.....	30
<i>14 pav.</i> Šiuolaikinė žmoniškųjų išteklių valdymo sistema.....	37
<i>15 pav.</i> Valstybės tarnybos departamento struktūra.....	44
<i>16 pav.</i> Ekspertų klasifikavimas.....	50
<i>17 pav.</i> Valstybės tarnybos funkcionavimo vertinimas.....	52
<i>18 pav.</i> Efektyviausias laikotarpis valstybės tarnyboje.....	55

## LENTELĖS

1 lentelė. Lietuvos viešojo valdymo modernizavimas.....	11
2 lentelė. Valstybės tarnautojų pareigos.....	15
3 lentelė. Atviros ir uždaros valstybės tarnybų ypatybės.....	19
4 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos modelių charakterizuojantys požymiai.....	21
5 lentelė. Dabartinis Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo vertinimas.....	51

## PRIEDAI

1 priedas. Valstybės tarnybos nuo 1990 iki 1995 m. sistemos formavimasis.....	68
2 priedas. Valstybės tarnybos nuo 1995 m. iki 2002 m. sistemos formavimasis.....	69
3 priedas. Valstybės tarnybos nuo 2002 iki 2009 metų laikotarpį.....	71
4 priedas. Valstybės tarnybos nuo 2009 iki 2016 metų laikotarpį.....	73
5 priedas. Interviu klausimynas.....	75

# ŽODYNAS

Agreguoti – sujungti į vieną.

Autonominis - nepriklausomas nuo aplinkos, išorės veiksmų, galintis veikti vienas, savarankiškai.

Deputatas - renkamas atstovaujamojo valstybinio valdžios organo narys.

Doktrina - tam tikros žinių srities (filosofijos, teologijos, politikos) pažiūrų visuma, būdinga kuriam nors mąstytojui, mokyklai; kartais teorija, mokslas, sistema, politinė programa.

Ekonomija - taupus medžiaginių ar piniginių išteklių naudojimas, taupymas.

Geopolitika - burž. ideologijos doktrina, teigianti, kad valstybių vystymosi tendencijas, ekspansiją, kitus visuomeninius politinius reiškinius daugiausia lemia geografiniai faktoriai.

Ideologija - visuomenės ek. santykių atspindys, jų socialinių principų pagrindimo teorija, skleidžiama įvairiomis visuomeninės sąmonės formomis (filosofija, politika, teise, menu, religija).

Imponuoti - kelti pagarbą, daryti teigiamą įspūdį, patikti.

Koalicija - sąjunga, susitarimas siekti kokio nors tikslo: kelių politinių partijų susitarimas, norint sudaryti vyriausybę tų partijų turimos parlamente bendros atstovų daugumos pagrindu, kai nė viena partija parlamente neturi.

Koncepcija - pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata; daugumos.

Konsoliduoti - sustiprinti, sutvirtinti, sutelkti.

Koordinuoti - derinti veiksmus, padėti.

Nepotizmas - tarnybinės padėties naudojimas giminėms proteguoti.

Optimizacija - projektuojamo, kuriamo objekto (konstrukcijos, plano, proceso) geriausio varianto nustatymas.

Paradigma - teorinių ir metodologinių prielaidų, kuriomis remiasi konkretus mokslinis tyrimas, visuma.

Protekcionizmas - valstybės ekonomikos politika, kuria nacionalinė ekonomika saugoma nuo kitų šalių konkurencijos arba kuria plečiamos jos užsienio rinkos.

Subjektyvus - priklausantis nuo subjekto, turintis jo savybių.

Suponuoti - turėti kaip prielaidą, kaip sąlygą, numatyti.

Unifikuoti – vienodinti, daryti vienos normos, vieno standarto, pavidalo.

Verbuoti - rinkti savanorius kuriam nors reikalui, telkti.

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Valstybės tarnyba neatsiejama nuo kasdienio visuomenės poreikių tenkinimo, todėl labai svarbus aspektas tampa valstybės tarnybos modernizavimas, kad sistema veiktų sklandžiai ir efektyviai. Valstybės tarnyba – tai teisinių santykių visuma, atsirandanti dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos, valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, įgyvendinant ir užtikrinant valstybės valdymo srities politiką. Valstybė, kaip darbdavys turi užtikrinti nenutrūkstamą, skaidrų ir kokybišką viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą. Todėl vienas pagrindinių įstatymų, kuris reglamentuoja valstybės tarnybos veiklą, tarpusavio santykius, atsakomybę, teises ir pareigas, tai - Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas.

Modernizavimas – potencialus siekis įgyvendinti daugelį tikslų. Todėl valstybės tarnybos sistemos modernizavimas galėtų būti įvardintas, kaip trūkumų pašalinimo būdas, naujų galimybių ieškojimas, veiklos efektyvumo padidinimas. Tai ypač veikia padidėję visuomenės poreikiai, pasikeitusios vertybės, siekis skaidrumo vykdomai politikai.

**Temos iširtumas.** Lietuvos valstybės tarnybos sampratą, institucijų valdymą ir ypatumus nagrinėjo: R. Rekašienė, T. Sudnickas (2014), E. Butkevičienė, E. Vaidelytė, G. Žvaliauskas (2009), J. Palidauskaitė (2009), A. Laurinavičius (2010), N. Glebovė (2010), V. A. Vaičaitis (2011), A. Bukauskas, B. Žuromskaitė (2007). Lietuvos valstybės tarnybos raidą analizavo: V. Smalskys, A. Minkevičius (2013), J. Juralevičienė (2005), L. Paukštytė (2008). Išplėtotą viešojo valdymo reformų tema, koncepcijų taikymas: C. Pollitt, G. Bouckaert, V. (2003), V. Smalskys (2010), V. Nakrošis (2011), A. Raipa (2015), S. Pivoras, E. Visockytė (2011), J. Čyžiūtė (2009). Nagrinėtas „Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požūriai“ – J. E. Lane (2001). Apie viešojo sektoriaus produktyvumo didinimą nagrinėjo – Rosen Ellen Doree (2007). „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos“ analizavo V. Nakrošis, Jan-Hinrik Meyer – Sahling (2009). Tai rodo, jog valstybės tarnybos modernizavimas yra svarbi ir aktuali tema.

**Darbo naujumas.** Šiame darbe siekiama išanalizuoti Lietuvos valstybės tarnybos raidos formavimosi ir modernizavimosi procesą. Nuo 1990 metų valstybės tarnybą reglamentavusių teisės aktų iki šiuo metu galiojančio Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo. Kad būtų atskleisti šiuo metu esantys valstybės tarnybos sistemos trūkumai, kurie apsunkina funkcionavimą. Lyginamąja analize nagrinėjamas dabartinis galiojantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas su nauju siūlomą projektu įstatymo pataisoms. Atliktas Valstybės tarnybos departamente dirbančių valstybės tarnautojų – ekspertų tyrimas, kuriuo galima įvertinti ir numatyti tolimesnes valstybės tarnybos modernizavimo galimybes.

**Tyrimo objektas** – valstybės tarnybos modernizavimosi procesas.

**Tyrimo problema** – Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo trūkumai.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti valstybės tarnybos raidos formavimosi ir modernizavimosi



procesą ir galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgti mokslinę literatūrą valstybės tarnybos sampratą ir Lietuvos valstybės tarnybos modelio bruožus.
2. Išnagrinėti priėmimo į valstybės tarnybą galimybes ir reikalavimus.
3. Išanalizuoti Lietuvos valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi raidą.
4. Palyginti šiuo metu galiojantį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą su pateiktu siūlomu, nauju įstatymo projektu.
5. Pateikti valstybės tarnybos modernizavimosi vertinimą.

**Darbo hipotezė** – šiuo metu galiojantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas apsunkina valstybės tarnybos sistemą ir todėl yra keistinas.

**Darbe naudoti informacijos rinkimo ir tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, internetinių šaltinių, įstatymų, teisinių dokumentų analizė, aprašomasis metodas, lyginamasis metodas, atliktas kokybinis tyrimas – iš dalies struktūruotu interviu metodu. Gauti duomenys susisteminti ir apibendrinti.

**Darbo praktinis reikšmingumas.** Šiame darbe suformuluoti teoriniai ir praktiniai argumentai. Empiriniu būdu nustatyti faktai susistemino ir pagilino prieš tai žinomus aspektus apie valstybės tarnybos funkcionavimą. Kokiomis sąlygomis pradėjo formuotis ir kiek šiandien yra pažengusi Lietuvos valstybės tarnyba teikianti viešąsias ir administracines paslaugas visuomenei. Gauti rezultatai leidžia pasiūlyti valstybės tarnybos departamentui ir vidaus reikalų ministerijai, kaip pagerinti ir padaryti efektyvesnę valstybės tarnybos funkcionavimą. Atliktas tyrimas patvirtino iškeltą hipotezę, kad šiuo metu galiojantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas apsunkina valstybės tarnybos sistemą ir todėl reikalingas naujo įstatymo priėmimas.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš pagrindinių trijų struktūrinių dalių. Pirmoje darbo dalyje remiantis moksline literatūra apžvelgiami valstybės tarnybos teoriniai aspektai ir valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi raida. Apibrėžiama valstybės tarnybos samprata ir išnagrinėjami valstybės tarnybos modelio bruožai. Pateikiami priėmimo į valstybės tarnybą pagrindiniai būdai ir reikalavimai. Analizuojama nuo 1990 m. valstybės tarnybą reglamentavusių teisės aktų iki šiuo metu galiojančio Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo. Antroje darbo dalyje apžvelgiama valstybės tarnybos funkcionavimo, modernizavimo tyrimo metodologija. Trečioje darbo dalyje yra išanalizuoti valstybės tarnybos funkcionavimo trūkumai, pagal šiuo metu galiojantį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą ir pateiktą naują projektą įstatymo pataisoms, bei atliktas valstybės tarnybos funkcionavimo, modernizavimo tyrimas. Darbas susideda iš 18 paveikslų, 5 lentelių ir 5 priedų. Darbo metu panaudota 60 literatūros šaltinių. Darbo apimtis 66 puslapiai (be priedų).

# 1. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PRIELAIIDOS

## 1.1. MODERNIOS VALSTYBĖS TARNYBOS SAMPRATA

Kiekvienos šalies susiformavęs valstybės tarnybos modelis parodo jos pamatų tvirtumą, kuriam susiformuoti turėjo įtakos istorinis, teisinis, kultūrinis ir politinis paveldas. Anot L. Paukštytės (2008, p.64), šiuolaikinės kontinentinės Europos valstybės tarnybos atsiradimas siejamas su XVII-XVIII a. Prūsija, kurioje buvo sukurta efektyvi valstybės administracija. Pasak V. Smalskys (2008, p. 30), „profesionalios valstybės tarnybos atsiradimas Lietuvoje siejamas su Lenkijos-Lietuvos karaliaus Stanislovo Augustino administracinėmis reformomis antrojoje XVIII a. pusėje“.

Daugelis Vakarų ir Vidurio Europos valstybių reformuoja viešojo sektoriaus valdymą, kuris neabejotinai veikia ir valstybės tarnybos sistemą. XX a. devintame dešimtmetyje Lietuvos karjeros valstybės tarnybos modelį, kuris aprūpino valstybės tarnautojus socialinėmis garantijomis, pradėjo keisti postų sistemos modelio elementai.

Mokslinėje – praktinėje konferencijoje „Valstybės tarnyba – laikas pokyčiams“ V. Smalskys analizuodamas įvairių šalių valstybės tarnybos reformų aspektus teigė, kad anglosaksų valstybėse pradėjo formuotis – postų sistemos modelis, orientuotas labiau į darbo veiklos rezultatus ir verslo vadybos principus. Šioje postų sistemoje atlyginimai visiškai nepriklauso nuo darbo stažo, tai lemia darbo rezultatai. Tačiau akceptuojamas stažas ne tik valstybės tarnyboje, bet ir kitoje organizacijoje. Yra išskiriami trys pagrindiniai modeliai, kurie tartum konkuruoja tarpusavyje. Tai yra karjeros, postų ir mišrusis sistemos modelis, kuris gali turėti daugiau postų, arba daugiau karjeros sistemos modelio bruožų.

Manytina, kad visos reformos yra gimusios anglosaksų valstybėse. Iš pradžių Naujoji Zelandija, JAV ir D. Britanija, galiausiai tai perima ir kontinentinė Europa, tame tarpe ir Lietuva. Vidurio Europos valstybėse po komunizmo žlugimo, daugiausia įsitvirtino mišrus valstybės tarnybos modelis, kuris sujungia karjeros ir postų sistemos elementus. Žinoma gryno pavidalo modelis ir nefunkcionuoja, daugiau ar mažiau nulemia skirtingi elemento bruožai.

Senosiose kontinentinės Vakarų Europos valstybėse vyrauja valstybės tarnybos modeliai, grindžiami karjeros elementais. Antai Belgijos, Vokietijos, Prancūzijos, Liuksemburgo valstybės tarnybos modelyje yra daugiausia karjeros elementų. D. Britanijoje vyrauja postų sistemos modelis, greičiausiai todėl, kad ji buvo veikiamą „naujosios viešosios vadybos“ reformų. Dalis Europos pereina prie „Public service“ principų, tai yra kuriama viešoji tarnyba pagal pagrindinio darbo turinį ir pobūdį skirstoma į profesinius korpusus (mokytojus, teisėjus, medicinos darbuotojus, policininkus, diplomatus kt.). Valstybės tarnautojai sudaro vieną iš profesinių korpusų. V. Smalskio

vertinimu, „vis labiau tampa aktualūs „Gero valdymo principai“ - politinis neutralumas, skaidrumas, demokratinis vadovavimo stilius, didesnis tarnautojų įtraukimas į problemų sprendimus, tarnystė viešajam interesui ir tyrimais ir faktais grįstos politikos formavimas ir įgyvendinimas“.

Pasak, A. Vaisvalavičiūtės (2009, p. 329), viešojo sektoriaus modernizavimas valstybės tarnybai iškelė naujų iššūkių, nes nuo profesionalumo, veiklos kokybės priklausomas tapo valstybės įvaizdis, visuomenės pasitikėjimas valdžios institucijomis, veiksmingas finansinių išteklių paskirstymas, socialinės ir ekonominės plėtros galimybės.

A. Raipa (2015, p. 9) teigia, kad viešojo valdymo reformų kokybę priklauso nuo reformų būtinumo, reformų ideologijos parengimo lygmens, lyderystės faktorių ir reformų politikos strateginio prioriteto nustatymo ir įgyvendinimo mechanizmo galimybių panaudojimo bei sistemingo reformų proceso eigos vertinimo. Galima teigti, kad vis tik reformos, tai kompleksiškas reiškinys įtvirtinantis inovatyvios veiklos principus viešajame valdyme.

Kaip teigia E. Butkevičienė, E. Vaidelytė ir G. Žvaliauskas (2009, p.36) šiuolaikinės valstybės tarnybos koncepcija grindžiama trimis pagrindiniais požūriais: pirma - tradiciniu, antra - naująja viešąja vadyba ir trečia - naująja valstybės tarnyba. Tradicinis akcentuoja biurokratinio valdymo aspektus. Naujoji viešoji vadyba yra orientuota į verslo sektoriuje pripažintus vadybinius sėkmės principus. Nauja valstybės tarnyba yra akcentuojanti naujojo tipo vadovo, kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmenį. Visa tai įtakoja besiformuojantį valstybės tarnybos valdymą. Norint geriausiai atskleisti Lietuvos valstybės tarnybos formavimosi raidą, būtų tikslinga suskaidyti į etapus, kurie ir atspindėtų kiekvieną atitinkamą laikotarpį. Todėl reikėtų atkreipti dėmesį į žemiau pateiktą 1 lentelę, kuri sudaryta remiantis Lietuvos valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi raidos aspektais ir detaliau kiekvieno etapo išnagrinėta nuo 1.3 skyriaus.

*1 lentelė. Lietuvos viešojo valdymo modernizavimas*

<i><b>Etapai</b></i>	<i><b>Data</b></i>	<i><b>Apibendrinimas</b></i>
I	1990-1995m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tai valstybinio valdymo institucijų pertvarkų laikotarpis, kuriamos naujos institucijos, formuojami tarnautojų, pareigūnų korpusai.</li> <li>● Daugiausia dėmesio skiriama Lietuvos tarptautiniam pripažinimui, įtvirtinimui.</li> <li>● Svarbiausia buvo lojalumas valstybei, o ne kvalifikacija.</li> <li>● Skiriama daugiausia dėmesio valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui ir socialinėms garantijoms.</li> <li>● Nebuvo suvokta, kad profesionali valstybės tarnyba gali užtikrinti viešojo administravimo efektyvumą.</li> <li>● Nebuvo vientisos teisinės bazės, todėl šis laikotarpis įvardintas chaotiškas ir spontaniškas.</li> <li>● Pradėti kurti valstybės tarnybą grindžiantys teisės aktai.</li> </ul>

I lentelės tęsinys

II	1995-2002 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1995 m. priimtas Valdininkų įstatymas su postų modelio bruožais.</li> <li>● Didžiausias dėmesys pradėtas skirti kvalifikuotai valstybės tarnybai.</li> <li>● Įstatymais buvo akcentuojama tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo svarba, tik nenumatyti karjeros vystymo mechanizmai.</li> <li>● Šis įstatymas neatitiko vakarietišku standartų ir klasikinių valstybės tarnybos modelių. Kai kurios nuostatos prieštaravo LR Konstitucijai.</li> <li>● 1999 m. priimtas LR Valstybės tarnybos įstatymas. Tai šiuolaikinės teisiniu pagrindu reglamentuotos valstybės tarnybos pradžia.</li> <li>● Apibrėžti karjeros vystymo principai: kilimas pareigose ir mobilumas tarnyboje. Nustatyti tarnautojų lygiai ir kategorijos. Tačiau, tai tapo uždara, naujų asmenų neįsileidžianti sistema.</li> <li>● Suformuotas klasikinis, artimas kontinentinės Europos šalių valdymo tradicijos valstybės tarnybos karjeros modelis.</li> </ul>
III	2002-2009m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2002 m. - priimta nauja LR Valstybės tarnybos įstatymo redakcija.</li> <li>● Atsisakyta kai kurių karjeros elementų (priėmimas į bet kurios kategorijos pareigas, atsisakyta stažo reikalavimo priimant į tarnybą).</li> <li>● Praplėsta atlyginimų sistema, susiejant su veiklos veiksmingumu ir kvalifikacija. Įdiegtos skatinimo ir motyvavimo sistemos, karjeros galimybės, išplėstos socialinės ir kitos garantijos.</li> <li>● 2004 m. įstojimas į ES atvėrė duris į informacinių technologijų teikiamas greitesnes, patogesnes, prieinamesnes viešąsias paslaugas.</li> <li>● Tai mišraus valstybės tarnybos modelio su gero valdymo ir naujojo viešojo valdymo elementais atsiradimo metai.</li> <li>● Vėlesniais metais buvo siekiama tik tobulinti įstatymą ir diegti minėtus elementus.</li> </ul>
IV	2009-2016m. (Valdant tiek A. Kubiliaus, tiek A. Butkevičiaus Vyriausybėms)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sunkmečio sąlygomis suvaldytas valstybės tarnybos augimas ir naujų įstaigų steigimas (2008-2012m.).</li> <li>● Pradėta žmogiškųjų išteklių valdymo reforma, taikomi pažangaus ir įrodymais pagrįsti valdymo principai.</li> <li>● Toliau reformuojamas mišrus modelis siekiant didesnio viešojo valdymo efektyvumo, plačiau diegiant naujosios viešosios vadybos elementus, priartinant prie postų modelio, kuriame vyrauja verslo vadybos principai.</li> <li>● Nauja atrankos sistema. Pirminė atranka centralizuota (pritrauktos privačios bendrovės padeda tobulinti atrankos sistemą). Atminties testus pakeitė logikos ir bendrųjų gebėjimų vertinimo testai.</li> <li>● Vadovaujančias pareigas einantiems asmenims atliekamas centralizuotas vadovavimo gebėjimų patikrinimas, taip pat užsienio kalba.</li> <li>● Pokyčiai tarnautojų kvalifikacijos kėlimo organizavime (įtvirtinamos naujos mokymo formos-mokymasis veikloje, kolegų mokymas, saviugda).</li> <li>● Sukurta ir įdiegta valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema ir registras.</li> </ul>

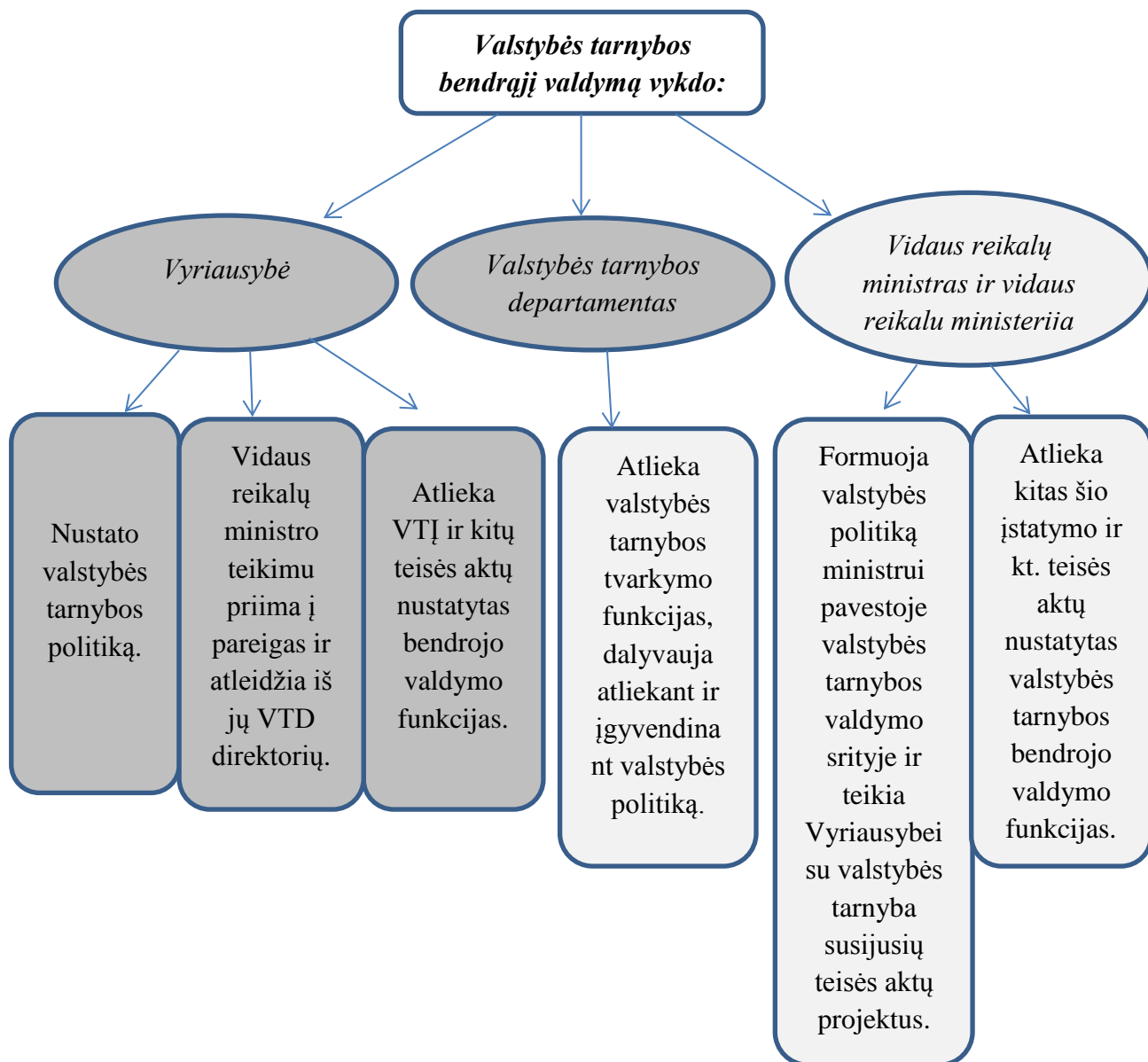
Sudaryta darbo autorės pagal išnagrinėtą valstybės tarnybos modernizavimosi raidos procesą, kuris pateiktas 1.3 skyriuje.

Pagal išnagrinėtus duomenis, Lietuvos viešojo valdymo formavimasis prasidėjo nuo 1990 metų, kada pradėti kurti pavieniai teisės aktai. Priėmus Valdininkų įstatymą 1995 m. - įkurta vientisa teisinė bazė reglamentuojanti visą valstybės tarnybos veiklą. Priėmus Valstybės tarnybos įstatymą 1999 m., šį laikotarpį galima įvardinti, kaip šiuolaikinės teisiniu pagrindu reglamentuotos valstybės tarnybos pradžia. Todėl, kad vėlesniais metais yra keičiamos tik įstatymo nuostatos siekiant pašalinti sistemos funkcionavimo trūkumus. Reikėtų paminėti, kad penktajame etape, tiek konservatorių, tiek socialdemokratų koalicinės vyriausybės vykdė ir vykdo panašią valstybės tarnybos modernizavimo politiką, tik socialdemokratai tai daro nuosaikiau. Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad valstybės tarnybos valdymo procesas yra nuolatos tobulinamas, siekiama veiksmingesnės, skaidresnės ir efektyvesnės valstybės tarnybos.

Kaip teigia mokslininkai V. Smalskys ir E. Skietrys (2008, p.62), naujos XXI a. viešojo administravimo užduotys reikalauja gero ir paslaugaus piliečių aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, viešųjų paslaugų plėtimo, paslaugų pritaikymo prie vis labiau segmentuotos visuomenės, aktyvaus bendradarbiavimo su piliečiais, aktyvios pagalbos politikos sričiai.

Grįžtant prie pagrindinio šio skyriaus tikslo – valstybės tarnybos sampratos nagrinėjimo, galima teigti, kad vienas pagrindinių viešojo administravimo elementų yra valstybės tarnyba. Valstybės tarnautojai priešingai nei paprasti darbuotojai, kurie dirba pagal darbo sutartį turi užtikrinti nenutrūkstamą tarnavimą visuomenei, tai yra viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą. Sugebėti kompetentingai vykdyti numatytas funkcijas, bei būti atsakingiems prieš visuomenę. Valstybė, kaip darbdavys turi užtikrinti profesionalią, veiksmingą bei nešališką tarnybą. Todėl įstatymais ir kitais numatytais teisės aktais yra kontroliuojamas ir reguliuojamas valstybės valdymo mechanizmas.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo (toliau trumpinama - LR VTĮ) ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimui užtikrinti yra įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas (toliau trumpinama - VTD). Jo pagrindinis tikslas – dalyvauti formuojant visuomenės poreikius atitinkančią, atsakingą ir atskaitingą už veiklos rezultatus, diegiančią naujoves, lanksčią, skaidrią ir konkurencingą valstybės tarnybą (VTD internetinis tinklalapis). Todėl galima įvardinti, kad moderni valstybės tarnyba – tai skaidri, profesionali, lanksti sistema, gebanti konkuruoti su privačiu sektoriumi, diegianti naujoves bei orientuota į veiklos rezultatus, tai yra kokybiškas paslaugas. Vienas svarbiausių valstybės tarnybos, kaip sistemos funkcionavimo veiksnių, tai yra valdymas. Pagal LR VTĮ XI skyriaus 48 straipsnį, pateikiama valstybės tarnybos bendrojo valdymo schema, žiūrėti (toliau – žr.) į 1 paveikslą.



*1 pav.* Valstybės tarnybos bendrasis valdymas

Sudaryta autorės pagal: LR VTĮ XI skyrius, 48 straipsnį.

Galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnybos valdymą vykdo Vyriausybė nustatydamą valstybės tarnybos politiką ir vidaus reikalų ministro teikimu priima į pareigas ir atleidžia iš jų VTD direktorių. Taip pat atlieka LR VTĮ ir kitų teisės aktų nustatytas bendrojo valdymo funkcijas. VTD yra Vyriausybės įstaiga, atliekanti valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas, dalyvauja formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką valstybės tarnybos srityje. Vidaus reikalų ministras ir vidaus reikalų ministerija formuoja politiką šioje srityje ir teikia teisės aktų projektus, bei atlieka kitas nustatytas bendrojo valdymo funkcijas.

Šiuo metu galiojančiame LR VTĮ I skyriaus 2 straipsnyje, valstybės tarnybos sąvoka apibrėžiama, kaip teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam

pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu visuma.

Valstybės tarnautojai yra skiriami į šias pareigas valstybės pagal galiojantį LR VTĮ, kuriuo yra grindžiami tarpusavio santykiai. Todėl įgijus šį statusą valstybės tarnautojai privalo vadovautis šiuo įstatymu ir atlikti šias išvardintas pareigas, kurios nurodytos 2 lentelėje. Beje, įstatymai, arba jų pagrindu priimti teisės aktai (nuostatai, statutai, veiklos reglamentai ir kt.) gali nustatyti ir kitų valstybės tarnautojų pareigų.

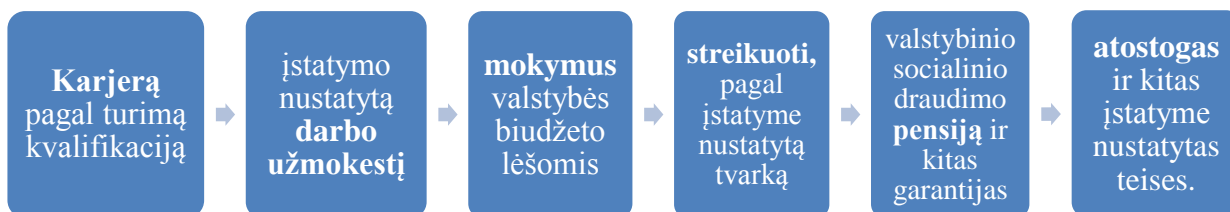
2. lentelė Valstybės tarnautojų pareigos.

<b>VALSTYBĖS TARNAUTOJAI PRIVALO:</b>
1. Laikytis LR Konstitucijos, įstatymų ir kitų teisės aktų.
2. Būti lojalūs Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai.
3. Gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams.
4. Tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku atlikti pavedamas užduotis.
5. Laikytis LR VTĮ, kituose teisės aktuose nustatytų veiklos etikos principų ir taisyklių, vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, teisės aktų nustatyta tvarka deklaruoti privačius interesus, nepiktnaudžiauti tarnyba.
6. Laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidaus tvarkos taisyklių.
7. Teisės aktų nustatyta tvarka teikti informaciją apie savo tarnybą.
8. Mokyti įstatymo nustatyta tvarka.
9. Nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija kitaip, negu nustato įstatymai, ar kiti teisės aktai;
10. Nesinaudoti valstybės ar savivaldybių nuosavybe ne tarnybinei veiklai.
11. Nedalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos (darbo) laiko kitiems tikslams, nebent įstatymas nustato kitaip.

Sudaryta darbo autorės remiantis LR VTĮ, IV skyriaus 15 straipsniu.

Kiekviena pareigybė turi savitumo, tačiau ši išskirtinė tuo, kad yra nuolat lydima viešumo ir nešama didelės atsakomybės prieš visuomenę. Tarnyba suponuoja gana aukštus kvalifikacinius, profesinius reikalavimus valstybės tarnautojams, kurie vienasmeniškai priima sprendimus, jiems nuolat reikia kelti savo profesinę kompetenciją. Todėl tarnautojų viešas pareigų atlikimas, būtu

vienas iš esminių principų, kuris apsaugo nuo savivalės ir piktnaudžiavimo. Akivaizdu, kad atitinkamas pareigų laikymasis suteikia ir tam tikras teises. Paminėtini LR VTĮ IV skyriaus, 16 straipsnyje numatyti atvejai, kada *valstybės tarnautojams suteikiamos teisės* į:



2 pav. Valstybės tarnautojų teisės

Sudaryta darbo autorės pagal LR VTĮ IV sk. 16 str.

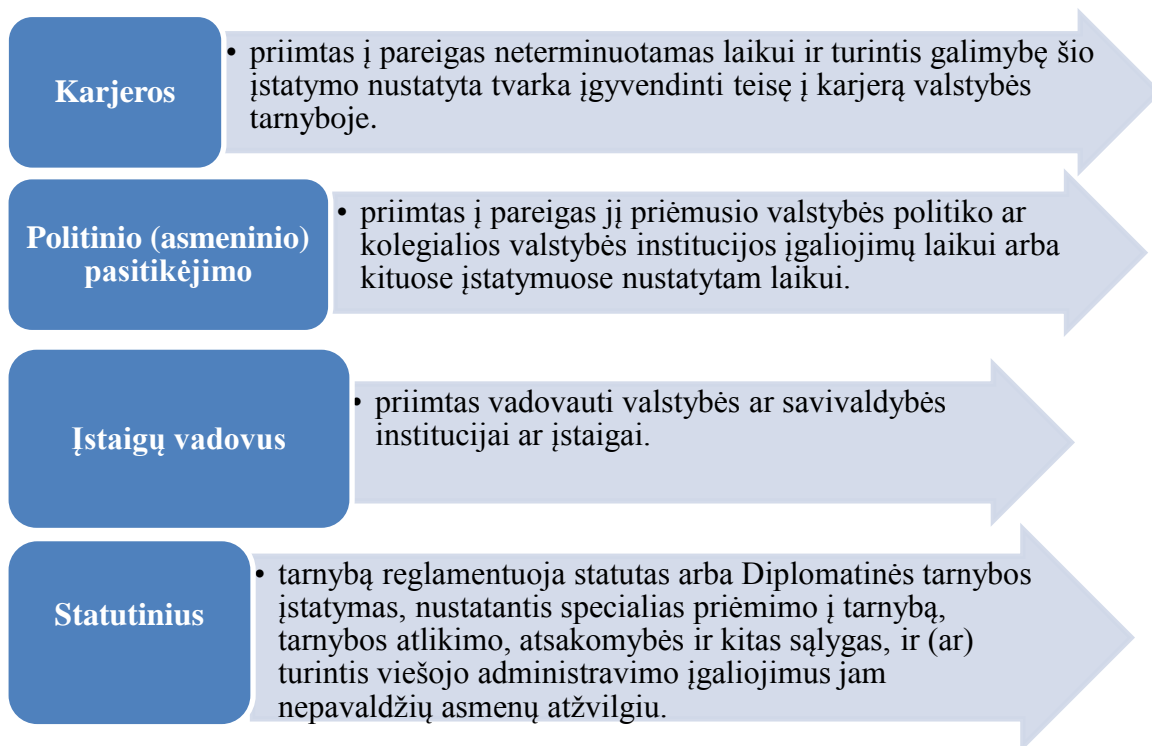
Anot N. Glebovės (2010, p.132) „valstybės tarnyba suvoktina, kaip valstybės institucijų sistema, kurios paskirtis tarnaujant visuomenei, teikiant paslaugas visuomenei ir aptarnaujant politikus, užtikrinti viešąjį interesą“. Valstybės tarnautojai turi pasižymėti ne tik noru tarnauti savo institucijai, bet ir tautos labai įnešti savo darbo indėlį.

Tarnautojo įsipareigojimas prieš visuomenę yra etiškas ir moralus elgesys, procedūrų laikymasis ir teisingumas. Todėl apibendrinant valstybės tarnautojus galima įvardinti, kaip asmenis turinčius atitinkamą statusą, vykdančius pavestas funkcijas ir uždavinius, kurie gauna atlyginimą iš valstybės biudžeto.

Kaip teigia J.E. Lane (2001, P. 27), „valstybę galima laikyti institucinių mechanizmų, kurių dėka interesai koordinuojami arba agreguojami į kolektyvinius sprendimus ir rezultatus, sistema“. Priimami sprendimai įtakojami įvairių interesų paveikia viešosios politikos įgyvendinimo rezultatus. Tarnavimas valstybės piliečiams ir politinių, bei administracinių sprendimų vykdymas yra vienas iš svarbiausių tikslų valstybės tarnyboje.

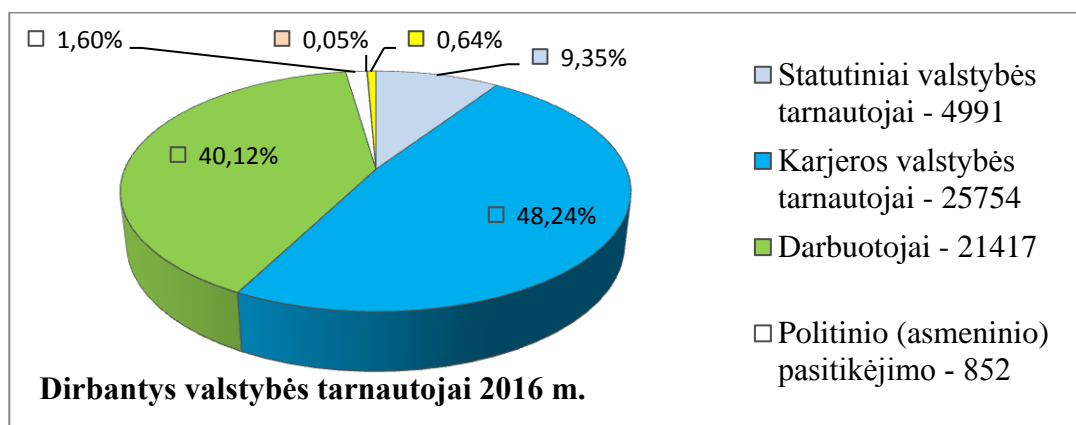
Šiuo metu valstybės tarnautojų pareigybės yra 3 lygių. A - kurioms būtinas aukštasis universitetinis, arba jam prilygintas išsilavinimas. B - kurioms būtinas ne žemesnis, kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas, arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas. C - kurioms būtinas ne žemesnis, kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija. Taip pat reikėtų paminėti, kad valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia - 20, o žemiausia - 1. Valstybės tarnautojams nuo pareigybės kategorijos priklauso gaunamas darbo užmokesčio dydis. Žemiau, pateikiamas valstybės tarnautojų pareigybių klasifikavimas (žr. 3pav.).





3 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių klasifikavimas  
Sudaryta darbo autorės pagal LR VTĮ 2 skyriaus 6 straipsnį.

Pagal 2016 m. vasario 7d. pateiktus VTD statistinius duomenis, kurie pavaizduoti 4 paveiksle valstybės tarnyboje dirba 53.878 asmenys.

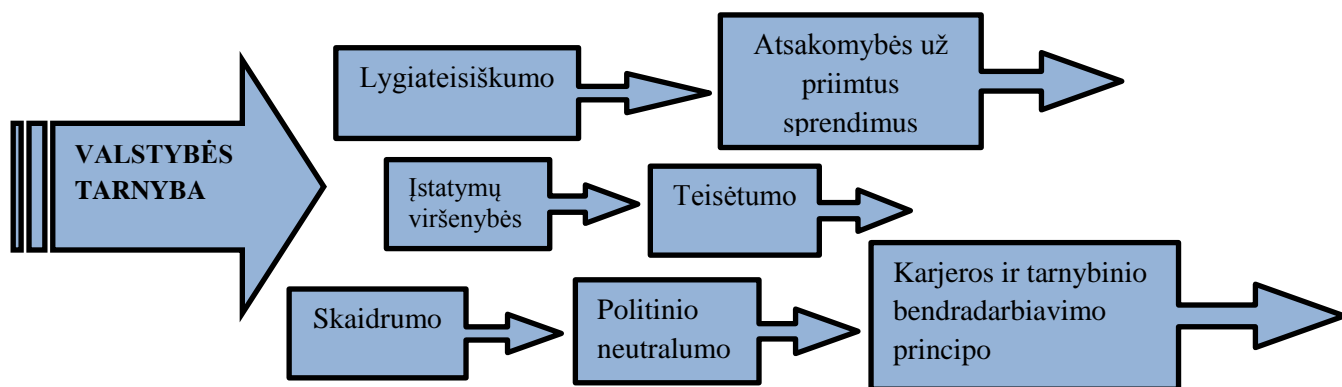


4 pav. Informacija apie faktiškai dirbančių asmenų einamas pareigas  
Sudaryta darbo autorės pagal VTD statistinius duomenis. Prieiga internetu,  
<http://statistika.vtd.lt/index.html> (Žiūrėta 2016-02-07)

Kaip matyti 4 paveiksle, daugiausia valstybės tarnyboje dirba karjeros valstybės tarnautojų - 25 754 asmenys, kiek mažiau 21 417 - darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį ir 4 991 - statutinių pareigūnų. Jeigu atkreiptume dėmesį tik į valstybės tarnautojus, tai jų dirba – 32 461.

Mokslininkai A. Minkevičius ir V. Smalskys (2013, p. 20) pabrėžia, kad valstybės tarnyba

skirta ne joje tarnaujančių asmenų poreikiams tenkinti, o užtikrinti sklandų įvairių valstybės institucijų funkcionavimą, visuomenės atskirų socialinių grupių poreikių tenkinimą, ginti žmogaus teises ir laisves, garantuoti saugią vidaus ir išorės aplinką. Labai svarbus aspektas yra valstybės tarnautojų viešųjų interesų atskyrimas nuo privačiųjų. Kaip sąžiningai valstybės tarnautojas atlieka savo pareigas ir kokią atsakomybę jaučia prieš visuomenę, nuo to priklauso ir visuomenės gerovė. Todėl šiuo metu galiojančiame LR VTĮ yra nustatyti pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai, pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai

Sudaryta darbo autorės pagal LR VTĮ I skyriaus 3straipsnį.

Apibendrinus, moderni valstybės tarnyba – tai skaidri, profesionali, lanksti sistema, gebanti konkuruoti su privačiu sektoriumi, diegianti naujoves bei orientuota į veiklos rezultatus, tai yra kokybiškas paslaugas. Tuo tarpu, valstybės tarnautojus galima įvardinti, kaip tarpinę grandį tarp piliečių ir politinės valdžios. Valstybės tarnautojai ir jiems prilygstantys asmenys atlieka viešo administravimo funkciją. Kaip sistema, ji turi nenutrūkstamai funkcionuoti ir teikti viešąsias paslaugas, bei garantuoti viešąjį interesą. Todėl įstatyme yra numatyti veiklos etikos principai, valstybės tarnautojo nepriekaištinga reputacija, pareigos, teisės, priėmimo ir atleidimo tvarka, atsakomybė, bei kiti nuostatai reguliuojantys visą valstybės tarnybos veiklą ir santykius. Tarnyboje privalu nuolat tobulėti tiek esamiems, tiek būsimiems tarnautojams, kad būtų prisitaikyta prie nuolat kintančios aplinkos ir būtų patenkinami didėjantys visuomenės poreikiai. Todėl reikalingas didelis dėmesys vertinant kvalifikacijos ir kompetencijų atitikimą, kad būtų užtikrintas aukštas profesionalumo lygis teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų. Taip būtų didinamas pasitikėjimas valstybės tarnyba, bei visa politinė sistema.

## 1.2. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOS MODELIS

Pagal LR VTĮ pagrindines nuostatas: priėmimo ir atleidimo valstybės tarnyboje tvarka, karjeros ir mobilumo galimybės joje, teisiškai pagrįsta darbo užmokesčio sistema ir kiti rodikliai įtakoja priskyrimą tam tikram valstybės tarnybos modeliui. Yra išskiriami trys pagrindiniai valstybės tarnybos modeliai: karjeros, postų ir mišrusis. Kaip jau buvo minėta pirmame skyriuje, jog grynu pavidalu modelis nefunkcionuoja, turi daugiau ar mažiau, vienų ar kitų modelio bruožų.

S. Pivoras ir E. Visockytė, karjeros ir postų sistemą įvardina, kaip uždaros ir atviros karjeros valstybės tarnybos sistemas. Pagrindinis apibrėžiantis veiksnys – priėmimas į valstybės tarnybą pobūdis. Karjeros modelis būtų uždara, nes priėmimas vyksta tik į žemiausius postus su atitinkamu išsilavinimu. Tuo tarpu postų – atvira karjeros sistema, nes priėmimas yra į įvairius postus ir nebūtinai specialus išsilavinimas. 3 lentelėje pavaizduotos kiekvieno atskiro modelio ypatybės.

3 lentelė Atviros ir uždaros valstybės tarnybų ypatybės

Nr.	Uždara valstybės tarnybos sistema	Atvira valstybės tarnybos sistema
1.	Verbavimas tik į žemiausius postus.	Verbavimas į įvairius postus.
2.	Specialūs diplomai ir išsilavinimas, siekiant užimti tam tikrą postą.	Nebūtinai specialus diplomai, bet reikia specialių gebėjimų siekiant užimti tam tikrą postą.
3.	Nepripažįstama profesinė patirtis privačiame sektoriuje.	Pripažįstama profesinė patirtis privačiame sektoriuje.
4.	Formalios verbavimo procedūros.	Nėra specifinių formalių verbavimo procedūrų.
5.	Mokymo laikotarpis pradedantiems dirbti asmenims.	Nėra mokymo laikotarpio kaip tik priimtiems asmenims.
6.	Darbas neterminuotą laiką.	Nėra darbo iki gyvos galvos garantijų.
7.	Teisės aktais apibrėžta darbo užmokesčio schema.	Individualus apmokėjimas pagal kolektyvines sutartis.
8.	Nustatyta progresinė už darbą apmokėjimo skalė.	Atlyginimas už darbą yra individualizuotas.
9.	Vyresniškumo sistema.	Nėra vyresniškumo sistemos.
10.	Specifinis derėjimosi dėl darbo sąlygų reglamentavimas.	Ta pati derėjimosi dėl darbo tvarka, kaip ir privačiame sektoriuje.

Cit.pgl. S. Pivoras ir E. Visockytė (2011, p. 35).

Valstybės tarnautojų darbo santykiai yra reglamentuojami LR VTĮ, o privataus sektoriaus darbuotojų - Darbo kodekse. Palyginimui, privačiame sektoriuje neretai yra didesnių galimybių savo darbuotojus paskatinti: įvairiomis premijomis, abonentais į sporto klubus, sveikatingumo programomis, renginiais, mokymais ir kita. Paradoksalu, bet kaip teigia buvęs vidaus reikalų ministras S. Skvernelis, valstybės tarnautojams keliami papildomi įvairūs reikalavimai, kurie

privačiame sektoriuje anaipol ne visada yra būtini. Pavyzdžiui, apribotos galimybės dirbti kitus darbus, viešųjų bei privačiųjų interesų derinimas, nepriekaištinga reputacija, atitinkamas išsilavinimas, kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas, patirtis ir kita. Pabrėžtina, kad norint turėti valstybės tarnybą, kurioje dirbantys orientuoti ne į patį procesą, o į rezultatą, reikia suteikti papildomų „bonusų“ ir tarnautojams (delfi tinklalapis). Žemiau, 6 paveiksle pateikiamos valstybės tarnautojų socialinės garantijos.

Atostogos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kasmetinės atostogos, nemokamos atostogos, kvalifikacijai tobulinti, perkėlimo į kitas pareigas, papildomos kasmetinės atostogos; atostogos; atostogos dalyvaujant projektuose numatytuose pagal LR VTĮ.</li> </ul>
Išmokos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarnybinių kelionių padengimo išlaidos; išeitinės išmokos ir kompensacijos (išmoka panaikinus pareigybę, kompensuojama už darbą poilsio ar švenčių dienomis, kompensacijos dėl darbo užsienyje, už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms); mokymosi ir komandiruotės išlaidų padengimas; materialinė pagalba šeimai esant tam tikroms aplinkybėms; pagalba žuvusio ar mirusio atliekant tarnybines pareigas valstybės tarnautojo šeimai.</li> </ul>
Kita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mokymosi galimybė; pareigų išsaugojimas; galimybė pratęsti valstybės tarnybą; draudimas užsienyje; valstybinis socialinis ir sveikatos draudimas bei pensijos.</li> </ul>

*6 pav.* Socialinės ir kitos garantijos

Sudaryta darbo autorės pagal LR VTĮ VIII skyrių.

Kaip teigia J. Palidauskaitė (2009, p.72), „socialinių garantijų sistema siekiama apsaugoti valstybės tarnautojus, o kai kur ir jų artimuosius, kad esant įvairioms gyvenimo situacijoms ir sąlygoms iškyla asmens pragyvenimo pavojus (esant ligai, nedarbui, senatvei, susižalojimui darbe, šeimos rūpesčiams, motinystei, invalidumui, ištikus mirčiai)“. Akivaizdu, kad valstybės tarnautojams suteikiamos socialinės ir kitos garantijos, karjeros galimybės, įvairūs paskatinimai, gali būti vienas iš pagrindinių veiksnių skatinančių dirbti šioje sistemoje. Tuo pačiu, taip būtų pritraukiami gabūs, ambicingi, jauni darbuotojai, o tarnyba taptų lankstesnė ir profesionalesnė.

Pagrindiniai reikalavimai, kuriuos reglamentuoja LR VTĮ, priėmimas į valstybės tarnybą, karjeros galimybės, mokymo sistema, atlyginimų sistema ir kiti rodikliai, atspindi valstybės tarnybos modelį. Žemiau esančioje 4 lentelėje pateikiami Lietuvos modelio bruožai.

4 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos modelių charakterizuojantys požymiai

Tipiniai karjeros modelio požymiai	Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai	Tipiniai postų modelio požymiai
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)	Galimas valstybės tarnautojų priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes
Būtinasis specialus išsilavinimas (viešas administravimas)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas, bet reikia turėti atitinkamų įgūdžių norint užimti atitinkamą postą
Maksimali amžiaus riba	Yra 62,5 metų (K)	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje (P)	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį
Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos – aukštesnė pareiginė alga	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Yra pareigų paaukštinimas (K)	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas (K)	Paskyrimas į pareigas terminuotas
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės sistemos nėra (P)	Nėra specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių

Cit. pagal Tuleikienės L., Česnulevičienės B., Kvietkaus A., Vilnius, 2003 m., p. 9.

Remiantis 4 lentele, Lietuvos valstybės tarnybos modelis turi 6 karjeros modelio bruožus, nes yra nustatyta maksimali amžiaus riba, darbo užmokesčio sistema yra priklausanti nuo pareigybės kategorijos. Tai yra kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnis atlyginimas. Dominuoja pareigų paaukštinimo sistema, o paskyrimas į pareigas neterminuotas. Visą valstybės tarnybą reglamentuoja LR VTĮ ir lydimieji teisės aktai. Taip pat turi 4 postų modelio bruožus, nes nėra specialios aprūpinimo pensinės sistemos. Nebūtinai priimama tik į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes, nebūtinasis specialus išsilavinimas ir patirtis valstybės tarnyboje. Remiantis šiais modelių požymiais, galima daryti išvadą, kad Lietuvos valstybės tarnybos modelis yra mišrus. Valstybės tarnautojams socialines garantijas nustato karjeros modelio bruožai reglamentuojantys teisę į karjerą, numatomas nuoseklus kilimas pareigose. Tarnautojai, kurie beveik nereguliuojamai priimami į valstybės tarnybą ir apmokomi - būdinga postų modelio bruožams. Ši sistema, vykdant reformas, darosi lankstesnė ir vis labiau progresuoja. Taip sudarydama galimybes personalo mobilumui, bei profesionalumui. Kitas labai svarbus etapas, įtakojantis modelio bruožus yra priėmimas į valstybės tarnybą. Apie tai bus plėtojama kitame skyriuje.

### 1.3. PRIĖMIMAS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ

Modernėjanti valstybės tarnybos sistema, 2013 metų birželio 1 dieną žengė sėkmingą žingsnį į priekį, kada įsigaliojo iš dalies centralizuota valstybės tarnybos atrankos sistema. Visiems norintiems įgyti valstybės tarnautojo statusą, pagrindė yra iškeliamos dvi sąlygos, tai gali būti priėmimas į šias pareigas be konkurso, arba konkurso būdu. Taip pat galimos ir kitokios priėmimo į tarnybą sąlygos, kurias gali reglamentuoti: Korupcijos prevencijos įstatymas, Diplomatinės tarnybos įstatymas, Lietuvos Respublikos valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymas ir kiti įstatymai, bei statutai. **Konkurso būdu** atrankos sistema yra vykdoma dviem etapais: centralizuota ir decentralizuota. Šiuo būdu kandidatavimas į valstybės tarnybą yra pavaizduotas 7 paveiksle.



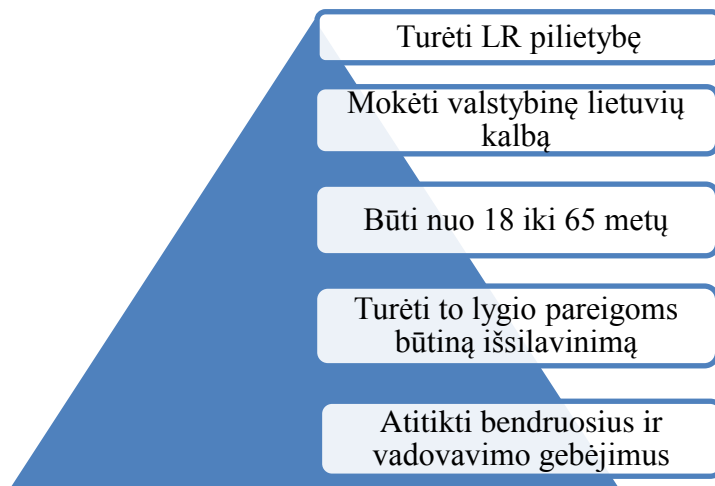
7 pav. Kandidatavimo į valstybės tarnybą schema

Šaltinis: Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-636157407>

(Žiūrėta 2016-01-08)

Užsiregistravus atrankos modulio savitarnos svetainėje yra patikrinami bendrieji gebėjimai. Sėkmingai išlaikius, pateikiamas prašymas įstaigai dėl dalyvavimo konkurse į pretenduojamas pareigas. Jeigu pretenduojama į vadovujančias pareigas, centralizuotai interviu būdu bus atliekamas vadovavimo gebėjimų patikrinimas, taip pat jei reikiama ir užsienio kalba. Per penkių darbo dienų laikotarpį, bus suteikiamas atsakymas apie specialiųjų ir bendrųjų gebėjimų atitiktį. Nuo konkurso paskelbimo datos, ne vėliau kaip per tris mėnesius yra įvykdomas konkursas. Išlaikytas bendrųjų gebėjimų testas galioja tris metus, o du kartus iš eilės neišlaikytas, iš naujo leidžia perlaikyti tik po pusės metų.

Pretendentai į vadovujančias pareigas turi atitikti specialiuosius reikalavimus ir tą pačią dieną išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą, bei atlikti vadovavimo gebėjimų patikrinimą. Visi, 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 (VTD tinklalapis). Priimami asmenys į valstybės tarnautojo pareigas turi atitikti bendruosius reikalavimus, kurie pavaizduoti 8 paveiksle.



8 pav. Bendrieji reikalavimai

Sudaryta darbo autorės pagal LR VTĮ III sk. 9 straipsnį.

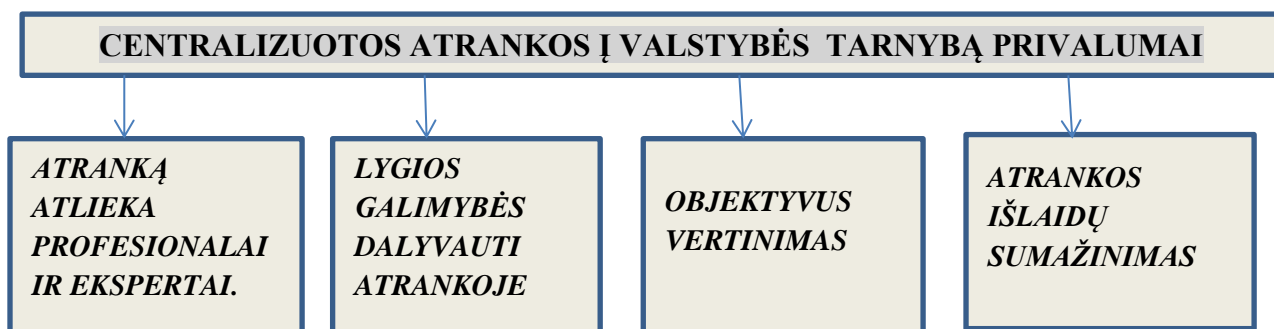
Pagal 8 paveikslą galima įvardinti pagrindinius reikalavimus, kurie yra būtini valstybės tarnyboje. Turėti Lietuvos pilietybę, mokėti valstybinę kalbą ir amžiaus reikalavimas būti nuo 18 iki 65 metų yra netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams. Be abejonės, valstybės tarnautojai turi atitikti privalomus jo veikloje bendruosius gebėjimus, o vadovaujantys valstybės tarnautojai – taip pat ir privalomų jų veikloje gebėjimų vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai, ar jos padaliniui visumą.

Sėkmingai praėjus pirmąjį centralizuotą atrankos etapą, pereinama prie konkurso, kuris vyksta pačioje įstaigoje. Ten, gali būti papildomai dar pateikiama praktinė užduotis. Pretendentai turi atitikti specialiuosius reikalavimus, kurie reikalingi pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms. Pavyzdžiui, gali būti svarbu konkrečios studijų srities ar krypties išsilavinimas, užsienio kalba, arba darbo patirtis. Galiausiai reikalinga pateikti nepriekaištingos reputacijos deklaracijos formą, kurioje būtų pateikti duomenys dėl atitikties numatytiems reikalavimams.

Kaip anksčiau buvo minėta, kad priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas gali būti vykdomas ir *be konkurso*, LR VTĮ III skyriuje nurodomi šie atvejai:

- į politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigas valstybės tarnautojai priimami valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu.
- į įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatyta kadencijai) pareigas gali būti priimama LR VTĮ 16 straipsnio 2, 3 ir 6 dalyse bei 43 straipsnio 3 dalyje nurodytais atvejais ir tvarka.
- Be konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimama LR VTĮ 16 straipsnio 2, 3, 5 ir 6 dalyse bei 43 straipsnio 2, 3 ir 15 dalyse nurodytais atvejais ir tvarka.

Pagal VTD leidinį, valstybės tarnybos aktualijos (2015-09, p.16) atliktus tyrimus, galima teigti, kad nuo ankstesnės atrankos sistemos, dabartinis kompiuterizuotas testas, garantuoja skaidrumą ir išsiskiria tuo, kad tikrinamos ne išskaltos žinios, o kasdieniam darbui svarbesni bendrieji gebėjimai: loginis mąstymas, gebėjimas sisteminti informaciją, mokytis pagal analogą ir nedaryti tų pačių klaidų, taikyti įgytas žinias konkrečiose situacijose, pastebėti dėsningumus ir jais remiantis priimti sprendimą. Pagal pateiktą 9 paveikslą matomi centralizuotos atrankos privalumai.



9 pav. Centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą privalumai.

Cit.pagal D. Šaparnienės ir D. Damskienės (2010, p. 52)

Galime daryti prielaidą, kad pasikeitusi valstybės tarnybos atrankos sistema užtikrina didesnę atrankos skaidrumą – dėl lygių galimybių dalyvavimo atrankoje ir objektyvaus įvertinimo, užtikrina kokybę – dėl atranką atliekančių ekspertų ir profesionalų. Todėl didėja visuomenės bei kandidatų pasitikėjimas atrankos sistema yra mažinamos atrankos išlaidos, bei organizuojančių įstaigų darbo krūvis.

Apibendrinant galima teigti, kad pirmame etape per bendrųjų gebėjimų testą yra atmetami netinkami kandidatai, kurie nepasižymėjo konkrečiomis reikalingomis savybėmis, gebėjimais. Todėl galima teigti, kad patobulinta atrankos sistema tapo skaidresnė. Dėl centralizuotos sistemos, pradedama tinkamiau atsirinkti kandidatus į valstybės tarnybą. Taip pat ši sistema naudinga patiems kandidatams, kada išlaikius bendrųjų gebėjimų testą, jis galioja tris metus. Dar vienas labai svarbus etapas yra įstaigų vadovų kompetencijų įvertinimas, gebėjimas vadovauti ir lyderiauti, kad organizacijos efektyviai funkcionuotų. Galima teigti, kad visada reformų pokyčiai reikalavo daug pastangų ir laiko, kol prieinama prie taip lauktų rezultatų. Taip žingsnis, po žingsnio Lietuvos valstybės tarnyba modernizuojasi, pagal keliamus visuomenės poreikius.



## 1.4. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO RAIDA LIETUVOJE

### 1.4.1. Valstybės tarnybos raidos aspektai 1990 - 1995 m.

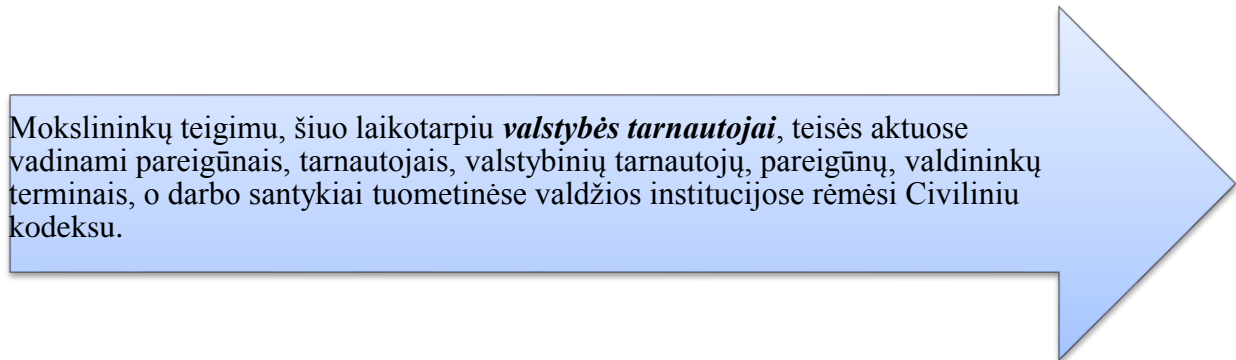
Nuo 1990 m. kovo 11d. paskelbus Lietuvos nepriklausomybę, valstybės tarnyba ėmė kurtis visiškai nuo pamatų. Šiandien Lietuva - savarankiška, nepriklausoma demokratinė valstybė veikianti pagal rinkos ekonomiką. Lietuvai tai buvo galimybė iš esmės pakeisti teisinius pamatus ir įgyvendinti svarbius sprendimus įvairiose srityse. Galima sakyti, kad 1990-1995 m. laikotarpiu Lietuva atkūrė viešojo valdymo institucijas ir pradėjo formuoti valstybės tarnybos sistemą. Viena iš svarbių datų analizuojamu laikotarpiu, tai 1992 m. spalio 25 d., kada buvo priimta Tautos referendumu Lietuvos Respublikos Konstitucija. Joje įtvirtintos aiškios nuostatos siekti atviros, teisingos, darnios pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės. „Laisva piliečių valia išrinkta Lietuvos aukščiausioji taryba laikinuoju pagrindiniu įstatymu sudarė sąlygas pereiti nuo centralizuoto partinio valdymo prie kūrimo demokratinės valstybės su decentralizuotu valdymu“ (Lietuvos savivaldybių portalas).

Kaip teigia plačiai išnagrinėjęs valstybės tarnybą mokslininkas, V. Smalskys (2010, p. 887), „vakarietiška viešojo valdymo patirtis sunkiai buvo suderinama su nomenklatūrine (iš sovietinės praeities paveldėta), uždara ir korumpuota posovietinės Lietuvos institucijų administravimo realybe“. Tuo tarpu Juralevičienė (2005, p.63), analizavusi šiuos procesus, teigia, kad Lietuvai tapus nepriklausoma, teko susidurti ne tik su socialinių, ekonominių ar politinių permainų iššūkiais, bet ir iš sovietmečio paveldėtos valdininkijos nerangumu, mažinusi valstybės tarnybos veiklos efektyvumą. Todėl galima daryti prielaidą, kad sovietinės praeitis žymės stipriai apsunkino valstybės tarnybos formavimo procesą uždarumu, nerangumu ir korumpuotumu.

Anot J. Juralevičienės (2005, p.55), „atkūrus nepriklausomybę, pirmieji realūs žingsniai Lietuvos valstybės tarnybos, kaip sistemos kūrimui buvo žengti tik apie 1994 m.“ Ši mokslininkė įvardina, tai lėmusias priežastis. Po nepriklausomybės atkūrimo valstybės tarnybos kūrimo procesą apsunkino sovietinės sistemos demontavimas ir jos keitimas. Didžioji dauguma Aukščiausios tarybos deputatų nepakankamai suvokė valstybės tarnybos sistemos, kaip pagrindinio instituto, kuris užtikrina viešojo administravimo efektyvumą ir jo svarbą, galiausiai tai ir nulėmė valstybės tarnybos pavėluotą teisinį reglamentavimą. Manytina, kad sovietinės santvarkos paveldas pristabdė tolimesnį valstybės tarnybos vystymąsi, dėl tuometinių valdžios atstovų nesuvoktos viešojo valdymo institucijų svarbos. Valstybė negali tinkamai funkcionuoti, kol nėra teisinio pagrindo, todėl šis laikotarpis apibūdinamas kaip spontaniškas, nestabilus, keliantis sumaištį dėl savivalės ir piktnaudžiavimų savo pareigomis.

Apie nuoseklią viešojo valdymo reformą pradėta kalbėti jau 1992 metais. Tais pačiais

metais balandžio 27 d. išleistas Vyriausybės potvarkis, kurio tikslas – „skatinti dirbti vykdomosios valdžios aparate kvalifikuotus darbuotojus, sąžiningai įgyvendinančius Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimus – ryšium su tuo: įpareigoti ministerijas, valstybines tarnybas ir inspekcijas atleisti iš darbo dėl darbuotojų skaičiaus mažinimo ir dėl neatitikimo užimamų pareigų (dėl nepakankamos kvalifikacijos)“. Taip pat paminėta jog, neturi būti pasinaudota politiniais motyvais, atleidžiant darbuotojus iš darbo (LR Vyriausybės 1992-04-27, potvarkis, Nr.414p.).



Mokslininkų teigimu, šiuo laikotarpiu *valstybės tarnautojai*, teisės aktuose vadinami pareigūnais, tarnautojais, valstybinių tarnautojų, pareigūnų, valdininkų terminais, o darbo santykiai tuometinėse valdžios institucijose rėmėsi Civiliniu kodeksu.

#### 10 pav. Valstybės tarnautojo apibrėžimas

Sudaryta darbo autorės pagal V. Smalskys, et.al., 2013, p. 21.

Kadangi pirmaisiais metais buvo svarbiausia saugumas ir stabilumas, buvo pradėti leisti teisės aktai statutiniams pareigūnams, kurie užtikrintų krašto ir vidaus apsaugą. Vyko nuolatinis tarnybos reorganizavimas ir likvidavimas, kuris neskatino valstybės tarnautojų tinkamai atlikti savo pareigas. Siekiant detaliau išnagrinėti šią periodizaciją 1 priede, pateikta gale, yra išdėstytas 1990 – 1995 metų valstybės tarnybos sistemos formavimosi procesas.

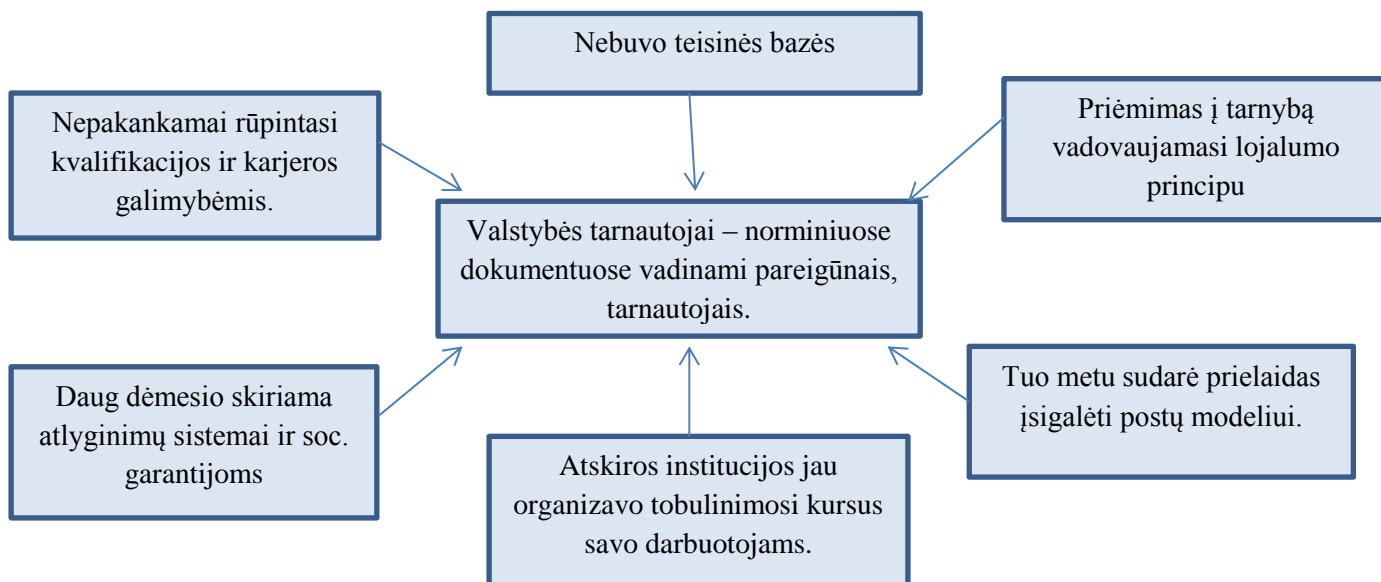
Nagrinėjamu laikotarpiu Vyriausybė buvo pagrindinis valdymo organas turintis vykdomąją viešojo valdymo funkciją. Kaip matoma iš lentelės, buvo pradedama rūpintis Vyriausybės narių socialinėmis garantijomis, valstybinių ir kitų biudžetinių įstaigų darbo apmokėjimo tvarka. Pradėta reglamentuoti pareigūnų atsakomybę ir veiklos reguliavimą vietos valdžios institucijose. Įkurta valstybės tarnautojų profesinio mokymo maitinės mokykla ir pradėtos kurti tobulinimo programos. Nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai Seimo komitetų ir komisijų patarėjams ir padėjėjams.

Todėl galima teigti, kad Lietuvoje nuo 1990 iki 1995 m. kol nebuvo priimtas Valdininkų įstatymas, nebuvo ir teisės aktų, kurie reglamentuotų visą valstybės tarnybos veiklą. Iki Valdininkų įstatymo priėmimo valstybės tarnybos valdymas buvo decentralizuotas, nes atskirai patikėtas tvarkymas centrinės ir vietos savivaldos institucijoms.

Juralevičienės (2005, p.60) teigimu, to laikotarpio teisės aktų nuostatų negalima laikyti valstybės tarnybos formavimo ir valdymo pagrindu, dėl to, kad negalima išvelgti aiškaus institucinio mechanizmo, kurias tokias funkcijas galėjo atlikti.

Pirmąją periodizaciją 1990-1995 m. galima įvardinti, kaip valstybinio valdymo institucijų

per tvarkų laikotarpį, kada buvo kuriamos naujos institucijos ir formuojami tarnautojų, pareigūnų korpusai, o jau veikusiose buvo pakeisti tik jų vadovai. Dirbantiems valstybės valdymo institucijose daug dėmesio buvo skiriama darbo apmokėjimo tvarkai ir socialinėms garantijoms, o tuo tarpu kompetencijų, ar neutralumo klausimai turėjo mažesnę reikšmę. Tuometiniai tarnautojai neturėjo reikalingos kvalifikacijos pareigoms užimti.



11 pav. Tuometiniai valstybės tarnybos bruožai

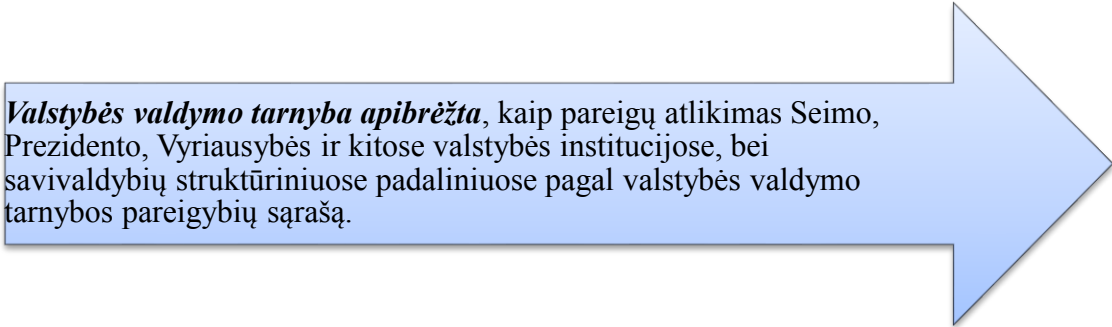
Sudaryta darbo autoriaus pagal V. Smalskys et.al (2013,p. 21-22); J. Juralevičienės (2005,p.55-63)

Pagal pateiktą 11 paveikslą, galima daryti bendrą išvadą, kad nebuvo visiems valstybės tarnautojams iškeltų, unifikuotų priėmimo ir atleidimo tvarkos reikalavimų, amžiaus cenzų, specialių kvalifikacinių reikalavimų, ar paaukštinimo pareigose sistemos. Besikurianti Lietuva, tuo metu valstybės tarnybos aiškios modelio vizijos neturėjo, nes kaip ir minėta, tuometinė valdžia nesuvokė viešojo valdymo institucijų svarbos. Akivaizdu, kad valstybės tarnybos kūrimas nebuvo prioritetas uždavinis.

Šis etapas buvo lyg išbandymas, kurio metu Lietuvoje sunkiai ir lėtai buvo formuojama valstybės valdymo sistema su pasirinktomis demokratinėmis vertybėmis. Suprantama, kad po 50 metų trukusia sovietine okupacija, tuo metu lojalumas valstybei buvo pagrindinis rodiklis. Tada tobulinamas tiek teisinis reguliavimas, tiek pati valstybės tarnybos samprata. Reikia pripažinti, kad pirmieji mėginimai modeliuoti Lietuvos viešojo administravimo modelį po Nepriklausomybės atkūrimo buvo pradėti 1995 metais, priėmus Valdininkų įstatymą.

## 1.4.2. Valstybės tarnybos raidos vertinimas 1995 - 2002 m.

Pirmoje nagrinėtoje periodizacijoje vyko valstybinio valdymo institucijų pertvarkos, buvo kuriamos naujos institucijos ir formuojami tarnautojų, pareigūnų korpusai. Nuo 1995 metų, kada buvo priimtas Valdininkų įstatymas, šis laikotarpis tapo lyg valstybės tarnybos, kaip sistemos formavimosi pradžia, kurioje bandoma sukurti vientisą tarnybinių santykių reguliavimo mechanizmą. Po kurio laiko išryškėjo Valdininkų įstatymo trūkumai, neleidžiantys sistemai funkcionuoti. Taip pat prisidėjo ir Lietuvos poreikis tapti ES nare, dėl kurio buvo pradėtas paskubomis rengti naujas LR VTĮ. Šį laikotarpį, kada buvo pradėti rengti pirmieji Europos sąjungos finansuojami projektai, galima įvardinti kaip šiuolaikinės, teisiniu pagrindu reglamentuotos valstybės tarnybos funkcionavimo pradžia. Žemiau, 12 paveiksle, pateikiamas valstybės tarnybos apibrėžimas iš Valdininkų įstatymo.



**Valstybės valdymo tarnyba apibrėžta**, kaip pareigų atlikimas Seimo, Prezidento, Vyriausybės ir kitose valstybės institucijose, bei savivaldybių struktūriniuose padaliniuose pagal valstybės valdymo tarnybos pareigybių sąrašą.

### 12 pav. Valstybės tarnybos apibrėžimas

Sudaryta darbo autorės, pagal LR Valdininkų įstatymą. Prieiga internetu

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EFC5919D726> (žiūrėta 2016-02-12)

Priėmus Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Valdininkų įstatymą 1995 metais gegužės 1 dieną, jame buvo įtvirtintos viešojo administravimo ir politikos sričių atskyrimo nuostatos, bei apibrėžta valstybės tarnautojo sąvoka. *Valstybės ir savivaldybių tarnautojai* Valdininkų įstatyme įvardinami tais, kuriems mokamas atlyginimas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų. Pagal tarnautojų pagrindinio darbo turinį ir pobūdį, jie buvo skirstomi į profesinius korpusus - mokytojų, policijos, teisėjų, medicinos darbuotojų, diplomatų, valdininkų ir kitus. Pagal šio įstatymo I skyriaus 6 straipsnį „valdininkai“ buvo skirstomi:

„**A**“ **lygio** valstybės/savivaldybių valdininkai yra tarnautojai/kontrolieriai, paskirti Seimo, Prezidento, Vyriausybės ir kiti pareigybių sąrašė nurodyti tarnautojai, **padedantys valstybės/savivaldybių politikams vykdyti savo funkcijas**. Šių valdininkų tarnyba **susieta** su jų tiesioginių vadovų įgaliojimų trukme.

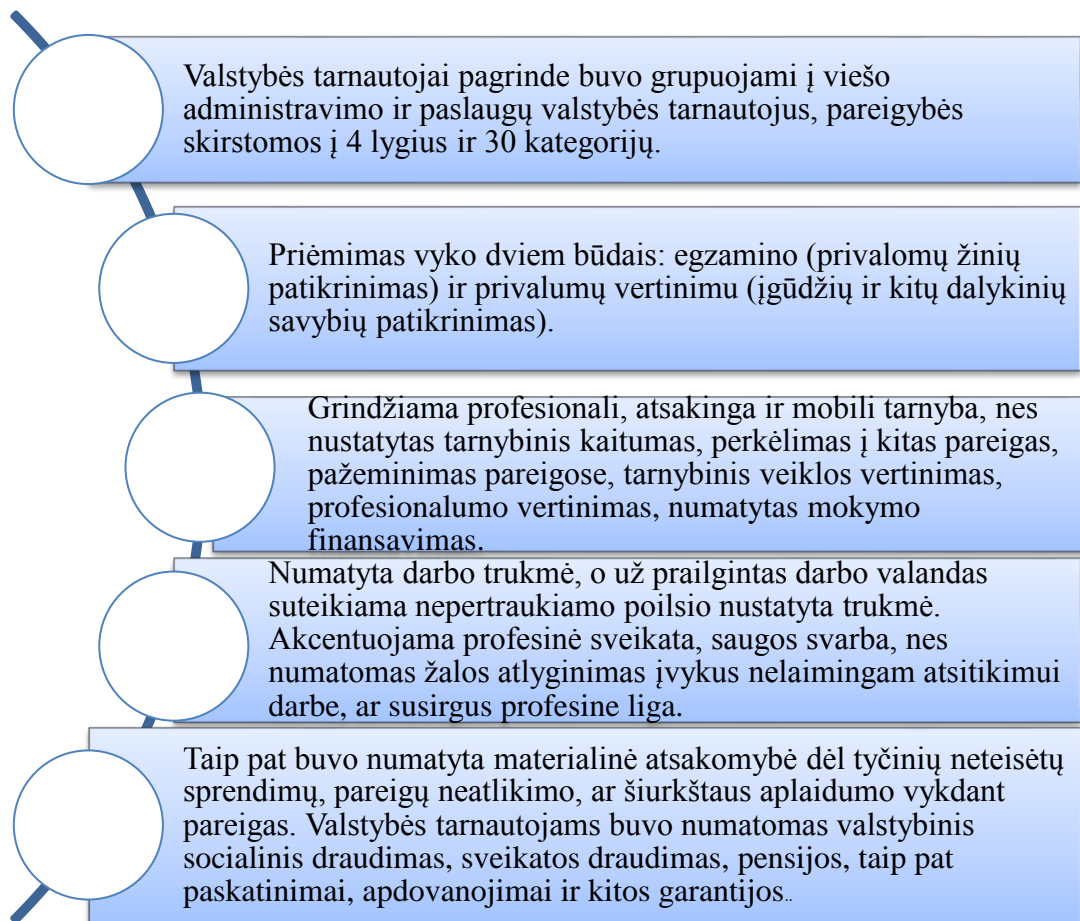
„**B**“ **lygio** valstybės valdininkai yra tarnautojai, paskirti Seimo, Prezidento, Vyriausybės, jų

struktūrinių padalinių, ministerijų, Vyriausybės įstaigų (departamentų, tarnybų, inspekcijų), prie ministerijų įsteigtų departamentų, tarnybų, inspekcijų, kitų valstybės valdymo institucijų, taip pat ir kiti tarnautojai. Bei savivaldybių valdininkai yra Vietos savivaldos įstatymo nustatyta tvarka skiriami, taip pat kiti pareigybių sąraše nurodyti tarnautojai. Šių valdininkų tarnyba *nesusieta* su juos paskyrusių institucijų įgaliojimų trukme.

Pradėjus vadovautis priimtu įstatymu, po kurio laiko, kaip teigia V. Smalskys (2013, p.23) buvo suvokta, kad įstatyme naudotas žodis „valdininkas“ buvo pasenęs, o demokratijos kūrimo sąlygomis geriau tiko terminas „valstybės tarnautojas“. Šiuolaikinę valstybę kuria tų pačių piliečių politinis junginys, o tarnystė – tai tarnavimas piliečiams. Tuo tarpu mokslininkas A. Laurinavičius (2010, p.75) išvelgė, kad „nors spartūs šalies demokratiniai procesai teigiamai veikia šalies padėtį, tačiau tam tikros sovietmečio nuostatos pateko į Valdininkų įstatymą ir įtvirtino radikalius kraštutinumus“. Todėl galima teigti, kad nepakako *Valdininkų įstatyme* teisinio pagrindo, kad būtų įgyvendinti viešojo valdymo tikslai, užtikrinantys sėkmingą valdymą. Norint išnagrinėti 1995 – 2002 metų periodą, 2 priede pateikiamas valstybės tarnybos tolesnis formavimasis.

Peržiūrėjus lentelę, galima apibendrinant pasakyti, kad 1995 metais priimtas Valdininkų įstatymas nustatė – valstybės valdymo tarnybą, priėmimo į valstybės valdymo tarnybą priėmimo tvarką, jos laikymąsi, valdininkų teises, pareigas, atsakomybę ir santykių pasibaigimą. Šis etapas imponavo postų modelio bruožus galiausiai pereidamas į karjeros valstybės tarnybos modelį. Manant, kad karjeros modelis bus patrauklesnis, stabilesnis ir profesionalesnis. Tačiau, kaip matyti lentelėje, Valdininkų įstatymas nepasitvirtino. Kaip teigia V. Smalskys (2013, p. 23), „kai kurias įstatymo nuostatas Konstitucinis teismas pripažino prieštaraujančiomis Konstitucijai ir jos buvo pakeistos“. Todėl buvo pradėtas rengti LR VTĮ, kurį pastūmėjo pasiruošimas ir noras įstoti į Europos Sąjungą (toliau trumpinama – ES). Tuo metu buvo labai svarbi Europos Komisijos nuomonė apie Lietuvos pažangą ir jau 1997 metais buvo pradėti pirmieji projektai, sukurta mokymo – lavinimo strategija ir visa orientacija buvo į viešojo administravimo kvalifikacijos rengimą ir tobulinimą.

Pagal 1999 m. LR VTĮ *Valstybės tarnautojas* – tai fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą, valstybės institucijose ar įstaigose, atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei.



*13 pav. Valstybės tarnybos pagrindiniai valdymo principai*

Sudaryta darbo autorės pagal LR VTĮ 1999 Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708

Kaip teigia S. Pivoras (2013, p. 475), Lietuvai jau ruošiantis tapti ES nare, kaip valstybės tarnybos pagrindas buvo pasirinktas Europinės viešosios biurokratijos modelis, kartais vadinamas vėberiniu (Max Weber biurokratijos sampratos suformuluotas modelis). Jis buvo įtvirtintas 1999 m. priėmus Valstybės tarnybos įstatymą. Kaip ir matyti 2 priedo lentelėje, tuo metu buvo sudarytos visos sąlygos valstybės tarnybai tapti profesionalėnei. Šis įstatymas buvo rengiamas orientuojantis labiau į narystės ES principus ir reikalavimus. Įstatymo projektą rengė ES ekspertai, administracinės teisės specialistai, tai sąlygojo ir valstybės tarnybos, kaip administracinės teisės instituto susiformavimą. Todėl galima daryti prielaidą, kad nebuvo prioritetas skirtas valstybės tarnybos administracinei teisei įkurti.

E. Gusto nuomone (2003, p. 67), kad 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas buvo prieštaringas savo nuostatoms, nes „valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos sistema nesisiejo su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės sistemos, skatinti valstybės tarnautojui siekti karjeros, priešingai, vertinimo rezultatai buvo daugiau nukreipti į pareigų pažeminimą arba net

atleidimą iš pareigų“. Tuo tarpu S. Pivoras įžvelgė, jog „ryškus ir staigus formalus apribojimas nuo politikos negali greitai ir realiai pakeisti posovietinės viešosios biurokratijos“. Šis įstatymas neleido efektyviai funkcionuoti, todėl reikėjo ieškoti naujų sprendimų ir įgyvendinimo būdų, kad būtų priimtos naujo įstatymo pataisos.

Kaip teigia V. A. Vaičaitis (2011, p.123), būtent 1999-2000 metais Lietuvoje buvo įvykdyta viešojo administravimo reforma, leidusi sukurti modernią valstybės tarnybos sistemą. Tuo metu didžiausias dėmesys buvo kvalifikuotai valstybės tarnybai. Buvo sukurta paaukštinimo sistema, kuri įtakojo karjeros galimybes ir mobilumą, tačiau neįsileido naujų žmonių į valstybės tarnybą. Todėl nesikeičianti valstybės tarnybos sistema gali virsti stagnacija, stabdanti visą valdymo mechanizmą.

Dar vienas svarbus aspektas Lietuvos šiuolaikinėje valstybės tarnyboje - tai iki šiol etikos kodekso nebuvimas. Tačiau, kaip matyti šioje periodizacijoje, jau pradedama suvokti etikos principų svarba, kada priimami: LR viešojo administravimo įstatymas, LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo pataisos, taip išryškinama svarba su etika susijusių klausimų. Jau 1997 m. pradedama kova su korupcija ir nusikalstamumu įsteigiant specialiųjų tyrimų tarnybą.

Apibendrinus galima teigti, kad 1995 metais priimtas Valdininkų įstatymas nepasiteisino, nes buvo prieštaraujantis Konstitucijai ir šiuo laikotarpiu nebeatitiko demokratinio valdymo principų. Vėliau priimtas LR VTĮ vėl gi nepasiteisino, nes valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos sistema nesisiejo su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės sistemos, kuri skatintų siekti karjeros. Sukurta paaukštinimo sistema, kuri įtakojo karjeros galimybes ir mobilumą, tačiau neįsileido naujų žmonių į valstybės tarnybą. Darbo užmokesčio sistemoje, mokamas priedas už stažą iki 30% pareiginės algos ir karjeros galybės leidžia daryti prielaidą, kad šis įstatymas suformavo valstybės tarnybos karjeros modelį. Tuo metu labiausiai buvo orientuojamasi į narystės ES principus ir reikalavimus, galbūt todėl nebuvo tinkamai nustatyti prioritetai.

Galima įvardinti 1995-2002 metų laikotarpį, siekiu pakeisti posovietinę viešąją biurokratiją, įtvirtinant karjeros valstybės tarnybos modelį. Nuo 1999 metų iki 2002 metų, LR VTĮ nuostatos keitėsi 21 kartą. Nagrinėjamu laikotarpiu įgyvendinta viešojo administravimo reforma, kuri skyrė didžiausią dėmesį kvalifikuotai valstybės tarnybai. Sukurtas vientisas teisinis tarnybinių santykių reguliavimo mechanizmas.

### 1.4.3. Modernizavimo iššūkiai valstybės tarnyboje 2002 - 2009 m.

Šiuolaikinė moderni valstybė nuolat tobulina viešojo valdymo sistemą dėl kintančių įvairiausių sąlygų, funkcionavimo trūkumų, augančio visuomenės poreikio. Dažniausiai, tai įtakoja

pranašesnė kitų valstybių sėkmingo valdymo patirtis, tačiau gali nulemti kur kas sudėtingesnius sąlygas iškeliantis - ekonominis nuosmukis.

Pasak J. Čyžiūtės (2009, p.56), kiekviena valstybė skirtingai reaguoja ir valdo permainas, formuodama savo sprendimus atsižvelgiant į socialinį, ekonominį kontekstą, geopolitinę padėtį. Pokyčių valdymas instituciniu lygmeniu siekiant strateginių tikslų, tai neišvengiamas reagavimas į bet kokius pasikeitimus. Todėl vykdomi projektai, priimami teisės aktai, keičiami įstatymai reglamentuojantys valstybės tarnybos institucijų veiklą, siekiant išvengti didesnių neigiamų pasekmių. Nagrinėjamas laikotarpis teigiamai įtakojo valstybės tarnybos vystymąsi, augimą ir tobulėjimą. Įstojimas į ES, kurios dėka valstybės tarnyba ženkliai pasikeitė ir šiandien veikia, kaip stimulas, tai yra įsipareigojimas toliau gerinti situaciją.

Kaip įžvelgia mokslininkas S. Pivoras (2012, p.475), dėl pereinamojo laikotarpio netikrumų, staiga formaliai profesionalizuota viešoji biurokratija atitekusi įstatymų leidėjų formuluotiems tikslams, pradėjo kurti savą autonominę valstybę įvedus įstatymo pataisas. Todėl buvo išleista nauja VTĮ redakcija 2002 m., kuri sukūrė naują teisinę valstybės valdymo aplinką ir sudarė sąlygas įsitvirtinti valstybės tarnybos mišriam modeliui Lietuvoje. Šis įstatymas nustatė pagrindinius valstybės tarnybos principus, veiklos etikos taisykles, tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas. Sukurtos naujos valdymo institucijos, kurių dėka kuriama profesionalesnė ir veiksmingesnė valstybės tarnyba. Taip buvo siekiama optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir sudaryti sąlygas profesionalesnei valstybės tarnybai. Norint detaliau išnagrinėti 2002 - 2009 metų laikotarpį, 3 priede yra pateikta lentelė.

Kaip matoma iš pateiktos lentelės, Valstybės tarnybos įstatymui įsigaliojus 2002 m. pradėta racionalizuoti tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros kilimo galimybėmis. Priešingai nei praėjusiame etape, valstybės tarnybos priėmimo sistema tapo atvira, lankstesnė ir pasirinkta riboto dydžio valstybės tarnybos koncepcija. Nebereikalaujama stažo valstybės tarnyboje ir priėmimas vyksta į bet kokios kategorijos pareigas. Praplėsta atlyginimų sistema, kurią susiejo su veiklos veiksmingumu ir kvalifikacija, pradėtos taikyti veiklos etikos taisyklės, kurios apibrėžia veiklos ir elgesio principus. Šiuo laiku toliau tęsiama kokybiško mokymo sistemos plėtra. Užmegzti tarptautinio bendradarbiavimo ryšiai – pradedant įgyvendinti PHARE projektą „Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas, stiprinant valstybės tarnybos tvarkymo įstaigą“, kurio tikslai: sustiprinti VTD prie Vidaus reikalų ministerijos administracinius gebėjimus, tobulinti valstybės tarnybą reglamentuojančią teisinę bazę, parengti būtinas metodikas, sukurti ir įdiegti informacinę sistemą, kuri būtų naudinga veiksmingesniam valstybės tarnybos valdymui ir būtų kaupiama informacija, susijusi su valstybės tarnautojų mokymu.

Valstybės tarnautojų registro pagrindu buvo sukurta ir išplėta Valstybės tarnybos valdymo



informacinė sistema (VATIS), suteikianti galimybę valstybės ir savivaldybių įstaigoms kaupti informaciją, kuri padeda planuoti, organizuoti, kontroliuoti bei vertinti valstybės arba savivaldybės institucijos veiklą, taip pat tobulinti personalo tarnybų darbą. Kaupiama duomenų bazė leidžianti analizuoti vykstančias tendencijas, stebėti praktinį veiksmingumą, prognozuoti su tuo susijusius pokyčius, bei pateikti išvadas dėl jų įgyvendinimo. Taip įgyvendintas personalo valdymo vientisumas, kuris padeda modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame administravime.

Pagal priimtą 2002 m. liepos 1 d. LR VTĮ *Valstybės tarnautojai* – yra ne tik tie asmenys, kurie koordinuoja ar įgyvendina tam tikros valstybės valdymo srities politiką, rengia ir koordinuoja teisės aktų, sutarčių ar programų projektus, valdo personalą ir finansinius išteklius, bei turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Ši nauja redakcija, kaip išvelgia V. Smalskys, A. Minkevičius (2013, p. 25), „buvo artimesnė ne naujosios viešosios vadybos (angl. New Public Management), bet gero valdymo (angl. Good governance) ir naujojo viešojo valdymo (New Public Governance) paradigmoms“. Šių tyrinėtojų nuomone, tai sudarė sąlygas viešumui, įgyvendinti aukštą paslaugų kokybę ir prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus, kurie sudaro esminius gero valdymo ir naujojo viešojo valdymo principus. Laurinavičiaus (2010, p. 75), teigimu naujoji VTĮ redakcija su prieš tai buvusią yra daug pranašesnė, tačiau vis tik išlieka ir keblių klausimų, tokių kaip tarnautojų, ar pareigūnų veiklos motyvacija, socialinės garantijos, karjeros valdymas ir kiti klausimai.

Nagrinėjamu laikotarpiu buvo vykdomi įvairūs projektai, diegiamos programos, kuriamos strategijos, kad būtų pagerinta viešojo valdymo sistema. ES stiprus finansinis palaikymas pakeitė Lietuvos viešojo administravimo sistemą, gerąją prasme. Tai įrodė įvertinimai „Europos Komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos OECD (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development) programos SIGMA (angl. Support for Improvement in Governance and Management), teikiančios pagalbą valdymui ir vadybai gerinti, 2009 m. ataskaitoje, vertinant naujųjų ES šalių narių (Lietuvos, Latvijos, Estijos, Vengrijos, Slovėnijos, Slovakijos, Lenkijos, Čekijos) valstybės tarnybų atitiktį Europos viešojo administravimo principams“ (cit. pgl: J.H.M. Sahling et.al.,2009, p.7).

Kaip teigia J. H. M. Sahling et.al.(2009, p.8-9), atlikti tyrimai parodė, kad ES Lietuvai darė didžiausią įtaką: valstybės tarnybos programos išsivystymui (iš 100 balų - 86,10), valstybės tarnybos įstatymo priėmimui (83,33), taip pat už valstybės tarnybos atsakingos institucijos (Valstybės tarnybos departamento) stiprinimą (77,77). Mažesnę įtaką padarė, nes buvo gauti žemesni įvertinimai, tai: didinimas vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų profesionalumo (69,44), mažinimas šių tarnautojų kaitos (63,88) ir didinimas jų darbo užmokesčio (58,33). Pagal šiuos autorius, būtų viena iš valstybės tarnybos modernizavimo alternatyvų, tai tolesnis valstybės tarnybos konsolidavimas ir stabilumo išlaikymas, taip pat siekiant didinti

atitikimą Europos viešojo administravimo principams. Pagal atliktus tyrimus, galima daryti išvadą, kad reikėtų ieškoti naujų sprendimo būdų, kaip padidinti profesionalumą vadovaujančias pareigas einantiems valstybės tarnautojams, sumažinti jų kaitą ir padidinti jų atlyginimus.

Akivaizdu, kad įstojimas į ES atvėrė duris netik į Europą, bet ir į informacinių ir ryšių technologijų teikiamas greitesnes, patogesnes, prieinamesnes viešąsias paslaugas. Jau 2003 metais įgyvendintas projektas „E valdžia“ sutelkė visą informaciją į elektronines paslaugas, vienoje vietoje. Nagrinėjamu laikotarpiu buvo vykdomi įvairūs projektai, siekiama pagerinti viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę, greitumą ir paprastumą. Įgyvendintas „vieno langelio principas“, kuris padeda pasiekti aukštesnį aptarnavimo lygį, bei įgyvendinti asmenų teises ir laisves jiems kreipiantis į valstybės institucijas ir įstaigas, prašant suteikti paslaugų ar apginti pažeistas teises.

Galima sutikti su R. Nathano viešųjų ryšių koledžo rektoriaus teigimu, kad „ekonominiai sunkumai turi ir gerų aspektų, nes jie priverčia imtis sunkių darbų, kurių niekas nedaro gerais laikais“ (cit. pgl: E. D. Rosen, 2007, p.10).

Šiame laikotarpyje, pradžioje paminėtas ekonominis nuosmukis prasidėjęs 2008 metais, palietė ir valstybės tarnybos sistemą. Tuo metu 15-osios Vyriausybės pagrindinis uždavinys buvo suvaldyti esamą situaciją. Todėl rengiama VTĮ programa nors savo planuose ir numatė daugybę uždavinių, tokių kaip: modernizuoti viešąjį administravimą, atsižvelgiant į šiuolaikinės visuomenės poreikius ir IRT teikiamas galimybes. Tobulinti valstybės tarnybos valdymo modelį: nustatant asmenų, turinčių strateginio požiūrio reikalaujančias pozicijas, statusą (atranką, vertinimą, karjerą, atsakomybę ir kt.). LR Seimo nutarime dėl LR Vyriausybės programos 2008-12-09, kurioje Vyriausybė įvardino, kad „be sėkmingo krizės įveikimo plano įgyvendinimo likusią Vyriausybės programą įgyvendinti bus tiesiog neįmanoma, todėl jos pagrindinis tikslas buvo – sušvelninti ir pamažu likviduoti pagrindines socialines negeroves, bei ryžtingai spręsti paveldėtas problemas“.

Apibendrinus galima teigti, kad 2002 metų priimtas LR VTĮ, praplėtė atlyginimų sistemą susiejo ją su veiklos veiksmingumu ir kvalifikacija. Įdiegtos skatinimo ir motyvavimo sistemos, karjeros galimybės, gerokai išplėstos socialinės ir kitos garantijos. Tarnautojo statusą padarė patraukliu ir motyvuojančiu. Beje valstybės tarnautojo sąvoka buvo susiaurinta, ūkinės – technines funkcijas atliekantys ir viešąsias paslaugas teikiantys nebebuvo laikomi valstybės tarnautojais. Valstybės tarnyba konsolidavosi į kvalifikuotą ir profesionalią, tai įrodo naujai įkurtas VTD prie vidaus reikalų ministerijos, kurio atsakomybėje – efektyvi valstybės tarnyba grindžiama LR VTĮ. Galima teigti, kad įstojus į ES valstybės tarnybą sustiprino įvairūs projektai, kaip rodo ir OECD programos SIGMA ir Pasaulio banko ataskaitos Lietuvą įvertinusios gana palankiai, kaip progresuojančią valstybę.

#### 1.4.4. Valstybės tarnybos reformų analizė 2009 - 2016 m.

Prasidėjęs ekonominis nuosmukis padidino reformų poreikį, todėl nuo 2002 m. priimto LR VTĮ iki 2015 m. keistas daugiau kaip 20 kartų. Nuolat tobulinami netik įstatymo nesklandumai, neaiškumai, tačiau ir vykdomi esminiai pakeitimai. Kaip teigia Pollitt C., Bouckaert G. (2003, p. 20), „viešojo valdymo reformos tikslai – tai valstybės išlaidų taupymas, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimas, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga“. Tai sudėtingas periodas, kada pasikeitusi Vyriausybė turėjo priimti svarbius valstybei sprendimus, toliau nuosekliai vykdamas 15-osios Vyriausybės veiklos programą.

LR Vyriausybės 2013 m. veiklos ataskaitoje XVI skyriaus, 16.2. valstybės valdymo tobulinimo dalyje buvo nurodoma, „kad viešojo valdymo institucijos, naudojantis ES struktūrine parama, 2013 metais įgyvendino projektus, kurių tikslas – tobulinti šių institucijų veiklos valdymą ir vidaus administravimą, diegti kokybės vadybos metodus, gerinti piliečių aptarnavimą ir veiksmingiau taikyti vieno langelio principą. Iš viso buvo įgyvendinami 96 tokie projektai (baigti įgyvendinti 35 projektai, pradėta įgyvendinti 40 naujų projektų)“.

Palyginimui, LR Seimo nutarime dėl LR Vyriausybės programos, 2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XI - 52, ketvirtoje dalyje, Vyriausybės 2008-2012 m. veiklos strategijos pagrindinėse nuostatose įvardintos tokios planuojamos pertvarkos: „sukurti efektyvią valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, orientuotą į rezultatus. Tobulinti valstybės tarnautojų atranką, diegiant nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas.“ „Modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, diegti kompetencijų valdymo modelį valstybės tarnyboje. Užtikrinti valstybės tarnautojų asmeninės atsakomybės neišvengiamumą, kad valstybės tarnautojai, padarę šiurkščių tarnybinių prasižengimų, neišvengtų tarnybinės ar kitokios atsakomybės. Tobulinti ir modernizuoti valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą“. Todėl apibendrinus tiek konservatorių, tiek socialdemokratų koalicinės Vyriausybės vykdė ir vykdo panašią valstybės tarnybos modernizavimo politiką, tik socialdemokratai tai daro nuosaikiau. A. Kubiliaus Vyriausybei buvo pagrindinis uždavinys – suvaldyti ekonominio nuosmukio padarinius.

E.Visockytės (2012, p. 490) teigimu 2008-2012 metų Vyriausybė akcentavo pokyčius, kurie orientuoti į vadybinių elementų diegimą, skaidresnį ir atviresnį dalyvavimu grįstą valdymą.

Tuo tarpu V. Nakrošis (2011, p.68) išvelgė, kad penkioliktosios A. Kubiliaus Vyriausybės viešojo valdymo reformų turinys buvo pagrįstas vadybine doktrina, kurioje vyrauja NVV doktrinos bruožai, teigdamas, kad tai reikėtų vertinti kritiškai dėl Rytų ir vidurio Europos teisinio, politinio ir administracinio konteksto neatitikimo senų angloamerikiečių idėjų įgyvendinimo.

V. A. Vaičaitis (2011, p. 119) teigia, kad 2010 metais paskelbtoje *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje* iškart buvo matomas poslinkis link vadinamosios naujosios viešosios

vadybos (angl. new public management) valstybės tarnybos modelio. Todėl galima įvardinti, kad šios valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos pagrindu yra siekiama parengti ir priimti naują Valstybės tarnybos įstatymą. Vėlgi detaliau nagrinėjant šį laikotarpį 4 priede pateikiama lentelė, kurioje nagrinėjamas 2009 - 2016 m. laikotarpis apimantis reformų periodą, kurių metu diegiami naujosios viešosios vadybos elementai.

Pateiktoje lentelėje galima pastebėti vykdomus projektus, kurie atspindi valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ir visos sistemos stiprinimą, viešo administravimo efektyvumo didinimą. Vykdomi tolesni kvalifikacijos tobulinimai įvairiose srityse, orientuojamasi labiau į aukščiausio lygio ir vidurinėsios grandies vadovų mokymus. Akivaizdžiai kuriamos ateities perspektyvos siekiant sukurti modernią, stiprią ir pažangią valstybę. Vykdoma: viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2014-2020 metų Nacionalinė pažangos programa, Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“.

Dar 2012 metų moksliniame leidinyje S. Pivoras atskleidė senosios atrankos problemas: atrankos nešališkumo neužtikrinimas pernelyg formalus egzaminų raštu ir žodžiu turinys, atrankos komisijų neprofesionalumas. Įvertinus situaciją, nuo 2013 metų įsigaliojo iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, apie kurią jau buvo plėtojama, kuri siekia užtikrinti skaidrumą, kokybę ir visuomenės bei pretendentų pasitikėjimą. Taip pat pradėtas centralizuotas vadovavimo gebėjimų ir užsienio kalbos patikrinimas. Taip siekiama sustiprinti aukštesniųjų vadovų korpusą, planuojant artimiausiu metu įdiegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą.

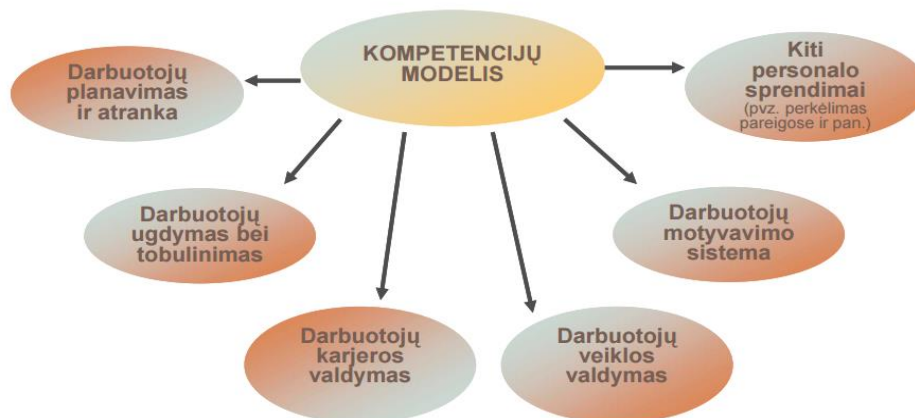
A.Bukauskos ir B. Žuromskaitės teigimu (2007, p.18), „žmogiškųjų išteklių vadybos prasme į valstybės tarnautojus galima žiūrėti kaip į nacionalinį intelektinį turtą, nuo kurio priklauso politikų priimamų politinių sprendimų įgyvendinimo efektyvumas ir gyventojų lūkesčių ir poreikių tenkinimas“.

R. Tumėnės, I. Žukauskaitės, Ž. Židonio (2014, p.614) teigimu, naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema, tai vienas iš svarbių modernizavimo tikslų, kuris įtakoja žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimą ir protekcionizmo bei nepotizmo apraiškų mažinimą. Įdiegus kompiuterinį testavimą ir vadovavimo gebėjimų patikrinimą, priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas tapo mažiau priklausomas nuo subjektyvių žmogiškųjų faktorių įtakos. Manytina, kad kompetencijos gebėjimų vertinimas pradėtas taikyti naujoje valstybės tarnautojų atrankos sistemoje, sėkmingai pasitvirtinęs, paskatins imtis ir kitų uždavinių.

R. Rekašienė, T.Sudnickas (2014, p. 596) teigia, kad atlikta ekspertų apklausa parodė, jog Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai yra nelanksti, sunkiai besikeičianti sistema, vadovavimo gebėjimų stygius, orientavimosi į rezultato pasiekimą, vykdomos veiklos efektyvumą trūkumas, per didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių administravimui, o ne realiam valdymui (kaip priežastys įvardinti tam tikri įstatymų bazės trūkumai, atsakingų

specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka). Šių tyrinėtojų teigimu, todėl buvo pradėtas kompetencijų modelio taikymas, manant, kad susietas su atitinkamais žmogiškųjų išteklių valdymo procesais bus aiškesni atrankos, veiklos vertinimo kriterijai, kryptingesnis ugdymo ir karjeros planavimas, galimai pravers tobulinant darbo užmokesčio ir skatinimo sistemą, sukurs prielaidas valstybės tarnyboje stiprinti vadybos grandį.

Anot R. Rekašienės, (VTD - žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėjos), valstybės tarnybos aktualijų (2014 spalio leidinyje, p. 3), įvardintas „**kompetencijų modelis** – tai bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinanti valstybės tarnybos misijos, LR VTĮ nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą“. Žemiau, 14 paveiksle pateikiamas kompetencijų modelis.



14 pav. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema.

Cit. pgl. V. Lepska (2011). Prieiga internetu. <http://ovc.lt/wp-content/uploads/2011/05/Microsoft-PowerPoint-V.Lepeska.-Pranesimas-konferencijoje-2011-05-12.Koreguotas-Compatibility-M.pdf> (žiūrėta 2016-02-15)

Pagal pateiktą paveikslą, galima teigti, kad pritaikius kompetencijų modelį atsiveria galimybės kryptingai formuoti personalą, susieti valstybės tarnautojų kompetenciją su motyvacija. Užtikrinant vientisos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos procesus – atrankos, vertinimo, mokymo ir ugdymo, karjeros planavimo. Šiuo metu už kompetencijų taikymo modelį, atsakingas VTD, „kurio atsakomybėje taip pat buvo sukurta žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje duomenų analizės komponentė, kuri suteikia galimybę valstybės tarnautojų registro (VATARAS) ir valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos (VATIS) analitikams efektyviai

kurti analitines ataskaitas ir pateikti informaciją žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams priimti, o VATARAS ir VATIS tvarkytojams stebėti vizualizuotus duomenis įvairiais pjūviais ir formuoti veiklos ataskaitas“ (VTD portalas).

A. Meliano tuometinio LR vidaus reikalų ministro teigimu, (Viešasis administravimas Lietuvoje, 2012, p. 3), „STORK II (Saugus tarpvalstybinis tapatybės nustatymas, angl. Secure idenTity acrOss boRders linKed) projektu, kuris sukurs pagrindą būsimiems plačiai naudojamiems elektroninės atpažinties sprendimams ir suteiks galimybę keistis juridinių ir fizinių asmenų atpažinties požymiais nepaisant sienų, tuo prisidėdamas prie Europos lyderiavimo skaitmeninėje rinkoje“. Galima įvardinti šį projektą, „kaip laiko, energijos ir ekonominių resursų optimizavimo įrankiu, kuris paskatintų tolimesnį šiuolaikiškos visuomenės modernų vystymąsi visoje Europoje“.

Pagal LR Vyriausybės 2014 kovo 26 d. nutarimą Nr. 257, 2013 metų veiklos ataskaitoje teigiama, kad Lietuvos valstybės tarnyba vis dar per daug orientuota į veiklos procesus, trūksta vienodos reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos, lankstumo darbo užmokesčio ir motyvavimo srityse, vadovų lyderystės ir bendradarbiavimo su suinteresuotomis grupėmis. Esama darbo užmokesčio sistema neskatina didinti valstybės tarnybos efektyvumo, nes iškreipia darbo apmokėjimą pagal pareigybių hierarchiją, nepajėgia konkuruoti darbo rinkoje ir neatitinka atliekamos veiklos ir atsakomybės. Šie trūkumai iš dalies lemia menką valstybės tarnybos gebėjimą konkuruoti su privačiu sektoriumi ir daro valstybės tarnybą nepatrauklią kvalifikuotiems specialistams.

Apibendrinant, galima teigti, kad nagrinėjamu laikotarpiu įgyvendinama žmogiškųjų išteklių valdymo reforma, kuri orientuota į veiklos rezultatus, kuriamos sąlygos veiksmingiau valdyti vadovų korpusą. Principe, tai visuomenės poreikių tenkinimo laikotarpis, kada įdiegtomis inovacinėmis priemonėmis siekiama pagerinti viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę, taupant valstybės biudžeto lėšas. Kaip minėta, 15-osios Vyriausybės pertvarkų programoje, dabartinė Vyriausybė jau įgyvendino naują valstybės tarnautojų iš dalies centralizuotą atrankos sistemą, vadovavimo gebėjimų patikrinimą, bei įkūrė valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą. Pradedama orientotis į įstaigų vadovų kompetencijos didinimą, siekiant nuolat tobulinti kvalifikaciją, išlaikant aukštą valstybės tarnybos profesionalumo lygį. Tolesnės minėtos 16-osios Vyriausybės programos pertvarkos yra suplanuotos įgyvendinti naujame VTĮ pateiktame projekte. Apie tai plačiau bus nagrinėjama 3.1 skyriuje.

Akivaizdu, kad siekiant modernizuoti valstybės tarnybą, reikalingas naujas Valstybės tarnybos įstatymo projekto įgyvendinimas. Pagrindinė esmė – modernesnė, skaidresnė, profesionalesnė valstybės tarnyba, motyvuojanti tarnautojus siekti geresnių rezultatų ir leidžianti įstaigų administracijoms lanksčiau reaguoti į tarnautojų veiklos kokybės pokyčius.

## 2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1 TYRIMO PROJEKTAVIMAS

Siekiant atskleisti valstybės tarnybos funkcionavimo trūkumus, kad įvertinti tolesnes modernizavimo galimybes buvo atliktas empirinis tyrimas. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip šiuo metu vertinama valstybės tarnyba iš praktinės pusės, kas skatina modernizuotis ir kas trukdo imtis pakeičių. Taip pat išsiaiškinti, ar šiuo metu galiojantis LR VTĮ vis dar atitinka šiandienos keliamus iššūkius, ar yra keistinas. Atlikta lyginamoji analizė, kad būtų įvertinti trūkumai šiuo metu galiojančio LR VTĮ ir naujo siūlomo projekto įstatymo pataisoms. Pagrindiniam tyrimui pasirinkti VTD dirbantys specialistai – ekspertai, suteikiantys kompetentingą ir reikšmingą informaciją tolimesniems raidos pokyčiams.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti valstybės tarnybos sistemos trūkumus, kad būtų įvardintos tobulintinos sritys.

**Tyrimo objektas** – valstybės tarnybos modernizavimosi procesas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvardinti šiuo metu galiojančio VTĮ keistinas nuostatas.
2. Išanalizuoti dabartinę Lietuvos valstybės tarnybos situaciją iš praktinės pusės.
3. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti pasiūlymus valstybės tarnybos modernizavimo galimybės plėtoti.

### 2.2. TYRIMO METODAI

Atsižvelgiant į darbo temą, Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo galimybės, teorinėje darbo dalyje nagrinėjamas valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi procesas, atliekama raidos analizė. Siekiant įsigilinti į modernizavimosi procesą, analitinėje darbo dalyje atliekamas pagrindinis kokybinis tyrimas – interviu metodas. Darbe taikomi moksliniai metodai:

1. Aprašomasis metodas - suteikė galimybę apžvelgti valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą galimybes ir reikalavimus, pareigas, bei teises.
2. Mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų analizė – padėjo išnagrinėti valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi procesą.
3. Lyginamasis metodas – padėjo atskleisti Lietuvos valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi raidą. Įsigilinti į šiuo metu galiojančio LR VTĮ reglamentuojamas keistinas

nuostatas.

4. Interviu metodas – suteikia platesnę galimybę įsigilinti į tiriamojo požiūrį.

**Metodų pagrindimas.** Pagrindinis, šio darbo kokybinio tyrimo metodas yra iš dalies struktūruotas interviu. Šiuo būdu apklausiami ekspertai, kurie yra valstybės tarnautojai ir dirba VTD. Šis metodas pasirinktas todėl, kad būtų gauta informacija iš kompetentingų asmenų, tiesiogiai susijusių su valstybės tarnyba ir jos funkcionavimu. Todėl būtent šie ekspertai, suteikia tikslią ir išsamią informaciją apie Lietuvos valstybės tarnybos esamą situaciją. Ši kokybinio tyrimo rūšis pasirinkta, nes tyrimo rezultatams reikalingos kokybinės jų reikšmių interpretacijos, kokybiniam požiūriui atskleisti. Interviu metodas suteikia platesnes galimybes įsigilinti į tiriamojo asmens požiūrį, tuo tarpu anketinėje apklausoje, šios galimybės ribotos. Tai tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti, bei patikrinti iškeltą hipotezę (K. Kardelis, 2002, p.98). Lyginamasis metodas reikalingas šiuo atveju nustatyti ir įvertinti valstybės tarnybos reglamentuojamų nuostatų skirtumus kokybiniu požiūriu, tai yra keistinas sritis, kurios šiai dienai neprisideda prie sistemos efektyvumo didinimo.

### 2.3. TYRIMO INSTRUMENTAS

Pagrindinis darbe naudojamas metodas - tai anoniminis interviu, todėl, kad tyrime dalyvavę asmenys neprisistatė, nes nenorėjo būti skelbiami ir viešinami. Šiuo tyrimu siekiama identifikuoti problemines valstybės tarnybos sritis, jos trūkumus, ištirti kompetentingų ekspertų požiūrį, kad būtų galima numatyti reikalingus pokyčius. Ekspertais yra pasirinkti VTD dirbantys valstybės tarnautojai, specialistai, kurie yra nuolatiniai, todėl kompetentingi, nes suteikia reikšmingą informaciją apie tiriamąjį objektą. Kai kurie tiesiogiai susiduriantys su pretenduojančiais tapti valstybės tarnautojais, atliekantys patikrinimus valstybės, ir savivaldybių institucijose, įstaigose, teikiantys metodinę pagalbą įstatymo taikymo klausimais ir t.t.

Interviu atliktas iš dalies struktūruotu būdu, kurio klausimai buvo numatyti iš anksto ir pateikiami visiems pagal eiliškumą VTD specialistams. Tačiau atsakant į klausimus buvo suteikta galimybė papildyti pastabomis ir išplėsti teiginiais. Pokalbio metu didžiausias dėmesys buvo skiriamas pagrįstiems ir išsamiems atsakymams. Visiems ekspertams suteiktos vienodos sąlygos ir galimybės atsakyti į pateiktus klausimus, kurie atskleistų valstybės tarnybos funkcionavimą iš praktinės pusės.

Interviu sudaro 16 klausimų, kurie pateikiami 5 priede. Klausimai sudaryti remiantis šio darbo teorine dalimi, siekiant palyginti mokslininkų, praktikų pateiktą informaciją. Taip pat siekiama išsiaiškinti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų trūkumus. Sudarinėjant interviu klausimyną buvo atsižvelgiama į pagrindinius aspektus:



- Kaip šiuo metu yra vertinamas valstybės tarnybos funkcionavimas?
- Kokie yra valstybės tarnybos modernizavimosi trukdžiai?
- Kas skatina modernizuotis?
- Koks laikotarpis, iš nagrinėtų teorinėje dalyje, įvardinamas kaip efektyviausias?
- Kokios yra tolimesnės valstybės tarnybos modernizavimo galimybės, įvertinant reikalingų pokyčių svarbą?

Interviu metu apklausta 12 ekspertų, kurie dirba VTD įvairiuose skyriuose: atrankos, tarnybos sąlygų, žmogiškųjų išteklių, registro ir informacinių sistemų, teisinio atstovavimo ir stebėsenos skyriuose. Ši imtis pasirinkta, kad leistų pakankamai įsigilinti į probleminę situaciją, pagal kokybinio tyrimo reikalavimus. Todėl apklausti asmenys buvo visi valstybės tarnautojai, turintys didesnę nei vienų metų darbo patirtį. Tiesiogiai susiję su valstybės tarnybos funkcionavimu, nes taip pat atsakingi už VTD vykdomas funkcijas ir politikos įgyvendinimą. Individualūs pokalbiai su ekspertais truko nuo 15 iki 25 minučių, iškart diktofonu užfiksuojant atsakymus.

Pagrindė klausimai buvo orientuoti į Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo galimybes, tai yra išsiaiškinant reikalingų pokyčių svarbą, konkrečias tobulintinas sritis, kurios padėtų pagerinti valstybės tarnybos sistemos funkcionavimą. Tokiu būdu atskleisti problemines sritis iš praktinės pusės, kas stabdo tolimesnių pokyčių valstybės tarnyboje raidą, kaip ekspertai vertina šiandienos galimybes. Tyrimo svarba apima visuomenei kuriamą naudą, dėl alternatyvų kūrimo modernizuojant valstybės tarnybą, ateityje bus teikiamos kokybiškesnės paslaugos, o valstybės tarnautojams bus sukuriamos palankesnės darbo sąlygos, leidžiančios realizuoti save, tobulėti ir siekti organizacijos tikslų.

Lyginamoji analizė pasirinkta dėl tikslingo įvertinimo nustatant LR VTĮ keistinas nuostatas, kurios apsunkina šiuo metu valstybės tarnybos funkcionavimą. Taip pat siekiant patvirtinti arba atmesti iškeltą hipotezę. Šis metodas padeda palyginti šiuo metu reglamentuojančias nuostatas ir siūlomas naujo projekto įstatymo pataisoms. Pagrindė buvo aprašoma darbo užmokesčio, karjeros ir pareigų lygiavertiškumo, skatinimo, atsakomybės - atskaitomybės, priėmimo į valstybės tarnybą keliamų reikalavimų, veiklos vertinimo ir kitos esamos ir siūlomos naujos nuostatos.

## 2.4. PASIRUOŠIMAS TYRIMUI IR ATLIKIMAS

Pasirinkti ekspertai naudojantis netikimybine tiksline tiriamųjų atranka. Pirmiausia darbo autorė susipažino su Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo ypatybėmis, formavimosi ir modernizavimosi raidos aspektais, VTD atsakomybe ir vykdomomis funkcijomis. Konkretūs VTD tyrimo ekspertai pasirinkti dėl darbo valstybės tarnyboje išmanymo, nes patys dirba šioje sistemoje ir geriausiai gali atskleisti funkcionavimo įvertinimą.

Su tyrimo ekspertais buvo susitarta dėl susitikimo vietos ir laiko. Tyrimas vyko 2016 metų

vasario mėnesį, VTD. Ekspertai buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslu, bei uždaviniais. Prieš atliekant tyrimą klausimai buvo atsiusti elektroniniu paštu, kad galėtų susipažinti su tyrimo klausimynu. Pokalbio metu gauti atsakymai padėjo įsigilinti į valstybės tarnybos sistemą, jos veikimo principus, su kokia problematika yra susiduriama. Ekspertai aiškiai, glaustai tačiau su argumentais atsakinėjo į klausimus, pasidalino savo žiniomis, darbo patirtimi, pateikė konkrečių pasiūlymų. Tai padėjo praplėsti žinias, įsigilinti į esamą situaciją, jos trūkumus, bei visumoje pažvelgti į valstybės tarnybą iš praktinės pusės. Užduoti klausimai buvo konkretūs ir paprasti, o atsakymai lengvai suvokiami ir išsamūs. Pokalbio metu diktofonu tikslingai buvo užfiksuoti konkretūs atsakymai į pateiktus klausimus. Atlikta duomenų analizė, kurioje pateikiamos pagrindinės citatos ir interpretaciniai paaiškinimai susiejant su teorine šio darbo dalimi, bei apibendrinama visa informacija.

**Tyrimo etikos principų užtikrinimas.** Tyrimo metu darbo autorė laikėsi etikos principų svarbos. Atliekamas tyrimas buvo iš anksto suderintas su VTD. Kaip prieš tai jau minėta, jog interviu metu ekspertai atsisakė prisistatyti, nes nenorėjo būti skelbiami ir viešinami. Taip pat buvo suteikta galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime, arba neatsakyti į kai kuriuos klausimus. Iš ekspertų gautas leidimas atlikti interviu tyrimą, buvo skirtas laikas pasiruošti atsakymams. Atliekant tyrimą buvo prisistatyta, supažindinta su darbo tema, tikslais ir uždaviniais. Atliktas tyrimas yra konfidencialus.

## 2.5. VALSTYBĖS TARNYBOS DEPARTAMENTO VEIKLOS APRAŠYMAS

Šiuo metu VTD yra biudžetinė Vyriausybės įstaiga, kuri įgyvendina vidaus reikalų ministro pavestas valdymo sritis, sudaranti sąlygas efektyviam viešajam valdymui. Neabejotinai pasirinkta organizacija, šio darbo tyrimui, atskleidžia kompetentingą ir reikšmingą informaciją. Kadangi valstybės tarnybos bendrajame valdyme, kuris pavaizduotas 1 paveiksle, užima svarbią poziciją. VTD *uždavinys* – užtikrinti LR VTĮ ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą. VTD *funkcijos*:

1) prižiūri, kaip įgyvendinami LR VTĮ ir su juo susiję teisės aktai. Atlieka patikrinimus organizacijose, tiria asmenų skundus ir prašymus dėl LR VTĮ ir kitų teisės aktų įgyvendinimo. Seka visuomenės informavimo priemonių skelbiamą informaciją valstybės tarnybos ir personalo valdymo valstybės tarnyboje ir, jeigu yra pagrįstų duomenų dėl galimo pažeidimo, ištiria šią informaciją;

2) atlieka su valstybės tarnyba ir personalo valdymu susijusių teisės aktų projektų nagrinėjimą, derinimą, tikslinimą ir su jais susijusių tikslinę analizę, taip pat teikia išvadas ir (ar) pasiūlymus, galinčius turėti poveikį tokių teisės aktų kokybei;

3) analizuoja patirtį valstybės tarnybos valdymo klausimais, dalyvauja kuriant personalo valdymo standartus valstybės tarnyboje, teikia pasiūlymus valstybės ir savivaldybių institucijoms ir

įstaigoms personalo valdymo valstybės tarnyboje tobulinimo klausimais;

4) dalyvauja rengiant ir įgyvendinant LR VTĮ ir su juo susijusių teisės aktų pažeidimų prevencijos priemones, teikia metodinę pagalbą įstatymo taikymo klausimais;

5) tikrina pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas bendruosius ir vadovavimo gebėjimus;

6) administruoja valstybės tarnautojų rezervą;

7) tvarko Valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą;

8) koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą;

9) teisės aktų nustatyta tvarka tvirtina fizinius ir juridinius asmenis, siekiančius mokytis valstybės tarnautojus, tvirtina ir registruoja valstybės tarnautojų mokymo programas, atlieka jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą;

10) analizuoja valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros poreikius ir teikia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms pasiūlymus dėl įgyvendinimo, imasi priemonių pritraukti gabius asmenis į valstybės tarnybą ir skatinti jų veiksmingą panaudojimą valstybės tarnyboje;

11) vykdo valstybės tarnybos valdymo gerosios patirties sklaidą;

12) teikia Vyriausybei ir vidaus reikalų ministrui metines ataskaitas dėl VTĮ ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo, rengia ir viešai skelbia apie valstybės tarnybą ir savo veiklą;

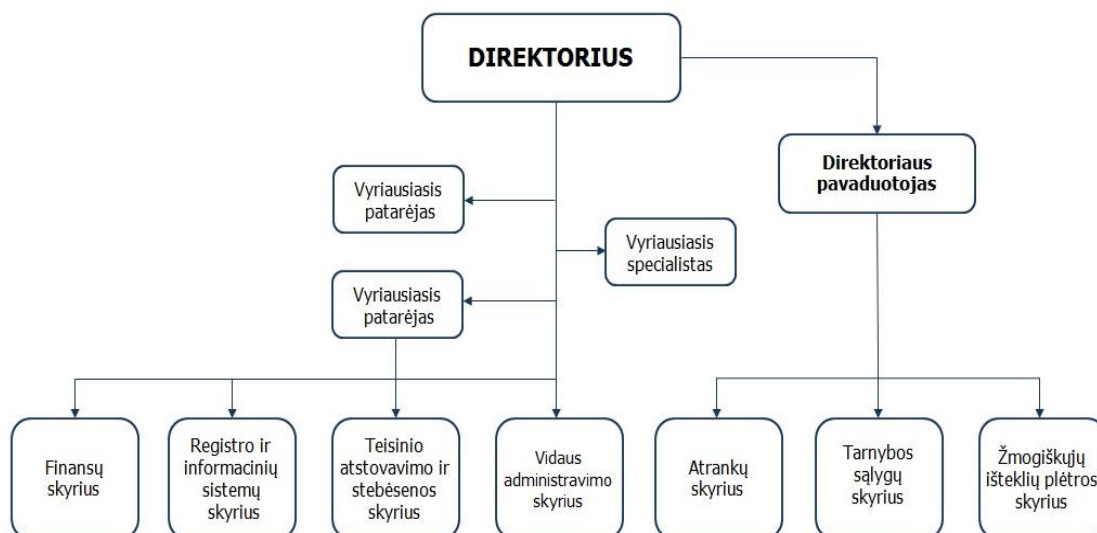
13) atlieka kitas VTĮ nustatytas funkcijas (VTD tinklalapis).

Taigi, apibendrinus galima teigti, kad valstybės tarnybos departamentas yra Vyriausybės įstaiga, atliekanti valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas, dalyvauja formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką valstybės tarnybos srityje.

Lietuva ir kitos ES valstybės nuolat keičia teisinę bazę, sekant gerosios patirties pavyzdžiais, todėl vykdo reformas siekiant efektyvaus valstybės tarnybos valdymo, bei atitikimo europos viešojo administravimo principams. Nors kiekviena ES valstybė siekia europos valdymo standartų ir iš dalies panašėja, tačiau vieningo europinio valstybės tarnybos valdymo nėra. Ir kiekviena valstybė pagal savo šalies raidos paveldą taiko skirtingas koncepcijas, bei teisinio reglamentavimo ypatumus. Šiai dienai Lietuvos valstybės tarnybos reformų poreikio nustatymas yra VTD atsakomybėje.

Kaip nagrinėta teorinėje darbo dalyje, pagal autorius J. H. M. Sahling ir V. Nakrošis (2009,p. 9), kad vienas iš valstybės tarnybos modernizavimo alternatyvų, tai tolesnis valstybės tarnybos konsolidavimas ir stabilumo išlaikymas, siekiant padidinti atitikimą Europos viešojo administravimo principams. Todėl šiai dienai, kaip ir teorinėje darbo dalyje nagrinėtas Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, galima teigti, kad VTD vienas iš pagrindinių uždavinių - stiprinti ir stabilizuoti žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje, taikant kompetencijų modelį.

Žemiau, 15 paveiksle pavaizduota - VTD struktūra.



15 pav. Valstybės tarnybos departamento struktūra

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą.

<http://www.vtd.lt/index.php?1396060050> (Žiūrėta 2016 02 03)

Įkūrus 2002 m. VTD prie vidaus reikalų ministerijos buvo įsteigta vos 19 pareigybių, o per 14 darbo metų ženkliai išsiplėtė netik struktūra, bet ir atsakomybė. Šiuo metu VTD veikia su septyniais skyriais, siekdama pagrindinio *tikslo* – dalyvauti formuojant visuomenės poreikius atitinkančią, atsakingą ir atskaitingą už veiklos rezultatus, diegiančią naujoves, lanksčią, skaidrią ir konkurencingą valstybės tarnybą.

Reikėtų pabrėžti, kad VTD vykdo politikų priimtus sprendimus, todėl labai daug priklauso nuo politinės valios. Tai itin sudėtingas valstybės tarnybos valdymo procesas, tiek teisinio formavimo tiek įgyvendinimo srityje. Todėl šio darbo pagrindiniam tyrimui pasirinktas VTD, nes yra vienas iš prioritetų galintis suteikti reikiamą informaciją apie Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo procesus.

### 3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBIŲ VERTINIMO TYRIMAS

#### 3.1. ŠIUO METU GALIOJANČIO VALSTYBĖS TARNYBOS ĮSTATYMO IR NAUJO ĮSTATYMO PROJEKTO ĮSTATYMO PATAISOMS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Siekiant patvirtinti arba atmesti iškeltą šio darbo hipotezę yra tikslinga atlikti lyginamąją analizę. Šiuo metu galiojančio LR VTĮ ir 2015-06-08 pasiūlyto įstatymo projekto pataisoms, reikalinga palyginti ir aptarti sistemos nuostatas.

Šiai dienai, pagal galiojančią LR VTĮ valstybės tarnautojams keliami *bendrieji reikalavimai*. Atrankos metu tikrinami *bendrieji gebėjimai* ir pagal pareigybės aprašymą nustatytoms funkcijoms atlikti keliami *specialieji reikalavimai*, kuriuos nustato pačios organizacijos. Palyginus, *toks reguliavimas suteikia organizacijoms pasirinkimo laisvę, tačiau ne visada tai gali būti pagrįstai atrinkti ir nustatyti reikalavimai. Todėl analogiškoms pareigybėms gali būti nustatyti skirtingi išsilavinimo, patirties reikalavimai.*

Tuo tarpu naujame įstatymo projekte, siūloma nustatyti vienodus gebėjimų reikalavimus pvz: visiems skyrių vedėjams. Kaip ir nagrinėta teorinėje darbo dalyje, siūloma taikyti kompetencijų modelį nustatant *bendrus kompetencijų reikalavimus* pagal lygius, tai yra standartizuotai kiekvienai pareigybių grupei. *Vadybinės ir lyderystės* – būtų aprašytos centralizuotai ir taikomos visoms įstaigoms standartizuotai, privalomos įvairaus lygmens vadovaujantiems. *Specialiųjų kompetencijų reikalavimai*, juos nusistatytų priimančios įstaigos pasirinkus centralizuotai iš pateikto sąrašo, atsižvelgiant į veiklos specifiką, o *profesinius reikalavimus* turi įvardinti ir aprašyti kiekviena organizacija. Taip pat siūloma nustatyti *tipinius reikalavimus* įstaigų vadovams turėti ne žemesnį nei magistro kvalifikacinį laipsnį, ne mažiau 5 m. vadovavimo patirtį, mokėti vieną ES užsienio kalbą B1 - lygiu.

*Manytina, kad atrankos sistemoje reikalavimai taptų griežtesni, standartizuoti ir pagrįsti, todėl pakiltų kvalifikacijos, kompetencijos lygis. Tačiau iškiltų kitas klausimas, kaip išlaikyti valstybės tarnyboje aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kad neišeitų į privatų sektorį, ar neišvažiuotų į užsienį?*

Šiuo metu *karjera ir pareigų lygiavertiškumas* susieti su pareigybės kategorija. To paties pavadinimo pareigybės, gali būti skirtingų kategorijų ir jų darbo užmokestis labai skiriasi, nes priklauso nuo pareiginės algos. Tačiau kuo skiriasi tos pačios pareigybės kategorija pvz. 10 nuo 14, nėra aišku. Teisiškai iš 10 į 11 kategoriją perkėlimas tą pačią pareigybę yra laikomas perkėlimu į aukštesnes pareigas, nors praktikoje jos yra lygiavertės tik skiriasi jų pareiginė alga. *Toks*

*reguliavimas nepakankamai lankstus, nes neleidžia potencialiai labiausiai tinkantį tarnautoją operatyviai perkelti nuolatnam darbui į atsilaisvinusias pareigas.*

Vėl gi naujame projekte, **mobilumo** pagrindu taptų nebe kategorijos, o **pareigybės grupė** (specialisto) ir atitikimas nustatytoms kompetencijoms, tam tikriems reikalavimams. Todėl tarnautojas galėtų būti perkeltas be konkurso į kitas, kad ir aukštesnes pareigas. *Tokia karjeros sistema taptų pagrįsta gebėjimais, reikalavimais ir taptų logiška. Siūloma nustatyti, kad tarnautojo perkėlimas tarnybinės būtinybės atveju į laisvą pareigybę neužtruktų ilgiau kaip 6 mėnesius. Todėl, valstybės tarnybos sistemoje sumažėtų darbą apsunkinančių procedūrų, kurios stabdo veiklą.*

Numatomas **skatinimas** susietas su veiklos rezultatais: papildomų kompetencijų ugdymu įstaigos lėšomis, ar pinigine išmoka už išskirtinį asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigos tikslus ir kt. *Šiai dienai piniginės išmokos skiriamos įvairioms šventėms, todėl tinkamai neišnaudota ir nepagrįsta skatinimo sistema.*

*Šiuo metu veiklos vertinimas* vyksta kasmet, arba gali būti organizuojamas neeilinis tarnautojų vertinimas. Veiklos rezultatai įvertina tarnautojo kvalifikaciją, bei gebėjimą atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Nuo to priklauso perkėlimas į aukštesnes/žemesnes pareigas, arba padidinamo/sumažinamo darbo užmokesčio. *Tačiau viską lemiančios yra įstaigos finansavimo galimybės, o nevalstybės tarnautojo veiklos rezultatai. Todėl kasmetinis veiklos vertinimas gali demotyvuoti valstybės tarnautojų siekį geriau atlikti savo darbo užduotis, nes dažniausiai gali likti neįvertinti.*

Siūloma nustatyti, kad būtų **kasmetinio veiklos vertinimo** metu vertinamos kompetencijos ir veiklos rezultatai. Pagal nustatytus kompetencijų lygius identifikuojamas individualus ugdymo poreikis ir kompetencijų atitikimas. Neatitinkus kompetencijų lygio reikalavimų, tai yra 2 metus iš eilės įvertinus, kaip neatitinkantį, perkeliama į žemesnę pareigybių grupę, arba atleidžiama iš pareigų. Vertinant įstaigų vadovų veiklą siūloma įtvirtinti „**360 ° veiklos vertinimo modelį**“. *Tai padėtų atskleisti stipriąsias ir silpnąsias elgesio puses, kurios padėtų pažvelgti iš kitos pusės. Padėtų atskleisti vadovo poziciją, kaip jis pats save vertina ir kaip kiti kolegos. Todėl šis metodas padėtų sudaryti kompetencijų ugdymo planus, kurie po kiek laiko parodytų pokyčius, ar yra progresuojama.*

*Šiandien, darbo apmokėjimas*, kurį sudaro pareiginė alga, susijusi su pareigybės kategorija, priedas už kvalifikacinę klasę, ir tarnybos stažą, priemokos už viršvalandžius, papildomas užduotis, poilsio ir švenčių dienas, naktinį, viršvalandinį darbą, budėjimą. Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70%. Priedas už kvalifikacinę klasę nesuteikiamas politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojams. *Reiškia, kad šiems tarnautojams įstatymas nenustato darbo užmokesčio dalies, susijusios su jų kvalifikuotai atliekamu darbu. Galima daryti išvadą, kad einantiems mažiau atsakingas pareigas, mokamas didesnis darbo užmokestis. Todėl šis reguliavimas nėra sąžiningas,*

*lankstus ir tinkamas.*

Dabartinė darbo užmokesčio sistema yra priklausoma nuo pareigybės kategorijos ir nėra vertinama pagal darbo rezultatus. Dideli ir iš esmės negrįžtamai nustatyti priedai už kvalifikacines klases (už III-15%, už II-30%, už I-50% ) pareiginė alga iškreipia darbo apmokėjimą pagal pareigybių hierarchiją. *Akivaizdu, kad 50% kintamoji dalis yra gana didelė, o pablogėjus darbo rezultatams, šis sumažinimas būtų sudėtingas. Todėl ši sistema yra nelanksti ir neįvertinta pagal atsakomybę ir darbo kokybę.*

Naujame projekte siūloma atsisakyti **priedų** už **kvalifikacinę klasę**, o tam tikroms pareigybių grupėms nustatyti galimų **pareiginių algų intervalą**, (sudarant 6 tarpinės pareiginės algos). Vengiant užprogramuotų didelių *darbo užmokesčių* persidengimų tarp nevienodos atsakomybės pareigybių, kai kurioms pareigybių grupėms pareiginės algos ribos numatomos mažesnės nei šiuo metu gaunamas darbo užmokestis su priedu už kvalifikacinę klasę. Tokiems tarnautojams numatyta garantuoti buvusio dydžio darbo užmokestį. Nenumatoma mažinti tarnautojų darbo užmokesčio, o pereinant į naują darbo apmokėjimo sistemą, nustatoma, kad mokama pareiginė alga lygi jo gautai pareiginei algai su priedu už kvalifikacinę klasę.

Naujame projekte pareiginės algos koeficiento nustatymo principas pasirinktas siekiant pareiginės algos nustatyto lankstumo, todėl į pareigas priimančiam asmeniui galimybė taikyti vieną iš nurodytų koeficientų, pagal darbo kokybę. Pagal darbo rinkoje konkrečių profesijų paklausą/pasiūlą bus galimybė nustatyti priedą iki pareiginės algos dydžio. Aukščiausiose pareigose būtų skirta fiksuota pareiginė alga, be intervalo. Numatoma galimybė didinti/mažinti pareiginę algą, nesiejant su kasmetiniais veiklos vertinimo rezultatais, bet atsižvelgiant į darbo kokybę. Priemokų atsisakymas už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, nustatant aiškią priemoką už kito tarnautojo funkcijų vykdymą. Siūloma tvirtinti standartizuotus bendruosius pareigybių aprašymus, kurie būtų adaptuojami įstaigose konkrečioms pareigoms. Todėl turėtų nebelikti poreikio pavesti papildomai apmokamas užduotis, todėl sistema būtų skaidresnė ir lankstesnė.

*Manytina, kad reikia keisti darbo užmokesčio sistemą, todėl, kad šiai dienai mokami priedai, nėra tinkamai nustatomi, darbo kokybė šiuo metu yra neįvertinama, vėl gi, priedų mokėjimas už viršvalandinį darbą nėra skaidrus, tai yra nėra matomas už ką konkrečiai sumokama. Todėl labai svarbu nustatyti siūlomą pareiginių algų intervalą, kad būtų įvertinta darbo kokybė ir atsakomybė. Tik kokybės vertinimo laikotarpis galėtų būti nustatomas kas pusę metų, nes taip padėtų lanksčiau reaguoti į kokybiško darbo rezultatus.*

**Atsakomybė.** Tarnybinės nuobaudos skyrimo už nusižengimus senaties (bendras 6 mėn.) terminas susietas su subjektu, nustačiusiu pažeidimą, už tarnybinius nusižengimus. O pažeidimą nustačius tam tikriems subjektams (pvz. Seimo kontrolieriui) galioja 3 metų nuobaudos skyrimo senaties terminas. Žalos atlyginimas įstaigai regresu tvarka – nustatyta teisė reikalauti iš žalą

padariusio valstybės tarnautojo žalos atlyginimo. *Nustatytos neveiksmingos, iš dalies neturinčios teisnių pasekmių tarnybinės nuobaudos – pastaba, papeikimas. Tarnybinė nuobauda – atleidimas iš pareigų gali būti skiriama už šiurkštų tarnybinį nusižengimą.*

**Atsakomybė.** Tarnybinės nuobaudos skyrimo senaties terminą siūloma nustatyti pagal nusižengimo sunkumo laipsnį, o ne subjektą kuris nustato. Numatomas platesnis nuobaudų ratas: nauja nuobauda – perkėlimas į žemesnes pareigas, tarnybinę nuobaudą – atleidimą skirti ne tik už šiurkštų nusižengimą, bet ir už tarnybinį nusižengimą už kurį paskirta tarnybinė nuobauda – perkėlimas į žemesnes pareigas, jei ši nuobauda buvo paskirta per 12 paskutinių mėnesių. *Siekiant veiksmingesnio įstaigai padarytos žalos atlyginimo, taip pat sutaupyti biudžeto lėšų, siūloma nustatyti pareigą įstaigai regresu tvarka reikalauti iš žalą padariusio valstybės tarnautojo žalos atlyginimo. Labai svarbus aspektas sugriežtinti tarnybinę atsakomybę taikant platesnį nuobaudų ratą, ar pavyzdžiui perkėlimas į žemesnes pareigas už padarytą šiurkštų nusižengimą, atsakomybės neišvengiamumas. Taip sumažėtų norinčių pasipelnyti ir piktnaudžiauti tarnybine padėtimi.*

Šiai dienai, tarnautojų **mokymas** siejamas su mokymo paslaugomis, kurias teikia vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys (kvalifikacijos tobulinimo įstaigos ir fiziniai asmenys). *Pastebėta, kad ne visi mokymo poreikiai gali būti patenkinti dėl nepakankamos mokymų įvairovės ir kada mokymai reikalingi nedidelei tarnautojų grupei.*

Siūloma pereiti prie **kompetencijų ugdymo** poreikio identifikavimo ir atitinkamo jų tobulinimo, atsisakyti asmenų, teikiančių šias paslaugas, tvirtinimo. Nustatyti minimalius privalomus reikalavimus paslaugų teikėjams, dėstytojams. Atsisakyti įvadinio mokymo, pakeičiant adaptacinėmis programomis. Vadovų kompetencijų ugdymas turėtų būti centralizuotas -VTD. *Taip būtų užtikrinama aukštesnė ugdymo kokybė ir realizavimas.*

**Vadovavimo stiprinimas.** Nuo 18 iki 20 kategorijos tarnautojai ir žemesnių kategorijų įstaigų vadovai, per 2 m. nuo priėmimo į pareigas privalo išklaudyti specialias mokymo programas. Įstaigų vadovų veiklos vertinimas susietas su pasiektais rezultatais vadovaujant įstaigai. *Įstatymas nenustato aiškių kriterijų, kodėl vadovas gali arba negali eiti pareigų po pirmosios kadencijos. Aukščiausiems vadovams reikalingas sisteminis reguliavimas - tarnybos sąlygų, vadovavimo, lyderystės gebėjimų, karjeros bei darbo apmokėjimo srityje.*

**Vadovavimo stiprinimas.** Didesnis dėmesys būtų aukščiausio lygmens vadovams (atrankai, kompetencijų ugdymui, veiklos vertinimui). Pagrindinis formalizavimo tikslas – formuoti stiprų vadovų ir lyderių korpusą. *Valstybės įstaigų vadovai turi užtikrinti balansą tarp politikos tikslų įgyvendinimo ir ekspertinio situacijos įvertinimo, užtikrinti reformų įgyvendinimą, nuoseklumą, tęstinumą ir balansą tarp ilgalaikių, strateginių darbų ir rezultatų. Vienas svarbiausių dalykų, tai valstybės įstaigų vadovų reikalingų kompetencijų nustatymas, kvalifikacijos įvertinimas ir tobulinimas. Išskirti tipiniai reikalavimai turėtų neatsiejamai pagerinti ir įstaigų darbo kokybę.*



Apibendrinus, šiuo metu valstybės tarnyboje yra spragų įvairiose srityse, todėl reikalingos permainos – darbo užmokesčio, kasmetinio veiklos vertinimo, skatinimo, atsakomybės, vadovų korpuso stiprinimo ir t.t. Gana ilgai užsistovėjusi valstybės tarnybos teisinė valdymo sistema, turi būti atnaujinama dėl neatitikimo šiuolaikiniams poreikiams.

Akivaizdu, kad naujame VTĮ projekte įstatymo pataisoms su esminiais pokyčiais siūloma valstybės tarnybos sistema orientuota į postų sistemos elementus su vyraujančiais **7 požymiais**: konkurso būdu priimtų valstybės tarnautojų atitikimas jo pareigybei nustatytam profiliui vertinamas po 6 mėnesių nuo priėmimo į pareigas dienos – *taigi ką tik priimtiems asmenims nėra mokymo laikotarpio. Nėra darbo iki gyvos galvos garantijų* – šis postų modelio bruožas gali būti paaiškinamas jog, pagal kasmetinį veiklos vertinimą, kurio metu identifikuojamas individualus kompetencijų ugdymo poreikis t.y. mokymai. Du metus iš eilės įvertinus kompetencijas, kaip neatitinkančias reikalavimus galimas perkėlimas į žemesnę pareigybių grupę, arba atleisti iš pareigų. *Nebūtinus specialus diplomus, bet reikia specialių gebėjimų siekiant užimti tam tikrą postą* – galima paaiškinti, kad pretenduojant į valstybės tarnautojo pareigas reikalinga atitikti tam tikras nustatytas konkrečiai pareigybei kompetencijas. *Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę*, nebūtinai į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes. *Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje*, gali būti atsižvelgiama į profesionalią patirtį. *Nėra specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams. Darbo užmokestis priklauso nuo darbo kokybės.*

Taigi, šiuo metu galiojantis LR VTĮ reglamentuoja valstybės tarnybos veiklą, kuri šiai dienai nėra efektyvi, nes turi esminių spragų įvairiose srityse, todėl reikalingi pokyčiai, kad pagerinti sistemos funkcionavimą.

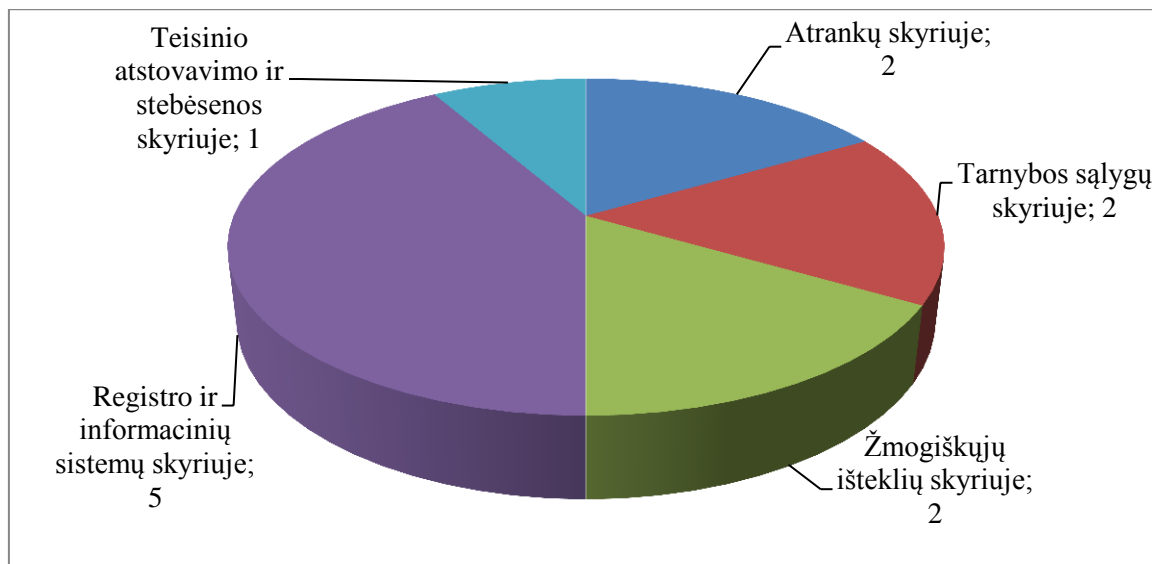
### 3.2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBIŲ VERTINIMAS

Siekiant atskleisti Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo galimybes, kokybinio tyrimo metu buvo apklausta iš dalies struktūruotu interviu būdu, pateikiant 16 klausimų, 12 VTD dirbančių valstybės tarnautojų - ekspertų.

*Pirmiausia buvo išsiaiškinta, kokiame skyriuje šiuo metu dirba ir kokia jų asmeninė VTD darbo patirtis.* Kad būtų išsiaiškinta, kiek ilgai jie dirba ir yra tiesiogiai susiję su valstybės tarnyba, jos funkcionavimu. Akivaizdu, kad pasirinkti ekspertai pateikia kompetentingus vertinimus, nes jų darbo patirtis VTD valstybės tarnyboje: 5 ekspertų - nuo 1 metų iki 5 metų, kitų 5 ekspertų - nuo 5 metų iki 10 metų ir dviejų ekspertų - daugiau nei 10 metų patirtis šioje srityje. Tai atskleidžia, jog dalyvavę tyrime ekspertai yra nuolatiniai ir kompetentingi, dalis tiesiogiai dirbantys, susiduriantys

su pretenduojančiais tapti valstybės tarnautojais, atliekantys patikrinimus organizacijose, koordinuojantys mokymus ir kita. Todėl remdamiesi savo darbo patirtimi gali objektyviai atskleisti valstybės tarnybos funkcionavimą ir padėti išsiaiškinti tobulintinas sritis.

Iš dalyvavusių šiame tyrime 12 apklaustųjų, 2 ekspertai – dirba atrankų skyriuje, 2 – tarnybos sąlygų skyriuje, 2 – žmogiškųjų išteklių skyriuje, 5 – registro ir informacinių sistemų skyriuje ir 1- teisinio atstovavimo ir stebėsenos skyriuje. Žiūrėti į pateiktą 16 paveikslą.



16 pav. Ekspertų klasifikavimas

Pagal 16 paveikslą, galima įvardinti, kad ekspertai dirba skirtinguose skyriuose, turintys individualią darbo patirtį ir galintys įvairiapusiškai atskleisti valstybės tarnybos praktinės pusės situaciją.

Kad valstybės tarnyba efektyviai funkcionuotų, vienas iš įtaką darančių veiksnių yra motyvacija. O tai gali būti įvardinta, kaip pozityvus nusiteikimas darbui, prisiimta atsakomybė už vykdomas funkcijas ir siekis geriau, bei laiku atlikti paskirtas užduotis.

*Taigi, pokalbio metu išaiškėjo, jog, valstybės tarnautojus labiausiai motyvuotų geriau atlikti savo pareigas – „lankstesnis darbo grafikas, taip pat labai daug priklauso nuo valstybės tarnautojų įsitraukimo į įstaigos veiklą, kiek yra reikšmingas darbo pobūdis ir organizacijos tikslai, tarpusavio komunikacijos svarba“.* Paskatinimas pinigineis išmokomis, karjeros kilimo galimybės organizacijoje suteiktą stabilumo, saugumo pojūtį. Pokalbio metu išaiškėjo, jog, valstybės tarnautojo motyvaciją įtakoja ir pačių vadovų gebėjimas vadovauti skyriui, padaliniui, ar organizacijai, darbuotojų įtraukimas į darbo veiklą, organizacijos tikslų siekimas, gebėjimas palaikyti lyderio poziciją, taip sukuriant pozityvią darbo aplinką.

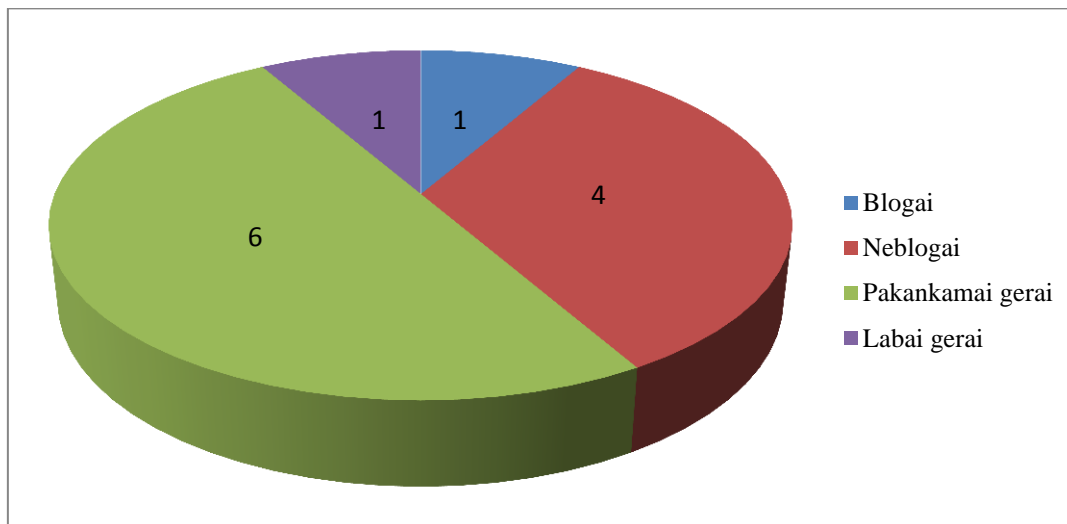
*Sekantis klausimas apima dabartinį Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo įvertinimą,*

*tai yra kokios išvelgiamos sistemos problemos, ką reikėtų keisti norint pagerinti situaciją, pateikta 5 lentelėje.*

5 lentelė. Dabartinis Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo vertinimas.

<b>Labai gerai</b>	įvertino, tik 1 ekspertas, įvardindamas „didėjančią pasitenkinimą nauja valstybės tarnautojų atrankos sistema ir atskleidė jog, vadovų atranka yra filmuojama, todėl tapo skaidresnė. Taip pat pateiktas valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas, numatantis esmines valstybės tarnybos sistemos naujoves, susijusias su kompetencijomis grįstu valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymu.“
<b>Pakankamai gerai</b>	įvertino 6 ekspertai, pagrindiniu argumentu, jog „valstybės tarnautojai nestreikuoja dėl savo atlyginimų ir darbo sąlygų, o gyventojai neprotuoja dėl netinkamai atliekamų pareigų“. Taip pat buvo išskirta, jog, „šiuo metu valstybės tarnautojai gauna vidutinio dydžio atlyginimus“. Ir „Visada turi būti, ką tobulinti“.
<b>Neblogai</b>	įvertinama valstybės tarnybos situacija, įvardijant, jog, „statistikos departamento duomenimis, vidutinis darbo užmokestis viešajame sektoriuje visuomet šiek tiek lenkia vidutinį darbo užmokestį privačiame sektoriuje. Jaučiamas jaunų žmonių susidomėjimas valstybės tarnyba, pagal atvykstančių testuotis į VTD ir pretenduojančių į paskelbtus konkursus skaičių; Tarptautinės organizacijos teigiamai vertina Lietuvos valstybės tarnybą ir kai kuriose jos srityse akcentuoja, kaip pavyzdinę“.
<b>Neblogai</b>	įvertinta, teigiant: „deja, dažnai, kai pasakai, jog dirbi valstybės tarnyboje, sulauki iš aplinkos negatyvių pasisakymų, visuomenė nelabai žino ką valstybės tarnautojai daro, anot jų, tik kavą geria... tai yra prasta visuomenės nuomonė. Na, ir pačioje valstybės tarnyboje yra nemažai įvairių problemų: esama <i>darbo užmokesčio sistema</i> – pagrindinis darbo užmokesčio komponentas, tai yra pareiginė alga yra gana žema, tik ją gaudamas valstybės tarnautojas tikrai negali nei gyventi, nei atrodyti oriai. Norint gauti priedų prie pareiginės algos, valstybės tarnautojo veiklą reikia įvertinti labai gerai. Toks <i>vertinimas</i> dažnai būna labai <i>subjektyvus</i> , dažnai tai lemia įstaigos turimi <i>darbo užmokesčio asignavimai</i> , vadovas sako įvertinčiau labai gerai, tačiau neturime pinigų“.
<b>Neblogai</b>	įvertinta valstybės tarnyba „ <i>dėl priimamo jaunimo</i> , kuriems tai yra pirmoji darbovietė. Per metus į valstybės tarnautojo pareigas priimama 40% jaunų žmonių. Tiek neseniai įsidarbinusių asmenų, kalbant apie 3 mėnesių laikotarpį, tiek jų tiesioginių vadovų apklausos rodo, kad tiek neseniai priimti tarnautojai yra patenkinti savo darbu, tiek tiesioginiai vadovai yra patenkinti neseniai atrinktais asmenimis“. Dar vienas ekspertas neblogai įvertinęs, neargumentavo.
<b>Blogai</b>	Įvertino 1 ekspertas, dėl šių priežasčių : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Žemesniųjų grandžių specialistai demotyvuoti;</li> <li>○ Nėra kryptingo planavimo, tikslų siekimo, veikloje išvelgiama daug eklektikos;</li> <li>○ Daug darbų atliekama bereikalingai ir formaliai, o sprendimai priklauso nuo politinės valios;</li> <li>○ Visų grandžių tarnautojų darbo užmokestis neatitinka įdėto darbo ir atlyginimo už jį logiško santykio.</li> </ul>

Dabartinis Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas vizualiai pateikiamas 17 paveiksle.



17 pav. Valstybės tarnybos vertinimas.

Pagal paveikslą galima daryti išvadą, jog valstybės tarnyba vertinama pakankamai gerai, nes taip įvertino didžioji dauguma - 6 ekspertai. Keturi ekspertai įvertino neblogai, vienas ekspertas - labai gerai įvertino ir dar vienas ekspertas įvertino blogai. Tai įrodo, jog iš esmės valstybės tarnyba vertinama gana gerai, tačiau šioje sistemoje reikalingi pokyčiai. Pagal ekspertų nuomonę reikalinga keisti: darbo užmokesčio sistemą, jos asignavimus, skatinimo, motyvavimo sistemą. Taip pat siekiant tolesnio vystymosi, modernizavimosi valstybės tarnyboje, reikalingi pokyčiai viešųjų ryšių srityje dėl prastos visuomenės nuomonės, bei reikalinga peržiūrėti pareigybių aprašymo funkcijas ir jų detalizavimą.

Grįžtant prie pokyčių svarbos valstybės tarnyboje, kiek šiuo metu reikalingos reformos, tai interviu metu pavyko išsiaiškinti, kad pirmiausia reikėtų pagerinti motyvacijos ir skatinimo sistemą, suteikiant valstybės tarnautojams daugiau privilegijų. Šiuo požiūriu galima teigti, kad valstybės tarnautojai vis tik yra pripratę prie tvirtų socialinių ir kitų garantijų, paskatinimo pinigėmis išmokomis – tai yra būdinga valstybės tarnybos karjeros modelio bruožams. Reikalingi pokyčiai darbo užmokesčio srityje susiejant atliekamą darbo veiklą su atsakomybe, kad darbo apmokėjimas neiškreiptų apmokėjimo pagal pareigybių hierarchiją, vis tik atlyginimas skatintų kokybiškiau ir atsakingiau atlikti savo pareigas. Valstybės tarnautojų atrankos sistemoje taip pat laukiami pokyčiai, kad būtų suvienodinta atrankos reikalavimų sistema, tai yra suvienodinant ir atrankos specialiuosius reikalavimus. Valstybės tarnyboje reikalingi pokyčiai įvairiose srityse, nes visada turi būti ką tobulinti.

Sekantis klausimas įvardinamas: *kokie yra valstybės tarnybos modernizavimo trukdžiai?* Apibendrinant ekspertų nuomonę, galima teigti, kad „bet kokie reikšmingesni valstybės tarnybos

pakeitimai priklauso nuo politinės valios. Dažniausiai pokyčiai nevyksta, nes juos stabdo politikai, jų tarpusavio nesutarimas dėl pokyčių būtinumo ar krypties, politinės kovos, politikų nenoras bendradarbiauti tarpusavyje. Trūksta politikų, kurie rimtai domėtusi valstybės tarnybos situacija, ją išmanytų ir turėtų pakankamą politinį „svorį“, kad užsitikintų kolegų palaikymą reikalingiems pokyčiams“.

*Paklausus, kas skatina modernizuotis?* Atsakyta kad, modernizuotis „pirmiausiai skatina piliečių lūkesčiai, pačių įstaigų noras kitaip, geriau dirbti, užsienio šalių geroji patirtis, pagaliau paties Valstybės tarnybos departamento iniciatyvos.“

*Kokie faktoriai įtakoja modernizavimąsi? (inovacijos, bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, tarptautiniai santykiai, politinė situacija)?* „Iš dalies šis klausimas susijęs su prieš tai buvusiu. Tačiau visas pasaulis keičiasi, tad kartu su juo privalo keistis ir valstybės tarnyba, nes kitaip nebegalės patenkinti žmonių lūkesčių. O juk jos pagrindinė užduotis – „aptarnauti“ žmones, daryti jų gyvenimą patogesnę, geresnę, saugesnę ir kita. Nesikeisdama ji žmonėms tampa daugiau našta nei pagalbininke. Kasdieną atsiranda naujų dalykų, gerų pavyzdžių – tai motyvuoja keistis. Ir pats Valstybės tarnybos departamentas šiuo metu yra gana stiprus, jame dirba motyvuoti, kompetentingi žmonės, kurie rodo iniciatyvą tobulinti valstybės tarnybos sistemą. Tačiau jų pasiūlymus turi palaikyti politikai: vidaus reikalų ministras, Vyriausybė ir galų gale Seimas“.

*Ar šiuo metu yra plėtojamos nepriklausomų tyrimų komisijos, pvz. „Saulėlydžio“ komisija, kurios stebi, tiria, analizuoja, padeda įvertinti esamos situacijos trūkumus?* Anot, ekspertų, galima teigti, kad būtent valstybės tarnybos situacijos stebėsenos neatlieka jokios komisijos. Paminėta „Saulėlydžio“ komisija (Viešojo valdymo tobulinimo komisija) atsakinga už viešojo valdymo tobulinimą ir jos veikla daugiau nukreipta į įstaigų skaičius mažinimą. Manytina, kad pačia valstybės tarnyba, ypač kokybine prasme, ši komisija domisi mažai.

*Ekspertų įvardinti sėkmingiausiai įdiegti projektai ir naujovės.*

Apibendrinus ekspertų nuomonę, galima teigti, kad „vienas iš svarbiausių įgyvendintų projektų - „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ finansuotas Lietuvos Respublikos ir Europos socialinio fondo lėšomis 2007 – 2013 m. laikotarpiu. Pagal kurį įdiegta 2013 – ujų metų birželio 1d. iš dalies centralizuota atrankos sistema“.

Įgyvendinant šį projektą:

- parengta valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija;
- sukurti bendrųjų gebėjimų, užsienio kalbų testai;
- vadovavimo gebėjimo vertinimo užduotys,
- atrankos programinė įranga;
- įrengta kompiuterizuota testavimo salė;
- surengti mokymai beveik 1000 darbuotojų, atsakingų už personalo valdymą,

administravimą ar tvarkymą įstaigose;

○ parengtas praktinis vadovas valstybės tarnautojų atrankos komisijoms. „Taigi, atrankos sistema šiuo metu kompiuterizuota, „online“ testo forma tikrinami bendrieji gebėjimai - kompetencijų atitikimas“. „Įdiegtas įstaigų vadovų vadovavimo gebėjimų patikrinimas, kurio metu filmuojama, todėl tai užtikrina skaidrumą. Atrankos metu, jeigu reikalinga, atliekamas patikrinimas nustatant užsienio kalbos mokėjimo lygį. Atrankos procesų optimizavimas informacinių technologijų sistemos pagalba – dokumentų pateikimas konkursą organizuojančiai įstaigai, užsiregistravimas testui ir panašiai, tai iš esmės sistema tapo skaidresnė, profesionalesnė ir efektyvesnė“. Taip siekiama užtikrinti visuomenės ir pačių kandidatų į valstybės tarnybą pasitikėjimą.

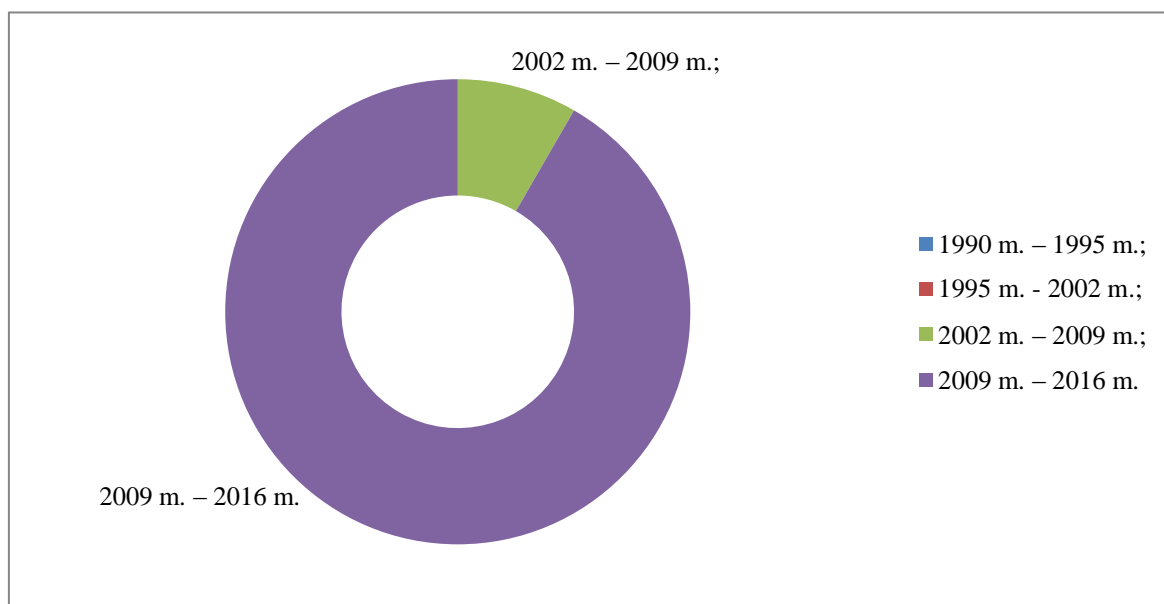
Ekspertų teigimu „iki 2013 metų atrankos sistema buvo viena neefektyviausių. VTD centralizuotai įstaigoms pateikiami klausimai iš teisės aktų būdavo lengvai prieinami internete, todėl iki tol buvę testai matuodavo tik tai, kaip gerai asmenys sugeba įsiminti tam tikrus faktus.“ Todėl šiuo metu atrankos sistema yra modernesnė ir patikimesnė, padedanti tinkamai įvertinti bendruosius gebėjimus.

Kitas labai svarbus Lietuvos valstybės tarnyboje įgyvendintas projektas - „valstybės tarnautojų registro ir valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos modernizavimas ir plėtra“, nes prie finansavimo prisidėjo ES struktūrinės paramos lėšos. Šio projekto pagrindinis tikslas – gerinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir kitų įstaigų aprūpinimą reikalinga informacija. Tai yra siekis pagerinti tarpusavio bendradarbiavimą, kad lengviau būtų prieinama kokybiška reikiama informacija. Tai yra svarbus ir būtinas žingsnis, tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje. „Taip stiprinami administraciniai gebėjimai, ir didinamas viešojo administravimo efektyvumas“. „Sėkmingai įdiegta valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema ir registras (VATARAS ir VATIS), kurio dėka vykdoma bendradarbiavimo funkcija, stiprinamas įstaigų ir savivaldybių tarpusavio ryšys, informacija tampa prieinamesnė, greitesnė ir patogesnė“. Taip gerinami viešieji ryšiai, bei stiprinamas visuomenės pasitikėjimas valstybės tarnyba.

Taigi, ekspertų teigimu, iš sėkmingai įdiegtų naujovių Lietuvos valstybės tarnyboje, galima įvardinti paslaugų perkėlimą į elektroninę erdvę. Todėl, kad tai pagerina tiek paslaugų kokybę, tiek sutaupo laiką ir lėšas. Vis tik, šioje srityje matomas poreikis stiprinti ir plėsti elektroninių paslaugų teikimą.

Apibendrinus, visi įvardinti pokyčiai buvo įdiegti sėkmingai ir tai pagerino, bei modernizavo valstybės tarnybos sistemą. Keli ekspertai paminėjo, kad „jei ateityje būtų galimybė įdiegti visiškai centralizuotą valstybės tarnautojų atranką, tai neabejotinai dar labiau padidintų visuomenės pasitikėjimą ir valstybės tarnybos skaidrumą“.

*Išskirtinas efektyviausias valstybės tarnybos raidos laikotarpis, pavaizduotas 18 paveiksle.*



18 pav. Efektyviausias laikotarpis valstybės tarnyboje

Pagal pateiktus, šiame darbe nagrinėtus valstybės tarnybos modernizavimo laikotarpius iš dvylikos ekspertų – 11, įvardino kaip efektyviausią 2009 – 2016 metų laikotarpį. Išskiriamas dėl „šalinamų valstybės tarnybos trūkumų ir tobulinamos sistemos, spurto bei naujovių“. „ES struktūrinės paramos lėšomis modernizuota valstybės tarnautojų atranka, bei diegta valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema ir registras (VATIS ir VATARAS)“. Taip pat buvo įvardinta, kad „šiuo laikotarpiu valstybės tarnyba nuėjo nemažą raidos ir tobulėjimo kelią, bei pribrendo naujiems pokyčiams“. Vienas iš ekspertų paminėjo 2002 – 2009 metų laikotarpį, tačiau nepaaiškino. Iš teorijoje pateiktų šio laikotarpio duomenų galima manyti, kad vienas iš pagrindinių svarbiausių to laikotarpio buvo įstojimas į ES, nes tai Lietuvai atvėrė duris ne tik į Europą, bet ir į platesnį informacinių ir ryšių technologijų pasaulį. Bet koku atveju, tai paspartino modernizavimosi tempą ir padidino Lietuvos gerovę.

*Kitas pateiktas klausimas: kas labiausiai įtakotų, kad būtų įgyvendintas tikslas – teikti aukščiausios kokybės viešojo administravimo paslaugas?*

Atsakymas vienareikšmis, tai informacinių ir ryšių technologijų diegimas ir plėtra, bei jų priežiūra ir atnaujinimas. Perkėlimas daugiau viešųjų paslaugų į elektroninę erdvę pagerintų teikiamų paslaugų kokybę, tuo pačiu padėtų racionaliau ir efektyviau panaudoti valstybės biudžeto lėšas. Vėl gi, elektroninių paslaugų plėtra, plėtota teorinėje darbo dalyje, gali būti įvardinta, kaip laiko, energijos ir ekonominių resursų optimizavimo įrankis, skatinantis šiuolaikinės Lietuvos visuomenės modernų vystymąsi. Siekiant labiau įsigilinti, kas labiau įtakotų kokybiškų paslaugų teikimą, pavyko išsiaiškinti, jog tinkamas darbo atlygis, vis tik prisidėtų prie kokybiškų paslaugų teikimo, nes tai veiktų motyvuojančiai. Etikos kodekso priėmimo reikšmė vertinama vidutiniškai,

nes anot ekspertų yra etikos taisyklės, kuriomis privaloma vadovautis, tai yra laikytis etikos principų. Ekspertų vertinimu, didesnis ES finansavimas reikalingas būtų siekiant plėsti elektronines paslaugas.

*Ekspertų teigimu, kaip vertintumėte administracinių ir viešųjų elektroninių paslaugų kokybę,* tai daugiausia įvertinta gerai - septynių ekspertų, labai gerai įvertinta - trijų ekspertų. Kiti du - įvardino, kaip patenkinamai ir neblogai. Todėl dar kartą galima patvirtinti, kad vis tik reikalingi pokyčiai tobulinant elektroninių paslaugų teikimą.

*Paklausus, kaip vertinate VTD funkcionavimą ir ką reikėtų keisti,* tai visi respondentai įvertino ganėtinai gerai, paaiškindami: kad „šiandien esminių pokyčių nereikia“. Kiti teigė, jog „išvis nereikia nieko keisti“. Tačiau buvo pateikta ir pasiūlymų, kad „VTD funkcijos ypatingai atrankos srityje turėtų plėstis ir apimti kitus viešojo sektoriaus segmentus“. „Taip pat įsigaliojus naujam VTĮ svarstyтина galimybė peržiūrėti VTD struktūrą“.

*Interviu metu buvo aptariamas, dabartinio galiojančio VTĮ atitikimas šiandienos keliamiems reikalavimams, kad būtų pasiekta efektyvi valstybės tarnybos sistema.*

Ekspertų teigimu, „dabartinis VTĮ jau yra „pasenęs“, jis iš esmės nekeistas 10 metų, todėl nebeatitinka dabartinių poreikių“. „Tai, ko buvo galima pasiekti su juo, jau pasiekta“. „Taigi, jei nesikeis reglamentavimas, tai ir nebus taikomi nauji žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai (pavyzdžiui, naujajame VTĮ siūlomas kompetencijų modelis), tai tikrai niekas nesikeis. O ar dabartinė valstybės tarnyba tenkina visuomenę, politikus? Tikriausiai ne visai. Savaimė pokyčiai nevyksta arba vyksta labai lėtai, todėl kažkas turi juos stumti. O šituo postūmiu pirmiausiai turi būti priimtas naujas VTĮ, nes be teisinio pagrindo esminiai pokyčiai neįmanomi“.

*Pagal atliktą interviu, galima teigti, jog naujo VTĮ pateikto projekto įgyvendinimo galimybės priklauso nuo Seimo politinės valios bei pačių valstybės tarnautojų.* Ekspertų nuomone, dėl valstybės tarnybos įstatymo pateikto projekto įgyvendinimo galimybių, tai didžioji dauguma septyni ekspertai teigė, kad „sunku pasakyti, tačiau jei priims tai ir bus įgyvendintas“. Tuo tarpu keturi ekspertai teigė, kad „labai tikėtina, jog, bus įgyvendintas naujas VTĮ projektas“. Paskutinis apklaustasis liko be nuomonės šiuo klausimu.

Apibendrinus, valstybės tarnautojus labiausiai motyvuotų dirbti veiksmingiau lankstesnis darbo grafikas, taip pat labai daug priklauso nuo paties tarnautojo ištraukimo į įstaigos veiklą. Valstybės tarnybos sistema vertinama pakankamai gerai, tačiau yra reikalingi pokyčiai – darbo užmokesčio, skatinimo, motyvavimo, viešųjų ryšių srityje, bei reikalinga peržiūrėti valstybės tarnautojų pareigų aprašymo funkcijas ir jų detalizavimą. Pagrindiniai valstybės tarnybos trukdžiai, kurie stabdo modernizavimosi procesą yra politikai ir jų tarpusavio nesutarimai dėl pokyčių būtinumo ar krypties, politinės kovos, politikų nenoras bendradarbiauti tarpusavyje. Tačiau modernizuoti sistemą skatina piliečių lūkesčiai, pačių įstaigų noras dirbti geriau, užsienio šalių



geroji patirtis, pagaliau paties VTD iniciatyvos. Visas pasaulis keičiasi, tad kartu su juo privalo keistis ir valstybės tarnyba, nes kitaip nebegalės patenkinti žmonių lūkesčių. Tačiau siūlomas reformas turi palaikyti politikai: vidaus reikalų ministras, Vyriausybė ir galų gale Seimas. Pagal teorinėje dalyje nagrinėtą valstybės tarnybos modernizavimosi procesą, kaip efektyviausias laikotarpis buvo įvardintas 2009-2016 metų. Šiuo laikotarpiu įvardinti sėkmingiausiai įgyvendinti projektai, naujovės: paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę, ES struktūrinės paramos lėšomis modernizuota atrankos sistema, įdiegtas įstaigų vadovų vadovavimo gebėjimo patikrinimas, įdiegta valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema ir registras VATARAS ir VATIS. Informacinių ir ryšių technologijų diegimas ir plėtra, įvardinti, kaip teikiamų viešųjų paslaugų kokybės garantas.

Tyrimo metu aptarti klausimai patvirtino R. Rekašienės ir T. Sudnicko teiginius, kad Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai yra nelanksti, sunkiai besikeičianti sistema, vadovavimo gebėjimų stygius, orientavimosi į rezultato pasiekimą, vykdomos veiklos efektyvumą trūkumas, per didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių administravimui, o ne realiam valdymui (kaip priežastys įvardinti tam tikri įstatymų bazės trūkumai, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka).

Tyrimo metu atskleista, jog šiuo metu galiojantis Valstybės tarnybos įstatymas per daugiau nei 10 metų raidos ir funkcionavimo laikotarpį, išsiėmė savo galimybes. Todėl galima patvirtinti iškeltą šio darbo hipotezę, kad šiuo metu VTĮ nebeatitinka šiandienos poreikių ir turi būti priimtas naujas VTĮ, nes be pokyčių valstybės tarnybos teisinio reguliavimo srityje esminiai pokyčiai yra neįmanomi. Todėl, galime teigti, kad greitas valstybės tarnybos modernizavimasis, priklausys nuo politinių sprendimų ir politinės valios.

## IŠVADOS

1. *Išanalizavus paaiškėjo, jog moderni valstybės tarnyba* – tai skaidri, profesionali, lanksti sistema, gebanti konkuruoti su privačiu sektoriumi, diegianti naujoves bei orientuota į veiklos rezultatus, tai yra kokybiškas paslaugas.

*Išsiaiškinta, kad mišriame Lietuvos valstybės tarnybos modelyje, funkcionuoja tokie karjeros modelio bruožai:* nustatyta maksimali amžiaus riba, darbo užmokesčio sistema yra priklausanti nuo pareigybės kategorijos ir ją nustato LR VTĮ. Tai yra kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnis atlyginimas. Dominuoja pareigų paaukštinimo sistema, o paskyrimas į pareigas neterminuotas. Visą valstybės tarnybą reglamentuoja LR VTĮ ir lydimieji teisės aktai. *Postų modelio bruožai:* nėra specialios aprūpinimo pensinės sistemos. Nebūtinai priimama tik į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes, nebūtinai specialus išsilavinimas ir patirtis valstybės tarnyboje. Pagal atliktą lyginamąją analizę galima teigti, kad mišrus Lietuvos valstybės tarnybos modelis, šiuo metu orientuojasi labiau į postų modelį, nes turi septynis požymius, kurie dominuoja postų sistemos modelyje.

2. Išnagrinėjus priėmimo į valstybės tarnybą galimybes ir reikalavimus, galima apibendrinti: pirmiausia, pretendentai turi atitikti bendruosius reikalavimus: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę, mokėti valstybinę lietuvių kalbą ir atitikti amžiaus cenzą. Priėmimas į valstybės tarnybą išskirtiniais įstatyme numatytais atvejais vyksta *be konkurso*, o dažniausiai dviem etapais vykdoma atranka *konkurso būdu*. Pirmame, centralizuotame atrankos etape – vykdomas *bendrujų gebėjimų vertinimas*, kompiuterine testo forma. Antrame, decentralizuotame etape tikrinami *specialieji reikalavimai*, kurie numatyti pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų vykdymui. Galima ir papildoma praktinė užduotis.

3. *Išanalizuota Lietuvos valstybės tarnybos sistemos raida. 1990 - 1995m.* – tai valstybinio valdymo institucijų pertvarkų laikotarpis, kurio pagrindas - lojalumas valstybei. Šiuo laiku nebuvo vientisos teisinės bazės reglamentuojančios valstybės tarnybą. *1995 - 2002 m.* Tai šiuolaikinės teisiniu pagrindu reglamentuotos valstybės tarnybos funkcionavimo pradžia. Priimtas LR Valdininkų įstatymas, tačiau neatitikęs vakarietiško standartų ir klasikinių valstybės tarnybos modelių, priimtas naujas - LR VTĮ. Pradėta siekti efektyvios ir kvalifikuotos valstybės tarnybos, orientuotos į ES reikalavimus ir principus. *2002 – 2009 m.* Priimta nauja įstatymo redakcija, su įvairiomis sistemos pataisomis, orientuojantis į atviresnę, mobilesnę ir profesionalesnę valstybės tarnybą. Įstojimas į ES atvėrė duris į informacinių ir ryšių technologijų teikiamas greitesnes, patogesnes, prieinamesnes viešąsias paslaugas suteikiant stiprų finansinį palaikymą. *2009 – 2016 m.* tai žmogiškųjų išteklių valdymo reformų laikotarpis, kuris orientuotas į veiklos rezultatus. Toliau vykdant kvalifikacijos tobulinimą orientuojamasi į vadovų korpusą, atrankos sistemą, kvalifikacijos kilimą ir t.t. Reformuojamas mišrus modelis siekiant didesnio viešojo valdymo

efektyvumo plačiau diegiant naujosios viešosios vadybos elementus, priartinant prie postų modelio kuriame vyrauja verslo vadybos principai.

4. Išanalizavus LR VTĮ, galima teigti, kad **darbo užmokesčio sistema** iškreipia darbo apmokėjimą pagal pareigybių hierarchiją dėl didelių ir iš esmės negrįžtamai nustatytų priedų už kvalifikacines klases, nes tai priklauso nuo pareigybių kategorijos, o ne nuo darbo rezultatų. Kadangi šiuo metu **kasmetiniai veiklos vertinimo rezultatai** susieti su darbo užmokesčiu, tai yra priedu už kvalifikacinę klasę, dažnai ši įvertinimą lemia finansinės galimybės, o ne veiklos rezultatai. Todėl valstybės tarnautojus, tai gali demotyvuoti. **Atrankos sistema** nustatant specialiuosius reikalavimus vis dar palikta pačių organizacijų atsakomybėje, todėl trūksta vientisos konkrečių vertinimo kriterijų sistemos. Šiai dienai piniginės išmokos skiriamos įvairioms šventėms, todėl yra neišnaudota **skatinimo sistema**.

5. **Iš teorinėje dalyje nagrinėtų Lietuvos viešojo valdymo modernizavimo etapų, atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad efektyviausias valstybės tarnybos laikotarpis 2009-2016 m.** Prie vykdomų projektų prisidėjo ES struktūrinės paramos lėšos, kurios leido modernizuoti - atrankos sistemą, jos procedūras optimizuojant IT įrankių pagalba. Įdiegiant valstybės tarnybos informacinę sistemą ir registrą, taip pat perkeliant paslaugas į elektroninę erdvę. Valstybės tarnyba vertinama palankiai, tai įtakoja jaunimo susidomėjimas valstybės tarnyba, taip pat tarptautinių organizacijų teigiamas vertinimas. Vidutinio darbo užmokesčio dydis viešajame sektoriuje visuomet šiek tiek lenkia privatų sektorių.

6. **Paaiškėjo, jog reikalingi pokyčiai** – darbo užmokesčio, skatinimo, motyvavimo, viešųjų ryšių srityje, bei reikalinga peržiūrėti valstybės tarnautojų pareigų aprašymo funkcijas ir jų detalizavimą. Valstybės tarnautojus motyvuotų dirbti veiksmingiau lankstesnis darbo grafikas. IRT diegimas ir plėtra - tai teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės garantas. Pagrindiniai trukdžiai stabdantys modernizavimąsi yra politikai, jų tarpusavio nesutarimai dėl pokyčių svarbos, politinės kovos, bei nenoras bendradarbiauti tarpusavyje. Tačiau valstybės tarnybos sistema yra pribrendusi naujiems iššūkiams bei pokyčiams.

7. **Tyrimo metu patvirtinta hipotezė**, jog šiuo metu galiojantis LR VTĮ nebeatitinka šiandienos poreikių, nes per daugiau nei 10 metų funkcionavimo laikotarpį, išsiėmė savo galimybes. Todėl siekiant valstybės tarnybos modernizavimo, turi būti priimtas naujas įstatymas.

## PASIŪLYMAI

### *Skirti VTD ir vidaus reikalų ministerijai tolimesnėms reformų galimybėms plėtoti:*

- Valstybės tarnautojų atrankos sistemoje reikalingas centralizuotas specialiųjų reikalavimų nustatymas, pavyzdžiui: konkrečios studijų srities išsilavinimas, tam tikra darbo patirtis, arba užsienio kalbos mokėjimo lygis. Kad konkrečių vertinimo kriterijų visuma būtų standartizuota ir nustatoma tiesiogiai susijusių pavestų funkcijų vykdymui, reikėtų šį nustatymą perduoti VTD atsakomybei. Todėl analogiškų pareigybių reikalavimai būtų suvienodinti ir pagrįsti, o tai padėtų tikslingai ir objektyviai įvertinti specialiuosius reikalavimus, kurie svarbūs pareigybės aprašymo funkcijoms vykdyti.

- Kokybiškų paslaugų teikimą užtikrintų informacinių ir ryšių technologijų diegimas ir plėtra, priežiūra bei atnaujinimas. Perkėlimas daugiau viešųjų paslaugų į elektroninę erdvę, tuo pačiu, tai padėtų planuoti racionalesnį valstybės biudžeto lėšų panaudojimą.

- Siekiant padidinti valstybės tarnybos efektyvumą, reikalingas naujo LR VTĮ priėmimas. Reikalingi pokyčiai įvairiose srityse, tačiau pirmiausia reikia keisti darbo užmokesčio sistemą, kad būtų atsižvelgiama į darbo atsakomybę ir įvertinama pagal darbo kokybę. Mokamas pastovus bazinis atlyginimas ir priedas įvertinamas kas pusę metų už kokybiškai atliktas funkcijas, pavestas užduotis, ar pasiektus rezultatus. Tai yra turėtų būti įvesta nauja, papildoma funkcija - atliktų rezultatų kokybės įvertinimas, kiekviena sritis turi tam tikrus kriterijus, lemiamus faktorius (kuriuos nustatytų kiekviena organizacija), pagal kuriuos būtų galima įvertinti, išmatuoti kokybę. Pavyzdžiui: galėtų būti įgyvendinto projekto pasiekti rezultatai, jei aptarnaujantis - konsultuojantis personalas, galima įvertinti įvedus „slaptų klientų“ nuomonę, kaip buvo bendrauta, ar suteikta reikalinga informacija, kiek laiko užtruko ir panašiai. Tokiu būdu darbo užmokesčio sistema skatintų dirbti kokybiškiau, stengtis gerai atlikti savo pavestas užduotis, nes nuo to priklausytų, ar gaunama priedo išmoka. Ši sistema taptų našesnė, skaidresnė, o valstybės tarnautojai būti motyvuoti dirbti kokybiškiau.

- Reikalinga stiprinti viešųjų ryšių sritį, nes vis dar jaučiamas neigiamas požiūris į valstybės tarnybos vykdomą veiklą. „Valstybės tarnybos aktualijas“ paprasti žmonės vargu ar skaito, todėl labiausiai paveikianti ir prieinama būtų televizija, per kurią galėtų būti pateikiama svarbi ir visuomenei aktuali informacija. Pavyzdžiui, skiriant bent kelių minučių eterio laiko per LRT kanalą, kurio metu būtų pristatoma informacija apie valstybės tarnybos veiklą, vykdomus, ar planuojamus pokyčius, kad būtų suteikta teisė įsitraukti visuomenei į sprendimų priėmimą.

# LITERATŪRA

## Moksliniai šaltiniai

1. Bukauskas A., Žuromskaitė B., Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba, *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Kolektyvinė monografija, Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, Vilnius: UAB PRAction, 2007, p.18.
2. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.30, 2009, p.72.
3. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G., Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, 2009, p. 36.
4. Čyžiūtė J., Viešojo valdymo reformos krizės laikotarpiu Europos. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 17, spalio, 2009, p.72.
5. Dačiulytė R., Jagminas J., Nefas S., Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai. Vilnius: MRU, 2013.
6. Glebovė N., Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai, *Teisė*, Nr. 76, 2010, p.132.
7. Gustas E., Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 67.
8. Juralevičienė J., Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 11, 2005, p. 55-63.
9. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai, 2002, p. 98.
10. Lane J.E., *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*, Vilnius: Margi raštai, 2001, p. 27.
11. Laurinavičius A., *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*, Monografija, Vilnius: MRU, 2010, p.75, Prieiga per internetą: (žiūrėta 2016-01-16).  
<http://ebooks.mruni.eu/reader/tarnybin-teis-ir-naujoji-valstybs-tarnyb-institucij-valdymo-paradigma25167/77>
12. Lepeška V., OVC Consulting. Kokios lyderystės reikia viešajame valdyme? *Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje*. Tarptautinė konferencija Prieiga internetu. <http://ovc.lt/wp-content/uploads/2011/05/Microsoft-PowerPoint-V.Lepeska.-Pranesimas-konferencijoje-2011-05-12.Koreguotas-Compatibility-M.pdf> (Žiūrėta 2016-02-15)
13. Nakrošis V., Jan- Hinrik Meyer – Sahling, Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27, 2009, p.7-15.
14. Nakrošis V., Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą, *Politologija*, Nr.1 (61), 2011, p.68.

15. Palidauskaitė J., Didžiulienė R., Viešoji politika ir administravimas. *Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje*. Nr.1, 2002, p.65;
16. Palidauskaitė J., Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 29, 2009, p. 72.
17. Paukštytė L., Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos samprata ir modelis 1918-1940 m. *Jurisprudencija*, Nr. 1(103) , 2008, p.64.
18. Pivoras S., Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, 2012, p.475.
19. Pivoras S., Visockytė E., Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas, Nr. 1, 2011, p. 35.
20. Pollitt C., Bouckaert G., *Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė, 2003, p.20.
21. Raipa A., Velička A., Valstybės tarnautojų mokymo - lavinimo turinio ir formų pokyčiai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 78-83.
22. Rekašienė R., Sudnickas T., Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, p.590-600, Nr.4.
23. Rosen, Ellen Doree, *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*, Vilnius: „Knygiai“, 2007, p. 10.
24. Smalskys V. (2007). Valstybės tarnybos genezė ir raida Lietuvoje. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Kolektyvinė monografija, Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, Vilnius: UAB PRaction, 2007, p. 30.
25. Smalskys V., Viešojo administravimo reformų raida atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, *Regnum est 1990 m. Kovo 11-osios Nepriklausomybės aktui - 20. Liber amicorum Vytautui Landsbergiui*. MRU: Vilnius, 2010, p.887.
26. Smalskys V., Minkevičius A., Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir+
27. \* raida, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, Nr.1 (29), p. 20-27.
28. Smalskys V., Skietrys E., Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 24, 2008, p. 62.
29. Šaparnienė D., Damskienė D., Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private sectors, *Social Research*, Nr. 2 (19), 2010, p. 52.
30. Tumėnė R., Žukauskaitė I., Židonis Ž., Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvagos, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 2014, p. 614.
31. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A., *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*, Vilnius: UAB Ekonomikos mokymų centras, 2003, p. 9.

32. Vaičaitis V.A., Konstitucinės valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, *Teisė*, Nr.78, 2011, p.119-136.
33. Vaisvalavičiūtė A., Valstybės tarnybos motyvacijos bruožai: teorinė ir praktinė dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(14), 2009, p.329.
34. Visockytė E., Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.3, 2012, p.490.
35. *Viešas administravimas Lietuvoje*, 2012 metų apžvalga, periodinis leidinys, Vidaus reikalų ministerija, Leidinio rengėjas UAB „VIP Viešosios informacijos partneriai“, 2012, p. 3-11.
36. *Viešas administravimas Lietuvoje*, 2010 metų apžvalga, periodinis leidinys, Vidaus reikalų ministerija, Leidinio rengėjas UAB „VIP Viešosios informacijos partneriai“, 2010, p. 67.

**Teisės ir kiti normatyviniai aktai :**

37. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Prieiga per internetą:  
<http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> (žiūrėta 2013.11.24).
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. balandžio 27 d. potvarkis, Nr.414p., prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.B87193A12E1B> (žiūrėta 2016 01 12).
39. Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas 1995 m. balandžio 4 d., Nr. I-836, prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EFC5919D726>, (žiūrėta 2016 01 01).
40. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708), akto redakcija galiojusi nuo 1999 07 30 iki 2000 09 07.
41. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 1999 m. liepos 8 d., Nr. VIII-1316, šiuo metu galiojantis, prieiga per internetą:  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=494471](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494471) (žiūrėta 2015 11 13).
42. Lietuvos Respublikos 2008 m. gruodžio 9d. Nr. XI- 52 Seimo nutarimas „Dėl LR Vyriausybės programos“, prieiga per internetą:  
[https://www.smm.lt/uploads/documents/veikla/planaimo\\_dokumentai/15\\_vyr\\_programa.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/veikla/planaimo_dokumentai/15_vyr_programa.pdf) (žiūrėta 2016 01 15).
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 26 d. nutarimas Nr. 257. „Dėl LR Vyriausybės 2013 metų veiklos ataskaitos“, prieiga per internetą:  
[https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie\\_vyriausybe/Ataskaitos/2013\\_veiklos\\_ataskaita.pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie_vyriausybe/Ataskaitos/2013_veiklos_ataskaita.pdf) (žiūrėta 2016 01 15).
44. Lietuvos Respublikos 2012 m. vasario 7 d., Nr. 171, Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, prieiga per internetą:  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=418407&p\\_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2), (žiūrėta 2016-01-15).

45. Lietuvos Respublikos 2012 m. lapkričio 28 d. Nr.1482, Vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=439028&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439028&p_query=&p_tr2=2) (žiūrėta 2016 01 15).
46. Lietuvos Respublikos 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI -2015 Seimo nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=425517&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2), (žiūrėta 2016 01 15).
47. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, projektas 2010 vasario 25d., prieiga per internetą: [http://www.valstybestarnautojai.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44:lrvc&catid=3:naujienos](http://www.valstybestarnautojai.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=44:lrvc&catid=3:naujienos) (žiūrėta 2016 01 02).
- Kiti internetiniai šaltiniai:**
48. Raipa A., Biurokratinis valdymas: kaita ir reformų vektoriai 21 amžiuje, *Viešasis administravimas*, Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, Nr.1-2, 2015, p. 9, Prieiga per internetą: [http://www.lvalia.lt/INTERNETUI\\_2015-1\(45-46\).pdf](http://www.lvalia.lt/INTERNETUI_2015-1(45-46).pdf) (žiūrėta 2016 02 29).
49. Smalskys V., pristatė „valstybės tarnybos reformų aktualijas“ mokslinėje - praktinėje konferencijoje „Valstybės tarnyba - laikas pokyčiams“ vykusioje MRU, 2014 04 11. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1856963758>, (žiūrėta 2016 01 02).
50. Šiugždinienės J., „Valstybės tarnybos reforma – rizikingas, tačiau būtinas žingsnis“, prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/j-siugzdiniene-valstybes-tarnybos-reforma-rizikingas-taciau-butinas-zingsnis.d?id=65063867> (žiūrėta 2016 12 05).
51. Informacija apie valstybės tarnybos departamentą, tikslus ir funkcijas, prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-81201531>(žiūrėta 2016 01 12).
52. Priėmimas į valstybės tarnybą. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-88876684> (žiūrėta 2016 01 08).
53. S. Skvernelis apie socialines garantijas, prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/daugiau-uzdirba-bet-nori-ir-privilegiju.d?id=68342152>, (žiūrėta 2016-01-08).
54. Lietuvos savivaldybių portalas. Vietos savivalda atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, prieiga per internetą: <http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida&id=106>, (žiūrėta 2016 01 10).



55. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „pagrindinės valstybės tarnybos plėtotės ir reformų kryptys numatomos įvairiuose strateginiuose dokumentuose, iš kurių svarbiausi“, prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/valstybes-tarnyba> (žiūrėta 2016 02 06).
56. Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (saulėlydžio komisijos) 2009–2012 m. veiklos ataskaita. Rezultatai ir gairės tolesniems pokyčiams. 2012 m. lapkritis. Prieiga per internetą: [https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie\\_vyriausybe/Ataskaitos/saulelydis\\_2009\\_2012m\\_ataskaita.pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie_vyriausybe/Ataskaitos/saulelydis_2009_2012m_ataskaita.pdf) (žiūrėta 2016 02 07).
57. Informacija apie faktiškai dirbančių asmenų einamas pareigas. Prieiga per internetą: <http://statistika.vtd.lt/index.html> (žiūrėta 2016 02 07).
58. Valstybės tarnautojų klasifikacija, prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B> (žiūrėta 2016 02 07).
59. Valstybės tarnybos aktualijos. VTD, 2014 m. spalio, p. 3. Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA\\_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf) (žiūrėta 2016 02 15).
60. Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=koalicija&wid=9954>, (žiūrėta 2016 03 31).

## SANTRAUKA

Ligita Urbonienė

Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo galimybės

Magistro baigiamajame darbe siekiama įvertinti Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo trūkumus, nustatyti ir pateikti tolimesnes modernizavimosi galimybes. Tuo tikslu, pasitelkus įstatymais ir kitais teisės aktais, bei įvairių mokslininkų ir praktikų nuomonėmis, suformuluoti teoriniai aspektai: valstybės tarnybos samprata, modelio ypatumai, priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimai ir būdai, bei valstybės tarnybos formavimosi ir modernizavimosi raida Lietuvoje. Išnagrinėtas ir susistemintas raidos procesas nuo 1990 metų valstybės tarnybą reglamentavusių teisės aktų iki šiuo metu galiojančio Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo. Atlikta LR VTĮ ir naujo siūlomo projekto įstatymo pataisoms lyginamoji analizė ir Valstybės tarnybos departamento ekspertų interviu tyrimas. Suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad šiuo metu galiojantis LR VTĮ apsunkina valstybės tarnybos sistemą ir todėl yra keistinas, pasitvirtina.

## SUMMARY

Ligita Urbonienė

The possibilities to modernize Lithuanian civil service

The goal of the research article is to evaluate existing weaknesses of Lithuanian civil service, define and represent the opportunities for possible upcoming modernization. Due to this aim, complying with the laws and regulations, and various researchers and practitioners views, theoretical aspects are stated: concept of state service, model specificity, admission to the civil service methods and requirements, and the formation of the civil service and modernization of the evolution of Lithuania. Investigated and systematized development process, since 1990 have governed the civil service legislation before currently valid Republic of Lithuania Law on Public Service. Evaluation of the current law and the newly proposed law draft amendments to the Law comparative analysis, and Civil Service Department conducted interviews of experts study. The hypothesis, that applied regulations of civil service are causing difficulties and therefore and might be altered, was confirmed.

## **PRIEDAI**

## Valstybės tarnybos nuo 1990 iki 1995 m. sistemos formavimasis.

<p>1990 m. kovo 22 d. <b>Priimtas Vyriausybės įstatymas</b></p> <p><b>Priimtas Lietuvos Respublikos Laikinasis Pagrindinis įstatymas</b> galiojęs iki 1992m.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Vyriausybei priskirtos ministerijų, valstybinių tarnybų, inspekcijų, vyriausybės komisijų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo bei šių institucijų nuostatų tvirtinimo funkcijos.</li> <li>○Įvardinama, kad LR Vyriausybės nariai naudojami bendromis <b>soc. garantijomis</b>.</li> <li>○Lietuvos valstybinę valdžią padalino į <b>įstatymų leidžiamąją</b> (LR Aukščiausioji taryba), <b>vykdomąją</b> (LR Vyriausybė) ir <b>teisminę</b> (Teismas).</li> </ul>
<p>1991m. Priimtas pirmasis <b>Vyriausybės nutarimas</b>.</p> <p><b>LR Vyriausybės įstatymo pakeitimas</b> rugsėjo 12 d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Kuriame reglamentuojama valstybinių ir kitų biudžetinių įstaigų darbuotojų <b>darbo apmokėjimo</b> tvarka.</li> <li>○Pavesta Lietuvos vadybos akademijai organizuoti ūkio ir valstybinio valdymo sferos <b>vadovaujančių darbuotojų mokymą</b> ir <b>konsultavimą</b> privatizacijos klausimais.</li> <li>○Nustatė pareigūnų <b>atsakomybės</b> reglamentavimą ir pareigūnų <b>veiklos reguliavimą</b> vietos valdžios institucijose.</li> </ul>
<p>1992 m. spalio 25d. Priimta šiuo metu galiojanti <b>Lietuvos Respublikos Konstitucija</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Paskelbė konkursą <b>Lietuvos valstybinio valdymo struktūrų tobulinimo projektui parengti</b> – deja tik rezultatai nebuvo apibendrinti.</li> <li>○Priimtas Vyriausybės nutarimas <b>Dėl specialistų tobulinimo programų</b> direkcijos įsteigimo.</li> <li>○Įkurta Muitinės mokykla – tai pirmoji valstybės tarnautojų <b>profesinio mokymo mokykla</b>.</li> </ul>
<p>1993 m. išleista <b>vyriausybės programa</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Kurioje konstatuojama, kad, vykdant ekonominę reformą, nepakankamai dėmesio buvo skirta valstybės tarnybai.</li> <li>○Konkretūs <b>kvalifikaciniai reikalavimai</b> nustatyti Seimo komitetų ir komisijų patarėjams ir padėjėjams.</li> <li>○Pradėtas rengti <b>Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas</b>.</li> </ul>
<p>1994 m. priimtas <b>LR vietos savivaldos įstatymas</b></p> <p><b>liepos 1d.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Jame reglamentuojama, kad Vyriausybė remis savivaldybes <b>rengiant, tobulinant</b> ir <b>perkvalifikuojant</b> savivaldybių tarnautojus.</li> <li>○Sudaryta speciali <b>darbo grupė</b> Valdininkų įstatymo projektui rengti.</li> <li>○Atkreiptas dėmesys į tarnautojų <b>kompetenciją ir sąžiningumą</b>, nurodant, kad tarnyboje vis pasitaiko <b>biurokratizmo, savivalės</b> ir <b>korupcijos</b> atvejų.</li> <li>○JAV – Baltijos fondo konferencija. Tikslas - sudaryti galimybę prisidedantiems akademinės visuomenės atstovams, bei pareigūnams prie viešųjų įstaigų tarnautojų <b>mokymo sistemos kūrimo</b> galimybę Lietuvoje.</li> <li>○Valdymo <b>reformų</b> ir savivaldybių reikalų ministerijos įsteigimas, funkcija- valstybės valdymo tarnybos <b>tvarkymas</b>.</li> </ul>

Sudaryta autorės pagal: V. Smalskys et.al (2013,p. 21-22); J. Juralevičienės (2005,p.55-63)

## Valstybės tarnybos nuo 1995 iki 2002 m. sistemos formavimasis

1995 m. gegužės 1 d. priimtas <b>Valdininkų įstatymas</b> , galiojęs iki 1999-07-30.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Pradėta <b>reglamentuoti</b> valstybės tarnybą.</li> <li>○Pradėta nuosekli valstybės tarnautojų <b>mokymo sistema</b>.</li> <li>○Įtvirtintos viešo administravimo ir politikos sričių <b>atskyrimo</b> nuostatos.</li> <li>○Nustatyta valdininkų <b>priėmimo ir atleidimo</b> į pareigas tvarka. Priėmimas „B“ lygio valdininkams vyksta <b>konkurso būdu</b>, arba išlaikius <b>kvalifikacinius egzaminus</b>.</li> <li>○Nustatytos <b>teisės, pareigos ir atsakomybė</b>.</li> <li>○Atsirado valdininkų <b>duomenų banko kaupimas</b>.</li> <li>○Nustatytas <b>darbo laikas</b> ir <b>socialinės garantijos</b>.</li> <li>○Nuo valdininkų <b>atskirti</b> darbuotojai atliekantys <b>ūkinės-technines funkcijas</b>.</li> <li>○Nustatytas valdininkų <b>darbo vertinimas</b> - atestavimas.</li> </ul>
1996 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Priimtas pirmasis specialus <b>įstatymas</b>, reglamentuojantis valstybės ir vyriausybės vadovų, seimo narių, valstybės ir savivaldybių įstaigų bei organizacijų darbuotojų <b>darbo apmokėjimą</b>.</li> </ul>
1997 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○1997-1998m. gauta iš <b>ES parama</b>, įgyvendinamas pirmas svarbus programos <b>PHARE</b> administracinės reformos projektas, labiausiai rūpintis kaip parengti VTĮ projektą.</li> <li>○Paskubomis sutelkta darbo grupė parengti <b>Valstybės tarnybos įstatymą</b>, kad Europos Komisijos nuomonė apie Lietuvos pažangą stojant į ES būtų <b>palankesnė</b>.</li> <li>○Įsteigta <b>Specialiųjų tyrimų tarnyba</b>. Tikslas – kova su korupcija, organizuotu nusikalstamumu.</li> </ul>
1998 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Vyriausybės priimta <b>mokymo-lavinimo strategija</b>, valstybės tarnautojų pasirengimas integraciniams procesams ES.</li> <li>○Įkurta Lietuvos <b>viešojo administravimo lavinimo asociacija</b>, kuri vienija neakademinių lavinimo institucijas.</li> </ul>
1999 m liepos 8 d. priimtas, <b>Valstybės tarnybos įstatymas įsigaliojo</b> liepos 30 d.  <b>Sausio 25d.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Sukurta <b>paaukštinimo sistema ir mobilumas</b>.</li> <li>○Sukurta lengvai naujų žmonių <b>neįsileidžianti karjeros</b> sistema, priešinama atvirai ir lanksčiai sistemai.</li> <li>○<b>Darbo užmokestį</b> sudarė: pareiginė alga, priemokos ir priedai. Priedas mokamas už stažą (iki 30% pareiginės algos)</li> <li>○<b>Tarnybinės veiklos sistema</b> nesisiejo su darbo užmokesčiu.</li> <li>○Nenumatė motyvacinės sistemos, kad siekti tolimesnės karjeros.</li> <li>○Įkurtas <b>Lietuvos viešojo administravimo institutas</b>, įgyvendina strateginius viešojo sektoriaus darbuotojų lavinimo uždavinius.</li> <li>○Numatyta materialinė atsakomybė, tarnybinės nuobaudos. Nustatytas mokymo finansavimas, tarnybinis veiklos vertinimas, bei profesinis vertinimas.</li> <li>○Aukščiausių kategorijų viešojo administravimo valstybės tarnautojų pareigų, privalo būti išėję atitinkamą Lietuvos viešojo administravimo instituto mokymo programą.</li> <li>○Lietuvos valstybės tarnyba <b>orientuota į karjeros modelį</b>.</li> </ul>
2000m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Pradėtas tarnautojų <b>privalomas įvadinis mokymas</b> – bendrųjų ir specialiųjų programų kursas konkrečioms pareigoms užimti.</li> <li>○Pradėtas vykdyti antrasis PHARE finansuojamas „viešojo administravimo paslaugų stiprinimo“ projektas, buvo skirtas</li> </ul>

Vasario 29d.	<b>valstybės tarnautojų mokymo paslaugoms tobulinti</b> , kurias teikia Lietuvos viešojo administravimo institutas (2000m. iki 2002m.). oPriimtas Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo pakeitimas.
2001m.	oPradėti bandomieji <b>seminarai</b> vadovaujantiems, aukščiausio lygio tarnautojams. Pradedamos rengti <b>mokymo programos</b> – lyderystės, personalo valdymo. oVyriausybė patvirtino <b>Lietuvos nacionalinę informacinės visuomenės plėtros koncepciją</b> , atitinkamai priimti įstatymai.

Sudaryta autorės pagal: V. Smalskys et.al (2013,p. 21-22); J. Juralevičienės (2005,p.55-63); A. Raipa et.al. 2003,p.77-83); E.Gustas (2003,p.66-69); A.Laurinavičius (2010, p. 75-76); V.A.Vaičaitis (2011, p.121-124); LR Valdininkų įstatymas 1995 m. Nr. I-836; LR Valstybės tarnybos įstatymas 1999 m., Nr. VIII-1316; J. Paliduskaitė, R. Didžiulienė, (2002,p.65);Viešasis administravimas Lietuvoje-2010 metų apžvalga, p.66; LR Seimo nutarimas dėl LR Vyriausybės programos 2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XI-52  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=333778&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=333778&p_query=&p_tr2=)

## Valstybės tarnybos nuo 2002 iki 2009 metų laikotarpis

<p>2002 m. liepos 1 d. priimtas naujas <b>Valstybės tarnybos įstatymas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Praplėsta atlyginimų sistema.</b> Priedai galėjo būti mokami už kvalifikacinę klasę, arba kategoriją, laipsnį, ar diplomatinį rangą. Negalėjo viršyti 70% pareiginės algos.</li> <li>○ Darbo užmokestis susietas su tarnybinės veiklos veiksmingumu ir <b>kvalifikacija.</b></li> <li>○ Tarnybinės veiklos vertinimo sistema suteikė <b>karjeros galimybes.</b></li> <li>○ <b>Atvira</b> valstybės tarnybos <b>priėmimo sistema.</b> Priėmimas į bet kokios kategorijos pareigas, nereikalaujama tarnybos stažo.</li> <li>○ Įkurta <b>skatinimo ir motyvavimo sistema.</b></li> <li>○ Valstybės tarnautojai nebuvo laikomi: teikiantys <b>viešąsias paslaugas</b> ir atliekantys <b>ūkinės – technines funkcijas.</b></li> <li>○ <b>Išplėstos soc. garantijos.</b> Garantavo ne tik pensiją, bet ir privalomai draudė socialiniu ir privalomuoju sveikatos draudimu.</li> <li>○ Turėjo teisę į iki 3 mėn. <b>nemokamas atostogas</b>, arba <b>atostogas kvalifikacijai tobulinti, išaitines išmokas ir kompensacijas.</b></li> <li>○ Įsteigtas <b>VTD</b> prie vidaus reikalų ministerijos.</li> <li>○ Priimtas <b>Darbo kodeksas</b>, atskyrė tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį teisinius santykius.</li> <li>○ Įsigaliojo valstybės tarnautojų <b>veiklos etikos taisyklės.</b></li> <li>○ <b>Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategija</b> <i>Suvienodinami kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių valstybės tarnautojams.</i> Mokymo programų turinys kasmet atnaujinamas pagal mokymo poreikius.</li> <li>○ Kuriamas <b>mokymo institucijų koordinavimo mechanizmas.</b> Įdiegta tarnautojų <b>mokymo metinio planavimo procedūra</b>, vykdomos mainų programos, <b>sustiprinta mokymo kokybės stebėseną.</b></li> </ul>
<p>2003m.  Balandžio 16d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apibrėžtas valstybės tarnautojų <b>mokymo teisinis reglamentavimas</b> ir <b>finansavimas</b>, nustatyti bendrieji <b>organizavimo principai.</b></li> <li>○ Pradėtas kurti <b>mokymo kokybės</b> priežiūros mechanizmas.</li> <li>○ <b>OECD/SIGMA</b> ataskaitoje Lietuvos valstybės tarnyba buvo <b>gerai įvertinta</b>, nurodant, kad Lietuvos VTĮ iš esmės suderintas su ES šalyse narėse taikomais principais ir standartais, o valstybės tarnybos <b>valdymo sistema gerai sudaryta.</b></li> <li>○ Pradėtas trečiasis PHARE projektas „<b>Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas</b>“ jis užbaigtas įgyvendinti 2005m., kuris labiausiai prisidėjo stiprinant VTD prie VRM pajėgumus.</li> <li>○ Patvirtinta bendradarbiavimo viešojo administravimo srityje (2003-2004m.) programa, kurioje daug dėmesio skiriama: <b>geresniai valdymui, žmoniškųjų išteklių valdymui, inovacijoms teikiant viešąsias paslaugas, bei elektroninei valdžiai.</b></li> <li>○ Įgyvendintas <b>projektas „E valdžia“</b> sutelkė visą informaciją apie e. paslaugas į vieną vietą. Pateikiama informacija apie visas egzistuojančias e. paslaugas piliečiams ir verslo subjektams.</li> </ul>
<p>2004 m. gegužės 1d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Lietuva tapo</b> viena iš 25 <b>visateisių ES valstybių</b> narių kartu su devyniomis kitomis valstybėmis.</li> <li>○ Patvirtinta „<b>viešo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija</b>“, kurios tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į veiklos rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą. Viešo administravimo sistemą pagrįstą</li> </ul>

	<p>informacinėmis ir ryšių technologijomis (toliau- IRT).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ OECD programos SIGMA ataskaitoje pažymėta, kad po 2004 metų Lietuva padarė <i>didžiausią pažangą, konstruktyviausiai</i> tęsė valstybės tarnybos <i>reformas</i> lyginant su kitomis ES šalių narėmis.</li> <li>○ <i>Valstybės tarnybos sistema struktūrizavosi</i>, buvo diegiamos naujos funkcijos aprūpinimo (priėmimo procedūra), tobulinimo (mokymo procedūros), vertinimo (paaukštinimo procedūra), sankcionavimo (nuobaudų taikymo procedūra) ir kontrolės srityse.</li> <li>○ Plėtojami tarptautinio bendradarbiavimo ryšiai, kartu su užsienio partneriais vykdomas PHARE projektas.</li> </ul>
2005 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ LR Vyriausybė 2005 m. patvirtino Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių planą.</li> </ul>
2006 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pasaulio banko ataskaitoje Lietuvai pagal <i>teisinių valstybės tarnybos pagrindą</i> suteiktas trečiasis aukščiausias reitingas, o pagal <i>politizacija</i>-antrasis (geriausias tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių), o pagal <i>valstybės tarnautojų paskatas</i> – trečiasis (antrasis geriausias po Latvijos).</li> <li>○ Lietuvoje pradėtos naudoti Europos socialinio fondo lėšos valstybės tarnautojams mokytis.</li> <li>○ Vyriausybės 2006–2008 metų programoje minima, kad <i>būtina „tobulinti valstybės tarnautojų atranką ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūras</i>.</li> <li>○ Projektas „<i>Valstybės kontrolės valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas administracinių ir asmeninių gebėjimų srityje</i>“</li> </ul>
2007 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projektas „<i>Valstybės tarnautojų gebėjimų stiprinimas personalo valdymo srityje</i>“ Užsakovas – VTD prie VRM. Vyko iki 2008 m.</li> <li>○ Pradėtas taikyti „<i>vieno langelio principas</i>“ (tai institucija, padalinys ar darbuotojas, kuris suteikia asmeniui paslaugą vienoje darbo vietoje, t. y. informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje valdžios įstaigoje).</li> </ul>
2008 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lietuvos atitikimas Europos viešojo administravimo principams <i>2008 m. žemiausiai įvardinti</i>: valstybės tarnybos <i>apimties atitikimas</i> (viešo administravimo funkcijas be tarnautojų atlieka darbuotojai pagal darbo sutartis); mažiausias atitikimas yra <i>aukštesniosios</i> valstybės tarnybos srityje, kurie užima vadovaujančias pareigas, valdymui beveik nėra taikomos <i>specialios nuostatos</i> priėmimui į darbą, ar karjeros. Darbo užmokesčio sistema gana skaidri, tačiau nepakankamai konkurencinga.</li> <li>○ Reforma buvo projektuojama apimant esminius modernizavimo aspektus – <i>vadovų lyderystę</i>, valstybės <i>tarnautojų kompetencijas, darbo apmokėjimo ir veiklos vertinimo</i> sistemos pokyčius.</li> <li>○ Stiprinami <i>vadybiniai</i> Lietuvos valstybės tarnybos veiklos akcentai.</li> </ul>

Sudaryta autorės pagal: V. Smalskys et.al (2013,p. 21-22); A. Raipa et.al. 2003,p.77-83); E.Gustas (2003,p.66-69); A. Laurinavičius (2010, p. 75-76);V. A. Vaičaitis (2011,p123); LR Valstybės tarnybos įstatymas 2002 m., Nr. IX – 855; LR VTĮ Valstybės žinios, 2002-06-28, Nr. 65-2656 ; Jan-Hinrik Meyer-Sahling et.al.(2009, p.7-10); E. Butkevičienė et.al.(2009, p.72). Viešas administravimas Lietuvoje. (2010, p.67); VTD internetinis tinklalapis, <http://www.vtd.lt/index.php?495415491>, (žiūrėta 2016-02-06).



## Valstybės tarnybos nuo 2009 iki 2016 m. laikotarpis

<p>2009 m.</p> <p>2009-2012 m.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ SIGMA ataskaitoje, <b>geriausias atitikimas</b> Europos viešojo administravimo principams tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių.</li> <li>○ VTD pradėjo vykdyti 2007–2013 m. <b>Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos</b> 4 prioritetų „<b>Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas</b>“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „<b>Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas</b>“ projektą „<b>Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas</b>“.</li> </ul> <p>Tikslas - tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Valstybės valdymo tobulinimo</b> komisijos veiklos ataskaitoje: suvaldytas valstybės tarnybos augimas, optimizuota valdymo struktūra naikinamos besidubliuojančios funkcijos, pradėta žmogiškųjų išteklių valdymo reforma, pradėti taikyti pažangaus ir įrodymais pagrįsto valdymo principais.</li> <li>○ Pasirašė projekto „<b>Valstybės tarnautojų registro ir Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos modernizavimas ir plėtra</b>“</li> </ul>
<p>2010 m. birželio 2d. patvirtintas <i>nutarimas</i></p> <p>liepos 22 d</p> <p>spalio 26 d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija</b> priimta remiantis 2008-2012 m. Vyriausybės programa – <b>sukurti efektyvią</b> valstybės tarnautojų <b>motyvavimo sistemą, orientuotą į rezultatus</b>, kurios principai: tarnybinių susitarimų, skirtų visuomenės poreikiams tenkinti, diegimas; skirtingas vadovų ir specialistų <b>atrankos, veiklos vertinimo, karjeros, atsakomybės reglamentavimas; profesionalumu, rezultatais, asmenine kompetencija</b> grįsta valstybės tarnyba; valstybės tarnybos <b>žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo ir lankstumo didinimas</b>, platesnis tarnybinio kaitumo taikymas; tarnybinės atsakomybės už tarnybinius nusižengimus neišvengiamumas.</li> <li>○ Projektas „Lietuvos valstybės tarnautojų, atstovaujančių Lietuvos interesams ES, <b>kvalifikacijos tobulinimas</b>“. Vykdytojas Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. Trukmė 2010-2015 m.</li> <li>○ Projektas „<b>Seimo kanceliarijos aukščiausio lygio bei viduriniojo grandies vadovų mokymai</b>“.</li> <li>○ Įsigaliojus Vyriausybės įstatymų pakeitimams Vyriausybės įstaigų vadovų statusas pakeistas į valstybės pareigūnų, juos į pareigas skiria Vyriausybė. Numatyta, kad jie priimami 4 metams ir gali eiti nedaugiau, kaip dvi kadencijas iš eilės.</li> </ul>
<p>2011 m.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sėkmingai užbaigė Europos Komisijos iš dalies Konkurencingumo ir inovacijų programos lėšomis finansuojamo didelės apimties bandomojo projekto <b>STORK</b> (angl. Secure idenTity acROss boRders linKed) įgyvendinimą. Užtikrinamas patikimas ir saugus skirtingų ES valstybių narių piliečių asmens tapatybės kortelių sąveikumas, ateityje suteiksiantis piliečiams galimybę savo ir kitose ES valstybėse naudotis e. valdžios paslaugomis. Projekto metu Lietuvoje įdiegta <b>bandomoji Europinė pasitikėjimo sistema</b> (Pan European Proxy System - PEPS) sėkmingai išbandyti ir atlikti tarpvalstybiniai asmenų identifikavimai, naudojant realius eID esančius sertifikatus. Toliau plėtojami sprendimai ES STORK 2.0 projekte.</li> </ul>

<p>2012 m. vasario 7 d.</p> <p>lapkričio 28 d.</p> <p>gegužės 15 d.</p>	<p>○Patvirtinta <b>viešojo valdymo tobulinimo 2012 -2020 m. programa, įgyvendinimas 2013-2015m.</b> <i>Strateginis tikslas</i> – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą.</p> <p>○Patvirtinta <b>2014 – 2020 metų Nacionalinės pažangos programa</b>, kurios <i>bendrasis tikslas</i> – skatinti kiekvieną gyventoją realizuoti savo galimybes mokantis, kuriant, tiriant, tikslinga veikla prisiekiant atsakomybę už save, valstybę ir aplinką. Rengiama siekiant įgyvendinti Valstybės pažangos strategiją Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir sukurti pažangią, modernią ir stiprią valstybę.</p> <p>○Seimo patvirtinta, <b>Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“</b> – tai ateities vizija. Tikimasi, kad tai taps visuomenės susitarimu, jos sąmoninga valios ir apsisprendimo raiška, kviečiančia įtvirtinti vertybes ir kartu kurti modernią, veržlią, atvirą pasauliui, savo nacionalinį tapatumą puoselėjančią stiprią valstybę. Jos pagrindas – bendruomenių, nevyriausybinų organizacijų ir aktyvių piliečių idėjos, kaip paversti Lietuvos ateitį sėkminga.</p> <p>○Seimo priimtas VTĮ straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.</p>
<p>2013 m. birželio 1d.</p> <p>Nuo sausio 1d.</p>	<p>○Įsigaliojo VTĮ pakeitimai, kurie <b>įtvirtino iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atranką</b>. Pradėtas centralizuotas <b>vadovavimo gebėjimų patikrinimas</b>, atliekamas VTD.</p> <p>○Išplėstas <b>valstybės tarnybos bendrojo valdymo subjektų ratas</b>, keičiamas valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančio VTD prie VRM statusas į Vyriausybės įstaigą, kuri dalyvaus formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką valstybės tarnybos srityje.</p>
<p>2014 m.</p>	<p>○Sukurtas <b>Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika</b> Lietuvos valstybės tarnybai, bei pateikiami kompetencijų nustatymo kriterijai.</p>
<p>2015 m.</p>	<p>○Įdiegta valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema ir registras <b>VATIS ir VATARAS</b>. Startavo vienas pirmų Lietuvoje valstybės tarnybos atvirų duomenų portalas. Pateikiama statistika iš valstybės tarnybos registro duomenų įvairiais pjūviais, skaičiai atnaujinami kiekvieną dieną.</p>

Sudaryta autorės pagal: S.Pivoras (2012); VTD internetinis puslapis; V. Smalskys et.al (2013,p. 21-22); V. A. Vaičaitis (2011,p123); Valstybės žinios, 2012-12-11, Nr. 144-7430 Prieiga internetu [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=439028&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439028&p_query=&p_tr2=2) ;Viešas administravimas Lietuvoje,2012 metų apžvalga VRM, p.11;Saulėlydzio komisijos veiklos ataskaita

## INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. *Kokiame VTD skyriuje dirbate?*

(Atrankos, tarnybos sąlygų, žmogiškųjų išteklių, registro ir informacinių sistemų teisinio atstovavimo ir stebėsenos sryriuje).

2. *Kiek metų dirbate VTD?*

( iki 1 metų; 1-5 metų, 5-10 metų, 10 ir daugiau metų)

3. *Kaip Jūs manote, kokios priemonės valstybės tarnautojus labiausiai motyvuotų dirbti veiksmingiau?* (piniginės išmokos, karjeros kilimo galimybės, lankstesnis darbo grafikas, žodinis darbų įvertinimas, apdovanojimai, priklauso nuo įstaigos vadovo kompetencijos, darbo veiklos rezultatų įvertinimas).

4. *Kaip vertinate dabartinę Lietuvos valstybės tarnybos situaciją? Pagrįskite savo vertinimą* (blogai, neblogai, pakankamai gerai, labai gerai).

5. *Kokie pokyčiai konkrečiose srityse šiuo metu pagal svarbą būtų reikalingiausi?* (atrankos sistema, mokymo sistema, darbo užmokesčio sistema, tarnybinės veiklos vertinimo, karjeros, skatinimo sistema)

6. *Kokie yra valstybės tarnybos modernizavimo trukdžiai?*

7. *Kas skatina modernizuotis?*

8. *Kokie faktoriai įtakoja modernizavimąsi?* (inovacijos, bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, tarptautiniai santykiai, politinė situacija)

9. *Ar šiuo metu yra plėtojamoms nepriklausomų tyrimų komisijos, pvz. „Saulėlydžio“ komisija, kurios stebi, tiria, analizuoja, padeda įvertinti esamos situacijos trūkumus? Jei taip, kokios, įvardinti.*

10. *Kokius įvardintumėte sėkmingiausiai įdiegtus projektus, naujoves valstybės tarnyboje? Kokios reformos ženkliai pakeitė valstybės tarnybą, galbūt lengvai, ar sudėtingai prigijo. Pakomentuokite.*

11. *Kuri valstybės tarnybos laikotarpį išskirtumėte (1990 – 1995 m., 1995 – 2002 m., 2002 – 2009 m., 2009 – 2016 m. ), tai yra kuris etapas buvo efektyvesnis? Kaip manot kodėl?*

12. *Kas labiausiai įtakotų, kad būtų įgyvendintas tikslas - teikti aukščiausios kokybės paslaugas?* (Didesnis ES finansavimas, etikos kodekso priėmimas, naujo VTĮ priėmimas, sustiprinta kova su korupcija, elektroninių paslaugų plėtra)

13. *Kaip įvertintumėte administracinių ir viešųjų elektroninių paslaugų kokybę?*

*(labai gerai, gerai, patenkinamai, neblogai)*

14. *Kaip vertinate VTD funkcionavimą, ką reikėtų keisti?*

15. *Jūsų nuomone, ar šiuo metu galiojantis Valstybės tarnybos įstatymas atitinka šiandienos keliamus reikalavimus, kad būtų efektyvi valstybės tarnybos sistema?*

16. *Kaip manote, ar bus įgyvendintas naujas Valstybės tarnybos įstatymo projektas, nuo ko tai priklausos?*

*Dėkoju už sugaištą laiką.*