

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

SAMANTA RAIŠYTĖ

VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMO LIETUVOJE
ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
dr. Aušra Šukvietienė

VILNIUS
2023

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMO SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Darbo valstybės tarnyboje ypatumų apžvalga	8
1.2. Organizacijos patrauklumo sampratos skirtinguose sektoriuose analizė	21
1.3. Valstybės tarnybos patrauklumui poveikį darančių veiksnių apžvalga.....	33
2. TYRIMO METODOLOGIJA	39
3. VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMO TYRIMO REZULTATAI	45
3.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	45
3.2. Informantų interviu analizė.....	52
3.3. Tyrimų rezultatų apibendrinimas	60
IŠVADOS	63
PASIŪLYMAI VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMUI DIDINTI	65
BIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	66
ANOTACIJA	73
ANNOTATION	73
SANTRAUKA	74
SUMMARY	75
PRIEDAI	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus vertybės.....	11
2 lentelė. Valstybės tarnybos modelių požymiai.....	12
3 lentelė. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis atleidimo iš pareigų veiksniai	19
4 lentelė. Veiksniai už kuriuos mokami priedai valstybės tarnautojams ir privataus sektoriaus darbuotojams	20
5 lentelė. Organizacijos patrauklumo sampratos apibrėžimas	21
6 lentelė. Patrauklaus darbdavio bruožai.....	23
7 lentelė. Patraukliausių organizacijų bruožai	25
8 lentelė. Respondentų atsakymai dėl valstybės tarnybos nepatrauklumo	48
9 lentelė. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valstybės tarnautojų skirstymas	16
2 pav. Darbuotojų požiūris į organizaciją	22
3 pav. Patraukliausi bruožai, kuriuos labiausiai vertina darbuotojas	28
4 pav. Darbdavio prekės ženklas	29
5 pav. Veiksniai formuojantys valstybės tarnybos patrauklumą	30
6 pav. Valstybės tarnyboje taikomi patrauklumo veiksniai	31
7 pav. Patrauklūs valstybės tarnybos išoriniai požymiai	32
8 pav. 41 metų ir vyresnių valstybės tarnautojų dalis skirtingose šalyse	34
9 pav. Veiksniai darantys didžiausią įtaką renkantis valstybės tarnybą	35
10 pav. Išoriniai ir vidiniai motyvacijos veiksniai	36
11 pav. Nematerialinės skatinimo priemonės	37
12 pav. Duomenų rinkimo būdai	39
13 pav. Anketos struktūra	40
14 pav. Interviu metu iškilę sunkumai	42
15 pav. Interviu klausimyno kategorijos	43
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	45
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	46
18 pav. Valstybės tarnybos populiarumas	46
19 pav. Valstybės tarnybos populiarumas pagal respondentų amžių	47
20 pav. Valstybės tarnybos vertinimas	48
21 pav. Valstybės tarnybos vertinimas	49
22 pav. Valstybės tarnybos vertinimas	50
23 pav. Respondentą motyvuojantys veiksniai valstybės tarnyboje	51
24 pav. Valstybės tarnybos kaip darbdavio patrauklumo vertinimas	52

25 pav. Veiksniai, skatinantys rinktis valstybės tarnybą	53
26 pav. Veiksniai, kurie neskatina rinktis valstybės tarnybos	54
27 pav. Materialinės priemonės didinančios valstybės tarnybos patrauklumą	55
28 pav. Nematerialinės priemonės didinančios valstybės tarnybos patrauklumą	56
29 pav. Lūkesčiai renkantis valstybės tarnybą.....	57
30 pav. Problemos, kurios mažina darbuotojų motyvaciją ir valstybės tarnybos patrauklumą.....	57
31 pav. Pokyčiai padedantys didinti valstybės tarnybos patrauklumą.....	58
32 pav. Išryškėjusios problemos, kurios mažina valstybės tarnybos patrauklumą	60

IVADAS

Darbo aktualumas: Greitai auganti konkurencija tarp organizacijų ir vykstantys pokyčiai verčia darbdavius stengtis ir ieškoti alternatyvių sprendimų tapti patrauklesnėmis organizacijomis, negu kitos. Ši tikslą organizacijos bando pasiekti įvairiausiomis priemonėmis: kuria darbuotojų motyvavimo programas, kurios gerina darbdavio vardą darbo rinkoje, taip pat diegia naujus vadybos metodus, kurie išsaugotų gabius ir aukštą kvalifikaciją turinčius darbuotojus. Vienos organizacijos taiko darbuotojams finansines paskatinimo priemones, kurios deja ne visada sulaukia dėmesio, kadangi dažnai darbuotojai jaučiasi neįvertinti, nepastebėti, nesuprasti, neišklausyti, nepatenkinti darbo krūviu ar taip kaip su jais bendraujama.

Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kuomet konkurencija dėl darbo vietų didelė, įprastos strategijos norint pritraukti gabius darbuotojus praranda savo poveikio galią. Būtina įvertinti veiksmus, kuriuos organizacija naudos, jog taptų pranašesnė lyginant su konkurentais. Dirbančių asmenų motyvacija daro didelę įtaką organizacijos patrauklumui. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų motyvacija skiriasi nuo socialinio statuso, darbuotojo amžiaus, profesijos, organizacijos įvaizdžio bei vietos, darbo užmokesčio, socialinių garantijų bei iššūkių gausos. Viešajame sektoriuje organizacijos daugiausia dėmesio skiria tam, kad darbuotojai save realizuotų, pasiektų savo asmeninius tikslus, turėtų geras socialines garantijas, geras darbo sąlygas ir tinkamą darbo užmokestį. Darbuotojai, dirbantys organizacijoje, kurioje tenkinami visi jų poreikiai, dirba efektyviau ir yra patrauklesni darbdaviams (Diržytė, Patapas ir Mikelionytė, 2010). Šiuo atveju, organizacijos patrauklumas tampa labai svarbi vieta konkuruojant viešajame ir privačiajame sektoriuje su kitomis organizacijomis. Būti patraukliu darbdaviu akivaizdu yra šiai dienai labai aktualu norint pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus ir gauti konkurencinį pranašumą (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Barkauskė, 2017a). Lietuvos organizacijos turi ne tik galvoti kaip atrasti ir pritraukti gabius ir perspektyvius darbuotojus, bet ir siekti, kad organizacija taptų patraukli ieškantiems darbo. Valstybės tarnybai būti patrauklia – būtina sąlyga norint pasiekti sėkmę bei pritraukti talentingus ir gabius darbuotojus.

Šiame darbe siekiama išsiaiškinti valstybės tarnybos patrauklumą bei kokie veiksniai lemia pasitenkinimą darbu, o gauti rezultatai leis išsiaiškinti, kokių valdymo ir tobulinimo sprendimų imtis, jog būtų pagerintas pasitenkinimas darbu joje. Formuluojuama **mokslinė problema**: kokie veiksniai daro poveikį valstybės tarnybos patrauklumui Lietuvoje?

Darbo objektas: valstybės tarnybos patrauklumas.

Darbo tikslas: nustatyti veiksnius, darančius poveikį valstybės tarnybos patrauklumui Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti darbo valstybės tarnyboje ypatumus.
2. Išanalizuoti organizacijos patrauklumo sampratą skirtinguose sektoriuose.
3. Identifikuoti valstybės tarnybos patrauklumui poveikį darančius veiksnius.
4. Išanalizuoti esamą valstybės tarnybos patrauklumą Lietuvoje ir jos problemines sritis.
5. Pateikti rekomendacijas valstybės tarnybos patrauklumui gerinti Lietuvoje.

Darbo metodai:

1. Norint apibrėžti valstybės tarnybos sampratą, identifikuoti skirtumus privataus sektoriaus ir valstybės tarnybos, bei aptarti valstybės tarnybos patrauklumo lemiančius veiksnius naudojama mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė ir valstybės tarnybos internetiniame puslapyje pateiktos informacijos analizė;
2. Siekiant sužinoti esamą valstybės tarnybos patrauklumą ir nuomonę apie ją atliekamas kiekybinis tyrimas, internetinės apklausos metu apklausiant studentus pagal autorės sukurta klausimyną;
3. Siekiant atskleisti valstybės tarnybos problemines sritis, kurios matomos iš vadovaujančias pareigas užimančių asmenų, naudojamas kokybinis tyrimas vykdant pusiau struktūruotą interviu, kuriai naudojamas autorės sukurtas klausimynas;

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, tiriamojo ir baigiamoji dalys. Teorinėje dalyje apžvelgiama darbdavio patrauklumo sąvokos samprata, darbdavio patrauklumo bruožai. Tiriamojoje dalyje yra pateikiami kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai ir tyrimo duomenų analizė. Baigiamoje dalyje remiantis gautais tyrimo rezultatais yra pateikiami sprendimai, kuriais remiantis valstybės tarnybos patrauklumas galėtų būti aukštesnis ir pasiūlymai kaip išlaikyti motyvuotus darbuotojus ir padidinti valstybės tarnybos kaip darbdavio patrauklumą.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMO SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje apžvelgiama organizacijos patrauklumo samprata, organizacijos patrauklumo bruožai ir vertinimo kriterijai, bei aptariama literatūra, kuri yra aktuali norint nustatyti veiksnius, darančius įtaką valstybės tarnybos patrauklumui Lietuvoje ir išskirti valstybės tarnybos patrauklumo problemines sritis.

1.1. Darbo valstybės tarnyboje ypatumų apžvalga

Pagrindinis XXI a. bruožas šiandieninėje visuomenėje yra greitas judėjimas ir labai ryškus ir greitas pasikeitimų tempas. Naujos technologijos, informacijos sklaida bei komunikacijos kanalai kelią pavojų jau išgrynintoms vertybėms, kuriomis vadovaujasi tiek viešojo tiek privataus sektoriaus įstaigos. Naujoji viešoji vadyba XX a. leido tinkamai vadyti viešąsias institucijas ir savivaldybes, kadangi pasikeitimų tempas ankstesniais laikais buvo lėtesnis, o tai leido pastebėti ir atpažinti naujai atsirandančias problemas, įvertinti jas ir užkirsti joms kelią kelti nepatogumus viešajame sektoriuje bei tinkamai parinkti sprendimo būdą joms pašalinti. Dėl minėtų problemų XXI a. viešasis sektorius vis dažniau susiduria su naujomis problemomis ir lėčiau randa joms sprendimų būdų, tačiau privačiame sektoriuje greitas pasikeitimų tempas netampa problema. Pasak K. Masiulio (2007, 69) „Privačiame sektoriuje vyraujanti vadybinė logika kaip tik skatina organizacijas keistis, netgi inicijuoti norimus ir siekiamus pokyčius, orientuoja jas siekti rezultatyvumo, visų pirma atsiliepiant į kintančius kliento poreikius, o administraciniais reglamentais valdomas viešasis sektorius nebespėja su vis spartėjančiu pasikeitimo tempu ir negeba tikslingai inicijuoti vidinių institucijų ir procesų pokyčių. Visa tai lemia didėjančią piliečių nepasitenkinimą viešojo sektoriaus biurokratizmu ir nerezultatyvumu“. Sprendžiant greito judėjimo ir pasikeitimų problemas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus tampa ryškus. Tai akivaizdžiai rodo atlikti įvairūs socialiniai tyrimai. Gyventojai besinaudojantys viešojo sektoriaus paslaugomis vis dažniau reiškia nepasitenkinimą viešuoju sektoriumi, kadangi šios įstaigos nesugeba išspręsti iškylančių gyventojų problemų, o tai yra viena esminių priežasčių viešojo sektoriaus patrauklumo mažėjimui.

Viešojo sektoriaus organizacijos konkuruoja su privačiu sektoriumi dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tačiau viešasis sektorius praranda patrauklumą kaip darbdavys. Viešųjų paslaugų motyvacija ir skirtingi sektoriaus atlygiai buvo nustatyti kaip alternatyvūs sektoriaus traukos veiksniai. Kai jauni ir aukštos kvalifikacijos žmonės patenka į darbo rinką – pradedama lyginti kam teikiama pirmenybė už ar prieš viešojo sektoriaus darbdavius. O gal jų būsimų darbdavių priklausymas sektoriui visai nesvarbus renkantis darbą. Tai svarbi problema sparčiai senėjančios visuomenės laikais (Gagnon, 2014), o talentų

pritraukimas į viešąjį sektorių yra ypač aktualus. Visuomeninės organizacijos vis labiau konkuruoja su kitų sektorių darbdaviais dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tuo pačiu metu daugelis mokslininkų ir praktikų yra susirūpinę dėl to, kaip gerai (arba kaip blogai) darbdaviai viešajame sektoriuje šiame „kare dėl talentų“. Kaip teigia E. Linos (2018, 67), „valstybiniais darbais besidominčių žmonių skaičius nuolat mažėjo, o tai reiškia, kad per mažai talentingiausių šalies piliečių siekia karjeros vyriausybėje“. Organizacijos vis dažniau praneša apie sunkumus samdant kvalifikuotus darbuotojus, nes daugumoje išsivysčiusių šalių mažėjantis gimstamumas padidino kvalifikuotų darbuotojų trūkumą (Ortlieb ir Sieben, 2012). Kadangi organizacijos konkurencinis pranašumas paprastai grindžiamas stipriais žmogiškaisiais ištekliais, todėl labai svarbu pritraukti tinkamų kvalifikuotų darbuotojų (Wright, McMahan ir McWilliams, 1994). Ypatingas iššūkis organizacijoms yra sudominti talentingus absolventus, kurių lūkesčiai peržengia vien tik profesinius motyvus, tokius kaip sudėtingos užduotys, puikios karjeros galimybės, bendradarbiavimas ir konkurencingi atlyginimai, siekiant geros darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Deal, Altman, ir Rogelbergas, 2010). Reaguodamos į šiuos būsimų darbuotojų lūkesčius, organizacijos padidino pastangas diegiant lankstaus darbo praktiką, pavyzdžiui, lankstų darbo grafiką, pagal kurį darbuotojai gali savarankiškai planuoti savo darbo laiką, nuotolinį darbą, kai darbuotojai gali dirbti ne biure ir kai darbuotojai gali išeiti apmokamų atostogų nuo darbo, trunkančias nuo trijų iki dvylikos mėnesių (Kröll & Nüesch, 2017).

„Pastaruoju laikotarpiu viešojo sektoriaus įstaigos išgyveno esminius, technologiniu ir ekonominius pokyčius, kurie lėmė šiuolaikinių organizacijų gyvavimą ir patrauklumą“ (Vaitkevičius, 2018, 37). Šiuolaikiniame skaitmeniniame pasaulyje išlikti populiaria organizacija tarp kitų viešojo sektoriaus organizacijų tapo nepaprastai sudėtinga. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos pateiktoje ataskaitoje „Viešojo sektoriaus ataskaita 2016-2019 m.“ teigiama, jog „viešasis sektorius – tai iš valstybės ar savivaldybės biudžetų tam tikra forma išlaikomų ir remiamų institucijų ir įstaigų visuma, skirta viešajam interesui realizuoti – teikti naudą visai visuomenei, užtikrinant konkrečioje valstybėje gyvenančių žmonių gerovę“ (2020, 6). 2019 metais viešajame sektoriuje veikė 4024 organizacijos bei jose buvo 354 tūkst. darbuotojų. Labiau žmonių pasitikėjimas išaugo viešojo sektoriaus įstaigomis, kuomet buvo siejama su asmenine patirtimi, buvo naudojamosi šių įstaigų administracinėmis paslaugomis, aptarnavimas ir paslaugų kokybė paliko įspūdį klientams. Vidaus reikalų ministerijos teigimu (2020) manoma, jog pasitikėjimas viešojo sektoriaus įstaigomis išaugo dėl to, jog buvo patvirtintas jų išankstinė vizija. Viešajame sektoriuje išryškėję vadovų lyderystės stoka bei problemos susijusios su talentingų darbuotojų išlaikymu.

Viešasis ir privatus sektorius turi tiek panašumų, tiek skirtumų. Dažnai pastebima, jog viešosios ir privačiosios organizacijos dirba išvien (miestų atnaujinimas, infrastruktūros atnaujinimas, švietimas, medicina), tačiau tą galima paaiškinti, kadangi visa tai vyksta dėl abipusės naudos suvokimo. Viešojo

sektoriaus įstaigos yra priklausančios ir (arba) kontroliuojamos šalies, kurioje jos veikia, valdžios institucijų. Valdžios institucijos (centrinės arba vietos savivaldos) turi visišką arba dalinę šių organizacijų nuosavybę ir kontrolę. Viešojo sektoriaus organizacijos apima vietos valdžios institucijas, savivaldybes, valstybės valdomas įmones, valstybines organizacijas ir kitas viešąsias paslaugas teikiančias institucijas. Paprastai šiame sektoriuje pagrindinis dėmesys skiriamas socialinės gerovės teikimui (Public Sector vs Private Sector, 2018). Privataus sektoriaus organizacija – tai organizacija, kurias valdo ir kontroliuoja asmenų grupė arba kiti verslo subjektai. Šios organizacijos gali būti mažos, vidutinės ar net didelės. Jos kuriamos tam, kad iš verslo gautų pelną ir greičiau sukauptų investuotojų turtą. Kai kurie privataus sektoriaus verslo subjektai apima partnerystės įmones, individualias įmones ir tarptautines bendroves. Šios organizacijos dažniausiai orientuojasi į klientų poreikius, siekdamos išlikti rinkoje ilgai. Kaip teigiama Viešojo sektoriaus ataskaitoje „Viešasis sektorius funkcionuoja pagal klasikinį hierarchinį biurokratijos modelį, kur demokratinuose rinkimuose išrinkti politikai priima sprendimus, o juos įgyvendina viešojo administravimo institucijos, vadovaudamosi teisės viršenybės principais“ (2020,6). Valstybės tarnybos tikslas yra padėti žmonėms, dirbti vardan jų gerovės ir užtikrinti viešojo sektoriaus funkcijas. Todėl yra įdarbinama geriausi ir ryškiausi pretendentai, kuriems siūloma kūrybingos ir iššūkių reikalaujančios užduotys, dideli atlyginimai, patrauklaus išsilavinimo ir karjeros galimybių suteikimas.

Turbūt vienas didžiausias skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų yra skirtingas valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis darbo santykių reglamentavimas. Valstybės tarnybos įstatymas („Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas dėl priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimų 2020, Nr. XIII-3136“) numato, jog pretendentai gali būti atrenkami į valstybės tarnybą tik konkurso būdu, kuriame taip pat turimą atitikti tam tikrus kriterijus: amžių, pilietybę (į valstybės tarnybą gali pretenduoti tik Lietuvos Respublikos pilietis, ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų) bei turi aukštąjį universitetinį arba aukštąjį koleginių išsilavinimą, kuri pareigybės aprašymuose reikalaujama. Visos laisvos valstybės tarnautojų darbo vietos yra skelbiamos oficialiame valstybės tarnybos portale, todėl kiekvienam piliečiui jos yra laisvai prieinamos. Tuo tarpu privačiame sektoriuje atranka yra daug paprastesnė ir ji nėra reglamentuojama teisės aktais. Privataus sektoriaus atrankų metu vadovai vertina būsimų darbuotojų dalykinę kompetenciją t. y. turimas išsilavinimas, kuris nėra apibrėžtas, turima darbo patirtis, kuri galbūt būtų naudinga naujoje darbo vietoje, taip pat turimi įgūdžiai. Taip pat atsižvelgiama ir į asmenines darbuotojo savybes, kurios lemtų sėkmingą darbo atlikimą ir efektyvią bei nenutrūkstamą organizacijos veiklą. Privataus sektoriaus darbo skelbimai dažniausiai talpinami internetinėse svetainėse, tokiuose kaip www.cvmarket.lt, www.cvbankas.lt, kuriuose būsimas pretendentas gali matyti, kiek pretendentų į jo norimą poziciją jau pretendavo.

Pasak K. Masiulio (2007), privačiame sektoriuje ypatingai akcentuojamos jo vertybės, su kuriomis supažindinami ir būsimi darbuotojai (žr. 1 lent.):

1 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus vertybės

Privataus sektoriaus vertybės	Viešojo sektoriaus vertybės
Atvirumas pokyčiams ir naujovėms	Atvirumas
Orientavimas į paslaugas ir rezultatus	Pagarba žmonėms
Komandinis darbas	Atsakomybė
Geriausios patirties sklaida	Empatiškumas
Pozityvus mikroklimatas	Pasitikėjimas
Pagarba kolegoms ir klientams	Bendradarbiavimas
Esamų vertybių puoselėjimas	Dorumas
Konkurencingumas	Nešališkumas

Šaltinis: parengtas autorės pagal Masiulis 2007, Labenskytė 2011.

Privačiame sektoriuje minėtomis vertybėmis siekiama suteikti organizacijai lankstumo bei darbuotojams laisvę priimant sprendimus ir už tai prisiimant rizikas, siekiama išklausti darbuotojų nuomonę, siekiant geresnio darbo rezultato ir kuriant pozityvų klimatą organizacijoje. Tuo tarpu viešajame sektoriuje labiau orientuojasi į socialinę lygybę, nesavanaudiškumą darbe bei skaidrumą teikiant paslaugas, o privačiame šioms vertybėms neteikiama ypatingo dėmesio.

Organizacijoms, kurios įsipareigojusios atvirai, viešai formuluoti ir vykdyti veiklą, atsiranda ypatingų galimybių ir apribojimų kylančių dėl viešųjų organizacijų specifikos. Privačiame sektoriuje veikla yra daug laisvesnė nei viešajame, jos nevaržo konkretūs darbuotojų atrankos ir kiti įstatymai ar norminiai teisės aktai, esant neapibrėžtomis situacijoms, organizacijos veikla formuojama pagal aplinkybes. Tuo tarpu viešajame sektoriuje veikla galima tik atsižvelgiant į konkrečius įstatymus, nutarimus, įsakymus ir visa tai riboja veiklos lankstumą, veikimo laisvę, įgalinimą, delegavimą, vietinę iniciatyvą ir sprendimų priėmimą. Viešajame sektoriuje visos problemos turi būti vertinamos, sprendžiamos ir įgyvendinamos teisės aktų nustatyta tvarka. Būtent aiškūs įvairių situacijų apibrėžimai leidžia sėkmingai struktūrizuoti procesus nesunkiai numatomu būdu. Viešajame sektoriuje lygybės principas reikalauja lygaus požiūrio į visus klientus, o ypatingas aptarnavimas iškreipia demokratijos principus. Tuo tarpu privačiose organizacijose kiekvienas klientas priimamas skirtingai, priklausomai nuo jo asmeninių savybių, netgi lygis kuriuo suteikiamas kiekvienam klientui reikalingas aptarnavimas, nulemia verslo sėkmę. Viešajame sektoriuje reikia subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštarūnų klientų interesus, o privačiame sektoriuje galima paprasčiausiai susitelkti prie vieno didelio kliento, ir vien tik jo patenkinimas užtikrins verslo sėkmę.

Viešojo sektoriaus tikslas pasak H. G. Rainey (2009) yra spręsti problemas, kurių negali išspręsti privatūs sektoriai (saugumas ir krašto apsaugos gynyba (Lietuvos kariuomenė, Lietuvos policija, Lietuvos sienos apsaugos tarnyba ir kt.), finansų reguliavimas (Valstybinė mokesčių inspekcija) ir kt.). Manoma, kad viešojo sektoriaus darbuotojai savo požiūriu, originalumu ir motyvuotu noru dirbti viešajame sektoriuje skiriasi nuo privataus sektoriaus darbuotojų. Užsienio autorių nuomonę darbuotojai dirbdami viešajame sektoriuje rūpinasi kitų asmenų gerove, prasminga veikla visuomenei ir tarnauja visuomenės labui.

Kiekvienos šalies valstybės tarnybos bruožai ir specifika priklauso nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio. Nuo skirtingų valstybės tarnybos modelių priklauso ir skirtinga valstybės tarnybos samprata. Pasak J. Palidaskaitės (2006, 16) „Prancūzijoje, Airijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Švedijoje valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, nes manoma, kad visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Tai plati valstybės tarnybos samprata. Austrijoje, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Danijoje, Italijoje valstybės tarnybos samprata susiaurinta iki asmenų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas. Tik viešojo administravimo specialistai ir profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliojimų (policija, muitinė ir kt.), turi valstybės tarnautojo statusą. Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje taip pat laikomasi siauros valstybės tarnybos sampratos kaip ir Austrijoje, Vokietijoje ir pan.“. Pasirinktas postų, karjeros arba mišrus modelis lemia valstybės tarnautojų pareigas ir teises, apimtį, nustatydamas jų veiklą ir teises, kurios yra įtvirtintos valstybės tarnybos įstatyme.

Kiekvienos šalies valstybės tarnyba priklauso nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio, kurie turi specifinius bruožus. Kiekvienas valstybės tarnybos modelis yra įteisintas valstybės tarnybos įstatyme. Kiekvienos šalies valstybės tarnybą galima formuoti pagal 3 modelius, kuriems būdingi specifiniai bruožai (žr. 2 lent.):

2 lentelė. Valstybės tarnybos modelių požymiai

Karjeros modelio požymiai	Postų modelio požymiai	Lietuvos valstybės tarnybos mišraus modelio požymiai
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausio lygio pareigybes	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes	Galimas valstybės tarnautojų priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes
Specialus išsilavinimas karjerai	Nebūtinus specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai	Nebūtinus specialus išsilavinimas
Maksimali amžiaus riba	Nėra amžiaus ribos	Maksimali amžiaus riba
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį	Nebūtinus patirtis valstybės tarnyboje

Darbo užmokestį nustato atitinkami teisės aktai	Individualus darbo užmokestis	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas
Aukštesnės pareigos – didesnė pareiginė alga	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu	Yra pareigų paaukštinimas
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Paskyrimas į pareigas terminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra	Nėra specialios pensijinės sistemos
Tarnyba reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymai ir lydimieji teisės aktai

Šaltinis: parengtas autorės pagal Minkevičius, Smalskys, 2008, 35.

Valstybės tarnybos valdymą reglamentuoja kiekvienos šalies specialieji teisės aktai, kurių laikomasi pagal šalies konstituciją ir įstatymus. Karjeros modeliui būdingas griežtumas ir įstatymų reglamentavimas, stabilumas, pastovumas ir profesionalumas. Postų modelis vertinamas ne tokiais griežtais reglamentais, šiam modeliui keliami mažiau reikalavimų, bet ir mažiau garantijų. Mišriame modelyje vyrauja abiejų modelių atskiri požymiai (Žemeckaitė, 2006).

Pasak Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo administravimo tradicijos šiose valstybėse yra gana skirtingos: Europos kontinentinė vyrauja Olandijoje ir Belgijoje, anglo-saksų – Didžiojoje Britanijoje ir Airijoje, skandinavų – Švedijoje. Lietuvai būdinga Rytų Europos viešojo administravimo tradicija, kuri yra artima Europos kontinentinei viešojo administravimo tradicijai. Kalbant apie valstybės tarnybos organizavimą, Belgijoje ir Airijoje taikomas karjeros modelis; Didžiojoje Britanijoje ir Švedijoje – postų modelis. Lietuvos valstybės tarnyba turi mišrios sistemos bruožų, o Olandijoje pastaruoju metu yra pereinama nuo karjeros prie postų modelio. Valstybės tarnyba decentralizuotai valdoma Didžiojoje Britanijoje ir Švedijoje, centralizuotai – Belgijoje ir Airijoje. Mišrus valdymo metodas taikomas tiek Lietuva, tiek Olandija“ (2011, 2).

Apžvelgę valstybės tarnybos modelius ir jų bruožus galima palyginti kaimyninės šalies valstybės tarnybą, kurioje taip pat taikomas mišrus valstybės tarnybos modelis. Latvija savo valstybės tarnybą reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymu, kuris buvo priimtas 2000 m., kurį sudaro 43 straipsniai (bendrosios nuostatos, priėmimas į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojų teisės, karjera ir t.t). Lietuvoje 2018 m. priimta nauja redakcija Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, kurį sudaro 10 skyrių (bendrosios nuostatos, valstybės tarnautojų pareigybės, priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas, valstybės

tarnautojų teisės, karjera, darbo užmokestis, skatinimas, atsakomybė ir kitos garantijos, atleidimas iš pareigų ir valstybės tarnybos valdymas). Pasak J. Palidauskaitės (2006, 19), „šių dviejų valstybės tarnybų svarbiausi panašumai yra:

1. Pasikartojančios vertybės;
2. Nuorodos į etikos kodeksus;
3. Tam tikros veiklos draudimai“.

Šiuose dviejuose valstybės tarnybos šalių įstatymuose detalizuojama tarnautojų pareigos, tarnauti visuomenės interesams, tinkamai atlikti savo tarnybines pareigas, akcentuojama, jog valstybės tarnautojai vadovautųsi nustatytais etikos principais (Palidauskaitė, 2006). Taip pat šių Lietuvos ir Latvijos valstybės tarnautojams draudžiama gauti atlyginimą iš kitų įmonių bei sudaryti sandorius nesusijusius su darbine veikla. Lietuvos valstybės tarnautojams draudžiama dirbti kitą darbą, o Latvijos valstybės tarnautojams numatomi apribojimai valstybės tarnautojams reiškia oficialią poziciją kitose institucijose.

Valstybės tarnybos sąvoka analizuoti labai plačiai yra sudėtinga, dėl mokslininkų, kurie šią sąvoką interpretuoja labai skirtingi. Mokslininkai negali rasti valstybės tarnybos vieningos sąvokos, kadangi valstybės tarnyba apima visus asmenis, kurie dirba ir įgyvendina viešojo administravimo funkcijas. Pasak Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, valstybės samprata suprantama dvejomis prasmėmis „Valstybės tarnyba – valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla, kuria atliekamos viešojo administravimo funkcijos ir (arba) padedama valstybės ar vietos valdžiai įgyvendintiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas“, o teisine prasme valstybės tarnyba suprantama kaip „teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma“ (2022).

Valstybės tarnybos tarnautojai padeda politikams įgyvendinti iškeltus Vyriausybės programos tikslus (analizuoja, renka, saugo, bei teikia informacija), taip pat rengia projektus, teikia viešąsias paslaugas (renka mokesčius, apskaičiuoja ir moka pensijas) ir administracines (išduoda leidimus ar dokumentus patvirtinančius juridinius faktus) ir vykdo daug kitų funkcijų, kurios padeda priimtų sprendimų įgyvendinimui.

Pasak Visuotinės Lietuvių enciklopedijos „valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje, bei atliekantis viešojo administravimo veiklą“ (2022). Lietuvoje galioja du darbo santykius reglamentuojantys teisės aktai: Darbo kodeksas ir Valstybės tarnybos įstatymas. Visų pirma, daugiau nei 97% Lietuvos darbuotojų remiasi Darbo kodeksu, o likusius 3% reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas. Pasak Viešosios valdymo agentūros (2020) „2020 m. Lietuvoje veikė 566 viešojo administravimo įstaigų, kuriose dirbo apie 52 tūkst. asmenų iš kurių 24 tūkst. sudarė valstybės tarnautojai“.

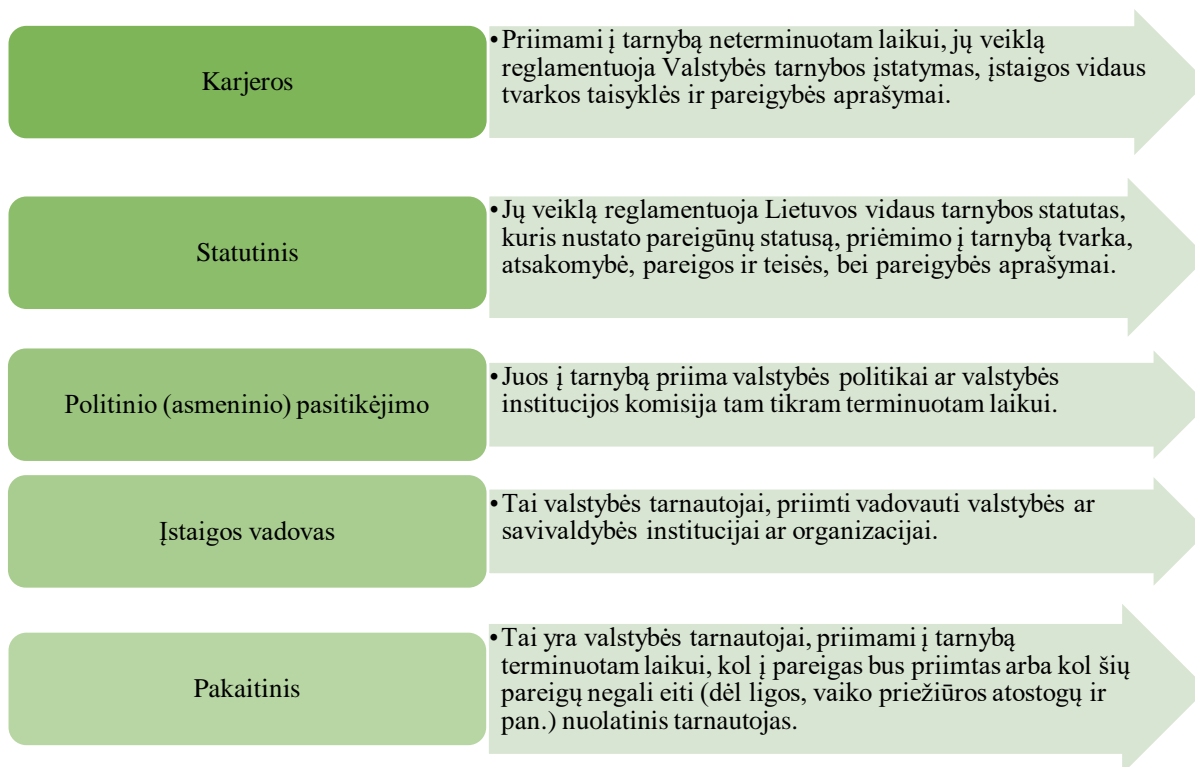
Likusį darbuotojų skaičių sudarė darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis. Pasak Valstybės tarnybos departamento (2021, 4) „2021 m. gruodžio 31 d. Lietuvoje buvo 24450 nestatutinių valstybės tarnautojų – 738 mažiau, palyginti su 2020 m. gruodžio 31 d. Valstybės tarnautojai sudaro 1,8 proc. visų Lietuvos darbuotojų. Pastebėtina, kad nuo 2021 m. pradžios dirbančiųjų skaičius šalyje ėmė didėti ir metų viduryje pasiekė prieš pandemiją buvusį lygį, todėl galima teigti, jog valstybės tarnyba pasitiki ir renkasi didžiąją dalis žmonių, gyvenančių Lietuvoje“. Valstybės tarnybos patrauklumo formavimas šiai dienai suprantamas kaip procesas, kuris susideda iš teikiamų paslaugų kokybės, bendradarbiavimo, bendravimo ir informacijos sklaidos.

Kiekvienas valstybės tarnybos tarnautojas prieš pradėdamas savo karjerą yra supažindamas ir privalo laikytis valstybės tarnautojo etikos principų, kurie yra paminėti Valstybės tarnybos įstatymo trečiame skyriuje (2020):

- Pagarba žmogui ir valstybei;
- Teisingumas;
- Nesavanaudiškumas;
- Padorumas;
- Nešališkumas
- Atsakomybė;
- Viešumas;
- Pavyzdingumas.

Pasak Valstybės tarnybos įstatymo kiekvienas valstybės tarnautojas atsako už savo padarytus veiksmus ir jų padarinius bei tinkamą dokumentų naudojimą. Turi jausti pagarbą kiekvienam požiūriui, būti atviras kiekvienam pokalbiui, naujovėms ir bendradarbiavimui. Valstybės tarnautojai turi siekti kuo geresnių veiklos rezultatų bei ekonomiškai naudoti jiems skirtus išteklius. Sugebėti prisitaikyti prie naujovių bei kintančių darbo sąlygų ir reikalavimų siekiant sukurti sėkmingesnę valstybės tarnybą. Priimdamas sprendimus, privalo būti sąžiningas ir nešališkas, išklaudyti kiekvieną klientą ir pateikti tokią informaciją, kuri padėtų priimti tinkamiausią sprendimą problemai išspręsti. Labiausiai akcentuojama, jog kiekvienas valstybės tarnautojas būdamas padorus ir profesionalus privalo gerbti kiekvieną žmogų, jo teises ir laisvę, neatsižvelgiant į jo amžių, rasę, lytį ar gyvenamąją vietą (2020). Sulaužius bent vieną iš šių etikos principų, atsižvelgiant į šių principų priežastis, aplinkybes ir pasekmes, į valstybės tarnautojo tarnybos veiklą, lengvinančias ir sunkinančias aplinkybes valstybės tarnautojas yra baudžiamas (skiriama tarnybinė nuobauda (pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas) arba atimamas valstybės tarnautojo statusas).

Skirtumas tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, valstybinėse organizacijose dirbančių pagal darbo sutartis yra tas, kad valstybės tarnautojai atlieka viešojo administravimo funkcijas, o darbuotojai techninio ir ūkinio pobūdžio funkcijas (2020). Valstybės tarnyboje dirbantys asmenys nuo darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį skiriasi statusu, pareigomis bei iš dalies ir jų veiklos teisiniu reglamentavimu. Valstybės tarnyba organizuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (1999), o etiškas elgesys užtikrinamas Valstybės tarnautojų etikos taisyklėmis (2002) tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veiklą reglamentuoja darbo kodeksas. Valstybės tarnautojai skirstomi į 5 grupes (žr. 1 pav.).



1 pav. Valstybės tarnautojų skirstymas

Šaltinis: parengtas autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymą, 2018.

Pasak Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (2018) karjeros ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus sudaro Lietuvos Respublikos Seimo, Prezidento, Vyriausybės ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos, savivaldybės, teismai ir prokuratūros darbuotojai. Šie valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą pretenduoja atrankos būdu, taip pat laikomas egzaminas, o atrenkami viešojo konkurso būdu. Šie darbuotojai įgyja valstybės tarnautojo statusą, kuomet yra paskiriami į pareigas neterminuotam laikui bei prisiekia Lietuvos Respublikai. Į politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas asmenys priimami be konkurso, juos pasirenka valstybės politikai. Valstybės tarnautojo statusą jie įgyja nuo paskyrimo dienos bei įteikiamas valstybės tarnautojo pažymėjimas. Įstaigų vadovai priima dvejais būdais: viešojo konkurso būdu arba be konkurso politinio pasitikėjimo pagrindu. Jų kadencija negali būti

ilgesnė nei 5 metai. Taip pat yra vertinama pretendentų sugebėjimas vadovauti, profesinė patirtis, bei kitos turimos savybės. Pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimas yra labai panašus į įstaigos vadovų, skirtumas tik tas, kad pakaitiniai valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą priimami laikinai, bet ne ilgiau kaip 4 metams, tačiau nuo 2021 m. įsigaliojusio Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, kuriame įvyko pasikeitimai dėl pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimo. Šiuo metu pakaitiniai valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą priima decentralizuotai, pagal pareigybių aprašymą. Statutinius valstybės tarnautojus sudaro: policijos pareigūnai, muitinė, įkalinimo įstaigos, priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos, Lietuvos kariuomenė ir kitų teisėsaugos institucijų darbuotojai. Valstybės tarnybos darbuotojai turi daugiau atsakomybės, daugiau pareigų ir prievolių, šiems darbuotojams yra keliami didesni kvalifikaciniai ir profesiniai reikalavimai bei taikomi įvairūs apribojimai, kurių darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis neturi.

Pagal 1999 m. galiojusį Valstybės tarnybos įstatymo trečią skirsnį priėmimas į valstybės tarnybą užtrukdavo apie 2 mėnesius, o toks ilgo laiko tarpas sukeldavo nepatogumų ir pretendentui ir vadovui laukiančiam asmens į jo pateiktą darbo vietą. Tačiau 2021 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą, kuriuo buvo siekiama efektyvinti ir trumpinti atranką į valstybės tarnybą. Pasak Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. liepos 28 d. nutarimo Nr. 584 privaloma „centralizuotai organizuoti konkursus į valstybės tarnybą, kurie turi būti baigti per 1,5 mėnesio (45 kalendorines dienas) nuo tinkamai parengto pareigybės aprašymo pateikimo Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos dienos“. Toks reglamentavimas leidžia greičiau įdarbinti talentingus ir kompetentingus asmenis valstybės tarnautojais, bei užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Šis pakeitimas duoda valstybės tarnybai patrauklumą pretendentų atžvilgiu.

Nors Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtinta, jog visi piliečiai gali tapti valstybės tarnautojais, tačiau dėl valstybės tarnybos ypatingų užduočių ir tarnybinių paslapčių saugumo, organizacija privalo nurodyti sąlygas ir reikalavimus, dėl kurių ne visi piliečiai galėtų būti priimti į valstybės tarnybą. Pasak Valstybės tarnybos įstatymo (1999), į valstybės tarnybą negali būti priimti asmenys, kurie:

1. teisti už sunkius nusikaltimus ar nusikaltimus valstybės tarnybai;
2. už tarnybinį nusižengimą pagal šį įstatymą atleisti iš valstybės tarnybos, jei nuo atleidimo iš valstybės tarnybos dienos nepraėjo 10 metų;
3. buvę SSRS valstybės saugumo komiteto (NKVD, NKGB, MGB, KGB) kadriniai darbuotojai – pagal įstatymo „Dėl SSRS valstybės saugumo komiteto (NKVD, NKGB, MGB, KGB) vertinimo ir šios organizacijos kadrinių darbuotojų dabartinės veiklos“ reikalavimus.

Privačiame sektoriuje darbuotojai priimami vadovaujantis Darbo kodekso 26 straipsniu „Darbuotojų lyčių lygybė ir nediskriminavimas kitais pagrindais:

1. priimdamas į darbą, taikyti vienodus atrankos kriterijus ir sąlygas;
2. imtis priemonių, kad darbuotojas darbo vietoje nepatirtų priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo ir nebūtų duodami nurodymai diskriminuoti, taip pat nebūtų persekiojamas ir būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio ar neigiamų pasekmių, jeigu pateikia skundą dėl diskriminacijos ar dalyvauja byloje dėl diskriminacijos;
3. imtis tinkamų priemonių, kad neįgaliesiems būtų sudarytos sąlygos gauti darbą, dirbti, siekti karjeros arba mokytis, įskaitant tinkamą darbo sąlygų sudarymą, jeigu dėl tokių priemonių nebus neproporcingai apsunkinamos darbdavio pareigos“ (2020).

Valstybės tarnautojai priimami į pareigas neterminuotai arba įstatymo nustatyta kadencijai ir turinčioms karjeros valstybės tarnyboje galimybes Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka. Karjeros valstybės tarnautojų, taip pat kai kurių įstaigų ir įstaigų vadovų atranką centralizuotai organizuoja Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.

Viešąją tarnybą sudaro valstybės tarnautojai, kurie atsakingi už politikos įgyvendinimą ir valdžios poreikių tenkinimą. Tai svarbi valdžios dalis, nes teikia žmogiškuosius išteklius, reikalingus valstybės funkcijoms atlikti. Valstybės tarnautojai yra parenkami pagal savo turimus gebėjimus, išsilavinimą ir vertybes, jie turi būti politiškai neutralūs, tai reiškia, kad neturi remti ar priešinti bet kurią konkrečią politinę partiją. Bendrai valstybės tarnyba yra svarbi institucija, turinti svarbų vaidmenį demokratinėje visuomenėje.

Veikla valstybės tarnyboje yra labiau susiaurinta savo teisėmis, pareigomis bei kas gali pretenduoti ir ko negalima daryti būnant šioje įstaigoje labiau, nei privačiame sektoriuje. Veikla valstybės tarnyboje yra apibrėžta, nurodant, kas nesuderinama su jų veikla. „Siekiant tai užtikrinti, valstybės tarnautojas negali:

1. būti įmonių, ne pelno organizacijų valdymo organų nariais, išskyrus įstatymų numatytus atvejus, bei gauti atlyginimą už darbą šių įmonių ir ne pelno organizacijų valdymo organuose, išskyrus įstatymų numatytus atvejus;
2. sudaryti sandorius institucijos ar įstaigos, kurioje dirba valstybės tarnautojas, vardu su personalinėmis įmonėmis, ūkinėmis bendrijomis, kurių savininkais, tikraisiais nariais ar komanditoriais yra jie ar asmenys, nurodyti šio įstatymo 2 straipsnio 18 dalyje, taip pat su akcinėmis bendrovėmis, kuriose jie ar asmenys, nurodyti šio įstatymo 2 straipsnio 18 dalyje, turi akcijų ar valdo pagal įgaliojimą kito asmens akcijas;
3. atstovauti šalies ir užsienio valstybių įmonių, kitų institucijų ar įstaigų interesams ar vyksti įmonių lėšomis į užsienį;

4. streikuoti, jei viešojo administravimo karjeros valstybės tarnautojas eina institucijos ar įstaigos padalinio vadovo ar aukštesnes pareigas arba jei tai draudžia įstatymai ar statutai;
5. būti politinių partijų ar politinių organizacijų, profesinių sąjungų ar susivienijimų nariais, dalyvauti politinėje veikloje, jei tai draudžia įstatymai ar statutai;
6. eiti daugiau nei vienas pareigas valstybės tarnyboje“ (1999).

Visuomenėje manoma, kad valstybės tarnyba užtikrina saugumą asmeniniame ir darbiname gyvenime, tačiau darbo vietos saugumas turi įvairių niuansų. Darbuotojas tai žinodamas, arba taps geru savo srities specialistu, arba nebejausdamas konkurencijos atsainiai žiūrės į savo darbą ir asmeniškai netobulės. Tuo tarpu privačiajame sektoriuje darbo saugumas priklauso nuo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje, todėl organizacija privalo visada tobulėti, kelti savo kvalifikacija ir išlikti patraukliu. Kadangi valstybės tarnyba yra apribota įvairių teisės aktų, o privatus sektorius vadovaujasi tik darbo kodeksu, todėl privataus sektoriaus darbuotojus yra lengviau atleisti, negu valstybės tarnautojus (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis atleidimo iš pareigų veiksniai

Valstybės tarnautojo atleidimas iš pareigų	Darbuotojo atleidimas iš pareigų
Praranda Lietuvos Respublikos pilietybę;	Darbuotojo atliekama darbo funkcija darbdaviui tampa pertekline dėl darbo organizavimo pakeitimų ar kitų priežasčių, susijusių su darbdavio veikla;
Per įstatyme nustatytą terminą neįgyja einamoms pareigoms būtino išsilavinimo;	Darbuotojas nepasiekia sutartų darbo rezultatų pagal šio straipsnio 5 dalyje numatytą rezultatų gerinimo planą;
Įstatymų nustatytais atvejais pasibaigia įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo kadencija;	Darbuotojas atsisako dirbti pakeistomis būtinosiomis ar papildomomis darbo sutarties sąlygomis arba keisti darbo laiko režimo rūšį ar darbo vietovę;
Paaiškėja, kad stodamas į valstybės tarnybą jis pateikė suklastotus dokumentus arba nuslėpė ar pateikė tikrovės neatitinkančius duomenis, dėl kurių negalėjo būti priimtas į valstybės tarnautojo pareigas;	Darbuotojas nesutinka su darbo santykių tęstinumu verslo ar jo dalies perdavimo atveju;
Po valstybės tarnautojo vertinimo priimamas sprendimas atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų	Teismas ar darbdavio organas priima sprendimą, dėl kurio pasibaigia darbdavys.
Teisės aktų nustatyta tvarka nustatoma, kad dėl neįgalumo ar netekto darbingumo valstybės tarnautojas negali eiti pareigų;	Jeigu perteklinę darbo funkciją atlieka keletas darbuotojų;
Paskirta tarnybinė nuobauda – atleidimas iš pareigų;	Darbuotojo darbo rezultatai gali būti priežastis nutraukti darbo sutartį, jeigu darbuotojui raštu buvo nurodyti jo darbo trūkumai ir nepasiekti asmeniniai rezultatai;

Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 2022, ir Valstybės tarnybos įstatymas, 2018.

Apžvelgus lentelėje pateiktus veiksnius, dėl kurių darbuotojas gali būti atleistas, daroma išvada, jog privačiajame sektoriuje veiksniai yra lengvesni, norint atleisti darbuotoją, negu valstybės tarnyboje.

Valstybės tarnautojui yra labai svarbu, jog dirbtų valstybės tarnyboje, kurioje yra geros darbo sąlygos, kuri turi gerą vardą bei atsiliepiamą iš aplinkinių ir iš kurios gautų naudos dirbant (teigiama patirtis, kvalifikacijos augimas, kylantis atlyginimas). Tinkamas darbo užmokestis ir rezultatų įvertinimas yra pagrindinis patrauklumo veiksnys, kuris leidžia konkuruoti su privačiu sektoriumi dėl tinkamų kandidatų. Valstybės tarnautojo pareiginė alga pasak Valstybės tarnybos įstatymo (2018), nustatyta pagal pareiginės algos koeficientą „Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio“. Taip pat yra dar keli veiksniai už kuriuos mokami priedai (žr. 4 lent.):

4 lentelė. Veiksniai už kuriuos mokami priedai valstybės tarnautojams ir privataus sektoriaus darbuotojams

Valstybės tarnyboje	Privačiajame sektoriuje
Kiekvienus tarnybos Lietuvos valstybei metus	Papildoma darbo užmokesčio dalis, nustatyta šalių susitarimu
Pavadavimus	Už įgytą kvalifikaciją
Papildomas užduotis	Papildomas užduotis
Darbą švenčių ir poilsio dienomis	Premijos už atliktą darbą
Viršvalandinį darbą	Premijos skiriamos paskatinti darbuotoją

Šaltinis: parengta autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymas, 2018, ir Valstybinė darbo inspekcija, 2022.

Valstybės tarnautojams už valstybės stažą prie pareiginės algos pridedama po vieną procentą už kiekvienus tarnybos metus, tačiau šio priedo suma negali sudaryti 30 procentų pareiginės algos. Priemokos dydį už laikinai atliekamas kito valstybės tarnautojo funkcijas nustato į pareigas priimančias asmuo, tačiau šis dydis negali būti mažesnis nei 10 procentų ir didesnis nei 40 procentų. Kuomet yra atliekamos papildomos užduotys, dėl kurių viršijamas įprastas darbo krūvis mokama ne mažesnė kaip 10 procentų ir ne didesnė kaip 40 procentų dydžio pareiginė alga. Valstybės tarnautojams nustatyta Darbo kodekso tvarka mokama už darbą poilsio ir švenčių dienomis, o už viršvalandžius taikomas darbo užmokestis (Valstybės tarnybos įstatymas, 2018). Privačiame sektoriuje privaloma parengti darbo apmokėjimo sistemą, jog būtų išvengta bet kokios diskriminacijos formos. Už darbą poilsio dieną, viršvalandinį darbą, darbą už keletą darbuotojų mokamas ne mažesnis kaip dvigubas darbo užmokestis, kuris nuo 2022 m. – 730 eur. Taip pat mokama už dalyvavimą savo įstaigos projektuose, įkainius už dalyvavimą projekte nustato įstaigos vadovas.

1.2. Organizacijos patrauklumo sampratos skirtinguose sektoriuose analizė

Dauguma įvairiose šalyse atliktų tyrimų, kuriais remiantis suformuluotos teorijos apie organizacijos patrauklumą, vyko privačiame sektoriuje. Organizacijos patrauklumo samprata pradėta nagrinėti XX a. pabaigoje ir jos aktualumas vis labiau auga šiuolaikinėse organizacijose. Organizacijos patrauklumo tema nagrinėjama įvairiose mokslo kryptyse: vadyboje ir psichologijoje. J. Story, F. Castanheira ir S. Harting (2015), organizacijos patrauklumą apibrėžia kaip darbuotojo poreikį įsidarbinti toje organizacijoje, apie kurią girdėjo ir apie kurią turi susiformavę teigiamą požiūrį iš aplinkos. Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje (2022a), sąvoka patrauklumas suprantama kaip „žmogaus savybė arba būseną, kelianti kitų žmonių susidomėjimą, susižavėjimą“. Pasak Visuotinės Lietuvių enciklopedijos Jungtinių Amerikos Valstijų psichologas L. Festinger remdamasis savo socialinio lyginimo teorija manė, jog „žmogus siekia pusiausvyros, harmonijos, jam patrauklesnis yra tas asmuo, kuris į jį labiau panašus, nes žmogus linkęs vertinti savo elgesį pagal panašių į save žmonių elgesio rezultatus“ (2022b). Panašiai vyksta ir kuomet būsimas darbuotojas ieško tinkamos organizacijos, kurioje jis galėtų save realizuoti. Apie tai, kokie pagrindiniai kriterijai daro darbdavio organizaciją patrauklia yra aiškinamasi literatūroje, daromi įvairūs moksliniai tyrimai. Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių apibrėžimų apibūdinančios organizacijos patrauklumo sąvoka, tačiau jos formuojamos ir apibūdinamos skirtingai (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Organizacijos patrauklumo sampratos apibrėžimas

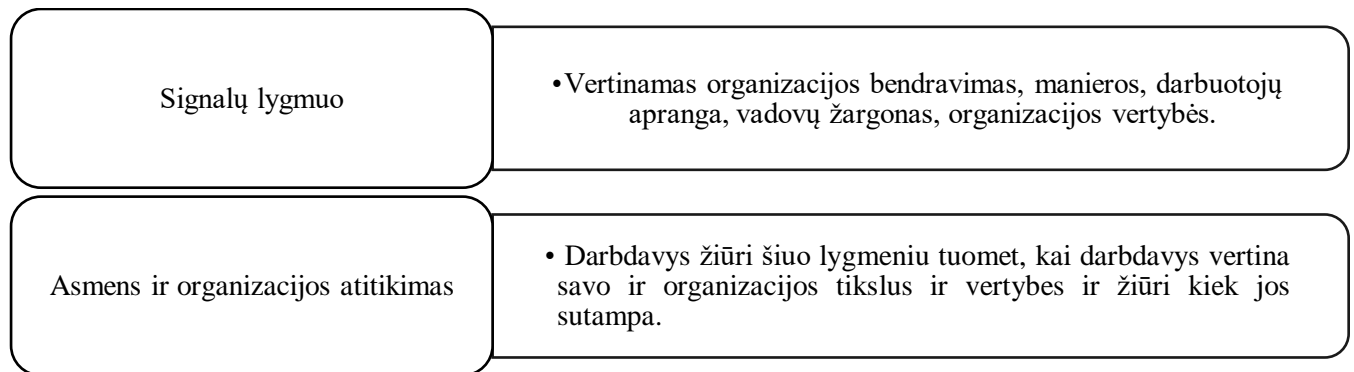
Autorius	Organizacijos patrauklumo apibrėžimas
Jiang, Iles (2011)	Potencialus kandidatas išvelgia ekonominę, socialinę, tobulėjimo ir taikomąją vertę savo naudai.
M. Tsai, J. Yang (2010)	Vieta, kurioje darbuotojai pasiryžę dirbti ir patys priiminėti sprendimus organizacijos labui.
Sanskrity ir Susmriti (2014)	Būsimo darbuotojo pirmas požiūris į organizaciją, kaip į potencialią darbo vietą.
R. Žukauskaitė ir R. Dzimidas (2010)	Sugebėjimas lengviau įveikti sudėtingą situaciją darbo rinkoje, sutvirtinti savo, kaip visuomenės nario įvaizdį.

Šaltinis: parengtas autorės pagal Jiang, Iles, 2011; Tsai, Yang, 2010; Sanskrity, Susmriti, 2014; Žukauskaitė, Dzimidas, 2010.

Analizuojant lentelėje pateiktas organizacijos patrauklumo sampratas, galima teigti, kad skirtingi autoriai organizacijos patrauklumą apibrėžia kaip jėgą, kuri darbdavį verčia toliau bandyti ir konkuruoti, kai

iššūkiai atrodo dideli ir beveik neįmanomi. M. Žarnauskaitė (2017, 106-122) teigia, kad „patrauklaus darbdavio reiškiny yra sąmoningai suformuota tam tikrų veiklų, procesų, strategijų visuma, kryptingas teigiamų esamų ir būsimų darbuotojų vertybių bei karjeros galimybių formavimo procesas, siekiant didinti organizacijos narių produktyvumą“. Apibendrinus galima teigti, kad organizacijos patrauklumas gali būti suprantamas kaip komunikacijos priemonė, siekiant pritraukti potencialių ir gabių kandidatų į laisvas darbo vietas bei išlaikyti jau esamus darbuotojus.

Analizuojant organizacijos patrauklumą, kaip ir buvo minėta anksčiau ši tema literatūroje yra analizuojama ir psichologiniu aspektu. M. Žukauskaitė ir R. Dzimidis (2010, 1) teigia, jog „darbuotojas į organizaciją gali žiūrėti dviem lygmenimis (žr. 2 pav.):



2 pav. Darbuotojų požiūris į organizaciją

Šaltinis: parengtas autorės pagal Žukauskaitė ir Dzimidis, 2010.

Signalų lygmuo padeda susidaryti nuomonę apie organizaciją ir jos vertybes, todėl labai svarbu pirmojo pokalbio metu abejoms pusėms pasirodyti kuo geriau, kadangi ne tik organizacija renkasi darbuotoją, bet ir darbuotojas renkasi kurioje darbo vietoje jis nori dirbti.

Asmens ir organizacijos atitikimo lygmenyje abejoms pusėms yra svarbu rasti bendras vertybes ir tikslus, kadangi tai būsimam darbuotojui padėtų pasirinkti tinkamą organizaciją. Norint išsirinkti gerus specialistus, organizacija privalo taikyti tokias priemones, kurios padėtų darbuotojui pasirinkti siūlomą organizaciją.

Remiantis mokslinėje literatūroje išanalizuota medžiaga, patrauklia organizacija galima apibūdinti darbovieta, kurioje darbdavys kryptingai deda pastangas siekdamas organizacijos tikslų ir sukurdamas nuoseklią atmosferą, skatinančią ne tik pagrindinę organizacijos veiklą, bet ir darbuotojo vertybes, lūkesčius, pasitikėjimą.

Kalbant apie patrauklią organizaciją, būtina pabrėžti, kodėl svarbu būti patraukliu darbdaviu. Pasak 2014 m. „Great Place to Work“ atlikto tyrimo patraukliose organizacijose darbuotojų rotacija mažesnė netgi 50 proc. Taip pat turint gerą organizacijos reputaciją, daugiau pritraukiama tinkamų darbuotojų, bei šie į

atlyginimų skirtumus su kitomis organizacijomis reaguoja tolerantiškiau. Visa tai jiems kompensuoja teigiamas organizacijos klimatas. Kita priežastis yra geriausi darbuotojai. Patrauklūs darbdaviai tinkamai save pateikdami pritraukia geriausios reikiamos srities specialistus, kadangi būsimi darbuotojai, ne per seniausiai baigę studijas palankiau žiūri į organizacijas turinčias geras reputacijas ir nori jose įsidarbinti, todėl galima teigti, jog patrauklus darbdavys turi didžiausius šansus prisivilioti geriausius specialistus. Kaip ir pradžioje buvo minėta, „Great Place to Work“ atlikto tyrimo metu pastebėta, jog organizacijos, kurios investavo į savo vardo patrauklumą, darbuotojų pagalbą turėjo dvigubą grąžą, kadangi darbuotojų našumas padidėjo net 30 proc., o tai reiškia, jog padidėjo organizacijos pelnas.

Patrauklus darbdavys tiriamas jau keletą dešimtmečių, tačiau vis dar svarbi problema lieka neišryškinti svarbiausi darbdavio patrauklumo bruožai. Patrauklaus darbdavio bruožų tyrimai tapo viena aktualiausių tyrimo laukų, tačiau mokslinėje publikacijoje taip ir nėra priimta bendra nuomonė dėl patrauklaus darbdavio bruožų sudėties ir apibūdinimo. Remiantis įvairia mokslinė literatūra kiekvienas užsienio autorius patrauklaus darbdavio bruožus įvardija labai skirtingai (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Patrauklaus darbdavio bruožai

Autorius	Patrauklaus darbdavio bruožai
Maxwell, Knox (2009)	Prekės žinomumas, patrauklumas atlyginimas, vadovavimo ir valdymo stilius, kolektyvas bei darbo aplinka.
Sivertzen, Nilsen, Olafsen (2013)	Organizacijos perspektyvos, reputacija, socialinės ir psichologinės vertybės.
Arachchige, Roberston (2011)	Darbuotojo pripažinimas, karjeros perspektyvos, darbo aplinka, kolektyvas, komunikavimas su darbuotojais, pasitikėjimas darbuotojais, pagalbą ir padrašinimas, skatinimas, socialiai atsakinga organizacija, galimybė mokslo įstaigose gautas žinias panaudoti darbo vietoje.

Šaltinis: parengtas autorės pagal Maxwell, Knox, 2009, Sivertzen., Nilsen, Olafsen, 2013, Arachchige, Robertson, 2011.

Analizuojant lentelėje pateiktus patrauklaus darbdavio bruožus galima teigti, kad skirtingi autoriai patrauklaus darbdavio bruožams priskiria socialines vertybes, kurios apima karjeros galimybes, darbo tinkamumą, gerus santykius su vadovais, pripažinimą, bei visas socialines galimybes, kurios turi būti suteiktos darbe, visi autoriai patrauklaus darbdavio bruožuose akcentuoja teigiamus dalykus. Taip pat kiti bruožai apima ekonomines ir rinkos vertybes, į kurias įeina norimas, siekiamas ir gaunamas atlyginimas, patirties įgijimas ir produktų kuriuos darbdavys teikia kokybiškumas. Tokios svarbios vertybės kaip: darbo aplinka, kolegos, darbuotojų palaikymas, galimybė dalintis turima ir didėjančia patirtimi padeda darbdaviui

sudaryti patrauklų įvaizdį darbuotojui. Pasak M. Žarnauskaitės (2017), valstybės tarnybos patrauklumo formavimas šiai dienai suprantamas kaip procesas, kuris susideda iš teikiamų paslaugų kokybės, bendradarbiavimo, bendravimo ir informacijos sklaidos.

Šiuolaikinė konkurencija yra pagrindinis įrodymas, kuris parodo, koks svarbus tapo darbdavio įvaizdis šių dienų darbo rinkoje. Didžiausiame kasmetiniame renginyje „World Employer Branding Day“ 2019 metais susirinkę garsiausių pasaulio prekių ženklų atstovai dalijosi savo patirtimi bei išvalgomis darbdavio įvaizdžio tema teigdami, jog patrauklų darbdavio įvaizdį turi sudaryti įvairių žmonių komanda, kurie gerai suprastų darbdavio ir darbuotojo poreikius, lūkesčius ir problemas. Kaip patrauklaus darbdavio bruožams yra priskiriama ir tai, jog darbdavys užtikrinantis darbuotojui lygiavertį bendravimą ar įtraukimą į kompanijos kultūrą, leis pritraukti aukštą vertę kuriančius darbuotojus, kurie savo darbais padėtų puoselėti ir gerinti gerą darbdavio vardą ir įvaizdį.

Valstybės tarnybai XXI a. tenka susidurti su vis daugiau iššūkių, negu tai būdavo ankstesniais laikais, kurie reikalauja daug pastangų, norint būti patrauklia organizacija. Norint sėkmingai plėtoti žmogiškųjų išteklių atrankos ir rinkodaros priemones, viešasis administravimas turi daugiau žinoti apie savo, kaip patrauklaus darbdavio, suvokimą ir kokią įtaką darbdavio patrauklumas turi potencialių darbuotojų elgsenos tendencijoms. Šiandieninėje konkurencinėje visuomenėje, organizacija turėtų stengtis būti patraukliu darbdaviu, tai yra patraukli organizacija turi būti esamų ir potencialių darbuotojų akimis.

Kadangi valstybės tarnybos viena iš funkcijų yra teikti viešąsias paslaugas, todėl dažnai gyventojams tenka susidurti su valstybės tarnybos darbuotojais pagal kuriuos gali būti formuojamas požiūris į šią organizaciją. Pasak G. Čepeliauskaitės ir R. Petrauskienės (2017b), gyventojai apie valstybės tarnybą susidaro skirtingus požiūrius. Į valstybės tarnybą teigiamai žiūri tie gyventojai, kuriems valstybės tarnautojai teikia administracines paslaugas, o neigiamas požiūris vyrauja tuomet, kai bloga nuomonė yra formuojama viešojoje erdvėje. Anot Kim (2005) valstybės tarnybos sąžiningumas, suinteresuotumas visuomenės interesams ir atvirumas yra pagrindiniai veiksniai užtikrinantys patrauklumą valstybės tarnyba gyventojų ir ateities darbuotojų atžvilgiu.

Dėl didelio kiekio patrauklių organizacijų, kurios teikia įvairias paslaugas tenka konkuruoti ir valstybės tarnybai dėl visuomenės pasitikėjimo ir patrauklumo savo organizacijos atžvilgiu. Šis veiksnys yra labai svarbi priemonė, galinti sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, padidinti pasitenkinimą darbu ir tokiu būdu užtikrinti mažesnę darbuotojų kaitą. Būtent puikus įvaizdis daugeliui privačių organizacijų padėjo pasiekti sėkmę, laiku pastebėti blogėjančią įvaizdį ir tai sustabdyti, išsaugant visus perspektyvius darbuotojus. Darbdavio patrauklumo koncepcija yra skirta tinkamų darbuotojų pritraukimui, motyvavimui ir jų išlaikymui organizacijose. Norint, kad darbdavys būtų patrauklus, jis turi

atitikti esamo ar būsimos darbuotojo vertybes ir lūkesčius, abi pusės turėdamos gerus santykius prisideda prie pozityvios jausenos ir skatina didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Anot I. Bakanauskienės, R. Bendaravičienės ir L. Barkauskienės, „organizacija turinti patrauklaus darbdavio įvaizdį, turi daugiau galimybių pritraukti tinkamų darbuotojų su žemesniais kaštais, gali lengviau užtikrinti gerus darbuotojų santykius, lengviau juos išlaikyti bei mokėti žemesnius atlyginimus nei panašaus pobūdžio organizacijos su prastesne reputacija“ (2017b, 7-23). Darbuotojų atranka pagal jų atitikimą organizacijos vertybėms siekiant tvarumo gali būti veiksmingas būdas sėkmingam viešojo sektoriaus vystymuisi. Darbdavių įsipareigojimas tvariam vystymuisi bus stipresnis jei darnaus vystymosi iniciatyvos padeda jiems pasiekti organizacinius tikslus kurie skirti pritraukti talentingus darbuotojus (Carballo, 2019). Patrauklus darbdavys turi turėti išskirtines savybes tam, jog turėtų didesnę pranašumą prieš kitas organizacijas. Būtina pabrėžti, jog neužtenka turėti tik teigiamas savybes, tačiau reikia mokėti jas tinkamai valdyti ir pritaikyti darbo rinkoje atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkos sąlygas.

2022 m. „CVMARKET“ atliko patraukliausio darbdavio tyrimo apžvalgą, kurio metu buvo išsiaiškinti TOP 8 privataus sektoriaus patraukliausių darbdavių: Euro vaistinė, Hegelmann Transporte, Telia Lietuva, Lidl Lietuva, Vinted, Danske Bank, Tele2, Thermo Fisher ir Scientific Baltic. Reikėtų trumpai apžvelgti bruožus, kuriuos naudoja šios išrinktos patrauklios organizacijos pritraukiant ir išlaikant esamus ir būsimus darbuotojus (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Patraukliausių organizacijų bruožai

Organizacija	Patraukliausi bruožai	Privataus sektoriaus bruožai taikoma ir valstybės tarnyboje
Euro vaistinė	<ul style="list-style-type: none"> • Didelės investicijos į darbuotojų tobulėjimą; • Novatoriška kompanija; • Geras atlyginimas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Investicija į darbuotojų tobulėjimą; • Tinkamas požiūris į darbuotojus; • Karjeros galimybės; • Stabili organizacija; • Tinkamas ir laiku mokamas darbo užmokestis; • Socialinės garantijos; • Skaidri organizacija
Hegelmann Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Tarptautinė įmonė; • Tinkamas požiūris į darbuotojus; • Karjeros galimybės; 	
Telia Lietuva	<ul style="list-style-type: none"> • Stabili įmonė; • Karjeros galimybės; • Tinkamas darbo užmokestis; 	
Lidl Lietuva	<ul style="list-style-type: none"> • Tarptautinė kompanija; • Geras finansinis atlygis; • Socialinės garantijos; 	
Vinted	<ul style="list-style-type: none"> • Stabili ir didelė bendrovė; • Laiku mokamas atlyginimas; • Socialiai atsakinga įmonė; 	

Danske Bankas	<ul style="list-style-type: none"> • Tvirtas ir patikimas prekinis ženklas; • Didelės karjeros galimybės; • Geri atlyginimas; 	
Thermo Fisher Scientific Baltic	<ul style="list-style-type: none"> • Socialiai atsakinga įmonė; • Moderni ir novatoriška; • Tinkamas požiūris į darbuotoją; 	
Tele2	<ul style="list-style-type: none"> • Stabili ir didelė bendrovė; • Didelės karjeros galimybės; • Socialinės garantijos; 	

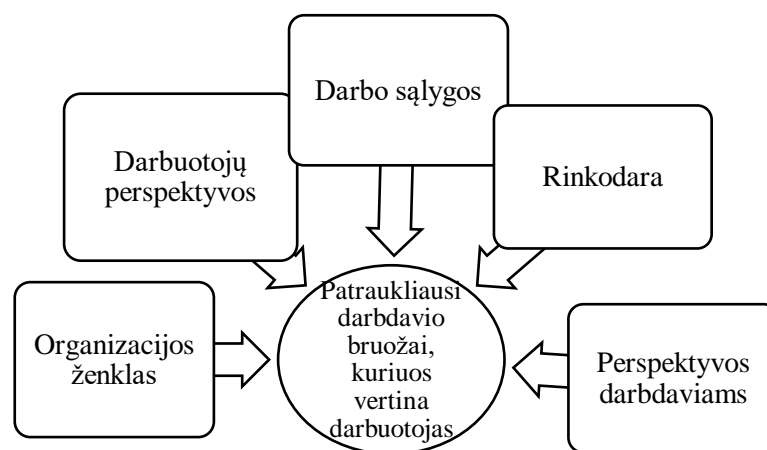
Šaltinis: parengtas autorės pagal CVMARKET, 2022.

Apžvelgus 7 lentelę galima teigti, jog visos šios organizacijos didelį dėmesį skiria savo darbuotojų profesiniam tobulėjimui bei karjeros galimybėms, taip pat suteikia lanksčias darbo sąlygas ir erdve saviraiškai. Tomis pačiomis vertybėmis vadovaujasi darbuotojas ir darbdavys, jog geriau suprastų vieni kitus ir palaikytų gerą ryšį. Kuriami paprasta, atvira, šilta ir patogi aplinka, kuri skatintų bendrauti, dalintis ir kurti. Šios organizacijos siūlo konkurencingus atlyginimus ir stengiasi, jog jų reprezentuojama darbovietė, visų pirmą orientuotųsi į stabilumą, garantijas, gerą atlyginimą, bei turėtų galimybes dirbti su pažangiausiomis technologijomis. Patrauklios bendrovės dažnai bendradarbiauja su mokymo įstaigomis, siekiant pastebėti gambiausius studentus ir suteikti jiems galimybes save realizuoti jų reprezentuojamoje organizacijoje. Lyginant valstybės tarnybos patrauklumo bruožus su šių organizacijų bruožais randami panašumai, kurie matomi socialinių garantijų, konkurencingo atlyginimo, karjeros galimybių, socialinių galimybių ir požiūriu į darbuotoją srityje. Valstybės tarnybos vadovas privalo turėti lyderio savybių, kurios ne tik reikalingos organizacijos patrauklumui gerinti, bet ir kelti motyvacija jau dirbančių darbuotojų. Dėl didelio organizacijų kiekio, įstaigoms nebeužtenka pasiūlyti konkuruojančio atlyginimo ar patrauklias darbo sąlygas, kadangi šiuolaikiniai būsimi darbuotojai pirmumą teikia psichologinei būsenai. Darbdavio patrauklumas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris pritraukia būsimus darbuotojus į pasirinktą organizaciją.

Šiuolaikiniame pasaulyje būsimi darbuotojai turi puikią progą prieš renkantis darbdavius juos akylai ištyrinėti. Valstybės tarnyba savo praktikoje taiko tokius populiarių privačių sektorių patrauklumo bruožus kaip: investicija į darbuotojų tobulėjimą, tinkamas požiūris į darbuotojus valstybės tarnyboje, karjeros galimybės, stabili organizacija, tinkamas ir laiku mokamas darbo užmokestis, socialinės garantijos ir skaidri organizacija. Valstybės tarnyboje suteikiamos lanksčios darbo sąlygos skirtos mokytis ir tobulėti, skiriamos programos valstybės tarnautojų tobulėjimui bei karjeros galimybėms užtikrinti, valstybės tarnautojai siunčiami į kursus, seminarus, komandiruotes, suteikiama draugiška, šilta patogi aplinka darbe, kurioje skatinama bendrauti, dalintis turimomis žiniomis ir kurti patrauklesnę valstybės tarnybą. Taip pat valstybės

tarnyba formuoja vertybių pagrindą, kuris tiktų ir kuriomis vadovautųsi visi valstybės tarnautojai. Tinkamas požiūris į darbuotojus yra vienas iš pagrindinių aspektų, kuriais stengiamasi vadovautis valstybės tarnyboje, kadangi kiekvienas valstybės tarnautojas yra savo srities specialistas, galintis teikti savo idėjas ir prisiimti už jas atsakomybę. Taip pat valstybės tarnyboje stengiamasi diegti dar vieną privataus sektoriaus bruožą – modernumą. 2021 m. vykusioje diskusijoje – konferencijoje vidaus reikalų ministrė A. Bilotaitė teigė, jog valstybės tarnybai norint būti modernesnei, lankstesnei valdymo organizacijai reikia „naudoti Skandinavijoje, Jungtinėje Karalystėje ir kitose Europos šalyse taikomą praktiką – sukurti atskirą valstybės tarnybos grandį, t. y. aukštesniąją valstybės tarnybą. Tai vadovų ir lyderių, aukščiausią kvalifikaciją turinčių specialistų grandis, kuriai būtų taikomos lankstesnės darbo sąlygos, darbo užmokesčio skaičiavimo tvarka, motyvacijos sistema. Stiprūs vadovai neabejotinai stiprina ir visą instituciją, tačiau jiems reikia sudaryti sąlygas atskleisti savo galimybes, įgyvendinti idėjas, rinktis komandą. Kartu šie pokyčiai pagerintų valstybės tarnybos įvaizdį“ (2021). Naudojantis tokiais privataus sektoriaus įvertintais bruožais kaip: tinkamas darbo užmokestis, visuomenės požiūris, tvirtas ir patikimas prekinis ženklas, stabili organizacija, socialinės garantijos ir tinkamas požiūris į darbuotojus padėtų didinti ir auginti valstybės tarnybos patrauklumą. Nuo Covid-19 protrūkio pradžios saugi darbo vieta pakilo į patraukliausių bruožų reitingų viršūnę. Tačiau ir prieš tai saugumas buvo svarbus patrauklaus darbdavio kriterijus. Saugus darbas reiškia ne tik pastovų darbą, bet ir finansiškai stiprią ir patrauklią organizaciją.

Kaip teigia I. Bakanauskienė, R. Bendaravičienė ir L. Barkauskienė (2017c, 7) „Ne veltui mokslo publikacijose, nagrinėjančiose darbdavio patrauklumo temą, pirmiausia pabrėžiama darbdavio patrauklumo vertė organizacijai žmonių išteklių valdymo veiklų, vertybių ir organizacijos išskirtinumo kontekste.“ Kiekvienos organizacijos sėkmės paslaptis slypi tame, kaip efektyviai darbdaviai sugebės sutelkti dėmesį į žmogiškuosius savo darbuotojų poreikius. Patraukliausi darbdavio bruožai, kuriuos vertina darbuotojas (žr. 3 pav.):



3 pav. Patraukliausi bruožai, kuriuos labiausiai vertina darbuotojas

Šaltinis: parengtas autorės pagal Kamel ir Albassami, 2015.

Anot M. Kamel ir F. Albassami (2015, 77):

- „Organizacijos ženklas – organizacijos ženklo žinomumas, ženklo įvaizdis, patirtys sietinos su organizacijos ženklu bei įmonės reputacija.
- Darbuotojų perspektyvos – užtikrinta kvalifikacija, išipareigojimai, komunikacija su darbuotoju, galimybės dalyvauti mokymuose, profesinis tobulėjimas.
- Darbo sąlygos – palanki darbo aplinka, pasitenkinimas gaunamomis kompensacijomis.
- Rinkodara: teigiama reklama, viešieji ryšiai, komunikacija.
- Perspektyvos darbdaviams: organizacijos patrauklumas, aktyvi darbo pozicija, organizacijos prestižas“.

Įvaizdis yra vienas iš svarbiausių organizacijos vertybių. Jis veikia kaip veiksnys klientams ir užtikrina, kad jie perka ir gauna paslaugas iš geriausių organizacijų, iš kurių tenka rinktis. Be to, tai daro įtaką ne tik klientų, bet ir darbuotojų, žiniasklaidos, analitikų, nuomonės formuotojų ir kt. požiūriui į organizaciją. Organizacijos įvaizdis yra tai, kaip visi (savininkai, sprendimus priimančios asmenys, darbuotojai ir klientai) suvokia ir ją mato. Turint tai omenyje, būtina pažymėti, kad vadovų suvokimas apie organizacijos įvaizdį nebūtinai atspindi darbuotojų ar visuomenės suvokimą apie ją. Todėl viskas kas yra sakoma ar daroma prisideda prie išorinio organizacijos įvaizdžio. Organizacijos įvaizdis neabejotinai yra svarbus aspektas, darantis didžiulę įtaką organizacijos sėkmei. Daugeliu atveju įmonės įvaizdis orientuotas į klientus, perkančius prekes ar paslaugas, tačiau šiandien vis dažniau atkreipiamas dėmesys ir į tai, kaip visuomenė mato tam tikras įmones kaip potencialų darbdavį. Turėdami tvirtą organizacijos ženklą, klientai yra labiau linkę prisiminti šią organizaciją. Stiprus išankstinis geros nuomonės susidarymas leidžia išlaikyti potencialius klientus ir pritraukti į organizaciją talentingus būsimus darbuotojus. Todėl labai svarbu yra

suformuoti tokį įvaizdį, kuris pasakytų, jog ši organizacija pasitiki savimi, savo teikiamomis paslaugomis, yra patikima ir prieinama visiems susidomėjusiems klientams.

Pastaraisiais metais darbuotojai pradėjo labiau vertinti darbdavio rūpestingumą, jo palaikymą, gebėjimą ramiai išspręsti problemas ir gebėjimą padėti bei rūpintis savo darbuotojais. Visi šie aspektai formuoja darbdavio prekės ženklo įvaizdį bei prisideda prie geresnės organizacijos įvaizdžio kūrimo. Anot A. Radzevičienės ir G. Bernatavičiūtės (2020a, 1) „Darbdavio prekės ženklo kūrimas įvardijamas kaip veiksmingas strateginis įrankis, siekiant pritraukti bei išlaikyti darbuotojus organizacijoje“, o K. Backhaus (2016, 10) darbdavio ženklą traktuoja kaip „organizacinio patraukumo atspindys ir atvirkščiai“. Darbdavio prekės ženklas tapatinamas su darbdavio tapatybe. Būti patrauklia organizacija naujiems talentams ir užkirsti kelią geriausių darbuotojų pasitraukimui iš organizacijos įmanoma tik tuomet, kai organizacija turi gerą prekės ženklą ir įvaizdį. Organizacijos prekės ženklas kuria ne tik teigiamą ir patrauklų įvaizdį, bet ir suteikia daugiau vertės (žr. 4 pav.)



4 pav. Darbdavio prekės ženklas

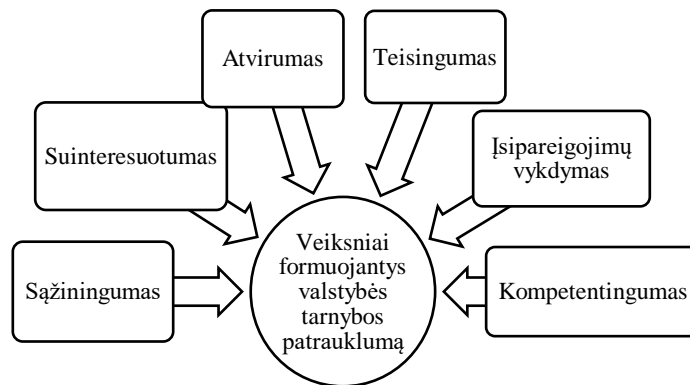
Šaltinis: parengtas autorės pagal Bernatavičiūtę ir Radzevičienę, 2020, 3-4.

- Darbdavio prekės ženklas kuria patraukumo vertę, kuomet organizacija suteikia kūrybiškumo laisvę, darbuotojai nebijo rizikuoti, jaučiasi laisviau priimdami svarbų sprendimą ar investuodami į naują idėją.
- Socialinė vertė siejama su draugišku kolektyvu organizacijoje, gerais santykiais su vadovais bei kolegomis.
- Ekonominė vertė pasireiškia per atlyginimų ir priedų sistemą. Pasak G. Bernatavičiūtės ir A. Radzevičienės (2020b, 4) „Kiekvienas darbuotojas nori gauti jo pastangas įvertinantį atlyginimą ir darbdavių supratimo apie šios vertės svarbą, nes tai yra viena esminių priežasčių, kodėl jie dirba“.

- Saviraiškos vertė pasireiškia per mentorystės programas, kuomet organizacija suteikia galimybes savo išmoktoms žiniomis pasidalinti su kitais darbuotojais, taip leidžiant jaustis reikalingu ir naudingu organizacijai. Šios programos dėka yra sukuriamas didesnis produktyvumas esamų darbuotojų.
- Valdymo vertė leidžia darbuotojams suprasti vadovo vadovavimo stilių, bendravimą neformalioje aplinkoje, organizacijos puoselėjamas vertybes bei tikslus.

Pasak U. Weske et al (2020), pagrindinis dėmesys skiriamas bendroms organizacijos vertybėms arba vertybėms, kurios dominuoja dabartinėje organizacijos sprendimų priėmimo praktikoje. Tai atitinka organizacijos kultūros literatūrą, kurioje teigiama, kad organizacijos turi savo specifinį vertybių rinkinį, kuris yra užkoduotas jų kultūroje. Tai reiškia, kad organizacijos vertybės atspindi tai, kas svarbu organizacijai, ir yra bendro elgesio standarto rodiklis. Organizacinės vertybės yra pagrindinis darbdavio prekės ženklo elementas, padedantis organizacijoms bendrauti su potencialiais ir esamais darbuotojais, kas jie yra ir ką jie atstovauja.

G. Čepeliauskaitė ir R. Petrauskienė (2017a) atliko tyrimą, kurio metu išsiaiškinta gyventojų pagrindiniai valstybės tarnybos patrauklumą formuojantys veiksniai (žr. 5 pav.):



5 pav. Veiksniai formuojantys valstybės tarnybos patrauklumą

Šaltinis: parengtas autorės pagal Čepeliauskaitė ir Petrauskienė, 2017, 409

Apžvelgiant šių dviejų autorių straipsnio metu atliktą Lietuvos gyventojų tyrimą galima teigti, jog būsimi darbuotojai, vertina valstybės tarnybos doro elgesio principus, pasitiki valstybės tarnyba, kadangi valstybės tarnautojai visada turi būti pasirengę padėti visuomenei, dalintis informaciją apie savo veiklą, planus ir pasiektus rezultatus. Todėl būsimam darbuotojui, yra labai svarbu, jog būsimas darbdavys būtų patikimas, kompetentingas, teisingas ir išmanytų savo sritį. Svarbu paminėti, jog šie visi veiksmai turi būti taikomi kaip visuma, norint pasiekti patrauklų valstybės tarnybos įvaizdį.

Būtina apžvelgti veiksnius, kurie taikomi valstybės tarnyboje siekiant ją padaryti patrauklia organizacija (žr. 6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnyboje taikomi patrauklumo veiksniai
Šaltinis: parengtas autorės, pagal Palidauskaitės 2007, 39

Anot J. Palidauskaitės (2007, 39) labiausiai įtakojantys patrauklumą veiksniai yra šie:

- Darbo saugumas: viešasis administravimas siūlo stabilų, ilgalaikį darbą, kas patrauklu jauniems žmonėms, ieškantiems karjeros, kurios jie taip siekia.
- Stabilus algos: viešasis administravimas dažnai siūlo konkurencingas algas, kas gali patraukti jaunus žmones, ieškančius finansinio savarankiškumo.
- Geros darbo sąlygos: viešasis administravimas teikia įvairias naudas darbuotojams, pensijų planus ir apmokamą atostogų laiką, kas patrauklu jauniems žmonėms, ieškantiems gerų darbo ir gyvenimo sąlygų.
- Galimybės karjerai: viešasis administravimas siūlo galimybes karjerai, todėl patrauklu tiems žmonėms, kurie siekia augti profesine prasme.
- Prasmingas darbas: viešasis administravimas dažnai apima darbą, turintį tiesioginį poveikį piliečių gyvenimui, būtent tai gali patraukti jaunus žmones, kurie ieško prasmės savo karjeroje.
- Darbo įvairovė: viešasis administravimas siūlo platų darbo galimybių spektrą, įskaitant politikos formavimo, programų įgyvendinimo ir viešųjų paslaugų teikimo vaidmenis. Tai gali patraukti jaunus žmones, ieškančius įvairios ir dinamiškos karjeros.
- Mokymai ir profesinės raidos galimybės: viešasis administravimas dažnai teikia mokymų ir profesinės raidos galimybes darbuotojams, o tai gali sudominti jaunimą, kurie siekia tobulinti savo įgūdžius.

Augant darbdavių konkurencijai, atsiranda įvairūs ir nauji iššūkiai kiekvienai organizacijai, taip pat ir valstybės tarnybai. Šių organizacijų pagrindinis iššūkis tampa kaip išvystyti valstybės tarnybos įvaizdį, kuris pritrauktų talentingus darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje išryškėja daug organizacijos kriterijų bei savybių, kurios turi įtakos būsimiems darbuotojams, darbo pobūdžiui bei pačiai organizacijai. Būsimam darbuotojui yra be galo sunku išsirinkti savybes ar kriterijus, pagal kuriuos vadovautųsi apibūdinant patrauklią valstybės tarnybą. Apžvelgiamos pagrindinės savybės, vyraujančios tarp išorinių patrauklumo požymių, kurios dar kitaip vadinamos valstybės tarnybos vertybėmis (žr. 7 pav.):



7 pav. Patrauklūs valstybės tarnybos išoriniai požymiai

Šaltinis: parengtas autorės pagal Vaikasienė, 2015, 14.

Visi šie išoriniai valstybės tarnybos patrauklumo požymiai veikia kaip viena visuma. Paaukštinimas pareigose vertinamas kaip požymis, kuomet skatinami valstybės tarnautojai nuolat tobulėti. Darbo vietos saugumo požymis yra ypatingai svarbus, kadangi kiekvienas valstybės tarnautojas nori būti tikras dėl savo darbo vietos saugumo. Lankstus darbo grafikas vyrauja kaip pagrindinis požymis, kadangi XXI. amžiaus potencialiam darbuotojui būti nepriklausomam nuo grafiko yra ypatingai svarbu, dėl noro jaustis nesuvaržyti ir laisvu, tuomet ir rezultatai yra pasiekiami geresni.

Valstybės tarnybos patrauklumas kyla, kai darbuotojams suteikiama galimybė panaudoti savo įgūdžius, realizuoti save, bei gauti grįžtamąjį ryšį, nusakantį kaip jiems sekasi. Pasak D. Valiūno ir R. Drejerio (2019), visi darbuotojai nori, kad atlygio sistema būtų teisinga ir atitiktų jų lūkesčius. Draugiškas ir palaikantis kolektyvas yra itin svarbus motyvaciją ir pasitenkinimą darbu stiprinantis požymis. Didelė dalis darbuotojų nori dirbti organizacijoje, kuri yra sėkminga, kadangi nuo to priklauso jų atlygis, bei socialinė gerovė. Geroje organizacijoje darbo sąlygos komfortiškos, bendradarbiavimas draugiškas ir palaikantis. Visi šie veiksniai lemia pasitenkinimą darbe, o viso to grįžtamasis ryšys – motyvacija.

Viešojo sektoriaus ataskaitoje 2019 m. atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog „būsimi darbuotojai labiau linkę rinktis viešąsias organizacijas, kadangi jose egzistuoja lankstesnės ir mažiau griežtos atlyginimų nustatymo sąlygos, galimybės gauti pajamas ar net pelną, bei ne tokios griežtos atskaitomybės formos“ (2020, 11). Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos patrauklumas yra svarbi sudedamoji dalis, siekiant pritraukti geriausius darbuotojus. Pasak U. Kaunaitės ir M. Merkytės, „buvusių, esamų ir būsimų darbuotojų nuomonė apie šią organizaciją yra be galo svarbi, kadangi norint išlikti konkurencinga, valstybės tarnyba turi ne tik pritraukti pačius geriausius savo srities darbuotojus, bet ir mokėti juos išlaikyti“ (2015, 6). Galima teigti, jog tokie valstybės tarnybai būdingi bruožai kaip kompetencija, geras uždarbis, teisingumas ir sąžiningumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, stabilumas ir aiškumas yra aktualūs valstybės tarnybai ir jos patrauklumo augimui.

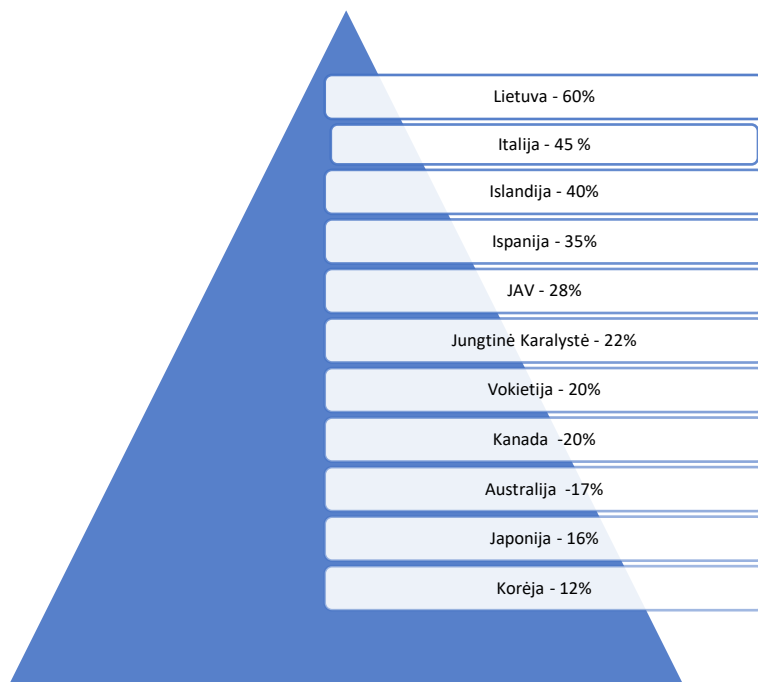
1.3. Valstybės tarnybos patrauklumui poveikį darančių veiksnių apžvalga

Šiandienos valstybės tarnautojai sprendžia beprecedenčio sudėtingumo problemas visuomenėse, kurios yra labiau pliuralistinės ir reikalaujančios daug pastangų nei bet kada. Tuo pačiu metu valdymo sistemos ir įrankiai vis labiau skaitmeninami, atviresni ir sujungti į tinklą. Valstybės tarnautojams reikia tinkamų įgūdžių, kad galėtų neatsilikti. Tai kelia dvigubą iššūkį: pirmasis – nustatyti, kokių įgūdžių reikės valstybės tarnybai, kuri yra tinkama šiandien ir ateityje; antra – išsiaiškinti, kaip valstybės tarnybos gali investuoti į šiuos įgūdžius – pritraukdamos, įdarbindamos ir plėtodamos kvalifikuotus ir gabius specialistus. Šiuo metu kiekviena organizacija siekia būti patrauklia, veiklia organizacija ir turėti efektyvią darbuotojų išlaikymo praktiką, tačiau siekiant ankščiau išvardintų siekių, reikia atsižvelgti ir į tai, jog konkurencingoje darbo rinkoje kandidatams vis sunkiau rasti jo karjeros poreikius atitinkantį darbą, kuris tiktų ir kad organizacija jam būtų patraukli (Santos ir kt., 2020). Tačiau žmogiškasis kapitalas yra tiesiogiai susijęs su nuolatiniu organizacijos vystymusi, bendrais veiklos rezultatais ir bet kurios organizacijos sėkme ar nesėkme (Omisore & Okofu, 2014). Darbuotojų įgūdžiai, darbo kokybė, įsipareigojimas ir motyvacija prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų. Kai paslaugų kokybės praktika lėtėja ir tampa sunku įvertinti valstybės tarnybos organizacijų rezultatus, tada valstybės tarnyba praranda patrauklios organizacijos savybę.

Šiandien akivaizdu, kad darbo rinkoje vyksta lenktynės dėl naujos kartos valstybės tarnautojų įdarbinimo. Atrodo, kad vis daugiau žmonių nori dirbti pas darbdavius, kurie užima patrauklumo aukščiausias pozicijas visuomenėje ir siūlo patraukliausias darbo sąlygas. Valstybės tarnyboms dėl jos griežtai reglamentuotos veiklos specifikos tai kelia ypatingą iššūkį, kaip pritraukti ir išlaikyti darbuotojus valstybės tarnyboje, ypač kai kalbama apie jaunus specialistus. Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto (VVSK) pirmininkas P. Urbšys (2017) teigė, „Galima dvejopai aiškinti, kodėl žmonės vis dažniau

palieka valstybės tarnybą savo noru. Pirma, tai yra tarnybos ne atsinaujinimo pasekmė. Antra, tarnautojus gąsdina būsimo atsinaujinimo nežinomybė, neužtikrintas rytojus. Tuomet jie renkasi kitą kelią, jei iš tiesų siekiama kokybiško atsinaujinimo, reikia stengtis suderinti darbuotojų patirtį ir naujų idėjų troškimą. Savo noru tarnybą paliekančių darbuotojų skaičiaus didėjimas rodo mažėjančią valstybės tarnybos patrauklumą. Juos gąsdina tarnybos sąlygos, santykinai mažas darbo užmokestis, palyginti su galimybėmis darbo rinkoje, taip pat kartais nepakankamai geras vadovavimas“.

Pasaulio gyventojai sensta, o ekonomika jaučia poveikį, nes viešojo sektoriaus organizacijoms sunku valdyti talentų trūkumą, kuris kenkia jų darbo jėgai ir produktyvumui, o taip pat siekia naujų kritinių įgūdžių, reikalingų skaitmeniniame amžiuje. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) tyrimai rodo, kad iš jurisdikcijų, kuriose yra duomenų apie valstybės tarnybos darbo jėgą, apie 24 procentai darbuotojų yra 41 metų ar vyresni, o tik 18 procentų yra jaunesni nei 34 metų (žr. 8 pav.).



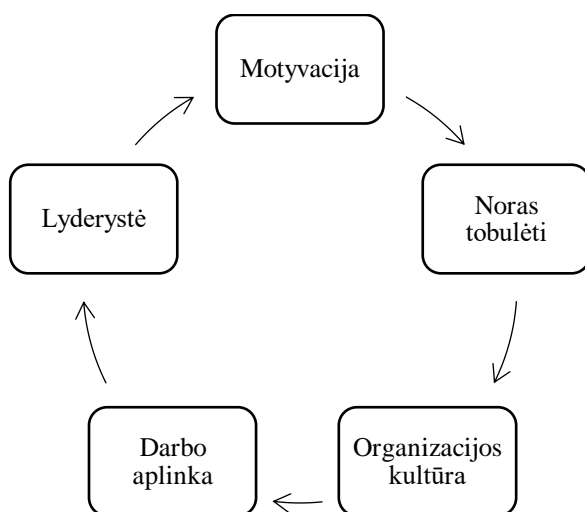
8 pav. 41 metų ir vyresnių valstybės tarnautojų dalis skirtingose šalyse

Šaltinis: parengtas autorės pagal KPMG International, 2021, 20.

Iš pateikto 8 paveikslo matoma, jog Lietuvoje didžiąją dalį valstybės tarnybos sudaro vyresni nei 41 metų asmenys, dėl ko galima teigti, jog Lietuvoje valstybės tarnyba jaunimui nėra populiari. O visa tai dėl to, jog jauni ir besiformuojantys specialistai kelią kartelę, siekdami prasmingų, tikslingų, socialiai sąmoningų vaidmenų ir karjeros, kuri idealiu atveju leis jiems daryti įtaką skatinant teigiamus socialinius pokyčius.

Labai svarbu yra apžvelgti veiksnius, dėl kurių jaunoji karta renkasi valstybės tarnybą šiomis dienomis. Pasak G. Čepeliauskaitės ir R. Petrauskienės „Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką pasitikėjimui valstybės tarnyba, yra sąžiningumas, suinteresuotumas, atvirumas, teisingumas, įsipareigojimai ir kompetencija. EUPAN šalių ekspertų atsakymai parodė, kad pagrindiniai veiksniai, lemiantys pasitikėjimą valstybės tarnyba Europos šalyse (Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje, Švedijoje, Suomijoje, Kroatijoje ir Europos Komisijoje) yra valstybės tarnybos įvaizdis, bendradarbiavimo perspektyvos, Etikos kodekso laikymasis, sąžiningumas, ekonominės ir socialinės aplinkos kintamumas, valstybės tarnautojų tinkamumas eiti valstybės pareigas, paslaugų kokybė, efektyvumas ir informacijos sklaida“ (2017c, 420). Šių autorių teigimu, visiškai neveiksmingi valstybės tarnybos pritraukimo atžvilgiu veiksniai yra šalies socialinė padėtis bei kreipimasis į valstybės tarnautoją, dar kitaip, į jauną ir talentingą asmenį.

Valstybės tarnyba kaip organizacija patrauklumą matuoja savo organizacijos efektyvumu, kuris priklauso nuo darbuotojų. Pasak F. Ghebrejorgis ir H. Negusse, yra penki pagrindiniai veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką jauno asmens pasirinkimui dirbti valstybės tarnyboje (žr. 9 pav.):

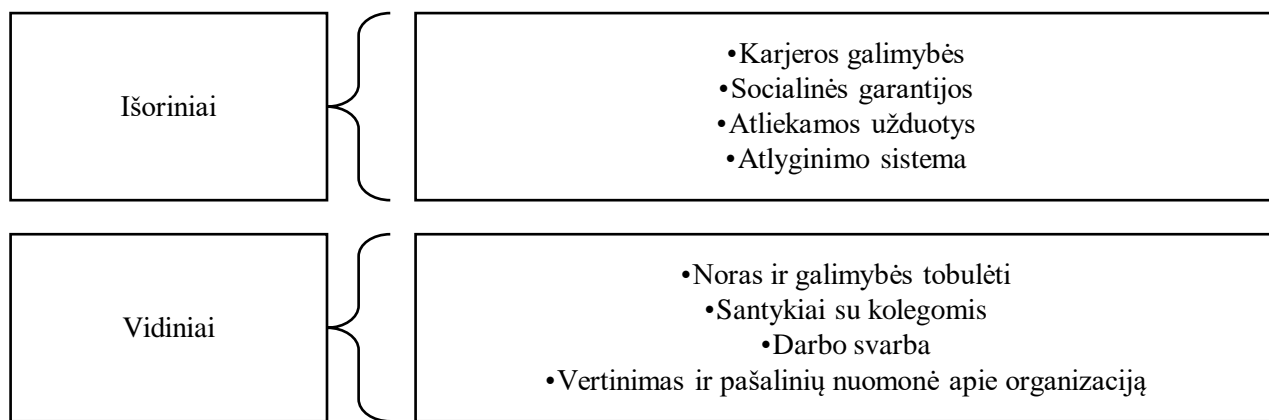


9 pav. Veiksniai darantys didžiausią įtaką renkantis valstybės tarnybą

Šaltinis: parengtas autorės pagal Ghebrejorgis, & Negusse, 2022, 22.

Motyvacija

Motyvacija vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų produktyvumui, skatindama darbuotojų pridėtinės vertės indėlį, kūrybiškumą ir inovacijas. Nors įprasta manyti, kad valstybės tarnautojai yra labiau patenkinti savo darbu, nes jaučia pasitenkinimą teikdami aptarnavimą visuomenei arba tiems, kuriems to reikia. Valstybės tarnautojų motyvaciją, o kartu ir organizacijos patrauklumą teigiamai gali veikti išoriniai ir vidiniai motyvacijos veiksniai (žr. 10 pav.).



10 pav. Išoriniai ir vidiniai motyvacijos veiksniai

Šaltinis: parengtas autorės pagal Prakapienė ir Neifaltienė, 2014, 126.

Tokie kintamieji kaip darbo praturtėjimas, darbo ir šeimos gyvenimo pusiausvyra, piniginės paskatos, atlyginimas, darbo sąlygos, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo ir socialiniai santykiai bei bendravimas teigiamai motyvuoja darbuotojus ir kelia valstybės tarnybos patrauklumą.

Noras tobulėti

Kaip teigia M. Žarnauskaitė, „tobulėjimo vertė daro reikšmingą poveikį darbdavio įvaizdžio patrauklumui. Tobulėjimas suvokiamas kaip kompleksinis reiškinys, apimantis mentorystę, vidinius bei išorinius mokymus, įvairaus profilio užduotis“ (2017, 111).

Organizacijos kultūra

Organizacijos kultūra ir kaip ją mato visuomenė turi didelę įtaką valstybės tarnautojų elgesiui, darbo rezultatams ir valstybės tarnybos įvaizdžiui. Teigiama kultūra valstybės tarnyboje, darbo įstatymai ir aiški komandų grandinė yra veiksniai, kurie teigiamai veikia darbo rezultatus, organizacijos kultūrą ir padeda didėti valstybės tarnybos patrauklumui. Tinkamai parinkta darbo kultūra, vertybės, įsitikinimai, požiūris ir elgesys valstybės tarnyboje padeda sudaryti teigiamą įvaizdį visuomenėje, bei padeda jaunimui apsispręsti dėl tapimo valstybės tarnybos dalimi.

Darbo aplinka

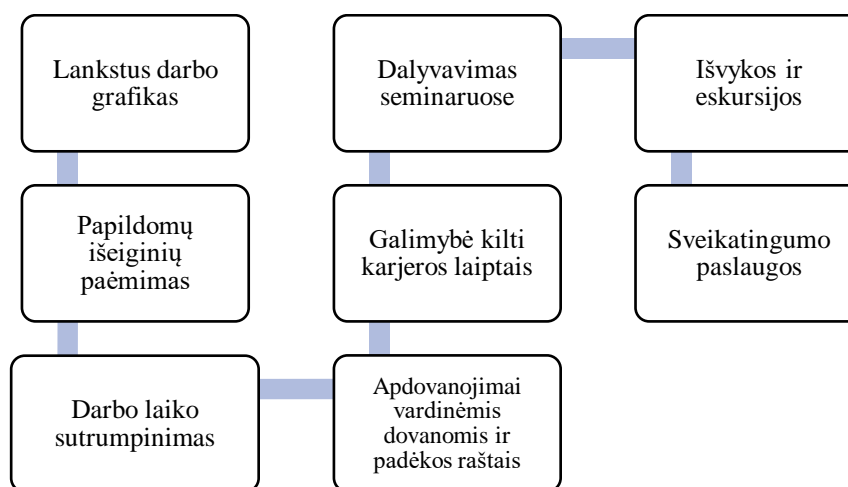
Darbo aplinką sudaro įvairūs veiksniai – nuo organizacijos kultūros iki vadovavimo stilių, hierarchijų, žmogiškųjų išteklių politikos ir kt. (Salunke, 2015). Palanki darbo aplinka vaidina svarbų vaidmenį valstybės tarnyboje, nes padeda valstybės tarnautojams maksimaliai išnaudoti savo potencialą, taigi ir didina organizacijos veiklą ir požiūrį į ją.

Socialinės garantijos

Tinkamas socialinių garantijų užtikrinimas valstybės tarnautojams yra pagrindas pasitikėjimo valstybės tarnyba. Neretai socialinės garantijos tapatinamos su tam tikromis socialinėmis teisėmis,

atostogomis, sveikatos draudimu, įvairiomis išmokomis, kompensacijomis ir kitomis paramos priemonėmis valstybės tarnautojams.

Kaip teigia Valstybės tarnybos departamentas (2022,3) „Motyvacija suprantama kaip valstybės tarnautojų vidinė būseną, vidiniai kriterijai skatinantys patenkinti savo poreikius ir interesus, tuo tarpu motyvavimas siejamas su įvairiomis skatinimo priemonėmis, kuriomis organizacija daro įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai, o tai sąlygoja valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, skatina juos savo individualias vertybes ir siekius derinti su įstaigos tikslais“. Valstybės tarnyba savo darbuotojus motyvuoja materialinėmis – tiesioginėmis ir netiesioginėmis skatinimo priemonėmis ir nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis (žr. 11 pav.).



11 pav. Nematerialinės skatinimo priemonės

Šaltinis: Parengtas autorės pagal Gražulis, 2012, 130.

Remiantis D. Smaliukaite (2017), materialinės skatinimo priemonės darbuotojus dažniausiai motyvuoja tik išoriškai, kadangi jie gali tai apčiuopti ir matyti. Jų darbo efektyvumas ir turima motyvacija kyla labai greitai, tačiau šis poveikis yra trumpalaikis, darbuotojas pripratęs prie šių motyvavimo priemonių pasiges naujų ir šios taps nebe efektyvios. Norint, jog šios sistemos tinkamai veiktų, pirmiausia jas reikia tinkamai suformuoti.

Svarbu ir tai, jog valstybės tarnautojai efektyviai dirba ir pasirenka šią profesiją ne tik dėl siūlomų materialinių priemonių, bet ir dėl patriotiškumo jausmo, išbandymų, netikėtų užduočių bei noro turėti garbingą profesiją. Kiekvienam darbuotojui valstybės tarnyba suteikia puikias galimybes tobulėti ir kilti karjeros laiptais, siūlo didelį spektrą seminarų ir mokslų kvalifikacijos kėlimo srityje. Sudaromos galimybės gauti mokslo atostogas sesijos metu bei leidžiama atlikti profesinę praktiką savo darbo vietoje arba visoje valstybės tarnybos srityje.

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijos patrauklumas potencialiam darbuotojui gali priklausyti nuo daugelio veiksnių, tokių kaip organizacijos reputacija, jos darbuotojams siūlomi privalumai ir galimybės, darbo kultūra ir aplinka, bendras organizacijos stabilumas ir saugumas. Potencialūs darbuotojai gali būti patrauklūs ir organizacijoms, kurių vertybės ir tikslai sutampa bei kurie siūlo galimybę dirbti svarbiuose ir reikšminguose projektuose bei darbuose. Galiausiai organizacijos patrauklumas darbuotojui priklausys nuo konkrečių poreikių ir prioritetų.

Galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką valstybės tarnybos pasirinkimui yra sąžiningumas, suinteresuotumas, atvirumas, teisingumas, įsipareigojimai ir kompetencija, tačiau dalį šių savybių turi ir privataus sektoriaus organizacijos, prie kurių patrauklumo prisideda ir kiti aspektai, kurių neturi valstybės tarnyba, tokie kaip atlyginimo konkurencingumas, organizacijos žinomumas, darbo laikas bei rekomendacijos.

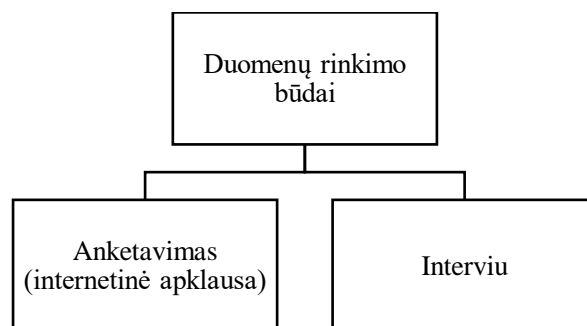
Stiprinant lojalumą ir didinant naujų darbuotojų įsidarbinimą ir esamų pasitenkinimą reikia atsižvelgti į kiekvieno asmeninio poreikius ir lūkesčius. Reiktų atsižvelgti, jog kiekvienas valstybės tarnautojas ir būsimas darbuotojas yra individuali asmenybė, kurios motyvaciniai veiksniai bei nuomonė yra nuolat kintantys, todėl teigti, jog vienoki ar kitokie veiksniai motyvuoja ir didina valstybės tarnybos patrauklumą būtų nesąžininga. Norint pritraukti naujų darbuotojų ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą reiktų parinkti tinkamas motyvacijos priemones, atsižvelgiant į aplinką, laiką, darbuotojų poreikius ir įvertinti ar jau taikomos motyvacijos priemonės yra tinkamos ir naudingos. Apžvelgus teoriją, galima teigti, jog didžiąją dalį darbuotojų ir valstybės tarnautojų motyvuoja ir didina valstybės tarnybos efektyvumą tokie vidiniai motyvacijos veiksniai kaip darbo rezultatai, kurių dėka yra dar labiau pasitikima darbuotoju, o iš to iškyla tokie pasitenkinimo veiksniai kaip asmeninis pripažinimas, paaukštinimo galimybės, taip pat santykiai su kolegomis ir darbo svarba. Stebint išorines motyvacijos priemones, manoma, jog darbuotoją visada motyvuoja tinkama atlyginimo sistema, priedai už efektyvią darbo veiklą, taikomos tinkamos socialinės garantijos ir geras psichologinis klimatas.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame darbe nagrinėjamas požiūris į valstybės tarnybą, jos patrauklumą, kylančias problemas ir trukdžius darančius poveikį valstybės tarnybos patrauklumui Lietuvoje.

Siekiant didesnio tyrimo rezultatų patikimumo, tyrimas buvo atliekamas dviem etapais, derinant kokybinę ir kiekybinę tyrimo metodologiją. Šių tyrimų tikslas - nustatyti valstybės tarnybos patrauklumą, kurio reikia siekiant pritraukti kuo daugiau talentingų darbuotojų, kelti jau esamų darbuotojų motyvaciją, kadangi nuo motyvacijos priklauso kaip dirbs darbuotojas, kokį požiūrį turės į savo organizaciją bei darbo vietą. Organizacijos patrauklumas yra kintantis veiksnys dėl konkurencingos aplinkos, todėl būtina išsiaiškinti kas lemia valstybės tarnybos patrauklumą, kokia yra dabartinė patrauklumo situacija šioje įstaigoje, kokie veiksniai didina bei mažina valstybės tarnybos patrauklumą ir ką galvoja esami darbuotojai apie savo darbo vietą. Šio tyrimo objektas yra svarbus esamiems ir būsimiems motyvuotiems darbuotojams.

Norint išspręsti magistro baigiamajame darbe keliamą problemą, tyrime buvo pasitelkti tokie duomenų rinkimo būdai (žr. 12 pav.):



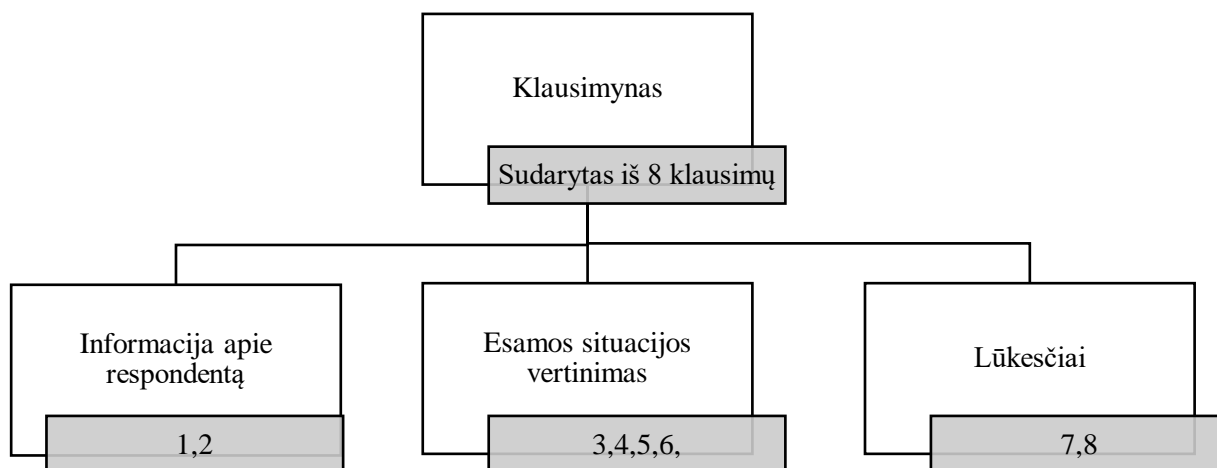
12 pav. Duomenų rinkimo būdai

Šaltinis: parengtas autorės

Tyrimo metodai:

Anketinė apklausa. Pirmame etape buvo pasirinkta kiekybinis tyrimas, kurio siekiama nustatyti studentų požiūrį į valstybės tarnybą, bei jų nuomonę, kokios priemonės gali lemti rinktis valstybės tarnybą. Tyrimas atliktas naudojant anketinę apklausą. „Apklausa yra komunikacinis procesas, susidedantis iš skatinančių veiksnių sekos, naudojamos atsakymams iš subjektų gauti, tarpusavyje susitarus“ (Kardelis, 2017, p. 263). Anketinės apklausos metu buvo tikimasi iš respondentų gauti kuo tikresnius ir nuoširdesnius atsakymus į pateiktus klausimus tam, siekiant atskleisti jaunų žmonių požiūrį į valstybės tarnybą ir jos patrauklumą. Anketinė apklausa internete pasirinkta siekiant surinkti kuo tikslingesnius atsakymus, jog pamatyti realią situaciją. Norint kuo objektyvesnio vertinimo, taip pat jog respondentai norėdami atskleisti savo nuomonę galėtų pasirinkti kuo tikslingesnę varianto atsakymą, taip išvengiant autoriaus interpretacijų.

Tiriant šiuo tyrimu, užduodami siauri, specifiniai klausimai ir į juos tikimasi gauti tikslūs, vienareikšmius atsakymus. Anketa pradedama kreipimusi į respondentą, supažindinant jį su anketos autoriumi, taip pat pateikiant šios anketos tyrimo tikslą bei nurodoma respondento indėlio svarba. Primenama, jog anketa yra visiškai anoniminė, atsakymai bus naudojami tik apibendrinta forma ir pateikiami siekiant suformuoti išvadoms taip sukuriant respondentui saugią aplinką ir užtvirtinant dar atviresnius jo atsakymus. Anketa baigiama padėkos žodžiu respondentui. Anketoje pateiktą klausimyną, sudaro 8 uždarojo pobūdžio klausimai, kurių pagalba siekiama lengviau ir sėkmingiau atlikti tyrimą ir apdoroti gautus duomenis (žr. 13 pav.).



13 pav. Anketos struktūra

Šaltinis: parengtas autorės

Kiekybinio tyrimo anketą sudaro 8 klausimai, kuriuos galima sugrupuoti taip:

1. Informacija apie respondentą – šie pirmieji klausimai autoriui padeda suformuoti respondento profilį, bei leidžia sugrupuoti nuomones pagal amžių ir lytį.
2. Esamos situacijos vertinimas – šiais klausimais siekiama atskleisti respondentų nuomonę apie valstybės tarnybos patrauklumą, jos problemines sritis, taip pat nustatyti rodiklius, kurie padeda valstybės tarnybai tapti patraukliu darbdaviu.
3. Lūkesčiai – šių klausimų kategorija siekiama identifikuoti priemones, kurias labiausiai vertina respondentai vertindami galimybę rinktis valstybės tarnybą kaip būsimą darbdavį, bei ką labiausiai vertina valstybės tarnyboje.

Gautų duomenų sugrupavimas:

1 klausimo atsakymai - nominalioji skalė, kadangi naudojama vertinant demografinę dalį

2 klausimo atsakymai - intervalinė skalė, naudojama siekiant vertinti respondentų amžių.

4,7,8 klausimo atsakymai – ranginė skalė, naudojama ranguoti pateiktus variantus pagal svarbumą.

5,6 klausimų atsakymai - nuostatų skalė, naudojama išskiriant svarbiausius aspektus.

Anketinės apklausos dalyviai ir imtis

Kiekybinio tyrimo metu buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, siekiama apklausti verslo ir viešosios vadybos studijų krypties iššęstinių ir nuolatinių studijų studentai, kurie su valstybės tarnyba yra susipažinę studijų metu, bei turi susidarę pradinę nuomonę. Visi respondentai šiuo metu studijuoja, tačiau valstybės tarnyboje nedirba. Prieš įtraukiant studentus į tyrimą buvo užtikrintas konfidencialumas, aptartas dalyvavimo tyrime savanoriškumas, tyrimo reikalingumas ir tikslas. Tuo buvo siekiama užtikrinti tiriamųjų saugumą ir gerą savijautą. Aptarus šiuos klausimus, visi respondentai sutiko dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Siekiant išsiaiškinti studentų požiūrį į valstybės tarnybą, tyrimui reikalinga apklausti kuo didesnis skaičius respondentų. Imties reprezentatyvumui buvo nuspręsta naudoti tikimybinę atranką, kadangi tyrimui buvo naudinga sužinoti skirtingas nuomones. Visi verslo ir viešosios vadybos studijų krypties iššęstinių ir nuolatinių studijų studentai turėjo vienodą galimybę pakliūti į atrankos imtį. Kaip teigia I. Gaižauskaitė ir S. Mikėnė „Ši atranka užtikrina, kad, tyrimą pakartojus su kitais tos pačios populiacijos elementais, gauti rezultatai su nedidele paklaida bus panašūs“ (2014, 33).

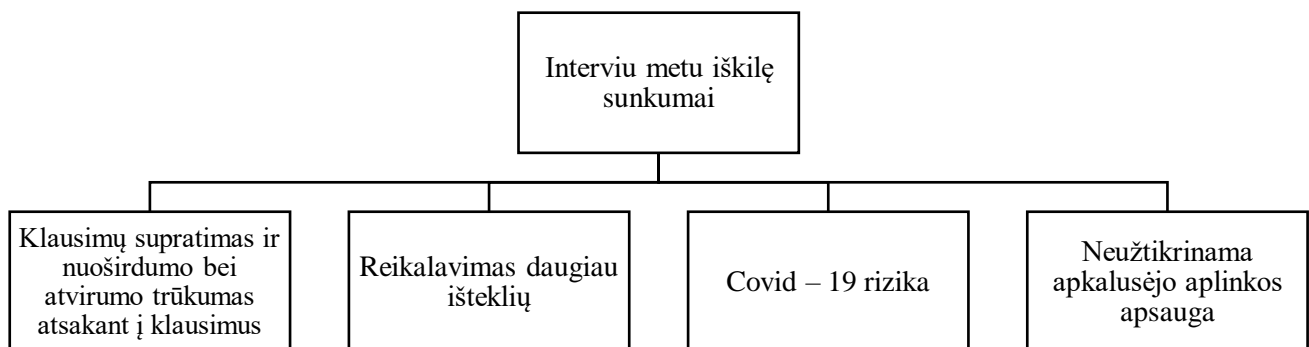
Anketa buvo patalpinta į internetinę apklausų svetainę www.apklausa.lt, kadangi tai leidžia dar labiau respondentams užsitikrinti jų atsakymų konfidencialumą, o autoriui – įvairių atsakymų pasirinkimu. Taip pat kaip privalumas matomas tai, jog kiekvienas respondentas galėjo planuoti savo laiką ir atsakyti į anketos klausimus tada, kada jam yra patogiu, taip pat respondentas gali pats pasirinkti pildymo greitį, vietą, išvengiama nejuokumo atsakant į klausimus, nuoširdžiau ir atviriau atsakinėjama į pateiktus klausimus. Nuoroda į anketą buvo išsiųsta verslo ir viešosios vadybos fakulteto vadovybei el. paštu, kurie šia anketa pasidalino su verslo ir vadybos studijų krypties grupės studentais. Iš viso surinkta 100 respondentų atsakymai. Surinktiems anketų duomenims apdoroti bei sudaryti lenteles ir paveikslėlius naudota Microsoft Excel programa. Apklausa atlikta spalio mėn.

Kadangi pasirinkta, jog tyrime dalyvauja verslo ir viešosios vadybos studijų krypties grupės studentai, identifikuoti galimi sunkumai, kurie iškiltų vykdant apklausą:

- Respondentų aktyvumas;
- Gautų atsakymų patikimumas.

Kadangi anketos pagalba yra tiriama grupė, kuri yra susipažinusi su valstybės tarnyba, todėl kiekvieno respondento atsakymas yra be galo svarbus. Reikšmingiausias ir pagrindinis sunkumas iškyla dėl respondentų aktyvumo ir gautų rezultatų patikimumo. Prieš išsiunčiant nuorodas į anketinę apklausą įvertinama, jog ne visi respondentai turės laiko bei galimybių atsakyti į klausimus arba į juos atsakys atmetinai. Todėl siekiant to išvengti anketos pristatymo metu, labai svarbu pristatyti respondento svarbą šiame tyrime bei taip motyvuoti tiksliai išreikšti savo nuomonę atsakant į klausimus. Žinant, jog respondentams yra svarbus anketos bendras vaizdas, klausimų išdėliojimas, anketos ilgumas ir įdomumas, prieš rengiant anketą buvo apgalvota įvairaus pobūdžio klausimai, stengiamasi kuo tiksliau ir aiškiau formuluoti klausimus, bei prie jų pridėti ir paaiškinimus siekiant išvengti neaiškumo.

Interviu. Antrame etape buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Šis metodas pasirinktas, siekiant grįžtamajam ryšiui gauti, siekiant pasiekti baigiamojo darbo tikslą ir atskleisti valstybės tarnybos patrauklumą. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas siekiant giliau ir išsamiau pažinti, pristatyti ir atskleisti valstybės tarnybos patrauklumą, ir jos problemines sritis, kurios matomos iš vadovaujančias pareigas užimančių asmenų, išanalizuoti priemonių veiksnumą patrauklumo didinimui bei kaip tai veikia valstybės tarnautojus. „Tyrėjus domina ne jo, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių ekspertas turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 211). Be to, kokybiniuose tyrimuose yra ilgesnis, lankstesnis ryšys su informantu, todėl gauti duomenys turi gilesnį ir turtingesnį turinį. Šiame tyrime svarbios informantų žinios apie valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybą bei patirtis bendradarbiaujant su savo pavaldiniais. Informantų interviu – kokybinio tyrimo metodas, pusiau struktūruoto interviu pagalba siekiama atskleisti valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybą, jos patrauklumą bei patrauklumo aspekto metu kylančias problemines sritis, kurios matomos iš vadovaujančias pareigas užimančių asmenų pozicijos. Vykdam tyrimą šiuo metodu išryškinti tokie sunkumai kaip (žr. 14 pav.):



14 pav. Interviu metu iškilę sunkumai

Šaltinis: parengtas autorės

Vykdamy interviu ir pateikiant informantui klausimus galime stebėti jo reakciją, fiksuoti neverbalię jo kalbą ir stebėti ar į klausimą atsakomą nuoširdžiai ir kuo atviriau. Siekiant išvengti klausimų supratimo sunkumo, apklausėjas pastebėjęs, jog informantas sutriko gali padėti suprasti klausimą jį pateikiant aiškiau, taip gaunant dar daugiau informacijos į rūpimą klausimą ir padedant išvengianti informanto neįsijungimo momento. Tyrimas yra atliekamas 2022 m. epidemijos laikotarpiu, todėl kilo rizika susitikus su informantu užsikrėsti šia liga. Sekantis sunkumas iškilo tada, kai reikėjo suderinti laiką ir vietą norint įvykdyti interviu. Siekiant išvengti interviu netikslumo apklausėjas turi susitikti asmeniškai su kiekvienu informantu, o visa tai susideda į materialines ir nematerialines išlaidas (laikas, vieta). Kadangi vieta leidžiama pasirinkti informantui, todėl iškilo saugumo problema apklausėjui, kadangi nebuvo žinoma į kokią aplinką teks atvykti.

Interviu tyrimo dalyviai ir imtis.

Pasak Rupšienės (2007) tyrėjams leidžiama patiems nuspręsti kokybinio tyrimo imties dydį atsižvelgiant į reiškinio tyrimo detalumą:

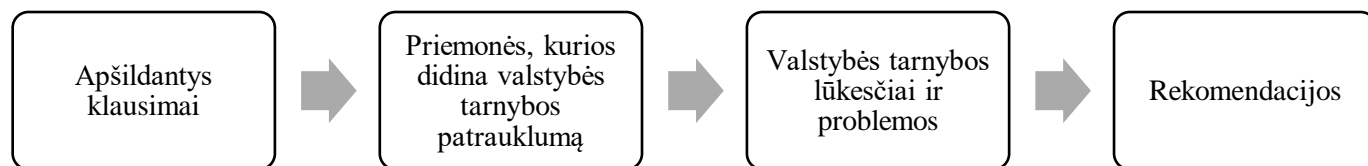
- Kuo detaliau norima iširti dominantį reiškinį, tuo mažesnė imtis pasirenkama;
- Kuo visapusiškesnio tyrimo tikimasi, tuo didesnė imtis pasirenkama.

Siekiant iširti valstybės tarnybos patrauklumą bei joje kylančias problemas ir pateikti pasiūlymus patrauklumui didinti, interviu metodu apklausti valstybės tarnyboje esantys 6 informantai.

Informantų pasirinkimo kriterijai:

- Ilgametė patirtis valstybės tarnyboje;
- Vadovaujančios pareigos.

Interviu klausimyną sudarė 7 pagrindiniai klausimai, kurie prieš pateikiant informantams buvo suskirstyti į 4 kategorijas (žr. 15 pav.).



15 pav. Interviu klausimyno kategorijos

Šaltinis: parengtas autorės

Apšildantys klausimai – ši kategorijų grupė sudaryta iš 2 klausimų iš kurių tikimasi sužinoti bendrą nuomonę kas skatina/ neskatina jauną žmogų rinktis valstybės tarnybą.

Priemonės, kurios didina valstybės tarnybos patrauklumą – ši kategorijų grupė leidžia identifikuoti priemones, kurios įtakoja valstybės tarnybos patrauklumo didinimą, bei priemones, kurios trukdo patrauklumui augti.

Valstybės tarnybos lūkesčiai ir problemos – iš šios kategorijos grupių sužinosime kaip kinta lūkesčiai darbuotojų, kuomet tik pradeda dirbti valstybės tarnyboje ir ar lūkesčiai yra pasiteisinę turint tam tikrą darbo stažą, taip pat tikimasi identifikuoti problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai ir kurios mažina jų motyvaciją.

Rekomendacijos – kadangi informantai turi nemažą darbo patirtį, todėl tikimasi, jog šioje kategorijoje iš praktinės pusės bus galima identifikuoti priemones, kurios mažintų iškilusias problemas, didintų esamą darbuotojų motyvaciją, gerintų šios įstaigos įvaizdį bei padėtų pritraukti naujus talentingus darbuotojus, visa tai remiasi į valstybės tarnybos patrauklumo įvaizdžio kūrimą.

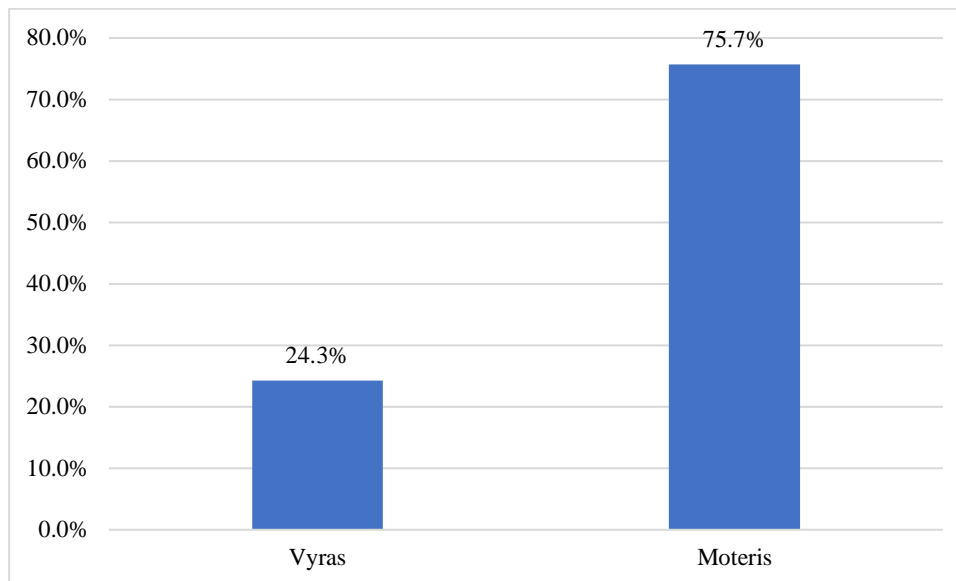
Kadangi laiką ir vietą apklausėjas su informantu gali susiderinti patys, todėl pokalbiai vyko informanto darbo aplinkoje, uždaroje patalpoje naudojant apsaugos kaukes siekiant išvengti Covid-19. Informantų darbo aplinka leidžia jiems jaustis pakankamai ramiems, atsipalaiduoti, be pašalinių garsų, taip užtikrinant tikslingesnius atsakymus. Prieš susitinkant su informantais buvo suteikta galimybė iš anksto susipažinti su klausimynu. Buvo užtikrinta, kad vertinant rezultatus nebus atskleistos vadovaujančių asmenų pavardės ar einamos pareigos, tam kad būtų išlaikytas anonimiškumas, o tiriamieji galėtų atsipalaiduoti, laisviau ir atviriau išreikšti savo nuomonę. Atsakymai iš pradžių buvo fiksuojami garso įrašę, o vėliau perkelti transkribuota kalba į baigiamąjį darbą. Su visais informantais pavyko interviu atlikti iš pirmo karto, todėl kito vizito planuoti nereikėjo. Kaip ir anketinėje apklausoje, taip ir interviu prieš pradėdant pokalbį yra prisistatoma informantams, dar kartą primenama apie anonimiškumą šiame tyrime, taip pat siekiama motyvuoti informantus, primenama, jog jų atsakymai yra be galo svarbūs šiame tyrime, bei aptarti variantai, kuomet interviu nutrūktų ir ar atsirastų neatidėliotinų reikalų. Interviu atliktas sausio mėn.

Tyrimo etika. Visi dalyvaujantys asmenys tyrime dalyvavo savanoriškai. Anketos pildomos elektroninėje erdvėje, internetinėje svetainėje, o interviu atliktas gyvai, įrašinėjant pokalbį, bei atsakymus užsirašinėjant popieriuje. Visi dalyvaujantieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, siekiamais rezultatais bei konfidencialumu.

3. VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMO TYRIMO REZULTATAI

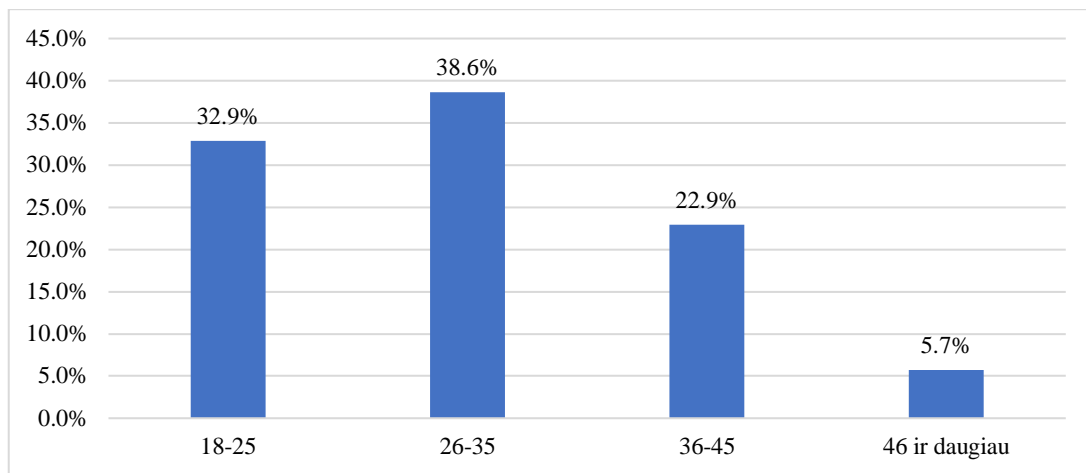
3.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Analizuojant respondentų demografinius duomenis, nustatyta, kad daugiausiai tyrime dalyvavo moterų (75,7 proc.), o vyrų – 24,3 proc. (žr. 16 pav.). Iš šio rezultato galima teigti, jog apklausos metu gauti duomenys rodo, jog šioje apklausoje vyrauja moterų nuomonė.



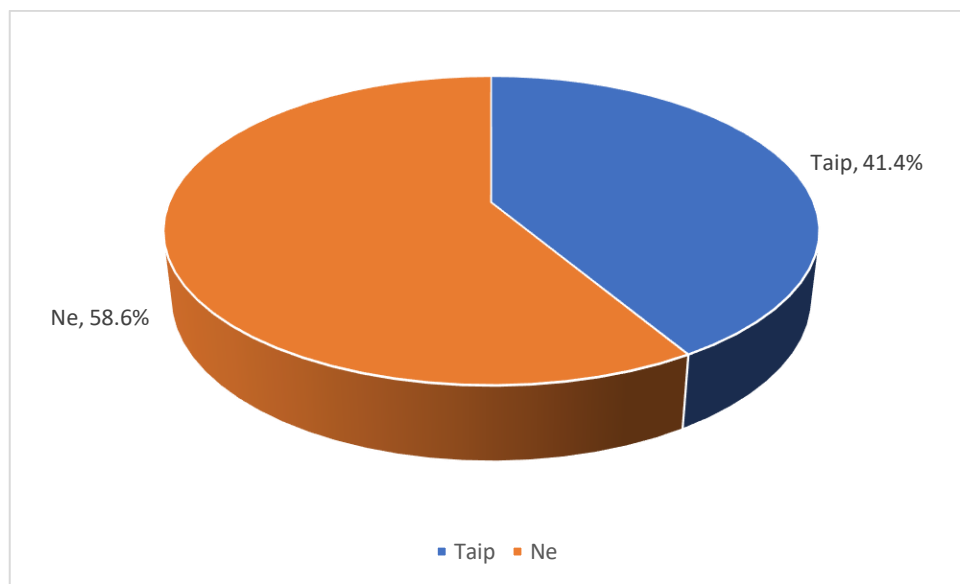
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Amžius yra svarbus veiksnys norint įvertinti įstaigos patrauklumą, kadangi mokslinės literatūros analizės metu buvo pastebėta, jog kuo vyresnė amžiaus grupė, tuo paprastesni veiksniai ir jų mažesni lūkesčiai lemia pasitikėjimą ir patrauklumą organizacija, kurioje dirbama. Kadangi tyrime dalyvavo iššęstinių ir nuolatinių studijų studentai, todėl analizuojant respondentus sužinojome, kad pagal amžių daugiausiai tyrime dalyvavo jauno amžiaus asmenys: 36-35 m. sudarė 38,6 proc., o 18-25 m. – 32,9 proc. Kiek mažiau tyrime dalyvavo 36-45 metų asmenys (22,9 proc.), o mažiausią dalį sudarė vyresnio amžiaus tyrimo dalyviai (46 m. ir daugiau) – 5,7 proc. (žr. 17 pav.). Akivaizdu, kad skirtingų kartų žmonės turi skirtingas vertybes ir požiūrį, todėl kuo jaunesnė amžiaus grupė, tuo daugiau tikslų nusistatoma renkantis būsimą darbo vietą, labiau vertinama įstaigos vertybės ir kolektyvas, taip pat vadovavimo stilius ir sprendimų priėmimas.



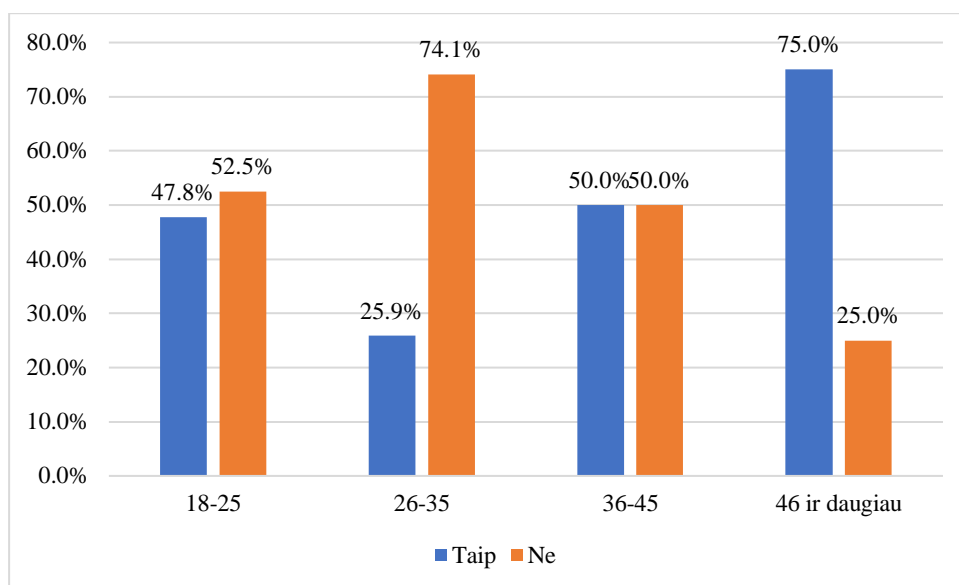
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Atliekant tyrimą, buvo siekiama nustatyti valstybės tarnybos kaip darbdavio populiarumą ir įstaigos patrauklumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų yra nuomonės, kad valstybės tarnyba nėra populiari jų amžiaus grupėje (58,6 proc.). Tačiau likusi respondentų dalis (41,4 proc.) visgi patenkinta valstybės tarnyba (žr. 18 pav.).



18 pav. Valstybės tarnybos populiarumas

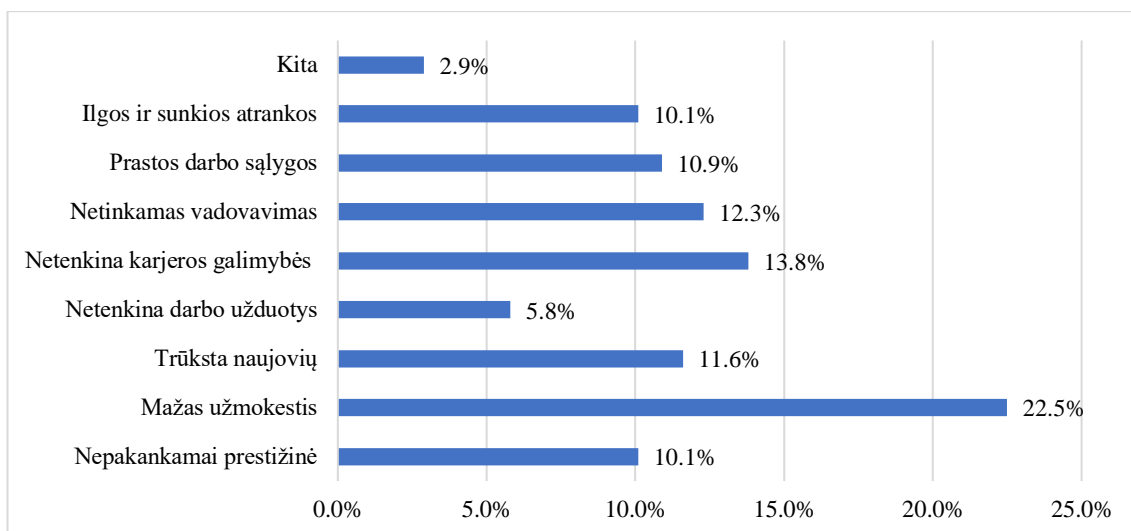
Amžiaus grupės yra svarbus rodiklis analizuojant valstybės tarnybos populiarumą, kadangi egzistuoja kartų skirtumai bei skirtingų kartų požiūriai ir lūkesčiai. Siekiant nustatyti kokiose amžiaus grupėse valstybės tarnybos populiarumas yra didžiausias, tyrimo duomenys buvo išskirstyti pagal respondentų amžiaus grupes (žr. 19 pav.).



19 pav. Valstybės tarnybos populiarumas pagal respondentų amžių

Kaip matyti, valstybės tarnybą patraukliu darbdaviu laiko vyresnio amžiaus respondentai. 46 m. ir daugiau patrauklumą įvertino 75,0 proc., 36-45 m. – 50 proc. Tačiau šiek tiek mažiau nei pusė 18-25 metų amžiaus apklaustųjų taip pat valstybės tarnybą vertina teigiamai. Tačiau 26-35 metų amžiaus respondentai valstybės tarnybą vertina neigiamai (74,1 proc.). Šiai jauno amžiaus grupei, yra labai svarbu patenkinti įvertinimo (noras būti pripažintam, noras jog elgtųsi pagarbiai ir suteiktų savarankiškumo) ir savęs realizavimo poreikius pagal A. H. Maslow piramidę. Savirealizacija, noras kuo daugiau patenkinti socialinius poreikius bei užsitikrinti pagarbą naujame darbe – siekiama jauno žmogaus, kuris atvykęs į naują darbo vietą yra optimistiškai nusiteikęs, taip pat siekti padaryti darbus kuo geriau, jog būtų įvertintas ir galėtų kilti karjeros laiptais. Vyresnio amžiaus žmonių grupė yra labiau linkusi prisitaikyti prie organizacijos aplinkos, tikslų ir sąlygų, kokie jie jau yra, nelabai stengiamasi pakeisti, kas galbūt netinka. Norima tik patenkinti pagal A. H. Maslow poreikių piramidę pagrindinius poreikius, kuriuos sudaro fiziologiniai (poreikis alkui, troškuliui patenkinti) ir saugumo (saugumas, stabilumas ir aiški struktūra) (Bouzenita & Boulanouar, 2016).

Organizacijos vertinimas yra labai svarbus, kadangi tai gali būti viena iš priemonių padedančių sukurti atsakingesnę valstybės tarnybą, dėl kurios būtų galima kelti valstybės tarnybos patrauklumą. Remiantis tyrimo dalyvių vertinimu, svarbu nustatyti priežastis, kodėl valstybės tarnyba vertinama gana neigiamai, kaip nepatrauklus darbdavys. Vertinimas pateikiamas 20 pav.:



20 pav. Valstybės tarnybos vertinimas

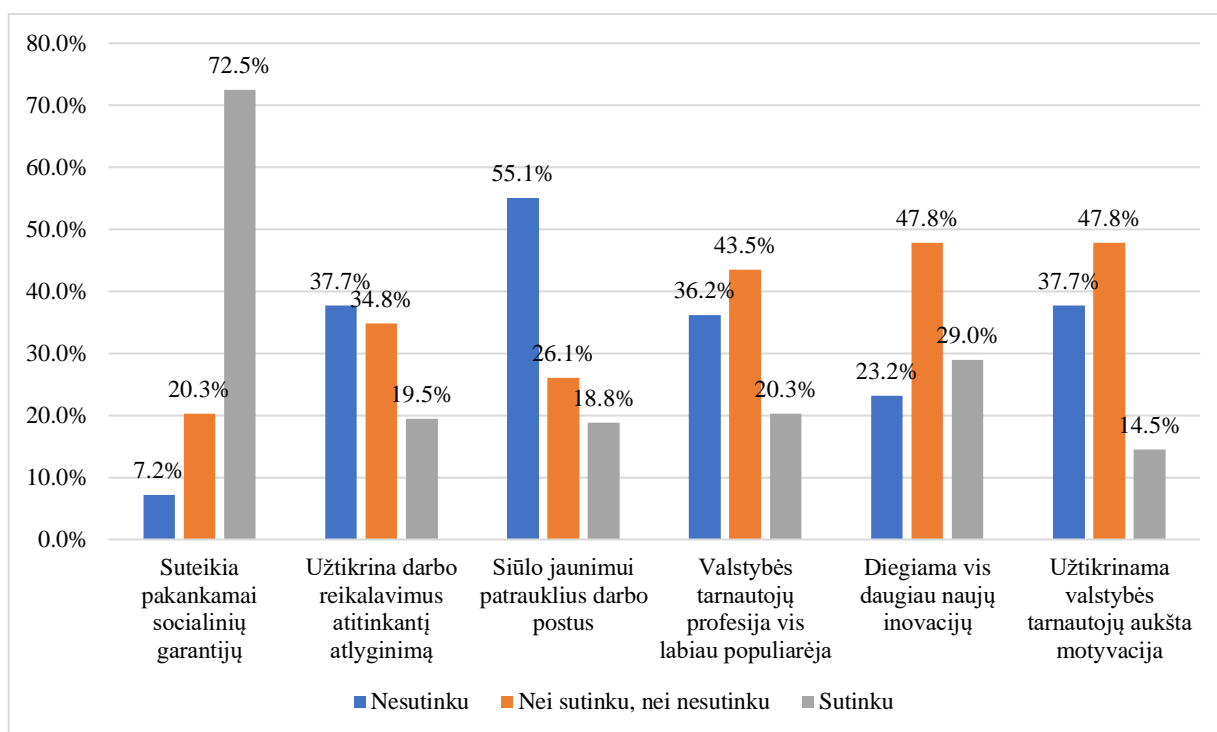
Kaip matyti iš 20 paveiksle pateikto vertinimo, duomenys pasiskirstė nevienodai. Tačiau galima išskirti kelias priežastis, kurios sulaukė daugiausiai respondentų dėmesio. Kaip matyti labiausiai neigiamai respondentai įvertino mažą užmokestį (22,5 proc.), o tai leidžia patvirtinti mokslinėje literatūroje pateiktą nuomonę, jog studentams labai svarbu jaustis saugiam finansine prasme ir nesijaudinti dėl jo tolimesnės ateities. Taip pat nepatrauklumui įtakos turi karjeros galimybės valstybės tarnyboje (13,8 proc.), kadangi kaip jau buvo minėta anksčiau – labai svarbu patenkinti įvertinimo poreikį, naujovių trūkumas (11,6 proc.), bei netinkamas vadovavimas (12,3 proc.), o būtent šis veiksnys dažnai yra tapatinamas su būsimos organizacijos įvaizdžiu, kadangi yra susidariusi nuomonė, jog koks yra vadovas, tokia yra ir organizacija. Pasirinkus tinkamą vadovavimą galima tinkamai formuoti požiūrį į darbuotojus, formuoti įstaigos vertybes, kurios būtų patrauklios būsimiems darbuotojams. Taip pat tie respondentai, kurie pažymėjo „kita“ atsakymo variantą, turėjo galimybę pateikti savo nuomonę. Remiantis atsakymais, nustatytos šios nepatrauklumo priežastys (žr. 8 lent.):

8 lentelė. Respondentų atsakymai dėl valstybės tarnybos nepatrauklumo

Kategorija	Respondentų atsakymas
Informacijos apie valstybės tarnybą trūkumas	„Nėra supratimo apie tarnybą. Apie tai kas ir kaip ten vyksta.“
Atlyginimas mažas	„Tiesiog mano asmeninis, palankesnis nusistatymas už privatų sektorių yra tas, kad jis turi daug pozicijų, kurios yra apmokamos už įdėtą pastangas, o ne įdėtą laiko skaičių. Kas sukuria galimybę užsidirbti atlyginimą, kuris varžosi su aukščiausio rango valstybės tarnautojais“.

Vertinant 8 lentelėje respondentų atsakymus, matyti, kad respondentams trūksta aiškios komunikacijos apie darbą valstybės tarnyboje. Taip pat respondentų nuomone, valstybės tarnyboje atlyginimas yra mažas, nekonkurencingas lyginant su atlyginimu privačiame sektoriuje. Todėl galima daryti prielaidą, kad daugelis jauno amžiaus žmonių darbą privačiame sektoriuje gali vertinti labiau teigimai – dėl aiškios komunikacijos ir konkurencingo atlyginimo. Minint darbo užmokestį, reikia priminti, jog valstybės tarnyboje veiklos rezultatų įvertinti neįmanoma, kadangi valstybės tarnautojai tarnauja visuomenės interesams ir padeda Lietuvos piliečiams, todėl darbo užmokestis yra nustatytas, reguliarus ir stabilus.

Atliekant apklausą, respondentams buvo pateiktas klausimas, prašantis įvertinti valstybės tarnybą pagal duotus teiginius. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 21 paveiksle:

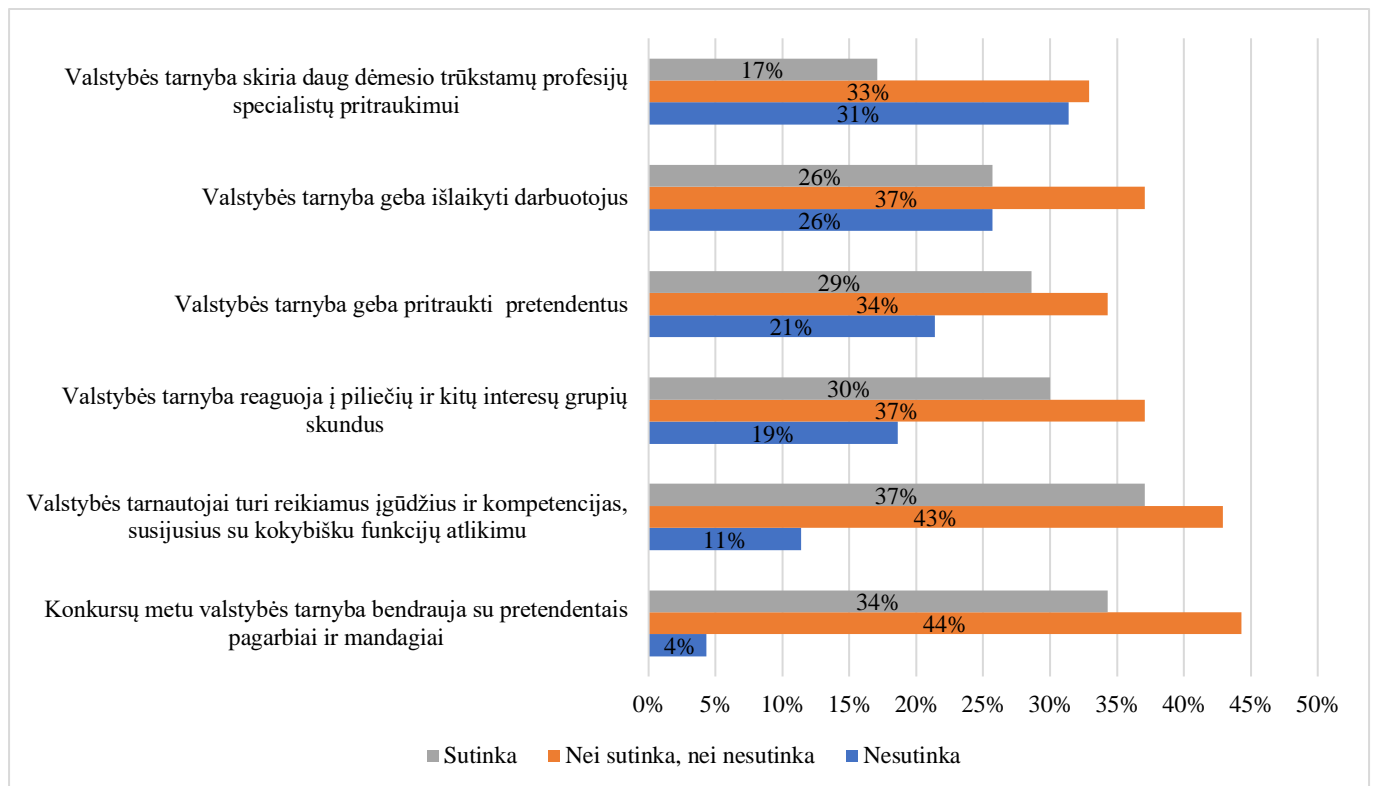


21 pav. Valstybės tarnybos vertinimas

Remiantis 21 paveiksle pateiktais tyrimo duomenimis, matyti, kad respondentams iš viso buvo pateikti 6 teiginiai, kuriuos jie turėjo įvertinti. Daugiausiai respondentai sutinka, kad valstybės tarnyba suteikia pakankamai socialinių garantijų (72,5 proc. sutinka). Su teiginiu, kad valstybės tarnyboje diegiama vis daugiau inovacijų, sutinka maža dalis – 29,0 proc., abejoja 47,8 proc., o nesutinka 23,2 proc. Taip pat pastebima, kad didžioji respondentų dalis nesutinka su teiginiu, kad valstybės tarnyboje atlyginimas atitinka darbo reikalavimus (nesutinka 37,7 proc., abejoja 34,8 proc. o sutinka tik 19,5 proc.). Daugiau nei pusė apklaustųjų (55,1 proc.) nesutinka, kad valstybės tarnyboje studentas gali gauti geras darbo vietas. O valstybės tarnautojų motyvacija buvo vertinama taip pat neigiamai: 37,7 proc. nesutinka, o 47,8 proc. nei

sutinka, nei nesutinka. Remiantis tokiu vertinimu, galima teigti, kad tyrimo dalyviai gana neigiamai vertina valstybės tarnybą kaip patrauklų darbdavį. Jų nuomone, valstybės tarnyboje neužtikrinama darbuotojų motyvacija, nėra pakankamai inovacijų, profesija nepopuliari ir atlyginimas nėra motyvuojantis.

Klausimyne respondentams buvo pateiktas klausimas, prašantis įvertinti valstybės tarnybą pagal pateiktus teiginius. Kiekvieną teiginį respondentai turėjo įvertinti nuo nesutinku, nei sutinku nei nesutinku ir sutinku. Gauti tyrimo duomenys buvo išanalizuoti, Microsoft Excel programos pagalba sudaryta diagrama (žr. 22 pav.):

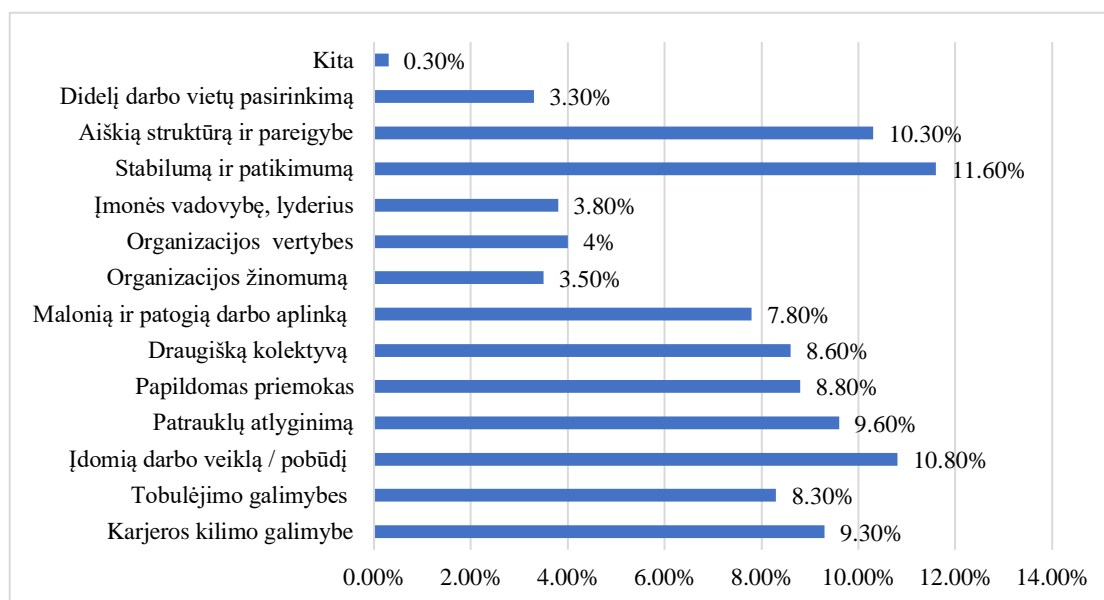


22 pav. Valstybės tarnybos vertinimas

Kaip matyti iš 22 paveikslėlio pateiktų duomenų, teiginiai buvo įvertinti mažiausiai nuo 4 proc. iki daugiausiai iki 44 proc. Remiantis respondentų atsakymais, labiausiai buvo įvertintas teiginys, kad konkursų metu valstybės tarnyba bendrauja su pretendentes pagarbiai ir mandagiai (44 proc.). Taip pat respondentai sutinka, kad valstybės tarnautojai turi reikiamus įgūdžius ir kompetencijas, susijusius su kokybišku funkcijų atlikimu (37 proc.). Bei respondentai linkę sutikti, kad valstybės tarnyba reaguoja į piliečių ir kitų interesų grupių skundus (30 proc.), tačiau didesnė dalis (37 proc.) negalėjo su šiuo teiginiu nei sutikti, nei jį paneigti. Galima matyti, kad respondentai linkę abejoti ir tik iš dalies sutinka, kad valstybės tarnyba geba pritraukti pretendentes (34 proc.), iš dalies sutinka, jog valstybės tarnyba stengiasi išsiaiškinti

darbuotojų poreikius, geba juos išlaikyti darbuotojus (37 proc.). Respondentai abejoja, jog pakankamai yra skiriama dėmesio trūkstamų profesijų specialistų pritraukimui (33 proc.). Galima pastebėti, kad teiginiai apie valstybės tarnautojų darbą buvo vertinti abejotinai, o likę teiginiai, apie valstybės tarnybą kaip darbdavį, buvo įvertinti gana teigiamai. Vertinant tokį rezultatų pasiskirstymą, galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai valstybės tarnybą kaip potencialų darbdavį vertina gana skeptiškai.

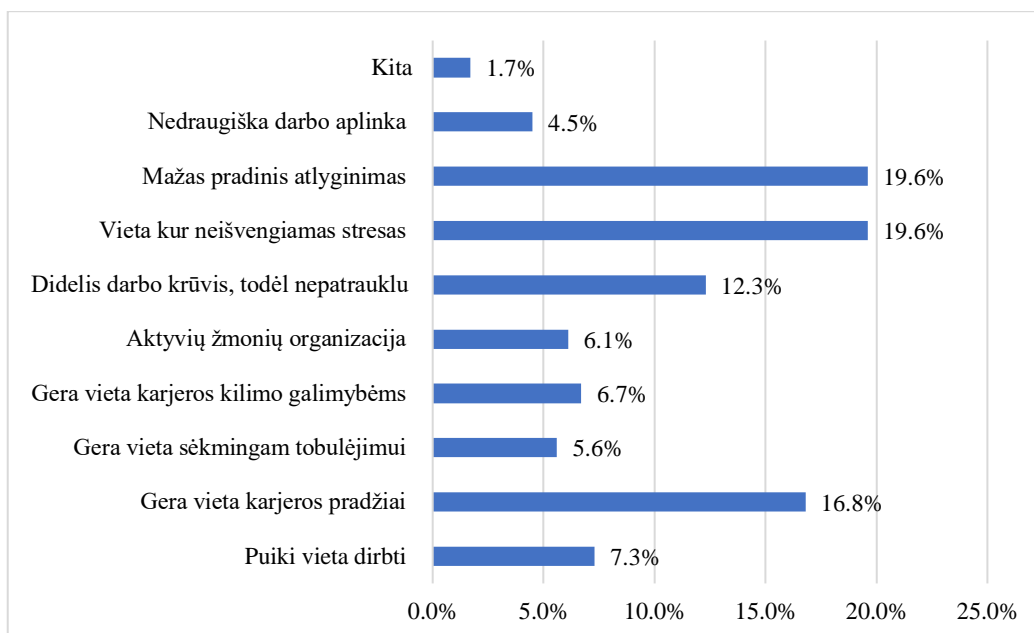
Respondentams taip pat buvo pateiktas klausimas, prašantis įvertinti veiksnius, kurie jam gali būti patrauklūs dirbant valstybės tarnyboje. Šis vertinimas leis nustatyti kokie veiksniai motyvuotų respondentą dirbti, kas jam svarbu (žr. 23 pav.):



23 pav. Respondentų motyvuojantys veiksniai valstybės tarnyboje

Labiausiai teigiamai respondentai įvertino stabilumą ir patikimumą (11,6 proc.), įdomią darbo veiklą/pobūdį (10,8 proc.), aiškia struktūrą ir pareigybę (10,3 proc.). Galima teigti, kad tai pagrindiniai dalykai, kurie vertinami kaip motyvuojantys dirbti valstybės tarnyboje. Taip pat teigiamai respondentai įvertino patrauklų atlyginimą (9,6 proc.), karjeros galimybes (9,3 proc.). Labiausiai nemotyvuojantys veiksniai: didelis darbo vietų skaičius, organizacijos žinomumas, įmonės vadovybė, organizacijos vertybės.

24 paveiksle pateikta kaip respondentai įvertino valstybės tarnybą kaip patrauklų darbdavį.



24 pav. Valstybės tarnybos kaip darbdavio patrauklumo vertinimas

Respondentų nuomone, valstybės tarnyba prilyginama vietai, kurioje pradinis atlyginimas mažas, daug streso (po 19,6 proc.). Tačiau 16,8 proc. pažymėjo, kad tai puiki vieta karjeros pradžiai.

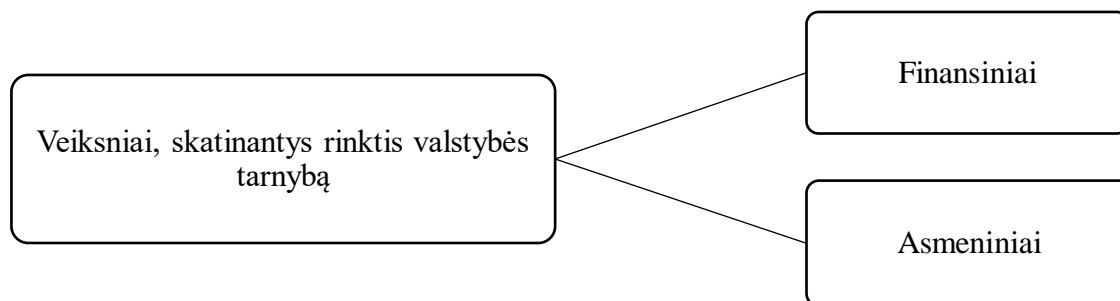
Atsižvelgiant į apklaustųjų amžių, akivaizdu, kad skirtingų kartų asmenys turi skirtingas vertybes. Gautuose rezultatuose pateikiama abiejų lyčių atstovų nuomonė ir vertinimai. Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad valstybės tarnyba kaip darbdavys, tyrime dalyvavusių respondentų buvo įvertintas gana neigiamai. Anot respondentų, nepatrauklumą lemia mažas darbo užmokestis, mažos karjeros galimybės, inovacijų stoka. Taip pat respondentams trūksta daugiau informuotumo apie galimybes dirbti valstybės tarnyboje. Taip pat respondentų nuomone, valstybės tarnyba negeba ir neskiria dėmesio pritraukti naujų specialistų.

3.2. Informantų interviu analizė

Interviu metu buvo apklausti 6 vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Jiems buvo pateikti 7 klausimai su laisvai formuluojamais atsakymais. Informantais galėjo būti savo valia pateikią norą tie valstybės tarnautojai, kurie eina vadovaujančias pareigas bent metus laiko, turi pavaldinių ir turi jau susidariusią nuomonę apie valstybės tarnybą.

Renkantis valstybės tarnybą pilietis turi būti užtikrintas savo atsakomybe, kurią teks nešti karjeros metu, kadangi atsakingumas ir teisingumas yra pagrindiniai faktoriai patriotiško piliečio, kuris pasirenka savo tarnybą atlikti valstybėje. Kaip ir kiekviena organizacija, taip ir ši tarnyba turi savo neigiamų savybių,

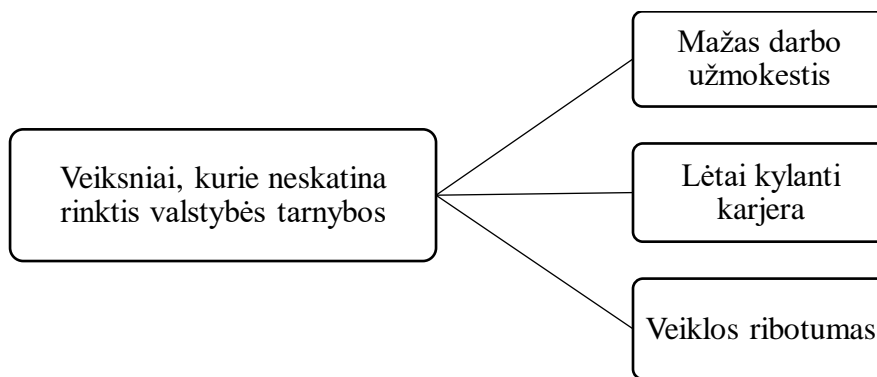
tačiau visa tai nublinksta prieš piliečių padėkos žodį, įvertinimą ar pagarbą, kurios tuo metu reikia. Veiksniai, skatinantys rinktis valstybės tarnybą (žr. 25 pav.).



25 pav. Veiksniai, skatinantys rinktis valstybės tarnybą

Kiekvienas pilietis pasirinkdamas valstybės tarnybą turi savo asmeninių arba finansinių priežasčių. Interviu metu vadovaujančias pareigas užimantys asmenys pastebėjo tendencija, jog jaunam žmogui po mokyklos baigimo ar savęs ieškojimo kelyje yra labai svarbu būti nepriklausomu, o tai ką siūlo valstybės tarnybą jauna pilietį patraukia. „*Stabilus ir laiku mokamas atlyginimas(valstybė ne taip, kaip privačios įmonės – nėra priklausoma nuo kitų įmonių apmokėjimų, todėl lėšos mokamos laiku)*“ (I2); „*Pagrindiniai rodikliai rodantys valstybės tarnybos patrauklumą: stabilios mėnesinės pajamos ir darbo sutarties laikotarpio pasirinkimas*“ (I4); „*Daugiametės darbo sutartys, taip pat sprendimus dėl žmogaus priėmimo / atleidimo iš darbo priima grandis žmonių (priešingai negu pvz. įmonėje direktorius, kuris vieną dieną gali tave priimti, jam nepatikus sekančią – atleisti), todėl tai sukuria tam tikrą saugumo jausmą ir stabilumą darbo vietoje*“ (I5). Ne ką mažiau svarbūs renkantis valstybės tarnybą yra asmeninės priežastys. „*Jaunam žmogui yra labai svarbu realizuoti save, todėl galimybė prisidėti prie valstybinių projektų yra didelis stimulas parinkti valstybės tarnybą*“ (I4); „*Informacijos apie valstybės tarnybą galime rasti iš tiesų labai daug, pradedant nuo valstybės tarnybos departamento pateikiamos informacijos baigiant apie informacinius filmukus soc. erdvėje, kurie veikia per pilietiškumo ir svarbos savo tautai prizme*“ (I5). Ugdoma pilietiškumo tema dar mokykloje paskutinių klasių moksleiviams yra labai svarbi, todėl padedant valstybės tarnybos pateikiamai informacijai yra kuriami asmeniniai veiksniai t. y. patriotiškumas savo šaliai, kurie ir atveda jaunuolį į valstybės tarnybą.

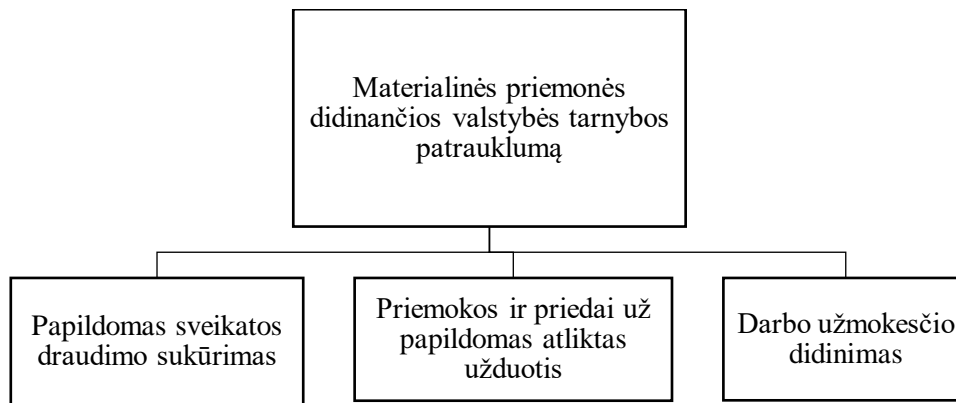
Nors ir daug veiksnių jauną žmogų skatina rinktis valstybės tarnybą, tačiau būtina apžvelgti ir tuos veiksnius, kurie jaunam žmogui nėra patrauklūs renkantis valstybės tarnybą (žr. 26 pav.).



26 pav. Veiksniai, kurie neskatina rinktis valstybės tarnybos

Kadangi jaunuoliui baigusiam mokyklą yra be galo svarbu būti nepriklausomu, todėl renkantis darbą pagrindinis prioritetas yra atlyginimas. Valstybės tarnyba informantų nuomone siūlo per mažą darbo užmokestį. *„Kaip žinome, valstybės tarnyba yra svarbi institucija, kuri yra kaip tiltelis tarp visuomenės ir valstybės, todėl užimant tokias svarbias pareigas, prisiimant tiek daug atsakomybės jaunimas nori būti vertinamas tinkamai už tai kiek daug daro ir stengiasi vardan valstybės“* (I1); *„Valstybės tarnautojo statusas yra neigiamai vertinamas visuomenėje dėl darbo pobūdžio, bei darbo užmokesčio, kuris net negali būti lyginamas su privataus sektoriaus darbo užmokesčiu.“* (I3); *„<...> atlyginimas nepriklauso kiek darbo buvo įdėta ir tai skatina degradaciją“* (I5). Sekantis veiksnys yra lėtai kylanti karjera. Kaip žinoma dabartinė tendencija jaunimas savo įdėtas pastangas nori matyti greitai. *„<...> kopimo karjeros laiptais greitį čia mažai įtakoja dedamos pastangos, kadangi norint aukštesnio posto tenka laukti, kol atsilaisvins darbo vieta, o pvz. kariams yra įvesti įvairūs terminai, kurių reikia sulaukti norint gauti aukštesnį laipsnį“* (I2); *„<...> valstybės tarnautojas negali laisvai reikšti savo nuomonės ir turi būti pavyzdys kitiems piliečiams, vadovaujančias pareigas užima nekompetentingas personalas“* (I5). Keičiantis šiuolaikiniam pasauliui organizacijoms labai svarbu mokėti tinkamai parinkti darbo sąlygas. Veiklos ribotumas ir netinkamas darbo sąlygų sudarymas įžvelgiamas kaip dar vienas neigiamas veiksnys renkantis valstybės tarnybą. *„Valstybės tarnyba, mano nuomone, nuo privataus sektoriaus išlieka atsilikusi technologinėmis darbo priemonėmis (lėtos ir stringančios centrinės sistemos, nenoriai taikomas hibridinis darbas)“* (I2).

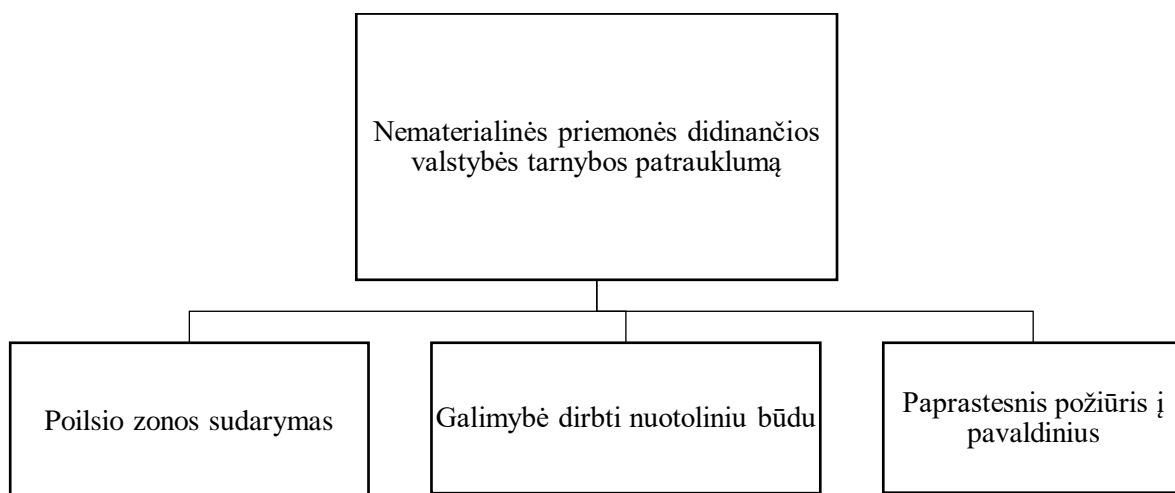
Materialinės ir nematerialinės priemonės padeda išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją bei padeda efektyviai siekti numatomų darbo rezultatų. Pasitelkus tinkamas materialines priemones galima padidinti valstybės tarnybos patrauklumą taip padedant jaunimui apsispręsti renkantis valstybės tarnybą (žr. 27 pav.).



27 pav. Materialinės priemonės didinančios valstybės tarnybos patrauklumą

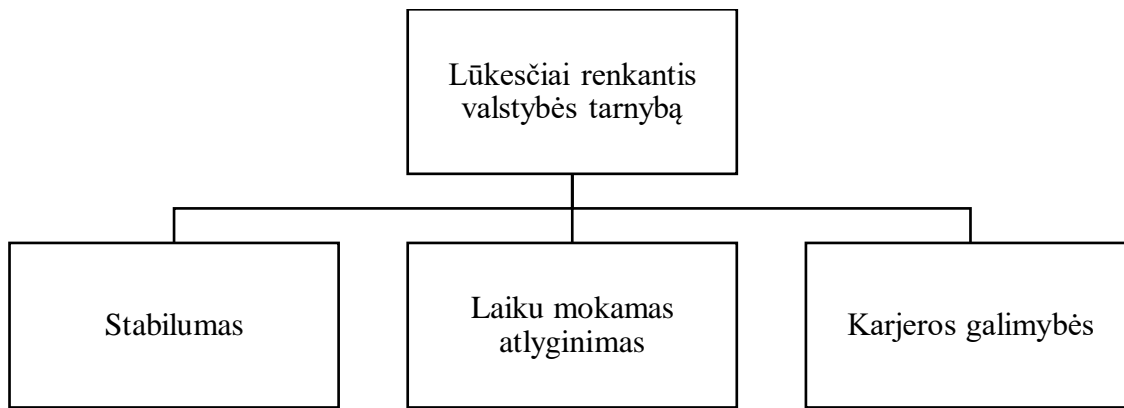
Informantų teigimu labiausiai valstybės tarnybos patrauklumą didintų darbo užmokesčio didinimas. „<...> Turėtų susilyginti su privačiu sektoriumi, kad taptų patrauklus“ (I3); „Vienas kelias – atlyginimo didinimas, nes darbas valstybės tarnyboje ir ne valstybės tarnyboje šiuo metu yra nekonkurencingas. Valstybės tarnautojas dirbdamas ilgomis darbo valandomis, aukodamas savo sveikatą, būdamas nuolatos įtampoje, būdamas atskirtas nuo šeimos gauna tą patį atlyginimą, kurį gali gauti dirbamas samdomame darbe ir neretai net didesnį. Turi būti aiškus atotrūkis nuo darbo valstybės tarnyboje ir samdomame darbe“ (I6). Sekantis veiksnys, kuris didintų patrauklumą yra tinkama priedų sistema. „Manau, kad papildomi priedai už rezultatus (tai, kaip tai taikoma privačiame sektoriuje) būtų patrauklu pritraukiant tiek jaunos, tiek vyresnius darbuotojus į valstybės tarnybą. Tai palaikytų aukštą motyvaciją darbe ir produktyvumą, kadangi skatintų būti geresniu/greitesniu/ produktyvesniu/profesionalesniu, mat nuo to priklausytų papildomi priedai“ (I2); Taip pat siūloma sukurti papildomą sveikatos draudimą, kuris užtikrintų dar geresnes darbo sąlygas. „Taip pat papildomo sveikatos draudimo sistemos sukūrimas. Daugelyje privačių, netgi ir kai kuriuose valstybinėse įstaigose, darbuotojai yra apdraudžiami papildomu sveikatos draudimu“ (I3); „Skirti metinį pinigų krepšelį (iki 300 eur.) vitaminams, dantų tvarkymui ir sveikatos patikrai (Kai kurios civilinės įmonės naudoja šį darbuotojų sąlygų gerinimo būdą ir jos veikia, kai kurie darbuotojai negali susitaupyti anksčiau minėtiems dalykams)“ (I4). Įgyvendinant visas šias materialines skatinimo priemones būsimiems ir esamiems valstybės tarnautojams leistų planuoti ateities planus ir geresnes gyvenimo sąlygas sau ir savo šeimai.

Taikant tinkamas nematerialines skatinimo priemones užtikrinamos teigiamos emocijos, kadangi visa tai keliauja per psichologiją ir emocinę būseną. Informantų teigimu labiausiai skatintų rinktis valstybės tarnybą šios kelios nematerialinės priemonės (žr. 28 pav.).



28 pav. Nematerialinės priemonės didinančios valstybės tarnybos patrauklumą

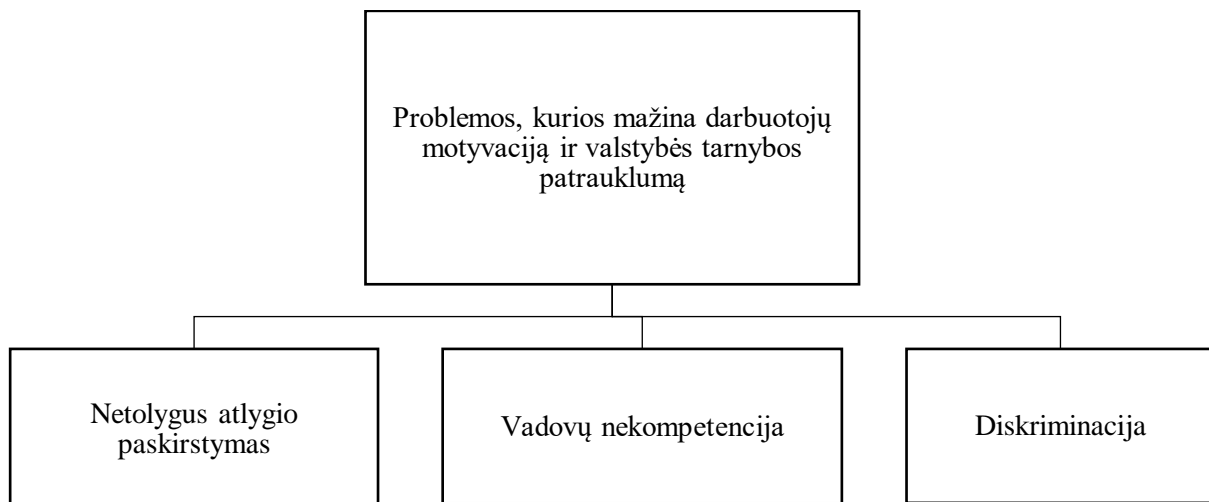
Labiausiai valstybės tarnybos patrauklumą didintų tinkamų darbo sąlygų sudarymas. „Kadangi dažnas namie turime kompiuterį, manau būtų tikslinga leisti darbuotojams dėliotis grafiką ir dirbti tiek iš namų tiek iš darbo vietos. Šiuo metu mano patirtis rodo, jog darbdavys (valstybė) labiau koncentruojasi ne į rezultatą, o į tai, jog visi būtų savo darbo vietose, todėl darbuotojams mokamas atlyginimas už kavos gėrimo ir parūkymo pertraukėles, o ilgos valandos darbe yra neišnaudojamos arba perteklinės rezultatui pasiekti“ (I2); „Labiausiai darbo efektyvumas būtų pastebimas, kuomet esant poreikiui būtų sudaromos sąlygos nuotoliniam darbui“ (I4). Sekantis įvardintas veiksnys būtų poilsio zonos sudarymas. „Sudaryti poilsio zonas kuriose galėtų atsipūsti nuo darbų ar tiesiog galėtų pabendrauti su kolegomis (civiliniame sektoriuje šis būdas kuo puikiausiai veikia ir tuo pačiu kyla darbuotojų produktyvumas)“ (I4). Manoma, jog užtikrinant tinkamą kolektyvo veiklą ugdoma kolektyvo bendrystė, paprastesnis požiūris į darbuotojus iš vadovų pusės, labiau įsigilinama į esamas darbuotojų problemas, kurios atsiskleidžia tik neformalioje veikloje. Pasitelkus šias nematerialines priemones, augtų valstybės tarnybos patrauklumas, jaunimas šią organizaciją matytų kaip pavyzdinį darbdavį ir reikštų norą tapti jos dalimi, kadangi jų vertybės sutampa. Svarstant sprendimą rinktis valstybės tarnybą, kiekvienas pilietis turi savų lūkesčių, kurie pasiteisina arba ne (žr. 29 pav.).



29 pav. Lūkesčiai renkantis valstybės tarnybą

Vyraujantys pagrindiniai lūkesčiai anot informantų: Stabilumas, laiku mokamas atlyginimas ir karjeros galimybės. „Tikėjau daugiau misijų ir komandiruočių į užsienį, geresnių sąlygų kylant karjeros laipteliais ir dirbsiu su motyvuotu personalu“ (I4); „Tikėjau stabilumo bei pastovumo, socialinių garantijų bei karjeros galimybių“ (I5); „Renkantis tarnybą iš tikrųjų turėjau itin didelių lūkesčių. Daug kas buvo pagrįsta motyvacija, noru tobulėti, turėti tam tikrą sprendimų priėmimo laisvę, įdomų darbą kolektyve“ (E6).

Nepasiteisinus lūkesčiams valstybės tarnautojams tenka susidurti su problemomis, kuris prisideda prie mažėjančios motyvacijos (žr. 30 pav.).

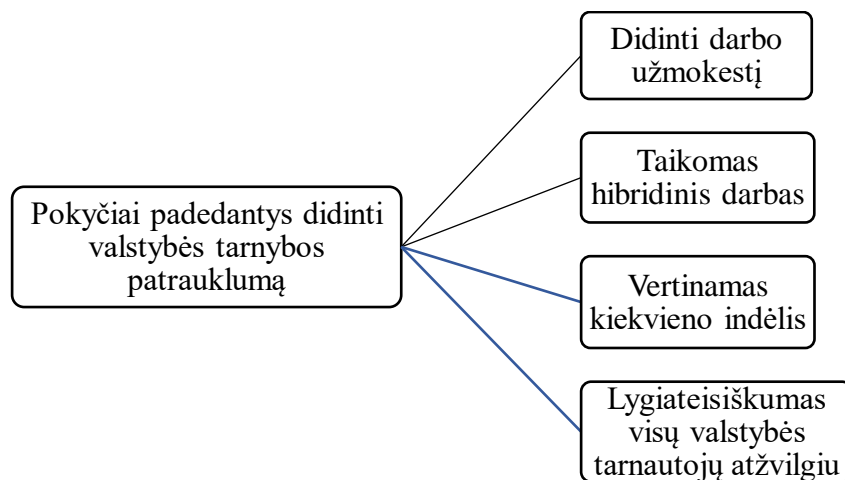


30 pav. Problemos, kurios mažina darbuotojų motyvaciją ir valstybės tarnybos patrauklumą

Labai daug prie valstybės tarnybos patrauklumo ir darbuotojų motyvacijos prisideda vadovai, kurie linkę sunerinti, kai jų pavaldiniai yra nepakankamai motyvuoti, atsidavę darbui ar stengiasi jo išvengti. Informantų pastebėta problema, kuri mažina patrauklumą ir motyvacija yra netolygus atlygio paskirstymas bei nefiksuojamas asmeninis darbuotojo indėlis, kuomet atliekamos užduotys. „<...> vienas darbuotojas

gali atiduoti visą save, o kitas tik pažiūrėti, tačiau jeigu jie toje pačioje darbo grupėje ir rezultatas bus pasiektas – dienos gale klausimų niekas neturės, abu gaus vienodą atlygį“ (I2); „<...> darbas su nemotyvuotu personalu, kuris galvoja kaip atsikratyti gauto darbo ir permesti jį kitiems, apsunkina visą kolektyvo darbą ir kelią didelę neapykantą tarp kolegų“ (I3). Tinkama vadovų kompetencija sukuria ilgalaikes perspektyvas organizacijoje, tinkamą atmosferą tarp kolegų ir leidžia užtikrinti efektyvų darbą, kuris motyvuotų ir pritrauktų naujus ir esamus darbuotojus. „Nesąžiningumas vertinimo metu – dažniausiai vadovai užduotis paskiria ne tiems darbuotojams, kurie galbūt turi daugiau tam specialių žinių ir užtektinai kompetencijos, bet tiems, kurie yra vadovo draugai, ar kuriems reikia geriau pasižymėti metų gale“ (I3); „<...> Orientuojamasi tik į naujų tarnautojų pritraukimą, bet nėra jokios motyvacinės sistemos senesniems“ (I5); Diskriminacija darbe yra svarbiausias veiksnys, kuris parodo kokios darbo sąlygos egzistuoja organizacijoje, taip pat šis veiksnys parodo vadovų kompetencijas. „Esami darbuotojai neatitinka darbo sąlygų, kurios įtvirtintos, todėl ne visada tinkami ir verti darbuotojai užima aukštesnes pareigas“ (I4); „Seni tarnautojai diskriminuojami naujai atėjusių atžvilgiu. Pavyzdžiui, naujiems tarnautojams skiriamos piniginės premijos, kurių negauna ir negavo senesni tarnautojai“ (I5).

Apžvelgus visus lūkesčius ir iškilusias problemas, kurios gali ir įtakoja valstybės tarnybos patrauklumą bei esamą darbuotojų motyvaciją, būtina pateikti pasiūlymus, kurie padėtų pakelti valstybės tarnybos patrauklumą visuomenės atžvilgiu, bei sukurti geresnę darbo atmosferą šioje organizacijoje (žr. 31 pav.).



31 pav. Pokyčiai padedantys didinti valstybės tarnybos patrauklumą

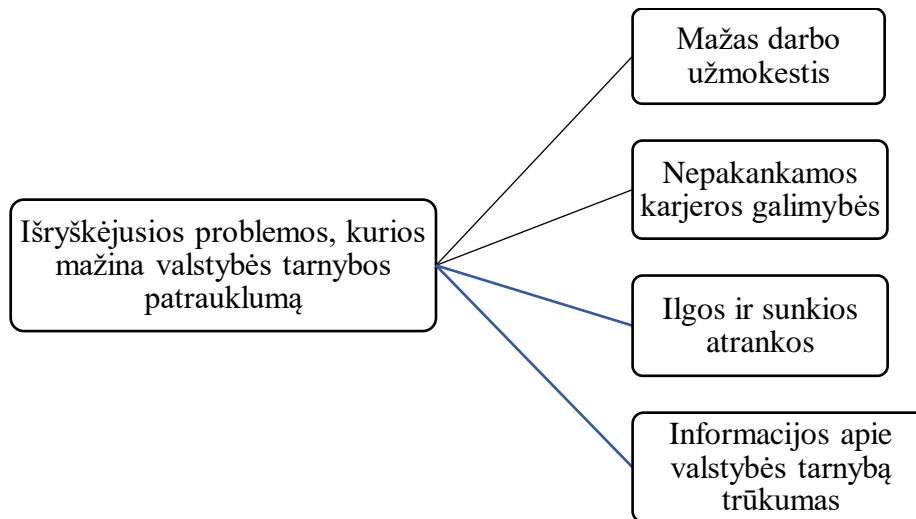
Didinti valstybės tarnybos patrauklumą informantai siūlo labai daug įvairių ir skirtingų variantų. Informantas Nr. 2 siūlo darbo pobūdį perkvalifikuoti į hibridinį darbą. „Manau, kad mano ankščiau išvardinti pokyčiai: pažangesnės technologinės darbo priemonės, plačiau taikomas hibridinis darbas,

individualus indėlio į įvykdytas užduotis įvertinimas stipriai prisidėtų prie valstybės tarnybos gerinimo ir patrauklumo“ (I2). Informanto Nr. 3 nuomone valstybės tarnybos patrauklumas bus tokiaame pačiame lygmenyje tol, kol nesikeis vadovų požiūris į darbuotojus. „Pirmiausia turėtų keistis požiūris pačių dirbančiųjų valstybės tarnyboje, ypatingai vadovų. Taip pat turėtų būti tobulinama motyvavimo sistema ir darbo užmokesčio prilyginimas prie privataus sektoriaus“ (I3). Informanto Nr. 4 teigia, jog gerinant darbo sąlygas jaunuoliai motyvuotai žiūrėtų į valstybės tarnybą ir darbą jame. „Užtikrinti, kad pradėjus tarnauti neblogėtų darbo sąlygos ir socialinės garantijos, nuo mažų dienų ugdyti pilietiškumą ir patriotiškumą, ir skatinti motyvuotus valstybės tarnautojus ne tik padėkomis ir apdovanojimais“ (I4). „Mano nuomone, reikalingas visų pirma lygiateisiškumas visų tarnautojų atžvilgiu taip keliant motyvaciją tarnautojų išlaikymui, ne tik pritraukimui. Patrauklumo labai pridėtų skiriamos papildomos lėšos sveikatos priežiūrai, sparčiau didėjantys atlyginimai“ (I5).

Apibendrinant galima teigti, jog norint didinti valstybės patrauklumą pirmiausia būtina kolektyvui bendrauti neformalioje aplinkoje, leisti matyti ir aplinkiniams kokioje atmosferoje dirba valstybės tarnautojai, taip leisdami jaunam žmogui pasitikėti valstybės tarnyba ir tapti jos dalimi. Vadovams reiktų dalyvauti įvairiuose seminaruose, kuriuose mokoma tinkamo vadovavimo stiliaus, kaip taisyklingai paskirstyti užduotis ir neužgožti kitų darbuotojų ir jų turimų savybių. Atlikto tyrimo duomenimis pastebėta, jog vis didesniai darbuotojų skaičiui – ypač moterims, po patrauklaus atlyginimo ir ilgalaikio darbo saugumo, geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei maloni darbo atmosfera – pagrindiniai veiksniai lemiantys įmonės patrauklumą. Būtina įstaigoje užtikrinti teigiamą darbo aplinką, kadangi nei vienas darbuotojas nenorėtų kiekvieną darbo dieną jausti konkurencija tarp savo kolegų, tai padėtų išvengti ne tik pykčių ir nesutarimų, bet padėtų siekti geresnių rezultatų organizacijos naudai ir jos įvaizdžiui. Taip pat efektyvi komunikacija padeda išvengti apsunkinto bendravimo, nereikalingos hierarchijos tarp vadovų ir darbuotojų. Patrauklus darbdavys turėtų stengtis skatinti gerą bendravimą, spręsti problemas, o ne tik jas komentuoti. Aiški komunikacija ir sėkmingas bendravimas lemia geresnį atsiliepimą apie organizaciją išorėje. Paskutinis, tačiau ne pagrindinis veiksnys didinant valstybės tarnybos patrauklumą yra darbuotojų noras gauti teisingą atlyginimą. Valstybės tarnyba neturi mokėti didžiausią atlyginimą tarp visų organizacijų, siekiant pritraukti geriausius darbo ieškančius asmenis, tačiau būsimas darbuotojas žinantis savo vertę nenorės dirbti už nekonkurencingą atlyginimą, todėl reikia mokėti teisingą, konkurencingą ir patenkinamą atlyginimą savo darbuotojams.

3.3. Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Apžvelgus požiūrį iš verslo ir viešosios vadybos studijų krypties išstęstinių ir nuolatinių grupių studentų pusės į valstybės tarnybos patrauklumą ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimus, taip pat išklausių ilgametę patirtį turinčius valstybės tarnautojus, kurie užima vadovaujančias pareigas, galima išskirti pagrindines iškilusias problemas, kurios trukdo augti valstybės tarnybos patrauklumo įvaizdžiui (žr. 32 pav.) bei įvardijama rekomenduojami veiksniai, kurie padėtų spręsti valstybės tarnybos patrauklumo problemas:



32 pav. Išryškėjusios problemos, kurios mažina valstybės tarnybos patrauklumą

- **Mažas darbo užmokestis.** Teorinėje dalyje atlikus mokslinę analizę bei anketinės apklausos pagalba nustatyta, jog didžiausia priežastis, dėl ko valstybės tarnyba vertinama neigiamai, kaip nepatrauklus darbdavys – nekonkurencingas darbo užmokestis. Paaikškėjo, jog darbo užmokesčio sistema, jo teikiami priedai ir premijos neatitinka darbuotojų lūkesčių ir privačiame sektoriuje užmokesčio sistema yra konkurencingesnė.
- **Nepakankamos karjeros galimybės.** Sekantis veiksnys, kuris įtakoja valstybės tarnybos patrauklumą sunkiai pasiekiamos karjeros galimybės jauniems valstybės tarnautojams. Aukštesnės karjeros siekti galima tik tuomet, kai vykdomas valstybės tarnautojo kompetencijų lygio patikrinimas, taip pat siekiant vadovo pozicijos stebima ar pretendentas turi vadovavimo ir lyderio savybių.
- **Ilgos ir sunkios atrankos.** Valstybės tarnyba savo atrankose taiko nemažai kriterijų, dėl kurių ne visi norintys pretendentai gali teikti savo kandidatūrą, o ir atitikę visas sąlygas pretendentai užtrunka ilgą laiką, kol yra priimami į valstybės tarnybą. Tokia ilgai užtrunkanti atranka atbaido potencialius darbuotojus, dėl kurių kenčia ir valstybės tarnybos patrauklumas. Visa tai pretendentams šiuo metu nėra

patrauklu, kadangi privatus sektorius savo išrinktus darbuotojus įdarbiną vos per porą savaitių, tuo tarpu valstybės tarnybą užtrunka ilgiau nei mėnesį laiko.

- **Informacijos apie valstybės tarnybą trūkumas.** Kadangi šiuo metu yra susiformavusi nuomonė, jog valstybės tarnyba yra nepatraukli dėl jau anksčiau minėtų aspektų, taip pat prie šios nuomonės prisideda ir supratimo nebuvimas apie ką yra valstybės tarnyba ir kas joje vykdoma, todėl leidžiama plisti klaidingai nuomonei apie įstaigą, taip mažinant jos patrauklumą.

Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

VEIKSNIAI SKATINANTYS RINKTIS/NESIRINKTI VALSTYBĖS TARNYBOS	
<p>Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų mano, jog valstybės tarnyba yra patraukli tik iš dalies arba nepatraukli visai. Apie valstybės tarnybą vyrauja nuomonė, jog šioje darbo vietoje yra maža pradinis atlyginimas, vieta kur neišvengiama streso, taip pat didelis darbo krūvis, kad jaunimui nepatinka, tačiau kita respondentų pusė mano, jog valstybės tarnyba yra gera vieta karjeros pradžiai, puiki vieta dirbti bei aktyvių žmonių organizacija.</p>	
Verslo ir viešosios vadybos studijų krypties iššęstinių ir nuolatinų studijų studentai	Ilgametę patirtį turintys valstybės tarnautojai
<p>Didžioji dalis studentų yra susidariusi neigiama nuomonę apie valstybės tarnybą, kadangi tokie veiksniai kaip <i>mažas užmokestis, blogos karjeros galimybės, netinkamas vadovavimas ir prastos darbo sąlygos</i> – didina valstybės nepatrauklumą ir neskatina žmonių rinktis šios įstaigos. Tačiau nedidelė dalis vis dėl to rinkęsi valstybės tarnybą, kadangi ji suteikia <i>pakankamai socialinių garantijų, užtikrina stabilų atlyginimą ir stengiasi diegti vis daugiau naujų inovacijų.</i></p>	<p>Tokie veiksniai kaip <i>finansiniai</i> (stabilus ir laiku mokamas atlyginimas, ilgametės darbo sutarys, stabilumas darbe) ir <i>asmeniniai</i> (realizavimas savęs, galimybė prisidėti prie įvairių projektų) valstybės tarnautojus skatina rinktis valstybės tarnybą. Tačiau tokie veiksniai kaip <i>mažas darbo užmokestis, lėtai kylanti karjera ir veiklos ribotumas</i> tik demotyvuoja esamus darbuotojus, o nuo to kenčia ir valstybės tarnybos įvaizdis.</p>

**MOTYVAVIMO PRIEMONĖS DIDINANČIOS VALSTYBĖS TARNYBOS
PATRAUKLUMĄ**

Materialinės ir nematerialinės priemonės padeda išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją bei padeda efektyviai siekti numatomų darbo rezultatų. Pasitelkus tinkamas materialines priemones galima padidinti valstybės tarnybos patrauklumą taip padedant jaunimui apsispręsti renkantis ir kuriant teigiamą valstybės tarnybos įvaizdį.

<p style="text-align: center;">Verslo ir viešosios vadybos studijų krypties iššęstinių ir nuolatinių studijų studentai</p>	<p style="text-align: center;">Ilgametę patirtį turintys valstybės tarnautojai</p>
<p>Studentų nuomonę patrauklumą valstybės tarnybą didintų stabilumas ir patikimumas, aiški struktūra ir pareigybės, įdomi darbo veikla ir pobūdis, tinkamos karjeros kilimo galimybės, draugiškas kolektyvas ir patrauklus atlyginimas.</p>	<p>Valstybės tarnautojai labiausiai efektyvias motyvavimo priemones, kurios didintų valstybės tarnybos patrauklumą laiko materialines: darbo užmokesčio didinimą ir priemokos ir priedai už papildomas atliktas užduotis, o ne materialines: galimybės dirbti nuotoliniu būdu, paprastesnis požiūris į pavaldinius bei tinkamos komandos suformavimas ir laiko leidimas neformalioje aplinkoje.</p>

Apibendrinant galima teigti, jog valstybės tarnybos patrauklumą įtakoja išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie apima tokias sritis kaip darbo užmokestis, atmosfera kolektyve, vadovavimo stilius, bei tinkamai ir netinkamai parinktos darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios ir sudarė šios įstaigos įvaizdį. Šiuo metu nepakanka tik pakelti darbo užmokestį, jog jis taptų konkurencingas su privačiu sektoriumi, kadangi norint pakeisti jau esamą nuomonę apie valstybės tarnybą bei jos patrauklumą būtina įtraukti ir kitus veiksniai, kurie motyvuotų būsimus pretendentes rinktis šią organizaciją ir skleisti tinkamą šios organizacijos įvaizdį.

IŠVADOS

1. Atlikta valstybės tarnybos sampratos analizė atskleidė, jog valstybės tarnybos tikslas yra padėti žmonėms, dirbti vardan jų gerovės ir užtikrinti viešojo sektoriaus funkcijas. Todėl yra įdarbinama geriausi ir ryškiausi pretendentai, kuriems siūloma kūrybingos ir iššūkių reikalaujančios darbo užduotys, dideli atlyginimai, patrauklaus išsilavinimo ir karjeros galimybių suteikimas.

2. Atlikta organizacijų patrauklumo sampratos analizė parodė, kad patrauklumas suprantamas kaip jėga, kuri darbdavį verčia konkuruoti tarp kitų įstaigų, kai iššūkiai atrodo dideli ir beveik neįmanomi. Organizacijos patrauklumas reikalingas norint skatinti darbuotojus siekti gerų ir efektyvių organizacijos tikslų.

3. Valstybės tarnybos patrauklumui poveikį darantys veiksniai - karjeros galimybės, darbo tinkamumas, geri santykiai su vadovais, pripažinimas ir socialinės galimybės. Taip pat ekonominės ir rinkos vertybės – siekiamas ir gaunamas atlyginimas, patirties įgijimas, ir paslaugų kokybiškumas. Mažiau minimos, bet svarbios vertybės - darbo aplinka, kolegos, darbuotojų palaikymas, galimybė dalintis turimą ir augama patirtimi.

4. Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą nustatyta, kad valstybės tarnyba kaip darbdavys, buvo įvertintas gana neigiamai. Tyrimo metu paaiškėjo, jog valstybės tarnybos nepatrauklumą lemia mažas darbo užmokestis, nepakankamos karjeros galimybės, inovacijų stoka. Taip pat trūksta daugiau informuotumo apie galimybes dirbti valstybės tarnyboje, bei manoma, jog valstybės tarnyba negeba ir neskiria dėmesio pritraukti naujų specialistų.

5. Siekiant pašalinti patrauklumą mažinančius veiksnius siūloma kolektyvui bendrauti neformalioje aplinkoje, leisti matyti ir aplinkiniams kokioje atmosferoje dirba valstybės tarnautojai, taip leisdami jaunam žmogui pasitikėti valstybės tarnyba ir tapti jos dalimi. Vadovams reiktų dalyvauti įvairiuose seminaruose, kuriuose mokoma tinkamo vadovavimo stiliaus, kaip taisyklingai paskirstyti užduotis ir neužgožti kitų darbuotojų ir jų turimų savybių. Pakeisti darbo užmokesčio skaičiavimo sistemą, kuri remtųsi į darbuotojo darbo rezultatus, jo darbo laiką ir grafiką, mokėti priedus ir premijas už specifinius ir trūkstamus darbo įgūdžius valstybės tarnautojams, tai leistų pritraukti daugiau naujų valstybės tarnautojų ir konkuruoti su privataus sektoriaus darbo užmokesčiu. Taip pat visus darbuotojus, kurie puikiai sugeba dirbti komandoje siųsti į vadovų lyderio mokymus, kurie suteiktų trūkstamas vadovavimo žinias. Pateikus šį sprendimo būdą visuomenei, būsimi darbuotojai matytų savo perspektyvą šioje organizacijoje, taip pat kiltų ir patrauklumas valstybės tarnyba. Išlaikant skaidrumo ir lankstumo principą, taip pat privalomus reikalavimus dėl rizikos išvengimo, trumpinti konkurso laiką bei sukurti sistemą, kuri leistų, pretendentes atitinkančius reikalavimus į valstybės tarnybą priimti greičiau, nei per šiuo metu nustatytą laiką. Siūloma

dar mokyklos laikais supažindinti su valstybės tarnybos veiklą, jos procedūromis, kaip visa tai veikia, bei suteikti suvokimą, jog valstybės tarnyba padeda atrasti visuomenės, o taip pat ir asmeninę gerovę. Įtraukti į švietimą diskusijas apie pilietiškumą, opias vyriausybės problemas, valstybės tarnybos galimybes, bei laiku suteikti trūkstamas žinias jaunimui, kuris pabaigęs mokyklą turės galimybę pasirinkti valstybės tarnybą. Bei suteikti galimybes atlikti praktikas valstybės tarnyboje studentams, taip atrandant gabius naujus darbuotojus ir leistų dalintis savo požiūriu studentų tarpe.

PASIŪLYMAI VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMUI DIDINTI

LR Seimui:

1. Siekiant didinti valstybės tarnybos patrauklumą reikalingi pokyčiai darbo užmokesčio sistemoje. Kadangi tyrimo metu paaiškėjo, jog privatus sektorius yra patrauklesnis darbo užmokesčio aspektu, todėl visų pirmą valstybės tarnautojai turėtų reguliariai gauti atlyginimų didinimus, kurie atitiktų augančią infliaciją, bei analizuoti gyvenimo išlaidų korekcijas, kad atlyginimas atitiktų gyvenimo išlaidų pokyčius. Antra suteikti galimybes vadovams patiems skirstyti finansus, taip gambiausiems darbuotojams pakeldami algas ir pritraukdami gabius ir talentingus darbuotojus į valstybės tarnybą. Trečia padidinti darbo užmokestį už viršvalandžius, taip užtikrindami normalų pragyvenimo lygį valstybės tarnautojams ir jų šeimoms.

Viešojo valdymo agentūrai:

2. Tyrimo metu paaiškėjo, kad trūksta atnaujinamos informacijos apie valstybės tarnybą. Siekiant plėsti teigiamą požiūrį apie valstybės tarnybą reikalingi pokyčiai komunikacijos ir jos perdavimo srityje, siūloma svarbią ir aktualią informaciją, pokyčius valstybės tarnyboje, visuomenei pateikti per populiariausius socialinius tinklus, kuriuose ypač aktyvus yra jaunimas.

3. Tyrimo metu paaiškėjo, jog valstybės tarnybos patrauklumui didinti reikalinga daugiau dėmesio skirti vadovavimui, komunikacijai, tarpasmeninių įgūdžių ir strateginio mąstymo kompetencijų ugdymui institucijų vadovų grandyje. Kiekvienas vadovas tinkamai motyvuojant savo darbuotojus, laiku reaguodamas į būsimus iššūkius ir galimybes bei efektyviai bendradarbiaudamas su savo darbuotojais užtikrins tinkamą organizacijos valdymą. Todėl rekomenduojama bent kartą į pusmetį organizuoti seminarus bei mokymus, skirtus šių kompetencijų ugdymui.

4. Tyrimo metu paaiškėjo, jog jaunimui valstybės tarnybos nepatrauklumą didina ilgos ir sunkios atrankos, todėl siūloma sumažinti komisijos narių vertinimų skaičių (kadangi šiuo metu pretendentą vertina kiekvienas komisijos narys), bei kai kuriuos etapus sujungti t. y. interviu ir vertinimų skaičiaus, jeigu tai įmanoma.

BIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Arachchige, Bhadra, and Robertson Alan. 2011. „Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding“. *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. 8, No. 3, p. 25–46. https://www.researchgate.net/publication/256023089_Business_Student_Perceptions_of_a_PREFERRED_Employer_A_Study_Identifying_Determinants_of_Employer_Branding
2. Backhaus, Kristin. 2016. „Employer branding revisited“. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
3. Bakanauskienė, Irena, Bendaravičienė Rita, ir Barkauskienė Laima. 2017. „Patrauklaus Darbdavio Bruožai Lietuvos Verslo Organizacijose: Darbuotojų Požiūris“. *Organizacijų Vadyba : Sisteminiai Tyrimai* 77: 7-23.
4. Bouzenita, Anke Iman, and Aisha Wood Boulanouar. 2016. „Maslow’s Hierarchy of Needs: An Islamic Critique“. *Intellectual Discourse* 24 (1): 59–81. <https://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=116851889&site=ehost-live>.
5. Carballo, Penela, Adolfo. 2019. „Enhancing Social Sustainability at a Business Level: Organizational Attractiveness Is Higher When Organizations Show Responsibility towards Employees“. *Business Strategy & Development* 2 (4): 372–83. <https://doi:10.1002/bsd2.69>
6. Čepeliauskaitė, Gabrielė, ir Petrauskienė Rūta. 2017. „Pasitikėjimą Valstybės Tarnyba Sąlygojantys Veiksniai Lietuvoje“. *Viešoji Politika Ir Administravimas* 16, no. 3: 405-23. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.16.3.19339>
7. Deal, Jennifer, David Altman, and Steven Rogelberg. 2010. „Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything)“. *Journal of Business & Psychology* 25 (2): 191–99. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
8. Diržytė, Aistė, Patapas Aleksandras, ir Mikelionytė Rasa. 2010. „Viešojo Ir Privačiojo Sektorių Vadovų Darbo Motyvacijos Ypatumai“. *Viešoji Politika Ir Administravimas = Public Policy and Administration*, no. 34: 122-38. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB2931141>
9. Gaižauskaitė, Inga, ir Mikėnė Svajonė. 2014. *Socialinių Tyrimų Metodai: Apklausa: Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
10. Gaižauskaitė, Inga, ir Valavičienė Natalija. 2016. *Socialinių Tyrimų Metodai: Kokybinis Interviu: Vadovėlis*. Vilnius: Registrų Centras.

11. Gagnon, James. 2014. „Demographic change and the future of the labour force in the EU27, other OECD countries and selected large emerging economies“, in Matching Economic Migration with Labour Market Needs, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264216501-en>
12. Ghebregiorgis, Fitsum, and Haben Negusse. 2022. „Factors Affecting Public Servants’ Performance in Developing Countries: Evidences from Eritrea“. International Journal of Public Policy and Administration Research 9 (1):1-10. <https://doi.org/10.18488/74.v9i1.2947>.
13. Hal G. Rainey. 2009. „Understanding and Managing Public Organizations“. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Prieiga per internetą: <http://www.mim.ac.mw/books/Understanding%20and%20Managing%20Public%20Organizations.pdf>
14. Jiang, Ting, Ting, and Iles Paul. 2011. „Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China“ // Journal of Technology Management, Vol.6 No. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
15. Kamel, Mostafa, and Albassami Faisal. 2015. „Conceptualizing and Modeling Employer Brand Equity“. In International Conference on Corporate and Marketing Communications, At Izmir, Turkey, April. <https://DOI:10.13140/RG.2.1.1081.8081>
16. Kardelis, K. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir tyrimai*. Kaunas: leidykla „Judex“.
17. Kim, Seok, Eun. 2005. „The Role of Trust in the Modern Administrative State: An Integrative Model“. Administration & Society, Vol. 37, No 5, p. 611–635. <https://doi.org/10.1177/0095399705278596>
18. Kröll, Claudia, and Stephan Nüesch. 2019. „The Effects of Flexible Work Practices on Employee Attitudes: Evidence from a Large-Scale Panel Study in Germany“. International Journal of Human Resource Management 30 (9): 1505–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>
19. Labenskytė, Gitana. 2011. „Organizacinės Kultūros Ir Vertybių Tyrimas Šiaulių Apskrities Valstybinėje Mokesčių Inspekcijoje“. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD1893415>
20. Linos, Elizabeth. 2018. „More Than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police“. Journal of Public Administration Research & Theory 28 (1): 67–85. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux032>
21. Masiulis, Kęstutis. 2007. „XXI Amžiaus Iššūkiai Lietuvos Valstybės Tarnybai“. Viešoji Politika Ir Administravimas, no. 22: 68-77. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB2786578>

22. Maxwell, Rachael, and Knox Simon. 2009. „Motivating Employees to “Live the Brand”: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness“. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
23. Minkevičius, Aleksandras, ir Smalskys Vainius. 2008. *Valstybės Tarnyba Užsienio šalyse: Raida Ir Tendencijos: Mokomasis Leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
24. Omisore, Bernard, and Okofu Bernardette Ivhaorheme. 2014. „Staff Recruitment and Selection Process in the Nigerian Public Service: What is to be done?“. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 280. <https://DOI:10.5296/ijhrs.v4i3.6367>
25. Ortlieb, Renate, and Barbara Sieben. 2012. „How to Safeguard Critical Resources of Professional and Managerial Staff: Exploration of a Taxonomy of Resource Retention Strategies.“ *International Journal of Human Resource Management* 23 (8): 1688–1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610341>
26. Paliduskaitė, Jolanta. 2006. „Valstybės Tarnautojų Pareigos Ir Teisės Estijoje, Latvijoje Ir Lietuvoje“. *Viešoji Politika Ir Administravimas = Public Policy and Administration*, no. 16: 16-26. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB2762080>
27. Prakapienė, Dalia, ir Neifaltienė Svetlana. 2014. „Lietuvos karių motyvacijos vertinimas: vidiniai ir išoriniai veiksniai“. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, 122–132. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB%200001:J.04~2014~1473834249574/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
28. Radzevičienė, Asta ir Gerda Bernatavičiūtė. 2020. „Vertės pasiūlymo adaptavimas tikslinėms darbuotojų grupėms darbdavio prekės ženklo kūrimo kontekste“. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.002>
29. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinio Tyrimo Duomenų Rinkimo Metodologija: Metodinė Knyga*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto Leidykla, 2007.
30. Salunke, Ganesh. 2015. „Work environment and its effect on job satisfaction in cooperative sugar factories in Maharashtra, India“. *Abhinav International Journal of Research in Management and Technology*, 4(5), 21-31. <https://pdfcoffee.com/e69553a9961fceb8881e34056e6f578e63fb-pdf-free.html>
31. Santos, Alfredo, Armanu Armanu, Setiawan Margono, and Rofiq Ainur. 2020. „Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance“. *Management Science Letters*, 10(6), 1179-1186. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.042>
32. Sanskrity, Joseph, and Susmriti Sahu. 2014. „Organizational attractiveness as a predictor of employee retention“. <https://doi.org/10.9790/487X-16944144>
33. Smaliukaitė, Diana. 2018. „Nepiniginio Atlygio Poveikis X Ir Y Kartų Darbuotojų Motyvacijai“. *Magistro darbas*, Vilniaus Universitetas. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD36109397>

34. Sivertzen, Anne, Mette, Nilsen Etty Ragnhilg, and Olafsen Anja. H. 2013. „Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media“ *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 22, No. 7, p. 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
35. Story, Joana, Castanheira Filipa, and Hartig Silvia. 2015. „Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management“. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>
36. Tsai, Wei, Chi, and Yang Irene. 2010. „Does image matter to different job applicants?the influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness“ *International journal of selection and assessment*, Vol.18, No. 1. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x>
37. Vaikasienė, Justina. 2015. „Organizacijos Patrauklumo Gerinimas Draudimo Bendrovės Pavyzdžiu“ *Magistro darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas*. <https://gs.elaba.lt/object/elaba:8917025/>
38. Vaitkevičius, Viktoras. 2018. „Žinių Vadybos Reikšmė Viešojo Sektoriaus Inovatyvumui.“ *Informacijos Mokslai / Information Sciences* 83 (July): 36–51. <https://doi:10.15388/Im.2018.83.3>
39. Valiūnas, Deimintas, ir Drejeris Rolandas. 2019. "Darbuotojų Pasitenkinimą Darbu Formuojantys Veiksniai." 22-osios Lietuvos Jaunųjų Mokslininkų Konferencijos „Mokslas – Lietuvos Ateitis“ *Teminė Konferencija "Ekonomika Ir Vadyba"*, 2019 M. Vasario 13 D. Vilnius, 1-9. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB36997153>
40. Weske, Ulrike, Adrian Ritz, Carina Schott, and Oliver Neumann. 2020. „Attracting Future Civil Servants with Public Values? An Experimental Study on Employer Branding“. *International Public Management Journal* 23 (5): 677–95. <https://doi:10.1080/10967494.2018.1541830>
41. Wright, Patrick M, Gary C. McMahan, and Abigail McWilliams. 1994. „Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective“. *International Journal of Human Resource Management* 5 (2): 301–26. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
42. Žarnauskaitė, Milda. 2017. „Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus“. *Informacijos mokslai*, Vol. 77, p. 106–122. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10709>
43. Žemeckaitė, Vita. 2007. „Karjeros Valstybės Tarnautojų Socialinių Garantijų Plėtros Galimybės“. *Magistro darbas, Mykolo Romerio Universitetas*. <https://elaba.lvb.lt/permalink/f/uk6j1c/ELABAETD1791386>

Kiti internetiniai šaltiniai:

1. „Attracting and retaining the next generation of civil servants“. 2021. KPMG International. Žiūrėta 2022 m. liepos 23 d. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/04/modernizing-government-global-trends.pdf>
2. Kaunaitė, Unė ir Merkytė Monika. 2015. „Valstybės tarnybos konkurencingumo strategija „Geriausias darbdavys““. JPP „Kurk Lietuvai“.
3. „Valstybės tarnyba praranda patrauklumą“. 2017. *Vilniaus universitetas tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas*, 2022 m. liepos 22 d. <https://www.tspmi.vu.lt/komentarai/valstybes-tarnyba-praranda-patraukluma-v-nakrosis/>
4. Žukauskaitė, Irena, ir Dzimidis Raimundas. 2010. Noriu čia dirbti! Žurnalas Psichologija Tau. Prieiga per internetą: http://ovc.lt/wpcontent/uploads/2010/10/organizacijos_patrauklumas_Raimundas-Dzimidis.pdf
5. Valstybės tarnybos portalas. 2021. „Apie valstybės tarnybą“.. Žiūrėta 2022 m. sausio 15 d. <https://portalas.vtd.lt/lt/apie-valstybes-tarnyba-857.html>
6. Civil Service Department under the Ministry of the interior of the Republic of Lithuania. 2020. „Civil service in Lithuania“. Žiūrėta 2022 m. sausio 29 d. <https://vtd.lrv.lt/en/civil-service-in-lithuania>
7. Educba. 2018. „Difference between public vs private sector“. Žiūrėta 2022 m. gruodžio 17 d. <https://www.educba.com/public-sector-vs-private-sector/>
8. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. 2022. „Patrauklumas“. Žiūrėta 2022 m. sausio 14 d. <https://www.vle.lt/straipsnis/patrauklumas/>
9. CVmarker. 2014. „Patraukliausias darbdavys 2014, tyrimo apžvalga“. Žiūrėta 2022 m. gegužės 28 d. https://www.grandpartners.lt/wp-content/uploads/2014/07/Patraukliausias_darbdavys_2014.pdf
10. Vidaus reikalų ministerija. 2020. „Viešojo sektoriaus ataskaita 2016-2019 m“.. Žiūrėta 2022 m. sausio 29 d. [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)
11. Top Employers institute. 2021. „World Employer Branding Day 2019.“ Žiūrėta 2022 m. sausio 29 d. <https://www.top-employers.com/en/event/world-employer-branding-day-2019/>
12. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. 2021. „2021 metų veiklos ataskaita“. Žiūrėta 2022 m. liepos 6 d. <https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VTD%202021%20ataskaita.pdf>

13. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita (ES ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamo ir VTD įgyvendinamo projekto „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ veiklos „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimas“ rezultatas, 2011)
14. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 2021. „Valstybės tarnyba: moderni ir konkurencinga. Ar misija įmanoma?“. Žiūrėta 2023 m. sausio 23 d. <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/valstybes-tarnyba-moderni-ir-konkurencinga-ar-misija-imanoma>
15. Valstybės tarnybos departamentas. 2022. „Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų skatinimo“. Žiūrėta 2023 m. sausio 27 d. <https://portalas.vtd.lt/upload/Rekomendacijos/27L-126%20Rekomendacijos%20del%20valstybes%20tarnautoju%20skatinimo%202022-09-02.pdf>
16. Viešojo valdymo agentūra. 2021. „Pakeistas Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas – efektyvinama ir trumpinama atranka į valstybės tarnybą“. Žiūrėta 2023 m. vasario 1 d. <https://vtd.lrv.lt/lt/naujienos/pakeistas-priemimo-i-valstybes-tarnautojo-pareigas-organizavimo-tvarkos-aprasas-efektyvinama-ir-trumpinama-atranka-i-valstybes-tarnyba>
17. Valstybinė darbo inspekcija. 2022. „Darbo apmokėjimas“. Žiūrėta 2023 m. vasario 1 d. https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=2922&lang=lt

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas“. LRS. Žiūrėta 2022 m. liepos 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/24a32bb2a4e911eaa51db668f0092944>
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, 2002, Nr. 66- 2130.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 968 Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo. Valstybės žinios, 2002, Nr. 45- 1708.
4. „Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimai, 2020/ Nr. XIII-3136“. TAR. Žiūrėta 2022 m. gruodžio 17 d. <https://www.infolex.lt/ta/17188:str9>
5. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. 2020. „Valstybės tarnautojai ir darbuotojai: kuo skiriasi jų atranka?“. Žiūrėta 2022 m. vasario 13 d. <https://vtd.lrv.lt/lt/naujienos/valstybes-tarnautojai-ir-darbuotojai-kuo-skiriasi-ju-atranka>

6. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1370“. TAR. Žiūrėta 2023 m. spalio 23 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>

7. „Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo pakeitimo“ 2021/Nr. 584“. TAR. Žiūrėta 2023 m. vasario 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fb3f40e4f10111eb866fe2e083228059?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=29049438-d6a4-45db-8e00-bde610d0a74f>

Raišytė S. Valstybės tarnybos patrauklumo Lietuvoje analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė dr. A. Šukvietienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2023. – 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuota ir vertinta valstybės tarnybos patrauklumas, nustatyti valstybės tarnybos patrauklumo veiksniai, esama patrauklumo situacija, išryškintos patrauklumo problemos ir pateikti pasiūlymai valstybės tarnybos patrauklumui didinti. Pirmoje darbo dalyje aptariamos valstybės tarnybos ir patrauklumo tema susijusios pagrindinės sąvokos bei sampratos, patrauklumo svarba ir apžvelgiami pagrindiniai patrauklumą lemiantys veiksniai. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, aptariami sunkumai ir privalumai naudojant kiekybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentalumą. Trečioje dalyje aprašoma atliktų tyrimų rezultatų analizė, nustatomos išryškintos problemos ir pateikiamas pasiūlymas patrauklumo didinimui.

Raišytė S. Analysis of the attractiveness of civil service in Lithuania / Public Administration Masters's Work. Supervisor dr. A. Šukvietienė. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2023. – 81 p.

ANNOTATION

The master's thesis analyzed and assessed the attractiveness of the civil service, determined the attractiveness factors of the civil service, the current situation of attractiveness, highlighted problems of attractiveness, and presented suggestions for increasing the attractiveness of the civil service. The first chapter discusses the main concepts and concepts related to the topic of civil service and attractiveness, the importance of attractiveness and reviews the main factors determining attractiveness. The second chapter describes the research methodology and discusses the difficulties and advantages of using quantitative and quantitative research instrumentality. The third chapter describes the analysis of the results of the conducted research, identifies highlighted problems and offers suggestions for increasing attractiveness.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas valstybės tarnybos patrauklumas. Temos aktualumą lėmė tai, kad vis daugiau ekspertų pradėjo kalbėti jog savirealizacija ir karjera nėra suderinama su valstybės tarnyba. Visuomenė viešąjį sektorių pradėjo vertinti mažiau patrauklesnę terpę, dėl jau anksčiau minėtų priežasčių, kurios yra ribojamos teisės aktais. Kadangi valstybės tarnybos patrauklumas tiesiogiai siejamas su įstaigos veiklos efektyvumu, rezultatais ir talentingais esamais ir būsimais darbuotojais, todėl būtina įvertinti, kaip patrauklumo veiksniai ir taikomas motyvacijos priemonės vertina būsimi ir esami darbuotojai bei kokios priemonės skatina juos rinktis valstybės tarnybą.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - nustatyti veiksniai, darančius poveikį valstybės tarnybos patrauklumo įvaizdžiui Lietuvoje bei išskirti valstybės tarnybos patrauklumo problemines sritis ir pateikti pasiūlymus nustatytoms problemoms spręsti.
Darbo objektas – valstybės tarnybos patrauklumas.

Atlikus mokslinės literatūros bei teisės aktų analizę, atskleidžiami pagrindiniai teoriniai valstybės tarnybos sampratos aspektai, identifikuojamo patrauklios organizacijos bruožai bei viešojo ir privataus sektoriaus skirtumai. Siekiant išanalizuoti valstybės tarnybos patrauklumą jaunimo tarpe ir jau esamų valstybės tarnautojų nuomonę apie valstybės tarnybą buvo vykdomas tyrimas. Tyrimas atliktas anoniminės apklausos forma, naudojant kiekybinio tyrimo instrumentą – apklausą, taip pat kokybinio tyrimo instrumentą – interviu.

Atlikti tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvos jaunimui valstybės tarnyba nėra patraukli ir populiari jaunimo tarpe. Remiantis gautais duomenimis išaiškėjo, kad jaunimui netinka siūlomos karjero galimybės valstybės tarnyboje bei valstybės tarnautojo atlyginimas, kadangi privačiame sektoriuje jis yra didesnis. Todėl neužtenka vien vidinės motyvacijos ir patriotiškumo jausmo, kad valstybės tarnyba taptų populiari.

Valstybės tarnyba turėtų reaguoti į privačiame sektoriuje vykdomus biudžetinius ir socialinius pokyčius, kadangi šiai dienai jaunimas labiau renkasi privatų sektorių ir jiems tai labiau populiari.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro lentelių ir paveikslėlių sąrašas, įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje išanalizuotos pagrindinės sąvokos, t. y. valstybės tarnyba, valstybės tarnautojai, privatus sektorius, veiksniai, taip pat pristatyti valstybės tarnybos modeliai, skirtumai privataus ir viešojo sektoriaus vertybių, skirtumai tarp valstybės tarnautojo ir privataus sektoriaus darbuotojo bei pristatytos nematerialinės motyvavimo priemonės, kurios naudojamos valstybės tarnyboje. Paskutinėje dalyje pateikiamos išvados, kurios leidžia įvertinti kokia yra situacija valstybės tarnybos patrauklumo aspektu. Taip pat pateikiami siūlymai, kaip padidinti valstybės tarnybos patrauklumą.

Raktiniai žodžiai: valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, patrauklumas, patrauklumo veiksniai.

SUMMARY

The attractiveness of civil service is analyzed in the master's thesis. The topicality of the topic was determined by the fact that more and more experts began to say that self-realization and career are not compatible with public service. The public began to consider the public sector as a less attractive medium, due to the aforementioned reasons, which are limited by legal acts. Since the attractiveness of the civil service is directly related to the efficiency of the institution's activities, results and talented current and future employees, it is therefore necessary to evaluate how attractive factors and applied motivational measures are evaluated by future and current employees and what measures encourage them to choose the civil service.

The aim of the master's thesis is to determine the factors affecting the image of the attractiveness of the civil service in Lithuania and to identify the problem areas of the attractiveness of the civil service and to present proposals for solving the identified problems. **The object** of the work is the attractiveness of the civil service.

After the analysis of scientific literature and legal acts, the main theoretical aspects of the concept of public service, the features of an attractive organization and the differences between the public and private sectors are revealed. In order to analyze the attractiveness of civil service among young people and the opinion of existing civil servants about civil service, a study was conducted. The research was conducted in the form of an anonymous survey, using a quantitative research instrument - a survey, as well as a qualitative research instrument - an interview.

The results of the research showed that the civil service is not attractive and popular among the youth of Lithuania. According to the received data, it became clear that the offered career opportunities in the civil service and the salary of a civil servant are not suitable for young people, since it is higher in the private sector. Therefore, internal motivation and a sense of patriotism alone are not enough to make civil service popular.

The civil service should respond to the budgetary and social changes in the private sector, because nowadays young people prefer the private sector and it is more popular for them.

The master's thesis consists of a list of tables and figures, an introduction, theoretical and empirical parts, conclusions, proposals, a bibliography and appendices. The first part of the master's thesis analyzes the main concepts, i.e. i.e. civil service, civil servants, private sector, factors, as well as presented civil service models, differences in private and public sector values, differences between civil servants and private sector workers, and presented non-material motivational tools that are used in civil service. The last part presents conclusions that allow us to assess what the situation is in terms of the attractiveness of the civil service. There are also suggestions on how to increase the attractiveness of the civil service.

Keywords: civil service, civil servant, attractiveness, factors of attractiveness.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo programos studentė. Kviečiu dalyvauti mano magistro baigiamojo darbo tyrime, kurio tikslas išanalizuoti Lietuvos valstybės tarnybos patrauklumą ir pateikti pasiūlymus patrauklumui didinti. Jūsų nuomonė tyrimui yra labai svarbi. Jūsų atsakymų anonimiškumas bus užtikrintas, visi gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti tik tyrimo tikslais. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

1. **Lytis:**

Vyras

Moteris

2. **Amžius:**

18-25;

26-35;

36-45;

46-50;

51 r daugiau

3. **Kaip manote, ar valstybės tarnyba yra populiari Jūsų amžiaus grupėje?**

Taip

Ne

4. **Jei ne, tai kodėl?**

Nepakankamai prestižinė

Mažas užmokestis

Trūksta naujovių

Netenkina darbo užduotys

Netenkina karjeros galimybės

Netinkamas vadovavimas

Prastos darbo sąlygos

Ilgos ir sunkios atrankos

Kita (įrašykite)

5. Ar jūs sutiktumėte, kad valstybės tarnyba:

	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Suteikia pakankamai socialinių garantijų			
Užtikrina darbo reikalavimus atitinkantį atlyginimą			
Siūlo jaunimui patrauklius darbo postus			
Valstybės tarnautojų profesija vis labiau populiarėja			
Diegiama vis daugiau naujų inovacijų			
Užtikrinama valstybės tarnautojų aukšta motyvacija			

6. Lentelėje pateikti teiginiai apie valstybės tarnybos patrauklumo nustatymo rodiklius. Kiekvienoje eilutėje įvertinkite teiginius ir pateikite savo nuomonę.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Valstybės tarnyba stengiasi išsiaiškinti darbuotojų poreikius					
Valstybės tarnyba geba pritraukti pretendentes					
Valstybės tarnyba geba išlaikyti darbuotojus					
Konkursų metu valstybės tarnyba bendrauja su pretendentes su pagarbiai ir mandagiai					

Valstybės tarnyba skiria daug dėmesio trūkstamų profesijų specialistų pritraukimui					
Valstybės tarnyba reaguoja į piliečių ir kitų interesų grupių skundus					
Valstybės tarnautojai turi reikiamus įgūdžius ir kompetencijas, susijusius su kokybišku funkcijų atlikimu					

7. Kokius darbo valstybės tarnyboje pasiūlymus aspektus vertinate? (Galite rinktis daugiau nei vieną atsakymą).

Karjeros kilimo galimybe

Tobulėjimo galimybes

Įdomią darbo veiklą / pobūdį

Patrauklų atlyginimą

Papildomas priemokas

Draugišką kolektyvą

Malonią ir patogią darbo aplinką

Organizacijos žinomumą

Organizacijos vertybes

Įmonės vadovybę, lyderius

Stabilumą ir patikimumą

Aiškia struktūrą ir pareigybe

Didelį darbo vietų pasirinkimą

8. Ką Jūs manote apie valstybės tarnybą kaip apie galimą darbdavį? (Galite rinktis daugiau nei vieną atsakymą).

Puiki vieta dirbti

Gera vieta karjeros pradžiai

Gera vieta sėkmingam tobulėjimui

Gera vieta karjeros kilimo galimybėms

Aktyvių žmonių organizacija

Didelis darbo krūvis, todėl nepatrauklu

Vieta kur neišvengiamas stresas

Mažas pradinis atlyginimas

Nedraugiška darbo aplinka

Kita _____

KLAUSIMYNAS VADOVAMS

Kokios informacijos norima, ko tikimasi	Pagrindinis klausimas	Papildomi klausimai	Komentaras/pastabos
Ledlaužis, apšildantis klausimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų nuomone, kas skatina jauna žmogų rinktis valstybės tarnybą? 2. Jūsų nuomone, kas neskatina jauną žmogų rinktis valstybės tarnybos? 		Argumentuokite
Identifikuoti priemones, kurios didina valstybės tarnybos patrauklumą	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kaip manote kokiomis materialinėmis priemonėmis pasitelkus būtų galima didina valstybės tarnybos patrauklumą? 4. Kaip manote kokios nematerialinės priemonės didina valstybės tarnybos patrauklumą? 		Argumentuokite
Identifikuoti valstybės tarnybos lūkesčius bei problemas	<ol style="list-style-type: none"> 5. Kokių lūkesčių turėjote renkantis valstybės tarnybą kaip darbdavį? 6. Su kokiais problemomis susidūrėte jau dirbdamas valstybės tarnyboje, kurios mažino Jūsų motyvacija? 		
Rekomendacijos	<ol style="list-style-type: none"> 7. Kokie pokyčiai reikalingi valstybės tarnyboje, siekiant didinti jos patrauklumą? 		