

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

KRISTINA STREMPICKAITĖ

**VALSTYBĖS TARNYBOS LIETUVOJE
MODERNIZAVIMO GALIMYBĖS (LDB ATVEJIS)**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. V. Smalskys**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**VALSTYBĖS TARNYBOS LIETUVOJE
MODERNIZAVIMO GALIMYBĖS (LDB ATVEJIS)**
Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas

doc. dr. V. Smalskys

2013

Recenzentas

Atliko

VAmns2-01 gr. stud.

K. Strepickaitė

VILNIUS, 2013

TURINYS

LENTELĖS	4
PAVEIKSLAI	6
ĮVADAS.....	7
I. LIETUVOS BEI UŽSIENIO ŠALIŲ VALSTYBĖS TARNYBOS ANALIZĖ.....	10
1.1. Bendroji viešojo administravimo samprata	10
1.2. Valstybės tarnybos raida Lietuvoje	12
1.3. Valstybės tarnybos sandaros apibendrinimas	15
1.4. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos analizė	16
1.5. Valstybės tarnautojų karjeros vertinimas	21
1.6. Valstybės tarnybos pokyčių apibendrinimas	23
II. LIETUVOS DARBO BIRŽOS VEIKLOS YPATUMAI BEI BENDROJI VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA	27
2.1. Lietuvos darbo biržos veiklos ypatumai	27
2.2. Viešosios organizacijos samprata.....	28
III. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PERSPEKTYVŲ EMPIRINIS TYRIMAS LDB IR KITOSE ORGANIZACIJOSE BEI REZULTATŲ ANALIZĖ	30
3.1. Tyrimo metodologija.....	30
3.2. Anketinės apklausos rezultatai bei jų analizė	34
3.3. LDB ir kitų valstybės tarnautojų tyrimo rezultatų palyginimas	62
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	67
ANOTACIJA	69
ANOTATION	70
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI	79

LENTELĖS

1 lentelė. Anketos klausimų grupės

2 lentelė. Tiriamųjų charakteristika

3 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

4 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti faktoriai, susiję su jų nuomone apie atlygio, priklausančio nuo darbo rezultatų, įvedimą

5 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos pritrūkimo dažnumą

6 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis (per mažas)

7 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros

8 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

9 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

10 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie savo aplinkoje dirbančius žmones

11 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis

12 lentelė. Valstybės tarnautojų efektyvumo įvertinimų vidurkiai

13 lentelė. LDB ir kitų valstybės tarnautojų efektyvumo įvertinimų vidurkiai

1 lentelė. Valstybės tarnautojų efektyvumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų

2 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

3 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

4 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie bendravimą su vadovybe

18 lentelė. LDB ir kitų darbuotojų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

19 lentelė. LDB ir kitų tarnautojų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

20 lentelė. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

21 lentelė. Valstybės tarnautojams teikiamų garantijų tobulinimo reitingas tarp LDB ir kitų valstybės tarnautojų

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Žmonių išteklių valdymo procesas. Šaltinis: Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Jr. 1999. Vadyba. Kaunas.

2 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį

3 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal organizaciją

4 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių

5 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje

6 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

7 paveikslas. Apklaustųjų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

8 paveikslas. Apklaustųjų nurodyti faktoriai, susiję su jų nuomone apie atlygio, priklausančio nuo darbo rezultatų, įvedimą

9 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos pritrūkimo dažnumą

10 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis (per mažas)

11 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros

12 paveikslas. Apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

13 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

14 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie savo aplinkoje dirbančius žmones

15 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis

16 paveikslas. Valstybės tarnautojams teikiamų garantijų tobulinimo reitingas

17 paveikslas. Labiausiai trūkstamos inovacijos valstybės tarnyboje

18 paveikslas. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie bendravimą su vadovybe

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos šalies valstybės tarnyba orientuota į tai, kad viešasis interesas būtų tenkinamas kuo profesionaliau bei efektyviau. Efektyvios bei našios valstybės tarnybos garantas – motyvuoti bei kvalifikuoti valstybės tarnautojai. Tam, kad valstybės tarnyba veiktų sklandžiai ir atliktų visas savo funkcijas būtina ją nuolatos tobulinti. Svarbiausias valstybės tarnybos modernizavimo tikslas yra padidinti valstybės tarnautojų darbo našumą, efektyvumą, kvalifikaciją, motyvavimą. Ne mažiau svarbu yra ir visuomenės pasitikėjimas tarnautojų veikla, jų kompetencija. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie šiam tikslui naudojami metodai bei kokių priemonių privaloma imtis, kad pažanga vyktų sparčiau. Geriausiai tai galėtų atskleisti atliktas mokslinis tyrimas, kuris parodytų didžiausius valstybės tarnybos (kelių konkrečių institucijų) minusus ir kokių priemonių reikia imtis tų trūkumų likvidavimui. Tyrimui pasirenkama LDB organizacija, kadangi ji yra itin svarbi grandis visuomenės integracijoje į darbo rinką. Svarbu ištirti, kokie trūkumai išskiriami šių valstybės tarnautojų bei ko reikia imtis, norint juos pašalinti. Ši tema aktuali, kadangi valstybės tarnyba yra kiekvienos viešosios organizacijos veikimo pagrindas.

Temos ištirtumas. Valstybės tarnybos modernizavimas yra ganėtinai aktuali ir dažnai nagrinėjama tema Lietuvoje bei užsienyje. Valstybės tarnybos situaciją bei tobulinimo gaires savo darbuose yra nagrinėję Ch. Demmke, Bouckaert, Pollitt, S. Pivoras, V. Smalskys, E. Skietrys, A. Minkevičius, A. Raipa, ir kt. autoriai. Dr. V. Smalskys yra paskelbęs ne vieną straipsnį apie valstybės tarnybos raidą, tobulėjimą bei modernizavimo aspektus, galimybes (žr. Smalskys, 2008). Taip pat šiose publikacijose galima išskirti, kad viena iš didžiausių problemų yra ta, jog viešojo sektoriaus modernizavimui yra skiriama per mažai dėmesio, o norint gerų rezultatų tobulėjimas turėtų vykti nuolatos. Daugelio ES šalių valstybės tarnybos modeliai, jų modernizavimo galimybės yra aptartos įvairiuose straipsniuose, tačiau visgi tam dar trūksta aktualizavimo. Yra paskelbta nemažai publikacijų apie valstybės tarnybos reformą, jos poreikį bei galimybes.

Darbo naujumas. Šis darbas iš kitų skiriasi tuo, jog jame norima atskleisti sritis, į kurias reikia kreipti daugiausia dėmesio, bei priemonės, kurių reikia imtis, norint tobulinti valstybės tarnybos veiklą ir siekti vis geresnių bei aukštesnių darbo rezultatų. Šio magistro darbo pagrindas yra atliktas tyrimas Lietuvos valstybinėse įstaigose, kurio susisteminti duomenys atskleidžia valstybės tarnybos didžiausius trūkumus. Be to, Lietuvos valstybės tarnyba palyginama su kitų šalių modeliais ir ieškoma idėjų tobulėjimui, lyginamos darbuotojų motyvavimo, darbo efektyvumo sritys, kvalifikacijos kėlimo sritys.

Darbo problema. Pradedant rašyti šį magistro darbą buvo išsikelta tokia problema: kokie yra didžiausi valstybės tarnybos trūkumai Lietuvos viešajame sektoriuje, bei kokias priemones naudoti, siekiant juos panaikinti? Norint surinkti tikslius duomenis iš kelių organizacijų bei susisteminti juos

atliekamas tyrimas, duomenys aprašomi bei lyginami, prieinama išvadų, kuriomis pateikiamos tikslios hipotezės apie viešojo sektoriaus modernizavimo gaires, kurios padėtų panaikinti ištirtus trūkumus. Visa tai dėl vieno tikslo, kad valstybės tarnyba Lietuvoje būtų efektyvesnė ir labiau patikima visuomenei.

Tyrimo objektas. Šio darbo tyrimo objektas yra Lietuvos valstybės tarnybos trūkumai. Darbo eigoje atliekamas kiekybinis tyrimas LDB įstaigoje bei tarp pavienių valstybės tarnautojų ir susisteminius duomenis bei juos aprašius, atliekama lyginamoji analizė iš gautųjų duomenų.

Darbo hipotezė. Lietuvos valstybės tarnyba nėra pakankamai efektyvi. Atlikus tyrimą, išanalizavus gautuosius rezultatus bei parengus siūlymus, būtų galima modernizuoti valstybės tarnybą.

Darbo tikslas. Ištirti Lietuvos valstybės tarnybos trūkumus bei pateikti jų sprendimo galimybes, t. y. svarbiausias gaires, kurios padėtų modernizuoti valstybės tarnybą.

Darbo uždaviniai:

- 1) Pateikti reikšmingiausius valstybės tarnybos teorinius aspektus.
- 2) Nustatyti, kokie didžiausi trūkumai išskiriami Lietuvos valstybės tarnyboje.
- 3) Palyginti kelių, skirtinga veikla užsiimančių, viešųjų įstaigų darbuotojų išskiriamas pagrindines valstybės tarnybos problemas bei trūkumus.
- 4) Gautus rezultatus palyginti su mokslinėje literatūroje atskleidžiamomis tendencijomis siekiant nustatyti, kiek atskleisti rodikliai yra svarbūs modernizuojant valstybės tarnybą.
- 5) Pateikti nustatytas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo galimybes bei nusakyti, kurioje srityje yra didžiausias modernizavimo poreikis.

Darbo medžiaga ir tyrimo metodai. Visų pirma, pradedant rašyti magistro darbą, yra atliekama surinktos literatūros analizė. Vėliau, yra pradedamos nagrinėti viešojo sektoriaus problemos ir trūkumai, todėl tiriamajai imčiai atliktas kelių valstybinių įstaigų tyrimas. Iš viso turėtų būti apklausta 200 atsitiktine tvarka išrinktų respondentų. Duomenys bus įvertinti procentiškai (statistinis metodas) pagal išryškėjusias problemas. Vėliau visi duomenys bus aprašyti (aprašomasis metodas) ir lyginti (lyginamasis metodas).

Darbo struktūra. Šis magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (66 šaltinių lietuvių ir anglų kalbomis), anotacijos ir santraukos (lietuvių bei anglų kalbomis), priedai. Darbo apimtis 82 psl.

Pagrindinės darbe vartotos sąvokos:

Inovacija – tai procesas, kuriuo siekiama įgyti konkurencinį pranašumą, sujungiant mokslines, technologines ir organizacines tendencijas ir darant pažangą organizacijos produktų, paslaugų ir veikimo būdų srityje modeliavimo ir žinių valdymo aspektu (Domarkas, 2010, 78).

Karjera – greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje; pasisekimas gyvenime (<http://www.tzz.lt/k/karjera>).

Kvalifikacija – žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis (<http://www.tzz.lt/k/kvalifikacija>).

LDB (Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos) – įstaiga, kuri kartu su jai pavaldžiomis teritorinėmis darbo biržomis įgyvendina darbo rinkos ir užimtumo rėmimo politiką (LDB nuostatai, 2006).

Motyvacija – sudėtingas, iš kelių etapų susidedantis procesas, įtakojančias individo elgesį; darbinėje veikloje motyvacija lemia atliekamo darbo kokybę, efektyvumą, pasitenkinimą atliekamu darbu (Cicėnaitė, 2012, 6).

Motyvavimas – poveikio individų motyvacijai darymas (Cicėnaitė, 2012, 6).

Socialinės garantijos – kaip rodo daugelyje šalių atlikti tyrimai (Danijoje, Suomijoje, Belgijoje, JAV, Lietuvoje ir kt.), socialinės garantijos yra vienas iš veiksnių, skatinančių žmogų pasirinkti darbą valstybės tarnyboje (Palidauskaitė, 2009, 72).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis LR Valstybės tarnybos įstatymo 2str. 1d. nurodytą viešojo administravimo veiklą (LR Valstybės tarnybos įstatymas 1999).

Valstybės tarnyba – valstybės institucijų ir jose dirbančio personalo visuma, kurių tikslas – tenkinti viešąjį interesą (Cicėnaitė, 2012, 6).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas. (LR viešojo administravimo įstatymo pakeitimas, 2009).

Viešasis sektorius – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių Biudžetų (Cicėnaitė, 2012, 6).

Viešasis interesas – subjektyvus valstybės tarnautojo nusistatymas veikti vadovaujantis ne savo asmeniniais, o viešaisiais interesais, t.y. nesinaudoti tarnybine padėtimi dėl savo asmeninės naudos (Smalskys, 2010, 37).

I. LIETUVOS BEI UŽSIENIO ŠALIŲ VALSTYBĖS TARNYBOS ANALIZĖ

1.1. Bendroji viešojo administravimo samprata

Viešasis administravimas bei valstybės tarnyba yra glaudžiai tarpusavyje susijusios sąvokos, kurios turi itin didelę reikšmę kiekvienos demokratinės valstybės valdymo bei įvairių kitų valstybės viduje veikiančių mechanizmų veikimo procese. Anot garsių JAV mokslininkų J. B. McKinney ir L. C. Howard (1998), viešasis administravimas – tikslų įvykdymas kitų organizuotomis pastangomis, veikla, apimanti būtinas sutelkti organizacijas ir žmogiškuosius išteklius, politikos perkėlimas į programas ir projektus, idėjų perkėlimas į veiklą, kuri pagerintų žmonių gyvenimą (p. 62).

Anot Bukausko A. Ir Žuromskaitės B. (2007), viešasis administravimas yra įvairiapusis vadybinių, politinių ir kitų instrumentų naudojimas viešajai politikai įgyvendinti (p. 11). Remiantis paminėtų apibrėžimų esme, pristatoma valstybės tarnybos samprata, kuri itin aktualiais klausimais bus analizuojama šiame magistro darbe.

Viešojo administravimo sfera yra labai plati ir apima ypatingai daug sričių. Šioje vietoje tikslinga paminėti Ch. Demmke (2003) teiginį, jog šiandien viešojo administravimo darbai apima nuo kosmoso tyrimų iki gatvių valymo darbų (p. 27).

Įvairiuose moksliniuose darbuose valstybės tarnybos svarba valstybės valdymo aparate įvardijama nevienodai. Dažniausiai remiamasi prielaida, kad viešasis administravimas (arba valstybės tarnyba) yra viena iš teisinės valstybės egzistavimo sąlygų (Palidauskaitė, 2006, 31). Remiantis šia nuomone, yra suformuotas ir išsamus valstybės tarnybos įstatymas, reglamentuojantis visus šios srities veikimo pagrindus bei rėmus. Jame teigiama, kad valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje, ar įstaigoje, įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2 str. 1 punktas). Valstybės tarnybos svarba Lietuvoje yra ganėtinai aukšto masto, kadangi kiekvienos valstybinės įstaigos veikimas atsimuša būtent į ją. Nė viena valstybinė įstaiga, kurios veikimo principas siejasi su šalies bei visuomenės gerovės ribomis, neapsieina be valstybės tarnautojų. Kitaip tariant, valstybės tarnyba bei joje dirbantys

asmenys dirba visuomenės gerovei, remdamiesi visuomeniškumo principu, visuomeniniu interesu bei laikydamiesi konstitucijoje nurodytų teisinių aspektų.

Valstybės tarnyba, anot C.N.Raadschelders, Theo A.J.Toonen ir Frits M. Van der Meer (2007), gali būti apibrėžiama kaip tarpininkavimo institucija (arba taisyklių rinkiniai), mobilizuojanti žmogiškuosius išteklius tam tikroje apibrėžtoje teritorijoje (p. 299).

Tačiau vyrauja ir kitokių požiūrių apie valstybės tarnybą, kaip antai Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė bei Giedrius Žvaliauskas pateikia štai tokią nuomonę: „Šiuolaikinė valstybės tarnybos koncepcija grindžiama trimis pagrindiniais požiūriais: tradiciniu, akcentuojančiu biurokratinio valdymo aspektus, naująją viešąją vadybą, orientuota į verslo sektoriuje pripažintus vadybinius sėkmės principus, ir naująją valstybės tarnybą, akcentuojančią naujojo tipo vadovo kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmenį“ (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009, 36). Remiantis šiuo teiginiu, galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinė valstybės tarnyba yra ganėtinai stipriai susipynusi iš kelių skirtingų viešojo administravimo atšakų. Tačiau šis teiginys nepaneigia anksčiau paminėto požiūrio, o tik jį dar labiau papildo ir pritaiko šių dienų valstybės valdymo aparatui, kuris, keičiantis valstybės valdymo paradigmoms, keičiasi bei tobulėja ir pats. Visi pokyčiai, žinoma, randasi dėl darbuotojų, kurie dirbdami visuomenės labui, ieško būdų, kaip tą tarnybą tobulinti, kad ji maksimaliai išpildytų visuomenės lūkesčius. Naujoji viešoji vadyba bei naujoji valstybės tarnyba – to ir siekia, kuo sėkmingiau dirbti tenkinant piliečių poreikius. Įvedant į valstybės tarnybą naujosios viešosios vadybos ypatybių, siekiama modernizuoti ją bei taip pažiūrėti į tradicinę valstybės tarnybą kitu kampu – per privataus sektoriaus prizmę. Šis veiksnys yra naudingas valstybės tarnybai, kadangi privačiame sektoriuje daugelis dalykų yra kur kas toliau pažengę nei viešajame, todėl iš to valstybės tarnyba gali semtis ne mažai naudingų pavyzdžių, idėjų.

Aptarus keletą valstybės tarnybos sąvokos pusių, toliau svarbu įvardyti, kokią poziciją minėtame valstybės valdymo aparate užima analizuojamas reiškiny – valstybės tarnyba. Konstitucijoje yra aiškiai įvardintos bei išdėstytos bendrosios valstybės tarnybos nuostatos:

- Valstybės valdžią Lietuvoje vykdo Seimas, Respublikos Prezidentas, Vyriausybė ir teismas.
- Valdžios galias riboja Konstitucija.
- Valstybės įstaigos tarnauja žmonėms (Valstybės žinios, 2007).

Matome, kad valstybės tarnyba yra neatsiejama valstybės valdymo dalis. Todėl itin svarbu yra ją nuolat tobulinti bei modernizuoti, kad visuomenės interesai būtų kuo labiau patenkinami. Tačiau siekiant valstybės tarnybos tobulinimo, nereikėtų apsiriboti tik konkrečios šalies viduje vyraujančiu valstybės tarnybos modeliu. Būtina atsižvelgti ir į kitų valstybių patirtį, sėkmes bei nesėkmes.

Būtina paminėti, kokią pažangą Lietuvos valstybės tarnyba padarė kitų šalių kontekste. OECD SIGMA¹ ataskaitoje vertinant atitiktį Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijoms po 2004 metų teigiama, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą, lyginant su Latvija, Estija, Vengrija, Slovėnija, Slovakija, Lenkija, Čekija (Židonis, 2009, 90). Tai reiškia, kad visi pokyčiai, visos permainos vykdomos Lietuvos valstybės tarnyboje bei viešajame sektoriuje eina tik į naudą. Svarbu, kad tobulėjimas bei modernizacija – tai procesas, kuris nestovi vietoje bei juda tik į priekį.

Remiantis Dž. Bentamo požiūriu, svarbu paminėti tai, jog jis pirmasis atkreipia dėmesį į valstybės tarnybų ir jų pareigūnų administravimo ypatumus dėdamas viltis į tai, kad būtent nuo jų atliekamo darbo daug priklauso socialinė tvarka ir paklusnumas įstatymui (Laurinavičius A., 2003, 9).

Kita vertus, Lietuvos valstybės tarnyboje vis dar vyrauja biurokratizmo idėjos ir tai rodo, kad tobulėti yra tikrai daug kame. Pasak Bukausko A. Ir Žuromskaitės B. (2007) optimalaus teisinio reguliavimo ir viešojo administravimo santykio nustatymas ir diskrecinių galių išplėtimas valstybės tarnyboje yra vienas iš potencialių viešojo administravimo biurokratizmo mažinimo ir efektyvumo didinimo būdų (p. 16). Tačiau autorius tik įvardina, kas gali sumažinti biurokratijos šešėlį šalies viešajame valdyme, bet iki to šešėlio visiško išstūmimo iš valstybės tarnybos dar toli. Kadangi diskrecinės galios valstybės tarnyboje dar toli gražu nėra demokratinio pobūdžio, tad ir tobulėjimui ribų nėra.

Apibendrinant valstybės tarnybos sampratą šalyje, galima teigti, jog valstybės tarnyba, jos samprata bei požiūris į jos tobulinimą užima itin svarbų vaidmenį, kadangi ji naudojama ir pagrindiniams valstybės valdymo aparatams valdyti. Tačiau valstybės tarnautojų sektorių būtina tobulinti bei modernizuoti, sudaryti naujus projektus, kurie remtųsi demokratija bei būtų orientuoti į visuomenės gerovę. Valstybės tarnyboje svarbu, kad patys tarnautojai turėtų galimybę nuolat tobulintis bei neatsilikti nuo pažengusių pasaulio valstybių valdymo.

1.2. Valstybės tarnybos raida Lietuvoje

Lietuvoje valstybės tarnyba pradėjo formuotis jau XVIII amžiuje, tačiau tuometinė jos samprata stipriai skyrėsi nuo modelio, kuris buvo pradėtas kurti nepriklausomoje Lietuvoje 1918 metais. Šio meto Lietuvoje valstybės tarnautojai neturėjo tam reikalingo išsilavinimo, o jų turimos kompetencijos

¹ OECD Sigma pateikia ataskaitas, kuriose išdėstoma informacija, apimanti naudingą ir glaustą viešųjų išlaidų valdymo sistemą ES šalių kandidačių ir potencialių šalių kandidačių Vidurio ir Rytų Europoje. Jos grindžiamos metiniais Sigma komandos vertinimais. Sigma taip pat pateikia vertinimo ataskaitą, susijusią su viešuoju administravimu, įskaitant viešąją vidaus finansų kontrolę, viešuosius pirkimus ir išorės auditą.

daugeliu atvejų neatitiko reikiamų normų. Taip pat didelė problema buvo ir tai, kad valstybės tarnautojai buvo itin įvairaus luomo bei skirtingų patirčių žmonės: „Valstybės tarnyboje vyravo buvę Rusijos imperijos valdininkai ir entuziastingas, tautiškai susipratęs jaunimas, kuris neturėjo valstybinio darbo patirties (Maksimaitis, Vansevičius, 1997, 33). Visa tai tik patvirtina faktą, jog to meto valstybės tarnyboje vyravo savotiškas chaosas, dėl kurio buvo sunkiai įmanomi geri darbo rezultatai.

Norint aiškiau suformuoti to meto valstybės tarnybos įvaizdį, reikėtų aptarti ne tik Lietuvos, bet ir kitų Europos šalių valstybės tarnybos pokyčius, raidą be tendencijas. Vienas iš variantų, į valstybės tarnybą pažvelgti per modelių prizmę. Lyginant įvairių Europos šalių valstybės tarnybos raidą, buvo skirti du valstybės tarnybos modeliai – karjeros ir postų. Labai retai pasitaiko, kad šie modeliai nebūtų susiję, bet tarpukario valstybės tarnybą, kaip minėta, linkstama priskirti karjeros valstybės tarnybai, kai buvo siekiama sukurti karjeros sistemą. A. Laurinavičius teigia, kad karjeros sistema – įstatymo reglamentuota valstybės, savivaldybių tarnybų sistema, turinti profesionalių tarnautojų bendruomenę, vykdančią viešojo administravimo funkcijas, teikiančią visuomenei atitinkamas socialines paslaugas (Paukštytė, 2008, 65). Nors tuo metu tarnautojų kvalifikacija buvo gerokai žemesnė nei šių laikų, bei trūko veiklą, teises ir pareigas reglamentuojančių įstatymų, tačiau vis dėlto valstybės tarnyba funkcionavo vardan visuomenės gerovės.

Nors apie 1918 metus Lietuvoje dar ženkliai trūko aiškumo bei skaidrumo valstybės tarnyboje, tačiau jau tada buvo pradėta formuoti jos samprata. Remiantis Valstybės tarnautojų atlyginimo įstatymo I priedu² ir priimtais įstatymais dėl Seimo kanceliarijos, Respublikos Prezidento kanceliarijos, Ministerių Kabineto kanceliarijos, Ministerių Kabineto, Valstybės kontrolės, Valstybės Tarybos, Klaipėdos krašto gubernatūros, ministerijų, aukštųjų mokyklų etatų nustatymo galima teigti, kad valstybės tarnyba Lietuvos Respublikoje 1918–1940 m. buvo suprantama plačiąja prasme – kaip visų valstybės tarnautojų veikla jiems vykdant pavestas funkcijas, o valstybės tarnautojo sąvoka apima visus asmenis, kurie dirba (tarnauja) valstybės institucijose ar įstaigose ir gauna atlyginimą iš valstybės biudžeto.³ Lyginant šį požiūrį su dabartiniu, matomas akivaizdus skirtumas. Tačiau ne nuostabu, kad to meto požiūris buvo toks platus bei nekonkretus, kadangi valstybės tarnyba dar tik formavosi, buvo kuriami nuostatai, kurie ją aiškiai bei tiksliai reglamentuotų. Įsakymai bei įstatymai buvo nuolat leidžiami, tačiau to buvo per maža, kad valstybės tarnybos samprata būtų sukonkretinta bei tiksliai suvokiama pačių tarnautojų ir visuomenės.

Norint sukonkretinti valstybės tarnybos apibrėžimą, buvo būtina nustatyti, kokį atlygį gaus tarnautojai už atliktą darbą. Tai vienas iš esminių klausimų, kuris buvo svarbus visiems nuo pat pradžios. Kadangi lėšos, skiriamos valstybės tarnautojų atlyginimams, buvo itin menkos, tad imtasi svarstyti įvairius klausimus, kaip išspręsti šią problemą. Valstybės tarnautojų skaičių susiejus su šalies

² Valstybės tarnautojų atlyginimo įstatymo I priedas. Vyriausybės žinios. 1925, Nr. 178/1226.

³ Išsamių Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos 1918–1940 m. tyrinėjimų nėra, literatūroje tai analizuojama fragmentiškai, bet yra bandymų tarpukario valstybės tarnybą priskirti karjeros modeliui.

finansiniais ištekliais bei jos valdomo viešojo sektoriaus našumu, pirmuoju valstybingumo dešimtmečiu įsigalėjo nuostata, kad tik sumažinus etatų skaičių yra įmanomas tarnautojų darbo užmokesčio didinimas (Mikalauskas, 2007, 45). Tačiau šis sprendimas nebuvo racionalus, kadangi darbo krūvis nuolat augo, darbo mastai didėjo, tad neretai kildavo naujos problemos.

Po Pirmojo pasaulinio karo susikūrusioje Lietuvos valstybėje nebuvo tvirtesnių ekonominių bei kultūrinių organizacijų, trūko finansinio kapitalo bei asmeninės iniciatyvos (Mikalauskas, 2007, 44). Tad nieko keista, kad tuo metu valstybės tarnyba apėmė beveik viską, kas įmanoma. Šiuo metu valstybei ir valdantiešiems asmenims trūko supratimo, kas turi būti valstybės tarnyba iš tikrųjų ir kodėl ji negali valdyti visų šalies reikalų.

Visa maišėtis bei chaosas viešajame valdyme turėjo būti sutvarkyta ir 1919 m. vasario 1 d. buvo priimtas trumpas įstatymas „Dėl valstybės tarnybos sutvarkymo“ (Maksimaitis, Vansevičius, 1997, 33). Jis trumpai, bet aiškiai apiformino tarnautojų reikšmę valstybei, kadangi kiekvienas valstybės tarnautojas turėjo duoti priesaiką, kuria prisiekė gerbti įstatymus bei sąžiningai eiti savo pareigas. Šis įstatymas bent minimaliai apibendrina, jog valstybės tarnautojai privalo gerbti įstatymus, Lietuvos Konstituciją bei piliečius, kurių labai ir eina visas pareigas.

Kitas, ne ką mažiau reikšmingas bei svarbus įsakymas buvo išleistas 1922 m. spalio 20 d. To meto finansų ministras V. Petrulis susirūpino savo ministerijos valstybės tarnybos situacija, kadangi ši sluoksnį sudarė didelė dalis kitataučių, kurie nemokėjo valstybinės kalbos. Kilo didelis klausimas, kaip asmuo, nemokantis valstybinės kalbos, gali dirbti valstybės tarnautoju ir tenkinti tos šalies visuomeninius interesus? Taigi, šiam tikslui buvo priimtas įsakymas, kuris įpareigojo visus kitataučius, dirbančius ministerijoje ir nemokančius valstybinės kalbos, jos išmokyti per itin mažą laiko tarpą. Jei jie nevykdys šio įsakymo, bus manoma, kad jie nenori tarnauti ministerijoje (Blažytė, Petrulis, 1997, 291). Tai buvo vienas iš įdomesnių ir išskirtinių to metų ministrų įsakymų, darančių įtaką valstybės tarnybos tobulinimui.

Tuometinėje vyriausybėje bei kitose valdančiose institucijose dirbo įvairaus rango bei sluoksnių tarnautojai, tad kildavo nemažai grėsmės ir dėl tarnautojų atrankų į pareigas skaidrumui. 1920 m. sausio 20 d. buvo išleistas įsakymas „Dėl valdininkų giminystės“. Šis įsakymas draudė tarnautojams, ieškantiems naujų darbuotojų, priimti į pareigas artimus giminaičius (pirmos bei antros eilės). Šiuo įsakymu Vyriausybė norėjo pažaboti giminystės ryšių dominavimą valstybės tarnyboje bei suteikti galimybę į tarnybą patekti asmenims iš platesnės aplinkos.

Kalbant apie tarpukario Lietuvos (1930-1940 m.) valstybės tarnybą, būtina paminėti, jog šio meto Vyriausybė ėmėsi veiksmų, kurie turėjo racionalizuoti valdymo aparatą. Buvo sudaryta komisija, kuri turėjo analizuoti valstybės tarnybą bei pateikti siūlymus jai tobulinti. Tačiau komisijos išvados buvo tokios, jog valstybės tarnyba per penkerius darbo metus beveik nepatobulėjo. Komisijos išvadose buvo siūloma: „Reikia derinti įvairias darbo organizavimo sistemas, nes kitaip darbas taps

biurokратиšką“ (Mačinską, 1932, 13). Tačiau šio tikslo siekti trukdė maža tarnautojų kvalifikacija. Ko pasekoje, reikėjo įvesti privalomus įvesti tarnautojų kvalifikacijos cenzą, be kurio tolimesnis modernizavimas būtų sunkiai suvokiamas. Tačiau tai taip pat buvo itin dviprasmiškas reikalas, kadangi „kaip ir kitose šalyse, taip ir tarpukario Lietuvoje, nebuvo bendrai sutarta, ar valstybės tarnautojai turi turėti platesnį išsilavinimą, ar turi būti geri siauros srities specialistai“ (Mačinską, 1932, 37). Buvo sunku išsiaiškinti, kas svarbiau, įvairūs specialistai bandė atsakyti į šį klausimą, tačiau vieningos nuomonės prieita nebuvo.

Galima prieiti prie išvados, kad ir šių, ir ankstesnių laikų valstybės tarnyboje buvo susiduriama su įvairiausiomis problemomis. Vienas iš reikšmingiausių klausimų, kylančių visais laikais, kaip patobulinti valstybės tarnybą, kad ji funkcionuotų maksimaliai naudingai? Keičiantis laikmečiui, keitėsi ir problemos, su kuriomis susiduriama, norint modernizuoti valstybės tarnybą, tačiau nuolat išlieka sričių, kurias būtina tobulinti.

1.3. Valstybės tarnybos sandaros apibendrinimas

Kiekvienos šalies valstybės tarnybos sandara bei apimtis priklauso nuo įvairių veiksnių, darančių įtaką konkrečios valstybės valdymui. Tie veiksniai gali būti siekiantys istorinius laikus, kai formavosi šalies valdymo tradicijos, šių laikų politinės, ekonominės, socialinės sistemos susikūrimo bei įgyvendinimo. Taip pat ne mažiau svarbu ir šalies padėtis kontinente – ir strateginė vieta, ir geopolitinė, visi šie požymiai lemia valstybės tarnybos genezę, jos augimo, tobulėjimo priežastis bei mastus. Kuo arčiau yra valstybių, turinčių gilią valstybės tarnybos tradiciją (tokių kaip Vokietija, Prancūzija, Didžioji Britanija), tuo nauja valstybė gali pasisemti daugiau pavyzdžių bei sekti kaimynių pėdomis. Lietuvos geopolitinė padėtis nėra tokia gera, kadangi aplink dauguma valstybių panašaus likimo, kurios ne itin seniai atgavo nepriklausomybę ir, galima sakyti, viską kuriasi nuo nulio. Šalimais esančios Latvija, Estija, Baltarusija ar Ukraina, tai valstybės, kurios valstybės tarnybos tradicijas kuriasi nuo nulio ir per pastarąjį dvidešimtmetį daugiau ar mažiau stengiasi lygiuotis į savo autoritetus.

„Vienas svarbiausių požymių, apibūdinančių valstybės tarnautojų gebėjimą eiti tarnybines pareigas, yra jų išsilavinimas“ (Bouckaert, Pollitt, 2003, 20). Šioje vietoje tikslinga paanalizuoti kaip kito valstybės tarnautojų kvalifikacija 2003-2006 m. 2003 m. aukštąjį universitetinį išsilavinimą turėjo virš 15 tūkst. karjeros tarnautojų, 2004 m. – 16,5 tūkst. karjeros tarnautojų, 2005 m. – daugiau kaip 21 tūkst. karjeros tarnautojų, o 2006 m. – 18,7 tūkst. valstybės tarnautojų. Pastebima tendencija, kad 2006 m. moterys sudarė daugiau kaip du trečdalius visų Lietuvos karjeros valstybės tarnautojų. Taigi, iš pateiktų duomenų, matome, jog valstybės tarnautojų kvalifikacija nuolat auga ir turinčiųjų aukštąjį universitetinį išsilavinimą palaipsniui daugėja. Nors 2006 m. galima pastebėti šią tokį nuosmukį, tačiau to nereikėtų sieti su vėl blogėjančia padėtimi. Dar vienas geras rodiklis tas, kad valstybės

tarnyboje nuolat daugėja jaunų tarnautojų, kurių stažas yra mažesnis nei 3 metai. Tai rodo tendenciją, jog jauni, išsilavinę žmonės renkasi šią profesiją, taip įnešdami daug naujų, naudingų idėjų valstybės tarnybos modernizavimo klausimu.

Viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimas paprastai yra gerokai aukštesnio lygio nei privataus, tačiau nuo to viešojo sektoriaus našumas nėra didesnis (priešingai), galima pateikti tik tą skirtumą, jog šis aspektas viešojo sektoriaus darbuotojams suteikia žymiai daugiau saugumo, pasitikėjimo savimi jausmo nei dažniausiai nepakankamą kompetenciją turintiems privačiojo sektoriaus darbuotojams, kurių pasiekiami rezultatai dažniausiai yra geresni tik dėl didesnio finansavimo (Demmke, 2003, 66).

Matydami valstybės tarnautojų kvalifikacijos kaitos tendencijas, galima teigti, jog visą šį procesą dar patobulinti galėtų padėti į sistemą įvedama nuopelnų sistema. Pagundą keisti valstybės tarnautojus turėtų padėti įveikti nuopelnų sistema, taikoma priimant ir atleidžiant valdininkus ir kuri yra viena svarbiausių aptariamų abstrakčiosios politikų ir biurokratų sutarties sąlygų, tačiau politikų noras turėti valstybės tarnybą, paklūstančią valdančiosios partijos norams, matyt, yra stipresnis už įsipareigojimą taikyti nuopelnų, o ne politinius kriterijus (Dumbliauskas, 2011, 126).

Remiantis pateiktais duomenimis, darome išvadą, kad valstybės tarnybos sandara bei apimtis nuolat kinta. Tobulinant šią valdymo sritį, stengiamasi kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją, gilinti jų įgūdžius, kelti aptarnavimo bei paslaugų kokybę. Be to, valstybės tarnautojų apimtis šalyje nuolat auga, daugėja jaunų specialistų.

1.4. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos analizė

Valstybė nuo nepriklausomybės atgavimo nuolat auga, gilina savo tradicijas bei kinta, tiek socialiu aspektu, tiek ir politiniu. Taip pat ir valstybės tarnyba, kasmet ji įgauna vis daugiau patirties, kaupia gilesnes žinias. Visi šie veiksniai didžiąja dalimi priklauso nuo darbuotojų, jų motyvacijos savo pareigas eiti sąžiningai bei darbą atlikti kuo geriau. Kitaip tariant, kuo tarnautojų kvalifikacija yra aukštesnė, tuo šalies valdymas yra efektyvesnis.

Pasak Ch. Demmke (2005), viešojo sektoriaus karjeros sistema yra dėkinga tuo, kad ji leidžia darbdaviams remtis visomis turimomis žiniomis apie pačią instituciją bei to pasekoje paskatinti darbuotojų veiklumą, užtikrinti užimamų darbo vietų apsaugą, bei skaidrius konkursus į laisvas darbo vietas, atidžiai bei griežtai reguliuoti, kas eina pareigas jų valdomoje institucijoje, vertinti darbuotojų nuopelnus institucijai, bei užtikrinti darbuotojų apsaugą nuo individualaus ir politinio spaudimo (p. 11).

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas kiekvienoje valstybėje turėtų būti savaime suvokiamas dalykas, be kurio nė viena valstybė negali apsieiti. Siekiant, kad viešasis valdymas bei visuomenės intereso tenkinimas vyktų sklandžiai, profesionaliai bei nesukeltų nepasitenkinimo

bangos, privaloma nuolat rengti mokymus, kursus, stažuotes, kurių dėka valstybės tarnautojai būtų bent vienu žingsneliu prieky prieš plačiąją visuomenę ir visuomet būtų pasiruošę jiems padėti. Personalo ugdymas ir rengimas gali būti traktuojamas kaip rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimas ir organizavimas (Sakalas, 1998, 247). Šis procesas turi būti nenutrūkstamas procesas valstybėje, kuri siekia savo valdymo aparate turėti bei išlaikyti geriausius specialistus.

Įdomu tai, kad Europos Sąjungos viešojo administravimo ekspertai įvardija veiklos vertinimo kriterijus, kurie yra veiksmingi Lietuvoje ir, kurie nustato kvalifikacinius kursus kartu su darbo užmokesčio priemonių dydžiu, kaip vieną iš geriausių, gerai apgalvotų veiklos valdymo pavyzdžių (Demmke, 2007, 26).

Tačiau kelti darbuotojų kvalifikaciją turi norėti ne tik vadovai, tačiau tai turėtų stipriai priklausyti ir nuo pačių tarnautojų. Vidinė motyvacija – būtinas ir privalomas dalykas, kurį turi jausti kiekvienas valstybės tarnautojas. Kadangi ši darbuotojų grupė visuomet dirba visuomenės labui, tad jie patys privalo jausti, kada jiems reikia kelti kvalifikaciją, kada pritrūksta žinių ar būtina jau turimas žinias pagilinti, kada visuomenės interesas būtų kuo geriau patenkinamas. Reikia pabrėžti, kad motyvacijos trūkumas gali tapti rimta problema, kai ilgą laiką vykdomas rengimas ar tarnautojo kvalifikacijos kėlimas (Sakalas, 1998, 273). Trūkstant kvalifikacijos pačiam tarnautojui, nors jis bus ir siunčiamas mokytis bei stažuotis, viso to nauda nebus maksimali arba bus absoliučiai niekinė, kadangi tarnautojas pats nesistengs iš mokymų pasiimti kuo daugiau žinių bei pagilinti įgūdžius.

„Veikiamos šiuolaikinių viešojo administravimo specialistų rengimo tendencijų, Lietuvoje susiformavo dvi formaliojo valstybės tarnautojų profesinio rengimo sistemos: 1) kvalifikacijos tobulinimo kursų ir 2) universitetinių studijų, tarp jų viešojo administravimo šakos studijų programų.“ (Bouckaert, Pollitt, 2003, 145). Lietuvoje viešojo administravimo studijos kol kas nėra itin populiarios, tad ir specialistų atitinkamai parengiama ne itin daug. Taigi, pagrindine specialistų kvalifikacijos kėlimo sistema lieka tobulinimosi kursai. Galima Lietuvą palyginti su užsienio šalimis ir jose vyraujančiomis valstybės tarnautojų rengimo sistemomis. Prancūzijoje ir Vokietijoje taikomos sudėtingos ir ilgalaikės įvadinio mokymo programos, kurias sukūrė, tinkamai, Viešojo administravimo regioninis institutas ir Valstybės tarnybos koledžas (Bouckaert, Pollitt, 2003, 149). Visi šie mokymai yra reglamentuoti įstatymo ir kai kuriose šalyse bei situacijose būtini, norint pakilti karjeros laipteliu aukštyn.

Svarbu ne tik tai, kokios šalyje vyrauja specialistų rengimo tendencijos, tačiau būtina pažymėti ir kokia mokymo samprata yra tinkamiausia, norint patobulinti valstybės tarnybą. Vienas iš pasirinkimo variantų – anglosaksiškoji personalo mokymo ir vystymo samprata. Remiantis anglosaksiškąja personalo mokymo ir vystymo samprata, kuri apima mokymą, vystymą ir vadovų tobulinimą, ir lyginant ją su kontinentine personalo mokymo / tobulinimo koncepcija galima tvirtinti, kad jos abi iš

dalies yra orientuotos į praktinį profesinį tobulėjimą (Sakalas, 1998, 273). Norint pasiekti kuo aukštesnių rezultatų, vienas iš esminių dalykų ir yra praktinis tobulėjimas. Teorinės žinios dažnai nublinksta prieš praktines, kadangi darbuotojas, gavęs tik teorinių žinių bagažą, dažnai gali nesugebėti jų pritaikyti praktikoje. Tad mokymai turi būti visapusiškai subalansuoti, kad juose pakaktų ir teorijos ir praktikos.

„Dabar galiojančioje Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje specialaus pasirengimo reikalavimas valstybės tarnautojui nenustatytas (Bouckaert, 2003, 151). Kiekvienu konkrečiu atveju yra taikomi vis kitokie privalomos kvalifikacijos reikalavimai, kuriuos nustato valstybinės įstaigos, į kurią priimamas naujas darbuotojas, atsakingi asmenys. Iki šiol didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų neturi aukštojo viešojo administravimo srities išsilavinimo, jie yra baigę kitos krypties studijas, o žinių apie valstybės tarnybą bei jos specifiką dažniausiai yra gavę iš trumpalaikių kursų, mokymų ir pan.

Visą šią trūkstamo pasirengimo tendencijos atsiradimą gali įtakoti ir tas faktas, kad Lietuvoje kvalifikacijos kėlimo programos dar nėra itin seniai įvestos ir ne visur jau spėta su jomis susigyventi bei jas plačiai taikyti. Lietuvoje viešojo administravimo kvalifikacijos kėlimo ir akademinės programos pradėtos įgyvendinti tik pastarąjį dešimtmetį (Sakalas, 1998, 275). Šis teiginys tik patvirtina prielaidą, jog Lietuvoje ši sistema dar nėra galutinai įsitvirtinusi ir galbūt kai kuriose viešosiose įstaigose dar mažai kada taikoma. Šalyje valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimui bei tuo pačiu visos tarnybos tobulinimui vis dar dažnai skiriama ženkliai per mažai dėmesio, nuo ko kenčia ne tik visos valstybės tarnybos įvaizdis, bet ir visuomenė, kuriai teikiamos žemesnio lygio paslaugos.

Plačiau aptarsime valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo įstaigas. Viešųjų institucijų tarnautojų mokymo kvalifikacijos kėlimo struktūras vienija Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacija. Asociacija įkurta 1998 m. gruodžio 9 d. ir vienija Lietuvos neakademinio lavinimo institucijas – dešimt struktūrinių vienetų – mokymo ir kvalifikacijos kėlimo centrų (Sakalas, 1998, 276). Matomai, valstybės tarnautojų mokymui yra sukurta pakankamai vienetų, kurie sudaro vieną asociaciją. Tačiau kyla klausimas, ar tokio dydžio struktūros pakanka paruošti mokymus visiems šalies tarnautojams? Kyla abejonių dėl to, kadangi kvalifikacijos kėlimo galimybę gauna ne visi tarnautojai. Dažniausiai atsižvelgiama į darbo stažo dydį, pareigas, kurioje srityje dirbama. Tačiau mokymai reikalingi visiems tarnautojams, kadangi visų jų darbo tikslas – tenkinti viešąjį interesą. Tad svarbu, kad tas interesas būtų tenkinamas kuo aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų.

Valstybės tarnautojams dažniausiai nėra keliami itin aukšti reikalavimai, jie greičiau būna abstraktūs bei techniniai. Asmuo, einantis ar pretenduojantis į valstybės tarnautojo pareigas, privalo gebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, jų funkcijas ir turėti daugiau panašių kompetencijų. Analizuojant skirtingo laikmečio situaciją, pastebima tendencija, kad reikalavimai turimai kvalifikacijai palaipsniui kyla, tad tai turėtų būti puikus akstinas tarnautojams

kelti savo turimą kvalifikaciją, taip įgyjant aukštesnę laipsnį bei galimybę pakilti karjeros laiptais. Valstybės tarnautojai turėtų nuolat kelti kvalifikaciją, lankydami įvairius seminarus, kursus bei mokymus, nepriklausomai nuo to, kokioje sferoje jie dirba (visos sferos laikui bėgant modernizuojamos bei tobulinamos, tad turi neatsilikti ir tarnautojai).

Tačiau kita vertus, nors reikalavimai ir nėra aukšti, valstybės tarnautojams dažnu atveju derėtų pasitempti. Vienas iš pagrindinių motyvatorių turėtų būti paties darbuotojo noras tobulėti (kad ir paprasčiausio bendravimo su klientu srityje). Jeigu kiekvienas viešojo sektoriaus darbuotojas rodys iniciatyvą tobulintis bei tobulinti savo darbo aplinką, galbūt kartais prisidės ir prie sistemos tobulinimo, tuomet visos organizacijos (kuri ir susideda iš daugelio vienetų – darbuotojų) ar net viso sektoriaus įvaizdis nuolat gerės. Galima sutikti su I. Baranauskienės nuostata, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir mokymo metu galima užtikrinti organizacijos / sektoriaus poreikius atitinkančią kvalifikaciją [1, p. 16] (Sakalas, 1998, 273). Kartais svarbiausia ne tai, kokie mokymai ar tobulinimai yra vykdomi, kartais svarbiau paprasti elementarūs dalykai, tokie kaip pasitikėjimas, nuolankumas ar atidumas, kurie gali stipriai pakelti visuomenės pasitikėjimą organizacija. Jeigu visuomenė pasitikės organizacija, tuomet bus didesnė motyvacija kelti ir profesinę kvalifikaciją bei tobulintis tam, kad neprarasti sunkiai užsitarnautos pagarbos.

Darbuotojo kvalifikacijos kėlimas ar įgūdžių gilinimas priklauso nuo daugelio faktorių. Tokių kaip darbo aplinka, reikalingi įgūdžiai, atlikti pareigoms, paties darbuotojo noras tobulėti. Tarnautojo rengimas turi būti susietas su aplinka (praktika) bei surasti keliai, kaip ją modernizuoti. Jis turėtų nurodyti mokymo sistemos santykius su išorine aplinka. Būtina ne tik prisitaikyti prie esamų aplinkos sąlygų, bet ir numatyti galimus pavojus bei jų sprendimo ar išvengimo būdus [5, p. 18–20] (Sakalas, 1998, 276). Svarbiausias dalykas, kad darbuotojas būtų mokomas praktinių, einant pavestas pareigas sutinkamų dalykų. Svarbiausia yra ne tai, kaip pagilinti turimas žinias ar įgyti naujų, tačiau tai, kaip tas žinias pritaikyti praktikoje bei kaip modernizuoti darbo aplinką, kad visas šis mechanizmas kuo sklandžiau veiktų. Dažnai iš kvalifikacijos kėlimo kursų ar mokymų būna mažai naudos dėl to, kad nenumatomi galimi pavojai, kurie gali atsirasti darbuotoją parengus pagal naują discipliną. Svarbu nepamiršti išmokyti to, kaip išvengti problemos ar ją išspręsti.

Kvalifikacijos kėlimui, perkvalifikavimui skiriama pakankamai dėmesio ir lėšų, tačiau organizacijos viduje trūksta karjeros planavimo. Darbo patirtis ir sugebėjimas pasinaudoti galimybėmis, pažintys bei vadovo pozicija labiausiai lemia karjeros perspektyvas (Židonis, 2009, 96). Šis požiūris trukdo maksimaliai išnaudoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Nesant karjeros planavimo, neįmanoma optimaliai planuoti mokymų bei seminarų, kadangi neaišku ar įgytos žinios darbuotojui bus naudingos po metų ar kito laiko tarpo (neaišku, ar apmokytas darbuotojas nepakeis pareigų ar nepereis į kitą sritį, kur įgytos žinios bus nebereikalingos). Tokiu atveju, mokymui skirtos

lėšos bei laikas būtų išnaudotos neoptimaliai. Svarbu, kad būtų nuosekliai planuojama kiekvieno darbuotojo karjera, aiškiai numatomos galimybės.

Apskritai valstybės tarnybos aparate vis dar nėra gilių tradicijų bei požiūrio į tai, kaip padidinti vidinę bei išorinę darbuotojų motyvaciją, ko rezultatas turėtų būti efektyvumo padidėjimas, pačių darbuotojų pasitenkinimas, be to svarbu atrasti būdų, kaip pašalinti iš darbuotojų kasdienybės stresą bei baimę (Demmke, 2003, 61).

Dažnai valstybės tarnautojų tarpe pritrūksta vidinės motyvacijos, kuri skatintų tobulėti, operatyviai reaguoti į kliento poreikius. Todėl organizacijos viduje privalo būti išorinių motyvatorių, kurie skatintų darbuotojus pasitempti. Elgesį skatinantys mechanizmai dažniausiai yra išoriniai, neasmeniniai, nors ir jie priklauso nuo asmens reakcijos į konkrečias paskatas. Konkretūs skatinimo mechanizmai atlieka pagrindinį vaidmenį administracinėje organizacijoje (Palidauskaitė, 2007, 39). Kaip matome, valstybės tarnautojai turi būti skatinami tam, kad savo darbą atliktų vis geriau ir geriau. Skatinimo formos gali būti įvairios, tai priklauso nuo padėties, nuo pareigų, nuo darbuotojo pasiekimų bei daug kitų svarbių rodiklių. Skatinamas darbuotojas įgyja daugiau motyvacijos pasitempti bei savo pareigas atlikti kaip įmanoma geriau.

Kita vertus, darbuotojo skatinimo pasekmės gali būti nevienodos. Viešojo sektoriaus motyvacija daro įtaką veiklai dviem būdais: paveikia sprendimą veikti organizacijoje ir sprendimą veikti organizacijai (Palidauskaitė, 2007, 40). Viena vertus, motyvuojant darbuotoją, jis gali pradėti veikti organizacijoje, t.y. tvarkingai bei profesionaliai atlikdamas jam pavestas pareigas, taktiškai bei produktyviai aptarnaudamas visus piliečius. Antra vertus, pasekmės gali būti ir tokios, kad jis pradės veikti organizacijai. Šiuo atveju darbuotojas gali būti naudingas organizacijai daug labiau nei tas, kuris veiks organizacijoje. Kadangi veikdamas organizacijai, tarnautojas turėtų ne tik tvarkingai eiti savo pareigas, tačiau ir prisidėti prie jos tobulinimo, modernizavimo.

H. G. Rainey ir P. Stenbauer motyvaciją valstybės tarnyboje apibrėžia kaip „bendrą altruistinę motyvaciją tarnauti bendruomenės, tautos ar žmonijos interesams“ (Palidauskaitė, 2007, 40). Motyvuotas darbuotojas daug geriau atliks savo pareigas bei tenkins visuomenės interesus nei tas, kuris nejaus jokios (nei vidinės, nei išorinės) motyvacijos savo darbe. Todėl žmogus, eidamas į konkursą užimti valstybės tarnautojo vietas, turėtų stipriai pagalvoti, ar jam pakaks motyvacijos tam darbui.

Teigiamiems pokyčiams atsirasti trukdo griežta Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu reglamentuota tvarka, ribotos finansinės galimybės: darbuotojų atlyginimo dydis ir jo didinimo perspektyva dažnai priklauso ne nuo darbuotojo asmeninių rezultatų, o nuo institucijos finansavimo (Židonis, 2009, 95). Iš to galima daryti išvadą, jog valstybės tarnybos modernizavimui labiausiai kelią užkerta lėšų trūkumas biudžete bei per griežta tvarka. Patobulinus šią sritį, būtų galima

pasiekti geresnių rezultatų ir motyvacijos klausimu, kadangi atlyginimas galėtų nors kiek priklausyti nuo paties darbuotojo asmeninių rezultatų tarnyboje, o ne tik nuo organizacijos biudžeto dydžio.

Atsižvelgiant į tai, kad dauguma Lietuvos valstybės tarnautojų iki šiol neturi bazinio viešojo administravimo išsilavinimo, galima daryti išvadą, kad ir ateityje, didinant šios sistemos profesionalumą, svarbų vaidmenį vaidins įvairūs kvalifikacijos kėlimo kursai, įskaitant ir įvadinio mokymo kursus, užėmus pareigas (Bouckaert, Pollitt, 2003, 154). Nesvarbu, kokias pareigas užima valstybės tarnautojas, tačiau norint, kad sistema veiktų kuo efektyviau, visi tarnautojai privalo didinti savo erudiciją bei kelti kvalifikaciją pačiais įvairiausiais būdais.

Apibendrinant valstybės tarnautojų kvalifikacijos lygį šalyje, būtina pabrėžti, kad šiuometinėje šalyje darbuotojų rengimui bei jų kvalifikacijos kėlimui skiriama nemažai dėmesio bei lėšų. Taip pat dedama daug pastangų ir į darbuotojų motyvaciją, jų skatinimą dirbti visiškai skaidriai, tenkinti visuomenės interesus, bei nepamiršti savo tiesioginių pareigų. Nors valstybės tarnyba yra griežtai reglamentuota įstatymų ir čia sudėtinga įvesti bet kokias naujoves, tačiau nuolat stengiamasi šią sritį modernizuoti, semtis pavyzdžių iš didesnę patirtį turinčių šalių valdymo.

1.5. Valstybės tarnautojų karjeros vertinimas

Beveik kiekvieno žmogaus vienas iš pagrindinių gyvenimo tikslų – įsidarbinti perspektyvioje organizacijoje, dirbti mėgstamą darbą bei kilti karjeros laiptais aukštin. Tokį norą bei siekį galima įvardyti normaliu kiekvieno išsilavinusio žmogaus poreikiu gauti iš gyvenimo kaip įmanoma daugiau. Savaiame suprantama, žmogus, norintis dirbti valstybės tarnyboje – siekia to paties.

Daugelis žmonių į valstybės tarnybą ateina ne tiek dėl atlyginimo (kuris tradiciškai mažesnis nei privačiame sektoriuje), kiek dėl galimybės padėti žmonėms ir tuo pačiu turėti nuolatinį ir garantuotą darbą (Jagminas, 2007, 196). Tačiau savaiame suprantama, kad žmogus, norintis įsidarbinti ar pradantis dirbti viešojoje įstaigoje, turi ir jaučia poreikį tobulėti bei laipsniškai daryti karjerą. Šis siekis gali būti skirtingas, vieniems užtenka sėkmingos karjeros vienos organizacijos viduje, kiti trokšta permainų bei naujos veiklos, tad jaučia poreikį po kurio laiko pereiti į kitą organizaciją bei naujas pareigas. Tačiau valstybės tarnyboje kilimas karjeros laiptais dažniausiai nėra siejamas su pinigais, kadangi šioje srityje kiekvieno tarnautojo atlyginimas yra griežtai reglamentuotas ir negali itin smarkiai bei greitai kilti. Bandantysis pakliūti į valstybės tarnybą, visa tai turėtų suvokti ir žinoti iš anksto.

Tačiau kilti karjeros laiptais įmanoma ir valstybės tarnyboje. Prognozuojama, kad valstybės sektorius plėsis ir pagrindinis jo uždavinys taps efektyvumo didinimas (Stephenson, 2006, 2). Šios prognozės yra ganėtinai realios ir turėtų džiuginti valstybės tarnautojus, kurie laukia permainų bei kaitos savo karjeroje. Jei bus imtasi efektyvumo didinimo, vadinasi bus pradėti darbuotojų mokymai,

galimybė perskirstyti tarnautojus į kitas organizacijos pareigas (galimybė kilti karjeros laiptais). Efektyvumo didinimo lengviausia siekti tobulinant tarnautojų įgūdžius bei gilinant žmogiškuosius išteklius.

J. Juralevičienės straipsnyje nagrinėjama valstybės tarnautojų kompetencijos aspektai: Lietuvos įstatymuose valstybės tarnautojo suvokimas menkai tesiejamas su profesijos sąvoka (Juralevičienė, 2003, 85). Tai reiškia, kad valstybės tarnautojo profesijos sąvoka nėra aiškiai ir tiksliai reglamentuota ir ją derėtų patikslinti. Kadangi valstybės tarnautojas bei profesija yra ganėtinai glaudžiai susiję dalykai. Valstybės tarnautojas (žmogus, dirbantis valstybės tarnyboje) turėtų turėti galimybę savo pareigas įvardyti kaip profesiją, kuri reglamentuota įstatyme.

Yra apibrėžta valstybės tarnautojo sąvoka – tai fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis Valstybės tarnybos įstatyme nurodytą viešojo administravimo veiklą.⁴ Ši sąvoka gali ir turi būti tiesiogiai siejama su valstybės tarnyba bei jos apibrėžtimi. Kadangi valstybės tarnyba yra sritis, kurioje dirba asmenys, tenkinantys viešąjį interesą (valstybės tarnautojai). Pastarieji turi galimybę bei teisę į profesinį tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimą ir kilimą karjeros laiptais. Visa tai reglamentuota įstatymu ir įeina į valstybės tarnybos bei tarnautojo sampratą.

Kalbant apie valstybės tarnautojų karjeros perspektyvas, verta išanalizuoti ir organizacijos našumo klausimą šiame kontekste. Jeigu darbuotojas žino, jog įstaigoj turi galimybę pasiekti karjeros, tuomet tai tampa motyvacija siekti geresnių rezultatų. Remiantis Ch. Demmke (2003), galima teigti, kad nors organizacijų veikla aptariama daugelyje leidinių, svarbu pažymėti, kad tik nedaugeliu atveju nurodomas pasiekiamų rezultatų skirtumas tarp viešojo ir privataus sektorių. Todėl diskusijos apie tai išties vertos dėmesio, kadangi privataus sektoriaus veiklos našumo pavyzdys turėtų ir galėtų būti taikomas viešajam sektoriui, taip jį gerokai patobulinant (kadangi privatusis sektorius yra ganėtinai toliau pažengęs nei viešasis) (p. 18). Galima teigti, kad privačiajame sektoriuje yra pasiekiami ženkliai geresni rezultatai dėl aukštesnės darbuotojų motyvacijos, dėl didesnių perspektyvų, dėl didesnio atlygio.

Galima prieiti išvadą, kad valstybės tarnautojų, kaip ir visų kitų piliečių, noras tobulėti bei kilti karjeros laiptais yra natūralus bei suprantamas gyvenimo siekis. Valstybės tarnautojai turi nuolat tobulėti, gilinti žinias bei kelti savo kvalifikaciją, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, tuomet ir jų karjeros planavimas bus paprastesnis. Nors verta pažymėti, jog Lietuvos valstybės tarnyboje šis reiškinys beveik nėra aptinkamas.

⁴ Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002 m., balandžio 23 d. nr. IX-855. Valstybės žinios, 2002, nr. 45-1708.

1.6. Valstybės tarnybos pokyčių apibendrinimas

Įvairiose šalyse, taip pat ir Lietuvoje, valstybės tarnybos valdymas yra reglamentuojamas įvairiais nutarimais, jos ribos yra aiškiai apibrėžtos Lietuvos Konstitucijoje, yra aiškus bei išsamus valstybės tarnybos įstatymas su visais pataisymais bei korekcijomis. Visi nuostatai kiekvienoje šalyje yra skirtingi bei individualūs, kadangi jie kuriami atsižvelgiant į tautinę padėtį, papročius, visuomenės poreikius. Taip pat valstybės tarnybos nuostatus bei sampratą lemia ir tai, koks šalyje vyrauja valstybės tarnybos modelis. Jų iš viso suskaičiuojami trys: postų, karjeros bei mišrusis (Tuleikienė, 2003, 5). Kyla klausimas, nuo ko priklauso, koks modelis vyrauja kiekvienoje šalyje? Valstybės tarnybos modelis yra pasirenkamas, atsižvelgiant į daugelį faktorių, tokių kaip valstybės keliami uždaviniai valstybės tarnybai, galimybės, nusistovėjusios tradicijos, valstybės valdymo modelis bei panašūs veiksniai.

Trumpai aptarsime, koks valstybės tarnybos modelis vyrauja Lietuvoje. Galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnybos modelis pradedamas formuoti nuo pat valstybės atkūrimo. Valstybės tarnautojų atlyginimo įstatymo 24 str. teigiama, kad Lietuvos valstybės tarnyba skaitoma nuo 1918 metų lapkričio mėn. 11 d. (Paukštytė, 2008, 67). Šio meto Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje yra ir postų, ir karjeros modelių požymių, tad galima teigti, jog šalyje vyrauja mišrusis valstybės tarnybos modelis. Galima paminėti keletą veiksnių, nulemiančių mišrų modelį: šalyje galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (tai būdinga postų modeliui), yra maksimali amžiaus riba (tai būdinga karjeros modeliui), nėra specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams (postų modelis), tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai (karjeros modelis) (Tuleikienė, 2003, 9). Matome, jog Lietuvos valstybės tarnyboje vyrauja abiejų modelių požymiai.

Svarbu atsakyti į klausimą, kam ir kada valstybės viešajam sektoriui reikia reformos? Vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. Peter Aucoin pažymi, kad pokyčius valstybės tarnyboje ypač veikia padidėję piliečių poreikiai, skaidresnio valdymo reikalavimas, pačių valstybės tarnautojų silpnėjantys įsipareigojimai autoritetams ir hierarchinėms struktūroms, naujų technologijų diegimas keičiant piliečių, politikų ir valstybės tarnautojų santykius [1, p. 150] (Visockytė, 2012, 490). Taigi, matome pagrindines priežastis dėl kurių dažniausiai imamas planuoti bei įgyvendinti reformas. Viešoji aplinka, kurioje veikia valstybės tarnyba – nuolat kintanti, niekas nestovi vietoje nei technologijos, nes žmonių problemos bei poreikiai. Tad nenuostabu, kad iškyla reformos poreikis ir imamas jos vykdymo. Tačiau toli gražu ne visuomet tokios reformos būna sėkmingos ir išeina į naudą valstybei bei jos valdymo aparatui.

Norint, kad visos šios jau įvardytos funkcijos bei visos kitos, ne ką mažiau svarbios valstybės tarnybos funkcijos veiktų bei funkcionuotų kuo sklandžiau, reikia nuolat tobulinti viešąjį valdymą.

Būtent tam, kad viešojo valdymo kokybė nuolat gerėtų, o efektyvumas didėtų ir buvo pradėta vykdyti viešojo valdymo reforma. Jos tikslais galima būtų įvardinti šiuos: valstybės išlaidų taupymas, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimas, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga (Bouckaert, Pollitt, 2003, 20). Šie tikslai tik įrodo visuomenei, kad reforma yra tikrai reikalinga bei naudinga. Kita vertus, kaip rodo praktika, reformos nebūtinai privalo būti naudingos – praktikoje įgyvendinami įvairūs strateginiai planai ne visada pasiteisina.

Viena iš svarbesnių bei ryškesnių reformos pusių yra ta, kad ji tiesiogiai susieta su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, jų įgūdžių pareiginių, socialinių, bendravimo gerinimu. Būtent naujausios viešojo valdymo paradigmos, paremtos dalyvavimo principais, tiesiogiai sietinos su atvira ir visuomenės lūkesčius atitinkančia valstybės tarnyba, kuri turi remtis valstybės tarnautojų pritarimu ir palaikymu (Visockytė, 2012, 490). Išugdžius darbuotojų kompetencijas, susijusias su bendravimu bei mokėjimu išklaudyti bei padėti piliečiams, daug paprasčiau patenkinti visuomenės poreikius bei išpildyti jų lūkesčius.

Išugdžius svarbiausius bendravimo, noro padėti žmonėms ir specialiuosius profesinius įgūdžius, kiekvienas valstybės tarnautojas turėtų turėti tikslą, kaip maksimaliai išpildyti piliečių lūkesčius. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkinimą (Palidauskaitė, 2007, 35). Valstybės tarnautojo pagrindinis ir svarbiausias darbo tikslas – išpildyti visuomenės lūkesčius, todėl jis (tarnautojas) privalo jo nepamiršti visos tarnybos metu, nepriklausomai nuo aplinkybių.

Organizuojant bei vykdamas viešojo sektoriaus reformą, svarbiausia yra valstybės tarnautojai ir kiti viešojo valdymo elementai. Svarbu, kad abu šie elementai tarpusavyje sąveikautų ir derėtų. Taip pat prioritetinga sritis yra valstybės tarnautojų požiūrio formavimas – kad būtų rodoma iniciatyva, noras tobulėti, būti atvirai inovacijoms. Tada ir reformos įgyvendinamos lengviau ir jų rezultatai būna kur kas geresni. Valstybės tarnybos reformų įgyvendinimo procese valstybės tarnautojai tampa viena svarbiausių sąveikaujančių pusių, kurių vaidmuo ir požiūris yra svarbūs. Pačių tarnautojų palaikymas ne tik rodo, kad jie pritaria numatytam politiniam veiklos kursui, bet kartu rodo, kad reikia inicijuoti pokyčius (Visockytė, 2012, 490). Pokyčiai viešojo sektoriaus viduje bei aplinkoje reikalingi ženkliai labiau nei privačiojo sektoriaus, kadangi viešasis sektorius yra nepalyginamai santūresnis ir sunkiau priimančias naujoves. Todėl tokių reformų dėka, į viešąjį sektorių norima įvesti naujausias tendencijas bei svarbius pakitimus valstybės tarnyboje.

Įvertinti, kaip reformos pokyčiai veikia valstybės tarnautojus dažnai būna ganėtinai sudėtinga. Remiantis prielaida, kad sunkiau vertinti darbuotojų veiklą viešajame nei privačiajame sektoriuje (nėra pardavimus ar pelną liudijančių rodiklių), teigiama, kad valdininkų veikla dažnai vertinama pagal skiriamo biudžeto dydį, kuris irgi gali būti skirtas asmeninei naudai maksimizuoti (Palidauskaitė, 2007, 39). Jeigu organizacijos biudžetas didelis, tai dar nereiškia, kad ji maksimaliai funkcionuoja bei

geriausiai tenkina visuomenės poreikius. Reikėtų pirmiausia atkreipti dėmesį, kokiais tikslais organizacija leidžia turimas lėšas, ar jų nešvaisto savo asmeninems reikmėms tenkinti. Jeigu viso biudžeto panaudojimas yra skaidrus ir aiškus, tuomet galima teigti, jog organizacija bei jos darbuotojai dirba gerai.

Norint tiksliau išsiaiškinti, koks yra viešojo sektoriaus visuomenės vertinimas, buvo vykdomas tyrimas, kurio gautieji rezultatai parodė ne tokį ir blogą rezultatą, kokio buvo galima tikėtis. Pagal atlikto tyrimo duomenis administracinių paslaugų teikimo ir besikreipiančių asmenų aptarnavimo efektyvumo koeficientas yra gan aukštas, tačiau norint jį dar pagerinti, reiktų padidinti problemų sprendimo efektyvumą, pagerinti bendrą aptarnavimo kokybę, aptarnavimo greitį, taip pat kai kuriuos turininius aptarnavimo aspektus, kad besikreipiantieji būtų labiau patenkinti atsakymais į jų prašymus, informacijos aiškumu ir pan. (Visockytė, 2012, 489). Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kurios valstybės tarnautojų teikiamos paslaugos yra prasčiausiai įvertinamos žmonių, kuriems teko su tuo susidurti. Aiškiai matome, kad darbuotojams yra kur pasitempti ir tobulintis. Visuomet valstybės tarnautojų siekiamybė turėtų būti aukščiausias visuomenės įvertinimas, kadangi tada tarnautojai galėtų jausti įdėję maksimaliai jėgų ir pastangų, atliekant savo darbus. Toks didelis dėmesys skiriamas aptarnavimo kokybei vien dėl to, kad viešojo sektoriaus darbuotojų vienas iš pagrindinių atliekamo darbo (nesvarbu, koks jis tiksliai bebūtų) tikslas – patenkinti viešąjį interesą. Kol žmonės turės nusiskundimų atliekamų darbų kokybe, tol valstybės tarnautojai nebus maksimaliai atlikę savo darbo.

Pažvelgus į reformą iš kitos perspektyvos, galima paminėti ir pokyčius, kurie palietė valstybės tarnautojų bei politikų santykius. Pasak Jacques'o Chevallier, suteikus tarnautojams teises (tarnybos stabilumas) ir pareigas (neutralumas), buvo pereita nuo stipriai politizuotos administracijos prie profesionalizuotos administracijos (Dumbliauskas, 2011, 136). Tai didelis žingsnis viešajame valdyme į priekį, kadangi anksčiau valstybės tarnyba buvo stipriai politizuota, kas darė neigiamą įtaką jos funkcionavimui. Nūdienos valstybės tarnautojai negali būti politizuoti, jie tik gali vykdyti politikų priimtus įsakymus. Sumažinus politizavimą, buvo siekiama padidinti valstybės tarnybos kokybę bei pasitikėjimą šią sferą. Kadangi tarnautojai, atskirti nuo politikų, tapo neutralūs, galintys tiksliai ir aiškiai laikytis įstatymų bei padėti žmonėms bet kokioje situacijoje (kadangi nejaučia jokio spaudimo), be to, jų pareigos tapo stabilios, kas taip pat didina pasitikėjimą. Jeigu valstybės tarnautojas būtų glaudžiai susietas su politiku, tuomet jo tarnyba viešajame sektoriuje būtų periodiška (kaip ir politiko), o tas menkina ir pasitikėjimą, ir paties darbuotojo įdirbį bei įgūdžius.

Lietuvoje valstybės tarnybos reforma prasidėjo dar 1995 m. gegužės 1 d., kai buvo priimtas Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas. Pastarasis galiojo iki 1999 m. liepos 29 d., kol buvo priimtas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Jame yra aiškiai apibrėžtos ribos, kas gali būti vadinamas valstybės tarnautoju, kokios yra jo teisės ir pareigos, kokios taikomos garantijos bei kiti svarbūs faktoriai. Šiame įstatyme buvo apibrėžtos A ir B lygio valdininkų sąvokos, nustatyti

priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo tvarkos (Bouckaert, Pollitt, 2003, 78). Po šio įstatymo priėmimo buvo aiškiau apibrėžta valstybės tarnybos sąvoka Lietuvoje, tad ir tarnautojams, ir visai visuomenei buvo nepalyginamai aiškiau, ko vieniems iš kitų galima tikėtis bei kokios jų teisės ir pareigos. „Tuo laikotarpiu buvo manoma, kad valstybės tarnybos veiklos sėkmę užtikrins stabilūs ir profesionalūs žmogiškieji ištekliai, nes būtent tai buvo esminė valstybės tarnybos problema nuo pat 1990 metų.“ (Bouckaert, Pollitt, 2003, 79). To meto valstybės tarnyboje itin stigo stabilumo, pastovumo bei profesionalumo (tai yra karjeros modelio bruožai), nors valstybei palankesnis buvo postų modelis, kuris yra efektyvesnis ir, kas svarbiausia, lankstesnis. Tačiau tuo metu valstybei buvo būtina griežtai reglamentuoti, kad valstybės tarnyba atliks jai pavestas užduotis ir bus pati atskaitinga teismams už savo sprendimus. Konkrečiai dėl šio klausimo tuo metu atrodė tinkamesnis karjeros modelis (dėl aiškiai apibrėžtų tarnautojų teisių ir pareigų).

Viešojo administravimo reformos tyrinėtojai atkreipia dėmesį į du procesus. Viena vertus, politikai pasinaudoja administracine reforma, kad atsakomybę už viešąją politiką perkeltų kitiems; kita vertus, tie patys politikai mėgina sustiprinti savo kontrolę biurokratijos atžvilgiu (Dumbliauskas, 2011, 126). Į tai derėtų atkreipti ne ką mažesnę dėmesį, kadangi politizavimas bei biurokratija valstybės tarnyboje yra neigiamai veikiantys elementai, kurių visuomet, reformų ar kitų pokyčių metu, norima atsisakyti ar bent nuo jų atsiriboti.

Tuo metu, kai buvo priimtas valstybės tarnybos įstatymas, Lietuvoje ši sfera dar tik buvo pradėta vystyti. Prieš tai valstybės tarnautojai nebuvo niekuo užtikrinti – jų veiklą, teises bei pareigas reglamentuojantys įstatymai buvo ganėtinai migloti. Tik nuo šio įstatymo priėmimo Lietuvos valstybės tarnyba pradėjo augti ir akivaizdžiai tobulėti.

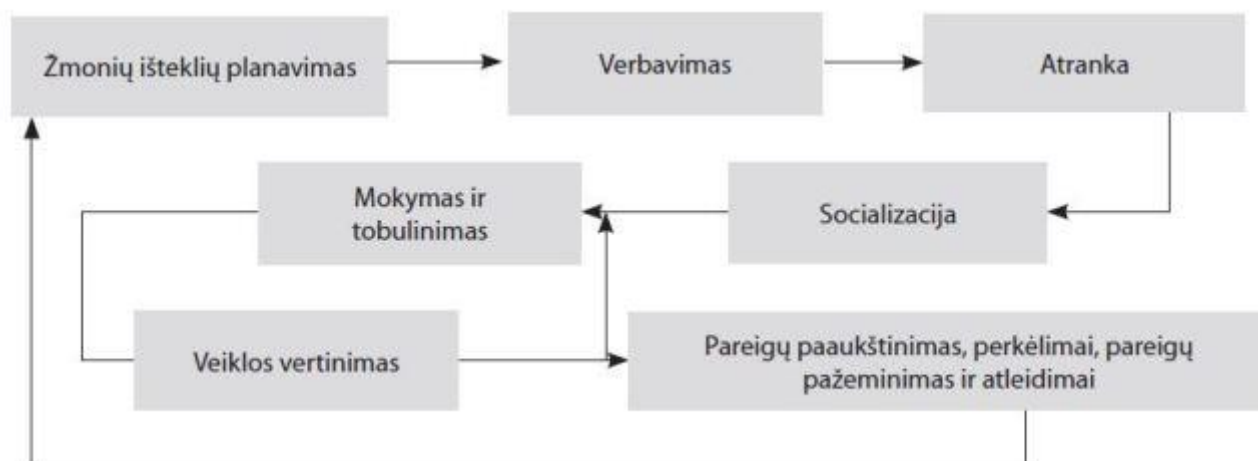
Apibendrinant teorinėje darbo dalyje pateiktas tezes ir įžvalgas, Lietuvos valstybės tarnybą būtų galima apibūdinti, kaip dar tik besiformuojančią, augančią bei nuolat besikeičiančią, nuolat ieškančią geriausių ir efektyviausių veiklos pusių bei elementų. Itin svarbu tai, kad modernizavimas bei tobulėjimas vyktų nuolat, stengiantis, kad viešasis interesas būtų pilnai išpildytas ir visuomenė būtų patenkinta viešųjų įstaigų veikla. Norint išaiškinti, kokia yra reali situacija Lietuvos valstybės tarnyboje, bus atliekamas empirinis tyrimas tarp LDB ir kitų valstybės tarnautojų. Tad toliau darbe bus aptariama LDB veiklos sritis bei apibendrinama, kas yra viešoji organizacija, kurios darbuotojai dalyvaus parengtoje apklausoje.

II. LIETUVOS DARBO BIRŽOS VEIKLOS YPATUMAI BEI BENDROJI VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA

2.1. Lietuvos darbo biržos veiklos ypatumai

Lietuvos darbo birža (toliau – LDB) užima svarbią vietą tarp Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų. Šios organizacijos atliekamas darbas yra tiesiogiai susijęs su pakankamai didelės visuomenės dalies gerove bei lūkesčiais tam tikrame gyvenimo periode. Nuo šių valstybės tarnautojų motyvacijos, darbo kokybės bei darbo efektyvumo priklauso tai, kiek visuomenė pasitiki šia įstaiga, kaip ją vertina. Vienas iš svarbių faktorių, kurie lemia šios įstaigos atliekamo darbo svarbą yra tai, kad žmonės jos teikiamomis paslaugomis naudojami tuomet, kai yra pakankamai lengvai pažeidžiami ir jiems reikalinga valstybės teikiama pagalba. LDB organizacijos veiklos pagrindą sudaro paslaugų paketas, kuriuo gali pasinaudoti bet kuris Lietuvos pilietis, kuomet netenka ar ieškosi naujo darbo, taip pat ir įmonės, ieškančios naujų darbuotojų. Prieš pradėdant vykdyti tyrimą šioje organizacijoje, pravartu išanalizuoti jos struktūrą, veiklos ypatumus bei čia dirbančių valstybės tarnautojų turimas darbo sąlygas.

LDB veikla nuolat susijusi su šalies žmogiškųjų išteklių valdymu. Žmogiškųjų išteklių valdymas – valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner, 1999, 368). Šį procesą puikiai apipavidalina 1 pav.:



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Jr. 1999. Vadyba. Kaunas.

Taigi, kaip matome iš pateiktos lentelės, tokiu principu veikia ir LDB organizacija. Netekęs darbo žmogus kreipiasi į darbo biržą ir pasikliaudamas joje dirbančių darbuotojų kvalifikacija bei profesionalumu atiduoda savo tolimesnį likimą į jų rankas ir leidžia, kad organizacija tvarkytų jo, kaip

žmogiškojo išteklių, reikalus, kol praeis visas fazes iki naujo darbo susiradimo. Jeigu reikalinga, LDB ne tik padeda piliečiui susirasti naują darbą, kuris atitiktų jo turimą kvalifikaciją, tačiau paskiria ir mokymus, kursus ar kitokias programas, dėl kurių individas lengviau adaptuojasi kitoje socialinėje grupėje bei įsilieja į darbinius santykius. Taip pat LDB vykdo įvairias programas skirtas jaunimui, kuris neturi patirties, tačiau ieško darbo. Yra pastebima tendencija, kad jaunuoliai, tarp jų ir studentai, ieškantys darbo pirmą kartą, turi gerokai daugiau problemų už tuos, kurie prarado darbą (Stanišauskienė, 2004). Taigi, LDB vykdomi projektai yra itin svarbūs valstybei, kadangi padeda realizuoti jaunos, turinčius išsilavinimą, tačiau dar neturinčius praktinės patirties žmones.

Lietuvos darbo birža prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri kartu su jai pavaldžiomis teritorinėmis darbo biržomis įgyvendina darbo rinkos ir užimtumo rėmimo politiką.⁵ LDB organizacijos veiklos tikslas derinti darbo rinkos pasiūlą ir paklausą, siekiant išlaikyti pusiausvyrą. Pažymėtina tai, jog valstybės tarnautojai dirbantys šioje organizacijoje nuolat dirba tiesiogiai visuomenei bei jos gerovei. Kaskart stengiamasi padidinti darbo ieškančių asmenų užimtumo galimybes bei pradėti ar pratęsti sėkmingą darbo karjerą.

LDB darbuotojai taip pat stengiasi sumažinti skirtingų socialinių grupių atskirtį. Tai bandoma padaryti naudojantis įvairius metodus, tokius kaip profesinė piliečių rehabilitacija, organizuoja ir koordinuoja ją tarp neįgaliųjų grupių, padeda socialiai įsitvirtinti naujoms ar silpnai besilaikančioms įmonėms darbo rinkoje. Organizacija turi aiškią savo misiją – suteikti galimybes asmenims patekti į darbo rinką ir joje išlikti, derinant jų darbinius ir įsidarbinimo gebėjimus su darbdavių darbo paklausos reikalavimais.⁶ Siekiama, kad individas įžvelgtų savo gyvenimo prasmę, stengtųsi būti naudingas, nusiteikęs tobulėti ir mokytis, o ne pasyviai laukti socialinių pašalpų turėdamas ilgalaikio bedarbio statusą (Herr, Cramer, 1997, p. 432).

Kaip pateikiama prezentacijoje „Lietuvos darbo birža – 20 veiklos metų“ LDB darbuotojų kvalifikacija yra nuolat tobulinama pagal kvalifikacijos kėlimo programas. Šis klausimas bus keliamas ir būsime tyrime, tad svarbu išaiškinti, ar kvalifikacijos kėlimo galimybių yra pakankamai ar per mažai. Tai yra svarbi valstybės tarnybos sfera, kuri galbūt turėtų būti modernizuojama, ką ir parodys atliktas tyrimas.

2.2. Viešosios organizacijos samprata

Kadangi mokslinį tyrimą planuojama atlikti ne tik LDB organizacijoje, tačiau ir tarp pavienių valstybės tarnautojų, dirbančių skirtingose viešosiose organizacijose, tam, kad būtų galima susidaryti bendrą valstybės tarnybos Lietuvoje situacijos vaizdą, svarbu išsiaiškinti, kas yra ta viešoji

⁵ Lietuvos darbo biržos nuostatai, 1p.

⁶ Lietuvos darbo birža – 20 veiklos metų

organizacija ir kokiais tikslais ji veikia. Daugeliui viešojo administravimo organizacijų būdinga tai, kad jos yra politinės kilmės, turi skirtingą teisinį pagrindą bei vadybinį pobūdį, be to, jos dažnai veikia kitokių ekonominių santykių aplinkoje negu pelno siekiančios organizacijos (Raipa, 2007, 89). Nesunku susidaryti įspūdį, kuo skiriasi privačioji bei viešoji organizacija. Pagrindinis ir vienas iš esminių skirtumų yra tas, kad viešosios organizacijos orientuojasi ne į ekonominę naudą, o į valstybės, piliečių gerovę, teisinę santvarką. Skirtingų viešųjų organizacijų veiklos kryptys gali būti visiškai skirtingos, tačiau jos turi vieną bendrą bruožą – orientacija į visuomenę bei valstybę.

Kiekvienoje viešojoje organizacijoje dirba kvalifikuoti bei specialių atrankų būdu į tam tikras pareigas patekę valstybės tarnautojai. Tačiau, kaip rodo įvairios tendencijos, dažnai valstybės tarnautojai nejaučia pasitenkinimo savo darbu bei pareigomis dėl kelių svarbių priežasčių, t.y. per mažas atlyginimas, per mažai suteikiama socialinių garantijų, per mažai kvalifikacijos tobulinimo galimybių ir panašiai. Koks gi turėtų būti valstybės tarnautojas, kad maksimaliai išpildytų organizacijos lūkesčius bei profesionaliai tarnautų visuomenei?

Visų pirma, vienas iš svarbiausių valstybės tarnautojų efektyvumo rodiklių yra jų lavinimas. Valstybės tarnautojų lavinimas – viena svarbiausių viešojo administravimo reformos priemonių (Raipa, 2007, 162). Norint sukurti efektyvią valstybės tarnautojų lavinimo sistemą, svarbu atsižvelgti į tokius rodiklius, kaip specialiųjų gebėjimų lavinimas, darbo našumas, efektyvumas bei motyvacija. Visi šie faktoriai turi būti glaudžiai susieti norint, kad valstybės tarnybos sistema veiktų efektyviai.

Planuojamo mokslinio tyrimo svarbiausi atskaitos taškai bus kvalifikacijos kėlimo, socialinių garantijų, darbo efektyvumo, atrankų į valstybės tarnybą efektyvumo bei kitos itin svarbios problemos. Tam, kad tyrimo rezultatai būtų kuo tikslesni bei realesni, pasirenkama tirti LDB bei kitus valstybės tarnautojus iš neįvardijamų viešųjų organizacijų. Todėl tyrimo rezultatuose tikimasi gauti tikslus duomenis apie valstybės tarnybos padėtį bei šio meto opiausias problemas, kurioms spręsti šio magistro darbo pabaigoje bus pateikiami konkretūs siūlymai.

III. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PERSPEKTYVŲ EMPIRINIS TYRIMAS LDB IR KITOSE ORGANIZACIJOSE BEI REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo teorinis pagrindimas.

Apibendrinus šio magistro darbo teorinėje dalyje pateiktą informaciją galima teigti, kad valstybės tarnybos tiekiamų paslaugų kokybė tiesiogiai ir, galima sakyti, daugiausiai priklauso nuo viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrio į darbą bei turimų sąlygų. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra galima teigti, kad valstybės tarnautojų atliekamų darbų kokybė tiesiogiai priklauso nuo jų pačių motyvacijos, pasitenkinimo darbu, turimų darbo sąlygų. Kuo valstybės tarnautojai yra labiau pasitenkinę turimomis sąlygomis, juos supančia aplinka, darbo krūviu, tuo geriau jiems sekasi atlikti pavestas užduotis bei tenkinti visuomenės interesus.

Pabrėžtina tai, kad Lietuvoje svarbią vietą valstybės tarnyboje užima LDB dirbantys valstybės tarnautojai dėl to, kad jie rūpinasi itin didele dalimi visuomenės. Šios įstaigos valstybės tarnautojų indėlis į visuomenės gerovę yra išskirtinis – jie rūpinasi Lietuvos gyventojų socialine padėtimi, teigtina, kad šie valstybės tarnautojai padeda kurti šviesesnę valstybės ateitį, kadangi padeda įsidarbinti jauniems žmonėms, neturintiems patirties, rengia įvairius mokymus, kursus.

Remiantis šio magistro darbo teorinėje dalyje pateikta informacija apie LDB bei apskritai valstybės tarnybą, iškelta hipotezė, kad Lietuvos valstybės tarnybą būtina modernizuoti. Norint patvirtinti šią hipotezę ir buvo atliktas empirinis tyrimas tarp LDB bei kitų viešųjų Lietuvos įstaigų valstybės tarnautojų. Kadangi LDB padaliniai yra kiekviename Lietuvos mieste, nutarta pasirinkti centrinę LDB būstinę Vilniuje, kur ir buvo vykdomas tyrimas apie valstybės tarnybos modernizavimo galimybes.

Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas - LDB bei kitų⁷ viešųjų įstaigų valstybės tarnyba.

Tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos valstybės tarnybos sritis, kuriose yra didžiausias poreikis vykdyti pokyčius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti veiksniai, kurie lėmė respondentų pasirinkimą.
2. Ištirti respondentų požiūrį apie valstybės tarnybos sistemos trūkumus bei privalumus.
3. Atskleisti tiriamųjų pasitenkinimo lygį esama situacija bei išaiškinti jų lūkesčius.

⁷ Tyrimas buvo atliktas tarp LDB darbuotojų, taip pat buvo stengiasi išsiaiškinti situaciją ir kitose organizacijose, tad buvo apklausti ir pavieniai valstybės tarnautojai (2 lygios dalys – LDB darbuotojai ir kiti).

4. Išanalizuoti gautus rezultatus bei pateikti siūlymus valstybės tarnybos tobulinimo galimybėms.

Tyrimo metodų pagrindimas

Norint kuo išsamiau išnagrinėti šiuolaikinės valstybės tarnybos minusus Lietuvoje, buvo atliktas empirinis tyrimas, pasitelkiant kiekybinį tyrimo metodą. Anot Kardelio K. (1997) kiekybiniai tyrimo požymiai yra tikslesni, objektyvesni, gerai tinka matematinei analizei (p. 74). Pasitelkus kiekybinį metodą ir atlikus tyrimą, gautieji rezultatai yra daug patikimesni bei leidžia atlikti sistemingą tyrimo duomenų analizę. Susistemintus kiekybinio tyrimo rezultatus galima pateikti ganėtinai tikslų interpretacinį bei holistinį paaiškinimą. Be to, atlikus kiekybinį tyrimą, yra galimybė atskleisti tam tikrus dėsningumus.

Atliekant kiekybinį tyrimą buvo naudojama anketa. Kardelis K. (1997) teigia, kad gerai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui (p. 124). Tad galima daryti išvadą, kad tvarkingai paruošta, atitinkanti keliamus reikalavimus anketa, gali užtikrinti sėkmingą tyrimą ir suteikti ganėtinai tikslius mokslinius duomenis.

Empirinis tyrimo modelis

Tyrimo instrumentas – anketa, kurioje respondentams pateikiami uždari klausimai (žr. 1 priedas), tačiau yra galimybė įrašyti savo variantą. Anketinė apklausa – aiški, nedviprasmiška, patikima (Kardelis, 1997, 124). Anketą sudarė 18 klausimų. Anketa skirta valstybės tarnautojams, tačiau į vieną grupę išskiriami LDB darbuotojai, o į kitą – kitų organizacijų darbuotojai. Tuo siekiama pagal gautuosius duomenis palyginti LDB darbuotojus su kitais valstybės tarnautojais, sugretinti jų lūkesčius bei nusivylimus. Duomenys – bet kurio mokslinio tyrimo žaliava, ir tai svarbiausias, lemiamas dalykas tikrinant hipotezes (Kardelis, 1997, 55). Anketos klausimyną sudarė šios grupės (žr. lent.).

1 lentelė. Anketos klausimų grupės.

Klausimų gr.	Klausimų nr.	Klausimų tikslai
1	1-4	Suskirstyti respondentus į grupes pagal išskiriančius požymius.
2	5-6	Nustatyti motyvacijos svarbą valstybės tarnyboje.
3	7-8	Atskleisti respondentų požiūrį į valstybės tarnautojų kiekį Lietuvoje.
4	9-10	Nustatyti, ar efektyviai Lietuvoje vykdomos naujų valstybės tarnautojų atrankos.
5	11-12	Nustatyti, ar valstybės tarnautojai turi pakankamai galimybių kelti kvalifikaciją.
6	13-14	Nustatyti, ar valstybės tarnautojai dirba efektyviai.
7	15-18	Išaiškinti, kokių dar naujovių bei pokyčių reikia valstybės tarnyboje.

Pasirengimas tyrimui, tiriamųjų imties pagrindimas

Norint atlikti tyrimą, pirmiausia buvo gautas sutikimas iš LDB vadovybės, kurie sutiko, kad jų vadovaujamoje organizacijoje būtų apklausiami darbuotojai. Buvo nusiųstas klausimynas tam, kad organizacijos vadovai įsitikintų, jog duomenys bus naudojami tik konkrečiame moksliniame tyrime, visos apklausos bus vykdomos anonimiškai.

Rengiant tyrimą, buvo svarbu nustatyti, kokia turi būti tyrimo imtis. Iš atsakingo darbuotojo gavus duomenis, kad LDB dirba 90 valstybės tarnautojų, tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal Rudzkienės V. (2005) siūlomą formulę:

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q};$$

čia: N – populiacijos dydis; Reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklivimo lygmenį. p yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireiškė tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama $p=0,5$); q yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireiškė tiriamoje populiacijoje ($q=1-p=0,5$); ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon=0,05$ (Rudzkienė, 2005, 34).

Naudojantis pateikta formule, buvo apskaičiuota, jog tyrime turi dalyvauti 73 LDB tarnautojai. Kadangi tyrimas atliekamas ne tik tarp LDB valstybės tarnautojų, o ir tarp kitų organizacijų, tad kitos grupės respondentų skaičius pasirenkamas tolygus šiam gautajam skaičiui, kad lyginant rezultatus būtų laikomasi logikos (abi grupės sudaro po beveik vienodą skaičių respondentų). Siekiant, kad tyrimo rezultatai būtų maksimaliai optimalūs, buvo parengta 210 anketų.

Tyrimo atlikimas

2013 m. rugsėjo 2 d. anketos buvo parengtos ir pateiktos respondentams elektroniniu būdu. Tiriamiesiems buvo paskirtos dvi savaitės, kuomet jie galėjo neskubėdami pildyti anketas ir pateikti atsakymus „online“ būdu. Iš tikėtinų 210 atsakytų anketų, atgal sugrįžo ir buvo tinkamos tolimesnei analizei 200 anketų. 10 anketų buvo užpildytos ne pilnai, todėl analizei buvo netinkamos.

Tyrimo etika

Rengiant ir atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Prieš pradėdant tyrimą, visos detalės buvo suderintos su LDB vadovybe, bei kitų organizacijų tiriamų skyrių vadovais. Visi respondentai, kurie dalyvavo šiame empiriniame tyrime, nuo pradžios iki pabaigos išlaikė savo anonimiškumą bei dalyvavo savo noru, niekieno neverčiami. Vykdam apklausa, nebuvo pažeistos tiriamųjų teisės, taip pat nebuvo pateikiama jokių dviprasmiškų ar įžeidžiančių klausimų.

Tiriamųjų charakteristika

Tiriamieji atsakė į klausimus, kurie leidžia juos charakterizuoti. Visų respondentų demografinė charakteristika pateikiama lentelėje:

2 lentelė. Tiriamųjų charakteristika

Lytis:	Darbovietė:	Amžius:	Laikotarpis dirbamas valstybės tarnyboje:	Užimamos pareigos:
Vyras 20 proc.	LDB 41,5 proc.	22-30 m. 13,6 proc.	Iki 5m. 15,5 proc.	Vadovas 16,6 proc.
Moteris 80 proc.	Kita 58,5 proc.	31-40 m. 14,6 proc.	6-10 m. 16 proc.	Vyriausiasis specialistas 60,3 proc.
		41-50 m. 33,7 proc.	11-15 m. 18,5 proc.	Vyresnysis specialistas 18,6 proc.
		51-60 m. 38,2 proc.	16-20 m. 29 proc.	Specialistas 4,5 proc.
			Daugiau nei 20 m. 21 proc.	

Duomenų analizės etapai

Baigus atlikinėti tyrimą, visi gautieji duomenys yra analizuojami tokia tvarka:

1. Anketinės apklausos duomenų analizė.
 - a) Duomenų suvedimas į SPSS. 20 programą.
 - b) Duomenų analizė SPSS. 20 programa (Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijus⁸, Mann-Whitney kriterijus, Kruskalio-Valio kriterijus).
 - c) Grafikų bei lentelių sudarymas MS Word programa.
 - d) Gautų duomenų analizavimas, interpretavimas, lyginimas, siūlymų rengimas bei išvados (daugiamačių skalių analizė⁹, priklausomumo analizė, vidurkių palyginimo analizė).
2. Tyrime dalyvavusių LDB darbuotojų atsakymų lyginimas su kitų viešųjų organizacijų darbuotojų atsakymais.

⁸ Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijus yra kriterijus, naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti dviejų kintamųjų nepriklausomumui.

⁹ Daugiamačių skalių analizė (angl. *Multidimensional scaling*, toliau – MDS) yra dar viena duomenų struktūrizavimo metodikų grupė skirta atskleisti latentinę arba „nematomą“ duomenų struktūrą (Janilionis, 2008, 364).

3. Bendrųjų duomenų interpretacinė analizė, siūlymų bei rekomendacijų rengimas bei išvados.

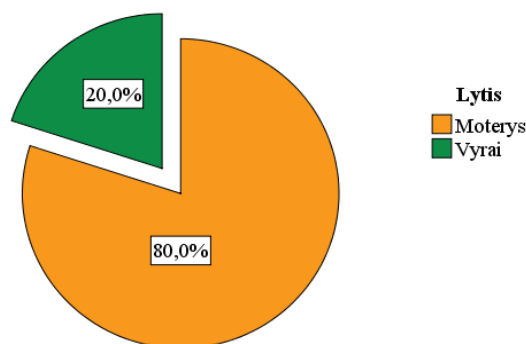
3.2. Anketinės apklausos rezultatai bei jų analizė

Šiuo tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, kiek efektyviai dirba valstybės tarnyba Lietuvoje, kokie yra jos trūkumai bei ko, anot valstybės tarnautojų, joje trūksta. Klausimai buvo sudaryti remiantis tais faktoriais, kurie daro didžiausią įtaką valstybės tarnybos efektyvumui, t.y. darbuotojų motyvacija, kvalifikacijos kėlimo galimybės, socialinės garantijos.

Atliekant respondentų (tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų) atsakymų analizę, pirmiausia pateikiami rezultatai apie jų socialines-demografines charakteristikas, o tyrimo rezultatai analizuojami bendrai (kaip į juos atsakė visi tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai). Be to, išskiriama ir tai, kaip į juos atsakė skirtingos lyties, amžiaus, darbo patirties viešajame sektoriuje ir skirtingas pareigas užimantys darbuotojai.

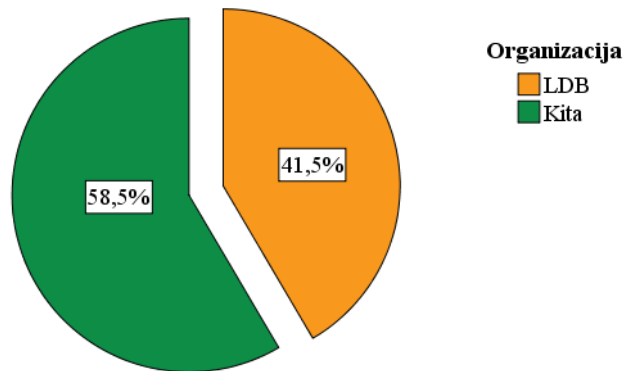
Siekiant nustatyti, kaip skiriasi minėtų skirtingų socialinių-demografinių charakteristikų valstybės tarnautojų atsakymai, naudojame Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijų (atsakymams, išreikštiems procentais), Mann-Whitney kriterijų (atsakymams, kurie yra išreikšti įvertinimų vidurkiais ir yra tik dvi požymių reikšmės) ir Kruskalio-Valio kriterijų (atsakymams, kurie yra išreikšti įvertinimų vidurkiais ir turi daugiau nei dvi požymių reikšmes), o statistiškai reikšmingu laikome nuomonių skirtumą, kurio patikimumas didesnis nei 95 proc. (t. y. jei $p < 0,05$).

Iš visų tyrimo metu apklaustų valstybės tarnautojų dauguma (80 proc.) buvo moterys, tuo tarpu vyrai sudarė tik 20 proc. visos tiriamos imties.



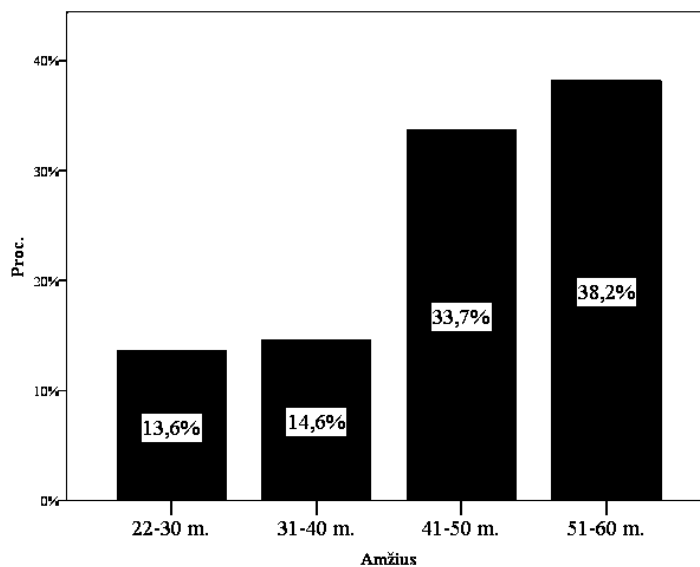
2 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį

Beveik pusė tiriamos valstybės tarnautojų imties (41,5 proc.) buvo LDB dirbantys valstybės tarnautojai, likusieji 58,5 proc. – kitų viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai.



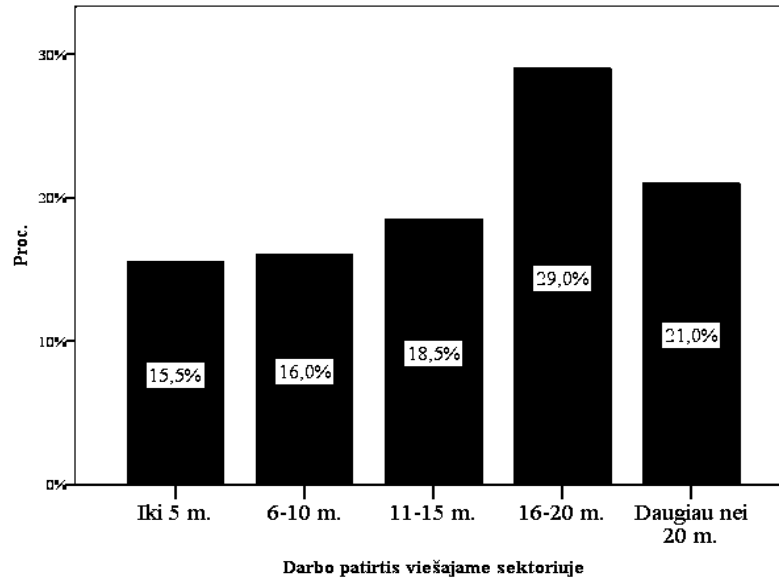
3 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal organizaciją

Žemiau esančiame 4 paveiksle pateikiami apklaustųjų pasiskirstymo pagal amžių duomenys. Matyti, kad dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų (valstybės tarnautojų) nebuvo jauni asmenys – 33,7 proc. amžius sudarė nuo 41 iki 50 metų, 38,2 proc. – nuo 51 iki 60 metų. Tuo tarpu tik 13,6 proc. asmenų amžius sudarė nuo 22 iki 30 metų, o 14,6 proc. – nuo 31 iki 40 metų. Galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų didžioji dalis yra vidutinio amžiaus ir vyresni (nuo 41 iki 60 metų).



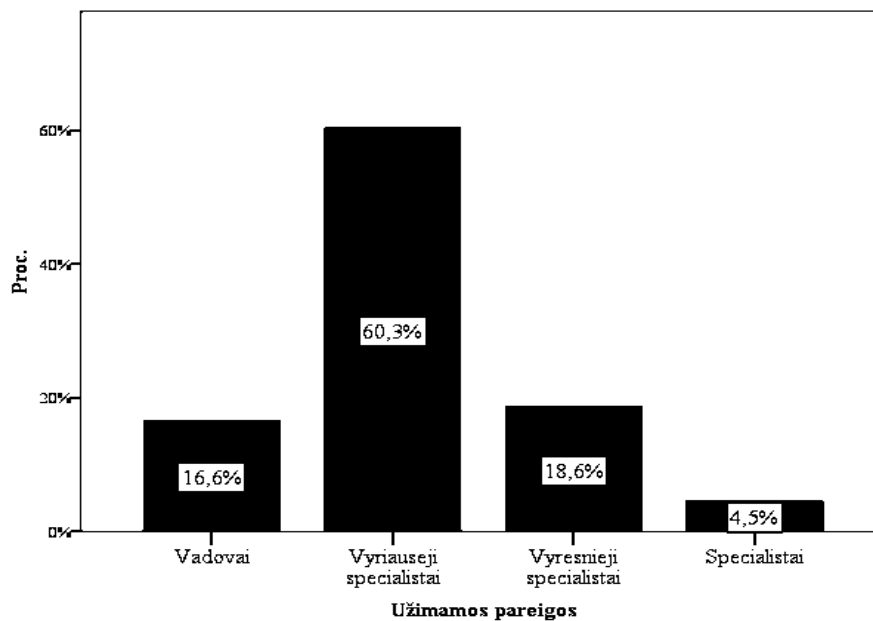
4 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių

Be to, kaip matyti iš žemiau esančio 5 paveiksle pateiktų duomenų, daugumos tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų darbo stažas viešajame sektoriuje buvo pakankamai didelis – 29 proc. apklaustųjų viešajame sektoriuje dirba nuo 16 iki 20 metų, 21 proc. – daugiau nei 20 metų, 18,5 proc. – 11–15 metų, 16 proc. – 6–10 metų, tuo tarpu tik 15,5 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų viešajame sektoriuje dirbo ne daugiau nei 5 metus.



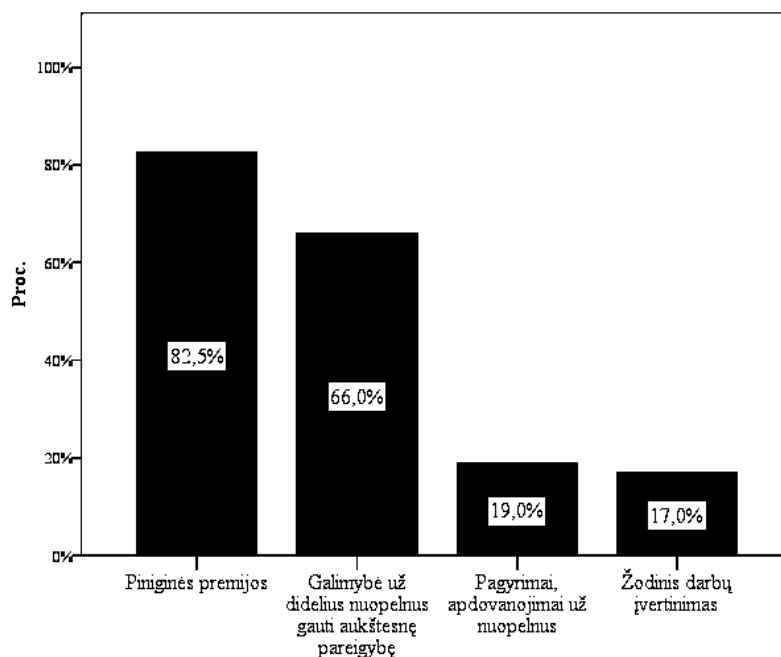
5 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje

Dauguma tyrime dalyvavusių asmenų (60,3 proc.) pagal užimamas pareigas buvo vyriausieji specialistai, 18,6 proc. – vyresnieji specialistai, 16,6 proc. – vadovai, ir tik 4,5 proc. – specialistai.



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Tyrimė dalyvaujančių valstybės tarnautojų buvo prašoma atsakyti, kokie, jų manymu, motyvatoriai būtų efektyviausi valstybės tarnyboje. Nors tyrinėtojai pateikia kiek skirtingus VTM (valstybės tarnautojų motyvacija) apibrėžimus, tačiau sutariama, kad motyvacija apima individo elgesį, nukreiptą visuomenės gerovės linkme (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011, 128). Įvertinus žemiau esančiame 7 paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad efektyviausiais motyvatoriais valstybės tarnautojai laiko pinigines premijas (82,5 proc.) ir galimybę gauti aukštesnę pareigybę (66 proc.). Iškart galima daryti prielaidą, kad daugumai valstybės tarnautojų asmeniniai materialiniai motyvai yra svarbesni nei visuomeninis interesas. Tuo tarpu tokie motyvatoriai kaip pagyrimai, apdovanojimai už nuopelnus ar žodinis darbų įvertinimas valstybės tarnautojų tarpe nebuvo populiarūs, o už juos pasisakė mažiau nei kas penktas valstybės tarnautojas. Tad susisteminus šiuos rezultatus, galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojai atlygis yra per mažas, todėl darbuotojams svarbiausi tampa pinigai. Kai darbuotojas nėra patenkintas esama situacija, jo atlygis už atliktą darbą yra mažas ir netenkinantis lūkesčių, tada motyvacija dirbti daugiau ir efektyviau dingsta.



7 pav. Apklaustųjų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

Žemiau esančioje 3 lentelėje pateikiami apklaustųjų, suskirstytų pagal atskiras socialines–demografines charakteristikas, efektyviausi motyvatoriai. Siekdamas užtikrinti žmoniškųjų išteklių valdymo tobulinimą ir viešojo administravimo efektyvumo didinimą, 2008 m. Valstybės tarnybos departamentas pradėjo rengti ES struktūrinių fondų finansuojamą projektą dėl valstybės tarnautojų pagrindinių motyvavimo elementų (soc. garantijų, pensijų ir darbo užmokesčio) tobulinimo (VAL, 2008, 15). Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad šių valstybės tarnautojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė dviem atvejais ($p < 0,05$) – galimybę už didelius nuopelnus gauti aukštesnę

pareigybę statistiškai reikšmingai efektyvesniu motyvatoriumi laikė jaunesni (22–30 metų) ir trumpiau (iki 10 metų) viešajame sektoriuje dirbantys valstybės tarnautojai.

3 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

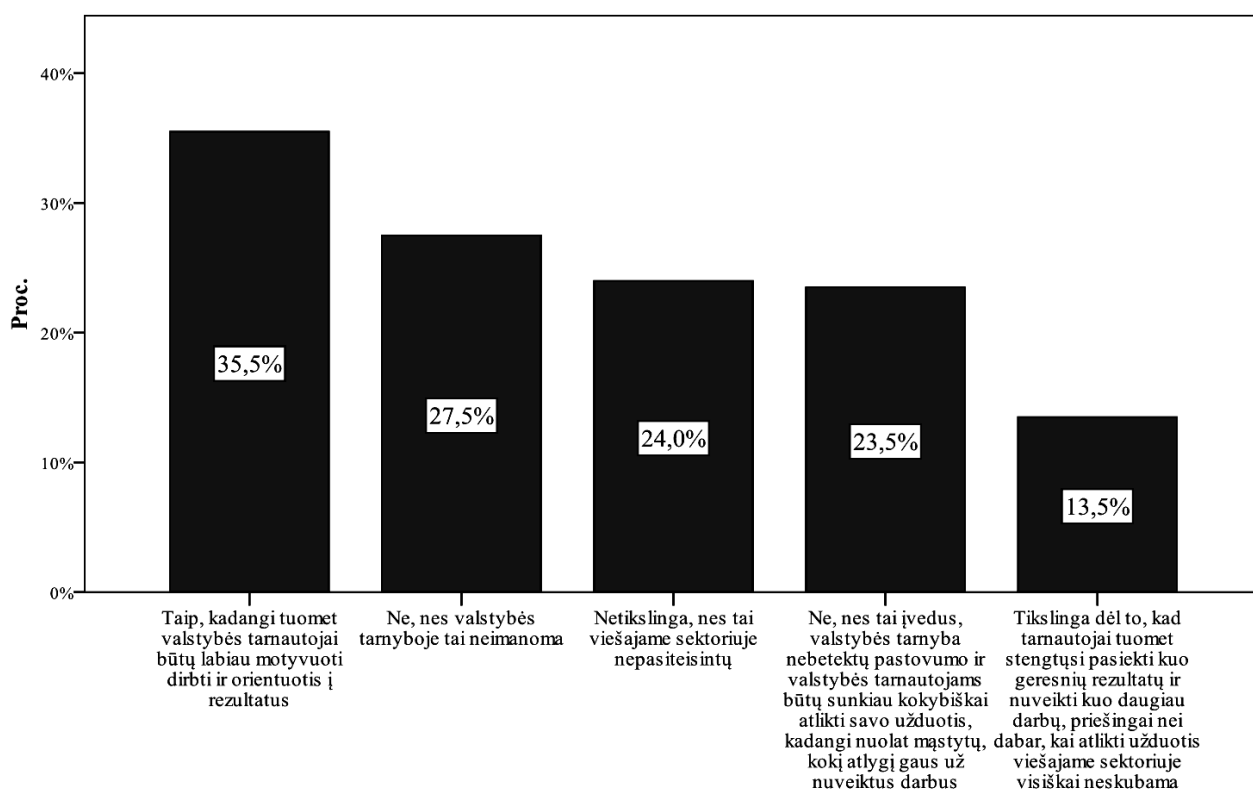
		Piniginės premijos			Žodinis darbų įvertinimas			Pagyrimai, apdovanojimai už nuopelnus			Galimybė už didelius nuopelnus gauti aukštesnę pareigybę		
		Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p
Lytis	Moterys	83,8%	0,866	0,352	15,0%	2,268	0,132	18,1%	0,398	0,528	68,1%	1,61	0,205
	Vyrai	77,5%			25,0%			22,5%			57,5%		
Amžius	22-30 m.	92,6%	5,358	0,147	11,1%	1,72	0,633	22,2%	1,161	0,762	88,9%	8,603	0,035
	31-40 m.	72,4%			24,1%			20,7%			65,5%		
	41-50 m.	86,6%			16,4%			14,9%			67,2%		
	51-60 m.	78,9%			17,1%			21,1%			57,9%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	83,9%	3,917	0,417	12,9%	3,42	0,490	12,9%	1,082	0,897	90,3%	12,049	0,017
	6-10 m.	71,9%			25,0%			21,9%			68,8%		
	11-15 m.	89,2%			16,2%			18,9%			54,1%		
	16-20 m.	84,5%			12,1%			19,0%			58,6%		
	Daugiau nei 20 m.	81,0%			21,4%			21,4%			66,7%		
Užduanos pareigos	Vadovai	93,9%	7,689	0,053	18,2%	0,357	0,949	15,2%	2,35	0,503	69,7%	2,716	0,438
	Vyrinysieji specialistai	82,5%			16,7%			22,5%			64,2%		
	Vyresnieji specialistai	81,1%			18,9%			13,5%			62,2%		
	Specialistai	55,6%			11,1%			11,1%			88,9%		

Analizuojant valstybės tarnautojų išskirtus geriausius motyvatorius, statistiškai reikšmingos yra dvi pozicijos. Matome, kad pagal amžiaus grupes galimybę už nuopelnus gauti aukštesnę pareigybę labiausiai vertina jauniausioji valstybės tarnautojų grandis – 22-30 metų darbuotojai. Šį dėsningumą galima aiškinti tuo, kad valstybės tarnybos sistema nėra pakankamai palanki jauniems bei naujiems valstybės tarnautojams, norėdami pakilti karjeros laiptais, jie turi pradėti nuo pačios žemiausios pareigybės ir tik su galimybe palaipsniui gauti vis aukštesnę.

Kita grupė, kurios rezultatai yra statistiškai reikšmingi, išskyrė tai, jog aukštesnės pareigybės gavimas galėtų būti gera motyvacija dirbti efektyviau. Matome, kad šį motyvatorių, kaip efektyvų, pasirinko pakankamai daug darbuotojų, tačiau dažniausiai rinkosi trumpiausiai dirbantys valstybės tarnyboje darbuotojai (iki 5 m.). Tačiau šį motyvatorių pasirinko ir ne mažai didesnę stažą turinčių darbuotojų. Tad galima prieiti išvadą, kad už nuopelnus suteikiamos didesnės pareigybės gavimo idėją palaikytų tiek jauni ir mažai patirties turintys specialistai, tiek ir vyresni ir tai padėtų valstybės tarnybą paversti efektyvesne bei patrauklesne visuomenei. Valstybės tarnautojų skatinimas yra vienas valstybės tarnautojų motyvacijos elementų. Jis gali būti išreiškiamas finansinėmis ir moralinėmis

priemonėmis. Valstybės tarnybos įstatyme reglamentuotos trys valstybės tarnautojų skatinimo rūšys: padėka, vardinė dovana ir vienkartinė piniginė išmoka (Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010, 118).

Tyrimė dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie atlygio, priklausančio nuo darbo rezultatų, įvedimą valstybės tarnyboje. Kaip matyti iš 8 paveiksle pateiktų duomenų, valstybės tarnautojų nuomonės nebuvo vieningos – 35,3 proc. valstybės tarnautojų sutiko su tokios sistemos įvedimu, kadangi tuomet valstybės tarnautojai būtų labiau motyvuoti dirbti ir būtų orientuoti į rezultatus, o dar 13,5 proc. su šios sistemos įvedimu sutiko dėl to, kad tarnautojai tuomet labiau stengtųsi pasiekti kuo geresnių rezultatų ir nuveikti kuo daugiau darbų. Tuo tarpu 27,5 proc. valstybės tarnautojų šios sistemos įvedimui prieštaravo, nes valstybės tarnyboje tai neįmanoma, 24 proc. teigė, kad viešajame sektoriuje tai nepasiteisintų, o 23,5 proc. teigė, kad įvedus šią sistemą, valstybės tarnyba nebetektų pastovumo ir valstybės tarnautojams būtų sunku kokybiškai atlikti savo užduotis.



8 pav. Apklaustųjų nurodyti faktoriai, susiję su jų nuomone apie atlygio, priklausančio nuo darbo rezultatų, įvedimą

Įvertinus 4 lentelėje pateiktus rezultatus nustatyta, kad su atlygio, priklausančio nuo darbo rezultatų, įvedimu dėl to, kad tuomet valstybės tarnautojai stengtųsi pasiekti kuo geresnių rezultatų, statistiškai reikšmingai labiau sutiko ($p < 0,05$) jaunesni (22–30 metų) ir trumpiausiai (iki 5 metų) viešajame sektoriuje dirbantys asmenys, tuo tarpu nuomonę, kad tokios sistemos įvedimas negalimas, nes valstybės tarnyboje tai neįmanoma, statistiškai reikšmingai labiau ($p > 0,05$) palaikė vyresni ir ilgiau

viešajame sektoriuje dirbantys asmenys. Be to, būtina paminėti, kad tokios sistemos įvedimui, kaip priemonei labiau motyvuoti valstybės tarnautojus dirbti, statistiškai reikšmingai labiau pritarė aukštesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai nei užimantys žemesnes. Be to, aukščiausias pareigas užimantys valstybės tarnautojai, statistiškai reikšmingai mažiau prieštaravo, kad tokios sistemos įvedimas sumažins valstybės tarnybos pastovumą ir tarnautojams bus sunkiau atlikti savo užduotis kokybiškai. Tačiau, anot Kaselio M. ir Pivoro S. (2012), vertinimas pagal rezultatus apskritai priskiriamas prie subjektyvesnių (ar mažiau griežtų ir tikslių) vertinimo metodikų. Jam įgyvendinti reikia bene daugiausiai pastangų (organizacinių vadybinių), palyginti su kitomis vertinimo metodikomis (p. 140).

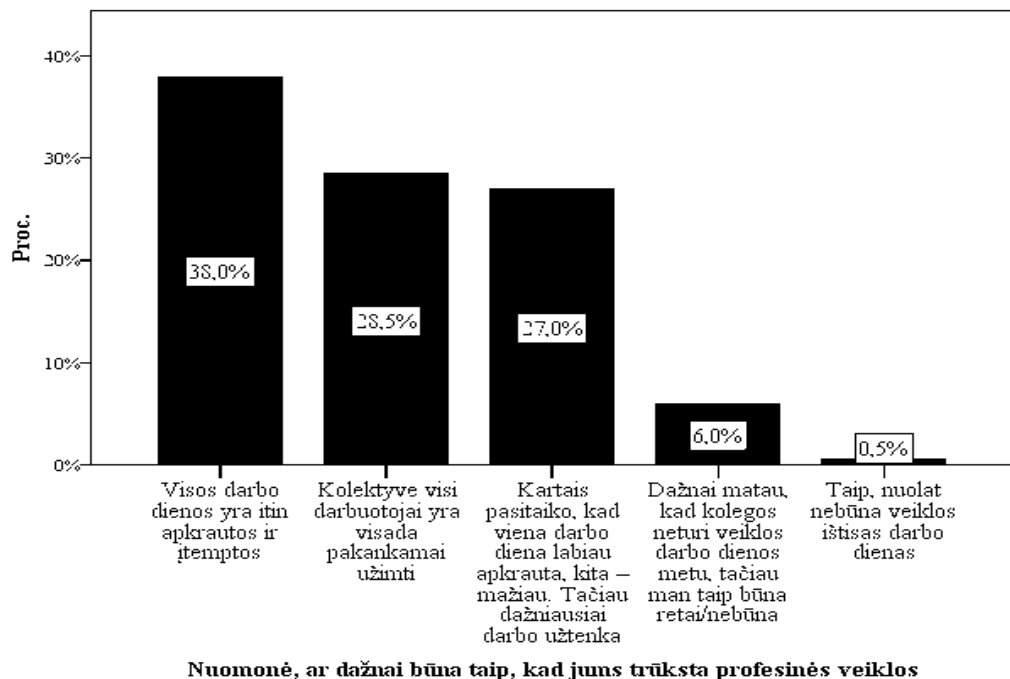
4 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti faktoriai, susiję su jų nuomone apie atlygio, priklausančio nuo darbo rezultatų, įvedimą

		Taip, kadangi tuomet valstybės tarnautojai būtų labiau motyvuoti dirbti ir orientuoti į rezultatus			Tikslinga dėl to, kad tarnautojai tuomet stengtųsi pasiekti kuo geresnių rezultatų ir nuveikti kuo daugiau darbų, priešingai nei dabar, kai atlikti užduotis viešajame sektoriuje visiškai neskubama			Ne, nes valstybės tarnyboje tai neįmanoma			Ne, nes tai įvedus, valstybės tarnyba nebetektų pastovumo ir valstybės tarnautojams būtų sunkiau kokybiškai atlikti savo užduotis, kadangi nuolat mąstyti, kokį atlygį gaus už nuveiktus darbus			Netikslinga, nes tai viešajame sektoriuje nepasiteisintų		
		Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p
Lytis	Moterys	34,4%	0,442	0,506	13,8%	0,043	0,836	26,3%	0,627	0,428	22,5%	0,445	0,505	25,6%	1,158	0,282
	Vyrai	40,0%			12,5%			32,5%			27,5%			17,5%		
Amžius	22-30 m.	29,6%	5,853	0,119	40,7%	19,986	0,000	7,4%	14,369	0,002	22,2%	0,625	0,891	29,6%	0,375	0,331
	31-40 m.	55,2%			10,3%			20,7%			27,6%					
	41-50 m.	31,3%			7,5%			29,9%			22,4%					
	51-60 m.	34,2%			10,5%			38,2%			22,4%					
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	35,5%	0,358	0,986	35,5%	15,821	0,003	3,2%	15,194	0,004	22,6%	1,153	0,886	32,3%	3,536	0,472
	6-10 m.	37,5%			12,5%			18,8%			28,1%					
	11-15 m.	32,4%			10,8%			32,4%			27,0%					
	16-20 m.	34,5%			6,9%			32,8%			22,4%					
	Daugiau nei 20 m.	38,1%			9,5%			40,5%			19,0%					
Užimamos pareigos	Vadovai	57,6%	11,365	0,010	6,1%	5,034	0,169	18,2%	3,685	0,298	12,1%	9,278	0,026	21,2%	4,943	0,176
	Vyriausieji specialistai	35,0%			15,0%			31,7%			20,8%					
	Vyresnieji specialistai	24,3%			10,8%			27,0%			40,5%					
	Specialistai	11,1%			33,3%			11,1%			33,3%					

Kaip rodo 4 lentelėje pateikiama statistinė analizė, statistiškai reikšmingos, pagal amžiaus grupes, yra dvi pozicijos. Tikslinga dėl to, kad tarnautojai tuomet stengtųsi pasiekti kuo geresnių rezultatų ir nuveikti kuo daugiau darbų, priešingai nei dabar, kai atlikti užduotis viešajame sektoriuje visiškai neskubama ir ne, nes valstybės tarnyboje tai neįmanoma. Už teigiamą poziciją pasisakė jauniausieji ir mažiausiai patirties viešajame sektoriuje turintys valstybės tarnautojai, o už neigiamą – vyriausieji ir su didžiausia patirtimi. Peršasi išvada, kad jaunieji valstybės tarnautojai yra kur kas atviresni inovacijoms ir lengviau priimtų įvairias naujoves, kurios būtų orientuotos į valstybės tarnybos

efektyvinimą, o vyriausieji – priešingai, pasisako prieš naujoves, kurios galėtų pakeisti visos valstybės darbo pobūdį. Analizuojant šį klausimą, pastebimas dėsningumas ir tarp skirtingas pareigybes užimančių valstybės tarnautojų, vadovai pasisako už naujos sistemos įvedimą, tačiau nemažai vyresniųjų specialistų pateikė neigiamą požiūrį dėl to, kad, anot jų, valstybės tarnyba prarastų pastovumą. Išvada galėtų būti tokia, kad jauni specialistai yra atviri naujovėms ir tikrai pritartų, jog jos būtų vykdomos valstybės tarnyboje, tačiau didelę patirtį turintys tarnautojai tam priešintųsi. Kitas svarbus faktas, kad didelė dalis vadovų pareigas užimančių valstybės tarnautojų šią inovaciją palaikytų, iš to galima spręsti, kad ateityje ši naujovė tikrai galėtų būti įvesta valstybės tarnyboje, norint ją padaryti modernesne.

Tyrimė dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma nurodyti, ar dažnai jiems trūksta profesinės veiklos. Įvertinus 9 paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad 38 proc. valstybės tarnautojų visos darbo dienos yra įtemptos ir apkrautos, o 28,5 proc. nurodė, kad kolektyve visi darbuotojai yra visada pakankamai užimti. Tuo tarpu valstybės tarnautojų, teigiančių, kad kartais pasitaiko, kad viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau, buvo 27 proc., o teigiančių, kad dažnai mato, kad jų kolegos neturi veiklos darbo dienos metu, tačiau jiems patiems taip būna retai, tebuvo 6 proc. Būtina paminėti ir tai, kad valstybės tarnautojų, teigiančių, kad jiems nebūna veiklos ištisas dienas, tebuvo 0,5 proc.



9 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos pritrūkimo dažnumą

Analizuojant tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad valstybės tarnautojai turi pakankamai daug darbo kiekvieną darbo dieną, dalis jų teigia, kad dauguma darbo dienų yra netgi per daug apkrautos ir

įtemptos. Iš to darome išvadą, kad valstybės tarnautojų konkrečiose organizacijose yra optimalus kiekis ar netgi per mažas, dėl ko darbas gali vykti ne itin efektyviai.

Įvertinus valstybės tarnautojų, suskirstytų į atskiras grupes pagal socialines-demografines charakteristikas, atsakymus, nustatyta, kad nuomonė apie darbo dienų užimtumą statistiškai reikšmingai skyrėsi tik tarp valstybės tarnautojų vyrų ir moterų ($p < 0,05$). Tai leidžia teigti, kad valstybės tarnautojos moterys savo darbo dienas laiko statistiškai labiau apkrautomis, nei kad apie savo darbo dienas mano valstybės tarnautojai vyrai.

5 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos pritrūkimo dažnumą

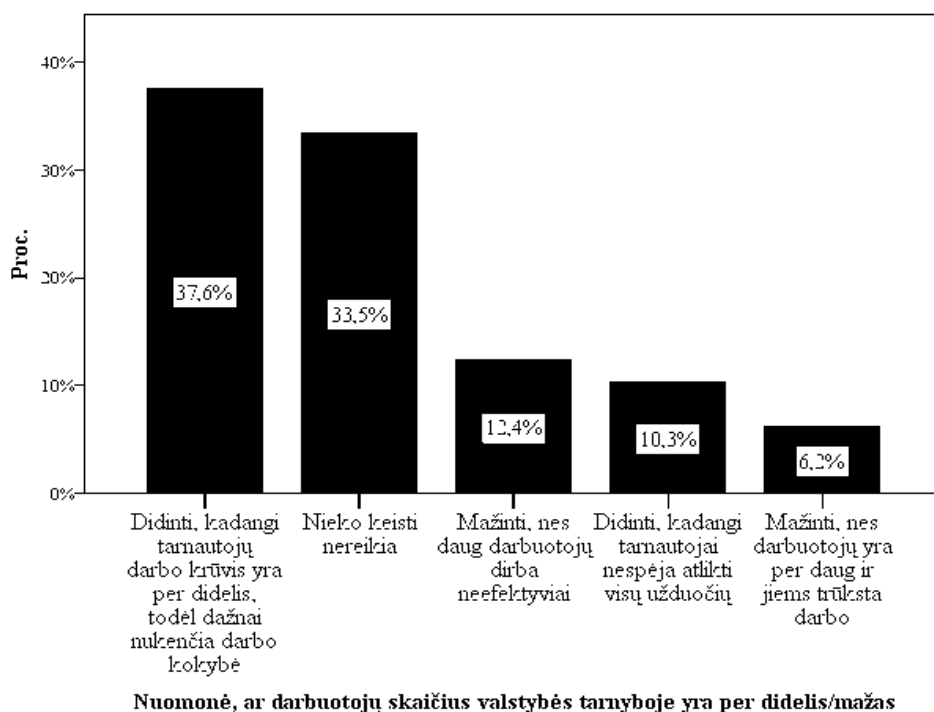
		Taip, nuolat nebūna veiklos ištisas darbo dienas	Kartais pasitaiko, kad viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau. Tačiau dažniausiai darbo užtenka	Visos darbo dienos yra itin apkrautos ir įtemptos	Dažnai matau, kad kolegos neturi veiklos darbo metu, tačiau man taip būna retai/nebūna	Kolektyve dažnai dauguma darbuotojų nieko neveikia	Kolektyve visi darbuotojai yra visada pakankamai užimti	χ^2	p
Lytis	Moterys	0,6%	21,3%	40,6%	6,3%	0,0%	31,3%	13,703	0,008
	Vyrai	0,0%	50,0%	27,5%	5,0%	0,0%	17,5%		
Amžius	22-30 m.	0,0%	40,7%	18,5%	11,1%	0,0%	29,6%	16,536	0,168
	31-40 m.	3,4%	34,5%	37,9%	6,9%	0,0%	17,2%		
	41-50 m.	0,0%	20,9%	38,8%	6,0%	0,0%	34,3%		
	51-60 m.	0,0%	25,0%	43,4%	3,9%	0,0%	27,6%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	0,0%	38,7%	25,8%	6,5%	0,0%	29,0%	20,415	0,202
	6-10 m.	0,0%	34,4%	34,4%	12,5%	0,0%	18,8%		
	11-15 m.	2,7%	27,0%	45,9%	2,7%	0,0%	21,6%		
	16-20 m.	0,0%	24,1%	44,8%	5,2%	0,0%	25,9%		
	Daugiau nei 20 m.	0,0%	16,7%	33,3%	4,8%	0,0%	45,2%		
Užimamos pareigos	Vadovai	3,0%	21,2%	45,5%	3,0%	0,0%	27,3%	13,610	0,326
	Vyriausieji specialistai	0,0%	26,7%	36,7%	5,8%	0,0%	30,8%		
	Vyresnieji specialistai	0,0%	29,7%	40,5%	5,4%	0,0%	24,3%		
	Specialistai	0,0%	44,4%	22,2%	22,2%	0,0%	11,1%		

Moterys teigia, jog jų dienos yra labiau apkrautos, pateikia dvejopą išvadą, kad arba valstybės tarnautojai vyrai savo užduotis atlieka greičiau, arba jie gauna mažiau darbų vienu metu. Tačiau šis rodiklis nėra itin svarbus, kadangi nepateikia jokių valstybės tarnybos tobulinimo galimybių.

Tyrimo dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma atsakyti, ar, jų nuomone, reikia didinti ar mažinti valstybės tarnautojų skaičių. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle (10 pav.) pateiktus rezultatus matyti, kad 37,6 proc. valstybės tarnautojų mano, kad jų skaičių reikia didinti, kadangi tarnautojų krūvis yra per didelis, o dėl to nukenčia darbo kokybė. Ši tendencija tik patvirtina prieš tai

buvusią, kad daugelis valstybės tarnautojų yra per daug užimti. Dar 10,3 proc. pasisakė už tarnautojų skaičiaus didinimą, kadangi valstybės tarnautojai nespėja atlikti visų užduočių. Tuo tarpu likusieji apklausoje dalyvavę asmenys prieštaravo valstybės tarnautojų skaičiaus didinimui, o tarp jų daugiausiai teigė (33,5 proc.), kad nieko valstybės tarnyboje keisti nereikia, 12,4 proc. teigė, kad daug darbuotojų dirba neefektyviai, o likusieji 6,2 proc. teigė, kad darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo.

Akivaizdu, kad valstybės tarnautojai pasisako prieš valstybės tarnybos imties mažinimą, didžioji dalis netgi norėtų, kad ji būtų didinama. Dėl Lietuvos narystės ES ir kitų valstybės funkcijų įgyvendinimo Lietuvoje išaugo valstybės tarnautojų skaičius. 2008 m. buvo nustatyti vertinimo kriterijai, skirti maksimaliam etatų skaičiui valdžios įstaigose nustatyti. Tai gali turėti reikšmės valstybės tarnybos efektyvumui, kadangi jeigu valstybės tarnautojų imtis yra per maža ir jie yra per daug apkrauti užduotimis, tuomet logiška, kad darbo efektyvumas yra pakankamai žemas. Ši išvada yra pakankamai svarbi, norint viešąjį sektorių padaryti efektyvesniu bei modernesniu. Tačiau, kita vertus, tik truputį mažesnė dalis valstybės tarnautojų teigia, kad nieko keisti nereikia.



10 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis (per mažas)

Įvertinus skirtingų valstybės tarnautojų grupių atsakymų pasiskirstymą (6 lentelė) nustatyta, kad valstybės skirtingo amžiaus, darbo stažo ir užimamų pareigų apklaustųjų atsakymai statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($p < 0,05$). Nustatyta, kad valstybės tarnautojų skaičiaus didinimui statistiškai

reikšmingai dažniau pritarė vyresni, ilgiau viešajame sektoriuje dirbantys ir aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.

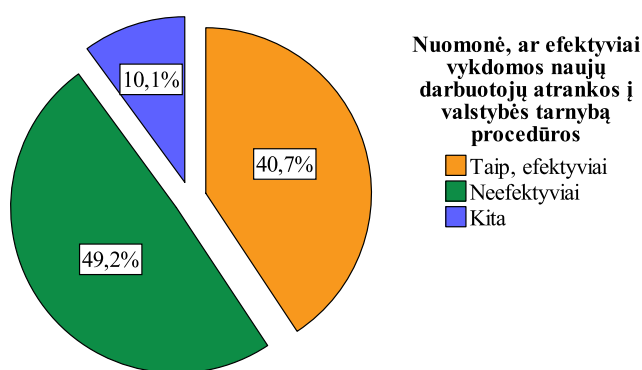
Išryškėja tendencija, kad valstybės tarnautojai, turintys didelę patirtį bei užimantys aukštesnes pareigas pritaria valstybės tarnautojų apimties didinimui. Tai rodo, kad labiau patyrę bei daugiau galios turintys darbuotojai norėtų praplėsti valstybės tarnybos ribas tam, kad darbas vyktų sklandžiau bei efektyviau. Galima teigti, kad tai yra taip pat viena iš priežasčių, dėl ko atliekamo darbo kokybė yra nepakankamai aukšta.

6 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis (per mažas)

		Mazinti, nes daug darbuotojų dirba neefektyviai	Mazinti, nes darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo	Didinti, kadangi tarnautojai nespeja atlikti visų užduočių	Didinti, kadangi tarnautojų darbo krūvis yra per didelis, todėl nukenčia darbo kokybė	Nieko keisti nereikia	χ^2	<i>p</i>
Lytis	Moterys	10,4%	5,2%	11,0%	39,6%	33,8%	4,736	0,315
	Vyrai	20,0%	10,0%	7,5%	30,0%	32,5%		
Amžius	22-30 m.	25,9%	0,0%	29,6%	11,1%	33,3%	39,320	0,000
	31-40 m.	10,3%	17,2%	17,2%	34,5%	20,7%		
	41-50 m.	4,8%	8,1%	4,8%	45,2%	37,1%		
	51-60 m.	14,7%	2,7%	5,3%	42,7%	34,7%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	25,8%	0,0%	25,8%	22,6%	25,8%	34,637	0,004
	6-10 m.	12,9%	16,1%	9,7%	22,6%	38,7%		
	11-15 m.	5,7%	8,6%	11,4%	37,1%	37,1%		
	16-20 m.	10,7%	7,1%	5,4%	50,0%	26,8%		
	Daugiau nei 20 m.	9,8%	0,0%	4,9%	43,9%	41,5%		
Užimamos pareigos	Vadovai	9,7%	0,0%	16,1%	51,6%	22,6%	27,959	0,006
	Vyriausieji specialistai	12,8%	5,1%	8,5%	34,2%	39,3%		
	Vyresnieji specialistai	5,4%	16,2%	8,1%	37,8%	32,4%		
	Specialistai	44,4%	0,0%	22,2%	33,3%	0,0%		

11 paveiksle pateikiami apklaustųjų pasiskirstymo pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros. Sisteminiu – formaliuoju požiūriu konkursinio priėmimo reikšmė turėtų būti itin didelė, nes ja yra grindžiama, kokia svarbiausia profesionalių valstybės tarnautojų dalis bus atrinkta karjerai valstybės tarnyboje ilgam laikui (Pivoras, 2012, 477). Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad šių procedūrų efektyvumu neabejoja beveik pusė (40,7 proc.) valstybės tarnautojų, o 49,2 proc. teigė, kad šios procedūros nėra efektyvios. Tai, kad didžioji dalis apklaustų valstybės tarnautojų mano, kad atranka nėra vykdoma efektyviai, yra svarbus faktorius valstybės tarnybos modernizacijai. Tai yra itin svarbu dėl to, kad viskas prasideda nuo to, koks darbuotojas yra atrenkamas į valstybės tarnautojo poziciją ir kaip jis vykdytų savo pareigas. Jeigu atranka nėra efektyvi, tuomet nėra atrenkami patys geriausi specialistai.

Tai reiškia, kad valstybės tarnybos efektyvumo skalė žemėja. Vienas iš svarbiausių aspektų, tobulinant valstybės tarnybos sistemą ir didinant jos patrauklumą visuomenėje, yra skaidri atrankos sistema, padėsianti pritraukti į valstybės tarnybą išsilavinusių, kompetentingų, imlių naujovėms asmenų bei efektyvi valstybės ir savivaldybių institucijų personalo administravimo tarnybų veikla (VAL¹⁰, 2012, 5). Kita vertus, atranka, dėl savo netobulumo, daugeliui norinčiųjų pretenduoti, gali tapti barjeru, kurio nepavyksta peržengti. Priėmimo yda yra ta, kad mažėja iškart po aukštųjų mokyklų baigimo patenkančių asmenų į karjeros valstybės tarnybą konkurso keliu. Taip neleidžiama atsinaujinti valstybės tarnybai, jauniems ir gabiems bei didelį potencialą turintiems žmonėms patekti į valstybės tarnybą, valstybės tarnyba tampa izoliuota (Pivoras, 2012, 478).



8 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros

Analizuojamame klausime buvo galimybė įrašyti savo atsakymo variantą. Didžioji dauguma pasirinkusių atsakymo variantą *kita* įrašė savo pastabas. Jas galima suskirstyti į dvi grupes:

- Nepatenkinti atrankų vykdymu yra net 13 respondentų iš 20, kurie paliko savo komentarą.
- Neturi nuomonės arba dar nėra susidūrę su šiuo metu veikiančia atrankų sistema – tokią poziciją pareiškė 7 iš 20 respondentų.

Net ir tarp apklaustųjų, kurie linko pateikti asmeninę nuomonę, išlieka vyraujanti dauguma tų, kurie atrankų sistemą laiko neefektyvia. Viso to priežasčių gali būti daug, keletas iš jų: neskaidrumas, netinkami testų klausimai, atranka – tik formalumas, kuri praktikoje yra bevertė, atranka yra bevertė ir neužtikrinanti to, kad atrinktas darbuotojas bus profesionalus ir sugebės atlikti savo darbus. Įvertinus respondentų pasisakymus, daroma išvada, kad atrankos sistemą reikia tobulinti.

¹⁰ Viešasis administravimas Lietuvoje

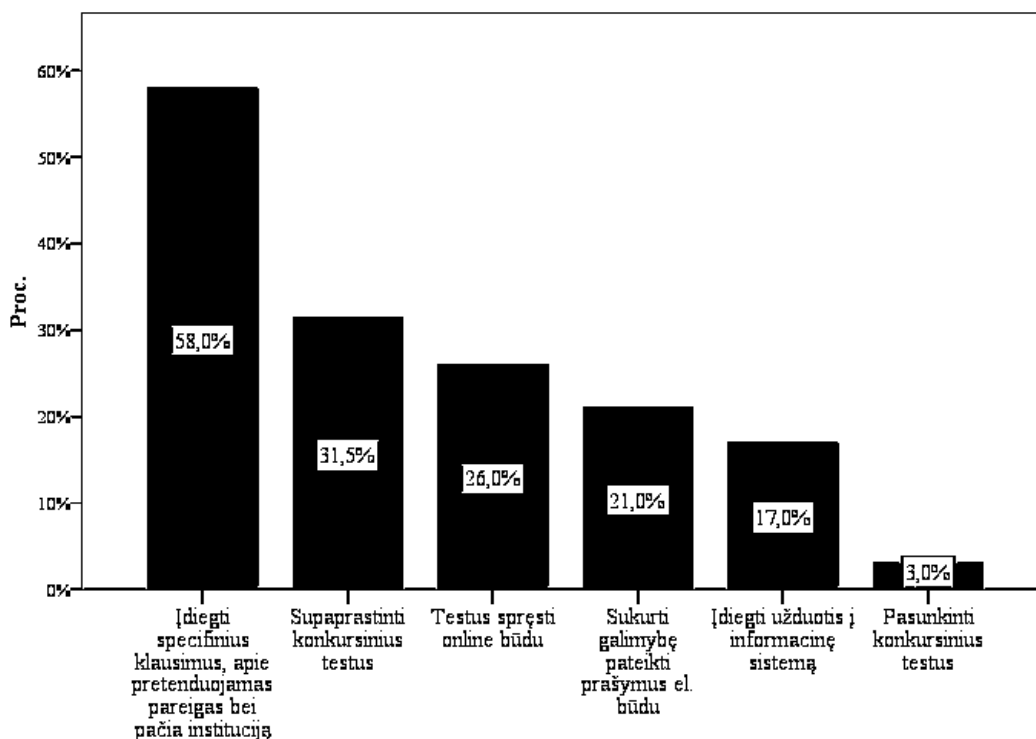
Įvertinus 7 lentelėje pateiktus duomenis apie valstybės tarnautojų, suskirstytų į grupes pagal atskiras socialines-demografines charakteristikas, nustatyta, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp valstybės tarnautojų lyties, amžiaus, patirties ir užimamų pareigų bei nuomonės, ar naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros yra efektyvios, nėra ($p > 0,05$).

7 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą procedūros

		Mažinti, nes daug darbuotojų dirba neefektyviai	Mažinti, nes darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo	Nieko keisti nereikia	χ^2	p
Lytis	Moterys	38,4%	50,9%	10,7%	1,850	0,397
	Vyrai	50,0%	42,5%	7,5%		
Amžius	22-30 m.	55,6%	29,6%	14,8%	9,949	0,127
	31-40 m.	31,0%	55,2%	13,8%		
	41-50 m.	42,4%	54,5%	3,0%		
	51-60 m.	38,2%	48,7%	13,2%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	54,8%	29,0%	16,1%	11,609	0,169
	6-10 m.	29,0%	67,7%	3,2%		
	11-15 m.	45,9%	45,9%	8,1%		
	16-20 m.	37,9%	53,4%	8,6%		
	Daugiau nei 20 m.	38,1%	47,6%	14,3%		
Užimamos pareigos	Vadovai	36,4%	48,5%	15,2%	9,418	0,151
	Vyriausieji specialistai	43,3%	45,8%	10,8%		
	Vyresnieji specialistai	30,6%	66,7%	2,8%		
	Specialistai	66,7%	22,2%	11,1%		

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Europos Sąjungos (toliau – ES) ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis įgyvendina projektą: „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ (VAL, 2012, 5). Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma nurodyti, kokius veiksmus reikėtų keisti, priimant naujus darbuotojus, kad atranka patobulėtų. Įvertinus 12 paveiksle pateiktus duomenis nustatyta, kad daugiau nei pusė (58 proc.) valstybės tarnautojų pageidauja įdiegti specifinius klausimynus apie pretenduojamas pareigas ir pačią instituciją, į kurią norima įsidarbinti. Iš to galima spręsti, kad valstybės tarnautojai mano, kad nauji darbuotojai per maža išmano apie instituciją, kurioje dirba, bei turi per mažai kompetencijų užimamoms pareigoms. Dar 31,5 proc. valstybės tarnautojų norėtų, kad konkursų testai turėtų būti supaprastinti, o

26 proc. pageidavo, kad valstybės tarnautojų testus būtų galima spręsti „online“ būdu. Tuo tarpu galimybę pateikti prašymus el. būdu pageidavo 21 proc. valstybės tarnautojų, užduočių įdiegimo į informacinę sistemą – 17 proc., o pasunkintų konkursinių testų norėjo tik 3 proc. valstybės tarnautojų. Viso to reziumė gali būti tokia, kad tarnautojai norėtų į atrankas įvesti daugiau informacinių technologijų, nes tikimasi, kad tai padėtų pagerinti atrankų efektyvumą bei atrinkti geresnius naujus specialistus.



12 pav. Apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

Įvertinus skirtingų socialinių-demografinių charakteristikų valstybės tarnautojų nurodytų pasiūlymų, ką reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus, nustatyta, kad už konkursinių testų pasunkinimą statistiškai reikšmingai labiau pasisakė jaunesni ir trumpiau viešajame sektoriuje dirbantys valstybės tarnautojai ($p < 0,05$), tuo tarpu už konkursinių testų supaprastinimą statistiškai reikšmingai labiau pasisakė žemesnes pareigas užimantys darbuotojai ($p < 0,05$). Galima daryti išvadą, kad šis dėsniumas atsiranda dėl to, kad jaunesni ir mažiau patirties turintys darbuotojai patys sąlyginai neseniai praėjo atranką, ir galbūt jiems ji atrodo per paprasta, turint galvoje, kad tai vartai į valstybės viešąjį valdymą. Įvertinus užduočių diegimo į informacinę sistemą palaikymo rezultatus nustatyta, kad už šių užduočių įdiegimą statistiškai reikšmingai labiau pasisakė vyrai ($p < 0,05$), kurie, be kita ko, statistiškai reikšmingai labiau nei moterys pasisakė už galimybės pateikti prašymą el. būdu sukūrimą ir testų sprendimą *online* būdu. Peršasi išvada, kad vyriškos lyties darbuotojai labiau palaiko informacinių sistemų įdiegimą atrankos mechanizme. Be to, kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų,

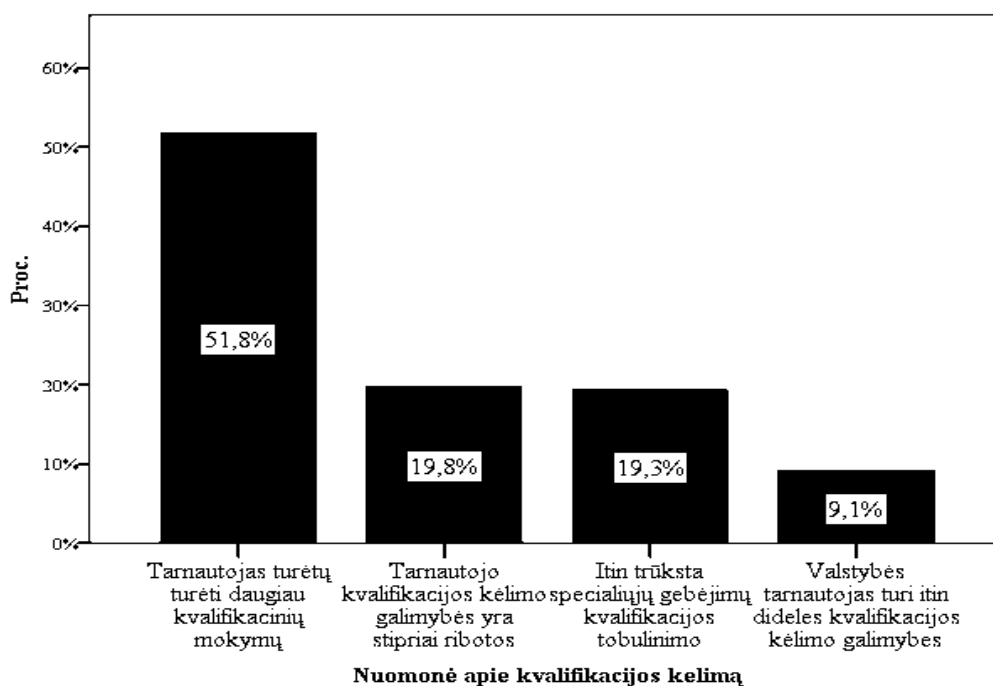
už šių testų sprendimą *online* būdu statistiškai reikšmingai labiau pasisakė jaunesni ir trumpiau viešajame sektoriuje dirbantys valstybės tarnautojai ($p < 0,05$). Jaunesni darbuotojai yra imlesni naujosioms inovacijoms ir mielai sutiktų spręsti testus *online* būdu, kas galbūt vyresniesiems darbuotojams atrodo nepriimtina.

8 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

		Supaprastinti konkursinius testus			Pasunkinti konkursinius testus			Įdiegti specifinius klausimus, apie pretenduojamas pareigas bei pačia institucija			Įdiegti užduotis informacinę sistemą			Sukurti galimybę pateikti prašymus el.			Testus spręsti <i>online</i> būdu		
		Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p
Lytis	<i>Moterys</i>	34,4%	3,065	0,080	2,5%	0,687	0,407	60,0%	1,314	0,252	13,1%	8,513	0,004	18,1%	3,986	0,046	22,5%	5,094	0,024
	<i>Vyrai</i>	20,0%			5,0%			50,0%			32,5%			40,0%					
Amžius	<i>22-30 m.</i>	22,2%	4,872	0,181	11,1%	8,192	0,042	59,3%	0,780	0,854	25,9%	4,485	0,214	29,6%	2,519	0,472	37,0%	13,877	0,003
	<i>31-40 m.</i>	20,7%			3,4%			55,2%			17,2%			13,8%			48,3%		
	<i>41-50 m.</i>	31,3%			0,0%			55,2%			20,9%			22,4%			22,4%		
	<i>51-60 m.</i>	39,3%			2,6%			61,3%			10,5%			18,4%			15,8%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	<i>iki 5 m.</i>	25,8%	3,449	0,486	12,9%	12,962	0,011	54,8%	4,915	0,296	22,6%	4,028	0,402	25,8%	1,088	0,896	35,5%	13,075	0,011
	<i>6-10 m.</i>	31,3%			0,0%			46,9%			12,5%			21,9%			34,4%		
	<i>11-15 m.</i>	27,0%			0,0%			56,8%			16,2%			18,9%			40,5%		
	<i>16-20 m.</i>	29,3%			1,7%			56,9%			22,4%			22,4%			13,8%		
	<i>Daugiau nei 20 m.</i>	42,9%			2,4%			71,4%			9,5%			16,7%			16,7%		
Užimamos pareigos	<i>Valdovai</i>	36,4%	10,112	0,018	3,0%	1,974	0,578	57,6%	4,736	0,192	15,2%	1,014	0,798	12,1%	6,500	0,090	18,2%	1,468	0,690
	<i>Vyriausieji specialistai</i>	23,3%			4,2%			63,3%			19,2%			24,2%			28,3%		
	<i>Vyresnieji specialistai</i>	45,9%			0,0%			43,2%			13,5%			13,5%			27,0%		
	<i>Specialistai</i>	55,6%			0,0%			55,6%			11,1%			44,4%			22,2%		

Žemiau esančiame 13 paveiksle pateikiamas valstybės tarnautojų pasiskirstymo duomenys pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą. Nustatyta, kad daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų (51,8 proc.) pasisakė, kad valstybės tarnautojas turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų, o dar 19,8 proc. tarnautojų teigė, kad kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos. Anot Puškoriaus S ir Vanago R. (2011), 2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 20 patvirtintoje Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje nustatyti bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai: siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas bei tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas (p. 620). Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad šių tikslų nėra maksimaliai siekiama. Be to, nustatyta, kad 19,3 proc. apklaustųjų teigė, kad valstybės tarnautojams itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo, o teigiančių, kad valstybės tarnautojai turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes, buvo tik 9,1 proc. apklaustųjų tarnautojų.

Gautieji duomenys patvirtina faktą, kad valstybės tarnyboje kvalifikacijos kėlimas yra itin svarbus, tačiau mokymų organizuojama per mažai. Tai lemia daugelis aplinkybių, tokių, kaip lėšų trūkumas, mokymo projektų stoka ar vadovybės pasyvumas. Tačiau kvalifikaciniai mokymai turi būti organizuojami, kitaip valstybės tarnyba negali padidinti savo darbo našumo, efektyvumo, be mokymų ji niekada netaps modernesnė ir nepanašės į sėkmingų ES valstybių valstybės tarnybų modelį.



9 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

Įvertinus 9 lentelėje pateiktus valstybės tarnautojų, priklausančių skirtingoms socialinėms-demografinėms grupėms duomenis, nustatyta, kad aukštesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai statistiškai reikšmingai labiau nei užimantys žemesnes pareigas ($p < 0,05$) teigia, kad valstybės tarnautojams itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo, o tarnautojai turėtų turėti daugiau kvalifikacijos mokymų.

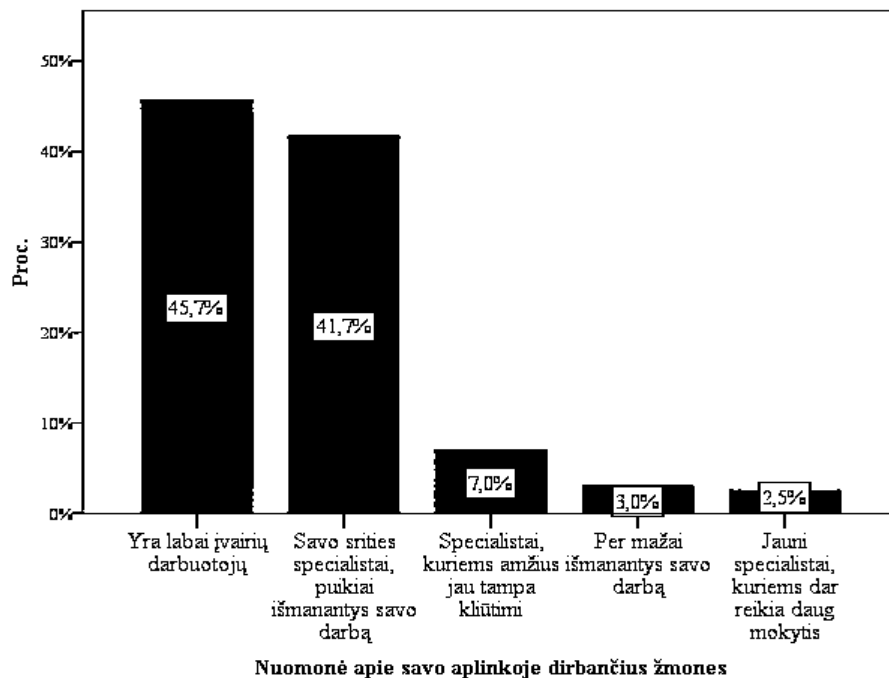
9 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

		Valstybės tarnautojas turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes	Tarnautojo kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos	Tarnautojas turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų	Itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo	χ^2	p
Lytis	Moterys	7,6%	17,8%	54,8%	19,7%	4,820	0,185
	Vyrai	15,0%	27,5%	40,0%	17,5%		
Amžius	22-30 m.	14,8%	29,6%	48,1%	7,4%	16,485	0,057
	31-40 m.	0,0%	24,1%	37,9%	37,9%		
	41-50 m.	9,0%	14,9%	53,7%	22,4%		
	51-60 m.	9,6%	19,2%	57,5%	13,7%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	16,1%	25,8%	48,4%	9,7%	12,698	0,391
	6-10 m.	0,0%	15,6%	59,4%	25,0%		
	11-15 m.	8,1%	21,6%	43,2%	27,0%		
	16-20 m.	12,3%	22,8%	49,1%	15,8%		
	Daugiau nei 20 m.	7,5%	12,5%	60,0%	20,0%		
Užimamos pareigos	Vadovai	3,1%	25,0%	31,3%	40,6%	28,386	0,001
	Vyriausieji specialistai	11,7%	16,7%	54,2%	17,5%		
	Vyresnieji specialistai	2,9%	20,0%	71,4%	5,7%		
	Specialistai	22,2%	44,4%	11,1%	22,2%		

Šie rezultatai leidžia atmesti vieną iš kelių galimybių, dėl ko kvalifikacinių mokymų kiekis neatitinka darbuotojų poreikio. Vadovybė, tirtaisiais atvejais, rodo iniciatyvą, kad mokymų trūksta, tad šiuo klausimu ji neturėtų būti pasyvi. Tuo tarpu žemesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) nurodė, kad tarnautojų kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos. Žemesniųjų pareigybių valstybės tarnautojų nuomonė rodo jų nepasitenkinimą kvalifikacijos kėlimo klausimu. Diegiant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios jų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą – nepakankamas ir neracionalus finansavimas bei nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija ir motyvacija (Gustas, 2003, 69). Kvalifikaciniai mokymai, kursai turėtų būti vykdomi visiems valstybės tarnautojams, nuo žemiausių pareigybių iki aukščiausių, kadangi visi valstybės tarnautojai tenkina viešąjį interesą ir jų kvalifikacija privalo būti nuolat tobulinama. Kitu atveju – yra sudėtinga pasiekti aukštesnių rezultatų. Siekiant turėti profesionalią, efektyvią ir stabilią valstybės tarnybą, būtina nuolat

tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir vystyti jų administracinius gebėjimus. Einant šia kryptimi, jau ne vienerius metus Valstybės tarnybos departamento darbuotojai tobulina su valstybės tarnautojų mokymu susijusią teisinę bazę, koordinuoja kvalifikacijos tobulinimo įstaigų darbą (VAL, 2008, 11).

Tyrimo metu apklaustųjų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie jų aplinkoje dirbančius žmones. Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad beveik pusė valstybės tarnautojų (45,7 proc.) mano, kad jų aplinkoje yra labai įvairių darbuotojų, o dar 41,7 proc. teigė, kad jų aplinkoje dirba savo srities specialistai, kurie puikiai išmano savo darbą.



10 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie savo aplinkoje dirbančius žmones

Rezultatai rodo, kad didžioji dalis apklaustų tarnautojų savo aplinkoje mato įvairius darbuotojus – ir puikius specialistus, ir darbuotojus, kuriems galbūt trūksta kvalifikacijos ar profesionalumo. Kita vertus, ne ką mažesnė dalis respondentų nurodė, kad jų aplinkoje dirba puikūs specialistai. Sudėtinga daryti vienareikšmišką išvadą, ar valstybės tarnautojų kvalifikacija yra pakankama, kai rezultatai yra ganėtinai dviprasmiški. Tačiau laikomės nuomonės, kad nors tarnautojai ir yra puikūs specialistai, tačiau jiems būtina nuolat tobulintis tam, kad neatsilikėtų nuo nuolat modernėjančių darbo metodų taikymo, nuo įvedamų naujovių bei inovacijų viešajame valdyme. Tuo tarpu valstybės tarnautojų, teigiančių, kad jų aplinkoje dirba specialistai, kuriems amžius jau tampa kliūtimi, tebuvo 7 proc. Šie duomenys rodo, kad nors valstybės tarnyboje dirba itin daug vyresnio amžiaus darbuotojų, tačiau jie vis tiek išlieka puikūs specialistai ir amžius jiems netrukdo. Teigiančių, kad jų aplinkoje dirbantys žmonės per mažai išmano savo darbą, buvo tik 3 proc., o kad šioje aplinkoje dirba jauni specialistai,

kuriems dar reikia daug mokytis, teigė 2,5 proc. tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų. Šie skaičiai patvirtina, kad valstybės tarnautojai yra ganėtinai geros nuomonės apie savo kolegas.

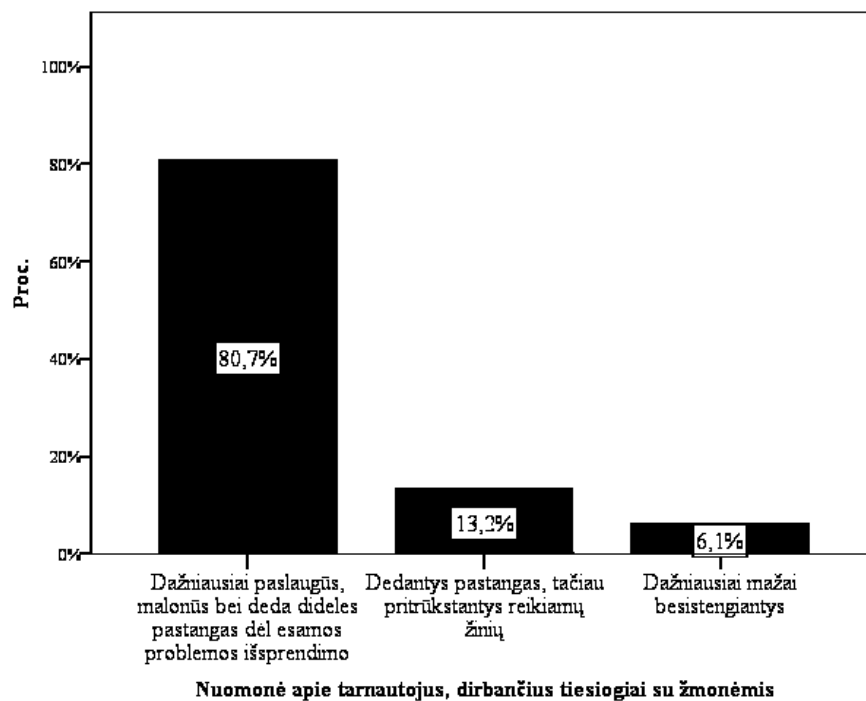
Įvertinus skirtingų socialinių-demografinių charakteristikų valstybės tarnautojų grupių atsakymus nustatyta, kad statistiškai reikšmingai išsiskyrė tik valstybės tarnautojų moterų ir vyrų atsakymai ($p < 0,05$).

10 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie savo aplinkoje dirbančius žmones

		Savo srities specialistai, puikiai išmanantys savo darbą	Jauni specialistai, kuriems dar reikia daug mokytis	Specialistai, kuriems amžius jau tampa kliūtimi	Per mažai išmanantys savo darbą	Yra labai įvairių darbuotojų	χ^2	p
Lytis	Moterys	40,3%	1,9%	5,7%	1,3%	50,9%	16,566	0,002
	Vyrai	47,5%	5,0%	12,5%	10,0%	25,0%		
Amžius	22-30 m.	33,3%	7,4%	3,7%	7,4%	48,1%	16,632	0,164
	31-40 m.	31,0%	3,4%	13,8%	6,9%	44,8%		
	41-50 m.	38,8%	3,0%	9,0%	0,0%	49,3%		
	51-60 m.	50,7%	0,0%	4,0%	2,7%	42,7%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	41,9%	6,5%	6,5%	3,2%	41,9%	15,408	0,495
	6-10 m.	31,3%	6,3%	6,3%	9,4%	46,9%		
	11-15 m.	48,6%	0,0%	10,8%	0,0%	40,5%		
	16-20 m.	37,9%	1,7%	6,9%	1,7%	51,7%		
	Daugiau nei 20 m.	48,8%	0,0%	4,9%	2,4%	43,9%		
Užimamos pareigos	Vadovai	42,4%	0,0%	6,1%	3,0%	48,5%	15,260	0,228
	Vyriausieji specialistai	40,0%	0,8%	6,7%	2,5%	50,0%		
	Vyresnieji specialistai	47,2%	8,3%	8,3%	2,8%	33,3%		
	Specialistai	44,4%	11,1%	11,1%	11,1%	22,2%		

Tai leidžia teigti, kad valstybės tarnautojos moterys statistiškai reikšmingai dažniau mano, kad jų aplinkoje yra labai įvairių darbuotojų, tuo tarpu vyrai statistiškai reikšmingai dažniau mano, kad jų aplinkoje yra per mažai išmanančių savo darbą žmonių, o taip pat specialistų, kuriems amžius jau tampa kliūtimi, ir jaunų specialistų, kuriems dar reikia daug mokytis. Valstybės tarnautojai vyrai savo aplinkoje esančius kolegas vertina ženkliai prasčiau nei moterys.

Tyrimė dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis. Šis klausimas buvo įtrauktas į apklausą dėl to, kad valstybės tarnautojai dirbantys tiesiogiai su žmonėmis yra itin svarbi viešojo sektoriaus grandis. Jie tiesiogiai sprendžia visuomenės problemas, ieško kompromisų bei atstovauja visai valstybės tarnybai visuomenės akyse. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus duomenis nustatyta, kad didžioji dauguma valstybės tarnautojų (80,7 proc.) mano, kad šie valstybės tarnautojai yra dažniausiai paslaugūs, malonūs bei deda dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo. Tuo tarpu tarnautojų, teigiančių, kad šie valstybės tarnautojai deda pastangas, tačiau pritrūksta reikiamų žinių, tebuvo 13,2 proc., o teigiančių, kad tiesiogiai su žmonėmis dirbantys tarnautojai dažniausiai mažai besistengia, tebuvo 6,1 proc. visų tyrimė dalyvavusių tarnautojų. Rezultatai rodo, kad ši valstybės tarnautojų dalis yra itin didelės dalies respondentų įvertinta teigiamai. Tai itin svarbu, kadangi valstybės tarnyba bei joje dirbantys asmenys turi būti paslaugūs ir pasiruošę padėti bet kokioje situacijoje atsidūrusiam piliečiui. Pagal gautus rezultatus galima spręsti, kad realiai tokia situacija yra.



11 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis

Įvertinus skirtingos lyties, amžiaus, darbo patirties ir užimamų pareigų valstybės tarnautojų atsakymus nustatyta, kad nuomonė apie valstybės tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis,

statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo apklausoje dalyvavusių tarnautojų lyties, amžiaus, darbo patirties ir užimamų pareigų ($p > 0,05$).

11 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie tarnautojus, dirbančius tiesiogiai su žmonėmis

		Dažniausiai paslaugūs, malonūs bei deda dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo	Dažniausiai mažai besistengiantys	Dedantys pastangas, tačiau pritrūkstantys reikiamų žinių	χ^2	p
Lytis	Moterys	83,4%	5,1%	11,5%	3,732	0,155
	Vyrai	70,0%	10,0%	20,0%		
Amžius	22-30 m.	70,4%	11,1%	18,5%	5,966	0,427
	31-40 m.	72,4%	10,3%	17,2%		
	41-50 m.	84,8%	6,1%	9,1%		
	51-60 m.	83,8%	2,7%	13,5%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	77,4%	9,7%	12,9%	8,998	0,343
	6-10 m.	68,8%	12,5%	18,8%		
	11-15 m.	88,6%	2,9%	8,6%		
	16-20 m.	86,2%	5,2%	8,6%		
	Daugiau nei 20 m.	78,0%	2,4%	19,5%		
Užimamos pareigos	Vadovai	84,8%	3,0%	12,1%	5,277	0,509
	Vyriausieji specialistai	81,4%	5,1%	13,6%		
	Vyresnieji specialistai	80,6%	8,3%	11,1%		
	Specialistai	66,7%	22,2%	11,1%		

Visų valstybių piliečiai, mokesčių mokėtojai suinteresuoti, kad jų lėšomis išlaikoma valstybės tarnyba veiktų kokybiškai ir efektyviai (VAL, 2011, 31). Tad tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma skalėje nuo 1 („visiškai neefektyvus“) iki 5 („visiškai efektyvus“) įvertinti valstybės tarnautojų efektyvumą. Nustatyta, kad šių įvertinimų vidurkis buvo 3,75 ir buvo kiek didesnis nei efektyvus, tačiau ir nesiekė visiškai efektyvaus. Tai leidžia teigti, kad patys tarnautojai valstybės tarnybos efektyvumą vertina nepakankamai efektyviai. Tai svarbus rodiklis, kadangi jeigu patys valstybės tarnautojai valstybės tarnybą vertina tik vidutiniškai efektyviai ar netgi nepakankamai efektyviai, tai rodo, kad situacija yra ganėtinai prasta. Valstybės tarnautojai geriausiai mato, kaip veikia jų valdymo modeliai, kiek efektyviai jie dirba ir atlieka savo pareigas ir jeigu jų vertinimo

vidurkis siekia tik 3,75. Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams (Gustas, 2003, 65).

12 lentelė. Valstybės tarnautojų efektyvumo įvertinimų vidurkiai

	Mažiausias įvertinimas	Didžiausias įvertinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Valstybės tarnautojų efektyvumo vertinimas	2	5	3,75	0,609

Įvertinus skirtingų socialinių–demografinių charakteristikų valstybės tarnautojų įvertinimus nustatyta, kad jie statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai leidžia teigti, kad skirtingos lyties, amžiaus, darbo patirties ir užimamų pareigų valstybės tarnautojai statistiškai vienodai vertina valstybės tarnautojų efektyvumą.

Būtina pažymėti, kad LDB darbuotojai bei kiti valstybės tarnautojai panašiai vertina valstybės tarnybos efektyvumą.

13 lentelė. LDB ir kitų valstybės tarnautojų efektyvumo įvertinimų vidurkiai

	Organizacija		<i>Z</i>	<i>p</i>
	LDB	Kita		
Valstybės tarnautojų efektyvumo vertinimas	3,7	3,8	-1,581	0,114

Iš gautų rezultatų matome, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp abiejų grupių efektyvumo vertinimo nėra. Tad galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnybos efektyvumas vertinamas nepriklausomai nuo organizacijos, kurioje dirbama.

Kaip matome 14 lentelėje, įvertinus skirtingos lyties, amžiaus, darbo patirties ir užimamų pareigų valstybės tarnautojų atsakymus nustatyta, kad valstybės tarnautojų nuomonė apie valstybės tarnybos efektyvumą statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo demografinių rodiklių. Visų grupių respondentai itin panašiai vertina valstybės tarnybos efektyvumą.

5 lentelė. Valstybės tarnautojų efektyvumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų

		Vidurkis	St. nuokrypis	Z ¹¹	H ¹²	p
Lytis	Moterys	3,8	0,6	-1,102	–	0,207
	Vyrai	3,7	0,7			
Amžius	22-30 m.	3,6	0,6	–	3,833	0,280
	31-40 m.	3,6	0,7			
	41-50 m.	3,8	0,7			
	51-60 m.	3,8	0,5			
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	3,7	0,7	–	4,162	0,384
	6-10 m.	3,6	0,7			
	11-15 m.	3,8	0,6			
	16-20 m.	3,8	0,6			
	Daugiau nei 20 m.	3,8	0,6			
Užimamos pareigos	Vadovai	3,8	0,4	–	1,406	0,704
	Vyriausieji specialistai	3,8	0,6			
	Vyresnieji specialistai	3,8	0,7			
	Specialistai	3,4	1,1			

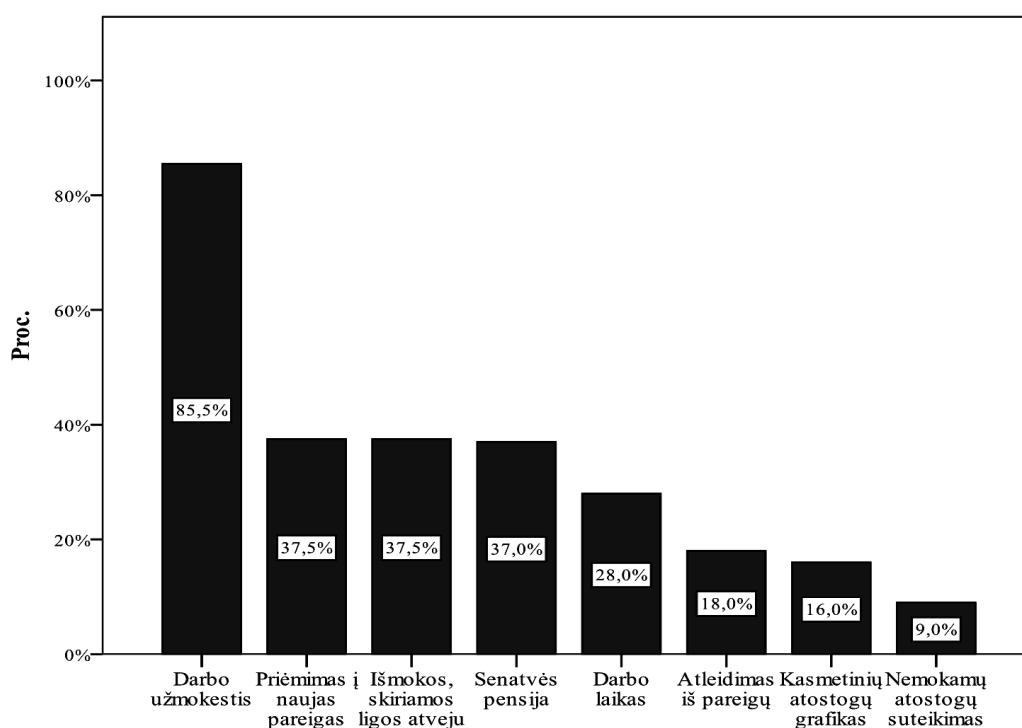
Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų buvo prašoma išreitinguoti tobulintinas valstybės tarnautojams teikiamas garantijas. Kadangi itin svarbu ir turi didelę reikšmę atliekamo darbo kokybei tai, kad valstybės tarnautojas jaustųsi saugiai ir užtikrintai. Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad labiausiai tobulintina sritimi valstybės tarnautojai laiko darbo užmokestį (85,5 proc.). Tai darsk patvirtina faktą, kad valstybės tarnautojai į pirmą vietą kelia darbo užmokestį. Patvirtinama prielaida, kad atlygis yra per mažas. Remiantis ES šalių patirtimi, galima teigti, kad mūsų šalies užmokesčio už darbą valstybės tarnyboje sistema artimesnė Vokietijos ar Prancūzijos centralizuotoms darbo užmokesčio sistemoms. Tačiau Lietuvos Vyriausybė, pavyzdžiui, remdamasi Jungtinės Karalystės patirtimi, galėtų patvirtinti minimalias ir maksimalias pagrindinės valstybės tarnautojų algos ribas, o teisę nustatyti savo personalui užmokesčio už darbą tvarką ir sąlygas paskirti atskiroms institucijoms (Vaisvalavičiūtė, 2009, 73).

Priėmimo į naujas pareigas, išmokų, skiriamų ligos atveju, senatvės pensijų tobulinimas nebuvo toks populiarus. Už jų tobulinimą pasisakė 37,5 proc. valstybės tarnautojų. Tuo tarpu mažiausiai tobulintinomis garantijomis valstybės tarnautojai laiko darbo laiką (28 proc.), atleidimą iš pareigų (18 proc.), kasmetinių atostogų grafiką (16 proc.) ir nemokamų atostogų suteikimą (9 proc.). Seimas

¹¹ Mann-Whitney kriterijus

¹² Kruskalio–Valio kriterijus

jau pritarė projektui, kurio tikslas tobulinti socialines garantijas. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gairių tikslas – sudaryti teisinės prielaidas sukurti bendrą, subalansuotą, teisėtų lūkesčių apsauga grįstą, tarnybos ypatumų kompensavimą užtikrinančią, nepagrįstos konkurencijos neskatinančią ir socialinių garantijų, pagal savo turinį laikytinų privilegijomis, galimybes panaikinančią statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo sistemą.¹³



12 pav. Valstybės tarnautojams teikiamų garantijų tobulinimo reitingas

Įvertinus skirtingos lyties, amžiaus, darbo patirties ir užimamų pareigų apklaustųjų valstybės tarnautojų garantijų tobulinimo reitingavimo duomenis nustatyta, kad valstybės tarnautojai vyrai statistiškai reikšmingai labiau ($p < 0,05$) pageidauja darbo laiko tobulinimo. Darbo laikas galėtų būti pritaikomas kiekvienam valstybės tarnautojui pagal jo poreikius, svarbiausia, kad dienos limitas būtų išdirbtas. Šią inovaciją labiau palaiko vyriškos lyties valstybės tarnautojai. Tuo tarpu jaunesni valstybės tarnautojai statistiškai reikšmingai labiau nei vyresnieji pageidauja priėmimo į naujas pareigas tobulinimo. Tai patvirtina faktą, kad naujiems valstybės tarnautojams patekti į valstybės tarnybą ar pakilti karjeros laiptais yra ganėtinai sudėtinga procedūra.

Be to, šioje vietoje pravartu paminėti, kad ši Lietuvos valstybės tarnybos sritis tėra nedaug nutolusi nuo Baltarusijos valstybės tarnyboje taikomų socialinių garantijų. Anot Smalskio (2012), socialinės valstybės tarnautojų garantijos Baltarusijos Respublikoje, nepaisant kontraktų sistemos, yra

¹³ http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_k=1&p_d=133997

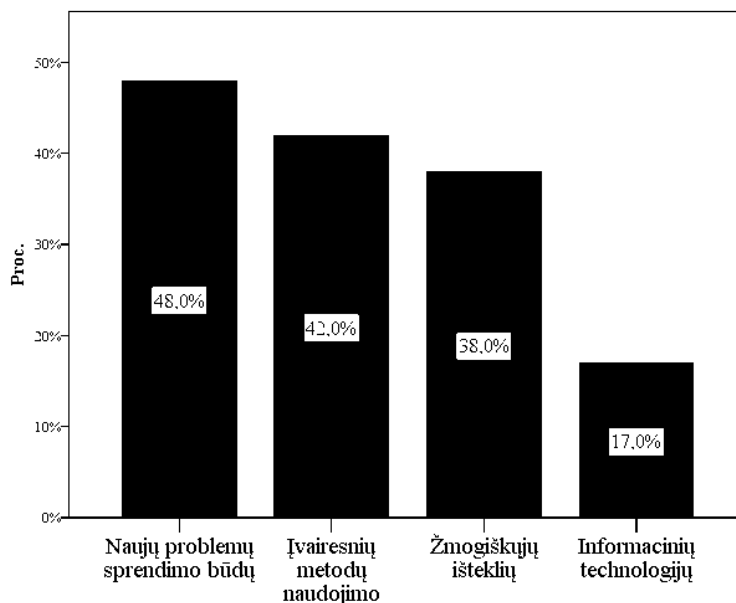
išlaikomos. Jos yra apibrėžtos kontrakte ir mažai kuo skiriasi nuo Lietuvos valstybės tarnautojams numatytų socialinių garantijų (p. 309). Nors Lietuvos valstybės tarnyba yra gerokai toliau pažengusi nei Baltarusijos, tačiau išlieka sričių, kur šios dvi šalys eina beveik tolygiais žingsniais.

6 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

		Darbo užmokestis			Kasmetinių atostogų grafikas			Darbo laikas			Nemokamų atostogų suteikimas			Senatvės pensija			Išmokos, skiriamos ligos atvejui			Atleidimas iš pareigų			Priėmimas į naujas pareigas		
		Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p
Lytis	Moterys	86,9%	1,220	0,269	14,4%	1,572	0,210	24,4%	5,215	0,022	8,8%	0,061	0,805	35,0%	1,373	0,241	35,6%	1,200	0,273	18,1%	0,008	0,927	40,0%	2,133	0,144
	Vyrai	80,0%			22,3%			42,3%			10,0%			45,0%			45,0%			17,3%			27,3%		
Amžius	22-30 m.	85,2%	2,658	0,447	18,3%	5,544	0,136	37,0%	4,321	0,229	14,8%	4,792	0,188	22,2%	6,648	0,084	37,0%	0,753	0,861	18,3%	0,448	0,930	55,6%	9,063	0,028
	31-40 m.	75,9%			27,3%			37,9%			17,2%			24,1%			31,0%			13,8%			51,7%		
	41-50 m.	86,6%			9,0%			28,4%			6,0%			38,8%			40,3%			19,4%			31,3%		
	51-60 m.	88,2%			17,1%			21,1%			6,6%			44,7%			38,2%			18,4%			30,3%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	83,9%	1,900	0,754	16,1%	1,785	0,775	35,5%	6,006	0,199	12,9%	3,152	0,533	25,8%	6,601	0,159	38,7%	0,832	0,934	22,6%	5,426	0,246	51,6%	4,665	0,323
	6-10 m.	87,5%			18,8%			28,1%			12,5%			28,1%			34,4%			18,8%			43,8%		
	11-15 m.	91,9%			21,6%			27,0%			2,7%			32,4%			32,4%			5,4%			32,4%		
	16-20 m.	82,8%			13,8%			34,3%			10,3%			41,4%			39,7%			19,0%			31,0%		
	Daugiau nei 20 m.	83,3%			11,9%			14,3%			7,1%			50,0%			40,5%			23,8%			35,7%		
Uždaromos pareigos	Vadovai	78,8%	2,631	0,452	9,1%	3,406	0,333	39,4%	7,265	0,064	6,1%	3,065	0,382	45,3%	1,929	0,587	42,4%	0,927	0,819	9,1%	2,526	0,471	36,4%	4,702	0,195
	Vyriausieji specialistai	88,3%			15,8%			29,2%			7,5%			35,8%			37,5%			19,2%			33,3%		
	Vyresnieji specialistai	81,1%			18,9%			18,9%			16,2%			37,8%			32,4%			21,6%			43,2%		
	Specialistai	88,9%			33,3%			0,0%			11,1%			22,2%			44,4%			11,1%			66,7%		

Tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma nurodyti, kokių inovacijų labiausiai trūksta valstybės tarnyboje. Viešojo sektoriaus rizika ir veiklos pasekmės yra susijusios su gyvybiškai itin svarbiais visuomenės ir konkrečių individų poreikiais, todėl ir inovacijas veikiančys faktoriai viešajame valdyne yra specifiniai (Giedraitytė, Raipa, 2012, 188). Šis klausimas įtrauktas į tyrimą dėl to, kad svarbu nuolat diegti inovacijas viešajame sektoriuje, o geriausiai gali įvertinti, ko trūksta – valstybės tarnautojai. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai trūkstamos inovacijos yra nauji problemų sprendimo būdai (48 proc.) ir įvairesnių metodų naudojimas (42 proc.). Tai itin svarbios sritys, kadangi kuo modernesniais metodais naudojama, tuo darbas vykdomas sklandžiau ir efektyviau. Tuo tarpu mažiausiai trūkstamomis inovacijomis buvo įvardinti žmogiškieji ištekliai (38 proc.) ir informacinės technologijos (17 proc.). Nors itin svarbu, kad žmogiškieji ištekliai būtų tinkamai tvarkomi kiekvienoje institucijoje, stengiantis maksimaliai gerai atlikti visas funkcijas, tačiau ši inovacija užėmė tik trečią poziciją iš keturių galimų. Daugiausiai

kliūčių diegiant viešojo valdymo inovacijas iškyla politiniame, valdymo ekonominiame - socialiniame, organizacinės elgsenos pokyčių kontekste (Giedraitytė, Raipa, 2012, 189).



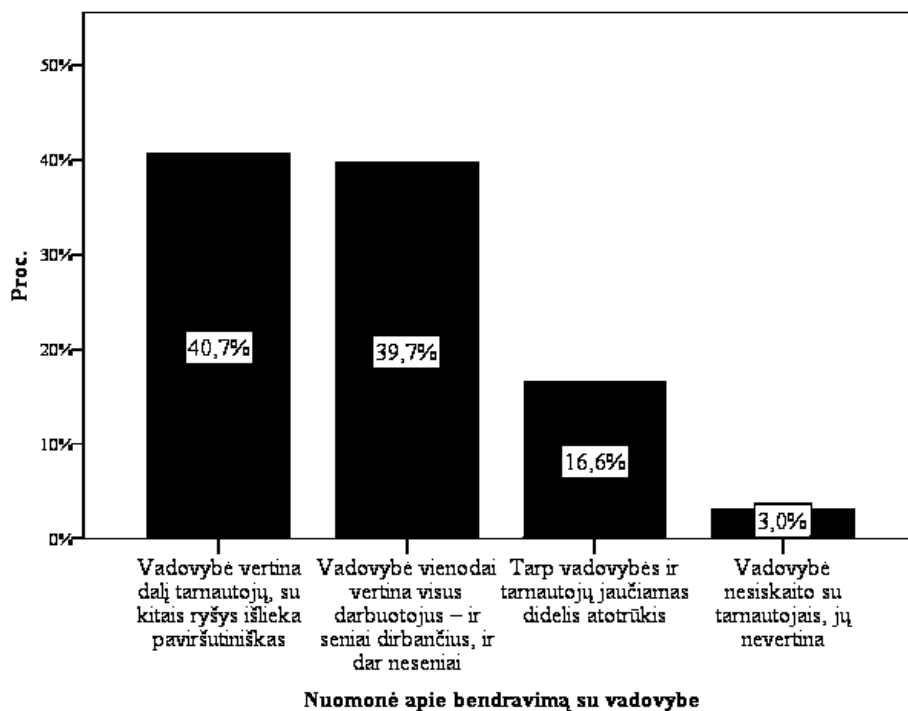
13 pav. Labiausiai trūkstamos inovacijos valstybės tarnyboje

Įvertinus skirtingų socialinių-demografinių charakteristikų apklaustųjų atsakymus nustatyta, kad valstybės tarnautojų nuomonė apie labiausiai trūkstamas inovacijas valstybės tarnyboje statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$).

7 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

		Supaprastinti konkursinius testus			Pasunkinti konkursinius testus			Įdiegti klausimus, pretenduojamas bei pačia institucija			Įdiegti užduotis informacinę sistemą		
		Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p	Proc.	χ^2	p
Lytis	Moterys	15,0%	2,268	0,132	38,1%	0,005	0,942	50,0%	1,282	0,258	41,9%	0,005	0,943
	Vyrai	25,0%			37,5%			40,0%			42,5%		
Amžius	22-30 m.	33,3%	6,029	0,110	29,6%	1,960	0,581	37,0%	1,620	0,655	51,9%	2,588	0,460
	31-40 m.	17,2%			31,0%			51,7%			48,3%		
	41-50 m.	13,4%			38,8%			49,3%			35,8%		
	51-60 m.	14,5%			42,1%			50,0%			42,1%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	29,0%	6,824	0,145	38,7%	0,830	0,934	29,0%	6,427	0,169	45,2%	2,505	0,644
	6-10 m.	6,3%			37,5%			53,1%			46,9%		
	11-15 m.	16,2%			43,2%			51,4%			32,4%		
	16-20 m.	13,8%			37,9%			46,6%			39,7%		
	Daugiau nei 20 m.	21,4%			33,3%			57,1%			47,6%		
Užimamos pareigos	Vadovai	12,1%	4,037	0,258	36,4%	1,643	0,650	57,6%	3,234	0,357	51,5%	2,681	0,443
	Vyriausieji specialistai	20,8%			35,0%			44,2%			40,8%		
	Vyresnieji specialistai	8,1%			45,9%			54,1%			35,1%		
	Specialistai	22,2%			44,4%			33,3%			55,6%		

Tyrimė dalyvavusių valstybės tarnautojų galiausiai buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie bendravimą su vadovybe. Kadangi geri ir neįtempti darbiniai santykiai tarp eilinio tarnautojo ir vadovo yra viena iš sėkmingo darbo detalių. Nustatyta, kad beveik pusė valstybės tarnautojų (40,7 proc.) mano, kad vadovybė vertina dalį darbuotojų, o su kitais tarnautojais ryšys išlieka tik paviršutiniškas. Gautieji rezultatai rodo, kad santykius tarp skirtingas pareigybes užimančių darbuotojų būtina gerinti. Dar panaši dalis valstybės tarnautojų (39,7 proc.) teigė, kad vadovybė vienodai vertina visus darbuotojus – ir seniai dirbančius, ir naujokus. Šie duomenys visgi neleidžia vadovautis faktu, kad santykiai yra probleminė sritis ir nuteikia pakankamai optimistiškai. Tuo tarpu teigiančių, kad tarp vadovybės ir tarnautojų jaučiamas didelis atotrūkis, buvo 16,6 proc., o kad vadovybė nesiskaito su tarnautojais ir jų nevertina, tebuvo 3 proc. Galutinė išvada apie darbuotojų ir vadovų santykius galėtų būti tokia, kad kiekvienas darbuotojas šį klausimą gali suprasti labai skirtingai ir vertinti neadekvačiai.



14 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie bendravimą su vadovybe

Įvertinus skirtingų socialinių–demografinių charakteristikų valstybės tarnautojų atsakymų pasiskirstymą nustatyta, kad valstybės tarnautojų nuomonė apie santykius su vadovybe statistiškai reikšmingai priklauso nuo darbo patirties viešajame sektoriuje ($p < 0,05$). Tai leidžia teigti, kad trumpiau viešajame sektoriuje dirbantys valstybės tarnautojai statistiškai reikšmingai dažniau mano, kad tarp vadovybės ir tarnautojų yra didelis atotrūkis, o vadovybė vertina tik dalį darbuotojų. Iš to galima spręsti, kad santykiai su vadovybe gerėja ir ryšys stiprėja ilgainiui. Kuo ilgiau valstybės tarnautojas dirba įstaigoje, tuo santykiai gerėja. Be to, verta paminėti, kad vadovybės ir darbuotojų ryšys turėtų būti glaudesnis nuolat. Galima teigti, kad Lietuvos Respublikoje būtina sustiprinti

kontrolės mechanizmą, o įstaigos, kontroliuojančios vietos valdžios institucijas, neturėtų apsiriboti vien rekomendacijų rengimu, nepastebėdamos rimtesnių valdymo problemų, galimų korupcijos atvejų ar kitų neskaidrumo problemų (Junevičius, 2012, 454). Vadovybė visuomet privalo domėtis savo darbuotojais ne tik centriniuose padaliniuose, tačiau ir regioniniuose, taip užtikrinant sklandesnę darbą bei geresnius rezultatus. Be to, tos viešojo sektoriaus organizacijos, kuriose mąstoma apie valdymo modernizavimą ir reformas, vis dažniau taikomos tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos jų profesinėms kompetencijoms ugdyti. Šios aplinkybės sustiprina vadovo vaidmenį: jo autoritetas jau turi remtis ne tik formaliu statusu, bet ir asmeniniu autoritetu (Minkevičius, Smalskys, 2008, 20-21).

8 lentelė. Skirtingų demografinių charakteristikų apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie bendravimą su vadovybe

		Vadovybė nesiskaito su tarnautojais, jų nevertina	Vadovybė vertina dalį tarnautojų, su kitais ryšys išlieka paviršutiniškas	Vadovybė vienodai vertina visus darbuotojus – ir seniai dirbančius, ir dar neseniai	Tarp vadovybės ir tarnautojų jaučiama s didelis atotrūkis	χ^2	<i>p</i>
Lytis	Moterys	3,8%	42,1%	37,7%	16,4%	2,702	0,440
	Vyrai	0,0%	35,0%	47,5%	17,5%		
Amžius	22-30 m.	0,0%	40,7%	40,7%	18,5%	8,551	0,480
	31-40 m.	6,9%	55,2%	20,7%	17,2%		
	41-50 m.	3,0%	42,4%	37,9%	16,7%		
	51-60 m.	2,6%	34,2%	47,4%	15,8%		
Darbo patirtis viešajame sektoriuje	Iki 5 m.	0,0%	29,0%	48,4%	22,6%	26,121	0,010
	6-10 m.	3,1%	71,9%	12,5%	12,5%		
	11-15 m.	2,7%	29,7%	45,9%	21,6%		
	16-20 m.	1,8%	45,6%	36,8%	15,8%		
	Daugiau nei 20 m.	7,1%	28,6%	52,4%	11,9%		
Užimamos pareigos	Vadovai	0,0%	45,5%	36,4%	18,2%	7,670	0,568
	Vyriausieji specialistai	2,5%	39,5%	42,9%	15,1%		
	Vyresnieji specialistai	8,1%	40,5%	29,7%	21,6%		
	Specialistai	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%		

Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, pateikiamos šios išvados:

- Geriausiais motyviais valstybės tarnyboje didžioji dalis respondentų įvardijo elementus, kurių dėka galima pasiekti materialinės naudos.

- Daugumos tiriamųjų pateikti atsakymai leidžia formuoti išvadą, kad valstybės tarnyboje yra per mažas skaičius darbuotojų, dėl to neretai nukenčia darbo kokybė bei efektyvumas.
- Daugiau kaip pusė respondentų pažymėjo, kad valstybės tarnautojai turi per mažai kvalifikacinių mokymų. Tai lemia darbo efektyvumo stoką, gali užkirsti kelią, norint kilti karjeros laiptais.
- Respondentų nuomone, inovacijų valstybės tarnyboje trūksta priimant naujus darbuotojus, bei sprendžiant įvairias problemas. Anot apklaustųjų, vykdant atrankas į laisvas darbo vietas, būtina diegti specifinius klausimus apie pretenduojamą pareigybę. Be to, didelė dalis apklaustųjų pažymi, kad profesinėje aplinkoje trūksta naujoviškų metodų naudojimo.

3.3. LDB ir kitų valstybės tarnautojų tyrimo rezultatų palyginimas

Lyginant apklausos metu gautus rezultatus tarp LDB darbuotojų bei kitų valstybės tarnautojų nustatyta, kad LDB darbuotojai mažiau vertina materialinį paskatinimą. Jiems artimesnis būtų verbalinis motyvatorius – žodinis darbų įvertinimas. Tarp apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų, ši motyvatorių pasirinko dvigubai daugiau asmenų, nei iš kitų organizacijų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad LDB darbuotojai yra labiau pasitenkinę savo materialine padėtimi nei kitų įstaigų darbuotojai. Statistiškai reikšmingas įvykis ($p < 0,05$) pateikiamas 18 lentelėje.

18 lentelė. LDB ir kitų darbuotojų nurodyti efektyviausi motyvatoriai valstybės tarnyboje

	Atsakymai	LDB	Kiti	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
	Piniginės premijos	80,2%	84,2%	0,517	1	0,472
	Žodinis darbų įvertinimas	24,7%	12,3%	5,067	1	0,024
	Pagyrimai, apdovanojimai už nuopelnus	23,5%	14,9%	2,297	1	0,130
	Galimybė už didelius nuopelnus gauti aukštesnę pareigybę	61,7%	69,3%	1,212	1	0,271

Taip pat pastebima tendencija išsiskirti nuomonėms keliant klausimą, kokius veiksnius reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus. Skirtingai nei kiti valstybės tarnautojai, LDB darbuotojai pasisako už konkursinio testo klausimų pasunkinimą. Šioje vietoje galima daryti išvadą, kad LDB darbuotojai labiau nei kiti valstybės tarnautojai norėtų, kad jų aplinkoje dirbtų tik patys geriausi specialistai, kurie sėkmingai praeitų itin sudėtingą atranką į laisvą darbo vietą. Be to, LDB darbuotojai skirtingai nei kiti, sutiktų, kad konkursinės užduotys būtų įdiegtos į informacinę sistemą. Tai rodo, kad LDB darbuotojai yra labiau linkę į inovacijas bei naujoves. Statistiškai reikšmingi įvykiai ($p < 0,05$) pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė. LDB ir kitų tarnautojų nurodyti veiksniai, kuriuos reikėtų keisti priimant naujus darbuotojus

Atsakymai	LDB	Kiti	χ^2	df	p
Supaprastinti konkursinius testus	32,1%	29,8%	0,115	1	0,735
Pasunkinti konkursinius testus	6,2%	0,9%	4,453	1	0,035
Įdiegti specifinius klausimus, apie pretenduojamas pareigas bei pačia instituciją	53,1%	62,3%	1,648	1	0,199
Įdiegti užduotis į informacinę sistemą	27,2%	10,5%	9,102	1	0,003
Sukurti galimybę pateikti prašymus el. būdu	22,2%	21,1%	0,038	1	0,845
Testus spręsti online būdu	25,9%	26,3%	0,004	1	0,951

Tyrimo metu, buvo bandoma išsiaiškinti, ar valstybės tarnautojai turi pakankamai kvalifikacijos tobulinimo galimybių. Klausimo apie kvalifikacijos kėlimą atveju LDB ir kitų įstaigų darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($p < 0,05$). Nustatyta, kad LDB darbuotojai statistiškai labiau mano, kad tarnautojo kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos, o LDB tarnautojams statistiškai labiau nei kitų įstaigų darbuotojams trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo. Žvelgianti į rezultatus, matome, kad specialiuosius gebėjimus tobulinti norėtų daugiau kaip dvigubai daugiau LDB darbuotojų nei kitų valstybės tarnautojų.

20 lentelė. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą

Atsakymai	LDB	Kiti	χ^2	df	p
Valstybės tarnautojas turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes	8,8%	8,9%	7,973	3	0,047
Tarnautojo kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos	22,5%	18,8%			
Tarnautojas turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų	41,3%	58,9%			
Itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo	27,5%	13,4%			

Analizuojant valstybės tarnautojų socialines garantijas, matomas nuomonių išsiskyrimas net ties keturiais punktais. Šioje vietoje taip pat yra statistiškai reikšmingas įvykis ($p < 0,05$), kuris rodo, kad LDB darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau pasisako už darbo užmokesčio, atostogų grafiko, darbo laiko ir nemokamų atostogų suteikimo tobulinimą nei kitų institucijų darbuotojai. Kasmetinių atostogų, darbo laiko bei nemokamų atostogų suteikimo tvarką norėtų koreguoti daugiau nei dvigubai daugiau

LDB darbuotojų nei kitų valstybės tarnautojų. Apklausos rezultatai bei išryškėję skirtumai pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė. Valstybės tarnautojams teikiamų garantijų tobulinimo reitingas tarp LDB ir kitų valstybės tarnautojų

Atsakymai	LDB	Kiti	χ^2	df	p
Darbo užmokestis	75,3%	92,1%	10,553	1	0,001
Kasmetinių atostogų grafikas	23,5%	11,4%	5,015	1	0,025
Darbo laikas	40,7%	19,3%	10,752	1	0,001
Nemokamų atostogų suteikimas	16,0%	4,4%	7,688	1	0,006
Senatvės pensija	38,3%	36,8%	0,041	1	0,839
Išmokos, skiriamos ligos atveju	44,4%	32,5%	2,906	1	0,088
Atleidimas iš pareigų	14,8%	20,2%	0,924	1	0,336
Priėmimas į naujas pareigas	35,8%	36,8%	0,022	1	0,882

Baigiant lyginti LDB darbuotojų bei kitų valstybės tarnautojų pateiktus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad abiejų grupių pateikti atsakymai statistiškai reikšmingai išsiskyrė tik keliose pozicijose ir bendrų duomenų reikšmės nekeičia. Išvados bei siūlymai bus rengiami atsižvelgiant į bendruosius tyrimo rezultatus, neišskiriant LDB bei kitų valstybės tarnautojų.

IŠVADOS

Atlikus išsamų mokslinės literatūros, įstatymų, dokumentų bei empirinį tyrimą, galima teigti:

1. Motyvuotas darbuotojas daug geriau atlieka savo pareigas bei tenkina viešuosius interesus nei tas, kuris nejaučia jokios motyvacijos. Tai patvirtina ir analizuota mokslinė literatūra, ir atlikto empirinio tyrimo duomenų analizė.

Efektyvumas valstybės tarnyboje – tai kokybiškai bei efektyviai atliktos valstybinių organizacinių funkcijos bei visapusiškai patenkintas viešasis interesas.

Atranka į valstybės tarnybą – itin reikšmingas bei svarbus procesas, kuris lemia tolimesnio darbo efektyvumą, darbo kokybę, visuomenės požiūrį.

Kvalifikacijos kėlimas valstybės tarnyboje – neatsiejama veiklos dalis kiekvienoje valstybinėje organizacijoje. Tačiau, kaip nurodo patys valstybės tarnautojai, į tai kreipiama per mažai dėmesio.

2. Empirinio tyrimo dėka atskleisti šie valstybės tarnybos trūkumai:

- Siekiant, kad valstybės tarnautojai būtų maksimaliai motyvuoti efektyviam darbui, būtina atsižvelgti į jų pačių įvardytus poreikius bei tuos faktorius, kurie galėtų labiausiai pakelti motyvaciją – didžiausią dėmesį reikėtų sutelkti į piniginių išmokų dydį, galimybę lengviau kilti karjeros laiptais. Šiuo metu valstybės tarnautojai nurodo, kad jiems svarbiausi motyvatoriai organizacijose yra naudojami ganėtinai pasyviai.
- Valstybės tarnybos efektyvumas – itin unikalus bei reikšmingas reiškinys kiekvienoje valstybėje, kadangi nuo to priklauso daugelio įstaigų darbas ir visuomenės gyvenimo kokybė. Efektyviai atliekamas valstybės tarnautojų darbas lemia visuomenės pasitikėjimo valstybinėmis įstaigomis lygį. Lietuvos valstybės tarnautojai savo darbo efektyvumą vertina nepakankamai efektyviai, tai susiję su motyvacijos stygiumi bei vidinių motyvų trūkumu dirbti efektyviau bei našiau.
- Tyrimas parodė, kad daugiau nei pusė respondentų atrankas į valstybės tarnybą laiko neefektyviomis ir mano, kad jas būtina modernizuoti.

Konkursinio priėmimo reikšmė privalo būti itin didelė kiekvienoje valstybėje, nes ja yra grindžiama, kokia svarbiausia profesionalių valstybės tarnautojų dalis bus atrinkta karjerai valstybės tarnyboje. Ši sritis turi būti modernizuojama nuolatos, ieškant geriausių ir efektyviausių būdų atrinkti tinkamiausius specialistus.

- Kreipiant per mažai dėmesio kvalifikacijos kėlimo procesą, tikėtis, kad valstybės tarnyba veiks efektyviai, kvalifikuotai ir piliečiai bus patenkinti teikiamomis paslaugomis – neįmanoma. Respondentai nurodo, kad jiems trūksta bendrųjų kvalifikacinių mokymų bei specialiųjų gebėjimų mokymų.
- Moderni bei efektyvi valstybės tarnyba neįsivaizduojama be nuolatinių inovacijų diegimo, tai neatsiejama dalis kiekviename modernizavimo proceso etape.

Apklaustieji valstybės tarnautojai pažymėjo, kad valstybės tarnyboje labiausiai trūksta naujų, efektyvesnių bei įvairesnių darbo metodų naudojimo. Be šių inovacijų nė vienos viešosios organizacijos veikla negali būti sėkminga bei efektyvi.

3. Sulyginus LDB ir kitų tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pateiktus atsakymus, daroma išvada, kad nėra didelio skirtumo, kokioje organizacijoje dirba valstybės tarnautojas, visų jų atsakymai buvo ganėtinai tolygiai pasiskirstę ir reikšmingo atsiskyrimo tarp rezultatų nebuvo užfiksuota. Tad analizuojant tyrimo rezultatus, buvo remiamasi bendraisiais duomenimis, neskiriant iš kurios viešosios įstaigos yra respondentai.
4. Empirinio tyrimo rezultatus lyginant su mokslinėje literatūroje atskleidžiamomis tendencijomis, galima daryti išvadą, kad visos tirtos sritys (motyvacija, atlygio priklausančio nuo rezultatų sistema, atrankos į valstybės tarnybą, kvalifikaciniai mokymai, efektyvumas, socialinės garantijos, inovacijos) daro itin didelę įtaką valstybės tarnybos efektyvumo lygmeniui. Visi išvardinti elementai yra svarbūs ir glaudžiai tarpusavyje susiję valstybės tarnybos modernizavimo procese, kadangi, jei bent vienas iš jų liks pasyvus, tuomet tobulėti ir pasiekti geresnių rezultatų bus sudėtinga. Tai įrodo ir tyrimo duomenys ir analizuotoje literatūroje pateikiami faktai.
5. Lietuvos valstybės tarnyba veikia tik vidutiniškai efektyviai, tad būtina pradėti modernizavimo procesą. Itin svarbu, kad valstybės tarnautojai jaustųsi motyvuoti, tad reikia atkreipti dėmesį į jų įvardytus motyvatorius: daugiausia materialinius dalykus. Taip pat valstybės tarnautojai visuomet privalo būti aukščiausios kvalifikacijos specialistai, tad būtina nuolat kelti jų kvalifikaciją. Kol šios abi sritys nebus patobulintos, tol valstybės tarnyba negalės pradėti dirbti efektyviau nei vidutiniškai.

REKOMENDACIJOS

Suformavus bei pateikus išvadas, galima pateikti ir šias rekomendacijas:

1. Valstybės tarnybos departamentui:

- Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad didelė dalis apklaustų valstybės tarnautojų pažymi kvalifikacijos kėlimo galimybių stoką. Norint išspręsti šią problemą, kuri yra itin reikšminga norint padidinti valstybės tarnybos efektyvumą, būtina imtis šių priemonių: parengti teisės aktų projektą, kuris numatytų ir užtikrintų visišką valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių patenkinimą. Svarbu vykdyti ne tik bendrųjų kompetencijų tobulinimo mokymus, tačiau dažniau atkreipti dėmesį ir į specialiųjų gebėjimų tobulinimą. Būtina dažniau remtis ilgamete sėkmingai besitvarkančių ES šalių kvalifikacijos kėlimo patirtimi bei padidinti valstybės tarnautojų siuntimo stažuotėms į užsienį mastus.
- Sprendžiant valstybės tarnybos efektyvumo didinimo klausimą, siūloma keisti atrankos sistemą į valstybės tarnybą. Šiuo metu veikianti sistema, didžiosios dalies respondentų nuomone, yra neefektyvi. Todėl, visų pirma, siūloma pakeisti konkursinį testą, jį padaryti ne universalų visai valstybės tarnybai, tačiau tinkamą tik vienai konkrečiai viešajai įstaigai, į kurią pretenduojama. Praėjusieji pirmąjį atrankos etapą, kviečiami į pokalbį, kuriame yra įvertinamos jų specifinės savybės bei gebėjimai, būtini pretenduojamoms pareigoms užimti. Laimėjęs konkursą asmuo, turi praeiti mokymus, pasiruošti eiti pareigas, pabandyti pilnavertiškai dirbti (pvz. 3 mėnesius) ir po to turi būti vėl vertinamas prieš komisiją, kaip jam sekasi susitvarkyti su užduotimis bei ar jo gebėjimų bei turimos kvalifikacijos pakanka, kad sklandžiai bei kokybiškai atliktų jam pavestas pareigas.
- Inicijuoti naujos sistemos įvedimo į valstybės tarnybos modelį Lietuvoje svarstymą – užmokesčio, orientuoto į rezultatus. Įvedus naują sistemą, kuri skatintų valstybės tarnautojus dirbti efektyviau, greičiau, padaryti daugiau darbų, būtų galima pakelti valstybės tarnybos patikimumo, efektyvumo lygmenį. Darbuotojai būtų motyvuoti užduotis atlikti per trumpesnę laiką ir kokybiškiau, kadangi nuo to priklausytų jų užmokesčio dydis.

2. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai:

- Ministerija turi persvarstyti valstybės tarnautojams teikiamų socialinių garantijų suteikimo tvarką. Užtikrinant valstybės tarnautojo pasitenkinimą darbu bei saugumo jausmą, būtina atsižvelgti į norus, kuriuos jie išsakė dėl tobulintinų garantijų, t.y. išmokų skyrimą ligos atveju, senatvės pensiją, darbo laiką. Valstybės tarnautojai turi jaustis užtikrinti, kad ligos bei pensijos atveju, jie gaus pakankamo dydžio kompensaciją ar pensiją, tad šį klausimą derėtų įtraukti į darbotvarkę, kaip ganėtinai svarbų. Darbo laikas taip pat yra diskutuotinas klausimas ir verta jį svarstyti – pvz.

paliekant tarnautojui pasirinkimo laisvę nuo kada iki kada yra jo darbo diena (svarbiausia, kad ji tęstųsi 8 val. per dieną).

3. Finansų ministerijai:

- Rengiant Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektą, skirti didesnę dalį biudžeto valstybės tarnybai, t.y. valstybės tarnautojų atlyginimams atstatyti į buvusius prieš ekonominę krizę ar net didesnius (atsižvelgiant į stažą, nuveiktus darbus), taip pat padidinti premijas bei priedus valstybės tarnautojui už pasiektus rezultatus. Padidinat šių sferų finansavimą, galima pasiekti aukštesnio valstybės tarnybos efektyvumo ir kartu visuomenės pasitenkinimo valstybės tarnybos veikla.

4. Lietuvos darbo biržai:

- Norint pasiekti geresnių darbo rezultatų, LDB galėtų rengti viešas konferencijas, kuriose dalyvautų ir visuomenės atstovai, ir valstybės tarnautojai. Jų metu būtų pristatomi pasiekti darbo rezultatai, sudaryti nauji kontraktai, paruošti projektai. Viso to rezultatas galėtų būti darbo efektyvumo padidėjimas, visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba augimas. Be to, visuomenė tuomet tiksliau žinotų LDB darbo uždavinius, pasiektus rezultatus, o valstybės tarnautojai turėtų naują motyvaciją dėl ko stengtis pasiekti geresnių rezultatų.

ANOTACIJA

Strempickaitė K. Valstybės tarnybos Lietuvoje modernizavimo galimybės (LDB atvejis) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 82 p.

Magistro baigiamojo darbo teorinė dalis sudaro du pirmus skyrius. Pirmame skyriuje išanalizuota Lietuvos bei užsienio šalių valstybės tarnybos teoriniai aspektai: aptarta bendroji viešojo administravimo samprata, valstybės tarnybos raida Lietuvoje, pateiktas valstybės tarnybos sandaros apibendrinimas, valstybės tarnautojų kvalifikacijos analizė, valstybės tarnautojų karjeros vertinimas, ir galiausiai valstybės tarnybos pokyčių apibendrinimas. Antrame skyriuje pateikiami Lietuvos viešųjų organizacijų veiklos ypatumai: Lietuvos darbo biržos veiklos ypatumai bei viešosios organizacijos samprata, taip priartėjant prie empirinio tyrimo objekto – viešosios organizacijos bei valstybės tarnybos.

Trečiame skyriuje pristatomas atliktas empirinis valstybės tarnybos modernizavimo galimybių tyrimas tarp LDB bei kitų valstybės tarnautojų. Pateikiama tyrimo metodologija, pasiruošimas tyrimui, analizuojami kiekybinio (anketinės apklausos) tyrimo rezultatai, jų interpretacija bei palyginimas (dviejų respondentų grupių). Išskelti pagrindiniai valstybės tarnybos trūkumai bei paruoštos rekomendacijos jų likvidavimui.

Pagrindiniai žodžiai: atranka į valstybės tarnybą, efektyvumas, kvalifikacijos kėlimas, modernizavimas, motyvacija, valstybės tarnyba, viešoji įstaiga.

ANOTATION

Strempickaitė K. Modernization Possibilities of The Civil Service in Lithuania (LLE case) / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. Dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2013. – 82 p.

The theoretical part of MA thesis encompasses the first two chapters. Chapter one includes the analysis of theoretical aspects of the civil service in Lithuania and foreign countries: the common conception of public administration, evolution of civil service in Lithuania, summary of civil service structure, career assessment of civil servants and summary of changes in civil service. Chapter two presents activity peculiarities of Lithuanian public organizations: peculiarities of Lithuanian Labor Exchange activity and a conception of public organization, approaching an empirical study of the object – public organization and civil service.

The third chapter presents an empirical study on the civil service modernization feasibility involving civil servants at LLE and other organizations. Methodology of the study and preparation tasks are introduced, the results of quantitative study (based on questionnaires) are analyzed, interpreted and compared between two different groups of respondents. The main shortcomings of the civil service are identified and recommendations for their elimination are proposed.

Key words: selection for the civil service, efficiency, training, modernization, motivation, civil service, public organization.

SANTRAUKA

Strempickaitė K. Valstybės tarnybos Lietuvoje modernizavimo galimybės (LDB atvejis) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 82 p.

Valstybės tarnyba orientuota į tai, kad viešasis interesas būtų tenkinamas kuo profesionaliau bei efektyviau. Efektyvios bei našios valstybės tarnybos garantas – motyvuoti, profesionalūs bei kvalifikuoti valstybės tarnautojai. Tam, kad valstybės tarnyba veiktų sklandžiai ir atliktų visas savo funkcijas būtina ją nuolat tobulinti. Svarbiausias valstybės tarnybos modernizavimo tikslas yra padidinti valstybės tarnautojų darbo našumą, efektyvumą, kvalifikaciją, motyvavimą.

Šio magistro darbo objektas yra Lietuvos valstybės tarnybos trūkumai.

Tikslas - ištirti Lietuvos valstybės tarnybos trūkumus bei pateikti jų sprendimo galimybes, t. y. svarbiausias gaires, kurias padėtų modernizuoti valstybės tarnybą.

Uždaviniai: 1) pateikti reikšmingiausius valstybės tarnybos teorinius aspektus, 2) nustatyti, kokie didžiausi trūkumai išskiriami Lietuvos valstybės tarnyboje, 3) palyginti kelių, skirtinga veikla užsiimančių, viešųjų įstaigų darbuotojų išskiriamas pagrindines valstybės tarnybos problemas bei trūkumus, 4) gautus rezultatus palyginti su mokslinėje literatūroje atskleidžiamomis tendencijomis siekiant nustatyti, kiek atskleisti rodikliai yra svarbūs modernizuojant valstybės tarnybą, 5) pateikti nustatytas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo galimybes bei kurioje srityje yra didžiausias modernizavimo poreikis.

Hipotezė - Lietuvos valstybės tarnyba nėra pakankamai efektyvi. Atlikus tyrimą, išanalizavus gautuosius rezultatus bei parengus siūlymus, būtų galima modernizuoti valstybės tarnybą.

Metodai – 1) mokslinės literatūros, teisės aktų analizė, 2) anketinė apklausa, 3) statistinis metodas, 4) aprašomasis metodas, 5) lyginamasis metodas, 6) interpretacija, 7) prognozavimas, 8) daugiamačių skalių analizė, 9) požymių priklausomumo analizė, 10) vidurkių palyginimo analizė.

Šiame magistro darbe pateikiama valstybės tarnybos teorinė analizė, atskiruose skyriuose pateikiamas valstybės tarnautojo kvalifikacijos teorinis apibendrinimas, kvalifikacijos kaitos vertinimas, bei bendrųjų valstybės tarnybos pokyčių analizė, taip pat pateikiami LDB veiklos ypatumai, viešosios organizacijos samprata. Empirinėje darbo dalyje yra aprašomas atliktas kiekybinis tyrimas tarp valstybės tarnautojų. Empirinio tyrimo metu nustatyti svarbiausi trūkumai, kurie mažina valstybės tarnybos efektyvumą, patikimumą visuomenei bei pačių darbuotojų pasitenkinimą. Empirinio tyrimo dėka yra surastos sritys, kurias reikia modernizuoti, taip pat tyrimu patvirtinta darbo pradžioje išsikelta hipotezė, pateikiamos išvados bei rekomendacijos, kaip tobulinti esamą situaciją.

SUMMARY

Strempickaitė K. Modernization Possibilities of The Civil Service in Lithuania (LLE case) / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. Dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2013. – 82 p.

The main goal of the civil service is to meet public interest as professionally and effectively as possible. The foundation for effective and efficient civil service – professional, motivated and skilled civil servants. The civil service has to be improved continuously in order to perform all of its functions smoothly. The main purpose of civil service modernization – increased productivity, performance, qualification and motivation of civil servants.

The object of this MA thesis are the shortcomings of the Lithuanian civil service.

The aim is to research the shortcomings of the Lithuanian civil service and provide recommendations for their elimination - the most important guidelines for the civil service modernization.

The tasks: 1) to provide the most significant theoretical aspects of the civil service, 2) to identify the major weaknesses of the Lithuanian civil service, 3) to compare problems and shortcomings determined by civil servants at several public institutions operating in different fields, 4) to compare the results against tendencies found in scientific literature in order to determine how important are the revealed measures for civil service modernization, 5) to provide recommendations for the Lithuanian civil service modernization and identify the field where modernization is most required.

Hypothesis – the Lithuanian civil service is not efficient enough. A performed study, an analysis of the obtained results and provided recommendations could contribute to modernization of the civil service.

Methods: 1) research of scientific literature and legislation, 2) questionnaire, 3) statistical method, 4) descriptive method, 5) comparative method, 6) interpretation, 7) prognostication, 8) multidimensional scaling analysis, 9) contingency analysis, 10) average comparison analysis.

This MA thesis presents theoretical analysis of the civil service. Different chapters cover theoretical summary of civil servant's qualification, evaluation of changes in qualification, analysis of the general changes of the civil service, also peculiarities of LLE activity, the conception of public organization. The empirical part of the thesis includes quantitative study performed among civil servants. The empirical study identified the most important shortcomings causing lower efficiency of the civil service, reduced public reliability and satisfaction by civil servants themselves. The empirical

study confirmed the hypothesis, allowed to identify areas where modernization has to be done and to propose recommendations how to improve the situation.

LITERATŪRA

1. **Blažytė D., Petrulis V.** Lietuvos Respublikos ministrai pirmininkai 1918-1940. Vilnius: Alma Litera, 1997.
2. **Bossaert D., Demmke Ch.** Civil services in the accession states: new trends and the impact of the integration process. - European Institute of Public Administration, 2003. – p. 107. – ISBN 9067791733
3. **Bukauskas A., Žuromskaitė B.** Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba / Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, 2007. p. 11-29. – ISBN 978-9955-9981-0-5
4. **Butkevičienė E. ir kt.** Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27. - ISSN 1648-2603
5. **Cicėnaitė G.** Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: Valstybės sienos apsaugos tarnybos Ignalinos rinktinės atvejis: magistro darbas – Viešasis administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – p. 89. – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20130205_090232-96585/DS.005.0.01.ETD
6. **Davis I., Stephenson E.** Ten trends to watch in 2006 // Published by The McKinsey Quarterly january, 2006.
<http://www.stemcareer.com/richfeller/pages/library/Documents/Ten%20Trends%20to%20Watch%20in%202006.pdf> [žiūrėta 2013 06 07]
7. **Demmke Ch.** Are civil servants different because they are civil servants? / Luxembourg: European Institute of Public Administration, 2005, p. 160. - ISBN 13 978-90-6779-200-4
8. **Demmke Ch.** Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2007. - p. 119. - ISBN 978-90-6779-205-9
9. **Domarkas V., Juknevičienė V.,** Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu // Viešoji politika ir administravimas, 2010. Nr. 31, p. 77-90. - ISSN 1648–2603
10. **Dumbliauskas V.** Politikų ir biurokratų sąveika: kas dominuoja? // Politologija, 2011, Nr. 3 (63). - ISSN 1392–1681
11. **Giedraitytė V., Raipa A.** Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme // Viešoji politika ir administravimas, 2012, Vol. 11, No 2, p. 187–197. ISSN 1648-2603
12. **Gustas E.** Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas, 2003. Nr. 5. ISSN 1648-2603
13. **Herr, E.L. ir kt.** Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic Approaches. - Boston, Toronto: Little, Brown and company, 6th edition, 2003. p. 784. - ISBN 978-0321081391

14. Jagminas J. Valstybės tarnautojų karjera / Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, 2007. p. 196-223. - ISBN 978-9955-9981-0-5
15. **Janilionis V. ir kt.** Empirinių duomenų ir informacijos HSM tyrimams kaupimas ir valdymas : Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA): kolektyvinis mokomasis leidinys. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008. – p. 393. - Autorinio kūrinio užsakymo sutartis Nr. A-6357
16. **Junevičius A.** Austrijos ir Lietuvos savivaldos sistemos lyginamoji analizė // Viešoji politika ir administravimas, 2012, Vol. 11, No 3, p. 447–460. - ISSN 1648–2603
17. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5, p. 84-90. - ISSN 1648-2603
18. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1997. – p. 207. –ISBN 9986-13-561-3
19. **Kaselis M., Pivoras S.** Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 1. p. 140. - ISSN 2029-2872
20. **Kurpavičius, D.** Valstybės tarnybos uždavinynas: mokomoji knyga. - Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla, 2005. – p. 52. - ISBN 9955-18-069-2
21. **Laurinavičius A.** Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma: monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – p. 360. – ISBN 978-9955-19-168-1
22. **Laurinavičius A.** Žmogaus ir pilietinių teisių problemos statutinėje tarnyboje dalykinės etikos infrastruktūra ir statutinių pareigūnų kvalifikacija // Jurisprudencija: mokslo darbai – Vilnius : Lietuvos teisės universitetas, 2003, Nr. 48(40), p. 5-15.
23. **Lietuvos darbo birža - 20 veiklos metų.**
https://www.ldb.lt/jaunimui/ieskantiems/Documents/LDB_20_metis.pdf [žiūrėta 2013 09 30]
24. **Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai.**
<https://www.ldb.lt/TDB/Vilnius/Apie/Puslapiiai/nuostatai.aspx> [žiūrėta 2013 09 19]
25. **Lietuvos Respublikos konstitucija.** Vilnius: Valstybės žinios, 2007. – p. 82. ISBN 978-9986-18-173-6
26. **Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=456637. 2 straipsnis 1 punktas [žiūrėta 2013 06 14].
27. **Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas.** Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708
28. **Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas.** Valstybės žinios, 2002, nr. 45-1708
29. **Mačinskas G. K.** Mintys apie mūsų valstybės įstaigas ir valdininkus. Kaunas 1932.

30. **Maksimaitis M., Vansevičius S.** Lietuvos valstybės ir teisės istorija. Vilnius: Justitia, 1997.
31. **Masiulis K. ir kt.** Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Valstybės Tarnybos Departamentas, 2007. – p. 430. – ISBN 978-9955-9981-0-5
32. **McKinney, J. B; Howard, L. C.** Public administration Balancing Power and Accountability / 2nd. ed. – Howard, 1998, p. 507. – ISBN 0-275-95564-8
33. **Mikalauskas A.** Valstybės tarnautojai ir valstybės tarnyba pirmojoje Lietuvos respublikoje (1918 – 1940 m.): daktaro disertacija: humanitariniai mokslai, istorija (05 H). – Kaunas, 2007. – p. 165
34. **Minkevičius A., Smalskys V.** Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – p.116. – ISBN 978-9955-19-094-3
35. **Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešojo politika ir administravimas, 2007, Nr. 19. - ISSN 1648-2603
36. **Palidaukaitė J.** Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje // Viešojo politika ir administravimas, 2006. Nr. 16, p. 16-26. - ISSN 1648-2603
37. **Palidaukaitė J.** Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas // Viešojo politika ir administravimas, 2009. Nr. 29, p.71-81. - ISSN 1648-2603
38. **Palidaukaitė J., Vaisvalavičiūtė A.** Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė // Viešojo politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 127-140. - ISSN 2029-2872
39. **Paukštytė L.** Lietuvos respublikos valstybės tarnybos samprata ir modelis 1918–1940 metais // Jurisprudencija: mokslo darbai – Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 1(103), p. 64-74. - ISSN 1392-6195
40. **Pivoras S.** Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje // Viešojo politika ir administravimas, 2012, Vol. 11, No 3, p. 473–487. ISSN 1648–2603
41. **Pollitt Ch.** Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė – Vilnius : Algarvė, 2003 – 359 p. – ISBN 9986-856-84-1
42. **Puškorius S., Vanagas R.** Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje // Viešojo politika ir administravimas, 2011, Vol. 10, No 4, p. 618–632. ISSN 1648-2603
43. **Raadschelders Jos C.N. ir kt.** Civil Servants in the Enabling Framework State of the 21st Century: Edt: Comparative Perspectives, Palgrave, 2007, p. 299
44. **Raipa A. ir kt.** Viešasis administravimas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 436. – ISBN 9986-13-704-7
45. **Raipa A. ir kt.** Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 387. – ISBN 9955-09-095-2

46. **Rudzkienė V.** Socialinė statistika: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005. – p. 260. – ISBN 9955-19-002-7
47. **Sakalas A.** Personalo vadyba: mokomoji knyga. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1998, p. 278. – ISBN 9986-091-86-1
48. **Smalskys V.** Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose // Viešojo politika ir administravimas, 2011, Nr. 2, p. 271–282. - ISSN 1648-2603
49. **Smalskys V.** Viešasis valdymas: vadovėlis. – Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2010. – p. 388. – ISBN 978-9955-19-185-8
50. **Smalskys V.,** Baltarusijos valstybės tarnybos organizavimo aspektai // Viešojo politika ir administravimas, 2012, Vol. 11, No 2, p. 302–313. - ISSN 1648-2603
51. **Smalskys V., Skietrys E.,** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešojo politika ir administravimas, 2008, Nr. 24. ISSN 1648-2603
52. **Stanišauskienė V.** Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai: monografija. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004. – p.171. – ISBN 9955-097-21-3
53. **Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gairės.** http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_k=1&p_d=133997 [žiūrėta 2013 10 22]
54. **Stoner J.A.F. ir kt.** Vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – p. 660. – ISBN 9986-850-28-2
55. **Šalkauskaitė A., Tamošiūnas T.** Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2010. 1 (17). 112–125. - ISSN 1648-9098
56. **Tarptautinių žodžių žodynas:** <http://www.tzz.lt> [žiūrėta: 2013 10 29].
57. **Tuleikienė L. ir kt.** Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje – Vilnius : UAB „Ekonomikos mokymo centras“, 2003. –p. 55. - ISBN 9986-826-16-0
58. **Vaisvalavičiūtė A.** Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis // Viešojo politika ir administravimas, 2009. Nr. 2, p. 69-78. - ISSN 1648-2603
59. **Valstybės tarnautojų atlyginimo įstatymo I priedas.** Vyriausybės žinios. 1925, Nr. 178/1226.
60. **Viešasis administravimas Lietuvoje 2008 metų apžvalga** // Vidaus reikalų ministerija – 2008, Viešojo valdymo politikos departamentas.
61. **Viešasis administravimas Lietuvoje 2009 metų apžvalga** // Vidaus reikalų ministerija – 2009, Viešojo valdymo politikos departamentas.
62. **Viešasis administravimas Lietuvoje 2011 metų apžvalga** // Vidaus reikalų ministerija – 2011, Viešojo valdymo politikos departamentas.
63. **Viešasis administravimas Lietuvoje 2012 metų apžvalga** // Vidaus reikalų ministerija – 2012, Viešojo valdymo politikos departamentas.

64. **Viešojo administravimo sąvoka.** LR viešojo administravimo pakeitimo įstatymas Nr. XI-283.
Valstybės žinios. 2009, Nr. 75-3062
65. **Visockytė E.** Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu // Viešoji politika ir administravimas, 2012, Nr. 3, p. 488–501. – ISSN 2029-2872
66. **Židonis Ž.** Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 28. - ISSN 1648-2603

PRIEDAI

Sveiki, esu Kristina Strepickaitė, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų krypties magistrantūros 2 kurso studentė ir atlieku tyrimą baigiamajam magistriniam darbui. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti padėtį valstybės tarnyboje bei sritis, kurios yra labiausiai tobulintinos. Man svarbu išsiaiškinti valstybės tarnybos modernizavimo galimybes. Prašau pasirinkti tinkamus atsakymo variantus, arba, tokiems nesant, įrašyti savo atsakymą. Anketa yra **anonominė**, o gauti rezultatai bus panaudoti tik tyrimo tikslams. Dėkoju už atsakymus.

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Kokioje viešojoje organizacijoje dirbate?

- LDB (Lietuvos darbo birža)
- Kita

3. Jūsų amžius:

- 22-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.

4. Kiek metų dirbate viešajame sektoriuje?

- Iki 5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- Daugiau nei 20 m.

5. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovas
- Vyriausiasis specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Specialistas

6. Kaip jūs manote, kokie motyvatoriai valstybės tarnyboje būtų efektyviausi? (Galite pažymėti du atsakymo variantus)

- Piniginės premijos
- Žodinis darbų įvertinimas
- Pagyrimai, apdovanojimai už nuopelnus
- Galimybė už didelius nuopelnus gauti aukštesnę pareigybę

7. Pasirinkite jums priimtinausią variantą klausimu, ar tikslinga būtų įvesti į valstybės tarnybą tokią sistemą, kuri šiuo metu yra itin populiari privačiame sektoriuje – atlygis, priklausantis nuo darbo rezultatų? (Galite pasirinkti iki trijų variantų)

- Taip, kadangi tuomet valstybės tarnautojai būtų labiau motyvuoti dirbti ir orientuoti į rezultatus.
- Tikslinga dėl to, kad tarnautojai tuomet stengtųsi pasiekti kuo geresnių rezultatų ir nuveikti kuo daugiau darbų, priešingai nei dabar, kai atlikti užduotis viešajame sektoriuje visiškai neskubama.
- Ne, nes valstybės tarnyboje tai neįmanoma.
- Ne, nes tai įvedus, valstybės tarnyba nebetektų pastovumo ir valstybės tarnautojams būtų sunkiau kokybiškai atlikti savo užduotis, kadangi nuolat mąstyti, kokį atlygį gaus už nuveiktus darbus.
- Netikslinga, nes tai viešajame sektoriuje nepasiteisintų.

8. Kokia yra situacija jūsų darbo aplinkoje, ar dažnai būna taip, kad jums trūksta profesinės veiklos?

- Taip, nuolat nebūna veiklos ištisas darbo dienas.
- Kartais pasitaiko, kad viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau. Tačiau dažniausiai darbo užtenka.
- Visos darbo dienos yra itin apkrautos ir įtemptos.
- Dažnai matau, kad kolegos neturi veiklos darbo dienos metu, tačiau man taip būna retai/nebūna.
- Kolektyve dažnai dauguma darbuotojų nieko neveikia.
- Kolektyve visi darbuotojai yra visada pakankamai užimti.

9. Ar sutinkate, kad darbuotojų skaičius valstybės tarnyboje yra per didelis/mažas ir jį reikia:

- Mažinti, nes daug darbuotojų dirba neefektyviai.
- Mažinti, nes darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo.
- Didinti, kadangi tarnautojai nespėja atlikti visų užduočių.
- Didinti, kadangi tarnautojų darbo krūvis yra per didelis, todėl dažnai nukenčia darbo kokybė.
- Nieko keisti nereikia.

10. Jūsų nuomone, ar efektyviai vykdomos naujų darbuotojų atrankos į valstybės tarnybą?

- Taip
- Ne

- Kita (įrašyti savo)

11. Ką, priimant naujus darbuotojus, reikia keisti? (Galite pasirinkti iki trijų variantų)

- Supaprastinti konkursinius testus
- Pasunkinti konkursinius testus
- Įdiegti specifinius klausimus, apie pretenduojamas pareigas bei pačią instituciją
- Įdiegti užduotis į informacinę sistemą
- Galimybę pateikti prašymus el. būdu
- Testus spręsti „online“ būdu

12. Pasirinkite jums artimiausią teiginį apie kvalifikacijos kėlimą:

- Valstybės tarnautojas turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes
- Tarnautojo kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos
- Tarnautojas turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų
- Itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo

13. Jūsų nuomone, jūsų aplinkoje dirbantys žmonės yra:

- Savo srities specialistai, puikiai išmanantys savo darbą
- Jauni specialistai, kuriems dar reikia daug mokytis
- Specialistai, kuriems amžius jau tampa kliūtimi
- Per mažai išmanantys savo darbą
- Yra labai įvairių darbuotojų

14. Tarnautojai, dirbantys tiesiogiai su žmonėmis, jūsų nuomone, yra:

- Dažniausiai paslaugūs, malonūs bei deda dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo
- Dažniausiai mažai besistengiantys
- Dedantys pastangas, tačiau pritrūkstantis reikiamų žinių

15. Įvertinkite valstybės tarnautojų efektyvumą nuo 1 iki 5 balų skalėje (1 – visiškai neefektyvus, 2 – mažai efektyvus, 3 – efektyvus, tačiau nepakankamai, 4 – efektyvus, 5 – visapusiškai ir labai efektyvus)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Išreitinguokite, kurios valstybės tarnautojams teikiamos garantijos turėti būti tobulintinos:

- Darbo užmokestis
- Kasmetinių atostogų grafikas
- Darbo laikas
- Nemokamų atostogų suteikimas
- Senatvės pensija
- Išmokos, skiriamos ligos atveju
- Atleidimas iš pareigų
- Priėmimas į naujas pareigas

17. Kokių inovacijų labiausiai trūksta valstybės tarnyboje? (Galite pasirinkti iki 2 variantų)

- Informacinių technologijų
- Žmogiškųjų išteklių
- Naujų problemų sprendimo būdų
- Įvairesnių metodų naudojimo

18. Pateikite savo nuomonę apie bendravimą su vadovybe:

- Vadovybė nesiskaito su tarnautojais, jų nevertina
- Vadovybė vertina dalį tarnautojų, su kitais ryšys išlieka paviršutiniškas
- Vadovybė vienodai vertina visus darbuotojus – ir seniai dirbančius, ir dar neseniai
- Tarp vadovybės ir tarnautojų jaučiamas didelis atotrūkis.

19. Kokių inovacijų labiausiai trūksta valstybės tarnyboje? (Galite pasirinkti iki 2 variantų)

- Informacinių technologijų
- Žmogiškųjų išteklių
- Naujų problemų sprendimo būdų
- Įvairesnių metodų naudojimo

20. Pateikite savo nuomonę apie bendravimą su vadovybe:

- Vadovybė nesiskaito su tarnautojais, jų nevertina
- Vadovybė vertina dalį tarnautojų, su kitais ryšys išlieka paviršutiniškas
- Vadovybė vienodai vertina visus darbuotojus – ir seniai dirbančius, ir dar neseniai
- Tarp vadovybės ir tarnautojų jaučiamas didelis atotrūkis.