



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ
FAKULTETAS**

Vaiva Zaleckytė

VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. Rasa Šnapštienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

Vadovas

Doc. Rasa Šnapštienė
2016-05-30

Recenzentas

Doc. Rūta Petrauskienė
2016-05-30

Projektą atliko

Vaiva Zaleckytė
2016-05-30

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Vaiva Zaleckytė

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas, 621N70001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Valstybės tarnybos modernizavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 30 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Vaivos Zaleckytės**, baigiamasis projektas tema „Valstybės tarnybos modernizavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Zaleckytė, Vaiva. *Civil Service Modernization*: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. Rasa Šnapštienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: S00, 03S

Key words: civil service, public service, modernization, reform, civil servants

Kaunas, 2016. 63 p.

SUMMARY

The main objective of this master's project was to analyze civil service modernization. The relevance of the research is that civil service must be able to adapt quickly to a rapidly changing situations because civil service main purpose is to serve for the public purpose. According to Robinson, Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, Pollitt and Bouckaert a huge impact of civil service reforms belongs to new models and ideas in public administration. The topic is relevant for Lithuania, where the main purposes for civil service are to be effective, and efficiency also the civil service must be professional and depoliticized. It is absolutely essential state services changes began to take place in preparation for accession to the European Union, Lithuania in order to have an effective, efficient and professional civil service system reform has taken on its merits. The novelty of the research is that the civil service modernization is widely discussed theme. This master project exclusivity is to compare Lithuania's and other countries civil service modernization directions. The emphasis are the main civil service modernization trends and developments in Lithuania, European Union and other countries of the world. Research object - Lithuanian civil service. Research subject is civil service modernization in Lithuania. The aim of the research - uncover the civil service modernization in Lithuania. Objectives of the research: theoretical analysis of the civil service and modernization; analysis of the civil service modernization developments in foreign countries; perform civil service legislation analysis and distinguish direction of civil service modernization. The research conclusions are that civil service modernization are difficult process which requires a lot of time. Civil service modernization trends in Lithuania and foreign countries are similar the main aims are professionalism, efficiency, flexibility. This project consists of three sections. The first section presents the concept of civil service and civil service modernization analysis. The second section presents civil service modernization in foreign countries and the last section presents the research methodology, legislation analysis and interpretation of the data.

TURINYS

LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	6
ĮVADAS.....	7
1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS.....	9
1.1. Viešojo valdymo reformos esmė.....	9
1.2. Valstybės tarnybos samprata.....	10
1.3. Valstybės tarnybos modernizavimo analizė.....	15
1.4. Valstybės tarnybos modernizavimo tendencijos ir ateities perspektyvos.....	22
2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIŲ UŽSIENIO ŠALYSE APŽVALGA.....	30
2.1. Valstybės tarnybos modernizavimas Europos Sąjungos šalyse.....	30
2.2. Valstybės tarnybos modernizavimas kitose Pasaulio šalyse.....	40
3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO LIETUVOJE ANALIZĖ.....	45
3.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	45
3.2. Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizė.....	46
3.3. Valstybės tarnybos Lietuvoje modernizavimo kryptys.....	50
IŠVADOS.....	55
LITERATŪRA.....	57

LENTELĖS

1 lentelė. Trys reformų bangos. (Pollitt, Bouckaert, 2011).....	16
2 lentelė. Valstybės tarnybos reformos, metodai ir laikotarpis. (Robinson, 2015)	17
4 lentelė. Europos Sąjungos teisės aktai reglamentuojantys valstybės tarnybos modernizavimą. (sudaryta autorės).....	46
5 lentelė. Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys valstybės tarnybos modernizavimą. (sudaryta autorės).....	47

PAVEIKSLAI

1 pav. Politikos, vadybos ir valstybės tarnybos sąveika (Bukauskas ir Žuromskaitė, 2007)	12
2 pav. Valstybės tarnybos vertybių prioritetų kaita. (sudaryta autorės, remiantis Thompson, 2015)	13
3 pav. Viešojo administravimo reformų trajektorijos (Pollitt ir Bouckaert, 2000, p. 81)	15
5 pav. Valstybės tarnybos kaita per pastaruosius penkerius metus (Curry ir kt., 2015)	37
6 pav. Valstybės tarnybos modernizavimo bruožai (sudaryta autorės).....	43
7 pav. Valstybės tarnyboje dirbančiųjų skaičius (Valstybės tarnybos departamentas, 2016)	51

IVADAS

Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, kuomet kiekvieną dieną valstybės institucijos ir įstaigos susiduria su naujais iššūkiais svarbu laiku į juos reaguoti, mokėti prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų, situacijų. Daugelis Pasaulio ir Europos valstybių siekia reformuoti savo valstybės tarnybos sistemas, vienas pagrindinių reformų siekių – biurokratijos mažinimas, to pasekoje inovatyvesnė, veiksmingesnė, efektyvesnė, skaidresnė valstybės tarnybos sistema. Anot, Smalskio ir Stasiukyno, karjeros valstybės tarnybos modelį, valstybės pradėjo keisti į darbo bei veiklos rezultatus orientuoti modeliai.

Temos aktualumas. Valstybės tarnyba turi sugebėti greitai prisitaikyti prie sparčiai kintančios socialinės, ekonominės, kultūrinės, technologinės aplinkos, todėl turi nuolat tobulėti, prisitaikyti prie naujų visuomenės poreikių, juk valstybės tarnybos tikslas tarnauti visuomenei, kuri yra pagrindinė ir svarbiausia valstybės tarnybos veiklos vertintoja ir gavėja. Anot, Robinson, Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, Pollitt bei Bouckaert, didžiulę įtaką valstybės tarnybos pokyčiams daro ir viešojo valdymo reformos, kurių modeliai ir idėjos diegiamos viešajame sektoriuje. Sparčiai visuomenėje populiarėjančios naujausios informacinės technologijos neabejotinai kelia naujus iššūkius valstybės tarnyboms visame pasaulyje.

Tema yra aktuali Lietuvai, kuomet yra siekiama efektyvesnio valstybės tarnybos darbo, stengiamasi kuo veiksmingiau susitvarkyti kylančiomis problemomis. Parengtas ir priimtas valstybės tarnybos įstatymas, kuris parodė aiškią kryptį, jog valstybės tarnyba turi būti profesionali ir depolitizuota. Neabejotinai esminiai valstybės tarnybos pokyčiai pradėjo vykti rengiantis stoti į Europos Sąjungą, Lietuva siekdama turėti efektyvią, veiksmingą ir profesionalią valstybės tarnybos sistemą ėmėsi reformų iš esmės. 2010 metais priimta Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, kurioje akcentuojamas vadybinis prioritetasis, bei viešojo valdymo programa 2012 -2020 metams taip pat kiti Europos Sąjungos strateginiai dokumentai.

Mokslinis naujumas. Valstybės tarnybos pokyčiai, modernizavimas išties plačiai nagrinėjama tema. Yra publikuojama daug įvairių mokslinių straipsnių šia tematika. Šio magistro projekto išskirtinumas, tai siekis palyginti Lietuvos ir kitų šalių valstybės tarnybos modernizavimo kryptis. Akcentuojamos pagrindinės valstybės tarnybos modernizavimo kryptys ir pokyčiai Lietuvoje, Europos Sąjungoje, bei kitose pasaulio šalyse.

Problema: Nepakankamai ištirtas Lietuvos valstybės tarnybos modelio keitimasis.

Tyrimo objektas: Lietuvos valstybės tarnyba

Tyrimo dalykas: Valstybės tarnybos modernizavimas Lietuvoje

Projekto tikslas: Atskleisti valstybės tarnybos modernizavimą Lietuvoje

Uždaviniai:

1. Atlikti valstybės tarnybos ir modernizavimo teorinę analizę.
2. Išanalizuoti valstybės tarnybos modernizavimo pokyčius užsienio šalyse.
3. Atlikti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizę ir išskirti valstybės tarnybos modernizavimo kryptis.

Projekte taikyti tyrimo metodai. Rengiant magistro projektą naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, naujausių straipsnių analizė. Teisės aktų analizė, antrinių duomenų analizė, statistinių duomenų analizė. Atlikta Europos Sąjungos šalių narių ir kitų užsienio valstybių valstybės tarnybos modernizavimo analizė, išskiriant valstybės tarnybos modernizavimo bruožus. Remiantis Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktais išanalizuota Lietuvos valstybės tarnyba ir valstybės tarnybos modernizavimą reglamentuojantys dokumentai, koncepcijos, tyrimų ataskaitos, mokslo studijos analizė. Atlikta atvejo studija, išanalizuoti teisės aktai, ekspertų įžvalgos ir mokslo studija.

Projekto struktūra. Projektą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje pateikiama valstybės tarnybos samprata, valstybės tarnybos modernizavimo analizė, tendencijos ir iššūkiai, taip pat valstybės tarnybos modernizavimo ateities perspektyvos. Antrajame projekto skyriuje pateikiama užsienio šalių valstybės tarnybos modernizavimo analizė, kurią sudaro Europos Sąjungos palyginamoji analizė ir kitų užsienio šalių valstybės tarnybos modernizavimo analizė išskiriant valstybės tarnybos modernizavimo kryptis. Trečiame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija, Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktų analizė, mokslo studijos analizė, kitų dokumentų analizė, ekspertų įžvalgos bei pateikiamas gautų duomenų interpretavimas.

Projektą sudaro 63 puslapiai, 5 lentelės, 7 paveikslai. Panaudota 62 mokslinės literatūros šaltinių ir 11 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS

Pastaruoju metu, mokslinėje literatūroje galime rasti atliktų daug įvairių tyrimų susijusių su valstybės tarnybos modernizavimo tema, kuriuose siekiama išsiaiškinti, kodėl vyksta pokyčiai, kas įtakoja tam tikrus sprendimus ir pan. Šiame skyriuje pateikiama valstybės tarnybos reformos samprata, nuo ko ji prasidėjo, kas lėmė. Siekiama apibrėžti valstybės tarnybos koncepciją, kas būdinga valstybės tarnybai, kokios yra jos funkcijos. Išanalizuoti viešojo administravimo teorijas, jų raidą remiantis mokslininkais: Robinson, Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, Pollitt bei Bouckaert. Pateikiama valstybės tarnybos modernizavimo sampratos analizė, kaip šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje yra pateikiama ši sąvoka. Taip pat šiame skyriuje pateikiamos valstybės tarnybos modernizavimo prielaidos, remiantis istoriškai susiklosčiusiomis situacijomis. Akcentuojami šiuolaikiniai valstybės tarnybos modernizavimo tendencijų kryptys, bei galimi iššūkiai. Taip pat pateikiamos valstybės tarnybos modernizavimo ateities perspektyvos, kokia linkme jos keičiasi.

1.1. Viešojo valdymo reformos esmė

Siekiant išanalizuoti valstybės tarnybos modernizavimą, tikslinga pateikti ir pačio viešojo valdymo reformos apibrėžimą, paaiškinti, kokios problemos paskatino reformuoti administravimą. Taigi anot, Pollitt ir Bouckaert (2000, p. 21), viešojo valdymo reforma yra traktuojama kaip priemonė pasiekti numatytą tikslą. Mokslininkai tikslais vadina: valstybės išlaidų taupymą, viešųjų paslaugų kokybės gerinimą, įgyvendinamos politikos veiksmingumą ir pan. Be to autoriai pabrėžia, kad nepaisant reformų tikslų, ne visuomet juos pavyksta pasiekti, o gauti rezultatai, neatspindi to, kiek pastangų buvo idėta tam tikslui pasiekti. Taip pat neretai pastebima, kad siekiant tam tikro išsikelto tikslo, gautas rezultatas gali lemti kitų sričių sumažėjusią kokybę. Svarbus akcentas yra tai, jog valdžios veikla gali būti modernizuojama pasitelkiant įvairius būdus, bei vykdoma kartu su keletu kitų politikos iniciatyvų. Pollitt ir Bouckaert (2000, p. 22), pabrėžia, kad laikas neabejotinai yra svarbus faktorius viešojo valdymo reformos įtakai. Dažniausiai, juk visuomet inicijuotų pokyčių rezultatus pamatome praėjus keleriems metams, o ne iš karto. Atsiranda poreikis naujų teisės aktų leidybai, organizacijos darbuotojų apmokymams, atlyginimo, bei rezultatų vertinimo sistemų diegimui. Daug laiko apima ir informacijos sklaida įdiegus tam tikras naujoves.

Įprastai viešojo valdymo reforma apima anot, Pollitt ir Bouckaert (2000, p. 22-23), struktūrinius pokyčius t. y. viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas arba atskyrimas. Procesiniai pokyčiai – įvairių sistemų pertvarkymas, efektyvesnių paslaugų teikimas, išlaidų mažinimas ir pan. Taip pat viešojo valdymo reforma apima ir valstybės tarnautojų veiklos elementus (įdarbinimas, mokymas, vertinimas, karjera ir kt.).

Mokslininkai, Pollitt ir Bouckaert (2000, p. 32), akcentuoja, kad viešojo valdymo reformą tikslinga suvokti kaip aktualų šiuolaikinio gyvenimo elementą, visiškai priešingą ankstesniems laikams. Apskritai viešojo valdymo reforma yra neatsiejama nuo viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių, siekiant, jų veiklos gerinimo. Reformos inicijuojamos labiausiai suinteresuotų vietinių šalių (politikai, privatūs veikėjai) atsižvelgiant į jų problemas. Skirtingose šalyse vietiniai interesai neabejotinai skiriasi, todėl vienos reformos koncepcijos sėkmė nebūtinai bus sėkminga kitose šalyse. Tikslinga ir pabrėžti, kad viešojo valdymo reformoje dalyvauja visos viešojo sektoriaus organizacijos, bei piliečiai. Daug įtakos daro ir ekspertai, organizacijos, mokslo pasaulio įtaka.

1.2. Valstybės tarnybos samprata

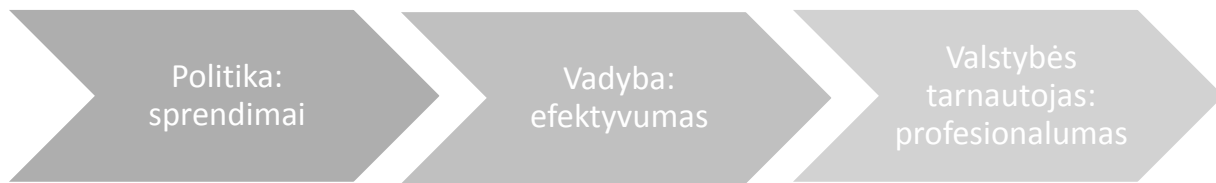
Mokslinėje literatūroje galima rasti itin daug valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo sąvokų apibrėžimų. Anot, Glebovės (2010, p. 130), valstybės tarnybą galima suvokti kaip socialinę kategoriją – asmenys, einantis pareigas valstybės institucijose, valstybės pavedimu atlieka visuomenei naudingą veiklą. Taip pat politiniu požiūriu – valstybės tarnyba, tai veikla, kuomet yra įgyvendinama valstybės vykdoma politika, iškeltų politinių tikslų ir uždavinių siekis. Mokslinėje literatūroje dažniausiai valstybės tarnyba apibrėžiama kaip įstaiga ar institucija, kaip teisinių santykių tarnyboje visuma (Glebovė, 2010, p. 131).

Palidauskaitė (2006, p. 16) pateikia dvi valstybės tarnybos sampratas, remiantis šalių patirtimi. Plačiąja prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius valstybės tarnautojus, nes manoma, kad visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Siauresnė valstybės tarnybos samprata yra susiaurinta iki asmenų, įgyvendinančių viešojo administravimo funkcijas t. y. tik viešojo administravimo specialistai ir profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliojimų. Lietuvoje taip pat laikomasi siauros valstybės tarnybos sampratos. Valstybės tarnyba praktikoje įgavo itin reikšmingą vaidmenį, kuomet visas valstybės funkcionavimas priklauso nuo valstybės tarnautojų, jų darbo, teikiamų viešųjų paslaugų kokybės ir pan. Valstybės tarnautojai veikia platesniame konstitucinės ir administracinės teisės kontekste, kuris susideda iš didelio skaičiaus teisės aktų (Cardona, 2002, p. 5). Šis kontekstas ir formuoja bendrą administracinę teisės sistemą šalyje. Teisinė administracinė sistema sustiprina valstybės tarnautojų atskaitomybę. Valstybės tarnyba, anot, Smalskio ir Minkevičiaus (2013, p. 20), užima svarbiausią vietą viešojo sektoriaus organizacinėje struktūroje. Nuo valstybės tarnybos kompetentingumo priklauso teikiamų viešųjų paslaugų kokybė, viešosios politikos įgyvendinimas. Apibendrinant valstybės tarnybą, galima pabrėžti, jog valstybės tarnyba skirta ne valstybės tarnautojų asmeninės naudos siekimui, o tarnavimu visuomenei, atskirų jos grupių poreikių įgyvendinimui, jų interesų gynimui.

Nagrinėjant valstybės tarnybos sampratą, tikslinga pabrėžti tai, kad egzistuoja valstybės tarnybos modeliai – karjeros, postų ir mišrusis. Anot, Bossaert, Demmke, Nomden, Polet ir Auer (2001, p. 97) karjeros modeliui būdinga: valstybės tarnautojų priėmimas tik į žemiausias pareigybes, prieš tai išlaikant egzaminą; nustatyta maksimali amžiaus riba; teisiškai apibrėžta darbo užmokesčio sistema, kuris priklauso nuo darbo stažo; teisiškai apibrėžtas pensinis aprūpinimas; tarnyba yra reglamentuojama teisės aktais ir kt. Autoriai išskiria postų modeliui būdingus šiuos bruožus: valstybės tarnautojų priėmimas į visų lygių pareigybes; nustatomi tam tikri specialūs gebėjimai pareigybėms; maksimalios amžiaus ribos apibrėžties nebuvimas; darbo užmokestis nėra susietas su darbo stažu; nenustatomas pareigų paaukštinimo galimybės; nėra nustatytos pensinės sistemos; būdingas terminuotas skyrimas į pareigas; tarnyba reglamentuojama teisės aktais. Tačiau daugelyje valstybių, valstybės tarnybos modelis yra mišrus, paimant tam tikrus bruožus iš karjeros ir postų modelio. Lietuvoje taip pat valstybės tarnybos modelis yra mišrus, kuris yra labiau orientuotas į karjeros valstybės tarnybos modelį.

Šie modeliai mokslinėje literatūroje plačiai analizuoti ir yra išskiriami tam tikri abiejų modelių pranašumai ir trūkumai. Anot, Cardona (1998, p. 2), karjeros modelis, kuris būdingas tokioms šalims kaip Belgija, Prancūzija, Vokietija, Graikija, vertinamas kaip ne toks lankstus, vyrauja atotrūkis tarp valstybės ir visuomenės, ilgos ir sudėtingos įdarbinimo procedūros, ribotos galimybės tobulėti ir mokytis, nėra geros motyvacinės sistemos, vyrauja daug suvaržymų ir centralizacijos, pastebima, jog trūksta lankstumo. Tačiau yra išskiriama ir šio modelio privalumų, tai lojalumas, valstybės tarnautojams yra užtikrinama darbo vieta, priėmimas vyksta konkurso būdu, kurio metu vertinama ar kandidatas yra tinkamas eiti pareigas į kurias yra kandidatuojama. Postų modelis, kuris vyrauja Švedijoje, trūkumai dažniausiai išskiriami, tai didesnės išlaidos, svarbu politinės pažiūros, bei akcentuojama, jog nėra skatinama bendra kultūra ir vetybės. Privalumai – sudaro sąlygas decentralizacijai, paprastesnis įsidarbinimas, lengviau ir greičiau pasiekiamas darbo našumas. Kaip ir buvo anksčiau minėta šalys norėdamos valstybės tarnybą padaryti veiksmingesnę derina abiejų šių modelių bruožus, todėl dažniausiai valstybės tarnybos Europos Sąjungoje, tokios kaip Airija, Italija, Jungtinė Karalystė, Ispanija, Olandija bei Lietuva yra paremtos mišria valstybės tarnybos sistema.

Remiantis Bukausku ir Žuromskaite (2007, p. 13), į viešojo administravimo sistemą ir valstybės tarnybą galime pažvelgti domenu (sričių) teorija. Būtent šis autorių minimas modelis leidžia pažvelgti į valstybę, kaip meta organizaciją ir tokiu būdu įvertinti politikos, viešojo administravimo ir valstybės tarnybos sąsajas, kurios yra tiesiog būtinos siekiant įgyvendinti konstitucinę nuostatą, kuri įpareigoja valdžios įstaigas tarnauti piliečiams. Autoriai pateikia politikos, vadybos ir valstybės tarnybos sąveikos būtinumą (žr. 1 pav.)



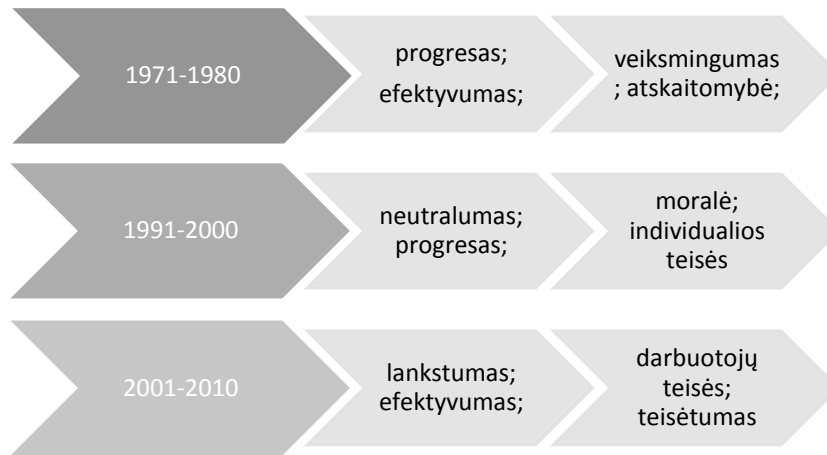
1 pav. Politikos, vadybos ir valstybės tarnybos sąveika (Bukauskas ir Žuromskaitė, 2007)

Politinis domenas – didelę įtaką turi politinė kultūra, kuri ir nulemia sprendimų priėmimą. Politinio domeno prioritetai, tai įstatymų priėmimas ir keitimas, strategijų, programų ir biudžeto tvirtinimas. Politinės diskusijos, kurių metu ieškoma tinkamiausio sprendimo. Vadybos ir valdymo domenas, kuriame dominuoja racionalumas, komunikavimas tarp institucijų tiek horizontalus, tiek ir vertikalus. Trečiasis autorių Bukausko ir Žuromskaitės (2007, p. 17) išskirtas domenas – profesionalumas, čia svarbiausią vietą užima asmenys, kurie vykdo viešojo administravimo funkcijas, asmeninės, dalykinės bei etinės savybės. Šis domenas, kone svarbiausias iš visų trijų, juk valstybės tarnautojai, jų kompetencija bei profesionalumas nulemia valstybės institucijų sėkmingą funkcionavimą.

Anot, Thompson (2016, p. 17), valstybės tarnybai sistemai paprastai būdingos tokios vertybės: atskaitomybė, atsakomybė, veiksmingumas, efektyvumas, lankstumas, lojalumas, nešališkumas, reprezentatyvumas ir atsakomybė. Tai tik keletas vertybių, kurios būdingos valstybės tarnybai. Autorius suskirstė, kokios vertybės būdingos valstybės tarnybos sistemai tam tikriems dešimtmečiams (žr. 2 pav.).

Visockytė (2012, p. 489), teigia, kad valstybės tarnyba turi prisitaikyti prie visuomenės kintančių poreikių, viešasis, kuriuo mėginama diegti efektyvesnes priemones, akcentuojant bendradarbiavimą su visuomene ir privačiu sektoriumi, taip pat siekiant skaidraus ir atviro visuomenės dalyvavimo valstybės valdyme.

Remiantis Juralevičiene (2005, p. 57), Lietuvoje 1990-1995 metais siekiant užtikrinti valstybės valdymo stabilumą bei saugumą, priimta keletas teisės aktų, nustatančių statutinių pareigūnų priėmimo į tarnybą sąlygas, socialines garantijas ir kt., o pirmąjį valstybės tarnybos sistemą reglamentuojantį įstatymą – Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą Lietuva priėmė vėliausiai iš visų trijų Baltijos šalių. Tačiau autorė pabrėžia, kad tai Lietuvoje viskas vyko pavėluotai, nes buvo daug tikimasi iš užsienio ekspertų, kurie neįvertino Lietuvos istorijos ir remdamiesi savo šalių valstybės tarnybos sistemos patirtimi bandė diegti analogišką sistemą ir Lietuvoje. Galima teigti, remiantis Smith (2006, p. 354) išvalgomis, kurios buvo akcentuojamos viešojo administravimo modelių analizės poskyryje jog diegiamų reformų sėkmė priklauso nuo valstybės istorijos, tradicijų, susiformavusių normų.



2 pav. Valstybės tarnybos vertybių prioritetų kaita. (sudaryta autorės, remiantis Thompson, 2015)

Analizuojant Lietuvos valstybės tarnybą, galima teigti, kad valstybės tarnybos modelis yra mišrus, nes valstybės tarnautojai skirstomi į keturias pareigybes: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir statutinių. Lietuvos valstybės tarnybai būdinga postų ir karjeros modelio požymiai. Pareigybės skirstomos į tris lygius (A, B ir C) ir kategorijas (aukščiausia 20 kategorija, žemiausia 1 kategorija). Valstybės tarnautojas – asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje. Valstybės tarnautojams keliami reikalavimai, vienas jų, tai nepriekaištinga reputacija. Turi paisyti valstybės tarnybos įstatyme nurodytų valstybės tarnautojų veiklos etikos principų tokių kaip, nesavanaudiškumas, teisingumas, pagarba žmogui ir valstybei, padorumas ir kt. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje 33 straipsnyje rašoma, jos piliečiai turi teisę lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybės tarnybą. Nuo 2013 metų birželio 1 dienos, remiantis valstybės tarnybos departamento duomenimis, įtvirtinta iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, kuri susideda iš dviejų etapų:

1. Centralizuotas etapas – bendrųjų gebėjimų testavimas ir vadovavimo gebėjimo vertinimas interviu metu pretendents, kurie planuoja užimti vadovaujančias pareigas. Viskas vyksta Vilniuje, Valstybės tarnybos departamente;

2. Decentralizuotas etapas – konkursas vyksta įstaigoje. Konkurso pobūdis gali būti pokalbis arba (ir) praktinė užduotis. Šiame konkurse gali dalyvauti tik tie pretendentai, kurie yra praėję pirmąjį centralizuotą etapą Vilniuje, Valstybės tarnybos departamente.

Anot, Bukausko ir Žuromskaitės (2007, p. 18), valstybės tarnautojas yra fizinis asmuo, kuris privalo atitikti tam tikrus reikalavimus, tai pirmiausia – eiti pareigas valstybės tarnyboje, ir atlikti viešojo administravimo funkcijas. Taip pat autoriai mini, jog valstybės tarnautoją trumpai galima apibūdinti kaip asmenį, turintį specialų pasirengimą kvalifikuotai atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą. Pirmiausia norėdamas kandidatuoti į valstybės tarnybos pareigas asmuo turi turėti Lietuvos Respublikos pilietybę, mokėti valstybinę lietuvių kalbą, taip pat yra amžiaus apribojimas, kandidatas turi būti ne jaunesnis kaip 18

metų ir ne vyresnis kaip 65 metų, be to turėti bendrųjų gebėjimų reikalingų eiti pareigas valstybės tarnyboje, taip pat jei reikalaujama ir specialiųjų reikalavimų atitinkamai darbo vietai užimti. Verta paminėti, tai, kad kiekvienam lygiui (A, B ir C), taikomi išsilavinimo reikalavimai. Valstybės tarnybos įstatyme aprašoma valstybės tarnautojų teisės ir pareigos. Valstybės tarnautojai turi geras karjeros galimybes, taip pat visas socialines garantijas, kasmetines atostogas, stažuočių ir kvalifikacijos kėlimo galimybes. Valstybės tarnautojų atlyginimai apskaičiuojami pagal koeficientą. Remiantis Bukausku ir Žuromskaite (2007, p. 19), pastaraisiais metais pastebima, jog valstybės tarnautojams yra keliami vis didesni reikalavimai, atsižvelgiama į valstybės tarnautojų etiką, reputaciją, bei žinoma, išsilavinimą, turimas kompetencijas. Valstybės tarnyba Lietuvoje kaip ir kitose pasaulio šalyse naudojantis gerąją patirtimi, stengiamasi perrinti, tai kas panašiose valstybėse padėjo efektyvinti valstybės tarnybos sistemą ir jos veiklą.

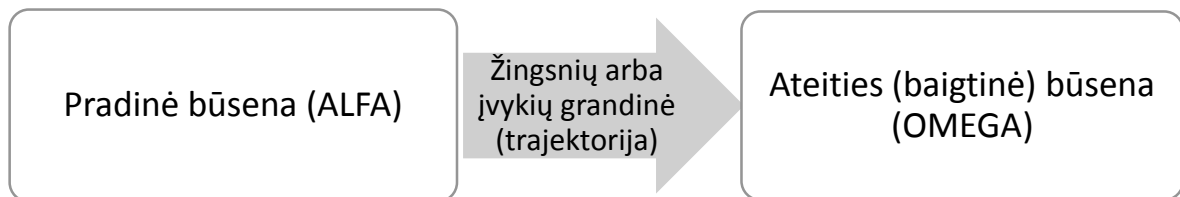
Lietuvos valstybės valdyme didelę įtaką daro naujai formuojama kas ketveri metai Vyriausybė. Nakrošis (2011, p. 68) pabrėžia, kad nuo 2004 – 2010 metų, Vyriausybės įvykdė daug organizacinių pokyčių. Taip pat autorius pažymi, kad kiekvienai Vyriausybei būdinga valstybės tarnautojų skaičiaus keitimas, bei manipuliavimas struktūriniais pertvarkymais, kurie naudingi politinėms partijoms, o ne visuomenei. Išskirdamas autorius pažymi, jog penkioliktoji Vyriausybė ėmėsi didžiausių reformų lyginant su iki tol buvusiomis. Būtent ši Vyriausybės savo veikloje rėmėsi daugiausia Naujosios viešosios vadybos idėjomis. Nakrošis (2011, p. 89) išskirdamas valstybės valdyme svarbiausius elementus, kaip pagrindinį išskiria visuomenės pasitikėjimą. Dabartinėje Lietuvos valstybės tarnyboje daug dėmesio skiriama valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimui, siekiama efektyvinti valstybės tarnautojų veiklą diegiant į rezultatus orientuotą valdymą, kuris pritaikomas ir kiekvienam valstybės tarnautojui individualiai, jam kiekvienais metais iškeliant uždavinius, kuriuos turi įvykdyti. Nuo 2009 metų Lietuvoje įgyvendinamas projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“, kuris leido įdiegti į rezultatus orientuoto valdymo tikslą – veiklos vertinimą, stebėseną, programų vertinimą, sprendimų projektų poreikio vertinimą (Rimkutė ir Kirstukaitė, 2011, p 20). Taip pat dar vienas svarbus šio projekto elementų, tai funkcijų peržiūra, kuri leidžia sumažinti valdymo išlaidas, be to pasiekama geresnių veiklos rezultatų, užtikrinama skaidresnė, kokybiškesnė, efektyvesnė veikla. Taip pat taikoma norint nustatyti reikalingus struktūrinius pokyčius viešojo sektoriaus institucijose (Maniokas ir Viršilienė 2011, p. 43).

Remiantis Europos šalių gerąja patirtimi Lietuva tobulinant viešąjį valdymą, gali išvengti klaidų ir greičiau įgyvendinti valstybės tarnyboje naujoves. Anot, Masiulio (2007, p. 69), visuomenė nori, kad viešasis sektorius rezultatyviai veiktų ir efektingai tenkintų viešąjį interesą. Taip pat augant poreikiui modernizuoti ir efektyvinti valstybės tarnybos veiklą tiek 2011 metais tiek ir dabartinė 2014 metų Lietuvos Respublikos Vyriausybė, remiantis Vyriausybės programa 2012 metams, siekia valstybės tarnybą dar labiau

modernizuoti, pašalinant dubliuojančias paslaugas, taip pat plėtojama e. demokratijos paslaugos, kurių dėka skatinamas pilietinis aktyvumas. Siekiama mažinti administracines procedūras ir taisykles piliečiams bei verslui. Taip pat daug dėmesio skiriama valstybės tarnautojams, jų kompetencijos kėlimui, sąlygų sudarymo, kad vyktų nuolatinis valstybės tarnautojų tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimai, komandiruotės. Visockytė (2012, p. 490) pažymi, jog valstybės tarnyboje svarbu skaidrumas, kuris didina ir piliečių pasitikėjimą, didina jų aktyvumą ir įtraukimą į šalies valdymą.

1.3. Valstybės tarnybos modernizavimo analizė

Autoriai, Pollitt ir Bouckaert (2000, p. 81) pateikia viešojo administravimo reformų trajektorijas (žr. 3 pav.), bei jų sąvokas.



3 pav. Viešojo administravimo reformų trajektorijos (Pollitt ir Bouckaert, 2000, p. 81)

Taigi šio anot, Pollitt ir Bouckaert (2000, p. 81), scenarijų sudaro trys pagrindiniai elementai, tai pradinė būsena, trajektorija ir ateities būsena. Scenarijai gali būti įvairūs ir nevienodi. Jie gali būti migloti arba kaip tik labai konkretūs paremti strateginiais planais su numatytais konkrečiais veiksmais, tikslais, laiko apribojimu ir pan. Pastebima, jos scenarijai ne visuomet būna išbaigti, gali trūkti tam tikrų elementų. Gali būti numatyta tik ateities vizija, tačiau nėra aiškiai apibrėžtas alfa elementas arba trajektorija. Praktikoje pastebima įvairių šio scenarijaus situacijų. Reformos esmę sudaro keturi pagrindiniai esmės komponentai ir trys proceso komponentai. Kontekstą sudaro tokie komponentai: finansai (biudžetas, sąskaitos, auditas); personalas (įdarbinimas, skyrimas į postą, atlyginimas ir kt.); organizacija (apimtis, koordinavimas, (de)centralizavimas); veiklos vertinimo sistemos (turinys, organizavimas ir naudojimas). Proceso komponentai: „iš viršaus ar iš apačios“, teisiniai aspektai, užduočių paskirstymas – organizacijų kūrimas. Šie reformų komponentai plačiau atsiskleidžia analizuojant kitų mokslininkų išskirtus valstybės tarnybos modernizavimo bruožus.

Pokyčiai privalėjo įvykti, nes daugelis mokslininkų anot Smith (2006, p. 354) tradicinis viešasis administravimas buvo daugelio kritikuojamas dėl jo nelankstumo, buvo nepakankamai efektyvus ir nepajėgus patenkinti besikeičiančius piliečių poreikius, dėl to šalims reikėjo ieškoti naujų idėjų ir reformuoti nusistovėjusią ir ne tokią efektingą viešojo administravimo sistemą. Neabejotinai valstybės tarnyboms

didžiulę įtaką daro ir jų šalių priklausymas tam tikroms tarptautinėms organizacijoms, pavyzdžiui Europos Sąjungai, kurios integracijos procesai įtakoja šalių narių valstybės tarnybos valdymą. Deja, iki šiol nėra nei vienos viešojo valdymo teorijos, kuri būtų visapusiška ir kuri paaiškintų visus vykstančius procesus. Reikia nuosekliai vertinti praeityje vykusius pokyčius, bei dabartyje vykstančius pokyčius. Kuomet norima įgyvendinti kardinalius pokyčius visuomet tenka išgyventi nuosmukius bei pakylimus, kuomet randamas racionalus ir tinkamas sprendimas.

Svarbu ir tai, anot Klingner, Nalbandian ir Llorens (2015, p. 18), kad nacionalinė valdžia mokėtų ir norėtų įtraukti į valstybės valdymą visas institucijas ir įstaigas, taip pat siektų bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi, bei nevyriausybinėmis organizacijomis ir kartu siektų bendrų tikslų, ekonominio vystymosi, investicijų pritraukimo, kurtų tvarią, ir darnią aplinką savo piliečiams.

1 lentelė. Trys reformų bangos. (Pollitt, Bouckaert, 2011)

Laikotarpis	Laikotarpiui būdingi bruožai
1960 – 1970	Racionalumas, planavimas remiantis hierarchija, sąnaudų ir naudos analizė, mokslas ir patirtis skatina pažangą.
1970 – 1990	Naujasis viešasis valdymas. Diegiami verslo metodai, siekiant pagerinti efektyvumą. Augantis geresnio valdymo poreikis, siekiant išspręsti įvairias problemas.
1990 – 2010	Nėra vieno dominuojančio modelio. Keletas pagrindinių koncepcijų. Partnerystės, tinklai, susijungimai. Skaidrumas ir pasitikėjimas.

Remiantis Pollitt ir Bouckaert (2011, p. 13), galima teigti, jog visos šios bangos tarsi perėjo viena iš kitos, ir buvo tarpusavyje susijusios. Tačiau daugiausia pokyčių ir daugiausia vilčių šalims kėlė antroji ir paskutinioji banga, kuomet šalys pradėjo diegti naująjį viešąjį valdymą. Jo iniciatorės tapo Jungtinės Amerikos Valstijos, Jungtinė Karalystė, bei Australija, šios šalys iš ties tikėjo naujų reformų sėkme, ir tikėjo įvyksiančiais naujais pokyčiais.

Daugelis naujausių viešojo valdymo teorijų siūlo labai panašias reformas viešajam sektoriui, kurios yra panašaus pagrindo, tačiau pasitaiko ir keletas skirtingų bruožų. Kai kurie mokslininkai teigia, jog egzistuoja dalinė konvergencija, tačiau yra nuomonių, jog net tarp labiausiai panašių šalių konvergencija yra perdėta. Tokie skirtingi mokslininkų požiūriai, gali būti iš dalies dėl viešojo valdymo teorijų vertimo į įvairiausias kalbas, dėl ko atsiranda kalbinės kliūtys ir kt. Autoriai Demmke, Christoph, Moilanen, Timo (2010, p. 17) siūlo remtis mokslininko Pollitt išskirtomis keliomis konvergencijos rūšimis:

- Diskursyvi konvergencija – daugiau ir daugiau žmonių kalba apie tas pačias sąvokas (koncepcijas);
- Sprendimų priėmimo konvergencija – institucijos nusprendžia priimti tam tikrą formą, politiką ar techniką;

- Praktinė konvergencija – viešojo sektoriaus organizacijos pradeda dirbti panašiais būdais;
- Rezultatų konvergencija – reformos daro panašius poveikius arba suteikia panašius rezultatus, daro tokius pat poveikius.

Kitas galimas reformų tendencijų paaiškinimas, gali būti sietinas su pasaulyje populiariomis vertybėmis, politinių darbotvarkių madomis. Autoriai Demmke, Christoph, Moilanen, Timo (2010, p. 18), teigia, jog viešojo valdymo konvergencija atsirado, dėl tam tikrų egzistuojančių tendencijų tarp šalių. Šiuolaikiniai žodžiai, sąvokos, kuriais galima apibūdinti viešąjį valdymą yra tokios kaip – globalizacija, rizika, efektyvumas, reforma, pokyčiai, lankstumas, atlikimas, decentralizacija, skaidrumas, pilietis, tvarumas, vartotojai. Šie šiuolaikiniam viešajam valdymui būdingi žodžiai nuolat kertasi su klasikine valstybės tarnautojų vertybes apibūdinančiais žodžiais, pavyzdžiui: neutralumas, stabilumas, hierarchija, nešališkumas, teisingumas, integracija ar standartizacija.

2 lentelė. Valstybės tarnybos reformos, metodai ir laikotarpis. (Robinson, 2015)

Problema	Požiūris	Įgyvendinimo laikotarpis
Kaip padaryti valdžią efektyvesnę ir tvaresnę?	"Vėberio" viešasis administravimas ir gebėjimų stiprinimas	Po nepriklausomybės
Kaip priartinti valdžią prie piliečių?	Decentralizacija	1970-ieji ir iki dabar
Kaip padaryti valdžios institucijas labiau prieinamomis?	Darbo užmokesčio ir užimtumo reformos	1980-1990
Kaip padaryti, kad valdžia geriau atliktų savo funkcijas?	Naujoji viešoji vadyba	1990-ieji ir iki dabar
Kaip valdžios institucijas padaryti sąžiningesnes?	Vientisumas ir antikorupcinės reformos	1990-ieji ir iki dabar
Kaip galima daugiau dėmesio skirti piliečiams?	Reformos "Iš apačios į viršų"	1990-ųjų pab. ir iki dabar

Yra sukurta daug ir įvairių metodų kaip galima analizuoti ir klasifikuoti skirtingus požiūrius į viešojo administravimo ir viešojo sektoriaus reformas (žr. 2 lentelė). Dauguma jų atspindi perėjimą nuo senosios ir tradicinės viešojo administravimo sistemos iki naujosios viešosios vadybos, pastarasis vyko 1980 metais ir 1990 metais. Nuo 2000 metų buvo pastebimos tendencijos susijusios su nauju viešosios vadybos modeliu, kurį daugelis vadina skirtingai: naujasis viešasis valdymas, post-naujasis viešasis valdymas ir pan.

Kiekvienas šių 2 lentelėje pavaizduotų požiūrių į viešąjį administravimą asocijuojasi su atskira filosofija ir koncepcija kaip turėtų atrodyti valstybės tarnyba, viešasis sektorius, kokie pagrindiniai kriterijai į kuriuos verta atkreipti dėmesį. Tradicinis požiūris į viešąjį administravimą yra grindžiamas „iš viršaus į apačią“ hierarchija ir yra tarsi izoliuoti nuo politikų ir piliečių. Taip pat šiai koncepcijai būdingas vadovavimu ir kontrole pagrįstas etosas. Priešingai šiai koncepcijai, tai naujosios viešosios vadybos modelis yra grįstas viešojo pasirinkimo teorija, valstybės tarnautojai yra atidžiau prižiūrimi taip siekiant išvengti ir užkirsti kelią korupcijai ir valstybės tarnautojų piktnaudžiavimu valdžia, neveiksnumu. Valdymo ir viešųjų paslaugų reformos daugelyje besivystančių šalių 1980 metais ir toliau priėmė centralizuotą biurokratinį viešojo administravimo modelį efektingam ir veiksmingam tolimesniam vystymuisi. Daugelyje šalių sėkmingai prisitaikė „iš viršaus į apačią“ hierarchija, kuri buvo naudojama daugelyje šalių. Toks sėkmingas viešojo administravimo modelis buvo ne be pagrindo: kokybiškas ir veiksmingas biurokratijos veikimas buvo siejamas su ekonomikos augimu. Pasaulio banko duomenimis 1997 metais, Pasaulio vystymosi ataskaitoje, buvo įvardijamas valstybės tarnautojų karjeros sistemos stabilumas kaip svarbiausias veiksnys įtakojantis viešojo administravimo sistemos veiksmingumą. (Robinson, 2015, p. 7).

Naujasis viešasis valdymas yra iš ties panašus į naujosios viešosios vadybos modelį. Tačiau dėmesio centre atsiduria piliečiai, kurie iš ties ir turi būti svarbiausias elementas. Taip pat naujasis viešasis valdymas pabrėžia tarp organizacinių santykių ir pasitikėjimo svarbą. Naujasis viešosios tarnybos modelis (*angl. The new public service*) yra nuosekliausias požiūris ir modelis iš analizuotų. Jis akcentuoja, kad viešojo valdymo dėmesys turėtų būti piliečiai, bendruomenės ir pilietinė visuomenė. Šioje koncepcijoje pagrindinis vaidmuo atitenka valstybės tarnautojams, kurie padeda piliečiams patenkinti savo interesus, o ne kontroliuoti ar valdyti visuomenę (Robinson, 2015, p. 11). Šis požiūris yra kontrastingas kitiems viešojo administravimo modeliams. Nes prieš tai analizuoti modeliai neteikia tiek daug dėmesio piliečiams, juos įvardina kaip klientus, vertina kaip pasyvius (Alexander ir Nank, 2009, p. 369). Naujasis viešosios tarnybos modelis priartina prie tikrosios demokratijos prasmės, kuomet piliečiai yra traktuojami kaip aktyvus ir pilietiški, kurie dalyvauja savo valstybės valdyme ir nėra pasyvius tam kas vyksta. Skiriama daug dėmesio bendradarbiavimui su piliečiais, tarpininkavimui, derybos ir sudėtingų problemų sprendimui bendradarbiaujant kartu su piliečiais. Šio modelio tikslas, tai siekis spręsti platesnius visuomenės poreikius, kuriant sprendimus, kurie atitiktų viešąjį interesą, valstybės valdžia turi būti prieinama, patikima ir reaguojanti į pokyčius, bei veiksmingai tarnauti piliečiams. Daug dėmesio skiriama ir valstybės tarnautojams, jų etiškumui, vertybėms ir motyvacinėms priemonėms, siekiant užtikrinti geresnį viešųjų paslaugų teikimą piliečiams.

Modernizavimas ir pokyčiai anot Demmke, Christoph, Moilanen, Timo (2010, p. 18) yra Vakarų šalių koncepcija, kuri žada pokyčius, pažangą ir metodus kaip pagerinti esamą situaciją. Tačiau pati modernizavimo sąvoka yra plati ir daug kas priklauso kaip ji yra interpretuojama. Šiandien, kai kurie mokslininkai linkę teigti, jog viešasis administravimas 21 amžiuje atvyko į naują postmodernizmo erą. Tačiau galima išskirti vieną ir neginčijamai esminį modernizavimo bruožą, tai sparti technologijų integracija viešajame valdyme. Mokslininkai Demmke, Christoph, Moilanen, Timo (2010, p. 19) išskiria keturias galimas modernizavimo reikšmes:

- Modernizavimas – gilūs, esminiai pokyčiai. Socialiniai santykiai visuomet keičiasi dėl technologijų įtakos.
- Modernizavimas – negrįžtamas pokytis. Šis apibūdinimas daugiau siejasi su grįžimu prie tradicinių ir klasikinių viešojo valdymo teorijų, vadybos idėjų.
- Modernizavimas – panašėjimas. Nors ir yra teigiama, jog vyksta konvergencijos procesai, nėra jokių požymių, kad skirtingi viešieji sektoriai juda link bendro ir vieningo administracinio modelio.
- Modernizavimas – naudinga, geranoriška kaita. Faktas, jog egzistuoja procesas, kurio negalima išvengti, nebūtinai reiškia, jog tai bus naudingas, veiksmingas pokytis, kurio yra norima ir siekiama.

Dabartinė viešųjų paslaugų reforma turbūt geriausiai atspindi antrosios ir trečiosios prielaidos esmę. Tradicinė valdžia transformuojasi į valdymą vis dėl to, tai nebūtinai reiškia, kad mes žengiame teisingą žingsnį į priekį sprendžiant problemas ir siūlant efektyvesnius, veiksmingesnius sprendimus. Be to besivystantys viešojo valdymo modeliai, nėra nei liberalūs, nei konservatyvūs, taip pat nėra nei veiksmingi, nei neveiksmingi, tiesiog šie modeliai yra nauji ir reikalauja daug atidumo, teisingo sprendimų priėmimo iš viešojo administravimo įstaigų ir institucijų.

Pokyčiai, reformos, pertvarkos – neatsiejami valstybės tarnybos veiksniai per pastaruosius du dešimtmečius visame pasaulyje. Anot, Farazmand ir Pinkowski (2016, p. 48) vykstantys aplinkos pokyčiai – tai demografiniai pasikeitimai, ekonomikos pakilimai bei nuosmukiai, globalizacija, tai tik keletas veiksnių, kurie diktuoja naujus pokyčius valstybės tarnybos sistemoms. Be jokios abejonės, vienas labiausiai įtakojantis pokyčius veiksnys yra globalizacija, kuri suteikė ir greitesnę informacijos srautų pasikeitimą tarp valstybių. Informacijos prieinamumas suteikė galimybę rinktis, ko nori valstybės tarnyba, kokia kryptimi norima eiti, kokių pokyčių yra siekiama. Informacijos sklaida, gerųjų patirčių dalijimasis suteikė šalims galimybę pasirinkti geriausią sprendimą jų valstybės tarnyboms.

Apskritai yra manoma, ar besikeičiantys valdymo metodai yra iš ties efektyvesni ir geresni už buvusius, ar jie suteiks geresnius rezultatus. Išskiriamos kelios pagrindinės sąvokos, kurios apibūdina kodėl

vyksta valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus reformos (Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, 2010, p. 20-21):

- Pirmiausia, tai linijinė plėtra – iš žinojimo praeityje susiduriama su neapibrėžtumu ateityje. Ši pokyčių sąvoka neturi būti teleologinė, ji reiškia, kad kuomet yra priimami nauji sprendimai, neturi grįžti atgal į buvusią situaciją. Po to mes išmokstame naujų ir geresnių metodų kaip atlikti tam tikras funkcijas, užduotis. Ši idėja yra būdinga Vakarų šalims, nes ji grindžiama pasitikėjimu, racionalumu, savanaudiškumo, pažangumo siekimo, bei teigiamų pokyčių siekiu .

- Alternatyvus būdas galvoti apie pokyčius, reformas, jog tai – neracionalus, paradoksalus procesas. Pokyčiai gali būti pasiekti tik judinant vyriausybės atgal ir pirmyn. Šiuo požiūriu pažanga yra mažai reali.

- Reformos, kurios įvyksta spontaniška reakcija į tam tikras vykstančias krizes, esant tam tikriems vertės apsikeitimams ar mados pokyčiams, kurie yra diktuojami politinių klasių, žiniasklaidos ar piliečių.

- Dar vienas pokyčių apibūdinimas yra „institucijų tvirtumo hipotezė“ arba priklausomybės teorija. Šios teorijos pagrindinė mintis yra ta, jog vykstančios nacionalinės reformos visuomet turėtų būti vertinamos atsižvelgiant į nacionalinės politikos sistemą, sprendimų priėmimo proceso, tradicijų ir vertybių kontekste.

- Nenumatytų atvejų teorijos teigia, kad pasirenkamos politikos trajektorijos priklauso nuo keleto kintamųjų, pavyzdžiui, išlaidų, teikiamų viešųjų paslaugų sistemos dydžio, vyraujančių politinių interesų, aplinkos sudėtingumo, vyriausybės planų ir kt.

Anot Raipos ir Veličkos (2003, p. 77) praėjusio amžiaus globalizacijos inicijuoti pokyčiai, bei naujosios viešosios vadybos plėtra iš esmės įtakojo ir lėmė tradicinio viešojo administravimo pokyčius. Autoriai pabrėžia, jog valstybės siekdamas ekonomikos plėtros, didesnio vartojimo, augančio investicijų skaičiaus ieškojo palankesnių valstybės tarnybos veiklos formų. Viešasis sektorius daug bruožų ėmė perimti iš privataus sektoriaus, pavyzdžiui vadybinės kompetencijos, plėtros, bei valdymo sritys. Pereinant prie naujosios viešosios vadybos, pradėta valstybės tarnyboje daugiau dėmesio skirti teikiamų paslaugų kokybei, bei kitas naujas viešųjų institucijų ir įstaigų modernizavimo priemones. Pokyčiai apima visas valstybės tarnybos sritis, pradėta nuo priėmimo į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojų mokymų, tvirtinami nauji mokymosi standartai (mokymasis visą gyvenimą, saviugda, kolegų mokymas ir pan.), darbo užmokesčio, valstybės tarnautojo darbotvarkės, motyvacinių priemonių, socialinių garantijų.

Priimant į valstybės tarnybą daugiau dėmesio skiriama kandidato gebėjimui lyderiauti, strateginio planavimo įgūdžiams, analitinius gebėjimus, gebėjimui susikoncentruoti ir išklausti besikreipiančius piliečius, gebėjimui sėkmingai ir efektyviai valdyti procesus. (Smalskys, Minkevičius, 2008, p. 11). Siekiant įgyvendinti viešojo sektoriaus pokyčius, kurių vienas iš pagrindinių siekių yra priartinti viešojo

sektorius administraciją prie piliečių. Žinoma, išlieka ir senosios, nusistovėjusios vertybės tai, gebėjimas tenkinti visuomenės poreikius, užtikrinimas skaidrių procedūrų, valstybės tarnautojo profesionalumas, gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas piliečiams (Ramesh ir Jr, 2010, p. 4).

Valstybės tarnybos sektorių nėra taip lengva ir paprasta reformuoti, reikia tinkamai įvertinti, jog tai daug institucijų ir įstaigų apimantis sektorius, kuriame dirba didelis valstybės tarnautojų skaičius, bei kuris vadovaujasi įvairiausiais teisės aktais, nutarimais, tiek nacionalinio lygio, tiek ir vietinės valdžios (Repucci, 2014, p. 209). Be to reikia atsižvelgti ir į pačių valstybės tarnautojų poreikius, lūkesčius iš planuojamų pokyčių. Dėl to norint reformuoti valstybės tarnybą privaloma komunikuoti ir bendradarbiauti su valstybės tarnautojais ir taip siekti kompromiso (Bezes ir Lodge, 2015, p. 145). Prancūzijoje, kuomet buvo siekiama sumažinti valstybės tarnautojų turimas privilegijas, iš jų buvo sulaukta didelio pasipriešinimo ir taip valstybės tarnautojai išlaikė turimas privilegijas. Be to autoriai, Bezes ir Lodge (2015, p. 146), teigia, kad valstybės tarnyba nėra statiška, tai reiškia, jog valstybės tarnyba yra atvira pokyčiams, iniciatyvoms. Valstybės tarnybos reformų sudėtingumą dar galima paašškinti tuo, jog gerai neapgalvotos ir neįvertintos reformų pasekmės gali būti labai neigiamos, kalbant apie valstybės tarnautojų motyvaciją, bei pasitikėjimą valstybės tarnyba kaip potencialia ir patikima darbo vieta (Repucci, 2014, p. 208). Gali sukelti valstybės tarnautojų pasipiktinimą ir to pasekoje, nukentės valstybės tarnautojų atliekamo darbo kokybę, jų teikiamų paslaugų kokybę, o labiausiai visa tai pajus paprasti valstybės piliečiai. Įvertinant tokias galimas grėsmes esant dideliems pokyčiams, nenuostabu, kad valstybės tarnybos reformos darbotvarkė labiau orientuota į esamos administracinės tvarkos sudėtingumo didinimą, o ne esminę reformaciją. Bezes ir Lodge (2015, p. 146) pabrėžia, jog politikai yra linkę siekti kompromiso įgyvendinant reformas, nes nenori sulaukti kokio nors pasipriešinimo ar nepasitenkinimo iš valstybės tarnautojų. Autoriai taip pat pabrėžia, kad šalys įgyvendinančios reformas valstybės tarnyboje turi atsižvelgti ir į demografinius rodiklius, pavyzdžiui Europoje vyraujantis spartus visuomenės senėjimas, lyčių lygybės užtikrinimas, visų šių faktorių nereikėtų pamiršti.

Autoriai, Bezes ir Lodge (2015, p. 147), išskiria tris reformų bruožus, kurie atspindi reformuojant valstybės tarnybą, tai sluoksniavimas, slinkimo efektas, bei dreifavimas. Trumpai apibūdinamas kiekvienas iš jų:

- Pirmasis ir seniausias reformų būdas, vadinamas „sluoksniavimas“, tai procesas, kuriam būdinga diegiamos naujos funkcijos, papildymai inicijuojamai jau esamose struktūrose. Toks pokyčių metodas padeda palaipsniui pasiekti norimą rezultatą, tačiau įgyvendinant „sluoksniavimo“ metodą reikia įsitikinti, kad paslaugos, funkcijos nesidubliuos su jau esamomis. Prancūzijos valstybės tarnyboje galima pastebėti tokios reformos apraiškų valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir darbo užmokesčio įvedimas tam tikroms

valstybės tarnautojų kategorijoms. Taip pat galima teigti, jog valstybės tarnybos reformos suteikė daugiau valstybės tarnautojų užimtumo lankstumo.

- Poslinkio efektai, kurie reiškia, jog tam tikri sprendimai, kurie buvo mažiau reikšmingi anksčiau, dabar tampa svarbesni. Taip pat priėmimas tam tikrų sprendimų, kurie anksčiau buvo atmesti, tačiau juos įvertinus priimami dabar.

- Trečiasis autorių Bezes ir Lodge (2015, p. 148) išskirtas valstybės tarnybos pokyčiams būdingas bruožas yra „dreifavimas“, įgyvendinamiems pokyčiams nėra būdingas kažkoks taisyklių keitimas, tiesiog tarsi prisitaikoma automatiškai prie besikeičiančių išorės veiksnių, kurių valstybės tarnyba negali tiesiogiai įtakoti. Pavyzdžiui klimato kaita, šalyse vykstantys demografiniai pokyčiai.

1.4. Valstybės tarnybos modernizavimo tendencijos ir ateities perspektyvos

Valstybės tarnyba yra tarsi tarpininkė tarp „didesnių“ ir svarbesnių valstybės valdžios institucijų, įstaigų ir piliečių. Siekiant reformuoti, mobilizuoti valstybės tarnybą įvairiose šalyse pirmiausia yra rengiami ir kuriami strateginiai planai, kurie turi užtikrinti nešališkumą, bei turi būti pagrįsti įrodomais formuojant tam tikrą politiką, bei priimant sprendimus. Esminis pokyčių tikslas – patikima valstybės tarnyba. Ypatingai svarbu ir egzistuojantis ryšys tarp valstybės ir visuomenės. Kuriama valstybės tarnyba turi būti atvira visuomenei, turėti aukštą pasitikėjimo lygį (Alexander ir Nank, 2009, p. 368). Formuodamos tam tikrus pokyčius, valstybės, konsultuojasi su užsienio šalimis, tarptautinėmis organizacijomis, Europos Sąjunga, Jungtinių Tautų organizacija, Tarptautiniu valiutos fondu, bei kitomis tarptautiniu mastu veikiančiomis konsultacinėmis įmonėmis.

Siekiant reformuoti tam tikras sritis ar pan. reikia atlikti tyrimus, norint išsiaiškinti ir įvertinti reformacijos poreikį, sudaryti reformos darbotvarkę, vykdyti diskusijas dėl reformų poreikių. Naujos reformacijos idėjos gali būti sutiktos palankiai, ovacijomis, tačiau jų įgyvendinimo procesas ilgas ir sudėtingas. Naujoms idėjoms turi pritarti dauguma, visas procesas vyksta ganėtinai lėtai. Autoriai Bezes ir Lodge (2015, p. 150), teigia, jog valstybės tarnybos pokyčiai buvo įgyvendinti skirtingai. Vienose šalyse (Naujoji Zelandija, Jungtinė Karalystė, Italija) valstybės tarnybos reformos pasireiškė daugiau tokiose srityse kaip valstybės tarnybos įstaigos, statusas, atlygis. Kitose šalyse (Prancūzija, Ispanija) valstybės tarnyba patyrė pokyčius platesniu rakursu t. y. reformos apėmė platesnes sritis visą viešojo administravimo sistemą (pvz. vykusį decentralizaciją). Tačiau Prancūzijoje yra ganėtinai gilios ir tvirtos valstybės tarnybos sistemos tradicijos ir įnešti naujovių yra iš ties sudėtinga. Kita šalių grupė (daugiausia Skandinavijos šalys)

patyrė dvejetainį jau minėtų šalių reformacijos bruožus, vyko ir decentralizacija, ir teikiamų paslaugų sistemos atnaujinimai.

Bezes ir Lodge (2015, p. 150), pažymi, kad kai kurioms šalims yra lengviau reformuoti savo valstybės tarnybos sistemas ir išskiria keletą tokių priežasčių. Pirmiausia yra daug lengviau reformuoti valstybės tarnybos sistemą, kuri nefunkcionuoja sėkmingai, efektingai. Taip pat lengviau įgyvendinti pokyčius tokioje valstybės tarnybos sistemoje, kuri dar nėra senai sukurta, kurioje dar nėra nusistovėję tam tikrų tradicijų ir pan. Be to atsižvelgiant į tokią autorių įžvalgą, galima teigti, jog valstybėms kurių valstybės tarnybos sistema veikia silpnai, nepakankamai, neatitinka visuomenės poreikių, todėl valstybės tarnybos, kurios turi žemą piliečių pasitikėjimą, jas galima lengviau reformuoti, pertvarkyti, nes visas šis procesas turės ir visuomenės palaikymą.

Iš tiesų kyla klausimas ar valstybės tarnybos tampa vis panašesnės, ar priešingai – skirtingos? Iš tiesų vyrauja didėjanti panašumo tendencija tarp valstybės tarnybų. Tačiau valstybės tarnybos sistemos yra veikiamos įvairių, skirtingų spaudimų ir pažeidimų. Kai kuriose valstybėse pavyzdžiui kaip Jungtinėje Karalystėje ir Prancūzijoje didėjantis valstybės tarnybos sistemos diversifikavimas lėmė papildomus reikalavimus ir didesnę poreikį modernizuoti ir pakeisti valstybės tarnybos sistemą.

Šiandien yra plačiai priimtina, kad įrodymų apie poveikio ir rezultatų, daugelio reformų vis dar nėra. Egzistuoja daugelis metodologinių problemų matuojant įgyvendinamų reformų pasiektus rezultatus. Nėra atliekama daug tyrimų apie naujus viešojo valdymo metodus, apie modernizacijos pasekmės, tokių duomenų vis dar trūksta. Geriausio būdo, metodo dar nepavyko atrasti, tačiau verta ieškoti toliau (Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, 2010, p. 23) .

Viešųjų institucijų ir įstaigų darbuotojai yra išsilavinę, kompetentingi darbuotojai nei, bet kada anksčiau (Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, 2010, p. 24). Įvairių institucijų ir įstaigų, skyrių vadovai turi platesnes teises ir galimybes sprendimų priėmimo procese, jiems suteikiama daugiau atsakomybės, tokie pasikeitimai kelia grėsmę tradiciniam hierarchiniam valdymui (nuo viršaus į apačią). Piliečių aktyvumo skatinimas yra labai paplitęs beveik tarp visų šalių, ir yra reformų darbotvarkių viršuje.

Valstybės tarnautojams keliami kitokie reikalavimai, jie turi būti lankstesni ir mobilesni. Auga galimybė valstybės tarnautojams dirbti ne visą darbo dieną (Šveicarijos atvejis), o suteikiama galimybė dirbti iš namų (nuotolinis būdas). Internetas ir virtualūs socialiniai tinklai (pvz. Veidaknygė, twitter) taip pat kelia tam tikrus reikalavimus viešosioms įstaigoms neatsilikti ir skatina spartesnę įsiliejimą į elektroninę erdvę. Ko gero galima teigti, jog ateityje tradicinės viešosios įstaigos ir institucijos keisis į virtualias. Besitęsiančios ir nuolat tobulėjančios skaitmeninės technologijos nustato papildomus pokyčius mūsų supratimui apie viešąsias institucijas ir įstaigas, jų teikiamas paslaugas (Demmke, Christoph, Moilanen,

Timo, 2010, p. 24-25). Atsiranda poreikis šioms paslaugoms būti prieinamoms ir naudojantis ne tik kompiuteriu, tačiau ir telefonu. Tokia skaitmeninė era griauja ribas tarp visuomenės ir valstybės tarnybos taip pat tarp viešojo sektoriaus ir privataus sektoriaus (Fenwick ir Gibbon, 2015, p. 7). Lankstus darbo grafikas, naujausios informacinės technologijos, naujausi telefonai padeda keisti tradicines darbo vietas, darbas tampa nebe toks griežtas, nes galima dirbti ir iš namų, važiuojant automobiliu ir pan. Nykstančios ribos tarp įvairių sferų, tačiau valstybės tarnybos užduotys lieka tos pačios, užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą, jų kokybiškumą, efektyvumą ir pan. Neabejotinai daug pokyčių ir reformų įvyko tuomet, kai valstybės rengėsi stoti ir įstojo į Europos Sąjungą, kuri šalims kandidatėms, bei šalims narėms kėlė, ir kelia daug reikalavimų susijusių su šalių valstybės tarnyba (Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, 2010, p. 26). Viešoji nuomonė apie valstybės tarnyba vis dar išlieka labai tradicinė ir klasikinė, jog valstybės tarnyba yra centralizuota ir vieninga, visiškai atsiskyrusi nuo privataus sektoriaus. Valstybės tarnyba matoma kaip uždara sistema.

Stiprėja viešojo ir privataus sektorių partnerystė, bendradarbiavimas tarp jų įmonių, taip pat bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt. Daugiausia vykstančių reformų apima decentralizavimą ir išardymą valstybės tarnybos institucijų ir įstaigų. Įprasta viešosios politikos schema buvo – iš viršaus į apačią, būdavo įtraukta valstybė (viešosios įstaigos) ir privataus sektoriaus/piliečių. Dabar atsiranda naujas modelis, kuriame yra daug daugiau dalyvių ir veikėjų, tai nevyriausybinių organizacijų, piliečiai, lobistai, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, pusiau valstybinės įstaigos (Park ir Perry, 2013, p. 29).

Įgyvendinant reformas svarbu sėkmingai išspręsti iškylančias problemas, pavyzdžiui viena iš jų, tai žmogiškųjų išteklių motyvavimas, kuomet yra įgyvendinami mažinimo projektai, siekiama sumažinti viešąjį sektorių. Verta pažymėti ir tai, kad pokyčių procesai, nebūtinai suteiks racionalius rezultatus. Juk pokyčiai įgyvendinami įstaigose ir institucijose, kuriose dirba žmonės, o jie turi jausmus, viltis, jausmus, baimes ir pan. Šie žmonės nėra įrankiai ar mechanizmai. Labai svarbus vaidmuo valstybės tarnyboje tenka komunikacijai, kuri pasireiškia kiekvieną darbo dieną.

Reformas gali sukelti įvairias bangas t. y. tiek nuosmukius, tiek ir pakylimus, tačiau visa tai – sunku prognozuoti. Gali būti pagerėjimas tam tikrose politikos srityse, tačiau tuo pat metu gali vykti nuosmukis kitose srityse. Visose šiuose reformų įgyvendinimo etapuose labai svarbų vaidmenį atlieka valstybės tarnyba. Taigi labai svarbus faktorius yra žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Paprastai tokių strategijų pagrindiniai tikslai reformuojant žmogiškųjų išteklių valdymą yra siekis gerinti teisinę bazę, darbų atlikimo kokybę, padidinti produktyvumą, taupyti išteklius.

Vykstančios reformos iš ties yra didelės ir keičia viską greičiau nei, bet kada anksčiau. Pokyčiai susiję su darbo sąlygomis, vertybių kaita, organizacinių struktūrų kaita, pertvarkymas. Keičiasi ir pati darbo aplinka, ne tik darbo sąlygos, tačiau ir santykiai tarp valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus darbuotojų. Kuomet vyksta tiek daug pokyčių šiuolaikiniame pasaulyje, anot autorių Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, (2010, p. 221) kyla netgi toks klausimas apie valstybės tarnautojų reikalingumą.

Mokslininkų tyrinėjančių viešojo sektoriaus tendencijas, reformas, išsiskiria į dvi grupes, vieni palaiko valstybės tarnautojų reikalingumo argumentą, kiti oponuoja, jog valstybės tarnautojai tampa nereikalingi šiuolaikiniame pasaulyje. Argumentai už valstybės tarnautojų pusę yra dažniausiai tokie, jog apskritai viešasis sektorius skiriasi nuo privataus sektoriaus, todėl skiriasi ir šių sektorių darbuotojai. Darbas valstybės tarnyboje yra iš prigimties kitoks – specifinis ir skiriasi nuo darbo privačiame sektoriuje. Valstybės tarnautojai turėtų būti vertinami kitaip, nes jie:

- Jiems suteikta daug įtakos ir turi didelę atsakomybę;
- Suteikia piliečiams tam tikrus teisinius ir normatyvinius standartus;
- Užima vadovaujančias pareigas;
- Gali tiesiogiai įtakoti pagrindines piliečių teises;
- Valstybės tarnautojai – finansuojami ir jų atlyginimas mokamas iš valstybės biudžeto, už atliekamus darbus visuomenei.

Valstybės tarnautojų atliekamos užduotys reikalauja specialių žinių apie valstybės valdymą. Juk valstybės tarnautojai dalyvauja ir skirstant ar mokant tam tikras lėšas ir pan. tokie valstybės tarnautojai turi turėti specifines žinias, tarnauti valstybei bei žmonėms, jų statusas taip pat turi būti specialus. Juk valstybės tarnautojai leidžia viešąsias lėšas, jie gaudo nusikaltėlius, mažina nusikalstamumo lygį, apsaugo visuomenę nuo priešų, ligų ir kt. Jie turi priimti sprendimus, kurie turi milžinišką poveikį pagrindinėms piliečių teisėms. Valstybės tarnautojai turi ne tik įgaliojimus veikti, tačiau prisiima ir nemažą atsakomybę už savo veiklą. Atsakomybė įpareigoja valstybės tarnautojus laikytis savo pareigų ir teisių sąžiningai. Valstybės tarnautojai atlikdami savo pareigas turi vadovautis ir tam tikrais sąžiningumo ir vadovavimo principais: teisingumo, lygybės, nediskriminavimo, lojalumo, nešališkumo ir neutralumo. Pavyzdžiui, netgi galima būtų teigti, kad mokytojai galėtų būti priskiriami prie valstybės tarnautojų, nes jie turi specialias pareigas ir užduotis t.y. auklėja mūsų ateities kartas ir taip nusprendžia dėl šių piliečių ateitį. Mokytojai, juk atlieka tikrai svarbią ir reikšmingą viešąją funkciją valstybei ir jos žmonėms. Ir ši funkcija iš ties yra būtina, labai svarbu, kad mokytojai savo darbą atliktų sąžiningai, atsidavę, profesionaliai. Be to svarbu, kad valstybės tarnyba būtų nepriklausoma nuo politinių partijų, nejaustų jokios politikos įtakos, o jeigu tokia yra, ją reikėtų sumažinti kiek įmanoma labiau. Valstybės tarnyba turėtų būtinai turėti tvirtas ir specifines garantijas valstybės

tarnautojams, kad šie jaustųsi saugiai, jaustų užimtumo garantiją, jau minėta, nepriklausomybės garantija nuo visų spaudimo faktorių, tiek privataus sektoriaus dalyvių, tiek ir politikų ar pan.

Šiuolaikinė valstybės tarnyba tampa kitokia, joje siekiama įgyvendinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę, perimama daug bruožų iš privataus sektoriaus, siekiama palaikyti glaudžius tarpusavio ryšius, daugiau mobilumo tarp viešojo ir privataus sektoriaus. Dėl šių priežasčių verta susimastyti apie statuso kaip valstybės tarnautojas išlaikymą ar tiesiog vertėtų sugalvoti ir įdiegti naują statuso formą. Kitas argumentas kodėl verta išlaikyti tradicinius valstybės tarnautojus tai funkcijų atlikimas. Tačiau nėra jokių abejonių, kad valstybės, kurios turi tradicinį valstybės tarnybos modelį, šis modelis veikia gerai. Beveik visos lyginamosios analizės studijos viešojo sektoriaus veiklos tematika negali įrodyti, jog reformuota valstybės tarnyba veikia ir savo funkcijas atlieka geriau, negu tradicinis ir įprastas valstybės tarnybos modelis. Be to šalys turinčios daug viešųjų išlaidų, dažniausiai turi gerai išvystytą ir stiprią ekonomiką ir yra labai konkurencingos, lyginant su kitomis šalimis. Taip pat yra natūralu, kad tai kas yra nauja ir modernu, ne visuomet atneša tik gerus ir teigiamus pokyčius, daugelis reformų įneša daug sumaišties, atsiranda tam tikrų problemų. Šios galimos problemos tai: problemos atsirandančios veiklos vertinime, ar yra sąžiningas elgesys su darbuotojais; nauja administracinė našta, atsirandanti dėl naujų veiklos tikslų; didesnis valstybės tarnybos įstaigų fragmentacija ir kylančios koordinavimo problemos; nusivylimai dėl biudžeto apribojimų, skiriama per daug dėmesio rezultatams, o ne kokybei, pamirštama, jog norint pasiekti gerus rezultatus reikia ir tam tikrų išlaidų; darbuotojai greičiau pervargsta nuo streso (dėl etatų mažinimo ir pan.); skatinimo trūkumas, perspektyvų trūkumas, menkos karjeros galimybės.

Kiekvienoje valstybėje valstybės tarnyba užima skirtingas padėtis, jų skirtingos funkcijos, skirtingos kultūros ir pan. Valstybės tarnyba tampa neatsiejama nuo valstybės socialinės raidos, egzistuojančios politinės kultūros ir šalies istorijos. Dauguma ekspertų, kurie pasisako už reformas valstybės tarnyboje, šiuos siūlymus grindžia tuo, kad valstybės tarnautojai skiriasi nuo kitų darbuotojų, tuo, kad jie yra suvaržyti daugelio taisyklių, valstybės tarnyboje yra per mažai darbų delegavimo ir decentralizacijos, egzistuoja didelė politinė įtaka, taip pat valstybės tarnautojai yra mažai motyvuoti, nepakankamai skatinami, trūksta sprendimų priėmimų laisvės, daugiau atsakomybės, daugiau iniciatyvos. Be to sprendimų priėmimo procesai valstybės tarnyboje trunka ilgai ir tai yra sudėtingas procesas. Taip pat plačiai paplitusi nuomonė, jog valstybės tarnautojai turi per dideles socialines garantijas ir apsaugas nuo atleidimo iš darbo. Per mažai skatinamųjų faktorių, kas įtakotų geresnį savo funkcijų atlikimą, norą suteikti geresnes viešąsias paslaugas piliečiams. Nors autoriai Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, (2010, p. 225) ir teigia, kad valstybės tarnautojai patiria per mažai spaudimo iš išorės, galima būtų nesutikti su šiuo teiginiu, nes daugelyje valstybių tarp jų ir Lietuvoje valstybės tarnautojai patiria gana nemažą visuomenės, spaudimą, tai galima

pamatyti ir žemais viešojo pasitikėjimo valstybės tarnyba rezultatais. Taip pat žiniasklaida dažnai linkusi pašiepti valstybės tarnybos institucijų darbą, dėl lėtų procedūrų ir pan. Autoriai įžvelgia, kad valstybės tarnautojai turi dideles privilegijas. Dėl sudėtingų sąlygų atleisti valstybės tarnautojus iš darbo, susidaro įspūdis, kad jie gali nieko neveikti ir savo funkcijas bei pareigas atlikti bet kaip. Dėl visų šių išvardintų faktų valstybės tarnyba kenčia nuo per daug neigiamų visuomenės reakcijų.

Oponuojant prieš tai išvardintus argumentus apie valstybės tarnybą, galima teigti, valstybės tarnautojų uždaviniai yra ne ką daugiau specifiniai, ar vertingesni nei atliekami privataus sektoriaus darbuotojų. Pivoras, Civinskas ir Buckienė (2014, p. 65) analizuodami valstybės tarnautojo ir privataus sektoriaus darbuotojo statusus, teigia, kad iš valstybės tarnybai yra keliami aukšti reikalavimai, jų darbo specifika yra vis mažiau vertinama, nes tokie veiksniai kaip lankstumas, inovacijos atrodo kur kas patraukliau. Autoriai pabrėžia, kad valstybės tarnautojas ir valstybės institucija yra susieti pavaldumu vienas kitam. Tokio santykio atsiradimą lemia administracinis aktas, o ne darbo sutartis kaip privačiame sektoriuje. Taigi galima teigti, kad valstybės tarnautojas turintis tokį ryšį su valstybe, turėtų teikti didesnę pridėtinę vertę, nei paprasti darbuotojai, tačiau anot, Pivoras, Civinskas ir Buckienė (2014, p. 65-66), tai nėra realizuojama praktiškai. Vis labiau plonėjanti riba tarp valstybės tarnautojo ir privataus sektoriaus darbuotojo kelia įtampą. Valstybės tarnautojo statusas nublanksta, nors darbo atsakomybė ir išlieka tokia pati. Asmuo dirbantis pagal darbo sutartis ir jo funkcijų sutapatinimas su valstybės tarnautojo, gali sukelti nepasitenkinimą, juk šių skirtingų darbuotojų skiriasi tiek socialinės garantijos, tiek ir darbo užmokesčio dydis, pastarieji, dirbantys pagal darbo sutartis, juk gauna mažesnius atlyginimus. Pirmiausia, net jeigu ir valstybės tarnautojų užduotys yra specifinės, tačiau jos nereikalauja konkretaus valstybės tarnautojo statuso ar tam tikro specifinio teisinio reguliavimo. Visi reikalavimai gali būti lengvai įkomponuojami į įprastą darbo teisės kodeksą ar pan. Negalima teigti ir taip, jog valstybės tarnautojai atlieka svarbesnes užduotis, funkcijas, negu privataus sektoriaus darbuotojai. Juk viešojo intereso užduotis atlieka tiek gydytojai, tiek cheminės pramonės darbuotojai, bankų darbuotojai ir t.t. Pagrindiniai tradicinės karjeros valstybės tarnybos trūkumai: stiprus valstybės ir visuomenės atskyrimas; per mažai skaidrumo, atvirumo su piliečiais; ilgos ir sudėtingos įdarbinimo procedūros; darbo laikas nelankstus; per mažai karjeros vystymo galimybių.

Ateities perspektyvoje, juk bus siekiama pagreitinti ir palengvinti visas biurokratinės procedūras, siekiant efektyvumo ir pan. Priartinti viešąjį sektorių prie visuomenės, kad vyktų, kuo glaudesnis tarpusavio bendradarbiavimas. Ne tiek fiziškai, kiek technologijų pagalba. Autoriai Demmke, Christoph, Moilanen, Timo, (2010, p. 229) pabrėžia, kad sunku apibrėžti ir numatyti kaip gali valstybės tarnyba atrodyti ateityje, koks bus valstybės tarnautojo statusas, koks bus privataus sektoriaus darbuotojo statusas, kokiais esminiais bruožais jie skirsis, o gal ir nebesiskirs. Pivoras, Civinskas ir Buckienė (2014, p. 66) teigia, kad valstybės

tarnautojo statusas, iki tol dirbusiems žmonėms pagal darbo sutartis, tampa tarsi siekiamybė, ir tokio statuso pasiekimas nebeskatina daugiau tobulėti ir siekti rezultatų, tampa tarsi antimotyvaciniu reiškiniu. Darbuotojai labiau atsipalaiduoja ir jaučiasi saugūs. Apskritai šalininkai ir oponuojantys šiai idėjai, kad reikėtų pašalinti skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų, prognozuoja, tiek teigiamas ir neigiamas šio reiškinio pasekmes, kurios gali pasireikšti viešojo sektoriaus stabilume, bei darbuotojų skaičiaus užtikrinime. Be to valstybės tarnybos reformos išlaisvintų valstybės tarnautojus, vadovus iš neefektyvių biurokratinių apribojimų, leistų padidinti jų įgaliojimus ir lankstumą, taip pat pagerintų našumą ir pačių organizacijų. Darbo sąlygų tarp viešojo ir privataus sektorių suderinimas leistų lengviau atleisti darbuotojus. Darbo užmokesčio individualizavimas lemtų aukštesnius darbuotojų pasiektus rezultatus, darbuotojai būtų labiau motyvuoti dirbti geriau, nes bijotų prarasti darbo vietą dėl rodomų prastų rezultatų, žinoma kraštutiniais atvejais.

Dabartinė situacija rodo, jog valstybės tarnybos sistemos, teikiamos viešosios paslaugos yra labai stebimos visuomenės, kuri kelia didelius lūkesčius, kad šios viešosios paslaugos būtų teikiamos kokybiškos. Daugiau tikimasi ir iš tokių sričių kaip geras valdymas, viešųjų paslaugų teikimas, valstybės tarnybos veikla, skaidrumas, atskaitomybė, teisėtumas, inovacijos, atvirumas, nediskriminavimas. Valstybės tarnybai siekiamybė tampa sąžiningumas ir skaidrumas, šių dviejų etikos savybių įgyvendinimas. Šiandien, ko gero kiekvieną dieną žiniasklaidoje pasirodo neigiamų straipsnių susijusių su valstybės tarnyba, jos veikla. Dažniausiai tai būna korupcijos, sukčiavimo, neetiško elgesio, naudojimosi savo tarnybine padėtimi viršijimas ir pan. Tačiau tampa sunku atsakyti į klausimą, koks elgesys vis dar laikomas etišku? Kuomet vyrauja viešajame sektoriuje reformos, kurios lemia decentralizaciją, viešojo ir privataus sektorių partnerystę, vyraujančios išorės grėsmės (teroristų organizuojamos atakos, kibernetinės atakos, kurios darosi vis dažnesnės ir sudėtingesnės), taip pat nauji iššūkiai valdymo srityse, naujos galimybės (vis labiau tobulėjančios informacinės technologijos, kuriamos naujos programos) ir be abejo naujos vertybės mūsų visuomenėje. Šie išvardinti pokyčiai rodo, kad etiškas elgesys ir etika šiame diskurse yra itin svarbus faktorius, kurio nereikėtų nuvertinti ir pamiršti. Atrodo, kad dabartinis etikos supratimas tampa paradoksalus, nes niekada anksčiau nebuvo tiek daug reformų šioje valstybės tarnybos srityje. Viešojo sektoriaus, valstybės tarnybos reformos sukelia vis naujų problemų, naujų iššūkių, kuriuos sunku spręsti ir ekspertams.

Taigi šiame skyriuje išanalizavus viešojo valdymo reformos esmę, tampa aišku, kad šis procesas yra sudėtingas ir reikalaujantis ne tik daug laiko, bet ir pastangų siekiant gauti norimą rezultatą. Valstybės tarnybos sampratą, tampa aišku, kad valstybės tarnyba, valstybės tarnautojai yra ypatingai svarbus elementas valstybės valdyme ir gyvavime taip pat siekiant užtikrinti efektyvų ir sėkmingą viešųjų paslaugų

teikimą piliečiams. Valstybės tarnyba nuolat tobulėja ir keičiasi, atsirandant naujiems viešojo administravimo modeliams. Metams bėgant šie modeliai keitėsi, nuo tradicinio viešojo administravimo modelio, kurio principas buvo valdymas „iš viršaus į apačią“ iki naujosios viešosios tarnybos modelio, kuris akcentuoja piliečius, kad visas viešasis sektorius turi orientuotis į piliečius, jų poreikius, daug dėmesio skiriant tarpusavio bendradarbiavimui.

Valstybės tarnybos modernizavimas – daug veiksnių apimantis procesas. Valstybės tarnyba nėra statiška ir modernizavimas, atsirandantys pokyčiai – neatsiejami valstybės tarnybos raidos veiksniai per pastaruosius du dešimtmečius visame pasaulyje. Išskyla ir daug iššūkių, kuriuos būna sudėtinga numatyti viešojo sektoriaus modernizavimo pradžioje, o tai apsunkina valstybės tarnybos modernizavimo procesą. Be to šiais laikais, kuomet visose sferose yra sparčiai diegiamos naujausios informacinės technologijos, išskyla klausimas ar valstybės tarnyba, valstybės tarnautojai yra reikalingi sėkmingam valstybės funkcionavimui. Prie to, taip pat prisideda ir viešojo sektoriaus perimami bruožai iš privataus sektoriaus, bei pastarajam suteikiamos teisės teikti viešąsias paslaugas, įrodo, kad privatus sektorius ir jo darbuotojai yra pajėgūs ir tapatūs teikti taip pat efektyviai viešąsias paslaugas piliečiams.

2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIŲ UŽSIENIO ŠALYSE APŽVALGA

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnybos modernizavimo kryptis, šiame skyriuje pateikiama informacija apie užsienio šalių patirtis. Aptarus bendrąją valstybės tarnybos modernizavimo teoriją ir kokia linkme vyksta pokyčiai, neabejotinai galima teigti, kad valstybės tarnyba per pastaruosius kelis dešimtmečius patyrė daug pokyčių, kurie tęsiasi iki šiol. Akcentuojamos įžvalgos ir pastebėjimai, kurie leis įvertinti kokia linkme keičiasi šalių valstybės tarnyba, kas būtent yra keičiama, kaip sparčiai vyksta pokyčiai, kokie veiksniai juos įtakoja ir pan. atliekamas šalių valstybės tarnybos palyginimas, akcentuojami esminiai pokyčiai, valstybės tarnybų modernizavimo panašumas, bei skirtumai. Analizuojant Europos Sąjungos šalis naudojamas mokslininkų Curry, Hammerschmid, Hamerschmid, Jilke ir Walle atliktas tyrimas 2015 metais apie valstybės tarnybos reformas, jų pagrindinius tikslus, su kokiais sunkumais susiduria šios šalys. Šie mokslininkai taip pat atliko valstybės tarnautojų apklausą, kurios rezultatai bus pateikti išanalizuoti šiame skyriuje.

Daugelyje šalių vykstančių valstybės tarnybos reformų tikslai ir siekiamas rezultatas yra panašus, tai neabejotinai yra įtakoja ir to, jog dauguma šalių priklauso Europos Sąjungai ir kitoms organizacijoms, dėl to vienos šalys išskiriamos kaip siekiamybė kitoms šalims, kurios nėra patenkintos savo esama valstybės tarnyba ir siekia tobulėti. Šalys dalijasi gerąja patirtimi ir taip kartu siekia pasiekti kuo geresnius rezultatus modernizuojant valstybės tarnybą.

2.1.Valstybės tarnybos modernizavimas Europos Sąjungos šalyse

Valstybės tarnybos pokyčiai vyksta visuose pasaulio regionuose, neišskiriant ir Europos, kurioje per kelerius pastaruosius dešimtmečius galima pastebėti naujai susiformavusią naujosios viešosios vadybos paradigmą, tačiau kiekviena šalis turėdama savo tradicijų įneša į reformas ir modernizavimą naujų idėjų. Naujosios viešosios vadybos reformos pasiekė Europos šalis nevienodai, vienos šalys greičiau įsisavino ir priėmė naujus pokyčius, kitoms šalims prireikė daugiau laiko ir tai įtakojo iš ties nemažai veiksmų. Anot Curry, Hammerschmid, Jilke, Walle (2015, p. 369) nors Jungtinė Karalystė buvo tokių reformų priešakyje, tačiau kitos šalys šiame žemyne, ypač šalys esančios pietuose, bei pokomunistinės šalys buvo lėtesnės priimančios šiuos pokyčius. Visose šalyse pokyčiai vyko per įvairius derinamus tarpusavyje. Bet kokios reformos Europoje susiduria su vyraujančiomis skirtingomis šalių tradicijomis. Vyrauja skirtingas požiūris tarp Pietų Europos šalių ir Rytų Europos šalių, pastarosios turėjo visiškai skirtingą požiūrį į viešąjį sektorių,

koks jis buvo ir koks jis turėtų būti, kokias funkcijas turėtų atlikti. Anglosaksiškos bei skandinaviškos šalys taip pat turi savo unikalų požiūrį į valstybės tarnybą ir viešąjį sektorių.

Žinoma, kaip jau buvo užsiminta anksčiau, Europos Sąjunga neabejotinai paveikė šalis, joms įprastą valstybės tarnybos modelį ir apskritai viešąjį sektorių, koks jis turi būti, kokios jo pagrindinės funkcijos ir pan. Ypač per stojimo kriterijus naujosios valstybės turėjo paruošti savo viešąjį sektorių. Daug įtakos turėjo ir ekonomikos staigus augimas nuo 1990 metų bei staigiai išstikusi ekonominė krizė 2008 metais, kurios padarinius ko gero dar ne viena šalis ir jos viešasis sektorius dar jaučia ir šiandien.

Nors ir naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo klausimai yra itin aktualūs šalims, jų viešiesiems sektoriams, tačiau pastaraisiais metais atsirado ir naujų iššūkių, kurie tampa tokie pat aktualūs. Šie iššūkiai tai XXI amžiaus inovatyvios naujausios informacinės technologijos, neabejotinai ir socialiniai tinklai, kurie įnešė daug naujovių ir iš valstybės tarnybos pareikalauja naujų sprendimų kaip nelikti nuošalyje ir prisitaikyti prie šių naujovių. Elektorinių paslaugų teikimas tapo aktualus ko gero visoms viešojo sektoriaus įstaigoms. Anot, Curry, Hammerschmid, Jilke, Walle (2015, p. 369) e – valdžia tapo vienu svarbiausių pastarųjų metų uždaviniu visoms viešosioms institucijoms ir įstaigoms. Daugiau dėmesio skiriama didinant viešojo sektoriaus skaidrumą, atskaitingumą, taip pat daug tikimasi iš bendradarbiavimo su privačiuoju sektoriumi, bei nevyriausybinėmis organizacijomis (Meer, Berg, Dijkstra, 2012, p. 104). Taip pat daug simpatijų susilaukęs modelis „iš apačios į viršų“, kuris leido daugiau įsitraukti piliečiams, išreikšti savo nuomonę jiems aktualiais klausimais, problemomis. Verta akcentuoti ir viešąsias paslaugas, kurias buvo siekiama modernizuoti ir šis procesas vis tęsiasi, kaip pagerinti jų prieinamumą, jų efektyvumą, kaip pagreitinti tam tikrus procesus, kad piliečiams viešosios paslaugos būtų suteikiamos kuo greičiau. Šie visi minėti veiksniai, visose šalyse įgyvendinami skirtingai, dėl to, kad visuomenės ne tolygiai priima pokyčius, vienoms reikia mažiau laiko, kitoms – daugiau. Kaip ir visuomet diegiant kažkokią naujovę atsiranda tam prieštaraujančių pusių, kurios bando sutrukdyti procesus (pvz. opozicinių partijų prieštaravimai ir pan.). Taip pat šalys pasiekusios nevienodą išsivystymo lygį, todėl ir reformas įgyvendinti užtrunka nevienodą laiko tarpą.

Taigi pirmoji šalis, kuri bus nagrinėjama plačiau, tai Austrija. Pechar (2015, p. 21), Austriją apibūdina kaip federalinę valstybę, kurią sudaro devynios provincijos ir viena federalinė valdžia. Per pastaruosius dešimtmečius Austrijos valstybės tarnyba neatsiejama nuo reformų, kurios vyksta nuolat. Reformos Austrijoje prasidėjo devintajame dešimtmetyje, kurios apėmė valstybės tarnybos įsipareigojimą teikti efektyvias viešąsias paslaugas, sąnaudų taupymo, į piliečius, jų poreikius orientuotas paslaugų teikimas, modernus personalo valdymas, veiklų matavimas. Nuo 2000 metų reformos viešajame sektoriuje smarkiai įsibėgėjo. Prasidėjusios reformos pasireiškė restruktūrizavime valdžios institucijų, valstybės tarnybos

sistemos reformų. Tačiau šios reformos buvo tik visa ko pradžia, kuomet 2007 metais buvo įgyvendintos biudžeto reformos, patvirtinta ir pradėta įgyvendinti elektroninės vyriausybės programa, kuri Austriją pavertė tarsi sektinu pavyzdžiu elektroninės valdžios visoms kitoms Europos Sąjungos šalims. Taip pat viena iš reformų sričių buvo veiklos valdymo logika kuri įsigaliojo 2013 metais.

Estija, tai šalis, kuri sparčiai, sulig kiekviena diena tobulėja ir tampa geru ir sektinu pavyzdžiu ne tik Rytų Europos šalims, tačiau ir visoms Europos ir Pasaulio šalims. Estija ėmėsi novatorišką požiūrį siekiant gerinti viešąjį valdymą, viešąsias paslaugas, politikos turinį iš karto po nepriklausomybės atkūrimo nuo 1991 metų. Anot Sarapuu (2012, p. 812) Estijoje vyko trys pagrindiniai etapai, kuomet buvo reformuojamas viešasis sektorius. Pirmasis etapas (1991-1996) tai perėjimas prie plačių reformų, kurios buvo vykdomos tiek ir privatizavimo, demonopolizavime, ir kitose srityse. Daugiausia reformų vyko pasiruošime stojimui į Europos Sąjungą 1996-2004 metais. Kuomet reikėjo spręsti skaidrumo klausimus, atskaitomybės, viešųjų paslaugų prieinamumo, bei efektyvumo ir pan. Įstojus į Europos Sąjungą, Estija kai kurias reformas grindė naująja viešąja vadyba, pavyzdžiui, derinant viešojo ir privataus sektorių darbo sąlygas (Muhhina, 2015, p. 16). Taip pat Estija naudoja ir nuo veiklos rezultatų priklausančius rodiklius. Be to Estija kaip ir Austrija palankiai vertinama elektroninės valdžios reformos sėkmingais pasiekimais. Estijos viešasis administravimas vertinamas kaip labai veiksmingas, nes ši šalis sugebėjo sėkmingai diegti skaitmenines inovacijas – naudojant informacines ir ryšių technologijas, siekiant geresnės viešųjų paslaugų ir politikos įgyvendinimo (Sarapuu, 2012, p. 814). Dėl šių sėkmingų inovatyvių technologijų pritaikymo ir naudojimo valdžios, visuomenės ir ekonomikos srityse Estija pasaulyje vadinama ir žinoma kaip e-Estija. Ne veltui šis e – Estija pavadinimas kilo, nes ši šalis ne tik naudojasi visiems žinomomis elektroninėmis paslaugomis kaip elektroninė bankininkyste ar mokestis už automobilio stovėjimą naudojantis telefonu, tačiau šioje šalyje tampa įprasta net atidaryti įmonę per 18 minučių, tik elektroninėmis priemonėmis, be to politikai nenaudoja popieriaus rašant, viskas perkelta į elektroninį variantą ir tai tik keletas tokių sėkmingų pavyzdžių. Siekiant išlaikyti tokių naujovių palaikymą ir tolimesnį diegimą, Estija išleido strateginį dokumentą, kuris vadinasi nacionalinė skaitmeninė darbotvarkė 2020 metams (*anlg. National Digital Agenda 2020*), kitaip dar įvardijama kaip informacinės visuomenės strategija. Vienas iš šios strategijos tikslų, kuris skamba iš ties ambicingai, tai siekti, kad visa informacinių technologijų sistema esanti viešajame sektoriuje nebūtų senesnė nei 13 metų, taip bus siekiama išvengti gedimų ir kitų nepatogumų. Ši šalis ne tik skiria daug dėmesio informacinėms technologijoms, tačiau daug dėmesio skiria ir vadovų mokymuisi, tobulėjimui, gebėjimų ugdymui.

Prancūzija, tai šalis, kurioje viešojo sektoriaus reformos vyko lėtai ir buvo gana sudėtinga įgyvendinti naujosios viešosios vadybos principus. Prancūzija turi stiprią savo kultūrą ir tradicijas, kurių taip lengvai

neužleidžia inovacijoms palyginti kaip kitos valstybės (Curry ir kt., 2015, p. 380). Tai galėjo įtakoti vis dar labai gerai vertinamos Napoleono tradicijos, bei gilios valstybės tarnybos tradicijos, taip pat aukšto lygio centralizacija (Larat ir Chauvigne, 2015, p. 4). Reformuojant viešąjį sektorių daugiausia dėmesio buvo skiriama veiklos valdymui, bei naujų atskaitomybės priemonių diegimui. Daugiausia reformų įvyko 2007 metais kuomet prezidentas buvo Sarkozy. Reformos buvo diegiamos pagal naujosios viešosios vadybos idėjas. Inovacijos pagrindas Prancūzijos viešojo sektoriaus uždavinys ir siekis. Iš ties daug dėmesio šalis skiria ir reaguoja į besikeičiančius vartotojų lūkesčius ir poreikius. Prancūzijoje yra valdžios modernizavimo generalinis sekretoriatas (*angl. General Secretariat for the Modernisation of Government*), kuris užtikrina, kad valstybės tarnyba realizuotų savo potencialą naudojant inovatyvias informacines technologijas. Šis minėtas sekretoriatas 2013 metais paskelbė apie naują programą - ateities viešumas (*angl. Futures Publics*), kuria siekiama padėti viešųjų paslaugų teikėjams tapti išradingesniems, modernesniems įgyvendinant jiems pavestas funkcijas. Taip pat šia programa siekiama, kad viešasis sektorius taptų modernus, dinamiškas ir lankstus. Ši programa taip pat skatins didesnę valstybės tarnybos judrumą ir spartesnę naujų paslaugų diegimą.

Vokietijoje, viešojo administravimo reforma buvo pasikartojantis reiškinys sudarytas iš keleto skirtingų krypčių. Vokietija yra laikoma naujoke kalbant apie naująjį viešąjį valdymą. Vokietija iš esmės turi santykinai mažą viešąjį sektorių (apie 12 % visų dirbančiųjų) ir iš ties Europos Sąjungos ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalių narių kontekste atrodo kaip šalis turinti mažą viešąjį sektorių (Keller 2011, p. 2332). Toks viešasis sektorius yra vienintelis ir unikalus visoje Europoje, ir vertinant keliasdešimt metų atgal nuo pat 1990 metų iki 2011 metų valstybės tarnautojų skaičius keitėsi tik labai nežymiai, o valstybės tarnautojų procentas dirbantis pagal terminuotas sutartis yra netgi didesnis nei privačiame sektoriuje (Keller, 2013, p. 262). Tai lėmė iš ties sudėtinga ir daug įvairių veikėjų įtraukianti Vokietijos valdžia. Siekis išlikti stabilia valstybe taip pat stabdė greitesnę reformų diegimą. Reformos įgyvendinamos šiek tiek pavėluotai. Socialiniai, technologiniai ir demografiniai pokyčiai, bei tarptautinė integracija yra vieni iš pagrindinių iššūkių su kuriais susiduria viešasis sektorius, norint efektyviai dirbti ir išlaikyti aukštą aptarnavimo lygį ir kokybę (Stephen ir Bordogna, 2011, p. 2284). Kuo efektyvesnis ir modernesnis, ir novatoriškesnis viešasis sektorius, tuo efektyviau jis gali atsakyti ir netgi aktyviai įtakoti visuomenės pokyčius. Vokietijos vidaus reikalų ministerija yra atsakinga už viešojo administravimo modernizavimą. Modernus viešasis sektorius yra vienas iš svarbių veiksnių kalbant apie siekį turėti stiprią ekonomiką. Vokietijos vidaus reikalų ministerija yra atsakinga už strategiją kaip plėtoti e-valdžią Vokietijoje. E – valdžia padeda mažinti biurokratiją bei modernizuoti viešąjį sektorių, todėl šalis tampa patrauklesne ir pritraukiant užsienio investicijas ir vietos verslininkams. Šalis pasižymi aktyviu noru ir

siekiu diegti informacines technologijas, dalyvauja įvairiausiose organizacijose, konferencijose, dalijasi gerąja patirtimi su kitomis šalimis. Svarbus tampa uždavinys ne tik teikti elektronines paslaugas, bet ir sėkmingai užtikrinti šių teikiamų paslaugų saugumą. Vokietija, siekdama neatsilikti nuo kitų Europos ir Pasaulio šalių priėmė e – vyriausybės įstatymą, kuris įsigaliojo 2013 metais rugpjūčio 1 dieną.

Italijoje, anot, Curry ir kt. (2015, p. 373) viešojo administravimo sistema ir struktūros per pastaruosius du dešimtmečius buvo itin nestabilios. Nebuvo imtasi konkrečių priemonių pakeičiant ir reformuojant viešąjį sektorių, institucijos buvo tarsi lipdomos iš naujų ir senų standartų, buvo daug persipynusių funkcijų. Nepaisant iškilusių nesklandumų reformos pradžioje Italijos viešasis sektorius tapo lankstesnis, pradėta vykdyti daug projektų, kurie leido valstybės tarnybai tapti inovatyvesnei (Mele ir Ongaro, 2014, p. 121). Nuo 1990 metų viešojo administravimo departamentas Italijoje ėmėsi daug iniciatyvų inovacijų srityje. Kaip prieš tai minėtose šalyse, taip ir Italijoje valstybės tarnybos reformų pagrindas buvo siekis sukurti skaidresnę, efektyvesnę valstybės tarnybą įvedant papildomas priemones. Įdomus faktas, jog naujosios viešosios vadybos principai buvo diegiami ne visose viešojo sektoriaus srityse vienodai, pavyzdžiui sveikatos apsaugos srityje šios tradicijos principai buvo diegiami kur kas greičiau nei kitose srityse. Viešojo administravimo departamentas iš ties stengiasi, kad Italijos viešasis sektorius taptų modernus, kad teikiamos viešosios paslaugos taptų efektyvesnės, veiksmingesnės to pasekoje padidėtų ir piliečių pasitikėjimas valstybės tarnyba.

Vengrija, tai dar viena pokomunistinė šalis, kuri sugebėjo sėkmingai atsitiesti ir reformuoti savo viešąjį sektorių. Nuo 1990 metų Vengrija patyrė didelę agentūrizaciją, tačiau nuo 2006 metų šios agentūros tapo pripažintos Vengrijos viešojo sektoriaus dalimi, jos padidino valdžios aparatą. Vengrijos vietos valdžios institucijos buvo atsakingos už daugelio viešųjų paslaugų teikimą, įskaitant ir sveikatos apsaugos sritį bei švietimą, tačiau 2011 metais daugelis šių viešųjų paslaugų buvo pradėtos centralizuoti (Curry ir kt., 2015, p. 374). Nuo 2010 metų Vengrijoje buvo pradėtas reformuoti viešasis sektorius iš esmės. Vengrijos valstybės tarnybai reformos buvo reikalingos, kaip ir daugelyje pokomunistinių šalių, kurios susidūrė su sunkumais atkuriant nepriklausomybes, tokiais kaip nežinojimu kaip teisingai pertvarkyti visas viešojo sektoriaus sritis. Vengrijai reikėjo aiškesnės ir vieningesnės šalies vizijos, politinio stabilumo (Dan, 2015, p. 61). Taip pat daug problemų kėlė ir šalyje vyraujanti korupcija, nes Vengrija, pagal Transparency International statistinius duomenis (2015) tik šiek tiek mažiau korumpuota šalis, nei Rumunija ar Bulgarija, vertinant pagal Centrinės Rytų Europos šalių regioną, o pasaulyje užima 50 vietą iš 168 šalių. Reformų vykdymas iš esmės pašalino daug stabdžių ir atsvarų, kurie prieš tai buvo nukreipti į šalies viešąjį administravimą, todėl šalyje buvo sustiprėjusi politinė ir hierarchinė kontrolė. Reformų metu, Vengrijoje buvo peržiūrimos ministerijos, jų veikla, funkcijos buvo pertvarkomos aštuonios ministerijos, regioninės

agentūros peržiūrėtos ir daugelis tapo kontroliuojamos centrinės valdžios institucijų. Vietos valdžios galios buvo sumažintos ir šiuo metu vyrauja hierarchija tarp institucijų.

Olandija, centrinė valdžia yra daugiausiai atsakinga už politikos formavimo užduotis, kurias vykdo vietos valdžios institucijos, bei agentūros. Olandijos valdžia yra iš ties atvira naujovėms, naujiems požiūriams, įvairioms iniciatyvoms. Nors sistema Olandijoje yra ir vieninga, tačiau šalies valdžia iš ties vengia, to, kad šalis taptų centralizuota, tai akivaizdžiai atsispindi viešojo sektoriaus reformose (Curry ir kt., 2015, p. 374). Šalies tikslas yra kuo daugiau funkcijų ir viešųjų paslaugų teikimo perleisti agentūroms, bei vietos valdžios institucijoms. Naujojo viešojo valdymo bruožų Olandijoje pastebima dar 1980 metais, kuomet buvo naudojamas perėjimas prie privataus sektoriaus, veiklos vertinimo metodų naudojimas, bei į rezultatus orientuotas valdymas. Tačiau, tai šiek tiek buvo sumažėję, kuomet tuometinė valdžia 1990 metais norėjo grįžti prie viršenybės politikos. Didesnės reformos prasidėjo 2003 metais, kuomet vyriausybė ėmėsi reformos valstybiniu lygiu, buvo akcentuojama teikiamų viešųjų paslaugų kokybė, siekis sumažinti administracinę naštą, bei noras sutaupyti. Centrinu lygmeniu taip pat reformų dėka buvo siekiama sumažinti administracinę naštą ir biurokratiją. Modernizuojant viešąjį sektorių buvo siekiama gerinti pačio viešojo sektoriaus įvaizdį. Visuomenei paaikškinti centrinės valdžios užduotis ir funkcijas. Vienas iš valdžios prioritetų tapo elektroninės valdžios plėtra, siekimas pasinaudoti visomis elektroninės valdžios galimybėmis. Anot, Raadschelders ir Meer (2014, p. 738) nuo 2007 metų Olandijos valdžia pradėjo siekti sumažinti valstybės tarnybos aparatą, mažinant valstybės tarnautojų skaičių, grindžiant tuo, kad siekia efektyvesnio ir lankstesnio viešojo sektoriaus. Siekdama pagerinti ekonomines ir finansines perspektyvas Nyderlandų vyriausybė yra pasirengusi ir įsipareigojusi sukurti veiksmingą, kompaktišką, efektyvų ir ryžtingą viešąjį administravimą. Šios reformos taip pat apima ir elektroninės valdžios diegimą, efektyvumo didinimą. Siekiama nuolat gerinti viešųjų paslaugų kokybę, bei didinti jų lankstumą. Sukurtas strateginis planas skaitmeninė ir atvira valdžia 2017, kuriame siekiama tobulinti skaitmeninės valdžios paslaugas, piliečiams suteikiama teisė bendrauti su valdžios institucijomis skaitmeniniu būdu.

Sekanti šalis tai Ispanija, kurioje pagrindinė reformų užduotis buvo modernizuoti viešąjį sektorių siekiant atsikratyti Prancūzijos stiliaus viešojo administravimo. Daug dėmesio buvo skiriama santykių gerinimui tarp piliečių ir viešųjų institucijų, bei valdžios. Tai apėmė ir naujosios viešosios vadybos idėjas, pavyzdžiui siekiant supaprastinti administracines viešųjų paslaugų teikimo procedūras ir taip daugiau dėmesio skirti efektyvumui, veiksmingumui ir viešųjų paslaugų kokybei (Curry ir kt., 2015, p. 375). Daug dėmesio modernizuojant viešąjį sektorių buvo skiriama organizacinei struktūrai, pastaroji turėjo tapti lanksti ir veiksminga, įtraukiant naujas informacines technologijas į visą šį procesą. Kitos naujosios viešosios vadybos reformos užuomazgos prasidėjo 2000 metais, kuomet vyriausybė pradėjo siekti

skaidresnės valdžios, bei didinti bendradarbiavimą tarp įvairių valstybinių įstaigų. Kuomet 2008 metais įvyko ekonominė krizė daugelis reformų buvo susijusios būtent su finansais, biudžeto pertvarkymu ir pan. Ispanija daug dėmesio pastaruoju metu nuo 2006 metų skiria inovacijoms, analizei, kaip jos gali pagerinti viešąjį sektorių. Inovacijų skatinimas dėl visuomenės poreikių, daug dėmesio skiriama visuomenės ir valdžios bendradarbiavimui, siekiama, kad visuomenė aktyviai įsitraukti į valstybės valdymą, kad teiktų pasiūlymus ir pan. 2005 metais Ispanijoje buvo sukurtas tarp - administracinis tinklas, kurio dėka viešojo sektoriaus institucijos gali dalintis savo patirtimi, kaip tobulinti ir kokias inovatyvias priemones vertėtų įsidiesti. Taip pat šios agentūros dėka, Ispanijos viešajame sektoriuje vyksta nuolatinis tobulėjimas, nes institucijos tarpusavyje dalinasi gerąja patirtimi nenori atsilikti viena nuo kitos ir taip yra skatinamas tarp institucinis bendradarbiavimas ir nuolatinis tobulėjimas.

Nuolatinis tobulėjimas ir siekis reformuoti viešąjį sektoriuje buvo ir Jungtinėje Karalystėje, kurioje reformos vyko su pertraukomis. Modernizavimo ir pokyčių mastas buvo toks didelis ir apėmė daug įvairių sričių, ypač tai pasireiškė perimant idėjas iš privataus sektoriaus. Iš ties vertinant pokyčius Jungtinėje Karalystėje galima teigti, kad naujosios viešosios vadybos forma buvo plačiausia šioje šalyje lyginant su kitomis Europos šalimis. Nors ir išties Jungtinė Karalystė sėkmingai perrėmė ir vykdė reformas viešajame sektoriuje, tačiau itin didelių skirtumų neatsirado tarp Jungtinės Karalystės ir kitų Europos šalių. Greer, Jarman ir Azorsky (2015, p. 32) teigia, kad gerovės valstybės kūrimas ir pamažu profesionalizuojama valstybės tarnyba, dėmesys persikėlė siekiant gerinti viešųjų įstaigų veiksmingumą ir efektyvumą taip pat buvo drąsiai reorganizuojamos ir mažinamos savivaldybės, jų skaičius. Dar 1979 metais buvo atliktas reikšmingas ir esminis naujosios viešosios vadybos stiliaus modernizavimas, pagrindiniai tikslai ir siekiai buvo sumažinti viešojo sektoriaus dydį, padaryti jį atvirą diegiant privataus sektoriaus principus (Fenwick ir Gibbon, 2015, p. 4). Be to daug dėmesio skiriama ir viešojo sektoriaus išlaidoms, siekiama jas mažinti.

Valstybės tarnybos modernizavimo kryptys

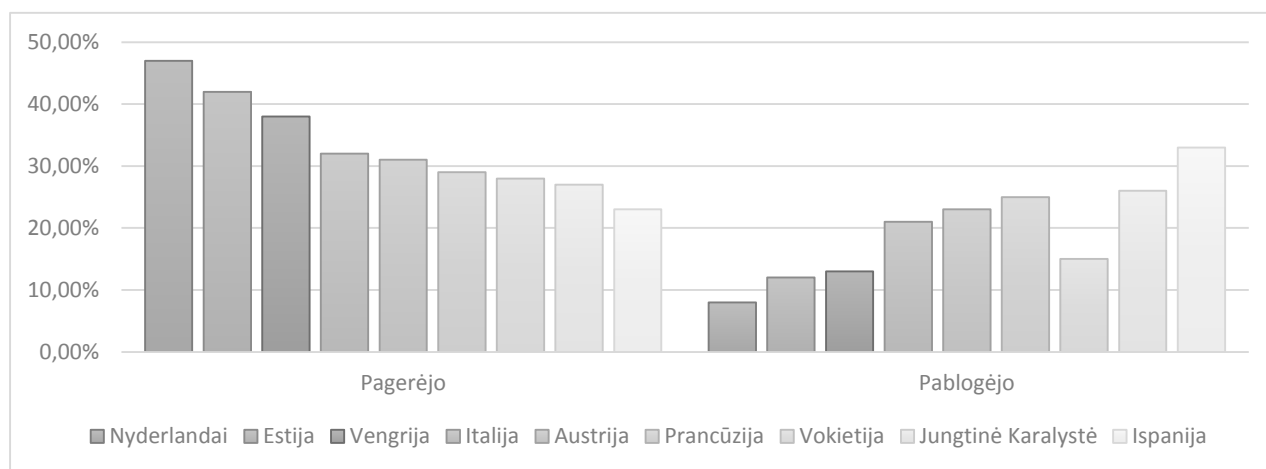
- e - paslaugų plėtra;
- valstybės tarnyba - atvira visuomenei;
- inovatyvi valstybės tarnyba;
- efektyvi, patraukli visuomenei valstybės tarnyba;

4 pav. Pagrindiniai valstybės tarnybos modernizavimo kryptys 9 Europos Sąjungos šalyse. (sudaryta autorės pagal Curry ir kt., 2015)

Kaip sparčiai keičiasi pasaulis, taip turi keistis ir valstybės tarnyba, neabejotinai, juk norint užtikrinti efektyvų viešųjų paslaugų teikimą, tarnauti visuomenei, reikia neatsilikti nuo naujovių ir taip užtikrinti sklandų viešųjų institucijų veiklą, bendradarbiavimą su visuomene. Visuomenė tampa įnoringesne ir nori,

kad būtų sprendžiamos ne tik bendrosios problemos, kurios būdingos šalims ar miestams, tačiau norima, kad būtų įsiklausoma į jų asmenines problemas ir jos būtų sprendžiamos (Dillman, 2007, p. 885). Visose minėtose šalyse valstybės tarnyba tampa atviresnė ir labiau orientuota, bei atsakinga už rezultatus, kuriuos ji pasiekia. Be šitų pokyčių, valstybės tarnybos dar patiria ir modernizavimą susijusį su informacinių technologijų diegimu visose srityse, tiek elektroninių paslaugų sferoje, tiek ir siekiant visiškai atsisakyti popierinių variantų viešosiose institucijose. Valstybės rengia įvairius strateginius planus, kurių siekis, kad valstybės tarnyba, viešosios institucijos taptų inovatyvios, kad viešosios paslaugos taptų prieinamos visiems ir visada, be to daug dėmesio skiriama ir šių institucijų skaidrumui, efektyvumo didinimui, korupcijos mažinimui ir kt. Kuo modernesnis viešasis sektorius, tuo patraukliau atrodo šalis kitų šalių kontekste.

Reformos geriausiai įgyvendinamos kuomet yra nustatomas aiškus siekiamas tikslas, apibrėžiamas ir ribojamas laikas, kuris turi būti aiškiai nurodytas. Reformas turi būti lengva išmatuoti ir įvertinti suteiktą pokytį. Nagrinėjant šias 9 šalis, remiantis šiais reformų išmatavimo kriterijais, beveik visos šalys parodė, kad jos netinkamai vertina pokyčius, nėra apibrėžta koks turi būti rezultatas, bei siekiami tikslai. Nors ir šalyse trūksta išsikeltų tikslų aiškumo ir konkretumo, tai nesutrukdė šalims sėkmingai įvesti naujosios viešosios vadybos stilių į viešojo sektoriaus praktiką. Pavyzdžiui, Ispanijos vadovai linkę manyti neigiamai, kad jiems keliami tikslai nėra itin aiškūs ir dėl to kaip juos kaip vadovus supranta ir vertina visi darbuotojai.



5 pav. Valstybės tarnybos kaita per pastaruosius penkerius metus (Curry ir kt., 2015)

Tuo tarpu Vokietijoje vyravo iš ties aukštas teigiamas nusistatymas dėl jų tikslų aiškumo lyginant su kitomis šalimis. Taip pat aukštai vertino save ir Nyderlandų valstybės tarnautojai, kurie manė, kad jų tikslai yra aiškūs. Tačiau Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojai savo tikslus vertina mažiausiai aiškiais iš visų apklaustųjų šalių. Dauguma pritarė nuomonei, kad tikslai nors ir yra aiškūs, tačiau jie yra sudėtingi, juos sunku įvertinti ir išmatuoti jų pasiekiamumą, jų rezultatus.

Dabar daugiau dėmesio yra skiriama tinklo valdymui, skaitmeninės ir elektroninės sistemos plėtrai ir valdymui, skaidrumui, atskaitomybei ir piliečių dalyvavimui. Atsiradus naujoms pokyčių tendencijoms kaip e – valdžiai, bendradarbiavimo vystymuisi tarp viešojo sektoriaus veikėjų ir skaidrios valdžios idėjoms. Šalims taip pat reikėjo įvertinti tam tikrų sričių ir pokyčių svarbumą valstybės tarnyboje. Rezultatai pasiskirstė iš ties įdomiai, nes kiekvienos šalies valstybės tarnautojai skirtingai vertino pokyčius ir jų svarbą.

Pavyzdžiui šalies valstybės tarnybos sumažinimas iš ties reikšmingas remiantis duomenimis Jungtinėje Karalystėje, Prancūzijoje, Estijoje ir Nyderlanduose, tačiau mažiau reikšmingas ir svarbus Italijoje. Šalys vienodai svarbiais įvykiais įvardino tokius veiksnius kaip privatizacija, skaidrumas, lankstus darbo grafikas, atvira valdžia. Taip pat e - valdžia, skaitmeninis bendradarbiavimas, bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus subjektų, orientaciją į piliečių poreikius – visos šalys, tai matė kaip reikšmingas ir svarbias reformų kryptis kiekvienai valstybės tarnybai. Skaidrumas ir atvira valdžia, išorės partnerystė buvo svarbesnė Jungtinėje Karalystėje nei vidutiniškai kitose Europos šalyse. Bendras požiūris į reformų sėkmę yra akivaizdžiai labai svarbus, tačiau taip pat svarbu nustatyti kaip buvo suvokiami konkretūs reformų aspektai. Žinoma šiomis reformomis siekiama pagerinti bendrą viešojo administravimo situaciją šiose analizuotose šalyse. Autoriai tyrime taip pat prašė respondentus įvertinti kaip keitėsi reformuojama valstybės tarnyba per pastaruosius penkerius metus jų šalyse ar situacija pagerėjo, ar pablogėjo (žr. 5 pav.).

Taigi analizuojant 5 paveikslą duomenis galima teigti, kad Ispanija buvo vienintelė šalis, kurios valstybės tarnautojai teigė, kad situacija labiau pablogėjo nei pagerėjo. Nyderlanduose, Estijoje, kiek mažiau Vengrijoje, Italijoje, Austrijoje, Prancūzijoje ir Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojai teigė, kad po reformų per pastaruosius penkerius metus viešasis sektorius pagerėjo.

Autoriai taip pat paprašė respondentų įvertinti kaip per pastaruosius penkerius metus jie įvertintų tam tikras pokyčių dimensijas nuo 1 balo, kas reikštų, kad sritis pablogėjo, iki 7 balų – dimensija žymiai pagerėjo. Gauti duomenys iš ties buvo apylygiai. Tokie faktoriai kaip teikiamų paslaugų efektyvumas, jų kokybė ir inovacijos, vertinamos kaip šiek tiek pagerėjusios. Priešingai buvo vertinamos, jog šiek tiek suprastėjo tokios sritys kaip personalo motyvacija, sumažėjo patrauklumas visuomenei viešojo sektoriaus kaip darbdavio. Estijoje labiausiai valstybės tarnautojai džiaugėsi ir teigiamai įvertino pasikeitimą tarp piliečių ir valstybės institucijų, jog pradėta daugiau dėmesio skirti piliečiams. Jungtinėje Karalystėje teigiamai įvertinti pokyčiai susiję su vadybinėmis funkcijomis, sąnaudų efektyvumu, inovacijų diegimu, bei teikiamų viešųjų paslaugų kokybės padidėjimu. Nyderlanduose valstybės tarnautojai neigiamai vertino pokyčius per pastaruosius metus susijusius su viešuoju pasitikėjimu valstybės tarnyba, etiško elgesio suprastėjimu tarp pačių valstybės tarnautojų, tačiau teigiamai įvertinti pokyčiai valdymo srityse, pagerėjusi viešųjų paslaugų kokybė. Vokietijoje taip pat kaip ir Nyderlanduose respondentai mato teigiamus pokyčius

valdymo srityse – kokybiškesnės viešosios paslaugos, diegiamos inovacijos. Analogiškai kaip ir Nyderlanduose, pablogėjimą respondentai įžvelgė viešajame pasitikėjime valstybės tarnyba. Prancūzijoje dauguma reformų rezultatų buvo vertinami ganėtinai neigiamai, tačiau paslaugų efektyvumas ir inovacijos buvo vertinama kaip teigiamas pokytis. Tuo tarpu Vengrijos respondentai beveik visus pokyčius ir požiūrį į tobulinimą įvertino neigiamai, šios šalies respondentų atsakymų vidurkis buvo žemesnis, nei kitų apklausoje dalyvavusių Europos šalių. Kaip didžiausią teigiamą pokytį Vengrijos respondentai įvardino padidėjusį ir pagerėjusį bendradarbiavimą tarp pačių valstybės tarnautojų. Ispanijos ir Vengrijos respondentai panašiai neigiamai vertino beveik visus pokyčius, tačiau teigiamai atsiliepė apie etišką elgesį tarp valstybės tarnautojų, vienodas galimybes ir teises naudotis viešosiomis paslaugomis ir sąžiningą požiūrį į piliečius. Taip pat pagerėjusi paslaugų kokybė, inovacijos, skaidrumas, atskaitomybė ir atvirumas taip pat vertinti labiau teigiamai, nei neigiamai. Deja, dauguma manė, kad yra pablogėjęs piliečių pasitikėjimas valstybės tarnyba, taip pat suprastėjęs motyvacinis aparatas darbuotojams.

Autoriai taip pat pabrėžia ir akcentuoja, kad daug įtakos viešojo sektoriaus reformoms turėjo ir Europą nuo 2008 metų palietusi ekonominė krizė. Todėl neabejotinai nukentėjo ne tik šalių ekonomikos, tačiau ir viešasis sektorius, kuris siekdamas taupyti ėmėsi tokių priemonių kaip valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas, tai pasireiškė Estijoje ir Jungtinėje Karalystėje, Ispanijoje, Italijoje. Taip pat šalys siekdamas taupyti mažino ir valstybės tarnautojų atlyginimus, ko pasėkoje mažėjo ir valstybės tarnautojų motyvacija.

Nyderlandai ir Estija reformos daugiausiai buvo vertinamos kaip teigiamas įvykis ir dažnai reformose atsispindėjo naujosios viešosios vadybos bruožai. Jungtinė Karalystė buvo vienintelė šalis, kuri siekė naujosios viešosios vadybos trajektorijos, tačiau turėjo neigiamą nuomonę apie šias reformas. Kitos šalys labiau orientuotos į post - naujosios viešosios vadybos reformas. Kai kurių analizuotų šalių valstybės tarnautojai sutinka, kad reformos buvo sėkmingos, tai Vengrija ir Vokietija, tačiau kitų šalių valstybės tarnautojai labiau neigiamai atsiliepią apie reformas, tai Austrija, Prancūzija, Ispanija ir Italija.

Beveik visų šalių valstybės tarnautojai pritarė, kad reformų dėka pagerėjo viešųjų paslaugų teikimo kokybė ir efektyvumas, taip pat skaidrumas, inovacijų diegimas. Sąžiningas elgesys su piliečiais buvo įvertintas respondentų taip pat labai teigiamai. Daugiausia nerimo kelia viešasis pasitikėjimas valstybės tarnyba, būtent šis faktorius, anot respondentų, labiausiai pablogėjo per pastaruosius penkerius metus. Galiausiai autoriai pažymėjo, kad daug lėmė pasaulinė ekonominė krizė, kuri palietė visas tyrime dalyvavusias šalis ir jų viešuosius sektorius. Padariniai buvo tokie, jog reikėjo mažinti valstybės tarnautojų skaičių, mažinti finansavimą ir pan. Tokie netikėti įvykiai iš ties parodo viešojo sektoriaus reformų sudėtingumą. Be to šalims reikia įvertinti reformų reikalingumą, bei galimus padarinius. Taigi galima teigti,

kad šalys pamažu pereina prie post - naujosios viešosios vadybos reaguojant į iškylančius iššūkius ir problemas, jų kompleksiskumą visoje Europoje.

2.2. Valstybės tarnybos modernizavimas kitose Pasaulio šalyse

Išanalizavus kokios yra tendencijos Europos šalyse, tikslinga būtų išanalizuoti ir keletą pasaulio šalių, kurios galbūt susiduria su kitokiomis problemomis siekiant modernizuoti valstybės tarnybą, viešąjį sektorių. Analizuotos šalys Kanada, Pietų Korėja, Norvegija ir Singapūras.

Pripažindama, kad tiek politikos plėtra, tiek ir visuomenės poreikis kardinaliai pasikeitė per pastarąjį dešimtmetį Kanados vyriausybė ėmėsi drastiškų pokyčių, aktyviai ir atvirai remia viešojo sektoriaus inovacijų kultūrą esminėmis savo strategijomis keičia valdžios paslaugas ir operacijas. Kanados valstybės tarnautojai dirba vis besikeičiančiame ir sujungtame globaliame pasaulyje, kuriame piliečių poreikiai ir lūkesčiai sparčiai auga, ir keičiasi. Taip pat technologiniai pokyčiai skatina valstybės tarnautojus dirbti dar efektyviau ir veiksmingiau (Bourgault, 2011, p. 255). Kanados viešojo sektoriaus reformoms būdinga ir decentralizacija, taip pat daugiau dėmesio pradėta skirti piliečiams, jų lūkesčiams, nepamirštama ir atskaitomybės didinimo, daugiau sąžiningumo ir atvirumo. Tačiau, anot Savoie (2015, p. 185), Kanadoje valstybės tarnautojai jaučiasi neigiamai savo darbo vietoje, apskritai vyrauja tendencija, kad valstybės tarnautojo profesija Kanadoje praranda prestižiškos specialybės statusą. Be to daug pastangų Kanados valdžia skiria į elektroninės valdžios plėtrą. Akcentuojamas viešųjų institucijų prieinamumas piliečiams, atliekamos analizės kaip dažnai jos yra lankomos. Kanados viešosios paslaugos yra ilgalaikiame tobulėjimo ir inovacijų diegimo procese, nes šalis iš ties labai suinteresuota siekiant patbulinti savo viešąjį sektorių. Daugiausia dėmesio pastaraisiais metais skiriama šioms iniciatyvoms, jų tolimesnei plėtrai. Komitetas, kuris atsakingas už inovacijų diegimą viešajame sektoriuje nuolat nagrinėja ir analizuoja vyraujančias tendencijas ir naujausias informacines technologijas. Komitetas taip pat turi įvertinti potencialias iniciatyvas, kurias būtų galima pritaikyti ir viešojo sektoriaus veikloje, kurie padidintų viešojo sektoriaus institucijų veiklos rezultatus. 2014 metais Kanados vyriausybė išleido koncepciją „Paskirtis 2020“ (*angl. Destination 2020*), kurios pagrindinė idėja, tai viešųjų paslaugų modernizavimas, diegti kuo daugiau inovacijų viešųjų paslaugų srityje. Ne tik vyriausybė stengiasi dėl inovacijų diegimo, tačiau ir savivaldybės ir kiti teritoriniai vienetai stengiasi kurti iniciatyvas ir paspartinti inovacijų diegimą jų jurisdikcijose. Šioje koncepcijoje net tik daug dėmesio skiriama viešosioms paslaugoms, jų modernizavimui ir gerinimui, tačiau Kanados vyriausybė suinteresuota ir valstybės tarnautojų modernios darbo atmosferos kūrimui, valstybės tarnautojų tobulėjimu,

kvalifikacijos kėlimu, mokymu ir pan. Valstybės tarnautojams suteikiama galimybė patiems tobulinti ir teikti pasiūlymus kokia linkme reikia tobulinti valstybės tarnybą.

Per pastaruosius keletą dešimtmečių Pietų Korėjos vyriausybė periodiškai atliko keletą svarbių viešojo sektoriaus reformų siekiant pagerinti viešąjį valdymą, viešųjų gėrybių teikimą ir viešųjų paslaugų teikimą (Park ir Joo, 2010, p. 189). Vienas iš esminių tokių reformų tikslas buvo ir valstybės tarnyba. Veiksminga valstybės tarnyba Korėjoje įtakojo ir puikiai besivystančią ekonomiką. Valstybės tarnybos reformą pastūmėjo šalyje buvusi neigiama piliečių nuomonė apie viešąjį sektorių. Šalies vyriausybė ir valstybės tarnautojai labai palaikė naujosios viešosios vadybos idėjų diegimą (Moon ir Hwang, 2013, p. 129). Korėjos valstybės tarnautojai pasižymi dideliu atsidavimu savo darbui ir tai lemia, kad šalyje valstybės tarnautojo profesija yra vadinama prestižine (Kim, 2009, p. 842). Įdomu tai, kad valstybės tarnautojų atlyginimai Korėjoje yra iš ties mažesni negu kitose pasaulio šalyse. Tačiau Korėjos vyriausybė, anot Im (2011, p. 584), vis dar turi ir problemų kaip ir prieš tai analizuotos šalys, reikia didinti šalies atskaitomybę, skaidrumą, bei mažinti korupcijos lygį. Nuo 1990 metų Korėjos vyriausybė pradėjo skirti daugiau dėmesio valstybės tarnybai, daugiau orientuotis į piliečių poreikius, administracijos lankstumą ir skaidrumą, ir skatinti valstybės tarnautojus būti kūrybiškiems, inovatyviems. Šios reformos taip pat apėmė ir į veiklos rezultatus orientuotą biudžetą ir e - valdžios diegimą, bei pilietinės visuomenės skatinimą aktyviai dalyvauti valstybės valdyme. Korėjos vyriausybė pradėjo naują programą „Gov3.0“ 2013 metais, kurios tikslas - atvira visuomenei valdžia ir sklandaus bendradarbiavimo kūrimas tarp viešųjų institucijų, bei darbo vietų kūrimas. Jaunimo įtraukimas į centrinės ir vietos lygmens valdžios veiklą, sukurti įvairūs komitetai ir programos. Taigi po daugelio pastangų ir reformų Korėja, šiai dienai, pasaulyje yra žinoma ir pristatoma kaip puikus e - valdžios pavyzdys. Šalis gavo pasaulinį pripažinimą (Chung, 2015, p. 107). Tokia Korėjos sėkmė grindžiama šalies valdžios turima stipria lyderyste, aiški vizija (strateginiai planai kuriami 20 metų į priekį) ir tikslai. Korėjos viešasis sektorius siekia tapti skaidrus, atviras, bendradarbiaujantis ir dalijantis. Dėka šito, Korėjos piliečiai taps laimingesni ir pasitikintys savo šalies viešuoju sektoriumi.

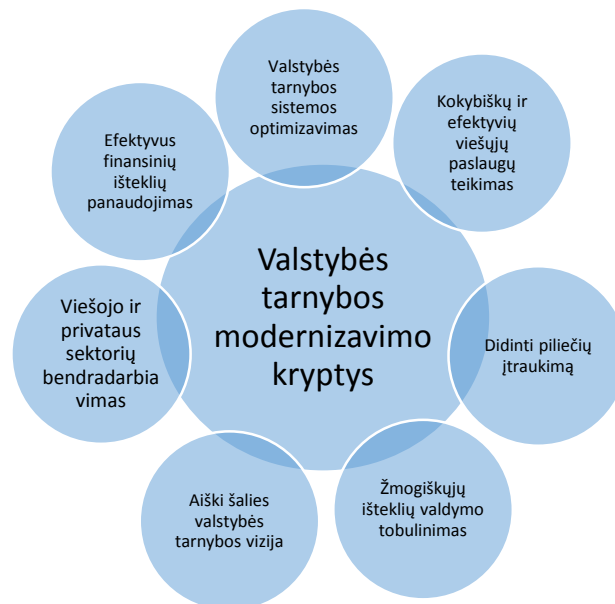
Norvegija turi didelę valstybės tarnybą, kuri siekia užtikrinti gerovę savo piliečiams dėl to ir pasitikėjimas valdžia Norvegijoje yra iš ties didelis, o finansų krizė 2008 metais Norvegijos viešojo sektoriaus nepaveikė, lyginant su kitomis šalimis, Norvegijai nereikėjo mažinti viešojo sektoriaus finansavimo ar mažinti valstybės tarnautojų skaičių. Anot, Henningsen, Hakonsen ir Loyland (2015, p. 3), šalyje yra stipri vietos valdžia, kuri įgyvendina savo funkcijas bei centrinės valdžios deleguotas funkcijas. Savivaldybės yra pajėgios teikti visas reikalingas viešąsias paslaugas piliečiams ir net iki naujosios viešosios vadybos reformų diegimo, jos puikiai įgyvendino savo funkcijas (Pierre, Roiseland, Peters ir Gustavsen, 2015, p. 13). Ekonominė galia ir politinė administracinė kultūra Norvegijoje labai prislopino naujosios

viešosios vadybos reformų poveikį, daugelis pokyčių įvyko todėl, kad jie vyko visame pasaulyje. Nuo 1990 metų Norvegijoje padaugėjo kuriamų valstybės autonominių agentūrų. Daug dėmesio skiriama veiklos vertinimo ir rezultatais grindžiamo biudžeto sudarymu. Kadangi šalyje tarp valdžios atstovų nebuvo vieno aiškaus sutarimo kokia linkme turėtų būti modernizuojamas viešasis sektorius, todėl šalyje vyrauja persipynusios įvairios viešojo valdymo tradicijos t. y. naujų ir senų idėjų derinimas. Norvegijos valstybės tarnautojai yra linkę teigiamai atsiliepti apie savo šalies valstybės tarnybos sektoriaus modernizavimą (Curry ir kt., 2015, p. 391). Valstybės tarnautojai teigiamai įvertino reformų pokyčius, išskiriant ir viešųjų paslaugų pagerėjusią kokybę, efektyvumą bei inovacijas. Norvegija neatsilieka ir e - valdžios plėtroje, nes šalis 2014 metais, remiantis Jungtinių Tautų Organizacijos duomenimis užėmė 13 vietą iš 193 šalių.

Brazilijos viešasis administravimas pastaruoju metu taip pat įdiegė daug naujovių ir reformavo savo viešąjį sektorių, daugiausia pokyčių įvyko vietos lygmens institucijose. Skirtingai nei kitose analizuotose šalyse, Brazilijoje reformų metu vyko valstybės tarnybos plėtimas. Anot, Nunberg ir Pacheco (2016, p.138), daug dėmesio skirta viešojo sektoriaus lankstumui, bendradarbiavimui su privataus sektoriaus organizacijomis. Nuo 2003 metų buvo sukurta naujų ministerijų, valstybės valdomų įmonių. Nuo 2002 metų iki 2013 metų ženkliai išaugo valstybės institucijų, ministerijų padalinių ir kt. Nors ir kaip šalis stengiasi modernizuoti savo viešąjį sektorių, tačiau, aukštas korupcijos lygis – 76 (iš 168 šalių) vieta remiantis Transparency International 2015 metų duomenimis, kuri sunkiai sekasi sumažinti nekelia didelio pasitikėjimo piliečių. Brazilija reformuodama viešąjį administravimą daug dėmesio skiria ir viešųjų institucijų efektyvumui, skaidrumui, atskaitomybei. Anot, Musafir ir Freitas (2015, p. 189), pradėti kurti strateginiai planai, kurių tikslas modernizuoti ir siekti, kad Brazilijos viešasis sektorius taptų efektyvus, visuomet pasiekiamas piliečiams, palengvintų įvairias viešojo sektoriaus procesus, tačiau dėl besikeičiančios valdžios ir kitų veiksmų, valstybės tarnybos modernizavimas diegiant informacines technologijas vis dar stringa, nėra nuoseklumo lyginant su Norvegija ar Pietų Korėja, kurios kryptingai ėjo ir siekė tikslų, tačiau neteisinga būtų teigti, kad Brazilijos valdžia nesistengia. Visą modernizavimo eigą įtakoja ir didelė šalies teritorija, didelis gyventojų skaičius ir kt.

Singapūras ir jo viešojo valdymo modelis yra paremtas griežta biurokratine hierarchija ir administraciniu nešališkumu. Singapūras pelnė aukštus rezultatus tarptautinio valdymo rodikliuose ir dėl ilgalaikio ekonomikos augimo jau beveik 50 metų, kurių iš esmės lėmė keturios pagrindinės politikos kryptis priimtos iš karto po Singapūro nepriklausomybės atkūrimo. Pirmiausia tai buvo reforma iš pagrindų pakeičianti Singapūro valstybės tarnybą. Kita sfera buvo – stipri kova ir įvairių priemonių diegimas kovai su korupcija. Trečiasis Singapūro veiksmas buvo decentralizacija Valstybės tarnybos komisijos (Robinson, 2015, p. 6). Ketvirta sfera, kurią šalis keitė buvo konkurencingas užmokestis valstybės tarnautojams,

siekiant pritraukti į valstybės tarnybą išsilavinusius, profesionalius kandidatus ir juos išlaikyti. Šalies vyriausybė kaip ir Norvegija iš ties turėdama aiškius tikslus ir nebijodama, siekė savo numatytos vizijos, todėl buvo pristatyta naujosios viešosios vadybos reformos, priimant rinkos pagrindu paremtus principus, tai privatizavimas ir rinkos sandorių kūrimas, priimami nauji valdymo modeliai ir elektroninės valdžios diegimas ir skiriamas didesnis dėmesys viešųjų paslaugų teikimui. Anot, Robinson (2015, p. 6), Singapūras dar 1995 metais sukūrė PS21 (angl. *Public Service for the 21st Century*) specialistų komitetas, kuris buvo atsakingas už aukštą viešųjų paslaugų kokybę, reagavimą į vykstančius pokyčius, naujovių ir inovacijų puoselėjimą ir nuolatinį tobulėjimo proceso užtikrinimą. Taip pat valstybės valdžia daug dėmesio skyrė ilgalaikių planų kūrimui. Tačiau nepaisant visų šalies pastangų vis dar yra kur tobulėti, panašiai kaip ir Brazilijai taip ir Singapūrai reikia daugiau skaidrumo, atskaitomybės, sąžiningumo viešajame sektoriuje. Išvengti ir sušvelninti korupcijos atsiradimo riziką šaliai padeda dideli ir konkurencingi atlyginimai valstybės tarnyboje (Hira ir Shiao, 2016, p. 22). Suteikimas daugiau laisvės ir autonomijos viešosioms institucijoms, tačiau išlaikant reguliavimą, priežiūrą ir politikos kryptį per centrinės valdžios institucijas. Remiantis sėkminga Singapūro valstybės tarnybos modernizavimu reikia daug dėmesio skirti ir valstybės tarnautojams, jiems suteikti daugiau laisvės ir individualaus veikimo, suteikti daugiau pripažinimo ir nuolat skatinti.



6 pav. Valstybės tarnybos modernizavimo kryptys (sudaryta autorės)

Analizuotos šalys iš ties skirtingos savo geografine padėtimi, tradicijomis ir išsivystymo lygių. Galima drąsiai teigti, kad Kanada, Norvegija ir Pietų Korėja neabejotinai yra inovatyvios ir sėkmingai naudojančios informacines technologijas, tačiau remiantis Jungtinių Tautų Organizacijos duomenimis 2014 metų, Pietų Korėja jau keletą metų sėkmingai lyderiauja ir užima pelnytą pirmą vietą, kaip šalis kuri sėkmingai plėtoja

ir integruoja į viešąjį sektorių informacines technologijas. Nuo Pietų Korėjos neatsilieka ir Norvegija, bei Kanada. Prasčiausiai vertinama Brazilija, kuriai trūksta nuoseklumo ir vieningos vizijos siekiant tobulinti ir modernizuoti viešąjį sektorių. Visos šalys perima naujosios viešosios vadybos principus, bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, piliečių įtraukimas į valstybės valdymą, siekis teikti efektyviai ir kokybiškai viešąsias paslaugas yra visų šalių dispozicija.

Visose pasaulio šalyse vyrauja panašios tendencijos analizuojant valstybės tarnybos modernizavimą ir jo bruožus. Kadangi pats šalių išsivystymo lygis yra skirtingas, todėl ir valstybės tarnybos reformos susiduria su skirtingais iššūkiais ir jų lygis, bei prioritetai yra skirtingi, įvairūs. Taigi išanalizavus Europos Sąjungos šalis, bei kitas pasaulio šalis galima teigti, kad visos šalys diegia ir perima naujojo viešojo vadybos principus, kitos šalys perima ir post -naujosios viešosios vadybos principus kitaip dar mokslinėje literatūroje vadinamu naujoji viešoji tarnyba. Šalys daug dėmesio skiria valstybės tarnybos skaidrumui, bendradarbiavimui su privačiu sektoriumi, iš jo perimama daug bruožų ir bandoma pritaikyti viešajame sektoriuje.

Kaip ir Europos Sąjungos šalių valstybės tarnyba taip ir kitose pasaulio šalyse valstybės tarnyba yra nuolatinio tobulėjimo procese t. y. inovatyvių sprendimų ieškojimas. Siekiama viešąjį sektorių išlaikyti konkurencingą ir inovatyvų, veiksmingą. Valstybės tarnybos modernizavimo bruožai yra panašūs tiek Europos Sąjungos, tiek ir kitose šalyse, daug dėmesio skiriama valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymui (mokymas, valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimas, motyvacinės priemonės ir pan.) informacinių technologijų diegimui, valstybės tarnautojų darbo vietos gerinimui.

3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO LIETUVOJE ANALIZĖ

Šiame trečiame projekto skyriuje pateikiama projekto tyrimo metodologija. Taip pat pateikiami siekiant nustatyti ir identifikuoti Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kryptys išanalizuoti Europos Sąjungos ir Lietuvos valstybės tarnybos aktualūs teisės aktai, Valstybės tarnybos įstatymas, Europos Sąjungos strateginiai dokumentai ir programos, koncepcijos, tyrimų ataskaitos. Taip pat pateikiamos ekspertų įžvalgos apie valstybės tarnybą jos modernizavimo kryptis. Pateikiami mokslininkų Pivoro, Civinsko ir Buckienės „Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai“ (2014) mokslo studijos analizė, bei kitų aktualių dokumentų analizė.

3.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnybos modernizavimo kryptis ir tendencijas, išsiaiškinant kokie pagrindiniai bruožai vyrauja valstybės tarnybos sistemos modernizavime, atlikti tyrimą pasirinkta atvejo studija. Atvejo studija pasirinkta, todėl, kad galima aiškiai nusakyti tiriamo atvejo ribas (Telešienė, 2008, p. 28).

Tiriamasis - Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kryptys. Tyrimo metu siekiama nurodyti kokiomis kryptimis keitėsi valstybės tarnyba, kas tai lėmė, kuo būtent pasireiškė modernizavimas. Norint išanalizuoti šį atvejį reikia atskleisti kuo daugiau ir įvairesnius tyrimo, proceso ar įvykio aspektus (Telešienė, 2008, p. 28). Duomenų rinkimui dažniausiai atvejo studijos metu pasirenkama dokumentų analizė, taigi siekiant išanalizuoti šį atvejį, atlikta Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizė. Akcentuojama kaip keitėsi pagrindinis valstybės tarnybą reglamentuojantis teisės aktais, bei pateikiama naujo valstybės tarnybos įstatymo projekto analizė, kokius trūkumus šiame įstatymo projekte pastebėjo ekspertai ir kodėl siūlomi pakeitimai nebuvo priimti. Taip pat pateikiamos mokslininkų ir ekspertų įžvalgos kaip galėtų būti tobulinamas šis teisės aktas. Taip pat analizuojama mokslininkų atlikta mokslo studija. Pateikiamos kitų dokumentų analizės išskiriant pagrindines valstybės tarnybos modernizavimo kryptis.

Aprašoma trumpa valstybės tarnybos Lietuvoje istorija, remiantis teisės aktais ir kitais aktualiais dokumentais, strategijomis, koncepcijomis. Keleto temų analizė (kontekstas, aplinkybės ir sąlygos susijusios su valstybės tarnybos modernizavimu Lietuvoje), kas lėmė, darė įtaką tam tikriems procesams, remiantis mokslininkų įžvalgomis, pastebėjimais ir pasiūlymais. Analizuojama valstybės tarnautojų atrankos procedūros, akcentuojami jų trūkumai, ką reikia patobulinti. Pateikiami statistiniai duomenys apie

valstybės tarnautojų skaičiaus kaitą (vyrauja mažėjimas ar didėjimas). Pateikiamas gautų rezultatų interpretavimas. (Telešienė, 2008, p. 28). Pateikiamos ekspertų išvalgos, kas ir kokios sritys turėtų būti tobulintinos valstybės tarnybos modernizavime. Pateikiamas atliktos atvejo studijos Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo duomenų reikšmingumas.

3.2. Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizė

Lietuva modernizuodama ir reformuodama valstybės tarnybą turi remtis ir Europos Sąjungos teisės aktais, parengtais strateginiais dokumentais (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Europos Sąjungos teisės aktai reglamentuojantys valstybės tarnybos modernizavimą. (sudaryta autorės)

Europos Sąjungos teisės aktai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Europos Sąjungos Komisijos Komunikatas 2010 m. kovo 3 d. „2020 m. EUROPA“ Pažangaus tvaraus ir integracinio augimo strategija, kuria siekiama užimtumo didinimo, šalinti ES augimo modelio trūkumus, sudaryti sąlygas pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui. ○ Europos Parlamento ir Tarybos 2013 m. gruodžio 11 d. reglamentas „Sukurama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014 – 2020 m.)“. Ši programa skirta mokslinių tyrimų plėtrai, 26 straipsnio 1 dalyje akcentuojama „įgyvendinant programą „Horizontas 2020“ atitinkamais atvejais padedama stiprinti viešojo sektoriaus subjektų partnerystes, kai Sąjungoje bendrai įgyvendinami veiksmai regioniniu, nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu“. Atliekami tyrimai ir dalijimasis gerąja patirtimi leis šalims priimti laiku reikiamus sprendimus. ○ Europos Parlamento ir Tarybos (ES) 2015 m. lapkričio 25 d. sprendimas, kuriuo nustatoma Europos viešojo administravimo institucijų, įmonių ir piliečių sąveikumo sprendimų ir bendrų struktūrų programa (programa ISA²), kaip viešojo sektoriaus modernizavimo priemonė.
--------------------------------------	--

Išskiriant pagrindinius Europos Sąjungos teisės aktus, susijusius su valstybės tarnybos modernizavimu (žr. 4 lentelė) galima akcentuoti, kad strateginiuose dokumentuose pagrindinė vizija yra bendradarbiavimas tarp šalių, dalijimasi gerąja patirtimi, bei tikslas atlikti, kuo daugiau mokslinių tyrimų, kurie padėtų efektyviau modernizuoti valstybės tarnybą, išvengiant nesklandumų. Siekiama, kad visos šalys narės turėtų pažangią, inovatyvią valstybės tarnybos sistemą.

Svarbiausias šalyje teisės aktas, tai Lietuvos Respublikos Konstitucija. Valstybės tarnybą, jos veiklą, principus Lietuvoje reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos Seimo nutarimai ir kt. (žr. 5 lentelė). Parengti strateginiai planai, kurie taip pat numato valstybės tarnybos sistemos

plėtrą, prioritetus, viziją, kokia turėtų būti valstybės tarnyba, bei sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą, mokymus ir kt. Anot, Pivoro, Civinsko ir Buckienės (2014, p. 44) Lietuvos valstybės tarnybos reglamentavimo pradžia siejama kaip ir anksčiau šiame projekte buvo minėta, su 1995 m. Priimtu Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymu. Toks išsamus reglamentavimas anot mokslininkų yra sietinas su istorine Lietuvos patirtimi ir poreikiu aiškiai nubrėžti politikos formavimo ir administravimo kryptis.

5 lentelė. Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys valstybės tarnybos modernizavimą. (sudaryta autorės)

<p style="text-align: center;">Lietuvos Respublikos teisės aktai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Svarbiausias šalyje teisės aktas, tai Konstitucija, kurioje 5 straipsnyje minima, jog „Valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“. ○ Analizuojant Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymą, kuriame nustatomi pagrindiniai viešojo administravimo institucijų vidaus administravimo pagrindai, bei procedūros. Viešojo administravimo įstatyme nustatomi ir viešojo administravimo principai, viešųjų paslaugų reglamentavimas ir kt. ○ Remiantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu, jame aprašoma viskas, kas yra susiję su valstybės tarnyba, nuo sąvokos aiškinimo, kas yra valstybės tarnautojas, nurodomas valstybės tarnautojų klasifikavimas taip pat nurodomi reikalavimai, kas gali būti valstybės tarnautoju, kokie reikalavimai yra keliami, koks yra priėmimas į valstybės tarnybą. ○ Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2014 m. gegužės 28d. Nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“, kuriame nurodoma, kad reikia tobulinti valstybės tarnautojų mokymų kokybę. Motyvuoti valstybės tarnautojus mokytis ir kelti kvalifikaciją. ○ Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 birželio 2 d. Nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. Šioje koncepcijoje nurodoma kokiais principais bus tobulinama valstybės tarnyba, į ką labiausiai atsižvelgiama. ○ Lietuvos Respublikos Seimas 2012 m. gegužės 15 d. Nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Šioje valstybės pažangos ilgalaikėje strategijoje numatomos sritys ir prioritetai, kuriose valstybė siekia patobulėti. ○ Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 vasario 7 d. Nutarimas Nr. 171 “Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa”, kurioje numatyti esminiai viešojo valdymo pokyčiai, siekiant didinti viešojo valdymo procesų efektyvumą ir geriau tenkinti visuomenės poreikius.
---	---

Reglamentavimas įveda tvarką ir kontrolę užkertant kelią savivaliavimui ir pan. Be to, autoriai įžvelgia, kad įstatyminė bazė dažniausiai keičiama prieš arba po valdžios pasikeitimo, dėl to autoriai pritaria nuomonei, kad veiksmingesnis yra sistemiškas viešojo sektoriaus reformavimas, nei keletas elementų diegimas. Mokslininkų kalbinti informantai taip pat pažymi, kad teisinė sistema griežtai ir net per daug reglamentuoja, trūksta laisvės kūrybiškumui. Šiai dienai naujų teisės aktų ir įstatymo redakcijų priėmimas lėmė, jog valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų priskaičiuojama septyniasdešimt devyni, kuriuose

aprašomos įvairios procedūros, veiklos tvarka. (Pivoras, Civinskas, Buckienė, 2014, p. 44). Valstybės tarnybos įstatymas (žr. 5 lentelė), kuriame yra detalai aprašyti visi pagrindiniai valstybės tarnybos aspektai (tarnautojų teisės, pareigos, priėmimo procedūros, atleidimas, mokymasis ir kt.) Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 birželio 2 d. Nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, išskirtos tokios prioritetinės valstybės tarnybos tobulinimo ir plėtros sritys kaip vadovų priėmimas į pareigas, veiklos vertinimas, kadencijų įvedimas, ugdymas, valstybės tarnybos sistemos lankstumo siekis, valstybės tarnautojų mokymų efektyvumas, motyvavimas, socialinių garantijų tobulinimas. Taip pat akcentuojamas ir atsakomybės už tarnybinius nusižengimus neišvengiamumas. Tačiau daugiausia akcentuojamas vadovų korpuso stiprinimas. 2015 m. gruodžio 10 d. Lietuvos Respublikos Seimas plenariniame posėdyje svarstė naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projektą Nr. XIIP-3268, bei lydimuosius įstatymų pataisų projektus. Teikiamu projektu siūloma nustatyti gebėjimų reikalavimus valstybės tarnautojams, jog visiems tokias pat pareigas einantiems valstybės tarnautojams būtų nustatyti vienodi gebėjimų reikalavimai, išskiriamos bendrosios, vadybinės, lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo projektą mobilumo valstybės tarnyboje pagrindu taptų nebe pareigybių kategorijos, bet pareigybės grupė (pvz. vyr. specialisto, skyriaus vedėjo, įstaigos vadovo ir kt.) ir atitikimas tai pareigybių grupei nustatytiems kompetencijų ir kitiems reikalavimams. Pagal nustatytus tarnautojo kompetencijų lygius būtų identifikuojamas jo individualus kompetencijų ugdymo poreikis (mokymai). Vertinant valstybės įstaigų vadovų veiklą siūloma įtvirtinti „360 laipsnių veiklos vertinimo modelį“, kai asmens veiklą vertina jo pavaldiniai, kolegos, vadovai. Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma tam tikroms pareigybių grupėms nustatyti galimų pareiginių algų intervalą. Taip pat siūloma didesnės galimybės motyvuoti valstybės tarnautojus, piniginių skatinimą aiškiai susieti tik su veiklos rezultatais. Iš esmės daugiausia pokyčių numatoma darbo užmokesčio srityje. Todėl 2015 m. gruodžio 22 d. Audito komitetas savo sprendimu sustabdė valstybės tarnybos reformą, aiškindamas tuo, kad tai yra be galo atsakingas procesas, reikalaujantis visų suinteresuotų šalių požiūrių suderinimo, siekiant užtikrinti visiems lygias teises. Audito komiteto pirmininkė Vaickienė pranešime spaudai teigė, kad „pritarus šiam projekto siūlymui nebūtų išlaikyta hierarchija tarp valstybės tarnautojų, valstybės politikų ir valstybės pareigūnų užimamų pareigų“. Lietuvos valstybės tarnybos reglamentavimas lemia visas valstybės tarnybos visumą, todėl anot, Pivoro, Civinsko ir Buckienės (2014, p. 45), dabartinis teisinis reguliavimas yra varžantis, vyrauja administracinė našta, kuri trukdo greičiau ir efektyviau priimti sprendimus.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2014 m. gegužės 28d. Nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“, šioje strategijoje siekiama didinti valstybės tarnautojų kompetencijas, kurios apima vadybinius, komunikacinius, analitinius gebėjimus, siekiama, kad

valstybės tarnautojai orientuoti į piliečių poreikius. Šios strategijos prioritetingos grupės – aukščiausieji ir vidurinės grandies vadovai. Anot, viešojo administravimo tobulinimo tendencijos vertinimo (2013, p. 69) pagal 2009 m. atliktą SIGMA vertinimą Lietuvos valstybės tarnyba atitiko ES keliamus principus, tačiau išryškėjo keletas tobulintinų sričių žmogiškųjų išteklių valdyme. Žmogiškiesiems ištekliams taikomas teisinis valstybės tarnybos pagrindas buvo geras, tačiau trūko aiškiai suformuluotos valstybės tarnybos plėtros koncepcijos Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2010 birželio 2 d. Nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, šioje koncepcijoje 2013 metų ataskaitoje pažymima, jog trūksta aiškumo kaip turi būti ir kas kiek laiko organizuojami aukštesniųjų vadovų kursai. Taigi pateiktoje trumpoje analizėje Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktų, kurie reglamentuoja valstybės tarnybos modernizavimą, įžvelgiama, jog daug dėmesio skiriama valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių mokymams ir saviugdai. Europos Sąjungos bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014 – 2020 m.), kurios tikslas skirti daug dėmesio moksliniams tyrimams, kurie padėtų modernizuojant viešąjį sektorių.

Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo ataskaitoje (2013, p. 57) išskiriama, jog „sisteminė viešojo administravimo tobulinimo pradžia gali būti laikoma 2004 metais patvirtinta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. Strategija“. Būtent ši strategija apibrėžė kaip turi būti modernizuotas viešasis administravimas Lietuvoje, pradedant nuo institucijų sandaros, jų vidinių struktūrų modernizavimu, bei akcentuojant šių institucijų skaidrumą, efektyvų ir kokybišką viešųjų paslaugų teikimą, taip pat strategijoje buvo akcentuojamas ir valstybės tarnautojų įvaizdžio gerinimas, jų kompetencijų didinimas ir kt. Remiantis Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ vienas iš 5 prioritetų 2015-2016 metams yra „Valstybės tarnybos modernizavimas: spręsti aukštesniosios grandies vadovų atrankos tobulinimo, atlyginimų susiejimo su rezultatais, mokymo, vertinimo ir kitus klausimus, siekiant spręsti lyderystės ir kompetencijos problemas viešajame valdyme“. Tačiau šiuo metu aukštesnioji valstybės tarnyba tebeegzistuoja tik neformaliai ir kaip visos karjeros valstybės tarnybos dalis. Anot „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“ teminio tyrimo ataskaita (2015, p. 26) šiuo metu VRM Valstybės tarnybos departamento Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektas, siūlantis įtvirtinti aukštesniąją valstybės tarnybą, yra pateiktas derinti suinteresuotoms institucijoms ir visuomenei. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 vasario 7 d. Nutarimas Nr. 171 „Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa“, kurioje numatoma daugiau dėmesio skirti inovatyvioms informacinėms technologijoms, užtikrinant jų efektyvumą viešajame valdyme. Šios programos tikslas „užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą“ ir uždaviniai susiję su viešojo valdymo prieinamumo didinimu, visuomenės skatinimu aktyviai dalyvauti valdyme, taip pat

efektyvus viešųjų paslaugų teikimas, gerinti ir stiprinti viešojo administravimo institucijų veiklos valdymą ir kt. Kaip ir analizuotose Europos Sąjungos ir užsienio šalyse, taip ir Lietuvoje, kuri iš ties buvo viena pirmųjų iš Europos šalių ėmusi griežtos taupymo politikos, 2006 – 2008 metais išaugusios valdžios sektoriaus išlaidos buvo mažinamos, todėl sumažėjo ne tik viešojo sektoriaus dydis, tačiau buvo stabilizuoti viešieji finansai. Pagrindiniai valstybės tarnybos modernizavimo bruožai yra analogiški ir Europos Sąjungos bei kitų užsienio šalių analizėje identifikuotiems bruožams. Lietuvoje daugiausia dėmesio skiriama valstybės tarnautojų mokymuisi, darbo užmokesčio reformai, informacinių technologijų diegimui ir tolimesniam efektyviam naudojimui.

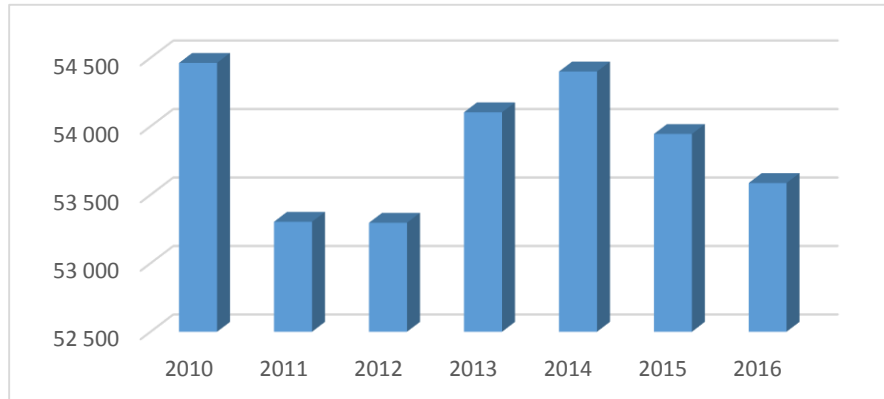
3.3.Valstybės tarnybos Lietuvoje modernizavimo kryptys

Valstybės tarnybos modernizavimas neabejotinai siejamas su inovacijų diegimu, siekiant gauti didžiausią įmanomą efektyvumą. Atliekami tyrimai šalyse ir Europos Sąjungos mastu rodo, kad yra poreikis valstybės tarnybos modernizavimui, valstybės tarnautojų mentaliteto keitimui. „Pažangiausiu požiūriu į valstybės vaidmenį skatinant inovacijas laikoma „horizontalioji“ inovacijų politika, skatinanti ne tik technologines naujoves, bet ir paties inovacijų proceso pokyčius – akcentuojamas lyderystės, švietimo, konsultavimo ir koordinacijos vaidmuo.” (Teminio tyrimo ataskaita, 2015, p. 12).

Vienas svarbiausių faktorių siekiant šalyje sukurti veiksmingą valstybės tarnybos sistemą, tai žmogiškųjų išteklių priėmimo procedūros. Neabejotinai svarbu kandidatų kompetencijos, vertybės, įgūdžiai ir patirtis. Anot Pivoro, Civinsko ir Buckienės (2014, p. 78) šių laikų tendencija yra tokia, jog nereikia pervertinti kandidatų išsilavinimo, turimų diplomų ir patirties, labai svarbu ir asmeninės kandidato savybės, bei būtina tikrinti kandidatą įvairiais atrankos instrumentais. Vyrauja tendencija, kad yra sudaromi specialūs centrai, kurie ir vykdo atrankas, integruojant testus, praktines užduotis ir interviu į vientisą atrankos procesą. Žinoma, daug priklauso nuo komisijos profesionalumo užtikrinimo. Mokslininkai akcentuoja, jog nėra vieno tobulo atrankos proceso, svarbiu elementu išlieka tokių atrankų organizavimo ir vykdymo objektyvumas. Remiantis 2013 metų „Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija“ pagrindinės valstybės tarnautojų atrankos proceso problemos yra: nepakankama atrankos komisijos narių kompetencija ir gebėjimai, pagrindinis trūkumas įvardijamas – specialisto, kuris išsiaiškintų kandidato gebėjimus atlikti tam tikros pareigybės funkcijas. Abejotinas atrankos procedūrų efektyvumas – šių procedūrų primityvumas, tokios pat procedūros taikomos tiek žemesnėms, tiek ir aukštesnėms pareigoms užimti. Trečia svarbi problema, tai neskaidri valstybės tarnautojų atrankos sistema, kad gali daryti įtaką, jog priimamas pretendentas, ne tas kuris geriausiai pasirodė konkurso metu, o priimamas proteguojamas. Anot Pivoro,

Civinsko ir Buckienės (2014, p. 93) valstybės tarnautojai iš dalies pritaria, jog konkurso metu dalyvautų nepriklausomas atstovas. Taigi šiuo metu Lietuvoje atranka į valstybės tarnybą vykdoma centralizuotai, kuomet kandidatai turi valstybės tarnybos departamente išlaikyti valstybės tarnybos egzaminą t. y. bendrųjų gebėjimų testą, išlaikę šį testą asmenys tampa pretendentsiais į valstybės tarnautojo pareigas ir yra valstybės tarnybos rezerve 3 metus. Priėmimas į konkrečias valstybės tarnybos pareigas vykdomas konkursinės atrankos būdu, kuomet tam tikroje įstaigoje kandidatai dalyvauja atrankos interviu ir gali atlikti tam tikrą praktinę užduotį.

Aptarus priėmimo į valstybės tarnybą procedūras, verta pateikti duomenis apie valstybės tarnybos žmogiškuosius išteklius (žr. 7 pav.). Lietuvos valstybės tarnybos statistikos portalo duomenimis, šiuo metu Lietuvos įstaigose ir institucijose dirba 27634 karjeros valstybės tarnautojai, 287 įstaigų vadovai, 909 politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojai. Taip pat Lietuvoje yra 21545 statutiniai vidaus tarnybos, kalėjimų, muitinės ir krašto apsaugos tarnautojai. Pastebima tendencija, jog per pastaruosius metus Lietuvos valstybės tarnyba nežymiai mažėjo. Anot valstybės tarnybos departamento pateikiamos informacijos, padaugėjo karjeros valstybės tarnautojų, išstatutinus dalį įstaigose dirbusių statutinių tarnautojų. Tačiau remiantis 7 paveiksle pateiktais duomenimis verta paminėti, jog mažėjo valstybės ir savivaldybės administravimo įstaigose dirbančiųjų pagal darbo sutartis darbuotojų.



7 pav. Valstybės tarnyboje dirbančiųjų skaičius (Valstybės tarnybos departamentas, 2016)

Siekiant modernizuoti valstybės tarnybą, žmogiškųjų išteklių valdymą daug dėmesio skiriama ir užsienio šalyse populiariam naujosios viešosios vadybos idėjoms, tai kontraktai, kurie iš esmės valstybės tarnybai suteikė daug lankstumo ir orientacijos į rezultatus. Tačiau mokslininkai pažymi, jog šios reformos nebuvo itin išpildytos, nes įvyko padarinių susijusių su administracinės atsakomybės stoka, dideliais priėmimo kaštais, bei valstybės tarnautojų vaidmenų politizavimu (Pivoras, Civinskas, Buckienė, 2014, p. 113). Taip pat norima įtvirtinti bendruosius viešojo sektoriaus įstaigų vadovų valdymo principus įskaitant priėmimą į pareigas konkurso būdu, kadencijų nustatymą, kasmetinį įstaigų vadovų veiklos vertinimą, šiais tobulinimais siekiama užtikrinti, geresnius įstaigos veiklos rezultatus, bei paskatinti nuolatinį tobulėjimą,

keitimasi žiniomis ir patirtimi. Viešojo valdymo ir tobulinimo komisijos 2014 metų veiklos ataskaitoje pažymima, jog įvertinus valstybės tarnybos reglamentavimą reikia dar tobulinti įstaigų vadovų kadencijos sistemą, pabrėžiama, jog būtina įgyvendinti įstaigos vadovų rotacijos principą. Be to siūloma skatinti Lietuvos piliečių įsidarbinimą regioninėse ar tarptautinėse organizacijose, sudarant galimybes grįžusiems piliečiams į Lietuvą tęsti karjerą sėkmingai panaudojant įgytą patirtį. Taip pat Viešojo valdymo tobulinimo komisija ataskaitoje akcentuoja, jog reikia tobulinti viešųjų institucijų valdymą, optimizuojant darbuotojų skaičių.

Siekiant užtikrinti, kad valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių lavinimą, diegiamas kompetencijų modelis. Remiantis viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogu (2014) kompetencijų modelis skirtas valstybės tarnyboje diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Šis modelis skirtas nustatyti kokios kompetencijos būtinos tam tikroms pareigybėms. Pareigybių aprašymuose nustatomos specifinės bei profesinės kompetencijos. Remiantis viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogu (2014, p. 18) vertinant kompetencijas, identifikuojamas esamas valstybės tarnautojo kompetencijų lygis pagal konkrečiai pareigybei priskirtas kompetencijas ir palyginamas su pakankamu lygiu. Atsižvelgiant į minėto palyginimo rezultatus, yra nustatomas valstybės tarnautojo kompetencijos tobulinimo poreikis, planuojami mokymai ir karjera. Taip pat daug dėmesio viešojo valdymo institucijos teikia ir savo veiklos vertinimui, tam yra bendrasis vertinimo modelis (BVM), kuris yra skirtas viešojo valdymo institucijoms įsivertinti savo veiklą, siekiant tolesnio tobulėjimo. Taikant BVM yra vertinami devyni kriterijai: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai (Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogu (2014, p. 17). Šis modelis skatina nuolatinį viešojo valdymo institucijos tobulėjimą, taikant – planuok, atlik, tikrink, veik. Be to įsivertinusios institucijos gali tarpusavyje dalintis gerąją patirtimi ir taip kartu tobulėti mokantis viena iš kitos.

Remiantis „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“ teminio tyrimo ataskaita (2015, p. 3) siekiant gerinti esamą situaciją, 2014-2015 m. buvo numatyta įgyvendinti strategijos „Lietuva 2030“ pažangos darbų: tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas taip pat modernizuoti valstybės tarnybą akcentuojant – aukštesniosios grandies vadovų darbo sąlygas, siekiant spręsti lyderystės ir kompetencijos problemas viešajame valdyme. Šioje tyrimo ataskaitoje taip pat pažymima, jog valstybės tarnautojų vaidmuo turėtų keistis pereinant nuo viešosios vadybos prie viešojo verslumo. Verta pastebėti, kad į valstybės tarnautojus reikia orientuoti kaip į žmones ir akcentuoti jų profesinį tobulėjimą ir lyderystę, o ne tik akcentuoti valstybės tarnautojų mažinimą ar kontroliavimą.

„Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“ teminio tyrimo ataskaitoje (2015, p. 21) minima, jog Lietuvoje viešojo sektoriaus inovatyvumo rodiklio apžvalga rodo, kad šalis dar gerokai atsilieka nuo likusių ES šalių. Ataskaitoje taip pat įvardijamos kelios sritys, kurios yra tobulintinos, pirmiausia tai pernelyg žemas ir lėtai augantis Lietuvos valdymo efektyvumas, kuris fiksuoja suvokimą apie viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybę, bei darbuotojų politizacijos lygį, viešosios politikos kokybę ir tvarumą. Kadangi įvardijamas žemas valdymo efektyvumas, todėl tampa sunku įgyvendinti reformas, valdžia neskatina viešojo sektoriaus inovacijų, be to pastebima, kad viešojo administravimo institucijos jautriai reaguoja į biudžeto pokyčius, kuomet jis yra sumažinamas, tai veikia neigiamai inovacijų diegimą. Taip pat jau minėtas akcentas, tai žmoniškųjų išteklių lavinimas. Akcentuojamas ir nepakankamai išvystyta lyderystės kultūra viešajame sektoriuje. Problema ta, jog Lietuvoje nėra aukštesniojo vadovų lygmens, nors ir yra žinoma, kad aukštesnioji tarnyba skatina inovatyvumą, kaip atskira personalo sistema, besirūpinanti vadovų mokymu, politizacijos valstybės tarnyboje mažinimu. Be to, tyrimo ataskaitoje pažymima, Eurobarometro tyrimo duomenimis, Lietuvoje viešojo sektoriaus organizacijų vadovų lygmens paramos inovacijoms trūkumas - reikšmingas veiksnys, trukdantis viešojo sektoriaus inovacijoms diegti. Taip pat minimas nepakankamas priemonių motyvavimas valstybės tarnautojams, nuo 2013 metų nėra sukurta naujų paskatų sistemų. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio struktūra yra iškreipianti karjeros sistemą, nes valstybės tarnautojai nėra skatinami kurti aukštesnės kokybės pridėtinę vertę, kadangi jų darbo užmokestis priklauso ne nuo darbo rezultatų, o nuo kvalifikacinės klasės. Apskritai valstybės tarnybos modernizavimas Lietuvoje vyksta ganėtinai lėtai, nevisomis reformomis pavyksta pagerinti situaciją, ar išspręsti problemas, susijusias su nepakankama valstybės tarnautojų motyvacija ir kompetencija, be to nėra papildomo atlygio už pasiūlytas inovacijas (Teminio tyrimo ataskaita, 2015, p. 22). Remiantis „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“ teminio tyrimo ataskaita (2015, p. 34), pateikiamos ir išskiriamos keletas alternatyvų ir iššūkių siekiant sukurti palankią inovacijoms aplinką. Pirmiausia tai pastebimas kitokio požiūrio į valstybės tarnautojus atsiradimas – pradėta skirti daugiau dėmesio jų tobulėjimui, ugdymui. Įtraukimas į sprendimų kūrimą, priėmimą ir įgyvendinimą. Sukurta aukštesnioji valstybės tarnyba sukurtų įstaigų vadovų grupę, kuriai būtų taikomi specialūs reikalavimai.

Gautų rezultatų reikšmingumas. Taigi išanalizuoti teisės aktai, kurie reglamentuoja valstybės tarnybos modernizavimą Lietuvoje, pažymima, kad inovacijų diegimas yra ribojamas žema reglamentavimo kokybe, netinkama valstybės tarnybos reforma. Nuolat tobulinama ir reformuojama Lietuvos valstybės tarnyba, diegiamas valdymas orientuotas į rezultatus, bei kokybės vadybos metodų taikymas. Išanalizavus pastebima, jog trūksta valstybės tarnautojams taikomų paskatų už tikslų įgyvendinimą, o aukštesnioji valstybės tarnyba kuriama nevieningai. Lietuvoje trūksta žmoniškųjų išteklių valdyme dėmesio patiems

valstybės tarnautojams, jų poreikiams tenkinti, motyvacinių priemonių. Valstybės tarnybos modernizavimo procesuose siekiama peržiūrėti valstybės tarnautojų kultūrą ir aplinką, panaikinant vidinius barjerus ir užtikrinti, kad būtų suteikta galimybė priimti kūrybiškus sprendimus. Remiantis 2016 m. kovo 17 dieną viešojo valdymo tobulinimo komisijos posėdžio protokolu Nr. NV-857, Nakrošis akcentavo, jog įgyvendinant viešojo valdymo tobulinimo programos tikslus, reikia ne tik nuolat stebėti įvairius rodiklius, tačiau turėtų būti ir aiškūs svarbiausi rezultatai pasiekti įgyvendinant šią minėtą programą. Be to viešojo valdymo tobulinimo komisijos posėdžio protokole, anot Sutkaus, daroma išvada, jog mažėja gyventojų manančių, jog valstybės tarnautojų veikla gerėja. Minėti ekspertai pritaria, jog trūksta švietėjiškos veiklos, nes gyventojai ne itin aktyviai naudojami elektroniniu parašu, vos 21 proc. Lietuvos gyventojų, todėl ekspertai siūlo ieškoti priemonių kaip skatinti piliečius naudoti elektroninį parašą.

Taigi šiame skyriuje išanalizavus ir aptarus Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimą galima teigti, jog reformoms įtaką daro noras turėti veiksmingą, efektyvią, profesionalią, lanksčią valstybės tarnybą. Pastebima, jog reformoms įgyvendinti ir sėkmingai modernizuoti valstybės tarnybos sistemą trukdo žema reglamentavimo kokybė. Svarbu paminėti tai, jog teisės aktai neturi suvaržyti ir nepalikti laisvės valstybės tarnybos veikloje. Sukurtos ir patvirtintos strategijos, koncepcijos iš ties, kelia įspūdingus tikslus, tačiau labai svarbus faktorius išlieka nuoseklumas ir nuolatinis stebėjimas šių tikslų įgyvendinimo etapuose.

Pastebima, jog valstybės tarnybos modernizavimą į priekį pastūmėjo ir noras neatsilikti valstybės tarnybos sistemos efektyvumu, profesionalumu nuo kitų Europos Sąjungos šalių. Lietuvos valstybės tarnybos pagrindinė modernizavimo kryptis išlieka žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris apima ir priėmimo procedūras, valstybės tarnautojų mokymą, motyvacinės sistemos tobulinimą ir kt. Vienas iš neįgyvendintų Lietuvos valstybės tarnybos reformos tikslų tai aukštesniosios valstybės tarnybos kūrimas, kurios diegimas vis dar stringa dėl suinteresuotų šalių sudėtingo derinimo proceso ir sutarimo kaip visa tai turėtų atrodyti. Valstybės tarnyba optimizuojama kaip ir daugelyje išanalizuotų Europos Sąjungos, bei užsienio valstybių, vyrauja tos pačios modernizavimo kryptys, tai siekis turėti profesionalią valstybės tarnybą, kuri efektingai teiktų viešąsias paslaugas, būtų lanksti ir galėtų greitai spręsti iškilančias problemas. Taigi galima teigti, kad labai svarbu ir toliau kryptingai tobulinti ir modernizuoti valstybės tarnybą, siekti, kad šis tobulėjimo procesas nenutrūktų.

IŠVADOS

1. Valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojai yra labai svarbus elementas kiekvienai šaliai norint užtikrinti sėkmingą valstybės funkcionavimą, bei siekiant užtikrinti efektyvų ir sėkmingą viešųjų paslaugų teikimą piliečiams. Valstybės tarnyba nuolat tobulėja ir keičiasi, atsirandant naujiems viešojo administravimo modeliams. Išanalizavus valstybės tarnybos modernizavimą galima teigti, jog tai yra sudėtingas procesas, apimantis daug elementų, akcentuotina, jog modernizavimui reikia nuoseklumo, nuolatinio stebėjimo ir pasiektų rezultatų vertinimo. Valstybės tarnyba niekada nebuvo statiška, atsirandančios naujos idėjos neatsiejamos nuo valstybės tarnybos raidos per pastaruosius du dešimtmečius visame pasaulyje. Valstybės tarnybos reformos ir jų pagrindinis siekis padaryti valstybės tarnybą lanksčią, inovatyvią, profesionalią, sėkmingai funkcionuojančią. Modernizavimo ir reformų įgyvendinimo eigoje reikia tikėtis, kad iškils tam tikrų problemų, todėl tikslinga nuolat tobulinti ir tikslinti modernizavimo koncepcijas, strateginius planus. Be to šiais laikais, kuomet visose sferose yra sparčiai diegiamos naujausios informacinės technologijos, iškyla klausimas ar valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojai yra dar reikalingi sėkmingam valstybės funkcionavimui. Viešojo sektoriaus perimami bruožai iš privataus sektoriaus, bei pastarajam suteikiamos teisės teikti viešąsias paslaugas, įrodo, kad privatus sektorius ir jo darbuotojai yra pajėgūs ir tapatūs teikti taip pat efektyviai viešąsias paslaugas piliečiams.

2. Išanalizuotose šalyse vyrauja panašios tendencijos analizuojant valstybės tarnybos modernizavimo bruožus. Visų analizuotų šalių išsivystymo lygis iš ties skirtingas, todėl ir valstybės tarnybos reformos susiduria su skirtingais iššūkiais, ir jų lygis, bei prioritetai yra skirtingi, įvairūs. Daug įtakos valstybės tarnybos modernizavimo eigoje daro ir šalių ekonominė padėtis. Išanalizavus statistinius duomenis apie valstybės tarnautojų nuomonę pagerėjo ar pablogėjo jų valstybės tarnybos sistema, Norvegijos, Estijos, Vengrijos valstybės tarnautojai mano, jog jų šalyse vykdytos valstybės tarnybos reformos suteikė teigiamą pokytį, tuo tarpu Ispanijos, bei Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojai pokyčius įvertino kaip neigiamą reiškinį. Šalys daug dėmesio skiria valstybės tarnybos skaidrumui, bendradarbiavimui su privačiu sektoriumi, be to vyrauja tendencija perimant iš privataus sektoriaus tam tikrus bruožus. Kaip ir Europos Sąjungos šalių valstybės tarnyba taip ir kitose pasaulio šalyse valstybės tarnyba yra nuolatinio tobulėjimo procese - inovatyvių sprendimų ieškojime. Siekiama optimizuoti viešąjį sektorių, taip pat išlaikyti konkurencingą ir inovatyvų, veiksmingą. Daug dėmesio skiriama žmogiškiesiems ištekliams, mokymams, motyvacijos didinimui, darbo užmokesčio kėlimui siekiant išlaikyti specialistus viešajame sektoriuje. Taip pat svarbus valstybės tarnybos modernizavimo bruožas, tai aiškios vizijos turėjimas ir kryptingas ėjimas link vizijos įgyvendinimo.

3. Valstybės tarnybą Lietuvoje yra reglamentuojama įvairių teisės aktų, jos modernizavimo kryptis. Svarbu paminėti tai, jog teisės aktai neturi suvaržyti ir nepalikti laisvės valstybės tarnybos veikloje. Sukurtos ir patvirtintos strategijos, koncepcijos iš ties, kelia įspūdingus tikslus, tačiau labai svarbius faktorius išlieka nuoseklumas ir nuolatinis stebėjimas šių tikslų įgyvendinimo etapuose. Nuolat tobulinama ir reformuojama Lietuvos valstybės tarnyba, diegiamas valdymas orientuotas į rezultatus, bei kokybės vadybos metodų taikymas. Išanalizavus duomenis pastebima, jog iš tiesų labai trūksta valstybės tarnautojams motyvacinių priemonių už sėkmingų tikslų įgyvendinimą. Aukštesniosios valstybės tarnybos kūrimas stringa, nerandama vieningos nuomonės, nors reikia akcentuoti, kad šis procesas yra labai sudėtingas. Galima daryti išvadą, jog Lietuvoje trūksta žmogiškųjų išteklių valdyme dėmesio patiems valstybės tarnautojams, jų poreikiams tenkinti, motyvacinių priemonių. Valstybės tarnybą Lietuvoje siekiama sukurti profesionalią, efektyvią, kūrybingą, tikimasi, kad valstybės tarnyba taptų lanksti ir gebėtų priimti kūrybiškus ir inovatyvius sprendimus.

LITERATŪRA

1. Alexander J. & Nank R. (2009). *Public – Nonprofit Partnership: Realizing the New Public Service*. *Administration & Society* 41 (3), 364-386. [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą <http://aas.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/41/3/364.full.pdf+html>
2. Bach S. & Bordogna L. (2011). *Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies*, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:11, 2281-2294. [žiūrėta 2016-03-28]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.584391>
3. Bezes, P., Lodge, M. (2015). *Civil Service Reforms, Public Service Bargains and Dynamics of Institutional Change*. 136-149.
4. Smalskys, V., Minkevičius, A. (2013) *Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida 1990 – 2012 metais*. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, 1(29) 20-28.
5. Bitinas B. (2006). *Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai*. *Pedagogika* 83 8-15. [žiūrėta 2016-05-11]. Prieiga per internetą <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/bitinas.pdf>
6. Bourgault J. (2011). *Canada's Senior Public Service and the Typology of Bargains: from the Hierarchy of Senior Civil Servants to A Community of „Controlled“ Entrepreneurs*. *Public policy and administration*. 26 (2), 253-275. [žiūrėta 2016-04-29]. Prieiga per internetą <http://ppa.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/26/2/253.full.pdf+html>
7. Bukauskas, A., Žuromskaitė B. (2007). *Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba*. P. 18-19.. Kolektyvinė monografija. Vilnius.
8. Cardona F. (2002). *Building a civil service system*. Support for improvement in governance management. OECD. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą <http://www.sigmaweb.org/publications/38736319.pdf>
9. Chung Ch. (2015). *The Introduction of e-Government in Korea: Development Journey, outcomes and future*. *Gestion et management public*. 3(4) 107-122
10. Curry, D., Hammerschmid, G., Jilke, S., Van de Walle, S. (2015). *Executive Perceptions of Public Sector Reform in Europe*. In: Massey, A. & Johnston, K. (eds). *International Handbook of Public Administration and Governance*. Cheltenham: Edward Elgar. Pp. 369-398.
11. Dan S. (2015). *The New Public Management is Not That Bad After All: Evidence from Estonia, Hungary, Romania*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 44, pp 57-73. [žiūrėta 2016-04-23]. Prieiga per internetą http://transparency.hu/cpi_2015_eng?bind_info=index&bind_id=0
12. Demmke, Christoph, Moilanen, Timo (2010). *Civil Services in the EU of 27 : Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Frankfurt, DEU: Peter Lang AG, 18-35.

13. Dillman L. D. (2007). Enduring Values in the British Civil Service. *Administration and Society*. 39, 883-900. [žiūrėta 2016-04-23]. Prieiga per internetą <http://aas.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/39/7/883.full.pdf+html>
14. Farazmand, A., Pinkowski, J. (2006). *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*.
15. Fenwick J. & Gibbon J. (2015). *Localism and the third sector: New Public relationships of public service?* *Public Policy and Administration* 0 (0) 1-20. [žiūrėta 2016-05-03]. Prieiga per internetą <http://ppa.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/early/2015/10/30/0952076715610413.full.pdf+html>
16. Greer S., Jarman H., & Azorsky A. (2015). Devolution and the civil service: *A Biographical study*. *Public policy and administration* 30(1), 31-50. [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą <http://ppa.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/30/1/31.full.pdf+html>
17. Henningsen E., Hakonsen L. & Loyland K. (2015). *From institutions to events – structural change in Norwegian local cultural policy*. *International Journal of Cultural Policy* 1-21. [žiūrėta 2016 05 05] Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2015.1056174>
18. Hira A. & Shiao K. (2016). *Understanding the Deep Roots of Success in Effective Civil Services*. *Journal of Developing Societies* 32(1), 17-43. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://jds.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/32/1/17.full.pdf+html>
19. Ilgūnė-Martinėlienė R. (2016). *Subkultūrų poveikis ugdymo procesui mokykloje: paauglių, priklausančių subkultūroms, požiūris*. *Pedagogika*, 121 (1) 124-135. [žiūrėta 2016-05-11]. Prieiga per internetą <http://www.pedagogika.leu.lt/index.php/Pedagogika/article/view/317/236>
20. Im H. B. (2011). *Better democracy, better economic growth? South Korea*. *International political science review* 32(5) 579-597. [žiūrėta 2016 05 02]. Prieiga per internetą <http://ips.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/32/5/579.full.pdf+html>
21. Juralevičienė J. (2005). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais*. *Viešojo politika ir administravimas* 11, 55-64.
22. Transparency International (2015). *Hungary's anticorruption performance is deteriorating concludes the 2015 global survey of transparency international*. [žiūrėta 2016-04-24]. Prieiga per internetą http://transparency.hu/cpi_2015_eng?bind_info=index&bind_id=0
23. Government of Canada (2014). *Destination 2020*. *Blueprint 2020*. [žiūrėta 2016 05 09] Prieiga per internetą http://www.clerk.gc.ca/local_grfx/d2020/Destination2020-eng.pdf
24. Glebovė, N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*. *Teisė*, 76, 130-148. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/teise/article/viewFile/220/170>
25. Bossaert, D., Demmke, Ch., Nomden, K., Polet, R., Auer, A. (2001). *Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments*. Maastricht: EIPA.
26. Cardona, F. (1998). *Structural elements for recruitment in European civil service systems*. [žiūrėta 2016-04-21]. Prieiga per internetą <http://www.sigmaweb.org/publications/37890836.pdf>

27. Lietuvos Respublikos Seimas (2015). Audito komitetas stabdo valstybės tarnybos reformą. [žiūrėta 2016-05-12]. Prieiga per internetą http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=119&p_k=1&p_t=202676
28. Viešosios politikos ir vadybos institutas (2013). Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. Galutinė ataskaita. Vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.820>
29. Vidaus Reikalų ministerija (2015). Pristatyta Viešojo valdymo tobulinimo komisijos 2014 metų veikla. [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą <https://lr.lt/lt/naujienos/pristatyta-viesojo-valdymo-tobulinimo-komisijos-2014-metu-veikla>
30. Kačerauskas T. (2014). *Kūrybos visuomenė: tyrimo metodai ir problemos*. Mokslinė mintis. 6-15. [žiūrėta 2016-05-10]. Prieiga per internetą http://www.litlogos.eu/L80/Logos_80_006_015_Kacerauskas.pdf
31. Keller B. (2011). After the end of stability: *recent trends in the public sector of Germany*. The International Journal of Human Resource Management, 22:11, 2331-2348 [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.584396>
32. Keller B. (2013). Germany: The Public Sector in the Financial and debt crisis. European Journal of Industrial Relations, 19 (4), pp 359-374. [žiūrėta 2016-05-04]. Prieiga per internetą <http://ejd.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/19/4/359.full.pdf+html>
33. Kim S. (2009). *Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note*. Journal of Public Administration and Research. 19(4) 839-851.
34. Klinger, D., Nalbandian, J., Llorens, J. (2015). *The World of Public Personnel Management. Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. 18-19.
35. Larat F. and Chauvigne Ch. (2015). *Overcoming the tensions between values: a Challenge for French public service managers and the training schools*. International Review of Administrative Sciences 0 (0) 1-18. [žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą <http://ras.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/early/2015/11/26/0020852315594478.full.pdf+html>
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2015) *Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? teminio tyrimo ataskaita*. [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14fbf56/1>
37. Masiulis K. (2007). *XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 22. P. 68-77.
38. Meer F. M., Berg C. F. & Dijkstra SA G. (2012). *Rethinking the “Public Service Bargain”: the changing (legal) position of civil servants in Europe*. International Review of Administrative Sciences 79(1), 91-109. [žiūrėta 2016-05-03] Prieiga per internetą <http://ras.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/79/1/91.full.pdf+html>

39. Mele V. & Ongaro E. (2014) *Public Sector Reform in a Context of Political Instability: Italy 1992–2007*, International Public Management Journal, 17:1, 111-142. [žiūrėta 2016-04-07]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2013.849168>
40. Ministry of Economic Affairs and Communications (2014). Digital Agenda 2020 for Estonia. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą <http://e-estonia.com/wp-content/uploads/2014/04/Digital-Agenda-2020-Estonia-ENG.pdf>
41. Minkevičius, A., Ivanauskienė A. (2007). *Valstybės tarnybos reforma*. 58-60.
42. Minkevičius, A., Smalskys, V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Mykolo Romerio universitetas. 11.
43. Moon M. J. & Hwang Ch. (2013). *The State of Civil Service Systems in the Asia-Pacific Region: A Comparative Perspective*. Review of Public Administration 33(2) 121-139
44. Muhhina K. (2015). Governing “Transition”: *The Discursive Construction of Public Administration in Post-Cold War Estonia*. Administration and Society, pp 1-37. [žiūrėta 2016-04-25]. Prieiga per internetą <http://aas.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/early/2015/04/30/0095399715581036.full.pdf+html>
45. Musafir, V. E. N., & de Freitas, C. S. (2015). Brazilian e-Government Strategies. In *Proceedings of the 15th European Conference on eGovernment 2015: ECEG*, 187-196. Academic Conferences Limited.
46. Nakrošis V. (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?*. Politologija, 1, 65 – 98
47. Visockytė E. (2012) *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu*. Viešojo politika ir administravimas, 3, 448-501
48. Rimkutė E., Kirstukaitė I. (2011). *Veiklos valdymas Lietuvoje: ar esame pažangūs ir kokie iššūkiai mūsų laukia?*. Gerosios praktikos leidinys, 19 – 37.
49. Maniokas K., Viršilienė N. (2011). *Funkcijų peržiūra kaip įrankis institucijoms pertvarkyti: praktika užsienio šalyse ir perspektyvos Lietuvoje*. Gerosios praktikos leidinys. P. 39 – 44.
50. Nunberg B. & Pacheco R. S. (2016). *Public Management Incongruity in 21 st Century Brazil*. New Order and Progress: Development and Democracy in Brazil. 134
51. Osborne P. S, Radnor Z. and Nasi G. (2012). *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*. American Review of Public Administration 43(2) 135-158. [žiūrėta 2016-04-21]. Prieiga per internetą <http://arp.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/43/2/135.full.pdf+html>
52. Paliduskaitė, J. (2006) *Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje*. Viešojo politika ir administravimas, 16, 16-26.
53. Park Ch. & Joo J. (2010). *Control over the Korean Bureaucracy: A Review of the NPM Civil Service Reforms Under the Roh Moo-Hyun Government*. Review of Public Administration 30(2) 189-210.
54. Park H. M. & Perry L. J. (2013). *The Transformation of Governance: Who are the New Public Servants and what Difference does it make for Democratic Governance?* The American Review of Public Administration

- 43 (1) 26-49. [žiūrėta 2016-05-03]. Prieiga per internetą <http://arp.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/43/1/26.full.pdf+html>
55. Pechar, H. (2015). Austria: From Legacy to Reform. *Education in the European Union: Pre-2003 Member States, 1*, 21.
56. Pierre J., Roiseland A., Peters G. B. & Gustavsen A. (2015). *Comparing local politicians' and bureaucrats' assessments of democratic participation: the cases of Norway and Sweden*. *International Review of Administration Sciences* 0(0) 1-18. [žiūrėta 2016-05-03] Prieiga per internetą <http://ras.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/early/2015/12/16/0020852315598214.full.pdf+html>
57. Pivoras S., Civinskas R., Buckienė E. (2014). Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požūriai, sandėriai. Vytauto Didžiojo Universitetas. 65-68.
58. Pollit, C., Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Third edition. 11-15.
59. Raadschelders J. & Van Der Meer F. M. (2014). *Administrative elites in the Netherlands from 1980 to 2011: making the invisible visible*. *International Review of Administrative Sciences*. 80(4) pp. 726-745. [žiūrėta 2016-05-03]. Prieiga per internetą <http://ras.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/80/4/726.full.pdf+html>
60. Raipa, A., Velička A. (2003). *Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai*. *Viešoji politika ir administravimas* (5)77-79.
61. Ramesh M. & Jr A. E. (2010). *Introduction: reasserting the role of the state in the public services*. *New public management reforms*. *Public Administration* 1-17.
62. Redden J. (2015). *Big Data as System of Knowledge: Investigating Canadian Governance*. *Compromised Data: From Social Media to Big Data*. 17- 40.
63. Repucci S. (2014). *Designing effective Civil Service reform lessons from the past experience*. *Public Administration and Development* 34, 207-218. [žiūrėta 2016-03-28]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.1684/pdf>
64. Robinson M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. *Global Center for Public Service*. 1-17. [žiūrėta 2016-05-03]. Prieiga per internetą http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf
65. Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klapėdos universiteto leidykla.
66. Sarapuu K. (2012) *Administrative Structure in Times of Changes: The Development of Estonian Ministries and Government Agencies 1990–2010*, *International Journal of Public Administration*, 35:12, 808-819. [žiūrėta 2016-05-04]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2012.715561>
67. Savoie J. D. (2015). *The Canadian public service: in search of a new equilibrium*. *The international handbook of public administration and governance*. 182-199.

68. Telešienė A. (2008). *Kokybinių duomenų rinkimo metodai*. [žiūrėta 2016-05-11]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html
69. Thomson R. J. (2016). *Public Values in Context: A Longitudinal Analysis of the U.S. Civil Service*, *International Journal of Public Administration*, 39:1, 15-25, [žiūrėta 2016-04-28]. Prieiga per internetą <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/01900692.2015.1004091>
70. Transparency International. *Corruption by Country: Brazil* (2015). [žiūrėta 2016-05-10]. Prieiga per internetą <https://www.transparency.org/country/#BRA>
71. United Nations Public Administration Country Studies: *Norway* (2014). [žiūrėta 2016-05-10] Prieiga per internetą <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/126-Norway>
72. Vidaus Reikalų Ministerija (2014). Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas. [žiūrėta 2016-05-09] <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.827>
73. Viešojo valdymo tobulinimo komisijos posėdžio protokolas Nr. NV – 857 (2016). [žiūrėta 2016-05-17]. Prieiga per internetą https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/P_2016-03-10.pdf

ŠALTINIAI

1. 2015 m. lapkričio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas 2015/2240, kuriuo nustatoma Europos viešojo administravimo institucijų, įmonių ir piliečių sąveikumo sprendimų ir bendrų struktūrų programa (programa ISA2), kaip viešojo sektoriaus modernizavimo priemonė. OJ – L 2015 R 318.
2. 2010 m. kovo 3 d. Europos Komisijos Komunikatas strategija „Europa 2020 Pažangaus tvaraus ir integracinio augimo strategija“. OJ – L 2010 R 347.
3. 2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas 1291/2013 kuriuo sukuriama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014 – 2020 m.). OJ – L 2013 R 347.
4. Lietuvos Respublikos Konstitucija Nr. 220, *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014
5. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234. *Žin.*, 1999, Nr. 60-1945.
6. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130.
7. Valstybės tarnautojų mokymo 2014 – 2017 metų strategijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2014 m. gegužės 28d. Nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“. *TAR*, 2014, Nr. 5848
8. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. Nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 61-3050.

9. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 birželio 2 d. Nutarimu Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. *Žin.*, 2010, Nr. 69-3440.
10. Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybė Nr. XIIP-3268, 2015 m birželio 12 d. pateiktas įstatymo projektas „Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas (nauja redakcija)“.