



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Aušra Baltakienė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO RAIDA LIETUVOS
VALSTYBĖS TARNYBOJE**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO RAIDA LIETUVOS
VALSTYBĖS TARNYBOJE

Baigiamasis magistro projektas

Viešoji politika (kodas 621L22008)

Vadovas

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

2017-01-09

Recenzentas

Lekt. Ligita Šarkutė

2017-01-

Projektą atliko

Aušra Baltakienė

2017-01-09

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Aušra Baltakienė

(Studento vardas, pavardė)

Viešoji politika, II k., SMVP-5/6 gr.

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Žmogiškųjų išteklių valdymo raida Lietuvos valstybės tarnyboje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. sausio 9 d.
_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano, **Aušros Baltakienės**, baigiamasis projektas tema „Žmogiškųjų išteklių valdymo raida Lietuvos valstybės tarnyboje“ 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)

Baltakienė, Aušra. *Development of Human Resource Management in Civil Service of Lithuania*: Master's thesis in Political Science / supervisor assoc. prof. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 02 S

Key words: civil service, human resources, human resource demand planning, recruitment, training, performance evaluation, motivation.

Kaunas, 2016. p. 92

SUMMARY

The relevance of the research. After the restoration of independence, Lithuania started the civil service model's search. Each new law governing the public service, meant suitable innovations and reforms in this area. By improving law the civil service human resources management system's elements radically changed (the legal status of civil servant, civil servants demand planning, recruitment, training, performance evaluation, motivation and so on.). In 2009 SIGMA report Lithuania's civil service was most favorably evaluated among all new EU member states. However, despite the positive international evaluations, human resource management's legal regulatory failures have been noticed. Because of rapidly changing economic and social environment, demand of work effectiveness of different layers of government institutions is increased. Therefore, human resources proper governance is a very important factor for the intended goals. It encourages the authorities to constantly look for new human resources management's efficiency improvement techniques. The novelty of the research. Thesis novelty is that it aims to analyze the reasons that led to the development of human resources management in civil service of Lithuania since restoration of independence until year 2015. Research object - development of human resource management. The aim of the research – to analyze development of human resource management in civil service of Lithuania and present the main directions for further human resource management in civil service improvement. Objectives of the research: 1) to analyze theoretical aspects of development of human resource management in civil service; 2) to analyze legal regulation of development of human resource management in civil service of Lithuania; 3) to perform research analysis of development of human resource management in civil service of Lithuania. Research methods: analysis of scientific literature, legal and strategic document analysis, secondary analysis, statistical analysis, comparative analysis. Project structure. The first part of project contains theoretical aspects analysis of development of human resources management in the civil service of Lithuania. The second part contains legal regulation analysis of development of human resources management in the civil service of Lithuania. The third part contains research analysis of development of human resources management in civil service of Lithuania. To summarize the findings, we could say, that development of human resource management in civil service of Lithuania is focused on the legal regulation, rather than specific performance results, therefore human resource management system needs to be improved. The project consists of 92 pages, 17 tables, 28 figures, 7 attachments. 73 scientific literature sources and 15 legislation and data sources were used.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
PRIEDAI	8
PAGRINDINĖS SAŲOKOS	9
SANTRUMPOS	10
ĮVADAS	11
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VALSTYBĖS TARNYBOJE TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1 Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnybos modeliai	14
1.2 Žmogiškųjų išteklių samprata ir jų valdymas valstybės tarnyboje.....	17
1.2.1 Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas	20
1.2.2 Žmogiškųjų išteklių paieška, atranka, priėmimas	21
1.2.3 Žmogiškųjų išteklių adaptacija, socializacija	23
1.2.4 Žmogiškųjų išteklių mokymas	25
1.2.5 Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimas.....	28
1.2.6 Žmogiškųjų išteklių motyvavimas.....	31
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO RAIDOS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TEISINIO REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ	34
2.1 Valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo statuso raida	34
2.2 Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skirtumai ir kaita.....	39
2.3 Žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelių raida	42
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO RAIDOS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TYRIMAI	48
3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimo metodika.....	48
3.2. Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo raida	49
3.3. Žmogiškųjų išteklių paieškos, atrankos, priėmimo, išlaikymo raida.....	55
3.4. Žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje mokymo raida	63
3.5. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo raida	69
3.6. Žmogiškųjų išteklių motyvavimo raida	76
3.7. Pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui	81
IŠVADOS	84
REKOMENDACIJOS	86
LITERATŪRA	87
ŠALTINIAI	92
PRIEDAI	93

LENTELĖS

1 lentelė. Valstybės tarnybos samprata iš įvairių sričių pozicijų	15
2 lentelė. Karjeros ir postų valstybės tarnybos modelių apibūdinimai	16
3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos interpretacijos	18
4 lentelė. Vidinių ir išorinių paieškos šaltinių privalumai ir trūkumai.....	22
5 lentelė. Takoskyra tarp adaptacijos ir socializacijos procesų.....	24
6 lentelė. Mokymosi veiksmingumo matavimas.....	27
7 lentelė. Veiklos vertinimas pagal rezultatus.....	30
8 lentelė. Valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sąvokos reglamentavimo kaita	36
9 lentelė. Valstybės tarnautojo statuso reglamentavimo kaita	37
10 lentelė. Skirtumai tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis	39
11 lentelė. Mišraus valstybės tarnybos modelio bruožai, įvirtinti Lietuvos valstybės tarnyboje.....	43
12 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos pokyčių vertinimas.....	44
13 lentelė. Valstybės ir savivaldybės institucijose ir įstaigose patvirtintų pareigybių skaičius pagal pareigybių grupes 2012-2016 m.....	53
14 lentelė. Priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimų kaita.....	55
15 lentelė. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarkos kaita	56
16 lentelė. Nustatant valstybės tarnautojų mokymo poreikius apžvelgiama	66
17 lentelė. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, kitų išmokų, skatinimo priemonių kaita	77

PAVEIKSLAI

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimantys etapai pagal skirtingus autorius	19
2 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimantys etapai	19
3 pav. Kompetencijos vystymo ir mokymosi sąsaja	25
4 pav. Veiklos vertinimo tikslai	29
5 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita 1995-2014 m.	41
6 pav. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius 2011-2014 m.....	41
7 pav. Naujųjų ES šalių narių atitiktis Europos viešojo administravimo principams: 2008 m. indeksas	44
8 pav. Žmogiškųjų išteklių poreikio vertinimo procesas	51
9 pav. Patvirtintų ir užimtų pareigybių skaičiaus dinamika 2010–2014 metais.....	52
10 pav. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, realus skaičiaus kitimas 2012–2016 m.....	54
11 pav. Valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigų atvejų skaičiaus pokytis 2012 -2014 m.	57
12 pav. Konkursų į valstybės tarnybą organizavimo procesas.....	58
13 pav. Valstybės tarnautojų atranka	58
14 pav. Priėmimas į valstybės tarnybą nuo 2013 m. birželio 1 d.....	59
15 pav. Asmenų pasitenkinimas bendrųjų gebėjimų tikrinimu ir vadovavimo gebėjimų tikrinimu 2013-2014 m.	60
16 pav. Kompetencijos pagal pareigų grupes Lietuvos valstybės tarnyboje.....	62
17 pav. Valstybės tarnautojų mokymui skiriamų biudžeto ir kitų lėšų santykis 2012-2014 m.	65
18 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistema	65
19 pav. Mokymuose dalyvavusių visų Lietuvos valstybės tarnautojų 2005-2015 m. skaičius (proc.)..	66
20 pav. Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis 2012–2015 m., skaičius.....	67
21 pav. Gyventojų nuomonė apie valstybės tarnautojų veiklą (proc.).....	67
22 pav. Karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo komisijose rezultatai 2007–2015 m.....	71
23 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema ir su karjeros principu, kai tarnybinė veikla įvertinama labai gerai	72
24 pav. Vertinimo komisijų siūlymai į pareigas priimančiam asmeniui 2014–2015 m.....	73
25 pav. Vidutinis valstybės tarnautojų bruto darbo užmokestis (Eur) 2008–2015 m.....	79
26 pav. Vidutinis valstybės tarnautojų (be statutinių) 2015 m. bruto darbo užmokestis (Eur).....	80

27 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2013–2015 m.	80
28 pav. Pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui	82

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Valstybės tarnautojo statuso reglamentavimo kaita	94
2 PRIEDAS. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, santykis pagal įstaigų grupes 2014 m.	96
3 PRIEDAS. Didžiausias leistino valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, pareigybių skaičius.....	97
4 PRIEDAS. Kvalifikaciją tobulinusių valstybės tarnautojų skaičius pagal amžių, lytį bei pareigybių grupes 2013–2015 m.	99
5 PRIEDAS. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, kitų išmokų, skatinimo priemonių kaita	100
6 PRIEDAS. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos ES šalyse	101
7 PRIEDAS. Pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui	102

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, visuma (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708).

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja ir įvertina darbuotojų veiklos rezultatus ir jų elgesį, įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai taip, kaip kad darbuotojas teiktų didžiausią naudą organizacijai, visuomenei (Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010, p. 113).

Žmogiškieji ištekliai – aktyvieji ištekliai, t. y. žmonės yra ne tik vartotojai, bet ir visų materialinių bei dvasinių gėrybių, pažangos kūrėjai. Žmogiškiesiems ištekliams būdingi tam tikri fiziniai ir dvasiniai bruožai, gyvenimo patirtis, darbo įgūdžiai, tradicijos, jie daro įtaką vystymosi strategijai, politikai, sistemoms, standartams ir procesams (Vaitekūnas, Stefanenkova, 2011, p. 22).

Žmogiškųjų išteklių adaptacija – tai techninių žinių ir gebėjimų atitiktis naujo darbo atlikimui (Kavaliauskienė, Lengvenienė, 2016, p. 138).

Žmogiškųjų išteklių atranka – tai kandidatų atranka remiantis nustatytais reikalavimais, dažniausiai grindžiamais iš anksto sudarytu darbo aprašymu, kuriame įrašomos tam darbui (pareigybei) reikalingos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir patirtis (Brown, 2011, p. 181, cit. Pivoras ir kt., 2014, p. 78).

Žmogiškųjų išteklių mokymas – tai reikalingos kompetencijos suteikimas pareigoms, kurias eiti organizacija pasamdė darbuotoją (Lipinskienė, 2012, p. 29).

Žmogiškųjų išteklių motyvavimas - tai poveikis, kaip paversti motyvus motyvacija. Nors elgesys ir yra veikiamas kokio nors motyvo, būtina rasti tinkamų šį motyvą aktyvuojančių paskatų. Kuo geriau motyvacija atitinka asmens vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė. Motyvams patenkinti tinka įvairūs motyvacijos šaltiniai, kurie lemia darbuotojų motyvacijos didinimui taikytinų priemonių įvairovę (Lipinskienė, 2012, p. 83).

Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas – tai procesas, kuriuo numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze, bei sprendimu, kaip kandidatai į šias darbo vietas bus verbuojami: iš išorės ar vidaus (Lipinskienė, 2012, p. 10).

Žmogiškųjų išteklių socializacija – tai organizacinės kultūros, normų ir vertybių perėmimas (Kavaliauskienė, Lengvenienė, 2016, p. 138).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra tik personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas, tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų (Išoraitė, 2011, p. 37).

SANTRUMPOS

Darbo kodeksas - LR darbo kodeksas

ES - Europos Sąjunga

Laikinasis pagrindinis įstatymas - LR įstatymas dėl LR laikinojo pagrindinio įstatymo

LR - Lietuvos Respublika

OECD - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija - nauja LR Valstybės tarnybos įstatymo redakcija

VTD - Valstybės tarnybos departamentas

IVADAS

Temos aktualumas. Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje prasidėjo valstybės tarnybos modelio paieškos. Buvo priimti pirmieji valstybės tarnybą reglamentuojantys įstatymai: 1995 metais priimtas Lietuvos Respublikos (toliau - LR) Valdininkų įstatymas, kuris įtvirtino ribotos apimties valstybės tarnybos personalo valdymo sistemą, grindžiamą postų sistema ir darbo santykių teisiniu reguliavimu, 1999 metais - LR Valstybės tarnybos įstatymas (toliau - Valstybės tarnybos įstatymas), kuris įtvirtino plačios apimties viešosios tarnybos, apėmusios viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų funkcijas vykdančius viešojo sektoriaus, žmogiškųjų išteklių sistemą, kurioje absoliučiai dominavo karjeros sistemos elementai. Atsižvelgiant į tai, kad nuo 2000 metų tarp Europos Sąjungos (toliau - ES) ir Lietuvos formaliai buvo pradėtos derybos ir Lietuvai reikėjo derinti nacionalinius teisės aktus prie ES reglamentavimo, kad jie atitiktų europinius valstybės valdymo ir savivaldos standartus, 2002 metais įsigaliojo nauja LR Valstybės tarnybos įstatymo redakcija (toliau - Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija), kuria siekta užtikrinti funkcionalų valstybės tarnybos modelio Lietuvoje įgyvendinimą bei reglamentavimo tobulinimą, atsakomybę už priimtus sprendimus ir pan. (Gylis, Vaičaitis, 2003, p. 75-76). Šiuo įstatymu siekta įtvirtinti kompromisinį ribotos apimties žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos variantą, grindžiamą karjeros ir postų sistemų elementus derinančia mišriąja sistema bei administracinės ir darbo teisės normų darna. Kiekvienas naujas įstatymas, reglamentuojantis valstybės tarnybą, reiškė atitinkamas naujoves ir reformas šioje srityje. Tobulinant įstatymus, radikaliai kito valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai (valstybės tarnautojo teisinis statusas, poreikio planavimas, atranka, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas ir kt.).

Europos Komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos programos SIGMA, teikiančios pagalbą valdymui ir vadybai gerinti, 2009 metų ataskaitoje, vertinant naujųjų ES šalių narių, tarp jų ir Lietuvos, valstybės tarnybų atitiktį Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijas po 2004 metų, buvo akcentuota, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą, o po 2004 metų Lietuva konstruktyviausiai tęsė valstybės tarnybos reformas (Hinrik ir kt., 2009, p. 7). Tačiau, nepaisant teigiamų tarptautinių įvertinimų, pastebimi žmogiškųjų išteklių valdymo jo teisinio reglamentavimo trūkumai, t. y. neveikiančių ir norimų rezultatų neduodančių jo nuostatų valstybės tarnautojų poreikio planavimo, atrankos, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo sistemose. Per dešimtmetį gana stipriai pasikeitė mūsų visuomenė, jos lūkesčiai valstybės tarnybos atžvilgiu. Sparčiai keičiantis ekonominiams ir socialiniams reiškiniams, įvairaus lygmens valdymo institucijų darbo efektyvumui keliami vis didesni reikalavimai. Siekiama, kad XXI amžiaus valstybės tarnybos prioritetais taptų – skaidrumas, lankstumas, motyvuoti žmogiškieji ištekliai, jų mobilumas, organizacinė kultūra ir lojalumas (Valstybės tarnybos baltoji knyga, 2016, p. 5). Todėl žmogiškųjų išteklių tinkamas valdymas yra labai svarbus veiksnys, siekiant numatytų tikslų. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo didinimo būdų, nes tinkamas teisinis

reguliavimas, kokybiškai savo funkcijas atliekantys valstybės tarnautojai užtikrina sėkmingą valstybės vykdomosios valdžios formuojamos politikos įgyvendinimą. Išanalizavus nacionalinius teisės aktus, reguliuojančius žmogiškųjų išteklių valdymą, statistinius duomenis, galima teigti, kad yra akivaizdi pažanga, tačiau vis dar daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių valdymo procesui, bet ne pačiam rezultatui, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo sistema turi būti tobulinama. Tenka pritarti Visockytės (2012) nuomonei, kad vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką (Visockytė, 2012, p. 489).

Temos naujumas. Valstybės tarnybos sampratą plačiai nagrinėjo Lietuvos ir užsienio mokslininkai: Glebovė (2010), Krupavičius (2004), Buckienė (2014, 2014 a), Kurpuvesas, Astrauskas (2009), Židonis, Jaskūnaitė (2009), Pivoras, Visockytė (2011), Auer, Demmke, Polet (1996). Valstybės tarnybos modelius, žmogiškųjų išteklių sampratą ir jų valdymą valstybės tarnyboje nagrinėjo: Railaitė (2016), Vaitekūnas, Stefanenkova (2011), Domarkas, Juknevičienė (2007), Juralevičienė (2005), Papšienė, Černiauskienė (2009), Juodeikaitė, Fominienė (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus nagrinėjo: Bratton, Gold (2003), Lipinskienė (2012), Išoraitė (2011), Valickas, Gražulis (2011), Rakašienė, Sudnicka (2014), Tumėnė, Žukauskaitė, Židonis (2014), Pivoras (2014, 2014 a), Gražulis (2012), Žukauskaitė, Bagdžiūnienė (2008), Kavaliauskienė, Lengvenienė (2016), Janulevičienė (2015), Rimkutė, Kirstukaitė, Šiugždinienė (2014), Kaselis, Pivoras (2014), Palidauskaitė (2008, 2009), Palidauskaitės, Segalovičienės (2008), Šiugždinienė (2010, 2014) ir kt. Tačiau apie žmogiškųjų išteklių valdymo raidą Lietuvos valstybės tarnyboje nuo nepriklausomybės atkūrimo iki 2015 metų mokslinės literatūros yra pasigendama.

Baigiamajame magistro projekte nagrinėjamos temos: „Žmogiškųjų išteklių valdymo raida Lietuvos valstybės tarnyboje“ naujumas pasireiškia tuo, kad siekiama išnagrinėti, kokios priežastys lėmė žmogiškųjų išteklių valdymo raidą Lietuvos valstybės tarnyboje nuo nepriklausomybės atkūrimo iki 2015 metų. Nagrinėjama valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo statuso raida; valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skirtumai ir kaita; valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo modelių raida; žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimančių etapų: poreikio planavimo, paieškos, atrankos, priėmimo, išlaikymo, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo raida. Aptariami žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo trūkumai, pateikiamos pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje tobulinimui, bei pateikiamos rekomendacijos, kurios leistų padidinti žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje efektyvumą.

Tyrimo problema: Kokios priežastys lėmė žmogiškųjų išteklių valdymo raidą Lietuvos valstybės tarnyboje nuo nepriklausomybės atkūrimo iki 2015 metų?

Tyrimo objektas - žmogiškųjų išteklių valdymo raida.

Tyrimo dalykas - žmogiškųjų išteklių valdymo raida Lietuvos valstybės tarnyboje nuo nepriklausomybės atkūrimo iki 2015 metų.

Projekto tikslas - išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo raidą Lietuvos valstybės tarnyboje bei pateikti pagrindines kryptis tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje tobulinimui.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje teisinį reglamentavimą.
3. Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimų analizę.

Tyrimo metodai: Rengiant magistro baigiamąjį projektą, naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių ir strateginių dokumentų analizė, antrinių duomenų analizė, statistinių duomenų analizė, lyginamoji analizė. Taikant mokslinės literatūros analizę, išanalizuota valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnybos modeliai; žmogiškųjų išteklių samprata ir jų valdymas valstybės tarnyboje; žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai: poreikio planavimas, paieška, atranka, priėmimas, adaptacija, socializacija, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas. Teisinių ir strateginių dokumentų analizė, statistinių duomenų ir lyginamoji analizė naudota nagrinėjant: valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo statuso raidą; valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skirtumus ir kaitą; žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelių raidą. Mokslinės literatūros analizė, teisinių ir strateginių dokumentų analizė, antrinių duomenų, statistinių duomenų ir lyginamoji analizė naudota nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų (poreikio planavimo, paieškos, atrankos, priėmimo, išlaikymo, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo) raidą.

Projekto struktūra: Projekto pirmajame skyriuje analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje teoriniai aspektai. Antrajame skyriuje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje teisinis reglamentavimas. Trečiajame skyriuje atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimų analizė. Projektą sudaro 92 puslapiai, 17 lentelių, 28 paveikslai, 7 priedai. Panaudota 73 mokslinės literatūros šaltiniai ir 15 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VALSTYBĖS TARNYBOJE TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje teoriniai aspektai. Siekiant išanalizuoti valstybės tarnybos sampratą, valstybės tarnybos modelius, žmogiškųjų išteklių sampratą ir jų valdymą valstybės tarnyboje atlikta užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbų analizė.

1.1 Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnybos modeliai

Valstybės tarnyba yra ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis, kuri yra vienas iš pagrindinių viešojo administravimo elementų. Valstybės tarnyba ir viešasis administravimas yra valstybės administracijos valdymo aparato sudedamosios dalys, kur valstybės tarnyba – valstybės valdžias „vienijantis“ komponentas, o viešasis administravimas – valstybės formuojamos politikos įgyvendinimo realizacinis komponentas (Glebovė, 2010, p. 135). Viešasis sektorius apima gerokai daugiau nei valstybės tarnyba – visas biudžetines ir nebiudžetines viešąjį interesą realizuojančias įstaigas: mokyklas, ligonines, bibliotekas, kultūros namus, muziejus, valstybės ir savivaldybių įmones, viešąsias įstaigas, taip pat kariuomenę, politikus ir kt. (Valstybės tarnybos skaičiai: juos reikia mokėti interpretuoti, 2016). Be abejojimo, valstybės tarnyba ir viešasis administravimas labai glaudžiai susiję, tačiau tai neleidžia jų tapatinti (Glebovė, 2010, p. 135).

Mokslinėje literatūroje valstybės tarnyba suprantama plačiąja ir siaurąja prasme. Ji neatsiejama nuo pačios valstybės, jos vaidmens visuomenės gyvenime. Pasak Krupavičiaus (2004), valstybės tarnyba plačiąja prasme atsakinga už šalies valdymą, t. y. už įstatymų ir kitų teisės aktų įgyvendinimą. Nuo jos teikiamų paslaugų kokybės bei efektyvumo priklauso visuomenės gerovė. Kiekvienos valstybės piliečiai suvokia, kas yra geras valdymas ir tinkamas administravimas. Remiantis šiuo supratimu, visuomenėje vertinama valstybės tarnautojų veikla, formuojasi bendras valstybės tarnybos įvaizdis. Valstybės tarnyba plačiąja prasme – tai visų valstybės tarnautojų veikla, vykdančią jiems pavestas funkcijas, o valstybės tarnautojo sąvoka apima visus dirbančiuosius (tarnaujančius) asmenis, kurie dirba (tarnauja) valstybės ir savivaldybės institucijose ar įstaigose ir gauna atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžetų (Krupavičius, 2004, p. 17). Valstybės tarnyba siaurąja prasme – tai asmenų veikla, kuria tiesiogiai įgyvendinama valstybės, jos aparato ar atitinkamos institucijos uždaviniai ir funkcijos valstybės valdymo srityje (Glebovė, 2010, p. 132).

Visuomenė turi suprasti, kas yra valstybės tarnyba, kad sugebėtų vertinti valstybės tarnautojų teikiamų paslaugų kokybę ir susidarytų adekvačiai pagrįstą nuomonę valstybės tarnautojų ir visos valstybės tarnybos sistemos atžvilgiu (Pivoras ir kt., 2014, p. 57). Mokslinėje literatūroje pateikiama valstybės tarnybos samprata priklauso nuo pačio požiūrio į valstybės tarnybą ir nuo jos funkcinės paskirties. Vertinant valstybės tarnybą iš įvairių mokslo sričių pozicijų pastebimas įvairus jos traktavimas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Valstybės tarnybos samprata iš įvairių sričių pozicijų (sudaryta autorės pagal Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis (2007, p. 117-124); Įvadas į viešąjį valdymą (2009, p. 70-78); Kurpuvesas, Astrauskas (2009, p. 8-15))

Požiūris į valstybės tarnybą	Valstybės tarnybos samprata
Politologinis požiūris	Valstybės tarnybos vaidmuo artimas valstybės vaidmeniui - konstitucinės sąrangos, valstybingumo, pilietinės visuomenės funkcionalumo palaikymas, pilietinių teisių ir laisvių, piliečių interesų apsauga.
Institucinis požiūris	Valstybės tarnyba - veiksmingos valstybės institucijų veiklos užtikrinimas.
Demokratijos teorijų požiūris	Valstybės tarnyba - visuomenės poreikių tenkinimas, demokratijos plėtros, piliečių įtakos inicijuojamiems ir vykdomiems sprendimams ir jų kontrolės užtikrinimas, viešumo ir skaidrumo, taip pat biurokratizmo šalinimas.
Socialinis požiūris	Valstybės tarnyba suprantama kaip socialinė kategorija, t. y. asmenų, einančių pareigas valstybės institucijose, valstybės pavedimu atliekama visuomenei naudinga veikla.
Socialinės psichologijos ir etikos požiūris	Valstybės tarnyba turi gebėti savo veikloje diegti ir išpuoselėti valstybėje pageidaujamas ir skatinamas vertybes ir visuotinės moralės normas, kurti reikiamą mikroklimatą ir komandos dvasią.
Sociologinis požiūris	Valstybės tarnyba suprantama kaip valstybės funkcijų, valstybės institucijų kompetencijos praktinis įgyvendinimas.
Teisės mokslų srities specialistų požiūris	Valstybės tarnybą aiškina kaip teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visumą.
Teisėkūros srityje	Valstybės tarnyba - teisinių sąlygų, užtikrinančių valstybės tarnybos politikos įgyvendinimą, inicijavimas.
Komunikacijos srityje	Valstybės tarnyba atlieka normatyvinės informacijos sklaidos tarp valstybės ir piliečių tarpininko vaidmenį, palaiko valstybės tarnybos autoritetą.
Sociologijos aspektas	Valstybės tarnyba atlieka valdymo piramidės funkcionavimo užtikrinimo vaidmenį.
Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas	Valstybės tarnyba suprantama kaip valstybės ir savivaldos institucijų personalo visuma, taip pat ypatingas valstybės tarnautojų santykis su darbdaviu.

Apibendrinant 1 lentelę galima teigti, kad valstybės tarnyba – tai struktūrų visuma, gebanti radikaliai keisti veiklos formas, sutelkti pastangas racionaliai valdant visų rūšių išteklius.

Terminas „tarnyba“ gali būti suprantamas dvejopai:

- 1) kaip paslaugų sistema (viešoji administracija);
- 2) kaip tarnavimas, tarnautojo pareigos (tarnystė visuomenei).

Apibrėždamos savo valstybės tarnybą, skirtingos valstybės laikosi skirtingų požiūrių, kuriuos dažniausiai lemia atitinkamos šalies valstybės koncepcija, teisinė sistema bei jos istorijos ypatumai. Valstybės tarnybos valdymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios taisyklės, kurias lemia šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai, kolektyvinės sutartys. Skirtingose šalyse šios taisyklės yra skirtingos, tačiau turi ir bendrų bruožų:

- jos apima visas valstybės tarnybos valdymo sritis, įskaitant valstybės tarnautojo statusą, jo teises ir pareigas, darbo užmokestį, nuobaudų skyrimą, socialines ir kitas garantijas;
- jos nuolat kinta ir tobulėja, atsižvelgiant į tai, kaip kinta viešasis administravimas, kokius uždavinius turi spręsti valstybė (Židonis, Jaskūnaitė, 2009, p. 90).

Atsižvelgiant į valstybės tarnautojų priėmimo sąlygas, karjeros galimybes, materialinį aprūpinimą ir socialines garantijas šiuolaikinėje teisėje skiriami du valstybės tarnybos modeliai: *karjeros* ir *postų*. Kai kurie mokslininkai karjeros ir postų modelius įvardija tiesiog kaip uždaros ir atviros karjeros

valstybės tarnybos sistemas (karjeros sistema prilyginama uždaros karjeros sistemai, o postų sistema - atviros karjeros sistemai), pagrindiniu apibrėžiančiu veiksmu laikydami priėmimo į valstybės tarnybą pobūdį. Karjeros sistema ypač išskiria tuo, kad į tarnybą priimama žemiausiu tam tikro karjeros kelio lygmeniu (į žemiausias pareigas). Po parengiamojo ar bandomojo laikotarpio šis asmuo įgyja neterminuoto įdarbinimo (iki pensijos) garantiją ir valstybės tarnautojo statusą. Iš pirmo žvilgsnio atrodo labai paradoksalu, nes priėmimas į žemiausias pareigas tampa pagrindine sistemos ypatybe. Tačiau tai suprantama įvertinus, kad tik taip galima sudaryti nuoseklios karjeros, suprantamos kaip paaugštinimų grandinė per laiką, realias galimybes. Iš tikrųjų postų sistema išskiria tuo, kad tarnautojai gali būti skiriami į įvairius postus (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 35). 2 lentelėje pateikta karjeros ir postų valstybės tarnybos modelių apibūdinimai.

2 lentelė. Karjeros ir postų valstybės tarnybos modelių apibūdinimai (sudaryta autorės pagal Auer, Demmke, Polet (1996, p. 97-99))

	Karjeros valstybės tarnybos modelis	Postų valstybės tarnybos modelis
Teisinis modelio reglamentavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Gana griežtai reglamentuojamas atskirais įstatymais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentuojamas tais pačiais įstatymais kaip ir privataus sektoriaus organizacijų.
Tendencijos	<ul style="list-style-type: none"> • Į karjeros valstybės tarnybą diegiami postų sistemos elementai, siekiant padidinti sistemos lankstumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Į postų valstybės tarnybą diegiami karjeros sistemos elementai, siekiant išlaikyti kompetentingus valstybės tarnautojus.
Modelio bruožai	<ul style="list-style-type: none"> • Skyrimas tik į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes. • Specifiniai teisiškai apibrėžti pareigybių reikalavimai (diplomas ar pan.). • Nepripažįstama patirtis ne viešajame sektoriuje. • Įstatymais nustatyta darbo užmokesčio sistema. • Darbo užmokestis siejamas su darbo stažu. • Nustatyta pareigų paaugštinimo sistema. • Neterminuotas skyrimas į pareigas. • Speciali pensijų sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarnautojai gali būti skiriami į visų lygių pareigas. • Nustatyti konkretūs įgūdžiai, reikalingi konkrečioms pareigoms. • Pripažįstama ankstesnė profesinė patirtis. • Diferencijuoti darbo užmokesčio tarifai (remiantis veiklos rezultatais). • Nėra sistemingo darbo užmokesčio didėjimo. • Nėra nustatytos pareigų paaugštinimo sistemos. • Nėra garantijos dirbti visą gyvenimą. • Bendra pensijų sistema.
Modelio privalumai	<ul style="list-style-type: none"> • Pasižymi stabilumu ir racionalumu. • Vienodos galimybės visiems valstybės tarnautojams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelis lankstesnis. • Labiau orientuotas į rezultatus. • Greičiau prisitaikantis prie kintančios aplinkos ir situacijos. • Daugiau konkurencijos viešajam sektoriui.
Modelio trūkumai	<ul style="list-style-type: none"> • Modelis per daug statiškas, nelankstus. • Orientuotas į taisyklių laikymąsi, o ne į rezultatus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sunkiau formuoti visa apimančią valstybės tarnybos kultūrą. • Sudėtingiau diegti bendras vertybes. • Sunkiau išlaikyti kompetentingus darbuotojus.

2 lentelės duomenimis, šalies pasirinktas valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojo veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms bei teisėms.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba yra ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis, kuri yra vienas iš pagrindinių viešojo administravimo elementų, kurios paskirtis, tarnaujant visuomenei, teikiant paslaugas visuomenei ir aptarnaujant politikus, užtikrinti viešąjį interesą. Skirtingų šalių valstybės tarnautojai turi skirtingas pareigas ir naudojami nevienodomis teisėmis, o tai priklauso nuo šalyje pasirinkto ir teisiškai įtvirtinto valstybės tarnybos modelio. Karjeros valstybės tarnybos modelio

bruožai išryškėja, nustatant valstybės tarnautojų socialines garantijas, jų teisę į karjerą ir neterminuotą tarnybą. Postų modelio bruožai būdingi, kai beveik nereguliuojamai priimama į valstybės tarnybą, tarnautojai mokomi.

1.2 Žmogiškųjų išteklių samprata ir jų valdymas valstybės tarnyboje

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų. Todėl daugelyje valstybių stebimos viešajam administravimui būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Būtiniais pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, gebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti (Domarkas, Juknevičienė, 2007, p. 25).

Pasak Lapinskaitės, Krikščiūnaitės (2014), žmogiškieji ištekliai šiandien yra vieni svarbiausių išteklių, be kurių sunkiai įsivaizduojamas organizacijos funkcionavimas. Akcentuotina tai, jog egzistuoja dvi sąvokos: žmogiškasis kapitalas ir žmogiškieji ištekliai, kurios kartais yra sugretinamos, o kartais skiriamos. Žmogiškasis kapitalas – tai investicijos į žmogiškuosius išteklius (visų pirma į švietimą ir sveikatos apsaugą) siekiant pakelti darbo našumą (Railaitė, 2016, p. 37). Pasak Juščiaus, Adaškevičiūtės (2010), sąvokos „žmogiškieji ištekliai“, „žmogiškieji resursai“, „darbuotojų kapitalas“ yra sinonimai, reiškiantys organizacijoje vertę kuriantį žmogiškąjį kapitalą (Railaitė, 2016, p. 37). Remiantis Znotina (2015), žmogiškojo kapitalo ar žmogiškųjų išteklių sąvokos dažnai vartojamos vietoj žodžių personalas ar darbuotojai. Šie žodžiai tampa pastarųjų sinonimais. Sąvoka „žmogiškieji ištekliai“, pabrėžiama, jog žmogus yra pagrindinis organizacijos turtas, be kurio sunkiai įsivaizduojamas organizacijos egzistavimas (Railaitė, 2016, p. 37). Pasak Vaitekūno, Stefanenkovo (2011), žmogiškieji ištekliai svarbesni už kitus išteklius, nes tai – aktyvieji ištekliai: žmonės yra ne tik vartotojai, bet ir visų materialinių bei dvasinių gėrybių, pažangos kūrėjai. Žmogiškiesiems ištekliams būdingi tam tikri fiziniai ir dvasiniai bruožai, gyvenimo patirtis, darbo įgūdžiai, tradicijos, jie daro įtaką plėtros strategijai, politikai, sistemoms, standartams ir procesams (Vaitekūnas, Stefanenkova, 2011, p. 22). Žmogiškieji ištekliai – tai dirbančiųjų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje. Tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas (Mačiulaitis, 2012, p. 71).

Šiuo metu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti dažnai reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi formos. Todėl asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį

ir nuolatos atsinaujinančias technologijas (Domarkas, Juknevičienė, 2007, p. 25). Tačiau žmogiškųjų išteklių apibrėžimas negali būti atskirtas nuo sąvokos „valdymas“. Sąvoka „valdymas“ gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. O klasikinės valdymo teorijos žinovai šį valdymą dar apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje klasikinės teorijos koncepcijoje valdymas pirmiausiai yra siejamas su organizacijos vidaus kultūra ir požiūriu į žmogų (Papšienė, Černiauskienė, 2009, p. 10). Pasak Juodeikaitės, Fominienės (2016), žmogiškųjų išteklių valdymo samprata kito priklausomai nuo laikotarpio ir pagrindinių iššūkių (žr. 3 lentelę).

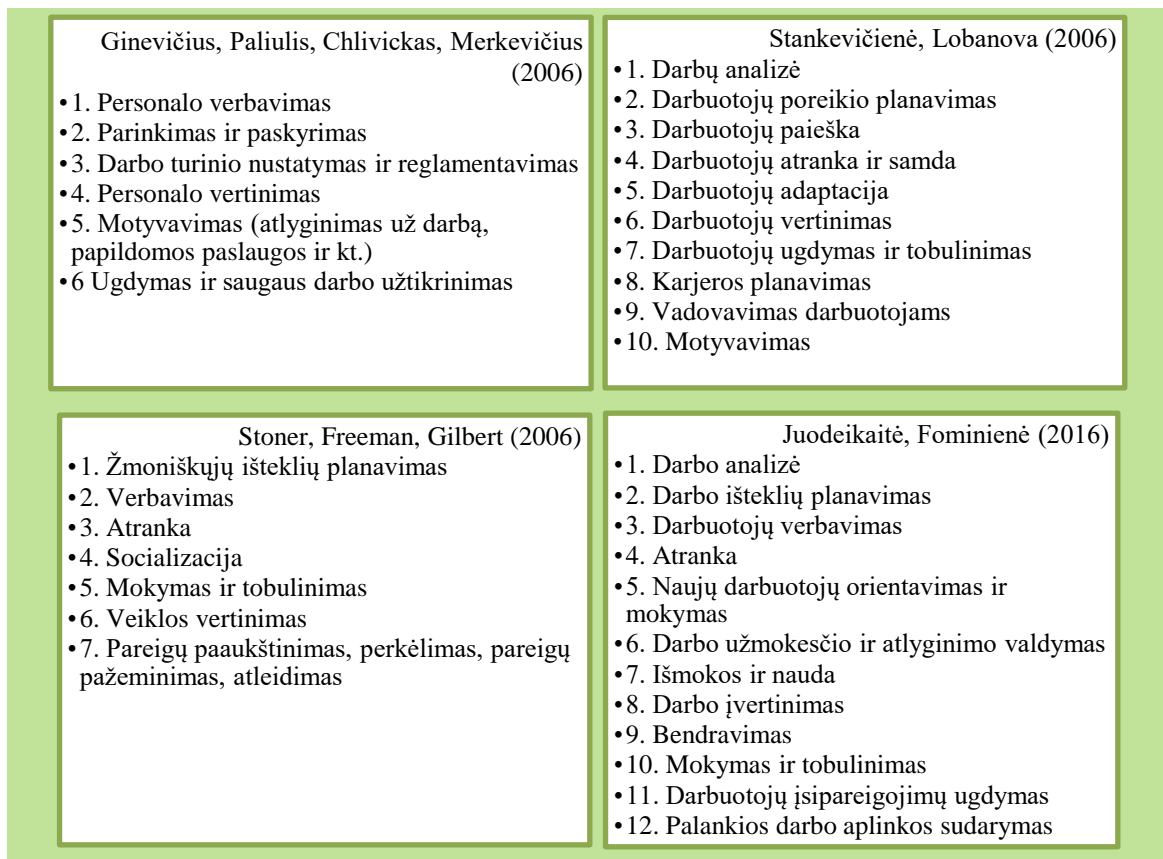
3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos interpretacijos (sudaryta autorės pagal Juodeikaitę, Fominienę (2016, p. 27))

Autorius/mokslininkas (metai)	Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata
Hilb (1995)	Tai organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas.
Dessler (2001)	Tai tęstinė procedūra, atliekamos funkcijos.
Bratton, Gold (2003)	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis, darbinių santykių metodas.
Stoner, Freeman, Gilbert (2006)	Tai besitęsianti procedūra. Jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais numatytiems pareigoms reikiamu laiku vykdyti.
Armstrong (2006)	Tai strateginis ir integralus požiūris į organizacijos labiausiai vertingo turto – žmonių, kurie dirbdami individualiai ir kolektyviai prisideda prie organizacijos tikslų siekio, vadyba.

3 lentelės duomenimis, žmogiškųjų išteklių valdymo supranta kito pradėdant nuo organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymo iki strateginio ir visa apimančio integralaus požiūrio.

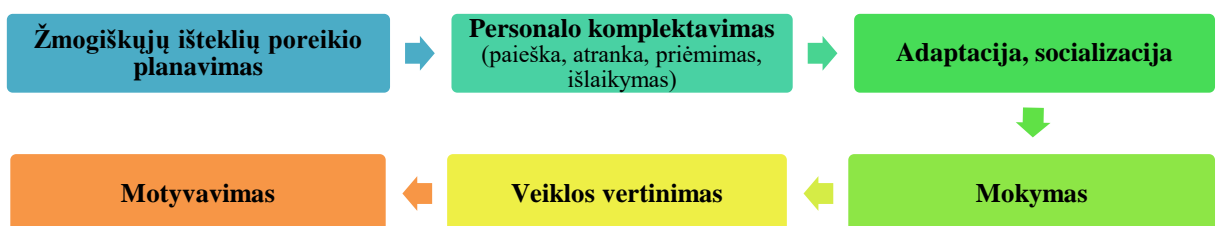
Žmogiškųjų išteklių valdymas yra integruotas procesas, kuris negali veikti atskirai ir turi derintis prie organizacijos strategijos bei vertinti aplinkos veiksnius. Tai turi būti nuolatinis procesas, siekiant užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų įgyvendinimą, kartu užtikrinant organizacijos tikslų įgyvendinimą (Juodeikaitė, Fominienė, 2016, p. 31). Tačiau svarbu pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra tapatus personalo valdymo sąvokai. Stankevičienė, Lobanova (2006) personalo valdymą apibūdina kaip į tarpusavio santykius orientuotą veiklą, kurios tikslas – sukurti efektyvią darbuotojų pažinimo ir motyvavimo sistemą, gerus santykius tarp vadovų ir pavaldinių bei didinti darbuotojų pasitenkinimą. Pagrindinė personalo valdymo funkcija yra žmogiškųjų išteklių valdymas ir pagrindinis to tikslas – planuoti, naudoti ir ugdyti žmonių energiją ir pastangas, kad būtų efektyviai ir greitai pasiekti organizacijos tikslai (Lipinskienė, 2012, p. 9). Pasak Išoraitės (2011), žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus, idėjų generavimą, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą. Žmogiškųjų išteklių valdymas daugiau orientuojamas į išorinę bei globalią aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ir šalies aplinką (Išoraitė, 2011, p. 37-38). Pasak Išoraitės (2011), žmogiškųjų išteklių valdymo strategija priklauso nuo organizacijos specifikos ir veiklos pobūdžio ir turi atsispindėti valdymo modelyje (Išoraitė, 2011, p. 44).

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimančius etapus, reikia pasakyti, kad mokslinėje literatūroje galima aptikti skirtingų valdymo proceso etapų apibūdinimų (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimantys etapai pagal skirtingus autorius (sudaryta autorės pagal Ginevičius ir kt. (2006, p. 548); Stankevičienė, Lobanova (2006, p. 184); Stoner ir kt. (2006, p. 662); Juodeikaitė, Fominienė (2016, p. 27))

Apibendrinant 1 paveikslą galima teigti, kad nors mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus, tačiau galima išskirti pagrindinius jų elementus, t. y. žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, personalo komplektavimą (paiešką, atranką, priėmimą, išlaikymą), adaptaciją, socializaciją, mokymą (tobulinimą), bei jų veiklos vertinimą ir motyvavimą (darbo užmokestis, socialinės garantijos, paaukštinimai ir kt.) (žr. 2 pav.).



2 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimantys etapai (sudaryta autorės pagal Ginevičius ir kt.(2006, p. 548); Stankevičienė, Lobanova (2006, p. 184); Stoner ir kt. (2006, p. 662); Juodeikaitė, Fominienė (2016, p. 27))

Apibendrinant 2 paveikslą reikia pasakyti, kad organizacija gali pasiekti savo tikslus tada, kai jos strategija yra derinama ir kuriama kartu su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Svarbu pabrėžti, kad pats žmogiškųjų išteklių valdymas, tiek požiūris į organizaciją ir organizacijos tikslai yra nuolatos kintantys, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo raida yra neišvengiama, nes darbo jėgos įvairovė vystosi

labai greitai ir tai sukelia organizacijoms būtinumą vis peržiūrėti žmogiškųjų išteklių strategijas, reaguoti į pokyčius (Juodeikaitė, Fominienė, 2016, p. 28). Todėl 2 paveiksle pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai detaliau bus nagrinėjami tolimesniuose skyriuose.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra kiekvienos organizacijos unikalūs ir svarbiausi ištekliai, kuriuos organizacija valdo ir nuo kurių priklauso veiklos efektyvumas. Žmogiškųjų išteklių valdymas, tai visi įstaigoje priimami sprendimai ir veiksmai, kurie daro tiesioginę įtaką joje dirbantiems žmonėms. Tai integruotas procesas, kuris negali veikti atskirai ir turi derintis prie organizacijos strategijos. Žmogiškųjų išteklių valdymas daugiau orientuojamas į išorinę bei globalią aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ir šalies aplinką. Žmogiškųjų išteklių valdymo raida yra neišvengiama, nes darbo jėgos įvairovė vystosi labai greitai ir tai sukelia organizacijoms būtinumą vis peržiūrėti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, reaguoti į pokyčius.

1.2.1 Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas

Pastaraisiais dešimtmečiais žmogiškųjų išteklių valdymas tapo vienu didžiausių iššūkių valstybės tarnyboje. Siekdamas įgyvendinti išsikeltus strateginius tikslus ir tapti efektyvesnėmis ir produktyvesnėmis, viešojo sektoriaus organizacijoms, tenka nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kurios padeda sėkmingiau konkuruoti dėl vertingiausių darbuotojų (Valickas, Gražulis, 2011, p. 114). Darbuotojų kompetencijos palaipsniui tampa žmogiškųjų išteklių vadybos šerdimi, kuri tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena jos atliekama funkcija. Visų pirma – tai žmogiškųjų išteklių planavimas, kai susitelkiama į kokybinius rodiklius, tokius kaip darbuotojų talentai ir tai, kokią naudą jie galės atnešti savo organizacijai (Rekašienė, Sudnickas, 2014, p. 597). Pasak Lipinskienės (2012, p. 10), žmogiškųjų išteklių planavimas, tai procesas, kuriuo numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze, bei sprendimu, kaip kandidatai į šias darbo vietas bus verbuojami: iš išorės ar vidaus. Personalo planavimas apima šiuos veiksmus:

- 1) skaičiavimai, kiek reikės darbuotojų ateityje, atlikti remiantis ekonomikos ir pramonės vystymosi perspektyvomis arba organizacijos ateities planais;
- 2) darbo priemonių įsigijimo planavimas, jų panaudojimo laipsnio analizė;
- 3) ateities problemų numatymas, lyginant esamus su ateityje pageidaujamaisiais iškais;
- 4) įdarbinimo, atrankos, mokymo, išdėstymo, pervedimo, paaukštinimo, motyvavimo ir kompensavimo programų planavimas (Lipinskienė, 2012, p. 10).

Teisingas personalo planavimas leidžia užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku. Tai procesas, kurio metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje, t. y. procesas, kurio metu prognozuojamos ateityje atsirasiančios laisvos darbo

vietos, darbuotojų paklausa ir pasiūla bei priimamas sprendimas išorės ar vidaus kandidatai bus samdomi į šias darbo vietas. Laisvos darbo vietos paprastai atsiranda dėl kelių priežasčių:

- 1) darbuotojų amžiaus, kai reikia pakeisti išeinančius į senatvės pensiją darbuotojus ir tuos darbuotojus, kurie organizacijoje pakeičia išėjusius į pensiją;
- 2) darbuotojų kaitos organizacijoje (pvz., plečiamos paslaugų apimtys);
- 3) naujų technologijų diegimo, kai reikia darbuotojų, turinčių šių technologijų diegimo ir valdymo žinių, samdomi nauji specialistai, arba apmokomi savi;
- 4) poreikio atnaujinti personalą (pvz., dėl konkurencinės dvasios) (Lipinskienė, 2012, p. 14).

Bakanauskienė (2008) išskiria šias personalo planavimo veiklas:

1. Personalo paklausos (poreikio) nustatymas, kurio metu apibrėžiama kiek, kokių ir kada organizacijai reikės darbuotojų.

2. Personalo pasiūlos įvertinimas, kurio metu nustatomi potencialūs vidiniai ir išoriniai darbuotojų organizacijos poreikius tenkinantys šaltiniai.

3. Personalo paklausos ir pasiūlos palyginimas. Galimi trys šios veiklos rezultatai: a) personalo perteklius (vidinė pasiūla viršija organizacijos poreikius); b) personalo stoka (vidinė pasiūla nepatenkina organizacijos poreikių), c) vidinė pasiūla atitinka organizacijos poreikius (Lipinskienė, 2012, p. 14).

Jei vidinė pasiūla netenkina organizacijos poreikių, tuomet laisvas darbo vietas užpildančių kandidatų ieškoma išorėje arba, jei yra laiko, parengiami savi darbuotojai. Siekiant tinkamai parinkti darbuotojus konkrečiai darbo vietai ir pareigybei vadovas turi apskaičiuoti darbų pobūdžio ir darbuotojų galimybių santykį, o tam reikia atlikti darbų analizę (Lipinskienė, 2012, p. 14).

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje poreikio planavimas yra pagrindinė personalo efektyvaus darbo organizavimo prielaida. Siekiant efektyvesnio žmonių išteklių planavimo, svarbus veiksnys yra sisteminis, reguliarus svarbiausių išorės jėgų, veikiančių organizacijas, tyrimas arba aplinkos analizė. Žmogiškųjų išteklių planavimas, tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas.

1.2.2 Žmogiškųjų išteklių paieška, atranka, priėmimas

Valstybės tarnautojas visų pirma yra traktuojamas kaip valstybės valios išraiškos įgyvendintojas, todėl pagrindinės šioje tarnyboje reikalingos kompetencijos yra teisinės žinios, nes teisės aktų išmanymas ir jų vykdymo kompetencija yra vienintelis būdas, kuris apriboja valstybės tarnautojų savivalę, užtikrina valstybės tarnybos profesionalumą ir veiklos efektyvumą (Tumėnė, Žukauskaitė, Židonis, 2014, p. 603). Organizuojant darbuotojų paieškos procesą, kaip ir planuojant darbuotojų poreikį, reikia atsižvelgti į kelis pagrindinius organizacijos raidos aspektus: kiekybinį, kokybinį ir laiko aspektą. Paieška gali būti vykdoma iš vidinių ir išorinių paieškos šaltinių, tačiau tiek vidiniai, tiek išoriniai paieškos šaltiniai turi privalumų ir trūkumų (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vidinių ir išorinių paieškos šaltinių privalumai ir trūkumai (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 184)

	Privalumai	Trūkumai
Vidiniai paieškos šaltiniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra ir kt. 2. Esamo organizacijos personalo kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos. 3. Paaukštinimas yra svarbi motyvacijos priemonė, skatinanti lojalumą organizacijai. 4. Reikia nedaug lėšų apmokymui. 5. Nereikalinga personalo adaptacija, lėšų atrankai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumažėja tikimybė, kad į organizaciją pateks naujos idėjos bei nauja patirtis. 2. Sukelia kitų nepaaukštintų darbuotojų pavydą. 3. Gali paskatinti nusiramimą darbuotojų, įsitikinusių, kad jiems garantuoti aukšti postai. 4. Organizacija praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės.
Išoriniai paieškos šaltiniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atsiranda naujos idėjos. 2. Atsiranda naujos žinios bei patirtis. 3. Skatina konkurenciją tarp darbuotojų. 4. Galima rasti talentingą darbuotoją. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujas žmogus nežino organizacijos struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų. 2. Nežinoma naujo žmogaus kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai. 3. Dideli apmokymo, atrankos kaštai. 4. Reikalinga adaptacija. 5. “Sutrikęs” organizacijos klimatas – kol seni darbuotojai prisitaikys prie naujo nario. 6. Sumažėjęs veiklos efektyvumas, kol naujas žmogus dar neįpratęs prie naujo darbo.

Apibendrinant 4 lentelę galima teigti, kad priimant galutinį sprendimą dėl kandidatų paieškos šaltinio ir būdo pasirinkimo tikslinga kiekvieną šaltinį ir būdą išnagrinėti privalumų – trūkumų bei kaštų požiūriais bei atsižvelgti į tai, koks specialistas ir į kokias pareigas reikalingas. Įdomu tai, kad vieno šaltinio trūkumai tampa kito šaltinio pranašumu ir atvirkščiai.

Darbuotojų atranka ir priėmimas yra viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo dalių. Pati atranka organizuojama pagal įvairias procedūras, remiasi skirtingais atrankos metodais. Ne aplinka, o žmonės formuoja organizacijos pobūdį, todėl organizacijos, įskaitant valstybės tarnybos organizacijas, turi būti išsąmoninusios verbavimo ir atrankos praktikas, perduoti tinkamą organizacinį įvaizdį ir vertybes pretendentams. Kita vertus, svarbu stengtis priešintis tendencijai pritraukti visiškai homogenišką sluoksnį, nes tik tokiu būdu užtikrinama sveika kaita (Fisk, Skattebo, 2010, p. 4, cit. Pivoras ir kt., 2014, p. 78). Kandidatų atranka remiasi nustatytais reikalavimais, dažniausiai grindžiamais iš anksto sudarytu darbo aprašymu, kuriame įrašomos tam darbui (pareigybei) reikalingos žinios, gebėjimai bei įgūdžiai ir patirtis. Patirtį objektyvumo labiau, o kai kuriose šalyse atsižvelgiant ir į teisinį reguliavimą, rekomenduojama formuluoti labiau apčiuopiamais, konkretesniais kriterijais nei paprastas darbo trukmės metais skaičius, nes kai kur toks darbo patirties įvardijimas metų skaičiumi gali būti laikomas diskriminavimo pagal amžių požymiu (Brown, 2011, p. 181, cit. Pivoras ir kt., 2014, p. 78). Nauja pastarojo meto tendencija yra nepervertinti išsilavinimo (diplomų) ir patirties, o vietoj to remtis realiais, su darbu susijusiais reikalavimais, elgesį tikrinant tam skirtais atrankos instrumentais (Waxin, Bateman, 2009, p. 47–48, cit. Pivoras ir kt., 2014, p. 78). Tipiškiausi ir dažniausiai pasikartojantys atrankos būdai yra testavimas ir interviu (egzaminas žodžiu). Pastaruoju metu vis labiau populiarėja integruotas šių būdų taikymas kuriant vadinamuosius vertinimo centrus, kurie ir vykdo atranką, kombinuodami testus, praktines užduotis ar interviu į vientisą, laiko atžvilgiu koncentruotą atrankos procesą, trunkantį nuo vienos iki kelių dienų. Kelių kandidatų patikrinimas vykdomas kartu,

tokiu būdu užtikrinant atvirumą ir aktyvų dalyvavimą (pakaitomis gali dirbti daugiau profesionalių vertintojų), surenkama daugiau informacijos apie kandidatus, nei tą gali padaryti atrankos komisijos, remdamosi interviu ar testavimo medžiaga (Armstrong, 2012, p. 233–234, cit. Pivoras, 2014, p. 79).

Išskirtinis dėmesys, vykdant personalo atranką, yra atrankos komisijų profesionalumui, taip pat ir įvairovei (darbo patirties, amžiaus, vyrų ir moterų balansui bei pan.), sudarant tokias komisijas, užtikrinti. Manoma, kad įvairūs atrankos komisijos nariai galės geriau ir visapusiškai įvertinti skirtingus kandidatų bruožus ar savybes. Geresniam įvertinimui užtikrinti vienas iš būdų yra kviesti į atrankos komisiją ne tos organizacijos, į kurią dirbti atrenkami kandidatai, darbuotojus, o atrankos dalyvius iš šalies. Būtent įvairove ir kviestiniais nariais pasižymintios atrankos komisijos demonstruoja darbdaviams, visuomenei ir patiems kandidatams, kad atrankos procesas remiasi lygių galimybių principu (Valcik, Benavides, 2012, p. 104–105, cit. Pivoras, 2014, p. 79).

Viešajame sektoriuje, kur įdarbinant turi būti kreipiamas specialus dėmesys į konstitucinį lygių galimybių principą, įtaką daro asmeniniai ir politiniai ryšiai. Išmintingi pretendentai neišvengiamai pamato dualistinį atrankos į valstybės tarnybą pobūdį, kur dažnai greta turimų kompetencijų yra kone lygiai taip pat svarbūs „prisitaikymo“, sėkmės ar ryšių faktoriai. Tad pagrindinis klausimas, kalbant apie atrankos į valstybės tarnybą objektyvumą, yra to objektyvumo didesnio masto klausimas. Juo labiau, kad atrankos veiksmingumas (tinkamiausio pareigybei pretendento atrinkimas) nebūtinai sutampa su visais objektyvumo reikalavimais (Pivoras, 2014, p. 80). Organizacijos, siekdamos atrinkti profesionalius valstybės tarnautojus, turi būti gerai įvaldžiusios verbavimo ir atrankos praktiką, t. y. sugebėti perduoti tinkamą organizacinį įvaizdį ir vertybes pretendentams (Tumėnė ir kt., 2014, p. 614).

Apibendrinant galima teigti, kad organizuojant darbuotojų paieškos procesą reikia atsižvelgti į kiekybinį, kokybinį ir laiko aspektą. Paieška gali būti vykdoma iš vidinių ir išorinių paieškos šaltinių. Valstybės tarnautojų atrankos modeliai ir įgyvendinimo būdai yra viešojo valdymo reformų dalis. Žmogiškųjų išteklių atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas tinkamiausias. Žmogiškųjų išteklių atrankos turinys – etapu, per kuriuos praeina visi kandidatai į laisvas darbo vietas, visuma. Tačiau pastebima, kad viešajame sektoriuje, kur įdarbinant turi būti kreipiamas specialus dėmesys į konstitucinį lygių galimybių principą, įtaką daro asmeniniai ir politiniai ryšiai. Todėl organizacijos, siekdamos atrinkti profesionalius valstybės tarnautojus, turi būti gerai įvaldžiusios verbavimo ir atrankos praktiką, bei vadovautis visais objektyvumo reikalavimais.

1.2.3 Žmogiškųjų išteklių adaptacija, socializacija

Pasak Gražulio, Bazienės (2009), priimtam į valstybės tarnybą asmeniui labai svarbus adaptacijos ir socializacijos aspektas. Socializacijos ir adaptacijos koncepcijos yra persipynusios, o neretai dar ir tarpusavyje painiojamos siekiant apibūdinti tą patį veiksmą (Gražulis, 2012, p. 145). Pasak Gražulio (2012), adaptacijos proceso rezultatas – organizacijoje identifikavęsis asmuo, o socializacijos rodikliai

yra neatsiejami nuo darbo užduočių įsisavinimo, darbo vaidmens suvokimo, socialinės integracijos bei organizacijos kultūros perpratimo (Gražulis, 2012, p. 145). Žukauskaitė, Bagdžiūnienė (2008), bandydamos atsakyti į klausimą, koks yra adaptacijos kontekstas bei kas padeda ir kas trukdo naujiems darbuotojams adaptuotis, visus veiksmus suskirsto į trijų veiksmų grupę:

- 1) organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai (organizacijos kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo ypatumai, mentorystės sistema);
- 2) socializacijos priemonės (orientavimo programos, mokymai, patirtis, motyvacija);
- 3) individualūs veiksniai (asmeninės savybės, profesinės žinios, patirtis, motyvacija) (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008, p. 26).

Pasak Gražulio (2012), sėkmingos socializacijos aspektas - darbuotojo ir organizacijos abipusė nauda. Kita vertus, dauguma specialistų sutaria, kad nesėkmingos socializacijos pasekmės dažnai reiškiasi nepasitenkinimu darbu, pravaikštomis, neigiamu socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve. Dėl to mažėja organizacijos darbo efektyvumas ir konkurencingumas (Gražulis, 2012, p. 154). Pasak Kavaliauskienės, Lengvenienės (2016) socializacija apima ne tik žinių perėmimą, bet ir socialinio vaidmens perėmimą organizacijoje, tampant jos dalimi. Moksliniu požiūriu išvelgti šių dviejų koncepcijų panašumai. Tiek adaptacija, tiek socializacija prasideda individui dar neatėjus į organizaciją t. y. atrankos į darbą metu. Kitas esminis panašumas – tai darbuotojo ir organizacijos lūkesčių suderinimas. Literatūroje pastebima takoskyra tarp adaptacijos ir socializacijos procesų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Takoskyra tarp adaptacijos ir socializacijos procesų (sudaryta autorės pagal Gražulis (2012, p. 145), Kavaliauskienė, Lengvenienė (2016, p. 138))

	Adaptacija	Socializacija
Proceso rezultatas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijoje identifikavęsis asmuo. • Adaptacija siejama su techninių žinių ir gebėjimų atitiktimi naujo darbo atlikimui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializacijos rodikliai yra neatsiejami nuo darbo užduočių įsisavinimo, darbo vaidmens suvokimo, socialinės integracijos, organizacijos kultūros perpratimo. • Socializacija siejama su organizacinės kultūros, normų ir vertybių perėmimu.
Laikas	<ul style="list-style-type: none"> • Dažniausiai užtrunka iki vienerių metų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apima visą darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpį.
Proceso forma	<ul style="list-style-type: none"> • Formalus procesas. • Gali būti įforminama oficialiu dokumentu – adaptacijos programa. Pagal ją vykdomas adaptacijos procesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neformalus ir savaiminis procesas. • Socializacijos procesui poveikį daro visi organizacijos darbuotojai.

Apibendrinant 5 lentelę reikia pasakyti, kad socializacija apima visą darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpį, o adaptacija dažniausiai užtrunka iki vienerių metų. Adaptacija yra labiau formali, nes jos eiga, formos, turinys ir kt. gali būti įforminti organizacijoje oficialiu dokumentu – adaptacijos programa, kai tuo tarpu socializacija paprastai yra neformalus ir savaiminis procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad naujo darbuotojo adaptacijos organizacijoje esmė glūdi jo susipažinime su savo darbu, kolegomis, organizacija, jį supančia aplinka ir bandyme prie jos prisitaikyti. Socializacija – tai sudedamoji personalo adaptavimo dalis, per kurią nauji darbuotojai priima kolektyvo vertybes, elgesio normas, netgi nuomones. Visi įvardyti žmogiškųjų išteklių valdymo

etapai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, todėl turi būti kuriami ir planuojami kompleksiskai, įvertinus pasirinktų žmogiškųjų išteklių valdymo etapų taikymo pasekmes ir poveikį. Adaptacija dažniausiai užtrunka iki vienerių metų, tuo tarpu socializacija, apima visą darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpį. Adaptacijos ir socializacijos procesų rezultatas yra identifikavęsis darbuotojas, kuris jaučiasi organizacijos dalimi bei suvokia savo vietą jos struktūroje.

1.2.4 Žmogiškųjų išteklių mokymas

Pasak Bakanauskienės (2008), reikalingos kompetencijos suteikimas pareigoms, kurias eiti organizacija pasamdė darbuotoją yra vadinama mokymu (Lipinskienė, 2012, p. 29). Pasak Minkevičiaus (2006), nuo valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybės, t. y. nuo to, kaip yra išugdyti jų administraciniai gebėjimai, vertybių atitiktis nūdienos ir europinės geopolitinės erdvės standartams, priklauso institucijų veiklos efektyvumas. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009, p. 80). Įstaigos mokymo poreikiai nagrinėjami susiejant juos su vykdomomis funkcijomis, t. y. kokios žinios ir įgūdžiai reikalingi norint vykdyti funkcijas, atlikti užduotis taip, kad jos atitiktų standartus. Tai individui nustatoma pagal jo pareigas poreikis dažniausiai suprantamas kaip skirtumas tarp esamo ir reikalaujamo/pageidaujamo (žr. 3 pav.) (Lipinskienė, 2012, p. 29).



3 pav. Kompetencijos vystymo ir mokymosi sąsaja (Lipinskienė, 2012, p. 29)

Apibendrinant 3 paveikslą galima sakyti, kad mokymosi rezultatas, tai darbuotojo nuostatų, elgesio, darbo lygio pokyčiai, kurių turi pasiekti valstybės tarnautojas, kad būtų laikomas kompetentingu.

Pasak Janulevičienės (2014), nuolatinis mokymasis yra neatsiejama kiekvienos darbinės veiklos dalis. Valstybės tarnybai, kuri kuria intelektinę „produkciją“, svarbu nuolatinis mokymasis, ieškojimas naujų požiūrio kampų, naujų idėjų, naujos kokybės (Janulevičienė, 2014, p. 5). Pasak Lipinskienės (2012), personalo mokymą, galima išskirti tris etapus: *įvertinimas, mokymas ir mokymo įvertinimas*.

1. **Įvertinimas.** Nustatant kompetencijos vystymo poreikį, pirmiausia reikia nusistatyti organizacijos tikslus, misiją ir pagrindinius uždavinius bei įvertinti organizacijos turimas galimybes. Toliau atliekama individo analizė, t. y. įvertinama jau turima darbuotojų kompetencija ir atsakoma į klausimus: a) kokios darbuotojo darbo atlikimo spragos bei klaidos ir ar jos atsiranda dėl jo žinių, įgūdžių

ir sugebėjimų trūkumo, dėl motyvacijos stokos ar dėl netinkamos darbo struktūros ir organizavimo; b) kam reikia mokytis; nustatomos turimos kompetencijos spragos; c) darbuotojų pasiruošimą mokytis. Remiantis individo analizės rezultatais yra sukuriami darbuotojų kompetencijos vystymo planai, paremti įvairiomis mokymosi galimybėmis (Lipinskienė, 2012, p. 30).

2. **Mokymas.** Pradžioje atliekamas personalo mokymo planavimas, apimantis mokymo tikslų formulavimą, programos ir planų rengimą. Nustačius mokymo poreikį, suformuluojami konkretūs mokymo tikslai, apibūdinantys tai, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir organizacijos pastangos (sudaroma mokymo programa ir planas, parenkant mokymo metodus, vietą, trukmę, bei išryškinami mokymo programos veiksmingumo vertinimo kriterijai). Toliau atliekama mokymo paslaugas teikiančių institucijų/asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka, bei mokymo įgyvendinimas (Lipinskienė, 2012, p. 30). Lipinskienė (2012), išskiria šiuos mokymo metodus:

- 1) *Paskaita* – mokytojas besimokantiems suteikia informaciją ir atsako į klausimus.
- 2) *Demonstravimas* – mokymas žodinę informaciją papildant vaizdine medžiaga, kuri leidžia geriau suvokti aiškinamą dalyką ar procesą.
- 3) *Mokomasis pokalbis* – auditorija pateikia klausimus mokytojui, o šis į juos atsako.
- 4) *Atvejų analizė* – mokymas nedidelėse grupėse pateikiant ir analizuojant realią praktinę probleminę situaciją. Besimokančiųjų užduotis – teikti atvejyje pateiktų problemų sprendimus.
- 5) *Treniravimas* – darbuotoją darbo vietoje moko kitas, patirties turintis, darbuotojas arba vadovas. Įgyjama įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti.
- 6) *Darbo rotacija* – mokymo metodas, kai darbuotojas tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vienos darbo vietos į kitą.
- 7) *Praktinės stažuotės* – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu darbuotojai naujų įgūdžių įgyja dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose bei mokydami darbe.
- 8) *Ekskursijos* – mokomasi stebint konkretų darbą vyksta valdymo ir praktikos studijos ir kt.
- 9) *Nuotolinis mokymas* taikomas organizuojant video konferencijas.
- 10) *Kompiuterizuotas mokymas.* Šio mokymo pagrindas – kompiuterinės programos, kurios leidžia besimokantiems tobulinti žinias bei įgūdžius (Lipinskienė, 2012, p. 29-30).

Mokymo įvertinimas. Pradžioje atliekamas personalo mokymo poreikio tenkinimo įvertinimas. Šis etapas reikalingas, siekiant nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnąsias jos vietas, kad būtų galima jas eliminuoti. Įvertinami mokymosi rezultatai ir nustatoma, ar mokymasis buvo naudingas, ar dar liko neužpildytų kompetencijos spragų. Šiame etape pravartu nustatyti, ar darbuotojai patenkinti mokymo programa (turiniu, struktūra, formomis ir kt.), ko ir kaip gerai darbuotojai išmoko, kaip dėl mokymo programos pasikeitė darbuotojų elgesys, jo veiklos rezultatai. Nors mokymąsi sunku išmatuoti, kiek jis didina personalo produktyvumą, visgi galima išskirti kelis kriterijus, pagal kuriuos galima vertinti mokymosi veiksmingumą (žr. 6 lentelę) (Lipinskienė, 2012, p. 31).

6 lentelė. Mokymosi veiksmingumo matavimas (Lipinskienė, 2012, p. 31)

Matavimo būdai	Ką matuoti?	Kaip matuoti?	Kada matuoti?
Pažinimo efektas: „Ką besimokantieji sužino?“	Kursuose įgytas žinias	Egzaminuojant Savęs įvertinimu Pokalbiu	Pasibaigus mokymui ir kartais ateityje
Požiūrio efektas: „Kaip besimokantieji jaučiasi?“	Mokymo suvokimą Kursų įvertinimą Mokytojo įvertinimą	Apklausa Pokalbiu	Pasibaigus mokymui
Elgesio efektas: „Ką besimokantieji daro?“	Įgūdžius Darbo našumą Darbuotojų kaitą	Našumo rodikliais Valdytojų vertinimais Savęs įvertinimu	Per pirmuosius metus
Rezultatai: „Kaip besimokančiojo pokyčiai paveikia organizaciją?“	Pasitenkinimą darbu Klientų pasitenkinimą	Apklausa Eksperimentais Valdytojų nuomone	Po metų

Apibendrinant 6 lentelę reikia pasakyti, mokymas yra svarbus aspektas, užtikrinantis tinkamas žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje kompetencijas. Mokymo įvertinimas turi būti atliekamas praėjus kuriam laikui po mokymo, kad darbuotojai turėtų galimybę įgytas žinias ir patirtį pritaikyti praktikoje.

Pasak Patapo, Kasperavičiūtės (2009), dabartinė valstybės tarnautojų mokymo metinio planavimo sistema reikalauja iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų skyrių, padalinių vadovų bei personalo tarnybų atsakingai priimtų sprendimų. Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą institucijoje, turėtų būti sistemiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009, p. 79-80). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad daug darbuotojams reikalingų įgūdžių darbuotojai gali įgyti mokydami savarankiškai, vieni iš kitų savo ar kitoje organizacijoje, taip pat vis plačiau išnaudojamos el. mokymų galimybės. Be abejo, neoficialiai daugelis iš šių mokymų formų yra naudojamos ir valstybės tarnyboje, daugiausiai pačių tarnautojų asmenine iniciatyva. Pačios populiariausios, tradicinės neformaliojo ugdymo formos – seminarai, konferencijos, įgūdžių treniruotės ir kt. Kalbant apie vidinius el. mokymus, reikia pasakyti, kad toks mokymosi būdas padeda sutaupyti nemažai darbuotojų laiko ir įstaigos lėšų, nes juose galima dalyvauti iš savo darbo vietos. Todėl siektinas tikslas – kad jos taptų pripažintomis ir plačiai naudojamomis kompetencijų ugdymo formomis, kad jos būtų įtrauktos į asmeninius tarnautojų ir bendrus įstaigų kompetencijų ugdymo planus (Valstybės tarnybos aktualijos (2015). 19 mokymosi formų. Kiek iš jų savo įstaigoje naudojate Jūs?, p. 8).

Apibendrinant galima teigti, kad įstaigos mokymo poreikiai nagrinėjami susiejant juos su vykdomomis funkcijomis. Mokymo poreikis suprantamas kaip neatitikimas tarp esamos darbuotojo kompetencijos (žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybių, nuostatų) ir pageidaujamos veiklos efektyvumui užtikrinti kompetencijos. Todėl remiantis individo analizės rezultatais yra sukuriami darbuotojų kompetencijos vystymo planai, paremti įvairiomis mokymosi galimybėmis ir palankia tam organizacine aplinka. Nustačius mokymo poreikį, suformuluojami konkretūs mokymo tikslai, apibūdinantys tai, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir organizacijos pastangos. Atlikus mokymus atliekamas personalo kompetencijos vystymo (mokymo) poreikio tenkinimo įvertinimas. Šis etapas reikalingas,

siekiant nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnąsias jos vietas, kad būtų galima jas eliminuoti. Efektyvus darbuotojų mokymas yra svarbus aspektas, užtikrinantis tinkamas žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje kompetencijas bei planuojantis darbuotojų karjerą.

1.2.5 Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimas

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja ir įvertina darbuotojų veiklos rezultatus ir jų elgesį, įgalina nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai taip, kaip kad darbuotojas teiktų didžiausią naudą organizacijai, visuomenei (Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010, p. 113). Pasak Lipinskienės (2012), veiklos vertinimas suprantamas kaip procesas, kurio metu yra įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei jų atitikimas užimamoms pareigoms. Efektingo veiklos vertinimo tikslas – įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas (Lipinskienė, 2012, p. 98). Pasak Rimkutė ir kt. (2014), veiklos vertinimas yra paremtas iš chrestomatiniu tapusio posakio „jeigu negali išmatuoti, tai negali ir valdyti“ išplaukiančia prielaida, kad valdymo sprendimams priimti yra reikalinga veiklos informacija. Ši informacija yra gaunama sistemingai ir tikslingai renkant duomenis tam tikrais klausimais, t. y. kuriant veiklos vertinimo sistemą. Veiklos vertinimo sistema gali būti suprantama kaip reikalavimų, procesų ir dalyvių visuma, kuri sudaro sąlygas surinkti duomenis ir juos paversti racionalia ir objektyvia informacija. Antrasis komponentas – veiklos informacijos institucionalizavimas nusako veiklos informacijos naudojimo formalizavimą dokumentuose, procesuose, sistemose siekiant priimti sprendimus ir tobulinti veiklą. Trečiasis komponentas – veiklos (rezultatų) informacijos naudojimas. Jis yra suvokiamas kaip atskaitomybės užtikrinimas ir sprendimų priėmimas siekiant tobulinti veiklą. Siekiant įvertinti veiklos valdymo brandos lygį, visi trys komponentai yra vertinami naudojant du pagrindinius kriterijus: plotį ir gylį. Veiklos informacijos naudojimo brandos lygį lemia plotis (informacijos palyginimas) ir gylis – informacijos naudojimo tikslai. Taikant informacijos naudojimo kategoriją pločiu nusakomas veiklos standartų nustatymas, jų siekimas, peržiūra ir valdymo sistemų, organizacijų palyginimas. Gylio samprata priklauso nuo to, kuriam tikslui bus naudojama informacija – vidiniam atsiskaitymui ar nuolatiniam tobulėjimui (Rimkutė ir kt., 2014, p. 12).

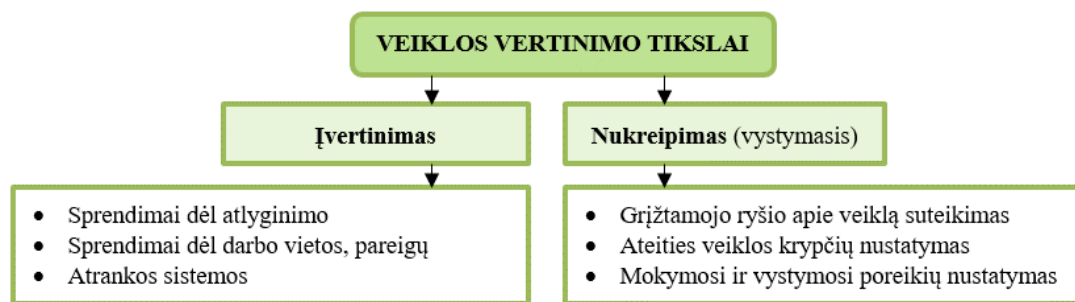
Pasak Vanago, Tumėno (2008), tradiciniame (vėberiška) viešajame administravime valstybės tarnautojų veiklos vertinimas atliekamas mažai formalizuotai, didelis dėmesys skiriamas vyresniškumo principui, atsižvelgiant į jo tarnybos laiką. Tuo remdamasis valstybės tarnautojas kyla karjeros laiptais. Naujosios viešosios vadybos modelyje pagrindinis darbuotojo vertinimo rodiklis yra jo pasiekti, paprastai iš anksto numatyti ir kiekybiškai įvertinami rezultatai (Vanagas, Tumėnas, 2008, p. 57). Pasak Lipinskienės (2012), veiklos vertinimas atliekamas šiais tikslais:

1. Veiklos vertinimas naudojamas darbo trūkumams nustatyti, tobulintinoms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema.

2. Veiklos vertinimas naudojamas personalo organizavimui (formavimui) optimizuoti, atrankos mechanizmams bei vystymo programoms pagrįsti. Jis užtikrina, kad pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas, atleidimas.

3. Veiklos vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes, atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias savybes, galima koreguoti jo karjeros planą.

4. Veiklos vertinimas naudingas darbuotojų motyvacijai didinti ir įsipareigojimo jausmo organizacijai ugdyti, pavyzdžiui, per pripažinimą, karjeros galimybių aptarimą ir jos planavimą. Veiklos vertinimo tikslai išryškina du šio proceso aspektus: veiklos vertinimas kaip darbuotojo įvertinimas ir veiklos vertinimas kaip darbuotojo nukreipimas (Lipinskienė, 2012, p. 98). Tai leidžia skirti dvi veiklos vertinimo tikslų grupes: įvertinimo ir vystymosi tikslai (žr. 4 pav.).



4 pav. Veiklos vertinimo tikslai (Lipinskienė, 2012, p. 98)

4 paveikslo duomenimis, veiklos vertinimo programa laikytina efektyvia, jeigu ji ne tik teisingai, sąžiningai ir naudingai realizuoja įvertinimo tikslus, skirtus sprendimams dėl atlyginimo, darbo vietos ar pareigų, bet realizuoja ir vystymosi tikslus, skirtus darbuotojams nukreipti ir jų veiklai tobulinti. Teisingai naudojama efektyvi veiklos vertinimo programa gali labai prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos. Veiklos vertinimas yra prasmingas, jeigu jo rezultatai siejami su atlyginimo dydžiu, t. y. jeigu atlygių sistema yra grįsta veiklos rezultatais. Tačiau, jei atlyginimo dydis priklauso nuo amžiaus, darbo stažo ar kitų veiksnių, tuomet veiklos vertinimo funkcija išnyksta.

Pasak Lipinskienės (2012), siekiant efektyvaus vertinimo, pirmiausia reikia atsakyti į klausimus:

- 1) *kaip dažnai vertinti?* (pasirinkti vertinimo dažnumą);
- 2) *ką vertinti?* (pasirinkti vertinimo turinį ir kriterijus);
- 3) *kokiais metodais vertinti?* (pasirinkti vertinimo pobūdį ir matavimo skalę);
- 4) *kas vertins?* (vienas žmogus ar vertintojų grupė?).

Nuo vertinimo dažnumo priklauso vertinimo rezultatų tikslumas. Dažnesnis vertinimas priverčia darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą, nuolat siekti geresnių rezultatų. Vertinimo tvarkaraštis veiklos vertinimo procesui suteikia pastovumo, kadangi visi darbuotojai vertinami „už tą patį laikotarpį“. Atskiro darbuotojo veiklos periodišką vertinimą vyksta per visą jo įdarbinimo laikotarpį, kad būtų galima nustatyti darbuotojo darbo užmokesčio dydį bei nuspręsti, ar reikia jo veikloje ką nors tobulinti (Lipinskienė, 2012, p. 101). Veiklos vertinimo turinys susideda iš trijų elementų:

- 1) *vertinami darbo rezultatai*;
- 2) *pats darbas* (laiko sąnaudos, darbo sudėtingumas, užduočių įvairovė, savarankiškumo lygis, atsakomybės pobūdis ir laipsnis, kūrybinių ir standartinių procedūrų santykis);
- 3) *asmenybė* (pastangos, turimi įgūdžiai, išsilavinimas, darbo patirtis, žinių gilinimas, organizaciniai gebėjimai, darbo drausmė, pareiginių įsipareigojimų vykdymo kokybė, savarankiškumas, iniciatyvumas, sugebėjimas priimti sprendimus, aktyvumas, sugebėjimas įvertinti ir priimti kritiką, psichologinis pritapimas kolektyve) (Lipinskienė, 2012, p. 101).

Nustatant veiklos vertinimo kriterijus reikia nuspręsti, kokie veiklos elementai ar aspektai bus vertinami. Pažymėtina, kad tai, kas bus matuojama, yra labai svarbu, kadangi klaidingų kriterijų pasirinkimas gali lemti blogas pasekmes: paprastai darbuotojas visą savo potencialą orientuoja į tai, ko iš jo bus reikalaujama. Jei darbuotojas žino, kad bus vertinama darbo kokybė ir jo pastangos, tuomet jo veikla bus orientuota būtent į šių kriterijų tenkinimą (Lipinskienė, 2012, p. 102). Pasak Kaselio, Pivoro (2014), valstybės tarnautojų standartizuoto veiklos vertinimo ir veiklos vertinimo pagal rezultatus pagrindinis elementas yra individualių veiklos užduočių nustatymas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Veiklos vertinimas pagal rezultatus (Kaselis, Pivoras, 2014, p. 140)

Standartizuotas veiklos vertinimas	Vertinimas, grįstas susitarimais dėl veiklos užduočių
Darbuotojų veikla yra vertinama pagal pasirinktus veiklos indikatorius.	Darbuotojai turi būti supažindinti su aukštesniais administracijos, organizacijos ir padalinio veiklos tikslais.
Darbuotojai turi būti vertinami tiek nešališkai, kiek tai yra įmanoma, t. y. pagal tuos pačius visiems vienodus kriterijus.	Darbuotojai vertinami pagal individualias veiklos užduotis.
Kintama atlyginimo dalis nustatoma pagal kiek įmanoma objektyvesnius veiklos rezultatų rodiklius.	Kintama atlyginimo dalis nustatoma pagal tai, ar veiklos užduotys yra įgyvendintos ar ne.
Individuali veikla vertinama pagal veiklos rezultatus ir darbo aprašymo reikalavimus.	Individualios veiklos vertinimas grindžiamas aiškiai nustatytu ryšiu tarp organizacinės ir individualios veiklos.

Aptariant 7 lentelę galima teigti, kad veiklos vertinimas pagal rezultatus priskiriamas prie subjektyvesnių vertinimo metodikų. Jam įgyvendinti reikia bene daugiausiai pastangų (organizacinių, vadybinių), palyginti su kitomis vertinimo metodikomis.

Vertinimas pagal rezultatus yra ypač brangus sąnaudų prasme. Jis reikalauja apmokyti jį taikančius vertintojus. Jis taip pat reikalauja remtis išsamia darbo analize (detaliais darbo aprašymais) ir organizacinio vieneto veiklos planais (strateginiais, metiniais). Didelėse organizacijose veiklos vertinimas užima daug laiko. Ypač vertinimas pagal rezultatus, kuris iš visų vertinimo metodų užima daugiausia laiko. Ir jeigu darbai organizacijoje nėra labai skirtingi, jis neteikia pastebimos naudos,

pastebimo efekto. Darbuotojų veiklos rezultatyvumo palyginimas taip pat yra lengvesnis remiantis standartizuotu vertinimu. Taigi sąnaudų ir naudos požiūriu yra parankesni labiau formalizuoti ir standartizuoti vertinimo metodai (Kaselis, Pivoras, 2014, p. 140). Vertintojas, norėdamas gerai atlikti savo darbą, turi būti susipažinęs su vertinimo proceso ypatybėmis bei vertinimo metodais. Vertintojas (-ai) vertina darbuotoją ta skale, kuri darbuotojo veiklą apibūdina kaip „labai gerą“, „gerą“, „patenkinamą“, „nepatenkinamą“ ar kt. Valstybės tarnyboje visai nėra taikomi kiti vertinimo metodai, kurie neabejotinai darytų įtaką didesniai vertinimo objektyvumui. Tarp tokių galimų metodų paminėtini: eseistiniai raportai; kontrolinių teiginių sąrašai; rangavimas arba lyginimas; priverstinis paskirstymas ir vadyba pagal tikslus (Vanagas, Tumėnas, 2008, p. 64).

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos vertinimas padeda nustatyti darbuotojo produktyvumą, bei efektyvumą lygį. Laiku ir atidžiai atliktas veiklos įvertinimas yra labai svarbus kiekvieno vadovo darbo įrankis, kuris padeda darbuotojams tobulėti ir naudojamas pageidautinai veiklai stiprinti bei įprastam darbui gerinti. Tačiau norint tikėtis sėkmingo veiklos vertinimo, būtinas valstybės tarnautojų pritarimas ir palaikymas. Ypač darbuotojų palaikymas ir abipusiškumas yra reikalingas vertinant pagal rezultatus. Veiklos vertinimas pagal rezultatus yra sudėtingiausias ir pats subjektyviausias veiklos vertinimo būdas. Sėkmingas jo taikymas priklauso nuo daugelio veiksnių, bet pirmiausia nuo pasitikėjimo ir bendradarbiavimo tarp vadovų ir pavaldinių grįstos organizacinės kultūros.

1.2.6 Žmogiškųjų išteklių motyvavimas

Kiekvieno valstybės tarnautojo motyvacija vienam ar kitam darbui yra individuali, asmeniška ir unikali, tačiau egzistuoja tam tikri dėsningumai ir teorijos, kurių pagrindu galima išskirti motyvų grupes ir kurti vieningas darbuotojų motyvavimo sistemas, padedančias organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviau. Motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija. Nors elgesys ir yra veikiamas kokio nors motyvo, būtina rasti tinkamą šį motyvą aktyvuojančių paskatų. Kuo geriau motyvacija atitinka asmens vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė. Motyvams patenkinti tinka įvairūs motyvacijos šaltiniai, kurie lemia darbuotojų motyvacijos didinimui taikytinų priemonių įvairovę (Lipinskienė, 2012, p. 83). Pasak Lipinskienės (2008), motyvavimo priemonės dažniausiai grupuojamos į *materialines* ir *nematerialines*.

1. **Materialinės motyvavimo priemonės** yra tokios, kurias galima išreikšti pinigine verte. Šios priemonės yra *susijusios su išorine motyvacija*. Tai – darbo užmokestis, premijos, dalyvavimas pelno pasidalijime, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (pvz., transporto išlaidų apmokėjimas), dovanos, draudimas (šeimos narių, gyvybės, nuo nelaimingų atsitikimų), medicinos profilaktika, fizinės darbo sąlygos, įmonės akcijos, įmonės automobilis, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės), papildomos atostogos, poilsio dienos, maitinimo

atpigginimas, nuolaidos įmonės prekėms ir kt. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigineis išmokomis, ar ne, jos skirstomos į *pinigines* ir *nepinigines*.

2. **Nematerialinės motyvavimo priemonės** yra tokios, kurios *susijusios su vidine motyvacija*. Prie pagrindinių nematerialinių motyvavimo priemonių priskirtinos:

1. *Dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti*. Kai darbuotojas nemato jokių savo tobulėjimo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Savęs realizavimu tampa darbas, kuriame darbuotojas galėtų panaudoti visus savo sugebėjimus ir išmokyti daug naujų dalykų, paieškos.

2. *Pripažinimas ir įvertinimas*. Kiekvienas žmogus darbą atlieka geriau, kai yra įvertintas. Įvertinimas gali būti lydimas darbuotojo pakėlimu pareigose, darbo užmokesčio padidinimu ir pan.

3. *Darbo pobūdis, grafikas*.

4. *Komunikacija*. Kuo išsamiau darbuotojai informuojami apie organizacijos būklę, kuo geriau jie supažindinami su jos strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka savo pareigas.

5. *Karjeros galimybės*. Individas turi konkrečių profesinio brandumo siekių, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo gabumus, profesinį potencialą. Skiriant į aukštesnes pareigas apeliuojama į pasitenkinimo savimi ir pasiekimų motyvus. Suteikdama savo darbuotojams plačias karjeros galimybes, organizacijos vadovybė paskatina darbuotojus kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybės, taip pat kurti ir realizuoti naujas idėjas. Jei organizacija savo darbuotojams karjeros galimybių nesuteikia, po kurio laiko jų motyvacija kuo geriau atlikti savo darbą mažėja.

6. *Tobulėjimo galimybės*. Organizacijos sudaromos galimybės mokytis, vystyti kompetenciją gali būti pakankamai reikšmingu motyvu likti dirbti organizacijoje ir nuolat gerinti savo darbo rezultatus.

7. *Palankus psichologinis – socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, vadovavimo stilius*. Teigiamas psichologinis klimatas, priimtinas vadovavimo stilius ir vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams suteikia narystės jausmą ir veikia kaip stiprus motyvatorius (Lipinskienė, 2012, p. 84).

Pasak Palidaukaitės (2008) motyvuojantys veiksniai (motyvatoriai) skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kt.). Kaip tai vyksta priklauso tiek nuo kiekvieno valstybės tarnautojo, tiek nuo tam tikros aplinkos (bendros sąlygos valstybės tarnyboje, organizacijos kultūros, vadovavimo ir kt.). Motyvatoriai gali būti:

- 1) *teigiami* (vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad esi kompetentingas ir kt.);
- 2) *neigiami* (maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės) (Palidaukaitė, 2008, p. 8).

Konkurencijos buvimas ir jos nebuvimas, taip pat turi didelę reikšmę valstybės tarnyboje, nes asmuo gali tapti geru savo srities žinovu, tačiau konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti. Darbo sudėtingumas, reikalaujantis individualių pastangų, gali tapti stipriu motyvacijos šaltiniu. Iššūkiai ir jų įveikimas svarbus tiek atskiram individui, tiek ir pačiai organizacijai. Darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, kurį atliekant nėra panaudojami turimi gebėjimai bei žinios, gali demotyvuoti asmenis. Neigiami motyvatoriai gali tik trumpam tapti veiklos motyvu, o

teigiamų veiksnių poveikis visuomet yra stipresnis. Motyvuojančių veiksnių ir paties motyvacijos proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti (Palidaskaitė, 2008, p. 8). Masiulis (2007) teigia, kad jeigu yra tikslingai, kryptingai įgyvendinama organizacijos ir personalo strategija, darbuotojai pradeda suprasti, kokią naudą jie duoda. Tai tampa motyvuojančiu veiksmu gerai dirbti ir ateityje, jausti pasitenkinimą darbu (Masiulis, 2007, p. 6).

Pasak Palidaskaitės, Segalovičienės (2008), jeigu pritaikius motyvavimo priemones darbuotojams atlygiai yra suprantami kaip teisingi ir užtarnauti, išauga darbo pasitenkinimas, kadangi darbuotojas jaučia, kad atlyginimą gauna proporcingai darbo kokybei. Be to, pasitenkinimas darbu, kaip jausmų rinkinys yra dinamiškas, todėl sukūrę palankias sąlygas vadovai laikas nuo laiko turi vėl prie sąlygų keitimo grįžti, nes pasitenkinimas darbu, jei jos nesikeičia, gali labai greitai smuktelėti žemyn. Tačiau, jeigu atlygiai neatitinka atlikto darbo, atsiranda nepasitenkinimas darbu. Todėl pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis lemia didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir darbo atlikimo lygį. Taip pat turi įtakos darbuotojų elgsenai darbe (pvz., kadru kaitai). Kadru kaita yra tuo mažesnė, kuo didesnis pasitenkinimas darbu, ir atvirkščiai, kuo mažesnis darbo pasitenkinimas, tuo labiau darbuotojas yra linkęs palikti darbovietę (Palidaskaitė, Segalovičienė, 2008, p. 73).

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo veiklai įgyvendinti reikalingi profesionalūs valstybės tarnautojai, sugebantys efektyviai spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei, todėl konkrečios pastangos ir veiksmai pagerinti organizacijų veiklą dažnai priklauso nuo gebėjimo sėkmingai ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, efektyviau ir profesionaliau dirba. Nors motyvavimo priemonių yra labai daug, ir jos turi teigiamą įtaką darbuotojų pastangoms gerai atlikti darbą, problema iškyla tada, kai reikia konkrečiai situacijai pritaikyti konkrečią motyvavimo priemonę, kad ji padidintų valstybės tarnybos profesionalumą ir darbo efektyvumą. Motyvacijos aspektu labai svarbu, kad darbo užmokestis užtikrintų žmogui saugumo bei tikrumo jausmą ir leistų jam suvokti savo statuso svarbą visuomenėje. Motyvacija yra nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga organizmo būsenos charakteristika, todėl motyvuoti darbui yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių.

Apibendrinant I skyrių galima teigti, kad dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valstybės tarnybos veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų. Būtinaiems pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia profesionalių žmogiškųjų išteklių, gebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas (žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, paieška, atranka, priėmimas, adaptacija, socializacija, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas) įgyja vis didesnę svarbą valstybės tarnyboje.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO RAIDOS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TEISINIO REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ

Šiame skyriuje atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje teisinio reglamentavimo analizė, statistinių duomenų analizė bei lyginamoji analizė. Nagrinėjama valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo statuso raida; valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skirtumai; žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelių raida.

2.1 Valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo statuso raida

Istoriškai žvelgiant į Lietuvos atvejį, po nepriklausomybės atkūrimo yra matomas ryškus valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo sampratos kitimas. Kaip teigia Glebovė (2010), Lietuvai atkūrus nepriklausomybę 1990 metais LR Aukščiausioji Taryba priėmė LR įstatymą dėl LR laikinojo pagrindinio įstatymo (toliau – Laikinasis pagrindinis įstatymas), kuris nustatė, kad Lietuvoje ir toliau galioja tie iki šiol veikę Lietuvoje įstatymai ir kiti teisės aktai, kurie neprieštarauja Laikinajam pagrindiniam įstatymui. Atsižvelgiant į tai, kad šiame įstatyme nebuvo įtvirtinta *expressis verbis* valstybės tarnyba, o Laikinojo pagrindinio įstatymo 10 straipsnyje nustatyta LR piliečio teisė gauti darbą, apmokamą pagal jo kiekį ir kokybę, ir ne mažiau už valstybės nustatytą minimalų dydį, taip pat teisė pasirinkti profesiją, užsiėmimo rūšį ar darbą pagal pašaukimą, sugebėjimus, profesinį pasirengimą, išsilavinimą ir atsižvelgiant į visuomenės poreikius, manytina, kad iki 1992 m. spalio 25 d. priimtos LR Konstitucijos (toliau – Konstitucija) valstybės tarnybą reglamentavę sovietinio laikotarpio teisės aktai galiojo tiek, kiek jie neprieštaravo Laikinajam pagrindiniam įstatymui. Valstybės tarnyba *expressis verbis* minima tik Konstitucijos 33 straipsnio 1 dalyje, kurioje įtvirtinama piliečio teisė lygiomis sąlygomis stoti į valstybinę tarnybą. Konstitucijos 141 straipsnyje, nustatyta, kad asmenys, atliekantys tikrąją karo arba alternatyviąją tarnybą, taip pat neišėję į atsargą krašto apsaugos sistemos, policijos ir vidaus tarnybos karininkai, puskarininkiai ir liktiniai, kitų sukarintų ir saugumo tarnybų apmokami pareigūnai negali būti Seimo nariais ir savivaldybių tarybų nariais ir negali eiti renkamų ar skiriamų pareigų civilinėje valstybinėje tarnyboje, dalyvauti politinių partijų ir politinių organizacijų veikloje. Ilgą laiką valstybės tarnybos socialinių santykių reguliavimas buvo fragmentiškas: atitinkami teisės aktai buvo skirti reguliuoti tik tam tikrų, dažniausiai konkrečiai nustatytų, valstybės institucijų darbuotojų darbo apmokėjimo santykius; nustačius vienai grupei darbuotojų (valstybės tarnautojų) taikomą teisinį reguliavimą, kitų grupių (institucijų) valstybės tarnautojų analogiški santykiai nebuvo reguliuojami; dažnai keitėsi teisės aktai. Paminėtina ir tai, kad ypač pirmuosius kelerius metus po nepriklausomos Lietuvos valstybės atkūrimo (dar iki Konstitucijos priėmimo ir įsigaliojimo) kai kurie su valstybės tarnyba susiję santykiai buvo reguliuojami Vyriausybės nutarimais ir kitais poįstatyminiais aktais (Glebovė, 2010, p. 132). Kaip teigia Buckienė (2014), pirmaisiais nepriklausomybės metais teisės

aktuose varijavo skirtingi pareigūno, tarnautojo, valstybės tarnautojo, valstybinio tarnautojo terminai. Darbo santykiai tuometinėse valdžios institucijose rėmėsi Civiliniu kodeksu, kuriame buvo reglamentuotas ir pareigūnų statusas (Buckienė, 2014, p. 56).

Nors viešojo administravimo pertvarka Lietuvoje vyko nuo pirmųjų nepriklausomos valstybės dienų, bet valstybės tarnybos modelis imtas konstruoti maždaug nuo 1995 metų, kada buvo priimtas LR Valdininkų įstatymas (toliau – Valdininkų įstatymas). Šis įstatymas išlaikė sovietinės nomenklatūros dvasią, nes pavadinime ir tekste vartojamas terminas „valdininkas“ reiškė valdymo ir reguliavimo iš aukščiau idėją, o ne tarnybos visuomenei nuostatas (Palidauskaitė, 2006, p. 95, cit. Pivoras, 2014 a, p. 25). Šiame įstatyme buvo pradėtas kurti piliečių teisės stoti į valstybės tarnybą lygiomis sąlygomis teisinio reguliavimo mechanizmas, pirmą kartą buvo atskirtos politikos ir viešojo administravimo sritys, bei įstatymiškai apibrėžta valstybės tarnautojo sąvoka. Valdininkų įstatyme (1995) buvo įvardytas valstybės ir savivaldybės politikų apibūdinimas. Juos sudarė darbuotojai, į savo pareigas tiesiogiai ir netiesiogiai išrinkti LR piliečių arba valstybės įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios bei savivaldybių institucijų paskirti politinei programai vykdyti. *Valstybės politikais* buvo laikomi: LR Prezidentas, Seimo nariai, Ministras Pirmininkas ir ministrai. *Savivaldybės politikais* buvo laikomi *savivaldybių tarybų nariai* (LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759). Valstybės valdymo tarnybos tarnautojai sudarė profesinį valdininkų korpusą. Pagal tarnautojų pagrindinio darbo turinį ir pobūdį valstybės ir savivaldybių tarnautojai buvo skirstomi į profesinius korpusus (mokytojų, policijos, teisėjų, diplomatų, valdininkų ir t.t.) (LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759).

1999 metais priėmus Valstybės tarnybos įstatymą viešoji administracija buvo formaliai atskirta nuo politikos, sudarytos sąlygos jai profesionalėti. Šiuo įstatymu žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, buvo pagrįsta karjeros valstybės tarnybos principais ir modeliu (Pivoras, 2014 a, p. 26). Valstybės tarnybos įstatymu įstatymų leidėjas, pritaikė plačiosios valstybės tarnybos sampratą. Ja buvo siekta padidinti valstybės tarnyboje dirbančių asmenų ratą, norėta unifikuoti tarnybos santykius ir juos reglamentuoti viename teisės akte (Glebovė, 2010, p. 133).

Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002), įtvirtintoje valstybės tarnybos sąvokoje jau galima aiškiai išskirti, kokie teisiniai santykiai ir kokia veikla sudaro valstybės tarnybos turinį. Kita vertus, Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) pateikiamas labai platus valstybės tarnybos apibrėžimas, tačiau buvo grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu, valstybės tarnautojo terminas vėl buvo koreguotas (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). Pasak Glebovės (2010), pagal Valstybės tarnybos naują redakciją (2002) valstybės tarnyba apima dvejopo pobūdžio teisinius santykius:

- 1) teisinius santykius, susijusius su valstybės tarnautojo, kaip dirbančio asmens, statusu;

2) teisinius santykius, susijusius su valstybės tarnautojo vykdoma viešojo administravimo veikla (kitais tariant, valstybės tarnautojų profesinės veiklos teisiniai santykiai) (Glebovė, 2010, p. 144).

Kaip keitėsi valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sąvokos aukščiau įvardytuose teisės aktuose (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sąvokos reglamentavimo kaita (sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymus. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

	Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
Valstybės tarnybos sąvoka	Valstybės tarnybos sąvokos nebuvo pateikta. Buvo vartojama sąvoka „ valstybės valdymo tarnyba “. Valstybės valdymo tarnyba buvo suprantama kaip pareigų atlikimas Seimo, Prezidento, Vyriausybės, kitose valstybės institucijose ir savivaldybių struktūriniuose padaliniuose pagal valstybės valdymo tarnybos pareigybių sąrašą.	Valstybės tarnyba - teisiųjų santykių tarnyboje visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą. Teisinis aspektas yra tas, kad valstybės tarnyba yra suprantama kaip administracinės, o ne civilinės teisės objektas.	Valstybės tarnyba – teisiųjų santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.
Valstybės tarnautojo sąvoka	Valstybės ir savivaldybių tarnautojais buvo laikomi įstaigų ir organizacijų darbuotojai (išskyrus valstybės ir savivaldybių politikus), kurie atliko tiesiogines funkcijas – valstybės vardu ir pavedimu ir kuriems atlyginimas buvo mokamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų.	Valstybės tarnautojas - fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei.	Valstybės tarnautojas apibrėžiamas, kaip fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą.

Apibendrinant 8 lentelę galima teigti, kad 1995 metais priimtame Valdininkų įstatyme buvo pasirinkta siauroji valstybės tarnybos samprata. 1999 metais bandyta pritaikyti plačiąją valstybės tarnybos sampratą, tačiau nesėkmingai, todėl 2002 metais priimtoje Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu.

Kaip keitėsi valstybės tarnautojo statusas skirtinguose teisės aktuose (žr. 9 lentelę). Detalus valstybės tarnautojo statuso apibūdinimas pateiktas 1 priede.

9 lentelė. Valstybės tarnautojo statuso reglamentavimo kaita (sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymus. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

	Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
Valdininkai / valstybės tarnautojai skirstomi	<ul style="list-style-type: none"> • Valstybės valdininkai • Savivaldybių valdininkai 	Viešojo administravimo valstybės tarnautojai: <ul style="list-style-type: none"> • karjeros valstybės tarnautojai; • statutiniai valstybės tarnautojai; • politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai; • įstaigų vadovai; • pakaitiniai valstybės tarnautojai. Paslaugų valstybės tarnautojai: <ul style="list-style-type: none"> • įstaigų vadovai; • viešųjų paslaugų (tarp jų statutiniai valstybės tarnautojai); • atliekantys ūkines ar technines funkcijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • karjeros valstybės tarnautojai; • politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai; • įstaigų vadovai; • statutiniai valstybės tarnautojai; • pakaitiniai valstybės tarnautojai
Pareigybių lygiai	Valdininkai (valstybės ir savivaldybės) buvo skirstomi į 2 lygius ("A" ir "B").	Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos jau į 4 lygius ("A", "B", "C" ir "D")	Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 3 lygius ("A", "B", "C").
Kategorijų skaičius	Nebuvo	30 (1-a yra žemiausia D lygio kategorija, o 30-a - aukščiausia A lygio kategorija)	20 (1-a yra žemiausia C lygio kategorija, o 20-a - aukščiausia A lygio kategorija)

Apibendrinant 9 lentelės duomenis galima teigti, kad pagal Valdininkų įstatymą (1995) valstybės tarnautojai sudarė tik dalį visų tarnautojų. Valstybės tarnybos įstatyme (1999) nebeliko savivaldybių tarnautojų sąvokos, jie buvo vadinami valstybės tarnautojais ir priklausomai nuo vykdomų funkcijų priskiriami arba viešojo administravimo valstybės tarnautojams, arba paslaugų valstybės tarnautojams. Skirtumas tarp jų buvo tas, kad viešojo administravimo valstybės tarnautojai atliko įstatymų ir jais remiantis priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas, o paslaugų valstybės tarnautojai – ūkines ar technines funkcijas arba teikė viešąsias paslaugas visuomenei. Įstatymų leidėjas išplėtė valstybės tarnautojo sąvoką ir visus asmenis, dirbusius valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, laikė valstybės tarnautojais. Ir nors valstybės tarnautojai priklausomai nuo vykdomų funkcijų buvo skirstomi į dvi grupes, tačiau valstybės tarnautojo sąvoka neteko tikrosios, bent jau lingvistinės, reikšmės ir jos vartojimas galėjo būti laikomas tik kaip dirbančiųjų viešajame sektoriuje pavadinimas. Teoriškai ir praktiškai paslaugų valstybės tarnautojai galėjo būti prilyginami asmenims, dirbantiems pagal darbo sutartis (Glebovės, 2010, p. 140). Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) nebeliko paslaugų valstybės tarnautojų sąvokos. Toks valstybės tarnautojo statuso kitimas reiškė, jog Lietuvoje buvo bandoma atrasti tinkamiausią valstybės tarnautojo statuso modelį.

Pasak Šarmavičiaus (2006), Valdininkų įstatymu (1995) buvo siekta sureguliuoti valstybės tarnautojų santykius, tačiau jis reglamentavo tik labai mažos dalies valstybės tarnautojų veiklą, t. y. reguliavo tik valdininkų tarnybos santykius. Kitų asmenų, dirbusių valstybės institucijose ir įstaigose bei gavusių darbo užmokestį iš valstybės ar savivaldybių biudžeto ar iš kitų šaltinių, veiklos Valdininkų

įstatymas (1995) nereguliavo. Juos reglamentavo kiti tarpusavyje nesuderinti įstatymai. Tačiau nestabili padėtis valstybės tarnyboje, didelė tarnautojų kaita, mažas visuomenės pasitikėjimas bei vieningo valstybės tarnybos teisinio reguliavimo nebuvimas neužilgo sąlygojo naujo Valstybės tarnybos įstatymo priėmimą (Šarmavičius, 2006, p. 3). Pasak Glebovės (2010), Valstybės tarnybos įstatyme (1999) buvo pateikiama ne tik nauja valstybės tarnybos sąvoka, bet ir įtvirtinami tobulesni jos elementai, t. y. vartojamas ne primityviai suprantamas pareigų atlikimas, bet išskiriami tam tikri valstybės tarnybos santykių bruožai: visų pirma, tai teisiniai santykiai; antra, šių teisinių santykių reglamentavimą nustato valstybė; trečia, valstybės tarnautojo statusas nustatomas teisės aktais. Tačiau Valstybės tarnybos įstatymas (1999) neužtikrino nuoseklaus valstybės tarnybos santykių reguliavimo, jo taikymo sritis buvo per plati, todėl sukėlė papildomų šio įstatymo taikymo sunkumų. Todėl buvo ieškoma tinkamesnio funkcionalaus valstybės tarnybos sistemos modelio, suformuojant profesionalių valstybės tarnautojų korpusą. Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002), įtvirtintoje valstybės tarnybos sąvokoje jau galima aiškiai išskirti, kokie teisiniai santykiai ir kokia veikla sudaro valstybės tarnybos turinį. Kita vertus, Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) pateikiamas labai platus valstybės tarnybos apibrėžimas, tačiau grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu, valstybės tarnautojo terminas vėl buvo koreguotas (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). Tačiau Lietuvos narystė ES ir galimybė perimti ES šalių gerąją vadybos bei žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį, siekis turėti profesionalią, į rezultatus orientuotą, atvirą naujovėms valstybės tarnybą, skatina ir toliau vykdyti nuoseklius žingsnius šioje srityje. 2015 m. birželio 12 d. LR Vyriausybė pateikė LR Seimui Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektą (nauja redakcija) (Nr. XIIP-3268). Jame numatyta modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą. Pareigybes skirstyti į: *karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, statutinių*. Valstybės įstaigų vadovų ir įstaigų vadovų (išskyrus statutinių įstaigų vadovų) pareigybes priskirti karjeros valstybės tarnautojų pareigybėms. Pagal naują Valstybės tarnybos įstatymo projektą Nr. VIII-1316 (2015) mobilumo valstybės tarnyboje pagrindu taptų nebe pareigybių kategorijos (jų siūloma atisakyti), bet pareigybės grupė (pvz., vyr. specialisto, skyriaus vedėjo, įstaigos vadovo ir kt.) ir atitikimas tai pareigybių grupei nustatytiems kompetencijų ir kitiems reikalavimams (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015). Tačiau šis įstatymo projektas dar vis išlieka tik „popieriuje“.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad Valdininkų įstatyme (1995), buvo pasirinkta siauroji valstybės tarnybos samprata. Valstybės tarnybos įstatyme (1999) bandyta pritaikyti plačiąją valstybės tarnybos sampratą, tačiau nesėkmingai, todėl Valstybės tarnybos įstatymo naujoje (2002) redakcijoje grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu. Valstybės tarnybos sąvokos ir valstybės tarnautojo statuso kitimas reiškė, jog siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, veikiant tiek vidiniams, tiek išoriniams veiksniams Lietuva

bandė atrasti labiausiai jai tinkantį modelį. Tačiau Lietuvos narystė ES ir galimybė perimti ES šalių gerąją vadybos bei žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį, siekis turėti profesionalią, į rezultatus orientuotą, atvirą naujovėms valstybės tarnybą, skatina ir toliau vykdyti nuoseklius žingsnius šioje srityje. Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) numatyta modernizuoti personalo valdymą. Mobilumo valstybės tarnyboje pagrindu taptų nebe pareigybių kategorijos, bet pareigybės grupės ir atitikimas tai pareigybių grupei nustatytiems kompetencijų reikalavimams ir kt.

2.2 Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skirtumai ir kaita

Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) yra įvardinta, kas yra valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, valstybės tarnautojo statusas ir įvardintos kitos pagrindinės įstatymo sąvokos, nustatytos įstatymo taikymo ribos ir išlygos, vis dėlto praktikoje dažnai kyla neaiškumas, kai reikia atskirti, ar pareigybė turėtų būti valstybės tarnautojo, ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, koks vienu ar kitu atveju yra Valstybės tarnybos įstatymo ir LR darbo kodekso (toliau – Darbo kodeksas) normų santykis. Valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžtis ir kaita kelia nemažą painiavą. Pastebima, kad ir toliau vietos savivaldybių įstaigose dirbantys darbuotojai tebevadinami paslaugų tarnautojais, vartojamas „valdininkų“ terminas, nors šios sąvokos atitinkamai buvo pakeistos 1999 metais ir 2002 metais ir šiuo metu nėra įstatymiškai apibrėžtos. Pasitaiko atvejų, kai painiojama netgi valstybės tarnautojų ir politikų veikla bei statusai. Dėl tokios sąvokų maišaties daugelis viešojo sektoriaus bei viešosios politikos neigiamų aspektų yra tiesiogiai priskiriami valstybės tarnybai (Buckienė, 2014, p. 59). Pasak Glebovės (2010), nors plačiuoju požiūriu valstybės tarnautojas yra darbuotojas, tačiau tarnybos teisiniai santykiai turi savų ypatumų, o darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį ir valstybės tarnautojo statusas turi skirtumų (Glebovė, 2010, p. 145) (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Skirtumai tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (sudaryta autorės pagal Glebovė (2010, p. 142-144))

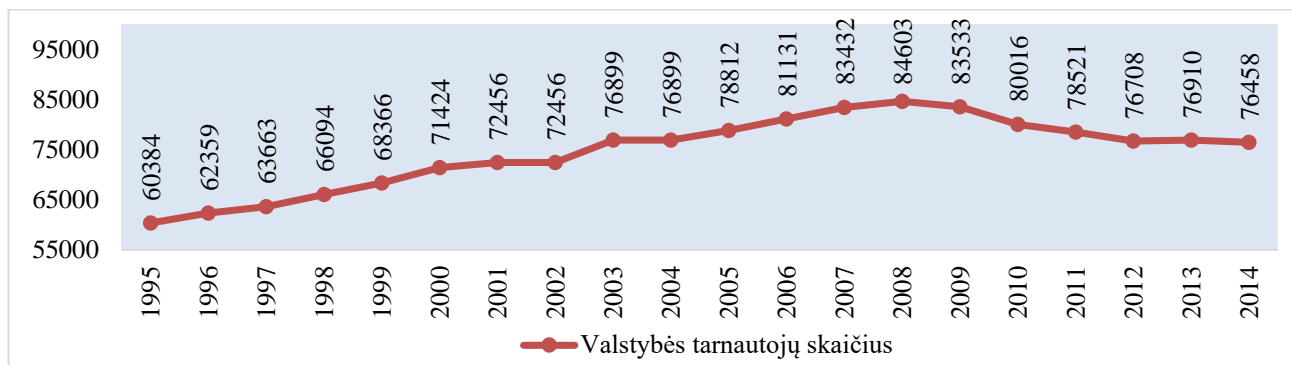
	Valstybės tarnautojai	Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis
Darbo santykius reglamentuoja	<ul style="list-style-type: none"> Valstybės tarnybos įstatymas 	<ul style="list-style-type: none"> Darbo kodeksas
Tarnybos/darbo santykių informinimas	<ul style="list-style-type: none"> Darbo sutartys nėra sudaromos. Visos tarnybos sąlygos yra nustatytos įstatymu (dėl tarnybos sąlygų nesiderama). 	<ul style="list-style-type: none"> Su darbdaviu sudaroma darbo sutartis, sąlygos: darbovietė, darbo funkcijos, darbo užmokesčio mokėjimo sąlygos, kitos sutarties sąlygos.
Vykdoma veikla	<ul style="list-style-type: none"> Užtikrinti viešąjį valstybės valdymą, valstybės tarnybos tęstinumą bei sugebėti tarnauti ir vykdyti politinę valią. 	<ul style="list-style-type: none"> Vykdyti darbo sutartyje numatytas pareigas ar funkcijas.
Darbo užmokesčio finansavimas šaltinis	<ul style="list-style-type: none"> Iš valstybės biudžeto arba savivaldybių biudžetų. 	<ul style="list-style-type: none"> Iš darbdavio (įmonės) finansinių lėšų. Iš valstybės arba savivaldybių biudžetų. Iš ES struktūrinės paramos lėšų.

Aptariant 10 lentelę galima pasakyti, kad priėmimas į darbą arba atitinkamai į tarnybą yra viena iš labiausiai specifinių valstybės tarnybos teisinio santykių reguliavimo sferų, besiskirianti nuo teisinių darbo santykių reguliavimo. Vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymo naujos redakcijos (2002) 5

straipsniu, pagal kurį darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojantys įstatymai bei kiti teisės aktai valstybės tarnautojams taikomi tiek, kiek jų statuso ir socialinių garantijų nereglamentuoja šis Įstatymas. Valstybės tarnautojams taip pat gali būti taikomas Darbo kodeksas (2002), kai tarnybos santykių nereglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002). Asmenims, siekiantiems eiti valstybės tarnautojo pareigas ir jau einantiems valstybės tarnautojo pareigas, keliami didesni tinkamumo eiti tokias pareigas reikalavimai. Reikalavimai turi būti nustatyti įstatymu. Jie turi būti aiškūs ir bendri visiems siekiantiems atitinkamų pareigų. Kalbant apie vykdomą veiklą, aiškių kriterijų, kaip nustatyti, kad viena ar kita pareigybė turėtų būti priskirta valstybės tarnautojo pareigybei, nėra, nes teisės aktai aiškiai nenustato, kiek, kokio pobūdžio viešojo administravimo funkcijų turi būti vykdoma, kad dirbantysis būtų laikomas valstybės tarnautoju. Vadinasi, viešojo administravimo veikla nėra absoliutus kriterijus, sprendžiant, ar susiklosto valstybės tarnybos santykiai. Dėl tokios painiavos dažni atvejai, kai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, iš esmės atlieka valstybės tarnautojo funkcijas arba, atvirkščiai, valstybės tarnautojas nevykdo viešojo administravimo veiklos, todėl turėtų būti laikomas darbuotoju, dirbančiu pagal darbo sutartį. Be abejo, tokios situacijos susiklosto dėl to, kad įstatyminis reglamentavimas nėra pakankamai aiškus ir tikslus (Glebovė, 2010, p. 143). Pasak Buckienės (2014), nors atskiri statusai turėtų skirtis pagal įgaliojimų ir pareigų suteikimą, tačiau iš esmės valstybės tarnautojo funkcijos ir veikla nėra labai aiški. Tai gali lemti klaidinantys darbo santykiai, kai tas pačias ar panašias funkcijas atliekantys asmenys pagal įstatymą yra skirtingai traktuojami: Vienoje institucijoje ta pati pareigybė yra valstybės tarnautojas, kitoje pagal darbo sutartį, o jų atlyginimai ir kitos darbo sąlygos skiriasi. Tai arba apskritai reikėtų naikinti darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, arba aiškiai numatyti kokioms kategorijoms taikyti pagal darbo sutartį (Buckienė, 2014, p. 59). Kalbant apie valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo užmokesčio šaltinius, jie yra skirtingi. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio šaltinis yra pastovus, t. y. valstybės biudžetas ir savivaldybių biudžetai. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo užmokesčio finansavimo šaltiniai gali būti įvairūs (pvz., iš valstybės biudžeto arba savivaldybių biudžeto, iš ES struktūrinės paramos lėšų ir kt.) (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 26).

Pažymėtina, kad nuo Lietuvos valstybės atkūrimo pradžios duomenys apie darbuotojų valstybiniame sektoriuje skaičių nebuvo renkami. Informacija buvo pradėta rinkti apie 1995 metus, tačiau skirtingos institucijos sudarinėjo statistiką atsižvelgdamos į šiek tiek skirtingus rodiklius, pvz., daugelyje VTD ir Statistikos departamento pateikiamų lentelių duomenys atspindi skaičių asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą, kas reiškia, kad šie asmenys nebūtinai dirbo tuo metu. VTD valstybės tarnautojų bei valdininkų registruose visai nefiksavo statutinių pareigūnų kaip vieno iš valstybės tarnautojų tipų (jie buvo pradėti skaičiuoti tik nuo 2008 metų) (LR biurokratinio aparato dydžio kaitos analizė, p. 3).

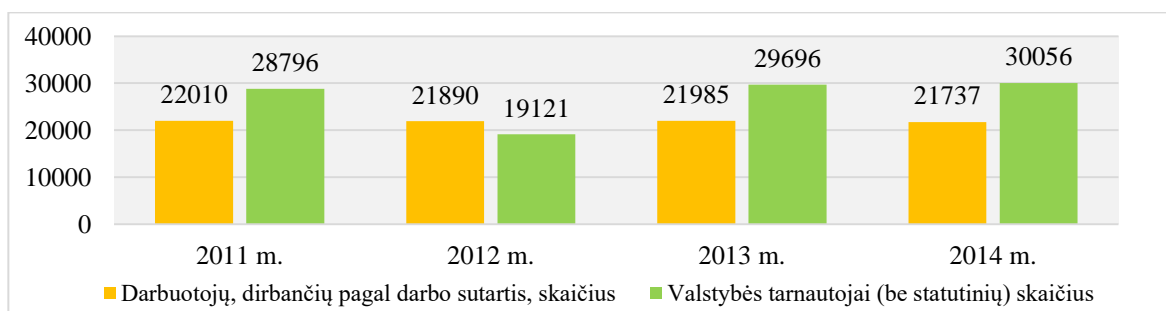
Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita 1995-2014 metais pavaizduota paveiksle (žr. 5 pav.).



5 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus kaita 1995-2014 m. (sudaryta autorės pagal LR biurokratinio aparato dydžio kaitos analizę, p. 7; Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 26)

5 paveikslo duomenimis, 2014 metais dirbo 16 074 valstybės tarnautojais daugiau nei 1995 metais. Didžiausias 1995-2014 metais valstybės tarnautojų skaičius buvo 2008 metais, t. y. 80 016. 2014 metais palyginus su 2008 metais šis skaičius sumažėjo 9,6 proc. (t. y. 3 558).

Kaip keitėsi valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius 2011-2014 metais, pavaizduota paveiksle (žr. 6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius 2011-2014 m. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 19)

6 paveikslo duomenimis, 2014 metais darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius palyginus su 2011 metais sumažėjo 273 (9,9 proc.). Valstybės tarnautojų skaičius per 2011-2014 metus išaugo nuo 28 796 iki 30 056 (1 260, t. y. 10,4 proc.). Iš šių duomenų galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimą galėjo lemti tai, kad dėl aukštesnės atlygio politikos, taikomos valstybės tarnybos pareigybėms, bei patrauklesnio tarnautojo statuso į valstybės tarnautojo pareigybę lengviau pritraukti kandidatų, nei į darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį. Siekdamos išlaikyti specialistus, įstaigos, kai tik tai įmanoma, steigia valstybės tarnautojų, o ne darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybes. Perėjimas į valstybės tarnautojo pareigas laikoma paskatinimu, motyvavimo priemone bei stabilumo garantijų suteikimu. Pagal darbo sutartis daugiausiai dirba tik tie palaikančių funkcijų specialistai, kurie akivaizdžiai neatlieka viešojo administravimo veiklos. Kadangi valstybės tarnautojų priėmimas trunka kiek ilgiau nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, be to, jiems yra taikomos labai sudėtingos atleidimo sąlygos, tokia praktika trukdo įstaigoms lanksčiai reaguoti į padidėjusį arba

sumažėjusį žmogiškųjų išteklių poreikį (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 26). Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, 2014 metais santykis pagal įstaigų grupes pateiktas 2 priede. 2014 metais daugiausia valstybės tarnautojų (91,14 proc.) ir mažiausiai darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (8,86 proc.), dirbo įstaigose pavaldžioje Šveitimo ir mokslo ministerijai. Daugiausia darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (75,15 proc.), ir mažiausiai valstybės tarnautojų (24,85 proc.) dirbo įstaigose pavaldžioje Krašto apsaugos ministerijai.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojas turi tas pačias socialines garantijas kaip ir darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, kurios modifikuojamos specialiaisiais teisės aktais, atsižvelgiant į valstybės tarnautojo vykdomos viešojo administravimo veiklos specifiką ir su ja susijusius tikslus. Tačiau nors atskiri statusai turėtų skirtis pagal įgaliojimų ir pareigų suteikimą, tačiau iš esmės valstybės tarnautojo funkcijos ir veikla nėra labai aiški. Tai gali lemti klaidinantys darbo santykiai, kai tas pačias ar panašias funkcijas atliekantys asmenys pagal įstatymą yra skirtingai traktuojami, t. y. vienoje institucijoje ta pati pareigybė yra valstybės tarnautojas, kitoje darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, o jų atlyginimai ir kitos darbo sąlygos skiriasi. Tačiau pastebima, kad paskutiniu metu, valstybės tarnautojų skaičius didėja, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mažėja. Tokį pokytį gali lemti tai, kad dėl aukštesnės atlygio politikos, taikomos valstybės tarnybos pareigybėms, bei patrauklesnio tarnautojo statuso į valstybės tarnautojo pareigybę lengviau pritraukti kandidatų, nei į darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį. Valstybės tarnautojų skaičius per 2011-2014 metus išaugo nuo 28 796 iki 30 056 (1 260, t. y. 10,4 proc.).

2.3 Žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje valdymo modelių raida

Lietuvai atkūrus nepriklausomybę reikėjo politinės ir administracinės sistemos modelio pakeitimo, tačiau dėl funkcinio ir struktūrinio neapibrėžtumo nuo 1990 metų iki 1994 metų vidurio būtų sudėtinga identifikuoti bendrą modelį. Demokratijos plėtra keitė politikų ir administratorių santykius (Buckienė, 2014 a, p. 205). Valdininkų įstatyme (1995) buvo įtvirtinta ribotos apimties valstybės tarnybos personalo valdymo sistema, grindžiama postų (pozicijų) sistema ir darbo santykių teisiniu reguliavimu (LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759). Pasak Pivoro (2012), rengiantis Lietuvos narystei ES, kaip valstybės tarnybos pagrindas buvo pasirinktas europinės viešosios biurokratijos modelis (Max Weber biurokratijos sampratos suformuotas modelis). Priėmus Valstybės tarnybos įstatymą (1999) europinės viešosios biurokratijos modelis formaliai ir buvo įtvirtintas (Pivoras, 2012, p. 475). Šiame įstatyme viešoji administracija buvo formaliai atskirta nuo politikos, sudarytos sąlygos valstybės tarnybai tapti profesionalesnei. Profesionalumo akcentas matomas jau pagrindinių valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimuose: specialistas, vyresnysis specialistas, vyriausiasis specialistas (Pivoras, 2014 a, p. 28). Tačiau JTO plėtros programos (UNDP) tyrinėtojai pažymi, kad Lietuvos politikai viešojo

administravimo ir valstybės tarnybos reformų pradinėje stadijoje neturėjo aiškios strateginės reformų vizijos. Išsamus ir labai detalus valstybės tarnybos įstatymas buvo rengiamas ir priimtas daugiausia dėl su naryste ES susijusių reikalavimų. Didžiąją dalį valstybinėse institucijose dirbančių žmonių darbo sąlygų buvo galima kaip ir iki tol nustatyti remiantis darbo teisės aktais, taip išlaikant teisinio darbo santykių reglamentavimo privačiame ir viešajame sektoriuje vienodumą. Tačiau reikalaujant ES buvo apsispręsta didžiąją dalį darbo santykių viešajame sektoriuje ar bent jau viešojo administravimo institucijose reglamentuoti administracinės teisės aktais, pirmiausia išsamiu valstybės tarnybos įstatymu (Pivoras, 2012, p. 475). Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) buvo įteisintas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame vyrauja karjeros modelio elementai, tačiau yra ir postų modelio elementų (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta 2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“). Pasak Pivoro (2014 a), priimtos pataisos panaikino bandomąjį laikotarpį, anksčiau privalomą pirmąkart einantiems į karjeros valstybės tarnybą, o taip pat buvo atsisakyta anksčiau privalomos darbo patirties reikalavimo, priimant į aukštesnes karjeros tarnautojo pareigybes. Taigi priėmimo į valstybės tarnybą sistema buvo modifikuota iš karjeros į vadinamąją postų sistemą. Iš esmės priėmimas nustojo būti ribojamas priėmimu tik į žemiausias pareigybes. Nereikalaujant tarnybos stažo buvo sudarytos sąlygos į valstybės tarnybą lengviau patekti jauniems žmonėms. Bet tai tėra viena pusė, kadangi už šių pakeitimų slypėjo ir politinis interesas – sudaryti galimybes į aukščiausius karjeros tarnybos postus ateiti tiems, kurie „konvertuoti“ iš buvusių politinio pasitikėjimo tarnautojų ir iki tol nebuvo dirbę karjeros valstybės tarnyboje (Pivoras, 2014 a, p. 29). Mišraus valstybės tarnybos modelio bruožai pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė. Mišraus valstybės tarnybos modelio bruožai, įvertinti Lietuvos valstybės tarnyboje (Minkevičius, Smalskys, 2008, p. 35-36)

Karjeros modelio bruožai	Postų modelio bruožai
<ul style="list-style-type: none"> • Būtinai specialus išsilavinimas. • Nustatyta maksimali amžiaus riba (dabar - 65 metai). • Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas. • Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos, o ne pagal rezultatus. • Yra pareigų paaugštinimas. • Priėmimas į pareigas neterminuotas, ne pagal kontraktus. • Valstybės tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir poįstatyminiai aktai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimas priėmimas į bet kurią pareigybę. • Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje. • Nėra specialios pensijų sistemos.

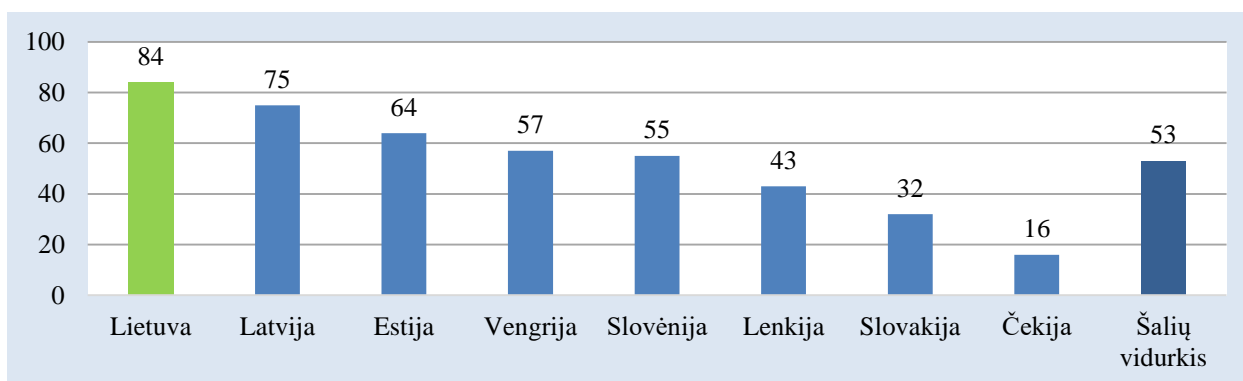
Apibendrinant 11 lentelę galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnybos modelyje galima išskirti tokius karjeros modelio elementus, kaip priėmimas į pareigas neterminuotai, perkėlimas į aukštesnes ir kitas pareigas be konkurso, kvalifikacinių klasių sistema, pareigybių hierarchija, didesnės pareiginės algos susiejimas su didesne atsakomybe ir atitinkamai aukštesnėmis pareigomis ir kita. Tuo tarpu, priėmimas į bet kurio lygmens pareigas nereikalaujant patirties valstybės tarnyboje, bendra su kitais darbuotojais socialinio draudimo sistema ir kt.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad Europos Komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. *OECD* – Organisation for Economic Co-operation and Development) programos SIGMA, teikiančios pagalbą valdymui ir vadybai gerinti, 2009 metais ataskaitoje, vertinant naujųjų ES šalių narių, tarp jų ir Lietuvos, valstybės tarnybų atitiktį Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijas po 2004 metų, buvo akcentuota, kad Lietuva padarė didžiausią pažangą, o po 2004 metų Lietuva konstruktyviausiai tęsė valstybės tarnybos reformas (Hinrik ir kt., 2009, p. 7). Palankiai Lietuvos valstybės tarnyba įvertinta ne pirmą kartą, teigiamai ji įvertinta ir 2006 metų Pasaulio banko ataskaitoje, taip pat 2003 metų SIGMA ataskaitoje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos pokyčių vertinimas (sudaryta autorės pagal Hinrik ir kt. (2009, p. 7-8))

Vertintojas	Metai	Vertinimo turinys
OECD-SIGMA	2003	<ul style="list-style-type: none"> Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas iš esmės suderintas su ES šalyse narėse taikomais principais ir standartais“, o „valstybės tarnybos valdymo sistema gerai sudaryta.
Pasaulio bankas	2006	<ul style="list-style-type: none"> Politicizacija: antrasis aukščiausias lygmuo („iš esmės pasiektas“ standartas, geriausias tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių). Paskatos: trečiasis aukščiausias lygmuo („dalinai pasiektas standartas“, antras geriausias po Latvijos).
SIGMA	2009	<ul style="list-style-type: none"> Geriausias atitikimas Europos viešojo administravimo principams tarp visų Rytų ir Vidurio Europos šalių. Orientuota į visuomenės poreikius, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga už veiklos rezultatus, diegianti naujoves, lanksti, skaidri ir konkurencinga valstybės tarnyba.

Apibendrinant 12 lentelę galima teigti, kad 2003-2009 metų laikotarpio, tarptautinių įvertinimų ataskaitose, kuriose buvo analizuojamos Lietuvos valstybės tarnybos atitiktis Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijoms, Lietuva buvo įvertinta teigiamai, kaip šalis, kuri konstruktyviausiai atlieka valstybės tarnybos reformas. 2009 metų SIGMA ataskaitoje naujųjų ES šalių narių valstybės tarnybų atitiktis Europos viešojo administravimo principams buvo vertinamas pagal šiuos principus: 1) valstybės tarnybos patikimumą ir teisinį tikrumą, 2) atvirumą ir skaidrumą, 3) teisinę atskaitomybę, 4) efektyvumą ir rezultatyvumą, 5) neutralumą, profesinį dorumą, proporcingumą. Lietuvos atitiktis Europos viešojo administravimo principams buvo įvertintas geriausiai: 84 balai iš 100, esant 53 balų ES šalių vidurkiui (žr. 7 pav.).



7 pav. Naujųjų ES šalių narių atitiktis Europos viešojo administravimo principams: 2008 m. indeksas (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009, p. 9)

Tačiau nepaisant palankių tarptautinių įvertinimų, Lietuvos valstybės tarnyboje buvo nemažai trūkumų, dėl kurių reikėjo vykti žmogiškųjų išteklių valdymo reformą. Dar 2006 metais valstybės tarnyboje, buvo tokios problemos:

- 1) priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas tvarka neužtikrino skaidrumo ir tinkamiausių kandidatų atrankos;
- 2) valstybės ir savivaldybių įstaigų personalo tarnybos neturėjo joms tinkamo statuso, o kai kuriais atvejais ir gebėjimų savo vaidmeniui atlikti;
- 3) bendrame valstybės kontekste, kai pačios įstaigos prisiima atsakomybę už žmogiškųjų išteklių valdymą, labai silpnai funkcionavo koordinavimo mechanizmai;
- 4) didelis nepasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis bei teigiamo valstybės tarnautojo įvaizdžio stoka;
- 5) darbo apmokėjimo tvarka stokojo sisteminio požiūrio ir nedidino valstybės tarnautojų motyvacijos tarnauti valstybei (Šarmavičius, 2008, p. 21-22).

Galima teigti, kad pagrindinės problemos valstybės tarnyboje 2006 metais buvo personalo priėmimo, atsakomybės koordinavimo, darbo užmokesčio, tarnautojų motyvacijos srityse. Pasak Šarmavičius (2008), svarbiausios problemos egzistavusios valstybės tarnyboje 2008 metais buvo šios:

- 1) neapibrėžta tolesnė valstybės tarnybos raidos kryptis;
- 2) darbo apmokėjimo tvarka stokoja sisteminio požiūrio ir nedidina motyvacijos;
- 3) į rezultatus neorientuotas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Šarmavičius, 2008, p. 24).

2010 metų situacija valstybės tarnyboje apibūdinta Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje, patvirtintoje 2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. Joje akcentuojami valstybės tarnybos valdymo ir jo teisinio reglamentavimo trūkumai, t. y.:

- 1) valstybės tarnautojų veikla nėra orientuota į rezultatus, darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri;
- 2) neišskirti asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, atrankos, veiklos vertinimo, mokymo, karjeros, tarnybinio kaitumo, atleidimo ypatumai;
- 3) ribotos asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, galimybės lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius;
- 4) nepakankama individuali asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, atsakomybė už įstaigos veiklos rezultatus;
- 5) yra galimybių išvengti atsakomybės už tarnybinius nusižengimus, nepakankamai veiksmingai reguliuojamos ir taikomos etikos ir korupcijos prevencijos priemonės, neįtvirtinta „nepriekaištingos reputacijos“ sąvoka (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta 2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“).

Atsižvelgiant nustatytus trūkumus ir naujai suformuotą valstybės tarnybos viziją nustatytos tokios tobulinimo gairės:

- 1) vadovavimo stiprinimas orientuojant veiklą į rezultatus, skatinant platesnį institucijų bendradarbiavimą ir tarnybinį kaitumą;
- 2) nešališkos, veiksmingos atrankos į valstybės tarnautojo pareigas (išskyrus pareigas, į kurias priimama politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) diegimas;
- 3) darbo užmokesčio sistemos ir finansinio motyvavimo susiejimas su veiklos rezultatais;
- 4) motyvavimo ir karjeros valdymo priemonių, skatinančių efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą, kūrimas ir diegimas;
- 5) socialinių ir kitų garantijų sistemos tobulinimas;
- 6) valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijos valdymo modelį;
- 7) valstybės tarnautojų vertinimo sistemos modernizavimas susiejant su individualiais veiklos rezultatais ir įstaigų strateginiais tikslais;
- 8) galimybių valstybės tarnautojams išvengti tarnybinės atsakomybės panaikinimas;
- 9) tarnybinių santykių supaprastinamas (liberalizavimas);
- 10) valstybės tarnybos valdymo tobulinimas (valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta 2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“).

Pasak Nekrošio (2011), kadangi Lietuvos mišrioje valstybės tarnybos sistemoje dominavo karjeros sistemos elementai, dalies jų buvo siekiama atsisakyti ir pakeisti postų sistemos elementais, kad balansas būtų 50 proc. versus 50 proc. (Nekrošis, 2011, p. 82). 2010 metų rudenį buvo pateiktas radikaliai atnaujinto Valstybės tarnybos įstatymo, bandyto pervadinti „Valstybės tarnautojų įstatymu“ projektas (LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas, 2010). Jis sulaukė itin kritiškų atsiliepimų dėl gausybės su kitais teisės aktais nesuderintų aspektų, aiškių pastangų politizuoti valstybės tarnybos personalo valdymą, ypač nustatant naujas atleidimo sąlygas. Remiantis projektu atleisti iš darbo taptų įmanoma tiesiog dėl „svarbių priežasčių“ (LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas, 2010). Tokia nuostata būtų galima naudotis politiniais tikslais. Itin kritiškos reakcijos iš ministerijų pusės sulaukė ir „tarnybinių sutarčių“ idėja. Teisingumo ministerija pastebėjo, kad, įteisinus „tarnybines sutartis“, šios neskaitins lankstumo, kadangi jomis remiantis nebus galimybės tikslinti nustatytus metinius valstybės tarnautojų veiklos tikslus ar planuojamus veiklos rezultatus. O visiškai tiksliai prognozuoti visus galimus veiklos rezultatus vargu ar įmanoma. Minėtas 2010 metų įstatymo projektas buvo greitai „apleistas“ (Pivoras, 2014 a, p. 31). 2011 m. vasario mėn. svarstymams buvo pateiktas gerokai švelnesnis, palyginus nedaug ką keičiantis atnaujinto Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projektas (2011). Pasak Pivoro (2014), jame atsisakyta „tarnybinių sutarčių“ idėjos

(nors tarnybinių susitarimų įvedimas buvo numatytas Vyriausybės nutarimu „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos“, išliko tik naujai įvestas aukštesniųjų vadovų statusas bei šios rūšies tarnautojų įdarbinimas ribotos trukmės kadencijoms. Tačiau ir šis įstatymo projektas liko tik „popieriuje“ (Pivoras, 2014 a, p. 32). Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) numatytos valstybės tarnybos sistemos permainos, kuriomis siekiama žmogiškųjų išteklių valdymą padaryti paprastesnį, lankstesnį, atsisakyti nereikalingų procedūrų (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad tarptautinių įvertinimų ataskaitose, kuriose buvo analizuojamos Lietuvos valstybės tarnybos atitiktis Europos viešojo administravimo principams ir valstybės tarnybos reformų trajektorijoms, Lietuva buvo įvertinta teigiamai, kaip šalis, kuri konstruktyviausiai atlieka valstybės tarnybos reformas. Tačiau, nepaisant teigiamų tarptautinių įvertinimų Lietuvos valstybės tarnyba turi nemažai trūkumų, todėl valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo klausimas išlieka aktualus ir šiuo metu Lietuvoje.

Apibendrinant II skyrių galima teigti, kad pirmą kartą valstybės tarnyba specialiai reglamentuota 1995 metais priimtame Valdininkų įstatyme, kuriame buvo pasirinkta siauroji valstybės tarnybos samprata. Tačiau nestabili padėtis valstybės tarnyboje, didelė tarnautojų kaita, mažas visuomenės pasitikėjimas bei vieningo valstybės tarnybos teisinio reguliavimo nebuvimas 1999 metais sąlygojo naujo Valstybės tarnybos įstatymo priėmimą. Šiuo įstatymu bandyta pritaikyti plačiąją valstybės tarnybos sampratą. Tačiau Valstybės tarnybos įstatymas (1999) neužtikrino nuoseklaus valstybės tarnybos santykių reguliavimo, jo taikymo sritis buvo per plati, todėl sukėlė papildomų šio įstatymo taikymo sunkumų. Todėl buvo ieškoma tinkamesnio funkcionalaus valstybės tarnybos sistemos modelio, suformuojant profesionalių valstybės tarnautojų korpusą. 2002 metais priimtoje Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu. Tačiau Lietuvos narystė ES ir galimybė perimti ES šalių gerąją vadybos bei žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį, siekis turėti profesionalią, į rezultatus orientuotą, atvirą naujovėms valstybės tarnybą, skatina ir toliau vykdyti nuoseklius žingsnius šioje srityje. Naujas Valstybės tarnybos įstatymo projektas Nr. VIII-1316 (2015) numato iš esmės pakeisti daugelį Lietuvos valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo aspektų, kurie leistų žmogiškųjų išteklių valdymą padaryti paprastesnį, lankstesnį, atsisakyti nereikalingų procedūrų. Tačiau dėl politinės valios stokos šis įstatymo projektas vis dar išlieka tik „popieriuje“.

3. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO RAIDOS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TYRIMAI

Šiame skyriuje, taikant mokslinės literatūros analizę, teisinių ir strateginių dokumentų analizę, antrinių duomenų, statistinių duomenų ir lyginamąją analizę, atlikta žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimančių etapų: poreikio planavimo, paieškos, atrankos, priėmimo, išlaikymo, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo raidos analizė bei pateiktos pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui.

3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimo metodika

Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje prasidėjo valstybės tarnybos modelio paieškos. Buvo priimti (tobulinami) valstybės tarnybą reglamentuojantys įstatymai, strateginiai dokumentai, kurie reguliavo žmogiškųjų išteklių valdymą. Kiekvienas naujas įstatymas reiškė atitinkamas naujoves ir reformas šioje srityje. Tačiau nepaisant įstatymų tobulinimo pastebimi žmogiškųjų išteklių valdymo jo teisinio reglamentavimo trūkumai, t. y. neveikiančių ir norimų rezultatų neduodančių jo nuostatų valstybės tarnautojų poreikio planavimo, atrankos, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo sistemose.

Tyrimo objektas - žmogiškųjų išteklių valdymo raida.

Tyrimo tikslas - ištirti priežastis, lėmusias žmogiškųjų išteklių valdymo raidą Lietuvos valstybės tarnyboje nuo nepriklausomybės atkūrimo iki 2015 metų.

Tyrimo metodai. Baigiamojo projekto tyrimo pagrindą sudaro mokslinės literatūros analizė, teisinių, strateginių dokumentų, antrinių duomenų, statistinių duomenų analizė ir lyginamoji analizė.

1. Atliekant žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apimančius etapų (žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, atrankos, priėmimo, išlaikymo, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo) analizę remiamasi įvairiais Lietuvos mokslininkais. Analizuojant žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo raidą remiamasi: Juralevičienė (2005), Smalskys (2016), Tvaskienė (2016) ir kt. Analizuojant žmogiškųjų išteklių paieškos, atrankos, priėmimo, išlaikymo raidą remiamasi: Juralevičienė (2005), Šadžiuvienė (2014), Tumėnė ir kt. (2014), Pivoras (2014 a). Analizuojant žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje mokymo raidą remiamasi: Juralevičienė (2005), Janulevičienė (2015). Analizuojant žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo raidą remiamasi: Kaselis, Pivoras (2012), Tamošiūnas, Šalkauskaitė (2010), Šiugždinienė (2010). Analizuojant žmogiškųjų išteklių motyvavimo raidą remiamasi: Juralevičienė (2005), Palidauskaitė (2009), Šiugždinienė (2010), Pivoras (2014 a) ir kt.

2. Atliekant teisinių dokumentų analizę, pagrindiniai informacijos šaltiniai yra: LR Valdininkų įstatymas (*Žin.*, 1995, Nr. 33-759), LR Valstybės tarnybos įstatymas (*Žin.*, 1999, Nr. 66-2130); LR Valstybės tarnybos įstatymas (*Žin.*, 1999, Nr. 66-2130); (2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708); LR Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas (2015); kiti LR įstatymai; LR Vyriausybės nutarimai ir strateginiai dokumentai.

3. Atliekant antrinių bei statistinių duomenų analizę ir lyginamąją analizę remiamasi:

- *Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimo duomenimis.* Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas buvo vykdomas remiantis interviu su Įstaigų ir jų personalo skyrių vadovais duomenimis, Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiais teisės aktais ir joje naudojamus pareigybių poreikio vertinimo modelius aprašančiais dokumentais. Apklausa buvo vykdyta nuo 2014 m. kovo mėn. 19 d. iki 2014 m. balandžio mėn. 15 d. Apklausos respondentais pasirinkti: 25 viešojo administravimo srities Įstaigos, kurias atstovavo Įstaigų personalo tarnybų vadovai, jų pavaduotojai, personalo specialistai, pora atveju – Įstaigos vadovo pavaduotojas (Valstybės kontrolė) ir Seimo kancleris (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 8; 68).

- *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaitoje pateiktais tyrimų duomenimis ir kitais duomenimis.* 2013 metų ataskaitoje pateikiami ir analizuojami Valstybės tarnautojų registro, kurį tvarko Valstybės tarnybos departamentas (toliau - VTD) duomenys pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų pateiktą informaciją (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, p. 2-30).

- *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaitoje pateiktais tyrimų duomenimis.* 2014 metų ataskaitoje pateikiami ir analizuojami Valstybės tarnautojų registro, kurį tvarko VTD, duomenys pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų pateiktą informaciją (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 1-38).

- *Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2015 metais ataskaitoje pateiktais tyrimų duomenimis.* 2015 metų ataskaitoje pateikiami ir analizuojami Valstybės tarnautojų registro, kurį tvarko VTD duomenys (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2015 metais ataskaita, p. 20-32).

4. *VTD informacinėje sistemoje pateiktais registro, tyrimų duomenimis ir kita informacija.*

5. Mokslinės literatūros, teisinių dokumentų, antrinių duomenų, statistinių dokumentų analizė leido suformuluoti pagrindines kryptis tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui.

6. Gauti rezultatai apibendrinti pateikiant išvadas, bei rekomendacijas.

3.2. Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo raida

1990 metais priimtame LR Vyriausybės įstatyme galima rasti tam tikrų užuominų į valstybės tarnybos valdymą. Vyriausybei buvo priskirtos ministerijų, valstybinių tarnybų, inspekcijų, Vyriausybės komisijų steigimo, vadovavimo, reorganizavimo, likvidavimo bei nuostatų tvirtinimo funkcijos (LR Vyriausybės įstatymas Nr. I-61. *Žin.*, 1990, Nr.11-330). Pasak Juralevičienės (2005), 1990-1995 metais

administracinės reformos reikalavo didelių politinės vykdomosios valdžios pastangų. Šiuo laikotarpiu LR vyriausybės viešosios administracijos reformos pajėgumai buvo labai riboti dėl kelių priežasčių:

- 1) politinių partijų rinkimų programose nebuvo aiškių nuostatų dėl viešojo administravimo, o tai savo ruožtu darė įtaką ir vyriausybės programoms;
- 2) didelis valstybės tarnybos politizavimas;
- 3) kvalifikuotų ir patyrusių tarnautojų stoka.

Tačiau nors trūko kvalifikuotų ir patyrusių tarnautojų, šiame laikotarpyje, nebuvo jokios institucijos, kuri formuotų ir valdytų tuometinę valstybės tarnybą. Kiekviena ministerija ar departamentas vadovavosi savomis nuostatomis ir savais kriterijais, planuojant ir pritraukiant žmogiškuosius išteklius. Viešumo ir skaidrumo stoka valstybės valdymo tarnyboje, neaiškūs priėmimo darbai į šią tarnybą kriterijai kenkė visai valstybės valdymo sistemai (Juralevičienės, 2005, p. 60). Nuo 1995 metų valstybės valdymo tarnybą tvarkė Vyriausybė, teikdama pavedimus ministerijoms, suderinusi su Lietuvos savivaldybių asociacija, savivaldybių institucijoms. Tvarkant valstybės valdymo tarnybą buvo atliekamos šios funkcijos:

- 1) sudaromas ir kaupiamas valdininkų duomenų bankas;
- 2) rengiami kvalifikacinių reikalavimų valdininkams pagrindiniai nuostatai ir nustatoma kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarka;
- 3) teikiamos rekomendacijos valstybės ir savivaldybių institucijoms dėl valdininkų perkėlimo valstybės valdymo tarnyboje įstatymo nustatyta tvarka;
- 4) koordinuojamas valdininkų kvalifikacijos tobulinimas;
- 5) kitos šio ir kitų įstatymų nustatytos valstybės valdymo tarnybos tvarkymo funkcijos;
- 6) kontroliuojamas šio įstatymo vykdymas.

Valstybės valdymo tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti institucija privalėjo derinti visus savo reikalavimus savivaldybių valdininkams su Lietuvos savivaldybių asociacija (LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759). Nuo 1999 metų personalo valdymo taryba, kurią sudaro ministerijų sekretoriai ir Vyriausybės sekretorius, pasiūlymus už valstybės tarnybą atsakingam ministrui dėl valstybės tarnautojų priėmimo į Vyriausybei atskaitingas įstaigas kasmetinio poreikio, atsižvelgdama į pretendentų į valstybės tarnybą atrankos komisijų išvadas ir pretendentų pageidavimus. Taip pat teikė pasiūlymus valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovui dėl šių pretendentų paskyrimo stažuotojais į Vyriausybei atskaitingas įstaigas (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130). Nuo 2002 metų VTD analizuoja valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros poreikius ir teikia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms pasiūlymus dėl įgyvendinimo, imasi priemonių pritraukti gabius asmenis į valstybės tarnybą ir skatinti jų veiksmingą panaudojimą valstybės tarnyboje (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). Pagal pareigybių poreikio įvertinimo metodiką (2014), žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas yra

organizacijos strateginio valdymo proceso dalis, kuri veikia darbo rinkos – darbuotojų pasiūlos ir atlygio rinkos – sąlygomis. Lietuvoje yra skiriamos kelios lygiagrečios personalo poreikio planavimo kryptys:

- 1) organizacijos struktūros ir pareigybių (turinio) planavimas;
- 2) pareigybių (darbo vietų, etatų) skaičiaus planavimas;
- 3) karjeros ir vystymo planavimas (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika, 2014, p. 19).

Žmogiškųjų išteklių poreikio vertinimas vyksta pagal toliau aprašomą eigą (žr. 8 pav.).



8 pav. Žmogiškųjų išteklių poreikio vertinimo procesas (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika, 2014, p. 20)

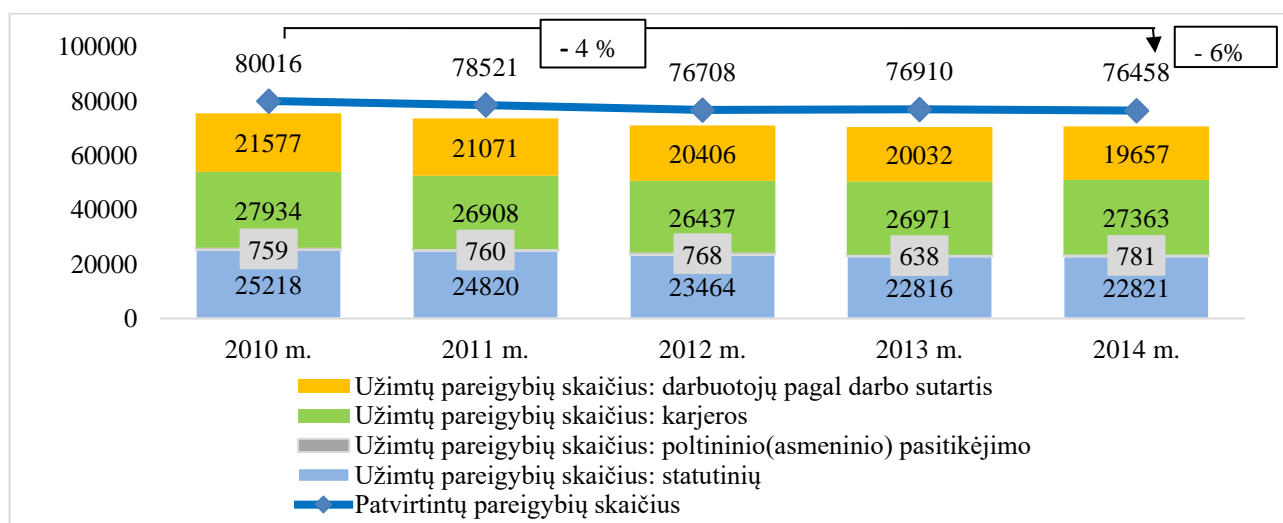
8 paveikslo duomenimis, žmogiškųjų išteklių poreikio vertinimo procesas apima: pasiruošimo etapą, kurio metu įvertinamas planavimo vykdymo kontekstas – atsižvelgiama į organizacijos lygmens veiksniai (pvz., organizacinė struktūra, organizacijos tikslai), joje vykstančius vidinius procesus (pvz., darbuotojų atrankos procesas), naudojamą procedūras (pvz., kandidatų testavimo procedūras), aplinkos ir išorės veiksniai (pvz., vykdoma restruktūrizacija), kurie gali daryti įtaką žmogiškųjų išteklių planavimui. Identifikuojami veiksniai, kuriuos būtina atlikti, siekiant užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos procesai galėtų būti vykdomi pagal žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo rezultatus bei prisidėtų prie organizacijos tikslų pasiekimo ir funkcijų vykdymo. Toliau nustatoma žmogiškųjų išteklių paklausa ir pasiūla, identifikuojant kiek, kokios kvalifikacijos ir kokioms pareigybėms darbuotojų reikės. Šiame žingsnyje remiamasi pareigybių analizės rezultatais – pareigybių aprašymais, pareigybių atsakomybių ir kompetencijų matricomis. Toliau atliekama pareigybių paklausos ir darbuotojų pasiūlos neatitikčių analizė, padedanti identifikuoti ir apibrėžti žmogiškųjų išteklių trūkumą arba perteklių. Ir galiausiai remiantis atliktų analizių rezultatais kuriamas ir įgyvendinamas pareigybių poreikio patenkinimo planas (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika, 2014, p. 20).

Vertinant pareigybių (darbo vietų, darbuotojų, etatų) poreikio planavimo proceso praktikas Lietuvos valstybės tarnyboje galima išskirti dvi tendencijas: kai dirbama su poreikio patenkinimu jam atsiradus ir kai vystomos priemonės ir taikomi metodai lanksčiai valdyti pareigybių poreikį kartu su organizacijos vystymusi. Vertinant laiko perspektyvas bei žmogiškųjų išteklių vadybos brandos kontekstą, galima išskirti du apibendrintus pareigybių poreikio planavimo modelius: *tradicinį - operatyvinį ir strateginį*.

1. **Tradicionis - operatyvinis modelis.** Pareigybių poreikio uždavinys sprendžiamas tuomet, kai atsiranda, paprastai ne ilgesnėje nei vienerių metų perspektyvoje. Taikoma fragmentuota personalo vadyba, kuri yra dalinai susieta su organizacijos strateginiu valdymu.

2. **Strateginis modelis.** Pareigybių poreikio uždavinys yra valdomas lanksčiai, orientuojantis į ilgalaikę perspektyvą, integruotas į brandžios žmogiškųjų išteklių vadybos aplinką, susietą su organizacijos strateginiu valdymu (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika, 2014, p. 20).

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių planavimas valstybės tarnyboje nėra plačiai taikomas, nes šis procesas nėra pakankamai finansuojamas ir dauguma darbo vietų yra užimamos automatiškai iš vidinių organizacijos žmogiškųjų išteklių (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika, 2014, p. 30). Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, santykis įvairiose įstaigose varijuoja (net identiškos ar labai panašiose pareigybėse) ir nėra aiškių kriterijų, pagal kuriuos pareigybės paskiriamos valstybės tarnautojams arba darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Didžiausias leistinas pareigybių skaičius apima tiek valstybės tarnautojus, tiek darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis ir, nors didžiausias leistinas pareigybių skaičius 2010-2014 metais beveik nekito, pastebima tendencija, kad didėjo valstybės tarnautojų skaičius (žr. 9 pav.). 9 paveikslo duomenimis, valstybės tarnyboje patvirtintų pareigybių skaičius nuo 2010 metų iki 2014 metų sumažėjo 3 558 pareigybėmis (t. y. 4 proc.). 2010 metais viso buvo užimtos 75 488 pareigybės (patvirtintos 80 016 pareigybės). Neužimtos buvo 4 528 pareigybės. Valstybės tarnautojai sudarė 71,41 proc. nuo visų užimtų pareigybių skaičiaus. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis sudarė 28,58 proc. nuo visų užimtų pareigybių skaičiaus. 2014 metais viso buvo užimtos 70 622 pareigybės (patvirtintos 76 458 pareigybės). Neužimtos buvo 5 836 pareigybės. Valstybės tarnautojai sudarė 72,17 proc. nuo visų užimtų pareigybių skaičiaus. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis sudarė 27,83 proc. nuo visų užimtų pareigybių skaičiaus. 2010 - 2014 metais užimtų valstybės tarnautojų pareigybių skaičius sumažėjo 2 946 pareigybėmis, dirbančių, pagal darbo sutartis – 1 920 pareigybėmis.



9 pav. Patvirtintų ir užimtų pareigybių skaičiaus dinamika 2010–2014 metais (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 26)

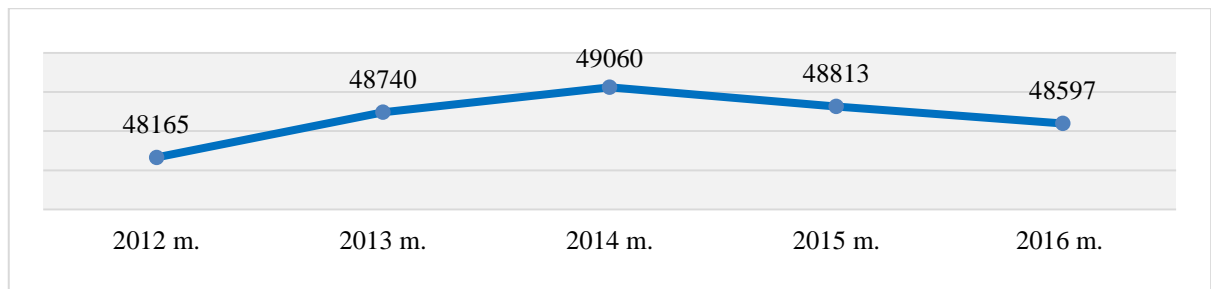
Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose patvirtintų pareigybių skaičius 2012-2016 metais pagal pareigybių grupes pavaizduotas lentelėje (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Valstybės ir savivaldybės institucijose ir įstaigose patvirtintų pareigybių skaičius pagal pareigybių grupes 2012-2016 m. (sudaryta autorės pagal VTD duomenis. Įstaigose patvirtintų pareigybių skaičius (2016))

	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Karjeros valstybės tarnautojai	28770	29300	29623	30176	30778
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis	21431	21228	21141	20983	20338
Statutiniai valstybės tarnautojai	5447	5448	5550	5563	5704
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai	835	846	844	849	849
Įstaigos vadovai	326	324	322	315	301
Statutinių įstaigų vadovai	30	30	30	32	34
Viso:	56839	57176	57510	57918	58004

13 lentelės duomenimis, valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose patvirtintų pareigybių skaičius nuo 2012 metų iki 2016 metų nuolat didėjo. Karjeros valstybės tarnautojų padidėjo – 2 008 pareigybėmis, statutinių valstybės tarnautojų – 257 pareigybėmis, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų – 14 pareigybių. Tik įstaigų vadovų skaičius nuo 2012 metų iki 2016 metų sumažėjo 4 pareigybėmis. Darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį skaičius nuo 2012 metų iki 2016 metų sumažėjo 1 093 pareigybėmis. Galima daryti prielaidą, kad įstaigoms iš naujo įvertinus kai kurių darbuotojų atliekamas funkcijas jų pareigybės buvo priskirtos valstybės tarnautojams (Valstybės tarnybos skaičiai: juos reikia mokėti interpretuoti, 2016). Vertinant bendrą valstybės ir savivaldybės institucijose ir įstaigose nuo 2012 metų iki 2016 metų patvirtintų pareigybių skaičius padidėjo 1 165 pareigybėmis. Tačiau kiekybiniai rodikliai šiuo atveju nelemia kokybinių aspektų valstybės tarnyboje. Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai. Pasak, Smalskio (2016), klaida valdymo veiksmingumą vertinti atsižvelgiant tik į tarnautojų skaičių (Valstybės tarnybos skaičiai: juos reikia mokėti interpretuoti, 2016). Be kita ko, dėl didelio tarnautojų skaičiaus svarbiu klausimu tampa vadovų korpuso stiprinimas, siekiant užtikrinti profesionalų vadovavimą, orientuotą į veiklos rezultatyvumą bei efektyvumą, kad jie tinkamai galėtų pritraukti ir išlaikyti motyvuotą personalą.

2015 m. gruodžio 21 d. Nr. 1329 LR Vyriausybės buvo patvirtintas didžiausias leistinas 2016 metams valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų 58 074 pareigybių skaičius (žr. 3 priedą). Tačiau pagal Valstybės tarnautojų registro duomenimis, 2016 m. gegužės 1 dieną valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas realiai ėjo 48 597 darbuotojai (Tvaskienė, 2016). 2016 m. gegužės 1 dieną buvo laisvos 9 477 valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų pareigybės. Kaip keitėsi realus valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, skaičius per 2012 - 2016 metus, pavaizduota paveiksle (žr. 10 pav.).



10 pav. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, realus skaičiaus kitimas 2012–2016 m. (sudaryta autorės pagal Tvaskienė (2016))

10 paveikslo duomenimis, nuo 2012 metų iki 2014 metų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, realus skaičius augo. 2014 metais palyginus su 2012 metais padidėjo 895 asmenimis. 2016 metais palyginus su 2014 metais skaičius sumažėjo 463 asmenimis.

Tačiau optimizavimo iniciatyvas skelbianči LR Vyriausybė 2015 metais pranešė, kad 2012–2015 metais bendras didžiausias leistinas valstybės tarnautojų skaičius sumažėjo 132 pareigybėmis. Tačiau VTD duomenys rodo ką kita: 2012 metais valstybės tarnyboje realiai dirbo 48 165 asmenys, o šių metų gegužės 1-ąją jų skaičius išaugo iki 48 597 – taigi, padidėjo 432 asmenimis. Reikia pasakyti, kad per 2012-2015 metus Lietuvos valstybės tarnyba nors ir nežymiai vis dėlto išaugo (Valstybės tarnybos skaičiai: juos reikia mokėti interpretuoti, 2016). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad didžiausias leistinas pareigybių skaičius gali išlikti kaip saugiklis, kad Įstaigos dirbtinai nedidintų pareigybių skaičiaus, bet, jis nėra motyvas Įstaigoms efektyvinti savo veiklą (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 29).

Apibendrinant galima teigti, kad 1990-1995 metais kiekviena ministerija (departamentas) vadovavosi savomis nuostatomis planuojant žmogiškuosius išteklius. Nuo 1995 metų valstybės valdymo tarnybą tvarkė Vyriausybė, teikdama pavedimus ministerijoms, suderinusi su Lietuvos savivaldybių asociacija (institucijoms). Nuo 1999 metų personalo valdymo taryba teikė pasiūlymus už valstybės tarnybą atsakingam ministrui dėl valstybės tarnautojų priėmimo į Vyriausybei atskaitingas įstaigas kasmetinio poreikio, atsižvelgdama į pretendentų į valstybės tarnybą atrankos komisijų išvadas ir pretendentų pageidavimus. Nuo 2002 metų VTD pradėjo teikti valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms pasiūlymus kaip pritraukti gabius asmenis į valstybės tarnybą ir skatinti jų veiksmingą panaudojimą valstybės tarnyboje. Šiuo metu žmogiškųjų išteklių planavimas Lietuvos valstybės tarnyboje nėra plačiai taikomas, nes šis procesas nėra pakankamai finansuojamas ir dauguma darbo vietų yra užimamos automatiškai iš vidinių organizacijos žmogiškųjų išteklių. Nuo 2012 metų iki 2016 metų patvirtintų pareigybių skaičius padidėjo nuo 5 6839 iki 5 8004, t. y. 1 165 pareigybėmis. Tačiau kiekybiniai rodikliai šiuo atveju nelemia kokybinių aspektų valstybės tarnyboje. Dėl didelio tarnautojų skaičiaus svarbiu klausimu tampa vadovų korpuso stiprinimas.

3.3. Žmogiškųjų išteklių paieškos, atrankos, priėmimo, išlaikymo raida

Pasak Juralevičienės (2005) iki Valdininkų įstatymo (1995) priėmimo ir Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo valstybės tarnybos tvarkymas Lietuvoje buvo decentralizuotas ir patikėtas tiek centrinėms valstybės valdymo institucijoms, tiek ir vietos savivaldos institucijoms. 1990 - 1995 metais priėmimas į valstybės tarnybą, išskyrus statutinius darbuotojus, nebuvo vienodai reglamentuotas. Nepriklausomybės atkūrimo pradžioje didžiąją tuometinių valdymo institucijų, įskaitant ir savivaldybių, personalo sudarė buvusieji sovietinės nomenklatūros darbuotojai. Daliai jų pasitraukus į verslo ar kitas struktūras, priimant darbuotojus į laisvas vietas unifikuotų reikalavimų nebuvo (Juralevičienė, 2005, p. 59). Kaip keitėsi priėmimo į valstybės tarnybą pagrindiniai reikalavimai įvairiuose teisės aktuose (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimų kaita (sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymus. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Mokėti valstybinę lietuvių kalbą. • Atitikti kitus, jų pareigoms nustatytus, kvalifikacinius reikalavimus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turėti LR pilietybę. • Mokėti valstybinę lietuvių kalbą. • Ne jaunesni nei 18 metų ir ne daugiau kaip senatvės pensijos amžiaus (<i>netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo, pakaitiniams, ūkines ar technines funkcijas atliekantiems paslaugų valstybės tarnautojams</i>). • Išsilavinimas, būtinas atlikti tam tikro lygio valstybės tarnautojo pareigas. • Karo prievolės įstatymo nustatytos pradinės karo prievolės atlikimas (<i>netaikomas karo prievolinkams ir kitiems įstatymo numatytiems atvejams</i>). • Asmenys, stojantys į valstybės tarnybą ir siekiantys viešo konkurso būdu būti paskirti į viešojo administravimo valstybės tarnautojų pareigas, kurių kategorija yra aukštesnė už žemiausią tam tikro lygio kategoriją, privalo būti išėję valstybės tarnautojų įvadinio mokymo programą. • Asmenys, siekiantys aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigų, privalo būti išėję atitinkamą Lietuvos viešojo administravimo instituto mokymo programą. • Privaloma darbo patirtis, priimant į aukštesnes karjeros tarnautojo pareigybes (<i>vėlesniuose įstatymuose bandomojo laikotarpio nebeliko</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Turėti LR pilietybę. • Mokėti valstybinę lietuvių kalbą. • Būti ne jaunesni kaip 18 metų ir ne vyresni kaip 65 metų (<i>netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams</i>). • Turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą. • Turėti valstybės tarnautojui privalomų jo veikloje bendrųjų gebėjimų visumą. • Vadovaujantys valstybės tarnautojai – taip pat ir privalomų jų veikloje gebėjimų vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai ar jos padaliniui visumą.

Apibendrinant 14 lentelę reikia pasakyti, kad Valdininkų įstatyme (1995) jau buvo įvardyti priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimai (lietuvių kalbos mokėjimas, kvalifikacijos reikalavimai). Valstybės tarnybos įstatyme (1999) reikalavimai jau labiau detalizuoti (LR pilietybė, lietuvių kalbos mokėjimas, amžiaus cenzas, išsilavinimas, pradinės karo prievolės atitikimas, įvadinio mokymo programos išėjimas (stojantiems į valstybės tarnybą viešo konkurso būdu), viešojo administravimo instituto mokymo programos išėjimas (siekiantiems aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigų). Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) įvardyta, kad valstybės tarnautojai (jų

veikloje) turi turėti bendrųjų gebėjimų visumą, vadovaujančias pareigas einantys (jų veikloje) turi turėti bendrųjų gebėjimų ir gebėjimų vadovauti valstybės (savivaldybės) institucijai ar įstaigai visumą.

Kaip keitėsi priėmimo į valstybės tarnybą tvarka pagal įvairius teisės aktus (žr. 15 lentelę).

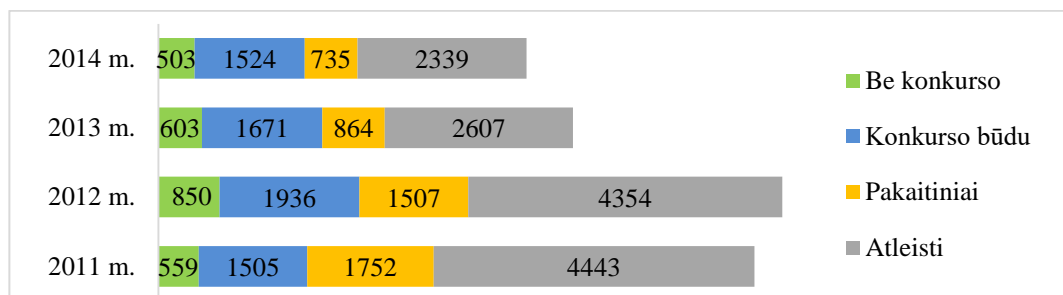
15 lentelė. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarkos kaita (sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymus. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • „A“ lygio valdininkai į valstybės valdymo tarnybą buvo priimami Konstitucijos, darbo ir kitų įstatymų nustatyta tvarka. Su jais buvo sudaromos terminuotos darbo sutartys atitinkamų institucijų ar jų vadovų įgaliojimų laikui. • „B“ lygio valdininkai į valstybės valdymo tarnybą buvo priimami darbo ir kitų įstatymų nustatyta tvarka. Šių valdininkų priėmimas buvo galimas tik viešo konkurso būdu arba išlaikius kvalifikacinius egzaminus. • Valdininkai, prieš priimant juos į tarnybą, turėjo pateikti pažymėjimą apie sveikatos būklę pagal Sveikatos apsaugos ministerijos nustatytą formą (<i>vėlyvesniuose valstybės tarnybos įstatymuose šio reglamento jau nebeliko</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Priimant į valstybės tarnybą buvo taikomi šie pretendentų atrankos būdai: <ol style="list-style-type: none"> 1) egzaminai; 2) privalomų vertinimas. • Jeigu egzaminų rezultatai buvo vienodi, lėmė pretendentų privalumai. • Karjeros valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą etapai buvo pretendentų į valstybės tarnybą atranka ir jų stažuotė arba bandomasis laikotarpis (<i>vėlesniuose įstatymuose bandomojo laikotarpio nebeliko</i>). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimama: konkurso būdu ir be konkurso. • Jeigu keli konkurse į karjeros valstybės tarnautojo pareigas dalyvavę pretendentai įvertinti vienodai, pirmenybė teikiama pretendentui, atlikusiam nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą ir kt. • Be konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys, kurie turi teisę vyriausybės nustatyta tvarka atkurti statusą arba buvo atleisti iš darbo dėl pareigybės panaikinimo ir kt. 2) Į įstaigų vadovų pareigas priimama konkurso būdu, be konkurso ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. 3) Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priimama be konkurso valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu. 4) Pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami į pareigas po konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas paskelbimo, iki į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas, bet ne ilgiau negu 3 mėn., taip pat į laikinai negalinčio eiti karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigas, iki sugrįžta arba atleidžiamas negalėjęs eiti šių pareigų asmuo.

Apibendrinant 15 lentelę galima teigti, kad Valdininkų įstatyme (1995) reglamentuota „A“ ir „B“ lygio valdininkų priėmimo tvarka. Valstybės tarnybos įstatyme (1999), buvo įtvirtintas aiškus orientavimasis į depolitizuotą ir profesionalią valstybės tarnybą. Egzaminai buvo pretendentų į valstybės tarnybą privalomų žinių patikrinimas. Pretendentų atsakymai į klausimus arba temas, pretendentų į valstybės tarnybą atrankos komisijos buvo parinktos iš egzaminų programos, išdėstoma raštu laisva forma arba naudojant testus. Atsakymus komisijos nariai turėjo pateikti anonimiškai. Taikant šį atrankos būdą, galėjo būti vertinami ir pačių pretendentų nurodyti privalumai. Jeigu egzaminų rezultatai buvo vienodi, lėmė pretendentų privalumai. (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130). Priėmė Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją (2002) ir įvedus valstybės tarnybos įstatymo pataisas, buvo panaikintas bandomasis laikotarpis, anksčiau privalomas pirmąkart ateinantiems į karjeros valstybės tarnybą, taip pat buvo atsisakyta anksčiau privalomo reikalavimo, t. y. darbo patirties, priimant į aukštesnes karjeros tarnautojo pareigybes. Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, įstaigų vadovų pareigas gali būti priimama konkurso būdu ir be konkurso. Įstaigų vadovai ir politinio

(asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priimama be konkurso. Pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami į pareigas po konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas paskelbimo, iki Įstatymo nustatyta tvarka į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas ir Įstatyme numatytais kitais atvejais (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708).

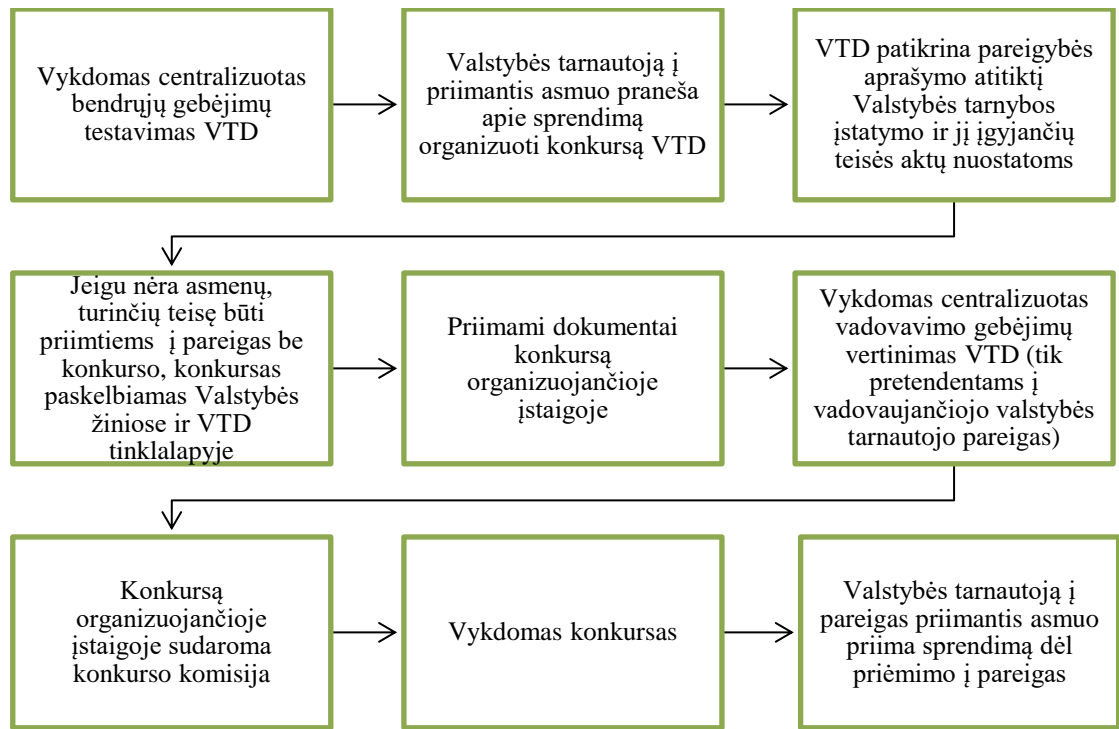
Valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigų atvejų skaičiaus kaita 2012 - 2014 metais pavaizduota paveiksle (žr. 11 pav.).



11 pav. Valstybės tarnautojų priėmimo ir atleidimo iš pareigų atvejų skaičiaus pokytis 2012 -2014 m. (sudaryta autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 31; Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, p. 24)

11 paveikslo duomenimis, 2014 metais, lyginant su 2013 metais, priėmimų skaičius yra kiek mažesnis – 12 proc. (376 atvejais), lyginant su 2012 metais, priimtų valstybės tarnautojų skaičius žymiai sumažėjo – 35,7 proc. (1 531 atveju). Pastebima, kad 2014 metais, lyginant su 2013 metais ir 2012 metais, daugiausiai mažėjo pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimas, ypač pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimų skaičius sumažėjo 2014 metais, lyginant su 2012 metais – 51,2 proc. (772 atvejais). 2014 metais, lyginant su 2013 metais, 9,1 proc. sumažėjo konkurso būdu priimtų valstybės tarnautojų (147 asmenimis). 2014 metais, lyginant su 2012 metais, 59,1 proc. sumažėjo be konkurso būdu priimtų valstybės tarnautojų (347 asmenimis). 2014 metais, lyginant su 2012 metais, sumažėjo atleistų valstybės tarnautojų (2 015 asmenimis). Taigi 2014 metais, palyginus su 2011-2013 metais, į valstybės tarnybą atėjo mažiau naujų žmonių, t. y. tų, kurie prieš tai nebuvo valstybės tarnautojais.

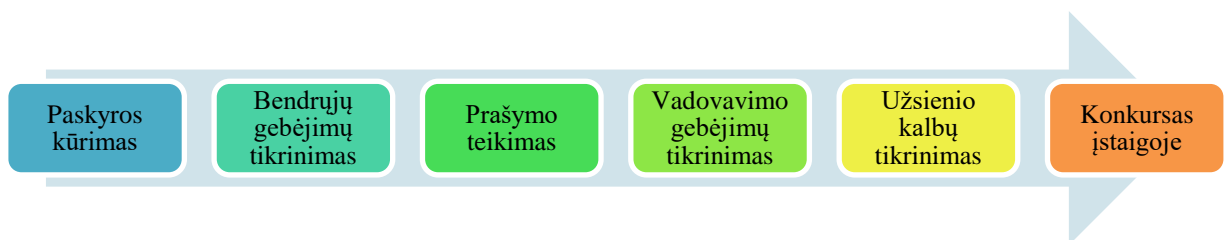
Vyriausybės 2006–2008 metų programoje buvo minima, kad būtina „tobulinti valstybės tarnautojų atranką ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūras. Įgyvendinti protekcionizmą priimant į valstybės tarnybą (Šadžiuvienė, 2014). Remiantis LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. Nutarimu Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija, galiojanti nuo 2013 m. birželio 8 d.), konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimas vyksta iš dalies centralizuotai (žr. 12 pav.). Naujoji valstybės tarnautojų atrankos sistema buvo diegiama atsižvelgiant į kitose šalyse pasiteisinsią atrankos praktiką, technologines naujoves, modernius atrankos metodus. Toks iš dalies centralizuotos atrankos modelis yra įdiegtas Austrijoje, Prancūzijoje, Rumunijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vengrijoje ir kitose šalyse (Tumėnė ir kt, 2014, p. 605).



12 pav. Konkursų į valstybės tarnybą organizavimo procesas (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 13)

Apibendrinant 12 paveikslą reikia pasakyti, kad 2013 m. birželio 1 dieną įsigaliojo naujas valstybės tarnautojų atrankos modelis, kuris atspindi bendrą Lietuvos viešojo valdymo modernizavimo kryptį, kuri teikia pirmenybę vadybiniams valdymo metodams, kur kandidatams į valstybės tarnybą keliami aukšti kompetencijos reikalavimai. Valstybės tarnautojų atrankos profesionalumas ir skaidrumas yra vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių kokybišką žmogiškųjų išteklių valdymą bei viešųjų paslaugų teikimą. Todėl siekiant užtikrinti valdymo kokybę ir modernizuoti valstybės tarnybą, vis daugiau dėmesio yra skiriama valstybės tarnautojų atrankos profesionalumui ir skaidrumui didinti.

Šiuo metu atrankos procesas į valstybės tarnybą vyksta elektroninėje erdvėje. Prašymai į konkursą ar pakaitinio valstybės tarnautojo atranką teikiami per vartotojo paskyrą. Paskyroje taip pat registruojamasi į bendrųjų gebėjimų bei vadovavimo gebėjimų tikrinimą. Visas susirašinėjimas su įstaiga vyksta per Atrankos modulio savitarą (Valstybės tarnautojų atranka, 2016). Valstybės tarnautojų atrankos procesas pavaizduotas 13 paveiksle.



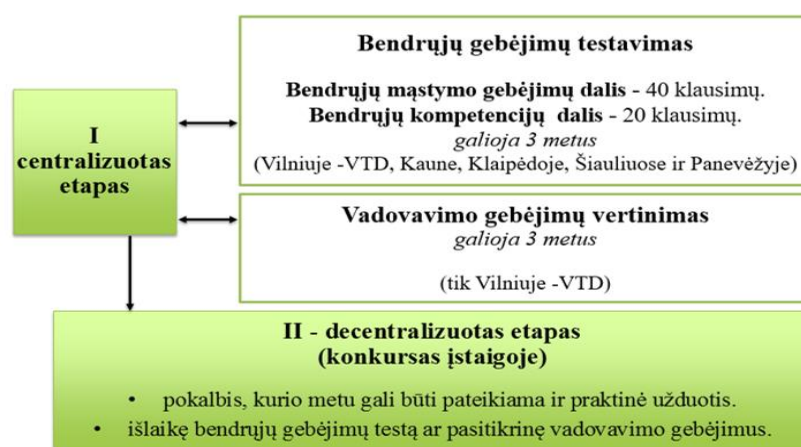
13 pav. Valstybės tarnautojų atranka (sudaryta autorės pagal Valstybės tarnautojų atranka (2016))

Aptariant 13 paveikslą reikia pasakyti, kad prisijungimas prie atrankos modulio savitaros vyksta per elektroninius valdžios vartus: jungtis galima per bankines sistemas arba naudojantis elektroninio

parašo paslauga. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad, skirtingai nuo privataus sektoriaus, pretenduodami į valstybės tarnybą asmenys turi 100 proc. atitikti pareigybės aprašyme keliamus reikalavimus (išsilavinimas, darbo patirtis, užsienio kalbų mokėjimas ir kt.) (Valstybės tarnautojų atranka, 2016).

Iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atranką sudaro I ir II etapai:

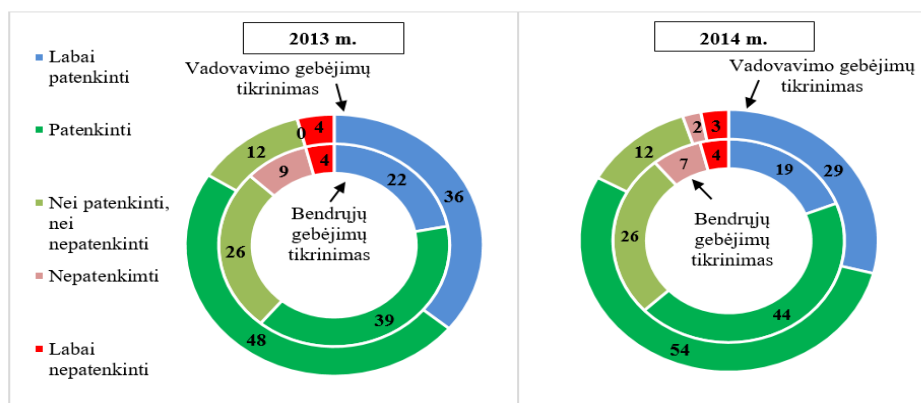
- **I atrankos etapas** (bendrujų gebėjimų ir, jei pretenduojama užimti vadovaujančias pareigas, vadovavimo gebėjimų patikrinimas centralizuotai vykdomas VTD);
- **II atrankos etapas** – pokalbis įstaigoje, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis (žr. 14 pav.) (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). Naujoji atrankos sistema pakeitė iki tol daugiau nei 10 metų galiojusią teisės aktų žinių patikrinimo tvarką (Tumėnė ir kt., 2014, p. 611).



14 pav. Priėmimas į valstybės tarnybą nuo 2013 m. birželio 1 d. (sudaryta autorės pagal Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas (2015))

Aptariant 14 paveikslą galima teigti, kad centralizuotame etape laikomas *bendrujų gebėjimų testas* bei atliekamas vadovavimo gebėjimo vertinimas pretenduojantiems į vadovaujančias pareigas. *Centralizuotą etapą* organizuoja VTD. Asmuo bendrujų gebėjimų testo sprendimui registruojasi atrankos modulio savitarnoje. Bendrujų gebėjimų tikrinimui naudojamas Valstybės tarnybos departamento užsakymu specialiai valstybės tarnautojų atrankai sukurtas testas, kurį sudaro klausimai, skirti patikrinti bendruosius mąstymo gebėjimus ir bendrąsias kompetencijas. Išlaikyto bendrujų gebėjimų testo rezultatas galioja 3 metus. Taigi asmenys per šį laikotarpį gali dalyvauti konkursuose į valstybės tarnautojo pareigas neperlaikydami bendrujų gebėjimų testo. Neišlaikius bendrujų gebėjimų testo 2 kartus iš eilės, perlaikymas galimas po 6 mėn. Vadovavimo gebėjimų vertinimas vykdomas tik VTD (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, 2015). Vadovavimo gebėjimus turi teisę tikrintis asmenys, pretenduojantys į vadovaujančias pareigas atrankoje, kuriems leidžiama dalyvauti konkurse (atitinka specialiuosius reikalavimus), bei vadovavimo gebėjimų tikrinimo dieną yra išlaikę bendrujų gebėjimų testą. Asmuo vadovavimo gebėjimų tikrinimui registruojasi Atrankos modulio savitarnoje. Pretendentai, siekiantys užimti įstaigos vadovo, jo pavaduotojo,

ministerijos, teismo ar prokuratūros kanclerio, administracijos ar sekretoriato vadovo ar jo pavaduotojo pareigas, turi turėti vadovavimo gebėjimų, reikalingų įstaigos strateginiams sprendimams priimti ir užtikrinti tinkamą jų įgyvendinimą, o pretendentai, siekiantys užimti įstaigos struktūrinio padalinio vadovo, jo pavaduotojo ar kitas valstybės tarnautojo, turinčio pavaldžių asmenų, pareigas, turi turėti vadovavimo gebėjimų, reikalingų koordinuoti ir kontroliuoti pavaldžių asmenų darbą, deleguojant jiems užduotis ir užtikrinant jų įvykdymą. VTD, tikrindamas pretendentų į vadovų pareigas vadovavimo gebėjimus, taiko pusiau struktūruotą interviu ir elgesio klausimus. Pusiau struktūruotas interviu įpareigoja interviu vedėją visiems kandidatams užduoti vienodus pagrindinius klausimus ir po kiekvieno interviu įvertinti konkrečias, visiems kandidatams vienodas ir su darbu susijusias kompetencijas. Be to, visiems kandidatams naudojamas tas pats interviu planas. Interviu vedėjas turi būti labai gerai pasiruošęs: mokėti vesti pokalbį, stebėti pašnekovo neverbalinius signalus ir ypatingai gerai sugebėti klausyti ir įvertinti, ką kalba kandidatas (Tumėnė ir kt. 2014, p. 609). Pretendentų vadovavimo gebėjimai vertinami rezultatu „Išlaikyta“ arba „Neišlaikyta“. Pretendentas, kurio vadovavimo gebėjimai įvertinti rezultatu „Išlaikyta“, turi teisę dalyvauti konkurse įstaigoje vadovaujančioms valstybės tarnautojo pareigoms užimti. Vadovavimo gebėjimų teigiamas įvertinimas galioja 3 metus; neigiamai („Neišlaikyta“) įvertinus vadovavimo gebėjimus, pakartotinis vertinimas galimas po 6 mėn. (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, 2015). Asmenų pasitenkinimas bendrųjų gebėjimų tikrinimu (testu) ir vadovavimo gebėjimų tikrinimu 2013-2014 metais pateiktas paveiksle (žr. 15 pav.).



15 pav. Asmenų pasitenkinimas bendrųjų gebėjimų tikrinimu ir vadovavimo gebėjimų tikrinimu 2013-2014 m. (sudaryta autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, p. 30; Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 38)

15 paveikslo duomenimis, 2013 metais bendrųjų gebėjimų testavimuose dalyvavusių asmenų apklausa (N=3 540) atskleidė, kad bendrųjų gebėjimų tikrinimu yra patenkinti arba labai patenkinti 61 proc. asmenų ir tik 13 proc. asmenų yra nepatenkinti arba labai nepatenkinti. Vadovavimo gebėjimų tikrinime dalyvavusių asmenų apklausa parodė, kad 84 proc. visų atsakiusių respondentų (N=98) yra patenkinti arba labai patenkinti VTD teikiamomis vadovavimo gebėjimų tikrinimo paslaugomis

(Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, p. 30). 2014 metais bendrųjų gebėjimų testavimuose dalyvavusių asmenų apklausa (N = 4 904) atskleidė, kad patenkinti arba labai patenkinti 62 proc. asmenų ir tik 12 proc. asmenų yra nepatinkinti arba labai nepatinkinti. Vadovavimo gebėjimų tikrinime dalyvavusių asmenų apklausa parodė, kad 83 proc. visų atsakiusių respondentų (N = 306) yra patenkinti arba labai patenkinti šia tvarka (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 38).

Decentralizuotame etape – konkursas vyksta įstaigoje (pokalbis, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis). Konkurse gali dalyvauti tie asmenys, kurie yra išlaikę bendrųjų gebėjimų testą ir, jei pretenduoja užimti vadovaujančias pareigas, pasitikrinę vadovavimo gebėjimus. Konkurso metu pretendentams pateikiami lygiaverčiai klausimai. Kiekvienam pretendentui skirti balai susumuojami ir dalijami iš dalyvaujančių komisijos narių skaičiaus. Praktinės užduoties balas arba komisijos narių balų vidurkis pridedamas prie pokalbio balo vidurkio. Pasibaigus konkursui, balų skaičiavimą turi teisę stebėti visi pretendentai. Pretendentams paskelbiami konkurso rezultatai ir jų eiliškumas. Pretendentai, nedalyvavę konkurso rezultatų paskelbime, apie savo rezultatą ir jo eilės numerį informuojami jų prašyme nurodytu elektroniniu paštu. Konkursą Įstaigoje laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas, bet ne mažiau kaip 6 balus. Jei per konkursą Įstaigoje pateikiama praktinė užduotis, konkursą Įstaigoje laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas, bet ne mažiau kaip 7 balus. Konkursą laimėjęs pretendentas priimamas į pareigas 15 darbo dieną nuo konkurso pabaigos (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 14).

Iš dalies centralizuota atranka norėta iš esmės peržiūrėti valstybės tarnautojų atranką, kuri būtų orientuota į asmens gebėjimus, bei būtų skaidresnė, kartu kur kas lankstesnė ir leistų pasirinkti įstaigoms tinkamesnius tarnautojus. Tačiau nors šios atrankos reglamentavimas yra pakankamai detalus, kad būtų išvengta intereso konfliktų, tačiau decentralizuotame etape galima išžvelgti trūkumų:

1) Pagal Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją (2002), jeigu didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). Tai gana akivaizdus favoritizmo skatinimas.

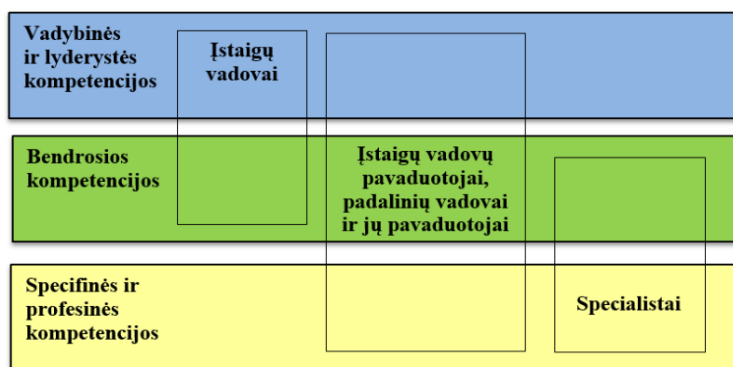
2) Konkurso komisija, gali teikti siūlymą konkursą laimėjusiam kandidatui suteikti trečią kvalifikacinę klasę, kas pagal Valstybės tarnybos įstatymo naujos redakcijos (2002) 25 straipsnio 3 dalį reikštų 15 proc. pareiginės algos priedą. Tai reiškia, kad asmuo jau yra skatinamas, nors dar nėra pasiekta jokių darbo rezultatų. Kad ir koks bus geras darbuotojas, siūlyti daugiau, nei buvo sulygta (kandidatas dalyvaujantis konkurse iš anksto žino kokia bus jo pareigybė kategorija ir gali apskaičiuoti savo būsimą atlyginimą) yra tiesiog nelogiška ir diskutuotina.

3) Didelė atskirų institucijų autonomija didina riziką, kad atrankoje bus taikomi skirtingi standartai, bus nesilaikoma lygybės ir teisingumo principų.

4) Didesnė rizika, kad bus naudojamosi tarnybine padėtimi atrenkant pretendentes.

5) Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše nėra reglamentuoti konkurso rezultatų panaikinimo padariniai (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, 2015).

Pasak Pivoro (2014 a), dalinis centralizavimas veikia yra karjeros valstybės sistemos elementas, kuris priėmimo lankstumo nedidina. Tad atrankos sistemos reforma negali būti tiesiogiai siejama su vadybinio pobūdžio pertvarka, ji veikia atitinka bendresnę gero viešojo valdymo idėją ir labiau tradicinį viešąjį administravimą (Pivoras, 2014 a, p. 34). Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma, kad visiems tokias pat pareigas einantiems valstybės tarnautojams būtų nustatyti vienodi gebėjimų reikalavimai. Projekte išskiriamos bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos (žr. 16 pav.).



16 pav. Kompetencijos pagal pareigų grupes Lietuvos valstybės tarnyboje (Šadžiuvienė, 2014)

Aptariant 16 paveikslą reikia pasakyti, kad vadybinės ir lyderystės kompetencijos reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai. Bendrosios kompetencijos reikalingos bet kurioje veiklos srityje, privalomos visiems valstybės tarnautojams. Specifinės ir profesinės kompetencijos reikalingos specialistams vykdant profesinės veiklos funkcijas.

Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma nustatyti tipinius reikalavimus, valstybės įstaigų vadovams juos siūloma nustatyti įstatyme, kitoms valstybės tarnautojų grupėms tipinius reikalavimus nustatyti Vyriausybės nutarimu. Įstaigose, liktų galimybė nustatyti specialius reikalavimus valstybės tarnautojams jų pareigybių aprašymuose, tačiau negalėtų būti nustatyti specialieji reikalavimai, kurie nebūtini pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Siūloma, kad naujai priimtiems arba perkeltiems į įstaigą valstybės tarnautojams įstaigose nustatyta tvarka turėtų būti taikoma adaptacijos įstaigoje programa. Ši programa esant poreikiui gali būti taikoma ir po ilgos pertraukos (vaiko priežiūros atostogų, perkėlimo esant tarnybinei į kitą įstaigą, komandiruočių ir pan.) į įstaigą grįžusiems valstybės tarnautojams (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015). Ankstesniuose įstatymuose adaptacijos įstaigoje programos nebuvo.

Apibendrinant galima teigti, kad poreikis keisti valstybės tarnautojų atrankos sistemą kito dėl vis didėjančio neatitikimo tarp reikalavimų, kuriuos kėlė šalies ekonomikos bei visuomenės procesų raidos pokyčiai. Taip pat siekta išgyvendinti protekcionizmą priimant į valstybės tarnybą. 2013 m. birželio 1 dieną įsigaliojęs naujas atrankų modelis prisidėjo prie vieno iš svarbiausių valstybės tarnybos modernizavimo tikslų – žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimo ir protekcionizmo, bei nepotizmo apraiškų mažinimo. Tačiau nežiūrint centralizuoto etapo privalumų, decentralizuotas etapas turi savų trūkumų (pvz., galimas naudojimasis tarnybine padėtimi atrenkant pretendentes ir kt.). Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma, kad visiems tokias pat pareigas einantiems valstybės tarnautojams būtų nustatyti vienodi gebėjimų reikalavimai, išskiriamos bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos.

3.4. Žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje mokymo raida

1990 m. vasario 12 d. priimtas LR Vietos savivaldos pagrindų įstatymas, kuriame mažai kalbama apie valdymo institucijose dirbančiųjų asmenų kvalifikaciją, nei apie jų mokymą (LR Vyriausybės 1991 m. gegužės 14 d. potvarkis Nr.309). 1992 metais buvo įkurta Muitinės mokykla - tai buvo pirmoji valstybės tarnautojų profesinio mokymo mokykla. Tais pačiais metais – 1992 m. balandžio 3 d. - LR Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl Specialistų tobulinimo programų direkcijos įsteigimo“. Šiuo nutarimu nutarta įsteigti Specialistų tobulinimo programų direkciją ir jai pavesti:

- 1) rengti valstybinės valdžios ir valdymo bei teisėsaugos organų darbuotojų tobulinimo ir perkvalifikavimo programas ir organizuoti šių programų vykdymą;
- 2) analizuoti vadybos ir ūkio specialistų užimtumą, prognozuoti jų poreikį, rengti ir teikti pasiūlymus LR Vyriausybei šių specialistų profesinio tobulinimo ir perkvalifikavimo klausimais;
- 3) koordinuoti įvairių studijų institucijų specialistų profesinio tobulinimo veiklą, skatinti, kad jos tarpusavyje varžytųsi, stengdamosi kuo geriau parengti ir realizuoti specialistų tobulinimo bei perkvalifikavimo programas;
- 4) plėtoti ryšius su užsienio valstybėmis, koordinuoti jų paramos rengiant ir vykdant specialistų tobulinimo ir perkvalifikavimo programas panaudojimą;
- 5) rengti ir teikti pasiūlymus Lietuvos mokslo tarybai ir LR Vyriausybei dėl vadybos specialistų kvalifikacinių reikalavimų (Juralevičienė, 2005, p. 63).

Konkretūs kvalifikaciniai reikalavimai 1993 metais nustatyti Seimo komitetų ir komisijų patarėjams ir padėjėjams. Į Seimo komiteto patarėjo pareigas galėjo pretenduoti tik aukščiausiosios kategorijos autoritetingi specialistai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Buvo pageidautini asmenys su mokslo laipsniu, parašę mokslinių straipsnių, monografijų, be to, galintys susikalbėti viena Vakarų Europos šalių kalba. Šiek tiek mažesni kvalifikaciniai reikalavimai nustatyti Seimo komitetų padėjėjams, tačiau ir jie turėjo turėti aukštąjį išsilavinimą ir mokėti bent vieną Vakarų Europos kalbą bei dirbti

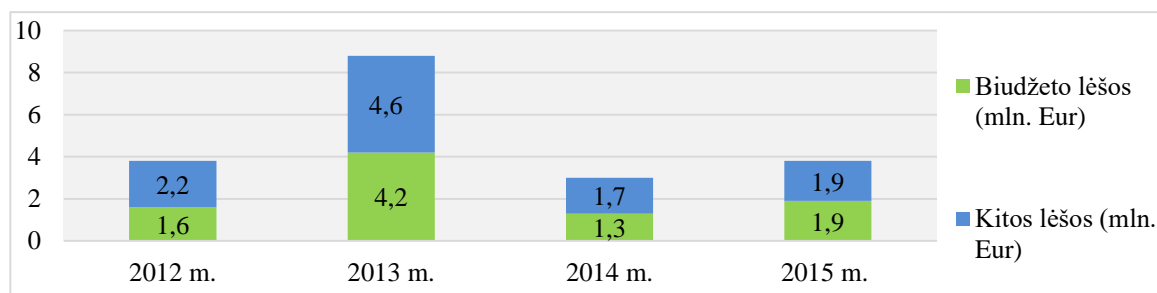
kompiuteriu (LR Vyriausybės 1993 m. birželio 16 d. nutarimas Nr. 467 „Dėl valstybės tarnautojų tobulinimo centro įsteigimo“, 1993). Tais pačiais metais nutarta įsteigti LR valstybės tarnautojų tobulinimo centrą prie LR Vyriausybės (Juralevičienė, 2005, p. 63). Tačiau pasak Juralevičienės (2005), 1990-1995 m. nebuvo ryškios valstybės tarnybos koncepcijos, todėl vargu ar galima kalbėti ir apie tuometinį valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir valstybės tarnautojų mokymo modelį. Nesant aiškios valstybės tarnybos modelio vizijos, valstybės tarnautojų mokymas buvo paliktas savieigai arba kiekvienos institucijos nuožiūrai (Juralevičienė, 2005, p. 62). Valdininkų įstatymo (1995) 14 straipsnio 6 dalyje jau buvo aiškiai įvardyta, kad valdininkai privalo kelti savo kvalifikaciją Vyriausybės (savivaldybių valdininkai – suderinus su Lietuvos savivaldybių asociacija) nustatyta tvarka. Pagal 15 straipsnio 2 dalį valdininkai turi teisę institucijos lėšomis nuo 15 iki 30 dienų per 2 metus kelti kvalifikaciją pagal jų pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus ir gauti per tą laiką tarnybinę algą (LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759). Valstybės tarnybos įstatyme (1999), jau apibrėžiamos ir valstybės tarnautojų mokymo rūšys: *įvadinis mokymas* ir *kvalifikacijos tobulinimas*.

1. **Įvadinis mokymas**, t. y. priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Pradėję eiti pareigas valstybės tarnautojai, kurie nėra išklause įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti.

2. **Kvalifikacijos tobulinimas**, t. y. tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo dienos privalo išklausti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130).

Valstybės tarnybos įstatyme (1999), įvardyta, kad valstybės tarnautojų mokymo finansavimą valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi būti numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. Šiame įstatyme yra reglamentuota, jei mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, su valstybės tarnautoju turi būti sudaroma sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo, jeigu asmuo savo noru atsistatydina iš valstybės tarnautojo pareigų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymo pabaigos arba dėl tarnybinės nuobaudos atleidžiamas iš pareigų (Valstybės tarnybos įstatyme, 1999). Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) išlieka tos pačios valstybės tarnautojų mokymo rūšys, bei finansavimas, tik su valstybės tarnautoju sudaroma sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo (įstatymo numatyta tvarka), jei mokymas trunka ilgiau kaip 2 mėnesius ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). VTD duomenimis, 2014 metais mokymui buvo skirta 0,4 proc. lėšų nuo

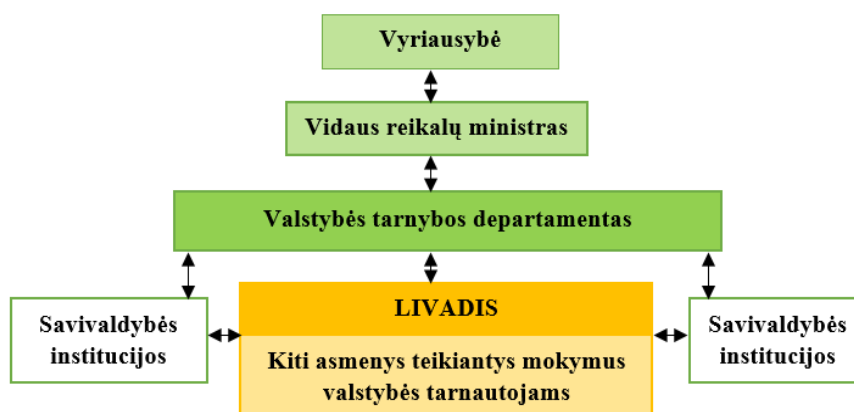
valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų, 2013 metais – 1,5 proc., 2012 metais – 0,57 proc. Taigi tik 2013 metais mokymų apimtys pasiekė nustatytąsias įstatyme. Tačiau tarnautojų mokymui skiriama ne tik biudžeto lėšos, bet ir kitos lėšos, kurių didžiąją dalį sudaro ES struktūrinės paramos lėšos (žr. 17 pav.) (Janulevičienė, 2015).



17 pav. Valstybės tarnautojų mokymui skiriamų biudžeto ir kitų lėšų santykis 2012-2014 m. (sudaryta autorės pagal Janulevičienė, 2015, p. 4; Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 23)

17 paveikslo duomenimis, 2012 metais valstybės tarnautojų mokymui viso buvo skirta 3,8 mln. eurų (1,6 mln. eurų iš biudžeto lėšų ir 2,2 mln. eurų iš kitų lėšų). 2013 metais mokymui skirtos lėšos palyginus su 2012 metais padidėjo 5,1 mln. eurų, t. y. iš viso siekė 8,8 mln. eurų (4,2 eurų buvo skirta iš biudžeto lėšų ir 4,6 mln. eurų iš kitų lėšų). 2014 metais mokymui skirtos lėšos palyginus su 2013 metais sumažėjo 34,4 proc. ir siekė 3,0 mln. eurų (1,3 eurų buvo skirta iš biudžeto lėšų ir 1,7 mln. eurų iš kitų lėšų) (Janulevičienė, 2015, p. 4). 2015 metais lėšos palyginus su 2014 metais padidėjo 12,7 proc. (1,9 eurų buvo skirta iš biudžeto lėšų ir 1,9 mln. eurų iš kitų lėšų).

Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje (2002) nustatyta decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Kokia šiuo metu yra valstybės tarnautojų mokymo sistema (žr. 18 pav.).



18 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistema (Pagrindinės mokymo organizavimo nuostatos, 2016)

Aptariant 18 paveikslą reikia pasakyti, kad valstybės tarnautojų mokymą koordinuoja VTD. Įstaigose valstybės tarnautojų mokymą organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančys asmenys. Valstybės tarnautojai mokosi įstaigose, patvirtintose VTD direktoriaus įsakymu (Pagrindinės mokymo organizavimo nuostatos, 2016). Norint nustatyti valstybės tarnautojų mokymo

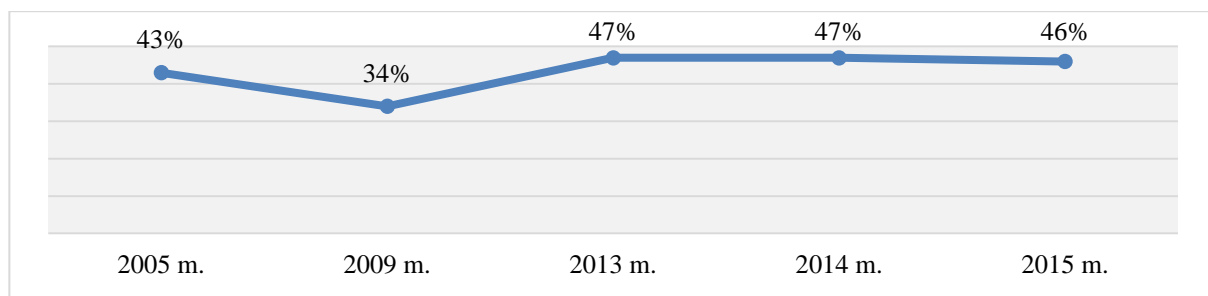
poreikius, institucija turi apžvelgti: tikslą, asmenį, laiką ir kvalifikacijos tobulinimo vietą (žr. 16 lentelę). Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų kvalifikacijos tobulinimo procesą, įstaigoje mokymo poreikiai bei tikslai turėtų būti nustatomi sistemiškai: nuo įstaigos poreikių iki individualaus tarnautojo poreikių.

16 lentelė. Nustatant valstybės tarnautojų mokymo poreikius apžvelgiama (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo, 2012, p. 5)

Tikslas	Kodėl mokytis?	Sustiprinti žinias Patobulinti gebėjimus Pakeisti (pagerinti)
Asmuo	Kam reikia mokymų?	Valstybės tarnautojui Valstybės tarnautojų grupei Valstybės tarnautojų grupėms
Laikas	Kada mokytis?	Netrukus Artimiausioje ateityje Ilgalaikėje ateityje
Kvalifikacijos tobulinimo vieta	Kas turėtų mokytis?	Įstaiga Dėstytojas (praktikas, teoretikas)

Apibendrinant 16 lentelę galima teigti, kad asmenys, rengiantys mokymo planus, turėtų gerai žinoti institucijos strateginius planus ir poreikius, numatomus pokyčius, esamą personalo pajėgumą.

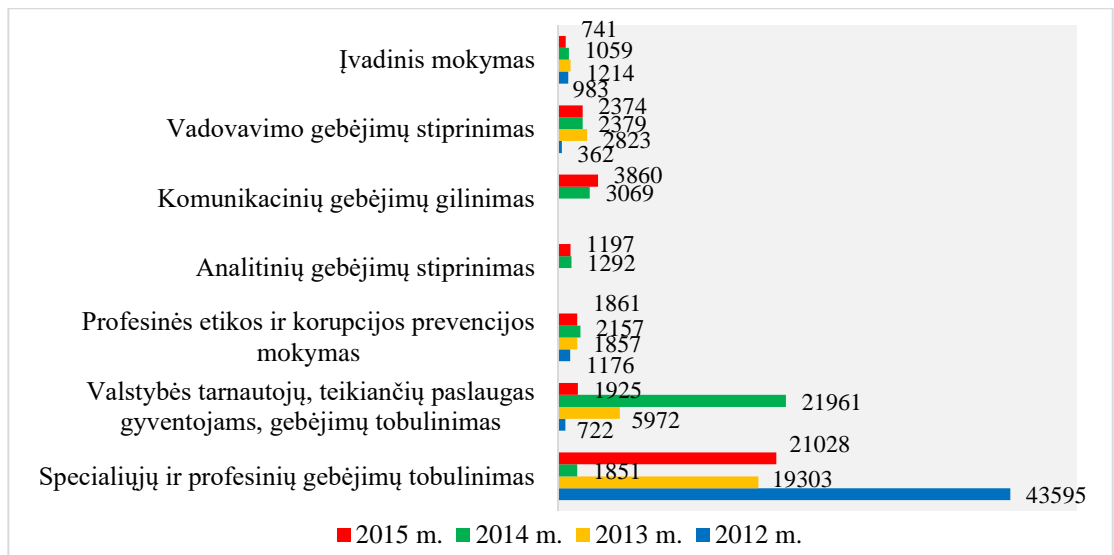
Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose 2005-2015 metais (proc.), kaita pateikta 19 pav.



19 pav. Mokymuose dalyvavusių visų Lietuvos valstybės tarnautojų 2005-2015 m. skaičius (proc.) (sudaryta autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 6, 8,9, 23)

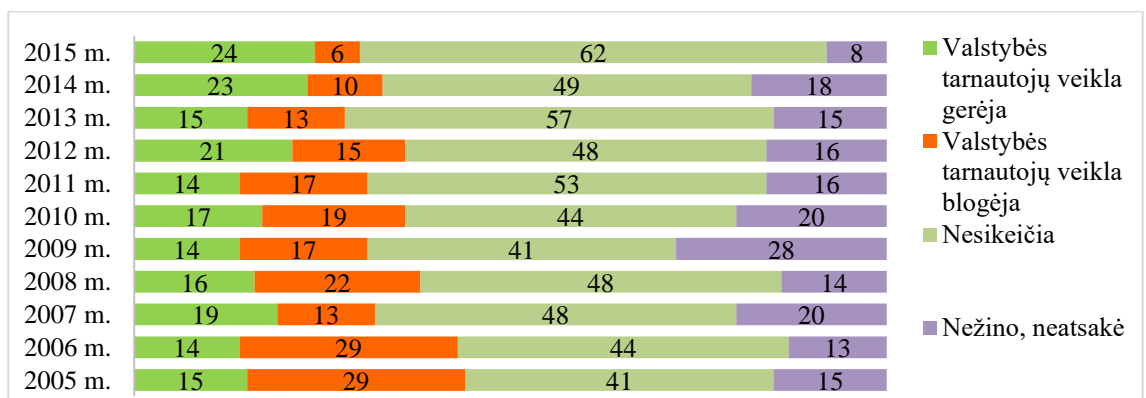
Iš 19 paveikslo duomenų matyti, kad 2005-2015 metais mažiausias mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius buvo 2009 metais, juose dalyvavo 34 proc. visų valstybės tarnautojų. Nuo 2013 metų iki 2015 metų mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius beveik nekito (vidutiniškai 46,7 proc.).

Mokymų temų dinamika ir valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose skaičius pagal atskiras mokymo rūšis 2012–2014 metais (žr. 20 pav.) (Janulevičienė, 2015, p. 4). Kvalifikaciją tobulinusių valstybės tarnautojų skaičius pagal amžių, lytį bei pareigybių grupes 2013–2015 metais pateikiamas 4 priede. 2012 metais ypač populiarius buvo specialiųjų ir profesinių gebėjimų tobulinimas. Tačiau 2014 metais šis mokymas palaipsniui neteko savo populiarumo. 2015 metais šie mokymai vėl pradėjo populiarėti. Šiuo laikotarpiu vis daugiau dėmesio buvo skiriama valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, gebėjimų tobulinimui. Nuo 2014 metų atsiranda nauji, mokymo tikslai – analitinių gebėjimų stiprinimas bei komunikacinių įgūdžių gilinimas.



20 pav. Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis 2012–2015 m., skaičius (sudaryta autorės pagal sudaryta autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 56 ir Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 24)

Pasak Janulevičienės (2015), mokymuose dalyvavę ir apklausos anketas pildę valstybės tarnautojai mokymo kokybę ir efektyvumą vidutiniškai įvertino 4,5 balo pagal 5 balų sistemą (Janulevičienės, 2015, p. 5). Tačiau Kasinskas (2016) teigia, kad reikia stiprinti tiesiogiai su gyventojais dirbančių valstybės tarnautojų kompetencijas, nes būtent nuo jų priklauso, kaip žmonės vertina konkrečią įstaigą ir visą valstybės tarnybą (Valstybės tarnybos aktualijos. Pasitikėjimas valstybės tarnyba: kaip galime jį didinti?, 2016). 21 paveiksle pateikta gyventojų nuomonė apie valstybės tarnautojų veiklą 2005-2015 metais.



21 pav. Gyventojų nuomonė apie valstybės tarnautojų veiklą (proc.) (Valstybės tarnybos aktualijos. Pasitikėjimas valstybės tarnyba: kaip galime jį didinti?, 2016)

Analizuojant 21 paveikslo duomenis reikia pasakyti, kad per 2005-2015 metus gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis išaugo nuo 15 proc. iki 24 proc. – 9 procentiniais punktais. Kad valstybės tarnautojų veikla blogėja, dalis sumažėjo nuo 29 proc. iki 6 proc. – 23 procentiniais punktais. Kad valstybės tarnautojų veikla nesikeičia, dalis išaugo nuo 41 proc. iki 62 proc. – 21 procentiniu punktu. Neatsakiusių dalis sumažėjo nuo 15 proc. iki 8 proc. – 7 procentiniais punktais.

Norint, kad gyventojai matytų valstybės tarnybos progresą, reikia užtikrinti, kad tiesiogiai su gyventojais dirbančių valstybės tarnautojų, darbo kokybė nuolat gerėtų. Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijoje būtent ši tarnautojų grupė išskirta kaip prioritetinga. Vidaus reikalų ministerijos 2016–2018 metais strateginio veiklos plano viena iš prioritetingų veiklos krypčių – pasitikėjimo valstybės tarnyba didinimas (Valstybės tarnybos aktualijos. Pasitikėjimas valstybės tarnyba: kaip galime jį didinti?, 2016). LR Vyriausybė 2014 m. gegužės 28 d. Nr. 481 priėmė nutarimą „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“. Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijoje nustatyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės. Strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas – didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą. Šios strategijos parengimą lėmė:

1. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, kuriai pritarta LR Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl LR Vyriausybės programos“.

2. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, taip pat ją įgyvendinanti 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“.

3. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos, patvirtintos LR Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“.

4. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta LR Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ (LR Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. Nr. 481 nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“).

Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijoje įvardyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai: 1) stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencijas; 2) valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus; 3) valstybės tarnautojų komunikacinius įgūdžius ir analitinius gebėjimus; 4) valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimus; 5) valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje; 6) didinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą (Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija, 2014).

Nustatomos šios prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės: 1) aukščiausieji (18–20 kategorijų) valstybės tarnautojai; 2) vidurinės grandies vadovai; valstybės tarnautojai, teikiantys paslaugas gyventojams; 3) valstybės tarnautojai, kurių tarnyba susijusi su padidinta rizika, korupcijos reiškiniais; 4) valstybės tarnautojai (atlieka korupcijos prevencijos ir kontrolės funkcijas (LR

Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. Nr. 481 nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“).

Tačiau nežiūrint numatytų valstybės tarnautojų mokymo strategijų naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma, gana dideli valstybės tarnautojų mokymo, arba, kaip apibrėžiama įstatymo projekte, kompetencijų ugdymo, pokyčiai. Jie padės įstaigoms planuoti tarnautojų darbo laiką, taupytų lėšas, išspręst tikras organizacines problemas įsigyjant savarankiškam mokymuisi reikalingą medžiagą ir kt. Tarnautojų mokymo sistemą norima susieti su valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu – mokymo poreikis būtų nustatomas atsižvelgiant į kasmetinį valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimą. Liberalesnės, lankstesnės įstatymo nuostatos, iš įstaigų pareikalaus daugiau atsakomybės, daugiau žinių, daugiau kompetencijos nustatant mokymų poreikį, formuluojant viešųjų pirkimų užduotis, vertinant ir atsirenkant paslaugų teikėjus (Janulevičienės, 2015, p. 5). Valstybės tarnybos baltojoje knygoje (2016) yra įvardyta, kad darbuotojų ugdymas yra normali ir būtina žmogiškųjų strateginio planavimo dalis, be kurios darbuotojai negali vystytis ir tobulėti. Visgi žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas negali būti savitiksliis ir turi būti tiesiogiai siejamas su atliekama profesine veikla. Siektina, kad ugdymas būtų tęstinis ir individualizuotas, susietas su veiklos vertinimu bei karjeros valdymu ir užtikrinamas tuo metu, kada ko reikia. Darbuotojo ugdymo pasiekimai turi atsispindėti jo veiklos rezultatuose, kompetencijose (Valstybės tarnybos baltoji knyga, 2016, p. 27).

Apibendrinant galima teigti, kad 1990-1995 metais valstybės tarnautojų mokymas buvo paliktas kiekvienos institucijos nuožiūrai. Valdininkų įstatyme (1995), įvardyta, kad valdininkai privalo kelti savo kvalifikaciją. Valstybės tarnybos įstatyme (1999), apibrėžiamos ir valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose turėjo/i būti numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. Tačiau nežiūrint vykdomų valstybės tarnautojų mokymo strategijų 2005-2015 metais gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis išaugo tik 9 procentiniais punktais (nuo 15 proc. iki 24 proc.). Iš šių duomenų galima daryti išvadą, kad reikia stiprinti tiesiogiai su gyventojais dirbančių valstybės tarnautojų kompetencijas. Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma, gana dideli valstybės tarnautojų mokymo, kompetencijų ugdymo pokyčiai. Jie turėtų padėti įstaigoms planuoti tarnautojų darbo laiką, taupytų lėšas ir kt.

3.5. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo raida

Priėmus Valdininkų įstatymą (1995), buvo pradėtas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Valdininkų įstatymo (1995) 17 straipsnyje įvardyta, kad „A“ lygio valdininkų darbą vertina jų vadovai, „B“ lygio valdininkų darbas vertinamas kasmet pagal darbovietės vidaus tvarkos taisykles, o kartą per 3 metus buvo rengiamas jų darbo atestavimas, pagal kurio rezultatus buvo nustatoma

valdininko kvalifikacinė kategorija (LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759). Valstybės tarnybos įstatyme (1999) jau detaliau apibrėžiamas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina:

- 1) valstybės tarnautojo tiesioginis tarnybos vadovas;
- 2) tarnybos vertinimo komisijos;
- 3) Personalo valdymo taryba;
- 4) Pareigūnų vertinimo komisija (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130).

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą (1999), valstybės tarnautojo tiesioginis tarnybos vadovas kasmet turi vertinti valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą. Tiesioginis tarnybos vadovas, įvertinęs tarnybinę veiklą, institucijos ar įstaigos vadovui siūlo:

- 1) skirti valstybės tarnautojui premiją už labai gerą tarnybą (įvertinus labai gerai);
- 2) perkelti jį į kitas tos pačios kategorijos ar žemesnes (įvertinus nepatenkinamai) pareigas.

Valstybės tarnautojo, einančio žemesnes už institucijos ar įstaigos padalinio vadovo pareigas, tarnybinę veiklą tiesioginiam tarnybos vadovui įvertinus labai gerai arba nepatenkinamai, ją pakartotinai turėjo vertinti institucijos ar įstaigos tarnybos vertinimo komisija. Tais atvejais, kai nepatenkinamai buvo įvertinama valstybės tarnautojo tarnybinė veikla, einančio aukštesnes pareigas, ją pakartotinai turėjo vertinti pagal kompetenciją Personalo valdymo taryba arba Pareigūnų tarnybos vertinimo komisija. Institucijos ar įstaigos vadovas atsižvelgdamas į valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo pasiūlymą bei tarnybos vertinimo komisijos, Personalo valdymo tarybos ar Pareigūnų tarnybos vertinimo komisijos išvadas, buvo priimamas galutinis sprendimas, t. y. išleidžiamas įsakymas dėl premijos už labai gerą tarnybą skyrimą ar valstybės tarnautojas buvo pažeminamas tarnyboje, ar perkeliamas į kitas pareigas (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130).

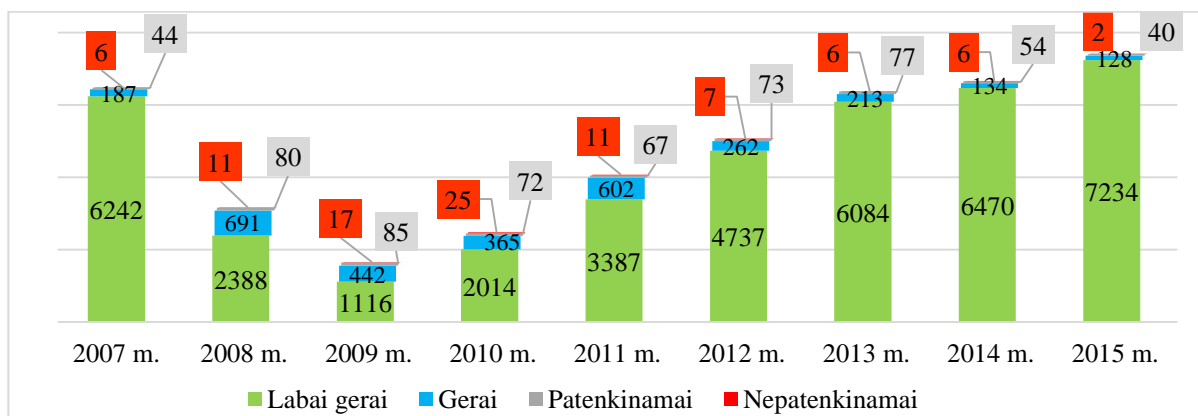
Šiuo metu Lietuvos valstybės tarnyboje yra įtvirtintos pagrindinės teisinės prielaidos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo politikai formuoti ir organizuoti. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo naujos redakcijos (2002) 22 straipsnio 1 dalį yra vertinama įstaigų vadovų, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, tarnybinė veikla. Pagrindinis valstybės tarnautojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas - įvertinti įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama kiekvienais metais, jeigu valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus eina pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla. Įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams taikomi skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Įstaigos vadovai vertinami pagal veiklos rezultatus, t. y., kaip įgyvendinami užsibrėžti įstaigos strateginiai tikslai, vertinamas vadovo kaip lyderio darbas, taip pat vadovavimo kokybė. Valstybės tarnautojai vertinami pagal produktyvumo, kompetencijos, veiklos

kokybės kriterijus. Įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina šį valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina jų tiesioginis vadovas. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimą reglamentuoja LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ (aktuali redakcija, galiojanti nuo 2007 m. spalio 26 d.). Vadovaujantis šiuo dokumentu, tiesioginis vadovas kiekvienais metais pokalbio su valstybės tarnautoju metu:

- 1) aptaria valstybės tarnautojo užpildytą savo veiklos vertinimo anketą ir tai, kaip valstybės tarnautojas geba atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas;
- 2) aptaria pasiektus rezultatus vykdant valstybės tarnautojui suformuluotas užduotis, o kai vertinama Įstaigos vadovo ir Įstaigos padalinio vadovo veikla, aptariami jo pasiekti rezultatai vykdant atitinkamai jo vadovaujamai Įstaigai arba vadovaujamam Įstaigos padaliniiui suformuluotas užduotis;
- 3) suformuluoja einamųjų metų užduotis;
- 4) aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą.

Po pokalbio su valstybės tarnautoju, tiesioginis vadovas užpildo vertinimo anketą ir pagal valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados formą surašo valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 15).

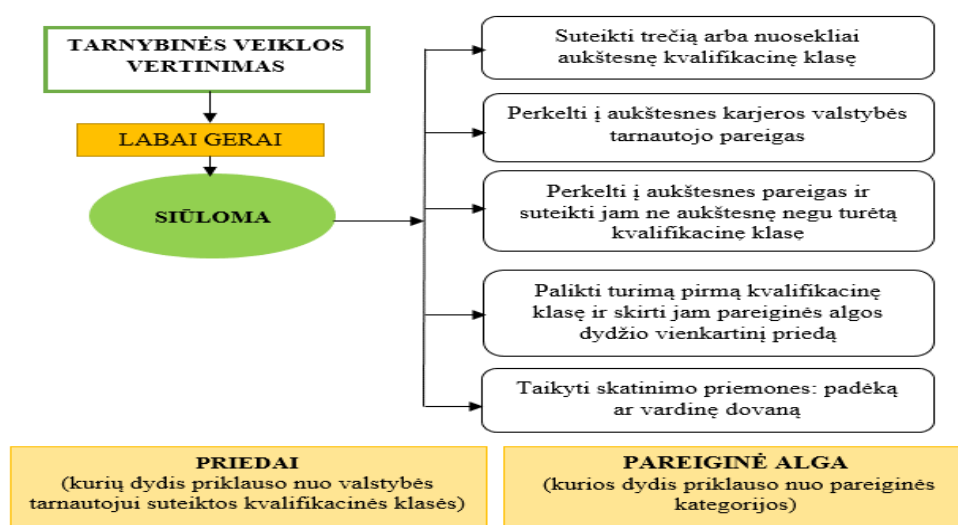
Pagal Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją (2002), įstaigos vadovų, karjeros bei pakaitinių valstybės tarnautojų tiesioginis vadovas tarnautojo tarnybinę veiklą gali įvertinti: *labai gerai*, *gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*. Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija. Karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo komisijoje rezultatai 2007-2015 metais pavaizduoti paveiksle (žr. 22 pav.).



22 pav. Karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo komisijose rezultatai 2007–2015 m. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 20)

22 paveikslo duomenimis, vertinimo komisija atlikdama karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų kasmetinį tarnybinį veiklos vertinimą 2007-2015 metais daugiausia yra įvertinusi labai gerai. 2010 metais nepatenkinamai įvertintų valstybės tarnautojų skaičius buvo didžiausias, t. y. 25 įvertinimai. 2015 metais kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijose labai gerai buvo įvertinta 24,8 proc. visų karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų. 14 valstybės tarnautojų vertinimo komisijose vertinti jų pačių prašymu. Pažymėtina, kad vertinimo komisijos apie 98 proc. atvejų patvirtino tiesioginio vadovo pasiūlytą valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 20).

23 paveiksle pateikta valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema ir su karjeros principu, kai tarnybinė veikla įvertinama labai gerai.



23 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema ir su karjeros principu, kai tarnybinė veikla įvertinama labai gerai (sudaryta autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002))

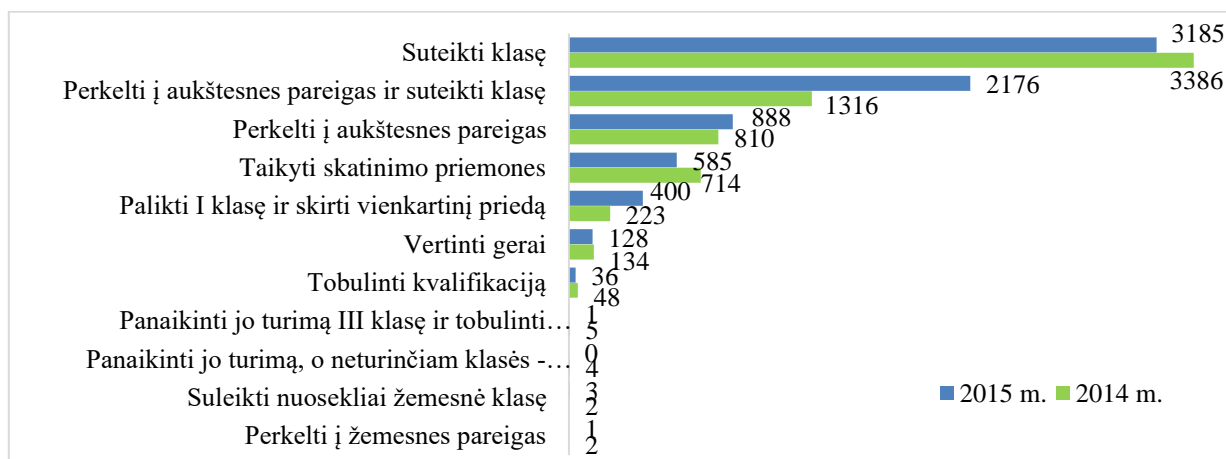
Aptariant 23 paveikslą reikia pasakyti, kad vertinimo komisija, įvertinusi įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą labai gerai, valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui gali siūlyti: suteikti įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui trečią arba nuosekliai aukštesnę kvalifikacinę klasę arba perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, arba perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir suteikti jam ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę, arba įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą. Taip pat gali būti siūlomos kitos skatinimo priemonės, t. y. padėka, vardinė dovana. Šios skatinimo priemonės gali būti siūlomos ir tam asmeniui, kurio tarnybinė veikla vertinimo komisijos buvo įvertinta gerai (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708).

Kadangi veiklos vertinimo rezultatai tiesiogiai susieti su darbo užmokesčiu – priedu už kvalifikacinę klasę (nuo 15 iki 50 proc. pareiginės algos) – labai svarbiu aspektu, tampa įstaigos finansavimo galimybės, o ne tarnautojo veiklos rezultatai. Nesant pakankamo darbo užmokesčio fondo, labai gerai dirbantiems tarnautojams nėra galimybių skirti priedo už kvalifikacinę klasę, todėl tokiais atvejais jų veikla nebūtinai vertinama kaip labai gera. Taigi dabartinis veiklos vertinimo modelis neretai yra priemonė padidinti darbo užmokestį, o ne įvertinti veiklos rezultatus (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 21).

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją (2002), tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina *gerai*, jo teisinė padėtis nesikeičia ir valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas yra baigiamas, išskyrus atvejį, kai šis valstybės tarnautojas prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija. Vertinimo komisija įvertinusi valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą *patenkinamai*, valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui siūlo: suteikti valstybės tarnautojui nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją arba tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją.

Vertinimo komisija, įvertinusi įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, valstybės tarnautoją į pareigas priimančiam asmeniui siūlo:

- 1) panaikinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo turimą kvalifikacinę klasę, o valstybės tarnautojui, neturinčiam kvalifikacinės klasės, – tobulinti jo kvalifikaciją;
- 2) perkelti įstaigos vadovą (išskyrus įstaigos vadovą, priimaną į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar nustatytai kadencijai) ar karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas;
- 3) perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją (LR valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708). Kokie buvo vertinimo komisijų siūlymai į pareigas priimančiam asmeniui 2014–2015 metais (žr. 24 pav.).



24 pav. Vertinimo komisijų siūlymai į pareigas priimančiam asmeniui 2014–2015 m. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 21)

24 paveikslo duomenimis, 2014-2015 metais vertinimo komisija į pareigas priimančiam asmenims daugiausia siūlė suteikti kvalifikacinę klasę, t. y. 2014 metais – 3 386 asmenims, 2015 metais šių siūlymų skaičius sumažėjo iki 3 185 (201 siūlymu mažiau negu 2014 metais). Antroje vietoje dažniausias siūlymas buvo perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti klasę, t. y. 2014 metais – 1 316 siūlymų, 2015 metais – 2 176 siūlymai. Trečioje vietoje – perkelti į aukštesnes pareigas, t. y. 2014 metais 810 siūlymų, 2015 metais siūlymų skaičius išaugo 78 siūlymais ir siekė 888 siūlymus.

Analizuojant valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, galime pastebėti, kad ji turi ne tik privalumų, bet ir trūkumų. Pasak Kaselio, Pivoro (2012) viena iš probleminių aspektų grupių yra susijusi su veiklos užduočių pobūdžiu, nes viešajame sektoriuje sunku apibrėžti aiškias veiklos užduotis, nes jas neretai lemia politiniai reikalavimai ir jų kaita per palyginti trumpą laiką. Kadangi užduotys nėra statiškos, jas reikėtų kaskart pritaikyti prie naujos situacijos, naujų aplinkybių, todėl turėtų būti bent jau tarpinis veiklos užduočių peržiūros laikotarpis (pvz., metų viduryje) (Kaselis, Pivoras, 2012, p. 142). Pasak Tamošiūno, Šalkauskaitės (2010), valstybės tarnautoją vertinantis jo tiesioginis vadovas turi gana didelę veikimo laisvę vertinant valstybės tarnautoją ir teoriškai įmanoma, kad už tokią pat veiklą valstybės tarnautojas (jo veikla) gali būti įvertintas ir labai gerai, ir labai blogai. Tokia situacija yra ne vien dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo metodikos nekonkretumo, bet ir todėl, kad praktiškai niekas netikrina, ar tiesioginis vadovas tarnautoją įvertino objektyviai, nešališkai. Todėl vadovai turėtų atsakingiau žiūrėti į šį procesą, tuomet keistųsi ir pačių darbuotojų požiūris. Pastebėtina, kad vertinant darbuotojus (vertinimo komisijose) išryškėja komisijos narių (kolegų) nenoras išsakyti pastabas dėl darbo kokybės, dažniausia apsiribojama bendro pobūdžio samprotavimais (vertinimui trūksta nešališkumo ir objektyvumo). Itin svarbus dalykas – kvalifikacinių klasių suteikimas, t. y. atlyginimo didinimas per priedą. Kvalifikacinių klasių suteikimas turi būti objektyvus – tai skatintų darbuotojus tobulėti ir siekti aukštesnės kvalifikacijos. Valstybės tarnautojų vertinimas, skirtingai nuo darbuotojų ar tarnautojų atestacijos (profesinių žinių patikrinimo), yra nepakankamai reglamentuotas, todėl subjektyvus. Kita blogybė yra ta, kad nors Valstybės tarnybos įstatymas ir numato tarnautojo skatinimą už nepriekaištingą darbą, tačiau valstybės ir savivaldybių institucijos neturi pakankamai lėšų padengti šio vertinimo rezultatų (Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010, p. 121).

Šiugždinienė (2010) teigia, kad netapsime modernia, efektyviai valdoma valstybe, jei nepradėsime diegti konkrečių valstybės tarnyboje matomų rezultatų vertinimo sistemos. Privalome aiškiai įvardinti tarnautojų atsakomybę ir suformuluoti specifinius veiklos uždavinius, kurie būtų susieti su institucijų strateginiais tikslais. Tenka konstatuoti, kad Lietuvoje valstybės tarnyba orientuota į patį veiklos procesą, teisinį jo sureguliovimą, o ne į konkrečius veiklos rezultatus. Kai daug detalių teisės dokumentų, daug dėmesio skiriama įvairių formalumų išlaikymui, veiklos rezultatai ir jų vertinimas tampa antraeilium dalyku. Juk ne veltui viešojoje erdvėje labai dažnai girdimi kaltinimai, jog valstybės tarnyboje niekas neatsakingas už padarytas klaidas, tarsi vyrauja nebaudžiamumo atmosfera (Šiugždinienė, 2010).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas gali būti laikomas gera praktika, tačiau jo rezultatai tiesiogiai priklauso tiek nuo tiesioginio vadovo, tiek nuo vertinamo tarnautojo motyvacijos, kuri ne visuomet būna pakankama. Praktika rodo, kad neretai tarnautojų vertinimas atliekamas tik formaliai, o tai neleidžia pateisinti šiam procesui keliamų lūkesčių (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas, 2014, p. 21).

Kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema užtikrintų valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą, skatintų valstybės tarnautoją tobulėti, sudarytų galimybę siekti karjeros, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema būtų galima tobulinti šiomis kryptimis:

- 1) įstaigų vadovai turi atsakingiau žiūrėti į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą;
- 2) valstybės tarnautojų vertinimą turėtų atlikti nešališka institucija (komisija), reikėtų konkrečiau detalizuoti vertinimo tvarką, įvesti testų sistemą;
- 3) vertinimas turi apimti valstybės tarnautojų profesinių žinių lygmenį, valstybės tarnautojų etiką, viešojo administravimo sistemos žinias, valstybės konstitucinės sąrangos pagrindus, valstybinės kalbos mokėjimą, valstybės tarnautojo pasiekimų, klaidų vertinamuoju laikotarpiu įvertinimą;
- 4) valstybės tarnautojų vertinimas būtų siejamas ne su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o su realiu valstybės tarnautojų gebėjimų įvertinimu;
- 5) daugiau dėmesio skirti motyvavimui (Tamošiūnas, Šalkauskaitė, 2010, p. 123).

Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą sudarytų kasmetinis valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimas ir veiklos rezultatų vertinimas. Valstybės įstaigos vadovo ir įstaigos vadovo tarnybinė veikla taip pat turėtų būti vertinama prieš kadencijos pabaigą – už kadencijos laikotarpį. Pagal kompetencijų vertinimo rezultatus būtų sprendžiama dėl valstybės tarnautojo kompetencijų ugdymo. Kai valstybės tarnautojo kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatytam kompetencijų profiliui, valstybės tarnautojas įpareigojamas ugdyti kompetencijas. Kai valstybės tarnautojo kompetencijos atitinka jo pareigybei nustatytam kompetencijų profiliui, su valstybės tarnautoju susitariama dėl kompetencijų ugdymo. Kai valstybės tarnautojo kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatytam kompetencijų profiliui du metus iš eilės arba nustatoma, kad valstybės tarnautojų kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatytam kompetencijų profiliui, valstybės tarnautojas perkliamas į lygiavertes ar žemesnes pareigas toje pačioje įstaigoje, kuriam nustatytam kompetencijų profiliui jis atitinka, arba jeigu nėra pareigų, į kurias valstybės tarnautojas gali būti perkeltas, arba valstybės tarnautojas nesutinka eiti kitų pareigų, – atleidžiamas iš pareigų. Valstybės tarnautojų (išskyrus valstybės įstaigų vadovus ir įstaigų vadovus) veiklos rezultatų vertinimo metu nustatčius asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigai nustatytus tikslus arba užtikrinant jos vidaus administravimą, valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo gali paskatinti valstybės tarnautoją iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka. Valstybės įstaigos vadovo ir įstaigos vadovo veiklos rezultatai už metus ir už kadencijos laikotarpį vertinami labai gerai, gerai arba

nepatenkinamai. Kai valstybės įstaigos vadovo ar įstaigos vadovo tarnybinė veikla įvertinta labai gerai, valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens gali paskatinti valstybės tarnautoją iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka. Valstybės įstaigos vadovas ir įstaigos vadovas, kurio veiklos rezultatai už metus įvertinti nepatenkinamai ir kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatyto kompetencijų profilio, atleidžiamas iš pareigų. Atleidimas galimas ir tada, jei jo kompetencijos atitinka jo pareigybei nustatytą kompetencijų profilį, bet jo veiklos rezultatai įvertinti nepatenkinamai du metus iš eilės (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015).

Apibendrinant reikia pasakyti, kad Valdininkų įstatyme (1995), buvo įvestas valdininkų atestavimas, pagal kurio rezultatus buvo nustatoma valdininko kvalifikacinė kategorija. Valstybės tarnybos įstatyme (1999) jau detaliau apibrėžiamas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas (vertinimą atliekantys asmenys, planuojamos veiklos uždaviny, vertinimo eiga, skatinimo priemonės ir kt.). Pagal Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją (2002), vertinimo sistemos esmė – kiekvienais metais valstybės tarnautojui nustatyti planuojamus veiklos uždavinius, pagal kuriuos bus vertinama jo metinė tarnybinė veikla. Šiame įstatyme dar aiškiau atskirti vadovų ir specialistų veiklos vertinimo kriterijai. Tačiau nežiūrint įvardytų privalumų šiuo metu taikoma vertinimo metodika nėra pakankamai tiksli ir konkreti. Vertinimo skalė yra siaura ir nepakankamai apibrėžta. Klausimas dėl valstybės tarnautojo paaukštinimo pareigose keliamas tik tuomet, jeigu jis eilinio arba neeilinio vertinimo metu įvertinamas labai gerai. Todėl ateityje reikėtų tobulinti pačią tarnybinio vertinimo sistemą, t. y. išplėsti vertinimo skalę; konkretizuoti vertinimo kriterijus. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimą sieti su tarnautojo pasiekimais ir gebėjimais, ieškoti būdų, kaip labiau įtvirtinti ir užtikrinti lygiateisį tiek vadovo, tiek pavaldinio aktyvų dalyvavimą visuose metinio proceso etapuose.

3.6. Žmogiškųjų išteklių motyvavimo raida

Darbo užmokestis dažniausia lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Darbo užmokestis ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis. Pagal tai dažnai formuojama nuomonė apie profesijos statusą. Valstybės tarnautojams svarbūs du skirtingi dalykai: gaunamo atlyginimo dydis (jo pakėlimas) ir kitos garantijos. Pasak Juralevičienės (2005), 1990 - 1995 metais darbo užmokesčio sistemą dirbantiesiems valstybės valdymo institucijose nustatė LR įstatymai, tačiau tuometiniai politikai diskutavo ir svarstė apie galimybę nustatyti valstybės tarnautojams darbo atlygį priklausomai nuo kategorijos (Juralevičienė, 2005, p. 59). Pagal LR darbo apmokėjimo įstatymą (1991) valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sąlygas nustatė LR įstatymai. Kitų iš biudžeto finansuojamų įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo sąlygas nustatė LR Vyriausybė atskirais Vyriausybės nutarimais. Šios sąlygos buvo peržiūrimos ne rečiau kaip kartą per metus (LR darbo apmokėjimo įstatymas, 1991). Pirmasis toks Vyriausybės nutarimas buvo priimtas 1991 metais. Juo buvo numatyta, kad valstybės valdymo, teisėsaugos institucijų darbuotojų darbo

apmokėjimas reguliuojamas koeficientais, kurių pagrindu imama LR Vyriausybės patvirtinta (indeksuota) minimali mėnesio alga. Tame dokumente nurodyta, kad į pareigas galima priimti neterminuotam ar bandomajam laikotarpiui. Šiuo dokumentu taip pat nustatyta, kad valstybinių organizacijų pareigūnų tarnybinius atlyginimus (koeficientais pagal patvirtintą schemą) gali paskirti tos organizacijos vadovas, atsižvelgdamas į jų kvalifikacines savybes bei atestavimo rezultatus. Tačiau pirmieji valdininkų atestavimo nuostatai buvo patvirtinti tik po ketverių metų. Todėl lieka neaišku, kokiais reikalavimais vadovaujantis buvo nustatinėjamos valstybės tarnautojų kvalifikacinės savybės bei kaip buvo atliekama atestacija. Vėliau priimti Vyriausybės nutarimai rodo, kad 1990 - 1995 metais Lietuvoje nebuvo nuoseklios valstybės tarnautojų atlyginimo sistemos, todėl egzistavusios valstybės tarnybos sistemos (pagal šį požymį) negalima būtų priskirti kuriam nors konkrečiam valstybės tarnybos modeliui (Juralevičienė, 2005, p. 59). Kaip keitėsi valstybės tarnautojų darbo užmokeskis, kitos išmokos, bei skatinimo priemonės pagal įvairius teisės aktus (žr. 17 lentelę). Detalus valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, kitų išmokų, bei skatinimo priemonių apibūdinimas pateiktas 5 priede. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją (2002) valstybės tarnautojai turi teisę ir į socialines ir kitas garantijas. Kokios socialinės garantijos taikomos Lietuvoje (miškus modelis), Vokietijoje (karjeros modelis), Jungtinėje Karalystėje (postų modelis) (žr. 6 priedą). Skirtingos socialinės garantijos ES šalyse gali būti priskirtos prie išorinių veiklos motyvatorių, kurie nepriklauso nuo atskiro individo, nes yra iš anksto apibrėžti arba teisės aktais, arba sietini su institucijų viduje nusistovėjusia praktika. Valstybės tarnautojai socialines garantijas gali traktuoti skirtingai: jas vertinti kaip vieną iš darbo sąlygų aspektą arba kaip savarankišką dydį, darantį įtaką darbo vietos saugumui.

17 lentelė. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, kitų išmokų, skatinimo priemonių kaita (sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymą. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymą. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymą. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
1. Tarnybinė alga. 2. Kitos įstatymų nustatytos išmokos.	1. Darbo užmokeskis: 1) pareiginė alga; 2) priedas už tarnybos stažą (suma negali viršyti 30 proc. pareiginės algos); 3) priemokos (suma negali viršyti 50 proc. pareiginės algos). 2. Kitos išmokos. 3. Paskatinimai ir apdovanojimai.	1. Darbo užmokeskis: 1) pareiginė alga (priklauso nuo pareiginės kategorijos); 2) priedai (priedai negali viršyti 55 proc. pareiginės algos); 3) priemokos; 4) apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą. Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 proc. pareiginės algos. 2. Skatinimai ir apdovanojimai.

Apibendrinant 17 lentelę reikia pasakyti, kad skirtinguose įstatymuose keitėsi darbo užmokesčio sudedamosios dalys. Nemažą darbo užmokesčio dalį gali sudaryti priedai ir priemokos.

Pasak Palidaukaitės (2009), Lietuvoje rūpinamasi tiek valstybės tarnautojais (kelionės išlaidų padengimas, atostogos kvalifikacijai kelti, kt.), tiek ir jų šeimyniniu gyvenimu (atostogos esant įvairioms

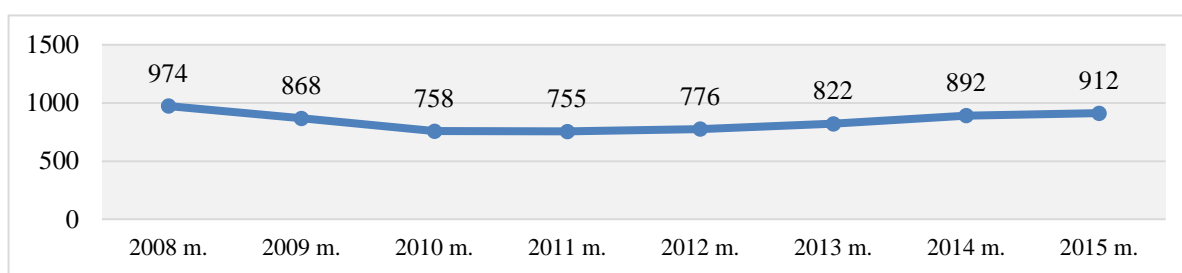
šeimyninėms aplinkybėms, parama žuvus valstybės tarnautojui kt.). Dalis socialinių garantijų, pavyzdžiui, įvairios išmokos ar kompensacijos, gali būti traktuojamos kaip materialinio skatinimo priemonės. Kitos - gali būti siejamos su darbo sąlygomis (atostogos, lankstus darbo grafikas) ar darbo vietos saugumu (medicininis draudimas, pensinis aprūpinimas, rūpinimasis tarnautojo artimaisiais). Jomis siekiama ne tik kompensuoti už tarnybą, bet ir motyvuoti asmenis pasirinkti darbą valstybės tarnyboje, dirbančius joje paskatinti gerai ir tinkamai atlikti savo pareigas (Palidauskaitė, 2009, p. 77).

Kaip teigia Šiugždinienė (2010), Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema turi daugiau kaip 800 vertikalų ir horizontalų laiptelių, todėl būtina nedelsiant reformuoti painią darbo užmokesčio sistemą. Valstybės tarnautojui mokamo darbo užmokesčio didžiąją dalį turėtų sudaryti pareiginė alga, kuri nustatoma pagal pareigybės kategoriją, o kintančioji darbo užmokesčio dalis priklausytų nuo veiklos rezultatų. Todėl turi būti apibrėžti principai ir kriterijai, kuriais remiantis būtų nustatomi ir vertinami veiklos rezultatai. Kad darbo užmokesčio sistema taptų skaidresnė, būtina nustatyti naujus pagrindinio atlyginimo koeficientus, sumažinti laiptelių skaičių ir įtraukti priedus už stažą ir kvalifikacinę klasę į pagrindinį atlyginimą. Valstybės tarnautojas turėtų turėti galimybę gauti vieną premiją per metus – už veiklos rezultatus (Šiugždinienė, 2010). 2010 metais priimtoje Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (2010), apžvelgiant esamą padėtį buvo konstatuota, kad valstybės tarnautojų veikla nėra orientuota į rezultatus, nes darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (2010) didelis dėmesys skiriamas motyvavimo ir karjeros valdymo priemonių, skatinančių efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą kūrimui t. y.:

- 1) darbuotojo ir vadovo kasmetinis tarnybinis susitarimas dėl rezultatų, kuriame apibrėžiami darbuotojo veiklos uždaviniai ir jų atlikimo vertinimo kriterijai;
- 2) motyvavimo ir karjeros valdymo sistemos decentralizavimas, numatantis reikalavimą kiekvienai valstybės ir savivaldybės institucijai ar įstaigai pasitvirtinti personalo motyvavimo ir karjeros vystymo planą;
- 3) rezultato siekimo motyvacijos įteisinimas, siejant darbuotojo darbo užmokestį su pasiektais rezultatais bei taikant kitas motyvavimo priemones, patvirtintas institucijos personalo vystymo plane;
- 4) į veiklos rezultatų vertinimą įtraukiamas darbuotojo profesinių kompetencijų ugdymo pasiekimų vertinimas; darbuotojo karjeros plano įteisinimas, kuriame darbuotojui nustatomi kompetencijų ugdymo uždaviniai ir apibrėžiamos kompetencijų ugdymo sąlygos;
- 5) susitarimo dėl rezultatų uždaviniai ir matavimo kriterijai nustatomi metų pabaigoje kitiems metams (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, 2010).

Kita stebima problema ta, kad tušti etatai valstybės institucijose panaudojami papildomam finansiniam rezervui kaupti, kuris vėliau naudojamas paskirtoms premijoms mokėti. Padėtis būtų kita, jei darbo užmokesčio fondas nebūtų išskiriamas nuo bendro institucijos finansavimo, jį institucija galėtų

lanksčiai keisti, kaip ir priklausytų pagal strateginio valdymo principus. Bet, kadangi Lietuvoje darbo užmokesčio fondas formuojamas atskirai, valstybės tarnautojams skatinti bei laikiniems, lankstesnio užduočių perskirstymo reikalaujantiems darbams vykdyti yra išnaudojamos sistemos leidžiamos galimybės. 2011 metų įstatymo projektu buvo siekiama įvesti 7 kiekvienos kategorijos (kurių iš viso numatyta 25) atlyginimo lygius. Atlyginimų priedų numatyta atsisakyti. Tai turėjo įvesti integruotą atlyginimų sistemą bei gerokai išplėsti atlyginimų skalę (175 pakopos vietoj anksčiau buvusių 80), kartu paliekant ją universalią bei standartizuotą, kaip anksčiau (vadinasi nevisiškai atitinkančią veiklos rezultatus, realų veiklos krūvį, diferencijuoto atlyginimo idėją). Tačiau tuo metu atlyginimo sistema reformuota nebuvo (Pivoras, 2014 a, p. 33). Vidutinio valstybės tarnautojų bruto darbo užmokesčio pokytis 2008–2015 metais pavaizduotas paveiksle (žr. 25 pav.).

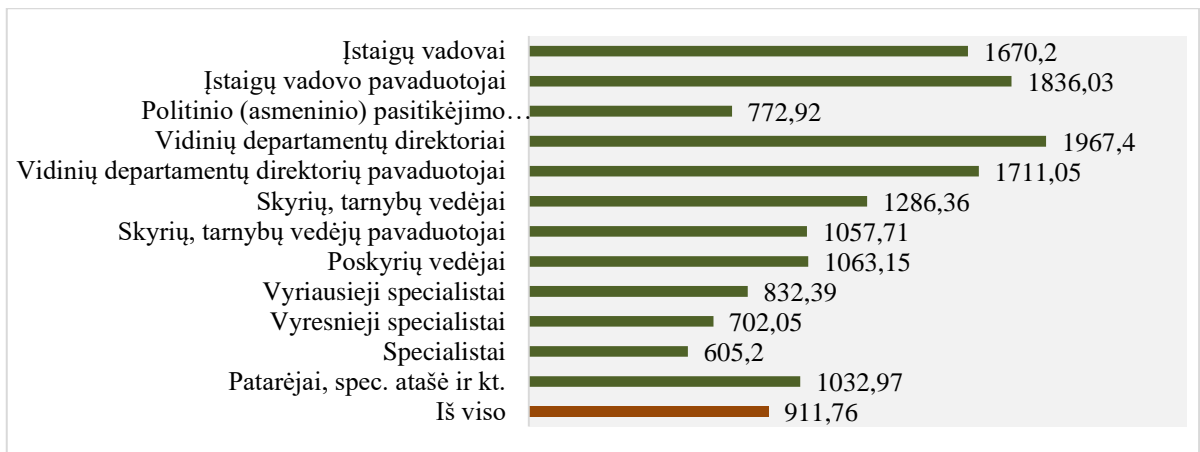


25 pav. Vidutinis valstybės tarnautojų bruto darbo užmokestis (Eur) 2008–2015 m. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 32)

25 paveikslo duomenimis, vidutinis valstybės tarnautojų (ne statutinių) mėnesinis bruto darbo užmokestis 2008 metais (prieš finansinę krizę) buvo 974 eurai. 2009 – 2011 metais vidutinis darbo užmokestis vis mažėjo. 2011 metais siekė – 755 eurų, t. y. 219 eurų mažiau negu buvo 2008 metais. 2012 metais vidutinis darbo užmokestis pradėjo didėti ir 2015 metais jau siekė 912 eurų. 2015 metais valstybės tarnautojų vidutinis darbo užmokestis vis dar lieka sumažėjęs 6,37 proc. Įvertinus per 7 metų laikotarpį buvusią infliaciją, kuri siekė apie 11 proc., galima laikyti, kad realusis valstybės tarnautojų darbo užmokestis yra sumažėjęs daugiau nei 17 proc.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 2009 metais bazinis atlyginimo dydis buvo sumažintas nuo 142 iki 130,5 eurų (nuo kurio skaičiuojama valstybės tarnautojų pareiginė alga), tačiau iki dabar bazinis atlyginimo dydis nepakito, nors nuo 2016 m. sausio 1 d. beveik 14,3 proc. buvo didinama minimali mėnesinė alga. Todėl šiuo metu žemiausių kategorijų valstybės tarnautojų darbo užmokestis yra praktiškai sulyginamas su nekvalifikuotą darbą dirbančių privataus sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčiu (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 31). Tai neabejotinai demotyvuoja valstybės tarnautojus ir neskatina jų efektyviau ir profesionaliau dirbti.

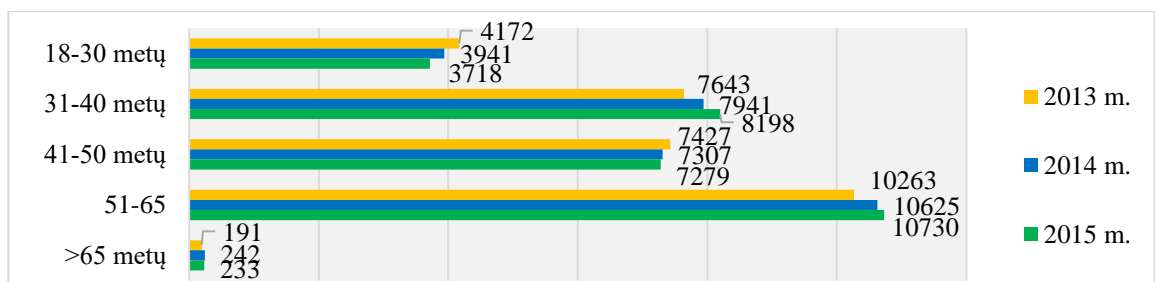
Vidutinis valstybės tarnautojų (be statutinių) 2015 metais bruto darbo užmokesčio pasiskirstymas pavaizduotas paveiksle (žr. 26 pav.).



26 pav. Vidutinis valstybės tarnautojų (be statutinių) 2015 m. bruto darbo užmokestis (Eur) (Pankūnas, 2016)

26 paveikslo duomenimis, 2015 metais valstybės tarnautojų (be statutinių pareigūnų) vidutinis mėnesio bruto darbo užmokestis siekė apie 911,76 eurų. Didžiausią valstybės tarnautojų dalį sudaro specialistų (vyriausieji, ir vyresnieji specialistai) korpusas – 76,5 proc. Specialistų vidutinė alga per mėnesį (bruto) siekė 605,2 eurų, vyresniųjų specialistų – 702,05 eurų, vyriausiųjų specialistų – 832,39 eurų (Pankūnas, 2016). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad įstaigų vadovus vidutinio darbo užmokesčio dydžiu lenkė įstaigų vadovų pavaduotojai (9,03 proc.), o tai pagal pareigybių hierarchiją iškreipia darbo užmokesčio sistemą, demotyvuoja įstaigų vadovus, trukdo lyderystės formavimuisi valstybės tarnyboje.

Siekiant efektyvesnio įstaigų darbo ir didesnio pasitikėjimo valstybės tarnyba, būtina pritraukti į ją ir išlaikyti gabius, kompetentingus, motyvuotus žmones. Lietuva, kaip ir visa Europa, susiduria su senstančios valstybės tarnybos problema (žr. 27 pav.) (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 27). Viena iš priežasčių, kodėl mažėja jaunimo valstybės tarnyboje, nekonkurencingas profesiniam startui darbo užmokestis.



27 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2013–2015 m. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 27)

27 paveikslo duomenimis, 2013-2015 metais padaugėjo 51–65 metų amžiaus tarnautojų (467 asmenimis) ir sumažėjo 18–30 metų amžiaus tarnautojų (456 asmenimis).

Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) numatoma atsieti tarnybinės veiklos vertinimą nuo darbo užmokesčio sistemos. Tačiau atitinkamai įvertinus valstybės tarnautojų veiklos rezultatus jie galėtų būti skatinami pinigine išmoka. Projekte siūloma atsisakyti priedų už kvalifikacinę klasę, o tam tikroms pareigybių grupėms nustatyti galimų pareiginių algų intervalą.

Intervalą sudarytų 6 tarpinės pareiginės algos. Tam tikras funkcijas vykdantiems valstybės tarnautojams, atsižvelgiant į darbo rinkoje esančią konkrečių profesijų darbuotojų paklausą ir pasiūlą, gali būti nustatytas iki pareiginės algos dydžio priedas. Tokių funkcijų sąrašą tvirtintų Vyriausybė. Siūloma atsisakyti priemokų už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, ir už papildomų užduočių atlikimą, kaip subjektyvių ir sunkiai pamatuojamų, o vietoj jų nustatyti aiškia priemoką už kito tarnautojo funkcijų vykdymą. Siūloma nustatyti apmokėjimą už dalyvavimą projektinėje veikloje, nustatyti platesnes galimybes motyvuoti tarnautojus, piniginių skatinimą aiškiai susieti tik su veiklos rezultatais (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad 1990 - 1995 metais Lietuvoje nebuvo nuoseklios valstybės tarnautojų atlyginimo sistemos. Pagal Valdininkų įstatymą (1995) darbo užmokestį sudarė tarnybinė alga ir kitos įstatymų nustatytos išmokos. Valstybės tarnybos įstatyme (1999), darbo užmokesčio sistema buvo patobulinta (išplėsta jos sudėtis, pateikta priedų, priemokų maksimalūs dydžiai). Šiuo metu valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra pakankamai paini (turi daugiau kaip 800 vertikalių ir horizontalių laiptelių), darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri. Naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) numatoma tobulinti darbo užmokesčio sistemą atsisakant kritikuojamų priedų už kvalifikacinę klasę, priemokų už padidėjusį darbo krūvį ir papildomas užduotis, proginių premijų, nustatant kiekvienai tarnautojų grupei tam tikrą tarnybinės algos intervalą, kurio ribose tarnautojų atlyginimas būtų didinamas arba mažinamas atsižvelgiant į jų darbo rezultatus ir kt. Kiekvienoje institucijoje reikia siekti individualizuoti darbuotojų skatinimą: identifikuoti kiekvieną asmenį motyvuojančius veiksnius ir bandyti juos realizuoti.

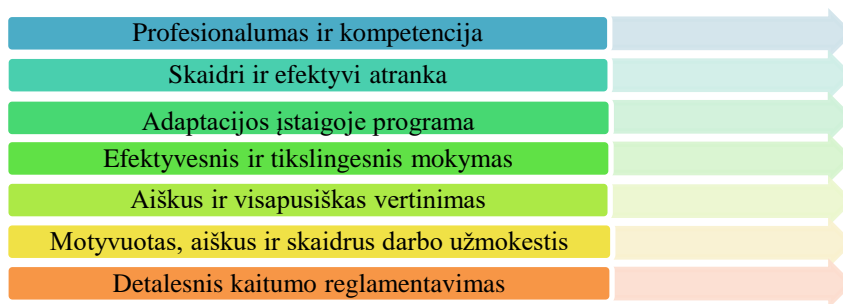
3.7. Pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui

Žmogiškųjų išteklių valdymas – gana dinamiška sritis, turinti greitai reaguoti į kintančią situaciją. Iki šiol valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procesai – atranka, mokymas, vertinimas, motyvavimas, karjera – praktiškai neturėjo bendro pagrindo, vienijančios ašies. O kaip rodo personalo valdymo praktika, visos personalo valdymo priemonės duoda reikiamą efektą tik tada, kai turi bendrą pagrindą, veikia sistemiškai. Tad šiuo pagrindu, visų procesų bendru stuburu galėtų tapti kompetencijų modelis, nes sėkmę darbe lemia ne tiek žinios, kiek gebėjimas jas taikyti praktikoje, gebėjimas greitai suvokti, analizuoti informaciją, ja remiantis priimti tinkamiausią sprendimą, daryti išvadas, pastebėti tendencijas, noras prisidėti prie organizacijos sėkmės (Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą, 2015, p. 11).

Apie būtinybę valstybės tarnyboje įdiegti kompetencijų modelį kalbama ne vienerius metus. Kaip siektinas tikslas kompetencijų modelis nurodytas Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje (Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo

valdymą, 2015, p. 10). Viena iš svarbiausių naujovių, siūlomų naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (LR valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015). Pasak Pivoro (2015), naujas Valstybės tarnybos įstatymo projektas Nr. VIII-1316 (2015), yra aiškus žingsnis į priekį, nes juo supaprastinama valstybės tarnybos struktūra, įvedamas kompetencijų vadyba grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, stiprinamas vadovų grandies profesionalumas. Panašius pertvarkymus prieš dešimt-dvidešimt metų įgyvendino tokios ES šalys kaip Belgija, Olandija, Airija ir Italija. Taikant kompetencijų vadybą, įvairius kompetencijų modelius valstybės tarnyboje neabejotinas pasaulinis lyderis yra Kanada (Pivoras, 2015, p. 9). Pasak Navardauskienės (2015), užsienio šalių patirtis rodo, kad įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai, kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymo organizavimas. Tose šalyse, kur kompetencijų modelis tiesiogiai siejamas su valstybės tarnybos vertybėmis (pvz., Belgija, Didžioji Britanija), kompetencijų vadyba padėjo sustiprinti vertybių įgyvendinimą kasdieniame darbe, prisideda prie visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba bei valstybės tarnybos reputacijos stiprinimo, nes tarnautojų kompetencijos daro tiesioginę įtaką įstaigų veiklos kokybei ir rezultatams (Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą, 2015, p. 11).

Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių kryptys, siūlomos naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) (žr. 28 pav.) bei pagrindiniai siekiai yra pateikti 7 Priede.



28 pav. Pagrindinės kryptys tolesniam žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui (sudaryta autorės pagal Kryptis – profesionalesnė, skaidresnė, efektyvesnė valstybės tarnyba, 2015, p. 7; Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą, 2015, p. 11; Profesionalūs vadovai – gerai veikiantis viešasis sektorius, 2015, p. 12-13)

28 paveikslo duomenimis, kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis padėtų kryptingai tobulinti visos valstybės tarnybos veiklą. Juk nuo to, kaip jie sugeba įgyvendinti politikų sprendimus, kaip aptarnauja gyventojus, priklauso gyventojų nuomonė apie valstybės valdymo kokybę.

Lietuvoje kompetencijų modelis naudojamas jau daugiau nei dešimtmetį. Jis populiarus tarp verslo įmonių, jį yra įsidedusios kai kurios valstybės institucijos: Valstybės kontrolė, Vyriausybės kanceliarija. Pastaroji kompetencijų modelį taiko nuo 2010 metų ir tvirtina, kad jo nauda yra akivaizdi. Pasak Sadzevičiūtės (2015), Vyriausybės kanceliarijoje įdiegus kompetencijų modelį nemažai kompetencijų iš

tikrųjų išaugo (Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą, 2015, p. 11). Pasak Pivoro (2015), įvedus kompetencijų modelį ir nuosekliai jį taikant žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos valstybės tarnyboje taptų skaidresnis, nuoseklesnis ir profesionalesnis (Pivoras, 2015, p. 9).

Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinus naujame Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) numatomus žmogiškųjų išteklių valdymo pakeitimus valstybės tarnybos sistema turėtų tapti skaidresnė, lankstesnė, labiau pasirengusi tinkamai ir veiksmingai reaguoti į visuomenės ir valstybės poreikius. Numatomi pertvarkymai yra pribrendę, grįsti praktiniais poreikiais, išreiškia nuosaikių reformų dvasią, išlaikant valstybės tarnybos sistemos tęstinumą.

Apibendrinant III skyrių galima teigti, kad valstybės tarnybos modelis imtas konstruoti maždaug nuo 1995 metų, kai buvo priimtas Valdininkų įstatymas. Tačiau nestabili padėtis valstybės tarnyboje, didelė tarnautojų kaita, mažas visuomenės pasitikėjimas bei vieningo valstybės tarnybos teisinio reguliavimo nebuvimas 1999 metais sąlygojo naujo Valstybės tarnybos įstatymo priėmimą. Šis įstatymas įtvirtino plačios apimties viešosios tarnybos, apėmusios viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų funkcijas vykdančius viešojo sektoriaus, žmogiškųjų išteklių sistemą, kurioje absoliučiai dominavo karjeros sistemos elementai. Tačiau Valstybės tarnybos įstatymas (1999) neužtikrino nuoseklaus valstybės tarnybos santykių reguliavimo, jo taikymo sritis buvo per plati, todėl sukėlė papildomų šio įstatymo taikymo sunkumų. Todėl buvo ieškoma tinkamesnio funkcionalaus valstybės tarnybos sistemos modelio, suformuojant profesionalių valstybės tarnautojų korpusą. 2002 metais priimtoje Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu. Šiuo įstatymu siekta įtvirtinti kompromisinį ribotos apimties žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos variantą, grindžiamą karjeros ir postų sistemų elementus derinančia mišriąja sistema bei administracinės ir darbo teisės normų darna. Priimtos pataisos panaikino bandomąjį laikotarpį, anksčiau privalomą pirmąkart einantiems į karjeros valstybės tarnybą, darbo patirties reikalavimo, priimant į aukštesnes karjeros tarnautojo pareigybės. 2013 metais įsigaliojęs naujas atrankų modelis prisidėjo prie vieno iš svarbiausių valstybės tarnybos modernizavimo tikslų – žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimo, protekcionizmo ir nepotizmo apraiškų mažinimo. Tačiau nežiūrint įstatymo privalumų pastebimi ir jo trūkumai: decentralizuotame atrankos etape yra nemažai rizikų, mokymai nėra produktyvūs, tarnybinės veiklos vertinimo metodika nėra pakankamai tiksli ir konkreti, vertinimo skalė yra siaura ir nepakankamai apibrėžta, darbo užmokesčio sistema yra labai paini, neskatinama darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri ir kt. Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, įdiegiant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį. Tenka konstatuoti, kad Lietuvoje valstybės tarnyba orientuota į patį veiklos procesą, teisinį jo sureguliovimą, o ne į konkrečius veiklos rezultatus.

IŠVADOS

1. Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valstybės tarnybos veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų. Būtinaiems pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia profesionalių žmogiškųjų išteklių, sugebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas įgyja vis didesnę svarbą valstybės tarnyboje. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra integruotas procesas, kuris negali veikti atskirai ir turi derintis prie institucijos strategijos. Svarbu pabrėžti, kad pats žmogiškųjų išteklių valdymas, tiek požiūris į organizaciją ir organizacijos tikslai yra nuolatos kintantis procesas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo raida yra neišvengiama, nes darbo jėgos įvairovė vystosi labai greitai ir tai sukelia organizacijoms būtinumą vis peržiūrėti žmogiškųjų išteklių strategijas, reaguoti į pokyčius.

2. Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje prasidėjo valstybės tarnybos modelio paieškos. Pirmą kartą valstybės tarnyba specialiai reglamentuota 1995 metais priimtame Valdininkų įstatyme, kuriame buvo pasirinkta siauroji valstybės tarnybos samprata, tačiau nestabili padėtis valstybės tarnyboje, didelė tarnautojų kaita, mažas visuomenės pasitikėjimas bei vieningo valstybės tarnybos teisinio reguliavimo nebuvimas 1999 metais sąlygojo naujo Valstybės tarnybos įstatymo priėmimą. Šiuo įstatymu bandyta pritaikyti plačiąją valstybės tarnybos sampratą, tačiau Valstybės tarnybos įstatymas (1999) neužtikrino nuoseklaus valstybės tarnybos santykių reguliavimo, jo taikymo sritis buvo per plati, todėl sukėlė papildomų šio įstatymo taikymo sunkumų. Todėl buvo ieškoma tinkamesnio funkcionalaus valstybės tarnybos sistemos modelio, suformuojant profesionalių valstybės tarnautojų korpusą. 2002 metais priimtoje Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje grįžta prie siauresniojo valstybės tarnybos traktavimo, valstybės tarnybą siejant tik su viešojo administravimo veiklos vykdymu. Tačiau Lietuvos narystė ES ir galimybė perimti ES šalių gerąją vadybos bei žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį, siekis turėti profesionalią, į rezultatus orientuotą, atvirą naujovėms valstybės tarnybą, skatina ir toliau vykdyti nuoseklius žingsnius šioje srityje. Naujas Valstybės tarnybos įstatymo projektas Nr. VIII-1316 (2015) numato iš esmės pakeisti daugelį Lietuvos valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo aspektų, kurie leistų modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą. Tačiau dėl politinės valios stokos šis įstatymo projektas vis dar išlieka tik „popieriuje“.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema Lietuvos valstybės tarnyboje kito dėl vis didėjančio neatitikimo tarp reikalavimų, kuriuos kėlė šalies ekonomikos bei visuomenės procesų raidos pokyčiai. Tobulinant įstatymus, kito ir žmogiškųjų išteklių valdymas (žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, paieška, atranka, priėmimas, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas ir kt.). Tačiau nežiūrint žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos privalumų, pastebimi žmogiškųjų išteklių valdymo ir jo teisinio reglamentavimo trūkumai, t. y. neveikiančių ir norimų rezultatų neduodančių jo nuostatų. Šiuo metu

žmogiškųjų išteklių planavimas Lietuvos valstybės tarnyboje nėra plačiai taikomas, nes šis procesas nėra pakankamai finansuojamas ir dauguma darbo vietų yra užimamos automatiškai iš vidinių organizacijos žmogiškųjų išteklių. 2013 m. birželio 1 dieną įsigaliojęs naujas atrankų modelis prisidėjo prie vieno iš svarbiausių valstybės tarnybos modernizavimo tikslų – žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimo ir protekcionizmo, bei nepotizmo apraiškų mažinimo. Tačiau decentralizuotame atrankos etape ir toliau pastebimi trūkumai (pvz., tiesioginis vadovas gali pasirinkti laimėtoją pats (jeigu didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai). Tai akivaizdus favoritizmo skatinimas. Konkurso komisija, gali teikti siūlymą konkursą laimėjusiam kandidatui suteikti trečią kvalifikacinę klasę, nors dar nėra pasiekta jokių darbo rezultatų; didesnė rizika, kad atrankoje gali būti taikomi skirtingi standartai (nesilaikoma lygybės ir teisingumo principų, bei naudojamosi tarnybine padėtimi atrenkant pretendentes ir kt.). Nežiūrint vykdomų valstybės tarnautojų mokymo strategijų 2005-2015 metais gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis išaugo tik 9 procentiniais punktais (nuo 15 proc. iki 24 proc.). Galima daryti išvadą, kad reikia stiprinti tiesiogiai su gyventojais dirbančių valstybės tarnautojų kompetencijas. Šiuo metu taikoma tarnybinės veiklos vertinimo metodika nėra pakankamai tiksli ir konkreti. Vertinimo skalė yra siaura ir nepakankamai apibrėžta, todėl galimas vertinimo neobjektyvumas. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra labai paini (turi daugiau kaip 800 vertikalinių ir horizontalių laiptelių), nepakankamai skaidri ir nekonkurencinga. Tenka konstatuoti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos valstybės tarnyboje orientuotas į patį procesą, teisinį jo sureguliuojimą, o ne į konkrečius veiklos rezultatus, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir toliau turi būti tobulinama.

4. Šiuo metu vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos yra susiję su jau sukurtos sistemos tobulinimo procesu, vykdomu atsižvelgiant į šiandienos poreikius, t. y. stiprinti valstybės tarnybos žmogiškuosius išteklius. Valstybės tarnybos įstatymo projekte Nr. VIII-1316 (2015) siūloma diegti valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, kuris nuosekliai per atrankos, mokymo, vertinimo, karjeros planavimo (motyvavimo) procesus padėtų pasiekti, kad valstybės tarnyboje dirbtų tik kompetentingi tarnautojai, aukšto lygio profesionalai. Numatomi pertvarkymai yra pribrendę, grįsti praktiniais poreikiais, išreiškia nuosaikią reformų dvasią, išlaikant valstybės tarnybos sistemos tęstinumą. Tikimasi, kad valstybės tarnautojų kompetencijų modelis sukurs galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindinės valstybės tarnybos vertybes, misiją ir funkcijas, bei užtikrins vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

REKOMENDACIJOS

Žmogiškųjų išteklių valdymo raidos Lietuvos valstybės tarnyboje analizė leido suformuluoti tokias rekomendacijas, kurios leistų padidinti žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje efektyvumą.

LR Seimui.

1. Teisiškai įtvirtinti naująjį Valstybės tarnybos įstatymo projektą Nr. VIII-1316 (2015), nes jame siūloma įtvirtinti teisingesnį, lengviau valdomą, pigiau administruojamą ir labiau į laukiamus rezultatus orientuotą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą.

2. Efektyvinti pretendentų atranką. Susieti atranką su kompetencijų modeliu. Įdiegti pakopinę atrankos sistemą (bendrųjų gebėjimų testus diferencijuoti pagal pretenduojamas pareigas).

3. Padidinti aukščiausiųjų vadovų atrankos efektyvumą, t. y. centralizuotai vykdomą aukščiausiųjų vadovų atrankos etapą papildyti naujais atrankos įrankiais (pvz., neverbalinio mąstymo užduotis, veiklos valdymo užduotis, „dokumentų krepšelį“, atvejo pristatymo užduotis), kurie padėtų geriau įvertinti pretendentų vadovavimo ir lyderystės kompetencijas.

4. Pakeisti antrąjį aukščiausiųjų vadovų atrankos etapą, kad jį organizuotų ir konkurso laimėtoją Vyriausybės nustatyta tvarka atrinktų komisija.

5. Konkurso būdu priimtam valstybės tarnautojui įvesti 6 mėnesių bandomąjį laikotarpį. Jei tarnautojo kompetencijos neatitiktų jo pareigybei nustatyto kompetencijų profilio, tarnautoją būtų galima perkelti į lygiavertes ar žemesnes pareigas, kurioms nustatyta kompetencijų profilį jo kompetencijos atitinka, arba, jeigu tokių pareigų nėra, atleisti iš pareigų.

6. Centralizuoti vadovų mokymus. Susieti valstybės tarnautojų mokymą su kompetencijų modeliu, tokiu būdu padidėtų tarnautojų veiklos kokybė ir efektyviau būtų panaudojamos mokymui skirtos lėšos.

7. Tobulinti tarnybinės veiklos vertinimą, t. y. tarnybinio vertinimo metu vertinti tarnautojo turimų kompetencijų atitiktį jo pareigybės aprašyme nustatytiems kompetencijų reikalavimams. Atsižvelgiant į gautus rezultatus būtų planuojamas tarnautojo kompetencijų ugdymas bei karjera.

8. Piniginį skatinimą aiškiai susieti tik su veiklos rezultatais.

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovams.

1. Užtikrinti, kad decentralizuotame atrankos etape būtų taikomi vienodi atrankos standartai (laikomasis lygybės ir teisingumo principų, kad nebūtų naudojamosi tarnybine padėtimi).

2. Naujai priimtiems arba perkeltiems į įstaigą valstybės tarnautojams įstaigose nustatyta tvarka taikyti adaptacijos įstaigoje programas tam, kad darbuotojai kuo greičiau pradėtų savarankiškai dirbti.

3. Užtikrinti, kad kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas būtų objektyvus, kad būtų tinkamai taikomos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės, nes kuo geriau motyvacija atitinka asmens vertybių sistemą, tuo ji yra efektyvesnė.

LITERATŪRA

1. Auer, A., Demmke, C., Polet, R. (1996). *Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
2. Buckienė, E. (2014 a). *Lojalumo sandėrio pokyčiai, kuriant aukštesniąją valstybės tarnybą Lietuvoje*, p. 205 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/06/PMDF_Pivoras_4.9._4.pdf.
3. Buckienė, E. (2014). *Valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojas – reglamentavimo ir statusų klausimai Lietuvoje*, p. 56-59 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/06/PMDF_Pivoras_4.9._4.pdf.
4. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 19, p. 25.
5. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius, p. 548.
6. Glebovė, N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*, p. 132-145 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.journals.vu.lt/teise/article/viewFile/220/170>.
7. Gylys, A., Vaičaitis, V. A. (2003). *Viešojo administravimo problemos ir mūsų teisinis mentalitetas*. Jurisprudencija, T. 39 (31), p. 75-76.
8. Gražulis, V. (2012). *Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos*, p. 145-153 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_3_27/grazulis.pdf.
9. Hinrik, J., Sahling, M., Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vykdymo alternatyvos*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 27, p. 7-8.
10. Išoraitė, M. (2011). *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Socialinių mokslų studijos. Nr. 3(1), p. 37–44.
11. Įvadas į viešąjį valdymą (2009). Kaunas: Technologija, p. 70-78.
12. Janulevičienė, D. (2015). *Valstybės tarnautojų mokymas: trumpa situacijos apžvalga ir siūlomos naujovės*. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 15, p. 14.
13. Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016). *Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas*, p. 27-31 [žiūrėta 2016 12 22] Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/viewFile/9920/7760>.
14. Juralevičienė, J. (2005). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 - 1995 metais*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 11, p. 59-63.
15. Kaselis, M., Pivoras, S. (2012). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 1, p. 140-142.
16. Kavaliauskienė, Ž., Lengvenienė, N. (2016). *Statutinės organizacijos darbuotojų adaptacija ir socializacija*, p. 138 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/986/1009>.

17. Kryptis – profesionalesnė, skaidresnė, efektyvesnė valstybės tarnyba (2015), p.7. [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf.
18. Krupavičius, A. (2004). *Valstybės tarnybos įvaizdis*. Valstybės tarnybos aktualijos, p. 17.
19. Kurpuvesas, V., Astrauskas, A. (2009). *Valstybės tarnybos Lietuvoje tobulinimo galimybės*. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 16, p. 8-15.
20. *Lietuvos Respublikos biurokratinio aparato dydžio kaitos analizė*, p. 7 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.zaliojipolitika.lt/wp-content/uploads/2013/01/LIETUVOS-RESPUBLIKOS-BIUROKRATINIO-APARATO-DYD%20%BDIO-KAITOS-ANALIZ%C4%961.pdf>.
21. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*, p. 9-102 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf.
22. Lobanova, L. (2014). *Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai*. Verslas: teorija ir praktika, p. 184.
23. Mačiulaitis, R. (2012). *Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą*. Sveikatos mokslai. Nr. 4, p. 71.
24. Masiulis, K. (2007). *Kaip iniciatyviai laikytis reglamento?* Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 6.
25. Meyer-Sahling, J.- H., Nakrošis, V. (2009). *Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 27, p. 9.
26. Minkevičius, A., Smalskys, V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius, p. 35-36.
27. Nakrošis, V. (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?*, Politologija 1 (61), p. 82.
28. *Pagrindinės mokymo organizavimo nuostatos* (2016) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/valstybes-tarnautojams/valstybes-tarnautoju-mokymas/pagrindines-mokymo-organizavimo-nuostatos-592.html>.
29. Palidauskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 25, p. 7-18.
30. Palidauskaitė, J. (2009). *Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 29. p. 74-78.
31. Palidauskaitė J., Segalovičienė I. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 47, p. 73.
32. Pankūnas, G. (2016). *Politikų, teisėjų ir aukštųjų valdininkų įkaitai: 50 tūkst. lietuvių dar laukia krizės pabaigos* [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/50107337/politiku-teiseju-ir-aukstu-valdininku-ikaitai-50-tukst-lietuviu-dar-laukia-krizes-pabaigos>.
33. Papšienė, P., Černiauskiene, A. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilniaus, Nr. 19 (4), p. 10.
34. *Pareigybių poreikio įvertinimo metodika* (2014), p. 19-30 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/%C4%AESTAIGOMS/Pareigybi%C5%B3_poreikio_%C4%AFvertinimas/Metodikos%20I%20dalis.pdf.

35. *Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. II metodikos dalis. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas* (2014), p. 8-68 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą http://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/%C4%AESTAIGOMS/Pareigybi%C5%B3_poreikio_%C4%AFvertinimas/Metodikos%20II%20dalis.pdf.
36. Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). *Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*, p.79-80 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/30e/8_a.patapapas_r.kasperaviciute.pdf.
37. Pivoras, S., Civinskas, R., Buckienė, E. (2014). *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai*. Mokslo studija [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/06/PMDF_Pivoras_4.9._4.pdf.
38. Pivoras, S. (2014). *Konkursinės atrankos į Lietuvos karjeros valstybės tarnybą tobulinimas*, p. 78-80 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/06/PMDF_Pivoras_4.9._4.pdf.
39. Pivoras, S. (2012). *Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje*. Viešojo politika ir administravimas. T. 11, Nr. 3, p. 475–476.
40. Pivoras, S. (2015). *Laukia nuosaiki ir subrandinta reforma*, p. 9 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf.
41. Pivoras, S. (2014 a). *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai ir požiūriai*, p. 25-34 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/06/PMDF_Pivoras_4.9._4.pdf.
42. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). *Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas*. Viešojo politika ir administravimas, T.10, Nr. 1, p. 35.
43. Profesionalūs vadovai – gerai veikiantis viešasis sektorius, (2015), p. 12-13 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf.
44. Railaitė, R. (2016). *Žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai globalios ekonomikos sąlygomis*. Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos, p. 37 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf.
45. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). *Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje*. Viešojo politika ir administravimas. T. 13, Nr. 4, p. 597.
46. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo, p. 5 (2012) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/VISUOMENEI/Valstybes_tarnautoju_mokymas/7_Valstybes_tarnautoju_mokymo_poreikiu_nustatymas.pdf.
47. Rimkutė, E., Kirstukaitė, I., Šiugždinienė, J. (2014). *Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą*. Viešojo politika ir administravimas. T. 4, Nr. 1, p. 12.
48. Stankevičienė, A. Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, p. 184.

49. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 662.
50. Šadžiuvienė, D. (2014). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. Projekto rezultatai. Konferencijos „Valstybės tarnyba – laikas pokyčiams“ pranešimas [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=z7s6a38AJd0>
51. Šarmavičius, O. (2006). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: ko dėl norime keisti?* p. 3 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/publications/36763853.pdf>.
52. Šarmavičius, O. (2008). Valstybės tarnybos sistema ir jos tvarkymas: problemos ir sprendimų paieška, p. 22-24 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/sarmavicius/valstybs-tarnybos-sistema-ir-jos-tvarkymas>.
53. Šiugždinienė, J. (2010). *Pribrendome pokyčiams valstybės tarnyboje* [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/jsiugzdiniene-pribrendome-pokyciams-valstybes-tarnyboje.d?id=37936981>.
54. Šiugždinienė, J. (2014). *Valstybės tarnybos reforma – rizikingas, tačiau būtinas žingsnis* [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/j-siugzdiniene-valstybes-tarnybos-reforma-rizikingas-taciau-butinas-zingsnis.d?id=65063867>.
55. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). *Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė*, p. 121-123 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/10_01_17/tamosiunas_salkauskaite.pdf.
56. Tumėnė, R., Žukauskaitė, I., Židonis, Ž. (2014). *Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir įžvalgos*. Viešoji politika ir administravimas Nr. 13 (4), p. 603– 614.
57. Vaitekūnas, S., Stefanenkova, E. (2011). *Lietuvos žmoniškųjų išteklių geoekonominė struktūra*. Tiltai, Nr. 1 (54), p. 22.
58. Valickas, A., Gražulis, V. (2011). *Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams?* *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (22), p. 114.
59. Valstybės tarnautojų atranka (2016) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka-336.html>.
60. Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą (2015), p. 10 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf.
61. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis (2007). Vilnius, p. 117-124.
62. Valstybės tarnybos aktualijos (2016). *Pasitikėjimas valstybės tarnyba: kaip galime jį didinti?* [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2016-m-pavasaris-579.html>.
63. Valstybės tarnybos aktualijos (2015). *19 mokymosi formų. Kiek iš jų savo įstaigoje naudojate Jūs?*, p. 8 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2015-gruodis-514.html>.
64. Valstybės tarnybos baltoji knyga (2016), p. 5-27 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/valstybes-tarnyba>.

65. Valstybės tarnybos departamentas (2016). Įstaigose patvirtintų pareigybių skaičius [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://statistika.vtd.lt/index.html>.
66. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, p. 2-30 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/Ataskaita_2013.pdf.
67. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 1-38 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/Ataskaita%202014.pdf>.
68. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 20-32 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/ATASKAITOS/Ataskaita_2015.pdf.
69. *Valstybės tarnybos skaičiai: juos reikia mokėti interpretuoti* (2016) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2016-05-24-valstybes-tarnybos-skaiciai-juos-reikia-moketi-interpretuoti-1/144667>.
70. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). *Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste*. Nr. 25, p. 57-64.
71. Visockytė, E. (2012). *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu*. Viešoji politika ir administravimas. T. 11, Nr. 3. p. 489.
72. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). *Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 28, p. 89-97.
73. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2008). *Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai*. Psichologija. Nr. 37: p. 26.

ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo įstatymas. *Žin.*, 1991, Nr. 4-104.
2. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Žin.*, 2002, Nr. 64-2569.
3. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Lietuvos Respublikos laikinojo pagrindinio įstatymo. *Žin.*, 1990, Nr. 9-224.
4. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.
5. LR valdininkų įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, Nr. 33-759.
6. Lietuvos Respublikos valstybės ir Vyriausybės vadovų, Seimo narių, valstybės ir savivaldybių įstaigų bei organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo pagrindų įstatymas. *Žin.*, 1996, Nr.109-2472.
7. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130.
8. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708 [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/yWOIQcGQoZ>.
9. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. 10-4358-01 pakeitimo įstatymo projektas, (2010) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=59292&p_fix=y&p_gov=n.
10. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. 10-4358-02 pakeitimo įstatymo projektas (2011) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=73709&p_org=&p_fix=y&p_gov=n.
11. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas (2015) [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=1041306&p_tr2=2
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. birželio 16 d. nutarimas Nr. 467 „Dėl valstybės tarnautojų tobulinimo centro įsteigimo“. *Žin.*, 1993, Nr.5-592.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. Nr. 481 nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“ [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4c20f1e0e7f811e38557d238694e3fc9>.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. 1329 nutarimas „Dėl didžiausio leistino valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, pareigybių skaičiaus patvirtinimo“ [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3fde9250a95a11e5be7f919a1ebe>.
15. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta 2010 m. birželio 2 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ [žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.375123>.

PRIEDAI

VALSTYBĖS TARNAUTOJO STATUSO REGLAMENTAVIMO KAITA

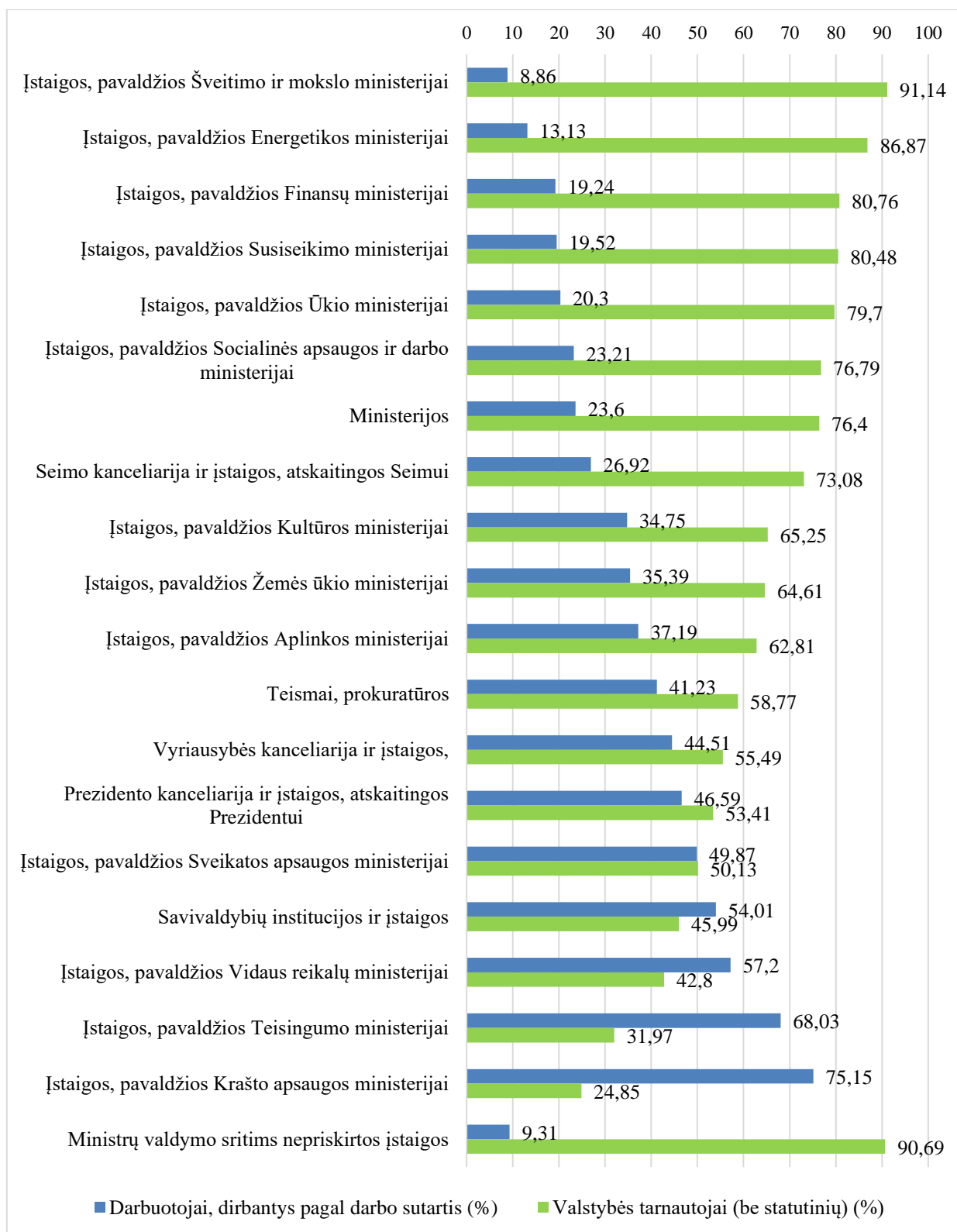
(sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymus. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
<p>Valdininkai buvo skirstomi į "A" ir "B" lygius:</p> <p>1) "A" lygio valstybės valdininkai - tai tarnautojai, paskirti Seimo, Prezidento, Vyriausybės ir kiti pareigybių sąrašė nurodyti tarnautojai, padedantys valstybės politikams vykdyti savo funkcijas. Šių valdininkų tarnyba susieta su jų tiesioginių vadovų įgaliojimų trukme.</p> <p>2) "B" lygio valstybės valdininkai - tai tarnautojai, paskirti Seimo, Prezidento, Vyriausybės, jų struktūrinių padalinių, ministerijų, Vyriausybės įstaigų (departamentų, tarnybų, inspekcijų), prie ministerijų įsteigtų departamentų, tarnybų, inspekcijų, kitų valstybės valdymo institucijų, taip pat kiti pareigybių sąrašė nurodyti tarnautojai.</p> <p>Ir atitinkamai:</p> <p>1) "A" lygio savivaldybių valdininkai - kontrolieriai, jų pavaduotojai ir kiti pareigybių sąrašė nurodyti tarnautojai, padedantys savivaldybių politikams vykdyti savo funkcijas. Šių valdininkų tarnyba buvo susieta su jų tiesioginių vadovų įgaliojimų trukme.</p> <p>2) "B" lygio savivaldybių valdininkai - LR Vietos savivaldos įstatymo nustatyta tvarka skiriami, taip pat kiti pareigybių sąrašė nurodyti tarnautojai. Šių valdininkų tarnyba nebuvo nesusieta su juos į pareigas paskyrusių institucijų įgaliojimų trukme.</p>	<p>Valstybės tarnautojai buvo skirstomi į šias grupes:</p> <p>1) viešojo administravimo (tarp jų statutinius valstybės tarnautojus);</p> <p>2) paslaugų. Viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Tai valstybės tarnautojai dirbantys valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantys įstatymų ir jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas.</p> <p>Juos sudarė:</p> <p>1) karjeros valstybės tarnautojai (viešojo administravimo valstybės tarnautojai, konkurso būdu priimti į tarnybą neterminuotam laikui, prisiekę valstybei ir turintys galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų tarnyboje);</p> <p>2) statutiniai valstybės tarnautojai (viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojai (muitininkai, policininkai, kontrolieriai, diplomatai, civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautojai, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojai ar kiti tarnautojai), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas);</p> <p>3) politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (viešojo administravimo valstybės tarnautojai, priimti į tarnybą pareigoms, įrašytoms į Seimo patvirtintą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą;</p> <p>4) įstaigų vadovai (valstybės tarnautojai, konkurso būdu ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu paskirtoms vadovauti valstybės ar savivaldybės įstaigoms nustatytos kadencijos laikotarpiui);</p> <p>5) pakaitiniai valstybės tarnautojai (valstybės tarnautojai, atliekantys laikinai nesančių karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų funkcijas).</p>	<p>Valstybės tarnautojai skirstomi į 5 grupes:</p> <p>1) karjeros valstybės tarnautojai – valstybės tarnautojai, priimti į pareigas neterminuotam laikui ir turintys galimybę nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje;</p> <p>2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai – valstybės tarnautojai, priimti į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui;</p> <p>3) įstaigos vadovai – valstybės tarnautojai, priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai;</p> <p>4) statutiniai valstybės tarnautojai – valstybės tarnautojai, kurių tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintys viešojo administravimo įgaliojimus jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu;</p> <p>5) pakaitiniai valstybės tarnautojai – valstybės tarnautojai, priimti į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, iki į jas bus priimti karjeros valstybės tarnautojai, taip pat valstybės tarnautojai, pakeičiantys laikinai negalinčius eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus.</p> <p>Valstybės tarnautojų pareigybės buvo skirstomos į 3 lygius (A, B, C):</p> <p>1) A lygis – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;</p> <p>2) B lygis – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki</p>

	<p>Paslaugų valstybės tarnautojai. Tai valstybės tarnautojai dirbantys valstybės institucijoje, įstaigoje ar savivaldybėje ir atliekantys ūkines ar technines funkcijas arba teikiantys viešąsias paslaugas visuomenei. Skirstomi į:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>įstaigų vadovus;</i> 2) <i>viešųjų paslaugų (tarp jų statutinius valstybės tarnautojus);</i> 3) <i>atliekančius ūkines ar technines funkcijas.</i> <p>Valstybės tarnautojų pareigybės buvo skirstomos į 4 lygius (A, B, C ir D):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A lygis - pareigybės, kurioms būtinas aukštasis magistro (aukštasis universitetinis) arba jam prilygintas išsilavinimas; 2. B lygis - pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštesnysis (aukštasis neuniversitetinis) išsilavinimas; 3. C lygis - pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija; 4. D lygis - pareigybės, kurioms nebūtinas vidurinis išsilavinimas. 	<p>1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;</p> <p>3) C lygis – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.</p>
--	---	--

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ PAGAL DARBO SUTARTIS, SANTYKIS PAGAL ĮSTAIGŲ GRUPES 2014 M.

(Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita, p. 19)



**DIDŽIAUSIAS LEISTINO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ
PAGAL DARBO SUTARTIS IR GAUNANČIŲ DARBO UŽMOKESTĮ IŠ VALSTYBĖS
BIUDŽETO IR VALSTYBĖS PINIGŲ FONDŲ, PAREIGYBIŲ SKAIČIUS**

(LR Vyriausybės 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. 1329 nutarimas "Dėl didžiausio leistino valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, pareigybių skaičiaus patvirtinimo")

Eil. Nr.	Valstybės institucijos ar įstaigos pavadinimas	Didžiausias leistinas pareigybių skaičius		
		iš viso	iš jų	
			specialieji atašė, pavaduotojai, padėjėjai	kitos pareigybės
1.	LR Vyriausybės kanceliarija	210		210
2.	Ministerijos:			
2.1.	LR aplinkos ministerija	271	4	267
2.2.	LR energetikos ministerija	98	4	94
2.3.	LR finansų ministerija	476	5	471
2.4.	LR krašto apsaugos ministerija (be profesinės karo tarnybos karių)	204		204
2.5.	LR kultūros ministerija	121	14	107
2.6.	LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija	248	3	245
2.7.	LR susisiekimo ministerija	198	6	192
2.8.	LR sveikatos apsaugos ministerija	245	1	244
2.9.	LR švietimo ir mokslo ministerija	273	2	271
2.10.	LR teisingumo ministerija	162	3	159
2.11.	LR ūkio ministerija	254	19	235
2.12.	LR užsienio reikalų ministerija kartu su diplomatinėmis atstovybėmis, konsulinėmis įstaigomis ir specialiosiomis misijomis bei atstovybėmis prie tarptautinių organizacijų (išskyrus asmenų, su kuriais LR užsienio reikalų ministerija sudaro delegavimo sutartis pagal LR asmenų delegavimo į tarptautines ir Europos Sąjungos institucijas ar užsienio valstybių institucijas įstatymo 18 straipsnį, pareigybių skaičių)	998		998
2.13.	LR vidaus reikalų ministerija	281	2	279
2.14.	LR žemės ūkio ministerija	344	9	335
3.	Vyriausybės įstaigos ir joms pavaldžios įstaigos:			
3.1.	Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės	33		33
3.2.	Lietuvos statistikos departamentas	581		581
3.3.	Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba	24		24
3.4.	Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai pavaldžios įstaigos	455		455
3.5.	Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas	38		38
3.6.	Tautinių mažumų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	14		14
3.7.	Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija	32		32
3.8.	Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba	1 366		1 366
3.9.	Valstybinei maisto ir veterinarijos tarnybai pavaldi įstaiga – Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas	309		309
3.10.	Valstybės tarnybos departamentas	55		55
3.11.	<i>Iš viso Vyriausybės įstaigose ir joms pavaldžiose įstaigose</i>	2 907		2 907
4.	Vyriausybės atstovų tarnybos:			
4.1.	Vyriausybės atstovo Alytaus apskrityje tarnyba	4		4
4.2.	Vyriausybės atstovo Kauno apskrityje tarnyba	7		7
4.3.	Vyriausybės atstovo Klaipėdos apskrityje tarnyba	6		6
4.4.	Vyriausybės atstovo Marijampolės apskrityje tarnyba	4		4
4.5.	Vyriausybės atstovo Panevėžio apskrityje tarnyba	4		4
4.6.	Vyriausybės atstovo Šiaulių apskrityje tarnyba	5		5
4.7.	Vyriausybės atstovo Tauragės apskrityje tarnyba	3		3

4.8.	Vyriausybės atstovo Telšių apskrityje tarnyba	3		3
4.9.	Vyriausybės atstovo Utenos apskrityje tarnyba	4		4
4.9 ¹ .	Vyriausybės atstovo Utenos apskrityje tarnyba	3		3
4.10.	Vyriausybės atstovo Vilniaus apskrityje tarnyba	8		8
4.10 ¹ .	Vyriausybės atstovo Vilniaus apskrityje tarnyba	9		9
4.11.	<i>Iš viso Vyriausybės atstovų tarnybose</i>	48		48
5.	Ministrų valdymo sritims nepriskirtos valstybės institucijos ir įstaigos:			
5.1.	Mokestinių ginčų komisija prie LR Vyriausybės	15		15
5.2.	LR ryšių reguliavimo tarnyba	162		162
5.3.	Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija	72		72
5.4.	Viešųjų pirkimų tarnyba	97		97
5.5.	Vyriausioji administracinių ginčų komisija	13		13
6.	Bendras didžiausias leistinas pareigybių skaičius įstaigose prie ministerijų ir ministrų valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose:			
6.1.	LR aplinkos ministerijai pavaldžioje ir aplinkos ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	2 402		2 402
6.2.	LR energetikos ministerijai pavaldžioje ir energetikos ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	104		104
6.3.	LR finansų ministerijai pavaldžioje ir finansų ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	5 909	3	5 906
6.4.	LR krašto apsaugos ministerijai pavaldžioje ir krašto apsaugos ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose (be profesinės karo tarnybos karių)	1 842		1 842
6.5.	LR kultūros ministerijai pavaldžioje ir kultūros ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	239		239
6.6.	LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžioje ir socialinės apsaugos ir darbo ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	5 579		5 579
6.7.	LR susisiekimo ministerijai pavaldžioje ir susisiekimo ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	676		676
6.8.	LR sveikatos apsaugos ministerijai pavaldžioje ir sveikatos apsaugos ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	1 594		1 594
6.8 ¹ .	LR sveikatos apsaugos ministerijai pavaldžioje ir sveikatos apsaugos ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	1 615		1 615
6.9.	LR švietimo ir mokslo ministerijai pavaldžioje ir švietimo ir mokslo ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	76		76
6.10.	LR teisingumo ministerijai pavaldžioje ir teisingumo ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	4 286		4 286
6.11.	LR ūkio ministerijai pavaldžioje ir ūkio ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	148		148
6.12.	LR vidaus reikalų ministerijai pavaldžioje ir vidaus reikalų ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	25 123	5	25 118
6.13.	LR žemės ūkio ministerijai pavaldžioje ir žemės ūkio ministro valdymo sritims priskirtose valstybės institucijose ir įstaigose	2 399		2 399
7.	Iš viso	58 074	80	57 994
7 ¹ .	Iš viso	58 095	80	58 015

**KVALIFIKACIJĄ TOBULINUSIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SKAIČIUS PAGAL
AMŽIŲ, LYTĮ BEI PAREIGYBIŲ GRUPES 2013–2015 M.**

(Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo ir taikymo 2015 m. ataskaita, p. 25)

Kvalifikaciją tobulinusių valstybės tarnautojų, skaičius					Proc. nuo visų valstybės tarnautojų 2015 m.
		2013 m.	2014 m.	2015 m.	
Lytis	Moteris	10670	10121	10333	34
	Vyras	3183	3288	3118	10
Amžius	18-30	2038	1864	1723	6
	31-40	3648	3608	3701	12
	41-50	3663	3454	3450	11
	51-65	4450	4415	4515	15
	>65	54	68	62	0,2
Mokymų dalyvių skaičius pagal pareigybių grupes					Proc. nuo visų mokymų dalyvių 2015 m.
		2013 m.	2014 m.	2015 m.	
Pareigybių grupė	Įstaigų vadovai	532	413	434	1,5
	Įstaigų vadovų pavaduotojai	523	427	522	1,7
	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai	172	213	184	0,6
	Vidinių departamentų direktoriai	469	106	406	1,3
	Vidinių departamentų direktorių pavaduotojai	287	253	206	0,7
	Skyrių, tarnybų vedėjai	6101	6671	6050	18
	Skyrių, tarnybų vedėjų pavaduotojai	1891	1914	1874	5,7
	Poskyrių vedėjai	481	898	788	2,5
	Vyriausieji specialistai	15293	16742	16371	49
	Vyresnieji specialistai	3548	2413	2250	6,8
	Specialistai	1051	941	1490	4,6
	Patarėjai, spec. atašė ir kt.	2229	2532	2553	7,8

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO, KITŲ IŠMOKŲ, SKATINIMO PRIEMONIŲ KAITA

(sudaryta autorės pagal LR valdininkų įstatymus. *Žin.*, 1995, Nr. 33-759, LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; LR valstybės tarnybos įstatymus. *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, aktuali redakcija, Nr. 45-1708)

Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija (2002)
<p>1. tarnybinė alga;</p> <p>2. kitos įstatymų nustatytos išmokos.</p>	<p>Darbo užmokestis:</p> <ol style="list-style-type: none"> pareiginė alga (mokama už kategoriją, jos dydis nustatomas pagal pareiginės algos koeficientą, kurio dydžius pareigybių kategorijoms nustato įstatymas). priedas už tarnybos stažą (3 proc. pareiginės algos už kiekvienus trejus metus. Priedo suma negali viršyti 30 proc. pareiginės algos). priemokos (už darbą poilsio bei švenčių dienomis ir nakties metu, už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis, taip pat už pareigybės aprašyme nenurodytą ar įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, atsiradusią dėl kito valstybės tarnautojo laikino nedarbingumo ar papildomų užduočių (suma negali viršyti 50 proc. pareiginės algos). <p>Kitos išmokos:</p> <ol style="list-style-type: none"> už komandiruotės išlaidas ir kitas išmokas, susijusias su jo pareigų atlikimu valstybės tarnyboje. su darbu užsienyje susijusios išlaidų kompensacijos bei kompensacijos valstybės tarnautojų sutuoktiniams ir vaikams (įvaikiams), išvykusiems į užsienį kartu su paskirtais valstybės tarnautojais, išlaikyti. <p>Paskatinimai ir apdovanojimai:</p> <ol style="list-style-type: none"> padėka; piniginė premija (už vienkartinę ypatingos svarbos labai gerai atliktą užduotį arba už labai gerą tarnybą per vienerius tarnybos metus); vardine dovana; už ypatingus nuopelnus tarnyboje siūlomi valstybės apdovanojimui gauti ir kt. 	<p>Darbo užmokestis:</p> <ol style="list-style-type: none"> pareiginė alga (priklauso nuo pareiginės kategorijos); priedai: <ol style="list-style-type: none"> <i>už tarnybos stažą (3 proc.</i> pareiginės algos už kiekvienus trejus. Priedo suma negali viršyti 30 proc. pareiginės algos). <i>už kvalifikacinę klasę</i> arba kvalifikacinę kategoriją (trečią kvalifikacinę klasę - 15 proc. pareiginės algos, už antrą – 30 proc. pareiginės algos, už pirmą – 50 proc. pareiginės algos). <i>už laipsnį arba tarnybinį rangą</i> (gali būti mokami tik statutiniams valstybės tarnautojams statuteuose nustatyta tvarka); <i>už diplomatinį rangą; pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas;</i> <i>pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas.</i> <p>1-4 punktuose nustatyti priedai negali viršyti 55 proc. pareiginės algos.</p> <ol style="list-style-type: none"> priemokos: <ol style="list-style-type: none"> už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, kai yra padidėjęs darbų mastas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės; už papildomų užduočių atlikimą, kai atliekamos pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos. Papildomos užduotys valstybės tarnautojui turi būti suformuluotos raštu. už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis; statutiniams - už darbą, jei jis tiesiogiai susijęs su tarnybinių gyvūnų priežiūra. <p>1-2 punktuose nustatytos priemokos negali viršyti 60 proc. pareiginės algos.</p> <p>3-4 punktuose nustatytos priemokos negali viršyti 20 proc. pareiginės algos.</p> <ol style="list-style-type: none"> apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą. Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 proc. pareiginės algos. <p>Skatinimas ir apdovanojimas:</p> <ol style="list-style-type: none"> padėka; vardine dovana; vienkartine pinigine išmoka. <ol style="list-style-type: none"> Už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti. Apie valstybės tarnautojo gautus paskatinimus ir valstybės apdovanojimus įrašoma į valstybės tarnautojo asmens bylą.

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SOCIALINĖS GARANTIJOS ES ŠALYSE

(sudaryta autorės pagal Palidauskaitę, 2009, p. 74-78)

Vokietija (Karjeros modelis)	Jungtinė Karalystė (Postų modelis)	Lietuva (Mišrus modelis)
<p>ATSKIROS TEISĖS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teisė į kasmetines atostogas. • Teisė į motinystės atostogas ir vaiko priežiūros atostogas. • Teisė į pensinį aprūpinimą. • Teisė į trumpas papildomas mokamas atostogas. • Teisė į ilgalaikes neapmokamas atostogas. • Teisė į darbą puse etato ar net mažiau. <p>IŠMOKOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pašalpos ligos atveju. • Įvairios priemokos ir išmokos (išmokos šeimai, veiklos išmokos, atskiros priemokos atsižvelgiant į darbo rinkos sąlygas, už ypatingus pasiekimus, priemoka už darbą kitoje valstybėje, specialūs kasmetiniai mokėjimai). • Specialūs mokėjimai (specialioji premija, atostogų premija). • Jubiliejinės premijos. • Našlės (-io), našlaičio išmokos arba minimalios pensinės išmokos. <p>KITA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medicinos ir slaugos išlaidų padengimas. • Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. • Kapitalą formuojančios naudos. • Lankstus darbo grafikas. 	<p>TEISĖS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teisė į motinystės atostogas. • Teisė į tėvystės atostogas. • Teisė į atlygį už viršvalandžius. <p>ATOSTOGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasmetinės atostogos. • Motinystės atostogos. <p>KOMPENSACIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompensuotinos išlaidos (įsikūrimo, persikėlimo, persikraustymo, kelionės, komandiruotės). • Kitos kompensacijos patyrus nuostolius, susijusius su darbu. • Pagalba šeimai tarnautojui mirus, ja susižeidus ar kt. • Papildomos išmokos dirbantiems Š. Airijoje. • Išmokos dėl ligos, traumų ar susižalojimų. <p>KITA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensija (vienkartinė išėtinė pašalpa ir ištarnauto laiko pensija). • Parama įsigyjant antrus namus. • Beprocentės paskolos namui įsigyti suteikimas ar subsidijos (dotacijos) namui pirkti. • Asmeninio ar tarnybinio darbo subalansavimo galimybės. • Darbo namuose galimybė. 	<p>ATOSTOGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasmetinės atostogos. • Papildomas kasmetinės atostogos. • Nemokamas atostogos. • Atostogos kvalifikacijai kelti. • Perkėlimo į kitas pareigas atostogos. <p>IŠMOKOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarnybinių kelionių išlaidų padengimas. • Išėtinės išmokos ir kompensacijos (išmoka panaikinus pareigybę, kompensuojama už darbą poilsio ar švenčių dienomis, kompensacijos dėl darbo užsienyje, už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms). • Mokymosi ir komandiruotės išlaidų padengimas. • Materiali pagalba šeimai esant tam tikroms aplinkybėms. • Pagalba žuvusio ar mirusio atliekant tarnybines pareigas valstybės tarnautojo šeimai. <p>KITA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mokymosi galimybė. • Pareigų išsaugojimas. • Galimybė pratęsti valstybės tarnybą. • Draudimas užsienyje. • Valstybinė senatvės pensija. • Valstybinis socialinis ir sveikatos draudimas.

PAGRINDINĖS KRYPTYS TOLESNIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TOBULINIMUI

(sudaryta autorės pagal Kryptis – profesionalesnė, skaidresnė, efektyvesnė valstybės tarnyba, 2015, p. 7; Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą, 2015, p. 11; Profesionalūs vadovai – gerai veikiantis viešasis sektorius, 2015, p. 12-13)

Profesionalumas ir kompetencija

- Įdiegus valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, kuris nuosekliai per atrankos, mokymo, vertinimo, motyvavimo procesus padės pasiekti, kad valstybės tarnyboje dirbtų tik kompetentingi tarnautojai, aukšto lygio profesionalai.
- Žinant, kokių ir kokio lygio kompetencijų turi įstaigos tarnautojai, bus lengviau įstaigos viduje surasti tinkamiausią žmogų į atsilaisvinusią darbo vietą.
- Tarnautojas, siekiantis karjeros, žinos, kokios kompetencijos reikalingos norimoje pozicijoje ir kokius gebėjimus reikia ugdyti siekiant karjeros.
- Atsižvelgiant į tarnautojo kompetencijas bus galima planuoti jo tiek horizontalią, tiek vertikalą karjerą.

Skaidri ir efektyvi atranka

- Kompetencijų modelis padės įstaigoms apibrėžti, kokio žmogaus, su kokiomis konkrečiomis kompetencijomis tam tikroje darbo vietoje reikia (pvz., bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos).
- Nustačius vienodus išsilavinimo, patirties, kompetencijų reikalavimus panašias funkcijas atliekantiems tarnautojams, atranka taps dar skaidresnė, objektyvesnė.
- Centralizuotame valstybės įstaigų vadovų atrankos etape siūloma įdiegti keletą papildomų įrankių (pvz., neverbalinio mąstymo užduotis, veiklos valdymo užduotis, „dokumentų krepšelį“, atvejo pristatymo užduotis), kurie padės geriau įvertinti pretendentų tinkamumą užimti vadovaujamas pareigas.
- Antrajame etape aukščiausio lygio vadovus atrinkinėtų komisijos – tai užtikrintų kokybiškesnę ir skaidresnę vadovų atranką.

Adaptacijos įstaigoje programa

- Siūloma, kad naujai priimtiems arba perkeltiems į įstaigą valstybės tarnautojams įstaigose nustatyta tvarka turėtų būti taikoma adaptacijos įstaigoje programa (kad darbuotojas kuo greičiau ir lengviau įsiliėtų į organizaciją).
- Esant poreikiui ši programa gali būti taikoma ir po ilgos pertraukos (vaiko priežiūros atostogų, perkėlimo esant tarnybinei į kitą įstaigą, komandiruočių ir pan.) į įstaigą grįžusiems valstybės tarnautojams.

Efektyvesnis ir tikslingesnis mokymas

- Susiejus tarnautojų mokymą su kompetencijų modeliu padidėtų tarnautojų veiklos kokybė ir kur kas efektyviau būtų panaudojamos mokymui skirtos lėšos, nes būtų ugdomi gebėjimai, kurie yra būtini tiesioginėms funkcijoms atlikti.
- Siūloma centralizuoti vadovų mokymą. Taip būtų užtikrinama aukščiausia ugdymo kokybė, vadovai turėtų galimybę daugiau bendrauti tarpusavyje, dalytis patirtimi, tartis, diskutuoti. Numatoma, kad centralizuotą vadovų ugdymą galėtų organizuoti VTD.

Aiškūs ir visapusiškas vertinimas

- Tarnybinės veiklos vertinimo metu būtų vertinama tarnautojo turimų kompetencijų atitiktis jo pareigybės aprašyme nustatytiems kompetencijų reikalavimams.
- Atsižvelgiant į veiklos vertinimų rezultatus būtų planuojamas tarnautojo kompetencijų ugdymas bei karjera.
- Vertinant valstybės įstaigų vadovų veiklą siūloma įtvirtinti kitų šalių, verslo organizacijų praktikoje plačiai naudojamą veiklos vertinimo modelį, kai asmens kompetencijas vertina jis pats, jo pavaldiniai, kolegos, vadovai.

Motyvuotas, aiškūs ir skaidrus darbo užmokestis

- Siūloma atsisakyti kritikuojamų priedų už kvalifikacinę klasę, priemokų už padidėjusį darbo krūvį ir papildomas užduotis, „kalėdinių“ ir kitų proginių premijų, nustatyti pareiginės algos intervalą, kurio ribose tarnautojų atlyginimas būtų didinamas arba mažinamas atsižvelgiant į jų darbo rezultatus.

Detalesnis kaitumo reglamentavimas

- Dar 2010 m. buvo nustatyta, kad Vyriausybės įstaigų vadovai ir įstaigų prie ministerijų vadovai priimami 4 metų kadencijai ir gali eiti pareigas ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Tačiau nebuvo nustatyti kriterijai, kuriais remiantis sprendžiama, ar vadovas gali arba negali eiti pareigų po pirmosios kadencijos.
- Įstatymo projekte patikslinta, kad antrą kadenciją valstybės įstaigų ir įstaigų vadovai gali dirbti, jeigu jų veikla įvertinta labai gerai ir jų kompetencijos paskutinio vertinimo metu atitiko nustatytą kompetencijų profilį.