

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**Linas Astrauskas**

**PRIĖMIMO Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MODELIAI: LIETUVOS  
RESPUBLIKOS VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS ATVEJO  
ANALIZĖ**

**Magistro darbas**

**Darbo vadovas**  
**prof. dr. A. Krupavičius**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**PRIĖMIMO Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MODELIAI: LIETUVOS**  
**RESPUBLIKOS VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS ATVEJO**  
**ANALIZĖ**

**Viešojo administravimo magistro darbas**  
**Studijų programa 621N70001**

**Darbo vadovas**

**prof. dr. A. Krupavičius**  
**2015-02-18**

**Recenzentas**

**doc. R. Šnapštienė**  
**2015-02-18**

**Atliko**

**SMTV-2/3 gr. stud.**  
**L. Astrauskas**  
**el. paštas:**  
**linas.astrauskas@ktu.edu**  
**2015-02-18**

**PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

**PRIĖMIMO Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MODELIAI: LIETUVOS RESPUBLIKOS  
VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS ATVEJO ANALIZĖ**

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Linas Astrauskas

\_\_\_\_\_  
Vardas, pavardė

\_\_\_\_\_  
Parašas

2015-02-18

\_\_\_\_\_  
Data

Astrauskas, L. *Priėmimo į valstybės tarnybą modeliai: Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugos tarnybos atvejo analizė*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas doc. dr. A. Krupavičius. Kaunas: Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, Politikos ir viešojo administravimo institutas, 2015, 61 p.

## SANTRAUKA

Personalo atranka yra reikšminga žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Daugelio šiuolaikinių organizacijų darbuotojų darbo efektyvumas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos, kurios tikslas – rasti, atrinkti ir pasamdyti kandidatus, atitinkančius visus reikalavimus dirbti konkrečioje organizacijoje. Personalo atrankos metu iš potencialių pretendentų išrenkamas tinkamiausias asmuo tam tikram darbui atlikti. Pagrindinis personalo atrankos į valstybės tarnybą tikslas – užtikrinti kvalifikuotų darbuotojų suradimą ir įdarbinimą. Būtina akcentuoti tai, kad tik nuo tinkamai vykdomo personalo atrankos proceso tiesiogiai priklauso visos valstybės tarnybos sistemos funkcionavimas, profesionalumas bei veiksmingumas. Valstybės tarnautojų atranka viešajame sektoriuje yra labai svarbus procesas, lemiantis viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų kokybę, todėl, reikia žinoti, atrankos būdus, priėmimą bei sąlygas norint pretenduoti į valstybės tarnybą. Remiantis tuo, šiame magistro baigiamajame darbe siekiama spręsti problemą, kurią galima suformuluoti šiuo klausimu: kokia yra personalo atrankos reikšmė valstybės tarnyboje? Šiame magistro baigiamajame darbe yra tikslinga ištirti valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą modelius. Šiam tikslui pasiekti išsikelti tokie uždaviniai: 1) ištirti žmogiškojo kapitalo svarbą viešojo administravimo organizacijose; 2) išnagrinėti kaip žmogiškieji ištekliai yra valdomi viešojo administravimo organizacijose; 3) išanalizuoti valstybės tarnybos reglamentavimą Lietuvoje; 4) ištirti valstybės tarnautojų priėmimo ir atrankos būdus konkrečios tarnybos – Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugos tarnybos atveju. Tyrime taikomi metodai: mokslinės literatūros, teisės aktų, dokumentų ir statistinių duomenų analizė, palyginimas ir apibendrinimas. Šį magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Pirmojoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų analizė. Antrojoje darbo dalyje išsamiai aptariami valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą modeliai. Trečioje dalyje pateikiamas atlikto empirinio tyrimo Lietuvos Respublikos Valstybės sienos apsaugos tarnyboje rezultatai.

Astrauskas, L. *Models of Admission to the Civil Service: the Case Study of the State Border Guard Service of the Republic of Lithuania*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor assoc. prof. dr. A. Krupavičius. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Humanities and Arts, Kaunas University of Technology, 2015, 61 p.

## SUMMARY

Selection of staff is a significant part of management of human resources. Work efficiency of employees of many modern organisations depends on the system of selection of human resources, the purpose of which is to find, select and engage candidates, corresponding to all requirements to work in particular organisation. During selection of staff, one the most suitable person from potential applicants is being selected to perform a particular work. The main goal of staff's selection into state service position is to ensure finding and employment of qualified employees. It is necessary to emphasize that functioning, regularity and efficiency of the system of all state services directly depend on properly executed process of staff selection. The selection of state officers in public sector is a very important process, determining quality of public administration and public services, therefore it is necessary to know ways of selection, acceptance and conditions in case to pretend to state service. With reference to this, the purpose of this master's work is to solve a problem, which could be formulated as follows: what is the significance of staff's selection into state service? It is purposeful in this master's work to analyse models of acceptance of state officers into state service. The following tasks were raised in order to reach this goal: 1) to analyse the importance of human capital in public administration organisations; 2) to analyse, how human resources are managed in public administration organisations; 3) to analyse regulation of state service in Lithuania; 4) to explore ways of acceptance and selection of state officers in case of particular service, i.e. State Border Guard Service of the Republic of Lithuania. Methods applied during this research: analysis, comparison and generalization of scientific literature, legal acts, documents and statistical data. This final master's work consists of introduction, three chapters, conclusions and recommendations, list of used literature and annexes. In the first part of work, analysis of scientific literature, legal acts and other documents was performed. In the second part models of acceptance of state officers into state service were discussed in detail. In the third part results of empirical research performed at State Border Guard Service of the Republic of Lithuania were provided. At the end of the work conclusions and recommendations were provided.

## TURINYS

Lentelės .....	7
Paveikslai .....	7
Priedai.....	7
Santrumpos.....	7
ĮVADAS.....	8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME .....	10
1.1. Žmogiškųjų išteklių svarba viešajame administravime .....	10
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame administravime.....	12
2. VALSTYBĖS TARNYBA IR PRIĖMIMO Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MODELIAI LIETUVOJE .....	19
2.1. Valstybės tarnautojo ir valstybės tarnybos samprata .....	19
2.2. Valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida.....	20
2.3. Valstybės tarnautojų atranka ir priėmimo modeliai Lietuvos atveju .....	23
3. PRIĖMIMAS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ: LR VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS ATVEJO ANALIZĖ.....	27
3.1. Empirinio tyrimo metodika .....	27
3.2. LR Valstybės sienos apsaugos tarnybos bendroji charakteristika.....	29
3.3. LR Valstybės sienos apsaugos tarnautojų atrankos organizavimas .....	32
3.4. Priėmimo į LR Valstybės sienos apsaugos tarnybą analizė .....	46
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	57
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	62

## LENTELĖS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių svarba .....	11
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių samprata .....	13
3 lentelė. Požiūriai į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą .....	15
4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos .....	16
5 lentelė. Konkursai į Valstybės sienos apsaugos tarnybą .....	34

## PAVEIKSLAI

1 pav. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai .....	17
2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešame sektoriuje .....	18
3 pav. Valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo etapai .....	22
4 pav. Atrankos į valstybės tarnybą etapai .....	24

## PRIEDAI

1 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMAI .....	62
2 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMAI PERSONALO SKYRIUI .....	64

## SANTRUMPOS

**VRM** – Vidaus reikalų ministerija

**VSAT** – LR Valstybės sienos apsaugos tarnyba

**LR** – Lietuvos Respublika

## IVADAS

Šiandieninės organizacijos, kurios siekia konkurencinėje kovoje įgyti pranašumą prieš kitas, vis daugiau dėmesio skiria personalo valdymo klausimų analizei. Ši problema tapo tokia aktuali, nes tik tinkamas personalo valdymas padeda organizacijoms pasiekti nustatytus tikslus.

Nuolatos besikeičianti aplinka daro įtaką ne tik pačioms organizacijoms, bet ir jų žmogiškajam kapitalui, nuo kurio tiesiogiai priklauso organizacijos teikiamų paslaugų kokybė, gautinos pajamos, veiklos efektyvumas. Greitai tobulėjant technologijoms, žmogiškasis faktorius organizacijoje tampa svarbiausias veiksnys, galintis išskirti organizaciją. Siekiant, kad žmogiškieji ištekliai kiekvienoje organizacijoje būtų valdomi tinkamai, būtina daug dėmesio skirti personalo valdymo funkcijų vykdymui ir šių funkcijų analizei. Nes personalo valdymo veikla organizacijoje turėtų būti suprantama kaip ilgametis, nuoseklus, kompleksinis procesas, aprėpiantis tokias personalo valdymo veiklas kaip: personalo paieška, atranka, motyvacijos sistemos kūrimas, darbuotojų vertinimas ir išlaikymas, darbuotojų mokymas ir t.t.

**Temos aktualumas.** Personalo atranka yra reikšminga žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Daugelio šiuolaikinių organizacijų darbuotojų darbo efektyvumas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos, kurios tikslas – rasti, atrinkti ir pasamdyti kandidatus, atitinkančius visus reikalavimus dirbti konkrečioje organizacijoje. Personalo atrankos metu iš potencialių pretendentų išrenkamas tinkamiausias asmuo tam tikram darbui atlikti.

Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad pagrindinis personalo atrankos į valstybės tarnybą tikslas – užtikrinti kvalifikuotų darbuotojų suradimą ir įdarbinimą. Būtina akcentuoti tai, kad tik nuo tinkamai vykdomo personalo atrankos proceso tiesiogiai priklauso visos valstybės tarnybos sistemos funkcionavimas, profesionalumas bei veiksmingumas.

Valstybės tarnautojų atranka viešajame sektoriuje yra labai svarbus procesas, lemiantis viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų kokybę, todėl, reikia žinoti, atrankos būdus, priėmimą bei sąlygas norint pretenduoti į valstybės tarnybą. Nemažiau nei kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms pareigūnų atranka ir priėmimas yra svarbus valstybės sienos apsaugos tarnybai. Todėl šiame darbe siekiama spręsti **problema**, kurią galima suformuluoti šiuo klausimu: kokia yra personalo atrankos reikšmė valstybės sienos apsaugos tarnyboje?

**Tyrimo objektas** – valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės sienos apsaugos tarnybą modeliai.

**Tikslas:** atskleisti valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės sienos apsaugos tarnybą modelius.

**Uždaviniai:**

1. Ištirti žmogiškojo kapitalo svarbą viešojo administravimo organizacijose;
2. Išnagrinėti kaip žmogiškieji ištekliai yra valdomi viešojo administravimo organizacijose;



3. Išanalizuoti valstybės tarnybos reglamentavimą Lietuvoje;
4. Ištirti valstybės tarnautojų priėmimo ir atrankos būdus konkrečios tarnybos – Lietuvos Respublikos Valstybės sienos apsaugos tarnybos atveju.

Tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros, teisės aktų, dokumentų ir statistinių duomenų analizė, palyginimas ir apibendrinimas.

Darbo **struktūra**: darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

Pirmoje darbo dalyje yra analizuojama žmogiškųjų išteklių reikšmė viešajame administravime.

Antrojoje darbo dalyje siekiama išsamiai aptarti valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą modelius.

Trečioje darbo dalyje pateikiami atlikto empirinio tyrimo LR Valstybės sienos apsaugos tarnyboje rezultatai.

Magistro baigiamajame darbe pateikiamos 5 (penkios) lentelės ir 4 (keturi) paveikslai. Darbo apimtis – 61 lapai.

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME

Pastaruoju metu pastebima, kad sėkmingai veikiančios organizacijos daug daugiau dėmesio atkreipia į personalo valdymą, jo problemines sritis. Mokslininkų darbuose pastebima nauja tendencija, kad vis daugiau akcentuojamas darbuotojų atrankos, įdarbinimo, kompetencijos ugdymo problemų sprendimas. Norint užtikrinti personalo valdymo veiklos efektyvumą – būtina remtis užsienio šalių patirtimi, derinant organizacijoje modernių Vakarų šalių žmogiškųjų išteklių valdymo metodus.

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių svarba viešajame administravime

Pasak M. Išoraitės (2011, p. 32) žmogiškųjų išteklių valdymas pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje. Autorė pabrėžia, kad išsivysčiusiose valstybėse greitai buvo suprasta, jog tai pagrindinis ir labai svarbus organizacijų plėtros šaltinis.

Pagal kitą lietuvių mokslininkę M. Arimavičiūtę (2010, p. 110) personalo valdymo problemų sprendimui daugiausia dėmesio skyrė užsienio mokslininkai (G. Desler, M. Armstrong, R. Thom, A. Hall, K. Lege, P. L. Perrew, K. M. Kacma, J. Stoner, J. Bratton, J. Gold, C. D. Fisher ir kt.), analizavę privataus bei viešojo sektoriaus personalo valdymo problemas.

Šį personalo tematiką nagrinėjusių autorių sąrašą dar galima papildyti. M. Išoraitė (2011, p. 35) pažymi, kad idėja apie tai, kad žmogiškieji ištekliai yra organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, nėra visiškai nauja. Autorė teigia, kad šią temą nagrinėjo tokie autoriai kaip: M. A. Huselid, R. S. Schuler, S. E. Jackson, P. M. Wright ir kiti, išskirdami, kad organizacijos gali susikurti savo konkurencinį pranašumą, valdydamos žmogiškuosius išteklius.

Su M. Išoraitės nuomone sutinka ir S. Vaitekūnas (2008, p. 1) tvirtina, kad žmogiškųjų išteklių ir valstybės raidos tarpusavio priklausomumas yra vienas svarbiausių geopolitinių klausimų, diskutuojamų dar nuo antikinės Graikijos laikų. Jis pabrėžia, kad gyventojai ir darbo ištekliai sudaro kiekvienos valstybės ir tautos egzistavimo, jos galybės ir tapatumo pagrindą.

Akivaizdu, kad žmogiškieji ištekliai kiekvienoje organizacijoje yra specifiški ir unikalūs, dėl darbuotojų turimo išsilavinimo, įgytos kompetencijos ir praktinių žinių. Todėl darbo autoriaus nuomone, galima teigti, kad šiandieninės organizacijos privalo dėti visas pastangas į personalo valdymą, jo gerinimą.

J. Jagmino ir I. Piktornaitės (2009, p. 73) nuomone, kurie atliko kitų lietuvių autorių mokslinės literatūros analizę, žmogiškųjų išteklių svarba organizacijose daugiausiai pabrėžiama aptariant šio

išteklių ypatumus. J. Jagminas ir I. Piktornaitė apibendrinami kitų mokslininkų darbus ir išskiria šiuos pagrindinius ypatumus, kurie susisteminti pateikiami pirmoje lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Žmogiškųjų išteklių svarba

Mokslininkas	Žmogiškųjų išteklių išskirtinumas
A. Janiliauskas, E. Telešius (2001)	Skirtingos žinios, įgūdžiai ir patyrimas, žmonės gali dirbti, nepaisydami įvairių trukdymų ir nenumatytų aplinkybių, žmonės įvertina situacijas, įvykių sąryšius ir priima sprendimus, kuriuos sunku iš anksto prognozuoti, žmonės linkę patys automatiškai tvarkyti savo darbą, tačiau jų darbų sekos turi būti valdomos ir kontroliuojamos, egzistuoja sudėtinga darbų tarpusavio priklausomybių ir atsakomybės sistema, kuri “žmogiškajame komponente” išlieka dar ilgai, baigus konkretų darbą.
A. Sakalas (2003)	Personalą suvokia kaip tikslų numatytoją ir racionalios įgyvendinimo sistemos organizuotoją bei kontroliuotoją.
P. Zakarevičius (2003)	Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų.
N. N. Thom, A. Ritz (2004)	Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo ir pagrindinė tikslingų pokyčių vykdymo sąlyga, svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis.
E. E. Jančiauskas (2006)	Žmogiškieji ištekliai sąmoningai reaguoja į vadybinius sprendimus, turi galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kitų pokyčių.

Šaltinis: Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba, vol. 14., no. 1, p.

Taigi, pagal pirmoje lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, kad bendrai žmogiškieji ištekliai yra kaip varomoji jėga, kurios dėka organizacijoje yra pasiekiami nustatyti tikslai. Visų organizacijų tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai tikslai yra panašūs. Tai galima patvirtinti remiantis M. Išoraitės (2011, p. 31) teigimu, kad kiekvienos pelno organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užtikrinti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Pagal šią autorės nuomonę, galima daryti išvadą, kad pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų tikslas – teikti kuo aukštesnės kokybės paslaugas šalies gyventojams, gerinti paslaugų aptarnavimą, teikiant aukštesnės kokybės paslaugas.

Šio magistro darbo autoriaus nuomone, tokioms mažoms valstybėms, kaip Lietuva, žmogiškųjų išteklių indėlis į viešojo administravimo sistemą turi labai didelę reikšmę. Nuo tinkamo, kvalifikuoto, turinčio didelę darbinę patirtį ir daug teorinių žinių, kurias sugeba pritaikyti praktikoje, personalo priklauso ir organizacijos teikiamų paslaugų, aptarnavimo kokybė. Tačiau remiantis gyvenimiška patirtimi, galima drąsiai teigti, kad kvalifikuoto personalo, turinčių reikiamų kompetencijų viešojo administravimo sistemos organizacijų veiklai dažnai trūksta dėl „protų nutekėjimo“ ir vis toliau augančios Lietuvos gyventojų emigracijos į kitas Europos Sąjungos šalis.

Atlikus mokslinių darbų analizę, pastebėta, kad darbuose, kaip valdyti tinkamai žmogiškuosius išteklius nėra aprašoma. O dažnai pasitaiko ir tokių atvejų, kad praktikoje remtis kitų organizacijų, kitų šalių patirtimi taip pat ne visada galima, nes nuolatos kintanti, sudėtingėjanti aplinka daro didelę įtaką tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms.

Personalas viešojo administravimo sistemoje yra gana specifinis tyrimo objektas. Remiantis M. Arimavičiūte (2010, p. 110), išskiriama, kad personalui įtaką daro kintanti ekonominė, socialinė bei politinė aplinka, ir ypač viešojo administravimo reformos, pokyčiai skatinant žinių visuomenės vystymąsi, gerinant viešųjų paslaugų prieinamumą, taip pat informacijos naudojimo, valstybės tarnautojų vaidmens pokyčius ir kita.

Akivaizdu, kad šiandieniniame pasaulyje aukščiau mokslininkės išvardinti faktoriai, turintys įtakos personalui organizacijoje, kinta labai sparčiai ir labai drastiškai. Dėl šių priežasčių, kuomet siekiama prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, turi keistis ir personalas.

*Taigi apibendrinant šį poskyrį, galima daryti išvadą, kad kiekvienoje organizacijoje, nesvarbu ar tai pelno siekianti ar viešojo administravimo sistemoje veikianti organizacija – personalas yra pagrindinė ašis, kurios dėka yra pasiekiami nustatyti tikslai ir uždaviniai. Remiantis lietuvių mokslininkų darbais, nustatyta, kad personalo valdymas yra ypatingai svarbus, nes dėl tinkamai vykdomų personalo valdymo veiklų yra toliau formuojamas organizacijos vystymasis, gerinama teikiamų paslaugų kokybė bei plėtra. Jei nors viena iš personalo valdymo funkcijų yra vykdoma netinkamai, tai tiesiogiai atsiliepia visos organizacijos veiklos rezultatams.*

## **1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame administravime**

Pagal V. Juknevičienę ir V. Domarką (2007, p. 164) nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame administravime bei atranką, kaip tos sistemos elementą, svarbu pabrėžti tai, kad žmogiškųjų išteklių samprata pirmiausia analizuojama vadybos teorijos, davusios pradžią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sąvokai, kontekste.

E. Gustas (2003, p. 65) pastebėjo, kad dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo

ar neproduktyvumo. Dėl šios priežasties valdžia yra skatinama nuolatos ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos produktyvumo ir efektyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams.

Norint išsamiai pristatyti žmogiškųjų išteklių viešajame administravime valdymo procesą, pirmiausia reikia iširti, kaip mokslinėje literatūroje yra pateikiamas žmogiškųjų išteklių valdymas bei išskirti, kokias pagrindines veiklas reikia valdyti organizacijoje.

Remiantis A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) pateikiamais pagrindiniais organizacijos bruožais, galima teigti, kad kiekviena organizacija turi turėti tikslą, žmogiškuosius išteklius, žmogiškųjų išteklių valdymą ir organizacijos kultūrą.

V. Juknevičienės (2008, p. 81) straipsnyje, išsamiai analizuojama žmogiškųjų išteklių kitimo tendencijos šiuolaikinės demokratijos vystymo procesuose. Autorė aiškiai apibrėžia, kad viešojo administravimo organizacijų žmogiškojo kapitalo išteklius turėtų būti ypatingai kompetentingas ir reiklus sau bei kitiems, nuolatos tobulėjantis, prisitaikantis prie nuolatinių aplinkos veiksnių pokyčių, sėkmingai vykdytų tiesiogines pareigas, paremtas demokratinių vertybių įgyvendinimu.

Kita mokslininkė R. Adamonienė (2009, p. 12) sutinka su V. Juknevičienės nuomone, tvirtindama, kad organizacijos žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu organizacijos kapitalu, o nuo darbuotojų turimos kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad yra daugybė žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų. Visų pirmiausia šis mokslininkų nuomonių skirtingumas pasireiškia dėl to, kad literatūroje dažniausiai yra naudojama personalo, žmogiškųjų išteklių ar žmogiškojo kapitalo sinonimai. Taip pat, pastebėta, kad skirtingi autoriai suvokia žmogiškųjų išteklių valdymo procesus skirtingai. Todėl tolimesniame darbe pateikiama kaip mokslininkai aiškina žmogiškųjų išteklių sampratą ir jo valdymo procesą – 2 lentelė (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Žmogiškųjų išteklių samprata

Mokslininkas	Sampratos aiškinimas
A. Garalis (2005, p. 18)	Žmogiškieji ištekliai apibūdina bendrąjį išsilavinimą ir profesinį mokymą, aukštąjį mokslą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą, nuotolinį ir suaugusiųjų mokymą, informacinę visuomenę, užimtumą, kultūrą, kultūros paveldo apsaugą ir t.t.
G. Uscilaitė, D. Būdvytytė (2014, p. 169)	Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – tai personalas, kuris dirba viešojo administravimo organizacijose ir kuriam keliamas esminis reikalavimas – atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą orientuotos

	veiklos specifika, maksimizuoti teikiamų viešųjų paslaugų vertę, įvardijamą veiksmingumo, ekonomiškumo ir administracinio efektyvumo sąvokomis, gaunamą personalo veiklos tęstinumo procesuose ir bendro viešojo administravimo darbuotojų elgesio rezultatuose.
A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009, p. 14)	Žmogiškieji ištekliai reiškia, kad žmogus turi gebėjimus, kurie yra reikalingi organizacijos veiklai.
I. Bakanauskienė (2002, p. 7)	Žmogiškieji ištekliai – visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis moksline literatūra (2014)

Tačiau galima teigti, kad daugumoje mokslininkų darbų išryškėja pagrindiniai bruožai, kurie yra būdingi viešojo administravimo ir kitų tipų organizacijoms.

Mokslininkai P. Papšienė, A. Černiauskienė (2009, p. 69) pažymi, kad žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“. Šių mokslininkų nuomone, ši sąvoka gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui, o pats valdymas klasikinio valdymo teoretikų apibrėžiamas kaip planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė.

Kita mokslininkė, I. Piktornaitė (2009, p. 121), remdamasi kitų mokslininkų darbais, nustatė, kad personalo skyriai ateityje bus mažiau orientuoti į personalo valdymą jo darbo vietose, bet personalo vadybos priemonėmis sieks įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, o susitelkimą į pozicijų valdymą, kuris pasižymi vidiniu organizacijos susitelkimu į personalo valdymą, keičia dėmesys veiklos valdymui, organizacijos misijos įgyvendinimo užtikrinimui.

Remiantis E. Chlivicko (2002, p. 73) straipsniu, viešojo sektoriaus darbuotojai, dirbantys valstybės valdymo struktūrose ir atliekantys administravimo funkcijas privalo gerai suprasti personalo valdymo, politikos analizės principus, suprasti biudžeto formavimo principus.

Galima teigti, kad žmogus yra pagrindinis elementas, žmogiškųjų išteklių valdyme. Be jo nebūtų vykdoma nei vienos organizacijos veikla, nebūtų įmanoma pasiekti nustatytų tikslų. J. Meldiuk ir E. Toločka (2012, p. 533) pažymėjo, kad žmogus personalo valdymo procese užima dvejopą vaidmenį: pirma jis gali būti ir vadovu, kuris atstovauja organizacijos interesams, atlieka valdymo funkcijas. Antra, jis gali būti ir pavaldiniu arba bendradarbiu, nuo kurio pastangų, kompetencijų ir pasirengimo bendradarbiauti priklauso konkrečių užduočių praktinis įgyvendinimas.

Taigi ir valstybės tarnyboje yra toks tarnautojų pasiskirstymas: vadovaujantys asmenys bei jiems pavaldūs tarnautojai.

V. Juknevičienė (2007, p. 129) remdamasi J. P. Wilson, pateikia pagrindinius aspektus, kurie turėtų būti taikomi viešojo administravimo institucijų žmogiškiesiems ištekliams:

- Darbuotojai sudaro esmines sąlygas institucijai tapti pranašesne dėl jų kompetentingumo,
- Kompetencijos pranašumas nebus pasiektas, jeigu darbuotojai neįsipareigos asmeniškai siekti institucijos, orientuotos į visos visuomenės viešųjų reikalų tvarkymą, tikslų,
- Įsipareigojimas galimas tik tuo atveju, jeigu institucijoje egzistuoja tokia praktika ir suformuota politika, padedanti darbuotojams įsisavinti organizacijos tikslus,
- Stiprios kultūros plėtra ir geros komunikacijos užtikrinimas leidžia sukurti aplinką, kurioje įsipareigojimo iniciatyvos sustiprėja.

Apibendrinant, galima teigti, kad viešojo administravimo personalui privalu stengtis, kad visuomenės poreikiai būtų patenkinti, atsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką, taip pat privalu pasiekti kuo didesnę (aukštesnę) teikiamų paslaugų vertę.

Pateikus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos aiškinimą mokslinėje literatūroje, pastebėta, kad mokslininkai akcentuoja skirtingus personalo veiksmus, aiškina konkrečias žmogiškojo kapitalo savybes, kurias būtina tobulinti. R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011, p. 9) pastebėjo, kad tiek teoretikai, tiek praktikai, siekė paaiškinti požiūrį į žmonių valdymą, pateikė skirtingus terminus, kuriuose galima išskirti „minkštuosius“ ir „kietuosius“ požiūrius į žmogiškųjų išteklių valdymą. Šie požiūriai apibendrinti ir pateikti trečioje lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

### Požiūriai į žmogiškuosius išteklius, jų valdymą

„Minkštasis“ požiūris	„Kietasis“ požiūris
Naudojamas tada, kuomet siekiama, kad organizacijoje būtų sustiprintas darbuotojų lojalumas, kokybė ir lankstumas.	Akcentuoja konkrečią strategiją, kurios tikslas skirstant žmogiškuosius išteklius į tam tikras grupes, kad būtų pasiekti nustatyti organizacijos tikslai. Šio požiūrio pasiekėjai stengiasi, kad būtų minimizuotos sąnaudos (žemas atlyginimas, minimalus mokymas, didesnė kontrolė).

Šaltinis: R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011, p. 9).

Pagal lentelėje pateiktus požiūrius, galima teigti, kad viešojo administravimo sistemoje, organizacijose yra stengiamasi panaudoti abu šiuos požiūrius į žmogiškųjų išteklių valdymą, nes siekiama kuo mažesnėmis sąnaudomis stiprinti darbuotojų lojalumą, darbo kokybę ir jų lankstumą, kuomet teikiamos viešosios paslaugos Lietuvos piliečiams.

Remiantis nagrinėta mokslinė literatūra, galima teigti, kad išryškėja net keletas požiūrių į žmogiškųjų išteklių valdymą. Ši sąvoka yra pateikiama net keliomis plotmėmis, todėl tikslinga būtų pateikti jas ketvirtoje lentelėje.

### Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos suvokimas

Grupė - plotmė	Paaškinimas
Plačioji prasmė	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra suvokiamas kaip bendras terminas, aprėpiantis požiūrį į žmonių valdymą.
Konkrečių veiklų išskyrimas	Terminas žmogiškieji ištekliai apibūdina visas veiklas, kurios yra susijusios su darbo santykiais organizacijoje.
Naujas praktinis požiūris	Dėmesys telkiamas į du dalykus: praktiką, didėjančią žmonių lojalumą ir gebėjimą pagerinti organizacijos veiklos rezultatus bei žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį, kuomet žmogiškųjų išteklių valdymo esmė sukurti ir integruoti įvairias personalo politikas, palaikančias organizacinę strategiją.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis mokslinė literatūra (2014)

Pagal aukščiau pateiktą lentelę, matoma, kad daugelio mokslininkų nuomonė išsiskiria į tris kategorijas, tačiau remiantis darbe pateiktomis mokslininkų sąvokomis, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje dominuoja sampratos suvokimas plačiąja prasme bei išskiriant konkrečias veiklas.

Kadangi šiame poskyryje buvo teigta, kad žmogiškųjų išteklių valdymas aprėpia konkrečias veiklas, būtina jas pateikti remiantis mokslinė literatūra. Tikslinga perteikti šias veiklas paveiksle, kad būtų matomas sąryšis su personalo valdymu.

L. Juchnevič (2011, p. 21) pažymi, kad personalo valdymas turi būti orientuojamas į: personalo ugdymą, personalo motyvavimą, darbuotojų intelektualinio kapitalo vadybą, vidinės komunikacijos palaikymą, priemonių naudojimą.

Daug išsamesnes personalo valdymo veiklas pateikia I. Bakanauskienė, S. Staniulienė, I. Maziliauskaitė (2008, p. 35) išskiriamos netgi devynios veiklos: darbų analizė, personalo planavimas, personalo verbavimas, personalo atranka, personalo adaptavimas, personalo vertinimas, personalo ugdymas, personalo judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų saugą.

Pagal I. Bakanauskienės ir D. Brasaitės (2010, p. 9) šios veiklos dar skaidomos į atskiras tris grupes:

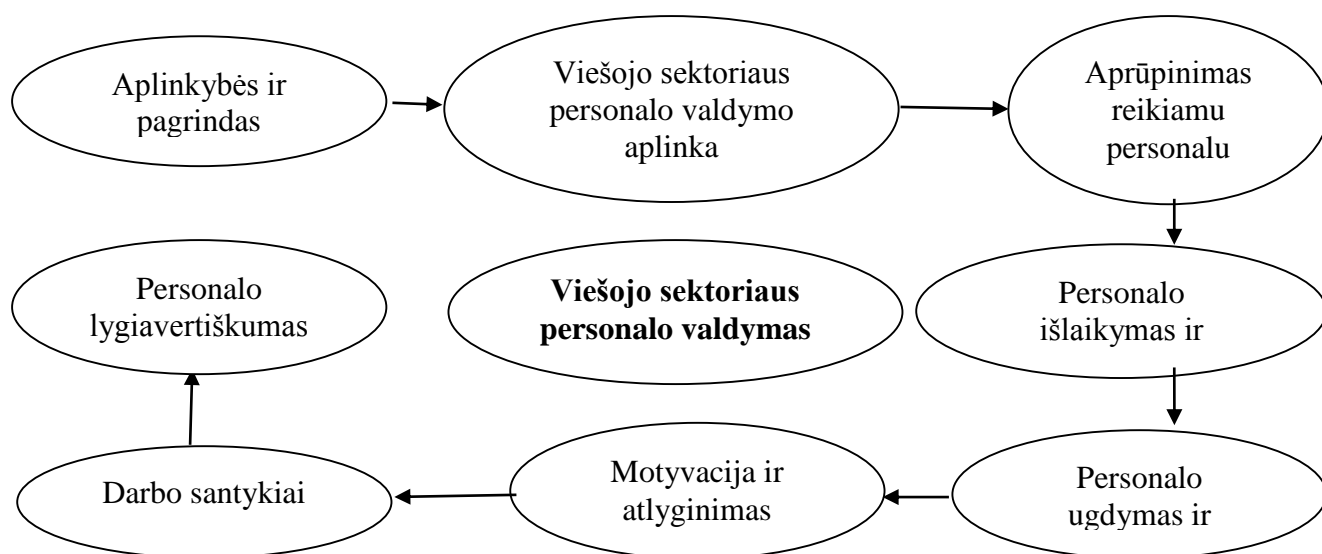
- informacinis personalo valdymo aprūpinimas (personalo apskaita ir darbų analizė),
- organizacijos aprūpinimas personalu (personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas),
- organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos (personalo vertinimas, ugdymas, judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga).



Taigi, galima teigti, kad personalo planavimas, personalo atranka – yra vienos esminių priėmimo į darbą veiksnių personalo valdymo procese. Žinoma, nepakanka remtis kelių mokslininkų nuomone, todėl tikslinga pateikti ir užsienio mokslininkų sampratą apie žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas. Nes atlikus dalį mokslinės literatūros analizės, nustatyta, kad daugelis lietuvių mokslininkų remiasi užsienio mokslininkų darbais, laikosi juose taikomos nuomonės, taiko jų siūlomus principus personalo valdymo veikloje.

Analizuojant užsienio mokslininkų straipsnius, nustatyta, kad personalo valdymo veikla, pagal R. Jayaprakash Reddy (2004, p. 7-9) apima tas pačias sritis, tačiau papildomos papildomomis veiklomis:

- Personalo planavimą ir plėtrą,
- Personalo įdarbinimą,
- Personalo ugdymą ir tobulinimą,
- Darbuotojų atlygio administravimą.



**1 pav. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai**

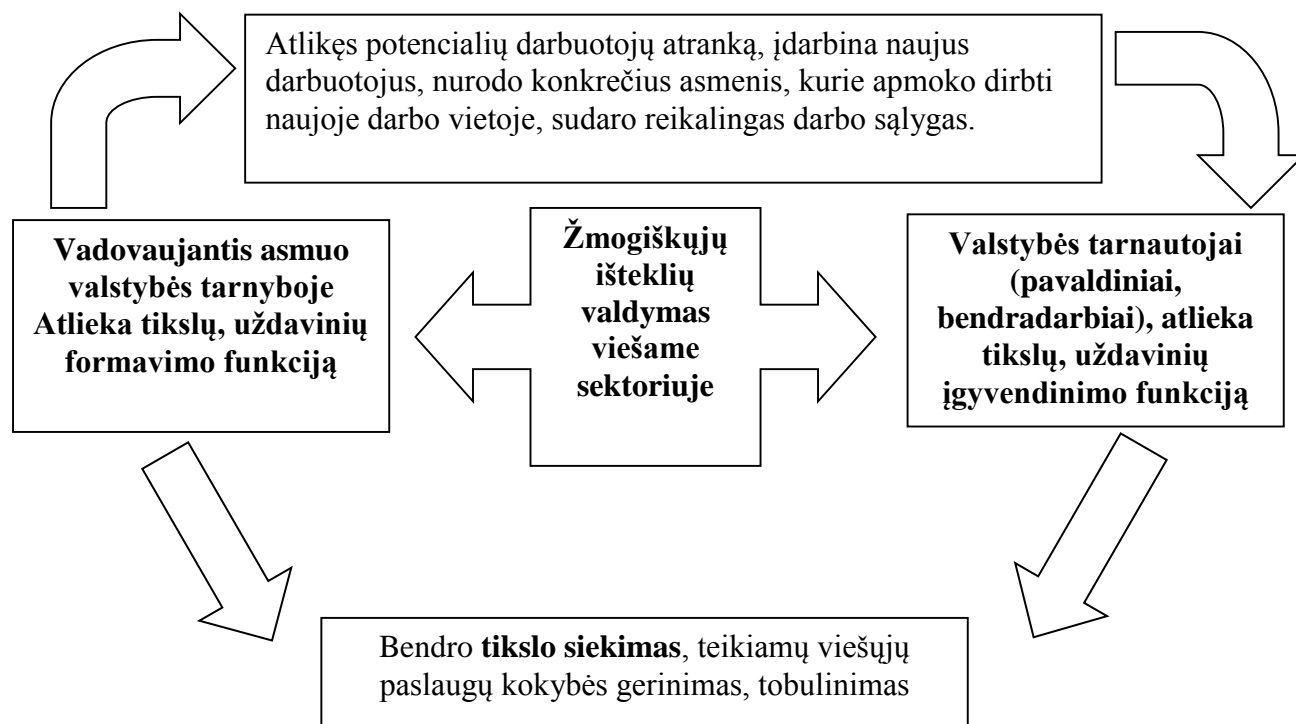
Šaltinis: I. Cheminai, S. Bayat, G. Van der Waldt, W. Fox (2008, p. 6-7)

Kiti užsienio mokslininkai I. Cheminai, S. Bayat, G. van der Waldt, W. Fox (1998, p. 6) išskiria konkrečius žmogiškųjų išteklių valdymo komponentus viešajame administravime. Ši komponentų schema perteikiama pirmame paveiksle (žr. 1 pav.).

Remiantis aukščiau pateikta žmogiškųjų išteklių komponentų schema, galima numatyti, kad pirmiausias veiksmas žmogiškųjų išteklių administravime yra aplinkybių ir pagrindo nustatymas. Šio etapo metu yra nustatomos konkrečios valstybės tarnautojų organizacijos tyrimas, kurio dėka toliau yra analizuojama valdymo aplinka. Šioje aplinkoje galima tirti valstybės tarnautojų turimą kvalifikaciją, specifines žinias, o nustačius tam tikros srities tarnautojų trūkumą – bus įmanoma tiksliai numatyti kiek ir kokių tarnautojų reikės. Todėl žinant konkrečius poreikius bus galima organizaciją aprūpinti reikiamu

personalu, įdarbinant konkrečios specializacijos tarnautojus. Pagal paveiksle pateiktus komponentus, matoma, kad toliau seka tokie veiksmai kaip personalo išlaikymas, ugdymas, motyvavimas, tačiau šiame darbe detaliau jie nebus nagrinėjami dėl ribotos darbo apimties.

Apibendrinus mokslinę literatūrą žmogiškųjų išteklių valdymo tema, pateikiamas antras paveikslas (žr. 2 pav.).



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešame sektoriuje

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus (2014)

Taigi, apibendrinant visą šį poskyrį, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas mokslinėje literatūroje yra suvokiama kaip tam tikra sistema, kurios pagrindinis tikslas yra siekti organizacijos nustatytų tikslų į tai įtraukiant vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą. Kaip pateikta antrame paveiksle, matoma, kad žmogus šioje sistemoje turi dvejopą vaidmenį – pirmiausia – jis tampa vadovu, kurio dėka yra nustatomi ir padedami realizuoti organizacijos ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai ir uždaviniai tikslui pasiekti. Antru atveju – likę valstybės tarnautojai (arba pavaldiniai), nuo kurių turimos kvalifikacijos, specifinių žinių tiesiogiai priklauso konkrečių užduočių įvykdymas.

## **2. VALSTYBĖS TARNYBA IR PRIĖMIMO Į VALSTYBĖS TARNYBĄ MODELIAI LIETUVOJE**

Remiantis N. Glebovės (2010, p. 76) nuomone, teigiama, kad 2009-tais metais Lietuvos valstybės tarnyba buvo įvertinta kaip pati geriausia tarp 2004 m. gegužės 1 d. dešimties į Europos Sąjungą įstojusių valstybių. Taigi, galima teigti, kad Lietuvos atvejis yra pakankamai aktualus, o pačios valstybės tarnybos detalesnis mokslinis ištyrimas yra svarbus, nes tai valstybės viešosios administracijos sudedamoji dalis, kurios dėka yra įgyvendinamas pats viešasis administravimas.

Šiame skyriuje tikslinga pateikti valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo sampratą remiantis ne tik įstatymais, bet ir moksline literatūra.

### **2.1. Valstybės tarnautojo ir valstybės tarnybos samprata**

Pagrindinė valstybės tarnautojų samprata ir jų veiklos principai yra pateikiami Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (2005), kuriame teigiama, kad valstybės tarnautojas – tai fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis tam tikrą nurodytą viešojo administravimo veiklą.

E. Gruodytės (2006, p. 88) straipsnyje, teigiama, kad valstybės tarnautojo samprata buvo daug kartų keista, reformuota, tačiau ir šiandien kelia diskusijų ir abejonių. Autorė savo straipsnyje išskyrė, kad ši samprata yra pateikiama remiantis Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 230 straipsniu, kuriame pateikiami du apibrėžimai: pirmiausia valstybės tarnautojo, vėliau, jiems prilygintų asmenų. E. Gruodytė (2006, p. 88) išskiria, kad valstybės tarnautojai priskiriami trims skirtingoms grupėms: pirmoji – politikai, antroji – viešojo administravimo valstybės tarnautojai pagal valstybės tarnybos įstatymą, trečioji – kiti asmenys.

J. Paliduskaitė (2003, p. 85) taip pat išanalizavus LR Valstybės tarnybos įstatymą, teigia, kad valstybės tarnautojas privalo laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų, būti lojalus Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei tvarkai, gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams.

Siekiant palyginti, kokios teisinės galimybės yra darbuotojo, dirbančio pagal paprastą darbo sutartį ir valstybės tarnautojo, tikslinga remtis I. Povilaitienės (2004, p. 142) nuomone, kuomet išskiriami šie skirtumai. Mokslininkė atkreipia dėmesį, kad iš dalies tiek valstybės tarnautojo teisinė padėtis, tiek asmens, dirbančio pagal darbo sutartį neturėtų skirtis, nes abu darbuotojai priimami tam tikroms pareigoms, jie privalo paklusti nustatytai tarnybos tvarkai, jiems mokami teisės aktų nustatyto dydžio darbo užmokestis ir jo tarnybai atlikti privalo būti užtikrintos reikiamos darbo sąlygos. Tačiau autorė pabrėžia, kad valstybės tarnybos santykiai siaurai reguliuojami darbo įstatymais, valstybės tarnautojams netaikoma dauguma garantijų ir teisių, numatytų darbo įstatymuose.

Lietuvoje valstybės tarnautojai yra skirstomi į atskirus pogrupius: statutiniai ir nestatutiniai. Pagal V. Astrauskaitės (2011, p. 723) straipsnį, pateikiama A. Laurinavičiaus (2002) nuomonė, kad yra esminis skirtumas tarp statutinių ir nestatutinių valstybės tarnautojų: skiriasi valdžios funkcijos realizavimo principai, tikslai, metodai.

Skirstant valstybės tarnautojus pagal kitokius pogrupius, tikslinga remtis E. Gruodytės (2006, p. 88) pastebėjimu, kad asmenys valstybės tarnautojams priskiriami pagal du požymius: pagal specialią darbo vietą: valstybės ar savivaldybių institucijos ar įstaigos, teisminės, teisėsaugos, valstybės kontrolės bei priežiūros ar joms prilygintos institucijos, ir pagal atliekamas funkcijas – atlieka valdžios atstovo funkcijas arba turi administracinius įgaliojimus.

Atlikus dalį mokslinės literatūros analizės, pastebėta, kad valstybės tarnybos analizė vykdoma keliomis plotmėmis: pirmiausia analizuojama socialiniu aspektu, vėliau įtraukiamas politinis aspektas, o galiausiai pereinama prie sociologinio aspekto. Valstybės tarnyba taip pat svarbi ir ekonominiu aspektu. Šį teiginį patvirtina V. Smalskys, A. Minkevičius (2013, p. 20), perteikdami garsaus vokiečių ekonomisto mąstytojo Makso Vėberio nuostatą, kad kuo profesionalesnė valstybės tarnyba – tuo geresnė gyvenimo kokybė valstybėje.

Pagal N. Glebovę (2010, p. 131) nuomonę, tarnybos samprata interpretuojama skirtingai, kuomet ji analizuojama moksliniu ir lingvistine reikšme. Moksliniame straipsnyje autorė išskiria, kad mokslinėje literatūroje tarnyba apibrėžiama kaip įstaiga ar institucija, kaip teisinių santykių tarnyboje visuma ar kaip konkrečių įstaigų ir pareigūnų visuma. Analizuojant terminą lingvistine reikšme, terminas aiškinamas taip pat dvejopai: 1) kaip paslaugų sistema, organizacija arba 2) kaip tarnavimas, tarnautojo pareigos.

*Apibendrinant svarbu akcentuoti ir tai, kad valstybės tarnautojai, dirbantys valstybės tarnyboje turi siekti, kad būtų patenkinami tam tikrų socialinių visuomenės grupių poreikiai, taip pat ginamos žmogaus teisės ir laisvės, o ne tenkinamas asmens materialinė gerovė.*

## **2.2. Valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida**

A. Lubio, D. Šileikienės (2002, p. 125) pastebėjimu, Lietuvoje, besirengiančioje integruotis į Europos ir transatlantines saugumo, politines ir ekonomines struktūras, buvo būtinas viešojo administravimo tobulinimas ir siekimas sukurti efektyvias viešojo administravimo struktūras, sugebančias daryti racionalius sprendimus, taip pat formuoti Valstybės sienos apsaugos tarnybos strategiją, įtvirtinti demokratijos principus ir plėtoti teisinės valstybės bei pilietinės visuomenės santykius, šiandien tapo būtinybe.

Mokslinės literatūros analizė, parodė, kad viešojo administravimo sistema, jai priklausančios institucijos yra nuolatos tobulinamos, tačiau iki šių dienų vis dar atsiranda probleminių sričių, kurios dėl teisinių apribojimų, finansinių išteklių ribotumo – nėra galimos.

Galima teigti, kad ir visuomenės viešas informavimas apie konkrečius valstybės tarnybų veiklos tobulinimą – taip pat padėtų pasiekti geresnių rezultatų. Akivaizdu, kad Lietuvos Valstybės sienos apsaugos tarnyba negalėtų pasiekti konkrečių strateginių tikslų be visuomeninio palaikymo, paramos. Žinoma, egzistuojantys neigiami stereotipai, kad visoms reformoms, tobulinimams išleidžiamos didelės lėšos, tačiau akivaizdžios naudos nėra pastebima – taip pat turi labai didelę įtaką, o tam, kad pakeisti visuomenę, nepakanka informuoti vien apie konkrečią pertvarką visoje sistemoje. Galima teigti, kad mūsų visuomenėje turėtų būti laisvai prieinama informacija apie darbą valstybinėse įstaigose, konkrečiau, reikiama informacija apie atitinkamos tarnybos veiklą, numatomas perspektyvas ir galimybes.

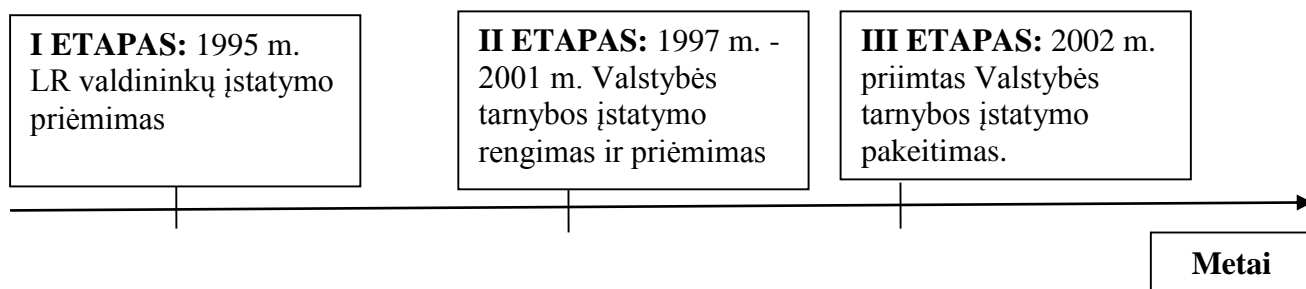
Analizuojant Lietuvos valstybės tarnybos teisinį reglamentavimą, jo raidą, galima remtis ne tik moksliniais straipsniais, bet ir gyvenimiška – istorine patirtimi. Todėl valstybės tarnybos teisinį reglamentavimą galima suskirstyti į tam tikrus etapus.

V. Smalskys, A. Minkevičius (2013, p. 20) pažymi, kad Valstybės tarnybos raida suskirstyta į etapus, atsižvelgiant į konkretaus laikmečio jos būklę ir pastangas ją keisti, tobulinant viešojo administravimo sistemą, priimant ir tobulinant jos veiklą reglamentuojančius teisės aktus.

Mokslininkė J. Juralevičienė (2005, p. 55), konkrečiai analizavusi Valstybės tarnybos raidos pirmąjį penkmetį po Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atgavimo, pažymi, kad remiantis moksline literatūra ir teisės aktais, parodyta, kad tuo laikotarpiu valstybės tarnybos raida buvo gana spontaniška ir net chaotiška: pirmaisiais nepriklausomybės metais didelį vaidmenį vaidino lojalumas gimstančiai demokratijai, todėl valstybės tarnybos kvalifikacija ir kompetencija nebuvo pirmaeiliai; vėlavo teisinės bazės kūrimas; nepakankamai dėmesio buvo skiriama valstybės tarnautojų kvalifikacijai kelti.

Taigi, toliau šiame magistro darbe tikslinga būtų pateikti šiuos etapus, kurie įvardinami mokslininkų – tyrėjų darbuose.

Mokslininkų Ž. Židonio ir N. Jaskūnaitės (2009, p. 92-93) pateikti net trys etapai. Šiuos etapus galima suskirstyti laiko juostoje (žr. 3 pav.).



3 pav. Valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo etapai

Šaltinis: Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009), p. 92-93

Remiantis aukščiau pateikto paveikslo informacija, pirmasis valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo etapas fiksuojamas 1995-tais metais. Šio etapo metu priimtas LR valdininkų įstatymas, kuriame apibrėžiamas A ir B lygio valdininkų kategorijos, nustatoma priėmimo ir atleidimo valstybės tarnyboje tvarka, išskiriamos valdininkų teisės ir pareigos, atsakomybė, darbo laikas ir socialinės garantijos.

Antrojo etapo metu, buvo stengtasi pašalinti problemines sritis, kurios išryškėjo pirmojo etapo metu, o priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymą, buvo nustatyti tarnautojų pareigybių lygiai, jie suskirstyti į atskiras kategorijas ir grupes. Tačiau šis įstatymas dėl didelės apimties, sudėtingumo buvo komplikuoatas ir tai lėmė trečiojo etapo atsiradimą. Jo metu buvo pakeistas Valstybės tarnybos įstatymas, jis supaprastintas. Esminis šio etapo žingsnis – Valstybės departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimas.

Kitų mokslininkų darbe yra pateikiami net penki raidos etapai. V. Smalskys, A. Minkevičius (2013, p. 24-26) pateikdami IV raidos etapą, kuris prasidėjo nuo 2002 metų aiškina, kad jo metu buvo atsisakyta kai kurių karjeros modelio elementų. O paskutinis penktasis etapas, kurio pradžia laikoma nuo 2008-tųjų iki 2012-tųjų metų sietinas su tolesniais bandymais toliau reformuoti 2002 m. sukurtą mišrų valstybės tarnybos modelį, siekiant didesnio viešojo valdymo efektyvumo, plačiau diegiant naujosios viešosios vadybos elementus, priartinant jį prie postų modelio, kuriame vyrauja verslo vadybos principai.

Taigi, apibendrinant visų aukščiau minėtų autorių darbuose pateikiamus raidos etapus, galima teigti, kad šiuo metu valstybės tarnybos raida yra ženkliai pažengusi dėl nuolatinio sistemos, žmogiškųjų išteklių tobulinimo, o pagrindinis visų šių etapų tikslas – efektyvesnis viešųjų institucijų darbas ir efektyvesni veiklos rezultatai.

### 2.3. Valstybės tarnautojų atranka ir priėmimo modeliai Lietuvos atveju

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (2004), 48-ame straipsnyje yra aiškiai apibrėžta kiekvieno Lietuvos piliečio teisė laisvai pasirinkti darbą. Galima teigti, kad kiekvienas asmuo, gyvenantis Lietuvoje, turi laisvą pasirinkimą dirbti toje organizacijoje, verslo srityje, kuri jam yra labiausiai tinkama pagal turimą išsilavinimą, sukauptą darbinę patirtį ar turimas įgytas specialias profesinio išsilavinimo žinias. Tačiau tikrovėje šios nuostatos ne visada veikia. Šią problemą patvirtina ir Ž. Židonio, N. Jaskūnaitės (2009, p. 95) atliktas tyrimas. Jo metu gauti rezultatai patvirtina, kad vertinant galimybes pasirinkti potencialų valstybės tarnautoją jos yra ribotos. Mokslininkų atliktame tyrime respondentai pažymėjo, kad profesinis darbuotojo atitikimas ir jo turimas pasirengimas yra vertinamas formalizuotai, tačiau nėra atskleidžiama tikroji darbuotojo motyvacija ir asmeniniai gebėjimai.

Atranka Lietuvos organizacijose šiuo metu gana sudėtinga, dėl gana aukšto nedarbo lygio. Dideli jaunimo emigravimo mastai į kitas Europos Sąjungos šalis lemia, kad šalyje ima trūkti kvalifikuotos darbo jėgos, turinčios aukštąjį išsilavinimą. Dėl šios pačios priežasties šalyje mažėja darbuotojų kaita organizacijose bei valstybinėse institucijose, nes pagal keliamus atrankos į darbą reikalavimus potencialiai tinkamų darbuotojų yra nedaug. Nors atranka privačiose įmonėse ir valstybės tarnybos institucijose yra ganėtinai panaši dėl darbuotojų valdymo procesų bruožų, tačiau E. Chlivickas, N. K. Paliulis, J. Raudeliūnienė (2011, p. 65) akcentavo, kad valstybės tarnautojai vykdo skirtingą ir labai įvairią veiklą įvairiose valstybės institucijose ir įstaigose, tačiau jiems turėtų būti taikomi bendri principai: lygiateisiškumo, skaidrumo, politinio neutralumo.

Toliau darbe tikslinga apibrėžti kaip yra vykdoma pati valstybės tarnautojų atranka ir organizuojamas jos priėmimo procesas. Valstybės tarnautojų priėmimą į valstybės tarnybą reglamentuoja bendri valstybės tarnybos modeliai, kuriuos tikslinga analizuoti tolimesniame darbe.

Valstybės tarnybos departamento organizavimo ir kontrolės skyriaus vedėja, Regina Aleksienė (2004) analizuoja Lietuvos Valstybės tarnybos įstatymą, kuriame aiškiai reglamentuojama valstybės tarnautojų priėmimo į darbą tvarka. Pateikus kriterijus, kuriais aiškinama, kokie asmenys negali būti valstybės tarnautojais, bus galima išskirti pagrindinius esminius kriterijus, kurie potencialų valstybės tarnautoją rekomenduotų konkrečiai darbo vietai.

R. Aleksienės (2004, p. 3) teigimu, asmuo, negali būti priimamas į valstybės tarnybos pareigas, kuris:

- įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą,
- kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas,

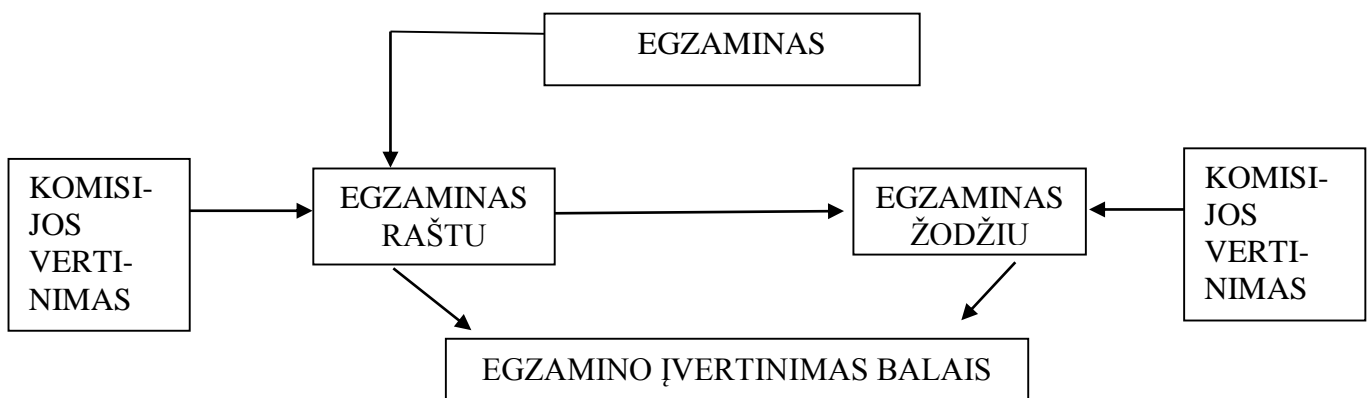
- kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais,
- įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu,
- kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys,
- kitų įstatymų nustatytais atvejais.

Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad asmuo, norintis dirbti valstybės tarnyboje, visų pirma turi būti nepriekaištingos reputacijos, taip pat turėtų paisyti viešų ir privačių interesų.

Valstybės tarnautojų atranka yra vykdoma keliais etapais. D. Strazdienė, R. Adamonienė, J. Vilkevičiūtė, M. Duobaitė, S. Lopetaitė (2011, p. 8) metodiniame rinkinyje „Personalo valdymo skyriaus veikla“ pateikia bendrus reikalavimus, kurie reikalingi Lietuvos piliečiui norint įsidarbinti bet kokioje organizacijoje: visų pirma potencialus kandidatas pateikia organizacijos vadovui ar personalo specialistui prašymą jį priimti dirbti, pateikdamas savo gyvenimo aprašymą bei motyvuodamas savo pasirinkimą įteikia motyvacinį laišką. Kiekvienam potencialiam kandidatui įsidarbinti padeda ankstesnių darbuotojų vadovų parašytos charakteristikos ir rekomendacijos.

V. Juknevičienė, V. Domarkas (2007, p. 165) išskyrė, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankoje taikomos bendros vadybinių teorijų nuostatos. Šių mokslininkų nuomonę galima paaiškinti labai paprastai, nes organizacijos personalas turi būti komunikabilus, sugebėti kontroliuoti situaciją, kuomet bendraujama su šalies piliečiais, atsižvelgiant į jų moralines normas, lūkesčius. Svarbu, kad viešojo administravimo įstaigų darbuotojai vadovautųsi turimomis teisinėmis, vadybinėmis žiniomis, jų bendravimas būtų etiškas.

Atranka į valstybės tarnybą šiek tiek kitokia nei verslo sektoriaus organizacijose. R. Aleksienės (2004, p. 6) teigimu, atranka į valstybės tarnybą yra reglamentuota konkrečiais etapais (žr. 4 pav.).



4 pav. Atrankos į valstybės tarnybą etapai

Šaltinis: R. Aleksienė (2004), p. 6



Pagal šią schemą, galima teigti, kad atranka į valstybės tarnybą yra vykdoma dviem etapais: pirmiausia, vyksta potencialaus kandidato į valstybės tarnautojo laisvą darbo vietą egzaminavimas raštu. Šį etapą sudaryta atrankos komisija vertina balais, kuomet nustatytas konkretus maksimalus balas, kurį galima surinkti. Antrame etape yra vykdomas egzaminas žodžiu, kuris taip pat yra vertinamas tos pačios komisijos. Šio etapo metu yra vertinamas potencialaus kandidato sugebėjimas bendrauti, racionaliai spręsti problemas. Tuo pačiu yra įvertinamos darbuotojo turima darbinė patirtis, bendravimo etika, turimos įgytos specifinės žinios. Kiekvienai atrankai yra numatytas reikiamas balų skaičius, kurį surinkęs asmuo gali pretenduoti į valstybės tarnautojo poziciją arba tęsti savo dalyvavimą konkurse-atrankoje su kitais potencialiais kandidatais.

Šią pateiktą schemą, galima pakomentuoti remiantis kito mokslininko darbu. S. Pivoras (2011, p. 476) tokią atranką įvardina kaip tipiską ir dažniausiai pasitaikančią valstybės tarnautojų atrankos procedūroje. Tačiau autorius pabrėžia naują tendenciją, kad pastaruoju metu vis populiariau kartu taikomi nauji būdai – darbuotojų atranką vykdo vertinimo centrai, kurie kombinuodami testus, praktines užduotis ar interviu į vientisą laiko atžvilgiu (koncentruotą) atrankos procesą (nedarant pertraukų). Šio vertinimo centro atrankos privalumas – patikrinami kandidatų gebėjimai ir įgūdžiai taikant skirtingas priemones: tokias kaip vaidmenų žaidimai, grupinės užduotys ir panašiai.

Valstybės tarnautojų atrankoje didelį ir svarbų vaidmenį užima komisija. Nuo jos kompetencijos, profesionalumo, šališkų vertinimų priklauso kokie kandidatai bus priimti ir tiesiogiai atstovaus organizaciją valstybės piliečiams. Komisijos sudarymas taip pat yra griežtai reglamentuotas. Lietuvoje šią veiklą reglamentuoja Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas (2013), kuriame teigiama, kad kiekvienam konkursui privalo būti sudaryta nauja komisija. Kuo ši sudaryta komisija įvairesnė pagal turimą komisijos išsilavinimą, profesines žinias – tuo tiksliau bus įvykdyta personalo atranka. S. Pivoras (2011, p. 475) išskiria vieną galimą tobulinimo sritį, kuomet norint geriau įvertinti potencialius valstybės tarnautojus – vienas iš būdų yra kviesti į atrankos komisiją ne tos organizacijos, į kurią dirbti atrenkami kandidatai, darbuotojus, t.y. kviesti atrankos dalyvius iš šalies. Tačiau su šia mokslininko mintimi darbo autorius nesutinka iš dalies. Visų pirmiausia dėl to, kad kviečiant komisijos specialistus iš šalies nebus žinoma konkrečios pozicijos darbo specifika, o komisijos nariai potencialų kandidatą vertins remdamiesi bendromis žiniomis, bendrais vertinimo kriterijais, kurie, jų nuomone yra tinkamiausi.

Valstybės tarnybos įstatyme (2011) yra išskiriami bendri ir specialieji reikalavimai, kurių privalu laikytis kiekvienam potencialiam tarnautojui kandidatuoju į tarnybą. Bendrų reikalavimų dėka yra nustatomas amžiaus cenzas, kurio privalu laikytis kandidatuoju į bet kurią valstybės tarnybos tarnautojo poziciją. Šio įstatymo (2011) 9 straipsnis aiškiai akcentuoja, kad tarnautoju tapti gali pretenduoti tik šie asmenys: Lietuvos Respublikos pilietis, mokantis lietuvių kalbą, kurio amžius ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metai.

Specialiųjų reikalavimų dėka yra nustatomi ar potencialus asmuo gali dalyvauti valstybės tarnautojų priėmimo į darbą atrankoje ar ne. Šie specialieji reikalavimai yra sudaromi kiekvienai pareigybei atskirai, todėl kandidatuojant į konkrečią poziciją kandidatui būtina nuosekliai išanalizuoti specialius reikalavimus.

Priimant valstybės tarnautoją į tarnybą, vienas iš vertinimo kriterijų – jo turimas išsilavinimas. Remiantis Valstybės Tarnybos įstatymu (2011) 7 straipsnyje yra suskirstomos valstybės tarnautojų pareigybės. Šiame įstatyme yra griežtai reglamentuoti trys lygiai, pagal kuriuos yra skirstomi potencialūs kandidatai: A lygio tarnautojams reikalaujamas aukštasis arba jam prilygintas išsilavinimas, B lygio – ne žemesnis kaip aukštasis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas, ir paskutinis C lygis – kuriam būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

E. Chlivickas, N. K. Paliulis, J. Raudeliūnienė (2011, p. 66) remdamiesi tarptautinių organizacijų paskelbtomis apžvalgomis konstatuoja žmogiškųjų išteklių valdymo individualizavimo tendenciją, kuri dažniausiai išryškėja atrankos metu, kuomet nustatomi skyrimo į tarnybą terminai, mokymai ir pan. Mokslininkai pabrėžia, kad kiekvienas asmuo yra skirtingas dėl savo poreikių, gebėjimų, todėl turi būti atsižvelgiama į institucijos tikslus ir poreikius, taikant skirtingas valdymo priemones.

*Atranka turi būti vykdoma remiantis lygiateisiškumo, skaidrumo ir politinio neutralumo principais. Kaip nustatyta Valstybės tarnybos įstatyme yra griežtai reglamentuota kaip ši tarnautojų atranka yra vykdoma. Šiame įstatyme yra nustatyti ir bendrieji reikalavimai, kuriuos privalo atitikti kandidatai, kaip turi būti organizuojamas pats atrankos procesas. Kiekvienas tarnautojas kandidatuodamas į konkrečią valstybės tarnybos pareigybę turi dalyvauti atrankoje, kuri vykdoma tiek raštu, tiek žodžiu, o pretendentai kompetentingos komisijos yra įvertinami pagal jų tinkamumą balų sistemoje. Daugiausiai balų surinkęs pretendentas laimi konkursą.*

### 3. PRIĖMIMAS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ: LR VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS ATVEJO ANALIZĖ

#### 3.1. Empirinio tyrimo metodika

##### **Tyrimo teorinis pagrindimas.**

Apibendrinus šio magistro darbo teorinėje dalyje išdėstytą informaciją nustatyta, jog atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi, todėl reikalinga tinkamai parinkti atrankos į valstybės tarnybą modelius, kurie užtikrintų geriausius pareigūnų priėmimo į tarnybą rezultatus. Tai be abejo lemia darbo kokybę, efektyvumą, pasitenkinimą darbu, pasiekiami geresni rezultatai teikiant viešąsias paslaugas. Remiantis analizuota mokslinė literatūra galima teigti, jog darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistema yra ypatingai svarbi, nes efektyvus ir kokybiškas valstybės funkcijų įgyvendinimas lemia visų, bet kurios valstybės, piliečių gerovę. Pagrindinės atrankos problemos yra atrankos nešališkumo neužtikrinimas, pernelyg formalus egzaminų raštu ir žodžiu turinys, atrankos komisijų neprofesionalumas.

Labai svarbią vietą Lietuvos valstybės tarnyboje užima Valstybės sienos apsaugos tarnyboje (toliau VSAT) dirbantys pareigūnai, nes tik nuo šių valstybės tarnautojų kompetencijos priklauso kokybiška valstybės sienos apsauga, kuri sudaro bet kurios valstybės egzistavimo pagrindą ir saugumą.

Kadangi VSAT padaliniai yra išdėstyti visoje Lietuvos teritorijoje besiribojančioje su kaimyninėmis valstybėmis, atsižvelgiant į finansinius, laiko išteklius, geografinį patogumą, tyrimą nutarta atlikti Pakrančių apsaugos rinktinėje bei jai priklausančiose užkardose (Neringos, Kopgalio, Zuoknių specialiosios paskirties užkardose).

**Tyrimo tikslas** – ištirti priėmimo į valstybės tarnybą sistemos privalumus bei trūkumus ir remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimui.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti kas vykdo atranką į valstybės tarnybą;
2. Ištirti respondentų požiūrį apie valstybės tarnautojų priėmimo ir atrankos modelius į valstybės tarnybą;
3. Atskleisti ar atrankoje į valstybės tarnybą nėra korupcijos elementų;
4. Nustatyti kokios teisinės nuostatos, ar spragos dažniausiai pasitaiko konkursuose į valstybės tarnybą;
5. Išanalizuoti gautus rezultatus bei pateikti siūlymus priėmimo į valstybės tarnybą tobulinimo galimybėms.

### **Tyrimo metodo pagrindimas.**

Tyrimui atlikti pasirinktas struktūrizuotas interviu metodas. Kadangi interviu metodu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Be to atliekant interviu tyrimą galima stebėti ir respondento elgseną interviu metu. Svarbiausia interviu metodas suteikia galimybę suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus.

K. Kardelis (2002), tyrimo praktikoje nurodo galimus keturių tipų interviu:

1) struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama, šiuo atveju situacija esti apibrėžta). Jeigu interviu yra labai standartizuotas, tai visi respondentai gauna tuos pačius klausimus, pateikiamus ta pačia seka, standartizuota forma. Laisvumas ir kintamumas šiuo atveju yra minimalūs;

2) nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis). Klausimų eilę ir jų formulavimą lemia pokalbio eiga, jau išsiaiškinti dalykai. Nestruktūrizuotas interviu kartais dar vadinamas etnografiniu;

3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda pokalbio eigai);

4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Daugiausia dėmesio skiriama būtent struktūrizuotiems interviu, kurie yra labiausiai paplitę socialiniuose moksluose, kitaip dar vadinami tiriamaisiais interviu. Darbe naudotas kokybinis tiriamasis interviu, nes šio metodo pagalba galima sužinoti pašnekovų skirtingus požiūrius į tam tikrą objektą ir aptarti iš to išskylančius prieštaravimus. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo parengtas kokybinio tiriamojo interviu klausimynas.

### **Tyrimo atlikimas.**

Tyrimas buvo atliekamas 2014 m. gruodžio 26 d. – 2015 m. sausio 8 d. Tuo metu buvo atliekami du tyrimo etapai. Pirmuoju etapu buvo siekta apklausti pačius valstybės sienos apsaugos tarnautojus, o antrame tyrimo etape, siekta išsiaiškinti personalo skyriaus darbuotojų poziciją, nuomonę dėl atrankų į valstybės tarnybą vykdymą ir organizavimą.

Pirmame tyrimo etape dalyvavo 5 respondentai iš VSAT Pakrančių apsaugos rinktinės. Kiekvienas interviu truko apie 20-30 min. Siekiant nuomonių įvairovės, kiekvienas organizuotas valstybės tarnautojų interviu buvo organizuotas taip, kad kiekvieną ekspertą apklausti atskirai. Pirmame priede pateikiami interviu klausimai, kurie buvo užduoti kiekvienam ekspertui. Interviu sudaro dešimt atvirų klausimų. Šių klausimų dėka siekiama išsamiai išsiaiškinti tarnautojų nuomonę apie valstybės tarnautojų atranką, komisijos darbą ir jos parinkimą konkrečiam konkursui.

Antrojo tyrimo etapui atsitiktinai pasirinkti taip pat penki personalo skyriaus darbuotojai, kurių nuomonė dėl atrankos organizavimo į valstybės tarnybą ne ką mažiau svarbi. Pastariesiems respondentams dėl jų darbo apimtys ir didelio užimtumo užduoti tik penki atviri klausimai. Kiekvienas ekspertas apklaustas atskirai, tam, kad vienu atsakymai neturėtų įtakos kitų ekspertų atsakymams.

Tyrimo ekspertų atrankai buvo taikomas specialus kriterijus – valstybės tarnautojo statusą turintys asmenys, dirbantys personalo skyriuose. Ekspertai pasirinkti personalo administravimo funkcijų vykdymo klausimais kompetentingi asmenys, kurie savo darbo praktikoje tiesiogiai susiduria su tarnautojų atrankos procesu bei patys jame dalyvauja. Šie asmenys organizuoja priėmimo į pareigas konkursus laisvoms pareigybėms užimti, organizuoja ir rengia priėmimo į pareigas konkursų egzaminu raštu testų klausimus, dalyvauja atrankos komisijų veikloje, vykdo kitas valstybės tarnautojų priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūras: rengia įsakymą dėl konkurso paskelbimo, vykdo dokumentų, kurie turi būti pateikti priėmimą, teikia išvadas dėl jų atitikimo konkurso reikalavimams, rengia pranešimus apie konkurso datą, laiką ir vietą, rengia dokumentus dėl konkurso komisijos sudarymo, rengia dokumentus atrankos komisijos posėdžiams ir kt.

Tyrimui atlikti buvo naudoti šie būdai:

- Tiesioginiai (akis į akį) interviu
- Raštu (el. pašto ar internetinis) interviu

Kadangi dėl laiko stokos labai sudėtinga apklausti su personalo klausimais susijusius asmenis, teko pasirinkti ir metodą apklausa raštu, tokiu būdu apklausti du ekspertai, kiti – apklausti žodžiu. Visiems respondentams pateikti vienodi iš anksto numatyti atviri klausimai. Atviri klausimai suteikia galimybę sužinoti naujos informacijos, padaryti atradimus bei palyginti ekspertų atsakymus.

### **Tyrimo etika.**

Rengiantis tyrimui ir tyrimo metu buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Visi tirti VSAT valstybės tarnautojai tyrime dalyvavo savanoriškai. Nebuvo pažeistas tiriamųjų saugumas, privatumas, pateikiami orumą žeminantys, nesutarimus ir nesantaiką kurstantys klausimai. Tiriamiesiems buvo žinomas tyrimo tikslas bei rezultatų panaudojimas, garantuotas konfidencialumas. Siekiant išlaikyti respondentų anonimiškumą, darbe jie įvardijami kaip ekspertai.

## **3.2. LR Valstybės sienos apsaugos tarnybos bendroji charakteristika**

Kaip jau minėta anksčiau šiame magistro darbe, viešojo sektoriaus organizacinėje struktūroje valstybės tarnyba turi didelę reikšmę. Akivaizdu, kad nuo valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos tiesiogiai priklauso netgi viešosios politikos sprendimų įgyvendinimo kokybė.

V. Smalskys, A. Minkevičius pažymi, kad analizuojant valstybės tarnybą, mokslininkai pabrėžia, kad ji skirta ne joje tarnaujančių asmenų materialiniams poreikiams tenkinti, o užtikrinti sklandų įvairių

valstybės institucijų funkcionavimą, visuomenės, atskirų jos socialinių grupių poreikių tenkinimą, ginti žmogaus teises ir laisves, garantuoti saugią vidaus ir išorės aplinką.

Šiame magistro darbe konkrečiai analizuojama LR Valstybės sienos apsaugos tarnyba, todėl būtina pateikti išsamesnį jos apibūdinimą, pateikiant konkrečias veiklos sritis, tikslus ir uždavinius.

Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės (2009, p. 2) pateikiama ataskaita, valstybės sienos apsauga yra sudėtinė Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo užtikrinimo dalis. Užtikrinti valstybės sienos neliečiamumą ir įgyvendinti valstybės sienos apsaugos politiką pavesta Valstybės sienos apsaugos tarnybai prie LR Vidaus reikalų ministerijos. Toliau, toje pačioje ataskaitoje (2009, p. 5) tikslinama, kad LR Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos yra valstybės institucija, kurios paskirtis – įgyvendinti valstybės sienos apsaugą ir jos kirtimo kontrolę, o karo metu – ginkluotųjų pajėgų sudėtyje ginti valstybę. Nuo 2007 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikai įsijungus į Šengeno erdvę, vykdydama operatyvinę veiklą, ikiteisminį tyrimą ir valstybinę migracijos procesų kontrolę, Tarnyba veikia visoje valstybės teritorijoje.

Labai išsamiai VSAT veikla yra paaiškinta K. Vitkausko (2012, p. 316-317) straipsnyje. Mokslininkas teigia, kad valstybės sienos apsaugos tarnyba, kaip viena iš nacionalinių saugumą stiprinančių ir užtikrinančių institucijų, įpareigota palaikyti nustatytą valstybės sienos teisinį režimą bei atitikti šalies narystės Europos Sąjungoje reikalaujamą sienų kontrolės lygį. Toliau autorius tikslina, kad įgyvendindama šį tikslą VSAT atsako už Lietuvos sausumos ir jūros sienų apsaugą, atvykstančiųjų į šalį ir išvykstančiųjų iš jos asmenų pasienio tikrinimą oro, jūrų, upių uostų ir sausumos pasienio kontrolės punktuose; nustato neteisėto sienos kritimo atvejus, tiria ir išaiškina kitas neteisėtas veikas prie valstybės sienos; vykdo Lietuvos sienų demarkavimo darbus, dalyvauja bendroje pasirengimo krašto gynybai sistemoje, paieškos ir gelbėjimo veikloje bei katastrofų pasekmių jūroje likvidavimo darbuose; teikia ir kitas su visuomenės ir žmonių saugumo užtikrinimu susijusias paslaugas – vykdo Ignalinos atominės elektrinės apsaugą bei užsieniečių, nelegaliai patekusių į šalies teritoriją arba pateikusių prašymus suteikti prieglobstį, registravimą, priežiūrą, taiko įstatymų, tarptautinių konvencijų nustatytas kitas procedūras. Šių funkcijų įgyvendinimas tiesiogiai susijęs su tarnybos valdymo efektyvumo užtikrinimu. Pagrindinis valdymo klausimas yra visavertis statutinių tarnybų personalo panaudojimas. Tik nuo tinkamai parengto personalo priklauso visos teisėtvarkos politikos sėkmė.

Dar vieną papildomą veiklos sritį, kurios nepaminėjo K. Vitkauskas išskiria kitas mokslininkas V. Valickis (2002, p. 185) teigdamas, kad Lietuvos muitinė yra operatyvinę veiklą vykdanči specialius įgaliojimus turinti valstybės institucija, kuriai šiandien tenka ypač didelė atsakomybė už ekonominę valstybės sienų apsaugą, o kartu – ir šalies biudžeto surinkimą.

Labai griežtai LR Valstybės sienos apsaugos tarnybos veikla yra reglamentuota Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos nuostatuose (2008), kuriuose aiškiai apibrėžti tokie veiklos tikslai:

- Užtikrinti valstybės sienos neliečiamumą,
- Pagal savo kompetenciją užtikrinti Lietuvos Respublikos tarptautinių sutarčių, įstatymų, Europos Sąjungos ir kitų teisės aktų valstybės sienos teisinio režimo klausimais vykdymą,
- Pagal savo kompetenciją užtikrinti nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, atskleidimą ir tyrimą, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, viešąją tvarką ir visuomenės saugumą,
- Pagal savo kompetenciją užtikrinti Lietuvos Respublikos tarptautinių sutarčių, įstatymų, Europos Sąjungos ir kitų teisės aktų migracijos procesų kontrolės klausimais vykdymą,
- Pagal savo kompetenciją įgyvendinti Lietuvos Europos Sąjungos politiką.

Oficialiame Valstybės sienos apsaugos tarnybos (2015) internetiniame tinklapyje, teigiama, kad Lietuvos pasieniečiai tarptautiniu mastu dalyvauja daugiašalėse operacijose, keičiasi duomenimis pagal Baltijos Tarybos Darbo grupės kovai su organizuotu nusikalstamumu Operatyvinio komiteto, Baltijos jūros regiono valstybių sienos apsaugos tarnybų bendradarbiavimo konferencijos, Tarptautinio migracijos politikos plėtros centro, kitų organizacijų veiklos planus. Šiame pačiame Valstybės sienos apsaugos tarnybos tinklapyje, pateikiamos ir kitos, anksčiau neminėtos veiklos funkcijos. Tinklapyje (2015) pristatoma, kad Valstybės sienos apsaugos tarnyba teikia ir kitas su visuomenės ir žmonių saugumo užtikrinimu susijusias paslaugas – vykdo Ignalinos atominės elektrinės apsaugą bei užsieniečių, nelegaliai patekusių į šalies teritoriją arba patekusių prašymus suteikti prieglobstį, registravimą, priežiūrą, taiko įstatymų, tarptautinių konvencijų nustatytas kitas procedūras. Be to, Valstybės sienos apsaugos tarnyba vykdo Lietuvos sienų demarkavimo darbus, dalyvauja bendroje pasirengimo krašto gynybai sistemoje, paieškos ir gelbėjimo veikloje bei katastrofų pasekmių jūroje likvidavimo darbuose.

VSAT suskirstyta į šešis teritorinius padalinius. Valstybės sienos apsaugos tarnybos (2015) internetiniame tinklapyje, pateikiami tokie teritoriniai padaliniai: Ignalinos, Vilniaus, Varėnos, Lazdijų, Pagėgių, Pakrančių apsaugos rinktinės. Šiame magistro darbe dėl apklausėjui labiausiai tinkamos geografinės padėties pasirinkta Pakrančių apsaugos rinktinė, kurią sudaro penkios užkardos: Neringos, Uosto, Kopgalio, Palangos, Zoknių.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė Valstybės sienos apsaugos tarnybos užduotis – šalies nacionalinio saugumo užtikrinimas, kontroliuojant atvykstančių ir išvykstančių iš šalies asmenų pasienio tikrinimą pasienio kontrolės punktuose. Tam, kad tarnybos veikla būtų teisėta ir nepažeistų LR ir ES teisės aktuose, nuostatuose ir kituose įstatymuose patvirtintų teisės normų – tarnyba privalo griežtai jų laikytis.

### 3.3. LR Valstybės sienos apsaugos tarnautojų atrankos organizavimas

Pirmoje magistro darbo dalyje, buvo pristatyta, kad atrankos organizavimas į valstybės tarnybą yra vykdomas remiantis bendraisiais ir specialiaisiais reikalavimais. Šiais reikalavimais taip pat būtina remtis, kuomet yra organizuojama atranka bei vykdomas tarnautojų priėmimas į Valstybės sienos apsaugos tarnybą.

Visiems asmenims dalyvaujantiems konkurse valstybės tarnautojo pareigoms užimti privalu būti susipažinusiems su šiais įstatymais bei teisės aktais, kadangi iš jų yra sudaromi egzaminui raštu testo klausimai: LR Konstitucija, LR apskrities valdymo įstatymas, LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas, LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, LR įstatymų ir kitų teisės aktų skelbimo ir įsigaliojimo tvarkos įstatymas, LR įstatymų ir kitų teisės norminių aktų rengimo tvarkos įstatymas, LR korupcijos prevencijos įstatymas, LR teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas, LR savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas, LR teritorijos administracijos vienetų ir jų ribų įstatymas, LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR viešojo administravimo įstatymas, LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas, LR vietos savivaldos įstatymas, Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, patvirtintos LR vyriausybės nutarimu, dokumentų rengimo ir įforminimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos archyvų departamento prie LRV generalinio direktoriaus įsakymu.

Papildomai asmenims, dalyvaujantiems konkurse įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų, ministerijos valstybės sekretorių, ministerijos sekretorių, įstaigų struktūrinių padalinių vadovų ir jų pavaduotojų pareigoms užimti: LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, LR Seimo kontrolierių įstatymas, LR Seimo statutas, LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, LR Vyriausybės įstatymas, LR Vyriausybės darbo reglamentas, patvirtintas LR Vyriausybės nutarimu.

Papildomai asmenims, dalyvaujantiems konkurse įstaigų vadovų, jų pavaduotojų, ministerijos valstybės sekretorių, ministerijos sekretorių pareigoms: LR biudžetinių įstaigų įstatymas, LR biudžeto sandaros įstatymas, LR darbo kodeksas, LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, LR viešųjų pirkimų įstatymas, strateginio planavimo metodika, patvirtinta LR Vyriausybės nutarimu.

Remiantis oficialiu Valstybės tarnybos departamento (2015) internetiniu tinklapiu, pateikiama, kad konkurso į valstybės tarnybą organizavimas yra sudarytas iš dviejų etapų: pirmasis centralizuotas etapas, kurio metu pretendentas turi atlikti ir išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą ir vadovavimo gebėjimo vertinimas pretenduojantiems į vadovaujančias pareigas. Antrasis – decentralizuotas etapas – konkursas įstaigoje (pokalbis, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis). Šiame etape gali dalyvauti tik tie asmenys, kurie yra praėję pirmąjį etapą.

Remiantis oficialiu Valstybės tarnybos departamento (2015) internetiniu tinklapiu, teigiama, kad specialiuosius reikalavimus nustato konkursą valstybės tarnautoją priimanti įstaiga, atsižvelgdama į



darbo pobūdį. Taip pat nurodoma, kad pareigybės aprašyme negali būti nustatyti tokie specialieji reikalavimai, kurie nebūtini pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Specialusis reikalavimas gali būti tam tikros studijų srities ir krypties išsilavinimo turėjimas, specifinių teisės aktų išmanymas, darbo patirties turėjimas, užsienio kalbos mokėjimas ir kita.

Atrankos į laisvas darbo vietas viešajame sektoriuje yra vykdomos siekiant atrinkti tinkamiausią asmenį, gebantį atlikti jam pavestas užduotis, kuris turi būti lojalus, patikimas, sąžiningas. Valdžia nuolat ieško naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniam valstybės tarnautojui: turėti aiškią viziją, stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas, turėti aiškią viziją, tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius, sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą. Tokie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą.

Teisės aktais gali būti nustatyti specialūs reikalavimai asmenims, siekiantiems tam tikrų pareigų valstybės tarnyboje ar konkrečioje valstybės ar savivaldybės įstaigoje – specialiosios sąlygos siekiantiems tam tikrų pareigų valstybės tarnyboje. Šios specialiosios stojimo į valstybės tarnybą sąlygos gali būti diferencijuojamos pagal atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje turinį. Nustatant šias sąlygas privalu paisyti Konstitucijos. Jos taip pat turi būti aiškios ir bendros visiems, siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje, stojantiems į valstybės tarnybą jos turi būti žinomos iš anksto. Iš tokių reikalavimų – stojimo į valstybės tarnybą specialiųjų sąlygų – paminėtini profesinės kompetencijos, patirties, kalbų mokėjimo ir specialių žinių ar įgūdžių ir pan. reikalavimai; taip pat reikalavimai, susiję su stojančiojo reputacija, asmeninėmis savybėmis ir kt. Priimant į tam tikras pareigas gali būti nustatomos labai įvairios specialiosios sąlygos, pavyzdžiui, susijusios su asmens sveikata, fizinėmis galimybėmis, ryšiais su kitais asmenimis ir kt. Visi nustatyti specialieji stojimo į valstybės tarnybą reikalavimai turi būti konstituciškai pateisinami. Priešingu atveju bus pažeista ir piliečio konstitucinė teisė lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą, ir žmogaus konstitucinė teisė laisvai pasirinkti darbą.

Privalu yra tiesiogiai susijusį su konstituciniu nediskriminavimo principu teisės aktuose įtvirtinti aiškius reikalavimus valstybės tarnybai. Piliečiai negali būti diskriminuojami arba jiems negali būti teikiama privilegijų, siekiantiems būti priimtiems į valstybės tarnybą nei Konstitucijos 29 straipsnio 2 dalyje nurodytais, nei kitais konstituciškai nepateisinamais pagrindais. Priešingu atveju būtų pažeista, žmogaus konstitucinė teisė laisvai pasirinkti darbą ir lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą. Šiuo atveju galima teigti, kad asmuo, siekiantis tapti valstybės tarnautoju, turi tokias pačias garantijas nebūti diskriminuojamas priėmimo į tarnybą atžvilgiu, kaip ir darbuotojai, kurių nediskriminavimo principą, be Konstitucijos, įtvirtina ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 2

straipsnio 1 dalies 4 punktą. Tačiau, kaip minėta, nediskriminavimo priimant į valstybės tarnybą principas nepaneigia galimybės ir pareigos nustatyti specialius reikalavimus šiems asmenims.

Valstybės sienos apsaugos tarnyba yra parengusi konkrečias taisykles (2005), pagal kurias yra vykdoma kandidatų atranka į valstybės sienos apsaugos tarnybą. Šiose taisyklėse pateikiama, kad atranka į laisvas VSAT pareigūno pareigas procedūra apima:

- 1) atrankos paskelbimą,
- 2) dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti atrankoje, priėmimą,
- 3) atrankos komisijos sudarymą,
- 4) atranką,
- 5) sprendimo apie atrankos rezultatus priėmimą.

Analizuojant pirmąją procedūrą - atrankos paskelbimą, jos tvarką, būtina pateikti, kad remiantis VSAT atrankos į laisvas aukštesnes valstybės sienos apsaugos tarnybos prie LR VRM pareigūno pareigas taisyklėmis (2005) sprendimą dėl atrankos vykdymo priima VSAT vadovas ar VSAT struktūrinio padalinio vadovas, kuris turi teisę skirti į pareigas.

Apie kiekvieną vykdomą atranką yra paskelbiama viešai „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“, Vidaus reikalų ministerijos ir VSAT interneto tinklapyje, konkrečiai nurodant įstaigos pavadinimą, pareigybės pavadinimą, lygį, kategoriją, specialų nekatinių vidaus tarnybos laipsnį, pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus, informaciją apie atrankos būdus, iki kada priimamai pareigūnų, pageidaujančių dalyvauti atrankoje dokumentai.

Šiuo metu Valstybės sienos apsaugos tarnyba skelbia net kelis konkursus į laisvas tarnautojų darbo vietas. Tam, kad išryškėtų skirtumai, 5 lentelėje pateikiami konkursai ir jų reikalavimai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

#### Konkursai į Valstybės sienos apsaugos tarnybą

	<b>Konkursas A</b>	<b>Konkursas B</b>	<b>Konkursas C</b>
Pareigybė	Vilniaus rinktinės viešųjų ryšių vyresnysis specialistas	Štabo Logistikos skyriaus vyresnysis specialistas	Štabo bendrųjų reikalų poskyrio vyresnysis specialistas
Pareigybės lygis	A	B	A
Pareigybės kategorija	8	7	8
Paskirtis	Organizuoti ir vykdyti rinktinės vidines ir išorines komunikacijos priemones, kuriant teigiamą jos įvaizdį visuomenėje, formuoti ir išsaugoti su valstybės sienos apsauga susijusias tradicijas.	Užtikrinti Lazdijų rinktinėje ir jos padaliniuose vykdomų statybų, rekonstrukcijų ir visų rūšių remontų tinkamą priežiūrą, statinių techninės priežiūros organizavimą bei valstybės sienos ženklų, pasienio juostos ir joje	Organizuoti ir vykdyti viešųjų pirkimų procedūras, tvarkyti su viešaisiais pirkimais susijusią dokumentaciją.

		esančių įrenginių priežiūrą.	
Atrankos būdas	Pokalbis, privalumai vertinami vadovaujantis Vidaus tarnybos statuto 15 straipsnio 2 dalies nuostatomis	Pokalbis	Pokalbis
Specialūs reikalavimai	<p>1) turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą socialinių mokslų studijų srities, socialinių studijų krypties (visuomenės saugumo), teisės arba komunikacijos krypties išsilavinimą;</p> <p>2) būti susipažinusi su Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešosios informacijos pateikimą žiniasklaidai, kitiems asmenims ir tarnybinę veiklą;</p> <p>3) mokėti užsienio kalbas (anglų ir rusų) pažengusio vartotojo B1 lygiu;</p> <p>4) gebėti dirbti su teksto redagavimo, skaičiuoklės, interneto naršymo bei duomenų paieškos ir apdorojimo kompiuterinėmis programomis, mokėti naudotis komunikacijos priemonėmis, vaizdo ir fotoaparatais, bei išmanyti dokumentų tvarkymo ir rengimo taisykles;</p> <p>5) turėti vairuotojo pažymėjimą, suteikiantį</p>	<p>1) turėti ne žemesnę kaip aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį socialinių ar technologijos mokslų studijų srities išsilavinimą;</p> <p>2) išmanyti bei tinkamai taikyti Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos teisės aktus, reglamentuojančius Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Tarnyba) veiklą;</p> <p>3) išmanyti dokumentų tvarkymo ir rengimo taisykles, mokėti dirbti „Microsoft Office“ programiniu paketu, gebėti naudotis duomenų bazėmis;</p> <p>4) turi atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, žymima slaptumo žyma „Riboto naudojimo“.</p>	<p>1) turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą socialinių mokslų studijų srities teisės, viešojo administravimo arba ekonomikos krypties išsilavinimą;</p> <p>2) išmanyti Viešųjų pirkimų įstatymą, Vyriausybės nutarimus, kitus teisės aktus, reglamentuojančius viešuosius pirkimus, išmanyti Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo tvarką ir mokėti taikyti juos praktiniame darbe;</p> <p>3) mokėti vieną užsienio kalbą (anglų, vokiečių, prancūzų arba rusų) pradedančio vartotojo lygmens A2 lygiu;</p> <p>4) išmanyti dokumentų tvarkymo ir rengimo taisykles, gebėti dirbti „Microsoft Office“, „Open Office“ programiniu paketu, žiniatinklio naršymo programa „Internet Explorer“, darbo organizavimo ir dokumentų tvarkymo programų sistema „Kontora 2000“,</p>

	teisę vairuoti B kategorijos transporto priemones;  6) turės atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, žymima slaptumo žyma „Riboto naudojimo“.		naudotis duomenų bazėmis;  5) atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, žymima slaptumo žyma „riboto naudojimo“.
--	---	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus (2015)

Pagal pateiktą informaciją, matoma, kad reikalavimai kandidatams susideda iš bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų. Konstitucinė valstybės tarnybos paskirtis, išskirtinai keliami tarnybai šie reikalavimai lemia tai, kad piliečiui keliami tam tikri bendrieji reikalavimai stojančiam į valstybės sienos apsaugos tarnybą. Stojimo į VSAT bendrosios sąlygos, kurių neatitinkantis asmuo negalės tapti valstybės tarnautoju. Svarbiausia, kad minėti reikalavimai turi būti bendri visiems siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje, svarbu, kad stojančiam į valstybės tarnybą asmeniui turi būti žinomi iš anksto ir nustatyti įstatymų. Tokius reikalavimus nustato Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnis. Be to į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti ir specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Tokios specialiosios stojimo į valstybės tarnybą sąlygos gali būti skirstomos pagal atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje turinį, bei turi būti aiškios ir bendros visiems, siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje, ir žinomos iš anksto.

Ypatingi uždaviniai, keliami valstybės tarnybai bei konstitucinė valstybės tarnybos paskirtis, lemia tai, kad asmenims, stojantiems į VSAT, turi būti keliami tam tikri bendrieji reikalavimai – stojimo į valstybės tarnybą bendrosios sąlygos, kurių neatitinkantis asmuo negalės tapti valstybės tarnautoju. Pažymima, kad stojančiajam į VSAT minėti reikalavimai turi būti aiškūs ir bendri visiems siekiantiems atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje. Jie turi būti nustatyti įstatymų ir būti žinomi iš anksto. Iš tokių bendrųjų reikalavimų - stojimo į VSAT dažniausiai minimi tokie reikalavimai: lojalumas Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai, Konstitucijos ir teisės sistemos pagrindų (įskaitant žmogaus teisių ir laisvių katalogą) išmanymas, geras valstybinės kalbos mokėjimas, konflikto tarp siekiamų pareigų ir privačių interesų nebuvimas (arba tokio konflikto pašalinimas iki asmuo pradeda eiti pareigas, kurių jis siekia) ir kt. Taip pat gali būti nustatyti bendri reikalavimai, susiję su stojančiojo asmeninėmis savybėmis, reputacija, išsilavinimu ir kt. Gali būti nustatytos ir konstituciškai pagrįstos bendrosios sąlygos, dėl kurių asmeniui neleidžiama stoti į valstybės tarnybą.

Kandidatui yra keliami bendrieji reikalavimai kuriuos jis turi atitikti siekdamas valstybės tarnautojo pareigų:

1. turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
2. mokėti lietuvių kalbą;
3. būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų;
4. turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

Reikalavimas būti ne vyresniam kaip 65 metų netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Asmuo norėdamas įsidarbinti VSAT privalo pateikti Lietuvos Respublikos pilietybės turėjimą patvirtinančius dokumentus, asmens tapatybės kortelę arba Lietuvos Respublikos piliečio pasą. Mokėti kalbėti lietuvių kalba yra privaloma, kadangi, Lietuvos Respublikos valstybinėse ir savivaldybių institucijos ir įstaigos oficialiai tarpusavyje bei su piliečiais bendrauja, bendradarbiauja, susirašinėja viena valstybine kalba. Kai kuriose valstybėse privalu kalbėti dvejomis kalbomis, todėl, kad yra įteisinta dvikalbystė, tada tos valstybės piliečiai norėdami įsidarbinti valstybės tarnyboje privalo mokėti abejas kalbas.

Minimalus stojančiojo į VSAT asmens amžius yra 18 metų. Šis apribojimas yra nustatytas dėl šių priežasčių:

- Asmuo sulaukęs 18 metų amžiaus yra pilnametis, teisnus ir jam galima suteikti atitinkamą teisinį statusą ir nustatyti asmeninę teisinę valstybės tarnautojo atsakomybę;
- Asmuo sulaukęs 18 metų amžiaus yra atitinkamai subrendęs ir gali suvokti valstybę reprezentuojančių veiksmų prasmę.

Maksimali amžiaus riba (65 metų) nustatyta siekiant užtikrinti valstybę atstovaujančių valstybės tarnautojų fiziologinių bei intelektualinių gebėjimų ir emocinių asmens galių vienovę. Reikalavimas būti ne vyresniam kaip 65 metai netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Skirtingas maksimalaus amžiaus reikalavimas yra nustatytas kai kuriose valstybės institucijose ar įstaigose, kuriose valstybės tarnautojų veikla reikalauja atitinkamų asmens fizinių savybių. Pavyzdžiui policijoje ir kitose vidaus tarnybos įstaigose maksimalus amžius, kuriam sukakus asmuo negali būti priimtas į statutinę tarnybą, nustatomas dėl šių tarnybų personalui taikomų fizinės būklės reikalavimų. Darbo šiose tarnybose specifika reikalauja tinkamų gebėjimų visą tarnybos, kuris trunka iki sukanka žemesniosios grandies pareigūnams 50 metų, vidurinėsios grandies – 55 metai, aukštesniosios – 60 metų amžiaus laiką. Todėl siekiant išsaugoti atitinkamą personalo kvalifikaciją ir patirtį, į šias pareigas paprastai priimami asmenys iki 35 metų amžiaus, kad jie galėtų baigti 20 metų tarnybą, už kurią jiems suteikiamos pensijos ir kitos socialinės garantijos.

Minimalus privalomas VSAT tarnautojo išsilavinimas, kuris yra būtinas žemiausiojo C lygio pareigoms užimti, yra bendrasis vidurinis išsilavinimas. Dokumentas patvirtinantis turimą bendrąjį

vidurinį išsilavinimą yra brandos atestatas. Lietuvos Respublikoje brandos atestatus išduoda šios įstaigos: gimnazijos (iš jų taip pat ir technologinės (licėjai) bei menų), vidurinės mokyklos; III tipo profesinės mokyklos (profesinio mokymo įstaigos, kuriose po pagrindinės mokyklos baigimo mokymas trunka ne mažiau kaip trejus metus), suaugusiųjų formaliojo švietimo įstaigos, specialaus ugdymo įstaigos.

C lygio pareigas gali užimti asmenys, po vidurinės mokyklos baigimo baigę formalaus arba neformalaus suaugusiųjų švietimo kursus, suteikiančius atitinkamą profesinę kvalifikaciją. Tokiam mokymui priskiriamas ir įvadinis valstybės tarnautojų mokymas. Šiuo atveju, profesinis mokymas yra organizuojamas Pasieniečių mokykloje. Kursantų atranka į šią mokyklą taip pat vykdoma pagal specialią tvarką, kuomet yra vertinamas kursantų fizinis pasirengimas, atliekamas bendrųjų žinių testas, nustatomas konkursinis balas. Kursantams taip pat yra nustatyti bendrieji reikalavimai: ne žemesnio kaip vidurinio išsilavinimo turėjimas, lietuvių kalbos mokėjimas, LR pilietybė, ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 30 metų.

B lygio valstybės tarnautojo pareigoms užimti būtinas aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas. Aukštojo neuniversitetinio mokslo diplomas išduodamas baigus nuoseklias, nustatyta tvarka patvirtintų neuniversitetinių studijų programų studijas universitetuose ir kolegijose. „Neuniversitetinės studijos – pagrindinės, į praktinę veiklą orientuotos profesinės studijos aukštojoje mokykloje, sudarančios sąlygas įgyti taikomaisiais moksliniais tyrimais ir (ar) taikomąja moksline veikla grindžiamą profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir (arba) profesinę kvalifikaciją“. Mokymasis aukštesniosiose mokyklose nepriskiriamas aukštojo mokslo, įgyjamo kolegijose ar universitetuose studijoms, nepriklausomai nuo jų trukmės.

A lygio tarnautojui būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas, įgyjamas universitetuose ir kolegijose studijuojant universitetinių studijų programose. Šį išsilavinimą patvirtina bakalauro, magistro arba specialiųjų profesinių studijų baigimo diplomas.

Kiekvienas asmuo, siekiantis valstybės tarnautojo statuso dirbdamas VSAT, turi užpildyti Vyriausybės nutarimu patvirtintos formos deklaraciją, kuri patvirtintų nepriekaištingos reputacijos reikalavimus. Asmuo nuslėpęs duomenis apie minėtus reikalavimus, atleidžiamas iš pareigų. Taip pat į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Jeigu valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme yra nustatytas specialus reikalavimas atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant asmens patikimumo pažymėjimą arba leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, kandidatūra teisės aktu nustatyta tvarka patikrinama iki asmens, pripažinto laimėjusiu konkursą, priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas arba iki asmens priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas, į kurias šio įstatymo nustatyta tvarka priimama be konkurso. Į valstybės tarnautojo pareigas asmuo yra priimamas gavus

kompetentingos valstybės institucijos išvadą, kad šiam asmeniui gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija.

Vidaus reikalų ministras ar jo įgalioti vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovai turi teisę nustatyti papildomus reikalavimus asmenims, kurie pretenduoja tarnauti tam tikrų vidaus reikalų įstaigų padaliniuose. Papildomi reikalavimai siejami atsižvelgiant į asmens intelektualius, fizinius ir praktinius gebėjimus, sveikatos būklę, moralinį ir psichologinį tinkamumą eiti tam tikras pareigas atitinkamuose padaliniuose. Vidaus reikalų įstaigos vadovas, atsižvelgdamas į vidaus reikalų įstaigų poreikius ir gavęs vidaus reikalų ministro sutikimą, turi teisę priimti į vidaus tarnybą asmenis, kurių amžius viršija 35 metus.

Į valstybės tarnautojo pareigas negali būti priimtas asmuo:

1. įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ar nusikaltimo valstybės tarnybai padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;

2. kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;

3. kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;

4. įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu;

5. kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;

6. kitų įstatymų nustatytais atvejais.

Be to, į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme.

Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką nustato Valstybės tarnybos įstatymas, kiti įstatymai ir Vyriausybės patvirtinta tvarka.

**Valstybės tarnautojų atranka.** Tarnautojų paieška viešajame sektoriuje gali būti vykdoma dviem būdais. Gali būti skelbiamas konkursas „Valstybės žiniose“, kitame leidinyje, skelbimą skelbiančios institucijos internetiniame tinklalapyje arba tarnautojų ieškoma valstybės tarnybos rezerve. Institucijos yra įpareigosios konkursą karjeros tarnautojo pareigoms užimti skelbti tik tuo atveju, jei valstybės tarnybos rezerve neatsiranda karjeros tarnautojo, atitinkančio nustatytus reikalavimus pareigoms užimti. Neatsiradus tarnautojo valstybės tarnybos rezerve, kuris atitiktų bendruosius reikalavimus, keliamus į valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui, ir pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus, skelbiamas viešas konkursas. Pretendentų atranka prasideda tada, kai atsiranda daugiau nei vienas tarnautojas iš valstybės tarnybos rezervo arba po viešo konkurso paskelbimo surinkus

kandidatų dokumentus, ir jei atsiranda daugiau nei vienas kandidatas, tinkamas eiti siūlomas pareigas, skelbiamas konkursas – atranka. Iki datos, kada planuojama pradėti konkursą, institucija, priimanti tarnautoją, sutikrina jo pristatytus dokumentus. Taip pat nustato, ar pretendentas atitinka visus LR (Lietuvos Respublikos) Valstybės tarnybos įstatyme numatytus reikalavimus. Jei pretendentas neatitinka bendrųjų reikalavimų, per penkias darbo dienas išsiunčiamas pranešimas, kad jam neleidžiama dalyvauti konkurse, jei atitinka – pretendentui išsiunčiamas pranešimas apie konkurso datą, laiką ir vietą. Konkursas turi įvykti ne vėliau kaip 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Valstybės tarnautojus į pareigas priimantis asmuo gali skelbti konkursą valstybės tarnautojo pareigoms per 30 kalendorinių dienų po to, kai Valstybės tarnautojų registro duomenų bazėje Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintų Valstybės tarnautojų registro nuostatų nustatyta tvarka įrašęs ir raštu pateikęs valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai (toliau vadinama – valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga) informaciją apie atsilaisvinusias karjeros valstybės tarnautojo pareigas (nurodydamas pareigybės pavadinimą, lygį, kategoriją ir pateikdamas pareigybės aprašymą) per 7 darbo dienas nuo šios informacijos įrašymo Valstybės tarnautojų registro duomenų bazėje dienos negavo iš šios įstaigos informacijos apie tai, kad yra asmuo (asmenu), kuris (kurie) pagal Valstybės tarnybos įstatymo 43 straipsnio 2 dalies nuostatas gali būti priimtas (priimti) į karjeros valstybės tarnautojo pareigas be konkurso (toliau vadinama – asmuo, atitinkantis pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus).“ Apie konkursą įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo pareigoms skelbiama „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“. Papildomai apie konkursą gali būti skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje. Valstybės institucijos ir įstaigos, turinčios teritorinių padalinių, taip pat savivaldybės įstaigos apie konkursą gali skelbti ir vietos spaudoje.“ Konkurso komisija sudaroma ne vėliau kaip prieš tris darbo dienas iki konkurso. Pagal nustatytus reikalavimus, ją turi sudaryti ne mažiau kaip 5-7 valstybės tarnautojai. Komisija sudaroma Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnyje nurodytų asmenų įsakymu. Kai į valstybės tarnautojo pareigas priima Lietuvos Respublikos Vyriausybė, komisija sudaroma Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko potvarkiu. Komisiją turi sudaryti nuo 5 iki 7 narių. Valstybės politikas, išskyrus kai kuriuos „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos pakeitimo įstatyme“ (toliau vadinama – šios tvarkos) 24 punkte nurodytus atvejus, negali būti komisijos nariu. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos vadovo sprendimu komisijos darbe stebėtojo teisėmis gali dalyvauti valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos valstybės tarnautojas. Stebėtojo teisėmis komisijos darbe dalyvaujantis asmuo turi teisę susipažinti su visais dokumentais, susijusiais su konkurso organizavimu, taip pat reikšti komisijos nariams ir sekretoriui rekomendacinio pobūdžio pastabas dėl šios tvarkos laikymosi. Šis valstybės tarnautojas ne vėliau kaip po 2 darbo dienų nuo konkurso pabaigos konkursą organizavusiai įstaigai pateikia rašytinę išvadą apie šios tvarkos laikymąsi konkurso metu. Nurodytoji išvada pridedama prie pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso protokolo. Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo tarnybos vadovas arba kitas



personalo tarnybos valstybės tarnautojas ir tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas). Jeigu rengiamas konkursas įstaigos vadovo pareigoms, į komisijos narių sąrašą turi būti įtrauktas valstybės tarnautoją į pareigas skiriantis asmuo arba jo įgaliotas valstybės tarnautojas ir konkursą organizuojančios įstaigos personalo tarnybos vadovas. Krašto apsaugos sistemoje šie asmenys gali būti profesinės karo tarnybos kariai. Organizuojant konkursą įstaigų vadovų, ministerijos valstybės sekretoriaus pareigoms, komisijos pirmininkas gali būti valstybės politikas. Komisijos darbe turi dalyvauti visi jos nariai. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti kuris nors jos narys, ši komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau kaip pusė komisijos narių. Kai konkurso komisijos darbe dėl svarbių priežasčių negali dalyvauti jos pirmininkas, šią komisiją sudaręs asmuo raštu paveda kitam konkurso komisijos nariui atlikti komisijos pirmininko funkcijas. Jeigu paaiškėja, kad komisijos narys yra pretendento sutuoktinis, artimas giminaitis ar asmuo, susijęs svainystės ryšiais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių dėl šio asmens nešališkumo, komisijos narys turi nusišalinti“. Kai pretendentai laiko egzaminą raštu, egzamino patalpoje turi būti ne mažiau kaip du komisijos nariai arba vienas komisijos narys ir komisijos sekretorius. Kai tikrinamas testas arba pretendentai laiko egzaminą žodžiu, turi dalyvauti visi komisijos nariai, išskyrus komisijos narius, kurie komisijos darbe nedalyvauja dėl svarbių priežasčių.

**Dokumentų priėmimas.** Analizuojant antrąjį etapą, atrankos į VSAT nuostatuose, pateikiami dokumentai, kurie reikalingi priėmimo metu stojant į valstybės tarnybą. Pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos taisyklės (2005), pretendentas, siekiantis dalyvauti atrankoje, VSAT Personalo valdybai ar VSAT struktūrinių padalinių personalo skyriams privalo pateikti prašymą leisti dalyvauti atrankoje, asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą ir kitus skelbimą apie atranką nurodytus būtinus pateikti dokumentus, kuriuos personalo padalinys registruoja nustatytos formos registravimo žurnale.

Prašymus pretendentai gali pateikti per 10 darbo dienų nuo skelbimo apie laisvas pareigūno pareigas paskelbimo „Valstybės žinių“ priede.

Pagal pateiktus dokumentus į VSAT organizuojamą konkursą pretendentas yra vertinamas ar atitinka visus bendruosius reikalavimus bei siekiamos pareigybės aprašymo specialiuosius reikalavimus. Pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos taisyklės (2005), pretendentai, atitinkantys pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus, informuojami apie atrankos komisijos posėdžio datą asmeniškai arba per vidaus reikalų statutinės įstaigos, kurioje tarnauja pretendentas, vadovą.

Kiekvienos atrankos į VSAT konkurso metu yra sudaroma atrankos komisija. Pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos taisyklės (2005), komisija yra sudaroma ne vėliau kaip prieš tris darbo dienas iki atrankos. Šiose taisyklėse taip pat griežtai apibrėžiama, kad komisiją turi sudaryti ne daugiau kaip penki nariai, kuomet į komisijos sudėtį, be kitų narių, įrašomi būsimas tiesioginis vadovas, aukštesnio rango vadovas ir personalo padalinio vadovas. Taisyklėse griežtai draudžiama sudaryti tokią komisiją, kurioje būtų pretendentų į VSAT sutuoktinis, giminaitis ar kitas asmuo, susijęs su pretendentu svainystės

ryšiais, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai gali būti suinteresuoti atrankos rezultatais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios komisiją sudarančiam vadovui kelia abejonių šių asmenų galimu nešališkumu.

Prieš prasidedant kiekvienam atrankos konkursui, kiekvienas komisijos narys bei pirmininkas yra supažindinamas su pretendентаis į konkrečią VSAT pareigybę atitinkamo konkurso metu. Pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos taisykles (2005) nustatyta, kad personalo padalinys komisijos pirmininkui ir nariams pateikia pretendentų sąrašą, išrašus iš pretendentų tarnybos bylų bei, esant poreikiui, kitą pretendentus charakterizuojančią informaciją. Šis etapas būtinas, kad komisijos nariai konkrečiau susipažintų su pretendентаis, jų darbine veikla ir galimai numatytų jų profesines kompetencijas. Tai komisijos nariams leidžia susidaryti nuomone apie konkurse dalyvaujančius asmenis-pretendentus.

Atranka į VSAT gali būti vykdoma keliais etapais. 5 lentelėje pateikta, kad atrankos tipas, visuose organizuojamuose konkursuose yra pokalbis su komisijos nariais ir pirmininku. Tačiau pagal praktiką, konkursų metu atranka gali būti vykdoma tiek žodžiu, pokalbio forma, tiek raštu – testuojant pretendentus pagal pateiktus visiems vienodus egzamino klausimus ir galimus atsakymų variantus.

Penktoje lentelėje, kuomet pateikiamas „konkursas A“ matoma, kad atrankos tipas yra taip pat pokalbis, tačiau jo vertinimas yra nustatytas remiantis Vidaus tarnybos statuto 15 straipsnio 2 dalies nuostatomis. Šiose nuostatose aiškinama, kad atrankos metu atsižvelgiama į pretendentų profesionalumą, tarnybinę veiklą, tinkamumą pretenduojamoms pareigoms, vidaus tarnybos trukmę einant konkrečias pareigas, turimą kvalifikaciją, būtiną naujoms pareigoms eiti. Taigi, vadovaujantis šiais kriterijais, komisijos nariai vykdys „konkurso A“ pretendentų atranką į VSAT.

Kiekvienos atrankos metu komisijos sudėtį gali papildyti kiti specialistai. Pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos taisykles (2005) nustatyta, kad komisijos posėdyje gali būti kviečiami dalyvauti specialistai – ekspertai, kurie pateikia komisijai nuomonę dėl pretendentų tinkamumo atskiriems pareigybės aprašyme nurodytiems specialiesiems reikalavimams. Šie specialistai – ekspertai kviečiami atrankos komisijos pirmininko sprendimu. Taigi, galima teigti, kad kiekvienos atrankos metu į VSAT organizuojamą konkursą gali būti pakviesti tretieji asmenys. Šių asmenų dėka pretendentai gali būti vertinami naudojant įvairius psichologinius testus, kriterijus, tikrinant jų psichologinį atsparumą, tinkamumą konkrečiai darbo vietai. Žinoma, šis metodas reikalauja papildomų investicijų, dėl kurių konkurso organizavimo išlaidos padidėja, tačiau gaunami geresni atrankos rezultatai, nes parenkamas geriausias pretendentas iš visų galimų.

Žinoma, atranka į VSAT organizuojamą konkursą gali būti ir dar vienu etapu – organizuojant pretendentų tinkamumo įvertinimą raštu. Vienas iš konkurso atrankos būdų – egzaminas testo forma.

Pretendentas, laikydamas egzaminą raštu, sprendžia testą. Pretendentui suteikiamas šifras, susidedantis iš 6 ženklų – 3 raidžių ir 3 skaitmenų. Šifro kortelės pretendentai traukia burtais. Šifro

kortelių turi būti daugiau negu pretendentų. Šifro kortelę pretendentai turi saugoti visą konkurso laiką (išskyrus šios tvarkos 48 punkte nurodytą atvejį) ir grąžinti komisijos sekretoriui tik po to, kai egzamino žodžiu vertinimo balai įrašomi konkurso protokolo egzamino žodžiu vertinimo suvestinėje lentelėje. Už pretendentui suteikto šifro konfidencialumo išsaugojimą atsako pretendentas. Neužtikrinęs suteikto šifro konfidencialumo pretendentas komisijos pirmininko sprendimu gali būti pašalintas iš konkurso. Testui spręsti pretendentai aprūpinami vienodomis rašymo priemonėmis. Pretendentas kiekvieno testo lapo viršutiniame dešiniajame kampe rašo suteiktą šifrą. Testą sudaro 100 klausimų ir po 3 atsakymus į kiekvieną klausimą. Iš 3 atsakymų vienas yra teisingas. Atsakydamas į klausimą, pretendentas pažymi vieną iš atsakymų, kuris, jo manymu, yra teisingas. Nuo 30 iki 50 testo klausimų, sudaromų iš teisės aktų, susijusių su pareigybės, dėl kurios vyksta konkursas, funkcijomis, parengia konkursą organizuojanti įstaiga. Šių teisės aktų sąrašas pretendentams pateikiamas priimant jų dokumentus, kartu pretendentams nurodoma, kiek testo klausimų parengs konkursą organizuojanti įstaiga. Šios tvarkos 12 punkte nurodytu atveju ši informacija pretendentui siunčiama paštu. 70 testo klausimų, sudarytų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, nurodytų šios tvarkos 5 priede (toliau vadinama - skelbiami testo klausimai), skelbiami kiekvieną pirmadienį, trečiadienį ir penktadienį 9 valandą Valstybės tarnautojų registro tvarkymo kompiuterinėje programoje atskiru pranešimu, taip pat Vidaus reikalų ministerijos interneto puslapyje [www.vrm.lt](http://www.vrm.lt). Nesant kompiuterinio ryšio ir konkursą organizuojančios įstaigos prašymu, valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga šiuos klausimus pateikia nurodytu faksu.

Komisijos sekretorius, gavęs skelbiamus testo klausimus, išspausdina (padaugina) reikiamą jų egzempliorių skaičių (tiek, kiek yra pretendentų) ir išdalija pretendentams. Atsižvelgiant į testo klausimų, kuriuos parengė konkursą organizuojanti įstaiga, skaičių, pretendentams pateikiama nuo 50 iki 70 skelbiamų testo klausimų. Komisijos sekretorius kartu su skelbiamais testo klausimais pretendentams išdalija testo klausimus, kuriuos parengė konkursą organizuojanti įstaiga. Pretendentams pateikiami vienodi testo klausimai. Turi būti užtikrintas konkursą organizuojančios įstaigos parengtų testo klausimų konfidencialumas.

Šis atrankos būdas yra labiausiai kritikuotinas dėl keletos priežasčių – pirmiausia dėl to, kad dažniausiai egzamino klausimai yra nesikeičiantys, todėl galimiems pretendentams pakankamai atmintinai išmokti egzamino klausimų atsakymus. Antra priežastis, dėl ko šis egzaminavimo į VSAT atranką būdas yra kritikuotinas kaip netinkamas – egzaminuojant pretendentus pagal uždarus klausimus nėra nustatomos asmens galimybės mąstyti, realizuoti savo mintis žodžiu, nes pretendentai yra įsprausti į galimų atsakymų variantų rėmus. Trečia, atsakymai į testo klausimus yra ribojami nustatytu laiko tarpu, per kurį visi pretendentai turi pateikti atsakymus. Atsižvelgiant į kiekvieno pretendento kaip asmenybės bruožus, galima teigti, kad kiekvienas asmuo skiriasi savo mąstymo ir suvokimo lygiu, gebėjimais, todėl vienam pretendentui skirto laiko pakanka, o kitam – priešingai – jo trūksta.

Egzaminavimo žodžiu metu kiekvienas komisijos narys pateikia vienodus klausimus visiems pretendents, siekdamas patikrinti pretendento gebėjimus atlikti valstybės tarnautojo pareigybes, dėl kurios vyksta konkursas, aprašyme nustatytas funkcijas. Pretendentams taip pat gali būti užduodami jų atsakymus patikslinantys klausimai. Pretendentai egzaminuojami žodžiu individualiai, kitiems pretendents nedalyvaujant. Pretendentų eiliškumas per egzaminą žodžiu nustatomas pagal abėcėlę. Kiekvienas komisijos narys pretendentų žinias per egzaminą žodžiu vertina individualiai – nuo 1 iki 10 balų. Blogiausias įvertinimas yra 1 balas, geriausias – 10 balų. Įvertinę kiekvieno pretendento žinias, komisijos nariai pildo pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas egzaminą žodžiu individualaus vertinimo lentelę.

Pasibaigus egzaminui žodžiu, sukviečiami visi pretendentai. Jiems dalyvaujant, komisijos nariai užpildytas ir pasirašytas egzaminą žodžiu individualaus vertinimo lenteles įteikia komisijos sekretoriui. Šis visų komisijos narių pretendents skirtus balus įrašo konkurso protokolo egzaminą žodžiu vertinimo suvestinėje lentelėje, o komisijos narių užpildytos ir pasirašytos egzaminą žodžiu individualaus vertinimo lentelės pridedamos prie konkurso protokolo. Kiekvienam pretendentsui skirti balai susumuojami ir dalijami iš dalyvaujančių komisijos narių skaičiaus. Komisijos sekretorius įrašo gautą balų vidurkį atitinkamoje egzaminą žodžiu vertinimo suvestinės lentelės skiltyje ir pasirašo šią lentelę. Komisijos sekretorius, egzaminą žodžiu rezultatus įrašęs egzaminą žodžiu vertinimo suvestinėje lentelėje, perskaito egzaminą žodžiu laikusių pretendentų šifrus. Pretendentas, kurio šifrą komisijos sekretorius perskaito, prisistato, pasakydamas vardą ir pavardę, ir gražina šifro kortelę. Komisijos sekretorius konkurso protokolo egzaminą raštu vertinimo lentelėje įrašo prisistačiusių pretendentų vardus ir pavardes. Nurodyti pretendents pasirašo egzaminą raštu vertinimo lentelės skiltyje šalia savo pavardės. Komisijos sekretorius, konkurso protokolo pretendentų egzaminą žodžiu ir raštu vertinimo balais suvestinėje lentelėje įrašęs pretendentų egzaminą raštu ir žodžiu balus ir juos susumavęs, visą vertinimo medžiagą perduoda komisijos pirmininkui. Komisijos pirmininkas pretendentsams perskaito egzaminą žodžiu rezultatus ir paskelbia kiekvieno pretendento bendrą gautą balų sumą. Išlaikiusiais egzaminą pripažįstami pretendents, surinkę daugiau kaip 12 balų. Konkursą laimi daugiausia balų surinkęs pretendents. Konkurso protokolą pasirašo visi komisijos darbe dalyvavę komisijos nariai ir komisijos sekretorius. Su konkurso rezultatais egzaminą žodžiu laikę pretendents supažindinami pasirašytinai. Konkursas laikomas įvykusi, jeigu jame dalyvavo nors vienas pretendents ir jis surinko daugiau kaip 12 balų.

Pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos taisykles (2005) nustatyta, VSAT vadas arba VSAT struktūrinio padalinio komisijos pirmininkas, susipažinęs su komisijos narių nuomone apie pretendents, ne vėliau kaip per 5 darbo dienas priima vieną iš šių sprendimų:

- 1) pripažinti vieną iš atrankoje dalyvavusių pretendentų tinkamu eiti laisvas aukštesnes pareigas,

2) pripažinti, kad nei vienas atrankoje dalyvavęs pretendentas netinka eiti laisvas aukštesnes pareigas,

3) siūlyti pareigūnui, dalyvavusiam atrankoje ir komisijos narių daugumos pripažintam tinkamu eiti laisvas aukštesnes pareigas, bet VSAT vado ar VSAT teritorinio ar kito struktūrinio padalinio vadovo sprendimu nepripažintu laimėjusiu atrankos, eiti žemesnes, nei pretendavo atrankoje, pareigas.

Asmenys, stojantys į vidaus tarnybą pasirašo sutartį, kuri yra trišalis Lietuvos Respublikos piliečio, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos ar kitos mokymo įstaigos bei vidaus reikalų centrinės įstaigos rašytinis susitarimas.

Privaloma stojimo į vidaus tarnybą sutarties sąlyga yra:

1. sudarant stojimo į vidaus tarnybą sutartį su asmeniu, laimėjusiu atranką į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą – šio asmens įsipareigojimas mokytis, baigus mokymąsi ištarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 5 metus, o jei jis bus pašalintas iš vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos ar atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu ar dėl jo kaltės anksčiau – atlyginti vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigai visas su jo mokymu susijusias išlaidas;

2. sudarant stojimo į vidaus tarnybą sutartį su asmeniu, nusiųstu į įvadinio mokymo kursus - šio asmens įsipareigojimas mokytis, baigus mokymąsi ištarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 3 metus, o jei jis bus pašalintas iš vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos ar atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu ar dėl jo kaltės anksčiau – atlyginti vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigai visas su jo mokymu susijusias išlaidas. Asmeniui, baigusiam vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, įvadinio mokymo kursus ar kitą mokymo įstaigą, teisės aktų nustatyta tvarka išduodamas atitinkamas baigimo dokumentas ir atsižvelgiant į jo įgytą profesiją vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos ar kitos mokymo įstaigos vadovo įsakymu asmuo siunčiamas į vidaus reikalų centrinę įstaigą, su kuria buvo sudaręs trišalę stojimo į vidaus tarnybą sutartį, kurios vadovas ar jo įgaliotas atitinkamos vidaus reikalų įstaigos vadovas ne vėliau kaip per 5 darbo dienas po vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos vadovo įsakymo dėl kursanto siuntimo priėmimo privalo savo įsakymu paskirti asmenį į pareigas konkrečioje vidaus reikalų įstaigoje. Su įsakymu dėl paskyrimo į pareigas asmuo supažindinamas pasirašytinai. Asmenys, paskirti į pareigas ir prisiekę, įgyja pareigūno statusą. Jei paskirtas į pareigas asmuo atsisako prisiekti arba prisiekia su išlyga, įsakymas dėl jo paskyrimo į pareigas panaikinamas ir asmuo nelaikomas priimtu į vidaus tarnybą.

Į vidaus tarnybą nepriimami:

1) esant Centrinės medicinos ekspertizės komisijos išvadai, kad asmuo netinkamas vidaus tarnybai dėl sveikatos;

2) jeigu asmuo buvo teistas už tyčinį nusikaltimą, nepaisant teistumo išnykimo ar panaikinimo, taip pat jei asmuo nuteistas už neatsargų nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą ir teistumas neišnykęs arba nepanaikintas;

3) jeigu asmuo anksčiau dirbo Statutiniu valstybės tarnautoju, teisėju, notaru, prokuroru, advokatu ar krašto apsaugos sistemoje ir buvo atleistas atitinkamai už pareigūno vardo diskreditavimą, teisėjo vardą žeminantį poelgį, notarų profesinės etikos ir tarnybinius nusižengimus, prokuroro vardo pažeminimą, advokato profesinės etikos bei profesinės veiklos pažeidimus ar kario vardą žeminančius arba krašto apsaugos sistemos institucijas diskredituojančius teisės pažeidimus;

4) jeigu asmuo buvo atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinių nusižengimų ir jei nuo šio atleidimo iš valstybės tarnybos dienos nepraėjo 5 metai;

5) jeigu asmuo skiriamas į pareigas vidaus reikalų įstaigoje, kurioje eina pareigas asmens sutuoktinis, sugyventinis (partneris), asmens artimasis giminaitis ar asmuo, su juo susijęs svainystės ryšiais, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;

6) asmenį, kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;

7) jei yra aplinkybių, kurios draudžia būti vidaus tarnybos pareigūnu. Jeigu nustatyta, kad yra kitų patikrintų priimamą asmenį kompromituojančių duomenų, dėl asmens tinkamumo tarnybai sprendžia vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovas.

Viešajam sektoriui tinkamų darbuotojų parinkimas yra svarbus, nes nuo to nemažai priklauso šio sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė. Labai svarbus efektyvus atrankos į valstybės sienos apsaugos tarnybą procesas, kuris užtikrintų kandidatų žinių, įgūdžių bei gebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą. Taip pat svarbu, kad atrankos procesas būtų objektyvus.

### **3.4. Priėmimo į LR Valstybės sienos apsaugos tarnybą analizė**

Daugelis Lietuvos Respublikos visuomenės narių įsitikinę, kad konkursai į valstybės tarnybą vyksta lydimi skaidrumo ir objektyvumo stokos, kad į pareigas yra priimami giminės, artimieji ir tie asmenys, kurie pasiūlo didesnę kyšį konkurso komisijai. Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų, dirbančių LR Valstybės sienos apsaugos Pakrančių apsaugos rinktinėje. Tyrimo metu buvo apklausti net penki ekspertai, kurių nuomonė apibendrinamai pateikiama tolimesnėje darbo analizėje.

**Ekspertų nuomonė.** Tyrimo metu ekspertams buvo pateikiamas klausimas „**Ar teko ir kiek kartų teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą?**“. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ar visi respondentai yra pakankamai kompetentingi atsakyti į tolimesnius interviu klausimus, nes jų atsakymai turės lemiamą reikšmę pateikiant valstybės tarnautojų atrankos proceso tobulinimą. Taip pat šis klausimas ekspertams užduotas siekiant išsiaiškinti: ar patys respondentai yra susidūrę su tokia atranka

į valstybės tarnybą asmeniškai. Tai leidžia labiau pasikliauti ekspertų pateiktų atsakymų tikslingumu, bei leidžia manyti, kad tyrime dalyvavę ekspertai remiasi ne vien įstatymais remtais atsakymais, o ir asmenine patirtimi. Asmeninė patirtis leidžia giliau pažvelgti į esamus sistemos trūkumus.

Apibendrinus respondentų atsakymus, galima pateikti interviu metu gautus atsakymus į pirmąjį jiems pateiktą klausimą. 1 ekspertas nurodė, kad atrankose į valstybės tarnybos konkursus dalyvavo tris ar keturis kartus. 2 ekspertas nedaug atsiliko nuo pirmojo respondento, nes jo atsakymai parodė, kad ekspertas dalyvavo atrankose tris kartus. 3 ekspertas atrankoje dalyvavo tik kartą, o 4 ekspertui apklausose iš viso neteko dalyvauti. 5 ekspertas konkurse dalyvavo du kartus. Pagal pateiktus atsakymus, galima teigti, kad apklaustųjų patirtis, dalyvaujant atrankose į valstybės tarnybos skelbtus konkursus konkrečiai tarnautojo pozicijai užimti gana įvairi ir skirtinga, tačiau aktuali ir naudinga šio tyrimo analizei ir rezultatų pateikimui bei apibendrinimui.

Iš ekspertų pateikiamų atsakymų, galima teigti, kad keturių iš penkių apklaustųjų nuomonė yra reikšminga šiame darbe, nes remiantis jų asmenine patirtimi bus tiriamas valstybės tarnautojų atrankos procesas. Atsižvelgiant į 4 eksperto atsakymą „neteko dalyvauti“ viso tolimesniu interviu metu šio respondento atsakymai bus tik dalinai naudingi, nes asmuo nėra dalyvavęs konkurse. Dėl šios priežasties numatyta, kad pastarojo eksperto nuomonė yra tik informacinio pobūdžio, nes asmeniškai respondentas negali pakomentuoti atrankos procesų trūkumų ar privalumų. Taip pat toliau analizuojant šio eksperto atsakymą, būtina apmąstyti, ar jo atsakymas iš tikrųjų yra teisingas. Galbūt respondentas netinkamai suprato jam užduotą klausimą, todėl jo atsakymo variantas buvo būtent toks. Visi valstybės tarnyboje dirbantys tarnautojai yra dalyvavę nors viename konkurse, todėl galima samprotauti, kad šio eksperto atsakymas prieštarauja logikai.

Valstybės tarnautojų atrankoje didelį ir svarbų vaidmenį užima komisija. Nuo jos kompetencijos, profesionalumo, šališkų vertinimų priklauso kokie kandidatai bus priimti ir tiesiogiai atstovaus organizaciją valstybės piliečiams. Komisijos sudarymas taip pat yra griežtai reglamentuotas todėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (2013) teigiama, kad kiekvienam konkursui privalo būti sudaryta nauja komisija. Kuo ši sudaryta komisija įvairesnė pagal turimą komisijos išsilavinimą, profesines žinias – tuo tiksliau bus įvykdyta personalo atranka. Šiuo pagrindimu tyrime respondentams pateikiamas klausimas „**Kas vykdo atrankas į valstybės tarnybą Jūsų įstaigoje, kaip yra sudaromos atrankos komisijos, ar asmenys, vykdantys personalo atrankas yra pakankamai kompetentingi?**“. Šio klausimo pagrindinis tikslas – nustatyti, ar valstybės tarnautojai tinkamai supranta atrankos į valstybės tarnybą organizavimą, atsakingos komisijos reikšmę priimant perspektyvius ir motyvuotus tarnautojus.

Į šį klausimą 1 ekspertas atsakė jog dėl komisijos kompetencijos didelių pastabų neturintis, o pati komisija yra sudaroma vadovo įsakymu. Taigi remiantis pirmo respondento pateiktais atsakymais į

klausimą, galima teigti, kad respondento atsakymas yra pagrįstas asmenine patirtimi, nes šis asmuo 3 ar 4 kartus dalyvavo konkurse dėl darbo vietos valstybės tarnyboje.

2 ekspertas teigia, kad komisija sudaroma Bendrųjų reikalų skyriaus ir ji sudaroma iš visų skyrių vadovų. Šis ekspertas teigia, kad yra sunku spręsti apie komisijos kompetenciją, tačiau ne visada komisija yra gerai susipažinusi ir ne visada žino apie būsimo pretendento pareigybėje reikalaujamas atlikti funkcijas. Taigi, remiantis tokiu eksperto atsakymu, galima teigti, kad viename iš trijų konkursų, kuriame jis dalyvavo, komisijos nariai nebuvo tinkamai susipažinę su reikalavimais pretendentui į valstybės tarnybą, todėl eksperto atsakyme pastebima negatyvi kritika komisijos kompetencijos atžvilgiu.

3 ir 5 ekspertai taip pat pateikia atsakymą, jog atrankas vykdo atrankos komisija sudaryta VSAT vado įsakymu. 3 eksperto nuomone, asmenys, vykdantys atrankas į valstybės tarnybą yra pakankamai kompetentingi. Kadangi šis ekspertas dalyvavo tik viename konkurse ir, savaime suprantama, jį laimėjo – todėl galima teigti, kad šio respondento nuomonė apie komisijos darbą bus teigiama.

4 eksperto teigimu atrankas vykdo įstaigos vadovo sudaryta atrankos komisija, kuri susideda iš 5 narių. Į komisijos sudėtį paprastai įeina Personalo sk. viršininkas, kiti įstaigos padalinių vadovai. Komisijos darbą gali stebėti profesinės sąjungos atstovas, ekspertas. Eksperto nuomone, asmenys vykdantys personalo atrankas, yra pakankamai kompetentingi. Šio respondento nuomonė yra paremta įstatymų žinojimu bei bendradarbių/kolegų asmenine patirtimi, nes anksčiau magistro darbe jau buvo minėta, kad šis asmuo pasirinko atsakymą, kad nėra dalyvavęs konkursuose į valstybės tarnautojo laisvą darbo vietą. Todėl respondento nuomonė yra dalinai naudinga tyrimui, nes nėra tarnautojo asmeninės patirties.

Toks ekspertų nuomonės pasiskirstymas leidžia daryti bendrą išvadą, jog atrankos komisijos yra sudaromos bendra nustatyta tvarka ir yra sudaromos VSAT vado įsakymu. Taip pat galima teigti, kad nors iš esmės ekspertų nuomone komisijos yra pakankamai kompetentingos, tačiau kartais yra susiduriama su komisijų kompetencijos stoka, kadangi ne visada komisija yra gerai susipažinusi ir ne visada žino apie būsimo pretendento pareigybėje reikalaujamas atlikti funkcijas. Tai galima traktuoti kaip trūkumą, kuris gali įtakoti tinkamiausio pretendento pasirinkimą. Dėl šio trūkumo turėtų būti griežčiau reikalaujama komisijos narių įsigilinti į konkurso reikalavimus kiekvienos valstybės tarnautojo pareigybės atveju.

Atranka į valstybės tarnybą yra vykdoma dviem etapais: pirmiausia, vyksta potencialaus kandidato į valstybės tarnautojo laisvą darbo vietą egzaminavimas raštu. Šį etapą sudaryta atrankos komisija vertina balais, kuomet nustatytas konkretus maksimalus balas, kurį galima surinkti ir minimalus – kuris būtinas, kad pretenduojantis asmuo į valstybės tarnybą galėtų pereiti į sekantį atrankos etapą. Antrame etape yra vykdomas egzaminas žodžiu, kuris taip pat yra vertinamas tos pačios komisijos. Šio etapo metu yra vertinamas potencialaus kandidato sugebėjimas bendrauti, racionaliai spręsti problemas. Tuo



pačiu yra įvertinamos darbuotojo turima darbinė patirtis, bendravimo etika, turimos įgytos specifinės žinios. Kiekvienai atrankai yra numatytas reikiamas balų skaičius, kurį surinkęs asmuo gali pretenduoti į valstybės tarnautojo poziciją arba tęsti savo dalyvavimą konkurse-atrankoje su kitais potencialiais kandidatais. Tokia atranka įvardinama kaip tipiška ir dažniausiai taikoma valstybės tarnautojų atrankos procedūroje. Remiantis šia informacija sekančiu trečiuoju klausimu „**kaip manote, ar tinkami metodai taikomi priėmimo į valstybės tarnybą Jūsų įstaigoje?**“. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę ar tinkami metodai taikomi priėmimo į valstybės tarnybą Jų įstaigoje.

Į šį klausimą 1 ekspertas. Pateikė atsakymą, kad šiuo metu taikomiems priėmimo metodams pritaria tik iš dalies. 2 ekspertas teigia, kad priėmimo į valstybės tarnybą metodai yra taikomi tinkami. 3 ekspertas teigia: „*Manau, kad kiekvienu atveju gali būti skirtinga situacija, priklausomai nuo to kiek norinčių užimti atitinkamas pareigas. Jei norinčių mažai, atranka gali būti sąžininga, skaidri. Jei vieta „numatyta“ konkrečiam kandidatui, suveikia „povandeninės srovės“.* Manau tai vyksta visose įstaigose“. 4 ir 5 ekspertų teigimu, metodai niekuo nesiskiria nuo kitose įstaigose taikomų metodų ir jie yra tinkami.

Tokia ekspertų nuomonė leidžia daryti išvadą, kad priėmimo į valstybės tarnybą metodai nėra tobuli ir yra koreguotini. Eksperto įvardytos „povandeninės srovės“ gali būti siejamos su korupcija, jau iš anksto numatyto kandidatų pasirinkimu, o konkursas vykdomas tik dėl „kitų akių“, nes to reikalauja taisyklės. Taip pat šiuo klausimu išsiaiškinta, kad atranka į valstybės tarnybą vyksta tipiška, kaip kitose įstaigose ir niekuo nesiskiria nuo kitų statutiniais valstybės tarnautojams taikomų atrankos procedūrų.

Kadangi pastaruoju metu vis populiariesni tampa taikomi nauji valstybės tarnautojų atrankos būdai, kai darbuotojų atranką vykdo vertinimo centrai, kurie kombinuodami testus, praktines užduotis ar interviu į vientisą laiko atžvilgiu (koncentruotą) atrankos procesą (nedarant pertraukų). Anketoje užduodamas klausimas „**Jūsų manymu, kaip geriausia valstybės tarnautojų atranką vykdyti: atskirai kiekvienoje įstaigoje, į kurią bus priimamas naujas valstybės tarnautojas; testą raštu viename centralizuotame centre, o pokalbį toje įstaigoje, į kurią asmuo priimamas; viename centralizuotame personalo atrankos centre**“.

Šiuo klausimu tyrime siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę, kaip geriausia vykdyti valstybės tarnautojų atranką. Ir čia pateikiami variantai, kaip jų nuomone geriausia ją vykdyti: ar atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje, į kurią bus priimamas naujas valstybės tarnautojas; ar testą raštu viename centralizuotame centre, o pokalbį toje įstaigoje, į kurią asmuo priimamas; ar viename centralizuotame personalo atrankos centre. Tokio vertinimo centro atrankos privalumas – patikrinami kandidatų gebėjimai ir įgūdžiai taikant skirtingas priemones: tokias kaip vaidmenų žaidimai, grupinės užduotys ir panašiai.

Į šį klausimą ekspertų nuomonė pasiskirstė taip: 1 ir 2, 4 ekspertų nuomonės čia sutapo, jie visi teigia, kad šiuo metu atranka yra vykdoma teisingai, pagrindinis bendrųjų gebėjimų testas yra atliekamas

per VTD ir atskirai papildomai yra bendraujama su pretendentu toje įstaigoje, kurioje pretenduojama, tam, kad įsitikinti jų gebėjimais. Tačiau 3 ekspertas pateikia savo nuomonę, kad kaip ir visur galima apeiti įstatymus: „<...> jei komisijoje nebus principingai, skaidriai vertinami visi kandidatai, nepriklausomai nuo to, kieno jis draugas, giminaitis, kurso draugas ir t.t. Pvz.: reikiamas kandidatas gali testo klausimus ar bent preliminarinius klausimus gauti iš anksto ir pasiruošti, arba net daugiausiai balų surinkęs asmuo gali nelaimėti konkurso, jei bus ne tas, kuris „turėjo“ laimėti <...>“. 5 eksperto teigimu, atrankos į valstybės tarnybą turėtų būti vykdomos atskirai kiekvienoje įstaigoje.

Galima daryti išvadą, kad šiuo metu taikomas atrankos būdas tenkina kandidatus į valstybės tarnybą ir toks būdas yra teisingas. Tam, kad atranka vyktų produktyviau – siūlomi keli variantai, kaip galima šią problemą išspręsti. Pirmuoju atveju, siūloma, kad konkrečius valstybės tarnautojo egzaminavimui skirtus klausimus turėtų paruošti ne komisijoje dirbantis asmuo, o pats klausimų vokas būtų atplėšiamas tik konkurso metu. Taip būtų išvengta informacijos nutekinimas konkurso dalyviams, pats konkursas būtų skaidresnis. Antruoju atveju, klausimynus sugalvoti siūloma patiems pretendentes į valstybės tarnybą, kuomet jų klausimai būtų orientuoti pretendento oponentui. Šiuo atveju bus įvertinti net keli asmenybės bruožai: asmens sugebėjimas racionaliai mąstyti ir logiškai, remiantis įstatymine baze, atsakyti į konkrečius pateiktus klausimus.

Tyrime ekspertams pateikiamas penktasis klausimas: „**Kaip manote, kurie atrankos procedūros metodai yra objektyvesni: testas raštu ar interviu žodžiu? Kokie kiti metodai galėtų būti efektyvesni?**“. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie kiekvieną valstybės konkurso dalį, taip pat siekiama nustatyti konkrečius metodus, kurie padėtų gerinti vykdomas valstybės tarnautojų atrankas.

Šiuo klausimu 1, 2, 3, 5 ekspertų nuomonės sutapo, manant, kad interviu žodžiu yra objektyvesnis. Tokiu būdu galima geriau pažinti pretendenta, daugiau apie jį sužinoti. Efektyvesnių metodų nepateikė. 4 eksperto teigimu abu metodai, tiek interviu žodžiu, tiek testas raštu yra reikalingi, nes tai padeda atskleisti pretendento gebėjimus. Eksperto nuomone, šių abiejų etapų metu yra išsamiau susipažįstama su realiu kandidatu į valstybės tarnybą. Taip pat pretendentas pažįstamas kaip asmenybė, įvertinant jo profesines žinias, sugebėjimą orientotis konkrečioje situacijoje.

Toliau siekiama išsiaiškinti kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos proceso dalis labiausiai reikėtų tobulinti. Todėl ekspertams užduodami klausimai, skirti iširti jų nuomonę dėl konkrečios valstybės sienos apsaugos tarnybos organizuojamų konkursų į valstybės tarnybą, siūlant jų tobulinimo kryptis.

Šiuo klausimu matyti, kad atrankoje į valstybės tarnybą daug reikia tobulinti. 1 eksperto nuomone reikia keisti testus, juos pritaikyti pagal pareigybę. Remiantis ankstesniais eksperto atsakymais, galima teigti, kad konkursų metu jam buvo pateikti tie patys testai, kurie jau buvo anksčiau pateikti ankstesniuose konkursuose.

2 eksperto nuomone reikalinga tobulinti interviu žodžiu. Šio konkursinio etapo metu, galima išsamiai susipažinti su pretendentu, su jo asmeninėmis savybėmis ir profesiniais sugebėjimais. Pokalbio metu gali būti tiriama ir žmogaus psichologija, jo analitinis mąstymas konkrečioje situacijoje ir panašiai. Žinoma, tai užtruktu daug ilgesnį laiko tarpą, tačiau garantuotai būtų priimtas tinkamiausias tarnautojas.

3 eksperto teigimu, reikia labiau kontroliuoti atrankos komisiją, nes apskundus konkurso rezultatus, geriausiu atveju tik bus anuliuojami rezultatai, o po kurio laiko pakartotinės atrankos metu vis tiek laimės jau parinktas kandidatas. Todėl siūlytina taikyti atsakomybę tendencingiems komisijos nariams.

4 eksperto teigimu po 2013 m. įsigaliojusios atrankos tvarkos, visos proceso dalys yra pakankamai geros. Tačiau svarbu nepamiršti, kad šio eksperto pateikiama nuomonė yra tik bendrojo pobūdžio, todėl lemiamos reikšmės interviu rezultatams neturi.

5 ekspertas teigia, kad tobulintinų atrankos proceso dalių nėra, jo nuomone, atrankos procesas yra pakankamai tinkamas. Dėl to galima daryti išvadą, kad 5 ekspertui dalyvavimas konkursuose buvo tinkamai organizuotas. Asmuo neturi pretenzijų dėl komisijos darbo, komisijos narių

Tyrimo metu ekspertų klausiami septintuoju klausimu jų nuomonė **„Ar visada į valstybės tarnybą metu laimi labiausiai to verti asmenys ir kokios priežastys įtakoja kitokį pasirinkimą?“**.

1 ekspertas iš asmeninės patirties teigia, kad laimi labiausiai to vertas, o iš visuomenės patirties, kad laimi tas asmuo, kuris „turėjo“ laimėti. 2 ir 5 ekspertų nuomone, konkursus į valstybės tarnybą visada laimi labiausiai to vertas pretendentas. 3 ekspertas kaip ir ankstesniame atsakyme pasilieka prie savo nuomonės, kad visada galima apeiti įstatymus ir jei komisijoje nebus principingai ir skaidriai vertinami visi kandidatai, nepriklausomai nuo to, kieno jis draugas, giminaitis, kurso draugas ir t.t. bus parinktas tas kandidatas, kuris jau yra numatytas laimėti. 4 eksperto nuomone, ne visada atranką laimi labiausiai to vertas asmuo, jo nuomone, tam įtakos turi ir žmogiškasis faktorius. Šis ekspertas remiasi bendra patirtimi, todėl jo atsakymas tik bendro pobūdžio.

Tyrimu siekiama nustatyti kokios teisinės nuostatos, ar spragos dažniausiai pasitaiko konkursuose į valstybės tarnybą, todėl ekspertams patektas klausimas **„Kokios teisinės nuostatos, ar spragos, Jūsų nuomone, yra konkursuose į valstybės tarnybą?“**. Šiuo klausimu siekiama nustatyti esminius trūkumus organizuojant ir vykdant valstybės tarnybos konkursus.

1 eksperto nuomone, susiduriama su problema, kad skelbiamo konkurso reikalavimuose būna nurodytos tokios sąlygos, kurias atitinka konkretus asmuo, kuris turi laimėti konkursą. Pareigybės aprašymas jau būna pakoreguotas taip, kad tas sąlygas atitiktų tinkamas kandidatas. Tai dar kartą patvirtina, kad pasitaiko atveju, jog kandidatai yra iš anksto numatyti ir konkursai vyksta tik dėl „kitų akių“. 2 eksperto nuomone žodinėje dalyje pretendentas ne visada būna pasiruošęs atsakyti apie būsimoje pareigybėje atliekamas funkcijas, nes nėra pateikiamas literatūros šaltinis pilnai ir dažniausiai praktika skiriasi nu teorijos. 3 eksperto nuomone, didžiausia spraga yra atsakomybės komisijos nariams

nebuvimas. Ekspertas atsakydamas į šį interviu klausimą iškart pasiūlo tobulinimo sritį. Respondento nuomone, įvedus baudžiamąją atsakomybę komisijos nariui ar nariams dėl netinkamo, nekvalifikuoto valstybės tarnautojo priėmimo, komisijos narys turėtų apmokėti visas su konkursu organizavimu susijusias išlaidas, grąžinti užmokestį, kurį gavo už šio konkurso vykdymą. Tai labai sugriežtintų atrankų ir tarnautojų priėmimo organizavimą ir vykdymą. Tikėtina, kad komisijos nariai turėtų daug didesnę atsakomybę.

4 ir 5 ekspertai teigia spragų nematantys. Todėl galima daryti išvadą, kad šie pretendentai pretenzijų dėl konkursų į valstybės tarnybą neturi.

Kaip minėta teorinėje dalyje, pasak E. Chlivicko, N. K. Paliulio, J. Raudeliūnienės (2011, p. 65), valstybės tarnautojai vykdo skirtingą ir labai įvairią veiklą įvairiose valstybės institucijose ir įstaigose, tačiau jiems turėtų būti taikomi bendri principai: lygiateisiškumo, skaidrumo, politinio neutralumo. Kadangi vyrauja visuomenės nuomonė apie korupcijos priėmimo į valstybės tarnybą metu buvimą, tyrime ekspertams taip pat pateikiamas klausimas **„Kaip manote, ar atrankos į valstybės tarnybą sistemoje yra korupcijos elementų?“**.

1 ekspertas atsakė: „manau, kad taip“. 2 ekspertas atsakė: „nežinau“. 3 ekspertas atsakė: „labai daug“. 4 ekspertas atsakė: „manau, kad pasitaiko“. 5 ekspertas, lieka prie savo nuomonės, kad atranka į valstybės tarnybą yra pakankamai tinkama, todėl jo atsakymas į šį klausimą buvo: „ne“. Tačiau iš daugumos ekspertų atsakymų galima daryti išvadą, kad ekspertų atsakymai patvirtina, visuomenės susidarytą nuomonę, kad priėmimo į valstybės tarnybą sistema yra korumpuota.

Paskutiniuoju tyrime pateiktu klausimu norėta sužinoti ekspertų siūlymus, dėl atrankos tobulinimo. Todėl užduotas klausimas **„Ką, Jūsų nuomone, būtų galima keisti atrankos į valstybės tarnybą sistemoje?“**. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti konkrečias problemines sritis, kurias pastebi respondentai.

1 ekspertas siūlo pirmiausiai formuoti požiūrį į atliekamą darbą, reikalauti atsakomybės už pažeidimus. Formuoti principą, kad visi yra lygūs ir tik priėmimo į valstybės tarnybą metu apsprendžiamas verčiausias kandidatas, o ne vadovaujantis išankstine nuostata. 2 ekspertas siūlo iki A8 kategorijos pretendentų nereikalauti darbinės patirties viešajame sektoriuje. 3 ekspertas pasilieka prie savo ankstesniojo siūlymo labiau kontroliuoti atrankos komisiją, taikyti atsakomybę tendencingiems komisijos nariams, tarkim skiriant administracinę ar baudžiamąją atsakomybę. 4 ekspertas atsakė, jog neteko dalyvauti atrankoje, todėl nuo vertinimų susilaiko ir siūlymų pateikti negalintis. 5 ekspertas teigia: *„manau keisti nieko nereikia, kadangi nuolat keičiamos tvarkos įneša daugiau chaoso, o apčiuopiamų rezultatų neduoda“*.

Taigi galima daryti išvadą, kad priėmimo į valstybės tarnybą sistemoje tikrai yra tobulintinų procesų, į kuriuos atkreipus dėmesį būtų galima siekti skaidresnių atrankos komisijos rezultatų. Tai skatintų visuomenės narius labiau pasitikėti valstybės tarnybos sistema, galbūt tokiu būdu būtų

paskatintas ir visuomenės narių susidomėjimas darbu valstybės tarnyboje. Kaip žinoma, atranka šiuo metu gana sudėtinga, dėl aukšto nedarbo lygio. Dideli jaunimo emigravimo mastai į kitas Europos Sąjungos šalis lemia, kad šalyje trūksta kvalifikuotos darbo jėgos, turinčios aukštąjį išsilavinimą. Dėl šios pačios priežasties šalyje mažėja darbuotojų kaita organizacijose bei valstybinėse institucijose, nes pagal keliamus atrankos į darbą reikalavimus potencialiai tinkamų darbuotojų yra nedaug. Valstybinėse įstaigose dirbančių asmenų/tarnautojų amžius ilgėja, dirbantys asmenys mažai linkę keistis, tobulintis, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kurioje jie dirba. Todėl jų darbo įgūdžiai profesinėje veikloje prastėja, suteikiamos paslaugos netenkina visuomenės poreikių.

Remiantis ekspertų nuomone, galima teigti ir daryti išvadą, kad priėmimas ir atranka į valstybės tarnybą nėra vykdoma pakankamai efektyviai ir ekonomiškai, nes pastebima iš respondentų nuomonės, kad labiau yra orientuotas konkursų organizavimas nei pats jo vykdymo procesas. Pastebėta, kad konkursai į valstybės tarnybą tiek respondentų, tiek visuomenės nuomone (kuri paminėta vieno iš respondentų atsakyme) nėra skaidrūs, juose dažniausiai laimi asmenys, turintys giminystės ar kitokių ryšių su komisijos nariais.

Antruoju tyrimo apklausos etapo metu buvo apklausti penki personalo skyriaus darbuotojai. Jiems užduotas klausimų skaičius buvo mažesnis dėl jų didelės darbo apkrovos ir riboto laiko apklausai skyrimo. Kiekvienas respondentas apklaustas atskirai, o ekspertų apklausai skirtas laikas nuo truko 20-30 minučių.

Pirmasis klausimas „**Ar sutinkate, kad abi konkurso į Valstybės tarnybą egzaminavimo dalys (tiek raštu, tiek žodžiu) yra reikalingos ir efektyvios?**“. Šiuo klausimu siekiama nustatyti, kokią nuomonę turi personalo skyriaus darbuotojai, kurie padeda organizuoti konkursus į valstybės tarnybą, ruošia specialius atrankos dokumentus, dalyvauja komisijos darbe.

1 respondentas pateikdamas atsakymus įvardina, kad apklausa raštu kiekvienam konkursui yra daugmaž vienoda. Dėl šios priežasties, asmuo, dalyvaujantis ne pirmoje valstybės tarnybos atrankoje į laisvą tarnautojo vietą, gali tikėtis, kad ir kitos atrankos metu jis gali tikėtis tų pačių, nemažai pasikeitusių klausimų.

2 ekspertas siūlo palikti tik atranką žodžiu, kuomet pokalbio metu būtų išsiaiškintos tiek asmeninės, tiek profesinės tarnautojo žinios.

3 ekspertas teigia, kad abi konkurso dalys yra reikalingos, tačiau dėl jų efektyvumo galima ginčytis. Apklaustasis ekspertas mano, kad atrankos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo komisijos kompetencijos vertinant potencialų tarnautoją.

4 ir 5 respondentas teigia, kad sutinka su nuomone, kad abi konkurso dalys yra reikalingos ir jos yra efektyvios.

Taigi, apibendrinant pirmąjį apklausos klausimą, galima teigti, kad didžioji dalis respondentų iš VSAT personalo skyriaus sutinka, jog abi apklausos dalys yra reikalingos, tačiau pastebima dvejonė dėl

organizuojamų konkursų efektyvumo. Dėl šios priežasties, tikslinga nustatyti, kodėl respondentai atrankos organizavimą (tiek raštu, tiek žodžiu) laiko neefektyvią, tiksliai išsiaiškinant konkrečius tobulinimo aspektus.

Ekspertams iš personalo skyriaus užduotas antras klausimas „**Ką siūlytumėte tobulinti atrankoje į valstybės tarnybą ją vykdant žodžiu, raštu?**“.

1 respondentas dar kartą akcentavo, kad būtina keisti apklausos raštu turinį, kiekvienos atrankos metu pateikiant vis naujas užduotis. Šiuo atveju, pretendentai negalėtų pasiruošti šiai atrankos daliai, todėl būtų objektyviai įvertintos pretendento galimybės, žinios ir sugebėjimai.

2 ir 5 ekspertas teigia, kad atrankos tobulinimas sudarytų papildomas laiko ir išlaidų sąnaudas, dėl kurių komisijos darbo organizavimas, pretendentų paieška pailgėtų. Dėl didesnių reikalavimų kėlimo konkurso raštu atveju, respondentai pažymėjo, kad nei vienas valstybės tarnybos tarnautojas nėra žinantis mintinai reikalingų jo darbo specifikoje įstatymų, todėl atrankos raštu sugriežtinimas, jos tobulinimas yra tik bendrojo pobūdžio.

3 ir 4 respondentai vienašališkai teigia, kad būtina sudaryti kompetentingą komisiją, kurios tikslas būtų priimti į tarnybą motyvuotą asmenį. Trečias ekspertas teigia, kad atrankos metu jaudulys, vidinis nerimas turi didelę įtaką pokalbio su komisija metu, todėl nėra atskleidžiamos tikrosios asmens savybės, kurios būtų reikšmingos konkrečioje pozicijoje.

Apibendrinant personalo skyriuje dirbančių asmenų nuomonę, galima teigti, kad akivaizdu, jog tiek žodžiu, tiek raštu vykdomą atranką būtina tobulinti, tačiau respondentai išskiria dar vieną svarią problemą – padidėjusios finansinės investicijos ir laiko trūkumas (ribotumas) neleidžia atlikti konkrečių tobulinimo veiksmų.

Valstybės sienos apsaugos Personalo skyriaus tarnautojams užduotas trečias klausimas „**Kokią įtaką turi konkurso rezultatams komisijos narių sudėtis, jos kaita kiekvieno konkurso metu? Ar nuo komisijos sudėties kaitos pagerės organizuotų konkursų į Valstybės tarnybą rezultatai?**“. Šiuo klausimu akivaizdžiai buvo siekiama nustatyti ar komisijos narių sudėtis turi įtakos atrankos metu gautiems rezultatams. Apklausus ekspertus, pastebėta jų nuomonių skirtybė.

1 ekspertas pripažino, kad komisijos narių sudėtis yra ypatingai svarbi kiekvieno konkurso metu. Dėl įgyto išsilavinimo, turimos darbinės patirties ir konkrečių užimamų pareigų priklauso komisijos nario kompetencija. Kuo asmuo turi aukštesnį išsilavinimą, kuo daugiau darbinės patirties Valstybės sienos apsaugos tarnyboje – tuo geresni organizuojamų konkursų rezultatai.

Kiek kitokią nuomonę pateikė 2 respondentas. Šio eksperto atsakymas patvirtino pirmojo eksperto požiūrį, tačiau apklaustasis asmuo įvardino, kad kiekvienas komisijos narys privalo būti aukštos kompetencijos, tačiau komisijos sudėtyje nepakanka vieno tokio tarnautojo ar vadovo. Ekspertas teigia, kad visi komisijos nariai privalo turėti ne mažesnę nei 10 metų darbinę patirtį, nes tik šiuo atveju, bus galima tikrai įvertinti potencialaus kandidato žinias ir galimybes tapti tarnautoju.

3 ekspertas komisijos narių sudėties nepakomentavo, tačiau patvirtino, kad kiekvieno organizuojamo konkurso į valstybės tarnybą būtina keisti komisijos narius.

4 ekspertas teigia, kad komisijos rezultatai pagerės, kai organizuojamuose konkursuose bus daugiau pačių komisijos narių atsakomybės bei sąžiningumo.

Paskutinis ekspertas patvirtino, kad komisijos šališkumas, objektyvumas yra ypatingai svarbūs, nes būtent nuo jų priklauso atrankos rezultatai.

Siekiant apibendrinti respondentų nuomonę, galima drąsiai teigti, kad personalo skyriuje dirbantys tarnautojai patys pastebi tobulintas sritis konkursų organizavime, atrankos komisijos sudaryme bei išskiria konkrečias problemas, su kuriomis susiduriama.

Prieš paskutiniu klausimu **„Jei į komisijos sudėtį būtų priimtas asmuo, kuris vertintų pačios komisijos narių darbą, jų kompetenciją – ar tai pagerintų komisijos narių atsakomybę priimant tarnautojus?“**. Specialiai šiuo klausimu siekiama nustatyti, kaip personalo skyriuje dirbantys tarnautojai vertina galimybę komisijos narių darbą vertinti iš šalies. Kadangi žinoma, kad organizuojant mažesnės svarbos valstybės tarnautojų atranką, joje būtinai dalyvaus vienas iš personalo skyriaus specialistų, vadovų – tikimasi gauti šališką nuomonę.

1 respondentas į šį klausimą atsakė, kad šis variantas nėra tikslingas, pirmiausia dėl to, kad daugelis komisijos narių atsisakys, kad jų darbą vertins kitas asmuo arba išvis atsisakys toliau dalyvauti komisijos sudėtyje.

2, 3, 5 ekspertai teigia, kad būtina komisijos darbą vertinti iš šalies, nes komisijos narių kompetencija, jų nuomonės pasirinkimas, motyvavimas turi būti įvertinamas kito asmens. Tai padėtų didinti komisijos narių atsakomybę, padėtų vykdyti per didelę komisijos narių laisvę ir teises.

4 respondento nuomone sutampa su pirmojo respondento nuomone, kad komisijos narių darbą vertinantis asmuo sudarys papildomas problemas komisijos darbo organizavimui, narių atrankai ir pačių konkursų organizavimui.

Apibendrinant respondentų nuomonę į ketvirtą klausimą, galima teigti, kad komisijos narių darbas, respondentų nuomone nepagerės, jei juos pačius kontroliuos, vertins trečias asmuo. Priešingai, ekspertų nuomone, tai sudarys dar didesnes problemas, nes akivaizdžiai sumažėtų komisijos narių pretendentų, norinčių vykdyti atrankas skaičius, dėl to būtų jaučiama tiesioginė įtaka konkursų kokybei.

Paskutinis klausimas skirtas bendrai apibendrinti visą atrankos organizavimo procesą, todėl užduotas klausimas buvo toks **„Ar sutinkate, kad atrankos procesas į valstybės tarnybą yra tobulintinas? Kokias konkrečias sritis siūlytumėte tobulinti VSAT?“**. Šiuo klausimu siekiama aiškiai nustatyti kokias sritis tobulinti pastebi ir siūlo personalo skyriaus tarnautojai.

1 eksperto nuomone, siūloma keisti atrankos organizavimo raštu tvarką, kuomet kiekvieno konkurso metu būtų sudaromi specialiai tam konkursui skirti klausimai.

2 ekspertas pripažino, kad tobulinimas tiesiogiai sudarytų konkrečias išlaidas, tiek laiko, tiek finansiniu atžvilgiu, tačiau ekspertas visiškai sutinka, kad būtina palikti tik atranką žodžiu, nes raštu vykdoma atranka yra daugelį metų nekeičiama, testų klausimų kaita nėra didelė, klausimus lengva išmokyti ir rezultatai dėl asmens teisinės srities žinių nėra įvertinami teisingai.

3 respondento nuomone, VSAT organizuojamų konkursų metu būtina keisti komisijos narių sudėtį, o jų darbą turėtų vertinti trečias asmuo. Taip pagerėtų komisijos narių atsakomybė, o atrankos metu priimti tarnautojai būtų labiau patenkinti dėl teisingo konkurso organizavimo, skaidresnės politikos.

4 respondentas tobulinimo siūlo nedaug, nes atranka žodžiu ir raštu yra pakankamai efektyvi. Personalo skyriaus tarnautojas atsižvelgdamas į organizuotus VSAT konkursus, pažymi, kad turi gerėti pačių narių motyvacija, didėti jų atsakomybė priimant konkrečiai pareigybei tarnautojus, tačiau tai yra ganėtinai sunku kontroliuoti, nes priklauso nuo pačios komisijos narių sąžinės.

Paskutiniojo eksperto nuomone, taip pat pažymi, kad komisijos narių atsakomybė organizuojamų konkursų metu turėtų būti labiau kontroliuojama. Tačiau respondentas primena dar vieną probleminę sritį – ribotus finansinius išteklius, dėl kurių tobulinimas gali būti tik minimalus, bet neesminis.

Taigi, apibendrinant personalo skyriaus respondentų nuomonę akivaizdžiai pastebima, kad tobulintinių sričių organizuojant atranką į Valstybės sienos apsaugos tarnybą yra, tačiau išskirtos tokios probleminės sritys, kaip ribotas finansavimas, leidžia suvokti, kodėl iki šiol atsiranda probleminių sričių organizuojant atrankos procesą.

Siekiant palyginti personalo skyriaus tarnautojų ir toje pačioje sistemoje dirbančių tarnautojų nuomonę dėl atrankos organizavimo pastebima, kad nuomonės iš dalies sutampa dėl tobulinimo būtinumo. Tačiau išsiskiria dėl keletos priežasčių. Tarnautojai nepastebi tokio dalyko, kaip riboto finansavimo problema, tačiau teigia, kad trečias asmuo yra reikalingas, siekiant vertinti komisijos narių darbą, o personalo skyriaus specialistų nuomonė išsiskiria galbūt vien dėl to, kad jie patys dalyvauja komisijos darbe ir nenorėtų, kad jų darbas būtų vertinamas trečio asmens.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Personalo valdymas labai svarbus kiekvienai organizacijai, nes tai pagrindinė ašis, kurios dėka yra pasiekiami trumpalaikiai ir ilgalaikiai organizacijos tikslai. Dėl tinkamai organizuojamų personalo funkcijų, kiekviena organizacija įgyja pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu, nes yra suteikiamos aukštesnės kokybės paslaugos, pasiekiamas aukštesnis vartotojų aptarnavimo lygis, patenkinami paslaugų vartotojų lūkesčiai.
2. Kiekvienos atrankos metu personalo skyriaus darbuotojai turi atsižvelgti į darbuotojo – pretendento darbinę patirtį, asmenines individualias savybes. Privalu atsižvelgti į konkrečios pareigybės reikalavimus ir pagal juos organizuoti pretendentų atrankos vykdymą.
3. Nustatyta, kad valstybės piliečiai tikisi vis geresnių įstaigos veiklos rezultatų, o pastebėtas neefektyvumo, ne produktyvumo problemas dažniausiai sprendžia viešai. Dėl tokių visuomenės veiksmų, viešo nepasitenkinimo – būtina daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymui. Todėl viešojo administravimo įstaigose būtinas efektyvus vadovų ir pavaldinių bendravimas, bendradarbiavimas, siekiant žmogiškųjų išteklių valdymo kryptingumo.
4. Nors valstybės tarnautojo samprata buvo ne kartą keičiama, tačiau iki šių dienų išliko valstybės tarnautojo priklausomybė ir pavaldumas šalies įstatymams, visuomenės grupių poreikių tenkinimas teikiant viešąsias paslaugas, tarnavimas visuomenės interesams. Dėl šios priežasties tiesiogiai priklauso ir valstybės tarnybos reglamentavimas. Remiantis darbe pateikta mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad iki šių dienų yra pristatyti net penki raidos etapai, kurie vienas po kito tobulino ir keitė ankstesnius etapus, siekiant didesnio valdymo efektyvumo.
5. Valstybės tarnybos pretendentų atranka yra skaidoma į etapus – žodžiu ir raštu. Kiekvieno etapo metu atrankos komisijos nariai stengiasi kaip galima efektyviau nustatyti pretendento profesines, asmenines žinias, pretendento tinkamumą konkrečiai pozicijai užimti. Nustatyta, kad dažniausiai organizuojamas atrankos etapas – atranka žodžiu – pokalbis, kuomet pokalbio su pretendentu metu yra siekiama įvertinti asmens gebėjimą valdyti ir kontroliuoti situaciją, kuomet bendraujama su šalies piliečiais, teikiant viešąsias paslaugas, atsižvelgiant į asmens moralines normas ir lūkesčius. Šis etapas labiausiai kritikuotinas dėl pačios komisijos narių turimos kompetencijos tinkamumo, vertinimų šališkumo ir skaidrumo stokos.
6. Tyrimo metu atlikus interviu ir apibendrinus ekspertų nuomonę, nustatyta, kad valstybės tarnybos tarnautojų priėmimas, atranka turi tam tikrų trūkumų ir tam tikrų privalumų. Todėl remiantis respondentų atsakymais interviu metu, nustatyta, kad valstybės tarnautojų atranką būtina tobulinti, atsižvelgiant į respondentų išreikštą nuomonę. Žinoma, tam, kad tyrimo metu surinkti duomenys būtų objektyvesni, šališkesni ir būtų daugiau pateikiama tobulinimo siūlymų variantų – būtina apklausti daugiau valstybės tarnautojų. Tačiau šiame magistro darbe dėl ribotos darbo apimties, laiko terminų –

to padaryti buvo neįmanoma. Kiekvieno tarnautojo apklausa trunka dalį jo darbo laiko, o susitarti dėl apklausos su kiekvienu tarnautoju truko net kelias savaites. Pastebėti respondentų trūkumai valstybės tarnautojų atrankos metu įvardino kaip komisijos narių kompetencijos trūkumas, komisijos nariai nėra pakankamai susipažinę su organizuojamo konkurso reikalavimais pretendentai.

7. Vertinimo centrai, įsitraukiantys į komisijos darbą atrenkant valstybės tarnautojus nėra susipažinę su konkrečiu darbu VSAT tarnyboje, todėl jų atrinkti darbuotojai yra įvertinami labiau iš profesinės pusės, kuomet atsižvelgiama tik į asmens kandidato darbinę patirtį, darbo stažą, pareigybes, asmeninius sugebėjimus, o ne pagal atitinkamą konkrečiai pozicijai dėl praktinių ir specifinių žinių konkrečiai valstybės tarnautojo pareigybei.

8. Atsižvelgiant į ekspertų nuomonę, kad atrankos komisija ir pati vykdoma valstybės tarnautojų atranka yra pakankamai korumpuota – siūlytina, kad kiekvienas atrankos konkursas būtų viešas bei jo eiga būtų fiksuojama vaizdo ir garso įrašymo priemonėmis. Šiuo atveju būtų dalinai užkirstas kelias korupcijai bei netinkamų tarnautojų priėmimui. Dėl to atranka būtų vykdoma skaidresnė, o atrankoje dalyvavusiems pretendentams būtų suteiktos vienodos teisės ir galimybės dalyvauti konkurse.

9. Darbe nustatyta, kad organizuojant valstybės tarnautojų atrankos komisijos darbą, jos sudėtį, reikėtų papildomai pasiūlyti papildomą asmenį, kuris vertintų pačios komisijos narių veiksmus, narių kompetenciją konkurso metu. Komisijos narių kompetencijai vertinti turėtų būti sukurtos konkrečios anketos ir kriterijai, pagal kuriuos būtų atliekamas vertinimas.

10. Atlikus personalo skyriaus darbuotojų interviu, nustatyta, kad ekspertai vykdantys ir dalyvaujantys atrankose išskiria atrankos žodžiu neefektyvumą, siūlydami tobulinti klausimų kaitą kiekvieno konkurso atrankos raštu metu. Nors kito interviu metu su kitu ekspertu, nustatyta, kad reikėtų iš viso atsisakyti šio atrankos etapo, nes jam reikalingi finansiniai ištekliai yra panaudojami netikslingai. Kadangi patys respondentai dalyvauja atrankos procese, remiantis jų nuomone, nustatyta, kad atrankos tobulinimas vykstantis iki šiol yra tik bendrojo pobūdžio, nes finansinių lėšų, laiko ribotumas neleidžia atlikti konkrečių tobulinimo veiksmų. Tam, kad komisijos darbas, narių kompetencija būtų įvertinta iš šalies – ekspertas siūlo, kad komisijos narių darbas, jų kompetencija būtų įvertinta trečio asmens.

11. Taigi, siūlomos rekomendacijos, kad valstybės tarnybos pretendentų atrankos procesas turėtų būti tobulinamas sukuriant konkrečią motyvavimo sistemą, sukuriant specialų reglamentą, kurio dėka būtų atrenkami ir vertinami valstybės tarnautojai. Labai svarbu, kad būtų sukurta tokia sistema, kuri padėtų įvertinti ir atskleisti tikrai motyvuotus, tolimesnių profesinių žinių siekiančius būsimus valstybės tarnautojus.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 16 (1), 6-14.
2. Aleksienė, R. (2004). Išsamūs atsakymai į klausimus apie asmens priėmimą į valstybės tarnautojo pareigas. *Savivaldybės žinios*, 37 (291).
3. Arimavičiūtė, M. (2010). Strateginiai personalo veiksniai gerinant gyvenimo kokybę Lietuvos savivaldybėse. *Socialinių mokslų studijos*, 4 (8), 109-124.
4. Astrauskaitė, V. (2011). Statutinių valstybės tarnautojų tarnybinė atsakomybė: Šiaulių apskrities policijos komisariato Radviliškio rajono policijos komisariato atvejis. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*, 723-731.
5. Atrankos į laisvas aukštesnes valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos pareigūno pareigas taisyklės.(2005). [žiūrėta 2015 01 30]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FF9979BC95D6>>.
6. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), 13-24.
7. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
8. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008). Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46, 33-48.
9. Bakanauskienė, I., Brasaitė, D. (2010). Personalo valdymo paslaugų analizė Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56, 7-19.
10. Cheminais, I., Bayat, S., Waldt G., Fox, W. (1998). *The fundamentals of public personnel management*. Keiptaunas: the Rustica Press.
11. Chlivickas, E. (2002). Valstybės tarnautojai žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (29), 72-77.
12. Chlivickas, E., Paliulis, N. K., Raudeliūnienė, J. (2011). Žmogiškųjų išteklių administravimo funkcijų ir procedūrų efektyvumas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 63-76.
13. Garalis, A. (2004). Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas*, 3, 18-38.
14. Glebovė, N. (2010). Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai. *Teisė*, 76, 130-148.
15. Gruodytė, E. (2006). Valstybės tarnautojo samprata nusikaltimų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams skyriuje. *Jurisprudencija: mokslo darbai*, 7 (85), 86-94.
16. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 65-70.
17. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos: mokslo darbai*, 3 (1), 31-58.
18. Jayaprakash Reddy, R. (2004). *Personnel management*. Delis: Chaman Enterprises Patoudi House.

19. Juchnevič, L. (2011). Personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje: Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimo rezultatų pristatymas. *Informacijos mokslai*, 55, 19-31.
20. Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių reikšmė demokratijos įgyvendinimo procese. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (8), 128-133.
21. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2007). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3, 164-173.
22. Juknevičienė, V. (2008). Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, 78-87.
23. Jurevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 55-64.
24. Kardelis K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
25. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
26. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.
27. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. (2009). Valstybinio audito ataskaita Valstybės sienos apsaugos tarnybos veikla. [Žiūrėta 2015 01 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2014>>.
28. Lubys, A., Šileikienė, D. (2002). Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnyba: ryšių su visuomene tobulinimas. *Tiltai*, 10, 125-139.
29. Meldiuk, J., Toločka, E. (2012). Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 86, 533-536.
30. Palidauskaitė, J. (2003). Valstybės tarnautojų veiklos teisinis reglamentavimas: etinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 82-90.
31. Papšienė, P., Černiauskienė, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 68-75.
32. Pivoras, S. (2012). Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 3, 473-487.
33. Povilaitienė, I. (2004). Valstybės tarnyba: kai kurios atskyrimo nuo darbo teisinių santykių ir darbo įstatymų taikymo ribų nustatymo problemos Lietuvoje. *Teisė*, 53, 140-151.
34. Smalskys, V., Minkevičius, A. (2013). Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida 1990-2012 metais. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 20-28.
35. Strazdienė, D., Adamonienė, J., Duobaitė, M., Lopetaitė, S. (2011). Personalo valdymo skyriaus veikla: metodinis informacinis rinkinys. Akademija [žiūrėta 2014 12 03]. Prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Personalo\\_valdymo\\_skyriaus\\_rinkinys.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Personalo_valdymo_skyriaus_rinkinys.pdf)>.

36. Uscilaitė, G., Būdvytytė, D. (2014). Viešojo administravimo mokyklų įtaka žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumams. *Tiltas į ateitį*, 1 (8), 169-173.
37. Valickis, V. (2002). Lietuvos muitinė vakar, šiandien ir rytoj. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24, 185-199.
38. Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. VSAT veikla [žiūrėta 2015 01 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.pasienis.lt/index.php?339340498>>.
39. Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatai [žiūrėta 2015 01 15]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=391245](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=391245)>.
40. Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos vado 2005 m. gegužės 27 d. įsakymas Nr. 4-313 „Dėl atrankos į laisvas aukštesnes valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pareigūno pareigas taisyklių patvirtinimo“. *Žin.*, 2005, Nr. 72-2639.
41. Valstybės tarnybos departamentas. (2015). Konkursai į valstybės tarnybą. [žiūrėta 2015 01 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?652031072>>.
42. Vaitekūnas, S. (2008). Lietuvos žmogiškieji ištekliai: dabar ir galimi ateities variantai. *Tiltai*, 3, 1-27.
43. Vitkauskas, K. (2012). Lietuvos VSAT vidurinės grandies pareigūnų rengimo studijų programos ir CMC lyginamieji aspektai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 7, 316-340.
44. Židonis, Ž. Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 89-98.

## INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiamieji,

esu Linas Astrauskas, Kauno technologijos universiteto, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Politikos ir viešojo administravimo instituto, magistro studijų studentas. Rašau magistrinį baigiamąjį darbą tema „Valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą modeliai“.

Dėl per mažai kreipiamo dėmesio į valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą, šiuo metu iškyla vis daugiau problemų, vykdančios valstybės tarnautojų atranką. Remiantis šia problema atlieku tyrimą, kurio **tikslas** – iširti priėmimo į valstybės tarnybą sistemos privalumus bei trūkumus ir remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimui.

Apklausa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Pateikta informacija bus konfidenciali ir naudojama tik šiam tyrimui atlikti.

Dėkoju už sutikimą dalyvauti apklausoje.

1. Ar teko ir kiek kartų teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą?
2. Kas vykdo atrankas į valstybės tarnybą Jūsų įstaigoje, kaip yra sudaromos atrankos komisijos, ar asmenys, vykdančios personalo atrankas yra pakankamai kompetentingi?
3. Kaip manote, ar tinkami metodai taikomi priėmimo į valstybės tarnybą Jūsų įstaigoje?
4. Jūsų manymu, kaip geriausia valstybės tarnautojų atranką vykdyti: atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje, į kurią bus priimamas naujas valstybės tarnautojas; testą raštu viename centralizuotame centre, o pokalbį toje įstaigoje, į kurią asmuo priimamas; viename centralizuotame personalo atrankos centre.
5. Kaip manote, kurie atrankos procedūros metodai yra objektyvesni: testas raštu ar interviu žodžiu? Kokie kiti metodai galėtų būti efektyvesni?
6. Kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos proceso dalis labiausiai, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti?
7. Ar visada konkurso į valstybės tarnybą metu laimi labiausiai to vertas asmuo? Jei ne, kokios priežastys įtakoja kitokį pasirinkimą?

8. Kokios teisinės nuostatos, ar spragos, Jūsų nuomone, yra konkursuose į valstybės tarnybą?
9. Kaip manote, ar atrankos į valstybės tarnybą sistemoje yra korupcijos elementų?
10. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti atrankos į valstybės tarnybą sistemoje?

## INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiamieji,

esu Linas Astrauskas, Kauno technologijos universiteto, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Politikos ir viešojo administravimo instituto, magistro studijų studentas. Rašau magistrinį baigiamąjį darbą tema „Valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą modeliai“.

Dėl per mažai kreipiamo dėmesio į valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą, šiuo metu iškyla vis daugiau problemų, vykdant valstybės tarnautojų atranką. Remiantis šia problema atlieku tyrimą, kurio **tikslas** – ištirti priėmimo į valstybės tarnybą sistemos privalumus bei trūkumus ir remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimui.

Ši apklausa yra skirta konkrečiai personalo skyriaus tarnautojų nuomonei ištirti. Apklausa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Pateikta informacija bus konfidenciali ir naudojama tik šiam tyrimui atlikti.

Dėkoju už sutikimą dalyvauti apklausoje.

- 1) Ar sutinkate, kad abi konkurso į valstybės tarnybą egzaminavimo dalys (tiek raštu, tiek žodžiu) yra reikalingos ir efektyvios?
- 2) Ką siūlytumėte tobulinti kiekviename atrankos raštu ir žodžiu etape?
- 3) Kokią įtaką turi konkurso rezultatams komisijos sudėtis, jos kaita kiekvieno konkurso metu? Ar nuo komisijos sudėties kaitos pagerės organizuotų konkursų į valstybės tarnybą rezultatai?
- 4) Jei į komisijos sudėtį būtų priimtas asmuo, kuris vertintų pačios komisijos narių darbą, jų kompetencija - ar tai pagerintų komisijos nariu atsakomybę priimant tarnautojus?
- 5) Ar sutinkate, kad atrankos procesas į valstybės tarnybą yra tobulintinas? Kokias konkrečias sritis siūlytumėte tobulinti VSAD?