

JPP „KURK LIETUVAI“

VALSTYBĖS TARNYBOS KONKURENCINGUMO STRATEGIJA „GERIAUSIAS DARBDAVYS“

Unė Kaunaitė
Monika Merkytė
2015 m. rugpjūčio mėn.



Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“ – pirmoji ir kol kas vienintelė profesinio tobulinimo ir gerosios užsienio praktikos pritaikymo programa Lietuvoje, kuri suteikia galimybę jauniems profesionalams savo žiniomis ir idėjomis prisidėti prie modernios Lietuvos ateities kūrimo.

IŽANGA

Kodėl svarbi ši strategija?

Nors valstybės tarnyba formuoja valstybės ateitį ir turėtų būti viena prestižiškiausių darbo vietų, tyrimai rodo, kad viešasis sektorius visoje Europoje yra matomas kaip tingus, nemotyvuotas, neefektyvus ir išlaidus. Be to, šiuo metu visame pasaulyje viešasis sektorius pralaimi kovą prieš privatų. Europoje viešasis sektorius yra atsakingas už 40–55 proc. šalių BVP, tad nieko keisto, kad jau 2001 metais daugybė šalių buvo susirūpinusios viešojo sektoriaus įvaizdžiu ir konkurencingumu, kuris lemia galimybes pritraukti geriausius darbuotojus ir kelti sektoriaus efektyvumą.

Lietuvoje situacija daugeliu atžvilgiu yra prastesnė nei kitose Europos šalyse: į vieną valstybės tarnautojo vietą pretenduoja mažiau nei 5 žmonės, o vos 6% tėvų norėtų, kad jų vaikai rinktųsi šią specialybę (2008 m). Be to, mažėja ir valstybės tarnautojų kaita: 1996 m. valstybės tarnautojų kaita sudarė apie 30 proc., 2003 m. apie 20 proc., o 2004–2006 m. sudarė apie 8–10 proc. Tai signalizuoja mažėjantį valstybės tarnybos sugebėjimą atsinaujinti ir prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių.

2013 m. paruošta Europos komisijos analizės išvada teigia, kad pagrindinė kliūtis inovatyvioms reformoms viešajame sektoriuje visoje Europoje – padriki ir nekoordinuoti veiksmai, pavienės iniciatyvos, kurios nesistengia diegti strateginių pokyčių¹. Ši strategija – tai pirmasis žingsnis link koordinuotų ir strateginių pokyčių įgyvendinimo valstybės tarnyboje, siekiant ją padaryti prestižine vieta darbui, į kurią ateitų gambiausi šalies žmonės.

STRATEGIJOS RENGIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

Kaip buvo rengiama ši strategija?

Rengiant šią strategiją buvo remtasi gerą kitų šalių užsienio praktika efektyvinant viešąjį sektorių, taip pat „Lietuva 2030“ strategija bei atliktais tyrimais Lietuvoje: Valstybės tarnybos departamento kompiuterinių gebėjimų testą valstybės tarnybai laikusių žmonių apklausa, fokus grupėmis, kuriose dalyvavo įvairių studijų krypties studentai ir jauni gabūs žmonės, bei struktūruotais interviu su aukštas pareigas užėmusiais ar užimančiais valstybės tarnautojais.

Kaip įgyvendinsime šią strategiją?

¹ European Commission, Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture, 2013.

Už didžiosios dalies numatytų strategijos kryptų įgyvendinimą yra atsakingas Vidaus reikalų ministerijos Žmogiškųjų išteklių politikos departamentas. Šia strategija taip pat vadovausis Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, o jos įgyvendinimą prižiūrės Vyriausybės kanceliarija.

STRATEGIJOS POREIKIS IR PASKIRTIS

Kam reikalinga ši strategija?

Šia strategija siekiama paskatinti esminius valstybės tarnybos pokyčius ir sudaryti sąlygas pritraukti į valstybės tarnybą pačius geriausius savo srities specialistus, didinti valstybės aparato efektyvumą bei visuomenės pasitikėjimą jo struktūromis. Norint tai įgyvendinti, reikalingas ne tik pavienių institucijų nors tobulinti vidinius procesus, bet ir įstatymų pokyčiai bei tarpinstituciniai susitarimai. Dėl to ši strategija turi tapti pamatu, kuris leistų susitarti skirtingoms suinteresuotosioms šalims ir įgyvendinti reikiamus pokyčius.

Į ką turime orientuotis?

Nors valstybės tarnybos prestižo problemą sprendžia bene visos pasaulio šalys, tačiau šių šalių pasiektus rezultatus vis dar sunku įvertinti dėl tam reikalingos ilgalaikės perspektyvos. Lentelėje apačioje santrauka priemonių, ties kuriomis koncentravosi konkrečių EBPO šalių viešojo sektoriaus prestižo ir konkurencingumo gerinimo strategijos (*Lentelė 1*). Ši lentelė turėtų padėti suprasti pasitelkiamų priemonių skirtingumą.

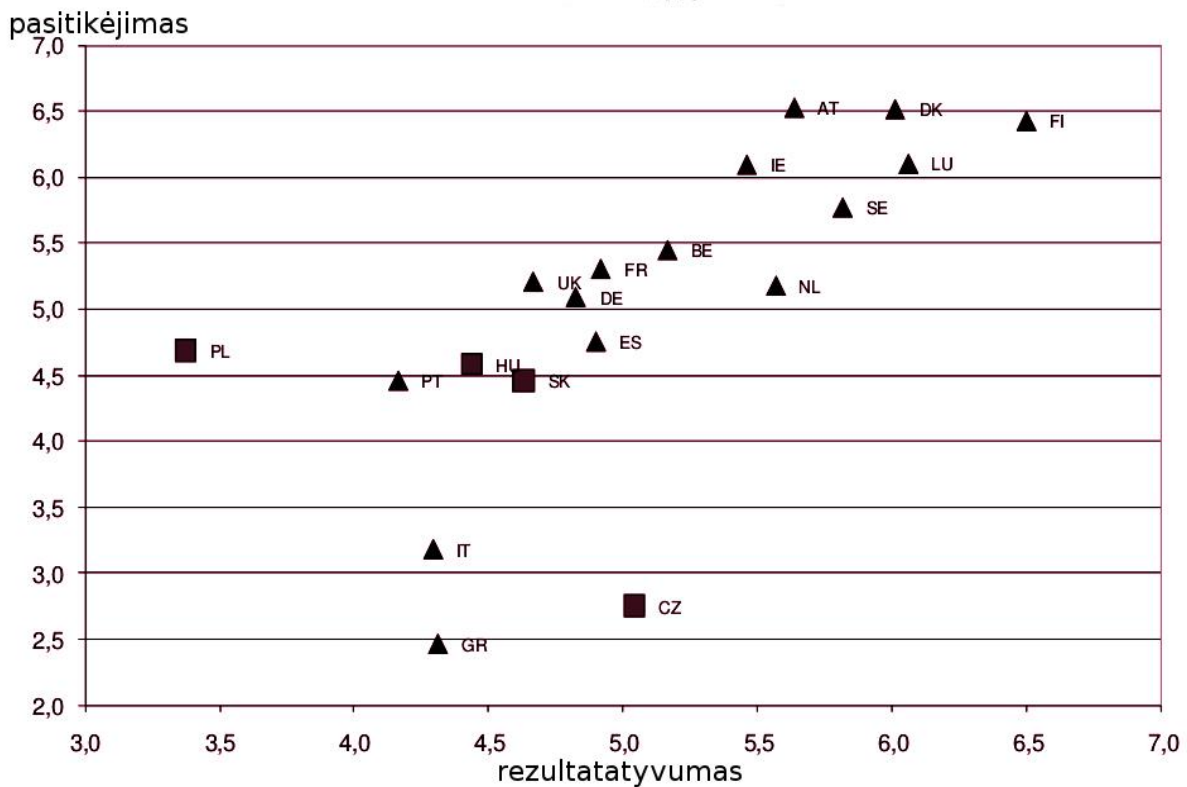
Lentelė 1. OECD šalių priemonės viešojo sektoriaus konkurencingumo didinimui (2000 m.)

| | | |
|---|---|---|
| <p>Australija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanksti atlyginimų sistema • Pagerinta rezultatų ir žmogiškųjų išteklių sistema • Padidėjęs dėmesys mokymams ir darbuotojų tobulinimui | <p>Naujoji Zelandija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įvaizdžio gerinimas • Tyrimai konkurencingumo srityje • Elektroninės atrankos tobulinimas | <p>Belgija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nauja atlyginimų sistema • Globali reforma, įtraukianti struktūrinius pokyčius ir žmogiškųjų išteklių politikos pokyčius |
| <p>Kanada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nauja atlyginimų sistema pagal rizikų valdymą • Personalo vadybos sistema | <p>Danija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetencijų modelis • Motyvacinių faktorių apklausos • Dėmesys lyderiams | <p>Suomija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalo strategija • Konkurencingumo stebėseną ir vertinimas • Nauja atlyginimų sistema |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Vokietija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skatinama ne tik piniginiėmis priemonėmis • Lankstus atlyginimų spektras | <p>Vengrija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karjeros programa • Rezultatais paremta atlyginimų sistema | <p>Islandija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nauja atlyginimų sistema (decentralizuota, lanksti) |
| <p>Airija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viešųjų ryšių akcija teigiamiems bruožams • Dėmesys naujiems darbuotojams ir bendravimui • Paskyrimai pagal geografinę vietą • Mokymai ir tobulėjimas | <p>Korėja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atvirų pozicijų (OPS) atranka aukščiausio lygio vadovams • Judėjimas tarp viešo ir privataus sektorių konkrečiam laikotarpiui. | <p>Austrija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimų sistema priartinta prie privataus sektoriaus (pagal rezultatus) • Lankstus darbo grafikas • Geriausia vieta darbuotojams tobulėti ir mokytis |
| <p>Italija</p> <ul style="list-style-type: none"> • IKT mokymai visiems darbuotojams, didelis dėmesys IT | <p>Meksika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimų pokyčiai | <p>Japonija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalo rotacija • Efektyvūs verslo valdymo metodai |
| <p>Norvegija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įvaizdžio gerinimas • Lankstumas, darbas per atstumą, įdomios užduotys, kompetencijų tobulinimas • Moterų–lyderių skaičius • Imigrantų politika – etninių mažumų įdarbinimas | <p>Švedija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pavyzdinis IT naudojimas • Naujų ir senų darbuotojų mokymai • Gero profesinio darbo viešinimas | <p>Portugalija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atranka paremta rezervu ir centrine organizacija • Resursų optimizacija (kvalifikacijos kėlimas per mokymus, vadovų mokymai, IKT) • Atlyginimų ir karjeros sistema, paremta rezultatais |
| <p>Ispanija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprendimų poveikio apskaičiavimo mokymai • Prioritetai: naujos technologijos, žmogiškųjų išteklių valdymas, komunikacija ir informacija, administracinių procedūrų taisyklės | <p>Šveicarija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultatais pagrįstų atlyginimų sistema • Judėjimas tarp viešo ir privataus sektorių • Nuolatinis mokymasis | <p>Lenkija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atviro priėmimo sistema: laisvų vietų viešinimas, atvira atranka • Priedai už praleistus metus, apdovanojimai už pasiekimus • Profesinio tobulėjimo mokymų gerinimas • Trumpesnės darbo valandos, griežtesnė darbo etika |

Siekiant suprasti, kurios šalys lyderiausia valstybės sektoriuje, žemiau pateikiamas 2010 m. grafikas pagal pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ir jo rezultatyvumą įvairiose šalyse (Grafikas 1). Iš jo matyti, kad Europoje lyderiauja Skandinavijos šalys, Liuksemburgas ir Austrija.

Grafikas 1. Europos šalių viešojo sektoriaus vertinimas pagal visuomenės pasitikėjimą sektoriumi ir jo teikiamus rezultatus (2010 m. duomenys)².



Danijoje, vienoje iš lyderiaujančioje šioje srityje šalių, atlikta išsami apklausa (14,000 žmonių) išskyrė penkis pagrindinius motyvacinius faktorius, kuriuos skatinant galima į valstybės tarnybą prisitraukti gambiausius darbuotojus³:

1. Darbo pobūdis, ypač galimybė priimti sprendimus ir susidomėjimas daromais projektais;
2. Galimybė pačiam planuoti savo darbą, ypač atostogas ir laisvą laiką;
3. Atlyginimas, ypač jo santykis su kvalifikacija ir kompetencijomis;
4. Darbo aplinka, ypač santykiai su kolegomis.
5. Tobulėjimo galimybės.

Atskirai taip pat galima išskirti keturis geruosius pavyzdžius, kurių priemonių efektyvumas yra arba patikrintas laiko, arba ypač aktualus Lietuvai dėl bendros istorinės ir ekonominės patirties.

Singapūras. Tai „pigios, geros valdžios“ šalis, kuri viešajam sektoriui išleidžia vos 19 proc. savo BVP – gerokai žemiau pasaulio vidurkio. Nedidelis šalies dydis prisideda prie šio

² Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies, Mini Study 10 Innovation in the public sector. 2010.

³ Report on the Survey on 'Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis', 2011.

skaičiaus, tačiau Singapūro rodikliai rodo viešojo sektoriaus kokybę: Singapūras yra vienas iš lyderių švietimo srityje, 6-oje vietoje pagal gyvenimo trukmę (82 metai) ir šalies BVP, kuris ketina augti toliau. Nedarbingumas vos 2.8 proc. Singapūras reitinguojamas trečioje vietoje iš mažiausiai korumpuotų šalių pasaulyje (*Transparency International Corruption Index*).

Nors dauguma pasaulio šalių, reformuodamos viešąjį sektorių, rėmėsi populiariausia New Public Management (NPM) paradigma, Singapūro valdžia nusprendė taikyti originalų modelį, pavadintą PS21. Jų mokslininkai teigia, kad vadovaujantis NPM viešasis sektorius yra neabejotinai pasmerktas prastesniems rezultatams nei privatus sektorius. Jų pagrindiniai siekiai: 1) skatinti nepriekaištingas, kokybiškas ir greitai reaguojančias viešąsias paslaugas, kurios atitiktų visuomenės poreikius; 2) kurti nuolat efektyvesnį darbo skatinančią aplinką, naudojant moderniausius viešojo valdymo įrankius bei teikiant ypatingą dėmesį valstybės tarnautojų moralei ir gerbūviui. Šių tikslų jie siekia orientuodamiesi į keturias pagrindines sritis: valstybės tarnautojų gerbūvis (pastebėjimas, pripažinimas, iššūkiai); nuolatinis tobulėjimas per mokymąsi (darbo tobulinimo komandos ir pan.); organizacijos įsivertinimas (organizacinės inovacijos, IT panaudojimas, sąsajos su piliečiais); aukščiausios kokybės paslaugos (skatinti mandagumą, prieinamumą, greitą reakciją ir efektyvumą).⁴ Siekdami šių tikslų ir noro veiksmingai diegti pokyčius Singapūras paskyrė bent 5 proc. kiekvieno darbuotojo savaitinio darbo laiko mokymams. PS21 daugiausia dėmesio skiria vadovų grandies stiprinimui ir lyderių auginimui. Pagal šį modelį valstybės tarnyba turėtų būti proaktyvi, o ne reaktyvi, lyderė diegianti pokyčius ir skatinanti inovacijas.

Jungtinė Karalystė. JK pateikia vieną geriausių pavyzdžių, kaip į valstybės tarnybą prisitraukti jaunos ir gabius žmones, įdiegusi *Civil Service Fast Stream*. Į šią programą 2012 m. aplikavo 21,500 aukštąjį išsilavinimą įgiję žmonės, iš jų buvo pasirinkti mažiau nei 700, t.y. 31 žmogus į vieną vietą. 2013–2014m. ši programa buvo 5 pagal populiarumą vieta, į kurią aplikavo studijas baigiantys jauni žmonės. Tai ypač prestižinė programa, kurios atrankos procesas trunka daugiau nei pusę metų (paskutinis universiteto kursas), o bandantieji patekti turi praeiti keturis atrankos etapus. Patekusieji pasirašo nuolatinį kontraktą su 25,000–27,000 svarų atlyginimu per metus, kuris, priklausomai nuo jų rezultatų, gali pakilti iki daugiau nei 45,000 svarų po 4–5 metų. Be atlyginimo, studentai taip pat viliojami lanksčiomis darbo valandomis, kurias siūlo dauguma departamentų, pensijų sistema ir atostogomis.

⁴ M. Shamsul Haque, „Public Administration and Public Governance in Singapore“ in Pan Suk Kim, ed., *Public Administration and Public Governance in ASEAN Member Countries and Korea*. Seoul: Daeyoung Moonhwas Publishing Company, 2009. pp.246–271.

Olandija. Olandija yra reitinguojama 8 vietoje Korupcijos indekse pagal skaidrumą, o Europos komisija ES Antikorupcijos analizėje 2014 m. gyrė Olandijos integralumą ir atskaitingumą visuomenei. Olandijos Vidaus reikalų ministerija įkūrė Olandijos nacionalinį integralumo kabinetą (BIOS) – nepriklausomą institutą, kuris skatina ir padeda viešajam sektoriui kurti ir įgyvendinti integralumo politiką. Olandija taip pat žinoma savo atskaitingumu ir prestižu visuomenėje dėl IT integravimo viešojo sektoriaus paslaugose, kaip kad eJustice (internetinė platforma kriminalinio teisingumo įgyvendinimui), eGovernment (skaitmeninės technologijos gyventojams ir įmonėms), eMobility (išmaniosios kamščių ir transporto judėjimo sistemos).

Estija. Viena iš trijų Baltijos valstybių, turinti vieną iš istoriškai artimiausių patirčių Lietuvai, todėl jos priemonės yra pritaikomos ir Lietuvai. Iš visų Baltijos valstybių Estija neabejotinai pirmauja visuose ES atliekamuose tyrimuose, susijusiuose su VT prestižu, korupcija, valstybės valdymu ir pan. Vienas iš Estijos privalumų – ypatingas dėmesys vadovaujančiajai VT grandžiai. Estijoje yra 96 aukščiausio rango valstybės tarnautojai, kurie dirba kaip viena komanda. Esminės šių žmonių vertinimo ašys: patikimumas, orientacija į piliečius, lyderystė ir visuomeniškumas. Kompetencijos, pagal kurias atrenkami šie žmonės, yra: komunikacija, procesų valdymas, ryšių sukūrimas, resursų valdymas, personalo valdymas, kooperacija, strateginė lyderystė, teisinės sistemos išmanymas, saviorganizacija ir politikos formavimas.

VIZIJA

VALSTYBĖS TARNYBA – ATSAKINGA IR KELIANTI PASITIKĖJIMĄ, PRITRAUKIANTI DIRBTI GABIAUSIUS ŠALIES PILIEČIUS

Įgyvendindami viziją, skatinsime Lietuvos valstybės tarnyboje šias vertybes:

- Atvirumas visuomenei, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui;
- Atsakomybė už savo veiksmus, moralumas ir aukšti etikos standartai, aktyvus rūpinimasis ne tik savimi, bet ir savo aplinka, bendruomene, savo šalimi;
- Proaktyvus rezultatų siekimas, orientuojantis ne į procesus, o į atliktus darbus;
- Viešumas, aiškiai visuomenei perteikiant valstybės tarnybos naudą, nuveiktus darbus bei ateities kryptis.

Pokyčiai turi įvykti šiose pagrindinėse srityse:

- **Konkurencinga valstybės tarnyba** – lanksti ir gebanti konkuruoti su privačiu sektoriumi, siekianti tapti geriausiu šalies darbdaviu, siūlančiu ne tik konkurencingą atlyginimą, bet ir įdomų darbą bei karjeros galimybes, kartu mažinant darbo garantijas kaip konkurencingumo neskatinantį elementą.

- **Patraukli ir atvira valstybės tarnyba** – skaidri ir kelianti aukštus etikos standartus, visuomenėje matoma kaip prestižinė vieta dirbti, pasitikinti darbuotojais ir suteikianti lankstumą pagal poreikius.
- **Efektyvi valstybės tarnyba** – produktyvi ir orientuota į klientą, optimalaus dydžio, išsikelianti norimus įgyvendinti tikslus bei efektyviai komunikuojanti savo nuveiktų darbų naudą visuomenei.

Jeigu pavyks įgyvendinti viziją, 2018 metais Lietuva WGI (*Worldwide Governance Indicators*) reitinguose pakils 5 proc. kiekvienoje iš matuojamų sričių⁵:

- atskaitomumas visuomenei (dabar prasčiau už 25 proc. pasaulio valstybių)
- politinis stabilumas (dabar prasčiau už 24 proc. pasaulio valstybių)
- vyriausybės efektyvumas (dabar prasčiau už 26 proc. pasaulio valstybių)
- reguliavimo kokybė (dabar prasčiau už 16 proc. pasaulio valstybių)
- teisėtvara (dabar prasčiau už 26 proc. pasaulio valstybių)
- korupcijos kontrolė (dabar prasčiau už 33 proc. pasaulio valstybių)

KONKURENCINGA VALSTYBĖS TARNYBA

- **Atviresnė atranka į valstybės tarnybą.** Šiuo metu palyginus su privačiu sektoriumi atranka į valstybės tarnybą nėra konkurencinga ir vidutiniškai susilaukia 4,8 kandidatų į vieną vietą (2008–2011 m). Viena iš priežasčių – labai griežti specialieji reikalavimai tam tikras pareigas norinčiam užimti žmogui.

Atsižvelgiant į dabartinius darbo rinkos požymius, kai vis labiau populiarėja darbo kaita, svarbu peržiūrėti priėmimo į valstybės tarnybą tvarką. Siekiant padidinti skaidrumą ir atverti valstybės tarnybą gabiems, greitai įsisavinti reikalingas žinias gebantiems žmonėms, kurie turi patirtį, bet nebūtinai yra įgiję tai patvirtinančią formalaus švietimo dokumentą, svarbu sumažinti privalomų specialiųjų reikalavimų ir padidinti rekomenduojamų specialiųjų reikalavimų skaičių. Tam reikia:

1. Konkrečios studijų srities (pvz. socialinį, humanitarinį etc.) ir studijų krypties (pvz. viešojo administravimo, technologijų etc.) aukštąjį išsilavinimą nurodyti tik kaip rekomenduojamąjį, o ne privalomąjį reikalavimą, taip atveriant galimybę konkurse dalyvauti žmonėms, kurie baigė kitas studijų kryptis, tačiau turi reikiamos srities darbo patirties ar nori persikvalifikuoti ir turi reikiamus gebėjimus. Privalomą studijų sritį būtų galima nurodyti tik labai išskirtiniais atvejais (pvz. teisės), tačiau tuomet šie reikalavimai būtų

⁵ WGI <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>> [Žiūrėta 2015 08 10].

peržvelgiami Valstybės tarnybos departamento, užtikrinant, kad jie neapriboja galimų kandidatų skaičiaus.

2. Darbo patirtį konkrečioje darbo srityje nurodyti kaip rekomenduojamą, tačiau ne privalomą, atveriant galimybes į aukštesnes pareigas pritraukti žmones, kurie dirbo panašaus pobūdžio darbus privačiame ar nevyriausybiname sektoriuose.
 3. Specialiuosius reikalavimus apibrėžti per kompetencijas, o ne konkrečias žinias, kurios yra greitai įsisavinamos pradėjus darbą.
 4. Siekiant į valstybės tarnybą pritraukti veiklius ir pilietiškus žmones, tarp rekomenduojamų veiklų, kurios suteikia plusų konkurso metu, reikia įtraukti dalyvavimą su darbo pobūdžiu susijusiose veiklose ar jų organizavimą, dalyvavimą pilietinėse iniciatyvose, nevyriausybiniuose organizacijose ir pan.
- **Didesni atlyginimai.** Palyginus su privačiu sektoriumi, valstybinis sektorius smarkiai pralaimi atlyginimų srityje. Vidutiniškai privačiame sektoriuje Lietuvoje generalinis direktorius per metus uždirba apie 78 tūkst. eurų, per mėnesį atlygis neviršija 7,2 tūkst. eurų⁶. Tuo tarpu paties aukščiausio A lygio, 20 kategorijos valstybės tarnautojas – kancleris – uždirba apie 20 tūkst. eurų per metus, 1,7 tūkst. eurų per mėnesį. Su aukščiausią kvalifikacinę klasę šis atlyginimas gali kilti iki maždaug 30 tūkst. eurų per metus ir 2,5 tūkst. eurų per mėnesį, tačiau tokių tarnautojų Lietuvoje tėra 15. Todėl būtina didinti valstybės tarnautojų atlyginimus, o vadovams naikinti kvalifikacines klases (žr. Aukščiausieji valstybės tarnautojai).
 - **Aukščiausieji valstybės tarnautojai.** Politikos įgyvendinimo sėkmę lemia vadovaujanti grandis. Šie žmonės privalo būti atrenkami pagal vadybines, o ne specifines kompetencijas, t.y. jie privalo gebėti burti komandas, valdyti resursus ir personalą, skatinti savo pavaldinius, strategiškai ir kūrybiškai mąstyti, siekti rezultatų, bendradarbiauti su kitais padaliniais bei kitomis institucijomis ir kurti naujas idėjas, o ne gerai atlikti to skyriaus specialistų funkcijas.
Nors šiuo metu VTD vykdo atskirą vadovų atranką, tačiau VTD puslapyje skelbiami atrankų reikalavimai vis dar pabrėžia specifines, o ne vadovavimo kompetencijas, pvz., Švietimo ir mokslo ministerijos Bendrojo departamento vadovui reikalaujama

⁶ Aukščiausio lygio vadovams Lietuvoje atlyginimai nebekyla. 15min.lt
<<http://www.15min.lt/verslas/naujiena/karjera/auksciausio-lygio-vadovams-lietuvoje-atlyginimai-nebekyla-666-472989>> [Žiūrėta 2015 08 05].

turėti trejų metų pedagogo ir vos vienerių metų vadovavimo patirtį, nors tai yra viena iš aukščiausių vadovujančių pozicijų visoje Ministerijoje.

Lietuva turėtų vadovautis Estijos pavyzdžiu ir išskirti aukščiausiųjų valstybės tarnautojų kategoriją, kuriai priklausytų visų ministerijų vadovujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai⁷. Šie žmonės dirbtų kartu, jų atranka reikalautų ypatingo dėmesio, kriterijai neapirėžtų specifinių kompetencijų. Siūloma vadovus atrinkti centralizuotai, pavedant šią funkciją VTD, o suinteresuotojai institucijai leidžiant išsirinkti iš trijų siūlomų kandidatų. Be to, valstybės tarnyba turėtų vykdyti šių žmonių rotacijas tarp pozicijų – Ministerijų kancleriai turėtų rotuoti tarp Ministerijų, departamentų vadovai – Ministerijos viduje, o skyrių – departamento viduje.

Siekiant prisitraukti aukščiausio lygio vadovus taip pat svarbu paruošti vadovų skatinimo paketus, kurie nepaklustų bendrajai valstybės tarnautojų atlyginimų ir skatinomųjų priemonių sistemai. Pavyzdžiui, vadovų atlyginimas neturėtų priklausyti nuo stažo ar kvalifikacinės grupės – visiems vadovams reikėtų skirti pirmosios kvalifikacinės klasės atlyginimą vos pradėjus darbą. Tai leistų iš privataus sektoriaus lengviau prisitraukti aukščiausio lygio vadovus, kurie valstybės tarnyboje galėtų ateiti vienai kadencijai ir iškart gautų jų pareigas atitinkantį atlyginimą.

- **Karjeros galimybės.** Į VT pretenduojančių žmonių apklausa parodė, kad antrasis pagal populiarumą į VT viliojantis aspektas yra karjeros galimybės. Tačiau interviu su VT jau dirbusiais žmonėmis atskleidžia, kad iš tiesų dabartinės galimybės yra sunkiai apibrėžtos, karjera suvokiama tik kaip kilimas karjeros laiptais link vadovo pozicijos, t.y. vertikali karjera. VT karjera turėtų būti orientuota ir į horizontalią karjeros kryptį, suteikiant galimybes tobulėti ir žmonėms, kurie neturi vadovavimo ir lyderystės savybių, tačiau puikiai dirba komandose ir yra tikri savo srities specialistai.

Šiuo metu atlyginimai valstybės tarnyboje priklauso nuo kategorijos, kvalifikacinės klasės ir stažo, todėl atlyginimų sistema neskatina horizontalios karjeros. Siūloma įvesti atlyginimų priedus už rotavimą į kitus skyrius / departamentus / įstaigas, taip: 1) visuomenei komunikuojant žinutę, kad valstybės tarnyboje tarnautojai skatinami ne už tiesiog praleistus metus, o už lankstumą ir skirtingų žinių pritaikymą; 2) gerinant Lietuvos viešojo sektoriaus rodiklius, paremtus valstybės tarnautojų mobilumu; 3) skatinant glaudesnę bendravimą tarp institucijų ir jų viduje; 4) skatinant darbuotojų tobulėjimą. Vienas iš horizontalią rotaciją įgyvendinančių įrankių turėtų būti internetinės duombazės sukūrimas, kurioje valstybės tarnautojai galėtų efektyviai

⁷ Top executives in civil service <<https://riigikantselei.ee/en/top-executives-civil-service>> [Žiūrėta 2015 08 11]

ieškotis vietų, į kurias galėtų rotuoti, arba darbuotojų, su kuriais galėtų susikeisti vietomis.

- **Pagal rezultatus skiriami priedai.** Valstybės tarnyboje garantijos, atlyginimas ir paskatos yra daugiausiai susietos su darbo stažu bei pastovia darbo vieta, o ne darbo rezultatais, nėra skatinamas darbuotojų iniciatyvumas. Todėl VT turėtų įvesti atlyginimų priedus, pririštus prie rezultatų bent jau tose srityse, kuriose šie rezultatai yra pamatuojami, pvz., piliečių aptarnavime valstybės ir savivaldybės institucijose. Šis priedas jokia būdu neturi būti pririštas vien tik prie kiekio, tačiau taip pat turi atsižvelgti į kokybę, t.y. kaip piliečiai įvertina vienos ar kitos institucijos aptarnavimo kokybę.
- **Lengvesnis atleidimo procesas.** Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl valstybės tarnyba negeba ir negali konkuruoti su privačiu verslu, yra sudėtingas tarnautojų atleidimo procesas, kuris lemia požiūrį, jog VT yra „saugi vieta“, iš kurios negali būti atleistas. Šios strategijos kūrimo metu atliktos apklausos rodo, kad darbo vietos saugumas yra viena iš esminių paskatos priemonių netgi tiems, kurie tik pretenduoja į valstybės tarnybą; kitaip tariant, tik pradėję dirbti jau yra privileijuojami galimybe dirbti mažiau nei galėtų. Todėl VT susiduria su iššūkiu ne tik kontroliuoti mažėjančių iniciatyvumą ilgai dirbančiųjų tarpe, bet ir vos pradėjusiųjų. Lengvesnės atleidimo procedūros ir griežtesni vertinimai leistų tarnautojams suprasti, kad valstybės tarnyba yra prestižinė darbo vieta ir buvimas joje yra užsitarnaujamas sunkiu darbu. Dėl to siūloma tobulinti valstybės tarnybos įstatymą. Pavyzdžiui, tarnautojas, kurio darbas buvo įvertinamas 'nepatenkinamai', neturėtų turėti galimybės pereiti į žemesnes pareigas savu noru – ši galimybė turėtų būti siūloma tik jei to nori ir įstaigos vadovas, kitu atveju darbuotojas turi būti atleidžiamas. Be to, turėtų trumpėti įvertinimo ir atleidimo trukmė – dabar darbuotoją į žemesnes pareigas galima perkelti tik po dvejų metų. Šį laikotarpį reikėtų sumažinti perpus.
- **Konkurencinga priėmimo sistema.** Šiuo metu, skelbiant konkursus į VT vietas, konkursą organizuojanti įstaiga privalo iš kandidatų išsirinkti būsimą darbuotoją, jei jis patenkinama minimalius keliamus reikalavimus (surinko ne mažiau nei 6 balus). Dėl šios priežasties konkursų rengėjai neretai suranda darbuotojus iš anksto, apsidrausdami nuo ypač prastų kandidatų. Tokia praktika ne tik užkerta kelią geriausio kandidato atrankai, bei ir didina visuomenės nepasitikėjimą atrankos procesu. Siekiant, kad konkurso keliu būtų atrinkti tik patys geriausi žmonės, konkursą organizuojanti įstaiga privalo įgyti teisę nepriimti nė vieno kandidato, jei nėra pakankamos kompetencijos darbuotojo, ir pratęsti atranką, taip suteikiant valstybės tarnybos konkursams daugiau

skaidrumo ir lankstumo. Siekiant užtikrinti decentralizuoto etapo skaidrumą ir galimų kandidatų atmetimą dėl interesų susikirtimo, svarbu didinti komisijų sudėtį ir skatinti kuo aktyvesnį nešališkų komisijos narių įtraukimą. Be to, siūloma įvesti bandomąjį 3 mėnesių laikotarpį naujiems darbuotojams. Atranką į vadovų pozicijas siūloma pavesti VTD, atrenkant tris kandidatus, iš kurių suinteresuotoji institucija išsirinktų tinkamą.

- **Valstybės tarnyba puse etato.** Šiuo metu nėra galimybės valstybės tarnyboje dirbti puse etato, nors ši praktika taikoma užsienio valstybėse net ir aukščiausių vadovų lygmenyje. Darbas puse etato leistų aukštas pareigas užimantiems ir patyrusiems vadovams, kurie negali sau leisti darbo kur kas prasčiau apmokamoje valstybės tarnyboje, bet nori prisidėti prie savo šalies kūrimo, derinti abu darbus. Didžiojoje Britanijoje įkurta programa „Darbo pasidalijimas“ (angl. *Job share*)⁸, leidžianti dviems žmonėms dalintis darbą ir taip atsverti vienas kito silpnybes. Specialiai šiai programai yra sukurta internetinė sistema, kurioje dabartiniai valstybės tarnautojai gali ieškoti porininko pareigų pasidalinimui. Pusės etato darbas tampa vis populiariesnis ir Vokietijoje⁹, kur nuo 2001 m. įteisinta, kad esant šeimyninėms aplinkybėms arba sulaukę 55 metų valstybės tarnautojai turi teisę dirbti puse etato dirbdami mažiau nei pusę darbo laiko. Tokiu atveju atlyginimas yra proporcingai mažesnis.

PATRAUKLI IR ATVIRA VALSTYBĖS TARNYBA

- **Švietimas per pilietinį ugdymą.** Galima matyti tendenciją, kad stipri ir prestižiška valstybės tarnyba koreliuoja su švietimo sistemos lygiu šalyje – šalys kaip Singapūras, Suomija ir Olandija yra vienos iš švietimo lyderių pasaulyje, tuo pačiu galinčios pasigirti ir geriausias žmones pritraukiančia valstybės tarnyba. Stiprus švietimas yra pilietiškos visuomenės pamatas. Šiuo metu per pilietinio ugdymo pamokas žodžiai „valstybės tarnyba“ nėra girdimi. Mokyklose, diskutuojant apie pilietišumą, būtina aptarti tokias opias problemas kaip korupcija, kurias sunku suvokti nenagrinęjant valstybės tarnybos paskirties ir etinių bei teisinių reikalavimų valstybės tarnautojams. Taip pat svarbu diegti suvokimą, kad valstybės tarnyba yra tarnavimas visuomenės gerovei, o ne išskirtinė padėtis, suteikianti galimybę pasirūpinti asmenine gerove. Svarbu su mokiniais pasekmių ryšiais susieti nepasitikėjimą korumpuotais politikais ir pareigūnais, vedantį prie nepasitikėjimo visa

⁸ <https://www.civilservicejobshare.service.gov.uk/>

⁹ Palidauskaitė, Jolanta. „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“. Viešojo Politika ir Administravimas, 2008, Nr. 25.

valstybe. Tai savo ruožtu lemia mažėjančią dalyvavimą visuomeninėje veikloje bei demokratinėse institucijose, skatina autokratiškas ideologijas populiarumą ir veda prie mažėjančio valstybės stabilumo¹⁰. Šiais ir kitais klausimais būtina diskutuoti su jaunimu, siekiant geresnio suvokimo apie valstybės tarnybos reikšmę, svarbą ir pareigas. Dėl to VRM turėtų bendradarbiauti su Švietimo ir mokslo ministerija, kartu rengiant pilietinio ugdymo programą ir įtraukiant į ją Lietuvos valstybei svarbius ir aktualius klausimus.

- **Prestižinė praktika geriausiems.** Praktikos turėtų tapti pirmuoju žingsniu ir galimybe gabiems studentams pamatyti, kaip vyksta darbas valstybės tarnyboje. Labai svarbu, kad atėjusieji atlikti praktikos gautų konkrečias ir reikšmingas užduotis, leidžiančias suprasti valstybės tarnybos veikimo principus ir darbo specifiką, o ne apriboti juos jokios atsakomybės nesuteikiančiais darbais ir funkcijomis. Tik per įvairias ir atsakomybės reikalaujančias užduotis galima sudominti jaunus žmones rinktis darbą valstybės tarnyboje bei atskleisti visas tokio darbo galimybes. Esminis tikslas – paversti praktiką VT prestižine, kurią įrašyti į savo darbo aprašymą norėtų kiekvienas gabiausias studentas. Tam VT turi aktyviai ieškoti naujų studentų ir praktikai priimti tik pačius geriausius.
- **Patraukliausio darbdavio įvaizdis.** Institucijos, kuriose dirba valstybės tarnautojai, turėtų aktyviai įsitraukti į naujų darbuotojų paiešką ir kurti savo įvaizdį geriausių Lietuvos universitetų bei svetur išvažiavusių studijuoti lietuvių studentų tarpe. Net jei studentų priėmimas institucijoms nėra prioritetas, būtent šioje auditorijoje yra geriausia kurti viešojo sektoriaus, kaip prestižinės darbo vietos, įvaizdį.
- **Aiški struktūra.** „Iki šiol nėra griežtos tvarkos ir atsiskyrimo, kokias funkcijas turi atlikti ir į kokias pareigas turi būti priimami darbuotojai pagal darbo sutartį.“¹¹ Viena iš esminių Lietuvos viešojo sektoriaus problemų – neaiški skirtis tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Antroji žmonių grupė neturi reglamentuotos kvalifikacijos kėlimo, mokymų ir vertinimų struktūros. Visuomenei taip pat nėra aiški skirtis tarp valstybės tarnautojų ir politinio pasitikėjimo žmonių, todėl prastas politikų įvaizdis daro įtaką valstybės tarnautojų įvaizdžiui.

¹⁰ Dirginčienė, Regina. „Ugdymas prieš korupciją Lietuvos mokykloje: geroji patirtis į pagalbą mokytojui“. 2013.

http://www.upc.smm.lt/ugdymas/vidurinis/rekomendacijos/failai/antikorupcinis/Konkurso_Lietuvos_kri_stolas_2013_medziaga/R.Dirginciene_Ugdymas_pries_korupcija_Lietuvos_mokykloje_i_pagalba_mokytojui.pdf [Žiūrėta 2015 08 19].

¹¹Vasilenko, Inga. „Karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybių vertinimas Visagino savivaldybės administracijoje“. Magistro baigiamasis darbas. 2010.

- **Lankstesnis darbo grafikas.** Galimybę dirbti norimu metu, o ne nuo 8 iki 5 val., kaip prioritetą ir viliojantį faktorių įvardino nemaža dalis gabių jaunuolių, kurie svarstyty valstybės tarnybą. Tačiau jau dirbusieji VT taip pat iškelia problemą, jog kol kas nesant aiškiai iškeltų rezultatų tokia struktūra neveiktų. Todėl viena iš VT strategijos kryptių turėtų būti lankstesnio grafiko įvedimo klausimas, kiekvienai institucijai apžvelgiant galimas darbuotojų grupes (pvz. dirbančius prie projektų), kurie galėtų vadovautis laisvesniu grafiku ir jų darbo užmokestis būtų apibrėžiamas per nuveiktas veiklas, o ne valandas.
- **Aukšti etikos ir kultūros standartai.** Svarbu priimti ypač aukštos etikos ir kultūros žmones į valstybės tarnybą, ypatingą dėmesį skiriant tiems tarnautojams, kurie tiesiogiai dirbs su žmonėmis. Atliktos apklausos rodo, kad net ir artimai su VT susiję žmonės mano, kad valstybės tarnyboje dirba korumpuoti žmonės. Todėl svarbu griežtinti baudas už bet kokius etikos ir kultūros standartų pažeidimus bei įtraukti su tuo susijusius klausimus į VT atrankos antrąjį decentralizuotą etapą.

EFEKTYVI VALSTYBĖS TARNYBA

- **Efektывus valstybės aparatas.** Visuomeninėje egzistuoja požiūris, kad valstybės tarnautojų yra per daug, aparatas yra neefektывus. Šį požiūrį galima pagrįsti ir skaičiais. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje valstybės tarnautojų skaičius 2014 m. buvo 439,942¹², 2 proc. mažiau nei metais prieš tai. Šalis tais pačiais metais oficialias duomenimis turėjo 64,596,800¹³ valstybės tarnautojus. Taigi vienam valstybės tarnautojui vidutiniškai tenka 147 šalies gyventojai. Palyginimui, Lietuvoje 2014 m. buvo 52557¹⁴, gyventojų – 2,944,459¹⁵, tad vienam valstybės tarnautojui tenka 56 šalies gyventojai. Kita vertus, svarbu pabrėžti, kad kiekviena šalis skirtingai skaičiuoja ir apibrėžia valstybės tarnautojus, todėl nederėtų akiai remtis šiais skaičiais. Bet kuriuo atveju, net 27 OECD šalys aktyviai įsitraukė į valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimą, tokiu būdu efektyvinant šalies aparatą. Struktūruoti interviu su buvusiais Lietuvos VT vadovais taip pat parodė, kad jie sutinka, jog aparatą sumažinus bent 20 proc. jo efektyvumas tikrai nenukentėtų. Todėl labai

¹² Civil Service Statistics, 2014 <<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/civil-service-statistics/2014/stb---civil-service-statistics.html>> [Žiūrėta 2015 08 17]

¹³ Population Estimates for UK, England and Wales, Scotland and Northern Ireland, Mid-2014 <<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pop-estimate/population-estimates-for-uk--england-and-wales--scotland-and-northern-ireland/mid-2014/index.html>> [Žiūrėta 2015 08 17]

¹⁴ Asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą skaičius <<http://www.vtd.lt/index.php?1450817553>> [Žiūrėta 2015 08 17]

¹⁵ Lietuvos statistikos departamentas, 2014.

svarbu, kad būtų užsibrėžtas tikslas aktyviai mažinti VT aparatą, tokiu būdu jį efektyvinant, didinant pavienių darbuotojų produktyvumą bei laisvomis lėšomis keliant dabartinių darbuotojų atlyginimus. Svarbu suprasti, kad mažinant valstybės aparatą dalį valstybės funkcijų reikia deleguoti nevyriausybinėms organizacijoms, taip stiprinant demokratijos procesus ir valstybės aparato efektyvumą.

- **Tinklinis valdymas.** Viešojo sektoriaus valdymas turėtų judėti link tinklinio valdymo (angl. *network governance*). Tyrimai rodo, kad šis modelis ypač efektyvus nedidelėms šalims, pvz. Olandija, Danija, dėl to šis modelis tiktų ir Lietuvai. Tinklinio modelio esmė – horizontalus, o ne vertikalus valdymas, ryšių tarp įstaigų skatinimas. Tokio modelio link turėtų judėti ir Lietuvos valstybės tarnyba, pasitelkdama naujausias technologijas ir tarpinstitucinius įrankius projektų koordinavimui (pvz. priežiūros priemonės projektų valdymui), aukščiausio lygio vadovų bendrąjį mokymo ir valdymo metodą, tarnautojų horizontalios rotacijos platformas ir kitus įrankius. Remiantis geruoju Olandijos pavyzdžiu, vertėtų apsvarstyti ir galimybę įkurti integralumą skatinantį departamentą, kuris diegtų tinklinį valdymą.
- **Aukščiausios kokybės paslaugos.** Visuomenė pasitikėjimą valstybės tarnyba dažniausiai vertina pagal valstybės aparato sritis, su kuriomis tiesiogiai susiduria. Dėl to ypač svarbu kelti valstybės tarnybos paslaugų kokybę, kurias tiesiogiai vertina piliečiai. Vienas iš geriausių nuolatinio tobulėjimo būdų, plačiai taikomas privačiame sektoriuje – nuolatinės vartotojų apklausos, įvertinančios, kaip valstybės tarnautojai aptarnauja piliečius. Svarbu pabrėžti, kad valstybės tarnautojai tarnauja žmogui ir valstybei, nes tik įsisąmonintas suvokimas padės kurti piliečių pasitikėjimą.
- **Think–Tank grupės.** Pasaulyje populiarios patariamojo pobūdžio grupės, kurių dalis yra tiesiogiai susijusi su valdžios įstaigomis ir sprendžia jiems pavestas konkrečias problemas. Pavyzdžiui, Olandijoje *Scientific Council for Government Policy* yra sudarytas iš 5–11 narių – socialinių mokslų mokslininkų, ekonomistų ir teisininkų – kurių misija yra tyrinėti ateities perspektyvas valstybei svarbiose srityse. JAV tokių patariančiųjų *think–tank* grupių yra apie 1000 – jiems pavedamos konkrečios problemos, kurias šie mokslininkai sprendžia. Įteisinus galimybę dirbti puse etato, šios *think–tank* grupės galėtų būti sudarytos iš puse etato dirbančių mokslininkų, kurie efektyviai spręstų iškilusias problemas ir taip į valstybės tarnybą pritrauktų strategiškai mąstančius žmones.
- **Išsikelti rodikliai.** Viena iš privačiame sektoriuje taikomų praktikų – tai išsikelti artimi rodikliai, kuriuos kiekviena įmonė stengiasi pasiekti ir kurių įgyvendinimas

motyvuoja darbuotojus ne tik dėl sukurtos vertės, bet ir konkrečiai apibrėžtomis paskatomis. Viešajame sektoriuje šį modelį taiko VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, savo ofise skelbdama konkrečius skaičius, kiek investicijų jų dėka jau pavyko pritraukti į Lietuvą. Toks modelis galėtų įsivyrėti visose valstybės ir savivaldybių įmonėse, kurios aiškiai įvardintų skaičius, kuriuos siekia pagerinti, ir juos vizualiai demonstruotų tiek įstaigas lankantiems visuomenės nariams, tiek darbuotojams. Jų darbuotojai jaustų didesnę atsakomybę prisidėti prie šių rodiklių ir glaudesnę komandinę ryšį. Tam tikrų rodiklių pasiekimas turėtų būti atšvenčiamas kolektyvine veikla.

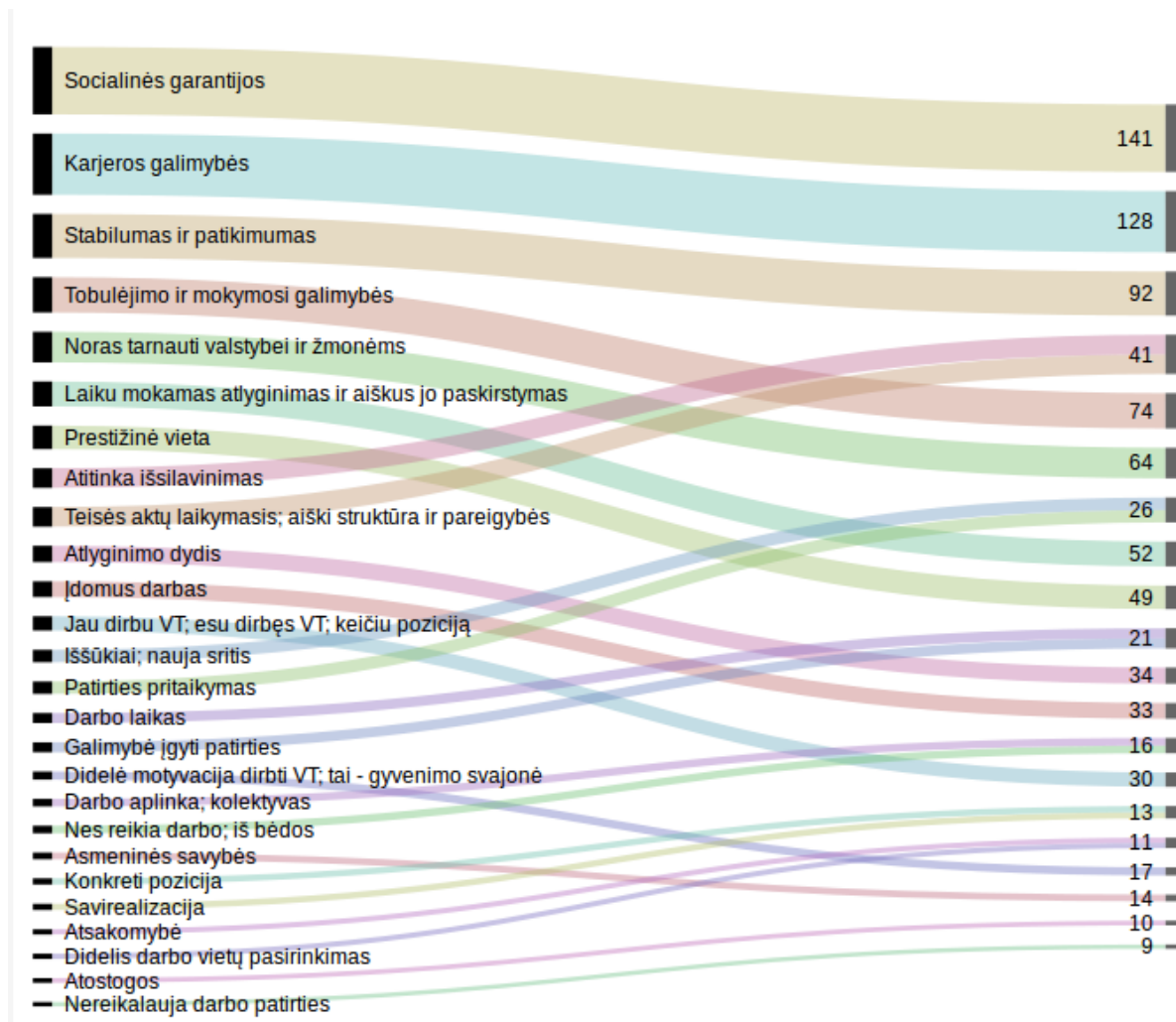
- **Nuveiktų darbų viešinimas.** Kiekviena valstybės tarnybos institucija turėtų būti suinteresuota savo nuveiktų darbų viešinimu, suprasdama, kad tokia veikla ne tik skatina geresnę visuomenės požiūrį, bet ir pritraukia geresnius darbuotojus ateityje. Viena iš priežasčių, kodėl jauni ir ambicingi žmonės nesirenka valstybės tarnybos, yra susidaręs įspūdis, kad šiame darbe negali padaryti realios įtakos, tai rutiniškas ir nuobodus darbas. Nors valstybės tarnyba dėl savo pobūdžio galėtų pasiūlyti labai įdomų ir įvairų darbą, reali situacija yra kitokia. Todėl labai svarbu vertinti savo darbų teikiamą naudą ir ją viešinti. Būtina išsikelti tikslą visuomenei valstybės tarnybą pristatyti kaip geriausią darbdavį, kuris suteikia galimybę dirbti prasmingą ir leidžiantį save realizuoti darbą. Kiekviena ministerija turėtų sudaryti konkrečius viešinimo veiksmų planus su konkrečiais skaičiais, siekiant dabartinės situacijos pokyčio, pvz. kiekvienas ministerijos departamentas per metus privalo viešojoje spaudoje paskelbti po mažiausiai 2 straipsnius, viešinančius jų tais metais nuveiktus darbus. Tokiu būdu valstybės tarnyba bus matoma kaip rezultatyvesnė ir atviresnė, visuomenėje kils jos prestižas, o potencialūs darbuotojai supras čia siūlomo darbo įvairovę ir reikšmę.

1 PRIEDAS. ESAMOS SITUACIJOS APŽVALGA

1. Siekiant išsiaiškinti priežastis, dėl kurių žmonės renkasi valstybės tarnybą, Valstybės tarnybos departamente buvo atlikta apklausa kartu su Bendrųjų gebėjimų testą sprendusių asmenų apklausa, kurioje nuo 2015 m. birželio 9 d. iki 2015 m. rugpjūčio 3 d. sudalyvavo 397 atrankos dalyviai. Iš apklaustųjų 315 buvo moterys, 82 – vyrai, daugiau nei pusė apklaustųjų buvo 21–30m amžiaus. Apklaustieji valstybės tarnybos prestižą vidutiniškai įvertino 3,23 balu skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 atitiko labai prastą, o 4 – labai aukštą prestižą. Apklausa parodė, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių būsimieji valstybės tarnautojai renkasi šią sritį, yra socialinės garantijos, kurias įvardijo net 142 žmonės, ir toliau, mažėjimo tvarka: karjeros galimybės; stabilumas ir

patikimumas; tobulėjimo galimybės; noras tarnauti valstybei ir žmonėms; laiku mokamas atlyginimas ir jo paskirstymas; valstybės tarnybos prestižas ir kita (žr. Grafikas 2).

Grafikas 2. Pagrindinės priežastys, dėl kurių būsimieji valstybės tarnautojai renkasi VT.



2. Gabių studentų ir jaunų žmonių apklausa, atlikta fokus grupių metodu nuo 2015 m. birželio 17 d. iki 2015 m. liepos 1 d., parodė, kad gabius ir motyvuotus žmones labiausiai motyvuoja atsakomybė, laisvė kurti ir siūlyti savo idėjas, galimybė mokytis ir kompetetingas vadovas, taip pat daug kartų buvo pabrėžiamas atlyginimas bei lankstesnis grafikas. Respondentai taip pat teigė, kad informacijos apie valstybės tarnybą yra mažai ir ji nėra patraukli – valstybės tarnyba nėra matoma studentų darbdavių mugėse, net ir atlikusieji praktikas viešajame sektoriuje mato VT kaip turinčią painią ir neaiškią struktūrą, trūksta supratimo, koks darbas atliekamas ir kokių rezultatų siekiama. Siūlyta didinti kiekvieno valstybės tarnautojo atsakomybę ir viešumą, taip priskiriant ir nuopelnus už nuveiktus darbus. Diskutuota, kad viešajame sektoriuje detalės ir forma yra svarbesnės nei turinys ir rezultatas, o tai atbaido

iniciatyvius žmones. Tarp jaunų žmonių valstybės tarnyba matoma kaip vieta, kuri nenori ir nelaukia naujų idėjų. Stabilumas ir socialinės garantijos VT neretai buvo įvardinami kaip vieni iš esminių privalumų, tačiau beveik vieningai pritarta, kad atleidimo procedūros turėtų būti paprastesnės.

3. Siekiant giliau išsiaiškinti esamos valstybės tarnybos struktūros trūkumus, buvo atlikti struktūruoti interviu su aukštas pareigas užėmusiais, tačiau iš valstybės tarnybos pasitraukusiais žmonėmis bei su viešuoju sektoriumi dirbančiais žmonėmis. Interviu dar kartą patvirtino, kad, siekiant pritraukti gabius žmones, atlyginimai valstybės tarnyboje nėra pakankami ir yra per daug susieti su stažu. Taip pat buvo analizuota problema, kad neretai skelbiant konkursą būsimas laimėtojas yra surandamas iš anksto, siekiant apsaugoti nuo prastų kandidatų; buvo siūloma suteikti galimybę konkursą skelbiančiai organizacijai nepriimti nė vieno kandidato, jei neatsiras verto kandidato, tačiau ši idėja nebuvo vieningai palaikoma kitų interviu dalyvavusių žmonių. Buvo kalbėta apie būtinybę viešinti VT nuveiktus darbus ir labiau orientotis į rezultatus. Taip pat visi interviu dalyvavę respondentai teigė, kad būtina lengvinti atleidimo procedūras ir įvesti bandomąjį laikotarpį, taip didinant VT konkurencingumą. Norint prisitraukti jaunus ir gabius žmones buvo siūloma didinti atsakomybes bei aktyviau reklamuoti VT studentų mugėse. Buvo kalbėta apie griežtesnius etikos standartus, rotacijų tarp institucijų bei mobilumo tarp viešo ir privataus sektorių didinimą.
4. „Lietuva 2030“ strategijoje iš trijų pagrindinių Lietuvos tobulėjimo sričių viena skiriama sumaniam valdymui. Pabrėžiama, kad svarbiausia, jog sprendimai turi būti priimami strategiškai ir kryptingai, pagrindinį dėmesį sutelkiant į svarbiausius prioritetus, kuo mažesnėmis sąnaudomis, atsižvelgiant į visuomenės poreikius. Be to, pasiekti rezultatai turi būti matuojami, analizuojami ir vertinami, o už veiklą ne tik atsiskaitoma, bet ji nuolat tobulinama. Viešasis valdymas turi būti ne tik skaidrus, bet ir atviras, viešoji informacija pateikiama suprantamai ir aiškiai, o valdžios vaidmuo turi pereiti nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus. Viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas, jos privalo būti aukščiausios kokybės ir tenkinti vartotojų poreikius, be to, jų kokybė turi būti nuolat vertinama ir tobulinama, ypač atsižvelgiant į technologijų pokyčius. Strategijoje pabrėžiama, kad „Lietuvos valstybės tarnyba vis dar per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą. Šiandienos valstybės tarnybai, ypač vadovaujančiai valstybės tarnybos daliai, būdingas sektorinis ir gana siauras požiūris į valstybės valdymą – sunku peržengti konkretaus sektoriaus barjerą ir užtikrinti sisteminių požiūrį į valstybės valdymą. Dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių

tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti.“ Iš „Lietuva 2030“ šiai strategijai ypač aktualūs šie punktai:

- a. Ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse.
 - b. Pasiiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus. Optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos.
 - c. Valdymą grįsti įrodymais.
 - d. Sukurti mechanizmus, padėsiančius piliečius ir kitas suinteresuotas grupes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą ir užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma visais sprendimų priėmimo lygmenimis.
 - e. Plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą ir tobulinimo procesus, nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus.
 - f. Viešąsias paslaugas teikti vadovaujantis subsidarumo ir vieno langelio principais, užtikrinant, kad jos būtų teikiamos arčiausiai vartotojų esančiose institucijose, vartotojams priimtinausiu būdu. Tam panaudoti naujausias technologijas, viešąsias paslaugas teikti ir elektroninėje erdvėje.
5. Šiuo metu skelbiamų valstybės tarnybos konkursų atrankos kriterijai yra labai tiksliai apibrėžti, neretai sumažinantys galimų kandidatų kiekį iki labai riboto skaičiaus. Tai ypač aktualu vadovaujančioms pareigoms, kuriose ieškoma ne gerų vadovų, o specialistų. Pavyzdžiui, 2015 m. liepą VTD internetiniame puslapyje skelbtame konkurse Avių, kailinių žvėrelių, bičių ir kitų gyvūnų rūšių skyriaus vedėjo pareigoms užimti specialieji reikalavimai galimiems kandidatams, be kitų, buvo: turėti aukštąjį biomedicinos mokslų studijų srities, gyvulininkystės technologijos krypties išsilavinimą bei turėti 3 metų gyvulininkystės technologo (zootechniko) darbo stažą, nors pareigų funkcija yra užtikrinti valstybės politiką šioje srityje, kontroliuoti susijusių programų vykdymą. Kitų skelbimų atrankos kriterijai dažniausiai taip pat vertina ne gebėjimus, o konkrečią patirtį, kuri tik apriboja galimų kandidatų skaičių, bet neįvertina jų gebėjimų.
6. Visuomenės nepasitikėjimą valstybės aparatu, kuris lemia ir gabių žmonių nenorą dirbti valstybės tarnyboje dėl prasto jos įvaizdžio, parodo korupcijos indeksai. Remiantis „Transparency International“ sudaromu korupcijos suvokimo indeksu, Lietuvos pastarųjų metų tendencijos yra teigiamos: 2012 m. Lietuvos indeksas buvo

54, 2013 m. – 57, 2014 m. – 58¹⁶, kai 100 atitinka labai skaidrią valstybę, o 0 – labai korumpuotą. Lietuva pagal paskutinius duomenis užima 39 vietą pasaulyje ir nuo 2012 m. pakilo per 9 vietas. Kita vertus, Estija šiuo metu užima 26 vietą pasaulyje, todėl Lietuva tikrai turėtų išsikelti sau aukštesnius tikslus gerinant korupcijos suvokimo indeksą. Be to, 2012 m. ES apklausa taip pat parodė, kad net 72 proc. Lietuvos piliečių nori daugiau teisingumo, net jei dėl to daugėtų individo laisvės apribojimų (tarp ES šalių su tuo sutinka 66 proc.)¹⁷

7. Vis dar nepakankamą valstybės tarnybos orientaciją į vartotojus parodo ne tik atliktos fokus grupės, bet ir kasmet atliekama viešojo administravimo institucijų apklausa dėl kokybės vadybos metodų taikymo¹⁸. Nors bent vieno kokybės vadybos metodo taikymas viešojo administravimo ir kitose institucijose yra pagerėjęs (nuo 37 proc. 2012 m. iki 44 proc. 2014 m.), šie skaičiai vis dar nėra patenkinami, nes daugiau nei pusė institucijų nesistengia įsivertinti ir tokiu būdu tobulinti savo paslaugų atsižvelgiant į vartotojų poreikius. Net 29,8 proc. įstaigų neketina šių metodų diegti ir ateityje. Remiantis 2013 m. Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, vos 8 proc. gyventojų, besikreipusių į valstybės ar savivaldybių institucijas, nurodė, kad jų buvo teirautasi apie aptarnavimo kokybę. Likusieji 92 proc. nebuvo paprašyti įvertinti paslaugų kokybės¹⁹.
8. Kasmet Vidaus reikalų ministerijos rengiama Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis parodo, kad vos 34% gyventojų per pastaruosius 12 mėnesių iš kur nors sužinojo informaciją apie savo savivaldybės ar seniūnijos veiklą jiems aktualiais klausimais. Tokios informacijos negavo 60% respondentų. Šiai strategijai taip pat aktualūs šie apklausos duomenys²⁰:
 - a. 8% besikreipusių mano, kad valstybės ir savivaldybių institucijų neviešinamos informacijos dalis yra per didelė (2012 m. buvo 42%).

¹⁶ Transparency International, Korupcijos suvokimo indeksas 2014.

http://transparency.lt/media/filer_public/2015/02/02/ksi_2014_prezentacija.pdf [Žiūrėta 2015 08 10]

¹⁷ Standart Eurobarometer 77, The Values of Europeans, 2012.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb77/eb77_value_en.pdf [Žiūrėta 2015 08 11].

¹⁸ Vidaus reikalų ministerija, 2015. Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose/įstaigose stebėsenos tyrimas. <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena> [Žiūrėta 2015 08 10].

¹⁹ Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307> [Žiūrėta 2015 08 10].

²⁰ Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307> [Žiūrėta 2015 08 10].

- b. Beveik pusė gyventojų – 47% – pritaria teiginiui, kad dauguma valstybės tarnautojų gerai išmano savo darbą. Tai blogesnis rezultatas nei 2012 m. (56%), tačiau toks pat kaip ir 2011 m. (47%).
 - c. 39% nurodė, kad valstybės tarnautojai gerbia žmones, o 43% su tuo nesutiko (2012 m. tokių buvo atitinkamai 42% ir 43%).
 - d. 35% Lietuvos gyventojų pritaria, kad dauguma valstybės tarnautojų sąžiningai atlieka savo darbą (2012 m. buvo maždaug tiek pat – 37%).
 - e. 50% Lietuvos gyventojų pritaria teiginiui, kad dauguma savivaldybės darbuotojų gerai išmano savo darbą (2012 m. – 57%), o 32% tam nepritaria (buvo 26%).
 - f. Bendrą aptarnavimo kokybę gerai įvertino 80% respondentų (2012 m. buvo praktiškai tiek pat – 81%), o neigiamus vertinimus pateikė 16% besikreipusių (2012 m. – 18%).
9. 2013 m. 53 proc. žmonių išreiškė pasitikėjimą valstybės ir savivaldybės institucijomis²¹. Šie rezultatai yra teigiami, palyginus su, pavyzdžiui, 2011 m., kai šiomis institucijomis pasitikėjo vos 39 proc. gyventojų, tačiau bendrai paėmus tendencijos nėra pakankamos, nes nuo 2007 m. šis rodiklis pagerėjo vos 2 procentais. Tai rodo, kad valstybės tarnyba, siekdama įgyti didesnę prestižą visuomenėje, turi būti atsakingesnė ir labiau orientuota į vartotojus.
10. 2013 m. Europos Sąjungos apklausa parodė, kad Lietuvoje tik 32 proc. gyventojų mano, kad jų balsas ką nors lemia Lietuvoje²². Šis rezultatas yra trečias pagal prastumą visoje ES (ES vidurkis – 58 proc.) Tiesa, tai dvigubai geresnis rodiklis nei 2011 m., kai vos 16 proc. lietuvių manė, kad jų balsas Lietuvoje ką nors reiškia (ES vidurkis tais metais – 52 proc.)²³ Šie procentai labai aiškiai signalizuoja, kad Lietuvos valdžia privalo tapti atviresnė ir daugiau bendradarbiauti su piliečiais.

²¹ Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. <<http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307>> [Žiūrėta 2015 08 11].

²² European Parliament Eurobarometer (EB79.5), 2013. <http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2013/election/synth_finale_en.pdf> [Žiūrėta 2015 08 11].

²³ Special Eurobarometer 379, Future of Europe, 2012. <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_379_en.pdf> [Žiūrėta 2015 08 11].