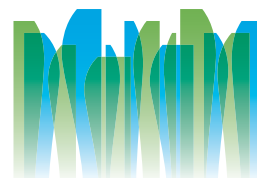


V A L S T Y B Ė S  
T A R N Y B O S  
A K T U A L I J O S



V A L S T Y B Ė S  
T A R N Y B O S  
D E P A R T A M E N T A S



2015 m. rugsėjis

## Turinys

...apie valstybės tarnybą .....	3 p.
Ilgas kelias iki sisteminės valstybės tarnybos reformos .....	4 p.
Kodėl sisteminės kaitos bandymai nevirsta sprendimais? .....	5 p.
Kas temdo valstybės tarnybos padangę? .....	6 p.
Kryptis – profesionalesnė, skaidresnė, efektyvesnė valstybės tarnyba.....	7 p.
„Lietuva 2030“: kokią valstybės tarnybą siekiame turėti? .....	8 p.
Laukia nuosaiki ir subrandinta reforma .....	9 p.
Valstybės tarnautojų kompetencijų vadyba: kelias į modernų ir efektyvų personalo valdymą .....	10 p.
Profesionalūs vadovai – gerai veikiantis viešasis sektorius .....	12 p.
Negalime sustoti pusiaukelėje .....	13 p.
Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera .....	14 p.
Sėkmės istorija: moderni ir efektyvi valstybės tarnautojų atranka .....	16 p.
Nuo kadro administravimo prie modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo .....	18 p.

# ...apie valstybės tarnybą...

2015 m. vasarą Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projektui ir pateikė jį Seimui. Projekte numatytos valstybės tarnybos reformos tikslas – lankstesnė, efektyvesnė ir mažiau administracinių sąnaudų reikalaujanti valstybės tarnybos sistema, leisianti valdyti personalą be perteklinių apribojimų ir adekvačiai reaguoti į veiklos rezultatus finansinėmis, motyvavimo ir kitokiomis priemonėmis. Tai nuosauki, sisteminė vadybinė reforma, nulemta visuomenės pažangos, didėjančių visuomenės lūkesčių viešojo administravimo sistemos atžvilgiu bei pačios valstybės tarnybos išaugusio potencialo tobulėti.

Šiame leidinyje trumpai pristatome svarbiausius pokyčius, kurie lauktų valstybės tarnautojų ir visos valstybės, visuomenės, priėmus šį įstatymą.

**Kam taikomas Valstybės tarnybos įstatymas?** Pagrindinė asmenų grupė, kuriai visa apimtimi taikomas šis įstatymas – tai karjeros valstybės tarnautojai (valstybės ir savivaldybių įstaigų specialistai, įstaigų padalinių vadovai ir kt.), kurių šiuo metu Lietuvoje yra 27379, politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojams, kurių yra 894, ir 293 įstaigų vadovams. Nedidelė dalis Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų taikomos statutiniams pareigūnams – jų turime 22833. Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos netaikomos valstybės politikams, teisėjams, prokurorams, įstaigų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir profesinės karo tarnybos kariams.

**Kas yra valstybės tarnyba?** Paprastai tariant – tai valstybės tarnautojai ir jų veikla įgyvendinant jiems pavestas funkcijas bei valstybės politikų priimtus sprendimus. Istorškai taip susiklostė, kad Lietuvos valstybės tarnyba ir visa viešojo administravimo sistema yra pagrįsta kontinentiniais viešojo valdymo principais, todėl jai būdinga gana griežta hierarchinė struktūra ir detalus veiklos reglamentavimas. Būtent todėl labai svarbu, kad pagrindinis valstybės tarnybos valdymą reglamentuojantis dokumentas – Valstybės tarnybos įstatymas – būtų aiškus, nedviprasmiškas, apimantis visas svarbiausias valstybės

tarnybos valdymo ir veiklos sritis. Taip pat jis privalo reaguoti į visuomenės pokyčius, nes sustabarėjusi, kartu su visuomene nesikeičianti valstybės tarnyba gali tapti valstybės progreso stabdžiu, piliečių nepasitenkinimo valdžia ir net konflikto su ja priežastimi.

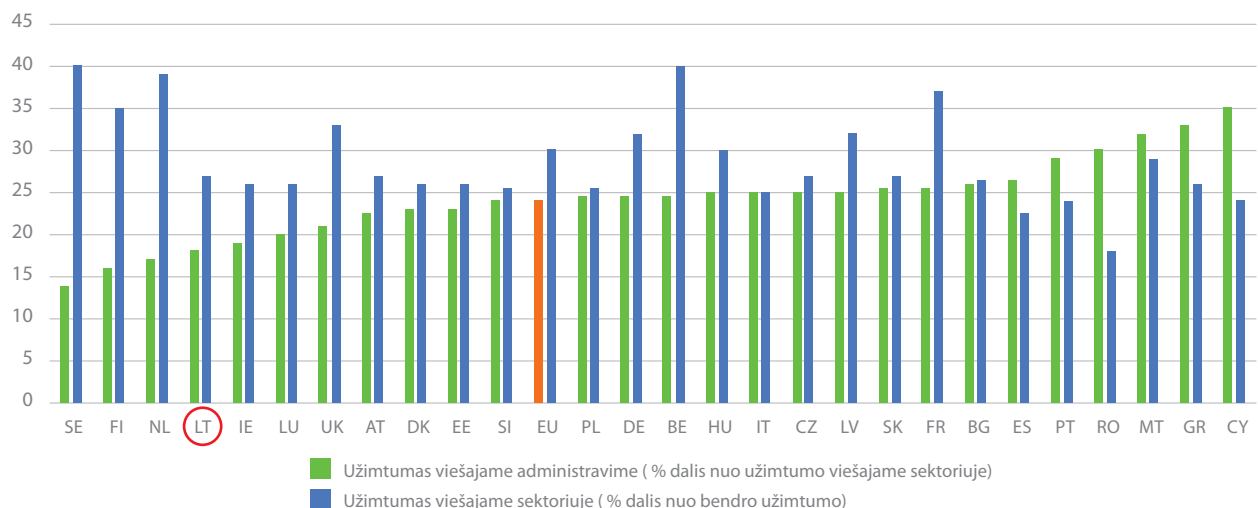
**Trumpa valstybės tarnybos reglamentavimo istorija.** Valstybės tarnybos įstatymo pirmtakas – Valdininkų įstatymas, priimtas 1995 m. Gana greitai paaiškėjo, kad jis neatitinka Lietuvos, kaip sparčiai demokratijos keliu žengiančios valstybės, poreikių, todėl 1999 m. buvo priimtas iš esmės naujas, tais laikais gana modernus Valstybės tarnybos įstatymas. Jis buvo atnaujintas 2002 m., Lietuvai ruošiantis stoti į Europos Sąjungą. Ši redakcija su tam tikrais nesisteminio pobūdžio pakeitimais galioja iki šiol.

**Užimtumas viešajame sektoriuje: kaip atrodome Europos kontekste.** Europos Komisijos leidinyje „Europos viešojo sektoriaus inovacijų švieslentė 2013“ (*European Public Sector Innovation Scoreboard 2013. A pilot exercise*) buvo palygintas Europos Sąjungos (ES) šalių gyventojų užimtumas viešojo administravimo sektoriuje, kaip viešojo sektoriaus dalyje. Leidinyje pateikiamais duomenimis, Lietuvoje užimtumas viešojo administravimo sektoriuje ir visame viešajame sektoriuje yra mažesni nei ES vidurkis (žr. pav.).

## Ar valstybės tarnybos reforma turi pabaigą?

„Akivaizdu, kad valstybės tarnybos reforma neturi pabaigos. Kaip matyti iš visų Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai priklausančių šalių praktikos, spaudimas nuolat reformuoti viešojo administravimo sektorių ir valstybės tarnybą niekada nesibaigia.“

*Miroslav Beblavy, Slovakijos parlamento narys, viešosios politikos profesorius, Europos politikos studijų centro vyresnysis mokslinis bendradarbis*





# ILGAS KELIAS IKI SISTEMINĖS VALSTYBĖS TARNYBOS REFORMOS

**Žmogiškųjų išteklių valdymas – gana dinamiška sritis, turinti greitai reaguoti į kintančią situaciją. Konkurencinėmis sąlygomis dėl išgyvenimo ir veiklos efektyvumo kovojantis verslas žino – tai, kas valdant personalą tiko vakar, gali visai netikti šiandien. Juk keičiasi ekonominė, socialinė, demografinė situacija, atsiranda naujų žmogiškųjų išteklių valdymo metodų, įrankių, pagaliau keičiasi tikslai.**

**Taigi tiek verslas, tiek viešojo administravimo sektorius, norėdamas išlikti konkurencingas, privalo nuolat keistis, tobulėti, ieškoti naujų kelių. Ir čia kalbama ne tiek apie viską iš pagrindų nušluojančias „revoliucijas“, kiek apie nuoseklius, kryptingus, tęstinius, apgalvotus pokyčius. Būtent to ir siekiama šia siūloma valstybės tarnybos reforma.**

Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymui iki šiol gana sunkiai sekėsi žengti koją kojon su sparčiai kintančiu pasauliu. Paskutinė Valstybės tarnybos įstatymo redakcija buvo priimta 2002 m., taigi prieš bemaž 13 metų. Per tą laiką, žinoma, buvo įvairiausių pakeitimų, tačiau tai buvo daugiau kiauro stogo lopymas nei nuoseklūs, sisteminiai pokyčiai.

Savo programose valią reformuoti, tobulinti valstybės tarnybą yra išreiškusios visos pastarųjų metų Vyriausybės. Beje, kiekviena Vyriausybė būtinybei reformuoti valstybės tarnybą skiria vis daugiau dėmesio. Vadinas, problemos aštrėja ir politikai tai jaučia.

Įdomu tai, kad Vyriausybių tikslai valstybės tarnybos atžvilgiu gana panašūs, nepriklausomai nuo politinės sudėties. Nuo 13-osios Vyriausybės įsipareigojama reformuoti tarnautojų atranką. 15-oliktosios Vyriausybės programoje įvardijamas poreikis diegti valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, pabrėžiama būtinybė siekti į rezultatus orientuotos tarnautojų veiklos, norima kurti efektyvias tarnauto-

jų motyvavimo, darbo užmokesčio sistemas.

Panašius tikslus, tik dar labiau detaliazuotus, kelia sau ir dabartinė Vyriausybė. Atsižvelgiant į jos programą buvo parengtas naujas Valstybės tarnybos įstatymo projektas, kuriuo siekiama moderni-

Valstybės tarnyba – didelis ir sudėtingas organizmas, tad natūraliai pokyčiai joje vyksta gana lėtai. Pavyzdžiui, 13-osios Vyriausybės iškelta tikslą įdiegti naują valstybės tarnautojų atrankos sistemą pavyko įgyvendinti tik 2013-aisiais. Tokių sudėtingų ir didelei žmonių grupei taikomų instrumentų kūrimas yra ilgas darbas, neretai peržengiantis konkrečios Vyriausybės kadencijos ribas, todėl labai svarbu, kad visos politinės jėgos sutartų – pokyčiai yra būtini. Kitaip mūsų valstybės tarnyba į priekį keliaus vėžlio žingsniu, o gal net užmigs žiemos miegu.

zuoti valstybės tarnybos veiklą pasitelkus mokslininkų pritarimo sulaukusius, kitų šalių sėkmingai išbandytus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus, patobulinti valstybės tarnautojams keliamų reikalavimų, veiklos vertinimo, karjeros, darbo užmokesčio, skatinimo, mokymo sistemas, supaprastinti valstybės tarnybos reguliavimą ir personalo valdymą.

Kai naujoji įstatymo redakcija pradėjo keliauti po įstaigas, ji daugelio nepaliko abejingų – pasiūlymų, pataisymų buvo išties daug. Taigi buvo progų apsvarstyti įvairius kelius, diskutuoti apie įvairias galimybes, kas šiuo metu Lietuvos valstybės tarnybai būtų geriausia. Surasti visas pušes tenkinantį kompromisą nebuvo lengva, bet visgi pavyko – 2015 m. birželio 9 d. Vyriausybė pritarė naujam Valstybės tarnybos įstatymo redakcijos projektui ir pateikė jį Seimui.

Taigi lieka tikėtis, kad Seimui pakaks sutarimo ir vienybės priimti šį visai Lietuvai svarbų sprendimą – pradėti sistemine valstybės tarnybos reforma. Akivaizdu – daugiau nebegalime stovėti vietoje.



Vitalis Nakrošis,  
*Vilniaus universiteto Tarptautinių  
santykių ir politikos mokslų  
instituto profesorius,  
socialinių mokslų daktaras*

**MOKSLININKO  
NUOMONĖ**

## **Kodėl sisteminės kaitos bandymai nevirsta sprendimais? Valstybės tarnybos reformos procesas Lietuvoje**

Per pastaruosius kelerius metus Europos vyriausybių darbotvarkėse daug dėmesio sulaukė viešojo valdymo reformų klausimai. Dėl finansų krizės įtakos daugelis Europos šalių turėjo mažinti valdžios išlaidas ir imtis kitų viešojo sektoriaus optimizavimo priemonių. Siekdamos įstoti į ES ar įgyvendinti narystės ES įsipareigojimus, įvairias reformų iniciatyvas pradėjo vykdyti vyriausybės Rytų ir Vidurio Europos bei Vakarų Balkanų šalyse.

Tačiau nepaisant Europoje kilusios naujos reformų bangos, toliau išlieka ir kartais net auga atotrūkis tarp reformos uždavinių ir jų pasiekimo. Dažnai imamasi naujų viešosios politikos kaitos bandymų, bet taip pat dažnai jie sustabdomi ar iš viso atšaukiami, o visa apimantys pokyčiai įvyksta tik labai retais atvejais.

Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje nėra išimtis. Bent du 15-osios Vyriausybės bandymai (2010 m. ir 2011 m.) ir vienas 16-osios Vyriausybės ketinimas (2014 m.) sistemiškai pakeisti valstybės tarnybos politiką nebuvo sėkmingi. Naujoji Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, kuri buvo pateikta Seimui 2015 m., yra jau ketvirta reikšminga Lietuvos valstybės tarnybos reglamentavimo pakeitimo iniciatyva per pastaruosius penkerius metus. Kodėl Lietuvoje taip sudėtinga valstybės tarnybos reformos ketinimus paversti sprendimais?

Palyginti su kitomis valdymo sritimis, valstybės tarnybos reformai būdingi keli specifiniai bruožai. Pirma,

valstybės tarnyba yra tuo pačiu metu ir reformos objektas, ir subjektas. Tai reiškia, kad reformos procese dalyvaujantys vadovai ar kiti valstybės tarnautojai yra asmeniškai suinteresuoti sprendimų, kurie daro įtaką jų darbo užmokesčiui, kitoms tarnybos sąlygoms ir net karjeros stabilumui, sėkme ar nesėkme. Todėl priklausomai nuo numatytų valstybės tarnybos politikos sprendimų ir jų galimo poveikio, jie gali palaikyti reformos sprendimus arba jiems priešintis viešosios politikos proceso metu.

Antra, Lietuvos politikams valstybės tarnybos gebėjimų stiprinimo klausimai nėra labai patrauklūs, nes valstybės tarnyba dažnai suvokiama kaip biurokracija, prieš kurią reikia kovoti mažinant valstybės tarnautojų skaičių, naikinant nereikalingas valstybės institucijas ar perteklines procedūras. Tai reiškia, kad Lietuvos politinių partijų atstovams investicijų į valstybės tarnybą tema gali būti nemėgstama, ypač artėjant Seimo rinkimams 2016 m. rudenį.

Trečia, valstybės tarnybos politika yra horizontalaus pobūdžio – nors ji Lietuvoje priskirta Vidaus reikalų ministerijos kompetencijai, Valstybės tarnybos įstatymas ir įstatymų lydymieji aktai reglamentuoja žmoniškųjų išteklių valdymą daugelyje valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų. Todėl valstybės tarnybos reforma suinteresuota daug įvairių valdymo lygių ir sričių atstovų, kurių pozicijų derinimas ir konsensuso paieška gali labai apsunkinti valstybės tarnybos politikos kaitos procesą.

Paprastai sisteminiai kaitos sprendimai gali būti priimti taikant dvi pagrindines veiklos strategijas. Daugumos, arba „buldozerio“, strategija reiškia reformos sprendimų priėmimą išnaudojant daugumą valdžioje ir dažnai nepaisant ga-

limo pasipriešinimo iš opozicijos pusės. Tai gali leisti priimti radikalius viešosios politikos sprendimus. Tačiau A. Kubiliaus Vyriausybės kadencijos metu 2010 m. toks reformos bandymas nebuvo sėkmingas, nes sukėlė stiprų oponuojančios koalicijos pasipriešinimą.

Kitas sprendimų priėmimo būdas yra plačiosios („patogumo“) koalicijos, kuri leidžia pasiekti sutarimą tarp konkuruojančių koalicijų, sukūrimas. Dažniausiai ši strategija veda prie nuosaikių viešosios politikos sprendimų. Palyginti su 2010 m. valstybės tarnybos politikos siūlymais, 2011 m. ir 2014 m. parengtos ir pateiktos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos buvo nuosaikesnės, bet irgi nepavyko suburti plačiosios palaikymo koalicijos ir pasiekti politinio sutarimo tarp politikų dėl planuojamos valstybės politikos kaitos. Ką galima būtų padaryti kitaip?

Esant svarbiems nesutarimams tarp Lietuvos politinių partijų blokų ir aukščiausios valdžios institucijų dėl sisteminės valstybės tarnybos politikos kaitos, labiausiai reikalinga aktyvi politikų lyderystė ieškant kompromiso. Lyderystė – kai reikiamais gebėjimais pasižymintys koalicijos veikėjai siekdami pokyčių integruoja palaikymo koalicijas, mobilizuoja išteklius, prisideda prie efektyvios jų veiklos, bendrauja su visuomene ir interesų grupėmis. Tokia lyderystė gali išnaudoti „galimybių langą“ tam, kad būtų priimti ir įgyvendinti reikalingi sprendimai. Toks „langas“ sistemei valstybės tarnybos politikos kaitai atsivers 2015 m. Seimo rudens darbotvarkėje. Ar naujoji Valstybės tarnybos įstatymo redakcija pavirs sisteminiais valstybės tarnybos politikos sprendimais, priklauso nuo lyderių – Seimo ir Vyriausybės politikų, kitų valstybės pareigūnų ir institucijų vadovų.

# KAS TEMDO VALSTYBĖS TARNYBOS PADANGĘ?

Per 13 metų, kuriuos galioja dabartinė Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, paaiškėjo nemažai jos trūkumų, neveikiančių ir norimų rezultatų neduodančių jos nuostatų. Pagaliau per dešimtmetį gana stipriai pasikeitė mūsų visuomenė, jos lūkesčiai valstybės tarnybos atžvilgiu, visame pasaulyje atsirado puikių pavyzdžių, kad galima valstybės tarnybą valdyti kitaip ir su tuo pačiu žmonių skaičiumi nuveikti daugiau. Mokslininkams, valstybės tarnybos praktikams nekyla abejonių – Lietuvos valstybės tarnybai yra tiesiog būtina keistis ir keistis dabar, nes atotrūkis tarp jos ir verslo, kitų šalių viešojo sektoriaus didėja su kiekviena diena. Bet pirmiausiai pokyčių poreikį rodo plika akimi ir visuomenei, ir politikams matomos problemos. Kokios jos?

**Neigiama nuomonė žiniasklaidoje.** Žiniasklaida linkusi valstybės tarnybą pateikti neigiamoje šviesoje.

**Menkas valstybės tarnybos prestižas.** Valstybės tarnybos, kaip darbovietės, teikiamos galimybės „neatsveria“ žiniasklaidos palaikomos neigiamos visuomenės nuomonės, kad valstybės tarnautojai – nekompetentingi, tingūs, abejingi interesantams, korumpuoti. Net ir labai svarbų darbą dirbantys aukščiausio lygio specialistai nenoriai prisipažįsta esantys valstybės tarnautojai. Tai labai silpnina tarnautojų motyvaciją, trukdo į valstybės tarnybą pritraukti gabiausius, perspektyviausius darbuotojus.

**Tarnautojai nėra motyvuojami geriau dirbti.** Dabartinės karjeros, darbo užmokesčio, skatinimo sistemos iš esmės nemotyvuoja tarnautojų siekti geresnių darbo rezultatų.

**Geriausius specialistus persivilioja privatusis sektorius.** Ilgainiui gabiausi,

**Šiltų vietų** atsisakyti nenori.

Abejingi **valdininkai** nepagailėjo vargstančios motinos

**Valdininkams vis negana.** Valstybės tarnyboje klesti korupcija.

*Valstybės tarnyba – dykaduonių rojus.*

**Valdininkus neramina permainos.**

Tarnautojų **neveiklumas** trukdo verslui.

**Biurokratai** nori dirbti mažiau, o gauti daugiau.

labiausiai motyvuoti tarnautojai, į kurių mokymą dažnai būna investuota nemažai valstybės lėšų, išeina dirbti į privatųjį sektorį. Juos suvilioja ne tik didesnis darbo užmokestis, bet ir karjeros galimybės, pozityvesnis privačiojo sektoriaus darbuotojo įvaizdis.

**Senstanti valstybės tarnyba.** Nors pastaruosiu metu į konkursus pavyksta pritraukti gana nemažai jaunų žmonių, visgi valstybės tarnyba po truputį sensta.

**Nelankstus, sudėtingas valstybės tarnybos reguliavimas.** Ne visada aiškus, painus, sudėtingas valstybės tarnybos reglamentavimas sudaro sąlygas atsirasti teisiniams ginčams, kelia visuomenės nepasitikėjimą, pačių tarnautojų nepasitenkinimą, trukdo valstybės tarnyboje naudoti modernius, efektyvius žmoniškųjų išteklių valdymo metodus. Taip pat didėja valstybės tarnybos administravimo kaštai, neracionaliai paskirstomi valstybės tarnautojai.

Ką veikia valdininkai?

# KRYPTIS – PROFESIONALESNĖ, SKAIDRESNĖ, EFEKTYVESNĖ VALSTYBĖS TARNYBA

**Kad valstybės tarnyba, o tuo pačiu visuomenės požiūris į ją keistųsi, reikalingi realūs pokyčiai. Kokius svarbiausius pokyčius siūlome ir ko jais siekiame?**

**Profesionalumas ir kompetencija.** Įdiegsime valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, kuris nuosekliai per atrankos, mokymo, vertinimo, karjeros planavimo procesus padės pasiekti, kad valstybės tarnyboje dirbtų tik kompetentingi tarnautojai, aukšto lygio profesionalai.

**Skaidri ir efektyvi atranka.** Nustatčius vienodus išsilavinimo, patirties, kompetencijų reikalavimus panašias funkcijas atliekantiems tarnautojams, atranka taps dar skaidresnė, objektyvesnė. Centralizuotame valstybės įstaigų vadovų atrankos etape siūloma įdiegti keletą papildomų įrankių, kurie padės geriau įvertinti pretendentų tinkamumą užimti vadovaujamas pareigas. Antrajame etape

aukščiausiojo lygio vadovus atrinkinėtų komisijos – tai užtikrintų kokybiškesnę ir skaidresnę vadovų atranką.

**Geresnis vadovavimas ir vadyba.** Siekiant užtikrinti aukštesnį vadovavimo viešajame sektoriuje lygį, siūloma įtvirtinti modernų ir kitų šalių praktika patvirtintą vadovų vertinimo įrankį, centralizuoti vadovų mokymą, detaliau reglamentuoti jų kaitumą.

**Efektyvesnis ir tikslingesnis mokymas.** Susiejus tarnautojų mokymą su kompetencijų modelių papildytą tarnautojų veiklos kokybę ir kur kas efektyviau būtų panaudojamos mokymui skirtos lėšos, nes būtų ugdomi gebėjimai, kurie

yra būtini tiesioginėms funkcijoms atlikti.

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

**Paprastesnis, lankstesnis valstybės tarnybos personalo valdymas.** Siūloma atsisakyti nereikalingų, nepasiteisinusių procedūrų, kurios apsunkina personalo valdymą, bet neduoda jokios akivaizdžios naudos.

Jurgita Domeikienė,  
Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos  
Viešojo valdymo ir socialinės aplinkos  
departamento direktorė

# 2030 LIETUVA

## KOKIĄ VALSTYBĖS TARNYBĄ SIEKIAME TURĖTI?



2012-aisiais Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintos Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ vizija – kad Lietuva taptų modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi. Tokią šalį gali kurti tik kūrybingi, atviri naujovėms ir iššūkiams, iniciatyvūs, atsakingi, lyderio savybių turintys ir už savo šalį nuoširdžiai „sergantys“ žmonės. Ir visų pirma tie žmonės, kurie tiesiogiai dalyvauja valdant mūsų valstybę, kurie ją kuria tiesiogine šių žodžių prasme – valstybės tarnautojai.

Apie kokį viešąjį valdymą, kaip siekiamybę, kalbama Lietuvos pažangos strategijoje? Tokį, kuris didina piliečių pasitikėjimą valdžia. Būtent pasitikėjimas yra itin svarbi valstybės pažangos sąlyga. O kokia valdžia pelno žmonių pasitikėjimą? Skaidri, atvira, kompetentinga, atsakinga, rezultatyvi, pateisinanti savo egzistavimą ir piliečių indėlį į ją.

Valdžios institucijos turi sugebėti kurti ir įgyvendinti strategijas – ne formaliai, „popieriuje“, bet pasiekdamos konkrečius, pamatuojamus rezultatus, greitai reaguoti į visuomenės poreikius ir bendradarbiauti tarpusavyje juos tenkinant.

Vienas svarbiausių akcentų – turi keistis valdymo kultūra. Reikalinga įdiegti

ir bendravimo ir bendradarbiavimo tarp įstaigų, su piliečiais ir verslu kultūrą – tokią terpę, kurioje vyrų skaidrumo, aiškumo, pasitikėjimo, rezultatyvumo, kokybės principai. Suprantama, savaime kultūra nesikeičia, o jei ir keičiasi, tai vyksta labai lėtai. Mes turime siekti, kad šis pokytis vyktų jau šiandien – tik greitai besikeičianti, iššūkius įveikianti valstybė gali būti konkurencinga moderniam pasaulyje. Strategijoje pasiūlytas kelias, kuriuo turime eiti: ugdyti lyderystės ir vadovavimo gebėjimus, įdiegti kompetencijų valdymo modelį, diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus ir kt.

Be abejo, neįgyvendinta strategija – tai tik gražiai surašytas dokumentas. Kad joje aprašyta siekiamybė virstų realybe, reikalingi konkretūs žingsniai. Vienu iš tokių žingsnių turėtų tapti naujasis Valstybės tarnybos įstatymas, gana tiesiogiai atkartojantis strategijoje „Lietuva 2030“ valstybės tarnybai suformuluotas užduotys. Be galo svarbu, kad naujoje įstatymo redakcijoje daugiau dėmesio atsiranda vadovams – jų atrankai, karjerai, skatinimui, vadybinėms ir lyderystės kompetencijoms. Pastarųjų tobulinimas strategijoje paminėtas kaip pirmoji priemonė siekiant strategiškai pajėgios valdžios.



Kitas svarbus uždavinys – kompetencijų modelio diegimas. Reikšminga tai, kad naujame įstatyme numatyta žmogiškųjų išteklių valdymo įrankyje pabrėžiamos ne tik profesinės tarnautojų kompetencijos, bet ir etinės, moralinės, vertybinės – tos, kurios ir turėtų atvesti valstybę į siekiamą tikslą. Iki šiol jos buvo

tarsi savaime suprantamos, nutylimos. Bet, kaip teigia įvairios vadybos, veiklos valdymo teorijos, to neužtenka – būtina konkrečiai įvardyti, ko tikimasi iš darbuotojo, kokios jo savybės yra vertinamos. Ne veltui sakoma: „Kaip tave matuoja, taip tu ir elgiesi.“

Norisi tikėtis, kad naujasis Valstybės tarnybos įstatymas taps kokybiškai naujos valstybės tarnybos pradžia ir visi mes prisidėsime prie jos kūrimo. Nes, pasikartosiu, savaime mažai kas vyksta. Jei norime teigiamų pokyčių, turime jų siekti, ieškoti, galbūt klysti, bet jokių būdų neaplaukti pasroviui.



Doc. dr. Saulius Pivoras,  
Vytauto Didžiojo universiteto  
Politikos mokslų ir diplomatijos  
fakulteto Viešojo administravimo  
katedros dėstytojas

**MOKSLININKO  
NUOMONĖ**

## Laukia nuosaiki ir subrandinta reforma

2015 metų Valstybės tarnybos įstatymo projektas, kuriam jau pritarė Vyriausybė, yra neabejotinai aiškus žingsnis į priekį, nes juo supaprastinama valstybės tarnybos struktūra, įvedamas kompetencijų vadyba grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, stiprinamas vadovų grandies profesionalumas. Panašius pertvarkymus prieš dešimt–dvidešimt metų įgyvendino tokios Europos Sąjungos šalys kaip Belgija, Olandija, Airija ar Italija. Taikant kompetencijų vadybą, įvairius kompetencijų modelius valstybės tarnyboje neabejotinas pasaulinis lyderis yra Kanada. Taigi, Lietuva lygiuojasi į minėtas šalis, nors ir su suprantamu vėlavimu.

Manau, kad įsivedę kompetencijų modelį ir nuosekliai jį taikydami Lietuvos valstybės tarnybos valdyme padarysime ją kur kas skaidresnę, nuoseklesnę ir profesionalesnę. Keičiama darbo užmokesčio sistema iš esmės taipogi vertintina teigiamai, kaip labiau pagrįsta ir skaidresnė.

Apskritai naujoji įstatymo redakcija gerokai supaprastins valstybės tarnybos santykių ir žmogiškųjų išteklių valdymą, t. y., jis pastebimai debiurokratizuoja, atsisakant kai kurių procedūrų, jas keičiant (pareigybių kategorijų klasifikavimas, perkėlimo į kitas pareigas procedūros ir pan.).

Valstybės tarnybos sistema įgyvendinus numatomus pakeitimus turėtų tapti skaidresnė, lankstesnė, labiau pasirengusi tinkamai ir veiksmingai reaguoti į visuomenės ir valstybės poreikius. Numatomi pertvarkymai yra pribrendę, grįsti praktiniais poreikiais, išreiškia nuosaikią reformų dvasią, išlaikant valstybės tarnybos sistemos tęstinumą.

### Strategiškai pajėgi valdžia. Kaip to pasiekti?

- Ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse.
- Užtikrinti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus sutarimo, plačiai konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais.
- Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimantį kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai.
- Pasiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus. Siekti, kad visiems viešąjį interesą tenkinantiems viešojo sektoriaus darbuotojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo standartai.
- Optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos.
- Diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus. Užtikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija.
- Viešojo valdymo srityje plačiai įgyvendinti vertės už pinigus iniciatyvą, optimizuojant vykdomą veiklą (pvz., atitinkamų bendrųjų funkcijų centralizavimas, geresnis turto valdymas) ir viešųjų paslaugų teikimą pasirinktomis kryptimis (pvz., daugiau ir geresnės kokybės paslaugų su tais pačiais išteklių arba mažiau išteklių tam pačiam ar net aukštesniam paslaugų lygiui).“

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 78.1. Strategiškai pajėgi valdžia

# VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KELIAS Į MODERNŲ IR PERSONALO VALDYMĄ

Viena iš svarbiausių naujovių, siūlomų naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projekte – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis. Kompetencijų vadyba taptų didžiosios dalies valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pagrindu, padėsiančiu kryptingai tobulinti visos valstybės tarnybos veiklą. Juk nuo to, kokie tarnautojai dalyvauja valdant mūsų valstybę, kaip jie sugeba įgyvendinti politikų sprendimus, kaip jie aptarnauja gyventojus, priklauso labai daug.

Apie būtinybę valstybės tarnyboje įdiegti kompetencijų modelį kalbama ne vienerius metus. Kaip siektinas tikslas kompetencijų modelis nurodytas Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, apie kompetencijų vadybą kalbama ir dabartinės, ir ankstesnės Vyriausybės programose. Bet tik dabar, Valstybės tarnybos departamentui ES struktūrinės paramos lėšomis sukūrus Lietuvos valstybės tarnybai pritaiktą kompetencijų modelį bei jo taikymo įrankius, atsirado reali galimybė jį įsidiesti.

## Apie kompetencijų vadybą trumpai ir paprastai

Tikriausiai niekas neabejoja, kad sėkmę darbe lemia ne tiek žinios, kiek gebėjimas jas taikyti praktikoje, gebėjimas greitai suvokti, analizuoti informaciją, ja remiantis priimti tinkamiausią sprendimą, daryti išvadas, pastebėti tendencijas. Taip pat geram darbuotojui reikalingos tokios savybės kaip sąžiningumas, atsakingumas, iniciatyvumas, noras prisidėti prie organizacijos sėkmės. Ir visa ši gausybė savybių, gebėjimų, nuostatų, jų atpažinimas, ugdymas ir skatinimas telpa į vieną žmogiškųjų išteklių įrankį – kompetencijų modelį, kuris praktikoje

**Kompetencija** – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Ji pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys.

**Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis** – bendrųjų, vadybinių, lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, kad jie galėtų efektyviai atlikti savo darbą.

realizuojamas kaip kompetencijų vadyba.

Pasirinkusi kompetencijų vadybos kelią, organizacija pirmiausia išsiaiškina, kokios kompetencijos yra būtinos, kad ji galėtų sėkmingai vykdyti savo veiklą ir siekti užsibrėžtų tikslų. Tada vertina, ar pageidaujama kompetencijų ir kokio lygio turi jos darbuotojai, atliekantys tam tikrą darbą. Jei reikalingų kompetencijų darbuotojai neturi ar jos nepakankamo lygio, tada jie mokomi, o priimant naujus darbuotojus vertinamas jų turimų kompetencijų lygis.

Tarnautojams reikalingos kompetencijos būtų suskirstytos į 3 grupes: bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės. Bendrosios, vadybinės ir lyderystės būtų vienodos visai nestatutinei valstybės tarnybai. Specifinės ir profesinės įstaigos nusistatytų savo nuožiūra: specifines pasirinktų iš centralizuotai

pateikto sąrašo, o profesines įsivardytų ir apsiraišytų pačios.

Numatoma, kad 5 bendrosios kompetencijos būtų privalomos visiems valstybės tarnautojams, 3 vadybinės ir lyderystės kompetencijos būtų privalomos įvairaus lygmens vadovaujamašias pareigas einantiems tarnautojams. Nuo 1 iki 3 specifinių ir/ar profesinių kompetencijų atitinkamoms pareigybėms įstaiga nusistatytų pati.

Kodėl nustatytas toks ribotas skaičius kompetencijų? Juk atrodytų, kad geram darbuotojui reikia daug daugiau įvairiausių gebėjimų. Pasak specialistų, tai yra optimalus kompetencijų skaičius, kurį realu kokybiškai įvertinti atrankos metu ir vėliau sistemingai tobulinti. Šis apibrėžtas skaičius priverčia apsispręsti: kokios kompetencijos yra pačios svarbiausios, be kurių neįmanoma dirbti tam tikro darbo. Tarnautojas gali turėti gausybę išpažiuos naudingų kompetencijų, tačiau jei netu-

# KOMPETENCIJŲ VADYBA: EFEKTYVŲ

Projekte siūloma suvienodinti, standartizuoti išsilavinimo, patirties, kompetencijų reikalavimus tai pačiai grupei priskiriamoms pareigybėms. Dabar pasitaiko, kad identiškomis pareigoms įstaigose keliami labai skirtingi reikalavimai. Pavyzdžiui, skirtingose seniūnijose keliami reikalavimai seniūnams gali kardinaliai skirtis. Suvienodinus reikalavimus atsirastų kur kas daugiau skaidrumo: norintys dirbti valstybės tarnyboje asmenys aiškiai žinotų, kokie gebėjimai ir įgūdžiai reikalingi norint eiti tam tikras pareigas visose įstaigose. Neliktų galimybės reikalavimų pritaikyti prie konkrečių kandidatų. Taip pat norintys pakilti karjeros laiptais tarnautojai žinotų, kokių naujų kompetencijų jiems reikėtų įgyti, kad galėtų užimti norimą poziciją.

rės svarbiausių, negalės kokybiškai atlikti savo funkcijų. Todėl atirenkant tarnautojus, juos mokant daugiausiai dėmesio turi būti skiriama būtent pagrindinėms, kertinėms kompetencijoms.

## Taps organizacijų valdymo stuburu

Iki šiol valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procesai – atranka, vertinimas, mokymas, karjera, motyvavimas – praktiškai neturėjo bendro pagrindo, vienijančios ašies. O kaip rodo personalo valdymo praktika, visos personalo valdymo priemonės duoda reikiamą efektą tik tada, kai turi bendrą pagrindą, veikia sistemiskai. Tad šiuo pagrindu, visų procesų bendru stuburu galėtų tapti kompetencijų modelis. Atsirastų atskaitos taškas, kokių žmonių organizacijai reikia, į ką būtina kreipti dėmesį juos atrenkant, vertinant, mokant.

**Efektivesnė atranka.** Kompetencijų modelis padės įstaigoms apibrėžti, kokio žmogaus, su kokiomis konkrečiomis kompetencijomis tam tikroje darbo vietoje reikia. Svarbu tai, kad kompetencijų vadyba padeda ne tik nusistatyti kompetencijų poreikį, bet ir duoda įrankius, kuriais galima pamatuoti pretendentų kompetencijas.

**Aiškus vertinimas.** Tarnybinės veiklos vertinimo metu būtų vertinama tarnautojo turimų kompetencijų atitiktis jo pareigybės aprašyme nustatytiems kompetencijų reikalavimams. Atsižvelgiant į rezultatus būtų planuojamas tarnautojo kompetencijų ugdymas bei karjera.

**Tikslingas mokymas.** Paaiškėjus, kad kai kurios tarnautojo kompetencijos nėra pakankamo lygio, bus sudaromas jo kompetencijų ugdymo planas. Mokymai taps kur kas tikslingesni – tarnautojai mokysis tų dalykų, kurie labiausiai reikalingi jų darbui, bus tobulinamos tos kompetencijos, kurios įvertintos prasčiausiai. Pavyzdžiui, jei tarnautojo silpniausia vieta yra bendravimas su interesantais, tai pirmiausiai jis turės ugdyti būtent šiuos gebėjimus. Kompetencijų ugdymui galės būti taikomi įvairūs mokymo būdai ir formos: ne tik kursai ir seminarai, bet ir mokymasis veikloje, mokymasis iš kitų, saviugda.

**Įžvalgus karjeros planavimas.** Atsižvelgiant į tarnautojo kompetencijas bus galima planuoti jo tiek horizontalią, tiek vertikalą karjerą. Žinant, kokių ir kokio lygio kompetencijų turi įstaigos tarnautojai, bus lengviau įstaigos viduje surasti tinkamiausią žmogų į atsilaisviusią darbo vietą. Taip pat ir tarnautojas, siekiantis karjeros, žinos, kokios kompetencijos reikalingos norimoje pozicijoje ir kokius gebėjimus reikia ugdyti siekiant karjeros.

## Nesiejama su darbo užmokesčiu.

Ekspertai primygtinai rekomenduoja bent jau kol kas kompetencijų modelio nesieti su darbo užmokesčio sistema. Pirmiausiai todėl, kad dėl to nukentėtų vertinimo objektyvumas.

## Patikrintas įrankis

Kompetencijų modelis taikomas daugelyje pažangių Europos šalių valstybės tarnybos sistemų. Kaip teigia žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertė Rūta Navardauskienė, užsienio šalių patirtis rodo, kad įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai, kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymo organizavimas.

Tose šalyse, kur kompetencijų modelis tiesiogiai siejamas su valstybės tarnybos vertybėmis (pavyzdžiui, Belgija, Didžioji Britanija), kompetencijų vadyba padėjo sustiprinti vertybių įgyvendinimą kasdieniame darbe, prisideda prie visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba bei valstybės tarnybos reputacijos stiprinimo, nes tarnautojų kompetencijos daro tiesioginę įtaką įstaigų veiklos kokybei ir rezultatams.

Lietuvoje kompetencijų modelis naudojamas jau daugiau nei dešimtmetį. Jis populiarus tarp verslo įmonių, jį yra įsidięgusios kai kurios valstybės institucijos: Valstybės kontrolė, Vyriausybės kanceliarija. Pastaroji kompetencijų modelį taiko nuo 2010 m. ir tvirtina, kad jo nauda yra akivaizdi. „Neseniai atlikome grįžtamojo ryšio vertinimą, kuris patvirtino, kad Vyriausybės kanceliarijoje įdiegus kompetencijų modelį nemažai kompetencijų iš tikrųjų išaugo“, – teigia Renata Sadzevičiūtė, Vyriausybės kanceliarijos Personalo skyriaus vedėja.

# PROFESIONALŪS VADOVAI – GERAI VEIKIANTIS VIEŠASIS SEKTORIUS

Bet kokioje organizacijoje gali dirbti gausybė puikių specialistų, bet jei jie nebus vedami viena kryptimi, jei jų darbas nebus gerai organizuotas, jei jie netikės ir nepasitikės savo vadovais, organizacija niekada neišnaudos viso savo potencialo. Kad organizacija nuolat keistųsi, kad judėtų, išlaikytų šiuolaikiniam gyvenimui būtiną tempą, siektų ambicingų ir ne visada lengvų tikslų, būtina tam tikra varomoji jėga, kuri ją stumtų, padėtų išlaikyti pagreitį, neleistų iškrypti iš numatyto kelio, įkvėptų, kai išblėsta entuziazmas. Ir ta jėga yra vadovai. Iš tikrųjų nuo tų kelių ar keliolikos žmonių organizacijoje priklauso be galo daug, tad naujojoje įstatymo redakcijoje siekiama skirti daugiau dėmesio šios ypač svarbios organizacijų grandies atrankai, ugdymui, karjerai.

**Skaidresnė atranka.** Projekte siūloma valstybės įstaigų vadovams tipinius reikalavimus (išsilavinimo, patirties, kalbų mokėjimo) nustatyti įstatyme, o kitiems valstybės tarnautojams – Vyriausybės nutarime.

Iki šiol nebuvo jokių standartizuotų reikalavimų valstybės tarnautojų pareigybėms, todėl buvo atsiradusi tam tikra spraga piktnaudžiavimui: pavyzdžiui, kartais aukščiausio lygio vadovams nebuvo nustatomi jokie vadovaujamojo darbo patirties reikalavimai, o iš skyriaus vedėjo t. y. žemiausios grandies vadovo, buvo reikalaujama patirties. Taip buvo sudaromos sąlygos laimėti konkursą konkrečiam kandidatui arba nepagrįstai apribojamas pretendentų skaičius.

**Stipresnis centralizuotas atrankos etapas.** Nuo 2013 m. į vadovų pareigas valstybės tarnyboje pretenduojantys asmenys privalo pasitikrinti vadovavimo gebėjimus Valstybės tarnybos departamente. Patikrinimas vyksta pusiau struktūruoto interviu forma. Įstatymo projekte siūloma tikrinant vadovavimo gebėjimus naudoti dar keletą modernių aukščiausio lygio vadovų atrankos instrumentų: neverbalinio mąstymo užduotis, veiklos valdymo užduotis „dokumentų krepšelį“, atvejo pristatymo užduotis.

**Visapusiškas vertinimas.** Vertinant valstybės įstaigų vadovų veiklą siūloma įtvirtinti kitų šalių, verslo organizacijų praktikoje plačiai naudojamą veiklos vertinimo modelį, kai asmens kompetencijas vertina jis pats, jo pavaldiniai, kolegos, vadovai.

Šie nauji metodai sustiprintų centralizuotai vykdomą atrankos etapą, leistų dar objektyviau įvertinti pretendentų tinkamumą tapti vadovais ir atvertų kelią užimti šias atsakingas pareigas tik pakankamai vadovavimo ir lyderystės kompetencijų turintiems asmenims.

Šis metodas ypač naudingas pačiam vadovui: leidžia pamatyti, ar jis pakankamai objektyviai vertina savo vadovavimo gebėjimus, nustatyti tobulintinas sritis. Šis įrankis padeda sudaryti optimalius vadovų ugdymo planus ir kartu keičia pačių įstaigų valdymo, bendravimo kultūrą.

**Valstybės įstaigos vadovas** – Respublikos Prezidento kanceliarijos kancleris, ministerijos kancleris, direktorius (taikoma Vyriausybės įstaigos vadovui, įstaigos prie ministerijos vadovui, kai įstaiga veikia visoje valstybės teritorijoje ir įgyvendina politiką ministrui pavestose valdymo srityse), Nacionalinės teismų administracijos direktorius.

**Įstaigos vadovas** – direktorius (taikoma įstaigos vadovui, išskyrus įstaigas prie ministerijos, kurioms vadovauja valstybės įstaigų vadovai).

**Abiejų grupių vadovai, taip pat įstaigų padalinių vadovai šiame straipsnyje gali būti apibendrintai vadinami vadovais.**



**Centralizuotas mokymas.** Siūloma vadovų vadybinių ir lyderystės kompetencijų ugdymą organizuoti centralizuotai. Taip būtų užtikrinama aukščiausia ugdymo kokybė, vadovai turėtų galimybę daugiau bendrauti tarpusavyje, dalytis patirtimi, tartis, diskutuoti. Numatoma, kad centralizuotą vadovų ugdymą galėtų organizuoti Valstybės tarnybos departamentas.

**Detalesnis kaitumo reglamentavimas.** Dar 2010 m. buvo nustatyta, kad Vyriausybės įstaigų vadovai ir įstaigų prie ministerijų vadovai priimami 4 metų kadencijai ir gali eiti pareigas ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Tačiau nebuvo nustatyti kriterijai, kuriais remiantis sprendžiama, ar vadovas gali arba negali eiti pareigų po pirmosios kadencijos.

Įstatymo projekte patikslinta, kad antrą kadenciją valstybės įstaigų ir įstaigų vadovai gali dirbti, jeigu jų veikla įvertinta labai gerai ir jų kompetencijos paskutinio vertinimo metu atitiko nustatytą kompetencijų profilį.

Siekiant neprarasti valstybės išugdytų vadovų, kadenciją baigę vadovai jų prašymu galėtų būti perkelti į žemesnes valstybės tarnautojo pareigas kitoje ar toje pačioje įstaigoje. Taip pat įgyti teisę 4 metus dalyvauti konkursuose kartu su centralizuotą atrankos etapą įveikusiais kandidatais.

**Antrą atrankos etapą organizuotų Vyriausybės nustatyta tvarka su-**

**daryta komisija.** Pirmasis centralizuotas vadovų atrankos etapas, kurio metu būtų patikrinti pretendenti bendrieji gebėjimai, bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos, ir toliau vyktų Valstybės tarnybos departamente. O antrąjį valstybės įstaigų ir įstaigų vadovų atrankos etapą Vyriausybės nustatyta tvarka organizuotų ir konkurso laimėtoją atrinktų komisija, kurią sudarytų į pareigas priimančias asmuo.

Naujoji tvarka užtikrintų didesnę vadovų atrankos objektyvumą, skaidrumą, kokybę. Sumažėtų tikimybė, kad vadovų pareigas užims joms pakankamai gebėjimų neturintys asmenys.



Jurgita Šiugždinienė,  
docentė, socialinių mokslų daktarė,  
Kauno technologijos universiteto  
Socialinių, humanitarinių mokslų  
ir menų fakulteto dekanė

**MOKSLININKO  
NUOMONĖ**

## Negalime sustoti pusiaukelėje

Pažvelkime kad ir privatųjį sektorių. Ieškant vadovų pasitelkiami vadinamieji galvų medžiotojai, pretendentes testuoja specializuotos darbuotojų atrankos kompanijos, kol apsisprendžiama dėl tinkamiausio pretendento, jiems tenka sudalyvauti daugybėje pokalbių. Verslas supranta, kad vadovas yra įmonės akys, įmonės smegenys, įmonės variklis. Įmonės sėkmė pirmiausia priklauso nuo jo, o ne nuo tų žmonių, kurie stovi už prekystalio, prie staklių. Nes jie gana greitai gali įgyti kasdieniam darbui reikalingų įgūdžių, juos nėra sudėtinga sumotyvuoti gerai dirbti. O kas sumotyvuos vadovą?

Taigi viešajam sektoriui gyvybiškai būtina žvilgsnį nuo paprasto specialisto – jo atrankos, mokymo – sukcentruoti į vadovą. O profesionalus, kompetentingas, sąžiningas, turintis aukštas moralines ir profesines vertybes, orientuotas į rezultatus vadovas pasirūpins ir savo pavaldinių atranka, mokymu, jų darbo organizavimu, bus savo įstaigos darbuotojams pavyzdys, įkvėpėjas, lyderis plačiąja prasme. Laimei, nors ir lėtai, valstybės tarnyba atsigręžia į savo vadovus. Prieš dvejus metus pradėti testuoti pretendenti į vadovus vadovavimo gebėjimai. Taigi pagaliau imti tikrinti būtent tie įgūdžiai, kurie ir reikalingi jų tiesioginiam darbui – vadovavimui.

Palankiai vertinu prieš porą metų įvestą vadovų kaitumą (rotaciją). Jis užkerta kelią korupcinių ryšių susidarymui, sudaro sąlygas žinių, patirties mainams tarp institucijų. Negerai, kai vienoje institucijoje „užsisėdėjęs“ vadovas nemato nieko toliau savo institucijos „funkcijų“. Jis nėra suinteresuotas bendradarbiauti, daryti tai, kas „nepriklauso jo įstaigos kompetencijai“.

Šie pokyčiai buvo reikalingi, bet jų tikrai nepakanka. Negalime sustoti pusiaukelėje, privalome dar daugiau rūpintis įstaigų vadovų atranka, vertinimu, mokymu, karjera. Akivaizdu, kad jiems negali būti taikomos tos pačios taisyklės kaip paprastiems specialistams. Gerai, kad apie tai kalbama naujojoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje: kad ruošiamasi dar labiau tobulinti vadovų atranką, jų vadovavimo kompetencijų vystymą, karjeros, darbo užmokesčio sistemas. Galbūt ir dar daugiau galėtų būti daroma. Tikiu, kad ateityje taip ir bus.

O skeptikams, kurie sako, kad mūsų valstybės tarnyba niekada nepasikeis, kad visada liks nepaslanki, nekūrybinga, korumpuota, sakau, kad taip, tikrai nepasikeis... jeigu nesikeis vadovai.

Pastaruoju metu daug kalbama apie vadovavimo reikšmę viešajame sektoriuje. Pasitelkiami mokslinių tyrimų duomenys, kurie skelbia, kad nuo vadovų kompetencijos ir gebėjimo lyderiauti gali priklausyti net 70 proc. organizacijų sėkmės. Bet ar daug darome, kad valstybės ir savivaldybių įstaigoms vadovautų profesionalūs vadybininkai, iššūkių nebijantys lyderiai, geri veiklos procesų organizatoriai? Sakyčiau, kad tikrai per mažai. Esu tikra, kad įstaigose turime daug puikių specialistų – ir Jūs tikriausiai ne vieną tokį pažįstate. Bet ar turime pakankamai gerų vadovų, kurie išnaudotų tų specialistų potencialą? Tikriausiai ne.

Valstybės tarnyboje labai trūksta analitikų, gebančių analizuoti ir vertinti informaciją, ją tinkamai pristatyti politikams ir visuomenei, mokančių naudotis socialiniais tyrimo metodais, atlikti išlaidų ir naudos analizę, gebančių prognozuoti, galinčių pateikti argumentuotas išvadas. Ne veltui ministerijos tiek daug konsultacinių paslaugų perka iš išorės.

# DARBO UŽMOKESTIS. MOTYVACIJA. KARJERA

## Naujoji sistema ugdys į rezultatus orientuotus tarnautojus

Per daugiau nei dešimtmetį, kurį galioja dabartinė Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, išaiškėjo ne viena neveikianti, nepasiteisinusi, perteklinė ir net sistemą išbalansuojanti, visuomenės ir pačių tarnautojų nepritarimą pelnusi įstatymo nuostata. Ypač pokyčiai būtini tokioje jautrioje srityje kaip darbo užmokesčio nustatymas. Naujojoje įstatymo redakcijoje siūloma įtvirtinti teisingesnį, lengviau valdomą, pigiau administruojamą ir labiau į laukiamus rezultatus orientuotą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą.

### Ką būtina reikia spręsti?

Šiuo metu visi valstybės tarnautojai yra suskirstyti į 20 kategorijų, nuo kurių priklauso pagrindinė valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalis. Taip pat jiems už aukštą kvalifikaciją gali būti suteikiamos klasės, kurias lydi tam tikri piniginiai priedai. Kodėl tokia praktika nepasiteisino?

**Pareigybių kategorijos nustatomas subjektyviai.** Kadangi pareigybės kategorija nėra susieta su jokiais bendrai taikomais reikalavimais, ji gali būti nustatoma subjektyviai. Pavyzdžiui, nėra jokių objektyvių kriterijų, kuo skiriasi A11 ir A12 kategorijų pareigybės: jas užimantys tarnautojai gali vykdyti analogiškas funkcijas toje pačioje įstaigoje.

**Reikalavimai gali būti „pritempiami“ prie konkretaus žmogaus.** Dėl to, kad nėra standartizuotos reikalavimų sistemos, identiškomis pareigybėmis, pavyzdžiui, seniūnams skirtingose seniūnijose, gali būti nustatyti skirtingi išsilavinimo, patirties reikalavimai.

**Iškrepiama karjeros sistema.** Pavyzdžiui, A13 pareigybės kategoriją gali turėti ir X įstaigos skyriaus vedėjas, ir Y įstaigos vyriausiasis specialistas. Taigi ir jų darbo užmokestis nesiskirs, ir vyriausiasis specialistas, jei atitinka kitoje įstaigoje decentralizuotai skyriaus vedėjui nustatytus specialiuosius reikalavimus, gali būti kaitumo būdu perkeltas į skyriaus vedėjo pareigas, nevertinant jo vadybinių sugebėjimų.

**Neteisingas ir nemotyvuojantis kilti karjeros laiptais darbo užmokestis.** Egzistuojanti kvalifikacinių klasių, priedų ir priemonių sistema sudaro papildomų kliūčių karjerai: valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti aukštesnių pareigų ir kurti kitos kokybės pridėtinę vertę, nes eidamas žemesnes pareigas ir turėdamas kvalifikacinę klasę jis gauna... didesnį darbo užmokestį.

**Kvalifikacinių klasių sistema neleidžia greitai reaguoti į pasikeitusius darbo rezultatus.** Kvalifikacinėmis klasėmis pagrįsta skatinimo sistema yra nelanksti – pablogėjus darbo rezultatams klasės praktiškai neįmanoma sumažinti.

Tenka pripažinti, kad neretai pareigybės kategorija nustatoma „iš akies“, atsižvelgiant į įstaigos finansines galimybes, norą išlaikyti įstaigoje tam tikrą darbuotoją.

Tai atveria kelią nesąžiningiems konkursams: sudaro galimybę nustatyti reikalavimus konkrečiam pretendentui, nepagrįstai riboja patekimą į valstybės tarnybą.

Tai daro sistemą ne tik nelogišką, neefektyvią, bet ir sukuria aišę problemų.

Susidaro tokie paradoksai, kad tos pačios įstaigos vyriausiasis specialistas gali gauti didesnį darbo užmokestį nei departamento direktorius, o departamento direktorius – ženkliai didesnį nei įstaigos vadovas.

**Priedai sudaro per didelę kintamąją darbo užmokesčio dalį.** Jie gali sudaryti net pusę viso tarnautojo gaunamo darbo užmokesčio. Tai labai daug – privačiojo sektoriaus ir daugumos Europos Sąjungos šalių praktikoje kintamoji darbo užmokesčio dalis sudaro ne daugiau kaip 20 proc. viso darbo užmokesčio.

### Ką siūlome keisti?

**Suskirstyti pareigybes į grupes.** Atsakių pareigybių kategorijų, siūlome pareigybes suskirstyti į grupes: specialistų, vyr. specialistų, skyriaus vedėjų ir kt. Tai pačiai pareigybių grupei būtų nustatomi minimalūs išsilavinimo, patirties reikalavimai, tokie patys kompetencijų lygiai, panašios funkcijos.

**Nustatyti pareiginės algos intervalą.** Kiekvienai pareigybių grupei būtų nustatytas tam tikras intervalas, kurio ribose įstaigos vadovas, tiesioginio vadovo siūlymu, galėtų didinti arba mažinti tarnautojo darbo užmokestį, priklausomai nuo jo darbo rezultatų. Jei valstybės tarnautojas nesutiks su tiesioginio vadovo siūlymu sumažinti pareiginę algą, įstaigoje turės būti sudaroma *ad hoc* patariamoji komisija, kuri įvertins tiesioginio vadovo siūlymo pagrįstumą.

**Atsisakyti daugelio priedų ir priemonių.** Būtų atsisakyta priedų už kvalifikacines klases ir priemonių už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ir papildomas užduotis, „kalėdinių“ ir kitų proginių „premių“. Liktų priemonė už pavadavimą ir priedas už tarnybos stažą. Kad būtų pateisinti teisėti tarnautojų lūkesčiai, dalis esamo priedo už kvalifikacinę klasę būtų iš dalies integruota į pareiginę algą.

**Populiarinti vienkartinį piniginių paskatinimą.** Už išskirtinį, reikšmingą asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigos tikslus bus galima paskatinti vienkartinę premiją. Tokias premijas galės gauti tik Vyriausybės nustatyta tarnautojų dalis (pavyzdžiui, ne daugiau kaip 25 proc. įstaigos valstybės tarnautojų). Siekiant skatinti komandinį darbą, bus diegiama pažangi naujovė, kuri taikoma ne vienoje ES šalyje – komandinės premijos. Valstybės tarnautojų grupė, parodžiusi išskirtinį bendrą indėlį į įstaigos veiklą, galės būti paskatinta vienkartinę pinigine išmoka.

Kadangi ne visada yra aiškus priedų ar priemonių motyvas, jie susilaukia didelio visuomenės nepritarimo ir didina nepasitikėjimą valstybės tarnyba.

Įteisintus siūlomus pokyčius tarnybinis kaitumas vykty remiantis ne formaliai nustatytomis kategorijomis, o atsižvelgiant į aiškiai nustatytas kompetencijas, gebėjimus, žinias.  
Ir pretendams, ir visuomenei būtų aišku, kokius reikalavimus turi atitikti žmogus, kad galėtų užimti vieną ar kitą valstybės tarnautojo pareigybę. Aiškiai apibrėžti, visiems bendri, pamatuojami reikalavimai padidintų pasitikėjimą valstybės tarnybos skaidrumu.

Naujoji darbo užmokesčio sistema leistų greitai, be ilgai trunkančių procedūrų reaguoti į pasikeitusius darbo rezultatus, skatinti įstaigai daugiausiai vertę sukūriantįs tarnautojus. Taip pat mažiau atsakingas pareigas einantis tarnautojas nebegautų ženkliai didesnės algos už aukštesnį tarnautoją.

Aukščiausias pareigas einantis asmenys, kurių iš viso Lietuvoje būtų apie 150, gautų fiksuotą pareiginę algą ir priedą už tarnybos stažą.

Vienkartinės premijos už aiškius nuopelnus ne tik labiau motyvuos tarnautojus siekti geresnių rezultatų, bet ir užkraus mažesnę finansinę našą įstaigai. Anksčiau siekiant paskatinti tarnautoją suteikta kvalifikacinė klasė likdavo praktiškai visam jo darbo laikui, nepriklausomai nuo jo darbo rezultatų. Be to, ilgainiui ji netekdavo motyvavimo funkcijos – tarnautojai ją imdavo suprasti kaip neatsiejamą atlyginimo dalį.

### AIŠKUS RYŠYS TARP REZULTATŲ IR PASKATINIMO:

„Jei asmuo neįvelgia sąsajų tarp savo veiklos ir jos rezultatų, motyvacija gerai dirbti gali sumažėti ar net visai išnykti. Kai žmogus suvokia savo efektyvumą, patiria iš aplinkos atgalinį ryšį (jo pastangos ir pasiekimai yra pastebimi, įvertinami ir skatinami) ir tas atgalinis ryšys jį tenkina, galima prognozuoti, jog jis ir toliau stengsis gerai dirbti, rodyt dar daugiau iniciatyvos. Jei darbuotojas nemato tiesioginio ryšio tarp savo veiksmų ir atlygio už juos, ilgainiui jo motyvacija ima silpnėti“, – teigia Aistė Diržytė, Mykolo Romerio universiteto Socialinių technologijų fakulteto Psichologijos instituto profesorė.

**Nustatyti priedą ypač paklausioms specialybėms.** Siekiant išspręsti tam tikrų specialistų, kuriems privačiame sektoriuje mokamas kelis kartus didesnis darbo užmokestis (pavyzdžiui, tam tikros specializacijos IT specialistų, architektų), trūkumo problemą, įstaigoms bus leista jiems nustatyti pareiginės algos dydžio neviršijantį priedą.

Toks priedas galės būti nustatytas tik tam tikras funkcijas (kurių sąrašą pagal poreikį tvirtintų Vyriausybė), vykdančioms valstybės tarnautojams, atsižvelgiant į darbo rinkoje esančių konkrečių profesijų darbuotojų paklausą ir pasiūlą.

**Lengviau perkelti tarnautojus į tinkamesnę darbo vietą arba atleisti.** Siūloma nuostata, kad dvejus metus iš eilės nustatytas, kad valstybės tarnautojo kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatyto kompetencijų profilio, jį būtų galima perkelti į kitas lygiavertes ar žemesnes pareigas toje pačioje įstaigoje, kurioms jis turi pakankamai kompetencijų, o tokių pareigų nesant arba tarnautojui nesutinkant – jį atleisti.

**Sugriežtinti atsakomybę už savo veiksmus.** Siūloma atsisakyti formalios, neefektyvios tarnybinės nuobaudos – griežto papeikimo, ir įteisinti naują tarnybinę nuobaudą už šiurkštų tarnybinį nusižengimą – perkėlimą į žemesnes pareigas. Taip pat siūloma nustatyti pareigą įstaigai regreso tvarka reikalauti iš žala padariusio valstybės tarnautojo, kad jis atlygintų žalą.

# SĖKMĖS ISTORIJA: MODERNI IR EFEKTYVI VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKA

Kuriant modernią, efektyvią valstybės tarnybą jau žengtas didelis ir sėkmingas žingsnis – nuo 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojo iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema. Ji užtikrina didesnę atrankos skaidrumą, kokybę, visuomenės bei pretendentų pasitikėjimą, sumažina atranką organizuojančių įstaigų darbo krūvį bei kaštus.

## Atrankos pokyčiai pasiteisino

Iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka sudaryta iš dviejų etapų. Pirmąjį – bendrųjų gebėjimų testą – centralizuotai organizuoja Valstybės tarnybos departamentas. Jo metu „atsijojami“ pretendentai, nepademonstravę būtiniausių gebėjimų.

**Tikrinamos ne iškaltos žinios, o gebėjimai.** Nuo ankstesnės atrankos sistemos dabartinė pirmiausiai skiriasi tuo, kad tikrinamos ne iškaltos žinios, o kur kas kasdieniam darbui svarbesni bendrieji gebėjimai: loginis mąstymas, gebėjimas sisteminti informaciją, mokytis pagal analogą ir nedaryti tų pačių klaidų, taikyti įgytas žinias konkrečiose situacijose, pastebėti dėsningumus ir jais remiantis priimti sprendimą.

**Informacinės technologijos taupo laiką ir pinigus.** Didžioji dalis atrankos procesų buvo perkelta į el. erdvę. Taigi pretendentai gali teikti dokumentus įstaigoms, registruotis į patikrinimus, sužinoti aktualią informaciją bet kuriuo paros metu. Tai ženkliai sumažino popierinių dokumentų, susidarančių atrankos metu, apimtį, pretendentes nebereikia jų siųsti paštu arba pristatyti į įstaigas – taip taupomas ir žmonių laikas, ir pinigai.

**Kompiuterizuotas testas – visiško skaidrumo garantija.** Bendrųjų gebėjimų

testas laikomas kompiuterizuotai: likus kelioms minutėms iki testavimo pradžios testo klausimus iš turimos daugiau nei tūkstančio klausimų bazės automatiškai sugeneruoja sistema. Taigi niekas, net Valstybės tarnybos departamento darbuotojai, iš anksto nežino, kokie klausimai sudarys testą, nelieka net teorinės galimybės iš kur nors gauti testų atsakymus.

**Iš vadovų reikalaujama vadybinių gebėjimų.** Akivaizdu, kad vadovams reikalingi kitokie gebėjimai nei specialistams, todėl buvo sukurta vadovavimo gebėjimų tikrinimo sistema. Jos tikslas – įvertinti pretendentų vadybines kompetencijas: strateginį požiūrį, lyderystę, veiklos valdymo įgūdžius.

**Profesionaliai vertinamas užsienio kalbų mokėjimas.** Pretendentų anglų, prancūzų ir vokiečių kalbų mokėjimo lygis pradėtas tikrinti tarptautiniais testais ir egzaminais akredituotuose kalbų centruose ir Valstybės tarnybos departamente.

**Patobulintas antrasis atrankos etapas.** Iš esmės patobulintas ir antrasis atrankos etapas – pokalbis įstaigoje. Buvo parengtas Praktinis valstybės tarnautojų atrankos vadovas, kuriame išsamiai aprašyta daug atrankos metodų, padedančių įvertinti įvairiausių gebėjimus, pateikta daug praktinių atrankos metodų taikymo pavyzdžių.

## Vertina profesionalai

Valstybės tarnybos departamento įgyvendintas projektas „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ pripažintas vienu iš dešimties geriausių įgyvendintų viešojo valdymo tobulinimo projektų.

## Vertina piliečiai

Kaip rodo Valstybės tarnybos departamento atliekamos anoniminės apklausos rezultatai, 62 proc. laikusiųjų bendrųjų gebėjimų testą naująja atrankos į valstybės tarnybą sistema yra patenkinti arba labai patenkinti.

## Vertina užsienio kolegos

Šiuo metu Valstybės tarnybos departamento atstovai dalyvauja bendrame su Moldovos Respublika Dvynių projekte – atrankos klausimais konsultuoja Moldovos valstybės tarnautojus.



## O kas toliau?

Naujojoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje siūloma nesustoti ir toliau tobulinti valstybės tarnautojų atranką, siekiant ją padaryti dar kokybiškesnę ir efektyvesnę. Ypač daug dėmesio siūloma skirti aukščiausių vadovų, kaip darančių esminę įtaką įstaigos veiklos kokybei, atrankai.

**Susieti atranką su kompetencijų modeliu.** Įdiegus valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, su juo būtų susieti daugelis valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, tarp jų ir atranka.

Kompetencijų modelis padės atrinkti reikiamų kompetencijų turinčius tarnautojus, todėl augs valstybės tarnybos profesionalumas, visuomenės pasitenkinimas įstaigų teikiamomis paslaugomis.

## Įdiegti pakopinę atrankos sistemą.

Šiuo metu bendrųjų gebėjimų testas nėra diferencijuojamas pagal pareigas, į kurias pretenduojama. Siūloma, kad jis turėtų skirtis priklausomai nuo to, į kokias pareigas – specialisto, skyriaus vedėjo, departamento direktoriaus, įstaigos vadovo – ketinama kandidatuoti.

Natūralu, kad žemesnėms pareigoms užimti pakanka žemesnio kompetencijų lygio, o aukštesnėms reikia aukštesnio.

**Padidinti aukščiausių vadovų atrankos efektyvumą.** Siekiama sustiprinti centralizuotai vykdomą aukščiausių vadovų atrankos etapą – papildyti jį naujais atrankos metodais, kurie padės geriau įvertinti pretendentų vadovavimo ir lyderystės kompetencijas. Pasikeistų ir antrasis aukščiausių vadovų atrankos etapas – jį organizuotų ir konkurso

laimėtoją Vyriausybės nustatyta tvarka atrinktų komisija.

Taip dar labiau išaugtų vadovų atrankos objektyvumas ir kokybė, į vadovujamąsias pareigas neturėtų galimybės patekti asmenys, neturintys pakankamai vadybinių, lyderystės gebėjimų.

**Įvesti bandomąjį laikotarpį.** Siūloma konkurso būdu priėmus tarnautoją po 6 mėnesių įvertinti jo kompetencijas. Jei tarnautojo kompetencijos neatitiktų jo pareigybei nustatyto kompetencijų profilio, tarnautoją būtų galima perkelti į lygiavertes ar žemesnes pareigas, kurioms nustatyta kompetencijų profilį jo kompetencijos atitinka, arba, jeigu tokių pareigų nėra, atleisti iš pareigų.

Kai kurių kompetencijų neįmanoma patikrinti atrankos metu – jos atsiskleidžia tik dirbant. Taigi vadovai galės lengviau atsiveikinti su tarnautojais, kurie nėra pajėgūs kokybiškai atlikti savo darbo, arba perkelti į jiems tinkamesnę darbo vietą.

## Šiek tiek statistikos

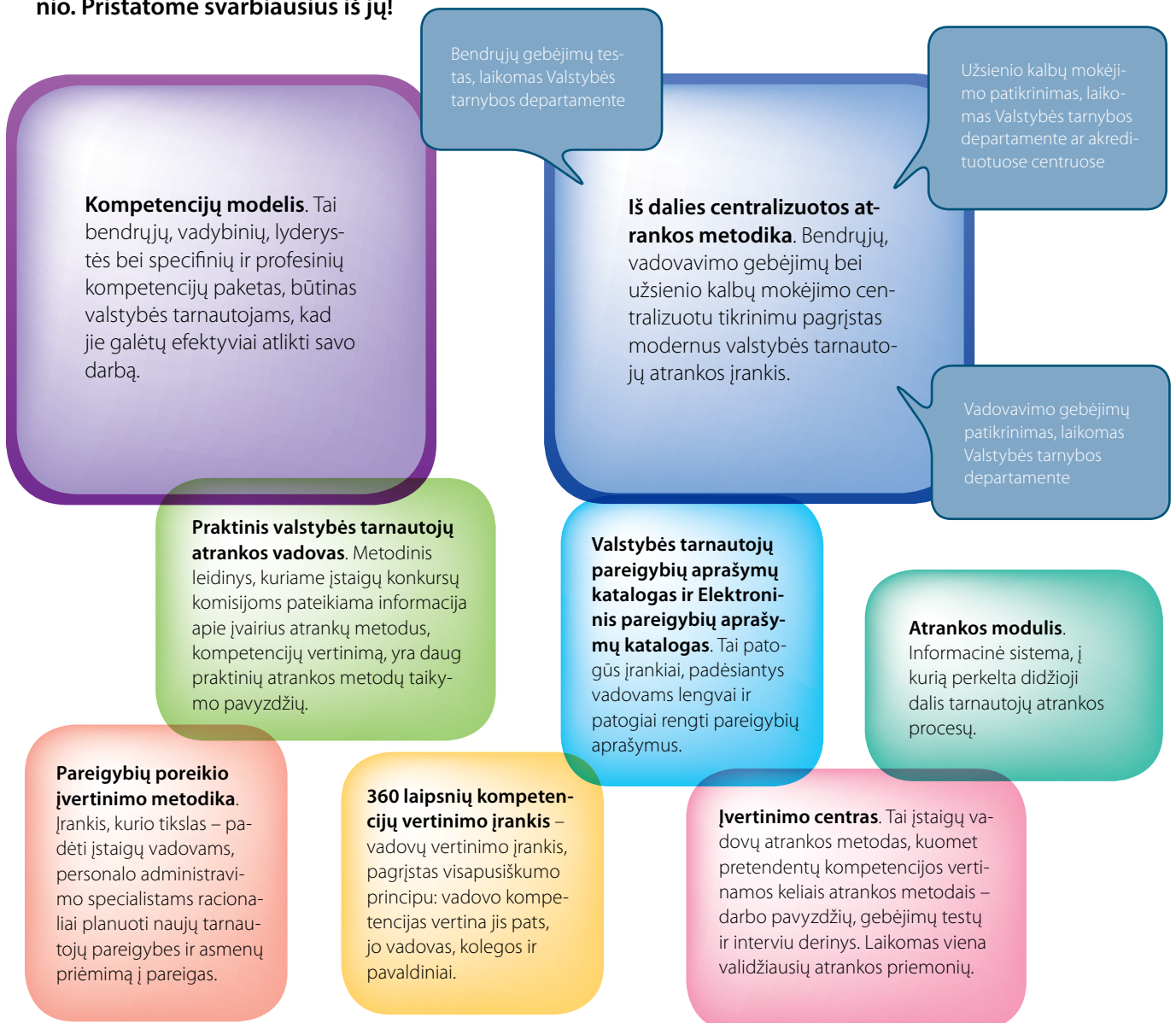
- 2014 m. Lietuvoje buvo 30056 valstybės tarnautojai (be statutinių).
- 2014 m. bendrųjų gebėjimų testą laikė 7621 asmuo. Išlaikė – 76 proc. testuotų asmenų.
- 2014 m. tikrinti 464 pretendentų į vadovų pozicijas vadovavimo gebėjimai. 71,8 proc. jų vadovavimo gebėjimai buvo įvertinti teigiamai.
- 2014 m. buvo paskelbti 2782 konkursai bei pakaitinių valstybės tarnautojų atrankos, į kuriuos buvo pateikta 42918 prašymų.



# NUO KADRŲ ADMINISTRAVIMO PRIE MODERNAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO

Per keletą pastarųjų metų valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas gerokai pasikeitė. Iš dalies „popierinių“ darbų informacinių technologijų išvaduoti personalo specialistai pamažu pakeičia galvas nuo rutininių priėmimo-atleidimo-išleidimo atostogauti darbų ir pradeda taikyti įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo įrankius. Suprasta, kad valstybės tarnyba nėra joks išskirtinis sektorius – norint turėti profesionalią, motyvuotą komandą, su ja reikia dirbti.

Nemažai žmogiškųjų išteklių valdymo įrankių, priemonių, metodų sukūrė Valstybės tarnybos departamentas. Dalis jų jau įdiegta ir naudojama praktiškai, dalis dar laukia savo eilės. Kai kurie iš jų rekomendacinio pobūdžio, o kai kurie įtvirtinti teisės aktuose kaip privalomi ar dar laukia šio žingsnio. Pristatome svarbiausius iš jų!





V A L S T Y B Ė S

T A R N Y B O S

A K T U A L I J O S