

## Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje<sup>1</sup>

Saulius Pivoras

*Vytauto Didžiojo universitetas*

*K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.11.3.2504>

**Anotacija.** Darbuotojų priėmimas ir atranka yra viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo dalių. Straipsnyje analizuojamos pagrindinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą problemos ir jų galimi sprendimo būdai. Remiantis 2011 m. balandžio–gegužės mėnesį atlikta reprezentatyvia Lietuvos valstybės tarnautojų apklausa bei kokybiniu tyrimu, yra aptariamas valstybės tarnautojų požiūris į atskirus atrankos objektyvumo ir efektyvumo didinimo veiksnius. Straipsnyje daroma išvada, kad pagrindinės atrankos problemos yra atrankos nešališkumo neužtikrinimas, pernelyg formalus egzaminų raštu ir žodžiu turinys, atrankos komisijų neprofesionalumas.

**Raktažodžiai:** valstybės tarnyba, žmogiškųjų išteklių valdymas, atranka.

**Keywords:** civil service, human resource management, selection.

### Įvadas

Lietuvos viešojo administravimo ir valstybės tarnybos reformų planų retorikoje per keletą paskutiniųjų metų neabejotinai išsitvirtino vadybinė retorika. Tam sąlygas sudarė ir pastarojo dešimtmečio akademinio, taip pat ir lietuviško diskurso, mados. Tik visiškai neseniai lietuviškoje akademinėje literatūroje vadybiniai viešojo valdymo prioritetai imti vertinti kritiškiau, pradėti analizuoti jų taikymo socialiniai ir kultūriniai kontekstai ir ribotumai [16].

Šio straipsnio tikslas yra išanalizuoti vieną iš numatomų tobulinti valstybės tarnybos sričių – konkursinę atranką, panaudojus gero viešojo valdymo koncepcijų teorinę ir normatyvinę perspektyvą [17]. Autorius siekia aptarti personalo atrankos pagrindinius bruožus ir naujausias tendencijas, įvertinti pagrindines konkursinės atrankos į Lietuvos karjeros valstybės tarnybą problemas ir jų tobulinimo galimybes, pirmiausia atsižvelgiant į valstybės tarnautojų požiūrį. Valstybės tarnautojų požiūris yra labai svarbus, nes be jų palaikymo įgyvendinti reikšmingesnes valstybės tarnybos reformas sunku. Straipsnis paremtas reprezentatyvios valstybės tarnautojų apklausos ir kokybinio tyrimo duomenimis. Apklausiai atlikti 1000 valstybės tarnautojų imtis buvo sudaryta atsitiktinės atrankos būdu pagal Valstybės tarnybos departamento (toliau – VTD) telefonų duomenų

<sup>1</sup> Straipsnis parengtas vykdant mokslo tyrimų projektą, kurį finansavo Lietuvos mokslo taryba (sutarties Nr. MIP – 33/2010)

bazę, kurioje 2011 m. balandžio mėnesį buvo nurodytos 48 444 pareigybės. Apklausa buvo atliekama telefonu ir siunčiant klausimynus elektroniniu paštu. Respondentų atsakomumas – 40 proc., surinkta 400 užpildytų anketų. Klausimyne daugiausia prašoma įvertinti vieną ar kitą teiginį skalėje nuo 1 iki 5. Nedidelė dalis anketų buvo nevisiškai užpildytos. Apklauskos duomenys buvo suvesti ir analizuojami naudojant *SPSS v. 19.* programinį paketą. Juos papildė 2011 metų kovo–rugsėjo mėnesį atliktų 50 interviu (ministerijų kancleriais, Seimo komitetų patarėjais, kitais aukščiausio lygmens valstybės tarnautojais, valstybės tarnybos tobulinimu besirūpinančiais politikais – Seimo nariais ir kt.) duomenys.

### **Kai kurios naujausios personalo atrankos ir priėmimo tendencijos**

Darbuotojų atranka ir priėmimas yra viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo dalių. Pati atranka, organizuojama pagal įvairias procedūras, remiasi skirtingais atrankos metodais. Atranka vadovaujasi iš anksto nustatytais reikalavimais kandidatams. Tokie reikalavimai dažniausiai grindžiami iš anksto sudarytu darbo aprašymu, kuriame įrašomos tam darbui (pareigybei) reikalingos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir patirtis. Patirtį dėl objektyvumo, o kai kuriose šalyse atsižvelgiant ir į teisinį reguliavimą rekomenduojama formuluoti labiau apčiuopiamais, konkretesniais kriterijais nei paprastas darbo trukmės metais skaičius. Remiantis teisiniu reguliavimu, kai kur toks darbo patirties įvardijimas metų skaičiumi gali būti laikomas diskriminavimo pagal amžių požymiu [4, p. 181].

Tipiškiausi ir dažniausiai pasikartojantys atrankos būdai yra testavimas ir interviu (egzaminas žodžiu). Tiesa, pastaruoju metu vis populiariau kartu taikyti šiuos būdus – kuriami vadinamieji vertinimo centrai, kurie ir vykdo atranką, kombinuodami testus, praktines užduotis ar interviu į vientisą laiko atžvilgiu (koncentruotą) atrankos procesą (nedarant pertraukų), užtrunkantį nuo vienos iki kelių dienų. Vertinimo centrai leidžia taikyti tokias gebėjimų ir įgūdžių patikrinimo priemones: vaidmenų žaidimus ar grupines užduotis ir pan. Keli kandidatai tikrinami kartu. Taip užtikrinamas atvirumas ir dalyvavimas, gali pakaitomis dirbti daugiau profesionalių vertintojų. Vertinimo centras apskritai gali surinkti daugiau informacijos apie kandidatus nei atrankos komisijos, remdamosi interviu ar testavimo medžiaga [2, p. 233–234]. Vertinimo centrai yra universalūs, gali būti naudojami ne tik atrankos, bet ir darbuotojų karjeros ar lavinimo valdymo tikslams. Juos gali kurti individualios organizacijos ar jų grupės, jų efektyvumas užtikrinant objektyvią ir patikimą atranką yra vienas didžiausių palyginti su tradicinėmis atrankos priemonėmis, tačiau riboto jų naudojimo pagrindinė priežastis yra didelės sąnaudos, pirmiausia finansinės, tad juos naudoti gali didelės organizacijos rengdamos atranką į vadovų postus [2, p. 234].

Didelis dėmesys vykdant atranką yra skiriamas atrankos komisijų profesionalumui, taip pat ir įvairovės (darbo patirties, amžiaus, vyrų ir moterų balanso ir pan.) sudarant tokias komisijas užtikrinimui. Tariama, kad būtent įvairūs atrankos komisijos nariai galės geriau ir visapusiškiau įvertinti skirtingus kandidatų bruožus. Būtent tokiam geresniam įvertinimui užtikrinti vienas iš būdų – kviesti į atrankos komisiją ne tos organizacijos, į kurią dirbti atrenkami kandidatai, darbuotojus, t. y. kviesti atrankos dalyvius iš šalies. Būtent atrankos komisijos, pasižyminčios įvairove ir turinčios kviestinių narių,

rodo darbdaviams, visuomenei ir patiems kandidatams, kad atrankos procesas remiasi lygių galimybių principu, yra atviras ir nuoseklus. Tokį atrankos procesą lengviau pateisinti, kas ypač svarbu viešajame sektoriuje. Tai tampa dar svarbiau, jei pareigybė skirta intensyviai kontaktuoti su klientais (visuomene) ar yra vadovo pareigybė [22, p. 104–105].

### **Atrankos į valstybės tarnybą sistema reformuojant Lietuvos valstybės tarnybą**

Rengiantis Lietuvos narystei ES, kaip valstybės tarnybos pagrindas buvo pasirinktas europinės viešosios biurokratijos modelis, kartais vadinamas vėberiniu (Max Weber biurokratijos sampratos suformuotas modelis). Šis modelis formaliai įtvirtintas 1999 m. priėmus valstybės tarnybos įstatymą (įsigaliojusį 2000 m.). Viešojo administracija buvo formaliai atskirta nuo politikos, sudarytos sąlygos jai tapti profesionalesnei. JTO plėtros programos (UNDP) tyrinėtojai pažymi, kad Lietuvos politikai viešojo administravimo ir valstybės tarnybos reformų pradinėje stadijoje neturėjo aiškios strateginės reformų vizijos [21]. Išsamus ir labai detalus valstybės tarnybos įstatymas buvo rengiamas ir priimtas daugiausia dėl su naryste ES susijusių reikalavimų. Didžiąją dalį valstybinėse institucijose dirbančių žmonių darbo sąlygų buvo galima kaip ir iki tol nustatyti remiantis darbo teisės aktais, taip išlaikant teisinio darbo santykių reglamentavimo privačiame ir viešajame sektoriuje vienodumą. Tačiau reikalaujant ES buvo apsispręsta didžiąją dalį darbo santykių viešajame sektoriuje ar bent jau viešojo administravimo institucijose reglamentuoti administracinės teisės aktais, pirmiausia išsamiu valstybės tarnybos įstatymu. Lietuvos valstybės tarnybos įstatymo projektą daugiausia rengė ES ekspertai, pirmiausia administracinės teisės specialistai, kas sąlygojo valstybės tarnybos kaip administracinės teisės instituto susiformavimą. Buvo ir kitų galimybių įtvirtinti profesionalumą ir depolitizuotą personalo valdymą valstybės institucijose, bet tiesiog tuo metu Lietuvoje nebuvo pakankamai nacionalinės ekspertizės viešosios vadybos ir valstybės tarnybos klausimais išteklių. Kita vertus, kai kurie Lietuvos teisininkų 1999 m. pateikti argumentai, kad būtina prioritetą skirti administracinei, o ne darbo teisei, tiesiog nebuvo išgirsti [24]. Valstybės tarnybos įstatyme, įtvirtintas aiškus orientavimasis į depolitizuotą ir profesionalią valstybės tarnybą. Tačiau ryškus ir staigus formalus atribojimas nuo politikos negali greitai ir realiai pakeisti posovietinės viešosios biurokratijos. Viešojo biurokratija panašiais atvejais ima save tapatinti su ta organizacine struktūra, kurią jie įkūnija, o ne su ta ideologija, kuriai ši struktūra turi padėti [6, p. 56]. Labai griežtai ir formaliai tarnybą nuo valstybės atribojo tarnybos įstatymo autoriai, kurių požiūrį lėmė ES ekspertų rekomendacijos. Politizacijos apraiškos Lietuvos viešosios administracijos personalo politikoje egzistavo. 2000 m. danų tyrėjų atliktos apklausos duomenimis, Lietuvoje pastebima ryški tendencija ministrams kontroliuoti ministerijų personalo paskyrimus [5]. Tačiau dėl pereinamojo laikotarpio netikrumų staiga formaliai profesionalizuota viešojo biurokratija pradėjo kurti savą autonominę valstybę valstybėje, o ne įstatymų leidėjų formuluojamiems tikslams. 2002 m. naujai susiformavusi parlamentinė dauguma Seime, vadovaujama socialdemokratų, priėmė valstybės tarnybos įstatymo naują redakciją. Įvedus valstybės tarnybos įstatymo

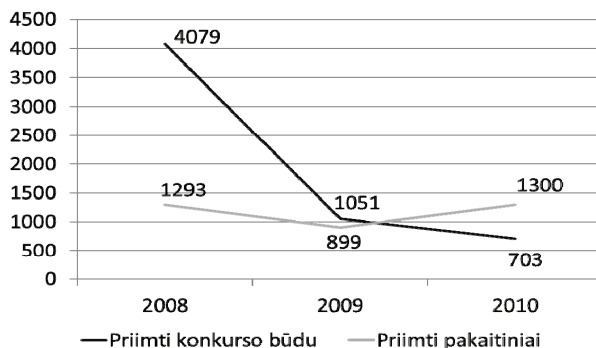
pataisas, buvo panaikintas bandomasis laikotarpis, anksčiau privalomas pirmą kartą ateinantiems į karjeros valstybės tarnybą, taip pat buvo atsisakyta reikalavimo, kad anksčiau privaloma darbo patirtis, priimant į aukštesnes karjeros tarnautojo pareigybės. Dėl to priėmimo į valstybės tarnybą sistema nemažai pakito iš karjeros į vadinamąją postų sistemą. Formaliai tapo neberibojama priimti tik į žemiausias pareigybės valstybės tarnyboje.

2009–2010 m. pradėtos rengti Lietuvos valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos. Reformuoti valstybės tarnybą buvo įsipareigota 2008 m. sudarytos Lietuvos 15-osios vyriausybės programoje. 2009 m. birželio mėnesį LR vidaus reikalų ministerija sudarė darbo grupę valstybės tarnybos plėtros koncepcijai rengti [23], o tų pačių metų lapkričio mėnesį ministro pirmininko potvarkiu buvo sudaryta nauja darbo grupė tokiai koncepcijai rengti [7]. Pastarosios darbo grupės rengtas koncepcijos variantas, pavadintas valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, LR ministro pirmininko tarnybos vardu buvo įformintas 2010 m. vasario 25 d. ir pateiktas viešam svarstymui 2010 m. kovo mėnesį [8]. Šiame dokumente buvo įvardyti 7 valstybės tarnybos tobulinimo principai. 2010 m. birželio mėnesį vyriausybė patvirtino valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją. Joje suformuluota tokia valstybės tarnybos vizija – „į visuomenės poreikius orientuota, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga už veiklos rezultatus, diegianti naujoves, lanksti, skaidri ir konkurencinga valstybės tarnyba“ [12]. Ūkio ministerija, reaguodama į 2010 m. valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos projektą, nurodė, kad jis nesprendžia įsisenėjusių atrankos į valstybės tarnybą problemų: „Atranka į valstybės tarnybą šiuo metu yra viena pagrindinių problemų, kuri neleidžia pritraukti profesionalų iš rinkos, antra vertus, neleidžia atrinkti tikrai geriausio pretendento net ir iš kelių pretenduojančiųjų. Valstybės tarnautojų atrankos sistema turėtų užtikrinti ne atranką pagal formalius kriterijus, o galimybę atskleisti esminius, reikalingus atlikti atitinkamas funkcijas gebėjimus (socialinius, bendravimo, proto aštrumo, lyderystės ir pan.)“ [9].

2011 m. vasario mėnesį svarstymams buvo pateiktas nuoseklus valstybės tarnybos įstatymo projektas (prieš tai pasiūlytas radikalus variantas greitai buvo panaikintas), turintis realizuoti valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją. Šis įstatymo projektas gerokai apribojo galimybes sustiprinti vadybos akcentus Lietuvos valstybės tarnyboje. Kita vertus, tokių akcentų ribas nustato Lietuvos socialinės ir ekonominės plėtros laipsnis. Lietuvoje tebeegzistuoja daugelis tų pačių aplinkybių, dėl kurių patys naujosios viešosios vadybos ekspertai ir konsultantai (pavyzdžiui, pasaulinio garso naujosios viešosios vadybos reformų analitikas Allen Schick ir kt.) teigė, jog besivystančiose ir perėjimo laikotarpiu valstybėse naujosios viešosios vadybos siūlomų priemonių diegti negalima, nes jas diegiant būtų atvirktinis efektas [1; 18]. Išlieka aktualu, kad ryškios vadybinės naujovės (didesni vadovų įgaliojimai ir decentralizacija) viešajame sektoriuje yra sėkmingos tik tuomet, kai jau yra susiformavusi vientisa ir socialine atsakomybe pasižyminti administracinė kultūra [19]. Tiesa, minėtas įstatymo projektas, nors ir labai nuosaikus, taip ir nebuvo priimtas.

## Konkursinės atrankos į Lietuvos karjeros valstybės tarnybą problemos

Į konkursinės atrankos skaidrumo ir objektyvumo problemas jau bandyta atkreipti dėmesį mokslinėje literatūroje [25]. Praktikoje konkursų skaidrumo problemas buvo siūloma spręsti arba iš viso atsisakant pokalbio žodžiu dalies, arba centralizuojant (iš dalies centralizuojant) konkursų vykdymą [20]. Bet nė vienas iš šių pasiūlymų kol kas nebuvo įgyvendintas. Be to, konkursinės atrankos problemų yra daugiau. Pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį į paties konkursinio priėmimo vietą Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje. Sisteminiu – formaliu požiūriu konkursinio priėmimo reikšmė turėtų būti itin didelė, nes ja yra grindžiamas, kokia svarbiausia profesionalių valstybės tarnautojų dalis bus atrinkta karjerai valstybės tarnyboje ilgam laikui. Bet per pastaruosius kelerius metus konkursinio priėmimo į Lietuvos valstybės tarnybą reikšmė gerokai sumažėjo, nes didžioji dalis tarnautojų į pareigas buvo priimami ne konkursinės atrankos būdu. Vieną vertus, tokį priėmimą sąlygojo pirmenybė priimti į pareigas vadinamuosius rezerve esančius valstybės tarnautojus. Tačiau per paskutinius kelerius metus daugėjo priimamų į pareigas pagal darbo sutartis ir pakaitinių tarnautojų, o mažėjo konkursiniu būdu priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas (1 pav.).

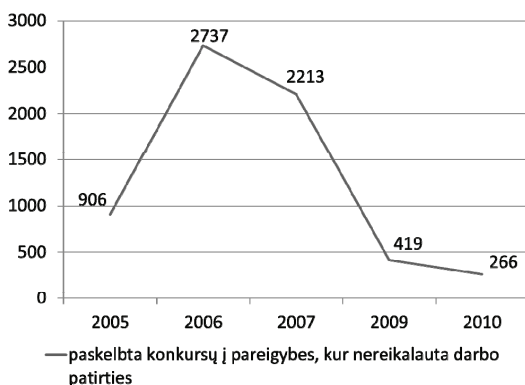


1 pav. Tarnautojų, priimtų konkurso būdu, skaičius ir priimti pakaitiniai

*Šaltinis:* sudaryta remiantis LR Valstybės tarnybos departamento (VTD) duomenimis. 2009 metais priimtų konkurso būdu tarnautojų turėtų būti mažiau. VTD nurodo tokį tų metų priimtų tarnautojų skaičių, tačiau, palyginus paskelbtų (1054) ir neįvykusių konkursų (167) skaičių, gaunamas gerokai mažesnis skaičius.

Taigi, 2010 m. vien pakaitinių tarnautojų be konkurso buvo priimta kone dvigubai daugiau nei konkurso būdu į karjeros valstybės tarnautojo pareigas. O dar pusė tiek, kiek konkurso būdu, buvo priimta be konkurso (464 asmenys), neįskaičiuojant priimamų į pareigas pagal darbo sutartis, kurių tikslių duomenų nėra, bet galima spėti, kad jų priimama apytiksliai bent jau tiek, kiek priimama be konkurso (politinio pasitikėjimo tarnautojai, iš rezervo ar tarnybinio kaitumo būdu). Vadinasi, konkursinės atrankos keliu į valstybės institucijas 2010 m. atėjo maždaug vienas ketvirtadalis visų priimtųjų tarnautojų tais metais. Tai rodo, kad mažėja konkursinės atrankos reikšmė. Galbūt

laikiniai, tačiau akivaizdžiai. Priėmimo yda yra ta, kad mažėja iškart po aukštųjų mokyklų baigimo patenkančių asmenų į karjeros valstybės tarnybą konkurso keliu. Nes taip neleidžiama atsinaujinti valstybės tarnybai, jauniems ir gabiems bei didelį potencialą turintiems žmonėms patekti į valstybės tarnybą, labiau valstybės tarnyba tampa izoliuota. Tikslių duomenų apie patenkančius į valstybės tarnybą iškart po aukštosios mokyklos baigimo valstybės tarnybos departamente nėra, tačiau iš dalies tendencijos ryškėja iš statistikos, kiek į valstybės tarnautojo pareigybes, remiantis konkursiniais skelbimais, gali pretenduoti darbo patirties neturintys asmenys. Tokių konkursinių pareigybių mažėjo. Paskelbtų konkursų į pareigybes, kai nebuvo reikalaujama darbo patirties (darbo stažo), t. y. pareigybių, į kurias galėjo pretenduoti ir ką tik baigę aukštąsias mokyklas, skaičiaus dinamika pateikiama 2 paveiksle.



2 pav. Konkursai į pareigybes, kur nereikalauta darbo patirties

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Šie duomenys tokie patys (simetriški) kaip LR Valstybės tarnybos departamento duomenys apie jauniausios pagal amžių valstybės tarnautojų grupės mažėjimą: jauniausios amžiaus grupės (18–30 metų) valstybės tarnautojų skaičius. 2010 m. jie sudarė 17,3 proc. visų valstybės tarnautojų, 2009 m. – 18,7 proc., 2008 m. – 19,9 proc. [10, p. 11]. Tai irgi rodo nepakankamą valstybės tarnybos atsinaujinimą amžiaus prasme, vadinasi, izoliavimąsi.

Kita konkursinės atrankos į karjeros valstybės tarnybą problemų grupė yra susijusi su nelanksčia, nepakankamai profesionalią ir efektyvią atranką užtikrinančia atrankos ir priėmimo tvarka, galimybėmis ir siekiais ja manipuliuoti, taip pat iš to kylančiomis neskaidrumo ir neobjektyvumo istorijomis. Priėmimas į Lietuvos karjeros valstybės tarnybą yra grįstas atvirais konkursais. Kiekvienas, atitinkantis reikalavimus laisvai pareigybei, kurie suformuluoti pareigybės aprašyme, gali dalyvauti atrankos konkurse. Tos pačios atrankos procedūros iki 2012 m. galiojo atrenkant tarnautojus tiek į žemiausio lygmens, tiek ir į vadovų pareigybes. Nustatyta griežta ir detali formali konkursų organizavimo ir atrankos tvarka bei procedūra. Karjeros valstybės tarnautojams konkursinė atranka susideda iš dviejų dalių egzamino: testo raštu ir pokalbio žodžiu. Realus atrankos proceso vykdymas yra decentralizuotas, nes didesnė

dalis atrankos komisijų yra sudaromos pačių institucijų. Tačiau konkurso turinys nemažai (egzamino žodžiu medžiaga) centralizuotai reguliuojamas ir kontroliuojamas. Egzamino raštu specifiška lemia, kad ja lengvai gali būti pasinaudota iškraipant realią konkurenciją ir atrankos rezultatų objektyvumą. Testai iki šiol buvo tradiciniai kelių pasirinkčių testai, kuriuos sudaro 100 klausimų. Tačiau jais tikrinamos vien tik teisės aktų, daugiausia reglamentuojančių viešąjį sektorių, žinios. Daugelis klausimų yra viešai prieinami. Ne tik skaidrumas, bet ir atrankos efektyvumas yra abejotinas taikant tokio tipo testus, nes teisės aktų formuluotes lengva išmokti mechaniškai, kas tikrai neatspindi visų valstybės tarnybos pareigybei reikalingų kvalifikacijų: „Tie vadinamieji testai, tie 70 arba 50 klausimų, kurie ateina iš VTD. Aš pati ėjau į konkursą, iš testo gavau 10. Iš esmės testuose per mėnesį keičiasi ne daugiau kaip 5–10 klausimų. Tai juos išmokti yra labai paprasta.“ (Interviu su ministerijai pavaldžios institucijos personalo skyriaus vedėja, 2011-10-06.) Be to, toks teisinių žinių patikrinimo pobūdis konkursinis egzaminas raštu yra grynai legalistinė valstybės tarnybos orientacijos įtvirtinimo priemonė. O valstybės tarnyba atsiskirdama nuo visuomenės formaliai griežtų egzaminų siena, tampa vis uždaresnė. Nuo šališkumų per egzaminą žodžiu tarsi turėtų apsaugoti tai, kad griežtai (vėlgiai formaliai) reikalaujama pretendentams užduoti vienodus klausimus. Taip pat turi padėti ir tai, kad reikalaujama įrašyti pačią pokalbio eigą (įvesta 2008 m.), remiantis Konstitucinio teismo nutarimu. Tačiau reikalaujant užduoti vienodus klausimus sunkiau interviu metu įvertinti realias pretendento savybes. Pasak vienos iš institucijų personalo departamento vadovės: „Aš tikrai esu už tai, kad institucijos, ypač tiesioginis vadovas, turėtų teisę pakalbėti su žmogum dėl konkrečių klausimų be apribojimų, kad jeigu tu, neduok Dieve, paklausi šito vieno dalyko, jis atsakė ir tu jau negali pasitiksinti, ten iš viso, sėdi toje komisijoje kaip cerberis kartais ir sakai, kad neklausk dabar, nes pagal teismų praktiką žodžiu čia gali būti traktuojama, kad čia neobjektyvus konkursas.“ (Interviu su institucijos personalo departamento vadovu, 2011-03-22.) Skelbiant konkursą remiamasi reikalavimais, kurie yra suformuluoti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme. Šiuos reikalavimus sudaro 2 dalys: bendrieji ir specialieji. Vyriausybės nutarime (nuo 2008 m. galiojanti ir mažai keista, palyginti su kitais poįstatyminiais valstybės tarnybą reglamentuojančiais teisės aktais, nutarimo redakcija), reglamentuojančiame specialiųjų reikalavimų nustatymo principus ir kriterijus, jie traktuojami mechaniškai, pirmiausia kaip įrodomi dokumentais (diplomais, pažymėjimais ir kitais dokumentais) ar rodantys žinias ar gebėjimus (pirmiausia kalbų, IT ir teisės aktų) taip pat darbo patirtį, apibrėžiamą metais (nuo 0 iki 5 metų) [15]. Būtent taip traktuojant specialiuosius gebėjimus, susidaro palankios sąlygos manipuliuoti nustatoma konkursiniais reikalavimais. Pasak vienos iš ministerijų departamento vadovų: „Kur aš čia matau rezervą ir paties reglamentavimo prasme, tai yra kriterijai. Kriterijai, kurie yra nustatomi konkursuose. Ir didžiausia problema yra ta, kad čia nėra pakankamo reglamentavimo turbūt arba kitų kažkokių kontrolės mechanizmų, nes iš principo dabartinė teisinė bazė leidžia nustatyti kriterijų konkrečiam žmogui, surašyti vos ne batų dydį, plaukų spalvą ir dar kažką, kad jau vien vadovaujantis tais formaliais reikalavimais patektų tikrai tas kandidatas ir dar kokie du trys realiai ne konkurentai, bet kad formaliai atitinkantys; čia ir yra pagrindinis tas mechanizmas, kurį naudojant atrankami iš anksto numatyti žmonės.“ (Interviu su

ministerijos departamento vadovo pavaduotoju, 2011-05-26.). Taigi formaliai konkursinės atrankos procedūros yra labai griežtos, bet realiai jos gali būti apeinamos. Jomis gali būti ir yra manipuliuojama. Apskritai, kuo griežtesnė tvarka, kuo detalesnis ir išsamesnis reglamentavimas, tuo daugiau pagundų jį apeiti. Kita vertus, manipuliacinė praktika, kaip anksčiau minėta, yra sovietinio administracinio paveldo elementas. Neskaidrių konkursų ir manipuliavimo tendencijų aprašymai yra pakankamai dažni Lietuvos žiniasklaidoje. Buvo aprašytas ne vienas manipuliacijų atvejis netgi Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijoje [3]. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad institucijų manipuliacijos personalo konkursuose yra ne tik dėl korupcinių sumetimų, nepotizmo ar politinio favoritizmo (ko neabejotinai irgi yra), bet ir dėl siekio apriboti riziką priimant visiškai nežinomus ir neišbandytus asmenis. Tokį manipuliavimą galima iš esmės vadinti antisisisteminiu manipuliavimu (kūrybišku prisitaikymu), nes esamos tvarkos yra netinkamos, visiškai nelanksčios ir netgi neprotingos. Tuomet tokia tvarka priešinga *de facto* teisėtai institucijoms atsirinkti sau tinkamus kandidatus į darbuotojus, bendradarbius. Pasak vienos iš ministerijų kanclerių: „Žiūrint į praktiką, kuri yra susiformavusi, tai konkursiniu pagrindu mes mažai priimame žmonių iš karto, mes priimame pakaitiniais, žiūrim, kaip žmogui sekasi, žiūrim, kokios jo kompetencijos, kaip jis atsiskleidžia darbe, ar jis gali tobulėti, ar ne; ir jau kai matome, kad tas žmogus yra pasirengęs, matom, kad jis yra tinkamas, tada mes dažniausiai skelbiame... Aišku, čia yra tokia nerašyta taisyklė, ir daugelis institucijų tai daro. Nes po to atleisti žmogų yra sudėtinga. Prisiėmėi ir matai, kad yra bėdų, ir tu nieko negali padaryti. O čia per tam tikrą laiką tu „prasitestuoji“, kaip tau sekasi, ar moka rašyti įstatymus, ar moka rašyti nutarimus, koks yra mąstymas, ar jam užtenka kompetencijos daryti vieną ar kitą dalyką.“ (Interviu su ministerijos kancleriu, 2011-03-17.) Apskritai, kyla klausimas dėl iš dviejų dalių sudaryto egzamino optimalumo. Ypač tada, kai realiai tas egzaminas dubliuoja egzaminą raštu, t. y. atrankos komisija užduoda klausimus iš tų pačių teisės aktų. Tai patvirtino kokybinio tyrimo respondentai. Be to, rašytinis egzaminavimas ne tik papildomai nemažai kainuoja, bet ir neretai dubliuoja tą patikrinimą, kuris jau buvo atliktas per egzaminus studijuojant. Tiesa, respondentų nuomonės dėl dar didesnio institucijų savarankiškumo vykdant atranką išsiskyrė. Pagrindinė pasisakymo prieš decentralizaciją priežastis – piktnaudžiavimų galimybės.

Pagrindinis atrankos formulavimo problemos sprendimas – laipsniškas perėjimas prie konkursų, paremtų integruotu kompetencijų tikrinimu, neišskiriant atskiros egzamino raštu (teisės aktų žinių) dalies ir taip sudarant sąlygas institucijoms labiau profesionalizuoti atrankos komisijas ir apskritai stiprinti institucijų personalo tarnybas ir orientuoti jas į kompetencijomis grįstą personalo valdymą. Kitaip tariant, atranką, bent jau į aukštesnių kategorijų pareigybes, reikėtų patikėti vykdyti įkurtiems vertinimo centrums. Galimi ir mažiau esminiai trumpalaikiai sprendimai, pvz., bandomojo laikotarpio ar vidinių konkursų grąžinimas, reikalavimų pareigybėms grindimas kompetencijomis, įvairesnis egzaminavimas, griežtesnė atrankos komisijų veiklos ir konkursų organizavimo kontrolė, atrankos procedūrų griežtinimas. Bet dėl to, kad šios priemonės, padėsiančios formalizuotai vykdyti atranką, bus efektyvios ateityje, galima abejoti.



## Valstybės tarnautojų požiūris į valstybės tarnautojų konkursinę atranką

Apklausoje respondentų požiūriai į tai, kiek reikėtų reformuoti dabar galiojančios konkursinės atrankos tvarkos (procedūrų) atskirus elementus (egzaminų raštu ir žodžiu turinį, pačią konkursų organizavimo ir vykdymo tvarką, konkursinių komisijų sudėtį), pasiskirstė beveik į visiškai lygias tris dalis (pritaria, neturi aiškios nuomonės, nepitaria). Tai rodo dvilypį požiūrį, tvirtos ir aiškiai vyraujančios nuomonės nebuvimą (1 lent.).

1 lentelė. Respondentų požiūris į būtinumą reformuoti atskirus priėmimo į karjeros valstybės tarnybą valdymo elementus (proc.)

	Pritarimas	Neutralus požiūris	Nepritarimas	Iš viso
Priimant į valstybės tarnybą, reikėtų keisti egzaminų raštu turinį	33,9	30,7	35,4	100,00
Priimant į valstybės tarnybą, reikėtų keisti egzaminų žodžiu turinį	33,3	32,3	34,4	100,00
Priimant į valstybės tarnybą, reikėtų keisti konkurso organizavimo ir vykdymo tvarką	35,5	30,5	34,0	100,00
Priimant į valstybės tarnybą, reikėtų keisti atrankos komisijų sudėtį	35,5	30,2	34,3	100,00

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Atliekant empirinį tyrimą, kurio rezultatai naudojami šiame straipsnyje, buvo ypač stengiamasi išsiaiškinti valstybės tarnautojų požiūrį į nepriklausomo eksperto vaidmens didinimą konkursinės atrankos komisijose. Kviestiniam nepriklausomam ekspertui dalyvauti konkursinės atrankos komisijose pagal galiojančius teisės aktus ilgą laiką buvo galima tik patarimojo balso teise. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimo „Dėl konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 28 straipsnio formuluotė buvo ši: „Konkurso metu komisiją sudarančio asmens sprendimu komisijos posėdyje patarimojo balso teise gali dalyvauti pakviesti ekspertai“ [13]. Bet nepriklausomas stebėtojas nebūtinai turi būti ekspertas, juolab personalo atrankos ekspertas. Jis gali būti tiesiog visuomenės atstovas, t. y. nesuinteresuotas kitos valstybinės institucijos darbuotojas, akademinio pasaulio atstovas ar pan. Tai galėtų būti funkcija, panaši į tarėjų funkciją teismuose. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad 2011 m. gruodžio 21 d. (veikiant, matyt, ir tuo metu šiame straipsnyje pristatytiems viešai aptariamais apklausos rezultatams) buvo priimtos valstybės tarnybos įstatymo pataisos, kuriose numatyta, kad konkursinės atrankos komisijose pagal vyriausybės nustatytą tvarką gali dalyvauti ne tik profsąjungų, bet ir „kiti visuomenės atstovai“ [11]. 2012 m. kovo mėnesį buvo atlikti ir vyriausybės nutarimo dėl konkursų į karjeros valstybės tarnybą pakeitimai, kurie numato, kad konkursinę komisiją gali sudaryti trys visuomenės atstovai [14]. Tačiau „visuomenės atstovas“ šiame nutarime traktuojamas labai siaurai, nes juo nelaikomas valstybės ar savivaldybių institucijų darbuotojas, o tai nėra labai pagrįsta ir gerokai sumažina galimybes realiai paskatinti nepriklausomų

viešajam interesui atstovaujančių piliečių dalyvavimą atrankos komisijų darbe. Atliktos apklausos respondentų palaikymas atskirų konkursinės atrankos darbo objektyvumo didinimo veiksnių atžvilgiu atsispindi 2 lentelėje.

*2 lentelė. Konkursinių komisijų darbo tobulinimo veiksniai (proc.)*

	Pritarimas	Neutralus požiūris	Nepritarimas	Iš viso
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei jose dirbtų bent vienas tuo tikslu samdomas atrankos specialistas	44,1	23,9	32,0	100,0
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei jose dirbtų nepriklausomas stebėtojas	44,6	25,9	29,5	100,0
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei jose dirbtų specialiai parengti (apmokyti) nariai	35,6	27,8	36,6	100,0
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei priėmimą vykdytų tik kelios tuo tikslu sudarytos ir nuolat veikiančios komisijos	22,9	30,2	46,9	100,0
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei komisijų darbą organizuotų ir prižiūrėtų speciali nepriklausoma institucija	35,8	22,0	42,2	100,0

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Taigi respondentai kuo mažiau nori didesnės konkursų vykdymo centralizacijos, kad juos vykdytų tik kelios nuolat veikiančios atrankos komisijos. Pirmasis pagal reikšmę respondentų išskirtas ir palaikytas konkursinės atrankos tobulinimo veiksnys buvo nepriklausomas stebėtojas. Tarp būtinybės keisti konkursinių komisijų sudėtį ir nepriklausomo stebėtojo įtraukimo į konkursines komisijas kintamųjų yra gana stiprus statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys ( $r = 0,393$  Spirmeno koeficientas). Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp būtinybės toliau reformuoti valstybės tarnybą dėl jos atotrūkio nuo visuomenės kintamojo ir nepriklausomo stebėtojo, kaip atrankos komisijų darbo objektyvumo garanto kintamojo, yra  $-0,201$ . Jis rodo atvirkštinį, nors ir silpną, statistiškai reikšmingą ryšį. Atvirkštinis ryšys rodo, kad labiau valstybės tarnautojai pritaria tolesniam valstybės tarnybos tobulinimui, nes ji atitrūkusi nuo visuomenės, mažiau palaiko nepriklausomo stebėtojo dalyvavimą atrankos komisijose. Dar įdomiau tai, kad tarp pritarimo vykdomai valstybės tarnybos reformai ir nepriklausomo stebėtojo vaidmens didinimo atrankos komisijose kintamųjų koreliacijos iš viso nėra statistiškai reikšmingos. Tai gana paradoksalus rezultatas, rodantis, kad valstybės tarnautojai visiškai pritaria grynai vadybiniais reformos orientyrams. Galima manyti, kad tai sąlygojo sėkmingai ne vienerius metus reformos sumanytojų ir palaikytojų, vadybinių reformų viešajame sektoriuje propagandistų skleistas idėjas.

Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis, dėmesį patraukia ryšiai tarp politizuoto priėmimo į valstybės tarnybą ir konkursinių atrankos komisijų darbo objektyvumo

didinimo kintamųjų. Požiūrį į atrankos komisijų darbo objektyvumo didinimo veiksnius, siekiant išvengti politizuotos atrankos, rodo šie kiekybinio tyrimo duomenys pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė. Konkursinių atrankos komisijų darbo objektyvumo didinimo ir naudojimosi politiniais ryšiais koreliacija (Spirmeno koeficientas)**

Konkursinių atrankos komisijų darbo objektyvumo didinimo veiksniai ir naudojimas politiniais ryšiais priimant į valstybės tarnybą	Politiniais ryšiais labiausiai naudojamas priimant į valstybės tarnybą
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei jose dirbtu bent vienas tuo tikslu samdomas atrankos specialistas	,314**
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei jose dirbtų nepriklausomas stebėtojas	,299**
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei jose dirbtų specialiai parengti (apmokyti) nariai	,025
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei priėmimą vykdytų tik kelios, tuo tikslu sudarytos ir nuolat veikiančios komisijos	,108*
Konkursinių atrankos į valstybės tarnybą komisijų darbas taptų objektyvesnis, jei komisijų darbą organizuotų ir prižiūrėtų speciali nepriklausoma institucija	,108*

N=395, \*\*p<0,01, \*p<0,05

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Reikšmingiausias, statistiškai stipriausias ryšys yra tarp samdomo personalo atrankos specialisto įtraukimo į atrankos komisijas kintamojo ir politizuotos atrankos kintamojo. Vidutinį statistinio ryšio stiprumą (,299) rodo Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp kintamojo „politiniais ryšiais labiausiai naudojamas priimant į valstybės tarnybą“ ir nepriklausomo stebėtojo, kaip atrankos komisijų darbo objektyvumo garanto, kintamojo. Taigi nepriklausomas stebėtojas padeda mažinti konkursinės atrankos politizavimą ir taip didinti jos objektyvumą. Anot ministerijų bei savivaldybių valstybės tarnautojų priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas labiausiai politizuotas (4 lent.).

**4 lentelė. Ministerijų ir savivaldybių tarnautojų nuomonė apie priėmimą į valstybės tarnybą (proc.)**

	Pritarimas	Neutralus požiūris	Nepritarimas	Iš viso
Ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos	60,2	24,3	15,5	100,0
Savivaldybės ir jų institucijos	55,8	27,1	17,1	100,0
Kita	52,5	30,0	17,5	100,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Būtent savivaldybių tarnautojai, kaip matyti iš 5 lentelės, labiausiai iš visų institucijų grupių respondentų pritarė (57 proc.) nepriklausomo stebėtojo įtraukimui į konkursines atrankos komisijas. Nepriklausomus stebėtojus įtraukus, respondentų nuomone, galėtų būti mažiau politizuotas priėmimas.

**5 lentelė. Respondentų nuomonė dėl nepriklausomo stebėtojo konkursinės atrankos komisijoje (proc.)**

	Pritarimas	Neutralus požiūris	Nepritarimas	Iš viso
Ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos	38,6	27,2	34,2	100,0
Savivaldybės ir jų institucijos	56,6	22,5	20,9	100,0
Kita	40,0	30,0	30,0	100,0

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Kokybinio tyrimo rezultatai kiek skiriasi nuo kiekybinio tyrimo rezultatų. Jie parodo, kad nepakanka kliautis vien vadybiniais valstybės tarnybos tobulinimo orientyrais. Interviu atskleidė ir tai, kad organizuojant konkursus, ypač egzaminą žodžiu, toks egzaminas įvairiai praktiškai realizuojamas, daug mėgėjiškų ar tiesiog keistai neracionalių, niekaip neatskirtų pagal nuopelnus aplinkybių, kurios esą turėtų apsaugoti nuo piktnaudžiavimo. Kai kuriose institucijose atrankos komisijos nariams komisijos pirmininkas tiesiog išdalija iš anksto parengtus klausimus (daugiausia iš teisės aktų), kurie interviu metu tiesiog perskaitomi. Kiekvienas komisijos narys pasižymi, ar teisingai atsakyta tas klausimas ar ne, ir rašo įvertinimą. Kitur, pavyzdžiui, kiekvienam komisijos nariui nurodyta sugalvoti savus egzamino žodžiu klausimus, kurie nėra atskleidžiami kitiems komisijos nariams ar juo labiau suderinami ir aptariami: „Komisijos nariai savo klausimą „atsineša“ atskirai kiekvienas. Mes nesidalijame klausimais. Pas mus komisijai yra direktoriaus sprendimu parenkami tam tikri žmonės, kurie keičiasi, na, yra kokių 10 žmonių, kurie nuolat eina į komisijas, bet jie keičiasi. Aš, atėjusi į komisiją, nežinau kitų klausimo, jie nežino mano klausimo. Kadangi konkurso tvarka leidžia konkursą įvertinti arba susumavus bendrai visus atsakymus, arba komisijai susitarus – kiekvieno atsakymo. Mes jau seniai dirbame pagal tą principą, kad kiekvienas „atsinešame“ savo klausimą, norėdami užtikrinti, jei jau ir bus kuris nors komisijos narys pasakęs žmogui savo klausimą, kad tas žmogus kitų komisijos narių klausimų nežinotų.“ (Interviu su ministerijai pavaldžios institucijos personalo skyriaus vedėja, 2011-10-06.) Respondentų nuomonės dėl nepriklausomo stebėtojo išsiskyrė. Vieni labai entuziastingai tam pritarė (ypač politikai): „Čia nereikalingos pagal universiteto programas suteiktos žinios, bet reikalingos žinios, kurios minimaliai padeda bendrauti ir suvokti viziją, misiją... todėl iš tiesų garbūs žmonės iš šalies tikrai būtų komisijai reikalingi. Į kiekvieną instituciją tokių neprisikviesi, bet jeigu tai būtų planuojama...“ (interviu su LR Seimo komiteto pirmininku, 2011-06-29.) Kai kas iš interviu respondentų tvirtino, kad nepriklausomų stebėtojų kvietimas labiau tinka vadovų atrankose: „Be jokios abejonės. Manychiau, kad galėtų dalyvauti. Galbūt ne visais lygiais, gal pradėdant nuo aukštesnių, nes daugiausia domina tie. Taip pat srityse, kuriose

dirbama daugiausia su žmonėmis, kad žmonės ten patys galėtų matyti, manyčiau, kad tikrai galima ir naudinga. Tik problema, kas atstovaus tai visuomenei? Problema, kai visi norės būti tie atstovai, o kaip pasidalyti... Tačiau dalyvavimas tikrai būtų galimas, ypač aukštesnių lygių vadovų, galbūt būtų ir naudingas.“ (Interviu su įstaigos vadovu, 2011-09-19.) Kai kurių respondentų nuomone, reikėtų aiškiau teisės aktuose apibrėžti „žmogaus iš šalies“ kvietimą ir tada jie atrankos komisijose dalyvautų dažniau ir labiau būtų matomi: „Galbūt kaip tik reikia atstovo iš kitos srities, tai gal ir gerai tikrai tiesiog aiškiau reikėtų tą teisę įrašyti, jog rekomenduojama, kad dalyvautų arba prireikus gali dalyvauti tas ir tas konkrečiai. Gal tiesiog akcentavus labiau teisės akte šitą klausimą, gal ir pradėtų taip daryti, nors ir dabar sakau, kad kai kas naudojasi, jeigu reikia, mano, kad reikia.“ (Interviu su institucijos personalo departamento vadovu, 2011-03-22.) Iš principo neigiančių nepriklausomo stebėtojo (ne profsąjungos atstovo ir ne personalo eksperto) reikalingumą nebuvo, abejonės pateikiamos dėl reikalavimų tokiai pozicijai, įgaliojimų, efektyvumo (nors patikslinus, kad jis pirmiausia užtikrina skaidrumą, abejonių dėl efektyvumo nelikdavo) ir visuotinumą.

## Išvados

1. Valstybės tarnybos tobulinimo iniciatyvos buvo atnaujintos po 2008 m. rinkimų į Seimą. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijose ir parengtuose bei visuomenei pateiktuose valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektuose atsispindėjo tik vadybiniai tobulinimo prioritetai ir orientyrai. Tačiau nuosaikus atnaujinto valstybės tarnybos įstatymo projektas nebuvo priimtas, apsiribota tik keliais vyriausybės nutarimais, kuriais vadovaujantis dar nelabai buvo atnaujinta konkursinio priėmimo į valstybės tarnybos tvarka, nekalbant apie priėmimo ir konkursinės atrankos įgyvendinimo praktiką.

2. Pagrindinės atrankos problemos: atrankos nešališkumo neužtikrinimas, pernelyg formalus egzaminų raštu ir žodžiu turinys, atrankos komisijų neprofesionalumas. Per paskutinius kelerius metus išryškėjo ir grėsminga konkursinės atrankos reikšmės mažėjimo tendencija, nes vis daugiau darbuotojų į valstybės tarnybą patenka ne konkursinės atrankos būdu. Vis mažiau jaunų žmonių patenka į valstybės tarnybą konkurso keliu.

3. Remiantis reprezentatyvios valstybės tarnautojų apklausos, atliktos 2011 m. balandžio–gegužės mėnesį, duomenimis, tobulinant konkursinių komisijų darbo objektyvumą, reikšminga nepriklausomą stebėtoją labiau įtraukti į konkursinės atrankos komisijų darbą. Ypač tai aktualu savivaldybėms, kurių tarnautojai įsitikinę, kad tai leidžia mažinti politizuoto priėmimo į valstybės tarnybą apraiškas.

4. Kokybinio tyrimo duomenys rodo, kad konkursinių komisijų darbas dažnai yra gana mėgėjiškas, neprofesionalus. Priimant į valstybės tarnybą, yra daug antisisteminio manipuliavimo esama priėmimo ir konkursinės atrankos tvarka faktų. Pasak respondentų, dažnai priimama į pakaitinio tarnautojo pareigas, o vėliau, jei darbuotojas darbą atliko gerai, jis motyvuojamas dalyvauti konkurse ir yra palaikomas. Taip siekiama geriau patikrinti pretendento (kandidato) pasirengimą eiti tam tikras pareigas,

nes formalus, daugiausia žinias galintis patikrinti konkursinis testas ir pokalbis negali padėti pakankamai efektyviai įvertinti pretendento pranašumą ar galimų trūkumų.

## Literatūra

1. Allen, R. New Public Management: Pitfalls for Central and Eastern Europe, *Public Management Forum*, 1999, Vol. V, No. 1, p. 1–15. <https://www.sigmaweb.org/dataoecd/32-/2/2078513.pdf> [2010-11-15].
2. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th edition. Kogan Page, 2012.
3. BNS (Baltic News Service), Seimo kanclerio atleidimo priežastys – priedai, „šiltnamio“ sąlygos „Gremintai“, neskaidrūs konkursai, 15 minučių, 2009 balandžio 28 d., <http://www.zebra.lt/lt/naujienos/lietuva/seimo-kanclerio-atleidimo-priezastys-priedai-ir-neskaidrus-konkursai-153811.html> [2011-05-24].
4. Brown, J. N. *The Complete Guide to Recruitment. A Step-by-step to Selecting, Assessing and Hiring the Right People*. Kogan Page, 2011
5. Drengsgaard, L., Hansen, O. H. State of the State in Lithuania. DEMSTAR Research Report no. 19. Department of Political science, University of Aarhus, 2004. <http://www.demstar.dk/papers/SotSLithuania%5B1%5D.pdf> [2011-03-10].
6. Gabrielian, V. Post - Communist Bureaucracies: Organizational Modes of Transition. *International Journal of Public Administration*, 1999, Vol. 22 (1), p. 39–68.
7. Lietuvos Respublikos ministro pirmininko 2009 m. lapkričio 30 d. Potvarkis Nr. 536 *Dėl darbo grupės sudarymo*. [http://www.lrv.lt/bylos/Teises\\_aktai/2009/11/14156.doc](http://www.lrv.lt/bylos/Teises_aktai/2009/11/14156.doc) [2010-05-31].
8. Lietuvos Respublikos ministro pirmininko tarnyba. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija. Konvencijos projektas Nr. 10-695-01, [http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=22364&p\\_query=&p\\_tr2=&p\\_org=&p\\_fix=n&p\\_gov=n](http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=22364&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n) [2011-03-10].
9. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2010 metų kovo 1 d. išvada Nr. 10-695-01 *Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos*. [http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=22399&p\\_query=&p\\_tr2=&p\\_org=&p\\_fix=n&p\\_gov=n](http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=22399&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n) [2011-03-10].
10. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo 2010 metais ataskaita. Vilnius, 2011.
11. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 8, 11 ir 13 straipsnių pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011-12-31, Nr. 164-7794.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 *Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo*. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=375123&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375123&p_query=&p_tr2) [2011-03-10].
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl 2002 m. birželio 24 d. nutarimo nr. 966 dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo*. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 106-4417.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2012-03-10, Nr. 30-1406.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo*, *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 49-1809.

16. Nakrošis V. Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 2011, Nr. 1 (61), p. 65–98.
17. Pivoras S., Visockytė E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 27–40.
18. Shick, A. Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand Reforms. *The World Bank Research Observer*, 1998, Vol. 13, No. 1, p. 123–131.
19. Sutch, H. The Relevance of New Public Management for Transition Countries, *Public Management Forum*, 1999, Vol. V, No. 3. <http://www.sigmaxweb.org/dataoecd/31/23/20785-45.pdf> [2010-11-15].
20. Šarmavičius O. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? Pranešimas tarptautinėje konferencijoje „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse, vykdamas atranką į valstybės tarnautojo pareigas.“ Vilnius, 2006, <http://www.oecd.org/data-oecd/53/24/36763853.pdf> [2011-03-10].
21. United Nations Development Program (UNDP). Civil Service Training in the Context of Public Administration Reform. A Comparative Study of Selected Countries from Central and Eastern Europe, and the former Soviet Union (1989 to 2003). May 2003. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN017191.pdf> [2011-03-10].
22. Valcik, N. A., Benavides, T. J. Practical Human Resources for Public Managers. *A Case Study Approach*. CRC Press, 2012.
23. Valstybės tarnybos plėtros koncepcija: pasiūlymai ir komentarai. *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2009, Nr. 17, p. 48–50.
24. *Valstybės tarnybos reforma Lietuvos pasirengimo narystei Europos Sąjungoje kontekste*. Konferencijos medžiaga. Vilnius, 1999.
25. Vanagas R. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, Nr. 2 (15), p. 318–327.

Saulius Pivoras

### **Improving the Competitive Selection for Civil Service in Lithuania with Respect to the Challenges of Good Governance**

#### Abstract

Employee staffing and selection is one of the main elements of human resource management. The aim of this paper is to analyze most visible problems of the competitive selection for civil service in Lithuania and possible ways of their solution. Lithuanian civil servants' attitudes to the factors of increasing impartiality and efficiency of the selection process and its outcomes are presented and analyzed on the basis of Lithuanian civil servants' representative survey conducted in April – May of 2011 and qualitative research (individual interviews).

*Saulius Pivoras* – Vytauto Didžiojo universiteto Politikos mokslų ir diplomatijos fakulteto Viešojo administravimo katedros vedėjas, docentas, humanitarinių mokslų daktaras.

E. paštas: [s.pivoras@pmdf.vdu.lt](mailto:s.pivoras@pmdf.vdu.lt)

*Saulius Pivoras*, Doctor of Humanities, is an Associate Professor, Head of the Department of Public Administration, Faculty of Political Sciences and Diplomacy, Vytautas Magnus University.

E-mail: [s.pivoras@pmdf.vdu.lt](mailto:s.pivoras@pmdf.vdu.lt)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2012 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2012 m. rugsėjo mėn.