



# **VALSTYBĖS TARNYBOS DEPARTAMENTO 2017 METŲ VEIKLOS ATASKAITA**

2018-03-02 Nr. 27L-118  
Vilnius

**I SKYRIUS**  
**LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTRUI PAVESTŲ VALDYMO SRIČIŲ**  
**STRATEGINIO VEIKLOS PLANO ĮGYVENDINIMAS**  
**Konteksto (aplinkos) analizė**

Lietuvos valstybės tarnyboje reikalingi pokyčiai, kurie prisidėtų prie valstybės tarnybos sistemos tobulinimo modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose.

Siekama, kad valstybės tarnyboje dirbtų kompetentingi ir profesionalūs valstybės tarnautojai, tad atsižvelgiant į tai Valstybės tarnybos departamentas analizuoja ir vertina, ar valstybės tarnyba yra patraukli potencialiems darbuotojams, ar pritraukia gabius asmenis. Pastebima, kad tarp pirmą kartą į valstybės tarnybą priimtų asmenų didelę dalį sudaro jauni žmonės – nuo 18 iki 30 metų (2017 m. tai sudarė beveik 43 proc. visų pirmą kartą priimtų asmenų). O savo noru valstybės tarnybą palieka ir į ją nebegrįžta daugiausiai 31–40 metų amžiaus žmonių (2017 m. jie sudarė 38,7 proc. visų savo noru išėjusių ir į valstybės tarnybą nebegrįžusių asmenų). Manytina, kad valstybės tarnyba yra gana patraukli darbo vieta karjeros pradžiai – į vieną valstybės tarnautojo konkursą pateikiami vidutiniškai 7 prašymai. Galima daryti prielaidą, kad į valstybės tarnybą atėję asmenys čia įgyja patirties ir išeina, t. y. valstybės tarnyboje mokamas darbo užmokestis, karjera, organizacinė kultūra ir kiti motyvacijos veiksniai negali jų išlaikyti. Taigi valstybės tarnyba praranda didžiausią vertę galinčius sukurti darbuotojus – dar gana jaunus, bet jau turinčius reikalingos darbo patirties, kompetencijų, žinių. Valstybės tarnautojai turintys 41 ir daugiau metų sudaro didžiausią valstybės tarnautojų dalį – apie 62 proc. Tuo tarpu 18-40 metų valstybės tarnautojų amžiaus grupė sudaro tik 38 proc.

Visi šie procesai rodo, kad valstybės tarnybai sunku konkuruoti ir pritraukti geriausius specialistus. Tam, kad būtų didinamas valstybės tarnybos patrauklumas ir veiklos valstybės tarnyboje efektyvumas, reikalinga taikyti vieningus reikalavimų valstybės tarnautojams standartus - visiems tokias pat pareigas einantiems valstybės tarnautojams būtų nustatyti vienodi bendrųjų kompetencijų reikalavimai. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas paliečia beveik visus procesus – nuo atrankos iki ugdymo. Valstybės tarnautojams būtini kompetencijų reikalavimai turi būti nustatyti jau pareigybės aprašymuose, kad pretenduojantys į valstybės tarnautojų pareigas žinotų kokių gebėjimų reiks einant atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas, kas bus vertinama jo tarnybinės veiklos vertinimo metu ir kokie jo gebėjimai, esant poreikiui, bus ugdomi pirmiausiai.

Siekiant užtikrinti valdymo kokybę ir modernizuoti valstybės tarnybą, pastaraisiais metais daug dėmesio yra skiriama valstybės tarnautojų atrankos profesionalumui ir skaidrumui didinti. 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai, kurie įtvirtino pažangią iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą. Svarbiausia permaina, padariusi tarnautojų atranką kur kas skaidresnę, objektyvesnę, efektyvesnę – kad nuo teisės aktų žinių patikrinimo pereita prie bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų tikrinimo. Tobulintina sritimi laikytinas atrankos organizavimas įstaigose. Būtina

plėsti atrankose naudojamų instrumentų spektrą, sudaryti galimybę pretendentes vertinti keliais etapais, nuolatos palaikyti atrankose dalyvaujančių komisijos narių kvalifikaciją.

Dar 2009 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. OECD) SIGMA atliktame tyrime pastebėta, kad nors Lietuvos valstybės tarnyba ir įvertinta kaip geriausiai atitinkanti Europos viešojo administravimo principus tarp visų Vidurio ir Rytų Europos šalių, aukštesniosios valstybės tarnybos – kaip vienos iš valstybės tarnybos funkcinių sričių – atitikimas Europos viešojo administravimo principams buvo žemas arba vidutinis. Šiuo metu nėra vieningos sistemos, kuri sudarytų galimybes sistemiškai stiprinti įstaigų vadovų lyderystę, ugdyti jų vadybines kompetencijas, todėl Valstybės tarnybos departamentas 2017 m. su Europos socialinio fondo agentūra pasirašė iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų finansuojamo projekto „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ sutartį. Projekto tikslas – tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų lyderystę. Projekto metu bus pateikti pasiūlymai dėl vadovų karjeros vystymo sistemos. Taip pat bus ugdomos vadovų vadybinės ir lyderystės kompetencijos.

Siūlant ir skatinant modernius žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentus ir naujoves, jų įgyvendinimas taip pat turi būti lengvas ir paprastas. Atsižvelgiant į tai planuojama modernizuoti esamas bei sukurti naujas Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos (VATIS) funkcijas, kurios sudarytų sąlygas efektyviau vykdyti žmogiškuosius išteklius valstybės ir diplomatinėje tarnyboje, skatintų Lietuvos Respublikos piliečių įsidarbinimą tarptautinėse, Europos Sąjungos ir užsienio šalių institucijose, sudarytų galimybes mokytis nuotoliniu būdu.

**PIRMASIS SKIRSNIS**  
**PIRMOJO STRATEGINIO TIKSLO (KODAS 01)**  
**„DIDINTI VALSTYBĖS TARNYBOS PATRAUKLUMĄ, LANKSTUMĄ IR KOMPETENCIJĄ“**  
**ĮGYVENDINIMAS**

Pirmasis strateginis tikslas buvo įgyvendinamas per šią Valstybės tarnybos departamento 2017–2019 metų strateginio veiklos plano (toliau – strateginis planas) programą:

01.07 programa „Valstybės tarnybos politikos įgyvendinimas ir valdymo sistemos tobulinimas“.

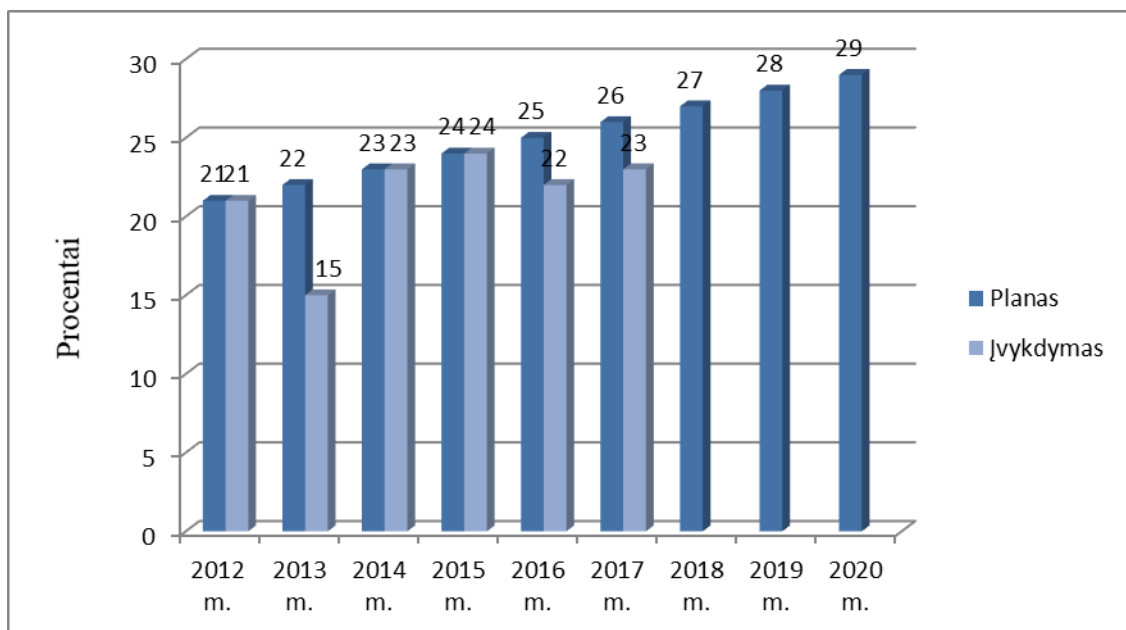
Asignavimai – iš viso 1 346 tūkst. Eur, iš jų darbo užmokesčiui – 771 tūkst. Eur.

Strateginio veiklos plano pirmojo strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijai:

Kodas	Efekto vertinimo kriterijaus pavadinimas, matavimo vienetas, rodiklio koordinatorius ir rodiklio sąsaja su Vyriausybės programa	Efekto vertinimo rodiklių reikšmės					
		Planinės ir pasiektos reikšmės			Siektinos reikšmės		
		2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
E-01-01	<b>Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis, procentais</b> <i>NPP rodiklis E-5.1.3</i>	24	25	26	27	28	29
		<b>24</b>	<b>22</b>	<b>23</b>			

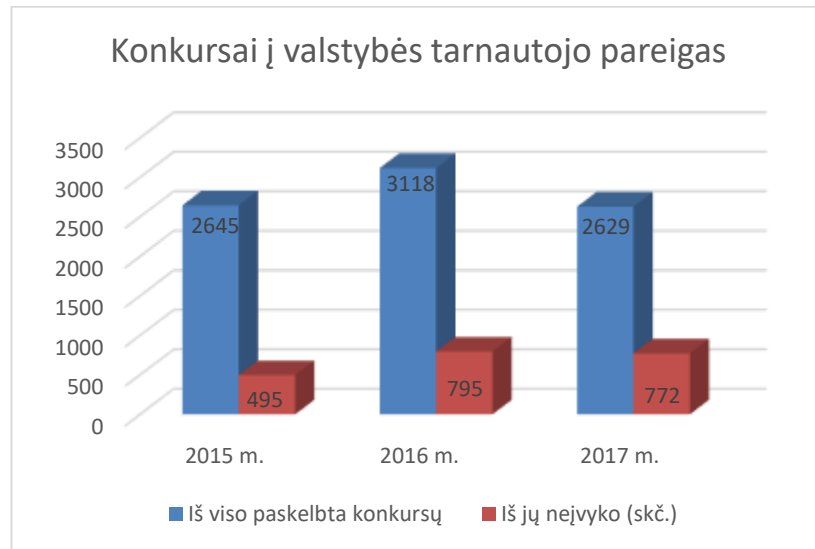
Reikšmė nustatoma tiriant Lietuvos gyventojų nuomonę apie valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų tarnautojų veiklą. Apklausos duomenimis, 2017 m. 1 proc. padidėjo gyventojų dalis, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja (taip mano 23 proc. apklaustųjų; 2016 m. tokių buvo 22 proc.), nors planuota „Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis, procentais“ reikšmė nepasiekta. Šis kriterijus tiesiogiai susijęs su valstybės tarnybos pasitikėjimu. Šio kriterijaus kompleksiskumas lemia tai, kad jis sunkiai prognozuojamas ir jo pasiekimas priklauso nuo daugelio individualių ir institucinių veiksnių.

1 grafikas. **Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis, procentais**

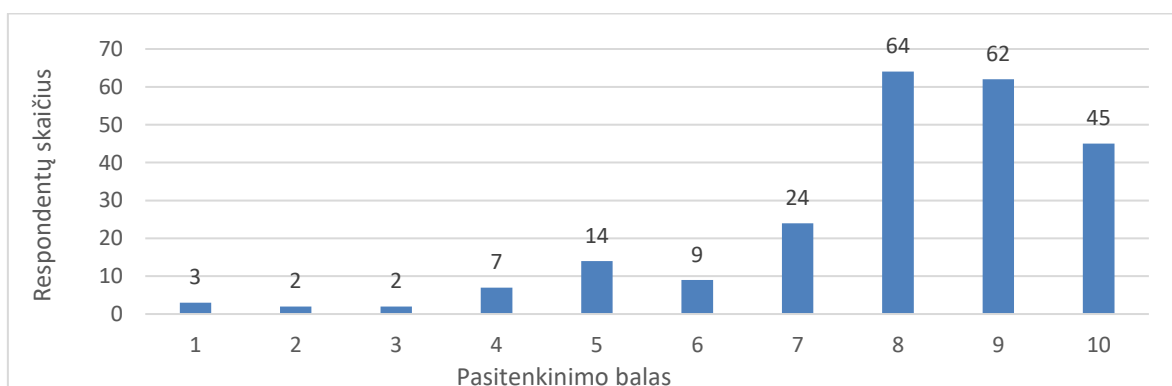


Įgyvendinant 2017 m. strateginį tikslą Valstybės tarnybos departamentas prižiūrėjo, kaip įgyvendinami Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir su juo susiję teisės aktai, teisės aktuose nustatytais atvejais ir tvarka atliko patikrinimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, konsultavo ir teikė metodinę pagalbą. Taip pat dalyvauta rengiant ir įgyvendinant Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų pažeidimų prevencijos priemones. 2017 m. Valstybės tarnybos departamento specialistai atliko 28 patikrinimus dėl VTĮ ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo įstaigose, iš jų: 12 planinių patikrinimų (10 įstaigose nustatyti procedūriniai pažeidimai) ir 16 neplaninių patikrinimų, reaguojant į asmenų prašymuose, skunduose, pranešimuose, viešoje erdvėje pateiktą informaciją (2 įstaigose nustatyti procedūriniai pažeidimai). Iš patikrintų 28 įstaigų pažeidimai nustatyti 12 įstaigų, t. y. 42,9 tikrintų įstaigų, 2016 m. pažeidimai buvo nustatyti 48 proc. tikrintų įstaigų. Tokiu būdu, 2017 m. įstaigų, kuriuose patikrinimų metu buvo nustatyti pažeidimai, skaičius sumažėjo 5,1 proc. 2017 m. didžiąją dalį nustatytų procedūrinių pažeidimų sudarė pažeidimai, susiję su konkursais į valstybės tarnautojų pareigas, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų rengimu.

2017 m. paskelbti 2629 *konkursai*, iš jų 772 konkursai neįvyko, t. y. 29,4 proc. visų 2017 m. paskelbtų konkursų (žr. 2 graf.). 2016 m. buvo paskelbta 3118 konkursų, t. y. 489 konkursais daugiau negu 2017 m. Iš jų 795 konkursai neįvyko, t. y. 25,5 proc. visų 2016 m. paskelbtų konkursų. 2015 m. buvo paskelbti 2645 konkursai, t. y. tik 16 konkursų daugiau negu 2017 m. Iš jų 495 konkursai neįvyko, t. y. 18,7 proc. visų 2015 m. paskelbtų konkursų. Tikėtina, jog 2017 m. konkursų buvo paskelbta mažiau todėl, kad Lietuvos Respublikos Ministras Pirmininkas 2016 m. gruodžio 21 d. raštu Nr. S-39-4087 kreipėsi į valstybės institucijas ir įstaigas, prašydamas iki viešojo sektoriaus pertvarkos plano patvirtinimo, nesant motyvuoto būtinumo, neorganizuoti konkursų į laisvas valstybės tarnautojų pareigybes. Analizuojant konkursų neįvykimo priežastis 2017 m., dažniausiai nurodomos tokios 3 neįvykimo priežastys: pretendentai neatvyko į konkursą, nebuvo pretendentų, pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų. 2017 m. paskelbtos 1156 *pakaitinių* atrankos, iš jų 508 atrankos (neįvyko, t. y. 43,9 proc. visų 2017 m. paskelbtų atrankų).

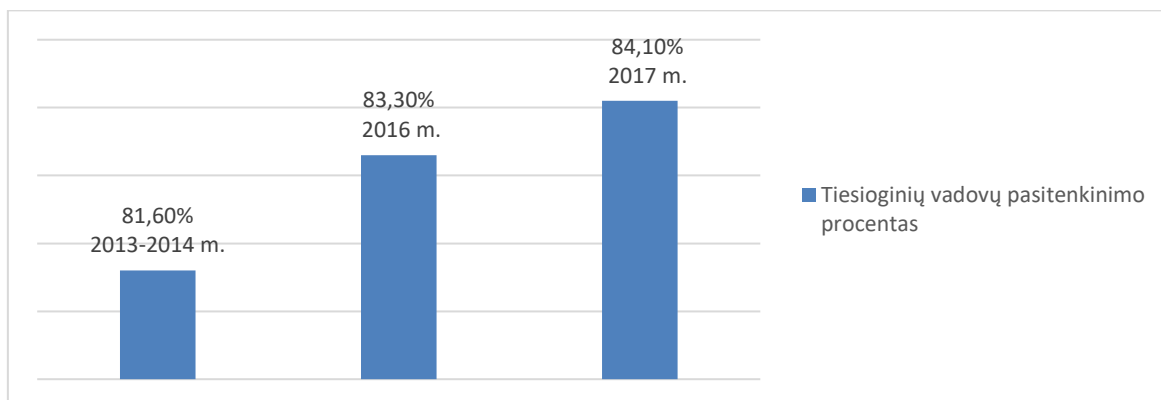
2 grafikas. *2017 m. konkursų į valstybės tarnautojo pareigas paskelbimo ir neįvykimo, skaičius*

Siekiant užtikrinti sėkmingą valstybės tarnautojų atrankos sistemos įgyvendinimą yra svarbu objektyviai išnagrinėti jos efektyvumą matuojančius rodiklius. Pažymėtina, kad 2017 m. Valstybės tarnybos departamentas parengė Atrankos į valstybės tarnautojo pareigas vertinimo ir stebėsenos rodiklių aprašą ir pagal jame nustatytus rodiklius suskaičiavo 2016 m. atrankos rodiklius. Ateityje kiekvienais metais skaičiuojami rodikliai padės sistemingai analizuoti ir vertinti atrankos į valstybės tarnybą procesą, jo kokybę ir efektyvumą bei nustatyti tobulintinas sritis. 2017-ųjų rodiklius planuojama turėti šių metų viduryje. Įvairių atrankos procesų analizė ne tik padeda įvertinti atrankos sistemos funkcionavimą, bet ir nustato tobulinimo poreikį bei kryptis. 2017 m. Valstybės tarnybos departamentas atliko tiesioginių vadovų pasitenkinimo naujai priimtais valstybės tarnautojais (toliau – tiesioginių vadovų pasitenkinimas) stebėseną. Vertinant tiesioginių vadovų pasitenkinimą naujai priimtais valstybės tarnautojais buvo naudojama 10-ies balų įvertinimo skalė. Laikytina, kad vadovai yra patenkinti pareigas pradėjusiais eiti pavaldiniais, jei jie savo pasitenkinimą įvertino 7-iais ar daugiau balų. 3 grafike yra pateikiamas pasitenkinimo balų pasiskirstymas pagal respondentų atsakymų dažnį.

3 grafikas. *Tiesioginių vadovų pasitenkinimo balų pasiskirstymas pagal atsakymų dažnį*

Remiantis apklausos rezultatais, 84,1 proc. tiesioginių vadovų yra patenkinti naujai priimtais valstybės tarnautojais. Atsižvelgiant į Valstybės tarnybos departamento 2017-2019 m. strateginį veiklos planą, darytina išvada, kad 2017 m. tiesioginių vadovų pasitenkinimo rodiklis buvo pasiektas ir viršytas 1,1 proc. 4 grafike yra pristatoma tiesioginių vadovų pasitenkinimo rodiklio kaita su ankstesnių tyrimų rezultatais.

4 grafikas. *Tiesioginio vadovų pasitenkinimo palyginimas skirtingais laiko tarpais*



Atsižvelgdamas į valstybės tarnybos santykių aktualijas, Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų pakeitimus, Valstybės tarnybos departamentas 2017 m. organizavo 15 metodinių konsultacijų – diskusijų šiomis temomis: priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas, pareigybių aprašymų rengimas, „Pokalbis įstaigoje: iššūkiai ir galimybės“, kasmetinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, valstybės tarnautojų tarnybos sąlygos, kiti įstaigas dominantys klausimai. Šiose konsultacijose – diskusijose registravosi ir dalyvavo įvairių Lietuvos įstaigų personalo administravimo (tvarkymo) funkcijas atliekantys valstybės tarnautojai ir kiti įstaigų atstovai. Per 2017 m. buvo organizuotos 4 konsultacijos Valstybės tarnybos departamente (2015 m. – 7, 2016 m. – 4), kurių metu buvo paaikškinti pagrindiniai darbo su Registro tvarkymo programa principai bei atsakyta į Registro tvarkytojams aktualius klausimus. Konsultacijose dalyvavo 92 Registro duomenų tvarkytojai.

Taip pat 2017 m. buvo rengiami 360 laipsnių vadovų vertinimo pristatymai įstaigoms (arba jų atstovams), kurios domėjosi galimybėmis tokį vertinimą atlikti savo įstaigose.

2017 m. Valstybės tarnybos departamentas atliko apklausą, kurios tikslas – išsiaiškinti, kaip vadovai ir personalo tvarkymo funkcijas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose vykdančios valstybės tarnautojai, kurie yra pagrindiniai Valstybės tarnybos departamento (toliau – VTD) „klientai“ vertina VTD veiklą 2017 metais. Apklausos rezultatai parodė, kad VTD veiklą teigiamai (7-10 balai) vertina didžioji dauguma respondentų – 392 asmenų arba 97,3 proc. (suapvalinus – **97 proc.**).

Apklausos metu taip pat nustatyta, kad dažniausiai kreipiamasi dėl klausimų, susijusių su: Valstybės tarnautojų registru ir Savitarnos moduliui; priėmimu į valstybės tarnautojų pareigas; valstybės tarnautojų

vertinimu; valstybės tarnautojų perkėlimu; valstybės tarnautojų atleidimo iš pareigų; valstybės tarnautojų pažymėjimais ir tarnybiniais pasais; valstybės tarnautojų pareigybių aprašymais.

Valstybės tarnybos departamentas, įgyvendindamas 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą, su Europos socialinio fondo agentūra 2017 m. kovo 1 d. pasirašė projekto „Valstybės tarnautojų mokymai tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos prevencijos srityse“ įgyvendinimo sutartį. Projektas įgyvendinamas pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonę „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“. Projektas įgyvendinamas kartu su partneriu – viešąja įstaiga Lietuvos viešojo administravimo institutu. Projekto tikslas – stiprinti valstybės tarnautojų, dirbančių jautriose korupcijai srityse, kompetencijas ir didinti jų sąmoningumą (suvokimą) tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos prevencijos srityse. Planuojama, kad projekto metu bus sukurtos unikalios mokymo programos, pagal kurias bus apmokyta ne mažiau kaip 3000 valstybės tarnautojų, dirbančių viešųjų pirkimų, įdarbinimo, ES paramos lėšų skirstymo ir naudojimo, sveikatos apsaugos srityse, vykdančių ūkio subjektų priežiūrą ir kontrolę.

2017 m. birželio 8 d. Valstybės tarnybos departamentas su Europos socialinio fondo agentūra pasirašė iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų finansuojamo projekto „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ sutartį. Projekto tikslas – tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų lyderystę. Planuojama, kad projekto metu įvairiuose mokymuose dalyvaus ne mažiau kaip 200 valstybės įstaigų vadovų (Seimo, Prezidento, Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų kancleriai, Vyriausybės įstaigų vadovai, įstaigų prie ministerijų, centrinių statutinių įstaigų vadovai ir kt.), kuriems ypač aktualu ugdyti lyderystės ir vadybines kompetencijas, siekiant valstybės tarnybą padaryti patrauklesnę, konkurencingesnę ir efektyvesnę. Projekto metu numatoma ne tik ugdyti tikslinės grupės vadybines ir lyderystės kompetencijas, bet ir, įvertinus esamą situaciją Lietuvos valstybės tarnyboje bei išanalizavus gerąją ES patirtį, pateikti siūlymus sistemai, pagal kurią būtų galima nustatyti ne tik kiekvieno įstaigos vadovo lyderystės ir vadybinių kompetencijų ugdymo poreikį išsiaiškinant konkrečius ugdytinus aspektus, bet ir suderinti lyderystės ir vadybinių gebėjimų vystymą su dinamiškais valstybės/įstaigos poreikiais.

2017 m. Valstybės tarnybos departamentas dalyvavo Azerbaidžane įgyvendinant Europos Sąjungos Dvynių projektą. ES Dvynių projekto įgyvendinimui vadovauja Vyriausybės kanceliarija, o nuolatinį projekto patarėją į Azerbaidžaną yra delegavęs Valstybės tarnybos departamentas. Trečiasis projekto partneris – Europos socialinio fondo agentūra. Dvejų metų trukmės Dvynių projekto tikslas – padėti Azerbaidžanui vykdyti tolesnę valstybės tarnybos reformą. Šio projekto metu departamento specialistai konsultuoja Azerbaidžano kolegas dėl valstybės tarnautojų pareigybių grupavimo, atrankos, veiklos vertinimo, darbo apmokėjimo sistemų tobulinimo.



**II SKYRIUS**  
**VYRIAUSYBĖS PROGRAMOS ĮGYVENDINIMAS**

**TREČIASIS PRIORITETAS**  
**„VIEŠOJO SEKTORIAUS EFEKTYVUMO IR SKAIDRUMO DIDINIMAS“**

<b>DARBO RODIKLIS</b>						
<b>3.4. Kryptis. Kompetencijos valstybės valdymo srityje kėlimas</b>						
<b>ŽIPD BD (VTD)</b>	<b>3.4.1. Darbas. Patrauklumo valstybės tarnyboje didinimas, pertvarkant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas</b>					
<i>Darbo rodiklis</i>	<i>2015 m.</i>	<i>2016 m.</i>	<i>2017 m.</i>	<i>2018 m.</i>	<i>2019 m.</i>	<i>2020 m.</i>
<i>3.4.1._R-02-01-01-05</i>			<b>0</b>			
<b><i>Vyriausybinių sektoriaus valstybės tarnautojų motyvacijos lygio pokytis, proc.</i></b>	<i>ND</i>	<i>ND</i>	<b>52</b>	-	-	<b>5</b>
<i>2017 m. atlikta internetinė apklausa siekiant išsiaiškinti vyriausybinių sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygį. Tyrime dalyvavo 26139 darbuotojai iš 177 institucijų ir įstaigų. Rezultatai parodė, kad 52 proc. vyriausybinių sektoriaus valstybės tarnautojų yra motyvuoti. Siekiama, kad iki 2020 m. motyvacijos lygis valstybės tarnautojų padidėtų 5 proc.</i>						

Įgyvendinant Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano 3.4.1. darbą „Patrauklumo valstybės tarnyboje didinimas, pertvarkant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas“, numatoma sukurti skaidrią ir bendrą valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo sistemą. Pasiūlymai kompetencijų ugdymo sistemai bus pateikti įgyvendinus „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ projektą, kurio pagrindinis tikslas – tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų lyderystę.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. OECD) SIGMA „Viešojo administravimo principai“ ataskaitoje nustatyti pagrindiniai Europos viešojo administravimo principai (atskaitingumas, patikimumas, nuspėjamumas, dalyvavimas, atvirumas, skaidrumas, produktyvumas ir veiksmingumas). Šie principai buvo sukurti visų pirma politikos formuotojams, sprendimų priėmėjams ir specialistams, kurie rengia ir įgyvendina reformas viešajame administravime. Principai apima pagrindines horizontalias valdymo sistemos sritis (viešojo administravimo reformos strategija, politikos formavimas ir koordinavimas, **valstybės tarnyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas**, atskaitomybė, paslaugų teikimas, viešųjų finansų valdymas).

Valstybės tarnyba yra viena iš pagrindinių viešojo administravimo elementų. Gerai suprojektuota ir veiksmingai valdoma valstybės tarnyba leidžia valstybei pasiekti atitinkamą profesionalumą, viešųjų paslaugų tvarumą ir kokybę visose administracijos srityse. Šiuolaikiška valstybės tarnyba galima tik tuomet, kai yra šios sąlygos: viešojo ir privataus sektoriaus atskyrimas; politikos ir valdymo atskyrimas; asmeninė valstybės tarnautojų atskaitomybė; pakankama darbo apsauga, darbo užmokesčio lygis ir stabilumas bei aiškiai apibrėžtos valstybės tarnautojų teisės ir pareigos; atranka ir skatinimas remiasi

nuopelnais. Valstybės tarnybos profesionalumą užtikrina geri valdymo standartai ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Profesionalios valstybės tarnybos prielaida yra geros įdarbinimo procedūros (kartu su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis: darbo užmokestis, veiklos įvertinimas, kvalifikacijos tobulinimas ir drausmės procedūros). Tai reikalinga ne tik pritraukti vertingus darbuotojus į valstybės tarnybą, bet ir išlaikyti bei motyvuoti juos pasiekti strateginius valstybės tikslus. Daugelis šalių susiduria su didele valstybės tarnautojų kaita, dėl kurios kyla pavojus sklandžiam darbui, be to, tai yra brangu, nes naujų kvalifikuotų tarnautojų įdarbinimas yra ilgas ir daug laiko užimantis procesas. Šios didelės kaitos priežastis gali būti nepakankamas atlyginimas, karjeros galimybių trūkumas ar netinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas. Įgyvendinant Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano 3.4.1. darbą „Patrauklumo valstybės tarnyboje didinimas, pertvarkant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas“ ir 3.4.2. darbą „Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos orientavimas į veiklos rezultatus“, bei tobulinant ar keičiant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas Lietuvoje, būtina atsižvelgti į šiuos principus, kurie padėtų sukurti profesionalesnę ir patrauklesnę valstybės tarnybą.

Siekiant, kad vyriausybinių sektoriaus valstybės tarnautojų motyvacijos lygis nuo 2017 metų iki 2020 metų išaugtų 5 procentais būtina įvertinti kitų veiksnių poveikį šiam rodikliui, pvz., valstybės tarnautojų įsitraukimą. Įsitraukimas į darbą valstybės tarnyboje įgauna vis didesnę svarbą. Darbuotojų įsitraukimas įvairiose metodikose ir tyrimuose išskiriama kaip būtina sąlyga inovacijoms, efektyviam pokyčių valdymui ir bendrai veiklai daugelyje organizacijų. Kai kuriose Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. OECD) šalyse šios įžvalgos pradėtos taikyti ir valstybės tarnyboje bei viešose įstaigose siekiant geriau suprasti veiklos valdymo įrankius ir pasekmes žmogiškųjų išteklių valdymui ir lyderystei. Įsitraukimas į darbą – tai individo *nuostata*, atspindinti laipsnį, kuriuo asmuo identifikuoja su darbu bei laipsnį, kiek darbas yra reikšmingas individui. Kitaip sakant, darbuotojo įsitraukimas yra įsipareigojimas įstaigai ir jos tikslams, turintis poveikį elgesiui ir pastangoms, skiriamoms darbui, arba būsenai, kurioje darbuotojai patys aktyviai siekia atlikti savo darbus kaip galima geriau (kiek labai nori ir kiek realiai daro, kad įstaiga efektyviai pasiektų savo tikslus). Įsitraukimas naudojamas vertinant, kiek darbuotojai papildomai pasiruošę įdėti papildomai pastangų bendram įstaigos rezultatui pasiekti. Atsižvelgiant į vykstančius pokyčius žmogiškųjų išteklių valdyme svarbu tirti valstybės tarnautojų įsitraukimo lygį.