

2025-11-14

Lietuvos Respublikos Vyriausybei  
[lrvkanceliarija@lrv.lt](mailto:lrvkanceliarija@lrv.lt)  
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai  
[bendrasisd@vrm.lt](mailto:bendrasisd@vrm.lt)

## INVESTORS' FORUM PASIŪLYMAI LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS TARNYBOS ĮSTATYMO (NR. VIII-1316) NAUJAJAI REDAKCIJAI

Asociacija „Investors' Forum“ džiaugiasi Vidaus reikalų ministerijos pastangomis atnaujinti valstybės tarnybos teisinį pagrindą ir mato, kad naujajame projekte akcentuojami keli svarbūs principai, esminiai moderniai viešajai vadybai.

Ypač pozityviai vertiname kompetencijų ugdymo, vadovų atsakomybės už rezultatus bei Viešojo valdymo agentūros vaidmens sustiprinimo akcentavimą. Tai – reikšmingos kryptys, atitinkančios siekį, kad valstybės tarnyba būtų profesionali, veiksminga ir orientuota į visuomenės poreikius.

### Esminė problema: carinė vadyba ir baudimo kultūra

Analizuojant iki šiol galiojančią pavyzdinį ministerijų darbo reglamentą (toliau – **Reglamentas**)<sup>1</sup>, taip pat tam tikrus Valstybės tarnybos įstatymo (toliau – **Įstatymo**) aspektus, susidaro įspūdis, kad dabartinis valstybės tarnybos modelis vis dar grindžiamas carine – pavedimų, vykdymo ir kontrolės – logika, o ne efektyvesniu demokratiniu valdymo modeliu.

Reglamente ministras apibrėžiamas kaip centrinė figūra, duodanti pavedimus, o tarnautojai – tik kaip šių pavedimų vykdytojai. Svarbu tiksliai įvykdyti tai ką liepė ir nesvarbu poveikio vertinimas ar vertė visuomenei.

Tokia sistema patraukli korupcijai, lėšų švaistymui ir atsakomybės vengimui. Šie vadybos principai galiojo carinėje, sovietinėje ir dabartinėje Rusijoje, bet Lietuvoje jau būtų laikas jų atsisakyti ir pereiti prie demokratinės vadybos: tikslas->realybės analizė->alternatyvų vertinimas->įgyvendinimas<sup>2</sup>.

Kita, cariniam valdymui būdinga problema, kad žmonės yra baudžiami už klaidas ir neskatinami už rezultatus. Tokioje sistemoje visais būdais vengiama atsakomybės (darbo grupės, aprašai, sąrašai, popieriai, BDAR ir t.t.). Dirbama be proto daug vertės nekuriančio darbo vien tam, kad išvengti atsakomybės. Todėl nuo baudimo kultūros kenčia ne tik tarnautojai, bet ir visa visuomenė, nes „neklęsta tik tas, kas nedirba“.

Todėl teikiame kelis principinius pasiūlymus, tačiau esame pasiruošę įsitraukti ir pateikti konkretesnius pasiūlymus, jei sutarsime, kad turime bendrą tikslą carinę vadybą pakeisti modernia ir efektyvia valstybės tarnyba.

### Skatinti atsakomybę, o ne bausti už ją

<sup>1</sup> <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.216428>

<sup>2</sup> Geresnis yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Darbo reglamentas, tačiau ir jis tobulintinas: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D64CC570DDE9/asr>

„Atsakomybės“ principas naujame įstatyme vis dar siejamas su bausme, o ne su rezultatais.

Tai atsakomybę verčia neigiamu ir vengtinu dalyku. Tuo tarpu modernioje vadyboje atsakomybė yra pozityvus ir teigiamai vertinamas dalykas. Darbuotojai yra skatinami (ir mokomi) prisiimti daugiau atsakomybės ir padaryti daugiau. Tuomet tobulėja ir padaro daugiau.

Todėl siūlome įtvirtinti principą:

„Atsakomybė. Valstybės tarnautojas deda visas pastangas siekdamas geriausio rezultato visuomenei, pripažįsta ir mokosi iš klaidų.“

Toks požiūris skatintų mokymosi kultūrą, o ne baimės kultūrą, ir padėtų kurti organizacijas, kurios nuosekliai tobulėja, o ne tik vengia atsakomybės.

### **Įtraukti skaidrumo principą**

Visame Valstybės tarnybos įstatymo projekte nėra nė karto pavartoti žodžiai „skaidrumas“ ar „piliėtis“.

Tai rodo, kad įstatymo logika vis dar orientuota į pavedimų vykdymą, o ne į visuomenės interesą ir skaidrų vertės kūrimą piliečiams.

Valstybės institucijų ir tarnautojų veiklos vertė turėtų būti matuojama ne pagal pavedimų įvykdymo tikslumą ar gebėjimą išvengti atsakomybės, bet pagal poveikį visuomenei – kiek realiai pagerėja paslaugų kokybė, piliečių patirtis, viešųjų išteklių naudojimo pagrįstumas.

Siūlome įtraukti principą:

„Skaidrumas. Valstybės tarnautojai veikia skaidriai, o jų veiklos rodikliai, pasiekti rezultatai ir jų poveikis visuomenei pristatomi ir žinomi“

### **Siekti tikro efektyvumo**

Įstatymo projekte „efektyvumas“ iki šiol klaidinai suprantamas kaip „rezultatų siekimas kuo mažesnėmis sąnaudomis“. Tai neteisingas efektyvumo apibrėžimas.

Efektyvumas yra pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykis, t.y. visais atvejais reikia žiūrėti ne tik kaštus, bet ir pasiektą rezultatą.

Kartais verta išleisti daugiau, kad pasiekti dar didesnę rezultatą, ir priešingai, sutaupytos lėšos nebūtinai reiškia didesnę efektyvumą, jei dar labiau sumažėja rezultatas ar bus didesni kaštai ateityje.

Siūlome keisti principą:

„Efektyvumas. Valstybės tarnautojas siekia geriausio naudos visuomenei ir kaštų jai santykio.“

### **Gerasis reformos pavyzdys: 2011 m. Valstybės valdomų įmonių (VVI) reforma**

Lietuvoje jau yra įvykusi sėkminga dalies viešojo sektoriaus reforma, kuria buvo sustiprintas valdymo profesionalumas, skaidrumas ir efektyvumas – tai 2011 m. Valstybės valdomų įmonių pertvarkos programa.

Jos metu valstybės valdomos įmonės buvo depolitizuotos ir buvo nustatyti aiškūs tikslai ir veiklos rodikliai.

Ši reforma leido pasiekti reikšmingų rezultatų – pagerėjo įmonių finansinė graža, valdymo kokybė, darbuotojų įsitraukimas ir visuomenės pasitikėjimas.

Atsiminkite kokią reputaciją turėjo Lietuvos energija, Lietuvos geležinkeliai ir/ar Klaipėdos nafta prieš 20 metų ir kokią dabar reputaciją, darbo sąlygas ir vertę visuomenei siūlo Ignitis, LTG ir KN energies. Tai kardinaliai pasikeitusios įmonės, kurios iš lėšų įsisavinimo perėjo į vertės visuomenei kūrimą.

Siūlome šios reformos principus, kiek ir kur įmanoma, perkelti ir į biudžetinių įstaigų sistemą, užtikrinant, kad visos valstybės institucijos būtų kiek įmanoma depolitizuotos, įvedama profesionali vadyba ir vertinamos pagal aiškius veiklos rodiklius, poveikį visuomenei.

Tam bus reikalingas ne tik įstatymo pakeitimas, bet ir kultūrinis pokytis.

Jis yra daug didesnis ir sudėtingesnis, nei vien įstatymo pakeitimas, tačiau esame pasirengę padėti ir dirbti kartu siekiant efektyvios ir vertę visuomenei kuriančios valstybės tarnybos.

Pagarbiai

Asociacijos Investors' Forum vykdomasis direktorius Vytautas Šilinskas