

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Evelina POPENDIKYTĖ - STONIENĖ

**PERSONALO ATRANKA IR PRIĖMIMAS RAJONO
SAVIVALDYBĖJE IR ŠIŲ PERSONALO VALDYMO VEIKLŲ
TOBULINIMAS PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Evelina POPENDIKYTĖ - STONIENĖ

**PERSONALO ATRANKA IR PRIĖMIMAS RAJONO
SAVIVALDYBĖJE IR ŠIŲ PERSONALO VALDYMO VEIKLŲ
TOBULINIMAS PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka - viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius.....

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Evelina Pependikytė – Stonienė

Personalo atranka ir priėmimas rajono savivaldybėje ir šių personalo valdymo veiklų tobulinimas Pagėgių savivaldybėje

Magistro darbo tikslas – įvertinus personalo atrankos ir priėmimo į Valstybės tarnybą teorinius aspektus, atlikus LR teisinių aktų analizę ir Pagėgių savivaldybės personalo atrankos bei priėmimo į darbą procesą atspindinčių dokumentų tyrimo analizę, parodyti savivaldybių personalo atrankos ir priėmimo į darbą ypatumus, modeliuoti šio proceso tobulinimo kelius. Darbo objektas – personalo atrankos ir priėmimo Pagėgių savivaldybėje procesas. Darbe išsikelti tokie uždaviniai: atskleisti personalo atrankos ir priėmimo sistemos viešajame sektoriuje specifiką ir problematiką; pasitelkus teisinius aktus bei statistinę informaciją, atskleisti personalo atrankos ir priėmimo į darbą LR savivaldybėse specifiką; atlikus anketinį ir interviu tyrimą Pagėgių savivaldybėje, išnagrinėti ir identifikuoti personalo atrankos ir priėmimo problemas; pateikti pasiūlymus Pagėgių savivaldybės administracijos personalo atrankos ir priėmimo tobulinimui. Darbo hipotezė – neefektyvų personalo atrankos procesą savivaldybėse sąlygoja šio proceso neskaidrumas. Magistro darbe, siekiant užsibrėžto tikslo ir įgyvendinant numatytus uždavinius buvo pasitelkti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir lyginamoji analizė, loginė analizė, sociologinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Magistro darbe išsikelta hipotezė pasitvirtino. Apibendrinant anketinės apklausos duomenis, galima teigti, kad Pagėgių rajono savivaldybėje atrenkant kandidatus į savivaldybę yra vadovaujama LR valstybės tarnybos įstatymu, yra nusistovėjusi atrankos organizavimo tvarka bei laikomasi visų atrankos ir priėmimo į darbą procesų etapų. Paaiškėjo, kad savivaldybės darbuotojams svarbiausias motyvas siekti darbo savivaldybėje yra karjera, o ne viešojo intereso tenkinimas. Atrankos konkurso metu pasigendama asmeninių savybių ir bendrų gebėjimų testų, praktinių situacijų sprendimų metodų. Savivaldybės darbuotojai nurodė atrankos ir priėmimo į darbą procesų privalumus ir trūkumus bei pateikė siūlymų, kaip būtų galima patobulinti šias personalo valdymo veiklas. Magistro darbas baigiamas išvadomis ir siūlymais.

SUMMARY

Evelina Pependikytė – Stonienė

Personnel selection and adoption of the district municipality and the improvement of personnel management activities of the Pagėgių municipality

Master's goal – an assessment of recruitment and admission to the State Office of the theoretical aspects of LR after legislative analysis and Pagėgių municipal staff selection and recruitment process analysis of test papers to show local staff selection and recruitment characteristics of this model development process routes. Object – staff selection and recruitment process Pagėgių municipality. The work to move the following tasks: to explain the recruitment and admission systems in the public sector and specific problems, through a legal framework and statistical information, the disclosure of personnel selection and recruitment RL specific Municipalities, after the questionnaire and interview survey Pagegiu municipality to identify and analyze recruitment and admission problems, make suggestions Pagegiu the municipal administration of recruitment and making improvements. Working hypothesis – an inefficient process of staff selection process, the municipality determines the opacity. Masters at work, in order to achieve its objective and the implementation of the objectives set were to use these methods: scientific literature review and comparative analysis of the logical analysis of the sociological survey, the statistical analysis of data.

Master's work set hypothesis was confirmed. In summary the questionnaire data suggest that Pagęgių district municipality in the selection of candidates to the municipality governed by the Ministry of Civil Service Law, a well established organization of the selection procedure and all the selection and recruitment process steps. It appears that the main reason for municipal employees to work a career in the municipality, not the public interest a met. Selection during the competition is lacking in personal skills and general aptitude tests, practical situations, the decision-methods. Municipal staff has the selection and recruitment processes, the strengths and weaknesses and made proposals on how to improve the personnel management of these activities. Selection during the competition is lacking in personal skills and general aptitude tests, practical situations, the decision-methods. Municipal staff has the selection and recruitment processes, the strengths and weaknesses and made proposals on how to improve the personnel management of these activities. The master work ends in conclusions and recommendations.

TURINYS

| | |
|---|-----------|
| ĮVADAS..... | 6 |
| 1. PERSONALO ATRANKOS IR PRIĖMIMO TEORINIAI ASPEKTAI..... | 9 |
| 1.1. Naujausi požiūriai į viešojo valdymo specialistų poreikį..... | 9 |
| 1.2. Atrankos į valstybės tarnybą samprata..... | 13 |
| 1.3. Priėmimo į valstybės tarnybą privalumai ir trūkumai..... | 22 |
| 2. TEISINIS SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR PRIĖMIMO PROCESO REGLAMENTAVIMAS..... | 26 |
| 2.1. Priėmimo į valstybės tarnybą bendrieji ir specialieji reikalavimai..... | 26 |
| 2.2. Priėmimo į valstybės tarnybą konkurso organizavimo tvarka..... | 28 |
| 2.3. Personalo atranka ir priėmimas Lietuvos savivaldybėse..... | 31 |
| 2.3. Užsienio šalių patirtis priimant į valstybės tarnybą..... | 34 |
| 3. PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR PRIĖMIMO EMPIRINIS TYRIMAS..... | 41 |
| 3.1. Tyrimo paskirtis ir metodai..... | 41 |
| 3.2. Tyrimo organizavimas ir tiriamųjų imtis..... | 43 |
| 3.3. Savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimas..... | 44 |
| 3.4. Ekspertų interviu Pagėgių rajono savivaldybės atrankos ir priėmimo procesų vertinimo analizė ir apibendrinimas..... | 53 |
| 3.4.1. Ekspertų interviu analizė..... | 53 |
| 3.4.2. Ekspertų ir savivaldybės darbuotojų vertinimo lyginamoji analizė..... | 56 |
| 3.5. Pagėgių rajono savivaldybės atrankos ir priėmimo procesų tobulinimas..... | 58 |
| IŠVADOS..... | 59 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS..... | 60 |
| PRIEDAS 1..... | 65 |
| PRIEDAS 2..... | 67 |
| PRIEDAS 3..... | 70 |

IVADAS

Svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikiantys savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai, todėl žmogiškųjų išteklių įgūdžiai ir kompetencija yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris gali nulemti ne tik efektyvų viešųjų organizacijų darbą, bet ir pasiekti geresnių darbo rezultatų. Norint turėti pačius kompetentingiausius valstybės tarnautojus, būtina sukurti efektyvią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, kuri užtikrintų sėkmingą kandidatų žinių, gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitikimą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Pasak G. Roberts (2004), „žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą galima palyginti su šia patarle: „Ieškoti adatos šieno kupetoje“. Tinkamai pasirinkta atrankos sistema gali pašalinti šieną, bet būtina atpažinti adatą“. Pagrindinis atrankos tikslas – surasti tinkamiausią kandidatą tam tikrai darbo vietai, todėl kiekviena mąstanti apie ateitį organizacija turi ieškoti būdų, kaip atrankos procesą efektyvinti. Remiantis šiomis idėjomis, galima teigti, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos procesas turi būti efektyvus, kad į darbą būtų priimami tik kvalifikuoti, norintys dirbti ir tobulėti darbuotojai (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009, 13).

Vis dažniau akcentuojama, kad žinios, gebėjimai tampa pagrindine organizacijos veiklos sėkmės sąlyga, nes be jos organizacija nepajėgi išlikti institucijų sąraigoje kaip tinkama rinkos dalyvė ir visuomenės poreikių tenkintoja. Naujosios viešosios vadybos idėjų įgyvendinimas tiesiogiai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl diegiant naująją viešąją vadybą, kiekvienas darbuotojas turi žinoti pagrindines naujosios vadybos kryptis, nes tik taip galima suprasti, kokios asmens savybės yra reikalingos efektyviai organizacijos veiklai (valstybės tarnautojas turi išanalizuoti, kokių gebėjimų jam trūksta, kad savo darbą atliktų veiksmingai). Viešojo administravimo specialistai turi pritaikyti visus savo gebėjimus naujoms viešojo administravimo reformoms, nes tik žmogaus vaidmuo visuose pertvarkos procesuose yra lemiamas (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009, 15).

Savivaldybės kaip savivaldos institucijos atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant veiksmingą valstybės valdymą bei efektyvų piliečių poreikių tenkinimą, o sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymas savivaldybėse – tai ir laiku vykdomos užduotys, sėkmingai ir naudingai teikiamos valstybės paslaugos vietos bendruomenei bei prasmingas tam tikrų valstybės politikos sričių įgyvendinimas ir tuo pačiu metu – modernios visuomenės kūrimas. Savivaldybės personalo valdymas apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, kurie atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis, kadangi nuo jų darbo kokybės

priklauso piliečių aptarnavimo lygis. Piliečiai, spręsdami iškilusias problemas, pirmiausia susiduria ne su politinės valdžios atstovais, bet su valstybės tarnautojais. Jiems tenka svarbi užduotis reprezentuoti ne tik savo organizaciją, bet ir apskritai valstybės valdymą. Paprastai pagal piliečių aptarnavimo kokybę sprendžiama ir apie valdymo kokybę. Tačiau kintant politinėms, ekonominėms ir socialinėms sąlygoms iš valstybės tarnautojų reikalaujama atitinkamos aptarnavimo kultūros, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo (Židonis, Jaskūnaitė 2009, 89). Visi aukščiau paminėti reikalavimai – tai kriterijai, kuriais vadovaujantis turėtų būti atrinkami darbuotojai darbui ir valstybės tarnybai savivaldoje.

Europos šalyse jau keletą metų pastebimas stiprus viešojo sektoriaus modernizavimas, pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius, tarp jų ir naujosios viešosios vadybos. Dažnai šis procesas vyksta nepaisant situacijos valstybėje ir visur įgauna esminių organizacinių ir ekonominių bruožų (Rudnickas, Židonis, 2005, 17).

Temos aktualumas ir naujumas. Savivaldybių darbuotojų atrankos ir priėmimo procesą nagrinėja daugelis Lietuvos bei užsienio autorių. Tačiau dauguma autorių tik fragmentiškai paliečia atrankos ir priėmimo procesas bendrame personalo valdymo kontekste. Šiame darbe, remiantis konkrečios savivaldybės pavyzdžiu, bus analizuojamas atrankos ir priėmimo procesas.

Būtina išanalizuoti, ar atrankos ir priėmimo mechanizmas į savivaldos tarnybą yra efektyvus, ar taikomi tinkami atrankos ir priėmimo standartai. Svarbu analizuoti, su kokiomis problemomis susiduriama šioje specifinėje srityje, kad būtų įmanoma ieškoti sprendimo būdų. Galbūt būtų efektyviau naudotis naujosios viešosios vadybos samprata ir tai patobulintų darbuotojų atrankos bei priėmimo procesus tiek vietos savivaldose, tiek valstybės tarnyboje. Tam ypač pasitarnauja nuomonės tyrimas, nes tik dirbantys sistemoje ir patyrę patys atrankos procesus, gali įvertinti atrankos sistemos tinkamumo lygį ir įvardyti kylančias problemas.

Todėl šiame darbe akcentuojama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumai, pateikiant konkrečios savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatus, atskleidžiant jų požiūrį į egzistuojančias atrankos ir priėmimo problemas ir sistemos privalumus. Toks tyrimas nebuvo atliktas Pagėgių rajono savivaldybėje.

Mokslinė problema. Lietuvos priėmimo į valstybės tarnybą sistema yra kritikuojama dėl kandidatų subjektyvumo vertinimo, taip pat dėl nepakankamo įgūdžių vertinimo, konkurso organizavimo netobulumų atrankos į valstybės tarnybą procese. Norint pašalinti šiuos trūkumus galima būtų atsižvelgti į tai, kokia priėmimo sistema naudojama kitose šalyse. Taip pat labai svarbu sužinoti ekspertų vertinimus atrankos ir priėmimo klausimu bei jų pasiūlymus tobulinant šias personalo valdymo sritis.

Tyrimo hipotezė. Neefektyvų personalo atrankos procesą savivaldybėse sąlygoja šio proceso neskaidrumas.

Darbo objektas – personalo atrankos ir priėmimo Pagėgių savivaldybėje procesas.

Darbo tikslas – įvertinus personalo atrankos ir priėmimo į Valstybės tarnybą teorinius aspektus, atlikus LR teisinių aktų analizę ir Pagėgių savivaldybės personalo atrankos bei priėmimo į darbą procesą atspindinčių dokumentų tyrimo analizę, parodyti savivaldybių personalo atrankos ir priėmimo į darbą ypatumus, modeliuoti šio proceso tobulinimo kelius.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti personalo atrankos ir priėmimo sistemos viešajame sektoriuje specifiką ir problematiką.
2. Pasitelkus teisinius aktus bei statistinę informaciją, atskleisti personalo atrankos ir priėmimo į darbą LR savivaldybėse specifiką.
3. Atlikus anketinį ir interviu tyrimą Pagėgių savivaldybėje, išnagrinėti ir identifikuoti personalo atrankos ir priėmimo problemas.
4. Pateikti pasiūlymus Pagėgių savivaldybės administracijos personalo atrankos ir priėmimo tobulinimui.

Siekiant darbe užsibrėžto tikslo ir įgyvendinant numatytus uždavinius bus pasitelkti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir lyginamoji analizė, loginė analizė, sociologinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Siekiant išaiškinti atvirų konkursų ir atrankos į savivaldybes tvarką bei priėmimą ir jų reikšmę žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, atlikta mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų aktualių dokumentų analizė, lyginamoji analizė. Darbe analizuojamas aktualūs teisiniai dokumentai, straipsniai periodikoje. Darbe taip pat remiamasi LR ir ES įstatymų baze, analizuojančia darbuotojų įdarbinimu bei priėmimu, kitais teisiniais dokumentais, monografijomis, straipsniais periodikoje.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio pagrindimo, metodologinio bei praktinio tyrimų rezultatų), išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

1. PERSONALO ATRANKOS IR PRIĖMIMO VIEŠOJO VALDYMO SEKTORIUJE

TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Naujausi požiūriai į viešojo valdymo specialistų poreikį

Lietuvos viešojo sektoriaus valdymui tapo būdingi tradicinio biurokratinio valdymo bruožai: viešojo sektoriaus valdymo centralizacija, sudėtingos ir nelanksčios administravimo subjektų struktūros, prognozavimas ir planavimas orientuotas į procesą, o ne į rezultatą, piliečių ir valstybės administracinės sistemos atotrūkis ir kita. Tačiau Europoje plačiai vykstančios valstybės tarnybos reformos suteikė pagrindą naujosios viešosios vadybos bei naujosios viešosios tarnybos principus diegti ir Lietuvoje (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009).

P. Papšienė (2010) pažymi, kad pagal naująją viešąją vadybą, dažniausiai pasitaikantys žmogiškųjų išteklių valdymo pasikeitimai yra:

- decentralizacija, leidžianti lanksčiai naudoti personalo biudžetą;
- veiklos valdymo sistemos strateginės kontrolės stiprinimas, tikslų siekimas ir atsakingumo formavimas;
- kryptingesnės valdymo plėtros programos besiformuojančių poreikių patenkinimas ir kultūrinių pokyčių nuo tradicinio viešojo administravimo iki profesinės viešosios vadybos stimuliavimas;
- padidintas įgaliojimo, instruktavimo ir darbo stebėjimas, siekiant išvystyti personalo potencialą, akcentuojant lyderystę;
- lankstus požiūris į karjeros valdymą vietoje standartinio hierarchinio kilimo;
- personalo sprendimų perdavimas vidutinės grandies vadybininkams (angl. line managers) su žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų palaikymu.

Žmogiškieji ištekliai, žinios, gebėjimai ir kompetencijos yra žiniomis grindžiamos visuomenės ir ekonomikos pagrindas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje (Lobanova, 2008, 52).

Pastarųjų dešimtmečių viešojo sektoriaus modernizavimas orientuojamas į viešojo sektoriaus pertvarkymą, sistemos ekonomiškumą bei verslo vadybos metodų taikymą. Anot V. Tubutienės (2006), naujosios viešosios vadybos konceptas, kaip viešojo sektoriaus modernizavimo idėja, akcentuoja įvairaus profilio specialistų profesionalumo reikšmę, realizuojant viešojo sektoriaus funkcijas. Tačiau šių specialistų veiklos logikai užtikrinti nebeužtenka vadovautis vien valstybės tarnybos nuostatais (Tubutienė, 2006, 176).

2007–2013 m. laikotarpiu naudojant ES struktūrinių fondų lėšas numatoma:

1. Tobulinti žmoniškųjų išteklių valdymą bei stiprinti administracinius gebėjimus valstybės tarnyboje.
2. Gerinti veiklos valdymą, geriau įgyvendinti ES politikas, tobulinti viešojo administravimo struktūrą.
3. Gerinti ekonominės veiklos reglamentavimą, paslaugų teikimą gyventojams ir verslui (Regioninės plėtros..., 2010).

Tarp daugelio idėjų, kurios turėtų padėti tobulinti viešojo administravimo specialistų rengimą, paminėtinas Indianos universiteto Viešųjų ir aplinkos reikalų mokyklos apibrėžtos penkios šiuolaikiniam viešojo administravimo specialistui būtinos kompetencijų sritys (Rosebaun, 2007):

1. *Globalizacija*, įskaitant ekonomines, politines ir socialines ekonomines dimensijas, ir nacionalinės atsakomybės poslinkiai tarptautinių ir vietos institucijų bei privataus sektoriaus link.
2. *Valdymas*, įskaitant valdymo institucijas ir jų veiklos teisinę bazę bei tų institucijų tarpusavio sąveiką ir sąveiką su privačiu ir ne pelno sektoriais.
3. *Strateginė analizė ir vadybos veiksmi*, kuriems atlikti reikia suprasti valdžios įstaigų finansinę, politinę ir ekonominę aplinką, gebėti vykdyti pokyčių vadybą, turėti pakankamus įgūdžius viešajai politikai vertinti ir įgyvendinti.
4. *Organizacinė vadyba*, įvertinant individualią ir organizacijos elgseną, taip pat organizacijos santykius su klientų grupėmis, įvairovės vadybą, gebėjimą dirbti komandomis ir ugdyti lyderio savybes.
5. *Profesionalumas*, orientuotas į ryšius su visuomene, vertybių vaidmenį valdyme ir atitinkamos etinės kultūros ir profesionalaus meistriškumo ugdymą.

1 lentelė. Šiuolaikinių viešojo administravimo modeliai

| | Tradicinis viešasis administravimas XIX a. antroji pusė | Viešoji vadyba (ir NVV) XX a. 7-as dešimtmetis | Atsakingas (naujasis viešasis) valdymas XX a. paskutinis dešimtmetis |
|--|--|---|---|
| Piliečių ir valstybės santykiai | Paklusnumas | Teisių suteikimas | Įgalinimas (angl. empowerment) |
| Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė | Politikams | Vartotojams | Piliečiams ir socialiniams partneriams |
| Vadovaujantys principai | Taisyklių ir reglamentų laikymasis | Efektyvumas ir rezultatai | Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas |

| | | | |
|--------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Sėkmės kriterijai | Išdirbis | Rezultatai | Procesas |
| Esminė ypatybė | Nešališkumas | Profesionalumas | Atliepiamumas |

Šaltinis: “Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance.” World Public Sector Report 2005, United Nations, New York, 2005.

Pagrindinis reikalavimas šiuolaikinio viešojo administravimo sistemos tarnautojams – gebėjimas veikti į rezultatus orientuotoje aplinkoje, paklūstant veiklos skaidrumo ir atskaitomybės reikalavimams bei siekiant jų teikiamų paslaugų efektyvumo (Domarkas, 2008, 32).

Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose (Juknevičienė, 2006, 97).

Siekiant viešojo administravimo kvalifikacijų turinčių specialistų efektyvesnio įsitvirtinimo šiuolaikinėje darbo rinkoje, rengiami bei vykdomi Europos Sąjungos lėšomis finansuojami projektai. 2008 m. prasidėjęs ekonominis sunkmetis lėmė valstybės tarnautojų mokymų sumažėjimą: 2009 m. kvalifikaciją tobulino 35,9 proc. visų valstybės tarnautojų, t.y., 13,6 proc. mažiau nei 2008 m., kai kvalifikaciją tobulino 49,5 proc. visų valstybės tarnautojų.

Pagal Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 m. strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1163, nustatytus prioritetinius mokymo tikslus 2007 – 2009 m. valstybės tarnautojai dažniausiai ugdė gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu (Ką veikia valdžia..., 2010).

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą teko atsisakyti biurokratinio valdymo ir vadovautis naujosios viešosios vadybos modeliu, kurio pagrindas yra efektyvus žmogiškų išteklių valdymas (2 lentelė).

2 lentelė. Valstybės tarnautojų – vadovų bruožai

| | Praeities vadybininkai | Ateities vadybininkai |
|-------------------------------------|--|--|
| Svarbiausias vaidmuo | Tvarkos nustatytojas, privilegijuotas elitas, manipuliatorius, kontrolierius | Vadovas, komandos narys, mokytojas, advokatas, rėmėjas, treneris (angl. coach) |
| Mokymasis ir žinios | Periodiškas mokymasis, siauras specialistas | Tęstinis mokymasis visą gyvenimą, generalistas, įgijęs daugelį specializacijų |
| Atlyginimo kriterijai | Laikas, pastangos, rangas | Kvalifikacija, rezultatai |
| Kultūrinė orientacija | Monokultūrinė, monokalbinė | Daugiakultūre, daugiakalbė |
| Svarbiausias įtakos šaltinis | Formali valdžia | Žinios (techninės ir tarpasmeninės) |

| | | |
|---|--|---|
| Požiūris į žmones | Potenciali problema | Pirmiausia išteklius, žmogiškasis kapitalas |
| Komunikacija | Vertikali | Daugiakryptė |
| Sprendimų priėmimo būdas | Ribotos pastangos individualiems sprendimams | Plačios pastangos bendriems sprendimams |
| Etikos reikšmė | Neplanuotas priedas | Iš anksto apgalvota |
| Tarpasmeninių santykių pobūdis | Konkurencija (laimi – pralaimi) | Bendradarbiavimas (laimi – laimi) |
| Galios ir svarbiausios informacijos valdymas | Slaptumas ir apribota prieiga | Dalijimasis ir platesnė prieiga |
| Požiūris į pokyčius | Priešinimasis | Skatinimas |

Šaltinis: Kreitner R., Kinicki A. (2009) Organizational Behavior // McGraw-Hill, 8th ed., p. 18

Taigi pagrindinės efektyvaus viešojo sektoriaus vadybinės kompetencijos yra komandinis darbas ir efektyvi komunikacija, orientacija į institucijos tikslus ir paslaugų kokybę, efektyvus užduočių paskirstymas bei mokėjimas išklausti.

Pagal valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715) buvo įteisintas miršrus valstybės tarnybos modelis, kuriame vyrauja karjeros modelio elementai (priėmimas į pareigas neterminuotai, perkėlimas į aukštesnes ir kitas pareigas be konkurso, kvalifikacinių klasių sistema, pareigybių hierarchija, didesnės pareiginės algos susiejimas su didesne atsakomybe ir atitinkamai aukštesnėmis pareigomis ir kita), tačiau yra ir postų modelio elementų (priėmimas į bet kurio lygmens pareigas nereikalaujant patirties valstybės tarnyboje, bendra su kitais darbuotojais socialinio draudimo sistema ir kita).

Valstybės tarnyboje 2010 m. balandžio 1 d. buvo užimta 53 791 valstybės tarnautojų pareigybė, iš jų 28 469 – nestatutinių valstybės tarnautojų¹ (3 lentelė).

3 lentelė. Valstybės tarnybos valdymo trūkumai ir vizija

| Trūkumai | Vizija |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • valstybės tarnautojų veikla nėra orientuota į rezultatus, darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri; • neišskirti asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, atrankos, veiklos vertinimo, mokymo, karjeros, tarnybinio kaitumo, atleidimo ypatumai; • ribotos asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, galimybės lanksčiai | <ul style="list-style-type: none"> • tarnybinių susitarimų, skirtų visuomenės poreikiams tenkinti, diegimas; • skirtingas vadovų ir specialistų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros, atsakomybės reglamentavimas; • profesionalumu, rezultatais, asmenine kompetencija grįsta valstybės tarnyba; • valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo ir lankstumo didinimas, platesnis |

¹ Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2010 m. balandžio 6 d. duomenimis.

| | |
|--|---|
| valdyti žmogiškuosius išteklius; • nepakankama individuali asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, atsakomybė už įstaigos veiklos rezultatus; • yra galimybių išvengti atsakomybės už tarnybinius nusižengimus, nepakankamai veiksmingai reguliuojamos ir taikomos etikos ir korupcijos prevencijos priemonės, neįtvirtinta „nepriekaištingos reputacijos“ sąvoka. | tarnybinio kaitumo taikymas; • tarnybinės atsakomybės už tarnybinius nusižengimus neišvengiamumas. |
|--|---|

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo specialistų poreikį nulemia išaugę reikalavimai viešajam sektoriui, jam tenkantys iššūkiai, nuolatinės reformos ir globalūs dalykai.

1.2. Atrankos į valstybės tarnybą samprata

Viešajam sektoriui tinkamų darbuotojų parinkimas yra svarbus, nes nuo to nemažai priklauso šio sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė. Todėl labai svarbus efektyvus atrankos procesas, kuris užtikrintų kandidatų žinių, įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą (Baršauskienė, 2008, 223).

Tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose, darbuotojų atrankos procesas prasideda nuo žmonių išteklių planavimo. Daugelis autorių (Jewell, 2002; Appleby, 2003; Bakanauskienė, 2008) išskiria du pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo etapus:

1. Žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas;
2. Žmogiškųjų išteklių pasiūlos nustatymas.

Žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas yra svarbiausias žmogiškųjų išteklių planavimo etapas (Bakanauskienė, 2008, 144).

Personalo poreikis – apibendrinta personalo skaičiaus ir sudėties planavimo sąvoka (Martinkus, 2000; Čiaparnienė, 2007).

Personalo poreikio planavimas – procesas, kuriuo numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Čiaparnienė, 2007).

Tačiau čia aprašytas personalo planavimas nėra plačiai naudojamas viešosiose įstaigose. Pirmiausiai viešosioms įstaigoms tektų įdėti nemažai darbuotojų pastangų ir IT programų pagalbos. Be to, dauguma darbo vietų viešajame sektoriuje užimama automatiškai.

Pasak Baršauskienės (2008, p. 222), tarp kitų žmonių išteklių planavimo funkcijų galėtų būti tokios:

- Analizuoti didelę kadrų kaitą kai kuriose organizacijose;
- Supažindinti darbuotojus su naujomis technologijomis;
- Padėti atleistiems dėl etatų mažinimo darbuotojams ieškoti darbo;
- Padėti darbuotojams susitvarkyti su nauju darbu, jiems pavaduojant atostogaujančius kolegas.

Planuojant personalą savivaldybės įstaigose yra atsižvelgiama į esamą ir laukiamą darbuotojų (valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbą sutartį) kvalifikacijos lygį, laisvas darbo vietas, darbo rinką ir kitus veiksnius, kurie gali sąlygoti darbuotojų poreikį. Darbuotojų skaičius viešojo sektoriaus organizacijoje yra ribotas. Didžiausią leistiną valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš savivaldybės biudžeto pareigybių skaičių tvirtina savivaldybės taryba. Patvirtintų pareigybių skaičius turi atitikti teisės aktuose nustatytą leistiną pareigybių skaičių (Dvynių projektas, 2005).

Savivaldybės įstaigose personalo paieškos procesas vyksta viešai paskelbus konkursą apie laisvas karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo) pareigas. **Konkursas** yra skelbiamas „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ bei VTD interneto tinklalapyje.² Skelbime yra pateikiami duomenys apie atsilaisvinusią pareigybę, nurodoma jos pavadinimas, lygis, kategorija, reikalavimai bei kur, kada ir kokius dokumentus būtina pateikti. Savivaldybės įstaigos, siekdamos pritraukti daugiau kandidatų, apie konkursą papildomai skelbia vietinėje spaudoje (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 966, 6 ir 7 d.). Be minėtų išorinių tarnautojų paieškos šaltinių, organizacija gali taikyti ir vidinius verbavimo resursus, kaip pavyzdžiui paaukštinimą pareigose.

Priėmimo į valstybės tarnybą procesas iš esmės susideda iš dviejų etapų:

- informavimo,
- atrankos.

Didėjant žmoniškųjų išteklių svarbai, vis svarbesnis tampa darbuotojų informavimo ir atrankos proceso vaidmuo. Personalo specialistai, planuodami ir vykdydami kandidatų informavimą bei atranką, turi žinoti visų proceso aspektų svarbą.

² Valstybės tarnybos įstatymo 4, 10, 16(1), 23, 26, 37 ir 41 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir Įstatymo papildymo 26(1) ir 43(1) straipsniais įstatymo projekto aiškinamajame rašte Nr. XP-3132 **siūloma: 1) atsisakyti skelbimo apie konkursus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir atitinkamas įstaigos vadovo pareigas „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“, o šiuos skelbimus skelbti tik VTD interneto tinklalapyje; 2) valstybės tarnautojus į pareigas priimantiems asmenims papildomai skelbti apie konkursus savo įstaigos interneto tinklalapyje.**

Informavimas – tai etapas, kurio metu informacija apie laisvą pareigybę siunčiama Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos bei paskelbiama leidinyje „Valstybės žinios“ ir, panaudojant efektyvias priemones, skatinamas valstybės institucijų ir įstaigų susidomėjimas pareigybe.

Atrankos metu, taikant įvairias atrankos priemones ir būdus, iš suinteresuotų pretendentų išrenkamas naujas darbuotojas.

Pagal mokslo literatūrą, galime teigti, kad darbuotojų atranka tai:

- *Darbuotojų atranka* – tai procesas, kuriame naudojamas vienas ar keli **įvairūs kandidatų atrankos metodai** (Dessler, 2001).
- *Personalo atranka* – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą **atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias** (Leonienė, 2001).
- *Atranka* – tai procesas, kuris apima **abipusį sprendimą**, organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus (Šeibokienė, 2002).
- *Darbuotojų atranka* – **atsakinga užduotis**, nes su atrinktais žmonėmis organizacija turės dirbti ilgą laiką, todėl svarbu **pasirinkti tą žmogų**, kuris geriausiai atitiktų darbo vietai keliamus reikalavimus (Drūkteinienė, 2006).
- *Atranka* – **sprendimo priėmimas**, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje (Price, 2007).
- *Atranka* – **individualus pasirinkimo procesas**, kurio metu atrenkamas tinkamiausios kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti (Bohiander, Snell, 2007).
- *Personalo atranka* – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas **atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias** (Baranauskienė, 2008).
- *Personalo atranka* – tai procesas, kurio metu **atrenkamas geriausias kandidatas**. Atrankos proceso pradžia – personalo poreikių nustatymas ir pabaiga – kandidato įdarbinimas (Zaliapūga, Zaliapūgienė, 2009).

Apibrėžimuose akcentuojamas atrankos kaip proceso sudėtingumas ir atsakingumas: tinkamų metodų pasitelkimas, kvalifikuotai organizuojamas, sąveika ir abipusis sprendimas, tinkamiausio pasirinkimas, sprendimo priėmimas. Iš pateiktų apibrėžimų matyti, kad tinkamiausią darbuotoją pasirenka pati organizacija. Apibendrinant galima teigti, kad **žmogiškųjų išteklių atranka** – tai organizacijos vykdomas procesas, kurio metu pasitelkus atitinkamus atrankos metodus išrenkamas tinkamiausias darbuotojas, atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius, turintis

reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei lengvai jomis disponuojantis, galintis ir sutinkantis prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tai apibūdina ir viešojo administravimo organizacijose vykstančiam atrankos procesą. Tinkamas kandidato pasirinkimas viešojo administravimo organizacijose lemia jų efektyvų valdymą, nes „atrankos procesas turi užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitinkamą darbo vietai keliamiems reikalavimams" (Raipa, 2004).

Žmogiškųjų išteklių atrankos turinys – etapų, pro kuriuos praeina visi pretendentai į laisvas darbo vietas, visuma. Jų metu, naudojant įvairias atrankos priemones, bandoma nustatyti tinkamiausią kandidatą. Įvertinus daugelio mokslininkų darbus, kuriuose analizuojamos atrankos procesas, ir praktinę patirtį, galima išskirti pagrindines atrankos veiklas: priėmimo į darbą anketų peržiūra, pirminis pokalbis, testavimas, diagnostikos pokalbis, rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas ir galutinis sprendimas. Šie etapai yra įgyvendinami nuosekliai, vienas po kito, siekiant efektyvios atrankos, kurios metu bus išrinktas geriausias kandidatas. Galima išskirti šias pagrindines atrankos veiklas (priemones): dokumentų analizė ir pirminis pokalbis; rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas; įdarbinimo testai; atrankos interviu (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009, 16).

Atranka yra gerai parengta ir atlikta, jeigu jai pasibaigus galima iš laisva vieta susidomėjusių pretendentų išrinkti geriausiai toms pareigoms tinkantį pretendentą.

Objektyviai darbuotojų atrankai į viešąsias įstaigas užtikrinti, pasak V. Juknevičienės, V. Domarko (2007), yra praktikuojami testai. Testavimo būdai pasirenkami atsižvelgiant į tai, kokios charakteristikos reikalingos darbuotojui (Fominienė, Mikalauskas, Švagždienė, 2008, 83).

Stankevičienė ir Lobanova (2006) pažymi, kad pagrindiniai šiuolaikiniai metodai, taikomi atrankos procedūrose, yra tokie:

1) **Testavimas**, kuriam taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožų, interesų, bendravimo gebėjimų bei motyvacijos įvertinimui, o taip pat intelekto, arba pažintinių gebėjimų, profesinių žinių ir įgūdžių bei emocinio intelekto, arba emocinės kompetencijos įvertinimas;

2) **Diskusijos grupėse**, skirtos požiūrių į būsimą darbą ir/ar įmonę išaiškinimui;

3) **Darbo bandymas**, skirti siūlomo darbo atlikimo kokybės įvertinimui;

4) **Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas**, skirtas pateiktų faktų, ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų tikslingumui;

5) **Sveikatos tikrinimas**, reikalingas sveikatos apribojimų įvertinimui bei organizacijos apsaugojimui nuo neteisėtų kompensacijos reikalavimų;

6) *Interviu, arba atrankos pokalbis*, taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio, arba interviu formas;

7) *Kiti atrankoje naudojami metodai*, tokie kaip sąžiningumo analizė; grafologija ir kt.

Kiekviena organizacija pasirenka jai tinkamiausią kandidatų vertinimo testų formą. Appleby (2003) pateikia penkias testų rūšis, kurie gali atskleisti kandidatų gebėjimus ir įgūdžius: *pasiekimo testai*, kurie išbando ir išmatuoja pretendento pasiekimus bei išugdytus gebėjimus; *gabumų testais* vertinami asmens gabumai ir galimybės; *intelektu testai* skirti vertinti kandidato atmintį ir mąstymą; *interesų testuose naudojami* specialiai parinkti klausimai ir užduotys, siekiant sužinoti pretendento interesų sritis ir kas jį ypač domina; per *asmenybės testus* mėginama sužinoti dominuojančius asmenybės bruožus, jo polinkių, interesų, nuotaikų ir temperamento derinį. Visos šios testų grupės atskleidžia skirtingas kandidatų kompetencijas. Visus asmens bruožus turi atskleisti atrankos proceso pasirinkti testai. Kognityvinių gebėjimų testai įvertina kandidatų loginį mąstymą, asmenybės testai parodo asmeninius bruožus ir įgūdžius, intelekto testai atskleidžia kandidatų mąstymą, kiti testai parodo kitus asmens gebėjimus. Organizacija, formuodama savo atrankos modelį, pasirenka jai priimtinausias testo grupes, kurios atskleis norimus kandidatų gebėjimus (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2004, 17).

Atsižvelgiant į testavimo problemas, vien tik jų patikimumu pasikliauti nepatartina. Kai kurie autoriai teigia, kad „testais kaip vienintele atrankos priemone naudotis negalima, juos siūlo taikyti su kitais metodais, tokiais kaip *interviu* ir *darbo biografijos tyrimas*“ (Baranauskienė, 2002, 60). Tinkamiausias ir dažniausiai naudojamas metodas yra pokalbis, arba vadinamasis *interviu*. Jo metu tiek organizacija, tiek kandidatai gali išsiaiškinti, ar jų tarpusavio lūkesčiai atitinka. Dessler G., (2001) nuomone, „interviu – tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija“ (Dessler, 2001, 133). Taigi vienas svarbiausių atrankos proceso elementų – kandidatų *pokalbis* su organizacijos vadovu ar jo paskirta kandidatų vertinimo komisija yra skirtas nuspėti pretendentų ateities darbo atlikimo efektyvumą organizacijoje (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2004, 17).

Interviu metodas yra naudojamas norint pasiekti atrankos proceso tikslų. Vienas tikslų – *apsikeisti norima informacija*, kuri leidžia tiek kandidatams daugiau sužinoti apie organizaciją, tiek organizacijai geriau pažinti kandidatą. Antrasis tikslas – kandidatų *stebėjimas*. Stebint, atkreipiant dėmesį į neverbalinę kalbą, galima daugiau sužinoti apie kandidatus kaip asmenybes. Trumpas 10 – 15 min. interviu gali suteikti daugiau nei pakankamai informacijos, kad būtų galima nuspręsti, ar kandidatas tinkamas, ar jį reikia atmesti. Trečiasis tikslas – tai dar vienas *atrankos metodo pasirinkimas*, kuris gali dar labiau

atskleisti tinkamiausią kandidatą. Per pokalbį gali nuspręsti, kokių asmens žinių norima sužinoti ir pritaikyti dar vieną metodą (Roberts, 2004, 122).

Tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose interviu yra galutinis metodas įvertinant kandidatų tinkamumą (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2004, 17).

Išanalizavę Žmoniškųjų išteklių vadove rekomenduojamus klausimus, kurių pagalba galima nustatyti, ar efektyviai vykdoma atranka, matyti, kad be jau minėtų veiklų (priemonių) atrankos procese ypač svarbus parengiamasis momentas (informavimas apie atranką), grįžtamasis ryšys po atrankos, naujai įsidarbinusių socializacija per artimiausius 6 mėnesius:

- Ar taikomi atrankos metodai leidžia surinkti tiek tinkamų kandidatų, kad būtų galima iš jų atrinkti reikiamą aukštos kvalifikacijos darbuotojų skaičių? Ar parodo jie, kad samdomi žmonės yra kompetentingi ir turi reikiamų įgūdžių, taip užsitikrinant pranašumą?
- Ar yra patenkinti tie, kurie kreipėsi dėl darbo, ir tie, kurie buvo priimti dirbti?
- Kiek naujai priimtų darbuotojų atleidžiama per pirmuosius 6 mėnesius (savo ar ne savo noru)? Kiek dienų praeina nuo laisvos darbo vietos paskelbimo ir kandidato jai užimti sutikimo pradėti dirbti?
- Ar galima būtų atrinkti tinkamus kandidatus, taikant kitus, mažiau kainuojančius metodus? (Žmogiškųjų išteklių vadovas, 2002).

Kriterijai ir procedūros, pagal kuriuos asmenys atrenkami į valstybės tarnautojų pareigas, yra vienas svarbiausių faktorių, įtakančių valstybės tarnybos veiklos efektyvumą. Daugiau negu 98 procentai valstybės tarnautojų priimami į pareigas konkurso būdu (likę 2 procentai priimami politinio (asmeninio) asmeninio pasitikėjimo pagrindu arba kitais įstatymo nustatytais atvejais be konkurso). Konkursas pagal savo esmę yra varžybos tarp pretendentų, kurias laimi labiausiai to vertas.

Valstybės tarnybos įstatyme, 11 straipsnyje, nurodyta, kad yra du priėmimo į valstybės tarnybą būdai (www.vtd.lt):

- Konkurso būdu;
- Be konkurso.

Konkurso būdu yra priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai, išskyrus atvejus numatytus Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse.

Be konkurso į valstybės tarnybą yra priimami pakaitiniai valstybės tarnautojai bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

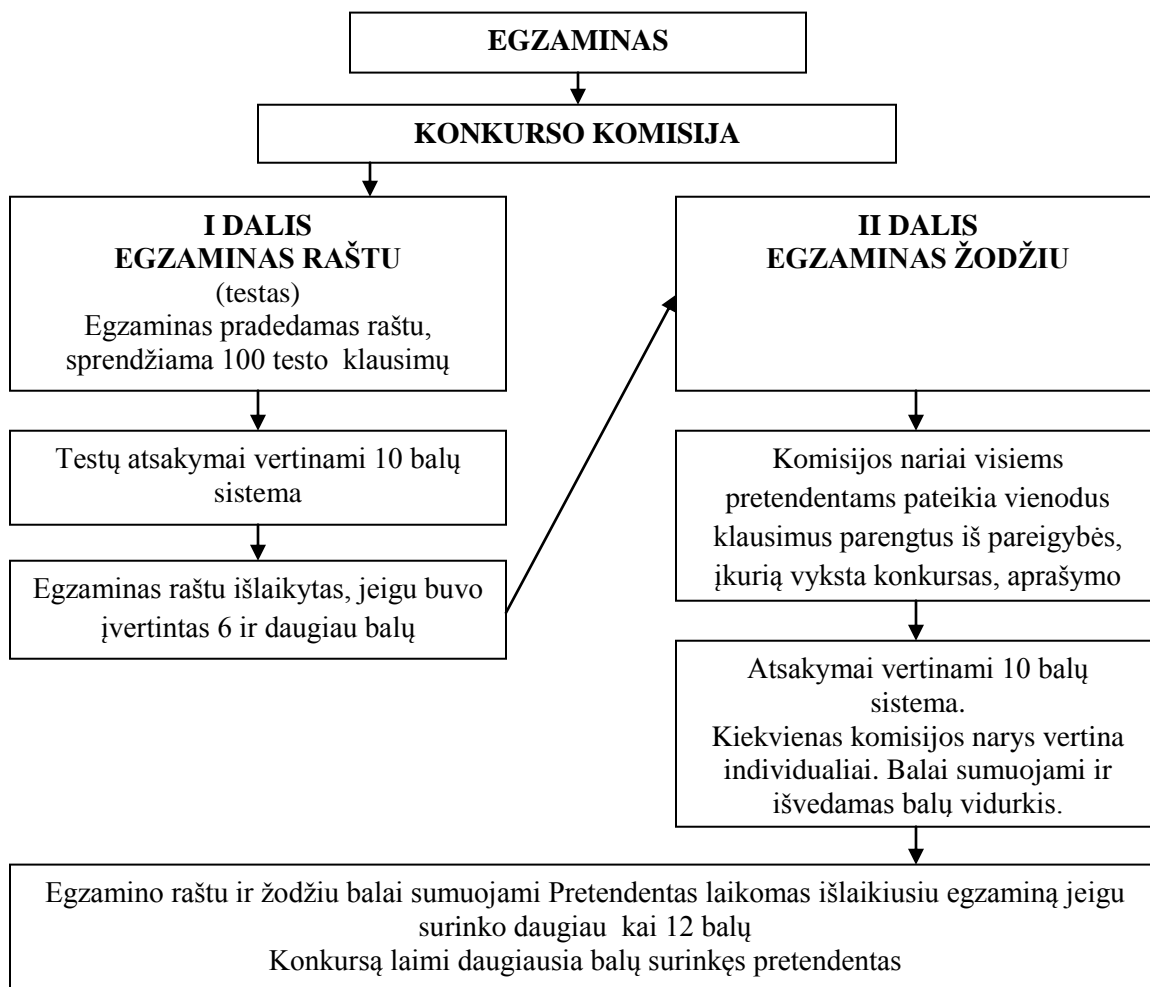
Priėmimo į pareigas **konkurso būdu** procedūra apima penkis etapus:

1. Konkurso paskelbimas.
2. Dokumentų priėmimas.
3. Konkurso komisijos sudarymas.
4. Konkursas.
5. Sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą (Šukytė, Rudnickienė, 2010).

Kaip matyti pagal Valstybės tarnybos įstatyme ir jį įgyvendinančiame teisės akte nustatytą logiką, yra tam tikri minimalūs reikalavimai, kurių neturėdamas pretendentas negalės tinkamai vykdyti pavestų funkcijų. Todėl pretendentams, neatitinkantiems tokių reikalavimų, neleidžiama laikyti egzamino. Kuris iš kitų pretenduojančių tapti valstybės tarnautoju geriausiai tinka darbui atitinkamose pareigose tikrinama konkurso metu. Teisės aktų išmanymas tikrinamas testo metu. Valstybės tarnautojų atrankos komisijai lieka patikrinti, kiek pretendentas atitinka kitus reikalavimus: užsienio kalbos mokėjimas, gebėjimas analizuoti informaciją, rengti teisės aktų projektus, mokėjimas dirbti kompiuteriu, sugebėjimas savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą, būti pareigingam, darbščiam, kūrybiškam, gebėti bendrauti. Tiesa, dėl kai kurių reikalavimų (kompiuterinis raštingumas, darbštumas, pareigingumas ir kt.), kurių patikrinti per dokumentų priėmimą ir egzaminą (bent jau tokį, kuris numatytas teisės aktuose) neįmanoma. Dėl atitikimo pretendentas pats prisiima atsakomybę, nurodydamas tai pateikiamuose dokumentuose (išsilavinimą, patirtį ir kt. patvirtinantys dokumentai, gyvenimo aprašymas). Pretendentų atrankos schema pavaizduota 1 paveiksle.

Minėtoje Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkoje nustatyta, kad valstybės tarnautojų priėmimo komisija sudaroma iš 5–7 narių. Formaliai į ją gali būti įtrauktas bet kas (išimtis nustatyta tik dėl politikų). Realiai joje paprastai dalyvauja tos pačios įstaigos personalas. Kitaip tariant ji sudaryta iš žmonių, kurių pagrindinė funkcija – vykdyti tam tikrą viešojo administravimo veiklą tam tikroje (paprastai labai siauroje) srityje. Sudarant tokią komisiją į ją atrenkamas (arba bent jau tokia galimybė ją sudarančiam asmeniui yra suteikta) labiausiai tam tinkamas personalas.

Tačiau jie bet kokių atveju nėra šios srities profesionalai, neturi visų būtinų personalo atrankos specialistui įgūdžių pokalbio metu išsiaiškinti egzaminuojamo pretendento gebėjimus atlikti funkcijas, kurias jam gali tekti vykdyti. Tai reiškia, kad yra nemaža tikimybė, jog ne visuomet į valstybės tarnybą atrenkami pretendentai, kurie labiausiai tinka toms pareigoms eiti.



Šaltinis: Aleksienė R. (2004) Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-02] Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1956625451>

Savivaldybėje dirbančiųjų pagal darbo sutartis, kurių didžiausią leistiną skaičių nustato savivaldybės taryba, priėmimą į darbą reglamentuoja Darbo kodeksas. Sprendimą dėl darbuotojo samdos priima savivaldybės administracijos direktorius, o formalumus, susijusius su asmens įdarbinimu, tvarko savivaldybės Personalo skyrius, t.y. sudaroma darbo sutartis bei remiantis darbuotojo pateiktais dokumentais, užpildoma asmens kortelė, kurioje yra visa informacija apie darbuotoją (Stankevičienė, Lobanova, 2006, 63).

Darbo kodekso 93 straipsnyje darbo sutartis apibrėžiama, kaip „darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatyta darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti

darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.“

Įdarbinant asmenį, gali būti sudaroma: **neterminuota** darbo sutartis (jei darbas yra nuolatinio pobūdžio) **ar terminuota darbo sutartis** (ji formaliai nutraukiama pasibaigus sutartam laikui arba pasirašoma nuolatinė samdos sutartis). Sudarant darbo sutartį gali būti skiriamas bandomasis laikotarpis nuo 3 iki 6 mėn. (Sakalas, Kaunas, 2003, 144).

Tokie yra bendrieji reikalavimai, priimant į darbą, tačiau viešajame sektoriuje, ypač, jei priimama į valstybės tarnybą, galioja kitokie reikalavimai bei tvarka.

Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką nustato Valstybės tarnybos įstatymo III skyriaus 9 – 14 straipsniai, Vyriausybės patvirtintas konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas ir kiti įstatymai, susiję su priėmimu į valstybės tarnybą.

Valstybės tarnautoją įstatymų nustatyta tvarka į pareigas skiria savivaldybės administracijos direktorius. Pastarasis, atliekantis Valstybės tarnybos įstatymo bei savivaldybės tarybos jam priskirtas personalo valdymo funkcijas, į darbą priima savivaldybės ir kitus savivaldybės administracijos darbuotojus, išskyrus įstaigų vadovus. Į įstaigų vadovų pareigas, savivaldybės administracijos direktorių (direktoriaus pavaduotoją) ir savivaldybės kontrolierių – priima savivaldybės taryba, į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas– savivaldybės meras (VTĮ 10 str., 1, 2, 3 d.).

Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti šiuos bendruosius reikalavimus: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; mokėti lietuvių kalbą; būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams); turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą; turi atitikti specialius reikalavimus (kalbų mokėjimas, mokėjimas dirbti kompiuteriu, išmanyti konkrečius įstatymus, teisės aktus ir kt.), nustatytus pareigybės aprašyme (VTĮ, 9str., 1, 2 d.).

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad personalo atranka ir priėmimas – atsakingi sprendimai, kuriems reikia kruopštaus pasiruošimo. Atrankos tikslas yra įvertinti pretendentų atitikimą bendriesiems ir specifiniams reikalavimams, keliamiems konkrečiai darbo vietai. Profesionaliai atlikta atranka leidžia sutaupyti lėšų ir laiko, skirtų darbuotojo paieškai, išvengti klaidų. Tačiau kuris atrankos metodas geriausias priklauso ne tik nuo būsimo darbo pobūdžio, bet ir nuo organizacijos dydžio, specifikos, atrenkamų žmonių skaičiaus, turimo laiko ir finansinių išteklių. Nors priėmimas į darbą reglamentuojamas darbo įstatymais, tačiau ši sritis labai dinamiška, ypač Lietuvos sąlygomis, todėl,

priimant darbuotojus į viešąjį sektorių, tenka vadovautis ne tik Darbo kodeksu, bet ir Valstybės tarnybos įstatymu.

1.3. Priėmimo į valstybės tarnybą privalumai ir trūkumai

Moksliniuose šaltiniuose yra nemažai straipsnių apie viešojo sektoriaus modernizavimą. Žiniasklaidoje dažnai pasigirsta diskusijos kylančios dėl to, ar į valstybės tarnybą patenka šiam darbui tinkamiausi žmonės, ar valstybės tarnautojų atrankos sistema yra tobula.

Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema, nors ir atitinka pagrindinius minimalius ES reikalavimus, yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo (www.savivalda.lt).

Negalima neįvertinti galiojančios Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos (Žin., 2002, Nr. 65-2654) (galioja nuo 2002 m. liepos 1 d. su vėlesniais pakeitimais) teigiamų bruožų. Pastarieji užtrikrina bendrą konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką, informacinių technologijų panaudojimą, leidžiantį profesionaliai administruoti testų bazę ir palengvinti darbą personalo tarnyboms, socialinių garantijų (valstybės tarnautojo statuso atkūrimas, pareigų siūlymas buvusiems tarnautojams, kurie atleisti dėl pareigybės naikinimo) įgyvendinimą. Vis tik šios tvarkos praktinio taikymo metu, vykdant valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose konkursus į valstybės tarnautojo pareigas, išryškėjo ir šios sistemos trūkumai (Daujotaitė – Prūsaitienė, 2007, 20).

Šiuo metu veikianti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas tvarka neskatina pretendento dar iki konkurso pasidomėti, ką jis ten turės veikti. Praktika rodo, jog dauguma žmonių mano esantys tinkami visur, todėl tie patys pretendentai laimę bando visose įstaigose, kuriose tik vyksta konkursai (Aleksienė, 2005, 16).

Mechanizmų, kurie padėtų nustatyti tikrąją pretendento į valstybės tarnautojo pareigas vertę, jo atitiktį pareigybės aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams, valstybės tarnautojų žinių ir gebėjimų bendros vertinimo sistemos nebuvimas suteikia dabartinei sistemai ryškų objektyvumo trūkumo atspalvį. Ši tvarka nuolat kritikuojama dėl menko atsparumo protekcijoms, trukdančioms atrinkti į valstybės tarnybą geriausią personalą. Dėl šių priežasčių į valstybės tarnybą nepatenka dalis kvalifikuotų specialistų.

Kalbant apie atrankos kokybės trūkumus, labai svarbu įvertinti ir tai, kad daugiau nei 60 proc. visų viešojo administravimo įstaigų yra nedidelės ir neturi tinkamų materialinių ir žmogiškųjų išteklių, reikalingų valstybės tarnautojų atrankai vykdyti.

Esant didesniai pretendentų skaičiui, įstaigos patiria nepatogumų, nes neturi tinkamų patalpų, o visi pretendentai turi būti egzaminuojami vienoje patalpoje ir vienu metu. Kritikuotina ir tai, kad taikomos vienodos konkurso procedūros tiek pretenduojantiems į aukščiausių, tiek į žemiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigas (Daujotaitė – Prūsaitienė, 2007, 20).

Viešojo sektoriaus organizacijos savo personalo atrankos metu kandidatams pateikia atlikti testus. Deja, R. Vanago (2008) teigimu, nesant iki galo išspręstiems testo pateikimo, turinio ir tikrinimo klausimams, šiuo metu organizacijos su pagrindinėmis testavimo problemomis: veiksmingumas, valdymas, teisingumas, testuojančiųjų kompetencija ir objektyvumas. Tą pripažįsta ir viešajame sektoriuje dirbantys praktikai ir šią sritį kuruojantys valstybės tarnybos pareigūnai. Pasak Ivaškevičiaus (2005), egzamino raštu testą, kurį teikia Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, mintinai moka visi pretendentai, tad stebina tik tai, kad kažkas neteisingai atsako į testo klausimus.

J. Usonytė (2010) išskiria pagrindinius viešojo sektoriaus trūkumus:

- galiojanti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra nepakankamai efektyvi, kadangi netikrinami visi pretendentų gebėjimai konkurso metu;
- nėra mechanizmų, objektyviai nustatančių pretendento atitikimą specialiesiems reikalavimams ir tinkamumui konkrečioms pareigoms eiti;
- konkursams trūksta skaidrumo;
- dažnai komisijos nariai, vertinantys pretendento žinias bei gabumus, yra nekompetentingi ir neparuošti šiam darbui;
- galiojantis atrankos procedūrų reglamentavimas neužtikrina objektyvaus tinkamiausio kandidato atrinkimo į konkrečias pareigas (Usonytė, 2010, 131).

Taigi, išvardintos priežastys neleidžia surasti tinkamiausių ir gambiausių kandidatų į valstybės tarnybą. Todėl būtina tobulinti esamą viešojo sektoriaus atrankos modelį arba ieškoti naujų modelių vadovaujantis naująja viešąja vadyba.

Svarbu, kad teisės aktai nustatytų mechanizmą, kuris leistų užtikrinti, jog į valstybės tarnybą būtų atrenkamas geriausiai pasirengęs personalas. Neabejotina, kad tokį tikslą kėlė ir galiojančių atrankos taisyklių kūrėjai. Tačiau daugiau kaip trejų metų jų taikymo patirtis rodo, kad šios taisyklės turi būti tobulinamos iš esmės. Kaip galima spręsti iš viešų diskusijų apie atranką į valstybės tarnybą (įstatymų

projektų registravimas, straipsniai, komentarai internete ir kt.), didžiausią problemą šiuo metu kelia konkursų neskaidrumas. Vienas iš jo panaikinimo būdų – subjektų, kurie įtakoja neskaidrių sprendimų priėmimą, skaičiaus sumažinimas. Tai galima pasiekti per atrankos į valstybės tarnautojų pareigas visišką ar dalinį centralizavimą. Taip būtų išspręsta ir neprofesionalios atrankos komisijos problema bei būtinų valstybės tarnautojams gebėjimų tikrinimo problema (Šarmavičius, 2006, 9).

Vidaus reikalų ministerija siūlo steigti vieningą atrankos į valstybės tarnybą centrą ir įteisinti dviejų etapų atranką. Pirmajame etape atranka vyktų centralizuotai vieningame atrankos centre, antrajame – konkrečios institucijos viduje. Tokie ketinimai šiandien buvo pristatyti Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto išvažiuojamajame posėdyje, kuris įvyko Valstybės tarnybos departamente prie VRM.

Centralizuotos atrankos metu nacionaliniame atrankos centre būtų tikrinamos bendrosios bei specialiosios pretendentų žinios, gebėjimas dirbti kompiuteriu, užsienio kalbų mokėjimas. Psichologinių testų pagalba būtų nustatomos asmeninės pretendentų savybės. Visi asmenys, įveikę tokią atranką, būtų įtraukiami į potencialių valstybės tarnautojų sąrašą. Valstybės institucijos, norinčios į savo komandą priimti naują tarnautoją, dalyvauti antrame atrankos etape kviestų tik pretendentes iš šio sąrašo. Pagal naują tvarką vyktų priėmimas į valstybės tarnybą, o ne į konkrečią vietą. Naujo žmogaus paieška vyktų daug greičiau, būtų naudojamas jau įveikusiųjų pirmąjį atrankos etapą pretendentų sąrašą. Taptų lengviau skubiai surasti ir pakeisti tarnybą palikusį valstybės tarnautoją (www.vtd.lt).

Taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes pasak I. Ivaškevičiaus (2005), augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje. Tačiau, vis daugiau autorių kritikuoja tradicinius atrankos metodus, kai daugiausia dėmesio yra skiriama kandidato patirčiai, išsilavinimui ar siaurai suprantamiems techniniams gebėjimams (Blank, 2008).

2009 m. liepos 30 d. Valstybės tarnybos departamentas pateikė „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, pagal 2007 – 2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“, trišalę finansavimo ir administravimo sutartį.

Šio projekto tikslas – didinti valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą. Jo metu bus vykdomos tokios veiklos kaip valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas, valstybės tarnautojų atrankos instrumento sukūrimas ir testavimas, informacinės sistemos atrankos modulio sukūrimas ir įdiegimas, praktinio vadovo valstybės tarnautojų atrankos komisijoms parengimas

ir leidyba, bei atrankos metodų mokymai valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantiems (www.vtd.lt).

Igyvendinus projektą bus pasiekti šie rezultatai, kurie pagerins valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą:

- atliktas Valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas;
- sukurtas valstybės tarnautojų atrankos instrumentas (planuojama, kad jį sudarys 5 testų/praktinių užduočių paketai) ;
- sukurtas ir į informacinę sistemą įdiegtas atrankos modulis, išleista naudojimosi instrukcija ir instrukuoti šio modulio naudotojai;
- parengtas ir išleistas praktinis vadovas valstybės tarnautojų atrankos komisijoms;
- parengta mokymo programa ir apmokyta atrankos metodų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantieji (www.vtd.lt).

Apibendrinant galima teigti, kad atrankos į valstybės tarnybą privalumai yra šie: užtikrinama bendrą konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką, informacinių technologijų panaudojimą, leidžiantį profesionaliai administruoti testų bazę ir palengvinti darbą personalo tarnyboms, socialinių garantijų (valstybės tarnautojo statuso atkūrimas, pareigų siūlymas buvusiems tarnautojams, kurie atleisti dėl pareigybės naikinimo) įgyvendinimą. Trūkumai: pretendentų nesidomėjimas būsimomis pareigomis, jų dalyvavimas visuose konkursuose, kurie vyksta savivaldybėse, atrankos necentralizuotumas bei šio proceso neskaidrumas.

2. TEISINIS SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR PRIĖMIMO REGLAMENTAVIMAS

2.1. Priėmimo į valstybės tarnybą bendrieji ir specialieji reikalavimai

LR Konstitucijoje įtvirtinta, jog piliečiai lygiomis sąlygomis turi teisę stoti į šalies valstybinę tarnybą. Kadangi valstybės tarnybai yra keliami ypatingi uždaviniai, t.y. viešojo intereso įgyvendinimas, kyla būtinybė nustatyti bendruosius reikalavimus asmeniui, stojančiam į valstybės tarnybą. Tokie reikalavimai turi būti aiškūs ir bendri, prieinami ir žinomi iš anksto visiems kandidatams. Taip pat yra aiškinama, jog gali būti nustatytos ir sąlygos, dėl kurių asmuo negali pretenduoti į valstybės tarnybą. Visos bendrosios sąlygos tiek draudžiančios stoti į tarnybą, tiek reikalavimai pretendentams privalo būti apibrėžti specialiame įstatyme.

Priėmimo į Lietuvos valstybės tarnybą bendrosios sąlygos yra nustatytos Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnyje. 9 straipsnio 1 dalyje nustatyti bendrieji reikalavimai pretendentams: asmuo, pretenduojantis į valstybės tarnybą, privalo turėti Lietuvos Respublikos pilietybę, mokėti valstybinę kalbą, būti ne jaunesnis negu 18 ir ne vyresnis negu 65 metai (šis reikalavimas netaikomas asmenims, kurie yra politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai), taip pat toks asmuo privalo turėti atitinkamoms pareigoms reikiamą išsilavinimą.

Pretendentas turi įrodyti, kad atitinka įstatyme numatytus bendruosius reikalavimus pateikdamas reikiamus dokumentus konkursą organizuojančios įstaigos personalo administravimo tarnybai. Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 14 punktu, personalo administravimo tarnyba privalo patikrinti ar pretendentas atitinka Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 1 dalies bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, remiantis pateiktuose dokumentuose nurodytais duomenimis.

Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 3 dalyje yra išvardyti atvejai, kuriems esant kandidatas negali būti priimtas į valstybės tarnautojo pareigas: įstatymų nustatyta tvarka asmuo yra pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turi neišnykusi ar nepanaikintą teistumą. Taip pat apribojimas Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 3 dalies 1 punkte gali būti taikomas, jeigu pretenduojantis asmuo buvo atleistas iš valstybės tarnybos pagal Valstybės tarnybos įstatymo 44 straipsnio 1 dalies 16 punktą, t.y. kai „įsiteisėja teismo nuosprendis, kuriuo jam paskirta bausmė už sunku ar labai sunku nusikaltimą, nusikalstamą veiką valstybės tarnybai ir viešiesiems

interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamą veiką arba bausmė, dėl kurios jis negali eiti savo pareigų”, tačiau jo teistumas yra išnykęs. Kitas punktas, kuriuo remiantis kandidatas negali pretenduoti į valstybės tarnautojo pareigas yra jei teismas yra atėmęs teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas. Taip pat tuo atveju, jeigu pretendento artimas giminaitis, sutuoktinis ar kitas svainystės ryšiais susijęs asmuo, eidamas valstybės tarnautojo pareigas, būtų susijęs su kandidatu tiesioginiais pavaldumo santykiais. Jeigu pretenduojantis asmuo yra pripažintas neveiksniu, t.y. toks asmuo, kuris dėl psichinės ligos arba silpnaprotystės negali suprasti savo veiksmų reikšmės ar jų valdyti. Asmuo taip pat negali būti pretendentu į valstybės tarnautojo pareigas tuo atveju, jei jis yra uždraustos organizacijos narys. Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 4 dalimi, trejus metus nuo atleidimo datos į valstybės tarnybą negali būti priimtas asmuo, atleistas iš užimamų pareigų už šturkščius pažeidimus, kurie yra išvardinti Valstybės tarnybos įstatymo 29 straipsnio 6 dalies 1 – 4 punktuose. Šturkščiu pažeidimu yra laikomas toks valstybės tarnautojo elgesys, kuris diskredituoja valstybės tarnybą, žemina žmogaus orumą, arba pažeidžia kitų asmenų konstitucines teises, atskleidžia valstybės, tarnybos ar komercinę paslaptį. Korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos požymių turinti veika yra klasifikuojama kaip šturkštus nusižengimas. Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo reikalavimu pažeidimas ir piktnaudžiavimas tarnyba yra šturkštus nusižengimai valstybės tarnybai. Asmenys, dirbantys valstybinėje tarnyboje, yra įstatymų numatyta tvarka įpareigoti vengti interesų konflikto, kadangi šių asmenų veikla yra siejama su poveikiu, priimamiems sprendimams. Valstybės tarnybos sistema turi būti profesionali ir kvalifikuota, todėl asmenims, stojantiems į valstybės tarnybą, privalo būti keliami specialūs reikalavimai, priklausantys nuo valstybės at savivaldybės atliekamų funkcijų specifikos.

Specialiosios sąlygos gali būti skirstomos pagal atitinkamų pareigų turinį. Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas 2004 m. gruodžio 13 d. nutarime išaiškino, jog specialūs reikalavimai kandidatams turi būti aiškūs, bendri ir žinomi iš anksto. Iš specialiųjų sąlygų stojantiems į tam tikras pareigas paminėtini tokie reikalavimai: turėti atitinkamą kvalifikaciją, užsienio kalbų mokėjimas, tam tikrų specialiųjų žinių ar įgūdžių turėjimas. Valstybės tarnybos 9 straipsnio 5 dalyje yra nustatyta, kad specialieji reikalavimai atitinkamoms pareigybėms, į kurias pretenduoja kandidatas, yra nustatyti pareigybės aprašyme. Jeigu bet kurioje konkurso vykdymo stadijoje yra nustatoma, kad bent vienas iš kandidatų neatitinka specialiųjų reikalavimų, tai yra besąlyginis pagrindas panaikinti konkurso rezultatus. Tam, kad būtų tinkamai įvykdytos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, reglamentuojančios pretendentų priėmimą, departamento, atsakingo už personalo valdymą, specialistai privalo nuodugniai patikrinti

kiekvieno kandidato tinkamumą nustatytiems reikalavimams. Personalo administruojančių tarnybų funkcija yra nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 14 punkte „Personalo administravimo tarnyba, gavusi dokumentus, juos patikrina ir pretendento anketoje pažymi, ar pretendentas atitinka Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 1 dalies bendruosius ir specialiuosius reikalavimus pagal pretendento pateiktų dokumentų duomenis.“

2.2. Priėmimo į valstybės tarnybą konkurso organizavimo tvarka

Atranka į valstybės tarnautojo pareigas vyksta remiantis tvarka, nustatyta Valstybės tarnybos įstatyme ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Valstybės tarnybos įstatyme yra nustatyta, kad yra du priėmimo į valstybės tarnybą būdai: konkurso būdu ir be konkurso. Konkurso būdu yra priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai, išskyrus atvejus numatytus Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse, be konkurso į valstybės tarnybą yra priimami pakaitiniai valstybės tarnautojai bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Konkurso organizavimo ir vykdymo tvarka yra detalai išdėstyta aukščiau minėtame 2002 m. birželio 24 d. Vyriausybės nutarime.

Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima penkis etapus: konkurso paskelbimą, dokumentu priėmimą, konkurso komisijos sudarymą, konkursą, sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

Valstybės tarnautojus į pareigas priimantis asmuo gali skelbti konkursą dėl priėmimo į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tik nustatyta tvarka įregistravęs duomenis Valstybės tarnautojų registro duomenų bazėje, raštu pateikęs *valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai informaciją apie laisvas karjeros valstybės tarnautojo pareigas* (nuroydamas pareigybės pavadinimą, lygį, kategoriją ir pateikdamas pareigybės aprašymą) ir per 7 darbo dienas nuo pateikimo dienos raštu negavęs iš šios įstaigos informacijos apie tai, kad yra asmenų, kurie gali būti priimti į karjeros valstybės tarnautojo pareigas be konkurso. Siekiant užtikrinti konkursų viešumą, apie konkursą į įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo pareigas turi būti paskelbta „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ (Šarmavičius, 2006, 7).

Sekantis etapas – priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas dokumentų priėmimas. Pretendentas privalo pateikti:

- prašymą leisti dalyvauti konkurse;
- asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, išsilavinimą patvirtinantį dokumentą, pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą, valstybinio socialinio draudimo pažymėjimą ir šių dokumentų kopijas;
- gyvenimo aprašymą;
- užpildytą pretendento anketą.

Pretendentai per 14 kalendorinių dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ dienos, įskaitant konkurso paskelbimo dieną, pateikia minėtus dokumentus. Personalo tarnyba, gavusi dokumentus, patikrina, ar pretendentas atitinka aukščiau minėtus Valstybės tarnybos įstatymo nustatytus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Jeigu pretendentas atitinka šiuos reikalavimus, jam pranešama apie konkurso datą, laiką ir vietą, jei ne – per 5 darbo dienas pranešama apie tai, kad jam neleidžiama dalyvauti konkurse, išsiunčiant pranešimą arba su nurodyta informacija gali būti supažindintas konkursą organizuojančioje įstaigoje pasirašytinai (Šarmavičius, 2006, 7).

Personalo tarnyba, gavusi pretendento dokumentus, privalo patikrinti ir pažymėti pretendento anketoje, ar remiantis pateiktais dokumentais kandidatas atitinka Valstybės tarnybos įstatyme nustatytus bendruosius reikalavimus ir pareigybės aprašyme išvardintus specialiuosius reikalavimus. Tuo atveju, jeigu pretendentas neatitinka įstatyme ir pareigybės aprašyme nustatytų reikalavimų, jam per 5 darbo dienas yra išsiunčiamas pranešimas apie tai, kad jam konkurse dalyvauti neleidžiama. Jeigu pretendentas reikalavimus atitinka, jam yra išduodamas pranešimas apie konkurso vietą, laiką ir datą.

Konkurso organizavimas ir vykdymas. Ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki konkurso jam vykdyti į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimu sudaroma *pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisija*. Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo tarnybos vadovas ir tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas, taip pat, jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, komisijos nariu turi būti skiriamas ir tos įstaigos profesinės sąjungos atstovas (Šarmavičius, 2006, 7).

Konkursas į laisvas valstybės tarnautojo pareigas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Konkurso metu komisijos veikloje turi dalyvauti visi jos nariai, tačiau komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau negu pusė jos narių. Jeigu kuris nors iš

komisijos narių yra pretendento giminaitis arba yra susijęs su pretendentu svainystės ryšiais, toks narys privalo būti pašalintas iš komisijos. Konkursą sudaro dvi dalys: egzaminas raštu ir egzaminas žodžiu. Egzamino raštu dalyje turi būti mažiausiai du komisijos nariai (arba vienas komisijos narys ir sekretorius). Kai yra tikrinami egzamino raštu rezultatai bei kai vyksta egzaminas žodžiu, visų komisijos narių dalyvavimas yra privalomas.

Pirmoji konkurso dalis – tai egzaminas raštu, kuriuo metu tikrinamos pretendento žinios, būtinos pareigoms, į kurias kandidatas pretenduoja. Egzamino raštu metu yra sprendžiamas testas, kurį sudaro 100 klausimų. Įstaiga, organizuojanti konkursą, privalo sudaryti nuo 30 iki 50 klausimų iš teisės aktų, susijusių su pareigybės funkcijomis. Teisės aktų sąrašas, iš kurių bus sudaryti testo klausimai, yra pateikiamas pretendentui dokumentų pateikimo dieną. Kita dalis testo klausimų (nuo 50 iki 70 testo klausimų), sudarytų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, skelbiami kiekvieną pirmadienį, trečiadienį ir penktadienį 9 valandą Valstybės tarnautojų registro tvarkymo kompiuterinėje programoje bei Vidaus reikalų ministerijos interneto tinklalapyje www.vrm.lt. Tam, kad būtų užtikrintos lygios pretendentų galimybės stoti į valstybės tarnautojo pareigas, visiems yra pateikiami vienodi testo klausimai. Egzaminui raštu yra skiriama 1 val. 30 min. Pasibaigus egzamino laikui, testai yra surenkami ir tikrinami dalyvaujant visiems pretendentams. Testų atsakymai yra vertinami balais, kurie vėliau surašomi į pretendentų konkurso protokolą. Pasibaigus vertinimo procedūrai ir suskaičiavus pretendentų surinktus testo metu balus, sekretorius paskelbia, kurie pretendentai surinko mažiau negu 6 balus. Jie yra laikomi neišlaikiusiais egzamino raštu ir toliau konkurse dėl laisvos valstybės tarnautojo pareigybės nedalyvauja.

Sekantis konkurso etapas – tai egzaminas žodžiu, kuriuo metu siekiama išsiaiškinti, ar pretenduojantis į valstybės tarnautojo pareigas asmuo pasižymi atitinkamomis dalykinėmis savybėmis, kurios būtinos tinkamam jo būsimų funkcijų atlikimui. Pareigybės, dėl kurių vyko konkursas aprašyme gali būti keliami ir tokie reikalavimai kaip užsienio kalbų mokėjimas, gebėjimas bendrauti, gebėjimas dirbti komandoje, darbštumas ir kūrybingumas. Komisijos nariai privalo pateikti kandidatui tokius klausimus, kurie išsiaiškintų, ar pretendentui minėtos savybės yra būdingos.

Yra numatytas reikalavimas fiksuoti egzamino žodžiu eigą darant skaitmeninį garso įrašą. Vėliau šis įrašas yra įrašomas į skaitmeninę duomenų laikmeną ir pridedamas prie konkurso protokolo. Likę pretendentai egzamino žodžiu metu yra egzaminuojami individualiai, užtikrinant konstitucinę piliečių teisę lygiomis galimybėmis stoti į valstybės tarnybą, visiems yra užduodami vienodi klausimai. Kiekvienas komisijos narys kiekvieną pretendentą, balais nuo 1 iki 10, įvertina individualiai. Vertinimo žodžiu vidurkiai yra įrašomi į konkurso protokolą. Komisijos pirmininkas paskelbia egzamino žodžiu

rezultatus ir bendrai gautų balų sumą. Laimėjusiu laikomas asmuo surinkęs daugiau negu 12 balų. Jei keli kandidatai surenka vienodą balų skaičių, laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimojo valstybės tarnautojo vadovas.

Konkursas laikomas įvykusi, jeigu jame dalyvavo bet vienas pretendentas, kuris surinko ne mažiau negu 12 balų. Baigiamasis etapas – tai valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimas dėl priėmimo į pareigas.

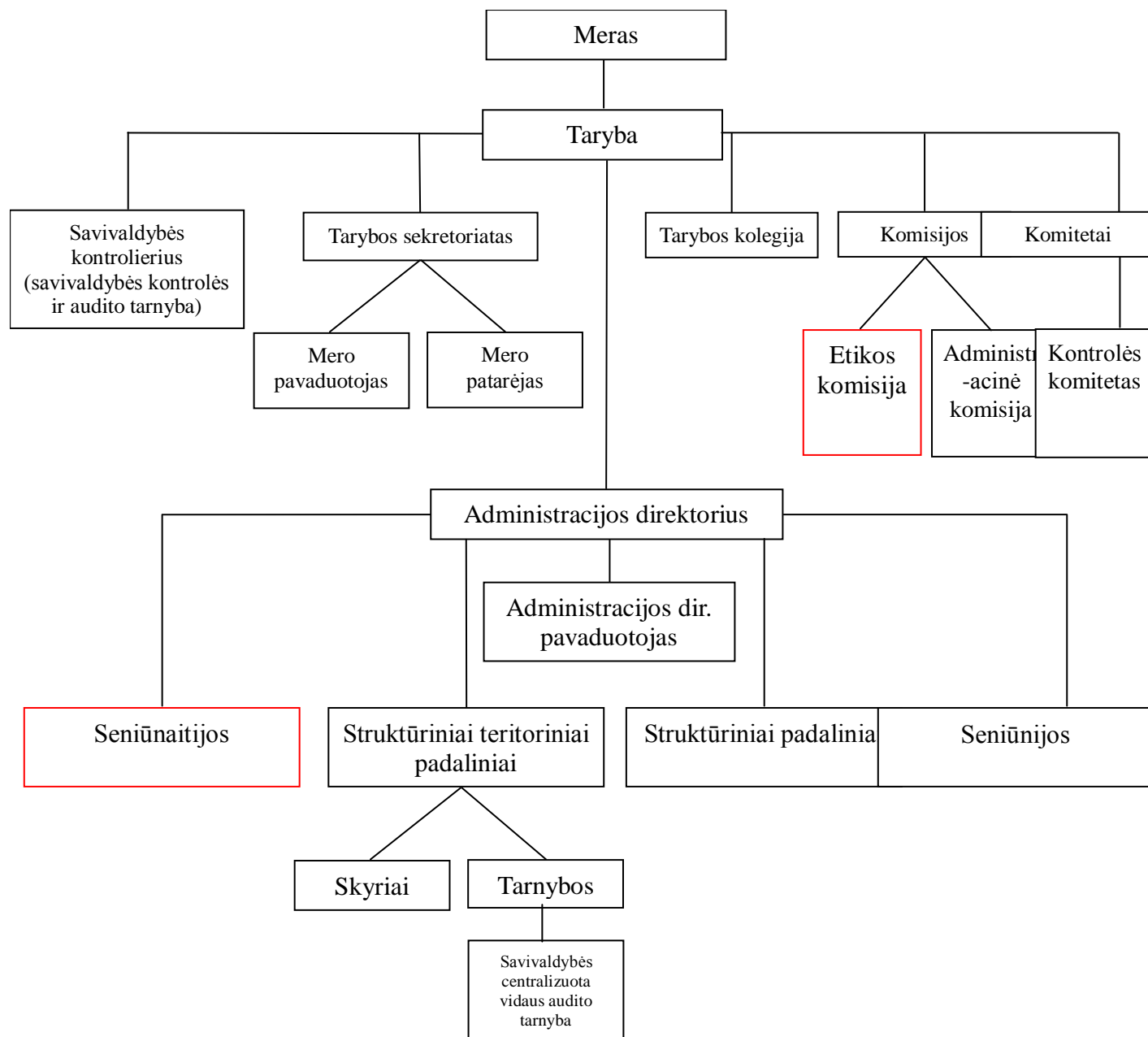
Pretendentai į valstybės tarnautojo pareigas nėra šios srities profesionalai, neturi visų būtinų personalo atrankos specialistui įgūdžių pokalbio metu išsiaiškinti egzaminuojamo pretendento gebėjimus atlikti funkcijas, kurias jam gali tekti vykdyti. Tai reiškia, kad yra nemaža tikimybė, jog ne visuomet į valstybės tarnybą atrenkami pretendentai, kurie labiausiai tinka toms pareigoms eiti.

Pažymėtina, kad priėmimo į valstybės tarnybą tvarka priklauso nuo to, į kokios grupės Valstybės tarnautojų pareigas yra priimamas asmuo. Į įstaigų vadovų pareigas priimama konkurso būdu arba įstatymų nustatytais atvejais politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu, į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, su tam tikromis išimtimis, yra priimama konkurso būdu.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo, pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami be konkurso. Asmenų, priimanų į pareigas be konkurso, atrinkimo į pareigas tvarka nėra reglamentuota – visa procedūra apima tik valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens įsakymo dėl priėmimo pareigas priėmimą. Tuo Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas be konkurso yra artimas priėmimui į darbą pagal bendruosius darbo įstatymus (Šarmavičius, 2006, 6).

2.3. Personalo atranka ir priėmimas Lietuvos savivaldybėse

Šiame darbe yra svarbu aptarti ir Lietuvos savivaldybių organizacinę struktūrą. Nagrinėjant šią struktūrą galima išsiaiškinti, kokios yra savivaldybės institucijos ir savivaldybių administravimo subjektai, kokia jų kompetencija, kokius personalo vadybos klausimus sprendžia bei kokios kategorijos darbuotojus galima juose rasti (2 pav).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis VSI

Vadovaujantis *Vietos savivaldos įstatymu* savivaldybės administracija, yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Administracijos direktorius turi vykdomosios valdžios įgaliojimus. Administracija aptarnauja – savivaldybės tarybą, turinčią atstovaujančios valdžios įgaliojimus, administracijos direktorių ir savivaldybės administracijos valstybės tarnautojus, turinčius vykdomosios valdžios įgaliojimus, savivaldybės kontrolieriaus tarnybą, vykdančią

savivaldybės vidaus audito funkcijas. Savivaldybės taryba yra atstovaujamoji institucija, turinti vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės taryba susideda iš įstatymų nustatyta tvarka demokratiškai išrinktų savivaldybės bendruomenės atstovų. Savivaldybės tarybai priklauso komisijos (etikos ir administracinė), kontrolės komitetas, savivaldybės kontrolierius (savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba) bei tarybos sekretoriatas. Tarybos kolegija yra patariamasis organas.

Savivaldybės tarnyba, savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojai, turintys vietos valdžias ir viešojo administravimo teises ir pareigas, sprendžia su personalu susijusius klausimus (4 lentelė).

4 lentelė. Savivaldybės tarnybos dalyvavimas personalo valdyme

| Institucija | Funkcijos, susijusios su personalo valdymu |
|--------------------------------------|--|
| Savivaldybės taryba | Tvirtina tarybos veiklos reglamentą, skiria ir atleidžia iš pareigų merą bei mero pavaduotoją, nustato jų veiklos sritis, sudaro tarybos komitetus ir komisijas, mero teikimu tvirtina savivaldybės administracijos struktūrą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto (VSI, str. 16). |
| Administracijos direktorius | Skiria į pareigas ir iš jų atleidžia administracijos tarnautojus ir kitus darbuotojus; organizuoja valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymą bei jų kvalifikacijos kėlimą; atlieka kitas Valstybės tarnybos įstatymo bei savivaldybės tarybos jam priskirtas personalo valdymo funkcijas (VSI, 28 str.). |
| Kontrolės komitetas | Siūlo savivaldybės tarybai atleisti savivaldybės kontrolierių ir t. t. (VTĮ, 14 str., 4 d. 1 ir 2 punktai). |
| Savivaldybės tarybos kolegija | Svarsto klausimus dėl savivaldybės tarybos sekretoriato sudarymo arba mero politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių steigimo ir jų skaičiaus nustatymo (VTĮ, 16 str., 3 ir 4 d.). |
| Administracinė komisija | Nagrinėja Administracinių teisės pažeidimų kodekso jos kompetencijai priskirtas administracinių teisės pažeidimų bylas (VTĮ, 15 str., 2 d.). |
| Etikos komisija | <i>Prižiūrės</i> (naujos redakcijos VTĮ numatyta, kad savivaldybės taryba privalės sudaryti Etikos komisiją), kaip savivaldybės tarybos nariai laikosi VTĮ, Valstybės politikų elgesio kodekso, reglamento, kitų teisės aktų, |

| | |
|--------------------------|--|
| | reglamentuojančių savivaldybės tarybos narių veiklą ir elgesį, reikalavimų (VTĮ, 15 str., 3 d. 1 punktas). |
| Personalo skyrius | Įgyvendina su personalu susijusias funkcijas: atlieka kokybinę ir kiekybinę personalo sudėties analizę, aplinkos analizę ir personalo poreikio analizę, organizuoja darbuotojų priėmimą į darbą, mokymą, vertinimą, rengia medžiagą dėl darbuotojų skatinimo, drausminių nuobaudų skyrimo bei atlieka kitus įstaigos vadovybės pavestus darbus (Tuleikienė, Česnulevičienė, Kvietkus, 2003). |

Šaltiniai: Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. (2003) LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66 – 2130.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės institucijos prisideda prie personalo valdymo procesų.

2.4. Užsienio šalių patirtis priimant į valstybės tarnybą

Analizuojant Europos sąjungos valstybių teisinius dokumentus, matyti, kad valstybėse narėse esančios valstybės tarnybos sistemos siekia laikytis dviejų principų, kurie kartais yra reglamentuojami šalies konstitucijos. Vienas iš šių principų yra vienoda kiekvieno kompetentingo piliečio teisė į valstybės tarnybą. Kiekvienas pilietis turi teisę į valstybės tarnybą, jei jis/ ji atitinka bendruosius įstatymais numatytus reikalavimus, o taip pat specialiuosius reikalavimus, kurie yra nurodyti skelbime pareigybei užimti. Kitas principas remiasi tuo, kad viešasis administravimas siekia priimti į tarnybą geriausius iš esamų kandidatų į valstybės tarnybą (privalumų/ pasiekimų principas).

Vienos šalys labiau pabrėžia vieną principą, o kitos – kitą. Šalis, kurias labiau įtakojo prancūziškoji viešojo administravimo samprata (Ispanija, Portugalija, Italija ir, žinoma, Prancūzija) labiau pabrėžia vienodos prieigos principą, tuo tarpu Nyderlandai, bei Šiaurės šalys didesnę dėmesį skiria labiausiai tai pareigybei tinkamų kandidatų atrankai. Tokie skirtumai iškyla dėl įvairių sistemų skirtingų bruožų, karjeros ir pareigybių (postų) sistemos. Reikėtų pabrėžti, kad šiuo metu abiejų šių paminėtų principų daugiau ar mažiau yra laikomasi beveik visose ES valstybėse narėse. Tiesiog kai kuriose sistemose labiau vyrauja vienas, o ne kitas principas kaip pagrindinis sistemos bruožas (Cardona, 2006, 2).

Verta paminėti, kad šalys, kuriose ilgą istorijos tarpsnį vyravo absoliutizmas ir despotiškas politinis režimas, kaip atsvarą jam stengėsi stipriai pabrėžti lygios prieigos principą, kuris remiasi kandidato privalumais. Taigi, jos tai įgyvendino įdiegdamos gana formalius, pastovius reikalavimus. Tokia reakcija

buvo siekiama išgyvendinti anksčiau gyvavusią favoritizmo, politinio patronažo praktiką bei pažaboti vietos valstybės tarnyboje pirkimą.

Šiaip ar taip, ES valstybės narės nepriklausomai nuo to, ar jų valstybės tarnybos sistemos remiasi karjera ar postais, įdiegė priėmimo į tarnybą sistemas, kuriose įgyvendinti abu principai bei nustatė procedūras, kuriomis siekiama atrinkti tiek geriausius iš esamų kandidatų, tiek užtikrinti, kiekvienam piliečiui galimybę pretenduoti į valstybės tarnybą. Šios sistemos yra dažniausiai vadinamos privalumais paremtos priėmimo į tarnybą per atvirą konkursą sistemos (Cardona, 2006, 2).

Priėmimo į valstybės tarnybą ir savivaldybę įvairiose ES valstybėse:

Valstybės tarnybos modelis. Valstybės narės naudojančios karjeros sistemą (Austrija, Belgija, Vokietija, Ispanija, Prancūzija, Liuksemburgas, Portugalija) siūlo daryti karjerą kol asmuo neišėina į pensiją, užtikrina vietą tarnyboje ir remiasi statutine sistema. Atrankai dažniausiai yra naudojami atviri konkursai, nors karjera besiremianti sistema nenumato, kad priėmimas į tarnybą būtinai turi per konkursą. Pareigybėmis besiremiančioje sistemoje (Čekija, Danija, Suomija, Vengrija, Švedija, Slovakija, Didžioji Britanija), įdarbinimas vyksta pagal sutartį. Pirminė atranka vyksta pagal kandidato pateiktus dokumentus (gyvenimo aprašymą, motyvacinį laišką, diplomus, rekomendacijas, ir tt.), vėliau vyksta pokalbis vertinantis kandidato gebėjimus, įgūdžius bei profesinę patirtį. Kitos valstybės narės (Italija, Lietuva, Nyderlandai) naudoja abi karjeros bei pareigybių sistemas kartu.

Centralizuota/ Decentralizuota. Daugelyje valstybių narių (Austrija, Vokietija, Prancūzija, Italija, Portugalija, Čekija, Vengrija, Lietuva, Latvija, Nyderlandai, Švedija, Didžioji Britanija) sistema yra decentralizuota, atskiros ministerijos vykdo atskiras procedūras. Šalyse, kur sistemos yra centralizuotos, atranką vykdo ministerija (Prancūzija, Ispanija), ar nepriklausoma institucija/ komisija/ komitetas (Malta, Lenkija, Slovakija, Belgija). Liuksemburge priėmimas į tarnybą gali būti vykdomas centralizuotai Valstybės tarnybos ministerijoje arba decentralizuotai įvairiose administracijose, priklausomai nuo pareigybių pobūdžio (Van – Biesen, 2006).

Minimalios priėmimo į tarnybą sąlygos. Daugelis valstybių narių reikalauja, kad asmuo neturėtų įrašų apie teistumą. Nacionaliniai reikalavimai ne visada yra taikomi tik ES piliečiams, tačiau kai kurioms pareigybėms užimti ES pilietybė yra reikalavimas. Dažniausiai universiteto diplomas aukščiausiai valstybės tarnybos kategorijos pareigoms užimti yra reikalavimas. Vyrauja tendencija netaikyti amžiaus ribos, pagal lygybės reikalavimus, tačiau kai kurios valstybės narės (Austrija, Prancūzija, Liuksemburgas, Vokietija, Nyderlandai, Lietuva) vis dar nėra to principo įgyvendinusios. Iš esmės minimalus amžius valstybės tarnyboje yra 18 metų, tačiau Slovėnijoje ir Suomijoje – 15 metų.

Valstybinės kalbos puikios žinios yra teisinis reikalavimas kai kuriose valstybėse narėse (Austrija, Belgija, Prancūzija, Liuksemburgas, Nyderlandai).

Atrankos kriterijai. Skaidrumas reiškia, kad informacija apie laisvas vietas valstybės tarnyboje yra prieinama visiems piliečiams ir iš esmės, informacija apie laisvas vietas turi būti skelbiama bent jau oficialiame leidinyje. Be to, tokia informacija turi būti skelbiama nacionalinių laikraščių užimtumo skyreliuose bei pateikiama per nacionalinę įdarbinimo agentūrą. Prancūzijoje planuojamų konkursų preliminarus tvarkaraštis kitiems metams yra paskelbiamas gruodžio mėnesį. Kai kurios valstybės narės skelbia laisvas vietas oficialiuose tinklalapiuose. Vienodų galimybių principas yra taikomas visose valstybėse narėse. Šalys laikosi įvairių pozicijų taikydamos vienodo elgesio visiems kandidatams principą. Kai kurios valstybės narės (Austrija, Švedija) skatina moteris dalyvauti vadovaujančiose kategorijose, o kitos (Belgija, Didžioji Britanija) stengiasi ypač pagerinti prieigą neįgaliesiems (Didžioji Britanija) bei etninėms mažumoms. Kai kuriose šalyse yra tiek registracijos internete, tiek popierinės formos (Belgija, Prancūzija, Ispanija). Panašiai ir priegos prie dokumentų susijusių su atrankos procedūra teisė skiriasi skirtingose šalyse.

Testų pobūdis. Konkurencinga atranka vyksta įvairiais etapais valstybėse narėse. Kai kuriose šalyse (Estija, Slovakija) ji prasideda pirminės atrankos etapu, kurį sudaro kandidatų pateiktų dokumentų vertinimas (gyvenimo aprašymas, motyvacinis laiškas, diplomai, 5 rekomendacijos), tuo tarpu kai Vokietijoje naudojama kompiuterizuota kandidatų pirminės atrankos sistema.

Konkursas. Visos šalys rengia atvirus konkursus. Tai dažniausiai sudaro tiek egzaminai raštu, tiek žodžiu. Egzaminai raštu dažniausiai yra rengiami pirmuose atrankos etapuose ir jie yra skirtingi priklausomai nuo pareigybės. Kai kurios šalys naudoja testus kompiuteriu (Belgija, Liuksemburgas, Vokietija, Didžioji Britanija), kuriuos sudaro gebėjimų, asmenybės, samprotavimo, gabumų tikrinimas bei simuliaciniai pratimai. Testai raštu yra naudojami, kad būtų sumažintas bendras kandidatų skaičius ir tik tie asmenys, kurie atitinka nustatytus standartus, pereitų į kitą egzaminų etapą.

Galutinis etapas dažniausiai yra egzaminas žodžiu arba pokalbis. Egzaminas žodžiu yra naudojamas, kad įvertintume ar kandidatas yra tinkamas imtis numatomų pareigų. Kai kuriose šalyse (Austrija, Belgija, Vokietija, Liuksemburgas, Portugalija, Slovakija) psichologiniai testai ar vertinimai yra naudojami ir /arba pokalbiuose dalyvauja psichologas.

Jei priėmimo į tarnybą pokalbis yra naudojamas kaip vienintelis atrankos būdas, dažniausiai jame vertinama kandidato profesinė patirtis bei priežastys, kodėl kandidatas nori dirbti tą darbą.

5 lentelė. Priėmimo į valstybės tarnybą ir savivaldybę įvairiose ES valstybėse

| Valstybė | Dokumentų priėmimas | Priėmimo būdas | Priėmimo komisija | Konkursas | Reikalavimai kompetencijai |
|---------------------------|--|--|--|--|--|
| Prancūzija | Diplomas (nereikalaujam as iš motinų, auginančių ar realiai išauginusių 3 vaikus bei aukšto lygio sportininkų, kurie įtraukti į Jaunimo ir sporto reikalų ministerijos patvirtintą sąrašą). Daugumai kandidatų nustatyta amžiaus riba. | Viešas konkursas (asmenims, turintiems tam tikrus diplomus); vidaus konkursas (valstybės pareigūnams, turintiems tam tikrą darbo stažą). | Konkursų komisija sudaroma iš kompetentingų ir nešališkų komisijos narių. Ji visiškai nepriklausoma nuo administracijos. | Konkurso metu anonimiškai laikomi egzaminai raštu ir žinių patikrinimo egzaminai žodžiu. Kartais atliekami testai. | Gebėjimas vykdyti patikėtas pareigas. Bendra erudicija, sklandus minčių dėstymas, todėl pirmenybė teikiama humanitarinį išsilavinimą turintiems kandidatams. |
| Didžioji Britanija | Dženeralistinis išsilavinimas, į kurį įeina vadyba, viešasis administravimas. | Viešas | Valstybės tarnybos komisija, kuri praveda bendro pobūdžio egzaminą kandidatams. | Apima bendro pobūdžio raštišką pranešimą, testus ir pokalbį. Persikvalifikuoti ar pakelti savo kvalifikaciją valstybės | Profesionalus valdininkas, plataus profilio administratorius. Administratorius turi būti neutralus konkrečiai problemai, |

| | | | | | |
|----------------|--|--|---|--|---|
| | | | | tarnautojai gali specialioje mokymo įstaigoje (kolegijoje). | tačiau žinių ir patirties dėka turi rasti balansą tarp įvairių interesų ir grupių |
| Latvija | Diplomas, CV. | Viešas. Skelbimas apie konkursą dėl laisvų vietų yra spausdinamas oficialiame leidinyje ir dažniausiai taip pat komerciniam e laikraštyje. | Atrankos komitetas, kurį sudaro trys ar keturi nariai – dažniausiai visi jų yra vidaus darbuotojai – yra sušaukiamas kaip laikinas komitetas, kuris vertina kandidatus. | Priėmimo į tarnybą procesą sudaro gyvenimo aprašymo (CV) vertinimas, vėliau pokalbis arba egzaminas raštu (jis nėra privalomas). | Profesionaluma, patirtis. |
| Lenkija | 1) <i>atvirumas</i> – laisvos darbo vietos viešai skelbiamos skelbimų lentoje ir valstybės tarnybos informaciniam e leidinyje; ir 2) <i>vykdymas konkurso būdu</i> – tam tikro | Pagal 1982 m. rugsėjo 6 d. Valstybės tarnautojų įstatymą darbuotojams netaikomos jokios priėmimo į tarnybą taisyklės. | Suinteresuotasi s asmuo teikia paraišką dalyvavimui kvalifikacinėje procedūroje ir institucijos, kurioje yra laisva darbo vieta, vadovo sprendimu su tokiu asmeniu sudaroma darbo | Nėra. | Profesionalumas, patirtis, kompetencija. |

| | | | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|--|--|
| | skyriaus vadovas renka geriausią kandidatą postui užimti. | | sutartis iki trejų metų laikotarpiui. | | |
|--|---|--|---------------------------------------|--|--|

Šaltiniai: Cardona F. (2006) Priėmimo į valstybės tarnybą sistemos ES valstybėse ir kai kuriose šalyse kandidatėse// Seminaras „Pasikeitimo patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. Vilnius.; Dvynių projektas. (2005) Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas// Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie LR VRM.

Atrankos komisija. Atrankos komisijos yra skiriamos, kad prižiūrėtų visą atrankos procesą. Dažniausiai jose dalyvauja pareigūnai, kurie užima aukštesnes arba bent jau tos pačios kategorijos pareigas kaip ir ta į kurią yra atrenkami kandidatai. Vengrijoje atrankos komisijoje dalyvauja psichologai (Van – Biesen, 2006).

Personalo statutas numato šias bendrąsias sąlygas ES piliečiams dalyvauti konkursuose ir atrankos procesuose į Europos institucijas. Pareigūną, galima registruoti dalyvauti konkurse, jei:

- jis yra vienos iš Bendrijų valstybių narių pilietis, nebent paskyrimų tarnyba būtų padariusi išimtį, ir jis turi visas piliečio teises;
- jis įvykdė visas su karine tarnyba susijusių įstatymų nustatytas prievoles;
- jis pateikia atitinkamas rekomendacijas, patvirtinančias jo tinkamumą šioms pareigoms;
- jei jis pagal 29 straipsnio 2 dalį laimėjo konkursą, kuriame buvo įvertinama kvalifikacija arba taikomi testai, arba ir įvertinama kvalifikacija, ir taikomi testai, kaip numatyta III priede;
- jis yra fiziškai tinkamas savo pareigoms atlikti;
- pateikia dokumentą, patvirtinantį, jog jis puikiai moka vieną iš Bendrijų kalbų ir patenkinamai – dar vieną iš Bendrijų kalbų, kad galėtų tinkamai atlikti savo pareigas (Europos Bendrijų pareigūnų nuostatai, 1 sk.28 str, 17 p.).

Tuo tarpu asmuo gali būti įdarbintas laikinai priimamu tarnautoju arba sutartininku tik tuo atveju, jei jis:

- yra vienos iš Bendrijų valstybių narių pilietis ir naudojasi visomis jos piliečio teisėmis, nebent 6 straipsnio pirmojoje pastraipoje nurodyta tarnyba būtų padariusi išimtį;
- įvykdė visas su karine tarnyba susijusių įstatymų nustatytas prievoles;
- turi jo tarnybinėms pareigoms atlikti reikiamas charakterio savybes;

- yra fiziškai tinkamas savo pareigoms atlikti ir pateikia įrodymus, patvirtinančius puikų vienos iš Bendrijų kalbų ir pakankamą jo pareigoms tinkamai atlikti dar vienos iš Bendrijų kalbų mokėjimą (Europos Bendrijų pareigūnų nuostatai , 2 sk.30 str).

Apžvelgus keletą ES valstybių narių valstybės tarnybos sistemas, galima teigti, kad visose ES valstybėse narėse esančios atrankos į tarnybą sistemose yra siekiama, kad:

1) Priėmimo į tarnybą sistema siektų atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus valstybės tarnybos esamai pareigybei;

2) Šalies teisinė bazė pripažintų teisę į lygių galimybių, privalumais besiremiančių prieigą dirbti valstybės tarnyboje ar valstybės institucijose, nepaisant, rasės, etninės grupės, lyties, šeimyninės kilmės, religinių ar politinių įsitikinimų.

3. PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR PRIĖMIMO EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo paskirtis ir metodai

Empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti savivaldybės darbuotojų požiūrį į poreikį tobulinti atrankos ir priėmimo procesą.

Tyrimas buvo atliktas Pagėgių rajono savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – įvertinus personalo atrankos ir priėmimo į Valstybės tarnybą teorinius aspektus, atlikus LR teisinių aktų analizę ir Pagėgių savivaldybės personalo atrankos bei priėmimo į darbą procesą atspindinčių dokumentų tyrimo analizę, parodyti savivaldybių personalo atrankos ir priėmimo į darbą ypatumus, modeliuoti šio proceso tobulinimo kelius.

Tyrimo objektas – personalo atrankos ir priėmimo Pagėgių savivaldybėje procesas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti personalo atrankos ir priėmimo sistemos viešajame sektoriuje specifiką ir problematiką.
2. Pasitelkus teisinius aktus bei statistinę informaciją, atskleisti personalo atrankos ir priėmimo į darbą LR savivaldybėse specifiką.
3. Atlikus anketinį ir interviu tyrimą Pagėgių savivaldybėje, išnagrinėti ir identifikuoti personalo atrankos ir priėmimo problemas.
4. Pateikti pasiūlymus Pagėgių savivaldybės administracijos personalo atrankos ir priėmimo tobulinimui.

Tyrimo metodų parinkimas. Darbo tyrime ir visuose jo etapuose, buvo naudojami bei derinami tarpusavyje kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Darbe buvo remtasi trianguliacijos principu, kai taikomi įvairūs metodai ir duomenų sugretinimas.

Tyrimo pradžioje buvo taikyti kokybiniai metodai (dokumentų analizė, klausimynas bei analizė) aiškinamiesiems tikslams, tęsiant tyrimą taikytas kiekybinis metodas (anketinė apklausa). Buvo numatyta nuosekliai rinkti kokybinius ir kiekybinius duomenis, siekiant geriau suprasti tyrimo objektą.

Anketavimas yra plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklausos laiptelį su dar griežtesnėmis apklausos taisyklėmis. Šis metodas pasirinktas dėl galimybės apklausti didelį kiekį respondentų, atsakymų neįtakojama apklausėjas, anketa anoniminė – tai užtikrina didesnę apklausiamųjų

sąžiningumą ir duomenų patikimumą, naudinga tiek apklausėjui, tiek apklausiamiesiems dėl laiko sąnaudų.

Anketa buvo sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta literatūra, siekiama sužinoti personalo atrankos ir priėmimo procesų ypatumus. Anketą sudaro 18 klausimų (2 priedas). Anketa buvo siekiama surinkti duomenis apie personalo atrankos ir priėmimo procesą Pagėgių rajono savivaldybėje ir kaip šį procesą vertina patys savivaldybės darbuotojai darbuotojai.

Anketą sudaro:

- Atviri klausimai – tai klausimai, kuriuose reikia pasirinkti vieną ar kelis atsakymus, geriausiai atspindintys respondento nuomonę.
- Uždari klausimai – tai klausimai, kuriuos reikia pasirinkti daugiau nei iš dviejų variantų.

Siekiant sužinoti ekspertų nuomonę apie Pagėgių rajono savivaldybės atrankos ir priėmimo procesą nuomones, buvo pateiktas klausimynas (1 priedas). Tyrimui atlikti pasirinktas pusiau standartizuotas interviu. Giluminiam interviu buvo pasirinkta “paslėptos problemos” technika. Tai tokia giluminio interviu technika, kai respondantai yra klausinėjami ne apie socialiai priimtas vertybes, o apie jų fantazijas, dabartinį gyvenimą, siekiant identifikuoti paslėptus gyvenimo momentus.

Atliekant pusiau standartizuotą intervių turi būti iš anksto numatyti būtini ir galimi klausimai. Pati procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Pašnekesys negali būti griežtai formuluojamas, tarp tyrėjo ir respondento maloni atmosfera (Tidikis, 2003).

Turinio (content) analizė. Turinio analizė, kaip socialinių mokslų metodas, iš esmės remiasi tuo, kad įvairūs visuomeninės kultūros bei psichosocialiniai fenomenai vienaip ar kitaip atsispindi tekstuose. Turinio analizė įvairiais savo metodais padeda atskleisti visuomenės tikrovę. Pedagogikoje ir psichologijoje turinio analizės metodai skirstomi į hermeneutiškai interpretuojančios turinio analizės ir empiriškai aiškinančios turinio analizės metodus. Tarp šiu sričių yra mišrios formos (Šaparnis, 2000).

Pasak Kardelio (2002), tyrėjai, atlikdami kokybinę turinio analizę, studijuoja rašytinį bendravimą, dokumentus bei įrašus susietus su kalba bei jos panaudojimu (laiškai, dienoraščiai, straipsniai, teisinės sutartys, mokesčių deklaracijos ir kt.). Kokybiniame tyrime tyrėjas tiki, kad teksto mintis keičiasi dėl rašančiojo bei skaitančiojo suvokimo, todėl gali pakisti ir dokumento reikšmė. Jis turi suvokti, jog skaitydamas tekstą, jis jam suteikia savo prasmę.

3.2. Tyrimo organizavimas ir tiriamųjų imtis

Personalo priėmimo ir atrankos analizė buvo atliekama kiekybinio tyrimo metodo: anketinės apklausos būdu. Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas tyrimo duomenų surinkimo tikslais.

Taikant anketavimą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo užduotus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Anketa kiekvienam respondentui buvo įteikta individualiai.

Anketoje yra atitinkama įžanga, tyrimo tikslų klausimai ir atsakymų tvarka. Pateiktoje anketoje yra sudaryta 18 klausimų (2 priedas).

Pagėgių rajono savivaldybės darbuotojų anketinė apklausa buvo atlikta 2011 m. kovo – balandžio mėnesiais. Buvo apklausta 96 savivaldybės darbuotojai. Atrankos kriterijai savivaldybės darbuotojams buvo šie: 1) darbo stažas ne mažiau kaip 2 metai; 2) pagal specialybę.

Kokybinis pusiau standartizuotas tyrimas buvo atliktas 2011 m. kovo – balandžio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 6 ekspertai, dirbantys Pagėgių savivaldybėje. Ekspertais šiame tyrime buvo parinkti 6 asmenys, dirbantys Pagėgių rajono savivaldybės administracijoje. Atrankos kriterijai buvo šie: 1) ilgas darbo stažas (ne mažiau 10 metų) Pagėgių rajono savivaldybės administracijoje; 2) darbas personalo valdymo srityje, teikiant personalo valdymo paslaugas.

Duomenys buvo analizuojami naudojant kompiuterinį SPSS 17.00 versijos statistinį paketą, lentelės ir grafikai sukurti bendraisiais redaktorais.

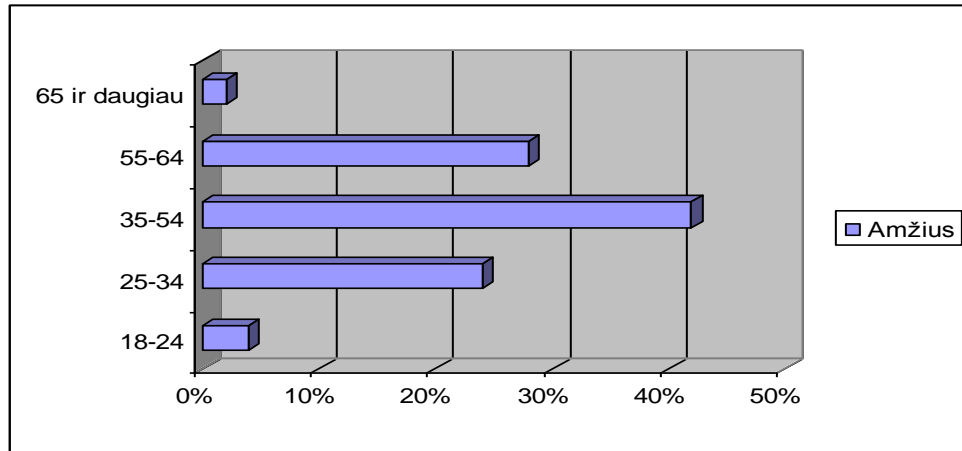
Koreliacinė analizė – statistinė procedūra, leidžianti nustatyti ryšio stiprumą, kuris gali egzistuoti tarp dviejų didėjimo ar mažėjimo tvarka išrikiuotų kintamųjų. Vadovautasi šia ryšio tarp požymių stiprumo interpretacija, remiantis Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientu ρ :

- 1) ryšys *labai stiprus*, kai koreliacijos koeficientas ρ didesnis nei 0,8;
- 2) ryšys *stiprus*, kai koreliacijos koeficientas ρ nuo 0,6 iki 0,8;
- 3) ryšys *esminis*, kai koreliacijos koeficientas ρ nuo 0,4 iki 0,6;
- 4) ryšys *silpnas*, kai koreliacijos koeficientas ρ nuo 0,2 iki 0,4;
- 5) ryšio tarp požymių iš esmės *nėra*, kai koreliacijos koeficientas ρ nuo 0 iki 0,2 (Bitinas, 2006).

3.3. Savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimas

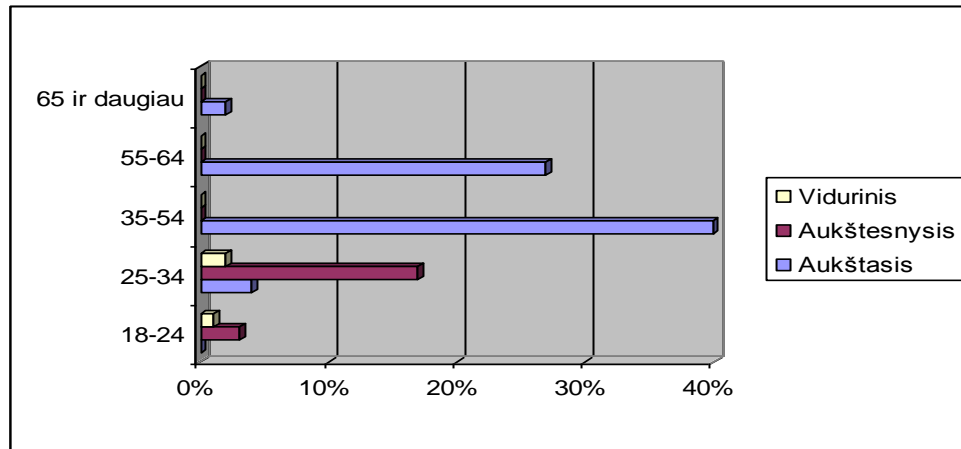
Tyrimė, kuriame buvo analizuojama Pagėgių rajono savivaldybės darbuotojų atrankos ir priėmimo į darbą sistema dalyvavo 96 savivaldybės darbuotojai iš 139, t.y. 69 %.

Pagėgių rajono savivaldybėje iš viso dirba 49 vyrai ir 90 moterų. Apklausoje dalyvavo 26 vyrai (53%) ir 70 moterų (77%). Toks darbuotojų santykis lyčių aspektu yra būdingas Pagėgių rajono savivaldybei.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=96)

1 pav. matyti, kad dauguma darbuotojų yra darbingo amžiaus, kai jau įgyjamas išsilavinimas ir turima darbinės patirties.

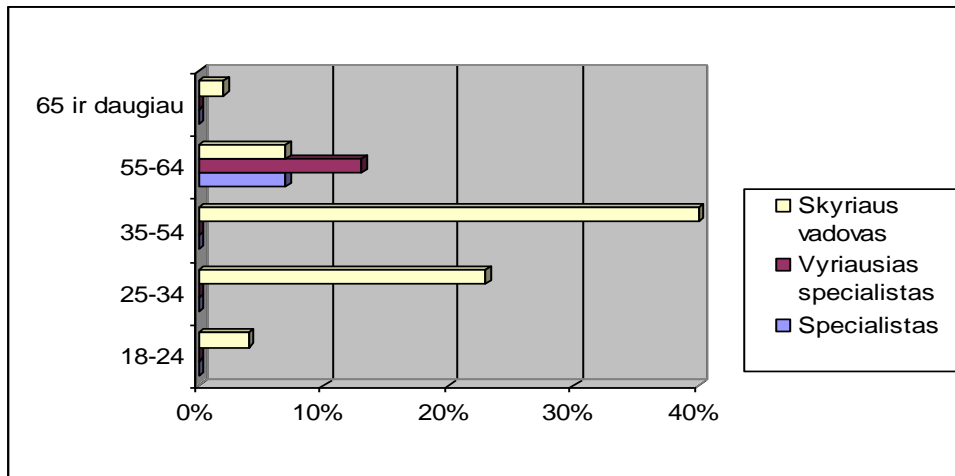


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=96)

Trumpai apie ryšį tarp amžiaus ir išsilavinimo. Yra stipri neigiama koreliacija tarp šių kintamųjų (Spearman'o koreliacijos koeficientas = - 0,746). Vadinasi, amžius neturi įtakos respondentų

išsilavinimui. Tačiau iš 2 paveikslo matome, kad daugiausiai respondentų turinčių aukštąjį išsilavinimą yra tarp 35 – 54, 54 – 64 metų amžiaus grupių.

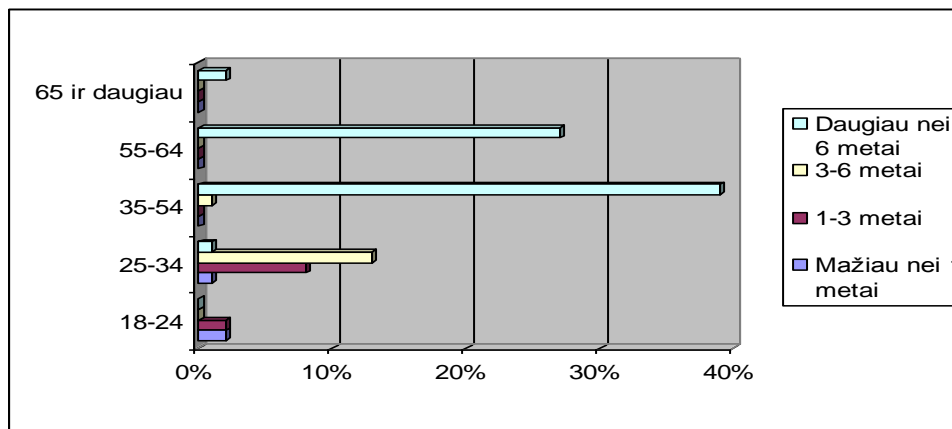
Pagėgių rajono savivaldybėje dirbančių darbuotojų pareigos pavaizduotos 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=96)

Iš 3 paveikslo matome, kad visose amžiaus grupėse daugiausiai yra specialistų pareigas užimančių respondentų. Apklaustieji skyrių vadovai yra 55 – 64 metų grupėje. Galime daryti išvadą, kad kuo aukštesnės pareigos, tuo vyresni žmonės jas užima savivaldybėje, turintys darbo patirties ir įgytą išsilavinimą.

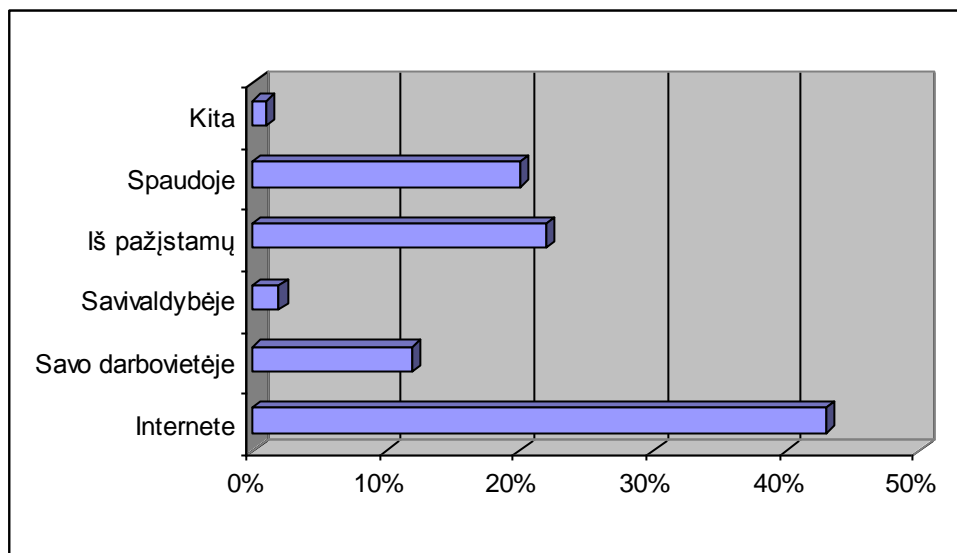
Analizuojant anketinę apklausa respondentų pasiskirstymas pagal stažą parodytas 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=96)

4 paveiksle matome, kad respondentų darbo stažas savivaldybėje yra tuo didesnis, kuo respondentas yra vyresnis. Tą patį rezultatą patvirtino ir Spirmeno koreliacijos koeficientas (0, 798), vadinasi yra ryšys tarp amžiaus ir darbo stažo savivaldybėje.

Informavimas apie laisvas darbo vietas. Respondentams buvo užduotas klausimas “Kur radote skelbimą apie laisvą darbo vietą Pagėgių savivaldybės administracijoje ?”.



5 pav. Respondentų atsakymai dėl skelbimo apie laisvą darbo vietą

Buvo patikrinta ar yra kokia reikšminga koreliacija tarp darbo vietos skelbimo paieškos ir demografinių duomenų, tačiau statistškai reikšmingų ryšių nebuvo. Tačiau iš 5 paveikslo matome, kad daugiausiai respondentų ieškodami skelbimų dėl darbo savivaldybėje naudojami populiariu paieškos metodu – internetu. Šiuolaikinei moderniai visuomenei toks paieškos būdas yra patogus ir tikslingas.

Respondentai buvo paprašyti išvardinti pagrindinius savo motyvus siekti darbo vietos savivaldybėje (6 lentelė).

6 lentelė

Pagrindiniai respondentų motyvai siekti darbo savivaldybėje

| Pagrindiniai motyvai siekti darbo savivaldybėje | Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje ? | | | | |
|---|---|--------------------|-----------|-----------|---------------------|
| | Pareigos | Mažiau nei 1 metai | 1-3 metai | 3-6 metai | Daugiau nei 6 metai |
| Darbas pagal išsilavinimą | Skyriaus vadovas | | | | 1 |
| | Vyriausias specialistas | | | | 2 |
| | Specialistas | | 2 | 3 | 11 |
| Galimybė tobulėti | Skyriaus vadovas | | | | 5 |
| | Vyriausias specialistas | | | | 10 |
| | Specialistas | 1 | 3 | 3 | 19 |
| Darbas savivaldybėje pastovus ir patikimas | Skyriaus vadovas | | | | 1 |
| | Vyriausias specialistas | | | | 1 |
| | Specialistas | | 3 | 1 | 11 |

| | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|
| Suteikiamos visos socialinės garantijos | Specialistas | 2 | 2 | 7 | 6 |
| Viešojo intereso tenkinimas | Specialistas | | | | 2 |

Iš 5 lentelės matome, kad daugiausia respondentų paminėjo motyvą „galimybė tobulėti“. Šį motyvą pasirinko 5 skyrių vadovai, 10 vyriausių specialistų ir 19 specialistų. Skyrių vadovai ir vyriausi specialistai visai nepamino tokių motyvo kaip „suteikiamos visos socialinės garantijos“ ir labai svarbaus „viešojo intereso tenkinimo“ motyvo. Galima teigti, kad siekiant darbo respondentams yra svarbiausia karjera, o ne pagrindinio savivaldybės tikslo – viešojo intereso tenkinimo. Tai rodo, kad mūsų visuomenėje labai svarbi padėtis, o svarbiausi tikslai nustumiami į šoną.

Vienas iš klausimų buvo apie darbo skelbimą Pagėgių rajono savivaldybėje – ar skelbimas buvo aiškiai suformuluotas (7 lentelė).

7 lentelė

Darbo skelbimo aiškumo formuluotės atsakymai

| Jūsų pareigos | | | | |
|-------------------------|---------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Reikalavimai | Amžius | Skyriaus vadovas | Vyriausias specialistas | Specialistas |
| Labai aiškūs | 18-24 | | | 1 |
| | 25-34 | | | 6 |
| Aiškūs | 18-24 | | | 3 |
| | 25-34 | | | 16 |
| | 35-54 | | | 39 |
| | 55-64 | 3 | 12 | 6 |
| Neturiu nuomonės | 25-34 | | | 1 |
| | 35-54 | | | 1 |
| | 55-64 | 4 | 1 | 1 |
| | 65 ir daugiau | | | 2 |

6 lentelėje matome daugumai respondentų skelbimas apie darbą savivaldybėje buvo suformuluotas aiškiai. 4 skyrių vadovai ir 1 vyriausias specialistas neturėjo nuomonės dėl skelbimo aiškumo. Vadinasi, auštesnes pareigas užimantys darbuotojai rečiau skaito skelbimus arba iš vis neskaito, nes turi atitinkamas pareigas.

Atrankos į darbą organizavimas. Į klausimą, ar pakankamai skiriama laiko dokumentų parengimui ir pateikimui, visi respondentai atsakė teigiamai Pretendentai per 14 kalendorinių dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ dienos, įskaitant konkurso paskelbimo

dieną, pateikia reikiamus dokumentus. Matyt, savivaldybėje nusistovėjusi atrankos organizavimo tvarka yra tinkama.

Respondentams buvo užduotas klausimas „kaip vyko konkursas, kokia jo eiga?“. Kadangi dalis apklausoje dalyvavusių savivaldybės darbuotojų yra dirbantys pagal darbo sutartis, jiems nebuvo organizuojamas konkursas, vyko tik pokalbis, todėl buvo gauti tokie atsakymai: *be konkurso; komisijos nariai klausinėjo apie būsimą darbą, jo privalumus, bendravimą su klientais*. Kiti savivaldybės darbuotojai yra valstybės tarnautojai. Apklausos metu gauti atsakymai buvo tokie: *konkursas vyko vadovaujantis LRV nutarimu Nr. 966, 2002 m., birželio 14 d., „Dėl konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“; valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka; egzaminas raštu (testas), egzaminas žodžiu*. Rezultatai patvirtina, kad siekiant darbo savivaldybėje, reikia dalyvauti konkurse pagal numatytą Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą.

Respondentų buvo paprašyta įvardinti, kas vykdė atranką į Pagėgių rajono savivaldybę (8 lentelė).

8 lentelė

Pagėgių rajono savivaldybėje atrankos į savivaldybę vykdytojai

| Respondentų pareigos | Kas vykdė atranką į šias pareigas ? | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------|---|----------|
| | Personalo skyriaus vadovas | Būsimas tiesioginis vadovas | Keli vadovai | Administracijos direktorius ir komisija | Komisija |
| Skyriaus vadovas | 1 | | 2 | | 4 |
| Vyriausias specialistas | | | 3 | 6 | 4 |
| Specialistas | 7 | 4 | 27 | 20 | 18 |

Iš 7 lentelės matome, kaip pagal pareigas buvo vykdomas atrankos procesas. Atranka vyko pagal LR tarnybos įstatymą.

Apdorojant anketos duomenis, paaiškėjo respondentų nuomonė apie tai, kokiais atranko būdais būsimi kandidatai buvo tikrinami, norint sužinoti apie kandidatų pasirengimą ir kompetenciją (9 lentelė).

9 lentelė

Atrankos būdai, kuriais tikrinama būsimųjų kandidatų pasirengimas ir kompetencija (N=96)

| Atrankos būdai | Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje ? | | | | |
|---------------------------|---|--------------------|-----------|-----------|---------------------|
| | Išsilavinimas | Mažiau nei 1 metai | 1-3 metai | 3-6 metai | Daugiau nei 6 metai |
| Įstatymų ir teisės aktais | Aukštasis | | | 3 | 23 |
| | Aukštesnysis | 2 | 4 | 4 | |
| Bendrais gebėjimų | Aukštasis | | 2 | | 9 |

| testais | | | | | |
|-----------------|--------------|---|---|---|----|
| Interviu | Aukštasis | | | 1 | 23 |
| | Aukštesnysis | 1 | 4 | 5 | |
| | Vidurinis | 2 | | | |
| Komisija | Aukštasis | | | | 10 |
| | Aukštesnysis | | | 2 | |
| | Vidurinis | | 1 | | |

7 lentelėje matome respondentų atsakymus, turintys daugiau nei 6 metų darbo stažą ir aukštąjį išsilavinimą respondentai nurodė beveik visus išvardintus atrankos metodus. Nei vienas iš apklaustųjų nepaminėjo asmeninių savybių testų, kurie yra svarbūs vykdant atrankas į valstybės tarnybą.

Respondentai, nurodant atrankos būdus, pažymėjo atsakymą „kita“ ir nurodė, kad būsimų kandidatų pasirengimą ir kompetencija tikrino komisija. Nei vienas iš respondentų nenurodė praktinių situacijų sprendimo būdų, kas rodo, jog savivaldybėje organizuojamą atranką būtina tobulinti. Atlikti tyrimai rodo, kad organizuojant atranką į valstybės tarnybą, kandidatams konkurso metu būtina pateikti bendrų gebėjimų ir asmeninių savybių testus bei praktinių situacijų sprendimų metodus. Šie metodai leistų atrinkti tinkamiausią kandidatą į valstybės tarnybą.

Respondentams pateikus klausimus „Ar atrankos metu buvo laikomasi tvarkos ir etikos?“ ir „Ar pokalbis dėl darbo buvo tikslingas ir informatyvus?“, teigiamai atsakė 98% respondentų, likę 2% buvo vyriausi respondentai, kurie nurodė neturintys nuomonės apie tai, ar buvo laikomasi tvarkos ir etikos atrankos metu. Apie tai ar pokalbis dėl darbo buvo tikslingas ir informatyvus, 96% respondentų atsakė teigiamai, likę 4% nurodė neturintys nuomonės, tai du vyriausi respondentai (ilgiausiai išdirbę savivaldybėje) ir du skyrių vadovai. Tai rodo, jog Pagėgių rajono savivaldybėje organizuojant atranką yra laikomasi tvarkos ir etikos atrankos metu, o pokalbis dėl darbo yra tikslingas.

Siekiant sužinoti savivaldybės darbuotojų nuomonę apie tai, ar vykdomas atrankos mechanizmas Pagėgių savivaldybėje padeda atrinkti tinkamiausią kandidatą, buvo gauti tokie rezultatai (10 lentelė).

10 lentelė

Respondentų nuomonė apie Pagėgių rajono savivaldybėje vykdomą atrankos mechanizmą (N=96)

| Nuomonė apie vykdomą atrankos mechanizmą | Stažas | Išsilavinimas | | |
|--|---------------------|---------------|--------------|-----------|
| | | Aukštasis | Aukštesnysis | Vidurinis |
| Taip | Mažiau nei 1 metai | | 1 | 1 |
| | 1-3 metai | | 4 | |
| | 3-6 metai | 2 | 4 | |
| | Daugiau nei 6 metai | 33 | | |

| | | | | |
|------------------|---------------------|----|---|---|
| Ne visada | Mažiau nei 1 metai | | | 1 |
| | 1-3 metai | | 5 | 1 |
| | 3-6 metai | 2 | 6 | |
| | Daugiau nei 6 metai | 36 | | |

53% respondentų nurodė, kad vykdomas atrankos mechanizmas Pagėgių savivaldybėje ne visada padeda atrinkti tinkamiausią kandidatą ir 47% respondentų nurodė, kad vykdomas atrankos mechanizmas padeda atrinkti tinkamiausią kandidatą. 36 respondentai turintys aukštąjį išsilavinimą ir ilgą darbo stažą, nurodė, kad atrankos mechanizmas ne visada padeda atrinkti tinkamiausią kandidatą. Tai rodo, kad Pagėgių rajono savivaldybėje vykdomas atrankos procesas yra netobulas, nes tikrinamos tik teorinės kandidatų žinios arba neskaidrus, ko pasekoje, savivaldybėje dirba ne profesionalai. Todėl atrankos procesą savivaldybėse būtina tobulinti.

Respondentai buvo paprašyti išvardinti tris personalo atrankos proceso privalumus ir tris trūkumus. Respondentai vardino tokius privalumus: „Vadovai pateikia specifinius padalinyje sprendžiamus klausimus“, „Kandidatai atsakydami į klausimus turi galimybę naudotis loginiu mąstymu“, „Kandidatai privalo susipažinti su teisės aktais“, „Priėmimas vyksta konkurso būdu“, „Negaliu pasakyti“, „Kad konkursas vyko kaip pokalbis, buvo tikrinamos žinios apie būsimą darbą“. Atsakymai buvo susisteminti ir pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Personalo atrankos proceso privalumai Pagėgių rajono savivaldybėje

| Atrankos proceso privalumai | Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje ? | | | | |
|--|--|---------------------------|------------------|------------------|----------------------------|
| | Išsilavinimas | Mažiau nei 1 metai | 1-3 metai | 3-6 metai | Daugiau nei 6 metai |
| Atranka vyksta konkurso metu | Aukštasis | | | 2 | 26 |
| | Aukštesnysis | | 2 | 6 | |
| | Aukštasis | | | 1 | 13 |
| Konkursas vyko kaip pokalbis | Aukštesnysis | 1 | | 1 | |
| | Vidurinis | 1 | | | |
| | Aukštasis | | | | 20 |
| Kandidatai privalo susipažinti su teisės aktais | Aukštesnysis | | 4 | 2 | |
| | Vidurinis | 1 | | | |
| | Aukštasis | | | 1 | 10 |
| Neturiu nuomonės | Aukštesnysis | | 3 | 1 | |
| | Vidurinis | | 1 | | |

Iš 10 lentelės matome, kad dauguma apklaustų respondentų, kurių darbo stažas nuo 3 ir daugiau metų, nurodė kaip privalumą organizuojamą konkursą, 3 respondentai su aukštesnioju ir 1 su viduriniu išsilavinimu neturėjo nuomonės apie atrankos proceso privalumus Pagėgių rajono savivaldybėje.

Apibūdindami atrankos proceso trūkumus respondentai pateikė tokius atsakymus: „Komisijos nariai (kartais to ir nenorėdami) gali jausti kandidatui antipatiją dėl kartais nepilnai pateikto atsakymo“, „Kandidatai atsakinėdami gali internetiniame tinklapyje susirasti teisingus atsakymus iš anksto“, „Ne visada taip parinktas darbuotojas pateisina viltis“, „Per ilgą proceso vykdymo trukmę klausimai per daug išplėsti“, „Neturiu nuomonės“. Susisteminti klausimai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Atrankos proceso trūkumai Pagėgių rajono savivaldybėje

| Atrankos proceso trūkumai | Pareigos | | | |
|--|---------------|------------------|-------------------------|--------------|
| | Išsilavinimas | Skyriaus vadovas | Vyriausias specialistas | Specialistas |
| Komisijos nariai jaučia antipatiją kandidatui | Aukštasis | 2 | 1 | 6 |
| | Aukštesnysis | | | 2 |
| | Vidurinis | | | 1 |
| Kandidatai žino atsakymus iš anksto | Aukštasis | 2 | 8 | 26 |
| | Aukštesnysis | | | 10 |
| Per ilgas atrankos procesas | Aukštasis | | 3 | 16 |
| | Aukštesnysis | | | 7 |
| | Vidurinis | | | 2 |
| Darbuotojas ne visada pateisina viltis | Aukštasis | 3 | 1 | 4 |
| Neturiu nuomonės | Aukštasis | | | 1 |
| | Aukštesnysis | | | 1 |

Savivaldybės darbuotojai, pareikšdami nuomonę apie atrankos proceso privalumus ir trūkumus, nurodė esminius probleminius atrankos aspektus.

Respondentų paklausus apie komisijos vertinimo objektyvumą atrankos proceso metu, visi savivaldybės darbuotojai atsakė teigiamai. Keli respondentai pažymėjo, kad komisija kandidatų žinias tikrino griežtai ir atsakingai, atsižvelgdami į kandidato pasirengimą bei kompetencijas.

Siekiant skaidresnės ir objektyvesnės atrankos į darbą. Pagėgių rajono savivaldybės darbuotojų siūlymai, siekiant atrankos proceso objektyvumo ir skaidrumo jei jie būtų administracijos vadovais (personalo tarnybos vadovais) buvo tokie: „Pagal galimybę į valstybės tarnybą priimčiau bandomajam laikotarpiui, kad pažinti darbuotojo charakterio bruožus, bendravimą su klientais“, „Vyresnio amžiaus

kandidatams pateikti rekomendacijas iš buvusių darbuotojų“, „Aiškių procedūrų atrankos ir vertinimo parengimo“, „Daugiau kreipčiau dėmesį į profesinį pasirengimą ir kompetenciją“, „Priimčiau į darbą su patirtimi reikiamoje sferoje“, „Galbūt pateikčiau dalyviams anketas apie būsimą darbą“.

Pasiūlymai siekiant skaidrumo ir objektyvumo priimant į darbą: įvesti bandomąjį laikotarpį, didesnio dėmesio ankstesnių darbdavių rekomendacijoms, pateikti anketas apie būsimą darbą. Tai rodo, kad savivaldybės darbuotojai mato teigiamus ir neigiamus atrankos proceso niuansus bei turi naudingų patarimų, kaip būtų galima patobulinti atrankos procesą.

Priėmimo į darbą organizavimas. Respondentų buvo paprašyta nurodyti, kas vykdė priėmimo procesą Pagėgių rajono savivaldybėje. 18% apklaustųjų nurodė, jog priėmimo procesą vykdė personalo skyriaus vadovas, 16% – būsimas tiesioginis vadovas, 66% įvardijo kita – tai administracijos vadovas ir komisija arba tik komisija.

13 lentelė

Priėmimo į darbą organizavimas

| Priėmimo vykdytojai | Stažas | Jūsų išsilavinimas | | |
|--|---------------------|--------------------|--------------|-----------|
| | | Aukštasis | Aukštesnysis | Vidurinis |
| Personalo skyriaus vadovas | Mažiau nei 1 metai | | | 1 |
| | 1-3 metai | | 2 | |
| | 3-6 metai | 1 | 2 | |
| | Daugiau nei 6 metai | 11 | | |
| Būsimas tiesioginis vadovas | Mažiau nei 1 metai | | 1 | 1 |
| | 1-3 metai | | 1 | |
| | 3-6 metai | 1 | | |
| | Daugiau nei 6 metai | 11 | | |
| Administracijos direktorius ir komisija | 1-3 metai | | 2 | 1 |
| | 3-6 metai | | 2 | |
| | Daugiau nei 6 metai | 19 | | |
| Komisija | 1-3 metai | | 4 | |
| | 3-6 metai | 2 | 6 | |
| | Daugiau nei 6 metai | 28 | | |

Priėmimo proceso tobulinimas. Respondentai buvo paprašyti pateikti siūlymus, kaip būtų galima patobulinti priėmimo proceso vykdymą, jei jie būtų savivaldybės administracijos vadovai. Savivaldybės darbuotojai įvardijo tokius siūlymus: „Turėtų būti taikomas bandomasis laikotarpis per kurį būtų galima stebėti naujo darbuotojo gebėjimus. Žinios nuo gebėjimo jas pritaikyti labai skiriasi“, „Bandomasis laikotarpis visiems priimtiems darbuotojams“.

Remiantis respondentų išreikšta nuomone, dėl priėmimo proceso tobulinimo, galima iškirti pagrindinį siūlymą kandidatams: bandomasis laikotarpis konkursą laimėjusiam savivaldybės darbuotojui.

Apibendrinant anketinės apklausos duomenis, galima teigti, kad Pagėgių rajono savivaldybėje atrenkant kandidatus į savivaldybę yra vadovaujama LR valstybės tarnybos įstatymu, yra nusistovėjusi atrankos organizavimo tvarka bei laikomasi visų atrankos ir priėmimo į darbą procesų etapų. Paaiškėjo, kad savivaldybės darbuotojams svarbiausias motyvas siekti darbo savivaldybėje yra karjera, o ne viešojo intereso tenkinimas. Atrankos konkurso metu pasigendama asmeninių savybių ir bendrų gebėjimų testų, praktinių situacijų sprendimų metodų. Savivaldybės darbuotojai nurodė atrankos ir priėmimo į darbą procesų privalumus ir trūkumus bei pateikė siūlymų, kaip būtų galima patobulinti šias personalo valdymo veiklas. Tačiau kai kurie apklaustųjų atsakymai sukėlė abejonių dėl konkurso skaidrumo.

3. 4. Ekspertų interviu Pagėgių rajono savivaldybės atrankos ir priėmimo procesų vertinimo analizė ir apibendrinimas

3.4.1. Ekspertų interviu analizė

Siekiant išsiaiškinti Pagėgių rajono savivaldybės specialistų požiūrį į personalo atranką ir priėmimą rajono savivaldybėje, buvo atliktas pusiau struktūrinis interviu su Pagėgių rajono savivaldybės skyrių vadovais. Pusiau struktūrinis interviu buvo rengiamas ir atliekamas, remiantis nustatyta metodika.

Kokybinio tyrimo, atlikto Pagėgių rajono savivaldybėje, rezultatai parodė, kad ekspertų nuomonė apie atrankos ir priėmimo procesus mažai skyrėsi. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, jog atrankos ir priėmimo procesai nėra tobuli, juo reiktų tobulinti, vadovaujantis naująja viešąja vadyba, kuri dabar yra taikoma užsienio šalyse. Vieni ekspertai pritarė esamų atrankos ir priėmimo procesų tvarkai, kiti siūlė ją patobulinti, imantis kardinalių veiksmų.

Personalo atrankos ir priėmimo procesų efektyvumas. Ekspertai vertindami personalo atrankos ir priėmimo procesų efektyvumą Pagėgių savivaldybėje teigiamai įvertino esamą tvarką, tačiau beveik visi pritarė šių personalo valdymo veiklų tobulinimui: „*Vidutinio efektyvumo procesas. Kadangi nėra pilnai tvarkų ir vertinimo procedūrų*“, „*Atrankos ir priėmimo procesai Pagėgių savivaldybėje yra efektyvūs*“, „*Ši sistema nėra tobula, ją reiktų dar tobulinti*“.

Personalo poreikio nustatymas. Pagėgių savivaldybėje yra vykdomas personalo poreikio nustatymas: „*Poreikis nustatomas pagal esamą arba planuojamą darbų kiekį. Poreikis kyla iš skyrių ir derinamas su administracijos vadovų pasitarime*“, „*Metų gale administracijos direktorius pagal*

vykdomas funkcijas ir savivaldybės taryba patvirtina etatų skaičių“, „Esant savivaldybėje laisvai karjeros valstybės tarnautojo pareigybei, administracijos direktorius gali skelbti ir organizuoti konkursą vadovaudamasis Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka“. Personalo poreikio analizę atlieka administracijos direktorius pagal vykdomas funkcijas ir savivaldybės taryba patvirtina etatų skaičių. Taip pat personalo poreikį gali vykdyti Pagėgių rajono savivaldybės bendrasis ir juridinis skyriai. Šie skyriai atsižvelgdami į savivaldybės administracijos strateginius tikslus ir uždavinius, teikia administracijos direktoriui siūlymus dėl žmoniškųjų išteklių poreikio ir efektyvaus panaudojimo.

Personalo atrankos parengimas. Ekspertai nurodė, kad personalo atrankos procesas rengiamas taip: „Pasirengimą atrankos procesui organizuoja bendrojo ir juridinio skyrių specialistai, sudaroma komisija“, „Pagal valstybės tarnybos įstatymą – vykdomas konkursas raštu ir žodžiu“, „Valstybės tarnautojui – vykdomas konkursas (Nutarimas Nr. 966), darbuotojui – pokalbis“.

Atrankos vykdymas. Pagėgių rajono savivaldybėje atranką vykdoma pagal darbuotojo pareigas: valstybės tarnautojų atranką vykdo komisija, darbuotojų – administracijos direktorius.

Kandidatų atrankos būdai. Ekspertai pabrėžė, kad Pagėgių rajono savivaldybėje yra du pagrindiniai atrankos proceso metodai – konkursas ir pokalbis. Bendrajame ir juridiniame skyriuose dirbantis specialistas rengia reikalavimų aprašą kandidatams, kurie kandidatuoja į darbo vietą Pagėgių savivaldybėje.

Personalo atrankos proceso stipriosios pusės. Ekspertų buvo paprašyta nurodyti stipriąsias personalo atrankos proceso puses Pagėgių savivaldybėje: „Konkursai į valstybės tarnybos darbo vietą aiškiai reglamentuota įstatymais ir norminiais aktais“, „Kad atrenkama konkurso būdu – raštu ir žodžiu“, „Dabar priėmimas vykdomas konkurso būdu, kandidatas egzaminuojamas žodžiu ir raštu ir išrenkamas geriausias“.

Personalo atrankos proceso silpnosios pusės. Visi ekspertai pažymėjo, jog vykdoma atranka konkurso būdu (raštu ir žodžiu) yra efektyvi, tačiau įvardinę silpnąsias personalo atrankos puses ekspertai nurodė, kad konkursas ir jo organizavimas bei vykdymas turi daug minusų: „Darbuotojų dirbančių su darbo sutartimis atranka; ne visiškai reglamentuotas procesas“, „Ribotos galimybės rinktis personalą – profesinis pasirengimas ir tinkamumas dirbti dažniausiai vertinamas pagal pateiktus dokumentus, mokslų baigimo pažymėjimus bei testo rezultatus, kai testą dažniausiai išmokstama mintinai“, „Dabartiniai priėmimo konkursai reikalauja daug lėšų, darbo sąnaudų ir papildomų darbuotojų, tačiau nauda abejotina“, „Vyrauja nuomonė, kad viskas surežisuota, kandidatai iš anksto parinkti, klesti korupcija ir atranka pagal pažintis“, „Konkursų sistema skundžiasi pati savivaldybė, kuri negali pati savo nuožiūra

pasirinkti tinkamiausių kandidatų“, „Pagal dabar galiojančius įstatymus visi kandidatai turi gauti vienodus klausimus, už kiekvieną atsakymą rašomi balai, interviu įrašinėjamas. Tokie griežti reimai labai apsunkina darbdavį ir neleidžia nustatyti geriausių pretendentų. Taip pat tokia atranka apsunkina kandidato būseną ir neleidžia tinkamai atlikti užduotis“.

Paminėta tai, kad dažnas kandidatas žino testo atsakymus, konkurso raštu ir žodžiu metu nėra tikrinamos asmeninės, psichologinės savybės, neatliekamos praktinės užduotys. Todėl būtina apgalvoti šio egzamino tobulinimo galimybes. Atrankos konkursai reikalauja daug laiko, lėšų ir papildomų darbuotojų. Rengiant konkursus dažnai į šį procesą įtraukiami kiti darbuotojai. Darbuotojų iš skirtingų skyrių darbas nėra efektyvus, dažnas iš jų neturi reikiamų žinių. Tokie specialistai ne visada tinkamai gali įvertinti kandidato savybes. Todėl būtina, kad personalo atrankos procesą vykdytų tik tos srities profesionalai, kurie galėtų reikiamai įvertinti kandidato žinias, kompetenciją bei tinkamumą būsime darbe.

Priemonės atrankos proceso efektyvumui užtikrinti. Siekiant, kad atrankos procesas būtų efektyvesnis, ekspertai siūlė priemonės, kurios padėtų efektyviau spręsti susidariusias problemas: *„Parengta tvarkos ir procedūros dėl darbuotojų dirbančių su darbo sutartimis atranka ir darbo vertinimas“, „Procesą galėtų vykdyti administracijos direktorius ne per Valstybės departamentą prie VRM“. „Leisti vadovams patiems atsirinkti jiems labiausiai tinkamus kandidatus“, „Panaikinti privalomą konkursą, o leisti savivaldybei pačiai savo būdais rasti tinkamiausius darbuotojus“, „Kontrolę sutelkti į savivaldybės rezultatus bei vadovų atsakomybę“, „Dabar Europos valstybės atsisako atrankos proceso viešajame sektoriuje ir pereina prie tokios pat tvarkos, kaip ir privatus sektorius. Manau, pas mus turėtų būti tokia pat tvarka“.*

Visi ekspertai buvo vieningos nuomonės ir nurodė anot jų pagrindinę priemonę – leisti savivaldybėms pačioms sau išsirinkti tinkamą kandidatą, kontrolę sutelkiant į savivaldybės rezultatus ir administracijos direktoriaus atsakomybę. Tačiau tokia atrankos priemonė kažin ar duos reikiamų rezultatų, nes tuomet gali būti, kad kandidatai bus žinomi ir atrenkami iš anksto arba pagal pažintis.

Priėmimo į darbą procesas. Priėmimo į darbą procesas Pagėgių savivaldybėje vykdomas priklausomai nuo kandidato pareigybės. Jei tai darbuotojas, kuris dirbs pagal sutartį, tuomet jį atrenka administracijos direktorius ir kartais padalinio vadovas, jei tai valstybės tarnautojas, priėmimą vykdo administracijos direktorius su bendruoju ir juridiniu skyriumi.

Stipriosios ir silpnosios priėmimo į darbą pusės. Ekspertai vardindami stipriąsias priėmimo proceso puses nurodė, kad priėmimas vykdomas pagal nustatytą tvarką ir interviu leidžia atrinkti

tinkamiausią kandidatą bei kandidatai dirba su specialiomis programomis: „*Stiprioji savybė, kad atliekamas interviu leidžia priimti reikiamą kandidatą ir tai priklauso nuo administracijos direktoriaus*“, „*Priėmimas vyksta pagal nustatytą tvarką*“, „*Stipriosios savybės: dirba su VATIS ir VATARAS programomis*“.

Kaip silpnąją pusę ekspertai nurodė, kad pats procesas turi būti stebimas ir kontroliuojamas ir tai turi atlikti administracijos direktorius kartu su padalinių vadovais.

Atrankos ir priėmimo į darbą procesų tvarkos tobulinimas. Siekiant atsirinkti tinkamiausius darbuotojus ir kuo skubiau integruoti juos į darbo procesą, ekspertams buvo pateiktas klausimas kaip būtų galima patobulinti šiandieninę Pagėgių savivaldybėje vykdomą personalo atrankos ir priėmimo į darbą tvarką. Ekspertai teikė tokius siūlymus: „*Parengta tvarkos ir procedūros dėl darbuotojų dirbančių su darbo sutartimis atranka ir darbo vertinimas*“, „*Skelbsime apie laisvas vietas Pagėgių internetiniame puslapyje*“, „*Reiktų sukurti tokią valstybės tarnautojų atrankos ir priėmimo į darbą tvarką, kuri sudarytų sąlygas skaidriai ir teisingai kandidatų atrankai*“, „*Konkurso testai turėtų būti gebėjimų ir psichologiniai, praktinės užduotys (kalbų mokėjimas, kompiuterio raštingumas ir kt.), siekiant išsiaiškinti kandidato asmenines savybes*“, „*Tobulinti atrankos metodus, kad būtų užtikrinti kandidatų gebėjimai ir įgūdžių atskleidimas*“.

Didžioji dalis ekspertų siūlė iš esmės keisti ir tobulinti atrankos ir priėmimo procesus, kad būtų užtikrinta kandidatų gebėjimai ir įgūdžių atskleidimas.

3.4.2. Ekspertų ir savivaldybės darbuotojų vertinimo lyginamoji analizė

Siekiant patvirtinti gautus savivaldybės darbuotojų anketinės apklausos ir ekspertų interviu analizės rezultatus, pateiksime vertinamąją lyginamąją analizę.

Personalo atrankos vykdymas. Ekspertai nurodė, kad personalo atrankos procesas rengiamas Pagal valstybės tarnybos įstatymą – vykdomas konkursas raštu ir žodžiu. Pasirengimą atrankos procesui organizuoja bendrojo ir juridinio skyrių specialistai, sudaroma komisija. Savivaldybės darbuotojai nurodė, kad Pagėgių rajono savivaldybėje atranką vykdoma pagal darbuotojo pareigas: valstybės tarnautojų atranką vykdo komisija, darbuotojų – administracijos direktorius. Respondentų nuomonės patvirtina, kad siekiant darbo savivaldybėje, reikia dalyvauti konkurse pagal numatytą Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą.

Kandidatų atrankos būdai. Ekspertai ir savivaldybės darbuotojai pabrėžė, kad Pagėgių rajono savivaldybėje yra du pagrindiniai atrankos proceso metodai – konkursas ir pokalbis. Bendrajame ir juridiniame skyriuose dirbantis specialistas rengia reikalavimų aprašą kandidatams, kurie kandidatuoja į darbo vietą Pagėgių savivaldybėje. Savivaldybės darbuotojų anketinės apklausos metu buvo išsiaiškinta, kad atrankos metu jų kompetenciją tikrino įstatymų ir teisės aktais (38%), bendrais gebėjimų testais (9%), interviu (36%) Nei vienas iš apklaustųjų nepaminėjo asmeninių savybių testų, kurie yra svarbūs vykdant atrankas į valstybės tarnybą, praktinių situacijų sprendimo būdų.

Personalo atrankos proceso stipriosios ir silpnosios pusės. Ekspertų ir savivaldybės darbuotojų nuomonės apie stipriąsias atrankos proceso puses buvo vienodos, visi apklaustieji nurodė, kad stiprioji šio proceso pusė – vykdomas konkursas, taip pat buvo paminėtas pokalbis ir tai, kad kandidatai susipažįsta su teisės aktais.

Ekspertai vertindami atrankos proceso silpnąsias puses nurodė, kad organizuojamam konkursui yra panaudojama daug lėšų ir sąnaudų, į šį procesą įtraukiami neprofesionalūs darbuotojai. Kitos silpnosios pusės buvo pateiktos vienodai tiek ekspertų, tiek savivaldybės darbuotojų: kandidatai iš anksto žino atrankos konkurso atsakymus, pats atrankos procesas yra per ilgas, ne visada yra atrenkamas tinkamas darbuotojas.

Priemonės atrankos proceso efektyvumui užtikrinti. Ekspertai nurodė anot jų pagrindinę priemonę – leisti savivaldybėms pačioms sau išsirinkti tinkamą kandidatą, kontrolę sutelkiant į savivaldybės rezultatus ir administracijos direktoriaus atsakomybę. Savivaldybės darbuotojai pasiūlė bandomąjį laikotarpį kandidatams, atrankos vykdytojams atsižvalgti į buvusių darbdavių rekomendacijas, daugiau dėmesio skirti kandidatų profesiniam pasirengimui ir kompetencijai.

Priėmimo į darbą procesas. Ekspertų ir savivaldybės darbuotojų nuomonės dėl priėmimo į darbą proceso sutapo: Pagėgių savivaldybėje vykdomas konkurso tvarka ir priklausomai nuo kandidato pareigybės. Darbuotojai, kurie dirbs pagal sutartį, atrenkami administracijos direktoriaus ir kartais padalinio vadovo, o valstybės tarnautojas priimami administracijos direktoriaus kartu su bendruoju ir juridiniu skyriumi.

Atrankos ir priėmimo į darbą procesų tvarkos tobulinimas. Ekspertų siūlė iš esmės keisti ir tobulinti atrankos ir priėmimo procesus, kad būtų užtikrinta kandidatų gebėjimai ir įgūdžių atskleidimas: konkurso testus papildyti asmeniniais, psichologiniais testais, praktinių užduočių atlikimu (kalbų mokėjimas, kompiuterio raštingumas ir kt.). Taip pat buvo pasiūlyta skelbti apie konkursą į laisvą darbo vietą savivaldybėje Pagėgių rajono savivaldybės puslapyje. Anketinės apklausos rezultatai parodė, jog

savivaldybės darbuotojai neįžvelgia gilesnių atrankos ir priėmimo procesų tobulinimų būdų, paminėjo bandomąjį laikotarpį ir buvusių darbdavių rekomendacijas. Tuo tarpu ekspertai giliau pažvelgė ir nurodė konkrečius būdus kaip tobulinti atrankos ir priėmimo į darbą procesus.

3.5. Pagėgių rajono savivaldybės atrankos ir priėmimo procesų tobulinimas

Tyrimo, atlikto Pagėgių rajono savivaldybėje rezultatai parodė, kad ekspertų ir savivaldybės darbuotojų nuomonės apie atrankos ir priėmimo procesus yra panašios, tačiau ekspertai įžvelgė gilesnius šių procesų aspektus. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad šie procesai nėra tobuli ir reikia juos tobulinti.

Išanalizavus tyrimo duomenis, buvo įžvelgti pagrindiniai trūkumai: nepakankamai tikrinama pretendentų kompetencija ir pasirengimas būsimam darbui, ilgas atrankos procesas ir ne visada atrenkami tinkami kandidatai.

Apibendrinus anketinės apklausos ir interviu analizės rezultatus buvo gauti tokie pasiūlymai kaip būtų galima patobulinti atrankos ir priėmimo procesus:

- Valstybės tarnyboje yra reikalingi įvairių gebėjimų darbuotojai. Todėl siūloma vykdant atranką, pateikti ne tik preliminarų įstatymų bei teisės aktų testą, bet ir tokius testus kaip asmenybės, psichologijos, gabumų ir kt. Taip pat atrankos procesą papildyti praktinėmis užduotimis.
- Labai svarbus dar vienas atrankos metodas – interviu. Būtent interviu metu būtų galima išsiaiškinti kandidato asmenybę, elgseną ir charakterį, pomėgius, bendravimo įgūdžius, motyvus pretenduojant į valstybės tarnybą, o tik po to jo patirtį, gebėjimus ir kompetencijas.
- Priėmimo į darbą savivaldybėje procesas taip turi būti stebimas bei kontroliuojamas. Siūloma priimtam darbuotojui į darbą nustatyti bandomąjį laikotarpį.
- Leisti savivaldybei pačiai pasirinkti sau tinkamus kandidatus, atsisakant dabar vykdomo konkurso, tai būtų sutaupoma laiko, lėšų ir leistų pasirinkti tinkamą kandidatą.

IŠVADOS

1. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai yra vieni reikšmingiausių organizacijai ir jos veiklos rezultatams. Viešojo administravimo specialistų poreikį nulemia išaugę reikalavimai viešajam sektoriui, jam tenkantys iššūkiai, nuolatinės reformos ir globalūs dalykai. Vis didesnę reikšmę žmogiškųjų išteklių valdyme įgyja naujoji viešoji vadyba.
2. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka yra vienas iš svarbiausių uždavinių personalo valdymo procese. Personalo atranka ir priėmimas – atsakingi sprendimai, kuriems reikia kruopštaus pasiruošimo. Atrankos tikslas yra įvertinti pretendentų atitikimą bendriesiems ir specifiniams reikalavimams, keliamiems konkrečiai darbo vietai. Profesionaliai atlikta atranka leidžia sutaupyti lėšų ir laiko, skirtų darbuotojo paieškai, išvengti klaidų. Tačiau kuris atrankos metodas geriausias priklauso ne tik nuo būsimo darbo pobūdžio, bet ir nuo organizacijos dydžio, specifikos, atrenkamų žmonių skaičiaus, turimo laiko ir finansinių išteklių. Priėmimo į darbą procesas reglamentuojamas darbo įstatymais bet, dėl šios srities dinamiškumo, priimant darbuotojus į viešąjį sektorių, tenka vadovautis ne tik Darbo kodeksu, bet ir Valstybės tarnybos įstatymu.
3. Išsikelta darbo hipotezė, kad neefektyvų personalo atrankos procesą savivaldybėse sąlygoja šio proceso neskaidrumas pasitvirtino. Atliktas tyrimas parodė, kad atrankos ir priėmimo procesai Pagėgių rajono savivaldybėje yra vykdomi laikantis LR Valstybės tarnybos įstatymo bei tvarkos organizuojant atranką ir priėmimą savivaldybėje, tačiau kandidatai dažnai žino konkurso atsakymus į atrankos klausimus.
4. Pagrindinės personalo atrankos ir priėmimo proceso problemos: nepakankamai tikrinama pretendentų kompetencija ir pasirengimas būsimam darbui, ilgas atrankos procesas ir ne visada atrenkami tinkami kandidatai.
5. Nustatyta, kad atrankos ir priėmimo procesai Pagėgių rajono savivaldybėje turi būti tobulinami, pradėdant nuo atrankos metodų parinkimo ir baigiant profesionalios komisijos darbu. Labai svarbu sukurti tokią atrankos sistemą, kuri sudarytų sąlygas atvirai ir teisingai kandidatų atrankai.
6. Vykdam atranką siūloma pateikti ne tik preliminarų įstatymų bei teisės aktų testą, bet ir tokius testus kaip asmenybės, psichologinius, gabumų ir kt. Taip pat atrankos procesą papildyti praktinėmis užduotimis.
7. Norint išrinkti tinkamiausius kandidatus į savivaldybę, reiktų atsisakyti atrankos proceso viešajame sektoriuje ir pereiti prie tokios pat tvarkos, kaip ir privatus sektorius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aleksienė, R. (2004). *Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-02] Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1956625451>
2. Aleksienė, R. (2005) *Tobulesnė atranka – profesionalesnė komanda*. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 3. P. 16 – 17.
3. Appleby, R. C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Eugrimas.
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management*. Kogan Page.
5. Astrauskas, A. (2004) *Optimalaus Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 8.
6. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009) *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1 (14). P. 13 – 24.
7. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla.
8. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Vilnius: VDU leidykla.
9. Baršauskienė, V. (2002). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. In: Raipa A. (Ats.red.), *Viešasis administravimas*. Kaunas: „Technologija“, p. 214-252.
10. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera.
11. Bernardin, H. J. (2003) *Human resources management: an experiential approach*.
12. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
13. Blank, I. (2008). *Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk*. Employee Relations Law Journal, 34(3), 79 – 83.
14. Bohlander, G., Snell, S. (2007) *Human Resource Management*. USA: South-Westem Cengage Learning.
15. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 30, p. 68 – 81.
16. Cardona, F. (2006). *Priėmimo į valstybės tarnybą sistemos ES valstybėse ir kai kuriose šalyse kandidatėse*. Seminaras „Pasikeitimo patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. Vilnius.
17. Chlivickas, E. (2005) *Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos*. Viešasis administravimas, 1(5), p. 62–69.

18. Čiaparnienė, R. (2007) *Personalo organizavimas*. Mokomoji knyga. Vilniaus kooperacijos mokykla. Kaunas.
19. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. <http://www.lki.lt/dlkz>
20. *DG Personnel and Administration Annual Management Plan 2008* http://ec.europa.eu/atwork/synthesis/amp/doc/admin_amp.pdf Europos Bendrijų pareigūnų tarnybos nuostatai 1 Skyrius 27 Str. 17 psl.
21. Daujotaitė – Prūsaitienė, L. (2007). *Kaip keisime valstybės tarnautojų atranką ?* Valstybės tarnybos aktualijos, 8, 20 – 23.
22. Dar – Hsin, C., Chen – Ming, C. (2007). *Performance Appraisal Systems in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan*. International Journal of Management. Vol. 24 (3).
23. Domarkas, V. (2004). *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 7. P. 7–14.
24. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr.3(14).
25. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.
26. Drūkteinienė, G. (2007). *Personalo vertė ir vadyba*. Vilnius: Verslo žinios.
27. Dvynių projektas. (2005). *Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie LR VRM.
28. Dessler, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. 343 p. ISBN 9986 -850 -36-3.
29. Fominienė, V. B., Mikalauskas, R., Švagždienė, B. (2008). *Personalo verbavimo ir atrankos ypatumai šiuolaikinėje sporto organizacijoje* (Kauno rajono sporto organizacijų vertinimas). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12). 81–87.
30. Gustas, E. (2003). *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, Kaunas: KTU, p. 65.
31. Ivaškevičius, A. (2005). *Teisės aktai neturėtų būti stabdys*. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 11. tarnybos aktualijos. Nr. 16, Vilnius: 2009.– 8 p.
32. Jewell, B. R. (2002) *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.

33. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
34. Kreitner, R., Kinicki, A. (2009) *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, 8th ed., p. 18.
35. Kurpuvesas, V., Astrauskas, A., *Valstybės tarnybos Lietuvoje tobulinimo galimybės*. Valstybės
36. Leonienė, B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija. 199 p.
37. Leopold, J., Harris, L., Watson, T. (2005). *The Strategic Managing of Human Resources*. London.
38. Levickaitė, R. (2009). *Kiekybiniai medijų tyrimo metodai*. VGTU. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-10] Prieiga per internetą: <http://www.rasalevickaite.lt/kmtm/KMTM%20V%20paskaita%20Kiekybinis%20kokybinis%20oziuris%20Savokos.pdf>
39. LR valstybės tarnybos įstatymas Žin., 1999, Nr. 66-2130, Žin., 2003, Nr. 38-1671, Žin., 2010, Nr. 86 – 4530.
40. Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-10] Prieiga per internetą: www.lrv.lt/ES_parama/Strategijos_%20projektas_2006-10-05.pdf
41. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo. Valstybės žinios, 2010, Nr.: 69 – 3440. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-03-10] Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=E9400603-3173-42C7-B4F4-51DDCC4E5793>
42. Lobanova, L. (2008) *Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės*. Viešasis administravimas, 4 (20), 52-60.
43. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management*.-South-Western Pub.
44. *Nauja atrankos sistema – priėmimas į valstybės tarnybą, o ne į konkrečią kėdę*// [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-02] Prieiga per internetą: http://www.savivalda.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=1
45. Papšienė, P. (2010). *Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers.
47. Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. USA: South – Western Cengage Learning.
48. *Priemonės valstybės tarnybai tobulinti*. (2008). Viešasis administravimas Lietuvoje. 2006–2007 metų apžvalga. Vilnius: LR Vidaus reikalų ministerija.

49. Raipa, A. (2004) *Viešojo administravimo efektyvumo turinys*. In Raipa, A. (Ats. red.), *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. P. 8 – 34.
50. Raipa, A. (2002). *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1, Kaunas: KTU.
51. Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
52. Rosembaun, A. (2007). *Excellence in Public Administration education: Preparing the Next Generation of Public Administration for Changing World*. UN Headquarters in Vienna. P. 11 – 24.
53. Russo, G., Rietveld, P. Et all. (1995) *Issues in Recruitment Strategies: an Economic Perspective*. // The International Journal of Career Management, Vol. 7, No. 3,3.
54. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
55. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* Vilnius: Technika.
56. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001) *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
57. Šaparnis, G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
58. Šarmavičius, O. (2007) *Valstybės tarnybos reforma*. Konferencija Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius.
59. Šarmavičius, O. (2006). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti ?* Tarptautinė konferencija „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. Vilnius.
60. Šeibokienė, A. (2002) *Vadybos pagrindai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <http://212.122.76.71/Knygos/Knygos/Vadybos%20pagrindai.pdf>
61. Šukytė, R., Rudnickienė, L. (2010). *Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija*. Vadyba. Socialiniai mokslai. Nr. 1(17), p. 167 – 180.
62. Tidikis, R.(2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius.
63. Tubutienė, V. (2006). *The development of professional competences of public servants in Lithuania (Valstybės tarnautojų profesinių kompetencijų plėtotė Lietuvoje)*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 4, Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 175–182.

64. Tuleikienė, L. Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003) *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
65. Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-10-25]. Prieiga per internetą: www.vtd.lt
66. Valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų pareigybės. Valstybės tarnyba skaičiais. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-510024592>
67. “Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance.” (2005) World Public Sector Report 2005, United Nations, New York.
68. Usonytė, J. (2010) *Centralizuotos atrankos į valstybės tarnautojų pareigas perspektyvos*. Respublikinės teisės studijų studentų konferencijos – teisinių idėjų konkurso „Piliėtis ir valstybė: pastebėjau problemą, siūlau sprendimą“ straipsnių rinkinys. P. 129 – 138.
69. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
70. Zaliapūgas, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. KU leidykla, Klaipėda.
71. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009) *Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė*// Viešoji politika ir administravimas. Nr. 28. P. 89 – 98.
72. Židonis, Ž., Rudnickas, T. (2005). *Ministerinės atskaitomybė problema naujosios viešosios vadybos požiūriu*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 14.
73. Žmogiškųjų išteklių vadovas. Geriausia praktika. (2002). Europeaid 112873/D/SV/LT.
74. 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf

PERSONALO ATRANKA IR PRIĖMIMAS RAJONO SAVIVALDYBĖJE IR ŠIŲ PERSONALO VALDYMO VEIKLŲ TOBULINIMAS PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

Siekiant prisidėti prie LR savivaldybių veiklos efektyvinimo, atliekamas tyrimas. Jį atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos (specializacija: viešasis administravimas) studijų programos II kurso magistrantė Evelina Pependikytė – Stonienė.

Šio tyrimo tikslas – išanalizuoti personalo atrankos ir priėmimo procesų ypatumus ir jų įtaką Pagėgių rajono savivaldybės veiklai.

1. Kokia Jūsų nuomonė apie personalo **atrankos ir priėmimo procesų efektyvumą** Pagėgių savivaldybėje šiuo metu ?
2. Ar Pagėgių savivaldybėje yra vykdomas **personalo poreikio nustatymas**? Kas jį vykdo ir kaip ?
3. Kaip pasirengiama **personalo atrankos** procesui Pagėgių savivaldybėje ?
4. Kas ir kaip vykdo **personalo atranką** Jūsų savivaldybėje ?
5. Kokiais kandidatų **atrankos** būdais dažniausiai naudojama Pagėgių savivaldybėje ?
6. Kas rengia reikalavimų aprašą kandidatams, kurie kandidatuoja į darbo vietą Pagėgių savivaldybėje ?
7. Išvardinkite stipriąsias **personalo atrankos** proceso puses Pagėgių savivaldybėje ? Kokios stipriųjų pusių priežastys ?
8. Išvardinkite silpnąsias **personalo atrankos** puses Pagėgių savivaldybėje ? Kokios silpnųjų pusių priežastys ?
9. Kokios priemonės, Jūsų nuomone, padėtų efektyviau vykdyti **atrankos** procesą ?
10. Kas ir kaip vykdo **priėmimo į darbą** procesą Pagėgių savivaldybėje ?

11. Išvardinkite **priėmimo į darbą** Pagėgių savivaldybėje proceso stiprias ir silpnas puses. Nuo ko tai priklauso?
12. Siekiant pasirinkti tinkamiausius darbuotojus ir kuo skubiau integruoti juos į darbo procesą, kaip tobulintumėte šiandien egzistuojančią Pagėgių savivaldybėje personalo atrankos ir priėmimo į darbą tvarką?

Dėkoju už atsakymus !

PERSONALO ATRANKA IR PRIĖMIMAS RAJONO SAVIVALDYBĖJE IR ŠIŲ PERSONALO VALDYMO VEIKLŲ TOBULINIMAS PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖJE

ANKETA

Siekiant prisidėti prie LR savivaldybių veiklos efektyvinimo, atliekamas anketinis tyrimas. Jį atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos (specializacija: viešasis administravimas) studijų programos II kurso magistrantė Evelina Pependikytė – Stonienė.

Šio tyrimo tikslas – išanalizuoti personalo atrankos ir priėmimo procesų ypatumus ir jų įtaką Pagėgių rajono savivaldybės veiklai.

Žemiau pateikti klausimai, suteikiantys informacijos apie Jus ir pagrindinius duomenis apie Jūsų savivaldybę. Į juos atsakykite pažymėdami tinkamą atsakymą (kelis tinkamus variantus) arba įrašykite jį tam skirtoje vietoje.

1. Trumpa informacija apie save:

Jūsų lytis

Jūsų amžius

Jūsų išsilavinimas

Jūsų pareigos.....

Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje

2. Kur radote skelbimą apie laisvą darbo vietą Pagėgių savivaldybės administracijoje ?

- a) Internete;
- b) Darbo biržoje;
- c) Savo darbovietėje;
- d) Savivaldybėje;
- e) Įdarbinimo agentūroje;
- f) Iš pažįstamų;
- g) Spaudoje;
- h) Kita (įrašykite).....

3. Išvardinkite pagrindinius savo motyvus siekti darbo vietos savivaldybėje:

- a) Darbas pagal išsilavinimą;
- b) Galimybė tobulėti;
- c) Darbas savivaldybėje pastovus ir patikimas;
- d) Suteikiamos visos socialinės garantijos;
- e) Viešojo intereso tenkinimas;
- f) Kita (įrašykite).....

4. Ar reikalavimai skelbime buvo aiškiai suformuluoti ?

Labai aiškūs; Aiškūs; Neaiškūs; Visai neaiškūs; Neturiu nuomonės.

5. Ar pakankamai laiko buvo skirta dokumentų parengimui ir pristatymui ?

Taip; Ne; Neturiu nuomonės.

6. Kaip vyko konkursas, kokia jo eiga ?

7. Kas vykdė atranką į šias pareigas ?

- a) Personalo skyriaus vadovas;
- b) Būsimas tiesioginis vadovas;
- c) Keli vadovai;
- d) Kita (įrašykite).....

8. Jūsų pasirengimą užimti pareigas ir kompetenciją atrankos metu tikrino šiais būdais:

- a) Įstatymų ir teisės aktų testais;
- b) Bendrais gebėjimų testais;
- c) Praktinių situacijų sprendimais;
- d) Interviu;
- e) Asmeninių savybių testais;
- f) Kita (įrašykite).....

9. Ar atrankos metu buvo laikomasi tvarkos ir etikos ?

Taip; Ne; Neturiu nuomonės; Kita (įrašykite).....

10. Ar pokalbis dėl darbo buvo tikslingas ir informatyvus ?

Taip; Ne; Neturiu nuomonės.

11. Jūsų nuomone, ar vykdomas atrankos mechanizmas Pagėgių savivaldybėje padeda atrinkti tinkamiausią kandidatą ?

Taip; Ne; Ne visada; Kita (įrašykite).....

12. Išvardinkite tris personalo atrankos proceso privalumus:

13. Išvardinkite tris personalo atrankos proceso trūkumus:

14. Jūsų nuomone, ar komisija kandidatus vertino objektyviai ? Pagrįskite savo nuomonę.

Taip; Ne; Kita (įrašykite).....

15. Jeigu būtumėte savivaldybės administracijos direktorius (personalo tarnybos vadovas), ką tobulintumėte atrankos proceso vykdyme siekiant objektyvumo, skaidrumo ?

16. Kas vykdė priėmimą į šias pareigas ?

- a) Personalo skyriaus vadovas;
- b) Būsimas tiesioginis vadovas;
- c) Kita (įrašykite).....

17. Kaip vyko priėmimo procesas į šias pareigas Pagėgių rajono savivaldybėje ?

18. Jeigu būtumėte savivaldybės administracijos direktorius (personalo tarnybos vadovas), ką tobulintumėte priėmimo proceso vykdyme ?

Dėkoju už atsakymus !

Apibendrinti interviu rezultatai (N=6)

| |
|---|
| 1. Kokia Jūsų nuomonė apie personalo atrankos ir priėmimo procesų efektyvumą Pagėgių savivaldybėje šiuo metu ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vidutinio efektyvumo procesas. Kadangi nėra pilnai tvarkų ir vertinimo procedūrų. • Gera. Tik kompetetingi, kvalifikuoti ir norintys dirbti darbuotojai. • Atrankos ir priėmimo procesai Pagėgių savivaldybėje yra efektyvūs. • Ši sistema nėra tobula, ją reiktų dar tobulinti. |
| 2. Ar Pagėgių savivaldybėje yra vykdomas personalo poreikio nustatymas? Kas jį vykdo ir kaip ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Poreikis nustatomas pagal esamą arba planuojamą darbų kiekį. Poreikis kyla iš skyrių ir derinamas su administracijos vadovų pasitarime. • Metų gale administracijos direktorius pagal vykdomas funkcijas ir savivaldybės taryba patvirtina etatų skaičių. • Esant savivaldybėje laisvai karjeros valstybės tarnautojo pareigybei, administracijos direktorius gali skelbti ir organizuoti konkursą vadovaudamasis Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka. • Bendrasis ir juridinis skyriai atsižvelgdami į savivaldybės administracijos strateginius tikslus ir uždavinius, teikia administracijos direktoriui siūlymus dėl žmoniškųjų išteklių poreikio ir efektyvaus panaudojimo. |
| 3. Kaip pasirengiama personalo atrankos procesui Pagėgių savivaldybėje ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valstybės tarnautojui – vykdomas konkursas (Nutarimas Nr. 966), darbuotojui – pokalbis. • Pagal valstybės tarnybos įstatymą – vykdomas konkursas raštu ir žodžiu. • Pasirengimą atrankos procesui organizuoja bendrojo ir juridinio skyrių specialistai, sudaroma komisija. |
| 4. Kas ir kaip vykdo personalo atranką Jūsų savivaldybėje ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valstybės tarnautojams komisija, darbuotojams – administracijos direktorius. |
| 5. Kokiais kandidatų atrankos būdais dažniausiai naudojama Pagėgių savivaldybėje ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Konkursas. • Pokalbis. |
| 6. Kas rengia reikalavimų aprašą kandidatams, kurie kandidatuoja į darbo vietą Pagėgių savivaldybėje ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bendrajame ir juridiniame skyriuose dirbantis atsakingas specialistas. |
| 7. Išvardinkite stipriausias personalo atrankos proceso puses Pagėgių savivaldybėje ? Kokios stipriųjų pusių priežastys ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Konkursai į valstybės tarnybos darbo vietą aiškiai reglamentuota įstatymais ir norminiais aktais. • Kandidatai atrenkami konkurso būdu – raštu ir žodžiu. • Dabar priėmimas vykdomas konkurso būdu, kandidatas egzaminuojamas žodžiu ir raštu ir išrenkamas geriausias. |
| 8. Išvardinkite silpnąsias personalo atrankos puses Pagėgių savivaldybėje ? Kokios silpnųjų pusių priežastys ? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų dirbančių su darbo sutartimis atranka; ne visiškai reglamentuotas procesas. • Ribotos galimybes rinktis personalą – profesinis pasirengimas ir tinkamumas dirbti dažniausiai |

vertinamas pagal pateiktus dokumentus, mokslų baigimo pažymėjimus bei testo rezultatus, kai testą dažniausiai išmokstama mintinai.

- Dabartiniai atrankos ir priėmimo konkursai reikalauja daug lėšų, darbo sąnaudų ir papildomų darbuotojų, tačiau nauda abejotina.
- Vyrauja nuomonė, kad viskas surežisuota, kandidatai iš anksto parinkti, klesti korupcija ir atranka pagal pažintis.
- Konkursų sistema skundžiasi pati savivaldybė, kuri negali pati savo nuožiūra pasirinkti tinkamiausių kandidatų.
- Pagal dabar galiojančius įstatymus visi kandidatai turi gauti vienodus klausimus, už kiekvieną atsakymą rašomi balai, interviu įrašinėjamas. Tokie griežti reimai labai apsunkina darbdavį ir neleidžia nustatyti geriausią pretendentą. Taip pat tokia atranka apsunkina kandidato būseną ir neleidžia tinkamai atlikti užduotis.

9. Kokios priemonės, Jūsų nuomone, padėtų efektyviau vykdyti atrankos procesą ?

- Parengta tvarkos ir procedūros dėl darbuotojų dirbančių su darbo sutartimis atranka ir darbo vertinimas.
- Procesą galėtų vykdyti administracijos direktorius ne per Valstybės departamentą prie VRM.
- Leisti vadovams patiems atsirinkti jiems labiausiai tinkamus kandidatus.
- Panaikinti privalomą konkursą ir leisti savivaldybei pačiai rasti tinkamiausius darbuotojus.
- Kontrolę sutelkti į savivaldybės rezultatus.
- Dabar ES valstybės atsisako atrankos proceso viešajame sektoriuje ir pereina prie tokios pat tvarkos kaip ir privatus sektorius. Manau, kad pas mus turėtų būti tokia pat tvarka.

10. Kas ir kaip vykdo priėmimo į darbą procesą Pagėgių savivaldybėje ?

- Administracijos direktorius kartu su bendruoju ir juridiniu skyriais.
- Bendrasis ir juridinis skyrius.
- Administracijos direktorius ir padalinio vadovas.

11. Išvardinkite priėmimo į darbą Pagėgių savivaldybėje proceso stipriausias ir silpniausias puses. Nuo ko tai priklauso?

- Padalinių vadovų ir administracijos direktorius turėtų stebėti procesą ir jį stiprinti.
- Stipriosios savybės: dirba su VATIS ir VATARAS programomis.
- Stiroji savybė, kad atliekamas interviu leidžia priimti reikiamą kandidatą ir tai priklauso nuo administracijos direktoriaus.
- Priėmimas vyksta pagal nustatytą tvarką.

12. Siekiant atsirinkti tinkamiausius darbuotojus ir kuo skubiau integruoti juos į darbo procesą, kaip tobulintumėte šią dieną egzistuojančią Pagėgių savivaldybėje personalo atrankos ir priėmimo į darbą tvarką?

- Parengta tvarkos ir procedūros dėl darbuotojų dirbančių su darbo sutartimis atranka ir darbo vertinimas.
- Skelbsime apie laisvas vietas Pagėgių internetiniame puslapyje.
- Reiktų sukurti tokią valstybės tarnautojų atrankos ir priėmimo į darbą tvarką, kuri sudarytų sąlygas skaidriai ir teisingai kandidatų atrankai.
- Konkurso testai turėtų būti gebėjimų ir psichologiniai, praktinės užduotys (kalbų mokėjimas, kompiuterio raštingumas ir kt.), siekiant išsiaiškinti kandidato asmenines savybes.
- Tobulinti atrankos metodus, kad būtų užtikrinti kandidatų gebėjimai ir įgūdžių atskleidimas.