

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

Vilija LELEIVIENĖ

**ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS
VERTINIMAS: SITUACIJA IR TOBULINIMO KRYPTYS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Vilija LELEIVIENĖ

**ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS
VERTINIMAS: SITUACIJA IR TOBULINIMO KRYPTYS**

**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 Vilija Leleivienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovasdoc. dr. Diana Šaparnienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentasdoc. dr. Aistė Lazauskienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Vilija Leleivienė. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS VERTINIMAS: SITUACIJA IR TOBULINIMO KRYPTYS: vadybos (viešojo administravimo) magistratūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas. Vadybos katedra - Šiauliai, 2010.- 95 p.

SANTRAUKA

Palyginti su kitomis naujomis ES šalimis, Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi atviriausia konkurencija tarp kandidatų į valstybės tarnybą. Tačiau atvirą konkurenciją Lietuvoje riboja tai, jog pakaitinių valstybės tarnautojų atranka nėra skelbiama viešai, o darbuotojams konkursai nėra taikomi. Lietuvoje valstybės tarnautojų atranka yra decentralizuota. 2008-2012 m. Vyriausybės programoje planuojama „diegti nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas.“ Tai aktualu mažesnėms Lietuvos viešojo administravimo įstaigoms, kurių personalo atrankos pajėgumas yra silpnas. Todėl personalo atranką buvo įmanoma vykdyti per institucijas, kurioms šios institucijos pavaldžios, ar centralizuotą atrankos centrą, įtraukiant išorinius ir nepriklausomus vertintojus. Lietuvos valstybės tarnautojų sutinka, jog Lietuvos valstybės tarnybai reikalingos esminės reformos.

Magistrinio darbo tikslas – atskleisti Lietuvos valstybės tarnybos atrankos ypatumus Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse ir numatyti tobulinimosi kryptis.

Magistrinio darbo teorinėje dalyje analizuojame žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje reformos teorines galimybes, valstybės tarnybos kontekste; Lietuvos valstybės tarnybos sistemos sudėtines dalis bei bruožus, siekiant identifikuoti atrankos metodus į valstybės tarnybą; pateikiame teisės aktų ir kitų dokumentų, reglamentuojančių atrankos bei priėmimo procesus į valstybės tarnybą, analizę.

Praktinėje dalyje dokumentų analizės metodo pagalba įvertinta atrankos į valstybės tarnybą situacija Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse. Tyrimo pagrindu ištirta, kokios atrankos į valstybės tarnybą problemos yra Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse.

Šiame darbe buvo naudotasi teoriniais tyrimo metodais: valstybės tarnybą reglamentuojančių dokumentų analize, metodinės literatūros analize bei statistine analize ir empiriniu tyrimo metodu – interviu.

Tyrimas patvirtino darbo pradžioje išsikeltas tris hipotezes. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos viešojo administravimo institucijų atstovams, darbuotojams, atranką į valstybės tarnybą organizuojančioms ir vykdančioms komisijoms.

Raktažodžiai: valstybės tarnyba, viešasis administravimas, personalo atranka.

Vilija Leleivienė. THE SELECTION OF SERVICE SYSTEM ASSESSMENT: SITUATION AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT: final work of Business (Public Administration) master studies. Research adviser assoc. prof. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Management Department - Šiauliai, 2010.- 95 p.

SUMMARY

Compared with the other new EU countries of Lithuania, the civil service has the most open competition among candidates for public office. However, open competition in Lithuania limited by the fact that the alternate selection of civil servants are not publicly available, and the workers do not apply to contests. Lithuania selection of civil servants is decentralized. 2008-2012, Government's program is planned to "introduce a fair, objective, in part to the selection of a centralized public servant." This is true for smaller Lithuanian public administration institutions with the selection of staff capacity is weaker. Therefore, recruitment has been possible to carry out the institutions to which these institutions under the authority of, or a centralized screening center, including external and independent evaluators. Lithuanian state officials agree that the Lithuanian civil service requires major reform.

The aim of the master research - to reveal the Lithuanian civil service selection features Mazeikiu, Plunge, Skuodas Tent municipalities and provide training and direction.

Theoretical part of the master studying human resource management in public sector reform, the theoretical possibilities, the civil service konstekte; Lithuanian civil service system of components and features in order to identify the sampling methods in the civil service; present legislation and other documents governing the selection and adoption processes in the civil service analysis.

The practical part of document analysis method aid assessment of the civil service selection situation Mazeikiai, Plunge, Skuodas and Tent municipalities. The study examined the basis of what the civil service selection problem is Mazeikiai, Plunge, Skuodas Tent and municipalities

In this paper, was used to test theoretical methods: the civil service regulations and analysis of the documents, reference books and an analysis of statistical analysis and empirical research method – interview questionnaire.

The results showed that the work set in the beginning of the three hypothesis was confirmed. The recommendations on public administration representatives, employees, recruitment in the civil service and organizing doing commissions.

Keywords: civil service, public management, personnel selection.

TURINYS

IVADAS	10
I. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS YPATUMAI	
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE	14
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje.....	14
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai bei jų taikymas viešajame sektoriuje.....	19
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai aspektai.....	23
1.4. Nuosaikios politikos - lankstumo bei skaidrumo principų raiška.....	26
2. Atrankos į valstybės tarnybą sistema ir formavimo politika.....	30
2.1. Personalo verbavimo ir atrankos sampratų interpretacijos.....	31
2.2. Valstybės tarnautojams keliami bendrieji reikalavimai.....	36
2.3. Valstybės tarnautojų priėmimas į darbą.....	41
2.4. Atrankos į valstybės tarnybą Lietuvos savivaldybėse ypatumai.....	44
2.5. Europos Sąjungos šalių atrankos į valstybės tarnybą tyrimas – analizė.....	49
II. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS VERTINIMAS:	
SITUACIJOS IR TOBULINIMO KRYPTIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	56
1. Tyrimo metodologijos pasirinkimo problematika.....	56
2. Tyrimo imties pagrindimas.....	60
3. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	62
III. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS VERTINIMAS	
MAŽEIKIŲ, PLUNGĖS, SKUODO BEI TELŠIŲ SAVIVALDYBĖSE:	
SITUACIJOS IR TOBULINIMO KRYPTIŲ TYRIMO REZULTATAI	65
1. Atrankos į valstybės tarnybą situacijos vertinimas: dokumentų analizės rezultatai	65
2. Atrankos į valstybės tarnybą situacijos vertinimas: ekspertų nuomonės raiška.....	71
3. Žmogiškųjų išteklių atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo kryptys.....	80
IŠVADOS	82
REKOMENDACIJOS	84
LITERATŪRA	85
PRIEDAI	90

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Valstybės tarnyba - teisinių santykių tarnyboje visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą.

Valstybės tarnautojo statusas - šio ir kitų įstatymų apibrėžtų tarnybinių teisių ir pareigų visuma, nustatoma teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojo priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį ir socialines bei kitas garantijas.

Valstybės tarnautojo statuso praradimas - šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytų viešojo administravimo funkcijų valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose atlikimo teisės, kitų teisių, pareigų, atsakomybės, darbo užmokesčio ir socialinių bei kitų garantijų netekimas ir šių asmenų atleidimas iš valstybės tarnybos su teise ar be jos šio įstatymo nustatyta tvarka grįžti į valstybės tarnybą.

Viešojo administravimo valstybės tarnautojas - valstybės tarnautojas, dirbantis valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantis įstatymų ir jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas.

Karjeros valstybės tarnautojas - viešojo administravimo valstybės tarnautojas, konkurso būdu priimtas į tarnybą neterminuotam laikui, prisiekęs valstybei ir turintis galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų tarnyboje.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas - viešojo administravimo valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą pareigoms, įrašytoms į Seimo patvirtintą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą.

Įstaigos vadovas - valstybės tarnautojas, konkurso būdu ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu paskirtas vadovauti valstybės ar savivaldybės įstaigai nustatytos kadencijos laikotarpiui.

Pakaitinis valstybės tarnautojas - valstybės tarnautojas, atliekantis laikinai nesančio karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo funkcijas.

Viešoji paslauga - valstybės ar savivaldybės įsteigtų įstaigų veikla, teikianti visuomenei socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų nustatytas paslaugas.

Paslaugų valstybės tarnautojas - valstybės tarnautojas, dirbantis valstybės institucijoje, įstaigoje ar savivaldybėje ir atliekantis ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei.

Pareigūnas - valstybės tarnautojas (valstybės saugumo, policijos, muitinės, mokesčių inspekcijos ar kitas tarnautojas), turintis administracinius įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ar nepavaldiems asmenims.

Privalumai - privalomi ar papildomi administraciniai gebėjimai, profesiniai įgūdžiai ir dalykinės savybės, kurie gali būti svarbūs palyginti su kito pretendento į valstybės tarnybą gebėjimais, profesiniais įgūdžiais ir dalykinėmis savybėmis.

Decentralizuota atrankos sistema vadinama, kai pretenduojančių kandidatų į valstybės tarnautojų naujas pareigas, atranką vykdo kiekviena valstybės įstaiga atskirai.

Centralizuota atrankos sistema vadinama, kai valstybės tarnautojų atranka vykdoma viename centre, nepriklausomoje įstaigoje.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* Įvairių vadybos teorijų požiūris į darbuotojų vadybą
- 2 lentelė.* Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos
- 3 lentelė.* Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos
- 4 lentelė.* Atrankos sistemos sudėtinės dalys
- 5 lentelė.* Demografinės tiriamųjų charakteristikos
- 6 lentelė.* Tyrimo klausimyno diagnostiniai blokai
- 7 lentelė.* Konkursai į valstybės tarnautojų pareigas (visose valstybės ir savivaldybių institucijose)
- 8 lentelė.* Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas vykdančios skyriaus Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse
- 9 lentelė.* Atrankos į valstybės tarnybą patikimumas
- 10 lentelė.* Atrankos į valstybės tarnybą metodai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.* Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas
- 2 pav.* Klasikinis (Mičigano mokyklos) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis
- 3 pav.* Lankstus (Harvardo mokyklos) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis
- 4 pav.* Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo funkcijos
- 5 pav.* Nuosaikus vadybinis valstybės tarnybos modelis.
- 6 pav.* Personalo valdymo turinys ir aplinka
- 7 pav.* Darbo analizė ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos
- 8 pav.* Personalo atrankos etapai
- 9 pav.* Atrankos į valstybės tarnybą savivaldybėse tvarka.
- 10 pav.* Priėmimo į tarnybą procesas
- 11 pav.* Rangų sistema Airijos valstybės tarnyboje
- 12 pav.* Dokumentų analizės metodai
- 13 pav.* Ekspertų dalyvavimas atrankoje į valstybės tarnybą
- 14 pav.* Pretendentų, kurie pateikė prašymus, skaičius
- 15 pav.* Pretendentų pasiskirstymas pagal amžių
- 16 pav.* Pretendentų pasiskirstymas pagal studijų sritis
- 17 pav.* Pretendentų ir laimėtojų pasiskirstymas pagal statusą
- 18 pav.* 2007 m. sausio-birželio mėn. Savivaldybėse skelbtų konkursų neįvykimo priežastys
- 19 pav.* Respondentų požiūriu labiausiai tobulinimo reikalaujančios atrankos dalys

IVADAS

Darbo aktualumas. Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba yra palyginti jauna struktūra, neturinti tvirtų susiformavusių žmogiškųjų išteklių vadybos tradicijų. Visgi šiandienos iššūkiai, Lietuvos įsiliejimas į Europos Sąjungą, pasikeitęs užduočių pobūdis bei specifika, naujos valstybės tarnybos formavimasis ir platesnis informacinių technologijų panaudojimas reikalauja tobulinti, papildyti bei pakeisti atitinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos organizavimo ir administravimo priėmimą ir net pakenkti tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Nors daugelyje Vakarų Europos šalių buvo įkurtos aukštesniosios valstybės tarnybos sistemos, Lietuvoje valstybės tarnautojų, kurie užima vadovaujančias pareigas, valdymui beveik nėra taikomos specialios nuostatos (ypač dėl jų priėmimo į darbą ar karjeros). Be to, remiantis 2009 m. SIGMA ataskaita, Lietuvos atitikimas darbo užmokesčio srityje yra tik vidutinis: darbo užmokesčio sistema yra gana skaidri, bet nepakankamai konkurencinga.

Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuojanti personalo atrankos sistema turi tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijos lygiui. Verbavimas ir atranka yra pirmieji etapai, kuriuos praeina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Ši sistema leidžia pasirinkti kompetentingus specialistus, kurie būtų pajėgūs diegti joje inovacijas, pasiekti geresnių rezultatų, suteikti aukštesnės kokybės paslaugas nei darbuotojas, kurio kompetencijos lygis žemas (Sakalas A., Šilingienė V., 2000). Taikyti modernius verbavimo ir atrankos metodus yra būtina, nes „augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje (Ivaškevičius A., 2005, p.10).

Nors, palyginti su kitomis naujomis ES šalimis, Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi atviriausia konkurencija tarp kandidatų į valstybės tarnybą, tačiau atvirą konkurenciją Lietuvoje riboja tai, jog pakaitinių valstybės tarnautojų atranka nėra skelbiama viešai, o darbuotojams konkursai nėra taikomi. Lietuvoje valstybės tarnautojų atranka yra decentralizuota. 2008-2012 m. Vyriausybės programoje planuojama „diegti nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas.“ Tai aktualu mažesnėms Lietuvos viešojo administravimo įstaigoms, kurių personalo atrankos pajėgumas yra silpnėsnis. Todėl personalo atranką buvo įmanoma vykdyti per institucijas, kurioms šios institucijos pavaldžios, ar centralizuotą atrankos centrą, įtraukiant išorinius ir nepriklausomus vertintojus. Lietuvos valstybės tarnautojai sutinka, jog Lietuvos valstybės tarnybai reikalingos esminės reformos. Vadybinės reformos poreikis akivaizdus darbo užmokesčio srityje, kur Lietuvos valstybės tarnautojai pasisako už darbo užmokestį, susijusį su veiklos rezultatais, o ne pagrįstą tarnybos stažu. Tačiau nepaisant šios nuomonės, pareiginė alga vis dėlto

turėtų išlikti didžiausia darbo užmokesčio dalis. Be to, Lietuvos valstybės tarnautojai nepalaiko didesnio lankstumo priėmimo į darbą srityje.

Nors Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą ir atitinka pagrindinius ES reikalavimus, tačiau yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo. Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų ir jos darbuotojų modernizavimo galimybėms. Pasirenkama didinti Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo laipsnį pagal Europos viešojo administravimo principus (ypač tokiose srityse kaip valstybės tarnautojų poreikio planavimas ir paieška, samda, ypatybės - atrankos metodai). Išskiriami pagrindiniai valstybės tarnybos kriterijai atrankos procesui gerinti - lankstumo bei skaidrumo principai (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, „Nakrošis V.“, 2009). Šiuolaikiškų atrankos mechanizmų į valstybės tarnybą buvimas užtikrina visos valstybės tarnybos stabilumą, aukštą profesionalumo ir patikimumo, visuomenės pasitikėjimo (arba nepasitikėjimo) lygį. Kompetentingas personalas gali būti išugdomas organizacijoje, bet dažniausiai priimant darbuotojus, jau ieškoma pakankamų įgūdžių ir žinių turinčių asmenų. Todėl labai svarbus tampa atrankos procesas, kuris užkirstų galimybes korupcijai valstybės tarnyboje.

Aktualumą atspindi visuomenės požiūris į tarnautojus. LR Vidaus reikalų ministras R. Palaitis teigia, kad valstybės tarnautojus „...vadina „biurokratais“ arba „valdininkais“, rodo, jog kol kas tarnautojai daugiau valdo, nei tarnauja.“ (Valstybės tarnybos aktualijos, Nr.15 2009m. sausis-vasaris). Biurokratija turi pirmiausia tarnauti viešajam interesui, ginti demokratinius principus, įgyvendinti politiką, suderinti administravimo efektyvumą su valdymo atvirumu ir prieinamumu visuomenei“, – taip pat tvirtina A. Krupavičius. (Valstybės tarnybos aktualijos“ Nr.15 2009 m.).

Tyrimo problema išreiškiama šiais klausimais:

1. Ar atrankos į valstybės tarnybą centralizavimas – centralizuotų egzaminų centrų įsteigimas padėtų išspręsti egzistuojančius atrankos sistemos trūkumus?
2. Ar imamasi priemonių, kad užkirsti kelią neskaidrumui ir korupcijai atrankos į valstybės tarnybą procese?
3. Su kokiomis problemomis susiduria būsimieji valstybės tarnautojai, dalyvaudami atrankos procese?

Savivaldybės kaip savivaldos institucijos atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant veiksmingą valstybės valdymą bei efektyvų piliečių poreikių tenkinimą. Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybių administracijos, kaip analizės objektas, pasirinktas dėl įvairių veiklos ir teisinio reglamentavimo ypatumų, lemiančių specifinius žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumus bei problemines sritis. Tyrimo problematiškumą lemia būtinybė formuoti lankstų, kūrybingą, inovatyvų, aktyvų požiūrį strateginiame planavime ir tuo pačiu nepažeidžiant viešojo sektoriaus organizacijų teisinio reglamentavimo.

Tyrimo objektas – valstybinių ir savivaldybinių institucijų atranka į valstybės tarnautojų vietas.

Tyrimo hipotezės. Siekiant plačiau išanalizuoti iškeltus klausimus bei atskleisti tyrimo problemą, baigiamajame darbe yra formuluojamos šios hipotezės:

1. Dabartinė Lietuvoje personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi atrenkant naujus kandidatus, todėl kaip alternatyva į decentralizuotos personalo atrankos sistemos trūkumų likvidavimą, galima centralizuota personalo atrankos sistema.

2. Egzistuojanti atrankos į valstybės tarnybą sistema nesudaro tinkamų sąlygų pretendentams skaidriai konkuruoti siūlomoms pareigoms užimti.

3. Neskaidri, korumpuota atranka į valstybės tarnybą įtakoja tai, kad ne visada į siūlomas pareigas būna atrinktas tinkamiausias kandidatas.

Tyrimo dalykas – atrankos į valstybės tarnybą problemų tyrimas Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse.

Tyrimo tikslas - atskleisti Lietuvos valstybės tarnybos atrankos ypatumus Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse ir numatyti tobulinimosi kryptis.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezėms pagrįsti iškelti **tyrimo uždaviniai:**

1) Išnagrinėti žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje reformos teorines galimybes, valstybės tarnybos kontekste;

2) Išanalizuoti Lietuvos valstybės tarnybos sistemos sudėtines dalis bei bruožus, siekiant identifikuoti atrankos metodus į valstybės tarnybą;

3) Pateikti teisės aktų ir kitų dokumentų, reglamentuojančių atrankos bei priėmimo procesus į valstybės tarnybą, analizę;

4) Dokumentų analizės metodo pagalba įvertinti atrankos į valstybės tarnybą situaciją Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse.

5) Tyrimo pagrindu iširti, kokios atrankos į valstybės tarnybą problemos yra Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse.

Tyrimo metodologija grindžiama:

- Įvairių užsienio ir Lietuvos mokslininkų - K. Brown, N. Thom, A. Ritz, E. E. Jančiausko, R. Čiarnienės, A. Sakalo, M. Vienažindienės ir kt. idėjomis apie žmoniškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje.

- Atrankos į valstybės tarnybą samprata - Price (2007), J. Bratton, J. Gold (2003), James A. F. Stoner, (2005), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006).

- Socialiniuose tyrimuose naudojama empirinio tyrimo metodika.

Tyrimo metodai:

✓ *Teoriniai:* mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų, reglamentuojančių valstybės tarnybos personalo atrankos metodų ir galimybių studijavimas, analizė, lyginimas bei apibendrinimas.

✓ *Empiriniai:* ekspertų metodas, kokybinio tyrimo metodas – interviu. Interviu metu buvo įvertintos atrankos į Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybes problemos. Dokumentų analizė atvėrė galimybes įvertinti Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybių konkursų dinamiką, vykdomos atrankos ypatumus.

✓ *Statistiniai:* statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė.

Tyrimo etapai:

1. 2009 m. temos pasirinkimas, tyrimo objekto, tikslo ir uždavinių formulavimas bei mokslinės literatūros, dokumentų studijavimas, mokslinio darbo rašymas;

2. 2010 m. balandžio - gegužės mėnesiais: klausimyno sudarymas; Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybių ekspertų kokybinis tyrimas (pirmasis apklausos etapas);

3. 2010 gegužės mėnesis – tyrimo atlikimas.

4. 2010 m. tęstinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija, mokslinio darbo rašymas.

Rezultatų naujumas. Išanalizuota ekspertų patirtis Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse, nustatant atrankoje dalyvaujančių asmenų lūkesčius bei kylančius sunkumus kandidatuojant į valstybės tarnybos laisvas vietas.

Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Atlikta teorinė analizė apie atrankos į valstybės tarnybą sistemą. Tyrimo metu, remiantis ekspertų patirties analize, nustatyti Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybių atrankos sistemos vertinimai, lūkesčiai bei kylantys sunkumai, kurie atveria galimybes nuosekliai tobulinti minėtą sistemą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūra bei priedai.

I. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS YPATUMAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

Šiame skyriuje bus nagrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje, žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai bei analizuojama jų panauda įtakoja viešojo sektoriaus institucijų veiklą, taip pat bus nagrinėjama lankstumo bei skaidrumo principų valstybės tarnyboje, įgyvendinant nuosaikią vadybinę reformą svarba, aptariamos kokios yra galimos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo kryptys.

Pirmajame šio skyriaus poskyryje analizuosime žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumus. Pasidomėjus mokslinė literatūra, paaiškėjo, jog dauguma šaltinių užsienio kalba ir nagrinėjami tik atskiri aspektai. Pavyzdžiui, autoriai, nagrinėjantys personalo atrankos proceso metu iškylančias problemas, daugiau gilinasi į atrankos proceso etapų eiliškumą, tinkamus atrankos metodus, jų taikymo sąlygas (Leonienė, 2001; Dessler, 1999; Sakalas, 1998 ir kt.), atrankos priemonių patikimumą, svarumą ar pagrįstumą (Griggs, 2001, Handler, 2002 ir kt.). Autoriai savo tyrimuose nagrinėja atskirus darbuotojų parinkimo būdus, apibūdindami kiekvieno jų privalumus bei trūkumus, tačiau pasigendama atrankos priemonių taikymo problemų, šalutinių veiksnių įtakos galutiniam sprendimui analizavimo. Nors J.Martocchio (1992) išskyrė pagrindines atrankos metu iškylančias problemas, tačiau neanalizavo, kaip tos problemos veikia patį žmogiškųjų išteklių valdymą, kokias problemas mato darbdaviai ir darbuotojai atskirai.

Taigi, nagrinėjant atrankos į valstybės tarnybą ypatumus, žmogiškųjų išteklių valdymą, mažai daroma sisteminių tyrimų šioje srityje, o tokių ypatumų bei problemų atskleidimas padėtų nustatyti, apibrėžti jų sprendimo būdus.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje

Pastaruojų metu tiek moksliniuose tyrimuose, tiek praktikoje vis dažniau žmogiškieji ištekliai bei jų efektyvus valdymas užima gana svarbią vietą, organizacijos valdymo bei veikos efektyvumo didinimo procese. Jei anksčiau esminiai organizacijos ištekliai, garantuojantys sėkmę, buvo materialūs dalykai, šiandien turime daug pavyzdžių, kad didžiąją dalį veiklos sėkmės įtakoja tinkamai naudojami žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių valdymui bei jo principų ir modelių taikymui įvairiose srityse pastaruojų metu skiriama itin daug dėmesio. Kiek anksčiau dauguma mokslinių straipsnių šia tema buvo orientuoti į privatų sektorių, t.y. verslą. Tačiau šiuo metu plintant naujosios viešosios vadybos idėjoms, įvairūs versle taikomi organizacijos valdymo metodai pradedami taikyti ir viešajame sektoriuje. Ne išimtis ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Jau ir Lietuvoje prasidėjusi naujojo viešojo administravimo idėjų diegimo sistema, skatina įvairių sričių

specialistus bei mokslininkus plačiau analizuoti bei vertinti žmogiškųjų išteklių valdymo modelių integravimą į viešąjį sektorių. Tuo labiau, kad viešojo sektoriaus įstaigos nėra pelno siekiančios organizacijos, taigi materialūs ištekliai ten vaidina mažesnę vaidmenį nei versle. Galima teigti, jog viešajame sektoriuje žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias ir reikšmingiausias turtas.

Vadybos literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių valdymo samprata. Analizuojant mokslinę literatūrą pasirinkta tematika, paaiškėjo, jog Lietuvoje, nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, vartojami skirtingi žodžių junginiai: personalo valdymas (Bakanauskienė, 2009; Griškevičius, 2002; Butkus, 2003; Leonienė, 2003), žmogiškųjų išteklių valdymas (Melnikas, 2002; Ališauskas, 2004), personalo administravimas ir valdymas (Sūdžius, 2003), personalo organizavimas ir valdymas (Šilingienė, 2000; Sakalas, 1998, 2003), personalo veiklos vadyba (Makštutis, 1999), užsienio autorių darbuose - žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. human resource management), personalo valdymas (angl. personnel management). Išnagrinėjus sąvokų turinį, magistro darbe pasirinkta vartoto žodžių junginį - „žmogiškųjų išteklių valdymas“, nes remiamasi teorija, teigiančia, jog darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius (žr. 1 lent.).

Svarbu paminėti, kad autorių darbuose vartojami įvairūs terminai („žmogiškųjų išteklių valdymas“, „personalo valdymas“, „personalo vadyba“, „darbuotojų vadyba“). B. Leonienė (2001) teigia, kad personalo valdymo sampratos skirtingumus lemia vadybos teorijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių požiūrių poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui (Leonienė, 2001). Autorės atlikto teorinio tyrimo rezultatai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Įvairių vadybos teorijų požiūris į darbuotojų vadybą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į darbuotojų vadybą	Žymiausi atstovai
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus reikiavodavautis parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, kurią lemia daugelis veiksnių, leidžia tikėtis gerų rezultatų	V. Ouchis
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai- ypatingas organizacijos išteklius. Darbuotojų valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti potencialą.	E. Meijo A. Maslovas D. McGregoras
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Darbuotojų valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija įgalina įgyvendinti organizacijos tikslus.	F. W. Teiloras (Taylor) A. Fayolis M. Vėberis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikauja su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu. Darbuotojų vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių elementų, kurie veikia vienas kitą.	Č. Bernardas G. Saimonas

Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos užduotys bei nuolat tobuliau tenkinami vartotojų poreikiai.	E. Demingas J. Juranas A. Ishikava
------------------------------------	---	--

Šaltinis: Leonienė B. Darbuotojų vadyba, 2001, p. 15

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad skirtingų autorių mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) žmogiškųjų išteklių valdymą įvardija kaip valdymo funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, mokymu ir tobulinimu. Toks apibrėžimas per siauras, neparodantis darbuotojų reikšmės organizacijos valdyme. G. Dessler (2001) įvardija personalo valdymą kaip praktinį darbą, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą (Dessler, 2001). Tokia samprata, nors ir detaliai atskleidžianti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, neparodo požiūrio į darbuotojus, kaip ypatingus organizacijos išteklius. Tokį požiūrį išreiškia B.R.Jewell (2002) teigiantis, kad žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibrėžiamas, kaip strateginis, nuoseklus ir išsamus požiūris į organizacijos žmonių išteklių valdymą ir ugdymą, kurio kiekvienas aspektas integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. Galimas išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai (Jewell, 2002). Be to, personalo valdymas - tai žmonių valdymas, kurio paskirtis - sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekdamas organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir kuo efektyviau naudoti bei ugdyti savo potencialą (Bakanauskienė, 1996). Kiti autoriai (Mondy, 1996; Appleby, 1991) pateikia labai bendrus žmogiškųjų išteklių valdymo apibūdinimus, teigdami, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich, Glueck, 1989), valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų, kurie daro maksimalų įnašą efektyviam darbui, fizinės gerovės užtikrinimu, (Appleby, 1991). Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių valdymo samprata. B. Leonienės (2002) pateiktas apibrėžimas, kad žmogiškųjų išteklių valdymas- „tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti“, išsamiai apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą (Leonienė, 2002).

Mokslinėje literatūroje įsitvirtina samprata, skatinanti viešojo sektoriaus institucijų veikloje vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymą (- ŽIV). Užsienio autoriai M. Armstrong (2006), J. Storey (2001), N. Thom ir A. Ritz (2004) pažymi, kad „žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias, vertingiausias ir reikšmingiausias organizacijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl juos valdant būtina remtis naujausiais ŽIV mokslinių tyrimų rezultatais (Vienažindienė, 2009, p.642).

Apibendrinus įvairių autorių pateiktas sampratas, galima apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymą kaip valdymo sprendimus, kurie apima aprūpinimą personalu, personalo mokymą, tobulinimą, darbdavio ir darbuotojo santykius, tiesiogiai veikia organizacijoje dirbančius ir gerina darbuotojų indėlį į organizacijos tikslų siekimą.

Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje analizuoja K. Brownas, N. Thomas, A. Ritzas, E. E. Jančiauskas, R. Čiarnienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė ir kt.

Vieni iš daugelio Lietuvos autorių analizuojančių žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą viešajame sektoriuje – V.Domarkas ir V. Juknevičienė (2007) teigia, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas dabartiniu laikotarpiu įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija. Todėl asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas. Be to autoriai pažymi, kad, keičiantis socialinei, politinei ir ekonominei aplinkai, vyksta viešojo administravimo paradigmos kaita, o kartu formuojasi nauji šio sektoriaus veiklos metodai.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, pažymėtina, kad atliktuose tyrimuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas viešojo sektoriaus žmogiškiesiems ištekliams. Tokį prioritetą lėmė tai, kad dar rengiantis Lietuvos narystei Europos Sąjungoje buvo būtina užtikrinti tinkamą valstybės administracinių gebėjimų lygį ir kartu pasiekti aukštą žmoniškųjų išteklių viešajame sektoriuje kokybę. Dėl nurodytos priežasties ypač pažymėtinos viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtros aktualijos (Chlivickas 2004, p.5-7). Kaip žinoma, viena viešojo administravimo reformos Rytų ir Vidurio Europos Šalyse sričių – žmogiškųjų išteklių plėtra ir šio proceso tobulinimas. Nors naujose ES šalyse yra daug išsilavinusių bei kvalifikuotų specialistų, nepakankamai tobula teisinė bazė bei egzistuojanti lavinimo tvarka stabdo ne tik lavinimo, bet viešojo administravimo pažangą.

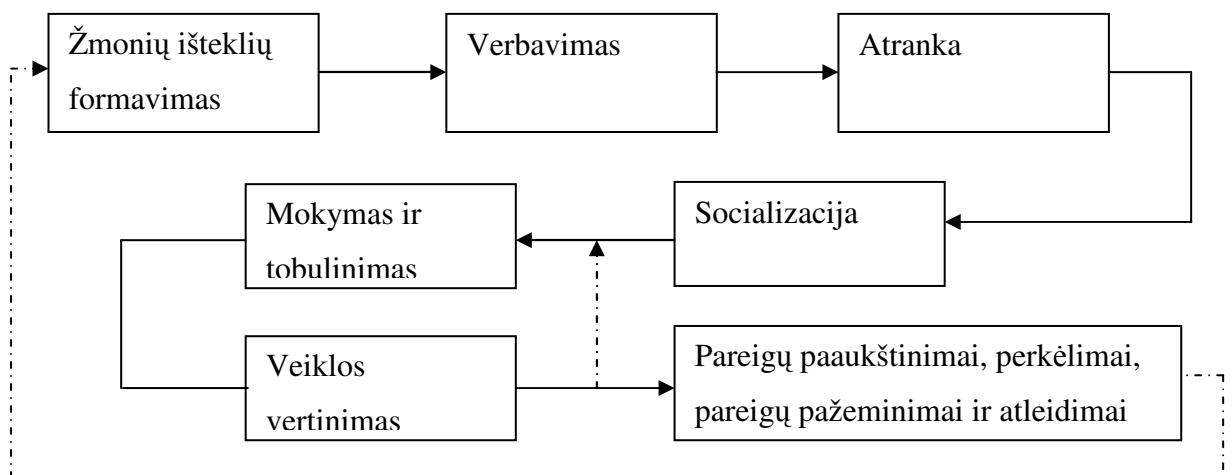
Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose. Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai (Šarmavičius, 2005).

Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo pasirengimą ir norą vykdyti veiklą (Sumetzberger, 2005).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai valdymo funkcija, kai vadovai verbuoja, parenka, moko ir tobulina organizacijos narius. Svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikiantys savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymas gali garantuoti organizacijai tinkamą ir nuolatinį profesionalių darbuotojų tiekimą (Stoner J.A. F., 2005, P.368). Autorių teigimu žmonių išteklių valdymo organizacijoje procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų:

1. žmonių išteklių planavimas
2. verbavimas
3. atranka
4. mokymas ir tobulinimas
5. socializacija
6. veiklos vertinimas
7. pareigų paaukštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai, atleidimai

(Stoner J.A. F., 2005, P.368) (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 261

V. Baršauskienė (2002, p. 214) pateikia tokią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą – „kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas“. Pasak V. Juknevičienės (2006) ši samprata apima daugelį aspektų: viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą, darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etines problemas.

Lyginant su J. A. Stoner apibrėžta žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, V. Baršauskienės pateiktoji turi tam tikrą specifiką, nes ji taikoma viešajam administravimui, kuris nuo privataus sektoriaus skiriasi ne tik valdymu, organizavimu, bet ir efektyvumu bei rezultatų įvertinimu. Be to, viešajame administravime skiriamas specialus dėmesys moraliniams aspektams.

Apibendrinant šį skyrių, galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnyboje žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra vykdomas dalinai. Veiklos, kurias galima vykdyti įstaigos viduje (socializacija, veiklos vertinimas, karjeros galimybės, atleidimai, perkėlimai), yra vykdomos ir didele dalimi priklauso nuo įstaigos administracijos gebėjimų, požiūrio į personalą kaip į vertybę. Kitos veiklos, kaip žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, didele dalimi priklauso nuo valstybinės politikos ir gali būti vykdomos priimant valstybinio lygio kardinalius sprendimus sprendžiant personalo rengimo, mokymo, paskirstymo, nutekėjimo, finansavimo ir kitus opius klausimus. Plačiau analizuojant viešajame sektoriuje taikomus žmogiškųjų išteklių valdymo modelius reikėtų aptarti bendrus viešojo administravimo modelis bei jų raidą ir bendrus principus.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai bei jų taikymas viešajame sektoriuje

Galima teigti, kad šiuo metu taikomi įvairūs viešojo sektoriaus administravimo modeliai – tradiciniai bei naujosios viešosios vadybos. Tarp šių rūšių modelių nėra griežtos apibrėžtos ribos. Visose išsivysčiusiose šalyse yra tiek vienos, tiek kitos rūšies modelių bruožų. Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė

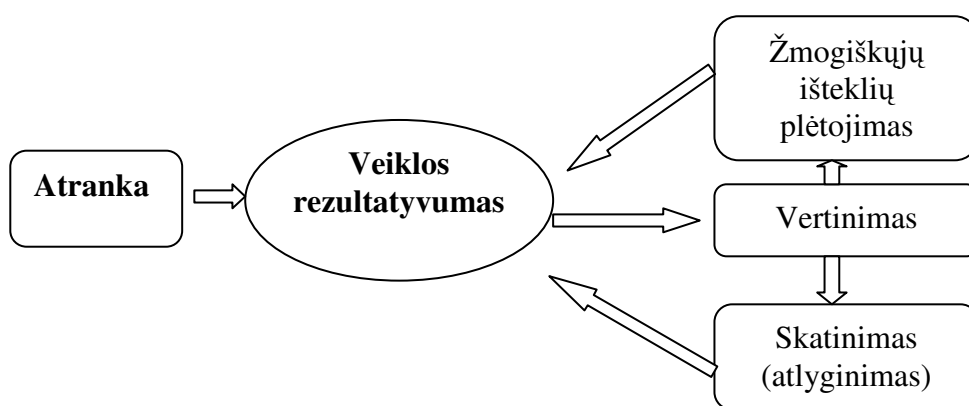
Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos

	Tradicinis viešasis administravimas	Naujasis viešasis administravimas	Naujasis viešasis valdymas
Piliečių ir valstybės santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgaliojimas
Aukštesnių pareigūnų atskaitomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
Nukreipiantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Produktyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
Sėkmės kriterijai	Išėiga	Išėiga	Procesas
Pagrindiniai požymiai	Bešališkumas	Profesionalumas	Atsakingumas

Šaltinis. Šiugždinienė, J. Competency Management in the Context of Public Management Reform. Viešoji politika ir administravimas, 2006, Nr.18, 26 – 33

J. Šiugždinienė (2006) išskiria tris viešojo administravimo modelius – tradicinį ir naująjį viešąjį administravimą bei naująjį viešąjį valdymą. Anot autorės, tradicinio viešojo administravimo modelio organizacijų tarnautojai turi paklusti vėberinėms reikalavimų valstybės tarnautojams nuostatom, kurių esmė – veiklos racionalumas, funkcinė specializacija ir hierarchiškumas. Tuo tarpu pagrindinės priemonės naujojo viešojo administravimo idėjoms realizuoti yra personalo kompetencija, konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, didesnė valdžios įstaigų autonomija bei didesnės tų įstaigų tarnautojų saviraiškos galimybės. Sąvoka *viešasis valdymas*, anot autorės suprantama kaip šalies reikalų tvarkymas jungtinėmis politinės, ekonominės ir administracinės bendruomenės atstovų pastangomis, o naujojo viešojo valdymo paradigmoje išryškinama, kad viešojo administravimo akcentas turėtų būti ne vien klientų poreikių tenkinimas, o visų socialinių partnerių bendradarbiavimas, kuriant viešąsias vertybes. Naujajame viešajame valdyme ypač akcentuojama skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas.

Analizuojant ŽIV modelius mokslinėje literatūroje randama didžiulė jų gausa. Tačiau kalbant apie ŽIV modelius naudojamus viešajame sektoriuje, jų pagrindinės charakteristikos ir raidos ypatumai labai panašūs, kaip jau aptartų viešojo administravimo modelių. Iš ŽIV modelių gausos būtų galima išskirti dvi tendencingas jų rūšis. Tai griežtai reglamentuoti ir lanksčiai arba švelniai reglamentuoti. Minėti požiūriai diametraliai supriešinami pagal eilę dimensijų, apibūdinamų daugelio autorių, kurie komentuoja šiuos požiūrius, darbuose kaip priemonė (arba schema), skirta kategorizuoti įmanomus (prieinamus) būdus vadovauti žmonėms, taikant vystančius - humanistinius bei utilitarinius-instrumentalistinius principus (Legge, 1995). L. Lobanova ir kt. (2008), kaip pirmus pradėti taikytus ŽIV modelius išskiria tradicinius arba griežtai reglamentuotus modelius (žr. 2 pav).



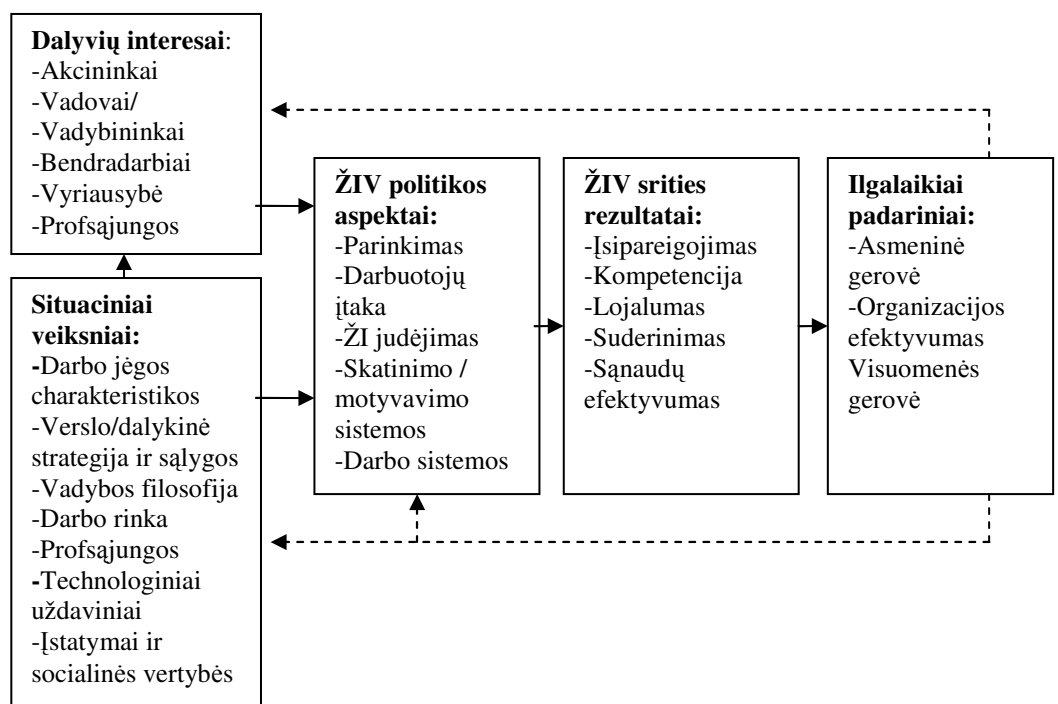
2 pav. Klasikinis (Mičigano mokyklos) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis. Lobanova, L. (2008). Žmoniškųjų išteklių vadyba plėtojant tarptautinį verslą. p. 317.

Kaip matome iš duomenų pateiktų 1 paveiksle, klasikinio ŽIV modelio kūrėjai šią sistemą suprato, kaip keturių esminių funkcijų – atrankos, ŽI plėtojimo, vertinimo bei skatinimo visumą.

Anot autorių šios funkcijos skirtos ŽIV efektyvumui didinti. Pagrindinis vaidmuo šiame modelyje skiriamas veiklos rezultatyvumui, kuriam įtakos turi atrankos rezultatai, plėtojimas bei skatinimas. Vertinimas šiame modelyje turi dvejopą funkciją, t.y. remiantis vertinimo rezultatais parenkama tinkama ŽI plėtojimo bei vertinimo sistema bei jos kūrimo kriterijai, kurių pagrindu pasak J. Braston ir J. Gold realizuojami saugios vidinės ŽIV politikos ir praktikos principai, kurie yra svarbūs išorinei organizacijos strategijai įgyvendinti. Anot šio modelio autorių tai pagrindinis šio modelio privalumas. Tačiau egzistuoja ir neigiamos šio modelio pusės, pagrindinis šio modelio trūkumas – jo griežtų nors ir aiškių instrukcijų prigimtis orientuota į keturias ŽIV praktikos sritis, taip pat suinteresuotų grupių interesų, situacinių veiksnių ir pasirinktų valdymo strategijų ignoravimas (Braston, Gold 2003).

K. Legge pabrėžia, kad Mičigano modelis – tai griežtai reglamentuotas požiūris orientuotas į žmogiškųjų išteklių panaudojimą racionaliū būdu, t.y. neatsižvelgiant į jų prigimties specifiką, nors modelio autoriai akcentuoja darbuotojų ugdymo ir skatinimo svarbą. Tuo tarpu anot autoriaus lankstus požiūris į žmogiškųjų išteklių panaudojimą turi būti grindžiamas tuo, kad „darbuotojai yra vertingas organizacijos kapitalas ir konkurencinio pranašumo šaltinis“ (Legge, 1998) – todėl būtina puoselėti jų lojalumą, lankstumą, aukštą kvalifikacijos ir darbo našumo lygį, kaip rekomenduojamas Harvardo modelyje (žr. 3 pav).



3 pav. Lankstus (Harvardo mokyklos) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis. Lobanova, L. (2008). Žmogiškųjų išteklių vadyba plėtojant tarptautinį verslą. p. 320.

Kaip matome iš duomenų pateiktą 3 paveiksle lankstųjį modelį sudaro šeši pagrindiniai komponentai:

- Situaciniai veiksniai;
- Dalyvių interesai;
- Žmogiškųjų išteklių politikos alternatyvos;
- Žmogiškųjų išteklių rezultatai;
- Ilgalaikiai padariniai;
- Grįžtamasis ryšys.

Paskutinė šio modelio sudedamoji dalis – grįžtamasis ryšys nustatomas tarp ilgalaikių padarinių, situacinių veiksnių ir suinteresuotų dalyvių, kuris realizuojamas taip pat ir per ŽIV politikos aspektus. Šiuo modeliu norima pateikti idėją, kad per laiką susiklosčiusios personalo vadybos problemos gali būti sprendžiamos aukščiausiems vadovams suteikus laisvę spręsti, kaip jie gali įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, kaip juos ugdyti ir kokias ŽIV teorijas bei metodus taikyti siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Anot G. Armstrong (2005) Harvard modelyje esantys ŽIV sistemos ir organizacijos struktūros formavimo principai orientuoti į du pagrindinius bruožus (Lobanova ir kt. 2008):

- Didesnę atsakomybę už konkurencingumo plėtojimo strategijos ir personalo politiką turi prisiimti vidurinėsios grandies linijiniai vadovai;
- Kadru tarnyba turi vadovautis misija sukurti tokią politiką, kuri skatintų vidinės integruotos žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos plėtojimąsi.

Darbuotojai turi patys susikurti darbo kokybės gerinimą skatinančias taisykles, kurios būtų taikomos siekiant sustiprinti abu – ir vadovų ir personalo – atsakomybės lygius. Mokslinėje literatūroje įvairių autorių išskiriami šie Harvard modelio privalumai:

- Pripažįstami ir suderinami skirtingų suinteresuotų grupių interesai;
- Akcentuojama kompromiso reikšmė, derinant savininkų ir darbuotojų interesus, tai pat ir skirtingų grupių interesus;
- Plečiamas žmogiškųjų išteklių vadybos kontekstas, įskaitant darbuotojų įtakos sritis, darbo organizavimo ir vadovavimo stiliaus tinkamumą žemesniam valdymo lygiui;
- Pripažįstama visokeriopų aplinkos veiksnių įtaka organizacijos strategijos pasirinkimui ir pasiūloma suderinti prekių rinkos ir socialinius – kultūrinius veiksnius;
- Akcentuojamas strateginio pasirinkimo prioretiškumas, nepasiduodant situacinei ar išorinei įtakai.

Šis modelis padarė didelę įtaką ŽIV teorijai ir praktikai, ypač pabrėžiant, kad ŽIV yra visos kompanijos (ne tik personalo vadybininkų) veiklos sritis.

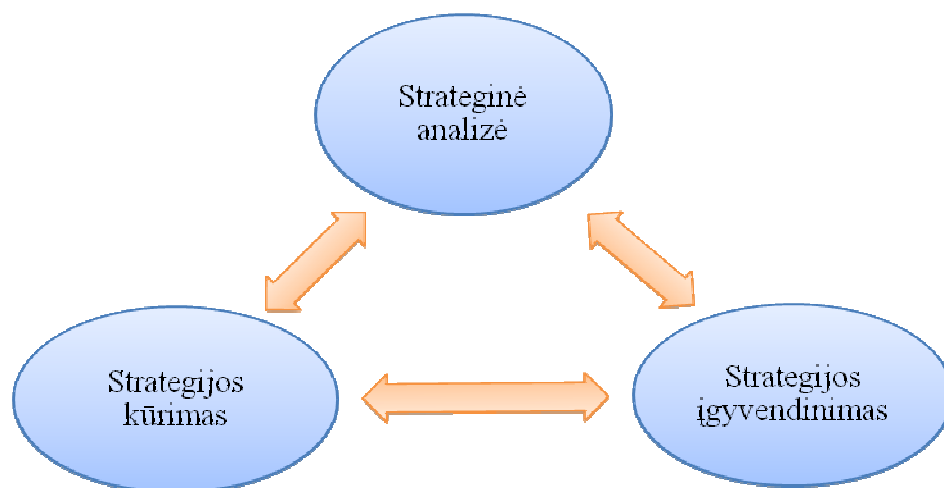
Buvo aptartos dvi pagrindinės ir pakankamai viena kitai prieštaraujančios žmogiškųjų išteklių valdymo kryptys. T.y. du modeliai, kurių idėjos iš pagrindų skiriasi ir jų esminiai teiginiai prieštarauja vieni kitiems. Kalbant apie lanksčių žmogiškųjų išteklių valdymo modelių taikymą viešajame sektoriuje reikėtų paminėti, kad čia situacija nėra tokia pati kaip versle. Kol kas Lietuvoje vyksta tik tokių modelių integravimo procesas į viešąjį sektorių. Suprantama, kad versle kur kas paprasčiau taikyti tokius modelius, nes jų teoriniam analizavimui apie taikymo galimybes bei praktiką versle yra skiriam kur kas daugiau dėmesio nei apie jų integravimą į viešąjį sektorių. Visų pirma šios dvi organizacinės struktūros kardinaliai skiriasi jau vien savo pagrindiniais tikslais. Verslo organizacijos siekia pelno, tuo tarpu viešosios įmonės siekia visiškai kitų (nepiniginių) tikslų priklausomai nuo organizacijos pobūdžio.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad šiuolaikinėje visuomenėje keičiasi požiūris į valstybinių įstaigų misiją ir tikslus bei jų valdymo metodų efektyvumą. Tokiomis intensyvių pokyčių sąlygomis visos be išimties organizacijos susiduria su žmogiškojo potencialo plėtojimo problemomis. Iš naujo įvertinant žmogiškųjų išteklių panaudojimo prioritetus žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis būtina parinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių vadybos modelius, leisiančius efektyviau panaudoti patį svarbiausią organizacijų turtą – žmogiškuosius išteklius.

Ankstesniuose skyriuose pažymėjome, kad žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje analizavo tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai. Taip pat LR viešojo sektoriaus organizacijų (taip pat ir savivaldybių administracijų) yra atlikta keletas žmogiškųjų išteklių valdymo srities tyrimų. Tačiau strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius nustatymo kriterijai bei strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimas išlieka aktualia mokslinio tyrinėjimo sritimi. Todėl sekančiame darbo skyriuje analizuojami strateginiai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai aspektai

Strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba turi būti analizuojama ir vertinama sisteminiu požiūriu. Vertinant sisteminiu požiūriu, žmogiškųjų išteklių vadyba traktuojama kaip nenutrūkstamas procesas, kurio metu formuojami ir įgyvendinami strateginiai tikslai bei žmogiškųjų išteklių vadybos strategija. Šio proceso metu vadovai ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai turi atlikti tris pagrindines strateginio valdymo funkcijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir įgyvendinimą (žr. 4 pav.), kurios tarpusavyje glaudžiai susijusios.



4 pav. Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo funkcijos

Šaltinis: Melnikas M., Smaliukienė R., 2007, p.36

Taigi žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą. Dėl žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo suformuojama ir įgyvendinama žmogiškųjų išteklių vadybos strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo proceso stadijos - strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas - nuosekliai eina viena po kitos.

Strateginis valdymas, apimantis strateginį planavimą, strategijos įgyvendinimą bei įvertinimą, yra vienas svarbiausių modernaus viešojo sektoriaus valdymo elementų. Be to, keičiantis valstybės institucijoms taikomiems reikalavimams, vis svarbesnis tampa personalo vadybos strateginis kryptingumas (Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė, 2006, p. 64 - 69) bei gebėjimas proaktyviai (strategiškai) valdyti žmogiškuosius išteklius. Tačiau nei strateginio valdymo vykdymo efektyvumas, nei žmogiškųjų išteklių dalyvavimo strateginiame valdyme įvertinimo aspektai LR viešojo sektoriaus organizacijose nėra pakankamai ištirti.

Strateginio planavimo pradžia LR viešojo administravimo įstaigose ir institucijose galima sieti su LR Vyriausybės nutarimu Nr. 256 „Dėl valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projekto rengimo plano tobulinimo“, priimtu 2000 m. kovo 6 d. Vadovaujantis šiuo nutarimu visose viešojo administravimo įstaigose pradėtas vykdyti strateginis planavimas. Strateginio planavimo metodika LR finansų bei valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministrų įsakymu buvo patvirtinta 2000 m. gegužės 3 d. Pirmuosiuose strateginiuose planuose žmogiškųjų išteklių strateginiam komponentui buvo skiriama ypač mažai dėmesio (Jančiauskas, 2006, p. 37).

Atsižvelgiant į pradinio strateginio planavimo etapo rezultatų analizės nustatytus trūkumus 2007 metais strateginio planavimo metodika buvo patobulinta. Naujausioje metodikos redakcijoje (2007 m. vasario 7 d., Nr. 194) pabrėžiama žmogiškųjų išteklių planavimo svarba strateginiams organizacijų planams.

A. Vasiliauskas (2002, p. 152) nurodo, kad pagrindiniai aspektai analizuojant darbuotojus bei politiką jų atžvilgiu yra: personalo skaičius, kaita; personalo pasiskirstymas organizacijos struktūroje; specifinės paskirties komandų panaudojimas organizacijoje; išsilavinimas, kvalifikacijos lygis ir jo skatinimo būdai; personalo tarpusavio santykiai bei santykiai su vadovais ir vadybininkais; darbuotojų parinkimas, parengimas bei kvalifikacijos kėlimas organizacijoje; darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės bei skatinimo principai ir būdai; investicijos į ŽI.

Vis labiau pabrėžiama būtinybė paskirstyti kompetenciją ir užduotis administracijos vadovybei, ŽIV tarnyboms, tiesioginiams (linijiniams) vadovams bei specializuotiems skyriams (Thom, Ritz, 2004, p. 240), t. y. diegti decentralizuotą ŽIV modelį. Nepaisant plintančios nuomonės apie decentralizuoto modelio taikymo būtinybę ŽIV tarnybos svarba vis didėja. Ji turi dalyvauti strateginio planavimo procese bei įgyvendinant strateginius tikslus, o ne tik būti priimtų įsakymų vykdytoju bei planų įgyvendintoju; patarti dėl pakeitimų vadovaujančioje komandoje, siūlyti veiklas, kurios toliau tobulins ir stiprins komandą kaip visumą bei jos narius (Jagminas, 2008, p. 86).

Nurodoma, kad taikoma personalo valdymo sistema, personalo skyriaus funkcijos turi atitikti strateginius organizacijos tikslus (Thom, Ritz, 2004, p. 236). Orientavimas į strateginius tikslus padeda surasti ir įtvirtinti ilgalaikius personalo politikos tikslus ir vadovaujantis šiais tikslais koordinuoti atskiras personalo vadybos funkcijas.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimo kriterijus – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių analizė įvairiais aspektais bei įvertinimas, kaip žmogiškieji ištekliai bus optimaliai panaudojami misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti.

Sekančiame darbo skyrelyje aptarsime lankstumo ir skaidrumo principų raišką valstybės tarnyboje, kadangi šie principai yra itin svarbūs, nes viešojo sektoriaus institucijų veikla turi būti vykdoma skaidriai, užtikrinamas jos veiklos rezultatų viešumas. Valstybės tarnyba privalo būti atskaitinga visuomenei, kad ši galėtų ne tik įvertinti, bet ir kontroliuoti kaip dirba valstybės tarnautojai ir pastebėjusi trūkumus arba neteisėtus veiksmus imtis atitinkamų priemonių.

1.4. Nuosaikios politikos - lankstumo bei skaidrumo principų raiška

Pagal tradicinį administravimo modelį viešasis sektorius yra visuomenei hierarchinių struktūrų, atliekančių politikų nuostatas, sistema. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004, p.264-270).

Modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą galima siekti valstybės tarnybos konsolidavimo ir stabilizavimo. Reikalinga didinti Lietuvos valstybės tarnybos atitikimo laipsnį pagal Europos viešojo administravimo principus (ypač tokiose srityse kaip valstybės tarnybos apimtis, aukštesnioji valstybės tarnyba, darbo užmokestis). Taip pat Lietuvoje yra priimta maždaug dešimt įstatymų, vienaip ar kitaip reglamentuojančių korupcijos prevenciją (Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija programa, 2002), patvirtintos bent kelios nacionalinės kovos su korupcija programos, bet šalies korupcijos suvokimo indeksas¹ pakankamai aukštas lyginant su kitomis pasaulio valstybėmis.

A.Astrauskas (2005) teigia, kad svarbu užtikrinti atrankos procedūrų skaidrumą ir viešumą. Globalizacija ir kartu besiplečianti darbuotojų rinka, darbdaviams arba personalo atrankos vykdytojams iškėlė užduotį suderinti dvi charakteristikas - globalinį standartizmą ir lokalinį lankstumą. (Razi, 2006).

Nuosaiki vadybinė reforma būtų įrankis pasiekti *lankstumui* ir *skaidrumui*.

¹ 2007 ir 2008 metais [Lietuvai](#) paskaičiuotas KSI indeksas yra 4,8. Tarp 180 valstybių Lietuva užėmė 51 vietą.



5. pav. Nuosaikus vadybinis valstybės tarnybos modelis

Šaltinis: Nakrošis V.,(2009). Nr.27, Viešoji politika ir administravimas.

Reikalinga, jog žmogiškųjų išteklių valdymas taptų lankstesniu, bet tuo pačiu metu didinant personalo valdymo skaidrumą Lietuvos valdžios įstaigose. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti pagrįstas Valstybės tarnybos įstatymu, lankstumas neturi būti painiojamas su valstybės tarnybos sistemos dereguliacija.

Lietuvos valstybės tarnybą galima padaryti lankstesnę keliais būdais.

Pirma, valstybės tarnybos teisinis pagrindas gali būti kažkiek supaprastintas, valstybės tarnybos įstatyme nustatant bendrus principus ir svarbiausias nuostatas, o atsakomybę už detalios tvarkos nustatymą deleguojant atsakingoms vykdomosios valdžios institucijoms (Vyriausybei, Vidaus reikalų ministerijai, Valstybės tarnybos departamentui prie VRM).

Antra, nors didžiausia lankstumo galimybė glūdi personalo skaičiaus ir darbo užmokesčio fondo planavime, nerekomenduojama greitai atsakyti etatų limito ar atskiro darbo užmokesčio fondo nustatymo, bet kokį supaprastinimą įdiegti tik detaliam išnagrinėjus ir išbandžius.

Trečia, dėl finansinio valstybės tarnautojų motyvavimo svarbos ir galimybės skatinti organizacinius pokyčius reikalinga konkuresnė darbo užmokesčio sistema, bet ji turi būti orientuota į rezultatus.

Ketvirta, kai kurios valstybės tarnybos funkcijos gali būti valdomos lanksčiau (pvz., galima taikyti praktines užduotis atrenkant valstybės tarnautojus, numatyti lankstesnį darbo laiką ar organizacines struktūras viešojo administravimo įstaigose). Tačiau valstybės tarnautojų priėmimas į darbą ir jų atleidimas iš pareigų turėtų išlikti detaliam reglamentuotam, daugiau lankstumo galimybių numatant esamam personalui valdyti (Jan-Hinrik Meyer-Sahling., Nakrošis V., 2009).

Tačiau kad nebūtų nukrypta nuo Europos viešojo administravimo principų, didesnis lankstumas turi būti derinamas su aukštesniu skaidrumu valstybės tarnyboje. Skaidrumo gali būti siekiama irgi keliais būdais.

Pirma, personalo statusas turi būti vieningesnis viešojo administravimo įstaigose (pvz., aiškiau atskiriant valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybes).

Antra, reikalinga griežtinti nuostatas dėl valstybės tarnautojų pareigų ir užtikrinti jų geresnį taikymą, pavyzdžiui, naudojant turto ir pajamų deklaravimą, etikos kodeksą, tarnybinių nusižengimų nuostatų taikymą.

Trečia, kai kurių valstybės tarnybos funkcijų valdymas gali tapti skaidresniu (pvz., atrenkant pakaitinius tarnautojus supaprastinto konkurso būdu, viešai skelbiant darbo užmokestį internete ar skelbiant konkursų į vadovų pareigybes rezultatus) (Jan-Hinrik Meyer-Sahling., Nakrošis V., 2009).

Apibendrinant lankstumo ir skaidrumo principus bei žmoniškųjų išteklių tobulinimosi galimybes viešajame sektoriuje galime išskirti tokias reformas atliekant šias valstybės tarnybos funkcijas:

3 lentelė

Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos

<i>NR.</i>	<i>Valstybos tarnybos funkcija</i>	<i>Pirminės rekomendacijos dėl valstybės tarnybos reformos</i>	<i>Antrinės rekomendacijos dėl valstybės tarnybos reformos</i>
1.	Teisinis valstybės tarnybos pagrindas	Didinti valstybės tarnybos įstatymo nuostatų stabilumą ir jų taikymo kokybę.	Šiek tiek supaprastinti teisinės valstybės tarnybos nuostatas, skiriant daugiau atsakomybės vykdomajai valdžiai.
2.	Valstybės tarnybos dydis, valdymas	Siekti suvienodinti arba aiškiai atskirti skirtingų personalo grupių statusą valdžios įstaigose. Taikyti maksimalius etatų limitus ir atskirai planuoti darbo užmokesčio fondą, bet didinti objektyvumą planuojant žmogiškuosius išteklius.	Siekti lankstesnės ir horizontalesnės valdžios įstaigų struktūros. Išbandyti supaprastintą personalo skaičiaus ir darbo užmokesčio planavimo sistemą tam tikrose valdžios įstaigose.
3.	Priėmimas į darbą	Atrinkti pakaitinius tarnautojus supaprastinto konkurso tvarka. Įvertinti iš dalies centralizuotos atrankos galimybę mažesnėms valdžios įstaigoms. Įvesti praktines užduotis ir kitas galimybes kandidatų analitiniais ir loginiais pajėgumams įvertinti.	Didinti atrankos centralizaciją, pavyzdžiui, numatant preliminaros vadovų atrankos galimybę. Tobulinti egzaminų turinį su galimybe jį geriau pritaikyti atskirų institucijų poreikiams.
4.	Valstybės tarnautojų mokymas	Didinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę, daugiau dėmesio teikti analitiniais įgūdžiams.	Geriau susieti valstybės tarnautojų mokymą su kompetencijų vadyba. Didinti vadovų mokymo apimtį, efektyviai panaudoti mokymui skirtas

			darbo užmokesčio fondo ir Europos socialinio fondo lėšas.
5.	Karjera, veiklos vertinimas	Tobulinti santykių tarp veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio siekiant skaidresnio ir teisingesnio veiklos vertinimo. Veiklos vertinimą išnaudoti valdžios įstaigų tikslams ir valstybės tarnautojų veiklai derinti.	Suderinti priedus už veiklos rezultatus su esama pareigybių ir jų kategorijų sistema (naujoje darbo užmokesčio sistemoje). Geriau panaudoti veiklos vertinimą valdant valstybės tarnautojų kompetencijas. Pripažinti siaurą aukštesniųjų valstybės tarnautojų grupę ir jiems numatyti specialias nuostatas (dėl priėmimo į darbą, karjeros, mobilumo, darbo užmokesčio, mokymo).
6.	Valstybės tarnautojų teisės ir pareigos	Griežtinti nuostatas dėl valstybės tarnautojų pareigų turto ir pajamų deklaravimo srityje ir užtikrinti jų efektyvią priežiūrą. Inicijuoti mokymus dėl tarnybinių pažeidimų taikymo.	Įvesti vieningą etikos ar elgesio kodeksą. Numatyti pusę dienos užimtumą ar kitas lanksčias darbo formas valstybės tarnyboje.
7.	Darbo užmokestis	Teikti daugiau dėmesio veiklos rezultatams ir jų valdymui darbo užmokesčio sistemoje. Viešai pateikti informaciją apie darbo užmokestį (įskaitant priedus ir priemokas).	Sukurti naują darbo užmokesčio sistemą, kuri būtų vieninga, skaidri, konkurencinga ir orientuota į rezultatus (gali būti pritaikyta integruota darbo užmokesčio sistema pagal Pasaulio banko ataskaitos siūlymus).

Šaltinis: Nakrošis V., (2009). Nr.27, Viešoji politika ir administravimas.

Sekančiame darbo skyrelyje bus nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių valdymo kryptys, kaip jos įtakoja valstybės tarnautojų veiklą ir kaip galėtų būti tobulinamos, siekiant efektyvesnio darbo bei optimalių jo rezultatų. Valstybės tarnyboje žmogiškieji ištekliai yra itin reikšmingi, kadangi būtent per žmogiškuosius išteklius yra įgyvendinama valstybės valdymo, administravimo politika, priimami atitinkami sprendimai.

2. Atrankos į valstybės tarnybą sistema ir formavimo politika

Personalo atrankos į valstybės tarnybą, kaip ir privačiame sektoriuje, yra pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad organizacija susirastų kvalifikuotus darbuotojus, kurie reikalingi jos maksimaliai racionaliam ir efektyviam funkcionavimui. Šiuolaikinėje darbo rinkoje personalo atranka užima vis svarbesnę vietą, naudojami įvairūs instrumentai, kurie padeda siekti norimų rezultatų.

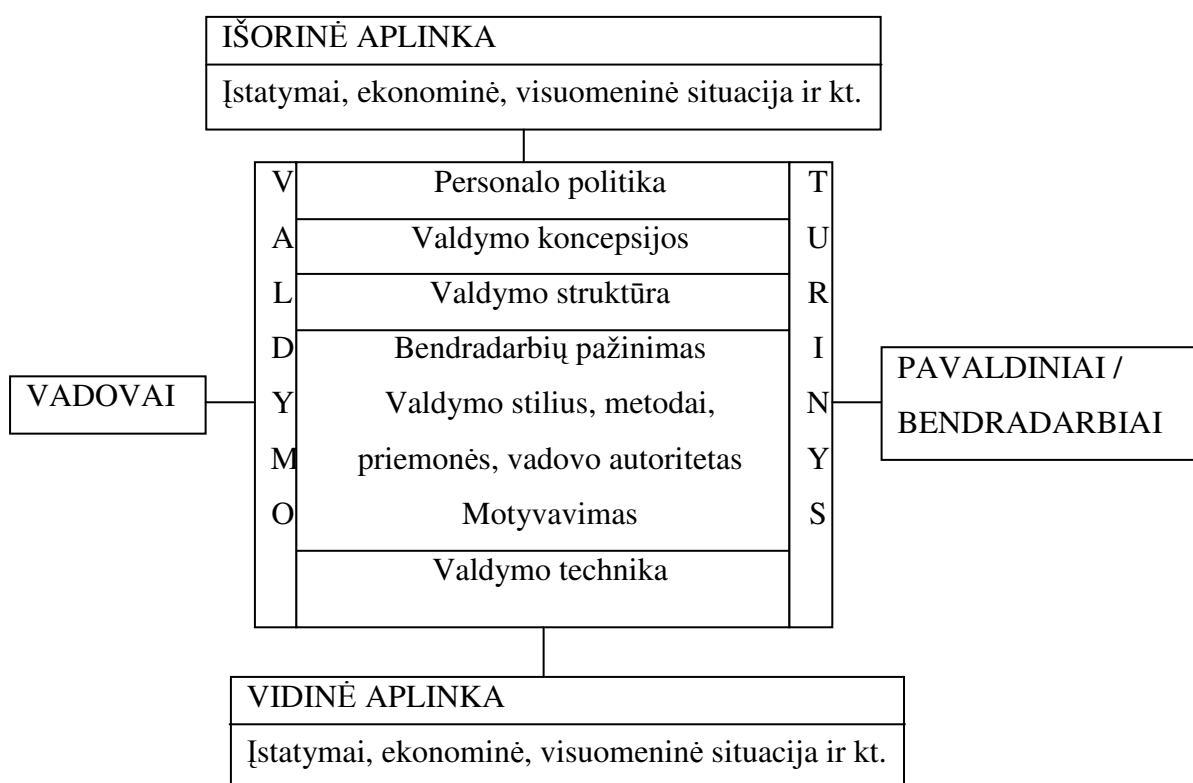
Žmogiškųjų išteklių politikos tipus L. Lobanova (2008) įvardija kaip pasyvius ir aktyvius.

Trumpai apžvelgti ir apibūdinti veiksniai darančius įtaką atrankos formavimo politikai, galima būtų per žmogiškųjų išteklių valdymo turinį, kuriame anot A. Sakalo išskirtos trys dalys:

1. Formalioji žmogiškųjų išteklių valdymo dalis: žmogiškųjų išteklių politikos formavimas, valdymo struktūra, koncepcijos, kurios orientuoja ir reglamentuoja vieną ar kitą personalo valdymo aspektą.

2. Žmogiškųjų išteklių vadybos technika: naudojama orgtechnika, ryšių tinklai ir pan. Tai labai svarbus, darantis didelę įtaką personalo valdymui, elementas.

3. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo darbai: bendradarbių pažinimas, motyvavimas, vadovo autoriteto formavimas, valdymo stilius ir metodai (Sakalas, 2003).



6 pav. Personalo valdymo turinys ir aplinka

Šaltinis: A. Sakalas. 2003. p. 193

Iš 6 pav. matyti, kad atranka įsiskverbusi į personalo politikos formavimą įmonėse ir priklauso nuo išorinės ir vidinės aplinkos bei vadovų ir pavaldinių/bendradarbių poveikio.

Todėl svarbu pristatyti ir išanalizuoti šiuolaikinėje visuomenėje egzistuojančią personalo atrankos sistemą ir jos metodus, kurie gali būti naudojami ir valstybės tarnybos atrankos metu.

2.1. Personalo verbavimo ir atrankos sampratų interpretacijos

Analizuodami personalo vadybos principus viešajame sektoriuje, viešojo administravimo tyrinėtojai remiasi žymiausių šios krypties užsienio (daugiausia anglosaksų šalių) mokslininkų F. Nigro, L. Nigro (1994), ir D. Klingnerio ir J. Nalbandiano (1985) darbais. Šie tyrinėtojai suformulavo pagrindines žmonių išteklių vadybos viešajame sektoriuje funkcijas, bei suformulavo modernius viešojo sektoriaus personalo administravimo principus. F. Nigro ir L. Nigro tvirtino, kad viešojo sektoriaus personalo valdymas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas.

Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai atrankos apibrėžimų:

Atranka – tai sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje (Price, 2007).

Atranka - tai procesas, kurio metu iš visų pretendentų, naudojant tam tikrus metodus, išrenkamas turintis didžiausią pasisiekimo tikimybę būsimajame darbe. (Bratton, Gold, 2003, p.221).

Atranka – tai abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne”.(Stoner, 2005, p.380).

Atranka – tai procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias. Toks procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu ir baigiasi sprendimu įdarbinti. (Stankevičienė, Lobanova. 2006, p.47).

Atranka – tai procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu, priėmimu ir baigiasi samdos sprendimu (Bakanauskienė, 2009, p.58).

Šie apibrėžimai parodo, kad tinkamiausią darbuotoją renkasi organizacija. Apibendrinant šiuos apibrėžimus, sutinkamai su A. Bacevičiūte (2009), V. Juknevičienė (2009), galima teigti, kad žmoniškųjų išteklių atranka – tai organizacijos vykdomas procesas, kurio metu išrenkamas tinkamiausias darbuotojas, atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius, turintis reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei lengvai jomis disponuojantis.

Dauguma žmoniškųjų išteklių teoretikų pabrėžia, kad į atranką būtina žiūrėti iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvos (pvz.: Stoner (2005), Bakanauskienė (2009) ir kt.). Tai yra, atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbo vietą ir koku būdu tai padaryti, o darbdavys renkasi darbo vietą pagal savo poreikius ir tikslus. Pagrindinis įvardijamas atrankos tikslas yra surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą.

Personalo atrankos į valstybės tarnybą, kaip ir privačiame sektoriuje, yra pagrindinis tikslas - užtikrinti, kad organizacija susirastų kvalifikuotus darbuotojus, kurie reikalingi jos maksimaliai racionaliam ir efektyviam funkcionavimui. Šiuolaikinėje darbo rinkoje personalo atranka užima vis svarbesnę vietą, naudojami įvairūs instrumentai, kurie padeda siekti norimų rezultatų. Todėl svarbu pristatyti ir išanalizuoti šiuolaikinėje visuomenėje egzistuojančią personalo atrankos sistemą ir jos metodus, kurie gali būti naudojami ir valstybės tarnybos atrankos metu. M. McDaniel ir F. Shmidt (1989, p. 75-86) siekdami atrankos į valstybės tarnybą objektyvumo sukūrė universalų testavimo būdą, tačiau neišskyrė testų centrinių įstaigų tarnautojams ir savivaldos darbuotojams. Tai unifikuoja personalo valdymo sistemą ir valstybės tarnautojų veiklos galimybes.

Atrankos sistemos komponentai pagal Roe R.A yra trys:

- 1) instrumentai, kaip pavyzdžiui testai, darbo aprašymo pavyzdžiai,
- 2) procedūros, skirtos administruoti šiems instrumentams ir valdyti informacijai bei
- 3) žmonės, kurie taiko ir naudoja instrumentus (Roe R.A., 2005, p.97).

4 lentelė

Atrankos sistemos sudėtinės dalys

Instrumentai:	<ul style="list-style-type: none"> -Rašytiniai testai -Kompiuteriniai testai -Kiti testai -Stimuliatoriai - Interviu -Testų vykdymo ir personalo patalpos -Infrastruktūra (pvz. prieiga prie Interneto)
Procedūros:	<ul style="list-style-type: none"> - Taisyklių testams formulavimas ir vykdymas (vertinimas balais, normos) - Prognozavimo modelis - Sprendimo priėmimo modelis - Ataskaitos rengimas - Kontaktavimo su kandidatais taisyklės - Kontaktavimo su atrankos vykdytojais taisyklės - Vidaus atrankos laiko ir darbų planavimas

Žmogiškasis kapitalas:	<ul style="list-style-type: none"> - Testų administratoriai - Atrankos specialistai - Techninis personalas, sekretoriai/ės
-------------------------------	---

Šaltinis: Roe R.A., 2005, p.97

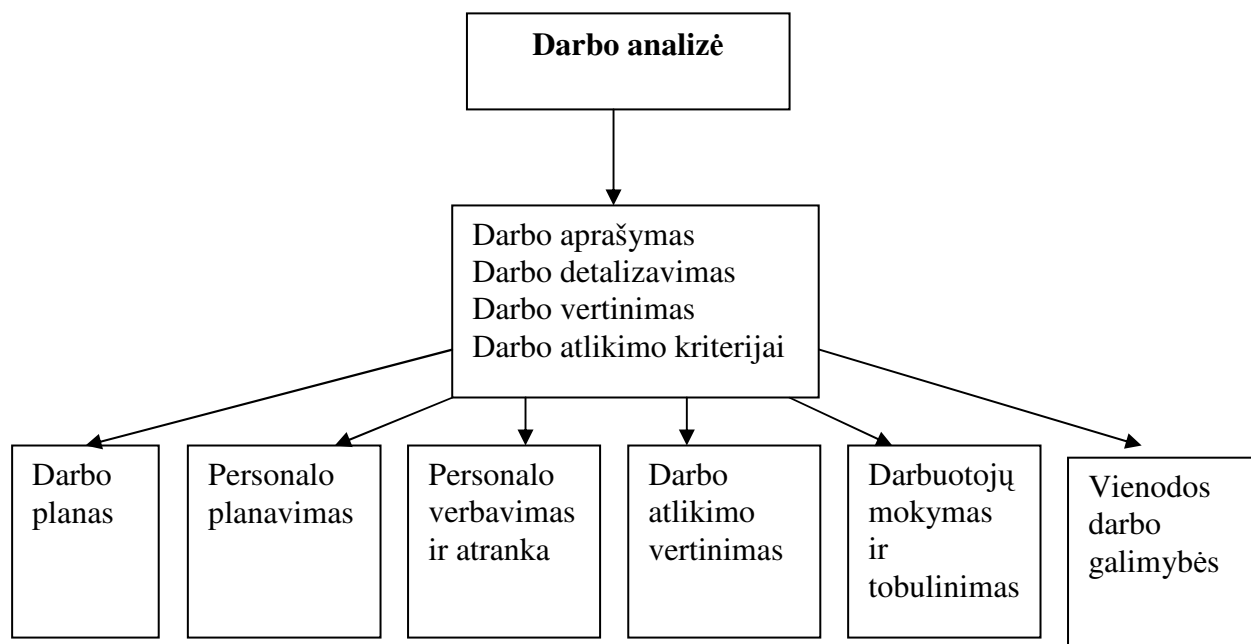
4 lentelė nurodo tris atrankos sistemos komponentus ir jų tipinius elementus, kurie turi būti apsvarstomi sistemos pasirinkimo proceso metu. Atrankos sistemos vystymas yra procesas, susidedantis iš daugelio etapų ir reikalaujantis didelių laiko ir kitų išteklių. Visos atrankos sistemos sukūrimas yra laikoma pačia svarbiausia viso proceso dalimi.

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą, kurio metu 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 (Stoner, 1999). Vadovai dažnai nustemba atradę kiek daug dilemų egzistuoja verbavime. Juk verbavimo, kaip ir viso atrankos proceso, metu aiškiai išreiškiamos organizacijos vertybės (Ethics of Recruiting and Selection, 2001). Learning (1994) darbuotojų verbavimą įvardina kaip informacijos apie asmenį rinkimo ir vertinimo procesą, siekiant suformuluoti darbo pasiūlymą (Learning, 1994).

Verbavimas - tai procesas, kurio metu surandami ir „priviliojami“ į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas. Šios veiklos rezultatas - tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių vėliau atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Verbavimo procesą sudarančių veiklos rūšių sąrašas, orientuotas į kandidatų paiešką, apima tokius darbus: vakansinių darbo vietų įvardijimas, t.y. įvardijimas funkcinėse vietose, į kurias reikia surasti darbuotojus; vakansinių darbo vietų analizė, t.y. išsamus susipažinimas su kandidatams keliamais reikalavimais ir vakansinių funkcinėse vietose ypatumais; verbavimo suvaržymų analizė, t.y. apmokėjimo politikos, samdymo politikos, padėties darbo biržoje, teisinių reikalavimų, organizacijos įvaizdžio ir kitų vidinės ir išorinės aplinkos veiksmų įvertinimas; verbavimo kanalų (šaltinių) parinkimas, t.y. organizacijos poreikius ir galimybes atitinkančių vidinių ar išorinių verbavimo šaltinių parinkimas; verbavimo pokalbis, t.y. „gero darbo“ vaizdo kandidatams sukūrimas ir pradinės informacijos atrankos etapui surinkimas; kandidatų į vakansinę darbo vietą sąrašo sudarymas, t.y. baigiamasis kandidatų, įvertinus gautą informaciją ir pokalbį, rangavimas pagal atskiras darbo vietas (Bakanauskienė, 2009).

Prieš užverbuodami darbuotojus, vadovai turi aiškiai žinoti apie darbus, į kuriuos reikia darbuotojų, dėl to daroma darbo turinio analizė, kurios rezultatai padeda sudaryti pareigybinės instrukcijas. Kai pareigybės aprašymas jau nustatytas, sukuriama jį papildantis darbo ar samdos aprašymas, apibrėžiantis išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, kuriuos turi turėti asmuo, kad galėtų efektingai dirbti tam tikrą darbą (Stoner, 1999). Darbo analizė yra pirmasis personalo atrankos etapas, apimantis pareigų, užduočių, atsakomybių apibūdinimą. Darbo analizės metu surenkama

informacija apie visus organizacijoje atliekamus darbus ir jų keliamus reikalavimus darbuotojų kompetencijai (6 pav.) Darbo analizė, pateikianti darbo aprašymą, įvertinimo bei atlikimo kriterijus yra naudinga organizacijoms. Be to, tokia analizė naudinga ir darbuotojams, nes padeda suvokti darbo vietos vaidmenį organizacijos veikloje, keliamus uždavinius, įgaliojimus, ryšių su kitais darbuotojais sistema, pasirinkti, ką iš priskirtų vykdyti funkcijų jau žino, o kas yra nauja, todėl pareikalaus daugiau dėmesio.



7 pav. Darbo analizė ir žmoniškųjų išteklių valdymo funkcijos

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Brain, Ch. Advanced Psychology: applications, Issues and Perspectives, 2002, p. 45.

7 pav. aiškiai parodo, kad darbo analizė daro įtaką žmoniškųjų išteklių valdymo procesui. Wheaton ir Whetrel (1997) teigia, kad tikrai išsami, tinkama darbo analizė užtikrina viso likusio atrankos proceso efektyvumą. Todėl svarbu, kad darbo analizė turėtų būti vykdoma reguliariai, nes laikui bėgant darbai gali pasikeisti (Brain, 2002). Akivaizdu, kad darbų analizė tai svarbi ir būtina procedūra kiekvienos įmonės, organizacijos, įstaigos veikloje, veikianti visą atrankos proceso efektyvumą. Atrankos procesas yra pagrįstas tada, kai išreiškiamas aiškus ryšys tarp pačios atrankos procedūros ir darbo, kuriam individai yra renkami. Todėl darbo analizė yra svarbi atrankos proceso dalis.

Darbuotojams, pretenduojantiems į konkrečią darbo vietą, iškeliami eilė reikalavimų, kuriuos jie turi atitikti. R. Adamonienė, A. Sakalas ir V. Šilingienė nurodo dviejų pobūdžių reikalavimus: specialybinius ir asmeninius. Specialybiniuose reikalavimuose apibrėžiamas reikalingas

išsimokslinimo, profesinio pasiruošimo, specialių žinių ir profesinės patirties lygis. Asmeniniuose reikalavimuose nustatomos žmogaus savybės, būtinos sėkmingai atlikti tam tikras pareigas. Reikalavimų nustatymas yra pagrindas tolimesniam atrankos procesui, nes jo metu išaiškinami pagrindiniai kriterijai objektyviam kandidato vertinimui nustatyti. Plačiau visi reikalavimai pateikiami sekančiame darbo skyriuje.

Organizacija laisvai darbo vietai nustatytus kriterijus taiko atrankos proceso metu, panaudodama įvairiausius metodus. Standartinis atrankos procesas susideda mažiausiai iš penkių etapų.



8. pav. Personalo atrankos etapai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Stoner, J.A ir kt (2005) p. 381.

Atrankos procesas įvairiuose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Tačiau jo etapai visuomet turi būti nuoseklūs bei papildyti vienas kitą.

Panagrinėjus personalo atrankos ypatumus, toliau yra tikslinga paanalizuoti bendruosius reikalavimus, kurie yra keliami asmenims, pretenduojantiems į valstybės tarnautojo pareigas. Bendrieji reikalavimai, keliami valstybės tarnyboje dirbti norintiems asmenims yra numatyti įstatymuose (konkrečiai LR valstybės tarnybos įstatyme) ir tai yra svarbu, kadangi iš gausybės norinčiųjų dalis pretendentų bus eliminuojami dėl to, jog jie neatitiks vieno ar kito jiems keliamo kriterijaus, reikalavimų, pavyzdžiui, nemokės lietuvių kalbos arba bus kitos pilietybės ir pan. Todėl sekančiame darbo poskyryje bendrieji reikalavimai ir bus aptariami plačiau.

2.2. Valstybės tarnautojams keliami bendrieji reikalavimai

Šiame skyriuje apžvelgsime, kokie bendrieji reikalavimai yra taikomi valstybės tarnautojams pretenduojantiems į valstybės tarnybą. Pagrindiniai reikalavimai valstybės tarnautojams pagal Valstybės tarnybos įstatymą yra:

1. Pilietybės - būti Lietuvos Respublikos piliečiu. Pilietybės reikalavimas valstybės tarnautojams siejamas su Lietuvos Respublikos interesų apsaugos, jos galios ir autoriteto stiprinimo bei ištikimybės valstybei būtinumu. Valstybės ir piliečio teisinį ryšį laiduoja lygiareikšmės, tarpusavyje susijusios teisės ir pareigos, garantuojančios valstybinės tvarkos stabilumo palaikymą ir jo apsaugą. Pareiga saugoti valstybės interesus, prisidėti prie jos galios ir autoriteto stiprinimo Lietuvos Respublikos įstatymais nustatoma tik piliečiams. Tai atitinka ir Tarptautinės žmogaus teisių chartijos normas, įtvirtinančias nuostatą, kad, be teisių, suteiktų visiems žmonėms, gyvenantiems atitinkamos valstybės teritorijoje, piliečiai turi papildomas teises dalyvauti formuojant valstybinę valdžią, valdant valstybę, taip pat teisę dirbti valstybės tarnyboje. Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos 21 straipsnio 2 dalyje nurodoma, kad „kiekvienas žmogus turi teisę lygybės sąlygomis stoti į savo šalies valstybinę tarnybą“.² Lietuvos Respublikoje pilietybę plačiai reglamentuoja LR Pilietybės įstatymas, kuriame nustatyta, kurie asmenys yra laikomi valstybės piliečiais. Asmenys, stojantys į valstybės tarnybą, pateikia stojimo metu Lietuvos Respublikos pilietybės turėjimą patvirtinančius dokumentus, kuriais yra Lietuvos Respublikos piliečio pasas arba asmens tapatybės kortelė.³ Vadinasi, jie turi būti baigę Pilietybės įstatymu numatytą pilietybės įgijimo, gražinimo, palikimo arba teisės į pilietybę įgyvendinimo procedūrą.

2. Mokėti lietuvių kalbą. Valstybinės kalbos mokėjimas priimant ir dirbant valstybės tarnyboje reglamentuojamas Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymu⁴ (1995 01 31, Nr. I-779) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 04 30 nutarimu.⁵ Valstybinės kalbos mokėjimas privalomas todėl, kad Lietuvos Respublikos valstybinės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos oficialiai tarpusavyje bei su piliečiais bendrauja, bendradarbiauja ir susirašinėja viena valstybine kalba. Valstybėse, kuriose įteisintos dvi valstybinės kalbos (pavyzdžiui, Suomijoje), stojantys į valstybės tarnybą piliečiai privalo mokėti abi kalbas.

Valstybės ir savivaldos institucijų, įstaigų, tarnybų vadovai, taip pat tarnautojai ir pareigūnai, policijos, teisėsaugos tarnybų, ryšių, transporto, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitų gyventojų

²Žmogaus teisės. Tarptautinių dokumentų rinkinys.// sudarė R. Mališauskas. – Vilnius, Mintis, 1991, p.16

³Lietuvos Respublikos Pilietybės įstatymas.// Valstybės žinios. 1997, Nr. 67 - 1668

⁴Lietuvos Respublikos Valstybinės kalbos įstatymas.// Valstybės žinios. 1995 01 31, Nr. I-779

⁵Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinių kategorijų“./Valstybės žinios 1992. Nr. 314

aptarnavimo įstaigų vadovai, tarnautojai ir pareigūnai turi mokėti valstybinę kalbą pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas kalbos mokėjimo kategorijas⁶ (Įstatymo 6 straipsnis). Valstybės ir savivaldos institucijų, įstaigų ir organizacijų, ryšių, transporto, sveikatos ir socialinės apsaugos, policijos ir teisėsaugos tarnybų, prekybos ir kitų gyventojų aptarnavimo įstaigų vadovai turi užtikrinti, kad gyventojai būtų aptarnaujami valstybine kalba (Įstatymo 7 straipsnis).⁷

Vyriausybės 1992 04 30 nutarimu Nr. 314 nustatytos trys valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinės kategorijos, kurių suteikimas oficialiai išreiškiamas išduodant specialų pažymėjimą.⁸ Patvirtintos valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinės kategorijos netaikomos asmenims, baigusiems lietuviškas bendrojo lavinimo mokyklas, aukštesniųjų ir aukštųjų mokyklų grupes lietuvių kalba, taip pat nelietuviškas bendrojo lavinimo arba joms prilygstančias mokyklas 1991 metais ir vėliau. Bet kurios išvardytos mokyklos baigimas, nepriklausomai nuo to, kokia kalba buvo mokomasi iki įstojimo į ją arba po jos baigimo, suteikia pagrindą netaikyti valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinės kategorijos.

Tuo pačiu Vyriausybės nutarimu nustatytas reikalavimas susieti valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinę kategoriją su užimamomis pareigomis, todėl lietuvių kalbos mokėjimo kvalifikacija turi būti nurodoma pareigybės aprašyme.

3. Amžiaus cenzas - ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 62 m., 6 mėn. (netaikomas politinio pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams). Kitose Europos Sąjungose valstybės tarnautojams keliami skirtingi amžiaus cenzo reikalavimai, pavyzdžiui; Estijoje į valstybės tarnybą priimama nuo 21 metų. Kai kuriose valstybėse nustatomas priėmimo tarnybon amžiaus maksimumas, pavyzdžiui, Austrijoje jis yra 40 metų.

Minimalaus ir maksimalaus amžiaus riba sudaro prielaidas planuoti ir valdyti valstybės tarnautojų karjerą. Minimalus 18 metų stojančiojo į valstybės tarnybą asmens amžius tiesiogiai siejamas su šiomis valstybės tarnautojo funkcijoms įgyvendinti reikalingomis savybėmis:

a) pilnametyste, suponuojančia pilną asmens teisnumą, leidžiantį be jokių išskirtinių apribojimų suteikti atitinkamą teisinį statusą ir nustatyti asmeninę teisinę valstybės tarnautojo atsakomybę;

b) atitinkama asmenine branda, suponuojančia solidų veiksnio laipsnį, pasiektą per pakankamą asmens socializacijos laiką ir leidžiantį adekvačiai suvokti valstybę reprezentuojančių veiksmų prasmę.

⁶Lietuvos Respublikos Valstybinės kalbos įstatymas.// Valstybės žinios. 1995 01 31, Nr. I-779

⁷ten pat

⁸Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. balandžio 30 d. nutarimas Nr. 314 "Dėl valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinių kategorijų" (Žin., 1992, Nr. 18-538);

Minimalus stojančiojo į valstybės tarnybą asmens amžius netiesiogiai siejamas ir su valstybės tarnautojui būtinu viduriniu išsilavinimu, įgyjama būnant ne jaunesniam kaip 18 metų amžiaus. Maksimali amžiaus riba nustatyta siekiant užtikrinti valstybę reprezentuojančių fiziologinių bei intelektualinių gebėjimų ir emocinių asmens galių vienovę. Fiziologiniai gebėjimai tinkamai vykdyti valstybės tarnautojo pareigas garantuojami tokia asmens sveikatos būkle, kuri leidžia valstybės tarnautojui savarankiškai planuoti ir nustatytais terminais atlikti tarnybos uždavinius. Natūralus dėl sulaukto amžiaus fizinės asmens organizmo būklės blogėjimas suponuoja vykdomų pareigų, o kartu ir visos valstybinės įstaigos funkcinius sutrikimus, kai sergančio valstybės tarnautojo funkcijos nevykdomos arba jas vykdyti turi būti pavedama kitiems tarnautojams.

Intelektualiniai valstybės tarnautojo gebėjimai eiti atitinkamai pareigas formuojami visą tarnybos laiką ir yra neatsiejama karjeros prielaida. Valdymo aplinkos pokyčių ir kartu tarnautojo gebėjimų formavimo intensyvumas reikalauja nuolatinio žinių ir kvalifikacijų atnaujinimo (siekiant tinkamai atlikti tarnybos uždavinius užimamose pareigose) ir jų papildymo (siekiant sukaupti kompetenciją, būtiną aukštesnėms pareigoms užimti). Abiem atvejais tai reikalauja papildomų ir sunkiai įvertinamų fizinių pastangų bei asmeninių motyvacijų, kurios objektyviai egzistuoja tik tam tikrame amžiaus tarpsnyje. Emocinės valstybės tarnautojo galios garantuoja tinkamą valstybės reprezentavimą ir asmeninį patrauklumą. Kasdieniniame darbe tas pasiekama tarnautojo valios pastangomis. Emocinės pusiausvyros ir santūrumo išlaikymas bet kuriose, net ir ekstremaliose, situacijose objektyviai sukuria alinančią nuolatinės vidinės įtampos būseną, kurią kontroliuoti gali tik fiziškai sveikas ir tolerancijos (moksle dar vadinamomis emocinės inteligencijos) savybėmis disponuojantis žmogus. Emocijų nesuvaldymas kenkia tiek pačio tarnautojo, tiek valstybės įvaizdžiui ir turi įtakos atliekamų užduočių kokybei. Progresuojančius neigiamus šių gebėjimų ir galių visumos pokyčius iki galutinio asmenybės degradavimo sąlygoja reiškinys, medicinoje vadinamas senatvės demencijos terminu. Paprastai pirmieji demencijos požymiai pasireiškia senesniems nei 60 metų amžiaus žmonėms. Tarp vyresnių nei 80 metų asmenų progresuojanti demencija yra dominuojanti negalios forma. Atsižvelgiant į tai nustatyta ir valstybei priimtina amžiaus riba, kurią pasiekus naudingiau išmokėti socialinio draudimo pensijas, negu mokėti atlyginimą už nepakankamai efektyvą darbą.

Maksimalaus karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų amžiaus riba leidžia planuoti valstybės tarnautojų poreikius ir užtikrina kokybišką karjeros bei personalo tobulėjimo sistemą. Skirtingas maksimalaus amžiaus reikalavimas nustatytas taip pat ir tose valstybės institucijose ar įstaigose, kuriose valstybės tarnautojų veikla reikalauja atitinkamų asmens fizinių savybių.

Maksimalaus amžiaus riba netaikoma politiniu (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

4. Išsilavinimo cenzas - valstybės tarnautojais gali būti skiriami asmenys, turintys išsilavinimą, būtiną skiriamoms pareigoms pagal Valstybės tarnybos įstatymo reikalavimus. Taip pat gali būti nustatomi papildomi reikalavimai išsilavinimui priklausomai nuo pretenduojamų eiti pareigų. Minimalus privalomas valstybės tarnautojo išsilavinimas, būtinas žemiausiojo C lygio pareigoms užimti, yra bendrasis vidurinis išsilavinimas, kurio įgijimą patvirtina brandos atestatas. B lygio valstybės tarnautojo pareigoms užimti būtinas aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas. Aukštojo neuniversitetinio mokslo diplomas išduodamas baigus nuosekliąsias nustatyta tvarka patvirtintų neuniversitetinių studijų programų studijas universitetuose ir kolegijose. Pagal Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymą neuniversitetinių studijų programos skirtos profesinėms žinioms ir gebėjimams dirbti konkrečioje srityje suformuoti, neskiriant papildomo laiko bendriems mokslams studijuoti.

A lygio tarnautojui būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas, įgyjamas universitetuose studijuojant universitetinių studijų programose. Šį išsilavinimą patvirtina bakalauro, magistro studijų baigimo diplomas.

5. Prie bendrųjų reikalavimų VTĮ yra nustatytos kategorijos asmenų, kurie negali būti priimti į valstybės tarnautojo pareigas:

1) įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;

2) kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;

3) kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;

4) įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniumi;

5) kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;

6) kitų įstatymų nustatytais atvejais.

Be būtinų bendrųjų reikalavimų asmenims priimamiems į valstybės tarnautojo pareigas gali būti nurodyti ir specialūs reikalavimai būtini darbo funkcijų atlikimui, nurodyti pareigybės aprašyme. Kartais, norint eiti pareigas, kaip būtina sąlyga numatomas reikalavimas:

1) baigti tam tikrą specializuotą mokymo įstaigą;

2) turėti tam tikrą licenciją, duodančią teisę atlikti tarnybines funkcijas;

3) turėti praktinės patirties, gebėjimų ar jų derinio;

4) atliekamas stojančių tarnybon asmenų psichologinio tinkamumo testas ir kt.

Kaip matome, reikalavimai pretendams į valstybės tarnautojo pareigybę gana dideli. Dauguma reikalavimų aiškūs ir suprantami. Abejonių kelia būtinas 3 metų darbo patirties valstybės tarnyboje reikalavimas. Šio darbo stažo valstybės tarnyboje turėjimas galėtų būti privalumas.

Taip pat galima pastebėti ir tam tikrus, tik vienai tarnybai būdingus specifinius reikalavimus, keliamus tos tarnybos statutiniams tarnautojams. Pavyzdžiui, į civilinę krašto apsaugos tarnybą gali būti priimamas tik jau tarnaujantis krašto apsaugos sistemoje civilis tarnautojas, turintis ne mažiau kaip dvejų metų tarnybos krašto apsaugoje patirtį. Ypač didelis dėmesys skiriamas valstybės paslapties apsaugai. Potencialus pareigūnas privalo pateikti duomenis apie save, savo ryšius ir interesus, galinčius turėti reikšmės valstybės paslapčių saugumui, tarnybos pareigų vykdymui bei galinčius būti interesų konflikto priežastimi. Be to, „siekiant užtikrinti valstybės ar tarnybos paslapties apsaugą ar patikrinti į civilinę krašto apsaugos tarnybą įstojusio asmens pateiktą informaciją, gali būti naudojamas poligrafas, tačiau tik gavus rašytinį šio asmens sutikimą. Jeigu asmuo nesutinka būti tikrinamas poligrafu, jam neleidžiama eiti su valstybės ar tarnybos paslaptimi susijusių pareigų.“⁹

Taigi apibendrinant šį poskyrį, galime teigti, kad asmenys į valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimti jeigu šie asmenys atitinka specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Šiuos specialius reikalavimus nustato įstaigos vadovas, tvirtindamas pareigybės aprašymą.

Kaip minėjome, VTĮ nustato galimybę įstaigos vadovui patvirtinti specialiuosius reikalavimus, kuriuos turi atitikti asmenys, pretenduojantys į valstybės tarnybą. Specialiųjų reikalavimų nustatymas priklauso nuo įstaigos veiklos specifikos, nuo vadovo profesionalaus požiūrio į vadovaujamos įstaigos vidaus ir išorės veiklos interesus, nuo objektyvaus esamos situacijos įvertinimo ir profesinių gebėjimų poreikio. Tačiau ši nuostata kartais yra įgyvendinama suinteresuotai, specialieji reikalavimai rašomi turint galvoje „konkretų asmenį“, kurį tikimasi priimti į pareigas, o tuo siekiama susiaurinti pretendentų ratą. Taip gimsta pirmieji atrankos į valstybės tarnautojo pareigas pagal profesionalumą subjektyvumai, susieti su etika valstybės tarnyboje.

Išanalizavus bendruosius reikalavimus, keliamus valstybės tarnyboje dirbti norintiems asmenims, sekančiame poskyryje bus nagrinėjamas valstybės tarnautojų priėmimas į darbą, jo ypatumai ir skirtumai lyginant su standartiniu priėmimu į darbą (pavyzdžiui privačiajame sektoriuje). Valstybės tarnyba neabejotinai skiriasi nuo darbo privačiame sektoriuje ne tik savo pobūdžiu, drausmės suvokimu ir panašiai, tačiau ir specifiniu asmenų priėmimu į valstybės tarnybą. Tai ir bus aptariama toliau.

⁹Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl civilinės krašto apsaugos statuto patvirtinimo“ Žin., 2000, Nr. 57-1689

2.3. Valstybės tarnautojų priėmimas į darbą

Specifikos, palyginus su darbo teisiniais santykiais, turi ne tik reikalavimai norintiems tapti valstybės tarnautojais, bet ir jų priėmimo į valstybės tarnybą tvarka. Priėmimo į darbą pagrindas – darbo sutartis. Tuo tarpu su valstybės tarnautojais darbo sutartys nėra sudaromos.

Asmenys į valstybės tarnybą priimami tik į jau esamas, patvirtintas pareigybes. Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašą tvirtina Seimas nutarimu arba Vyriausybė priklausomai nuo to, kur yra įsteigta ta pareigybė. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus ir sąrašus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose paprastai tvirtina valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovai. Jos yra aprašomos vadovaujantis Vyriausybės tvirtinama Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika. Pareigybės aprašyme nustatomi pareigybės lygis, kategorija, specialūs reikalavimai, keliami šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui, pareigybei priskirtos funkcijos. Taigi dar prieš priimant asmenį į valstybės tarnybą jau yra žinomos to valstybės tarnautojo darbo funkcijos, darbo apmokėjimo sąlygos, nes jo pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms (vienintelė išimtis ta, kad priimant į tarnybą valstybės tarnautojui gali būti suteikiama kvalifikacinė klasė, o tuo pačiu ir priedas prie pareiginės algos), o taip pat ir darbo vieta. Visos šios sąlygos, dėl kurių darbuotojui ir darbdaviui yra privaloma ar būtina susitarti sudarant darbo sutartį, yra žinomos dar prieš asmeniui bandant stoti į valstybės tarnybą ir dėl jų nėra tariamasi priimant jį į tarnybą. Tad teisinių darbo santykių atsiradimo pagrindas, priimant į darbą yra šalių susitarimas, o į tarnybą – įgalioto asmens sprendimas. Tai reiškia kad pretendentas turi sutikti be išlygų su jam siūlomomis darbo sąlygomis, dėl jų nesiderėdamas.

Skiriasi ir pati priėmimo į darbą bei į Valstybės tarnybą procedūra. Dažniausiai rinkdamasis darbuotoją darbdavys nėra įpareigotas laikytis kokių nors taisyklių, lemiančių jo pasirinkimą – darbuotoją jis gali išsirinkti konkurso būdu, išlaikiusį kvalifikacinius egzaminus, pokalbio (interviu) metu arba bet koku kitu būdu, leidžiančiu išsirinkti jam tinkamą kandidatą. Atrenkant asmenis į valstybės tarnautojo pareigas, yra laikomasi griežtų, įstatymuose nustatytų taisyklių ir procedūrų.

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, priimamų 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.

Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima:

- konkurso paskelbimą;
- dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą;
- konkurso komisijos sudarymą;
- konkursą;
- valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

Visos šios stadijos, siekiant jų skaidrumo, ir kad į pareigas būtų priimtas geriausias iš esamų pretendentų, yra labai detalai reglamentuotos.

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“.

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 reikalavimus 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.

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.

Konkursas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Konkursas susideda iš dviejų dalių: egzamino raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Pretendentas, laikydamas egzaminą raštu, sprendžia testą, kurį valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga parengia ir pateikia kiekvieną pirmadienį ir penktadienį (tik šiomis dienomis vyksta konkursai). Konkursą laimi daugiausiai balų surinkęs pretendentas. Tuo atveju, kai didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas. Asmuo, laimėjęs konkursą, pasirašo konkurso protokole, kad sutinka eiti konkurse laimėtas pareigas.

Yra nustatyta, kad jeigu laimėjęs konkursą asmuo iki įsakymo skirti jį į šias pareigas priėmimo atsisako eiti pareigas, į pareigas gali būti skiriamas antrasis pagal išlaikyto egzamino rezultatus pretendentas, jam atsisakius – kitas ir taip toliau. Konkursą laimėjęs asmuo skiriamas į pareigas ne anksčiau kaip po 3 darbo dienų ir ne vėliau kaip po 14 kalendorinių dienų po konkurso pabaigos. Konkursą laimėjusio asmens ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens susitarimu šis terminas gali būti pratęstas.

Priimant į valstybės tarnybą yra organizuojami konkursai, taip pat skiriasi ir valstybės tarnautojų kategorijos. Sekančiame darbo poskyryje bus aptariami šie ypatumai, dar kartą akcentuojant valstybės tarnybos specifiką.

Labai svarbus etapas prieš asmenį priimant dirbti į valstybės tarnybą yra personalo atrinkimas. Tačiau personalo atranka nėra tik teigiama, ji neretai turi ir neigiamų ypatumų. Netobula atrankos sistema daugiausia pasekmių sukelia viešajame sektoriuje, nes nukenčia ne tik organizacija ar darbuotojai, bet ir visi piliečiai ir jų interesai, todėl naudinga išanalizuoti žmoniškųjų išteklių atrankos ypatumus tam tikrose institucijose – šiuo atveju savivaldybėse, vykdant atrankos procedūras.

2.4. Atrankos į valstybės tarnybą Lietuvos savivaldybėse ypatumai

Valstybės teorijoje egzistuoja du – platesnis ir siauresnis – požiūriai į savivaldybę. Pagal platesnį požiūrį – savivaldybė – tai ypatinga žmonių bendruomenė (žmonių santalka, socialinė organizacija, socialinė grupė), tvarkanti dalį visuomenės bendrųjų reikalų. Ji sudaryta iš:

1. valstybės teritorijos dalyje (ji vadinama savivaldybės teritorija) gyvenančių žmonių (individų) kiekybinės gausybės (ji vadinama savivaldybės bendruomene);
2. savivaldybės teritorijoje tikslingai veikiančių ir kryptingą poveikį žmonėms (individams) darančių bei viešąsias paslaugas jiems teikiančių vietos savivaldos subjektų (Astrauskas, 2003, p.8).

Siauresniu požiūriu – savivaldybė – tai žmonių specialių organizacijų (institucijų), vykdančių savo veiklą valstybės teritorijos dalyje ir kryptingai veikiančių toje teritorijoje gyvenančius žmones bei jų socialines grupes, tvarkant dalį bendrų visuomenės reikalų, visuma. (Astrauskas, 2003, p.10).

Pats naujausias savivaldybės apibrėžimas yra pateiktas 2000 m. spalio mėn. 12 d. priimtame Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatyme ir teigia: „Savivaldybė – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą“.

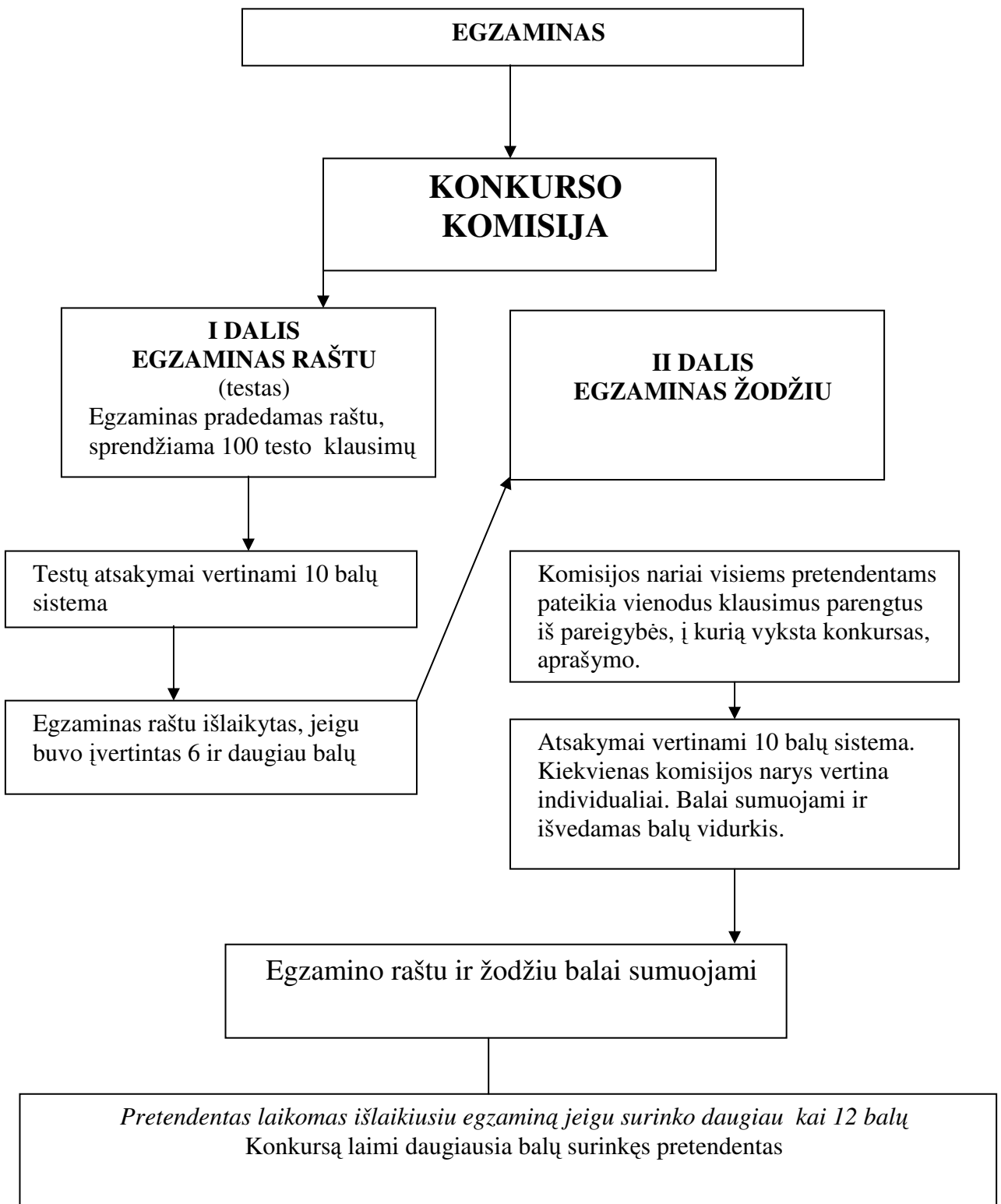
Valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovai (toliau – įstaiga) negali patys nusistatyti jo vadovaujamai įstaigai pareigybių skaičiaus. Ši – didžiausią leistiną valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis (toliau – darbuotojų) skaičių nustato valstybės įstaigoms Vyriausybė, Seimo kanceliarijoje ar Seimui atskaitingoms institucijoms – Seimo valdyba, Respublikos Prezidento institucijoje ir Respublikos Prezidentui atskaitingoms institucijoms – Respublikos Prezidentas, savivaldybės administracijoms – tų savivaldybių tarybos.

Akcentuotina tai, kad, pavyzdžiui, savivaldybių tarybos, tvirtindamos dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičių, tvirtina tik bendrą didžiausią leistiną savivaldybės administracijai pareigybių skaičių, o įstaigos vadovas, įvertindamas įstaigai pavestas funkcijas ir kiek iš jų yra vykdytinos tik valstybės tarnautojų, ir kurias gali atlikti ir darbuotojai, tvirtina konkretų valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis sąrašą. Kiekviena valstybės tarnautojų pareigybė, prieš ją patvirtinant, yra svarstoma pareigybių aprašymo ir vertinimo komisijoje, kuri nustato kiekvienos pareigybės lygį ir kategoriją ir tik tada atsiranda konkreti valstybės tarnautojo pareigybė, kuri ir patvirtinama įstaigos vadovo įsakymu.

Santykis tarp valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis gali keistis įstaigos vadovo sprendimu. Įstaigos vadovas, siekdamas kuo geriau, kokybiškiau vykdyti

visas savivaldybės administracijai pavestas funkcijas, vykdyti priemones ir įgyvendinti tikslus, gali keisti savivaldybės administracijos pareigybių sąrašą, panaikinti vienas ir įsteigti kitas pareigybes.

Pretendentai į karjeros valstybės tarnautojo pareigas yra egzaminuojami raštu ir žodžiu. Visuomet yra daug ir skirtingų nuomonių kaip gi turėtų vykti pati atranka (egzaminas), kad galima būtų kiek galima objektyviau, kiek galima skaidriau, efektyviau atlikti atranką iš pretendentų pareiškusių norą eiti šias pareigas. Labai svarbu, kad gautas rezultatas nenuviltų įstaigos lūkesčių. Tokia atrankos į karjeros valstybės tarnautojo pareigas sistema yra siekiama darbų kokybės, efektyvumo, personalo profesinės brandos. ES šalys taiko įvairius atrankos į valstybės tarnautojo pareigas būdus, nustato bandomuosius laikotarpius, stažuočių sistemą ir pakartotinius egzaminus. Lietuvos valstybės tarnyboje yra taikomas atrankos į valstybės tarnautojo pareigas modelis – konkursas. Šis metodas jau taikomas nuo VTĮ įsigaliojimo dienos (1999 m. liepos 30 d.), nors iki to irgi buvo organizuojami konkursai į valdininkų pareigas pagal Valdininkų įstatymo nuostatas. Bendrai atranka į valstybės tarnybą savivaldybėse pateikiama 9 paveiksle.



9. pav. Atrankos į valstybės tarnybą savivaldybėse tvarka

Šaltinis: Savivaldybių žinios, 2009, nr. 37

Ar į valstybės tarnautojo pareigas buvo atrinkti patys gabiausi, turintys gerą patirtį ir dalykinių žinių bagažą asmenys šiandienos mokslinėje literatūroje atsakymo nėra. Toks išsamus vertinimas būtų naudingas, bet tam reikia parengti atskirą šios nuostatos įgyvendinimo kontrolės modelį.

Tačiau bendrų pastebėjimų yra ir šiuo metu, tai visų pirma – yra **susidomėjimas pareigomis valstybės tarnyboje** tą rodo ankstesnių tyrimų rezultatai:

- į savivaldybių administracijų paskelbtus konkursus būna vidutiniškai po 5 pretendentes, iš jų 35 procentai jaunesni nei 30 metų ir 22 procentai vyresni nei 45 metai,
- savivaldybių administracijų skelbtuose konkursuose (pagal pareigybių aprašymus) dažniausiai buvo nurodytas specialusis reikalavimas – konkretaus darbo patirtis (75 procentai) ir kiek mažiau - konkretus išsilavinimas tai daugiausia ekonominis, teisinis, humanitarinis ir kt., bei anglų, vokiečių ar prancūzų kalbų mokėjimas (Savivaldybių žinios, 2009).

Atlikus kontrolinius patikrinimus, kaip įgyvendinamos VTĮ ir Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos nuostatos irgi darytina išvada, kad dažniausiai pasitaikantys pažeidimai tai specialiųjų reikalavimo pakeitimai, kai pareigybės aprašyme nurodyta vienas reikalavimas, o skelbime dėl konkurso nurodomi kiti specialūs reikalavimai. Aplinkybės dėl kurių savivaldybių administracijų įstaigų vadovai keičia specialius reikalavimus gali būti įvairios, bet viena jų – tikslas atrinkti į valstybės tarnautojo pareigas labiausiai tinkamą pretendentą (Savivaldybių žinios, 2009).

Neretai pastebima, kai į tas pačias funkcijas atliekančias pareigas (pvz. seniūno pareigas), netgi toje pačioje savivaldybėje yra rašomi skirtingi specialieji reikalavimai, tai jau rodo, kad, gal būt, pareigybės aprašymas yra rašomas konkrečiam asmeniui, bet čia vėlgi reikalinga tolimesnė argumentacija ir nuostatos teisinis reglamentavimas, ko šiai dienai nėra, tai savivaldybės administracijos direktoriaus kompetencija.

Valstybės tarnautojų departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, siekdamas gerinti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką, aktyviai nagrinėja kylančias problemas. Tuo tikslu VTD 2006 kovo 21 - 22 d. kartu su bendra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) ir Europos Sąjungos iniciatyva SIGMA organizavo jau šiame darbe minėtą konferenciją “Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas”. Konferencijos metu buvo pristatomos Lietuvos, Airijos, Portugalijos, Ispanijos, Belgijos, Prancūzijos ir Europos Sąjungos institucijų atrankos į valstybės tarnybą praktinės procedūros ir mechanizmai, diskutuojama atrankos į valstybės tarnybą procedūrų tobulinimo klausimais.

Svarbu paminėti, kad įvairiuose valstybėse funkcionuoja tris valstybės tarnautojų atrankos sistemų modeliai: decentralizuota, pusiau centralizuota ir centralizuota. Decentralizuota atrankos sistema vadinama, kai pretenduojančių kandidatų į valstybės tarnautojų naujas pareigas, atranką vykdo kiekviena valstybės įstaiga atskirai. Lietuvoje šiuo metu veikia būtent pastarasis atrankos modelis. Pusiau centralizuota atrankos sistema pasižymi tuo, kad viena atrankos dalis (pvz., egzaminas raštu) gali būti vykdoma viename centre, kita (pvz., egzaminas žodžiu) atskirai

kiekvienoje valstybės įstaigoje. Centralizuota atrankos sistema vadinama, kai valstybės tarnautojų atranka vykdoma viename centre, nepriklausomoje įstaigoje.

Po įvykusios konferencijos Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva siūloma steigti vieningą atrankos į valstybės tarnybą centrą ir įteisinti dviejų etapų atranką, kas reikštų pusiau centralizuotos atrankos sistemos įvedimą. Pirmajame etape atranka vyktų centralizuotai vieningame atrankos centre, antrajame - konkrečios institucijos viduje. Centralizuotos atrankos metu pretendentai į valstybės tarnybą spręstų bendrąjį testą, kurį sudarytų įstatymai ir kiti teisės aktai. Taip būtų tikrinamos bendrosios bei specialiosios pretendentų žinios, gebėjimas dirbti kompiuteriu, užsienio kalbų mokėjimas. Psichologinių testų pagalba būtų nustatomos asmeninės pretendentų savybės.

Sėkmingai išlaikiusieji šį egzaminą, gautų specialųjį pažymėjimą, galiojantį 2 metus. Visi, įveikę tokią atranką, būtų įtraukiami į potencialių valstybės tarnautojų sąrašą. Valstybės institucijos, norinčios į savo komandą priimti naują tarnautoją, dalyvauti antrame atrankos etape kvieštų tik pretendentes iš šio sąrašo.¹⁰

Informaciją apie naujas vietas į valstybės įstaigas būtų skelbiama Valstybės tarnybos departamento leidiniuose ir interneto svetainėse. Ten galima būtų ir plačiau paskaityti apie konkrečią pareigybę, ką reikės dirbti užėmus naujas pareigas. Susidomėję skelbiamomis pareigybėmis žmonės, jau turintys minėtą pažymėjimą, galėtų rašyti prašymą ir laukti, kada bus pakviesti į pokalbį jau konkrečioje įstaigoje. (Tamošaitytė, 2006, p.61). Pokalbio metu būtų vertinamos pretendento žinios, susijusios su būsimu darbu, pateikiamos praktinės užduotys.

Tokie ketinimai buvo jau pristatyti Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto išvažiuojamajame posėdyje, kuris įvyko Valstybės tarnybos departamente prie VRM. Šiomet bus rengiamos įstatymo pataisos dėl atrankos į valstybės tarnautojo pareigas procedūros. (Šarmavičius, 2006) Taip pat buvo svarstoma ir galimybė, kad valstybės tarnyboje reikėtų numatyti vienerių metų bandomąjį laikotarpį. Ši nuostata, kaip anksčiau minėta darbe, buvo numatyta 1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme, bet dabar nebetaikoma.

Siūlomos personalo atrankos sistemos į valstybines įstaigas galima išskirti šiuos privalumus:

1. Atrankos metodų efektyvumas. Atrankos metu numatoma naudoti tokius metodus kaip psichologinius testus, situacinį pokalbį ir kt. Šie metodai yra išanalizuoti pirmoje darbo dalyje, 3 skyriuje. Visuotinėje personalo atrankoje šie metodai yra populiarūs ir gana efektyvūs atrenkant naujus kandidatus. Tai reiškia, kad atrankos sistema į valstybines įstaigas eina modernizavimo link.

¹⁰ Siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojų pareigas tvarką // <http://www.vtd.lt/index.php?-1436648074>; prisijungimo laikas: 2010-04-12.

2. Atrankos sistemos operatyvumas. Pagal naują tvarką vyktų priėmimas į valstybės tarnybą, o ne į konkrečią vietą. Egzaminą raštu reikėtų laikyti vieną kartą, o ne į kiekvieną konkrečią įstaigą. Naujo žmogaus paieška vyktų daug greičiau, būtų naudojamosi įveikusiųjų pirmąjį atrankos etapą pretendentų sąrašą. Taptų lengviau skubiai surasti ir pakeisti tarnybą palikusį valstybės tarnautoją.

3. Atrankos sistemos skaidrumo didėjimas. Siūloma tokia sistema, kad konkreti valstybės įstaiga, besirinkdama pretendentes iš egzaminų centro sąrašo, matytų tik pretendentų kodus. Taip negalėtų rinktis konkretaus iš karto numatyto žmogaus ir tokiu būdu atrankos sistema būtų skaidresnė.

Tačiau siūlomose naujovėse nekalbama apie atrankos komisiją, nepastebima jokių pakeitimų dėl egzaminų žodžiu. Kol kas tik svarstoma, kiek įtakos turės egzaminų centro ir pokalbio konkrečioje įstaigoje vertinimas.

Tikimasi, kad Valstybės institucijos įgaus daugiau visuomenės pasitikėjimo, kai tarnautojai bus atrenkami pagal griežtą ir skaidrią tvarką, vienodomis sąlygomis visiems pretendentes. Pasak, vidaus reikalų ministro R. Šukio, siūloma atrankos tvarka leistų į valstybės tarnybą pritraukti labiausiai kompetentingus specialistus.¹¹

Taigi, Lietuvoje siūloma taikyti pusiau centralizuotą personalo atrankos sistemą valstybinėse įstaigose, nes dabartinė Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema, nors ir atitinka pagrindinius minimalius ES reikalavimus, yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo. Tačiau, mūsų nuomone, pusiau centralizuota atrankos sistema nepakankamai išsprendžia dabartinius atrankos trūkumus.

2.5. Europos Sąjungos šalių atrankos į valstybės tarnybą tyrimas – analizė

ES valstybių narių valstybės tarnybos atrankos sistema yra skirstoma pagal tai ar sistema remiasi karjera ar postais. Visais atvejais jos siekia apjungti du pagrindinius principus :

1. vienodos kiekvieno kvalifikuoto piliečio prieigos prie valstybės tarnybos principą bei
2. įdarbinti geriausias iš esamų kandidatų į valstybės tarnybą.

Daugiausia tradicinės karjeros sistemos elementų yra Airijos, kuri priskiriama anglosaksiškos kultūros grupei bei kontinentinės Europos šalys: Austrijos, Belgijos, Graikijos, Ispanijos, Liuksemburgo, Prancūzijos, Portugalijos, Vokietijos valstybės tarnybose. Svarbiausi šios sistemos bruožai yra:

- pretendentes į valstybės tarnybą priimami tik pradant nuo žemiausio lygio pareigybes;

¹¹ Siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojų pareigas tvarką // <http://www.vtd.lt/index.php?-1436648074>; prisijungimo laikas: 2010-04-12.

- keliami specialūs išsilavinimo reikalavimai valstybės tarnautojams, siekiantiems karjeros valstybės tarnyboje;
- nustatomas tarnautojų amžiaus cenzas;
- tarnautojams karjeros pradžioje privalomas mokymasis ir/ar stažuotė;
- nuolatinis tarnautojo darbas valstybės tarnyboje;
- įstatymu reglamentuota tarnautojų paaugštinimo pagal pareigas sistema;
- tarnautojų darbo užmokesčio didėjimas atsižvelgiant į stažą (Minkevičius, Smalsys, 2008. p.35).

Karjeros sistemos šalyse yra įstatymais nustatyta valstybės tarnautojų paaugštinimo sistema, jų darbo užmokestis, stabili pensijų sistema, tarnybinės nuobaudos, dalyvavimas profesinėse sąjungose sprendžiant apie jų darbo sąlygas ir kitos su valstybės tarnyba susijusios sąlygos. Kolektyvinės sutartys ir derybos nepraktikuojamos.

Postų sistemos elementai vyrauja Danijos, Italijos, Didžiosios Britanijos, Olandijos, Suomijos, Švedijos valstybės tarnybose. Pagrindiniai šios sistemos bruožai yra:

- pretendentų į valstybės tarnybą priėmimas į bet kurio lygio pareigybes;
- specialių įgūdžių reikalavimai tam tikrai valstybės tarnybos pareigybei;
- maksimalaus amžiaus apribojimo nėra;
- nėra mokymo ar stažuotės garantijų, kaip ir darbo valstybės tarnyboje garantijos;
- pareigų pakėlimas nenustatytas;
- automatiškai darbo užmokestis nedidindamas (Minkevičius, Smalsys, 2008. p.35).

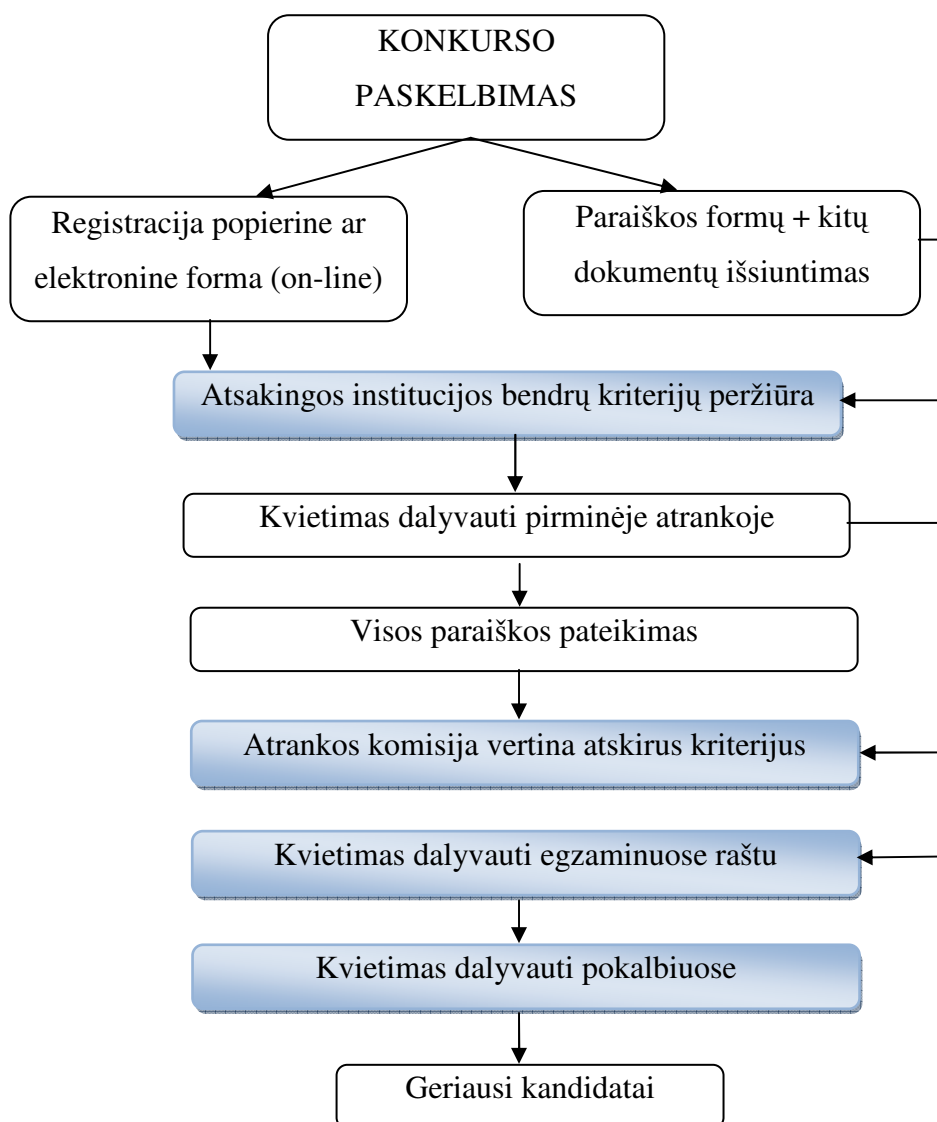
Postų sistemos šalyse teisinis valstybės tarnybos reglamentavimas kur kas menkesnis: pareigų paaugštinimas nenustatytas, vyrauja diferencijuotas ir / arba individualus valstybės tarnautojų darbo apmokėjimas, įstatymu nereglamentuota pensijų schema (tarnautojų pensijų reikalai tvarkomi pagal kolektyvines sutartis).

Kai kuriais atvejais abu principus (karjeros ar postų) nustato šalies konstitucija, tačiau pusiausvyra tarp abiejų principų būna skirtinga, kartais pabrėžiamas labiau vienas, kartais – kitas. Valstybėse narėse, kur vyraavo klasikinė prancūziška valstybės administravimo nuostata (Ispanija, Portugalija, Italija, ir Prancūzija) labiau yra pabrėžiamas vienodos prieigos principas, o kitose valstybėse narėse (Nyderlanduose, šiaurės šalyse) – atrankos besiremiančios privalumais principas.

Daugelyje valstybių narių (AT, DE, DK, EE, FI, IT, PT, CZ, HU, LT, LV, NL, SE, SI, UK) sistema yra decentralizuota, atskiros ministerijos vykdo atskiras procedūras. Šalyse, kur sistemos yra centralizuotos, atranką vykdo ministerija (ES, FR), ar nepriklausoma institucija/ komisija/ komitetas (IE, MT, PL, SK, BE, CY, EL.). Liuksemburge priėmimas į tarnybą gali būti vykdomas

centralizuotai Valstybės tarnybos ministerijoje arba decentralizuotai įvairiose administracijose, priklausomai nuo pareigybių pobūdžio.

Priėmimo į tarnybą procesas žvelgiant iš kandidato perspektyvos yra pavaizduotas žemiau diagrama.



10 pav. Priėmimo į tarnybą procesas

Šaltinis: Mr. Guy Van-Biesen Europos personalo atrankos tarnyba (EPSO). Seminaro medžiaga. 2006 m. kovo 21-22 d., Vilnius

Įdarbinimo valstybės tarnyboje užsienio šalyse modeliai skiriasi nuo Lietuvos sistemos. Toliau darbe aptariamos Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių atrankos į valstybės tarnybą sistemos. Pasirinktas anglosaksiškos kultūros pavyzdys – Airijos valstybė, bei senosios kontinentinės Europos – Vokietijos valstybė.

Airijoje pagrindiniai teisės aktai reglamentuojantys šią sritį yra nepakitę jau daugelį metų, tačiau jie buvo peržiūrėti, kai valstybės tarnybos sistema buvo modernizuojama. Pagrindinis teisinis kontekstas buvo apibrėžtas 1956 metų Valstybės tarnybos pareigūnų akte, kuris apėmė visą

priėmimo į tarnybą procesą, o taip pat ir 1956 metų Valstybės tarnybos reguliavimo akte, kuriame buvo reglamentuojamos valstybės tarnautojų tarnybos sąlygos. Abu šie teisės aktai iki šių metų pabaigos bus pakeisti. Priėmimas į valstybės tarnybą vyksta laikantis tam tikrų svarbių teisės aktų, kurie reglamentuoja darbuotojų ar kandidatų teises. Tokie teisės aktai yra: 1998 m. ir 2004 m. Lygių galimybių užimtumo teisės aktai, 2005 m. Dėl žmonių su negalia teisės aktas, 1997 m. Informacijos laisvės aktas, ir 1988 m ir 2003 m. Duomenų apsaugos aktas. 2004 metais Valstybės tarnybos valdymo aktas numatė tam tikrų pagrindinių pakeitimų nuostatas priėmimo į valstybės tarnybą sistemoje (Bryan Andrews, 2006). Vėliau buvo nutarta, kad valstybės tarnybos modernizavimo programos kontekste, reikia labiau decentralizuoti žmoniškųjų išteklių valdymą ir taip pat įdiegti daugiau lankstumo bei efektyvumo mūsų požiūryje į priėmimą į tarnybą tam, kad galėtume efektyviau konkuruoti pritraukdami talentingus žmones darbo rinkoje.

Vokietijos Pagrindinis įstatymas įtvirtina lygias vokiečių teises ir pareigas. Šiuo lygiateisiškumu grindžiama valstybės tarnyba. Pagrindinio įstatymo (GG) 33 straipsnio II dalis teigia, kad kiekvienas vokietis turi vienodą teisę į valstybės tarnybą atsižvelgiant į jo gebėjimus, kvalifikacinius bei profesinius pasiekimus. Pagrindiniame įstatyme (GG) pabrėžiami kvalifikaciniai ir profesiniai sugebėjimai, kadangi jie nulemia patekimą į tam tikro lygio pareigas, nes kiekvieno lygio pareigybei yra nustatyta speciali kvalifikacija (Hesselberger D. Das Grundgesetz, 2000, p.216).

Airijos įstatymuose numatyta, kad pagrindinės priėmimo į valstybės tarnybą administracinės kategorijos yra kanceliarijos pareigūno, vykdančiojo pareigūno bei baigusiujų universitetą.

Postas	Priėmimas į tarnybą (atviras konkursas ar paaukštėnimas tarnybos viduje)
GENERALINIS SEKRETORIUS	Vidinis
SEKRETORIAUS PAVADUOTOJAS	Vidinis
SEKRETORIAUS PADĖJĖJAS	Vidinis (atviras su apribojimais)
PADALINIO VADOVAS (vidaus)	Vidinis
VADOVAS	Vidinis
VADOVO PADĖJĖJAS	Vidinis
{ ADMINISTRACIJOS PAREIGŪNAS TREČIASIS SEKRETORIUS (Diplomatinė tarnyba)	Atviras (baigusiujų priėmimas) & } vidinis
VYR. VYKDANTYSIS PAREIGŪNAS	Vidinis
VYKDANTYSIS PAREIGŪNAS	Atviras& vidinis
KANCELIARIJOS PAREIGŪNAS	Atviras
TARNYBOS PAREIGŪNAS	Vidinis

11 pav. Rangų sistema Airijos valstybės tarnyboje

Šaltinis: Bryan Andrews. 2006, Vilnius

Airijoje modernizavus priėmimo į tarnybą sistemą, atviras priėmimas į tarnybą, nors jis ir yra ribotas, šiuo metu yra galimas vidurinės bei aukščiausios grandies vadovų lygmenyse, tačiau tokiu būdu priimamų darbuotojų skaičius vis dar yra labai mažas. Profesiniai bei techniniai postai yra užpildomi baigusiujų aukštasis mokyklas, taip pat ir vidurinės grandies vadovų lygmenyje, kur kandidatai privalo turėti atitinkamas kvalifikacijas ir patirtį.

Vokietijoje viešosios administracijos funkcijas tinkamai atlikti gali tik kvalifikuotas personalas. Šiam tikslui įgyvendinti yra numatytas personalo ruošimas priimant į valstybės tarnybą bei sistemingas valstybės tarnautojų mokymas jiems einant pareigas. Įvairaus pobūdžio užduotims atlikti reikalingi darbuotojai, turintys atitinkamo lygio išsilavinimą. Todėl priėmimas į valstybės tarnybą vyksta pagal sistemą, sudarytą iš tarnybos kategorijų, kurioms yra nustatyti tam tikri išsilavinimo standartai. Taigi, galima įvardyti šias tarnybos kategorijas:

- eilinė tarnyba;
- vidurinio lygio tarnyba;
- aukštesnio nei vidurinio lygio tarnyba;
- aukštojo lygio tarnyba.

Vokietijoje, norint užimti pareigas valstybės tarnyboje, pirmiausiai yra numatyta parengiamoji tarnyba. Eilinei parengiamajai tarnybai reikalingas vidurinis arba jį atitinkantis išsilavinimas. Vidurinio lygio tarnybai būtinas realinės mokyklos išsilavinimas, pagrindinės mokyklos išsilavinimas kartu su papildomu profesiniu išsilavinimu arba pripažintas atitikmuo.

Aukštesnio nei vidurinio lygio tarnybai reikalingas aukštosios profesinės mokyklos arba kitos, aukštąjį išsilavinimą teikiančios mokymo įstaigos baigimas arba kitas, šį lygį atitinkantis išsilavinimas. Aukštojo lygio tarnybai būtinas atitinkamos srities universiteto diplomas. Šiuo atveju bendroje administracinėje tarnyboje teisinis išsilavinimas prilyginamas ekonominiam, finansų srities ar socialinių mokslų išsilavinimui. Taip pat galioja aukštojoje profesinėje mokykloje įgytas magistro laipsnis, jei po akreditacijos patvirtinama, kad magistro laipsnis atitinkamoje srityje suteikia teisę į aukštojo lygio tarnybą (Der öffentliche Dienst in Deutschland. p. 44).

Airijos sistema remiasi tuo, kad į žemiausius valstybės tarnybos bei vidurinės grandies postus kandidatai yra priimami tiek atviro konkurso būdu tiek paaukštinant juos valstybės tarnyboje. Į tarnybos pareigūno, vykdančiojo pareigūno bei administracijos pareigūno žemiausias kategorijas kandidatai yra priimami paaukštinant juos tarnybos viduje. Šis procesas tampa vis konkurencingesniu, privalumais besiremiančiu bei vis labiau vykdomu per atvirą konkursą su kandidatais iš išorės. Vyresnysis vykdantysis pareigūnas yra skiriamas tik paaukštinant kandidatą tarnybos viduje, ir šioje kategorijoje nėra skelbiamas viešas konkursas.

Airijoje atranka į kategorijas aukštesnes nei vykdantysis pareigūnas, išskyrus baigusiujų aukštąsias mokyklas priėmimą į administracijos pareigūno ar diplomatinės tarnybos postus, yra vykdomas paaukštinant tarnybos viduje. Generalinio sekretoriaus padėjėjo ir generalinio sekretoriaus pareigoms užimti atranka yra vykdoma Aukščiausio lygio atrankos komiteto (TLAC) (Andrews, 2006).

Lyginant Baltijos šalių valstybės tarnybos sistemas - Estijos praktika priimant į valstybės tarnybą vertintina palankiai. Teigiama yra tai, kad priėmimas į valstybės tarnybą vykdomas centralizuotai, užtikrintos bendros priėmimo procedūros, veikia nuolatinis komitetas, kurį sudaro ministerijų ir privataus sektoriaus atstovai. Tačiau ir čia ekspertai išvelgia politinio patronažo pavojų, nes tiek ministerijų vadovai, tiek atskirų institucijų vadovai vis dar turi per daug veiksmų laisvės priimant į tarnybą savo nuožiūra. (Juralevičienė J. 2007, p.106).

Tuo tarpu, Latvijos priėmimo į valstybės tarnyba sistema vertinama kaip neaiški. Kritikuotina tai, kad tiek valstybės sekretorius, tiek „paprasti valstybės tarnautojai“, ministrai ar aukštesnes

pareigas einantys valstybės tarnautojai gali neatsižvelgti į atrankos komisijos siūlymą ir neprivalo nurodyti jokių savo sprendimo priežasčių. Sprendimo apskundimo procedūra, nors ir reglamentuojama įstatymo, yra sudėtinga, nes dėl sistemos neaiškumo sunku argumentuoti skundo pagrįstumą. Todėl yra teigiama, kad kandidatas ieškovas prieš valstybės tarnybą yra beveik beginklis (Juralevičienė 2007, p.106).

Galima apibendrinti, kad priėmimas į valstybės tarnybą yra procesas, susidedantis iš kelių etapų. Skirtingai nei kitose šalyse, Vokietijoje ir Airijoje į valstybės tarnybą pretenduojantis kandidatas turi nueiti netrumpą kelią, kuris anaipol neužtikrina pareigų valstybės tarnyboje. Taigi karjeros valstybės tarnautoju tapti nėra lengva. Sėkmingas atitinkamų studijų baigimas, parengiamosios tarnybos pabaigoje išlaikyto egzamino rezultatai, bandomasis laikotarpis, kurio metu kandidatai turi įrodyti tinkamumą – visa tai sąlygos, kurių tinkamas įvykdymas garantuoja pastovią darbo vietą valstybės tarnyboje.

Apibendrinant magistrinio darbo teorinę dalį, formuluojame tokį personalo atrankos apibrėžimą: personalo atranka – tai sudėtingas procesas, kurio metu, - laikantis pagrindinių principų: nuoseklumo, tikslumo, objektyvumo, lankstumo, skaidrumo, - vyksta kandidato pažinimas, prognozavimas ir atranka. Atrankai vykdyti naudojami pagrindiniai instrumentai: kandidatų atrankos kriterijų nustatymas, dokumentų analizė, atrankos testai ir pokalbis.

Darbe išnagrinėtos literatūros ir tyrimo duomenimis, dabartinė valstybės tarnautojų atrankos sistema nėra pakankamai efektyvi. Pagal svarbumą galima išskirti šiuos atrankos sistemos trūkumus: atrankos metodų primityvumas ir neefektyvumas, sistemos neliberalumas ir nelankstumas, sistemos neskaidrumas, komisijos neprofesionalumas, sistemos neoperatyvumas.

Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva Lietuvoje siūloma diegti pusiau centralizuotą atrankos sistemą, tačiau literatūros ir anksčiau atliktų tyrimų analizės metu paaiškėjo, kad šis modelis nepadedą išspręsti visų atrankos trūkumų. Neišspęsti arba tik dalinai išspręsti lieka šie atrankos trūkumai: komisijos neprofesionalumas, atrankos sistemos metodų neefektyvumas, sistemos nelankstumas, nepakankamas sistemos skaidrumas.

Remiantis ES patirtimi ir respondentų apklausos rezultatais, esamos sistemos trūkumus padėtų eliminuoti šie centralizuotos atrankos sistemos elementai: nepriklausoma profesionali komisija, metodų efektyvumas, naujų technologijų panaudojimas.

II. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS VERTINIMAS: SITUACIJOS IR TOBULINIMO KRYPČIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

1. Tyrimo metodologijos pasirinkimo problematika

Šiame skyriuje aptartas pagrindinis tyrimo metodas, kuriuo remiantis buvo siekiama šio darbo tikslo. Šiuo atveju panaudota Mažeikių, Skuodo, Plungės, Telšių savivaldybių ekspertų apklausa žodžiu (interviu). Aprašant ir atliekant šiuos tyrimus buvo remtasi trijų autorių Bitino (1998), K.Kardelio (2002) ir R. Tidikio (2003) šaltiniais. Apibendrinami šių autorių mintis, galime teigti, kad šio metodo taikymo ir analizavimo metodikos iš esmės nesiskiria.

Apklausa žodžiu – interviu. C.M Charles (1999) apibūdina apklausą kaip skatinančių veikslių seka, naudojamą atsakymams iš tiriamųjų ir informantų gauti. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas (Kardelis, 2002; Merkys, 1995). Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą, dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą.

Pasak K. Kardelio (2002), į apklausą galima žiūrėti kaip į komunikacijos procesą, kuris apima šiuos pagrindinius kintamuosius:

- asmuo, atliekantis apklausą, vadinamas interviu gavėjas arba apklausėjas;
- žmogus arba grupė, kuriuos apklausia, vadinami respondentais;
- apklausos dažniausiai atliekamos standartizuotomis metodikomis;
- apklausa atliekama įvairiomis sąlygomis, galinčiomis turėti įtakos jos eigai bei rezultatams;
- apklausa vienpusė komunikacija, kurią valdo interviu gavėjas.

Interviu (angl. – *interview*; vok. – *interview*; rus. – интервью) – metodas, taikomas sociologijoje ir socialinėje psichologijoje gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje. Jis panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis nei pokalbis (pokalbis yra daug intymesnis). (Tidikis, 2003). K. Kardelio teigimu, „interviu – tai viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę; o kartu tai ir abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo“ (Kardelis, 2005, p. 194). Interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Šį metodą šiame darbe paskatino pasirinkti ir tai, kad reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Pokalbio kryptį ir turinį sąlygoja tyrimo problema. Ji sprendžiama apklausiant respondentą. Tai individualus pokalbis, garantuojantis didesnę patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (pvz.: apklausa paštu, laikraščiniai klausimynai ir kt.). Tai taip pat yra viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių. Norint suprasti, kaip kiti asmenys aiškina tikrovę, turėtume jų paklausti taip,

kad jie galėtų papasakoti savo terminais (žodžiais), o ne tomis tiksliais kategorijomis, kurias pateikiame mes, leisti respondentams atsiskleisti taip, kad atsiskleistų jų reikšmių esmę.

K. Kardelio (2002) tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją; būdingas tiriamojo interviu bruožas tas, kad visa informacija gaunama žodžiu.

K. Kardelis (2002, p. 196) tyrimo praktikoje nurodo galimus keturių tipų interviu:

1) struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama, šiuo atveju situacija esti apibrėžta). Jeigu interviu yra labai standartizuotas, tai visi respondentai gauna tuos pačius klausimus, pateikiamus ta pačia seka, standartizuota forma. Laisvumas ir kintamumas šiuo atveju yra minimalūs;

2) nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis). Klausimų eilę ir jų formulavimą lemia pokalbio eiga, jau išsiaiškinti dalykai. Nestruktūrizuotas interviu kartais dar vadinamas etnografiniu;

3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda pokalbio eigai);

4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Tuo tarpu R. Tidikis (2003) išskiria tris pagrindines interviu rūšis: struktūrizuotą, nestruktūrizuotą ir pusiau standartizuotą. Pažymėtina, kad ši tipologija nėra baigtinė. Interviu dar gali būti klasifikuojamas pagal tikslinę paskirtį, pagal apklausiamųjų subjektų tipą ir kt.

Pasak K. Kardelio (2002), daugiausia dėmesio skiriama struktūrizuotiems interviu, kurie labiausiai paplitę socialiniuose moksluose. Tokie interviu dar vadinami tiriamaisiais interviu.

Interviu metodui realizuoti kaip priemonė buvo sukurtas standartizuotas atvirų klausimų interviu. Sukurtas ir naudotas pusiau struktūrizuotas interviu tipas su laisvai formuluojamais atsakymais (Kardelis, 2002).

Taikant interviu metodą, daugelio autorių (Kardelis, 2002, R.Tidikis, 2003) nuomone, neišvengiama ir trūkumų:

- 1) vedėjas gali netinkamai paveikti respondentą;
- 2) duomenų interpretaciją gali veikti subjektyvios tyrėjo nuostatos, nes gauti duomenys yra situacinio pobūdžio;
- 3) sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus;
- 4) reikia aukštos interviu vedėjo profesinės ir tyrimų metodikos įvaldymo kvalifikacijos;
- 5) sunku nustatyti gautų duomenų patikimumo lygį ir atskleisti interviu vedėjo padarytas klaidas.

Atsakymų į interviu klausimus turinys nagrinėtas taikant kokybinės *content* analizės metodą. F. Mayringas pažymi, kad content analizė yra validus metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. (Mayring, 2000)

Content–analizės metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Beje, dokumentuose skirtingais būdais ir variantais yra užfiksuota ir išsaugota informacija apie faktus, įvykius, reiškinius, objektyvią tikrovę, taip pat apie žmonių mąstymo, kūrybinę, administracinę ir kitą praktinę veiklą. Content–analizės paskirtis ir yra atskleisti, susisteminti ir apibendrinti šią informaciją.

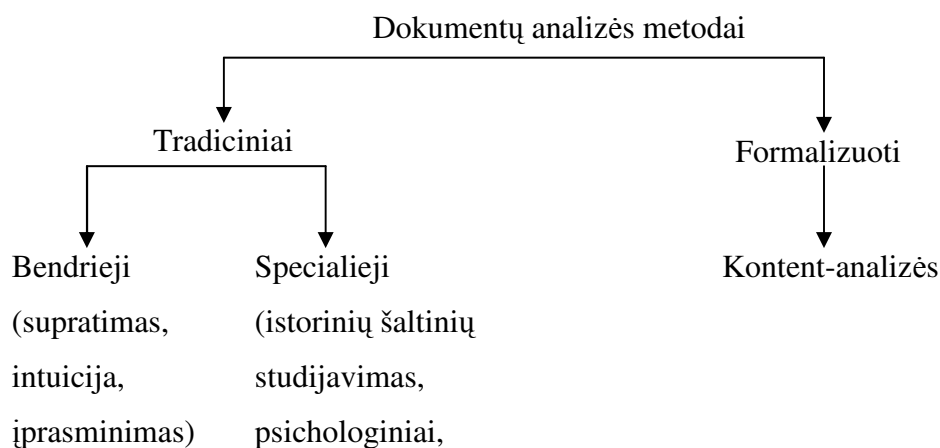
Pasirinkta **kokybinių tyrimų metodologija**, nes:

1. Keliamas atviras klausimas ir nėra išankstinės nuostatos nagrinėjant situaciją.
2. Objektas nagrinėjamas jo kaitos istorijoje.
3. Siekiama tobulinti konkrečią situaciją.
4. Tyrėjas yra pagrindinis tyrimo „instrumentas“.
5. Tyrime dalyvauja mažas skaičius dalyvių.

Dokumentų analizės metodas – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Sociologijoje šis metodas klasifikuojamas:

- 1) pagal informacijos fiksavimą (rankraščio, spausdinto teksto, kino, vaizdo, garso, foto juostos įrašus);
- 2) pagal tikslinę paskirtį (medžiagos, gautos remiantis paties tyrėjo programa, tiksliniai faktiniai dokumentai);
- 3) pagal personifikacijos (įsmeninimo) lygį (asmeniniai dokumentai, laiškai, dienoraščiai, beasmeniniai dokumentai – statistinė medžiaga, spaudos duomenys, susirinkimų protokolai ir kt.
- 4) pagal dokumento šaltinio statusą (oficialus šaltinis – valstybinės statistikos, valstybinių archyvų duomenys; neoficialus šaltinis – asmeninė medžiaga, parengta privačių asmenų ir kt.);
- 5) pagal informacijos šaltinį (pirminis – tiesioginio stebėjimo ar apklausos būdu gauti duomenys; antrinis – apibendrinamieji arba aprašomieji pirmųjų dokumentų duomenys).

Nagrinėjant dokumentus, visus šiuos metodus galima skirstyti į dvi grupes: tradicinius ir formalizuotus. Šių abiejų metodų grupių yra ir savi būdai (žr. 12 pav.).



12 pav. Dokumentų analizės metodai

Šaltinis: Tidikis R., 2003, p.488

Tradicionių dokumentų nagrinėjimo istorinė mokslo ir kultūros patirtis yra itin turtinga. Jų nagrinėjimo pagrindas yra psichologijos mokslo nustatyti teksto supratimo proceso mechanizmai. Tačiau naudojant visų šiuos mechanizmus vis dėlto lieka vietos ir subjektyviam faktoriui. Todėl sociologijos istorijoje buvo ieškoma būdų, kaip šį dokumentų nagrinėjimą formalizuoti. Paieškos daugiausia buvo nukreiptos į kontent – analizės (arba turinio analizės) metodo tobulinimą.

Viešieji oficialūs dokumentai. Šiuolaikiniame pasaulyje teksto ir garso įrašus saugo daugelis agentūrų, todėl jie yra prieinami tyrinėtojams. Įrašyta medžiaga turi būti laikoma konfidencialiai arba prieinama tokiu pavidalu, kad individai negalėtų būti identifikuojami. Tokie dokumentai: mokyklos įrašai, socialinio darbo įrašai, sveikatos tyrimo įrašai, socialinio darbo įrašai, policijos įrašai, teismo įrašai ir kiti. Paprastai komercinės firmos irgi saugo įrašus apie priimtus sprendimus ir finansinius sandorius. Nors ne visi jie lengvai prieinami, vis dėlto turi būti nagrinėjami kaip potencialūs duomenų šaltiniai, kadangi jie yra šalutinis socialinio, ekonominio arba politinio proceso rezultatas.

Dokumentai vienas nuo kito skiriasi kilme, prieinamumu ir pan. Nemažai skiriasi asmeniniai dokumentai nuo oficialių. Oficialūs dokumentai, kitaip nei asmeniniai, yra sukuriami įvairiose administravimo situacijose administraciniais tikslais. Vienokius kuria valstybės institucijos, kitokius – privačios struktūros – verslo įmonės. Be to, dokumentų prieinamumas taip pat gali būti įvairus, pvz.: kai kurie dokumentai gali būti prieinami vos ne kiekvienam tyrėjui, kiti – tik nedaugeliui.

Dokumentų analizė reikalauja laikytis tam tikrų principų. Pirmiausia turi būti atrinkti informacijos šaltiniai ir suformuluotas atrankos mastas. Parinkti dokumentai turi užtikrinti informacijos patikimumą ir pagrįstumą. Tikrinant patikimumą, reikia atlikti išorės (dokumento kūrimo sąlygų) ir vidaus (dokumento turinio) analizę. Be to, dauguma dokumentų tekstų yra itin

sudėtingi ir juos sunku suprasti. Rengiantis dokumentą naudoti sociologiniam tyrimui, jis turi atitikti kelis kriterijus:

- autentiškumo;
- patikimumo;
- atstovavimo: ar tekstas tipiškas panašaus pobūdžio dokumentams;
- reikšmingumo: ar tekstas aiškus, suprantamas.

2. Tyrimo imties pagrindimas

Imtis (angl. *sample*) – tai iš generalinės aibės (pvz., populiacijos) tyrimui atrinktų asmenų, organizmų, ėminių grupė. Pagrindinis imties parametras – imties tūris. Imtis yra sudaroma pagal tam tikrus principus, siekiant kad ją tiriant būtų galima norimai tiksliai apibūdinti generalinę aibę (tiriamą populiaciją) (Tidikis, 2003).

Tyrimo imtį galima apibūdinti kaip reprezentatyviąją neatsitiktinę, tikslią, patogiają, nes respondentai buvo pasirinkti neatsitiktinai, bet taip, kad į imtį patektų Šiaurės Lietuvos ekspertai, kurie atrankos į valstybės tarnybą procese dalyvauja tiesiogiai.

Tyrimui buvo pasirinkta tiriamųjų grupė – ekspertai. Tyrimo metu apklausti dešimt (10) Mažeikių, Skuodo, Plungės, Telšių miestų valstybinių institucijų ekspertų (n=10).

Tyrimo metu 2 ekspertai užėmė valstybės tarnautojų pareigas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, 2 ekspertai užėmė valstybės tarnautojų pareigas Skuodo rajono savivaldybės administracijoje, 3 ekspertai užėmė valstybės tarnautojų pareigas Plungės savivaldybės administracijoje, 3 ekspertai užėmė valstybės tarnautojų pareigas Telšių apskrities viršininko administracijoje. Ekspertai iš šių įstaigų buvo pasirinkti, kad būtų galima objektyviausiai įvertinti personalo atrankos sistemą šiose savivaldybėse. Tyrimo metu buvo apklausti tie ekspertai, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime bei atsakyti į interviu metus jiems pateiktus klausimus.

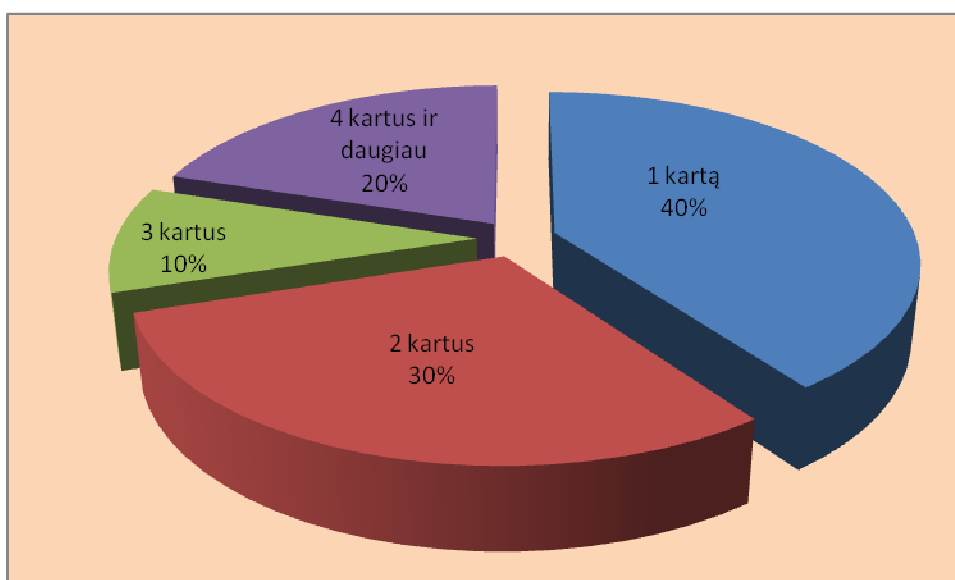
Šiame skyriuje pristatomi demografiniai tyrime dalyvavusių ekspertų duomenys bei siekiama patvirtinti arba paneigti tyrimo pradžioje išsikeltas hipotezes.

Tyrimo metu apklausti dešimt (10) Mažeikių, Skuodo, Plungės, Telšių miestų valstybinių institucijų (n=10). Tiriamųjų charakteristikos pateiktos 5 lentelėje.

Demografinės tiriamųjų charakteristikos

Imties dydis	n=10
Lytis	Vyrai – 6, moterys - 4
Darbo stažo valstybės tarnyboje vidurkis	6,5 metų
Pasiskirstymas pagal institucijos tipą	Visų respondentų pagrindinė darbovietė – apskrities viršininko ir savivaldybės administracija, VĮ Registrų centras
Užimamos pareigos	7 respondentai turėjo B kategoriją, 3 respondentai – C kategorija
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis
Geografinė sklaida	Ekspertai apklausti iš Šiaurės Lietuvos (Mažeikių, Skuodo, Plungės, Telšių) valstybinių institucijų

Tyrimo metu siekėme nustatyti „Ar teko ir kiek kartų teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą?“ (žr. 13 pav.).



13 pav. Ekspertų dalyvavimas atrankoje į valstybės tarnybą

Tyrimo rezultatai parodė, kad 4 ekspertai (40 proc.) anksčiau atrankoje į valstybės tarnybą yra dalyvavę 1 kartą. 3 ekspertai nurodė, kad dalyvavo 2 kartus, 1 ekspertas – 3 kartus ir likusieji 2 ekspertai nurodė, kad dalyvavo daugiau negu 4 kartus. Taigi, bendrai daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių ekspertų atrankoje į valstybės tarnybą dalyvavo daugiau nei 1 kartą.

3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant atskleisti Lietuvos valstybės tarnybos atrankos ypatumus ir numatyti tobulinimosi kryptis, tyrime buvo naudotas kokybinis tiriamasis interviu. Šis metodas pasirinktas todėl, kad šio metodo pagalba mes galime sužinoti daugelio pašnekovų skirtingus požiūrius į konkretų objektą ir aprašyti iš to kylančius prieštaravimus, pastarąjį vertinant.

Remiantis mokslinės literatūros analize buvo parengtas tyrimo instrumentas – kokybinio tiriamojam interviu klausimynas – protokolas. (žr.1 priedą).

Klausimyną sudarė 3 blokai, kuriuose suformuluota 26 atviri klausimai.

6 lentelė

Tyrimo klausimyno diagnostiniai blokai

Eil nr.	Diagnostiniai blokai	Klausimai	Atvirų klausimų
1.	Bendra informacija	1. Darbovietės pavadinimas 2. Užimamos pareigos 3. Darbo stažas gydymo įstaigoje	3
2.	Respondentų asmeninės patirties vertinimas	4. Ar teko ir kiek kartų teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą? 5. Ką manote apie atrankos, kurioje teko dalyvauti siekiant pareigų valstybės tarnyboje, skaidrumą? Pakomentuokite plačiau. 6. Kaip manote, ar atrankos į valstybės tarnybą sistemoje pasireiškia korupcijos elementai? Pagrįskite atsakymą. 7. Kaip manote, ar dabartinėje atrankos sistemoje pakankamai daug dėmesio skiriama būsimų tarnautojų kompetencijai įvertinti? 8. Ar teko vienaip ar kitaip susidurti su valstybės tarnautojais, kurie akivaizdžiai stokotų kompetencijos savo profesinėje srityje?	5
3.	Atrankos į valstybės tarnybą problematikos vertinimas	C.1. Atrankos proceso vertinimas 9. Kas vykdo atrankas, kaip yra sudaromos atrankos komisijos, ar asmenys, vykdančys personalo atrankas yra pakankamai kompetentingi? 10. Ar skiriamos lėšos jų pasirengimui vykdyti atranką? 11. Kaip manote, ar atrankoje objektyviai vertinami kandidatai? Pakomentuokite plačiau. 12. Konkursas pagal savo esmę yra varžybos tarp pretendentų, kurias laimi labiausiai to vertas. Ar Lietuvoje egzistuojanti atrankos į valstybės tarnybą sistema tai garantuoja ? 13. Pasitaiko atvejų, kai atrankos komisijoje dalyvaujantys 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	18

	<p>pareigoms eiti. Kaip jūs pakomentuotumėte šią situaciją?</p> <p>14. Tiek į pareigas, kur vykdomos daugiau techninio pobūdžio funkcijos ir reikalinga nuolatinė jų vykdymo kontrolė, tiek į pareigas, kurias einant priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai, taikomi iš esmės vienodi (su neesminiais skirtumais) atrankos kriterijai. Taigi, galima abejoti atrankos komisijos darbo profesionalumu ir efektyvumu. Ką jūs manote?</p> <p>15. Ar, Jūsų nuomone, Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos dirba pakankamai gerai, siekiant skaidrios ir efektyvios atrankos sistemos įgyvendinimo? Ši valstybės institucija pagal Valstybės tarnybos įstatymo 49 straipsnį „Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga“.</p> <p>16. Kokios teisinės nuostatos „sudaro sąlygas“ neskaidriems konkursams, t.y. kokios pagrindinės įstatymų spragos? Gal galėtumėte keletą įvardinti?</p> <p>17. Jeigu Jūs būtumėte atsakingas už atrankos proceso organizavimą, ką pirmiausiai tobulintumėte norint užtikrinti personalo atrankos objektyvumą?</p> <p>18. Kokių papildomų priemonių reiktų imtis, kad atrankos procesas vyktų kokybiškiau?</p> <p>C.2. Atrankos metodų vertinimas</p> <p>19. Jūsų nuomone, kurie atrankos procedūros metodai yra objektyvesni: testas raštu, interviu žodžiu? Kodėl? Kokie kiti metodai galėtų būti efektyvesni?</p> <p>20. Kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos proceso dalis labiausiai, Jūsų nuomone, reiktų tobulinti?</p> <p>a) Konkurso paskelbimas b) Dokumentų priėmimas c) Konkurso komisijos sudarymas d) Konkurso metu naudojami metodai e) Konkurso vertinimas</p> <p>Pakomentuokite plačiau.</p> <p>21. Jūsų manymu, geriausia valstybės tarnautojų atranką vykdyti:</p> <p>a) atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje, į kurią bus priimamas naujas valstybės tarnautojas; b) testą raštu viename centralizuotame centre, o pokalbį toje įstaigoje, į kurią asmuo priimamas; c) viename centralizuotame personalo atrankos centre .</p> <p>Kodėl?</p> <p>22. Ar pritartumėte nuomonei, kad atrankos į valstybės tarnybą centralizavimas – centralizuotų egzaminų centrų įsteigimas padėtų daliai išspręsti egzistuojančius atrankos sistemos trūkumus?</p> <p>23. Ką manote apie atrankos į valstybės tarnautojų pareigas dalinį centralizavimą, t.y. atrankos vykdymas viename centre, nepriklausoma profesionali atrankos komisija, metodų efektyvumas ir atrankos metu naujų</p>	
--	---	--

		<p>technologijų panaudojimas?</p> <p>C.3. Atrankos proceso tobulinimas</p> <p>24. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti (atsisakyti, tobulinti) atrankos į valstybės tarnybą sistemoje ?</p> <p>25. Ar sutinkate su nuomone, kad neskaidri ir neobjektyvi atrankos sistema įtakoja būsimųjų pretendentų į valstybės tarnybą pasirinkimą dirbti privačiame sektoriuje?</p> <p>26. Ką papildomai dar norėtumėte pasakyti apie valstybės tarnautojų atrankos sistemą bei atrankos vykdymo proceso tobulinimą?</p>	
4.	Iš viso atvirų klausimų		26

Atviri klausimai tyrimo metu leido lanksčiau vesti interviu. Ši rūšis (pusiau standartizuotas interviu) patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp interviuotojo su respondentu būna laisvesnė atmosfera.

Refleksyvaus požiūrio interviu duomenys apdoroti naudojant turinio (content) analizės metodą.

III. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS VERTINIMAS: SITUACIJA MAŽEIKIŲ, PLUNGĖS, SKUODO BEI TELŠIŲ SAVIVALDYBĖSE TYRIMO REZULTATAI

1. Atrankos į valstybės tarnybą situacijos vertinimas: dokumentų tyrimo analizės rezultatai

Magistro darbo dokumentų analizei pasirinkti Valstybės tarnybos departamento (VTD) prie Vidaus reikalų ministerijos oficialūs dokumentai, kuriuose pateikiama atrankos į valstybės tarnybą, rengiamų konkursų, įvykusių konkursų duomenys. Kadangi oficialūs dokumentai pateikia tik bendrą organizuojamų konkursų į savivaldybes statistiką, todėl toliau darbe analizuojami visos Lietuvos, kartu ir Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybių duomenys. Šių oficialių dokumentų analizė atspindi Šiaurės Lietuvos regiono atrankos į valstybės tarnybą situaciją.

Valstybės tarnybos departamento (VTD) prie Vidaus reikalų ministerijos duomenimis, 2008 m. per 12 mėnesių visose šalies institucijose paskelbta daugiau kaip 5 tūkst. konkursų į valstybės tarnautojų postus. Vidutiniškai per vieną darbo dieną būdavo paskelbiama po beveik 20 konkursų į laisvas vietas valstybės ir savivaldybių institucijose.

2009 m. per darbo savaitę paskelbiama vidutiniškai tik po 5–7 konkursus. Nuo sausio iki spalio jų paskelbta vos 958, tai yra beveik penkiskart mažiau, nei pernai per tą patį laikotarpį.

7 lentelė

Konkursai į valstybės tarnautojų pareigas (visose valstybės ir savivaldybių institucijose)

Mėnuo	2008 m.	2009 m.
Sausis	419	208
Vasaris	625	241
Kovas	453	122
Balandis	528	106
Gegužė	349	63
Birželis	270	59
Liepa	406	42
Rugpjūtis	290	28
Rugsėjis	447	47
Spalis	553	42
Lapkritis	465	-
Gruodis	256	-
Iš viso	5061	958

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamento (VTD) prie Vidaus reikalų ministerijos duomenys.

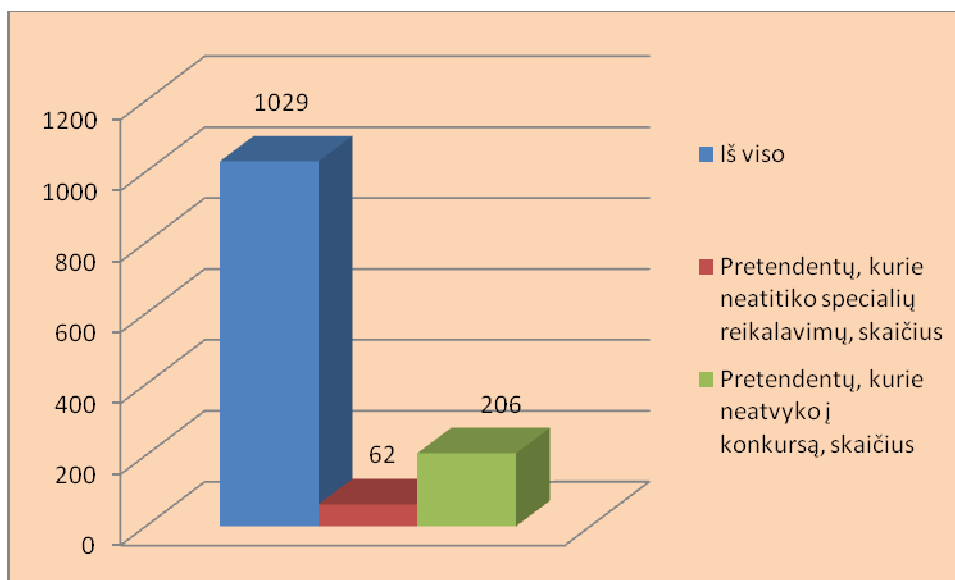
Statistika rodo, kad 2009 m. spalio pradžioje, palyginti su 2008 m. metų pabaiga, užimtų pareigybių skaičius sumažėjo 1396 – nuo 78 625 iki 77 229. Vien per rugsėjį užimtų pareigybių skaičius sumažėjo beveik tūkstančiu. 2009 m. smarkiai sumažėjo ir valstybės tarnybos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Kita vertus, tokių darbuotojų sumažėjo kur kas labiau, nei, pavyzdžiui, karjeros, statutinių ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų. Pastarųjų per rugsėjį sumažėjo 371 – nuo 54 998 iki 54 627, tačiau nuo metų pradžios padaugėjo 60.

Išanalizavus gautą informaciją iš Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos, nustatyta, kad 48 savivaldybių apie konkursus į valstybės tarnautojo pareigas, nustatyta, kad 2007 m. sausio – birželio mėnesiais savivaldybėse buvo organizuoti 376 konkursai, iš jų:

- 286 specialistų lygmens pareigoms užimti. Tai sudaro 76 proc. visų analizuotų konkursų;
- 64 vidinių departamentų direktorių, skyrių, tarnybų, poskyrių vedėjų ir jų pavaduotojų pareigoms užimti. Tai sudaro 17 proc. visų analizuotų konkursų;
- įstaigų vadovų, pavaduotojų pareigoms užimti analizuotu laikotarpiu konkursai nebuvo organizuojami;
- 26 konkursai kitoms pareigoms eiti. Tai sudaro 7 proc. visų analizuotų konkursų (Pažyma dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas analizės savivaldybėse, 2007).

Atkreiptinas dėmesys, kad pagal gautą informaciją iš savivaldybių daugiau nei pusėje (54 proc.) analizuotų konkursų buvo nustatytas darbo patirties reikalavimas tam tikroje srityje.

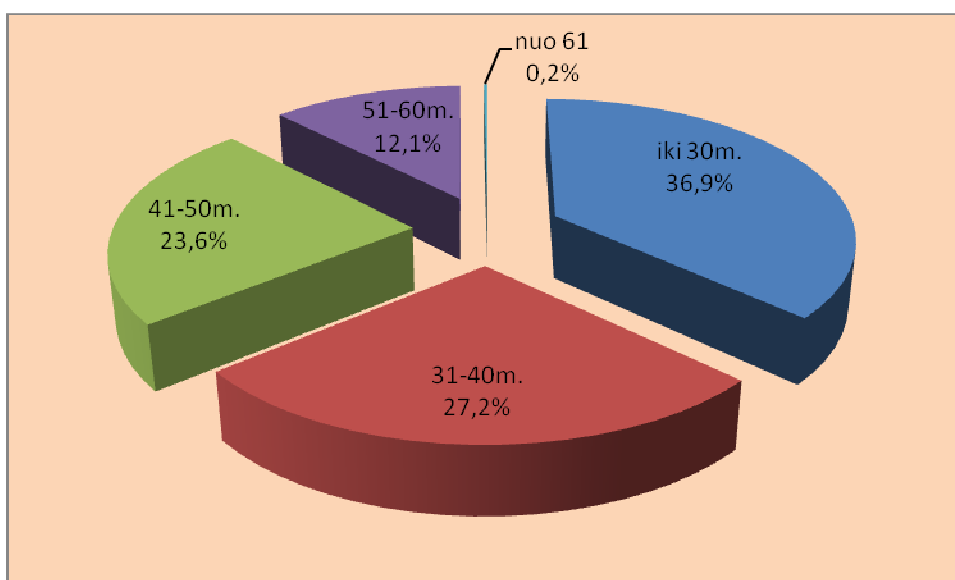
Vienas iš tyrimo tikslų buvo išsiaiškinti, kiek pretendentų pateikia dokumentus dalyvauti konkursuose, kiek asmenų neatitiko specialiųjų reikalavimų ir neatvyko į konkursą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad 376 konkursuose pageidavo dalyvauti ir prašymus bei kitus dokumentus už personalo tvarkymą atsakingiems asmenims pateikė 1029 pretendentai. Taigi, vidutinis pretendentų skaičius į vieną pareigybę buvo 2,73. Tačiau 62 pretendentai (6 proc.) neatitiko specialiųjų reikalavimų, nustatytų pareigybės aprašyme ir 206 (20 proc.) pretendentai į konkursus neatvyko (žr. 14 pav.). Prieita išvados, kad kiekviename konkurse savivaldybėse tiriamu laikotarpiu į valstybės tarnautojo pareigas vidutiniškai dalyvavo 2 pretendentai. Ši situacija parodo, kad darbas Lietuvos valstybės tarnyboje neturi pakankamo prestižo, susiduriama su gerų specialistų trūkumu, esant didelei konkurencijai su privačiu sektoriumi.



14 pav. Pretendentų, kurie pateikė prašymus, skaičius

Šaltinis: (Pažyma dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas analizės savivaldybėse, 2007).

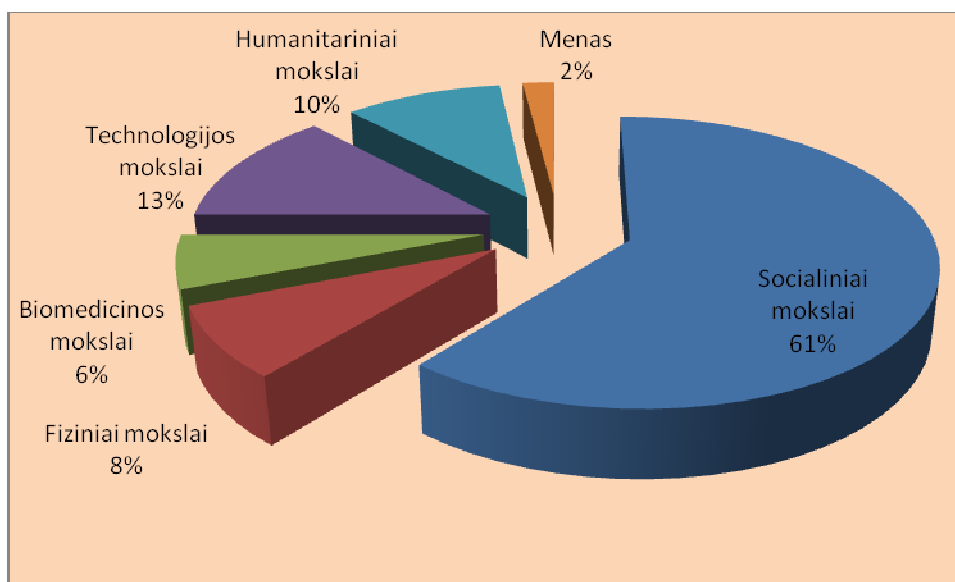
Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžiausias pretendentų skaičius organizuotuose konkursuose savivaldybėse 2007 m. sausio-birželio mėn. užfiksuotas amžiaus grupėje iki 30 m. ir sudarė 36,9 proc. nuo visų pretendentų, 27,2 proc. – 31-40 m. Prieita išvados, kad didžiausias susidomėjimas konkursais į valstybės tarnautojo pareigas yra tarp jaunosios kartos žmonių. Atitinkamai 41-50 m. pretendentai sudarė 23,6 proc. ir 51-60 m. – 12,1 proc. (žr. 15 pav.)



15 pav. Pretendentų pasiskirstymas pagal amžių

Šaltinis: (Pažyma dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas analizės savivaldybėse, 2007).

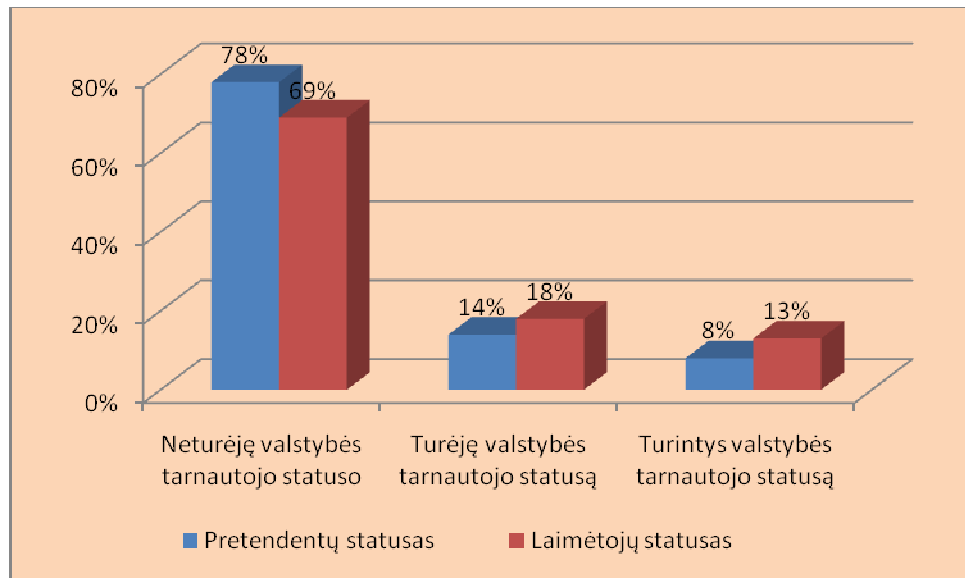
Siekiant išsiaiškinti, kokį išsilavinimą turi pretendentai, apklausoje dalyvavusios savivaldybės pagal Studijų sričių ir krypčių klasifikatorių anketoje turėjo pažymėti, kokias studijų sritis yra baigę pretendentai. Daugiausia pretendentų - 584 yra baigę socialinius mokslus (61 proc.), technologijos mokslus yra baigę - 129 (13 proc.), humanitarinius mokslus – 93 (10 proc.). Taigi, paklausiausias išsilavinimas tarp pretendentų, pateikusių dokumentus dalyvauti konkursuose savivaldybėse 2007 m. sausio-birželio mėn. buvo socialinių mokslų.



16 pav. Pretendentų pasiskirstymas pagal studijų sritis

Šaltinis: (Pažyma dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas analizės savivaldybėse, 2007).

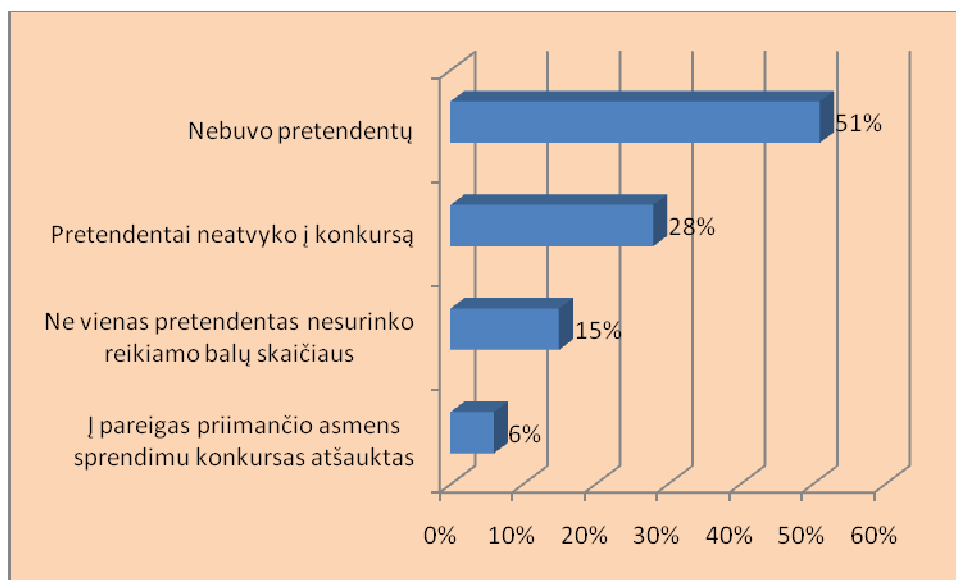
Vienas tyrimo tikslų buvo išsiaiškinti, kokie asmenys pagal statusą, t.y. neturėję valstybės tarnautojo statuso, turėję ar turintys, dalyvavo konkursuose ir laimėjo. Pagal tyrimo duomenis 78 proc. dalyvavusių pretendentų niekada nedirbo valstybės tarnyboje, o 69 proc. konkursų laimėtojų pirmą kartą įgijo valstybės tarnautojo statusą. Analizuojant buvusių valstybės tarnautojų kategoriją, galima teigti, jog labai nedidelė pretendentų dalis – tik 14 proc. bandė dalyvauti konkursuose į valstybės tarnautojo pareigas. Beveik penktadalis (18 proc.) konkursų laimėtojų vėl įgijo valstybės tarnautojo statusą. Trečioji kategorija analizuotų pretendentų ir laimėtojų pagal statusą buvo esantys valstybės tarnautojai. Pagal tyrimo duomenis 8 proc. pretendentų turėjo valstybės tarnautojo statusą, o 13 proc. - laimėjo konkursus (žr. 17 pav.). Apibendrinant analizuotus duomenis, galima teigti, jog didžiausia dalis tiek pretendentų, tiek laimėtojų pirmą kartą įgijo valstybės tarnautojo statusą.



17 pav. Pretendentų ir laimėtojų pasiskirstymas pagal statusą

Šaltinis: (Pažyma dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas analizės savivaldybėse, 2007).

Remiantis tyrimo rezultatais, 23 proc. organizuotų konkursų savivaldybėse 2007 m. sausio-birželio mėn. neįvyko. Pusė visų skelbtų konkursų (51 proc.) neįvyko, nes nebuvo pretendentų. Su šia problema susiduria visa valstybės tarnyba, kadangi esant didelei konkurencijai su privačiu sektoriumi, jaučiamas kvalifikuotų specialistų trūkumas. Kita priežastis, dėl kurios neįvyko beveik trečdalis (28 proc.) skelbtų konkursų savivaldybėse analizuojamu laikotarpiu - pretendentų neatvykimas į konkursą. Be to, valstybės tarnyboje yra jaučiamas kvalifikuotų pretendentų trūkumas. Pagal tyrimo duomenis 15 proc. savivaldybėse 2007 m. sausio-birželio mėn. skelbtų konkursų neįvyko, kadangi nė vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus, o 6 proc. analizuotų konkursų buvo atšaukta į pareigas priimančio asmens sprendimu (žr. 18 pav.).



18 pav. 2007 m. sausio-birželio mėn. Savivaldybėse skelbtų konkursų neįvykimo priežastys

Šaltinis: (Pažyma dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas analizės savivaldybėse, 2007).

Siekiant atspindėti Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybių situaciją, analizavome šių savivaldybių internetiniuose tinklalapiuose¹² skelbiamą informaciją. Vienas iš aspektų, atskleidžiančių požiūrio į žmogiškuosius išteklius LR savivaldybių administracijose strategiškumą, yra ŽIV funkcijų vykdytojai. Analizuojant LR savivaldybių internetinius tinklalapius nustatyta pakankamai didelė ŽIV funkcijų vykdytojų pavadinimų įvairovė (žr. 8 lent.)

8 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas vykdančios skyriaus Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse

Skiriaus (tarnybos) pavadinimas	Personalo skyrius	Teisės (Juridinė) ir personalo tarnyba	Bendrasis skyrius, Kanceliarija
Miestų ir rajonų savivaldybės	Mažeikių r.,	Plungės r., Telšių r.,	Skuodo r.,

Kaip pabrėžė J. Jagminas ir kt. (2008), ŽIV funkcijų vykdytojų pavadinimų įvairovės analizės duomenys leidžia teigti, kad personalo administravimas dažniausiai yra suvokiamas kaip formaliųjų (teisinių, raštvedybinių) darbų vykdymas bei reikalavimų įgyvendinimas. O personalo administravimui, lemiančiam tinkamą strateginį planavimą, bei strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, dabartiniu metu neskiriamas pakankamas dėmesys.

¹² Analizuoti tinklalapiai: www.mazeikiai.lt, www.skuodas.lt, www.telsiai.lt, www.plunge.lt

Apibendrinant šį skyrių bei gautų dokumentų rezultatus, nustatėme, kad daugiausia konkursų (76 proc.) skelbta specialistų lygmens pareigoms užimti. Daugiau nei pusėje (54 proc.) analizuotų konkursų buvo nustatytas darbo patirties reikalavimas tam tikroje srityje. Vidutinis pretendentų skaičius į vieną pareigybę buvo 2,73 analizuojamu laikotarpiu, tačiau, atkreipiant dėmesį, kad 6 proc. pretendentų neatitiko specialiųjų reikalavimų ir 20 proc. į konkursus neatvyko, kiekviename konkurse savivaldybėse tiriamu laikotarpiu į valstybės tarnautojo pareigas vidutiniškai dalyvavo 2 pretendentai. Didžiausias pretendentų skaičius užfiksuotas amžiaus grupėje iki 30 m. ir sudarė 36,9 proc., o laimėtojų - 41-50 m. amžiaus (32 proc.). 23 proc. organizuotų konkursų neįvyko, o pagrindinė neįvykimo priežastis – pretendentų nebuvimas (51 proc. konkursų).

2. Atrankos į valstybės tarnybą situacijos vertinimas: ekspertų nuomonės raiška

Tyrimo hipotezių tvirtinimas.

1. *Egzistuojanti atrankos į valstybės tarnybą sistema nesudaro tinkamų sąlygų pretendentams skaidriai konkuruoti siūlomoms pareigoms užimti.*

Daugelis Lietuvos Respublikos visuomenės narių įsitikinę, kad konkursai į valstybės tarnybą vyksta lydimi skaidrumo ir objektyvumo stokos, kad į pareigas yra priimami giminės, artimieji ir tie asmenys, kurie pasiūlo didesnę kyšį konkurso komisijai. Tą faktą tarsi pripažįsta ir pati LR Vyriausybė, savo 2006-2008 m. programoje įrašiusi nuostatą, kad reikia „tobulinti valstybės tarnautojų atranką ir išgyvendinti protekcionizmą priimant į valstybės tarnybą“ (Žin. 2004, nr. 181-6703). Už tai atsakingai Vidaus reikalų ministerijai, konkrečiau – Valstybės tarnybos departamentui prie VRM siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemą. (Aleksinė 2005).

Tyrimo metu siekėme nustatyti, ką ekspertai mano apie atrankos, kurioje teko dalyvauti siekiant pareigų valstybės tarnyboje, objektyvumą (žr. 9 lent.).

9 lentelė

Atrankos į valstybės tarnybą patikimumas

Eil. nr.	Diagnostinis blokas	Klausimas	Atsakymų kategorijos	Atsakymų pasikartojimas
1.	Respondentų asmeninės patirties vertinimas	6. Ką manote apie atrankos, kurioje teko dalyvauti siekiant pareigų valstybės tarnyboje, objektyvumą? Pakomentuokite plačiau.	Objektyvi; Neobjektyvi.	N=7 N=3

Ekspertų nuomonė. 7 ekspertai mano, kad atranka į valstybės tarnybą yra nepatikima ir 3 ekspertai – atranka patikima. Paprašius pakomentuoti plačiau, ekspertai nurodė, kad šiuo metu

organizuojami konkursai, atrankos yra neobjektyvios, atrankos testai yra paruošti nekrepuščiai ir dėl to yra nepatikimi. Vertinant tokius ekspertų pasisakymus, galima teigti, kad atrankos testai turi būti krepuščiai paruošti ir apgalvoti. Jie turi užtikrinti maksimalų objektyvumą, vertinant pretendento tinkamumą. Todėl testų rengimas turėtų atitikti bent du svarbiausius kriterijus: veiksmingumo ir patikimumo. Testo veiksmingumas, anot G. Dessler'io, yra suprantamas kaip įrodymas, jog testas turi ryšį su atliekamu darbu arba testo rezultatai leidžia pagrįstai spėti būsimo darbo rezultatus. Patikimumas yra antroji svarbi testo savybė, pažyminti testo rezultatų pastovumą. (Dessler, p.126). Patikimumas suprantamas kaip testo rezultatų pastovumas jį kartojant.

Kitu klausimu siekėme nustatyti, ar šiuo metu veikianti atrankos į valstybės tarnybą sistema yra pakankamai skaidri, kad joje nebūtų galimybių įsidarbinti korupcijos pagalba.

Mažiau nei pusė respondentų (N=4) mano, kad konkursas į valstybės tarnybą negali būti neskaidrus, tuo tarpu likusieji labiau linkę manyti, kad konkursas į valstybės tarnybą yra neskaidrus. Pasak ekspertų, skaidrumo gali būti siekiama irgi keliais būdais. Pirma, personalo statusas turi būti vieningesnis viešojo administravimo įstaigose (pvz., aiškiau atskiriant valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybes). Antra, reikalinga griežtinti nuostatas dėl valstybės tarnautojų pareigų ir užtikrinti jų geresnį taikymą, pavyzdžiui, naudojant turto ir pajamų deklaravimą, etikos kodeksą, tarnybinių nusižengimų nuostatų taikymą. Trečia, kai kurių valstybės tarnybos funkcijų valdymas gali tapti skaidresniu (pvz., atrenkant pakaitinius tarnautojus supaprastinto konkurso būdu, viešai skelbiant darbo užmokestį internete ar skelbiant konkursų į vadovų pareigybes rezultatus).

Toliau siekėme nustatyti, ar, ekspertų nuomone dabartinėje atrankos sistemoje pakankamai daug dėmesio skiriama būsimų tarnautojų kompetencijai įvertinti.

Ekspertai labiausiai sutinka su tuo, kad atrankos procedūra nepadedą pasiekti nei vieno šių tikslų, atrinkti labiausiai psichologiškai pasiruošusį darbuotoją, atrinkti daugiausiai žinių turintį kandidatą. Labiausiai respondentai nesutinka, kad konkurso paskirtis yra užtikrinti, kad įdarbinimas būtų skaidrus bei atrinkti daugiausiai žinių turintį kandidatą.

Taip pat siekėme nustatyti, ar teko vienaip ar kitaip susidurti valstybės tarnautojais, kurie akivaizdžiai stokotų kompetencijos savo srityje, kurie, buvo atrinkti šiam darbui be deklaruojamos atrankos sistemos reikalavimų.

Beveik visi ekspertai atsakydami į šį klausimą buvo vieningi ir nenurodė, kad jiems savo praktikoje teko susidurti su akivaizdžiai kompetencijos stokojančiais valstybės tarnautojais. Tačiau dauguma iš jų sutiko, kad aplamai tokių žmonių, kurie buvo atrinkti į valstybės tarnybą be deklaruojamos atrankos sistemos reikalavimų yra tikrai daug.

Kitu interviu klausimu siekėme nustatyti, kur ir kaip ekspertų manymu, geriausia vykdyti valstybės tarnautojų atranką ir kodėl?

Tyrimo duomenimis nustatyta, kad tik 20 % respondentų pritaria dabartinei decentralizuotai valstybės tarnautojų atrankos sistemai, kuri vykdo atranką atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje. 30% apklaustųjų pritaria pusiau centralizuotai atrankos sistemai: egzaminas raštu turi vykti viename centre, o pokalbis toje įstaigoje, kurioje asmuo jau dirbs. Visiškai naujai siūlomam centralizuotam atrankos modeliui, t. y. atranką vykdyti viename atrankos centre, pritarė šiek tiek daugiau ekspertų (50%).

Dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumų likvidavimui ir visų problemų išsprendimui geriausias variantas būtų decentralizuotos atrankos keitimas į centralizuotą. Šis modelis geriausiai išsprendžia dabartinės atrankos sistemos trūkumus. Tačiau norint pateikti naują personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą modelį, svarbu nustatyti tirtų valstybės tarnautojų požiūrį į tai ir tinkamai jį įvertinti. Šis modelis Lietuvoje kaip nauja alternatyva nepakankamai efektyviai atrankos sistemai spęsti viešai dar nebuvo svarstomas.

Kitu klausimu siekėme nustatyti, ar, ekspertų nuomone, atrankoje objektyviai vertinami kandidatai.

Ekspertai pasisakė, kad vykdant personalo atranką, didelės reikšmės turi jos metodų pasirinkimas ir panaudojimas. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų (70%) mano, kad atrankoje į valstybės tarnybą naudojami metodai nepadedą atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus. Tik 20% mano, kad padeda, ir 10% neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Metodų menkumas neleidžia tinkamai atrinkti kandidatų pagal nustatytus, aukščiau išvardintus, kriterijus.

Taigi dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą silpniausia vieta yra naudojamų metodų primityvumas ir neefektyvumas. O tai yra pagrindinis atrankos įrankis, kuris padeda nustatyti kandidato tinkamumo lygį naujoms pareigoms. Daugelio metodų (išvardintų 4 lentelėje) atrankos metu nenaudojimas, daro ją neobjektyvią ir primityvią.

Klausimo, ką ekspertai pirmiausiai tobulintų norint užtikrinti personalo atrankos objektyvumą, atsakymų analizė:

apibendrinant ekspertų išsakytas nuomones, galime teigti, jog nepriklausoma profesionali komisija, sudaryta iš valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias bus atrenkami nauji kandidatai ir psichologo/eksperto, užtikrintų didesnę atrankos objektyvumą ir skaidrumą.

Konkursas pagal savo esmę yra varžybos tarp pretendentų, kurias laimi labiausiai to vertas. Todėl ekspertų klausėme, ar Lietuvoje egzistuojanti atrankos į valstybės tarnybą sistema tai garantuoja?

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 šiuo metu galiojančiuose teisės aktuose) neįmanoma. Dėl atitikimo pretendentas pats prisiima atsakomybę, nurodydamas tai pateikiamuosiuose dokumentuose (išsilavinimą, patirtį ir kt. patvirtinantys dokumentai, gyvenimo aprašymas).

Atlikus empirinį tyrimą pastebėta, kad ekspertai neigiamai vertina atrankos į valstybės tarnybą sistemą, ji nėra tobula ir skaidri, pateikiamos atrankos sistemos galimos tobulinimo kryptys.

Dėl per mažai kreipiamo dėmesio į valstybės tarnautojų atrankos sistemą, šiuo metu iškyla vis daugiau problemų, vykdant personalo atranką. Atrankos sistemai keliami vis nauji iššūkiai: pritraukti kuo daugiau talentingų žmonių į valstybės tarnybą; aukščiausios bei vidutinės vadovaujančios grandies pritraukimas tradiciniais būdais, tiesiog skelbiant laisvas vietas, jau tampa nebeefektyvus; atrankos metodų modernizavimas. Svarbu iššūkius tinkamai įvertinti ir surasti būdų juos įveikti. Manome, kad personalo atranka ateityje bus dar aktualesnė, kadangi pokyčiai daugelyje gyvenimo sričių vis spartėja.

Taigi remiantis tyrimo ekspertų nuomone, galima teigti, kad ši tyrimo hipotezė pasitvirtino.

2. Dabartinė Lietuvoje personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi atrenkant naujus kandidatus, todėl kaip alternatyva į decentralizuotos personalo atrankos sistemos trūkumų likvidavimą, galima centralizuota personalo atrankos sistema.

III bloko „Atrankos į valstybės tarnybą problematikos vertinimas“ klausimu siekėme nustatyti, kuri atrankos procedūros dalis yra objektyvesnė: testas raštu, interviu žodžiu ir kodėl.

Šiuo klausimu vyrų atsakymai pasiskirstė po lygiai, t.y. po 50 % respondentų mano, kad ir testas ir interviu žodžiu yra vienodai objektyvios atrankos procedūros dalys.

Moterų atsakymai šiuo klausimu skyrėsi nuo vyrų, didžioji dauguma moterų - 75 % (N=3) mano, kad visgi testas raštu yra objektyvesnė atrankos procedūros dalis nei interviu žodžiu.

Dabartinėje personalo atrankos sistemoje dažniausiai yra naudojami tik du metodai: žinių testai ir pokalbis. Tačiau jie neužtikrina atrankos efektyvumo, kadangi, respondentų nuomone, nemažiau svarbūs yra kiti išvardinti metodai, kurie retai naudojami arba visai nenaudojami atrankos metu.

Ekspertai pateikė ir daugiau atrankos į valstybės tarnybą metodų, kurie, jų nuomone, yra daug efektyvesni nei testas ar pokalbis žodžiu (žr. 10 lent.).

10 lentelė

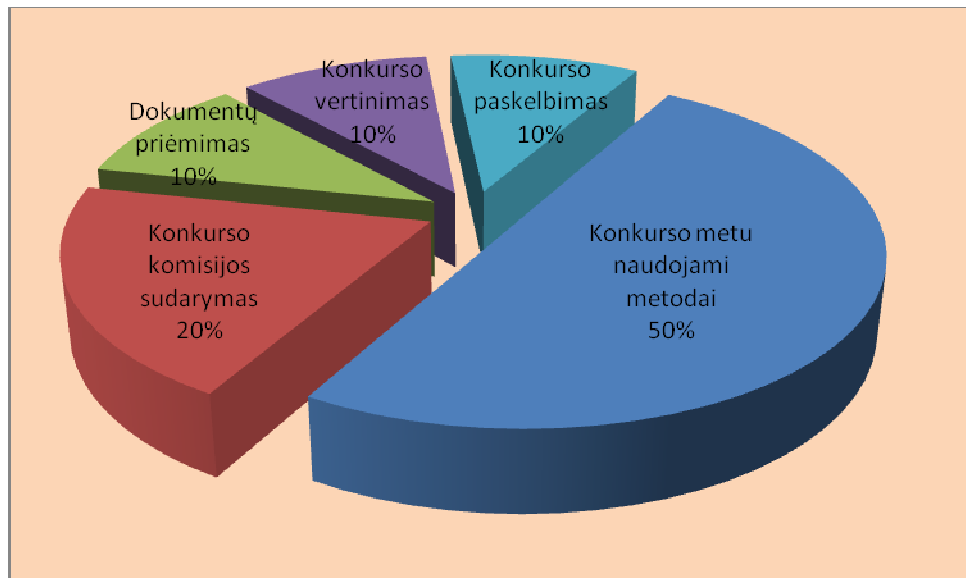
Atrankos į valstybės tarnybą metodai

Eil nr.	Diagnostinis blokas	Klausimas	Atsakymų kategorijos	Atsakymų pasikartojimas
1.	Atrankos į valstybės tarnybą problematikos vertinimas	Kuri atrankos procedūros dalis yra objektyvesnė: testas raštu, interviu žodžiu ir kodėl? Kokie metodai galėtų būti efektyvesni?	pokalbis; psichologiniai testai; žinių testai; praktinės užduotys; dokumentų analizė; sąžiningumo testai; simuliacinės užduotys.	N=2 N=2 N=1 N=2 N=1 N=1 N=1

Toliau siekėme nustatyti, kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos dalis labiausiai, ekspertų nuomone, reikėtų tobulinti.

Ekspertų atsakymai į šiuos klausimus buvo įvairūs. Nemažai ekspertų nurodė, kad konkurso į valstybės tarnautojo pareigas metu pretendentams galėtų būti pateikiama praktinė užduotis. Šiuo metu pretendentai egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu (praktinė užduotis). Ekspertai mano, kad valstybės tarnautojų priėmimas į darbą ir jų atleidimas iš pareigų turėtų išlikti detaliam reglamentuotas, daugiau lankstumo galimybių numatant esamam personalui valdyti.

Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų nuomone, priėmimo į valstybės tarnybą tvarkoje labiausiai reikėtų tobulinti konkurso metu naudojamus metodus. Tyrimo duomenimis už tai pasisakė beveik pusė respondentų. Antroje vietoje atrankos tobulinimo srityje nurodytas konkurso komisijos sudarymas. Mažiau atrankos tobulinimo, respondentų nuomone, reikėtų konkurso vertinime ir dokumentų priėmime. Konkurso paskelbimas valstybės tarnautojų atrankoje, manoma, reikalauja mažiausiai tobulinimo. Detalesnis tyrimo duomenų aprašymas tobulinant personalo atrankos tvarkos dalis, yra pateiktas 19 paveiksle.



19 pav. Respondentų požiūriu labiausiai tobulinimo reikalaujančios atrankos dalys

Pasitaiko atveju, kai atrankos komisijoje dalyvaujantys 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. Prašėme ekspertų pakomentuoti šią situaciją.

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 koku 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..

Tiek į pareigas, kur vykdomos daugiau techninio pobūdžio funkcijos ir reikalinga nuolatinė jų vykdymo kontrolė, tiek į pareigas, kurias einant priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai, taikomi iš esmės vienodi (su neesminiais skirtumais) atrankos kriterijai. Taigi galima abejoti ne tik atrankos komisijos darbo profesionalumu ir efektyvumu.

Ekspertų nuomone, tiek į pareigas, kur vykdomos daugiau techninio pobūdžio funkcijos ir reikalinga nuolatinė jų vykdymo kontrolė, tiek į pareigas, kurias einant priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai, taikomi iš esmės vienodi (su neesminiais skirtumais) atrankos kriterijai.

Siekėme nustatyti, ar egzamino raštu centro steigimas atrankos sistemoje į valstybės tarnybą padės išspręsti jos trūkumus.

Duomenų analizė parodė, kad net 80% ekspertų teigimu, tokio centro steigimas galės išspręsti tik kai kuriuos atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus. Po lygiai ekspertų – t.y. po 10% (N=2) mano, kad neišspręs jokių trūkumų ir kad išspręs daugumą trūkumų.

Tyrimo metu siekėme išsiaiškinti, ką ekspertai mano apie atrankos į valstybės tarnautojų pareigas visišką ar dalinį centralizavimą.

Iš ekspertų pasisakymų matyti, kad dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumų likvidavimui ir visų problemų išsprendimui geriausias variantas būtų decentralizuotos atrankos keitimas į centralizuotą. Šis modelis geriausiai išsprendžia dabartinės atrankos sistemos trūkumus. Tačiau norint pateikti naują personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą modelį, svarbu nustatyti tirtų valstybės tarnautojų požiūrį į tai ir tinkamai jį įvertinti. Pasak ekspertų, šis modelis Lietuvoje kaip nauja alternatyva nepakankamai efektyviai atrankos sistemai spręsti viešai dar nebuvo svarstomas.

Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių ekspertų nesirinktų darbo valstybės tarnyboje dėl neadekvataus darbo užmokesčio. Kriterijus, esantis antroje vietoje – neobjektyvi darbuotojų vertinimo sistema, trečioje vietoje pagal svarbą ekspertai įvardijo nesudarytas galimybes vystyti karjerą. Taigi visos šios aplinkybės įtakoja valstybės tarnautojų apsisprendimą pereiti dirbti iš viešojo į privatų sektorių.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima išskirti tokias centralizuotos atrankos sistemos pagrindines ypatybes:

1. Valstybės tarnautojų atranka vykdoma viename atrankos centre;
2. Nepriklausoma atrankos komisija sudaroma iš psichologo/eksperto ir valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias yra atrenkami nauji kandidatai;
3. Atrankos metu naudojami metodai (pagal svarbumą): pokalbis, psichologiniai testai, žinių testai, praktinės užduotys, dokumentų analizė, sąžiningumo testai, simuliacinės užduotys, rekomendacijų vertinimas.

Būtent aukščiau minėtos centralizuotos atrankos sistemos ypatybės padeda efektyviausiai spręsti šiuos personalo atrankos sistemos aspektus:

1. Atrankos komisijos profesionalumą
2. Atrankos metodų efektyvumą ir objektyvumą
3. Atrankos sistemos operatyvumą
4. Atrankos sistemos skaidrumą
5. Atrankos sistemos liberalumą

Absoliutaus pritarimo nagrinėtam centralizuotos atrankos sistemos modeliui tarp apklaustų valstybės tarnautojų nėra, tačiau jam dabar pritaria pusė respondentų. Galima daryti prielaidą, kad valstybei viešai apsvarsčius tokia galimybę ir detaliau pristčius šios sistemos veikimo principą bei privalumus, atsirastų daugiau pritariančių būtent šiam atrankos modeliui, kuris pakankamai efektyvus sprendžiant dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus.

Dabartinė Lietuvos personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi ir lanksti atrenkant naujus kandidatus, todėl kaip alternatyva į decentralizuotos personalo atrankos sistemos trūkumų likvidavimą galima centralizuota personalo atrankos sistema.

Galima teigti, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino.

3. Neskaidri, korumpuota atranka į valstybės tarnybą įtakoja tai, kad ne visada į siūlomas pareigas būna atrinktas tinkamiausias kandidatas.

Klausėme ekspertų, ar atrankos į valstybės tarnybą Lietuvoje sistema yra skaidri.

Vertinant ekspertų pasisakymus, galime teigti, jog galiojančias atrankos į valstybės tarnautojo pareigas taisyklėse trūksta skaidrumo. Nepaisant to, kad atrankos procedūrose egzistuoja pretendentų šifravimo mechanizmas, atrankos komisijai tiesiogiai bendraujant su pretendentu ir esant suinteresuotumo konkrečiu kandidatu, neįmanoma išvengti subjektyvių įvertinimų.

Taip pat ir pačių ekspertų turima patirtis rodo konkursų neskaidrumą: „Buvau girdėjusi kalbų, kad konkursai į valstybės tarnybą vyksta neskaidriai, tačiau tokio brutalumo nesitikėjau. Tegu tada jie konkursus į valstybės tarnybą rengia tarpusavyje. Kam tas spektaklis, kam tyčiotis iš žmonių“.

Klausėme ekspertų, ar, jų nuomone, Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos dirba pakankamai gerai, siekiant skaidrios ir efektyvios atrankos sistemos įgyvendinimo. Ši valstybės institucija pagal Valstybės tarnybos įstatymo 49 straipsnį „Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga“.

Dauguma ekspertų linkę teigiamai vertinti šios institucijos darbą siekiant skaidrios ir efektyvios atrankos sistemos įgyvendinimo.

Klausėme ekspertų, kaip patobulinti atranką, kad procedūra būtų skaidresnė ir atrinktas geriausias kandidatas.

Ekspertų atsakymai į šiuos klausimus buvo įvairūs. Nemažai respondentų nurodė, kad konkurso į valstybės tarnautojo pareigas metu pretendentams galėtų būti pateikiama praktinė užduotis. Šiuo metu pretendentai egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu (praktinė užduotis). Respondentai mano, kad valstybės tarnautojų priėmimas į darbą ir jų atleidimas iš pareigų turėtų išlikti detaliai reglamentuotas, daugiau lankstumo galimybių numatant esamam personalui valdyti.

Siūloma tokia sistema, kad konkreti valstybės įstaiga, besirinkdama pretendentes iš egzaminų centro sąrašo, matytų tik pretendentų kodus. Taip negalėtų rinktis konkretaus iš karto numatyto žmogaus ir tokiu būdu atrankos sistema būtų skaidresnė.

Vienas iš būdų, pasiūlytas ekspertų – nepriklausomos atrankos tarnybos/įstaigos įkūrimas. Galimybei Lietuvoje steigti nepriklausomą atrankos tarnybą/įstaigą į valstybės tarnybą pritaria pusė ekspertų. Argumentuojama, kad tokiu būdu atrankos sistema taptų skaidresnė, operatyvesnė ir, palyginus su dabartine, mažiau reikalaus išlaidų. Tokios tarnybos steigimą neigiamai vertina kita pusė respondentų. Argumentuojama, kad kiekvienos įstaigos personalo skyrius geriausiai žino, kokio darbuotojo reikia jų įstaigai, taigi, sprendimus ir darbuotojų atranką turi vykdyti kiekvienos įstaigos personalo skyrius. Atrankoje būtina turėti dalyvauti tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, o įsteigus tokią tarnybą kandidatams būtų sunkiau adaptuotis, jie būtų sunkiau priimami kolektyvo.

Siekdami pateikti atrankos tobulinimo galimybes, ekspertų prašėme nurodyti atrankos patobulinimo būdus, kurie galėtų padėti išrinkti profesionaliausią kandidatą.

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.

Ekspertai sutinka su nuomone, kad neskaidri ir neobjektyvi atrankos sistema įtakoja būsimųjų pretendentų į valstybės tarnybą pasirinkimą dirbti privačiame sektoriuje. Beje, perėjimas iš tarnybos į privatų sektorių taip pat turi būti skaidrus. Kai kas yra padaryta – įstatymu yra uždrausta kurį laiką dirbti tame sektoriuje, kurio priežiūros viršininku teko būti einant tarnautojo pareigas. „*Turime daug gerų įstatymų, nuolat veikiančią etikos komisiją. Tačiau net ir tobuliausi įstatymai neveikia be pačių žmonių savo darbo vertės ir prestižo suvokimo.*“

Taigi remiantis tyrimo ekspertų nuomone, galima teigti, kad ši tyrimo hipotezė pasitvirtino. Šią hipotezę patvirtina tai, ekspertai sutinka su nuomone, kad neskaidri ir neobjektyvi atrankos sistema, netobula teisinė bazė, korupcija, komisijos narių subjektyvumas įtakoja, kad ne visada atrenkamas geriausias kandidatas. ir kt. lemia

Sekančiame darbo skyrelyje bus nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių valdymo kryptys, kaip jos įtakoja valstybės tarnautojų veiklą ir kaip galėtų būti tobulinamos, siekiant efektyvesnio darbo bei optimalių jo rezultatų. Valstybės tarnyboje žmogiškieji ištekliai yra itin reikšmingi, kadangi būtent per žmogiškuosius išteklius yra įgyvendinama valstybės valdymo, administravimo politika, priimami atitinkami sprendimai.

3. Žmogiškųjų išteklių atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo kryptys

Jau minėjome, kad ŽIV – tai strateginis ir kompleksinis požiūris į vieną vertingiausių organizacijos aktyvų – žmones, kurie individualiai ir kolektyviai įneša savo indėlį į organizacijos tikslų pasiekimą.

Daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai ir inovacijų paieškos. „Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina sistemiškai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus“ (Chlivickas, 2005, p. 62). V. Juknevičienė pabrėžia, jog kalbant apie „viešojo administravimo žmogiškuosius išteklius visuomet pabrėžiama, kad pagrindinis uždavinys – sukurti vientisą, stabilią, profesionalią valstybės tarnybą, gebančią įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei. Visuomenė, sprendama rūpimą problemą, tiki valstybės tarnautojo aukštu profesionalumu ir viliasi gauti tikslią informaciją atitinkamu klausimu (Juknevičienė, 2006, p. 96).

Teorinės analizės metu išskirti tam tikri strateginio valdymo viešajame sektoriuje ypatumai, kuriuos būtina įvertinti. Pasak I.Pikturnaitės (2009) vykdant šį procesą viešojo sektoriaus institucijose, pirmiausia įvertinami šalies (tam tikro regiono) politiniai prioritetai. Be to, būtina patenkinti platesnio ir įvairesnio vartotojų rato poreikius, naudojantis ribotais ištekliais bei vadovaujantis didesniais politiniais, finansavimo ir teisiniais apribojimais. Tokiomis sąlygomis veiksmingiausia pasitelkti išteklius pagrįstas strategijas. Pastaruoju metu žmogiškieji ištekliai yra suvokiami kaip kritinis, lemiamas viešųjų institucijų išteklius. Strateginio valdymo teorijos panaudojimas šio išteklaus valdymui gali sudaryti sąlygas efektyvinti viešųjų institucijų strateginį valdymą ir tobulinti veiklą. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai yra vienas iš svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų (Pikturnaitė I., 2009, p.125).

E. Chlivicko nuomone, tobulinant žmogiškųjų išteklių sistemą viešajame sektoriuje, būtina tinkamai panaudoti visų proceso dalyvių patirtį ir koordinuoti jų veiklą. Ypač svarbu šio proceso dalyviams pasikeisti pažangiausia patirtimi, pasinaudoti asocijuotų struktūrų ir užsienio šalių patirtimi ir pasiekimais tiek žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo, tiek ir viešojo administravimo tobulinimo srityje (Chlivickas, 2005, p. 67).

Taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad valstybės tarnautojų žinios, gebėjimai ir įgūdžiai atitiktų dabartinius ir ateities poreikius valstybės tarnyboje. Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas būtų vykdomas pagal 2007–2010 m. Valstybės tarnautojų mokymo strategiją (o vėliau pagal 2011–2014 m. strategiją), kurioje bus nustatyti prioritetiniai tikslai ir tikslinės grupės, bei įgyvendinimo programos prioritetinėse srityse. Pagal šią strategiją ir programas daugiausia dėmesio bus teikiama pagrindinėms ir bendrosioms valstybės tarnautojų kompetencijoms tobulinti.

Šiuolaikinėje valstybėje, siekiant viešojo administravimo funkcijų veiksmingumo, valstybės tarnautojai turi geriau suvokti kaip veikti, vadovauti, priimti sprendimus nuolat kintančioje sociopolitinėje aplinkoje, kaip administruoti viešąsias programas ir projektus, veiksmingai ir efektyviai administruoti viešuosius išteklius (Chlivickas, 2001, p. 162-177).

V. Domarkas (2005) teigia, kad „socialinė ir ekonominė valstybių raida neišvengiamai iššaukia tam tikrą įtampą tarp valdžios ir visuomenės. Bandant mažinti tą įtampą, daugeliu atvejų labai svarbu kuo objektyviau ir visapusiškiau įvertinti valdžios institucijų bei įstaigų veiklą ir taip vertinimais grįšti veiklos tobulinimo kelius“ (Domarkas, 2005, p. 208).

Lietuvoje norint užtikrinti valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius bei juos produktyviai taikytų valstybės tarnyboje. Šioje programoje siekiama įvertinti žmoniškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje. Tai apimtų valstybės tarnybos, kaip sistemos, gebėjimų stiprinimą, t. y. tokias funkcijas, kaip valstybės mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, kvalifikacijos suteikimas, veiklos vertinimas.

Svarbiausias 2009-2010 m. politinis prioritetas - pasiekti geresnių valstybės politikos rezultatų su mažesniais finansiniais ištekliais. 2008 m. LR Seimo rinkimų programų analizė rodo, jog dešinėsios ir centro dešinės partijos (ypač Tėvynės Sąjunga – Lietuvos krikščionys demokratai, Liberalų ir centro sąjunga, Liberalų sąjūdis), sudarančios valdančiąją daugumą, pasisako už valstybės valdymo reformas, kurios pagrįstos vadybiniu modeliu. 2008-2012 metų Lietuvos Vyriausybės programoje planuojama parengti valstybės tarnybos plėtotės koncepciją, pagal kurią būtų modernizuojama Lietuvos valstybės tarnyba. Šioje programoje numatytos kelios vadybinės reformos priemonės: dėl efektyvios valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos, orientuotos į rezultatus, dėl kompetencijų valdymo modelio diegimo, dėl atrankos sistemos tobulinimo ir kt. (Nakrošis V., 2009, p. 7-9).

Be to, 2010 m. būtų naudinga parengti bendrą valstybės tarnybos vystymo koncepciją ir dėl jos pasiekti Lietuvos įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžių bei interesų grupių sutarimą. Tai sudarytų sąlygas pasiruošti ir sėkmingai įgyvendinti nuosaikios vadybinės reformos modelį Lietuvos valstybės tarnyboje 2011-2012 m. laikotarpiu. Tačiau reikia atsižvelgti, kad nuosaikios vadybinės reformos modelį galima Lietuvoje taikyti tik esant mažai valstybės tarnybos politizacijai ir efektyviai valdžios įstaigų veiklos kontrolei. Nesant šių prielaidų, šis modelis gali neduoti gerų rezultatų, valdant žmoniškuosius išteklius Lietuvos valstybės tarnyboje.

Apibendrinant galime teigti, kad siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina tobulinti žmoniškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus, atsižvelgiant į laikmečio reikalavimus ir naujas tendencijas.

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados:

1. Teorinė tyro analizė parodė, kad siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus, atsižvelgiant į laikmečio reikalavimus ir naujas tendencijas.

2. Išanalizavus mokslinę literatūrą žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais, galima teigti, jog lanksčių žmogiškųjų išteklių valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje skiriasi nuo taikymo versle. Kol kas Lietuvoje vyksta verslo modelių integravimo procesas į viešąjį sektorių. Suprantama, kad versle kur kas paprasčiau taikyti tokius modelius, nes jų teoriniam analizavimui apie taikymo galimybes bei praktiką versle yra skiriam kur kas daugiau dėmesio nei apie jų integravimą į viešąjį sektorių. Visų pirma šios dvi organizacinės struktūros kardinaliai skiriasi jau vien savo pagrindiniais tikslais. Verslo organizacijos siekia pelno, tuo tarpu viešosios siekia visiškai kitų (nepiniginių) tikslų priklausomai nuo organizacijos pobūdžio.

3. Galima apibendrinti, kad priėmimas į valstybės tarnybą yra procesas, susidedantis iš kelių etapų. Skirtingai nei kitose šalyse, Vokietijoje ir Airijoje į valstybės tarnybą pretenduojantis kandidatas turi nueiti netrumpą kelią, kuris anaipol neužtikrina pareigų valstybės tarnyboje. Taigi karjeros valstybės tarnautoju tapti nėra lengva. Sėkmingas atitinkamų studijų baigimas, parengiamosios tarnybos pabaigoje išlaikyto egzamino rezultatai, bandomasis laikotarpis, kurio metu kandidatai turi įrodyti tinkamumą – visa tai sąlygos, kurių tinkamas įvykdymas garantuoja pastovią darbo vietą valstybės tarnyboje.

4. Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo atrankos sistemą šalyje. Tokia priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atranka yra tampriai susieta su valstybės tarnautojų karjera, tarnybiniu kaitumu, reglamentuotu darbo užmokesčiu ir kita. Ši tvarka yra susieta su buvusių valstybės tarnautojų, atleistų dėl pareigybės panaikinimo, ar išvykusių dirbti į tarptautines institucijas ar įstaigas ar ES institucijas ar įstaigas, teisių be konkurso grįžti į eitas arba kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas įgyvendinimu.

5. VTĮ nustato galimybę įstaigos vadovui patvirtinti specialiuosius reikalavimus, kuriuos turi atitikti asmenys, pretenduojantys į valstybės tarnybą. Specialiųjų reikalavimų nustatymas priklauso nuo įstaigos veiklos specifikos, nuo vadovo profesionalaus požiūrio į vadovaujamos įstaigos vidaus ir išorės veiklos interesus, nuo objektyvaus esamos situacijos įvertinimo ir profesinių gebėjimų poreikio. Tačiau ši nuostata kartais yra įgyvendinama suinteresuotai, specialieji reikalavimai rašomi turint galvoje „konkretų asmenį“, kurį tikimasi priimti į pareigas, o tuo siekiama susiaurinti

pretendentų ratą. Taip gimsta pirmieji atrankos į valstybės tarnautojo pareigas pagal profesionalumą subjektyvumai, susieti su etika valstybės tarnyboje.

6. Lietuvoje siūloma taikyti pusiau centralizuotą personalo atrankos sistemą valstybinėse įstaigose, nes dabartinė Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema, nors ir atitinka pagrindinius minimalius ES reikalavimus, yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo. Tačiau, mūsų nuomone, pusiau centralizuota atrankos sistema nepakankamai išsprendžia dabartinius atrankos trūkumus.

Empirinio tyrimo išvados:

1. Apibendrinant gautų dokumentų rezultatus, nustatėme, kad daugiausia konkursų (76 proc.) skelbta specialistų lygmens pareigoms užimti. Daugiau nei pusėje (54 proc.) analizuotų konkursų buvo nustatytas darbo patirties reikalavimas tam tikroje srityje. Vidutinis pretendentų skaičius į vieną pareigybę buvo 2,73 analizuojamu laikotarpiu, tačiau, atkreipiant dėmesį, kad 6 proc. pretendentų neatitiko specialiųjų reikalavimų ir 20 proc. į konkursus neatvyko, kiekviename konkurse savivaldybėse tiriamu laikotarpiu į valstybės tarnautojo pareigas vidutiniškai dalyvavo 2 pretendentai. Didžiausias pretendentų skaičius užfiksuotas amžiaus grupėje iki 30 m. ir sudarė 36,9 proc., o laimėtojų - 41-50 m. amžiaus (32 proc.). 23 proc. organizuotų konkursų neįvyko, o pagrindinė neįvykimo priežastis – pretendentų nebuvimas (51 proc. konkursų).

2. Tyrimo metu nustatėme, kad konkurso į valstybės tarnautojo pareigas metu pretendents galėtų būti pateikiama praktinė užduotis. Šiuo metu pretendentai egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu (praktinė užduotis). Ekspertai mano, kad valstybės tarnautojų priėmimas į darbą ir jų atleidimas iš pareigų turėtų išlikti detalai reglamentuotas, daugiau lankstumo galimybių numatant esamam personalui valdyti.

3. Ekspertai labiausiai sutinka su tuo, kad atrankos procedūra nepadeda pasiekti nei vieno šių tikslų, atrinkti labiausiai psichologiškai pasiruošusį darbuotoją, atrinkti daugiausiai žinių turintį kandidatą. Labiausiai respondentai nesutinka, kad konkurso paskirtis yra užtikrinti, kad įdarbinimas būtų skaidrus bei atrinkti daugiausiai žinių turintį kandidatą.

4. Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų nuomone, priėmimo į valstybės tarnybą tvarkoje labiausiai reiktų tobulinti konkurso metu naudojamus metodus.

5. Apibendrinant ekspertų išsakytas nuomones, galime teigti, jog nepriklausoma profesionali komisija, sudaryta iš valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias bus atrenkamas naujas darbuotojas bei nepriklausomo psichologo/eksperto nuomonė, užtikrintų didesnę atrankos objektyvumą ir skaidrumą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis pateiktomis išvadomis, siūlomos šios rekomendacijos: reaguojant į sparčius pokyčius šiandieniniame vis labiau globalėjančiame pasaulyje, kuriame saugios karjeros sąvoka palaipsniui nyksta ir pastebimas didelis darbuotojų mobilumas, valstybės tarnyba, reaguodama į pokyčius ir norėdama išlaikyti profesionalius darbuotojus, turi tobulinti įdarbinimo, atrankos, mokymų ir karjeros sistemą didžiausią dėmesį skiriant:

- valstybės tarnautojų karjeros vystymui atsižvelgiant į individualius profesinius gebėjimus
- valstybės tarnautojų atrankos ir jų veiklos vertinimo tobulinimui;
- uždarbio sistemos tobulinimui (uždarbio priklausomybė nuo veiklos rezultatų);
- protekcionizmo ir korupcijos naikinimui.

Įvertinus tyrimo rezultatus, pasiūlymai Mažeikių, Plungės, Skuodo bei Telšių savivaldybėse būtų:

- Atrinkti pakaitinius tarnautojus supaprastinto konkurso tvarka.
- Įvertinti iš dalies centralizuotos atrankos galimybę mažesnėms viešojo administravimo įstaigoms.
- Įvesti praktines užduotis ir kitas galimybes kandidatų analitiniams ir loginiams pajėgumams įvertinti.
- Didinti atrankos centralizaciją, pavyzdžiui, numatant preliminarios vadovų atrankos galimybę.
- Tobulinti egzaminų turinį su galimybe jį geriau pritaikyti prie atskirų institucijų poreikių.

LITERATŪRA

1. Andrews, B. (2006). Priėmimas į tarnybą ir atranka Airijos valstybės tarnyboje. Tarptautinės konferencijos “Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas” medžiaga. 2006 m. kovo 21-22 d., Vilnius
2. Adamonienė, R., Venckūnienė, V. (2001). Įvertinimo vaidmuo personalo valdyme. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga – Kaunas, p. 274.
3. Aleksienė, R. (2005). Tobulesnė atranka – profesionalesnė komanda. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr.3. p.16-17.
4. Arimavičiūtė, M., Domarkas, V., Gineitienė, D. ir kt. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija – Vilnius: LTU, p. 292.
5. Astrauskas, A. (2005). Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos respublikos valstybės tarnybą. Valstybės tarnybos aktualijos, 3, 13- 15. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.
6. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas – Kaunas: VDU, p. 141.
7. Bakanauskienė, I. (2009). Personalo valdymas – Kaunas: VDU, p 341.
8. Bratton, J., Gold, J. (2003). Human resource management. p.540.
9. Brain, Ch. (2002). Advanced Psychology: applications, Issues and Perspectives, p. 45.
10. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2, 85-92.
11. Chlivickas, E., Raipa, A. (2004). Development of Public Sector: the Efficiency of Public Institutions. Acta Facultatis Aerarii Publici. Slovak Republik. Vol 1.
12. Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2006). Strategic personnel management in public sector: the case study of Kaunas municipality. Engineering economics. No. 2. p 62–69.
13. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 343.
14. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.
15. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 39
16. Gruzd, B. (2003). Darbo atlikimo vertinimas// Personalo vertė ir vadyba. Vadybos sprendimų centras. 7 dalis–Vilnius: UAB „Verslo žinios“, p.16.
17. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai Valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, p. 65-70.

18. Ivaškevičius, A. (2005). Teisės aktai neturi būti stabdys. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 3. p.10-12.
19. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. Viešoji politika ir administravimas. 2008. Nr. 26.
20. James A. F. Stoner (2005). Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.647.
21. Jan-Hinrik Meyer-Sahling., Nakrošis, V., (2009). Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės.
22. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas Nr. 5, p. 84-90.
23. Hesselberger, D. Das Grundgesetz. (2000). Kommentar für die politische Bildung. Bonn, p. 216.
24. Klepačius, R. (2005). Genijų beieškant. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr.3. p.18-20.
25. Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sistemos koncepcija (projektas). Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Vilnius, 2006. p.129
26. Lietuvos Respublikos konstitucija// Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
27. Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas// Valstybės žinios. 1995, Nr. 33-759.
28. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
29. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
30. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 10 ir 22 straipsnių pakeitimo įstatymas// Valstybės žinios. 2003, Nr. 17-705.
31. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 2, 14, 16, 22 ir 44 straipsnio pakeitimo įstatymas //Valstybės žinios. 2003, Nr. 116-5258.
32. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945.
33. Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas// Valstybės žinios. 1997, Nr. 67-1659.
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. balandžio 30 d. nutarimas Nr. 314 "Dėl valstybinės kalbos mokėjimo kvalifikacinių kategorijų"// Valstybės žinios. 1992, Nr. 18-538.
35. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. lapkričio 3 d. nutarimas Nr. 1405 „Dėl Valdininkų atestavimo laikinųjų nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 1995, Nr. 92-2058.
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. birželio 5 d. nutarimas Nr. 565 „Dėl valdininkų (pareigūnų) atestavimo nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios, 1997, Nr. 53-1241.
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 684 „Dėl ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, vyriausybės

kanceliarijos, ministerijų, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1952.

38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1953.

39. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470.

40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2656

41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981.

42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2004, Nr. 69-2399.

43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimas Nr. 197 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių plano patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2005, Nr. 26–830.

44. Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija programa // Lietuvos Respublikos Seimas. 2002 m. sausio 17 d. Nr. IX-711.[žiūrėta 2010-04-09]. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=310064

45. Lobanova, L. (2008). Žmoniškųjų išteklių vadyba plėtojant tarptautinį verslą. // Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė, A. (2008). Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas. Vilnius: Technika. p.416.

46. Nakrošis, V.,(2009). Nr.27, Viešoji politika ir administravimas.

47. Mr. Guy Van-Biesen. (2006). Europos personalo atrankos tarnyba (EPSO). Seminaro medžiaga. 2006 m. kovo 21-22 d., Vilnius.

48. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr. 5, p. 239-247.

49. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A.(2002). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, p. 221.

50. Minkevičius, A.,Smalsys, V. (2008) Valstybės tarnybos užsienio šalyse: raida ir tendencijos. Vilnius:MRU, p.111.

51. Mullins, J. L. (2002). Management and organisational behavior. London: Pearson Education Limited, p. 693.
52. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Viešojo politika ir administravimas Nr. 11, p. 66.
53. Palidauskaitė, J. (2001). Viešojo administravimo etika – Kaunas. p. 235.
54. Palidauskaitė, J., Staponienė, V. (2004). Efektyvumo ir etikos santykis Valstybės tarnyboje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 4. E. Galvanausko tarptautinė konferencija/ Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. p. 164–170.
55. Palidauskaitė, J. (2003). Valstybės tarnautojų veiklos teisinis reglamentavimas: etinis aspektas. Viešojo politika ir administravimas Nr. 4, p. 82–90.
56. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas/ Viešojo politika ir administravimas Nr. 11, p. 66.
57. Pijoras, S., Dapkutė, R. (2004). Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje// Politologija Nr. 1 (33).
58. Piktornaitė I. (2009). Stretaeginio žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. Vadyba 2009, Vol. 14, No. 2
59. Puškorius, S. (2000). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas – Vilnius: LTU.
60. Raipa, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 5, p.77-83.
61. Riley, D. (200). Public personnel administration – New York: Longman, p. 329.
62. Rinkevičienė, V. (2003). Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. Ciklas: Žmonės vertingiausias šaltinis. Vadovo pasaulis Nr. 11, p. 18-22.
63. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 376.
64. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba – Vilnius: Margi raštai, p. 296.
65. Sabašinskaitė, J. (2004). Personalo profesinio tinkamumo įvertinimo ir atrankos poreikio Šiaulių organizacijose tyrimas. Verslo ekonomika ir vadyba. p.121-127.
66. Siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojų pareigas tvarką.[žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga per internetą <http://www.vtd.lt/index.php?>
67. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004, p. 264-270.
68. Šarmavičius, O. (2006).Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? Vilnius, 2006 03 21-22. – p.15.
69. Šarmavičius, O. (2006). Mūsų svarbiausias tikslas – veiksminga valstybės tarnyba. Savivaldybių žinios. Nr.13. p.8-9.

70. Šiugždinienė, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.18, 26 – 33.
71. Tamošaitytė, J. (2006). Konkursai į valstybės tarnybą taps skaidresni. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr.5. p.60-64.
72. Thom, N., Pitz, A. (2003). *Viešoji vadyba*. – Vilnius: LTU, p.335.
73. Tiažkijus, V. (2005). Monografija. Darbo teisės teorija ir praktika. I tomas. Vilnius: Justitia
74. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* – Vilnius: LTU, p. 626.
75. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje–Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, p. 55.
76. Valackienė, M. Sociologinis tyrimas – Kaunas: Technologija, 2004. p. 147.
77. Valstybės tarnautojų etika: straipsnių rinkinys. (2002). –Vilnius: Margi raštai, p. 329.
78. Valstybės tarnautojų skaičius Lietuvoje 2006-07-01.[žiūrėta 2010-04-09]. Prieiga per internetą <http://www.vtd.lt/index.php>
79. Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2006 m. sausio 10 d. įsakymas Nr. 27V-87 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 149-5460.
80. Vanagas, R. (2008). *Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje*, (Daktaro disertacija. Vilnius: MRU).
81. Vienažindienė, M. (2009). Žmoniškųjų išteklių valdymas virsmo ir viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 14.
82. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2005 metų apžvalga*. (2005). Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, p.40.
83. *Žmogiškų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. (2005). Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, p. 186.
84. Фулер, С. Р., Хьюбер, В. Л. (2002). Набор и отбор персонала. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. – Москва: Питер, С.1197.

PRIEDAI

ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ SISTEMOS YPATUMŲ ANALIZĖ IR
TOBULINIMO KRYPTYS

INTERVIU PROTOKOLAS

Dėl per mažai kreipiamo dėmesio į valstybės tarnautojų atrankos sistemą, šiuo metu iškyla vis daugiau problemų, vykdant personalo atranką. Atrankos sistemai keliami vis nauji iššūkiai: pritraukti kuo daugiau talentingų žmonių į valstybės tarnybą; aukščiausios bei vidutinės vadovaujančios grandies pritraukimas tradiciniais būdais, tiesiog skelbiant laisvas vietas, jau tampa nebeefektyvus – pradėti vykdyti tobulesnę atranką į valstybės tarnybą, norint atsakyti į šį teiginį reiktų apsibrėžti - „kokius teisinius pakeitimus reikia įvykdyti norint pereiti prie tobulesnio atrankos modelio?“

Tyrimo tikslas – ištirti atrankos į valstybės tarnybą sistemos privalumus bei trūkumus bei, remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas atrankos į valstybės tarnybą sistemos tobulinimui. Siekiant kuo objektyviau bei tiksliau išanalizuoti esamą atrankos į valstybės tarnybą situaciją, Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga. Dėkojame už sutikimą dalyvauti apklausoje.

A. BENDRI DUOMENYS:

1. Darbovietės pavadinimas	
2. Užimamos pareigos	
3. Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje	

B. RESPONDENTŲ ASMENINĖS PATIRTIES VERTINIMAS

4. Ar teko ir kiek kartų teko dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą?

5. Ką manote apie atrankos, kurioje teko dalyvauti siekiant pareigų valstybės tarnyboje, skaidrumą? Pakomentuokite plačiau.

6. Kaip manote, ar atrankos į valstybės tarnybą sistemoje pasireiškia korupcijos elementai? Pagrįskite atsakymą.

7. Kaip manote, ar dabartinėje atrankos sistemoje pakankamai daug dėmesio skiriama būsimų tarnautojų kompetencijai įvertinti?

8. Ar teko vienaip ar kitaip susidurti su valstybės tarnautojais, kurie akivaizdžiai stokotų kompetencijos savo profesinėje srityje?

C. ATRANKOS Į VALSTYBĖS TARNYBĄ PROBLEMATIKOS VERTINIMAS

C.1. Atrankos proceso vertinimas

9. Kas vykdo atrankas, kaip yra sudaromos atrankos komisijos, ar asmenys, vykdantys personalo atrankas yra pakankamai kompetentingi?

10. Ar skiriamos lėšos jų pasirengimui vykdyti atranką?

11. Kaip manote, ar atrankoje objektyviai vertinami kandidatai? Pakomentuokite plačiau.

12. Konkursas pagal savo esmę yra varžybos tarp pretendentų, kurias laimi labiausiai to vertas. Ar Lietuvoje egzistuojanti atrankos į valstybės tarnybą sistema tai garantuoja ?

13. Pasitaiko atvejų, kai atrankos komisijoje dalyvaujantys 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. Kaip jūs pakomentuotumėte šią situaciją?

14. Tiek į pareigas, kur vykdomos daugiau techninio pobūdžio funkcijos ir reikalinga nuolatinė jų vykdymo kontrolė, tiek į pareigas, kurias einant priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai, taikomi iš esmės vienodi (su neesminiais skirtumais) atrankos kriterijai. Taigi, galima abejoti atrankos komisijos darbo profesionalumu ir efektyvumu. Ką jūs manote?

15. Ar, Jūsų nuomone, Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos dirba pakankamai gerai, siekiant skaidrios ir efektyvios atrankos sistemos įgyvendinimo? Ši valstybės institucija pagal Valstybės tarnybos įstatymo 49 straipsnį „Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga“.

16. Kokios teisinės nuostatos „sudaro sąlygas“ neskaidriems konkursams, t.y. kokios pagrindinės įstatymų spragos? Gal galėtumėte keletą įvardinti?

17. Jeigu Jūs būtumėte atsakingas už atrankos proceso organizavimą, ką pirmiausiai tobulintumėte norint užtikrinti personalo atrankos objektyvumą?

18. Kokių papildomų priemonių reikėtų imtis, kad atrankos procesas vyktų kokybiškiau?

C.2. Atrankos metodų vertinimas

19. Jūsų nuomone, kurie atrankos procedūros metodai yra objektyvesni: testas raštu, interviu žodžiu? Kodėl? Kokie kiti metodai galėtų būti efektyvesni?

20. Kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos proceso dalis labiausiai, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti?

- a) Konkurso paskelbimas
- b) Dokumentų priėmimas
- c) Konkurso komisijos sudarymas
- d) Konkurso metu naudojami metodai
- e) Konkurso vertinimas

Pakomentuokite plačiau.

21. Jūsų manymu, geriausia valstybės tarnautojų atranką vykdyti:

- a) atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje, į kurią bus priimamas naujas valstybės tarnautojas;
- b) testą raštu viename centralizuotame centre, o pokalbį toje įstaigoje, į kurią asmuo priimamas;
- c) viename centralizuotame personalo atrankos centre .

Kodėl?

22. Ar pritartumėte nuomonei, kad atrankos į valstybės tarnybą centralizavimas – centralizuotų egzaminų centrų įsteigimas padėtų daliai išspręsti egzistuojančius atrankos sistemos trūkumus?

23. Ką manote apie atrankos į valstybės tarnautojų pareigas dalinį centralizavimą, t.y. atrankos vykdymas viename centre, nepriklausoma profesionali atrankos komisija, metodų efektyvumas ir atrankos metu naujų technologijų panaudojimas?

C.3. Atrankos proceso tobulinimas

24. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti (atsisakyti, tobulinti) atrankos į valstybės tarnybą sistemoje ?

25. Ar sutinkate su nuomone, kad neskaidri ir neobjektyvi atrankos sistema įtakoja būsimųjų pretendentų į valstybės tarnybą pasirinkimą dirbti privačiame sektoriuje?

26. Ką papildomai dar norėtumėte pasakyti apie valstybės tarnautojų atrankos sistemą bei atrankos vykdymo proceso tobulinimą?

Nuoširdžiai dėkojame už atsakymus!