

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita DAINIUVIENĖ

**DARBUOTOJŲ ATRANKOS EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS
LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ ATRANKOS EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS
LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius

Vadovas.....
.....

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Jurgita Dainiuvienė

Darbuotojų atrankos efektyvinimo galimybės Lietuvos Respublikos muitinėje

Magistro darbas

Magistro darbe yra išanalizuota darbuotojų atrankos įtaka organizacijos darbo efektyvumui, išnagrinėti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai bei praktiniai atrankos metodų taikymo tyrimai. Atsižvelgiant į užsienio valstybių patirtį, atskleistas valstybės tarnyboje taikomų atrankos metodų specifiškumas, tinkamumas bei adekvatumas. Išsamiai išanalizuota teisinė bazė, reglamentuojanti darbuotojų atrankos procesą LR muitinėje. Siekiant kuo išsamiau įvertinti esamą situaciją, anketinės apklausos raštu metodu atliktas vadovų nuomonės tyrimas. Nustatyta, jog priėmimo į tarnybą LR muitinėje konkurso procedūros yra ganėtinai primityvios ir neleidžia išsiaiškinti visų pretendento savybių, kurios yra reikalingos muitinės pareigūno veikloje, nors vadovai šiuo metu vykdomą darbuotojų atranką LR muitinėje vertina, kaip efektyvią.

SUMMARY

Jurgita Dainiuvienė

Personnel selection efficiency and its improvement in the customs of the Republic of Lithuania

Master's work.

The main topics of this Master's Work are an efficient personnel selection and its influence on working productivity in the organizations. Different researches of Lithuanian and foreign authors are analyzed and different practical and theoretical personnel selection methods are systematized. Considering the experience of foreign countries, specificity, suitability and adequacy of personnel selection methods in our state departments are presented. The laws of employment regulations in the Customs of the Republic of Lithuania are analyzed. To estimate the real employment situation in the Customs of the Republic of Lithuania, the questioning of the Customs authorities is presented. It is evident, that employment process in the Customs is rather primitive and not effective. Though, the authorities of the Customs state the efficiency of employment methods as very effective and competent.

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| ĮVADAS | 4 |
| 1. DARBUOTOJŲ ATRANKA KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KOMPONENTAS | 9 |
| 1.1. PERSONALO ATRANKOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS DARBO EFEKTYVUMUI | 10 |
| 1.2. PERSONALO ATRANKOS PROCESO ETAPAI | 11 |
| 1.2. METODŲ, NAUDOJAMŲ PERSONALO ATRANKOS PROCESĖ, ANALIZĖ | 16 |
| 1.3.1. Biografinių duomenų analizė, kaip kandidatų atrankos metodas | 17 |
| 1.3.2. Testai kaip personalo atrankos metodas | 19 |
| 1.3.3. Asmeninio pokalbio trūkumų ir privalumų analizė | 24 |
| 1.4. PERSONALO ATRANKOS YPATUMAI, PRIIMANT PAREIGŪNUS Į TARNYBĄ LR MUITINĖJE..... | 28 |
| 1.4.1. Pareigūno vaidmuo LR muitinės struktūroje..... | 28 |
| 1.4.2. Muitinės pareigūnų veiklos charakteristika | 30 |
| 1.4.3. Personalo atrankos į valstybės tarnybą LR muitinėje specifika..... | 32 |
| 2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ LR MUITINĖJE TYRIMAS | 34 |
| 2.1. TYRIMO METODIKA..... | 34 |
| 2.2. TYRIMO EIGA | 35 |
| 2.3. TYRIMO IMTIES DEMOGRAFINĖ IR SOCIALINĖ CHARAKTERISTIKA | 35 |
| 3. TYRIMO REZULTATAI: DARBUOTOJŲ ATRANKOS LR MUITINĖJE EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS | 39 |
| 3.1. METODŲ, TAIKOMŲ PERSONALO ATRANKOJE BEI KONKURSE, NAUDOJIMO ĮVERTINIMAS..... | 39 |
| 3.2. KONKURSO BŪDO, VYKDOMO TERITORINĖSE MUITINĖSE, PASIRINKIMO ĮVERTINIMAS | 40 |
| 3.3. TESTŲ REIKŠMINGUMO PERSONALO ATRANKAI ARBA KONKURSUI ĮVERTINIMAS | 40 |
| 3.4. ATRANKOS ARBA KONKURSO KOMISIJOS SUDĖTIES, VYKDANT PERSONALO ATRANKĄ, ĮVERTINIMAS..... | 43 |
| 3.5. DARBUOTOJŲ ATRANKOS ARBA KONKURSO Į TARNYBĄ LR MUITINĖJE EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS..... | 46 |
| 3.6. POREIKIO KEISTI KONKURSO PROCESĄ ARBA ATRANKOS METODUS ANALIZĖ..... | 48 |
| 3.7. KLIŪČIŲ BEI SUNKUMŲ PARENKANT TINKAMIAUSIĄ PERSONALĄ Į LR MUITINĘ ANALIZĖ | 50 |
| 3.8. PERSONALO ATRANKOS LR MUITINĖJE REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ | 52 |
| 3.8.1. Konkurso paskelbimas..... | 53 |
| 3.8.2. Pretendentų dokumentų priėmimas ir pretendentų tikrinimas | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 3.8.3. Konkurso komisijos sudarymas | 56 |
| 3.8.4. Egzamino, kaip vieno iš konkurso būdų, reglamentavimo analizė..... | 57 |
| 3.8.5. Privalumų vertinimo, kaip vieno iš konkurso būdų, reglamentavimo analizė..... | 59 |
| 3.8.6. Konkursą laimėjusių pretendentų priėmimą į pareigas | 61 |
| 3.8.7. Darbuotojų atrankos organizavimas LR muitinėje | 61 |
| IŠVADOS | 64 |
| REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI | 66 |
| LITERATŪRA | 67 |
| PRIEDAI | 70 |
| <i>1 priedas. Konkurso į tarnybą LR muitinėje organizavimo schema.....</i> | <i>70</i> |
| <i>2 priedas. Anketa.....</i> | <i>71</i> |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | |
| 1 pav. Personalo kaita Lietuvos Respublikos muitinėje 2003-2006 metais | 5 |
| 2 pav. LR muitinės administracinės struktūros schema | 29 |
| 3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teritorines muitines | 36 |
| 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes | 36 |
| 5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį..... | 37 |
| 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir užimamas pareigas..... | 37 |
| 7 pav. Papildomų testų įtraukimo tikslingumas atliekant privalumų vertinimą..... | 41 |
| 8 pav. Testų reikalingumas atrankai į tarnybą LR muitinėje..... | 42 |
| 9 pav. Respondentų dalyvavimas personalo atrankos arba konkurso komisijoje..... | 43 |
| 10 pav. Į konkurso ar atrankos komisiją kviečiamų ekspertų bei psichologų dažnis LR muitinėje..... | 44 |
| 11 pav. Pageidaujama personalo atrankos bei konkurso komisijos sudėtis | 45 |
| 12 pav. Respondentų, nusivylimo dirbančiu pareigūnu, kaip netinkamu tai tarnybai, analizė | 46 |
| 13 pav. Konkurso bei atrankos į valstybės tarnybą LR muitinėje efektyvumo įvertinimas..... | 47 |
| 14 pav. Pagrindinės kliūtys įdarbinant tinkamą personalą į LR muitinę..... | 50 |
| 15 pav. Pagrindiniai sunkumai su kuriais susiduria konkurso komisija, priimdama tinkamus darbuotojus į Lietuvos Respublikos muitinę | 51 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | |
| 1 lentelė Respondentų darbo stažo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas LR muitinėje | 38 |
| 2 lentelė LR muitinėje taikomi moksliskai pagrįsti personalo atrankos metodai vykdant konkursą | 39 |
| 3 lentelė Koreliacija tarp vadovų amžiaus ir testų įtraukimo, vertinant privalumus..... | 41 |
| 4 lentelė Koreliacija tarp vadovų darbo stažo ir testų įtraukimo, vertinant privalumus..... | 41 |
| 5 lentelė Koreliacija tarp vadovų amžiaus ir dalyvavimo atrankos komisijoje dažnio | 43 |
| 6 lentelė Koreliacija tarp respondentų darbo stažo ir dalyvavimo atrankos komisijoje dažnio | 44 |
| 7 lentelė Koreliacija tarp demografinio bloko bei pageidaujamos komisijos sudėties..... | 45 |
| 8 lentelė Poreikio keisti konkurso procesą arba personalo atrankos metodus LR muitinėje analizė | 49 |

IVADAS

2004-tieji – lūžio metai visai Lietuvai. Šalies narystė Europos Sąjungoje atvėrė naujas perspektyvas daugeliui Lietuvos žmonių. Tačiau ypatingą tų permainų poveikį, kaip institucija pajuto muitinė. Po gegužės 1-sios labai pasikeitė jos vaidmuo: iš institucijos, kurios pagrindinė funkcija buvo rinkti mokesčius į valstybės biudžetą, ji tapo viena iš svarbiausių ES rinkos ir visuomenės apsaugos įrankiu, atliekančiu fiskalinę, apsauginę, pažeidimų prevencijos bei užsienio prekybos statistikos rinkimo funkcijas.

Lietuvos Respublikos muitinė integracijai į ES rengėsi ne vienerius metus: diegė naujausias informacines technologijas, mokė dirbti pagal naują Bendrijos muitinės kodeksą, ruošė pareigūnus vykdyti naujas funkcijas, steigė naujus padalinius, optimizavo institucijos struktūrą.

Muitinės kontroliuojamų prekių srautų sumažėjimas Lietuvai tapus ES nare, pirmiausia palietė muitinės personalą: pasikeitė reikalavimai kvalifikacijai, atsirado naujų specialybių poreikis, kreipiamas vis didesnis dėmesys į pareigūno asmeninio elgesio vientisumą, pagrįstą tarnybine etika.

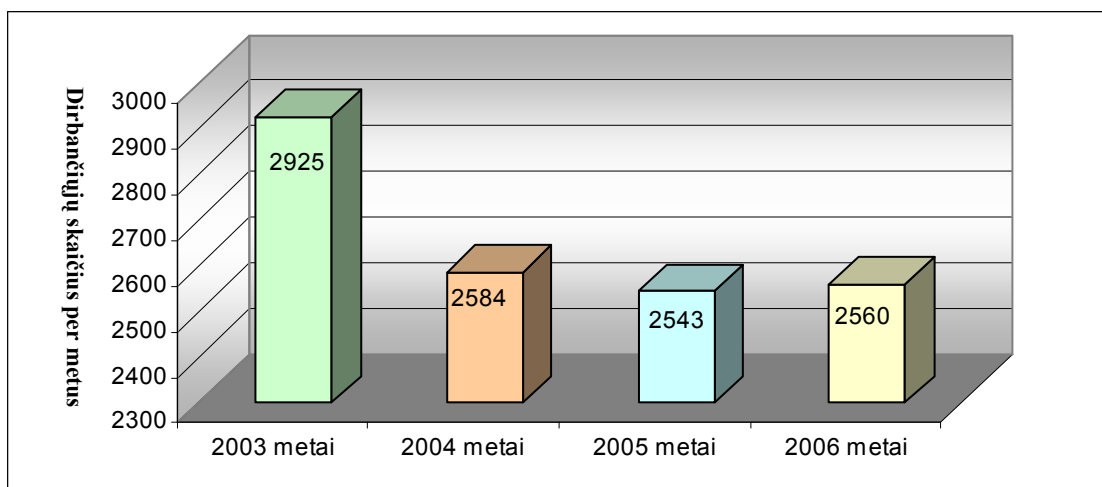
Dėl reorganizacijos, susijusios su Lietuvos įstojimu į ES, 2004 metais liepos 1 d. Lietuvos Respublikos muitinėje bendras pareigybių skaičius sumažintas 400 pareigybių. Daugiausia pareigūnų atleista tose teritorinėse muitinėse, kuriose nuo gegužės 1 d. sustabdyta pasienio postų su Lenkija ir Latvija veikla: Kauno teritorinėje muitinėje atleisti 136, Šiaulių– 83, Panevėžio– 75 pareigūnai ir darbuotojai. Vilniaus ir Klaipėdos teritorinėse muitinėse įvykdyti struktūriniai pertvarkymai ir, nors bendras šių įstaigų pareigybių skaičius nemažėjo, atleisti 45 reikiamo išsilavinimo neturintys ir nuo pareigų nušalinti pareigūnai ir darbuotojai (Vilniaus – 20, Klaipėdos – 25). 52 pareigūnai perkelti iš vienos muitinės įstaigos į kitą, savo noru iš muitinės išėjo 68 pareigūnai ir 18 darbuotojų. [32]

2005 metais į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje priimti 95 pareigūnai ir darbuotojai. Iš pareigų atleisti 137 pareigūnai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Įtarus padarius nusikaltimus nuo pareigų nušalinti 7 pareigūnai. [33]

2006 metais priimta 170 pareigūnų ir darbuotojų. Iš pareigų atleista 153 pareigūnai ir darbuotojai. Iš jų 95 pareigūnai ir darbuotojai atleisti iš pareigų pačių prašymu, 21 – pasibaigus darbo sutarties terminui, 9– perkelti iš vienos muitinės įstaigos į kitą muitinės įstaigą, 5– paskyrus tarnybines nuobaudas– atleidimą, 1– už pareigūno vardo diskreditavimą, 3– padarius sunkius tarnybinius nusižengimus, 4– suėjus 62 m. 6 mėn., 6 – išbraukti iš sąrašų mirus. [34]

Apibendrinant galima teigti, kad nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą, personalo kaita Lietuvos Respublikos muitinėje yra nedidelė (žr. 1 pav.). 2005 metais į tarnybą muitinėje buvo priimta mažiau pareigūnų bei darbuotojų, nei dėl vienokių ar kitokių priežasčių jų atleista iš

valstybės tarnybos. Per 2006 metus į LR muitinę daugiau buvo priimta darbuotojų bei pareigūnų, nei jų atleista. Bet pačių dirbančiųjų skaičius 2004–2006 metais keitėsi nežymiai.



1 pav. Personalo kaita Lietuvos Respublikos muitinėje 2003-2006 metais

Tyrimo problema. Priėmimo į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje tvarką griežtai reglamentuoja Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas, Valstybės tarnybos įstatymas bei kiti LR įstatymai. Į valstybės tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje priimami asmenys, tik atitinkantys bendruosius bei specialiuosius reikalavimus, ir pagal moralines bei dalykines savybes tinkantys šiai tarnybai. Pretendentus į tarnybą atranka muitinės konkurso komisijos. Siekiant, kad LR muitinėje dirbtų tik nepriekaištingos reputacijos asmenys, jų duomenys yra patikrinami atitinkamų teisėsaugos ir kontroliuojančių institucijų duomenų bazėse. Po to, konkurso būdu vyksta pretendento privalumų vertinimas. Toks griežtas reglamentavimas neleidžia taikyti kitokių atrankos būdų, pavyzdžiui, psichologinių testų, kalbos mokėjimo testų, emocinio stabilumo testų, testų dėl asmens polinkio korupcijai ir pan. Bet ar šie darbuotojų atrankos metodai neturi trūkumų, tokių kaip išankstinė nuomonė, skubotas sprendimas ar pirmas išpūdis, neigiama informacija ar panašiai? **Ar pakanka teisės aktuose suformuluotų atrankos kriterijų, kuriais vadovaujantis būtų galima nesunkiai prognozuoti kiekvieno kandidato darbo atlikimo kokybę?**

Tyrimo aktualumas. Personalo atrankos, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo komponento, klausimų analizei tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse skiriama itin daug dėmesio. Teorinius personalo valdymo aspektus savo darbuose nagrinėjo M.Armstrong, J.A.F.Stoner, E.Freeman, R.Gilbert, I.T. Robertson, M. Smith, G. Dessler, St.P. Robbins, M.A.Campion, D. Palmer, J. Salgado, N.Anderson, R.A.Roe, P.T.van den Berg. Lietuvos autoriai, publikavę savo darbus- A. Sakalas, V. Baršauskienė, I.Bakanauskienė, L.Lobanova.

Personalo vadybos principus viešajame sektoriuje nagrinėjo užsienio autoriai F.Nigro, L.Nigro, D.Klingnerio ir J.Nalbandiano, M. McDaniel ir F.Shmidt. Skirtingai nei daugelyje išsivysčiusių demokratinių valstybių, Lietuvos valstybės tarnyba yra gana nauja teisės reglamentavimo sritis. Lietuvos Respublikos statutinių valstybės tarnybų pareigūnų tarnybos problemas tyrinėjo A.Laurinavičius, R.Jovaišienė, tačiau išsamūs tyrimai LR muitinėje šia tema atlikti nebuvo. Todėl ši tema yra aktuali ypač dabar, kai Lietuva tapusi ES nare, vykdo vis intensyvesnę kontrolę bei siekia užkirsti kelią palankioms sąlygoms pažeidimams, korupcijai ir organizuotam nusikalstamumui.

Ištirti darbuotojų atrankos efektyvumą yra svarbu dar ir todėl, jog LR muitinėje neretai pasitaiko pareigūnų etikos kodekso ar darbo drausmės pažeidimų, piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, pareigūno vardą diskreditavimo atvejų.

Per 2004 metus už tarnybinius nusižengimus pareigūnams paskirtos 172 tarnybinės nuobaudos (3 pareigūnai atleisti iš tarnybos muitinėje), daugiausia už aplaidumą darbe ir netinkamą tiesioginių pareigų atlikimą (103). Už sunkius tarnybinius nusižengimus atleisti 3 pareigūnai, 1 pareigūnas atleistas įsiteisėjus teismo nuosprendžiui. [32]

2005 metais už tarnybinius nusižengimus pareigūnams bei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, paskirtos 130 tarnybinių nuobaudų. Atlikti 33 tarnybiniai tyrimai gavus informacijos apie galimus muitinės pareigūnų piktnaudžiavimus, taip pat kitus galimai teisę pažeidžiančius faktus ir reiškinius muitinės veikloje bei 50 tarnybinių patikrinimų dėl galimai padarytų muitinės pareigūnų tarnybinių nusižengimų. [33]

Palyginus 2005 metus su 2004 metų atitinkamu laikotarpiu, muitinės pareigūnų, kuriems teisėsaugos institucijose dėl įvykdytų baudžiamųjų nusikaltimų ir nusižengimų pareikšti įtarimai ir kaltinimai, skaičius nuo 70 sumažėjo iki 53 (tai sudaro 24 %). Per 2005 m gauti 42 prašymai, pareiškimai ir skundai (16 daugiau negu per 2004 m.) dėl muitinės pareigūnų galimų nusižengimų, iš jų 95 % – dėl posto pareigūnų veiksmų. Atlikus skundų patikrinimus, 1 atveju skundas pasitvirtino, 7 atvejais skundai iš dalies pasitvirtino, kitais atvejais skundai nepasitvirtino.

Per 2006 metus už tarnybinius nusižengimus pareigūnams paskirtos 89 tarnybinės nuobaudos, iš jų 43 pastabos, 26 papeikimai, 14 griežtų papeikimų, 1 pareigūnas perkeltas į žemesnės kategorijos pareigas, 5 atleisti iš pareigų. Nustatyta 15 atvejų, kai muitinės pareigūnai vairavo arba tarnybos metu buvo apsvaigę nuo alkoholinių gėrimų. [34]

Šie duomenys rodo, kad darbuotojų atranka į tarnybą muitinėje vis dar nėra tobula. Atrinkti tinkamiausius kandidatus yra svarbu, todėl, jog nuo Lietuvos Respublikos muitinėje dirbančio personalo priklauso, kaip efektyviai muitinė sugebės įgyvendinti savo tikslus, kaip sparčiai bus įgyvendinamos naujovės, kaip gerės darbo rezultatai bei organizacijos mikroklimatas.

Žinant, kad valstybės tarnautojai yra apmokami iš nacionalinio biudžeto, svarbu užtikrinti atrankos procedūrų skaidrumą ir viešumą.

Tyrimo objektas. Personalo atrankos procesas Lietuvos Respublikos muitinėje.

Tyrimo tikslas. Įvertinti esamą situaciją bei ištirti darbuotojų nuomonę į galimybę efektyvinti darbuotojų atrankos procesą Lietuvos Respublikos muitinėje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) atskleisti darbuotojų atrankos įtaką organizacijos darbo efektyvumui moksliniam kontekste;
- 2) išnagrinėti personalo atrankos metodus, jų trūkumus ir privalumus, atskleidžiant šios srities vakarietišką įdirbį;
- 3) išanalizuoti personalo atrankos metodus, taikomų priimant į valstybės tarnybą LR muitinėje, specifiškumą, tinkamumą bei adekvatumą;
- 4) ištirti LR muitinės vadovų nuomonę apie personalo atrankos (konkurso) procesą, bei galimybę jį efektyvinti.

Hipotezė. Darbuotojų mokslinės atrankos metodų panaudojimas, vadovaujantis pareigūnų nuomone, yra efektinga priemonė darbuotojų atrankai LR muitinėje tobulinti.

Tyrimų bazė. Tyrimas atliktas remiantis logine struktūra, realizuojant tokius darbinius uždavinius:

1. Sudaryti tyrimo planą, pasirengti duomenų rinkimui: nustatyti ataskaitinį vienetą (tai, kas teiks informaciją); sudaryti ir techniškai apiforminti anketą, orientuojantis į pasirinktą segmentą; pasirinkti optimalų imties atrankos būdą; nustatyti tyrimo imties dydį.
2. Vykdyti duomenų rinkimą: išplatinti anketas visų teritorinių muitinių vadovaujančiam personalui, susitarti dėl užpildytų anketų gražinimo termino.
3. Suvesti, sisteminti, grupuoti ir kompiuteriniu būdu apdoroti surinktus duomenis: charakterizuoti tyrimo imtį, atliekant teritorines muitines ir pačius vadovus identifikuojančių duomenų analizę; pritaikius kiekybinius ir kokybinius metodus įvertinti darbuotojų atrankos efektyvinimo galimybę LR muitinėje.
4. Atlikti dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų atrankos tvarką LR muitinėje bei valstybės tarnyboje, analizę.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Darbe naudoti šaltiniai: mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos (pagrindiniai rezultatai), mokomoji medžiaga, LR įstatymai, statistiniai duomenys, apklausos būdu surinkti duomenys.

Tyrimo metodai. Personalo atrankos sampratai, principams bei metodams apibrėžti ir išnagrinėti buvo naudojami Lietuvos bei užsienio šalių mokslinės literatūros analizės bei sintezės metodai. Lietuvos Respublikos muitinėje naudojamų darbuotojų priėmimo į pareigas būdų reikšmei bei specifiškumui įvertinti naudojami LR teisės aktų bei tarptautinių konferencijų medžiagos analizės, sintezės, palyginimo metodai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti **anketinės apklausos raštu bei dokumentinės analizės metodai.**

Tyrimas vyko dviem etapais:

I etape, siekiant išsiaiškinti vadovų nuostatas į galimybę efektyvinti darbuotojų atrankos procesą LR muitinėje, buvo atlikta anketinė apklausa raštu. Tyrimo metu buvo apklausti 133 padalinių vadovai bei poskyrių viršininkai iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio teritorinių muitinių. Tyrimo duomenų apdorojimui ir pateikimui naudotas SPSS 11 versijos statistinės analizės paketas bei MC Word ir MC Excel programos. Analizuojant gautus duomenis, buvo naudoti grupavimo, reiškinių tarpusavio ryšių analizės, grafinio duomenų apdorojimo metodai.

II etape, siekiant įvertinti teisės aktų, reglamentuojančių atrankos bei konkurso proceso muitinėje, tinkamumą bei išbaigtumą, buvo išanalizuota LR teisinė bazė, konferencijų medžiaga, bei kitų autorių atlikti tyrimai. Remiantis gautais rezultatais, rengiamos išvados bei pasiūlymai.

1. DARBUOTOJŲ ATRANKA KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KOMPONENTAS

Tendencijos, apimančios darbo santykių modelį, ekonominę vystymąsi ir integraciją, besikeičiančias organizacines formas, ir demografinius pokyčius daro akivaizdžią įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui. Europoje žmogiškųjų išteklių valdymo terminas dažnai yra naudojamas kaip personalo valdymo sinonimas, kadangi siauresnė reikšmė, kurią priskyrė Amerikos autoriai nerado didelio pritaikomumo.

Pasak J.A.F. Stoner ir kt., žmonių išteklių valdymo procesas- tai besitęsianti procedūra, kurios paskirtis- aprūpinti organizaciją reikiama žmonėmis reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku. [46,368]

M. Armstrong nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo procesas- tai valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuri daro maksimalų įnašą efektyviam darbui [3,32].

B.Leonienė personalo vadybą apibūdina, kaip sistemą, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti [25,10].

Anot I. Bakanauskienės, personalo vadybos sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui [7, 24].

Autoriai, rašę šia tema, žmonių išteklių valdymo procesą skirsto įvairiai. Magistrantės nuomone, J.A.F. Stoner ir kt. šį procesą, skirstydamas į septynias pagrindines veiklas, apibrėžia išsamiausiai:

1. **Žmonių išteklių planavimas**- jo paskirtis užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Jis atliekamas analizuojant a) vidinius veiksnius, tokius kaip esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvos darbo vietos ir struktūrinių grandžių praplėtimas bei sumažinimas; ir b) išorinės aplinkos veiksnius, tokius kaip darbo rinka.
2. **Verbavimas**- susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu.
3. **Atranka**. Į ją įeina kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus ir rekomendacijas; ir galiausiai, kandidatų sąrašo pateikimas vadovams, atrenkantiems kandidatus ir juos samdant.
4. **Socializacija (adaptacija)** – jos paskirtis padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami apie organizacijos kultūrą, politiką ir kokio elgesio iš jų tikimasi.

5. **Mokymas ir tobulinimas.** Jo tikslas- padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės.
6. **Veiklos vertinimas-** individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Prasti darbo rezultatai gali paskatinti koreguojančius veiksmus, tokius kaip papildomas mokymas, pareigų pažeminimas ar atleidimas, o už gerus darbo rezultatus galima pelnyti premiją ar paaukštinimą.
7. **Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas iš darbo** rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Geri darbuotojai gali būti paaukštinti ar perkelti, jiems padedama tobulinti savo sugebėjimus, tuo tarpu blogi darbuotojai gali būti pažeminti, perkelti į mažiau svarbias pareigas ar netgi atleisti [46,369].

Pasak R.A.Roe bei T.van den Berg, žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir praktika įvairiose šalyse yra skirtingos, tačiau pastebima keletas bendrų bruožų. Kompanijos Europoje turi daug mažiau autonomijos lyginant su Jungtinėmis Valstijomis. Kompanijos lygio politika personalo klausimais yra aiškiai įtakojama vyriausybės ir profesinių sąjungų. Sąjungos paprastai turi teisę pareikšti nuomonę verbavimo ir atrankos klausimais, taip pat ir atleidimo klausimais. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos Europoje, kylančios iš aukščiau paminėtų tendencijų, yra: lankstumas, karjeros vystymas, darbingumas, kintamas užmokestis, specifinių kategorijų darbuotojų, ypač vadovų ir techninių specialistų verbavimas, ir vienodos įdarbinimo galimybės moterims, neįgaliesiems, seniems darbuotojams ir etninėms mažumoms [40].

Svarbus vystymasis žmoniškųjų išteklių valdymo srityje yra augantis pripažinimas, kad veiklos susijusios su personalu tarpusavyje yra susijusios ir daugelio autorių yra nagrinėjamos kaip sistema. Šiame darbe giliau žvelgiama į vieną iš žmoniškųjų išteklių valdymo komponentų- darbuotojų atranką.

1.1. Personalo atrankos įtaka organizacijos darbo efektyvumui

Personalo poreikio planavimas, darbuotojų paieška ir atranka – tai klausimai, kurie rūpi tiek besikuriančių, tiek ilgametę patirtį turinčių įmonių vadovams. Nes problemų gausa, su kuria susiduria dažna įmonė, bei jų sprendimas, vadovus verčia vis dažniau įsitikinti, kad didžiausias organizacijos turtas yra ne moderni įranga ar šiuolaikiški pastatai, o geri, įmonei atsidavę darbuotojai, kurių kvalifikacija ir sugebėjimai, asmeninės savybės atitinka organizacijos poreikius.

Pasak psichologės, “Mintos” įdarbinimo agentūros direktorės L. Bukšnytės, vadovams, kurie dažnai nėra personalo atrankos specialistai, sunku atrinkti tinkamus darbuotojus, nes profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Neretai atrankose dalyvaujantys kandidatai sudaro gerą

pirmąjį išpūdį, bet jis gali būti klaidingas. Ir atvirkščiai, kvalifikuotas specialistas dėl įtampos, kurią patiria pokalbio metu, gali nesugebėti atsiskleisti ir būti įvertintas kaip neatitinkantis įmonės reikalavimų [10].

Kandidato tinkamumą organizacijai lemia jo požiūris į tą organizaciją ir būsimą darbą, jo motyvacija dirbti šioje organizacijoje, nusiteikimas priimti organizacijos vertybes ir identifikuotis su ja, nepaisant kai kurių asmeninių tikslų.

Anot V. Baršauskienės ir B Janulevičiūtės, atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl trijų priežasčių :

1. Vadovų darbo rezultatai iš dalies visada priklauso nuo pavaldinių. Pasižymintys teigiamomis savybėmis bei turintys reikalingų įgūdžių darbuotojai duos daugiau naudos kompanijai. Neturintys šių įgūdžių ar aikštinių, linkę prieštarauti dirbs neefektyviai, dėl to nukentės firmos veiklos rezultatai.
2. Sėkminga atranka dar svarbi ir todėl, kad darbuotojus verbuoti bei priimti į darbą yra brangu, jei įvertinsime samdymo išlaidas ir vadovo sugaištą darbo laiką.
3. Atidi atranka taip pat svarbi ir dėl galimų nekompetetingos atrankos teisinių padarinių- kad nebūtų neteisingai diskriminuojama jokia įstatymo globojama grupė, - kad turintys kriminalinę praeitį ar kitų problemų darbuotojai nebūtų samdomi [9,124].

Pasak R.A. Roe bei T. van den Berg, darbuotojų atranka Europoje nėra vien tik darbdavio ieškančio darbuotojų ir kandidatų ieškančių darbo reikalas. Nors situacija kinta kartu su darbo santykiais šalyse, paprastai įtraukiama daug tarpininkų, t.y. darbdaviai, profesinės sąjungos, politinės partijos, vyriausybės, teisinės institucijos ir profesinės organizacijos. Nustatytuose rėmuose, kurie egzistuoja skirtingose šalyse, kiekviena iš šių tarpininkų grupių įdeda kažkiek pastangų įtakojant verbavimo ir atrankos procesus. Keletas Europos šalių turi verbavimo ir atrankos įstatymus. Pavyzdžiui, Belgijoje ir Olandijoje privačios įdarbinimo agentūros privalo turėti leidimą tarpininkauti tarp darbdavių ir kandidatų. Darbuotojų lygių teisių įstatymai draudžia diskriminaciją visose Europos šalyse [40].

Apibendrinant galima teigti, jog nuo to, koks darbuotojas bus pasirinktas, tiesiogiai priklauso darbo rezultatai, produktyviai dirbantis ir kompetentingas darbuotojas teigiamai veikia kitus, mažina įtampą ir pakelia viso kolektyvo nuotaiką. Labai svarbu, kad būtų teisingai pasirinkta iš karto, nes blogas sprendimas kainuoja ne tik daug pinigų, bet ir laiko bei energijos.

1.2. Personalo atrankos proceso etapai

Darbuotojų atranka prasideda žmoniškųjų išteklių planavimu bei potencialių darbuotojų paieška arba verbavimu.

Žmonių išteklių planavimą J.A.F. Stoner ir kt. apibūdina, kaip būsimojo organizacijos personalo poreikio planavimą, įvertinantį tiek vidinius, tiek išorės aplinkos veiksnius [46,369].

J. A. F. Stoner ir kt. tyrimais nustatė, jog žmonių išteklių planavimas apima keturias pagrindines kryptis:

- 1) ateities poreikio planavimas, kai priimami sprendimai, kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės organizacijai,
- 2) ateities balanso planavimas– lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su skaičiumi esamų darbuotojų, kurie, tikimasi, liks organizacijoje;
- 3) darbuotojų verbavimo ar atleidimo iš darbo planavimas,
- 4) darbuotojų tobulinimo, užtikrinančio organizacijai nuolatinį patyrusio ir sugebančio personalo tiekimą, planavimas. [46,371]

G. Dessler personalo poreikio planavimą apibrėžia, kaip planų, reikalingų užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesą [14,96].

Šio autoriaus nuomone, planuojant darbuotojų poreikį paprastai reikia trijų rūšių prognozių: personalo prognozių: personalo poreikio, vidaus kandidatų pasiūlos ir išorės kandidatų pasiūlos.

Personalo vadybos sistemos uždavinius, kylančius dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, planuojamos darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti darbuotojus bei aplinką, galima spręsti tik turint kiekybinę ir kokybinę informaciją apie darbą su personalu mastą bei funkcijas. Todėl, pasak A. Sakalo, personalo poreikio planavimas, aprūpinantis informacija visą personalo vadybos sistemą, yra pagrindinė personalo efektyvaus darbo organizavimo prielaida [42,73].

A. Sakalas pagrindiniais personalo poreikio nustatymo parametrais įvardija bendrąjį ir papildomą poreikius.

Nustačius personalo poreikį, organizacija pradeda darbuotojų verbavimą.

Anot J. A. F. Stoner ir kt., **verbavimas**- tai kandidatų į darbuotojus grupės sudarymas pagal žmonių išteklių planą. Per verbavimą siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų atsirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus [46,371].

Personalo verbavimo procesas susideda iš šių dalių:

- Darbo ir pareigų aprašymo;
- Verbavimo šaltinių nustatymo.

Pirmasis verbavimo proceso žingsnis yra **darbo analizė**, kurią A. Stankevičienė ir L. Lobanova apibūdina kaip procedūrą, skirtą: (a) apibrėžti organizacijoje vykdomų darbų pobūdžiui; (b) numatyti žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti tiems darbams atlikti, kvalifikacijos lygį bei esmines asmenines savybes; (c) apibrėžti taisykles, terminus ir sąlygas, kurioms esant atliekami konkretūs darbai [45,38].

Šios autorės darbų analizę bei darbo vietų įvertinimą siūlo atlikti dar prieš personalo poreikio planavimo etapą. Darbų analizę atlieka personalo specialistai, padalinių vadovai, specialiai apmokyti darbuotojai arba iš šalies samdomi konsultantai.

Išanalizavus tam tikrą darbą, jo turinį ir vietą organizacijoje, jis įtraukiamas į organizacinę valdymo struktūrą. Kiekvienas organizacinis valdymo struktūros schemos blokas yra susijęs su aprašymu, vadinamu darbo, arba pareigybių aprašymu.

Anot A. Sakalo, **pareigybė** suprantama, kaip darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinių bei dvasinių) savybių darbuotojas, gebantis atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikram technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms. [42,73] Į ją įeina pareigybės pavadinimas, pareigos ir atsakomybė. Kai pareigybės aprašymas jau nustatytas, sukuriama jį papildantis samdos ar darbo apibūdinamas.

Samdos apibūdinimas- apibūdinimas raštu išsilavinimo, patirties ir įgūdžių, kurių reikia efektingai atlikti darbą ar užimti tam tikras pareigas [46,372]. Arba sudaroma **profesiograma**- idealaus darbuotojo modelis. Profesiogramoje atsispindi dalykinės ir asmeninės savybės to žmogaus, kuris labiausia tinka į tas pareigas. Tarp jų galima išskirti privalomas savybes, pageidautinas savybes ir nepageidautinas savybes. Šis idealaus darbuotojo etalonas yra reikalingas tam, kad jo pagalba galima būtų lyginti pretendentes tarpusavyje. Reikalingos ypatybės skirstomos į tris grupes:

- Specifiniai reikalavimai;
- Sugebėjimai ir laimėjimai;
- Individualiosios savybės.

Jeigu pareigos jau egzistuoja, kuriant profesiogramą galima naudotis pareigybių aprašymus.

Kai kurie autoriai verbavimo procesą vadina personalo paieška.

Personalo paieška – tai visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint patraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti.

Anot A. Stankevičienės ir L. Lobanovos, pagrindinis paieškos tikslas – užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų. Personalo paieškos proceso metu siekiama sudaryti gana didelę kandidatų atsargą (rezervą), kad vadovai galėtų pasirinkti reikalingos kvalifikacijos darbuotojus. [45,44]

Paskutinis verbavimo proceso etapas- verbavimo šaltinių nustatymas.

Priklausomai nuo to, kur kandidatai verbuojami, išskiriami du skirtingi **verbavimo šaltiniai**:

– **verbavimas vyksta organizacijos viduje** (kai ieškoma kandidato tarp esamų darbuotojų)
- darbo skelbimai; darbuotojų asmens bylos; kompiuterizuotos darbuotojų duomenų bazės. Personalo paieška tarp vidinių šaltinių turi daug *privalumų*: personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra bei problemomis; esamo organizacijos personalo

kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos; paaukštinimas yra svarbi motyvavimo priemonė, skatinanti lojalumą organizacijai; reikia nedaug lėšų apmokymui; nereikalinga personalo adaptacija; nereikia lėšų atrankai, toks personalo paieškos būdas yra susijęs su mažesne rizika.

Tokiu būdu ieškant tinkamo kandidato, neišvengiama *ir trūkumų*: sumažėja tikimybė, kad į organizaciją pateks naujos idėjos bei nauja patirtis; sukelia kitų nepaaukštintų darbuotojų pavydą; gali paskatinti nusiramintą darbuotojų, įsitikinusių, kad jiems garantuoti aukšti postai; ilgas darbo stažas neretai skatina abejingumą darbui; organizacija praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės.

– **verbuojama darbo rinkoje** (kai kandidatai ieškomi už organizacijos ribų) - esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių bei pirkėjų rekomendacijos; kitų organizacijų (konkurentų) darbuotojų perviliojimas; reklama laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose, internete; paieškos ir atrankos įmonės; lankytojų vizitai; vasaros praktika.

Išorinių šaltinių privalumai: atsiranda naujų idėjų; atsiranda naujos žinios bei patirtis; skatina konkurenciją tarp darbuotojų; galima rasti talentingą darbuotoją.

Deja šis paieškos šaltinis taip pat *turi trūkumų*: naujas žmogus nežino organizacijos struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų; nežinoma naujo žmogaus kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai; didelės apmokymo bei atrankos sąnaudos; reikalinga adaptacija; „sutrikęs“ organizacijos klimatas – kol seni darbuotojai prisitaikys prie naujo komandos nario; sumažėjęs veiklos efektyvumas, kol naujas žmogus dar neipratęs prie naujo darbo; didelė tikimybė, kad naujas žmogus gali priimti neteisingą sprendimą.

Priimant galutinį sprendimą dėl kandidatų paieškos šaltinio pasirinkimo, tikslinga:

- 1) kiekvieną šaltinį išnagrinėti privalumų–trūkumų ir sąnaudų požiūriais;
- 2) atsižvelgti į tai, kokio reikia specialisto ir į kokias pareigas;
- 3) įvertinti ankstesnių metų patirtį ieškant personalo.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad nėra geriausio paieškos šaltinio. Naudoti vienus šaltinius yra brangu, kiti užima daug laiko, tretis pigūs, bet mažiau efektyvūs.

Po verbavimo etapo seka personalo atranka.

Pagal konstruktyvistinį (europietiškąjį) požiūrį, **personalo atranka** laikomi socialiniai veiksmai, suteikiantys abiem šalims galimybę patyrinėti, ar busimieji darbiniai santykiai bus perspektyvūs.

N. Chmiel personalo atranką apibūdina, kaip galimybę apsikeisti informacija ir suformuluoti abipusius lūkesčius bei įsipareigojimus [12,76].

Panašiai personalo atranką apibūdina J. A. F. Stoner ir kt.: atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai padaryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. [46,380]

Deja, praktikoje atrankos procesas labai dažnai būna vienpusis.

Personalo atranka- tai vertinimo ir priėmimo į tam tikras pareigas procedūrų kompleksas, kuriame atsižvelgiama į darbuotojo kvalifikacijos, jo profesinės patirties, o taip pat asmeninių ir dalykinių savybių atitikimą siūlomoms pareigoms. Tokiu būdu atrankos pagal tam tikrus kriterijus rezultate nusistato kokybinė ir kiekybinė priimamų darbuotojų sudėtis, o vėliau atrankos būdu įvyksta jų išdėstymas pagal tam tikras vietas ir pareigas [35].

Norint įdarbinti žmogų į tam tikras pareigas yra skelbiama atranka arba konkursas.

Lietuvos darbo įstatymai, kiti norminiai teisės aktai ir kolektyvinės sutartys gali nustatyti, kad į tam tikras pareigas skiriama konkurso, rinkimų būdu arba išlaikius kvalifikacinius egzaminus [13].

Paprastai darbovietėse, kur parenkant personalą Vyriausybės nustatyta tvarka negalioja, priimdami tam tikrą kandidatą darbdaviai vykdo darbuotojų atranką.

Pasak J. A. F. Stoner ir kt., darbuotojų atranka vyksta keliais etapais:

1. Įdarbinimo anketos pildymas;
2. Pradinis "Rūšiavimo" pokalbis;
3. Testavimas;
4. Tyrimai "Už nugaros";
5. Išsamus atrankos pokalbis;
6. Fizinis patikrinimas;
7. Darbo pasiūlymas [46,381].

R. Krecul nerekomenduoja sutrumpinti personalo atrankos procedūrų. Šio autoriaus nuomone, tai gali daryti tik tie darbdaviai, kurie renkasi žemos kvalifikacijos personalą laikinam darbui, arba yra linkę labai rizikuoti [23].

Pasak R.A. Roe, bei P.T. Berg, ginčijamasi, kad paradigma „tinkamas žmogus tinkamoje vietoje“ daugiau nebetinka tarnauti kaip darbuotojų atrankos veiklos pagrindas. Šie autoriai, kaip alternatyvą siūlo taip vadinamą „teatro modelį“. Tai būtų panašu į bandomąjį laikotarpį, kur svarbiausias dėmesys yra kreipiamas į kompetencijų vystymąsi [40].

Išnagrinėjus atliktus tyrimus, magistrantė nustatė, kad Europos įmonėse personalo verbavimas ir atranka vyksta panašiai. Skirtumai, pasirenkant konkrečius metodų tipus, yra riboti. Vyraujančios technikos yra individualūs pokalbiai, CV, kandidatų į darbą anketos, rekomendacijos ir medicininiai patikrinimai. Psichologinis testavimas, nors ir skirtingai naudojamas Europos šalyse,

atlieka svarbų vaidmenį parenkant tinkamiausią personalą. Personalas yra parenkamas “tinkamas žmogus tinkamoje vietoje” principu.

Populiariausi atrankos metodai yra:

1. Biografinių duomenų analizės;
2. Įvairūs testai;
3. Interviu ir pokalbiai.

1.2. Metodų, naudojamų personalo atrankos procese, analizė

Ar darbuotojas tinka darbo vietai, sprendžiama įvairiais personalo atrankos metodais: gyvenimo aprašymais (CV), kandidatų prašymo priimti į darbą anketomis, rekomendacijomis, įvairiais testais, asmeninių pokalbių arba interviu pagalba, medicininiais patikrinimais, darbo bandymais.

Priimamų darbuotojų atrankos metodai turi atitikti 2 kriterijus:

- jie turi duoti rezultata,
- jie turi būti patikimi.

Kadangi darbuotojų atranka priklauso nuo daugybės faktorių, apimančių nuo darbo turinio, pramonės šakos tipo ir darbo rinkos sąlygų, iki įstatymų, darbdavių ir darbuotojų santykių, profesijų įtraukimo ir kultūrinių modelių, todėl įvairiose šalyse bei įvairiose organizacijose atrankos procesas vyksta skirtingai.

Pasak R.A. Roe bei T. van den Berg, jau nuo 1980 dešimtmečio buvo atliekama keletą skirtingų tyrimų apie tai, kaip darbuotojų atranka yra vykdoma Europoje. Visose Europos šalyse dažniausiai naudojami darbuotojų atrankos metodai yra pokalbis su specialistais, kandidatų į darbą anketa ir rekomendacijos. Gyvenimo aprašymas (CV), psichometrinis testavimas ir gabumų testai yra naudojami ne taip dažnai. Ankstesnieji tyrinėjimai Olandijoje parodė, kad šių modelių taikymas priklauso nuo darbo tipo.

Trys šalys- Suomija, Prancūzija ir Turkija taiko savus modelius. Suomija skiriasi nuo kitų Šiaurės Europos šalių tuo, kad labiau naudoja pokalbius, testus ir koncentravimąsi ties vertinimu ir mažiau rekomendacijas bei gyvenimo aprašymus (CV). Prancūzija ir Turkija atitinką bendrąją Europos modelį, bet su tam tikromis išskirtinėmis išimtimis. Prancūzijoje plačiai naudojama grafologija. Turkija labiau naudoja grupinių sprendimų metodus, dėl ko ji pasidaro panašesnė į kitas Pietų Europos šalis. [40]

1.3.1. Biografinių duomenų analizė, kaip kandidatų atrankos metodas

Biografinių duomenų analizės metodas yra vienas iš plačiausiai vartojamų personalo atrankos metodų tiek Europoje, tiek Amerikoje, tiek Lietuvoje.

Pasak G. Dessler, dauguma darbdavių bando tikrinti kandidatų biografijas, anketas bei rekomendacijas, nes tam turi dvi priežastis: kad patikrintų, ar kandidatas tiksliai pateikė faktus, ir kad atskleistų neigiamą informaciją. Dažniausiai tikrinamos šios sritys: kandidato teisė legaliai dirbti (kad būtų laikomasi imigracinių įstatymų), ankstesnio darbo laikotarpiai (datos), karinė tarnyba (taip pat ir koku pagrindu buvo iš jos atleistas), išsilavinimas ir ankstesni duomenys (gimimo data ir adresas). Informacija surenkama įvairiais būdais. [14,140]

Tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose yra skirtingas. Tačiau nesvarbu koks verbavimo būdas buvo pasirinktas, pradinei kandidatų atrankai, kad būtų galima sudaryti sutrumpintą sąrašą asmenų, kviečiamų į kitą atrankos etapą, visi pretendentai turi užpildyti tam tikrą formą (parašyti gyvenimo aprašymą- CV).

Gyvenimo aprašymas (CV)- nors ir nėra pagrindinis atrankos kriterijus, yra pagrindinis darbuotojo dokumentas, kuriame dažniausiai būna ši informacija:

- 1) pareigų pavadinimas;
- 2) vardas, pavardė, adresas, telefono numeris;
- 3) gimimo data, šeimyninė padėtis;
- 4) išsilavinimas;
- 5) papildomi kursai ir kvalifikacija;
- 6) darbo patirtis (buvusios darbovietės, pareigos, priėmimo data bei atleidimo (išėjimo) priežastys);
- 7) dabartinis atlyginimas, kita papildoma informacija;
- 8) nurodomos asmenų, galinčių suteikti rekomendacijas, pavardės.

Vadovai labai įdėmiai skaito CV, kartais net pasitelkia specialistus. CV pateikiama informacija turi būti tiksli, struktūruota, pateikta skaitymui patogia forma, neapkraunant per smulkia informacija ir išskiriant tuos savo darbinės biografijos faktus ar sugebėjimus, kurie atspindi atitikimą skelbiamo konkurso ar atrankos kriterijams.

Reziumė yra rašoma panašiai kaip CV, tačiau jų forma ir turinys šiek tiek skiriasi. Reziumė yra pabrėžiamas tikslas dirbti konkrečioje srityje ar organizacijoje. Darbo patirtis ir išsilavinimas yra pradedami aprašyti nuo dabarties ir einant chronologiškai atgaline tvarka. Reziumė paprastai yra aprašoma paskutinių 10 metų patirtis. Rekomendacijos ir dabartinis atlyginimas nebūtinai minimi. Reziumė turėtų būti glaustos formos ir pageidautina, kad tilptų į 1 lapą.

Taip pat labai svarbi pristatomų pirminių dokumentų dalis yra **kreipimosi laiškas arba paraiška**. Ši jūsų prisistatymo dalis yra pati asmeniškiausia. Todėl joje nurodoma, kokiame konkurse pageidaujama dalyvauti ir koku būdu pasiekta informacija apie skelbtą konkursą (laikraščio skelbimas, informacija internete ar kiti keliai). Apibendrinant savo apsisprendimo dalyvauti būtent šiame konkurse motyvus, akcentuojama, kodėl asmuo yra tinkamiausias kandidatas šiai darbo vietai..

Anketos. Daugelis įmonių turi specialias anketas, prašymo formas arba klausimynus. Iš anketų vadovas sužino, kurie pretendentai labiausiai tinka į laisvas pareigas. Labai svarbus anketų užpildymas. Kai kurie darbdaviai pageidauja, kad anketos būtų atspausdintos, kiti pageidauja, kad būtų užpildytos ranka, kai nori atlikti grafologinę analizę. Iš tvarkingai ir kruopščiai kandidato užpildytos anketos sprendžiama apie jo rūpestingumą. Iš rašto be klaidų– apie raštingumą. Vadovas dalį anketų gali atmesti iš karto, jeigu jos neatitinka įsivaizduojamo darbuotojo modelio arba jei, anketos turi užpildymo trūkumų. Pagal anketas vadovas atsirenka pretendentes pokalbiui. Kiek žmonių bus pasirinkta, priklauso nuo pretendentų kokybės. Nepatariama pasirinkti daug pretendentų, nes bus veltui švaistomas darbo laikas.

Anot V. Baršauskienės bei B. Janulevičiūtės, svarbu patikrinti anketose pateikiamą informaciją, nes kai kurie kandidatai gali “pagražinti” savo išsilavinimą ar darbo patirtį. Išsilavinimą patikrinti gana paprasta- tereikia pareikalauti diplomo kopijos. Žymiai sunkiau įvertinti darbo patirtį, kadangi tenka atsakyti į klausimus - kiek įvairus buvo atliekamas darbas, kokio sumanumo ir savarankiškumo jis pareikalavo iš kandidato? [9,111]

Anketos gali būti bendros (autobiografinės), arba su iš anksto paruoštais atsakymais į tam tikrus klausimus, padedančius įvertinti vienas arba kitas kandidato savybes.

Pasak N.Chmiell, **rekomendacijos**- tai asmens įvertinimas, kurį atlieka trečioji šalis, pavyzdžiui ankstesnis kandidato darbdavys. Jos forma gali būti laisva, struktūrizuota, arba su suformuluotais pagal atrankos kriterijus klausimais. Rekomendacijos būna klaidingos dėl rekomenduojančio asmens aplaidumo, ir tik nedaugelis kandidatų jose būna neigiamai vertinami. Todėl šis metodas daugiau naudojamas kaip galutinė patikrinimo priemonė prieš pasiūlant bet kurį darbą [12,95].

Rekomendacijos gali būti suteikiamos raštu (rekomendacijos laišakai) ir žodžiu (pvz., paskambinus rekomenduojančiam žmogui arba su juo susitikus).

Pasak A.Fiodorov, vien raštiškomis rekomendacijomis pasitikėti negalima, būtina rekomendacijas patikrinti dar ir žodžiu, susitikus su buvusiu darbdaviu asmeniškai [17].

Anot G. Dessler, dauguma darbdavių stengiasi patikrinti, skambindami telefonu kandidato darbdaviui ir klausdami, ar kandidatas teisingai nurodė savo dabartines pareigas bei atlyginimą (gavę kandidato sutikimą tai daryti). Kiti skambina kandidato dabartiniams ir ankstesniems

viršininkams, norėdami daugiau sužinoti apie jo motyvaciją, techninę kompetenciją ir gebėjimą dirbti su kitais žmonėmis. Kai kurie darbdaviai iš komercinių kredito reitingą nustatančių kompanijų gauna informaciją apie kandidato kreditingumą, išsiskolinimus, reputaciją, asmens savybes bei gyvenimo būdą. [14,140]

Kandidato biografijos faktų tikrinimas, jei jis atliekamas korektiškai, yra nebrangus ir paprastas būdas įsitikinti, ar žmogus nemelavo, tačiau tikrinant rekomendacijas galima sulaukti ir priešingo rezultato. Daugelis darbdavių nenori sumažinti savo buvusių darbuotojų galimybes susirasti naują darbą; o kai kurie nekompetetingam darbuotojui gali specialiai parašyti gerą rekomendaciją, kad tik jo atsikratytų. Todėl teiraujantis telefonu dėl rekomendacijos būtina atidžiai užduoti tinkamus klausimus bei nuspręsti, ar išdavęs rekomendaciją atsakinėja išsisukinėdamas, o jei jis šitaip elgiasi, tai kodėl. Kai kurie ekspertai siūlo susisiekti su bent dviem vadovais, dviem kolegomis ir dviem pavaldiniais iš ankstesnės kandidato darbovietės, kad apie kandidatą susidarytų patikimesnis vaizdas. [14,142]

Tyrimai nustatyta, kad Šiaurės Europos šalyse (Švedija, Norvegija ir Danija) atranka yra charakterizuojama didesniu pasitikėjimu rekomendacijomis bei gyvenimo aprašymu (CV) ir mažesniu grupinės atrankos metodais. Tai interpretuojama tuo, jog šiose šalyse atrankos pagal gabumus principai yra mažiau pabrėžiami. Tuo tarpu Jungtinėje Karalystėje ir Airijoje labiau pasitikima anketomis, bet ne gyvenimo aprašymu (CV). [40]

1.3.2. Testai kaip personalo atrankos metodas

Siekiant užtikrinti objektyvią darbuotojų atranką, daugelyje šalių pasitelkiami testai. Testai padeda išsiaiškinti tas kandidatų savybes, kurių negalima išsiaiškinti per pokalbį. Darbdavys, vykdydamas atranką, prieš taikydamas kokį nors testą, turi būti tikras, kad taikomo testo rezultatai leis spėti, kaip kandidatas pajėgs susidoroti su jam pavestu darbu. Kitaip tariant, nustatyti, ar testas veiksmingas (validus), ar ne. Kalbant apie darbuotojų atrankos testus, terminas “testo veiksmingumas” paprastai suprantamas kaip įrodymas, jog testas turi ryšį su atliekamu darbu, arba, kad testo rezultatai leidžia pagrįstai spėti būsimo darbo rezultatus. [14,125] Testo validumo nustatymui paprastai naudojamos tam tikros apibrėžtos procedūros, kai matematinės statistikos metodais lyginami sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių arba įsitvirtinusių ir neįsitvirtinusių kandidatų atsakymai.

Testo patikimumas– kita svarbi testų savybė. Patikimas testas yra pakankamai pastovus– net prabėgus tam tikram laiko tarpui žmonės atsakinėja panašiai. Testo patikimumas įvertinamas atliekant matematinę– statistinę analizę.

Tinkamai naudojamas darbuotojų atrankos metodas testas gali duoti labai daug naudos – suteikti žinių apie kandidatą, kurių kitais įvertinimo būdais gauti nepavyksta; sutaupyti daug laiko. Tačiau, iš kitos pusės, neteisingai naudojama arba netinkama atrankos metodika gali lemti neteisingus sprendimus– netinkamų kandidatų priėmimą ir tinkamų nepriėmimą. Todėl testavimą tikslinga patikėti specialistams, kurie taikydami specialias metodikas ir remdamiesi patirtimi gali teisingai įvertinti rezultatus.

Darbuotojų atrankos metu galima naudoti įvairius kandidatų įvertinimo testus. G. Dessler išskiria tokius:

1. Pažintinių gebėjimų testus:

Intelektu testai, tokie, kaip IQ (protinio lavėjimo koeficientas), yra skirti bendriesiems intelekto gebėjimams patikrinti. Jais įvertinama ne kuri nors atskira intelekto savybė, o jų visuma, pavyzdžiui, atmintis, žodynas, gebėjimas reikšti mintis ir operuoti skaičiais.

Gabumų testai, kurie atspindi asmens gabumus tik tam tikram darbui atlikti. F. Salgado ir kt., išnaginėjus Europos Bendrijos 12 profesijų kategorijų, pateikė išsamią bendrųjų protinių gebėjimų (general mental ability- GMA) pagrįstumo metaanalizę, kur teigiama, jog mokymosi ir darbo sėkmingumui geriausi prognozuotojai yra protinių gabumų, erdvinių testų, mechaninių ir suvokimo galimybių matai [43].

2. Motoriniai ir fizinių gebėjimų testai. Yra daugybė motorinių ir fizinių gebėjimų (pvz. pirštų ar rankų miklumas, jėga, reakcijos laikas, paprastų sprendimų greitis bei tikslumas), kuriuos galima įvertinti (priimant į darbą įrengimų operatorius ar policininkus). Jie padeda nustatyti kandidatų stiprumą, koordinaciją, vikrumą, jėgą ir išvermę arba įvertinti, per kiek laiko darbuotojas sugebės įsisavinti tokio pobūdžio darbą.

3. Asmenybės ir interesų įvertinimo testai. Asmenybės testais galima išsiaiškinti kandidato interesus, įvertinti jo asmenybės pagrindines savybes, tokias kaip intravertiškumas, pesimizmas, komunikabilumas, motyvacija.

Pastaraisiais metais įspūdingas mokslinių tyrimų skaičius patvirtino, kad penkios asmenybės savybės (didžiojo penketo modelis), tokios kaip ekstravertiškumas, nuolaidumas, stropumas, emocinis stabilumas bei atvirumas patirčiai, yra visų kitų savybių pagrindas. Savo tyrimais P.Warr, D. Bartram, A.Brown, M.R.Barrick, M.K.Mount atskleidė svarbius ryšius tarp asmenybės savybių ir darbo rezultatų. Rezultatai parodė, jog pagal stropumo rodiklį galima prognozuoti visų profesijų grupių atstovų darbo rezultatus, kas yra labai naudinga kandidatų atrankai. [8;31;53] Daugelis šių testų yra interpretuojamieji. Juos ypač sunkiausia įvertinti ir sudėtingiausia vykdyti. Vienas iš šių testų trūkumų yra galimi nesąžiningi testo patikimumą mažinantys atsakymai. Tačiau kai kurių

ekspertų nuomone, jie labai tinka didelėms darbuotojų grupėms tirti, ypač užtikrinti jų maksimalų patikimumą.

4. Žinių testai, kuriais iš esmės patikrinama tai, ką žmogus išmoko. Darbui reikalingų žinių testais vertinamos kandidatų žinios apie pareigas darbo vietoje, į kurią jie pretenduoja. [14,129-131]

Nic Chmiell dar išskiria tokius testus:

1. Kognityvinių sugebėjimų (specifinių protinių sugebėjimų) testai. Šie testai paprastai grindžiami bendraisiais bei specifiniais protiniais gebėjimais ir įvertina kandidatų loginį ir neloginį mąstymą, sugebėjimą mokytis bei atlikti darbą. Jais galima prognozuoti sėkmę gana plačiame darbų diapazone ir įvairiose organizacijose. Sugebėjimai gali būti grupuojami į žodinius, erdvinius, priešastinius, suvokimo greičio ir numerinius, kurių parinkimas priklauso nuo darbo vietos pobūdžio.

Tyrimais nustatyta, jog kognityvinių sugebėjimų testai Britanijoje, Belgijoje ir Portugalijoje naudojami kur kas dažniau, nei Vokietijoje ar Italijoje. [40]

2. Dorumo ir sąžiningumo testai. Organizacijose pagausėjus etikos problemoms, išpopuliarėjo dorumo testai. Šie testai tiesiogiai įvertina nesąžiningo elgesio nuostatas, asmenybės patikimumą, atidumą, atsakingumą, sąžiningumą, socialinį komfortiškumą. *St. P. Robbins* teigimu, šie testai labai veiksmingai leidžia nuspėti darbo rezultatus drausmės kontrolės požiūriu ir tokių neproduktyvų darbuotojų elgesį kaip vagystės, drausmės problemos ir dažnos pravaikštos. [39,267] Juose gali būti ir tokių klausimų, kaip pavyzdžiui, ar kandidatas laiko save jautriu, mėgstančiu nuotykius ir pan. Vienas iš tokių testų trūkumų- invazija į asmeninį kandidato gyvenimą. Dorumo testai populiariesni JAV nei daugumoje Europos šalių.

3. Darbo pavyzdžiai (arba darbo situacijos imitavimo testai) – tai praktinis viso darbo ar jo dalies imitavimas, kurį turi atlikti visi kandidatai [39,268].

Pretendantas turi atlikti užduotį (ar eilę įvairiausių užduočių) susijusių su darbu, pvz.: priimant į sekretorės pareigas, prašoma spausdinti mašinėle, parašyti laišką ar priimti tam tikrus sprendimus, susijusius su darbo specifika. Darbo atlikimo testai labiausia tinka paprastiems darbams. Darbo pavyzdžių testų prognostinis validumas yra labai geras, nes kandidatai tuos testus laiko teisingais, pagrįstais bei susijusiais su darbu, be to šie testai laikomi patikimesniais nei gebėjimų bei asmenybės testai.

4. Poligrafija ar melo detektorius. Pasak G. Dessler, melo detektorius- tai įrenginys, registruojantis fiziologinius pokyčius, pavyzdžiui padidėjusį prakaito išsiskyrimą. [14,144]. Kai kuriose šalyse melo detektorius yra uždraustas, bet šis metodas vis dar yra plačiai taikomas priimant darbuotojus į organizacijas, kur svarbus saugumo klausimas.

Grafologija. tiria rašysenos ypatumus, kurie gali liudyti apie kandidato poreikius, troškimus, psichologinį tipą. Rašysenos analizė tam tikra prasme yra panaši į interpretuojamuosius asmenybės testus. Pasak N. Chmiel, nors šis metodas yra labai populiarus prancūziškai kalbančiose šalyse, naudojant grafologinius testus negalima nuspėti, kokie bus darbo rezultatai. Todėl grafologijos siūloma neįtraukti į profesionaliai respektabilios organizacijos atrankos procedūras. [12,96]

Tačiau V.Vengrytė teigia, jog, grafologinis vertinimas gali padėti išryškinti bei nustatyti tą veiklos sritį, kur žmogus gali pasiekti geriausių rezultatų, nes šis vertinimas padeda nustatyti psichikos pakitimus jau ankstyvoje stadijoje, kai pats žmogus dar jų neįsisąmoninęs arba tai slepia nuo kitų. Todėl siūlo grafologinį vertinimą įtraukti atrenkant personalą, nes tai yra nebrangu, tikslu ir objektyvu, bei atliekama anonimiškai. [52]

Pagal tai, kokiū būdu atliekami testai, V.Baršauskienė, B. Janulevičiūtė juos skirsto į:

1) testus raštu; 2) praktinius testus; 3) testus žodžiu; 4) gabumų, asmenybės ir vientisumo testus, 5) informacijos rinkimą [9,112].

1. Testai raštu. Šie testai plačiai naudojami, siekiant nustatyti konkrečiam darbui reikalingas žinias ir įgūdžius. Personalo valdymo skyriai gali patys sudaryti šiuos testus arba nusipirkti juos iš konsultacinių kompanijų. Mažos organizacijos paprastai neturi reikiamos ekspertizės ir finansinių išteklių savo testams sukurti, ir patikrinti jų validumą. Dažniausiai naudojami testai su galimais atsakymų variantais. Esė tipo testai pasirenkami retai, nes juos nelengva sukurti, ilgai trunka jų įvertinimas, be to jie gali būti labai subjektyvūs.[9,112]

Pasak St.P. Robbins, testai raštu įvertina intelektą, tinkamumą, gebėjimus, interesus ir dorumą. Šie testai ilgai buvo populiarūs atrankos priemonė, tačiau vėliau jie buvo apibūdinti, kaip diskriminuojantys. [39,268]

2. Praktiniai testai. Šie testai imituoja pagrindinius būsimojo darbo aspektus ir reikalauja iš kandidatų atlikti tam tikras užduotis. Teoriškai tokie testai tinka visų rūšių įgūdžiams, žinioms ir sugebėjimams įvertinti, tačiau dažniausiai jais siekiama įvertinti spausdinimo, įrengimų ir automobilių valdymo bei skaičiavimo įgūdžius. Sudėtingų darbų ir situacijų imitavimas yra techniškai sunkiai įgyvendinamas ir brangus. Palyginti su kitais testais, praktiniai testai leidžia tiesiogiai nustatyti, kaip kandidatai atlieka konkrečius darbo elementus. Todėl manoma, kad šie testai labai patikimi. Kandidatai vertina šiuos testus kaip objektyvius, bet daugeliui darbų šių testų nėra sukurta. Pagrindinis jų trūkumas- įrengimų ir juos aptarnaujančio personalo kaštai. [9,112]

3. Testai žodžiu. Dažnai jie sutapatunami su pokalbiu. Tačiau iš tikrųjų pokalbio metu būsimojo samdomų darbuotojų vadovas kalbasi su kandidatais, kurie jau atliko visus reikalingus testus ir pateko į paskutinį konkurso turą. Testas žodžiu dažniausiai suprantamas kaip testas, kuriam

suteikiama tam tikra reikšmė bendrojoje testavimo programoje. Toji reikšmė nuo kandidato savybių, kurioms nustatyti skirtas šis testas, svarbos. Dažnai juo siekiama išaiškinti kandidato sugebėjimą perteikti savo idėjas bei efektyviai bendrauti su kitais žmonėmis, kas ypač svarbu vadovaujančiam darbui. Plačiausiai paplitusi žodinio testavimo forma yra kandidatų apklausa, atliekama komisijos. Tai patikimesnė ir objektyvesnė forma nei asmens atliekamas interviu, nors ir gerokai padidina šio atrankos metodo kaštus. [9,113]

Pasak R.A.Roe bei T. van den Berg, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Airijoje, sudarančiose Vakarų Europos grupę, labiau naudojamosi kandidatų į darbą anketa, taip pat ir testais bei koncentravimusi ties vertinimu. Vokietija yra panaši į šias šalis, bet išsiskiria daug mažesniu testų naudojimu. Koncentravimasis ties vertinimu yra populiariesnis Olandijoje ir Jungtinėje Karalystėje. Pietų Europos šalyse, t.y. Ispanijoje ir Portugalijoje daug įmonių naudoja psichometrinių testavimą, o rekomendacijos naudojamos daug mažiau nei kitose šalyse. [8]

Bandomasis laikotarpis. Pasak V.Baršauskienės, B.Janulevičiūtės, nors bandomasis laikotarpis nėra testas, tai paskutinis atrankos etapas. Kad ir kokie geri ir patikimi testai būtų, jie ne visada parodo tikruosius kandidato sugebėjimus ir darbo motyvaciją, visa tai galutinai atsiskleidžia tik praktinėje veikloje. Bandomasis laikotarpis suteikia galimybę vadovams įvertinti darbuotojus ir priimti nuolatiniam darbui tik tuos, kurie dirbdami patenkino jiems keliamus reikalavimus.[9,114]

Pasak G. Dessler, negalima tenkintis testais kaip vienintele atrankos priemone: reikia taikyti juos kitiems atrankos metodams, tokiems kaip interviu ir biografijos tyrimas, papildyti. Testai nėra absoliučiai patikimi. Bet iš testų rezultatų dažnai lengviau nuspręsti, kuriems kandidatams nepavyks susidoroti su darbu, nei sužinoti, kurie iš jų dirbs sėkmingai. [14,128]

Dažna problema Lietuvoje yra ta, kad čia naudojami užsienyje sukurti ir papildomai nepatikrinti testai. Tokiu atveju pretendentai lyginami su, pavyzdžiui, amerikiečiais (jei testas sukurtas JAV). Tai duoda iškreiptus rezultatus jau vien dėl to, kad klausimo formuluotė lietuviškai ir angliškai, kad ir nežymiai, skiriasi. Reiškia, net tie patys žmonės į skirtingai formuluotą klausimą gali atsakinėti skirtingai. Be to, kaip taisyklė, skirtingų valstybių gyventojų testo vidurkiai skiriasi. Todėl prieš naudojant kitoje valstybėje sukurtą testą, verta pasverti jo naudą ir žalą.

Taip pat yra naudojami **narkotikų vartojimo testai, AIDS testai bei medicininis sveikatos patikrinimas.** Atrenkant kandidatus dažnai reikalaujama, kad jie pasitikrintų sveikatą, siekiant patvirtinti kandidato atitikimą konkrečiau darbu keliamiems fizinio pajėgumo reikalavimams, bei išsiaiškinti medicininius apribojimus, užkrečiamas ligas, apie kurias kandidatas gali nežinoti. Kai darbas yra tiesiogiai susijęs su slapta informacija arba žmonių saugumu, ypatingas dėmesys yra kreipiamas į tai, kad kandidatas vartojantis narkotikus bei alkoholį nebūtų įdarbintas tokioje įmonėje.

Anot R.A. Roe bei T. van den Berg, faktas, kad medicininis patikrinimas atlieka svarbų vaidmenį daugelyje Europos šalių ir turi būti suprantamas kaip socialinės apsaugos politika. Paprastai, socialinės apsaugos sistemos saugo darbuotojus nuo pajamų praradimo ir atleidimo iš darbo ligos atveju. Kadangi darbdavys samdydamas ką nors, kas ligos atveju negali būti pakeistas, prisiima riziką ir yra atsakingas už dalį išmokų į kurias darbuotojas turi teisę, jis ar ji yra labai suinteresuoti vengti samdyti asmenis linkusius sirgti. Taigi, medicininis patikrinimas puikiai tinka rizikos vengimo principui. Tai ypač galioja Olandijoje kur, iki neseniai, darbdaviai buvo atsakingi už sergančių žmonių kompensacijas iki 1 metų. Šioje šalyje, ši situacija pastaruoju metu pasikeitė, nes medicininis patikrinimas buvo panaikintas tam, kad apsaugoti linkusius sirgti kandidatus nuo diskriminacijos daugelyje darbų. Šis pasikeitimas sutinka su užimtumo ir karjeros galimybės principu. [40]

1.3.3. Asmeninio pokalbio trūkumų ir privalumų analizė

Asmeninis pokalbis – dažniausiai naudojama įvertinimo priemonė. Tik šis metodas suteikia potencialią galimybę įsigilinti į vidinį asmenybės pasaulį bei atskleisti jos individualų savitumą, kandidato individualių ypatybių vienybę, jų tarpusavio ryšius bei išsiaiškinti pagrindinius veiklos poreikius, motyvus, interesus ir vertybes. Pokalbis gali būti naudojamas ir kaip vienintelė vadovų atrankos priemonė, o taip pat, kaip pagrindinis metodas įvertinti kandidato žinias, įgūdžius, savybes.

Pokalbio forma gali skirtis ir priklausomai nuo to, koku tikslu jis atliekamas bei kokią vietą užima visame atrankos procese: pirminis interviu, interviu prieš testavimą, interviu po testavimo, interviu po užduočių atlikimo įvertinimo centre ir kt.

Anot G. Dessler, **interview**- tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija; atrankos interviu- procedūra, skirta nuspėti ateities darbo atlikimo lygiui remiantis kandidato žodiniais atsakymais į žodinius klausimus.[14,133]

Jei interviu naudojamas kaip vienintelis įvertinimo metodas, skirtingu laiku vykdomi keli skirtingos formos bei tikslų interviu, o skirtinguose etapuose pasirenkami skirtingi vertinimo kriterijai. Interviu su kandidatu turi tris tikslus:

1. Išsiaiškinti kandidato motyvus ir elgesį, pažinti asmenybę.
2. Patikrinti kandidato apie save pateiktą informaciją, įvertinti jo patirtį ir kvalifikaciją.
3. Suteikti kandidatui informaciją apie darbą bei organizaciją.

Psichologai skiria šias atrankos interviu rūšis:

Struktūrizuotas interviu (arba surežisuotas interviu) - kai klausimai ir netgi atsakymai yra iš anksto apibrėžti, todėl atsakymai gali būti vertinami pagal turinio tinkamumą. Pasak N.Chmiel, struktūrizuotame atrankos interviu paprastai yra keletą šių elementų:

- Nuodugni darbo analizė, dažniausiai taikant kritinių įvykių metodą,
- Standartizuoti klausimai, ta pačia tvarka užduodami visiems kandidatams,
- Kandidatų atsakymų vertinimas pagal elgesiu pagrįstas vertinimo skales,
- Mokymas vesti interviu, siekiant užtikrinti, kad visi interviu vedėjai suprastų standartizuotą formą ir griežtai jos laikytųsi,
- Galutinių įvertinimų skaičiavimas, aritmetiškai derinant su darbu susijusių rodiklių vertinimus. [12]

Pasak G. Dessler, tokie interviu gali padėti nepatyrusiems šioje srityje užduoti tinkamus klausimus ir kryptingai siekti tikslo. Kita vertus, struktūrizuoti interviu ne visada įgalina lanksčiai plėtoti iškilusias įdomias mintis. [14,133]

Anot St.P.Robbins, jei interviu vedėjai turi standartizuotų klausimų sąrašą, taiko nekintamą informacijos fiksavimo metodą ir jei kandidatų kvalifikacijos vertinimas yra standartizuotas, kandidatų įvertinimo rezultatai nebus labai skirtingi, o interviu, kaip atrankos priemonės, validumas labai padidės. [11;39,266]

Nestruktūrizuotas interviu– kai numatomas tik bendras apklausos planas, klausimai formuluojami pagal situaciją ir paprastai nesivadovaujama kokia nors iš anksto numatyta seka. Tai panašiau į pokalbį, nesilaikant griežtos struktūros, kai interviu vedėjas klausia to, kas jį domina. Nestruktūrizuotame interviu yra daugiau improvizacijos, kartais vienam kandidatui atrodo svarbiau pateikti vienus, o kitam kandidatui– kitus klausimus.

Pasak St. P. Robbins, nestruktūrizuotas interviu - per trumpas, atsainus ir sudarytas iš atsitiktinių klausimų- yra neefektyvi atrankos priemonė. Tokių interviu metu gauti duomenys paprastai yra šališki ir nesusiję su gebėjimu atlikti būsimą darbą. Jei nėra struktūros, šališkumai gali iškreipti interviu rezultatus. [39,266]

Pusiau struktūrizuotas interviu- Patyrę atrankos specialistai dažniausiai naudoja pusiau struktūrizuotą interviu, kai interviu planas yra parengiamas iš anksto, tačiau interviu vedėjas, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją, konkretų kandidatą, šiek tiek improvizuoja pokalbio metu [10]. Ši forma praktikoje atsirado dėl to, jog buvo sunku užtikrinti, kad visi interviu vedėjai griežtai laikytųsi „scenarijaus“. Todėl, siekiant maksimaliai padidinti prognostinį validumą ir tuo pat metu išsaugoti pakankamą lankstumą, daugelyje organizacijų buvo sukurtos pusiau struktūrizuotos interviu formos, kurios turi ir griežtai struktūrizuotų elementų ir suteikia laiko atvirai diskutuoti.

Atrankos pokalbiai dar gali būti klasifikuojami pagal klausimų pobūdį:

Situaciniai-kai kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimą prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje [14,133].

Poelgių analizės interviu- kai kandidatų klausiama, kaip jie tam tikroje situacijoje pasielgė praeityje.

R.A. Roe bei T. van den Berg atlikę tyrimus nustatė, kad JAV ir Olandijoje, daugiau nei 50% organizacijų naudoja tokius atrankos interviu vedėjus, kurie yra tos pačios amžiaus grupės ar socialinės padėties žmonės kaip ir kandidatai. Pietų Europoje ir Vokietijoje, tik maža dalis įmonių naudoja tokią interviu formą. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad tokių interviu vedėjų naudojimas yra neigiamai susijęs su valdžios atstumu bei neapibrėžtumo vengimu.[40]

G. Dessler, pagal pokalbio vedimo būdą, juos klasifikuoja į: individualius, serijinius bei grupinius. [14,133]

Individualius. Tai kandidato ir vieno interviu pokalbio vedančiojo susitikimas. Jis, lyginant su kitomis interviu taktikomis, dažniausiai naudojamas ir panašiausias į realų pokalbį. Jis labiausiai neįtemptas tiek kandidatui, tiek vedančiajam pokalbį, įgalinantis užmegzti artimiausią įmanomą kontaktą ir atvirai keistis informacija. Kita vertus, šiame interviu yra daugiausia galimybių padaryti klaidų, vertinant kandidatus, nes interviu informaciją vertina tik vienas žmogus, o tokiu būdu asmeniškumai yra neišvengiami.

Etapinius arba serijinius. kai su kandidatu paeiliui kalbasi keli žmonės, kol galiausiai jie nusprendžia, ar pasirinkti šį kandidatą, ar atmesti. Šiuo atveju galima priimti grupinį sprendimą ir sumažinti vertinimo subjektyvumą. Toks būdas labai patogus organizacine prasme: vietoj to, kad kandidatas būtų kviečiamas keletą kartų susitikimams su sprendimą priimančiais asmenimis, galima tai padaryti per vieną atrankos etapą.

Grupinius. Tai būdas, kai vieno interviu metu kandidatą klausinėja keletas atrankos vedėjų. Kaip ir etapinio interviu atveju, kandidatą gali vertinti keletas žmonių. Interviu dalyvių skaičius skiriasi. Dažniausiai jame dalyvauja vedantysis, kuris koordinuoja interviu procesą; specialistas, kuris gerai žino darbą (dažniausiai tiesioginis vadovas); personalo vadovas ir/arba psichologas. Organizacine prasme šis būdas taip pat patogus: susirinkę vertintojai po interviu gali iškart susitarti dėl kandidato įvertinimo, o pravedę keletą tokių pokalbių vieną po kito, gali palyginti kandidatus ir nedelsdami priimti sprendimą, kuriuos iš jų pasirinkti. Dažnai ne visi dalyviai turi reikiamų įgūdžių interviu vedimui, todėl prieš šį interviu reikia ypatingai gerai pasiruošti. Toks interviu yra žymiai didesnis stresas kandidatui lyginant su individualiu interviu.

Eglė Poškienė, UAB „Vilniaus konsultacinė grupė“ specialistė savo straipsnyje „Interviu taktikos“ išskiria dar kelias interviu taktikas:

Stresinius interviu. Tai speciali taktika, kai stresas sukuriamas specialiai tam, kad būtų galima įvertinti, kaip kandidatas tvarkosi su įtampa. Gali būti naudojami įvairūs klausimai: labai

asmeniniai, klausimai su iššūkiu ar kt. Galima bandyti erzinti kandidatą, kad išvestumėt jį iš pusiausvyros. Tokių interviu metu pokalbio vedėjas dažnai kalba gana garsiai ir atrodo agresyvus. Nors interviu jau ir taip yra stresinė situacija daugumai kandidatų, tačiau papildomo streso sukūrimas padeda atsirinkti darbuotojus toms pareigybėms, kurios reikalauja labai didelio atsparumo stresui (policijos pareigūnams, daugumai pardavimo pareigybių). Kitais atvejais tokį interviu vargu ar tikslinga naudoti pirmiausia dėl to, kad stresinėje aplinkoje atsidūręs kandidatas tampa uždaras, ir atvirą pokalbį užmegzti bei gauti norimą informaciją žymiai sunkiau. Antra, kandidatas gali atsisakyti dirbti organizacijoje, kuri jam pasirodė agresyviai nusiteikusi.

Telefoninius interviu. Darbdaviui telefoninis interviu yra patogus tuo, kad taupo laiką. Dažniausiai naudojamas trumpas interviu patikslinti informaciją po CV peržiūros ir atsirinkti tinkamus kandidatus pirmam pokalbiui "akis į akį". Kartais darbdaviai daro ilgus išsamius telefoninius interviu, tačiau jų vertė, lyginant su susitikimu, abejotina, o ryšių kaina nemaža. Tačiau, kai ieškote darbuotojo kitame mieste ar valstybėje, kai telefoninis interviu yra vienintelė galimybė pirminiams pokalbiams, ir apsimoka jį daryti išsamų tam, kad vėliau "akis į akį" susitiktumėte tik su keletu tikrai potencialių kandidatų. Telefoninio pokalbio metu sunku užmegzti artimesnį kontaktą ir neverta tikėtis labiau asmeninės ar detalios informacijos. Po trumpo telefoninio interviu neverta skubėti daryti išvadų, remiantis susiformavusiu pirmu įspūdžiu, priimant sprendimą dėl tolimesnio kandidato tinkamumo, reikia vadovautis faktais ir gauta objektyvia informacija, užfiksuojant ir mažas smulkmenas, kurios buvo pastebėtos šio interviu metu - ateityje jos gali pasirodyti iš tikrųjų informatyvios ir svarbios. [37]

I. T. Robertson, bei M. Smith daugiamodalinį interviu, skirsto į 4 dalis:

1. Klausimai, susiję su kandidato savęs pristatymu,
2. Profesiniai- techniniai klausimai,
3. Klausimai, susiję su biografiniais duomenimis,
4. Situaciniai klausimai [41].

G. Dessler išskiria penkis interviu etapus:

1. Planavimas,
2. Ryšio su kandidatu užmezgimas,
3. Klausimai,
4. Interviu baigimas,
5. Duomenų peržiūrėjimas.[14,139]

Pokalbiai ir interviu yra labai populiarūs, tačiau kokybiškų rezultatų gavimui to nepakanka. Reikalinga dar ir tokia informacija: interviu davėjo kvalifikacija, psichologijos žinios; mokėjimas sudaryti psichologinį kontaktą; gebėjimas orientuotis klausimuose pokalbio metu, mokėti užduoti patikslinančius klausimus; mokėjimas sudaryti objektyvias ir teisingas išvadas iš pretendento

atsakymo; gebėjimas būti korektišku, geranorišku ir nepasiduoti asmeninėm emocijom; mokėjimas sudaryti geras sąlygas interviu pokalbiui (laikas, interjeras ir kt.).

Pravedant pokalbį, reikia atsiminti, kad yra tam tikrų potencialių **problemų, kurios gali lemti pokalbio efektyvumą**: netinkami klausimai ar su darbu nesusiję faktoriai, HALO (pirmo įspūdžio) efektas, paskutinis įspūdis, neigiama informacija, interviu ėmėjo dominavimas, neanalogiškai pateikiami klausimai kandidatams, vidurio tendencija, kai visi kandidatai vertinami vidutiniškai, šališkumas. Taip pat gali būti aureolės sukūrimas, kontrasto efektas, neverbalinės komunikacijos įtaka, identifikacijos efektas bei būtinumas skubiai pasamdyti.

Vieningos nuomonės, kokiais metodais atrinkti tinkamiausią kandidatą, nėra. Paprastai darbdaviai patys pasirenka įdarbinimo procedūras bei metodus, todėl skirtingose įmonėse darbuotojų atranka vyksta skirtingai.

Pasak R.A. Roe bei T. van den Berg, interviu vienas-prieš-vieną yra dažniausiai naudojami, po ko seka išsilavinimo cenzas, įdarbinimo anketa, darbdavio rekomendacijos ir grupinis pokalbis. Iš psichologinių testų ir anketų, asmenybės testai yra populiariausi, toliau seka pažintiniai testai ir imitaciniai pratimai. Mažiau populiarūs yra gyvenimo istorijos anketos ir grafologija. Olandija, Jungtinė Karalystė ir Airija viena į kitą labiau panašios pagal atrankos metodų naudojimą. Bet čia yra žymus panašumas taip pat ir su Vokietija, Belgija, Prancūzija ir Švedija. Vokietija išsiskiria mažesniu testų ir gyvenimo aprašymų (CV) naudojimu, tuo tarpu Prancūzija labiau pasikliauja grafologija. Pagrindinis skirtumas tarp keturių Pietų Europos šalių, t.y. Ispanijos, Portugalijos, Italijos ir Graikijos yra testų ir gyvenimo aprašymų (CV) naudojimas, - pirmosiose dviejose šalyse šie metodai taikomi dažniau. [40]

Magistrantės nuomone, efektyviausiai darbuotojų atranka yra vykdoma pasitelkiant į pagalbą įvertinimo centrus. Įvertinimo centruose vieną žmogų vertina profesionali personalo atrankos konsultantų komanda. Kandidato įvertinimui naudojami tam tikromis taisyklėmis suderinti įvairūs metodai, kuriuos specialistai parenka atsižvelgdami į tai, kas turi būti įvertinta. Todėl įvertinimo centrai leidžia padaryti daug objektyvesnes ir tikslesnes išvadas apie kandidatą, nei naudojami atskiri metodai. Įvertinimo centras gali būti laikomas, kaip atskiras įvertinimo metodas. Pagrindinės kliūtys šio metodo plačiam naudojimui- brangumas ir imlumas laikui.

1.4. Personalo atrankos ypatumai, priimant pareigūnus į tarnybą LR muitinėje

1.4.1. Pareigūno vaidmuo LR muitinės struktūroje

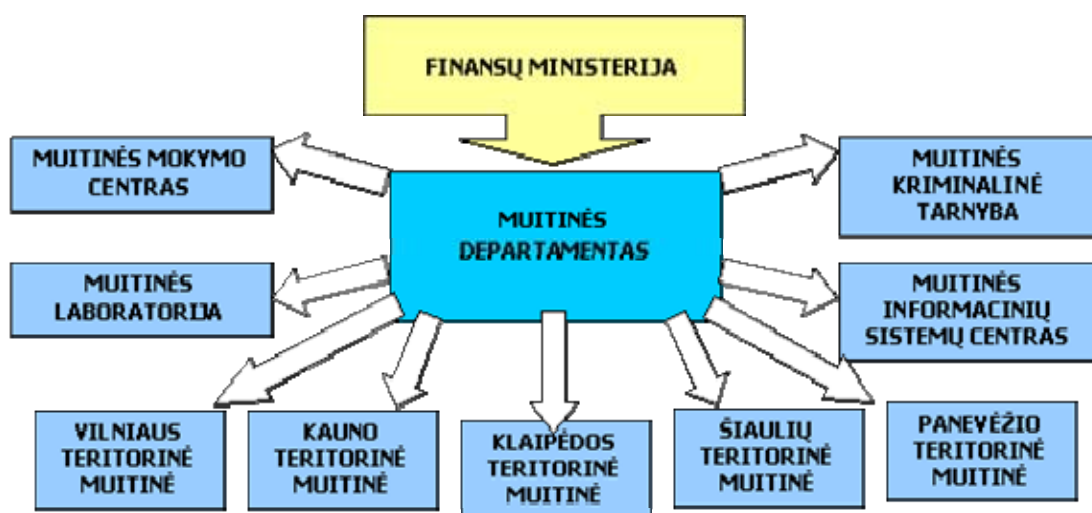
Lietuvos Respublikos muitinė- muitinės įstaigų, atsakingų už muitų teisės įgyvendinimą, visuma [28].

Teritorinė muitinė – Muitinės departamento įsteigta ir jam atskaitinga muitinės įstaiga, organizuojanti ir užtikrinanti muitų teisės aktų įgyvendinimą ir kt. Muitinės departamento pavestų funkcijų vykdymą Muitinės departamento nustatytoje veiklos zonoje [28].

Muitinės pareigūnas- tai statutinis valstybės tarnautojas, tarnaujantis muitinėje ir pagal pareigas turintis viešojo arba vidaus administravimo įgaliojimus pavaldiems ar nepavaldiems asmenims [49].

Pagrindinis Lietuvos Respublikos muitinės tikslas - rinkos ir visuomenės apsauga užsienio prekybos srityje bei Europos Bendrijos muitų ir prekybos politikos įgyvendinimas [30].

Lietuvos Respublikos muitinę sudaro Muitinės departamentas, 5 teritorinės muitinės, Muitinės informacinių sistemų centras, Muitinės kriminalinė tarnyba, Muitinės mokymo centras ir Muitinės laboratorija. (žr. 2 pav.)



2 pav. LR muitinės administracinės struktūros schema

Šaltinis: LR muitinės administracinės struktūros schema. Prieiga per internetą: <<http://www.cust.lt/lt/rubric?rubricID=423>>

Kiekvienas Lietuvos Respublikos muitinėje dirbantis pareigūnas yra betarpiškai susijęs su savo tiesioginiu viršininku, glaudžiai susijęs su kitais tame pačiame poste ar skyriuje dirbančiais pareigūnais, taip pat ir su kitų skyrių bei tarnybų darbuotojais, dalyvaujančiais muitinės kontrolės ir informavimo procese. Sėkmingas muitinės pareigų atlikimas yra svarbus ne tik pačiam muitinės kontrolę ir informimą atliekančiam pareigūnui, bet ir visam postui, skyriams bei pačiai muitinei, kaip visumai.

Muitinės darbo rezultatų pagerinimo galimybė atsiranda tik tada, kai kiekvienas pareigūnas visą dėmesį sutelkia į atliekamą darbą, dirba atidžiai, tvarkingai, griežtai laikantis pareiginių instrukcijų bei kūrybiškai atlieka jam pavestas eiti pareigas.

1.4.2. Muitinės pareigūnų veiklos charakteristika

Muitinės pareigūnų veikla pasižymi išskirtinėmis psichologinėmis ypatybėmis, kurios susiformuoja veikiant išorinėms sąlygoms (aplinka, rezultatai ir jų įtaka psichikai), vidinėms sąlygoms (tikslai, būdai), o taip pat valdymo ir savivaldos galimybėmis.

Taikomojoje juridinėje psichologijoje nurodoma, jog pareigūno, dirbančio muitinėje veiklą nuolat įtakoja:

- 1) valios kontrolė, kuri daug kuo lemia muitininko darbo trukmę;
- 2) sudėtingi tarpusavio santykiai su įvairių kategorijų asmenimis, kuriems atliekama muitinės kontrolė;
- 3) fiziologinė paties muitinės pareigūno būseną (nervinis– psichologinis nuovargis, stresas, ligos).

Muitinės veiklos emocinės įtampos lygis priklauso nuo paties pareigūno profesinės patirties vykdomų veiksmų bei individualių asmeninių savybių. Šią emocinę įtampą sukelia:

- 1) didžiulė asmeninė atsakomybė;
- 2) kompetentingų organų, kontroliuojančių muitininko darbą, kiekis bei pažeidimą darančio specialisto identifikavimo galimybė;
- 3) nuolatinio pasiruošimo netikėtoms situacijoms būtinumas;
- 4) nuolat besikeičiančių stebėjimo objektų bei išorinių faktorių įtaka
- 5) pakankamai aukštas konfliktinių situacijų, atsirandančių vykdant muitinę kontrolę ir įforminimą, lygis;
- 6) nuolatinė kriminologinių struktūrų, siekiančių psichologinio spaudimo bei šantažo, papirkinėjimo pagalba pažeisti galiojančias teisės normas, įtaka. [38]

Taigi, išvardintos muitinės pareigūno veiklos ypatybės kelia aukštus reikalavimus bet kurio muitinės pareigūno moralinėms bei dorovinėms savybėms.

Taikomojoje juridinėje psichologijoje pateikiama **muitinės pareigūno psichograma**, apjungianti psichologinių savybių sąrašą, kuriomis turi pasižymėti muitinės specialistas:

Kryptingumas, motyvacija, polinkiai, valios savybės:

- kryptingumas ir domėjimasis muitinės darbu;
- polinkis bendravimui, darbui su žmonėmis;
- siekimas įgyti naujų žinių, mokytis;
- stipri valia;
- ryžtingumas, drąsa, ištvėrmė;
- pasitikėjimas savo jėgomis, savitvarda, emocinis stabilumas.

Sensorinės- perceivinginės savybės:

- analizatorių ir suvokimo savybių stabilumas (regos, klausos, greičio, apimties ir pan.);
- suvokimo per regimąjį kanalą vyravimas;
- dėmesio pastovumas, greitas persijungimas;
- sugebėjimas išskirti esminius požymius iš visumos bei pastebėti tiriamojo objekto nežymius pokyčius.

Psichinių funkcijų ypatybės:

- įsisavinimo ir įsiminimo pakankama apimtis, greitis ir tikslumas;
- kritinis mąstymas, sugebėjimas ilgą laiką išlaikyti atmintyje didelį kiekį informacijos;
- išvystyta atmintis, įsimenant žmogaus išorę ir elgesį;
- sugebėjimas pastebėti supančios aplinkos pokyčius, sąmoningai nesutelkiant į tai dėmesį;
- sugebėjimas vienu metu stebėti daug objektų;
- sugebėjimas greitai orientuotis naujoje nepažįstamoje situacijoje, įvertinti gaunamos informacijos svarbą.

Psichomotorinės ir fizinės savybės:

- fizinė ištvermė, atsparumas fiziniam nuovargiui;
- gera judesių koordinacija;
- polinkis greitai užmegzti komunikacinį kontaktą, tiksliai ir aiškiai reikšti mintis;
- gebėjimas greitai pakeisti veiklos pobūdį.

Asmeninės ir profesinės savybės:

- kompetencija;
- pasirengimas bendradarbiauti, atjauta, prisitaikymas, lengvas įsijungimas į grupinę veiklą, nuosavos nuomonės turėjimas;
- emocinis subrendimas, stabilumas, ramumas;
- polinkis į viešų moralės normų paisymą;
- atsakomybės jausmas;
- veiklos efektyvumas situacijose, kurios nuolat reikalauja ištvermės ir atkaklumo;
- atsargumas, apdairumas ir budrumas;
- savitvarda, rūpinimasis socialine reputacija.

Pareigūno duomenys, prieštaraujantys veiklai:

- psichinis ir emocinis nestabilumas;
- psichinių nukrypimų brutalus pasireiškimas;
- priklausomybė alkoholiui, vaistams ar narkotikams;
- nepalankūs medicininiai duomenys. [38]

Į išvardintas asmenines muitinės pareigūno savybes bei psichologines veiklos ypatybes tikslinga atsižvelgti ne tik vykdant profesionalią darbuotojų atranką, prognozuojant galimybę adaptuotis, bet ir siekiant sėkmingo muitinės veiklos įgyvendinimo. Deja, LR muitinėje pareigūno profesiograma nėra sudaryta. Pasitelkiant pareigybių vertinimo kriterijus, yra nustatyti tik bendrieji ir specialieji muitinės pareigūnų kvalifikaciniai reikalavimai.

1.4.3. Personalo atrankos į valstybės tarnybą LR muitinėje specifika

Muitinė, kaip ir bet kurios kitos valstybės tarnybos, valdymą ir tvarką kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios nustatytos taisyklės. Įvairiose šalyse jos gana skirtingos, priklauso nuo šalies istorijos, tradicijų bei vykdomos politikos.

Straipsnyje, parengtame pagal Guy van Biesen pranešimą, perskaitytą 2006 m. kovo 21-22 d. tarptautinėje konferencijoje Vilniuje apie atranką į valstybės tarnautojo pareigas ES šalyse, labai plačiai išanalizuoti priėmimo į tarnybą sąlygų, darbuotojų atrankos kriterijų bei procedūrų esminiai aspektai; valstybės tarnybos modeliai bei sąlygos, priimančias asmenis į valstybės tarnybą ES šalyse.

Pasak Guy van Biesen, ES valstybės tarnybos atrankos sistema yra skirstoma pagal tai, ar sistema remiasi karjera, ar postais. Visais atvejais siekiama apjungti du pagrindinius principus: vienodos kiekvieno kvalifikuoto piliečio prieigos prie valstybės tarnybos principą bei įdarbinti geriausią iš esamų kandidatų į valstybės tarnybą. Kai kuriais atvejais abu principus nustato šalies konstitucija, tačiau pusiausvyra tarp abiejų principų būna skirtinga, kartais pabrėžiamas vienas, kartais- kitas.

Kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse, naudojančiose karjeros sistemą, personalo atrankai dažniausia yra naudojami atviri konkursai, nors karjera besiremianti sistema nenumato, kad priėmimas į tarnybą būtinai turi būti vykdomas konkurso būdu. Postais besiremiančioje sistemoje (Danijoje, Estijoje, Vengrijoje, Švedijoje, Jungtinėje Karalystėje) įdarbinimas vyksta pagal sutartį. Pirminė atranka vyksta pagal kandidato pateiktus dokumentus (gyvenimo aprašymą, motyvacinį laišką, diplomus, rekomendacijas ir t.t.), vėliau vyksta pokalbis, vertinantis gebėjimus, įgūdžius bei profesinę patirtį. Lietuvoje, kaip ir Italijoje bei Olandijoje, valstybės tarnybos modelis apima ir postų ir karjeros sistemas kartu.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos valstybių narių, sistema yra decentralizuota, atskiros ministerijos vykdo atskiras procedūras. Šalys, kur sistemos yra centralizuotos, atranką vykdo ministerija (Estija, Prancūzija) ar nepriklausoma institucija/ komisija/ komitetas (Airijoje, Maltoje, Slovakijoje, Belgijoje, Kipre). Liuksemburge priėmimas į valstybės tarnybą gali būti vykdomas

centralizuotai Valstybės tarnybos ministerijoje arba decentralizuotai įvairiose administracijose, atsižvelgiant į pareigybių pobūdį. [51]

Pažymėtina, kad priėmimo į valstybės tarnybą tvarka priklauso nuo to, į kokios grupės Valstybės tarnautojų pareigas yra priimamas asmuo.

Lietuvoje valstybės tarnautojus galima skirstyti į:

- tuos, kuriems be išlygų taikomas Valstybės tarnybos įstatymas;
- tuos, kuriems Valstybės tarnybos įstatymas taikomas tiek, kiek jų statuso nereguliuoja statutai ar Diplomatinės tarnybos įstatymas – statutinius valstybės tarnautojus;
- tuos, kuriems Valstybės tarnybos įstatymas yra netaikomas (jie dirba sistemoje pagal darbo sutartį).[47]

ES šalių įstatymai kelia panašius bendruosius reikalavimus ES muitinių pareigūnams kaip ir Lietuvoje. Kadangi skaidrumas reiškia, jog informacija apie laisvas vietas valstybės tarnyboje yra prieinama visiems piliečiams, todėl informacija apie laisvas vietas yra skelbiama oficialiuose leidiniuose, nacionalinių laikraščių užimtumo skyreliuose bei pateikiama per nacionalinę įdarbinimo agentūrą. Kaip ir visose kitose valstybėse narėse, taip ir Lietuvoje, atrenkant pareigūnus į tarnybą muitinėje, yra taikomas vienodų galimybių principas. Taip pat visose valstybės narėse yra skiriamos atrankos komisijos, kad prižiūrėtų visą atrankos procesą. Paprastai jose dalyvauja pareigūnai, kurie užima aukštesnes arba bent jau tos pačios kategorijos pareigas, kaip ir ta, į kurią atrenkami kandidatai. Visos šalys rengia atvirus konkursus. Pirminę atranką dažniausia sudaro kandidatų pateiktų dokumentų vertinimas, po to vyksta konkursas. Tai dažniausia būna egzaminai raštu ir žodžiu.

Į laisvas pareigūno pareigas LR muitinėje asmenys priimami konkurso būdu. Konkurso, vykdomo LR muitinėje, schema pateikiama 1 priede. Atrankos būdu į tarnybą muitinėje (be konkurso) priimami tik pakaitiniai pareigūnai ir pareigūnai, atliekantys operatyvinę veiklą ir (arba) ikiteisminį tyrimą. Tik 2 % visų pretendentų į valstybės tarnybą yra priimami organizuojant atranką, visi kiti pareigūnai į tarnybą yra priimami konkurso būdu.

2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ LR MUITINĖJE TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika

Darbuotojų atrankos efektyvinimo galimybės LR muitinėje ištirti buvo pasirinkti **anketinės apklausos raštu bei dokumentinės analizės metodai**.

Preliminariame etape buvo peržvelgta su nagrinėjama tema susijusi mokslinė literatūra. Kadangi mus labiausia domino atliekama personalo atranka bei konkursas, vykdomas teritorinėse muitinėse, tyrimo dalyviais buvo nuspręsta pasirinkti visų Lietuvos Respublikos teritorinių muitinių įvairaus lygmens vadovus, kurie dalyvauja ar yra dalyvavę personalo atrankos ir (arba) konkurso komisijose. Vadovaujantis Lietuvos teritorinių muitinių personalas buvo pasirinktas pasitelkiant K. Kardelio (2002) netikimybinių tikslinių grupių formavimo būdu. Pasirinkimui didelę įtaką turėjo vadovų sutikimas dalyvauti šiame tyrime.

Anketinės apklausos metu, siekiant kuo išsamiau ištirti Lietuvos teritorinių muitinių vadovujančių pareigūnų nuomonę apie personalo atrankos procesą į valstybės tarnybą, buvo sudarytas klausimų sekos planas, pagal kurį buvo surūšiuoti visi galimi klausimai ir jų galimų atsakymų variantai. Galimų klausimų skaičius siekė 80. Galiausiai, klausimus suderinus su personalo skyriaus darbuotojais bei dirbančiais Lietuvos Respublikos muitinėje padalinių vadovais, anketoje buvo pateikti 25 klausimai, tiksliausiai apibūdinantys atliekamą tyrimą: 22- uždaro, 3- atviro tipo klausimai, taip pat buvo prašoma teiginio forma išreikšti savo nuomonę, pastabas bei pasiūlymus apie jų muitinės įstaigoje vykdomą darbuotojų atranką (žr. 2 priedą).

Daugiausia buvo pasirinkta uždaro tipo klausimų su atsakymų alternatyvomis. Tai palengvina anketos pildymą, taupomas vadovujančio personalo laikas, o taip pat išvengiama subjektyvumo apdorojant gautus duomenis.

Anketos klausimynas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje buvo siekiama sužinoti konkrečią informaciją apie patį respondentą, antroje- sužinoti respondento vertinimą apie šiuo metu vykdomą darbuotojų atranką toje teritorinėje muitinėje, kurioje jis pats dirba, o trečioje dalyje- išgirsti vadovujančių muitinės pareigūnų viziją, kaip atranka turėtų vykti ateityje, kokios galimybės ją tobulinti, tai yra tai, kas tiesiogiai atspindėtų tyrimo problemą. Tyrimo anketoje tinkamus atsakymus buvo prašoma įrašyti ranka arba pažymėti taip :

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinkti tyrimo anketoje klausimai yra suprantami, atsakymų variantai informatyvūs, tiesiogiai atspindintys personalo atrankos į valstybės tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje naudojamus metodus, esančias problemas bei vadovujančio personalo nuostatas į poreikį efektyvinti darbuotojų atranką, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos komponentą.

Gautų tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui buvo naudotos MC Word ir MC Excel programos. Duomenų analizei naudotas SPSS 11 versijos statistinės analizės paketas. Buvo taikomas Pirsono (*Pearson*) koreliacijos koeficientas. Koreliacijos koeficientas- tai statistinis rodiklis, įvertinantis dviejų kintamųjų ryšį (žymimas raide *r*) ir kintantis nuo $r = -1,00$ (stiprus neigiamas ryšys) iki $r = 0,00$ (jokio ryšio) ir iki $r = +1,00$ (idealus teigiamas ryšys). Tiriamos reikšmės: *n*-tiriamųjų skaičius; *p*-statistinis reikšmingumas; *r*- Pirsono koreliacijos koeficientas.

2.2. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas 2007 metų vasario-kovo mėnesiais ir vyko dviem etapais:

Pirmame etape buvo vykdoma anketinė apklausa raštu. Pirmiausia dalis anketų buvo išsiuntinėtos elektroniniu paštu Vilniaus, Kauno ir Panevėžio teritorinių muitinių Personalo ir mokymo skyrių, Muitinės veiklos ir organizavimo, Muitinės procedūrų priežiūros, Finansų ir apskaitos, Mokesčių apskaitos ir išieškojimo, Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės, Teisės, Ūkio subjektų patikrinimo skyrių viršininkams bei jų pavaduotojams. Taip pat šių teritorinių muitinių postų bei padalinių viršininkams bei jų pavaduotojams. Užpildytas anketas vadovai turėjo gražinti elektroniniu paštu tyrimo vykdytojais. Deja, iš visų išsiųstų anketų į šias teritorines muitines, užpildytų anketų su atsakymais buvo gražinta tik trečdalis.

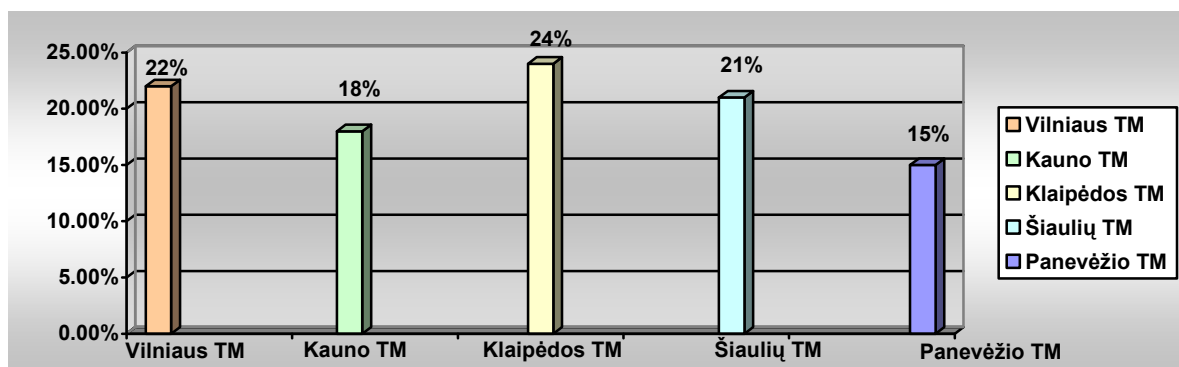
Tuomet anketos visų teritorinių muitinių vadovaujančiam personalui buvo dalinamos asmeniškai. Daug padalinių vadovų nesutiko dalyvauti tyrime, motyvuodami tuo, jog yra labai užsiėmę, yra dalyvavę panašiuose tyrimuose, nemato naudos ir pan. Daugiau kaip pusė tyrimo dalyvių tyrimo anketas pildė grupėse, likę anketas pildė atskirai.

Kadangi anketa buvo pildoma anonimiškai, buvo tikėtasi nuoširdžių ir atvirų respondentų atsakymų. Anketai užpildyti galėjo prireikti maždaug 10 minučių.

Antras tyrimo etapas buvo vykdomas dokumentinės analizės metodu. Šio tyrimo etapo metu buvo siekiama nustatyti, ar Lietuvos vyriausybės nustatyta teisinė bazė užtikrina atrankos efektyvumą muitinėje, Todėl buvo analizuojami LR teisės aktai, tarptautinių konferencijų medžiaga, bei kitų autorių atlikti tyrimai. Sukaupia informacija buvo sisteminama, grupuojama bei lyginama. Remiantis gautais rezultatais, buvo parengtos išvados bei pasiūlymai.

2.3. Tyrimo imties demografinė ir socialinė charakteristika

Tyrimo vieta- Lietuvos teritorinės muitinės. Lietuvos Respublikos muitinės struktūros schema bei veiklos charakteristika pateikiama 1.4. skyriuje. Tyrimo metu apklausti 133 vadovai (iš jų 58 % vyrų ir 42 % moterų) iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio teritorinių muitinių. Respondentų pasiskirstymas pagal teritorines muitines pateikiamas 3 paveiksle.

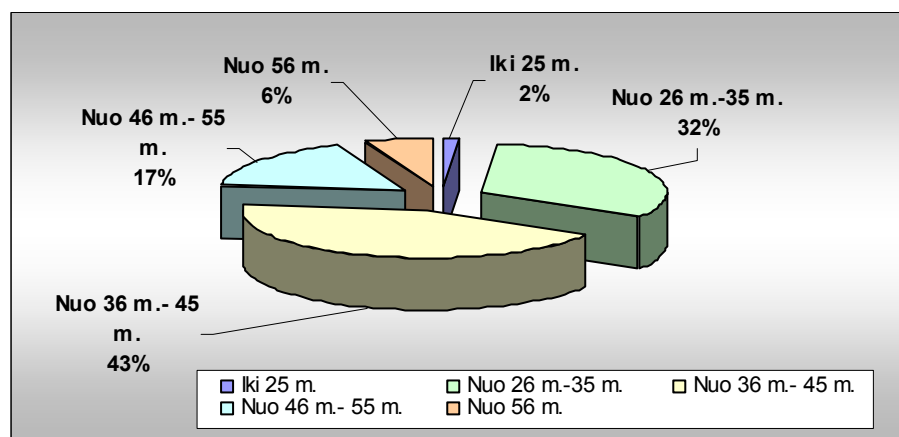


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teritorines munitines

Tyrimas parodė, kad tiriamųjų skaičius tarp atskirų teritorinių munitinių panašus (skirtumas nežymus). Didžioji dalis respondentų (24 %) iš Klaipėdos teritorinės munitinės, atitinkamai iš Vilniaus teritorinės munitinės -22 %, iš Šiaulių teritorinės munitinės-21 %, iš Kauno teritorinės munitinės-18 %, bei iš Panevėžio teritorinės munitinės- 15 %.

Dalyvavusių tyrime respondentų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 4 paveiksle.

Tyrimo imties didžiausią dalį- 43 % sudarė respondentai nuo 36 iki 45 metų amžiaus; šiek tiek mažiau dalyvavusių apklausoje respondentų buvo nuo 26-35 metų amžiaus- 32 %. 17 % imties sudarė tyrimo dalyviai nuo 46 iki 55 metų, 6 % sudarė respondentai nuo 56 ir daugiau metų ir mažiausią imties dalį- 2 % sudarė respondentai iki 25 metų.

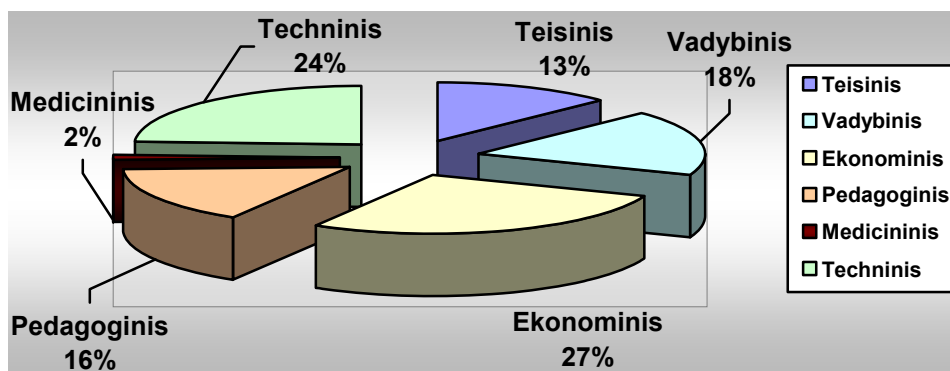


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Seka išvada, kad tyrime dalyvavusių didžioji respondentų dalis- tai vidutinio amžiaus žmonės- nuo 36 iki 45 metų.

Visi 100 % tyrime dalyvavusių vadovų turi aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą, nes tai reglamentuoja Tarnybos LR munitinėje statuto bendrieji reikalavimai.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį

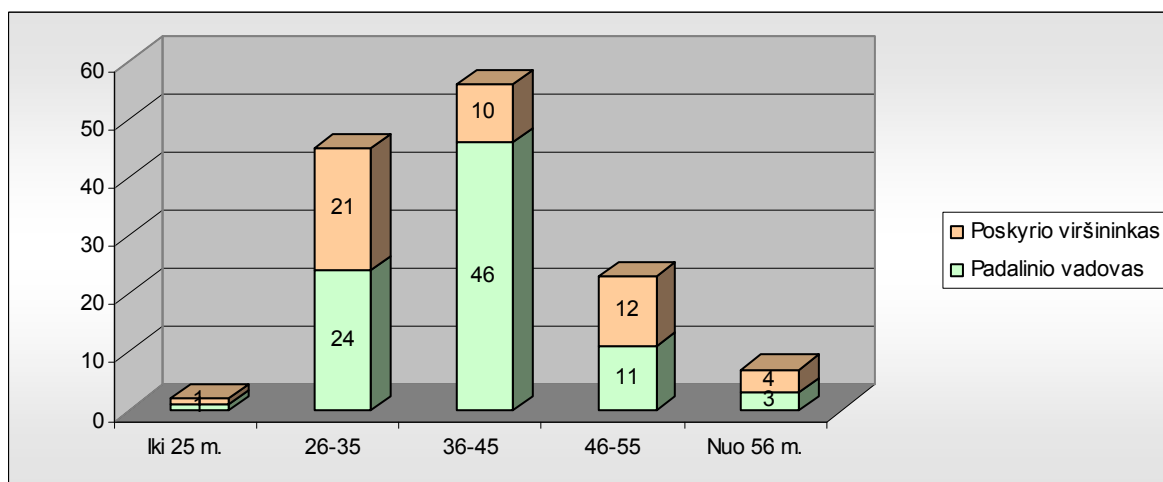
Tyrimo dalyviai, pagal išsilavinimo pobūdį pasiskirstė sekančiai: 27 % yra įgiję ekonominių išsilavinimą; 24 % - techninį; 18 %- vadybinį, 16 %- pedagoginį, 13 %- teisinį. Mažiausią imties dalį tarp apklaustųjų sudarė medicininį išsilavinimą turintys asmenys (2 %).

Tai, jog LR muitinėje šiuo metu dirba daug skirtingo pobūdžio išsilavinimo asmenų, sąlygojo tai, kad dauguma muitinės pareigūnų į tarnybą muitinėje buvo priimti dar prieš Lietuvos įstojimą į Europos Sąjungą, kuomet teisinis išsilavinimas nebuvo laikomas tokiu svarbiu. Be to, šiais metais baigė tik antroji muitinės teisės bakalauro laipsnį įgijusi laida, nes anksčiau tokios profesijos Lietuvos universitetuose visiškai nebuvo.

Tyrimo dalyvavo 64 % padalinių vadovų pareigas užimantys respondentai ir 36 % poskyrio viršininkų pareigose dirbantys asmenys.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą Lietuvos muitinėje, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų (66 %) dirba vienuolika ir daugiau metų. Trečdalis respondentų (32 %) LR muitinėje dirba nuo septynerių iki dešimties metų. Mažiausią dalį (2 %) sudarė respondentai dirbantys nuo keturių iki šešerių metų.

Toliau, 6 paveiksle, pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir LR muitinėje užimamas pareigas.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir užimamas pareigas

Palyginę padalinio vadovų amžių su poskyrio viršininkų amžiumi, daroma išvada, kad 36-45 metų amžiaus asmenys daug dažniau dirba LR muitinės padalinio vadovo pareigose, nei poskyrio viršininko pareigose, kitose amžiaus kategorijose, skirtumai yra nežymūs.

Buvo domėtasi, koks respondentų darbo stažas, dirbant muitinėje vadovujančiose pareigose. Tyrimas parodė, kad pusė respondentų (49 %) vadovujančiose pareigose dirba vienuolika ir daugiau metų; trečdalis (30 %) tyrimo dalyvių vadovujančiose pareigose dirba nuo septynerių iki dešimties metų; 20 % respondentų dirba nuo ketverių iki šešerių metų, likusi dalis 2 % dirba nuo vienerių iki trejų metų. Padalinių vadovų bei poskyrių viršininkų, dirbančių Lietuvos muitinėje trumpiau nei tris metus, tarp respondentų nebuvo. Tai sąlygoja šių pareigybių aprašymuose nustatytas reikalavimas- darbo patirtis.

Palyginus vadovų darbo stažo pasiskirstymą pagal užimamas pareigas (žr. 1 lentelę), pastebėta, jog didžiąją respondentų dalį sudarė daugiau nei 11 metų darbo stažą turintys padalinių vadovai (44 %) ir poskyrių viršininkai (23 %).

1 lentelė

Respondentų darbo stažo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas LR muitinėje

| Pareigos | Respondentų teritorinėje muitinėje išdirbti metai | | | |
|----------------------|--|------------------------|-------------------------|----------------|
| | Nuo 4 iki 6 m. | Nuo 7 iki 10 m. | 11 ir daugiau m. | Iš viso |
| Padalinio vadovas | 1 | 26 | 58 | 85 |
| Poskyrio viršininkas | 1 | 17 | 30 | 48 |
| Iš viso | 2 | 43 | 88 | 133 |

Pagal gautus tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad dauguma respondentų vadovaujamose pareigose dirba ilgiau nei 11 metų todėl turi sukaupę nemažą vadovavimo patirtį.

3. TYRIMO REZULTATAI: DARBUOTOJŲ ATRANKOS LR MUITINĖJE EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS

3.1. Metodų, taikomų personalo atrankoje bei konkurse, naudojimo įvertinimas

Tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami pasitelkiant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, užimamas pareigas bei teritorines munitines.

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama: *Ar šiuo metu, parenkant personalą jų munitinės įstaigoje yra taikomi moksliai pagrįsti darbuotojų atrankos metodai?*

Tyrimo metu, visi respondentai (100 %) nurodė, kad visose munitinės įstaigose, parenkant personalą, yra taikomi moksliai pagrįsti darbuotojų atrankos metodai.

Anketoje buvo klausiama, *kokius moksliai pagrįstus personalo atrankos metodus taikote atrenkant pareigūnus į Lietuvos Respublikos munitinę atrankos būdu ir kokie metodai yra taikomi vykdant konkursą?*

Tyrimo dalyvių nuomonė, vykdant atranką (t.y. priimant pakaitinius pareigūnus ir pareigūnus, atliekančius operatyvinę veiklą ir (arba) ikiteisminį tyrimą), visose teritorinėse munitinėse buvo išsakyta vienareikšmiškai: taikomas trijų atrankos metodų kompleksas: patikrinami biografiniai duomenys, rekomendacijos po to tinkamiausi kandidatai kviečiami pokalbiui, kas ir yra teisės aktuose reglamentuojama. Nė vienas tyrime dalyvavęs respondentas, nenurodė, kad yra naudojami testai. Galima teigti, kad šie metodai gana konservatyvūs ir vien jais remiantis vykdant atranką sunku išsirinkti labiausiai tinkamą kandidatą.

Atrenkant personalą konkurso būdu, respondentų nuomonės išsiskyrė (žr.2 lentelę)

2 lentelė

LR munitinėje taikomi moksliai pagrįsti personalo atrankos metodai vykdant konkursą

| Metodai | n | % |
|----------------------------|-----|-----|
| Biografiniai duomenys (CV) | 133 | 100 |
| Anketos | 133 | 100 |
| Rekomendacijos | 63 | 47 |
| Testai | - | - |
| Pokalbis, interviu | 133 | 100 |

Visi 100 % apklaustų tyrimo dalyvių teigia, kad konkurso procesu metu, naudoja biografinių duomenų, anketas bei pokalbio ar interviu metodus. Pusė apklaustųjų (47 %) teigia tikrinantys rekomendacijas dažniausia tada, kai respondentas priimamas į vadovujančias pareigas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad vykdant atranką ir (arba) konkursą, visada yra naudojami biografinių duomenų, anketos bei pokalbio metodai. Tuo tarpu rekomendacijos visada tikrinamos tik vykdant atranką. Konkurso būdu priimant pareigūnus ne į vadovaujančias pareigas, teisės aktai nereglamentuoja naudotis rekomendacijomis, todėl teritorinės muitinės šį metodą naudoja savo nuožiūra: arba rekomendacijas tikrina neoficialiai, arba jas tikrina, bet į jas neatsižvelgia. Tai daroma pirminiame darbuotojų atrankos ir (arba) konkurso etape.

3.2. Konkurso būdo, vykdomo teritorinėse muitinėse, pasirinkimo įvertinimas

Kadangi, personalo atranką reglamentuojantys teisės aktai kiekvienos muitinės įstaigos vadovui konkurso būdą leidžia rinktis, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, *kokiu būdu vyksta konkursai kiekvienoje iš teritorinių muitinių.*

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad konkursui į laisvas muitinės pareigūno pareigas visos teritorinės muitinės visada renkasi tik privalumų vertinimą, o niekada nesirenka egzaminu (taip atsakė 100 % respondentų). Kai kurių Klaipėdos, Kauno bei Vilniaus teritorinių muitinių atstovai nurodė, kad anksčiau, priimant pareigūnus į tarnybą muitinėje, buvo vykdomas egzaminas, naudojami testai, bet tai nepasiteisino, todėl buvo nuspręsta jo atsisakyti. Be to pats testų instrumentarijus pakankamai brangus.

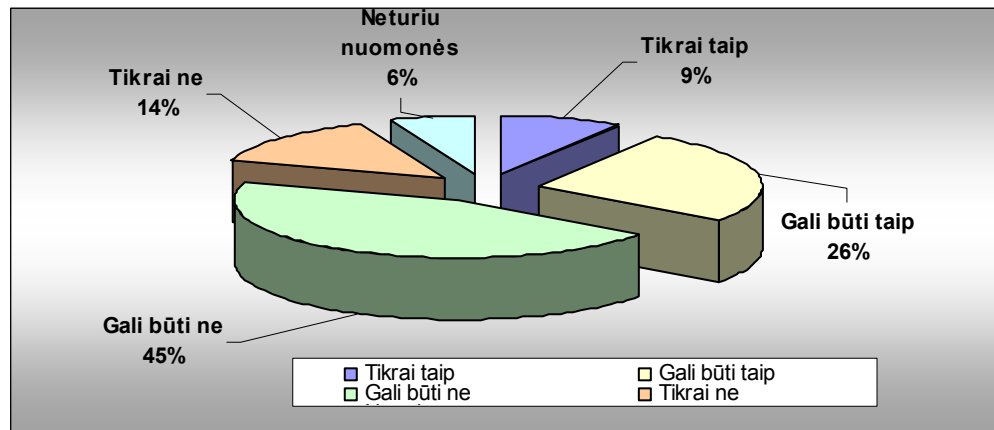
Tyrimo metu pat domėtasi, *kokiu būdu yra atliekamas pretendentų būtinų ir specialiųjų bei kitų reikalingų savybių bei gebėjimų patikrinimas, kai pretendentai į tarnybą muitinėje yra atrenkami Privalumų vertinimo būdu.*

Apklausoje rezultatai parodė, jog pretendentų būtinų ir specialiųjų dalykinių savybių bei gebėjimų patikrinimas, naudojant privalumų vertinimą visada vyksta tik žodžiu (atsakė 100% respondentų) ir kartais atliekant praktines užduotis (taip atsakė 100 % respondentų). Testais pastaruoju metu, niekada netikrinama (100 % respondentų). Seka išvada, jog LR muitinėje taikomi personalo atrankos metodai yra gan konservatyvūs ir vien jais remiantis sunku išsirinkti labiausiai tinkamą kandidatą.

3.3. Testų reikšmingumo personalo atrankai arba konkursui įvertinimas

Apklausoje metu, respondentų buvo prašoma išsakyti savo nuomonę į klausimą: *Ar tikslinga atliekant privalumų vertinimą, į konkursą įtraukti kokius nors testus?* (žr. 7 pav).

Tyrimas parodė, kad didžioji dauguma respondentų (60%) linkę manyti, jog, atliekant privalumų vertinimą, į konkursą įtraukti kokius nors papildomus testus poreikio nėra.



7 pav. Papildomų testų įtraukimo tikslingumas atliekant privalumų vertinimą

Visiškai apsisprendę šiuo klausimu buvo 23 % respondentų. Vadovų, manančių, jog papildomus testus privalumų vertinimo metu naudoti būtina sudarė 9 %. 6 % visų apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Pastebėta, jog konkurso metu atliekant privalumų vertinimą, egzistuoja statistikai reikšmingas stiprus neigiamas ryšys tarp respondentų amžiaus ir papildomų testų tikslingumo ($p=0,03$).

Tiesinės koreliacijos koeficientas ($r = -0,76$) rodo, neigiamą ryšį tarp respondentų amžiaus ir testų reikalingumo. Koreliacijos lentelė patvirtina, kad didėjant respondentų amžiui, mažėja papildomų testų įtraukimo tikslingumas. (žr.3 lentelę).

3 lentelė

Koreliacija tarp vadovų amžiaus ir testų įtraukimo, vertinant privalumus

| Palyginamieji kriterijai | n | p | r |
|---|-----|------|-------|
| Respondento amžius | 133 | 0,03 | -0,76 |
| Ar būtų tikslinga, Jūsų nuomone, atliekant privalumų vertinimą, į konkursą įtraukti kokius nors testus? | 133 | 0,03 | -0,76 |

Pastebėtas statistikai reikšmingas ($p=0,03$), tačiau silpnas ryšys tarp respondentų išdirbtų metų teritorinėje muitinėje ir papildomų testų tikslingumo, konkurso metu atliekant privalumų vertinimą.

4 lentelė

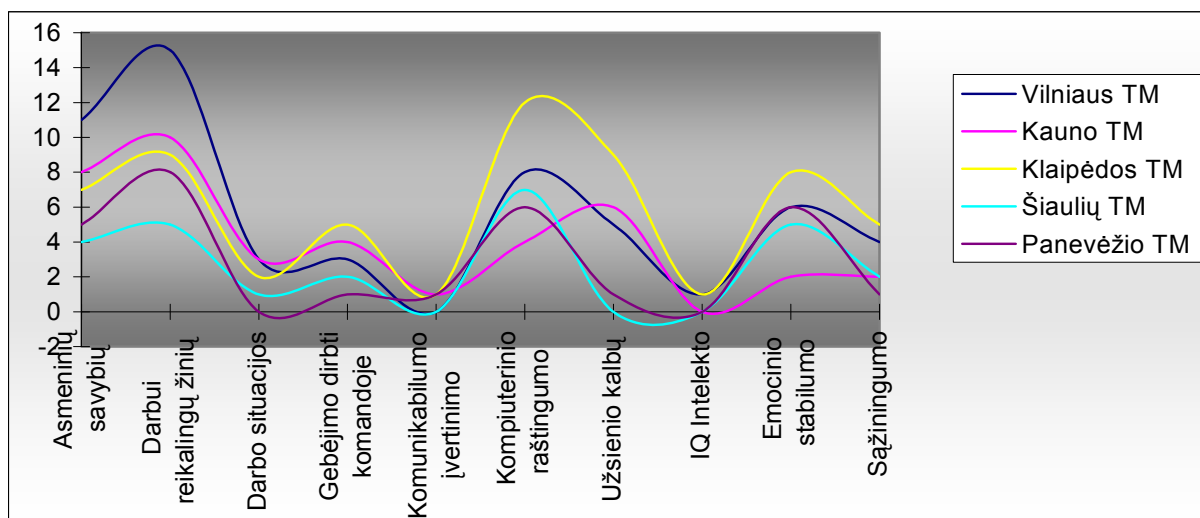
Koreliacija tarp vadovų darbo stažo ir testų įtraukimo, vertinant privalumus

| Palyginamieji kriterijai | n | p | r |
|---|-----|------|-------|
| Respondento išdirbti metai teritorinėje muitinėje | 133 | 0,03 | 0,258 |
| Ar būtų tikslinga, Jūsų nuomone, atliekant privalumų vertinimą, į konkursą įtraukti kokius nors testus? | 133 | 0,03 | 0,258 |

Tiesinės koreliacijos koeficientas ($r=0,258$) rodo, silpną teigiamą ryšį tarp šių palyginamų kriterijų. Vadinasi, respondentai išdirbę didesnį metų skaičių muitinės tarnyboje, nežymiai dažniau yra linkę pritarti papildomų testų tikslingumui (žr. 4 lentelę).

Papildomų testų įtraukimo tikslingumą, vykdant konkursą, lyginant su respondentų lytimi, bei išsilavinimo pobūdžiu, koreliacinių ryšių nepastebėta ($r<0,19$).

Apklausus tyrime dalyvavusį teritorinių muitinių vadovaujantį personalą, *kokius testus būtų tikslinga įtraukti, konkurso bei atrankos į tarnybą LR muitinėje tobulinimui?*, paaiškėjo, jog vadovai mato didžiausią poreikį įtraukti darbei reikalingų žinių ir įgūdžių įvertinimo testus, bei kompiuterinio raštingumo įvertinimo testus. (žr.8 pav.).



8 pav. Testų reikalingumas atrankai į tarnybą LR muitinėje

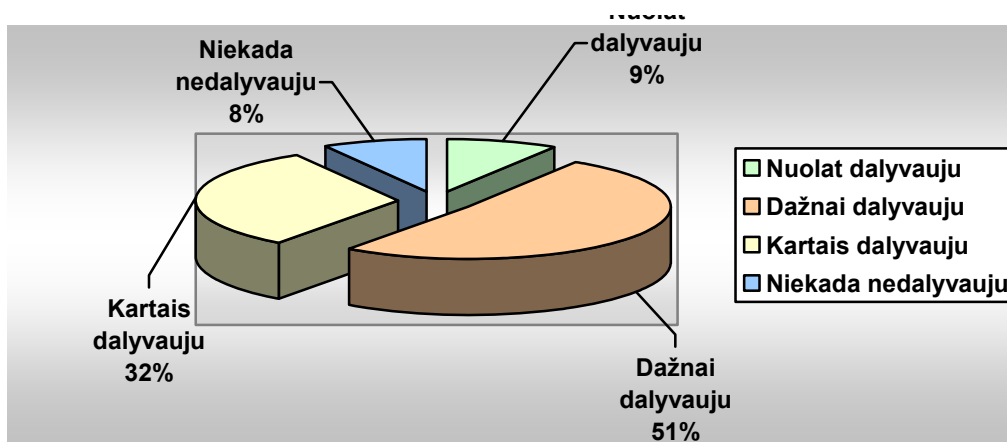
Tai, kad vykdant darbuotojų atranką būtų tikslinga įtraukti darbei reikalingų žinių ir įgūdžių įvertinimo testus mano 35 % vadovų. Šių testų didžiausias poreikis jaučiamas Vilniaus teritorinėje muitinėje, mažiausias- Šiaulių TM. Jog reikalingi kompiuterinio raštingumo bei asmeninių savybių įvertinimo testai vienodai mano trečdalis visų atsakiusiųjų. Didžiausias šių testų poreikis- Klaipėdos TM. Emocinio stabilumo įvertinimo testus siūlo įtraukti 20 % vadovų. Tyrimo dalyvių nuomone labiausia netikslinga įtraukti IQ intelekto įvertinimo testus bei komunikabilumo įvertinimo testus.

Apibendrinant galima teigti, jog įtraukti papildomus testus, pretendentų specialioms bei būtinoms savybėms atskleisti, daugumai vadovų poreikio nėra. Likę respondentai renkasi šiuo metu jau esančius teisės aktais reglamentuotus testus. Jų nuomone, šiuo metu vykdomo konkurso metodai bei procedūros užtikrina tinkamiausio kandidato parinkimą.

3.4. Atrankos arba konkurso komisijos sudėties, vykdančios personalo atranką, įvertinimas

Tyrime domėtasi, kaip dažnai apklausiami vadovai patys dalyvauja arba yra dalyvavę personalo atrankos arba konkurso komisijoje?

Apklausoje rezultatai pateikiami 9 paveiksle. Daugiau kaip pusė respondentų (51 %) pažymėjo, kad personalo atrankos arba konkurso komisijoje dalyvauja dažnai, 32 %- kartais dalyvauja, 9 %- nuolat dalyvauja ir 8 %- niekada nedalyvauja personalo atrankos komisijoje.



9 pav. Respondentų dalyvavimas personalo atrankos arba konkurso komisijoje

Pastebėtas statistikai reikšmingas ryšys ($p=0,0768$) tarp respondentų amžiaus ir dalyvavimo personalo atrankos komisijoje. Tiesinės koreliacijos koeficientas ($r=0,26$) rodo silpną teigiamą ryšį tarp respondentų amžiaus ir dalyvavimo personalo atrankos komisijoje.

Koreliacijos lentelė patvirtina teiginį, jog kuo vyresni respondentai, tuo dažniau dalyvauja personalo atrankos komisijoje (žr.5 lentelę).

5 lentelė

Koreliacija tarp vadovų amžiaus ir dalyvavimo atrankos komisijoje dažnio

| Palyginamieji kriterijai | n | p | r |
|---|-----|--------|------|
| Respondento amžius | 133 | 0,0768 | 0,26 |
| Ar Jūs esate dalyvavęs personalo atrankos arba konkurso komisijoje? | 133 | 0,0768 | 0,26 |

Lyginant respondentų dalyvavimą atrankos komisijoje, su respondentų darbo stažu, statistinė analizė rodo statistiškai reikšmingą ($p=0,065$), vidutinio stiprumo ($r=0,455$) teigiamą ryšį tarp respondentų išdirbtų metų teritorinėje muitinėje ir dalyvavimo personalo atrankos komisijoje (žr. 6 lentelę). Didėjant respondentų išdirbtų metų skaičiui muitinės tarnyboje, vidutiniškai dažnėja

respondentų dalyvavimas personalo atrankos komisijoje. Tai reiškia, jog vyresni respondentai dažniau dalyvauja atrankos komisijose.

6 lentelė

Koreliacija tarp respondentų darbo stažo ir dalyvavimo atrankos komisijoje dažnio

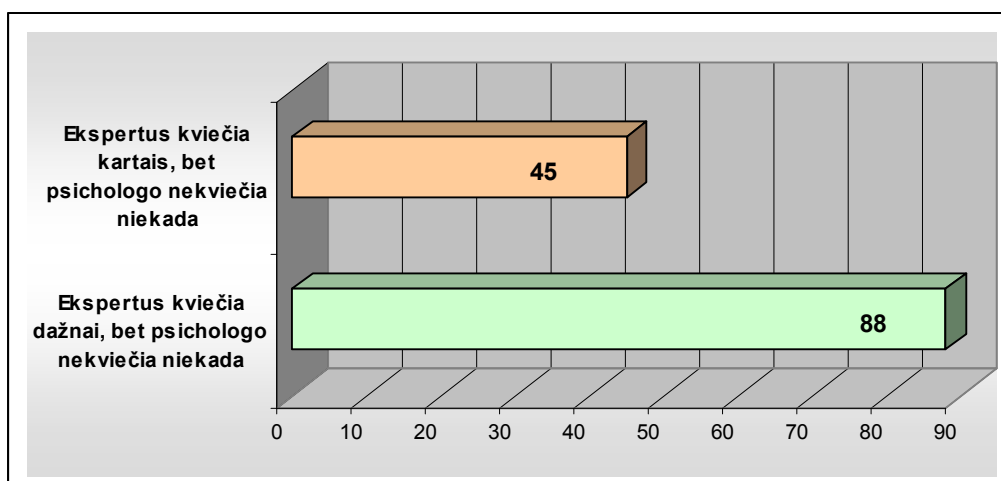
| Palyginamieji kriterijai | n | p | r |
|---|-----|--------|-------|
| Respondento išdirbti metai teritorinėje muitinėje | 133 | 0,065 | 0,455 |
| Ar Jūs esate dalyvavęs personalo atrankos arba konkurso komisijoje? | 133 | 0,0768 | 0,26 |

Respondentų dalyvavimą atrankos komisijoje, lyginant su respondentų lytimi, bei išsilavinimo pobūdžiu koreliacinių ryšių nepastebėta ($r < 0,19$).

Apibendrinant galima teigti, jog vykdant darbuotojų atranką ir (arba) konkursą LR muitinėje personalą renkasi tiesioginiai būsimų pareigūnų vadovai.

Tyrime taip pat buvo gilinamasi, *kaip dažnai muitinės įstaigose patariamąjį balsą teisėmis į konkurso ar atrankos komisiją yra kviečiami užsienio kalbų, informacinių technologijų ekspertai bei psichologas?*

Tyrimo duomenys pateikiami 10 paveiksle. Du trečdaliai respondentų atsakė, kad dažnai į konkurso arba atrankos komisiją kviečia užsienio kalbų bei informacinių technologijų ekspertus, bet niekada nekviečia psichologų. Trečdalis visų teritorinių muitinių vadovaujančio personalo nurodė, kad į komisiją ekspertus kviečia kartais, bet psichologo taip pat niekada nekviečia.

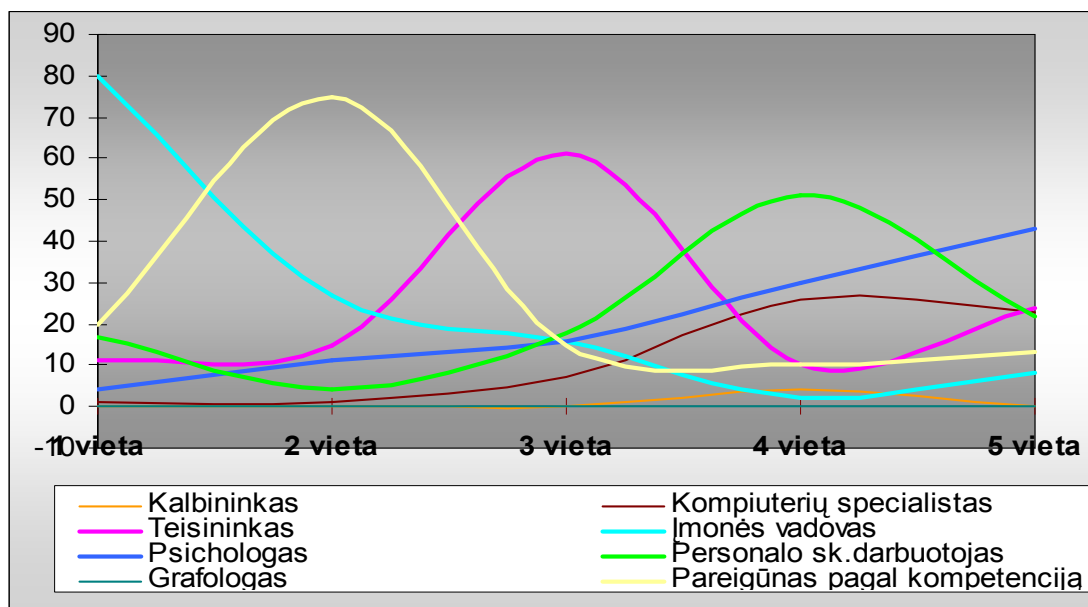


10 pav. Į konkurso ar atrankos komisiją kviečiamų ekspertų bei psichologų dažnis LR muitinėje

Apibendrinant galima teigti, jog visose Lietuvos teritorinėse muitinėse patariamąjį balsą teisėmis į konkurso ar atrankos komisiją dažniau- rečiau yra kviečiami tik užsienio kalbų bei informacinių technologijų ekspertai, tačiau psichologas– niekada, nes to nereglamentuoja personalo atrankos bei konkurso organizavimą apibrėžiantys teisės aktai.

Taip pat tyrimo eigoje vadovaujančio personalo buvo klausama: *Kokie specialistai, jų nuomone, muitinės įstaigose turėtų sudaryti personalo atrankos bei konkurso komisiją?*

5 tinkamus numerius respondentų buvo prašoma pažymėti jų svarbos tvarka pagal vietą, svarbiausiam– 1 vieta; mažiau svarbiam- 2, ir t.t. Tyrimo rezultatų duomenys pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Pageidaujama personalo atrankos bei konkurso komisijos sudėtis

Apklausus vadovaujantį personalą, paaiškėjo, kad 60 % visų atsakiusių mano, jog **I vietoje** pagal svarbą komisijos sudėtyje turėtų būti įstaigos vadovas, **II vietoje**- muitinės pareigūnas pagal kompetenciją ir darbo specifiką (taip mano 56 % tyrimo dalyvių). **III vietoje**– turėtų būti teisininkas (taip mano 46 atsakiusiųjų); 38 % mano, jog **IV vietoje** komisijoje turėtų dalyvauti personalo skyriaus darbuotojas. Tai, kad **V vietoje** pagal svarbą turėtų būti psichologas, mano 32 % visų tyrimo dalyvių.

7 lentelė
Koreliacija tarp demografinio bloko bei pageidaujamos komisijos sudėties

| Demografinio bloko rodikliai | | Respondentų amžius | | Lytis | | Respondentų stažas muitinės tarnyboje | | Teritorinės muitinės | |
|------------------------------|--------------|--------------------|-------|-------|--------|---------------------------------------|-------------|----------------------|--------|
| | | p | r | p | r | p | r | p | r |
| Reitingavimas | Koeficientai | | | | | | | | |
| | 1 vieta | 0,68 | 0,035 | 0,8 | -0,12 | 0,13 | 0,01 | 0,5 | -0,04 |
| | 2 vieta | -0,19 | 0,028 | 0,662 | -0,028 | 0,69 | 0,034 | 0,8 | -0,017 |
| | 3 vieta | 0,84 | -0,17 | 0,299 | 0,09 | 0,56 | -0,05 | 0,668 | 0,038 |
| | 4 vieta | 0,411 | 0,072 | 0,62 | -0,038 | 0,695 | -0,034 | 0,9 | -0,011 |
| 5 vieta | 0,9 | -0,01 | 0,54 | -0,05 | 0,3 | 0,089 | 0,194 | -0,113 | |

Tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas tačiau labai silpnas teigiamas koreliacinis ryšys tarp respondentų išdirbtų metų teritorinėje muitinėje ir specialistų pasirinkimo (žr. 7 lentelę).

Didėjant respondentų išdirbtų metų skaičiui muitinės tarnyboje (stažui), nežymiai dažněja respondentų, prioritetą skiriančių muitinės pareigūnui pagal kompetenciją ir darbo specifiką.

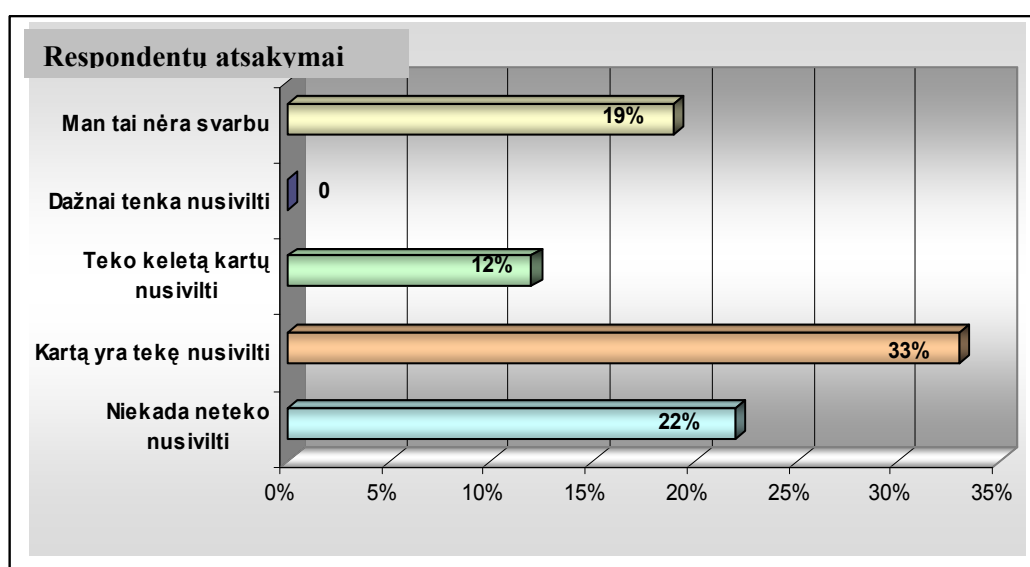
Šiuo metu, atrankant personalą į tarnybą muitinėje, Konkurso komisija yra sudaroma iš 5 arba 7 muitinės pareigūnų (įskaitant pirmininką). Į konkurso komisijos narių sąrašą yra įtraukiami konkursą organizuojančios įstaigos Personalo tarnybos vadovas, teisininkas, padalinio, į kurį numatoma priimti pareigūną, vadovas.

Seka išvada, jog realiai dalyvaujančių konkurso ir (arba) atrankos komisijoje pareigūnų sudėtis nesutampa su pageidaujama: atsiranda poreikis komisijoje dalyvauti psichologui.

3.5. Darbuotojų atrankos arba konkurso į tarnybą LR muitinėje efektyvumo įvertinimas

Toliau tyrime buvo domėtasi, *ar dėl vienokių ar kitokių priežasčių respondentams yra tekę nusivilti dirbančiu pareigūnu, kaip netinkamu dirbti valstybės tarnyboje, nors personalo parinkimo proceso metu jis pasirodė puikiai*. Tyrimo duomenys pateikti 12 paveiksle.

Trečdalis respondentų, paminėjo, kad jiems bent kartą yra tekę nusivilti dirbančiu pareigūnu; 10 % vadovaujančių pareigūnų teko net keletą kartų nusivilti; niekada neteko nusivilti 22 % apklausos dalyvių, o 19 % respondentų tai nėra svarbu. Tokių respondentų, kurie būtų dažnai nusivylę priimtais darbuotojais nebuvo nei vieno. Į šį klausimą visiškai neatsakė 14 % vadovaujančio muitinės personalo.



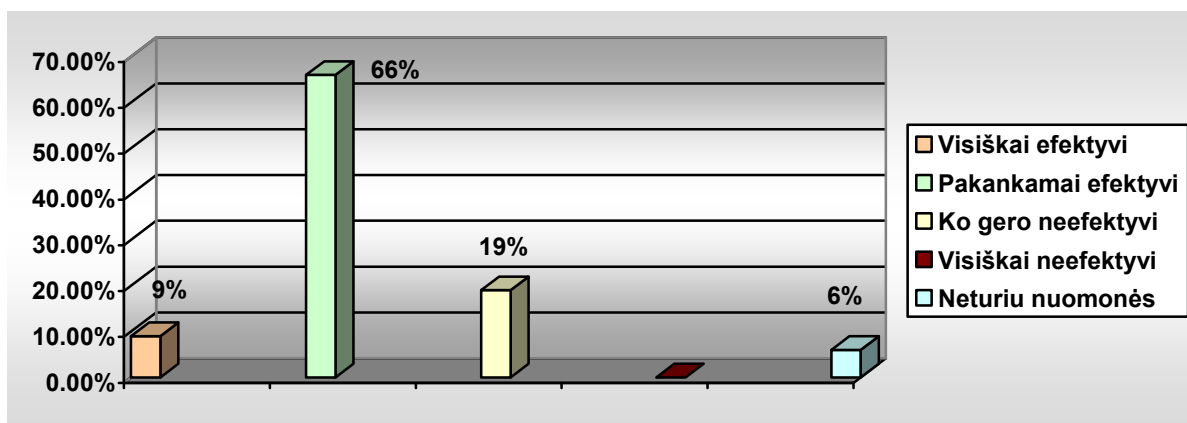
12 pav. Respondentų, nusivylimo dirbančiu pareigūnu, kaip netinkamu tai tarnybai, analizė

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galime teigti, kad 45 % respondentų yra dažniau ar rečiau tekę nusivilti dirbančiu pareigūnu, kaip netinkamu dirbti valstybės tarnyboje, nors personalo parinkimo proceso metu jis pasirodė puikiai. Tai reiškia, jog iki šiol taikomi darbuotojų atrankos ir (arba) konkurso būdai bei procedūros pilnai neužtikrina tinkamiausio konkrečiai pareigybei kandidato parinkimo.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, *ar šiuo metu vykdomas konkursas bei atranka į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje, respondentų nuomone, yra efektyvi?*

Rezultatų duomenys pateikiami 13 paveiksle.

Tyrimo metu nustatyta, kad vykdomas konkursas bei atranka į valstybės tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje, teritorinių muitinių vadovaujančio personalo nuomone, yra pakankamai efektyvi (taip mano - 66 % apklausos dalyvių). Šiuo klausimu nuomonės neturėjo 6 % respondentų. Manančių, kad personalo atranka muitinėje yra visiškai neefektyvi- nėra.



13 pav. Konkurso bei atrankos į valstybės tarnybą LR muitinėje efektyvumo įvertinimas

Seka išvada, jog dauguma LR muitinės vadovaujančio personalo (75 %) savo darbą, vykdamas konkursą bei darbuotojų atranką vertina, kaip efektyvų.

Anketoje taip pat buvo prašoma, *įvardinti konkurso bei dabar vykdomos personalo atrankos į Lietuvos Respublikos muitinę stipriasias puses.*

Atsakymų įvairovę nulėmė atvira klausimo struktūra, t.y. palikta laisvė respondentams pateikti savo nuomonę. Į šį klausimą atsakė 27 % visų apklaustųjų.

Pasak tyrimo dalyvių, stipriausios konkurso bei šiuo metu vykdomos personalo atrankos į Lietuvos Respublikos muitinę pusės yra:

- „Aukšti reikalavimai, priimant pareigūnus į muitinę, nes pradėjęs tarnybą, pilietis įgyja statutinio valstybės tarnautojo statusą, bei įgyja teisę priimti sprendimus, vykdamas

viešąjį administravimą bei taikant viešąsias paslaugas, taip užtikrinamas viešąjį interesą“;

- „Griežtai reglamentuota priėmimo tvarka“;
- „Pradiniame etape kandidatų duomenų patikrinimas teisėsaugos bei kitų kontroliuojančių institucijų duomenų bazėse, siekiant, kad muitinėje dirbtų tik nepriekaištingos reputacijos asmenys,“;
- „Bandomasis laikotarpis, jam pasibaigus, asmuo laiko kvalifikacinius egzaminus, po to tik sprendžiama, ar jis galės dirbti muitinės sistemoje“;
- „Sudaryta komisija iš 5 arba 7 asmenų, kurie su kandidatais negali būti susiję jokiais giminystės ryšiais, taip pat kviečiami kompiuterių bei užsienio kalbų specialistai“;

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvardinti, *šiuo metu vykdomo konkurso bei atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje neigiamus aspektus.*

Į šį atviro tipo klausimą atsakė 29 % visų apklaustųjų.

Neigiami konkurso bei personalo atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje aspektai pasak tyrimo dalyvių yra:

- „Pokalbis parenkant tinkamiausią personalą, nes neįmanoma išvengti subjektyvių įvertinimų“;
- „Ne viskas konkurso procese iki galo reglamentuota, yra spragų“;
- „Atliekant privalomų vertinimą tokiais metodais, kaip dabar, neįmanoma išsiaiškinti visų reikalingų pretendentų savybių“;
- „Nustatytas mažas pareigybių skaičius, darbuotojų kaita muitinėje praktiškai nevykta“;
- „Į muitinę priimami dirbti asmenys tik iki 62,5 metų amžiaus“;
- „Per griežta priėmimo tvarka administracijos darbuotojams, reikėtų ją supaprastinti, o galiojančią tvarką palikti tik postuose dirbantiems pareigūnams“;
- „Protekcijos“.

Apibendrinant galima teigti, kad esminis neigiamas darbuotojų atrankos muitinėje aspektas, atsakiusių respondentų nuomone, yra šiuo metu vykdomas pokalbis.

3.6. Poreikio keisti konkurso procesą arba atrankos metodus analizė

Tyrimo dalyvių buvo klausiama, *ar yra poreikis ką nors keisti personalo atrankos procese ar pasirenkant atrankos metodus, siekiant priimti į tarnybą LR muitinėje tinkamiausią kandidatą?*

Respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė sekančiai: didžioji dalis respondentų (70%) nemato permainų šioje srityje būtinybės. Ketvirtadalis (25 %) visų tyrimo dalyvių išvelgia reikalingus pokyčius, pasirenkant metodus ar procedūras, atrankos tarnybą į Lietuvos Respublikos muitinėje metu. Iš visų respondentų tvirtai apsisprendę šiuo klausimu buvo tik 20 % apklaustųjų (žr. 8 lentelę). 6 % respondentų –šiuo klausimu neturėjo nuomonės.

8 lentelė

Poreikio keisti konkurso procesą arba personalo atrankos metodus LR muitinėje analizė

| Respondentų atsakymų variantai | n | % | Sukaupti % |
|---------------------------------------|----------|----------|-------------------|
| Tikrai taip | 8 | 6 | 6 |
| Gali būti taip | 25 | 19 | 25 |
| Gali būti ne | 73 | 55 | 80 |
| Tikrai ne | 18 | 14 | 94 |
| Neturiu nuomonės | 9 | 6 | 100 |
| Iš viso: | 133 | 100 | |

Seka išvada, jog dauguma muitinėje dirbančių vadovų nuomone, pokyčiai, parenkant tinkamiausią personalą, yra nereikalingi.

Toliau respondentų buvo klausama: *Jeigu „Taip“, tai ką Jūsų nuomone, reikėtų keisti, parenkant tinkamiausią personalą į LR muitinę?*

Į šį atviro tipo klausimą atsakė taip pat trečdalis visų apklausos dalyvių. Buvo minimi sekantys atsakymai:

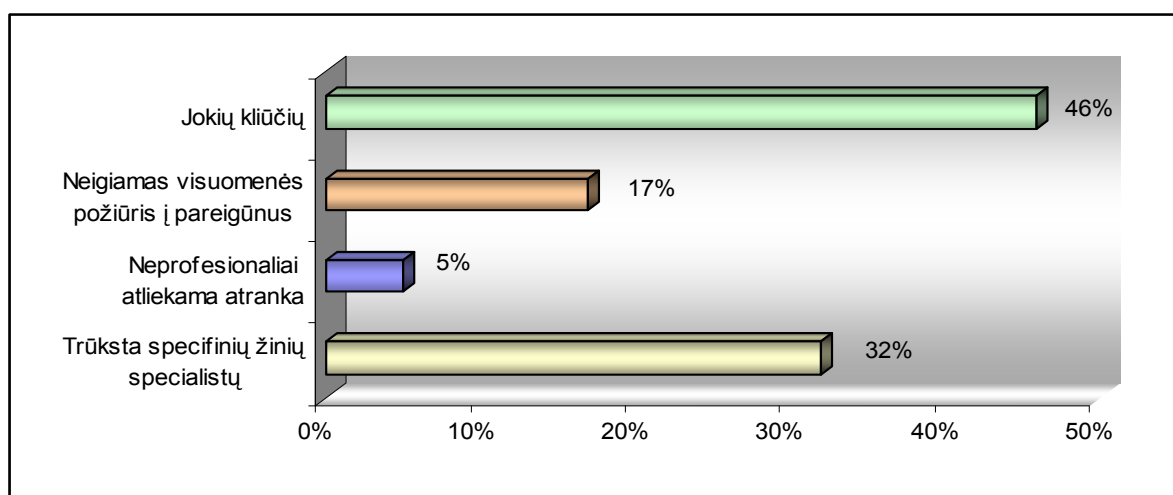
- “Reikėtų kiekvienai pareigybei sukonkretinti kompetencijas”;
- “Organizuoti mokymo kursus apie darbuotojų atranką bei konkurso pokalbio vedimą tiems, kas dalyvauja atrankos arba konkurso komisijoje”;
- “Į konkurso privalumų vertinimą įtraukti darbo situacijos imitavimo testus, asmenybės įvertinimo testus ar kt. testus”;
- “Į konkurso komisiją įtraukti muitinės profesinės sąjungos atstovą”;
- “Nieko nereikia keisti. Ar pareigūnas yra tinkamas einamoms pareigoms, parodys bandomasis laikotarpis, jei netinkamas- bus atleistas”;
- “Reglamentuoti vieną iš konkurso būdų- arba egzaminas, arba privalumų vertinimas, neleisti rinktis”;
- “Reikėtų supaprastinti priėmimo tvarką pretendentams į administracijos darbuotojų pareigas, o galiojančią tvarką palikti tik norintiems į postą įsidarbinti pareigūnams”;

- „Netaikyti reikalavimo, kad į muitinę būtų priimami asmenys ne vyresni, negu 62,5 metų amžiaus“;
- „Reikia pakelti atlyginimus, nes dabar valstybinėse įmonėse darbo užmokestis yra žymiai mažesnis, negu privačiose, todėl dauguma jaunų išsilavinusių asmenų mieliau eina dirbti į privatų verslą, negu į LR muitinę“.

Apibendrinant galima teigti, kad į šį klausimą atsakiusių Lietuvos Respublikos muitinės vadovaujančių pareigūnų požiūriai pasiskirstė tolygiai: vieni atsakiusių siūlo griežtinti personalo priėmimo tvarką, kiti atvirkščiai- siūlo ją supaprastinti.

3.7. Kliūčių bei sunkumų parenkant tinkamiausią personalą į LR muitinę analizė

Tolimesniame tyrimo etape buvo *prašoma įvardinti pagrindines kliūtis, įdarbinant tinkamą personalą į Lietuvos Respublikos muitinę*. Tyrimo rezultatai pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Pagrindinės kliūtys įdarbinant tinkamą personalą į LR muitinę

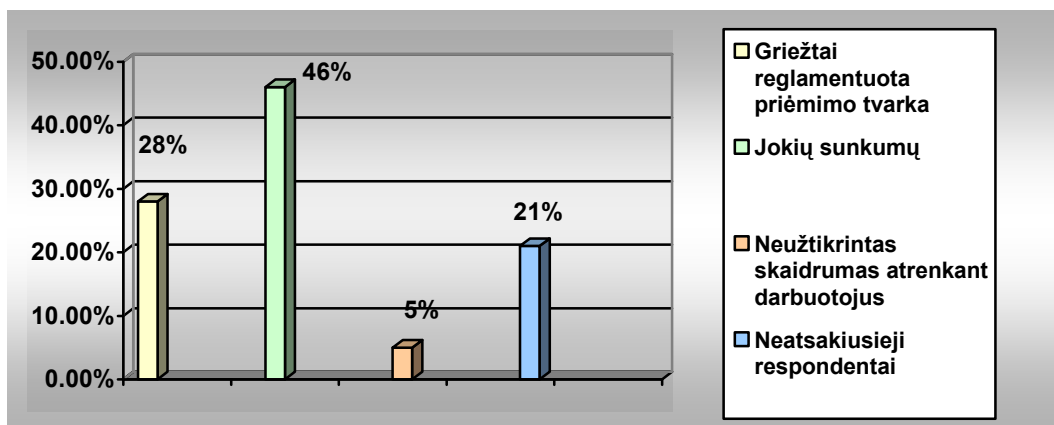
Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad beveik pusė (46 %) respondentų mano, jog įdarbinant personalą į tarnybą muitinėje jokių kliūčių nėra, tačiau trečdalis respondentų (32 %) vis dėlto teigia, kad pagrindinė kliūtis įdarbinant tinkamą personalą- specifinių žinių specialistų trūkumas. Tai, jog vis dar yra neigiamas visuomenės požiūris į muitinės pareigūnus- mano 17 % apklaustųjų. Jog atranka atliekama neprofesionaliai, mano 5 % tyrimo dalyvių. Pastebėta, jog šitaip manantys respondentai nėra dalyvavę arba niekada nedalyvauja personalo atrankos bei konkurso komisijose.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog atrenkant labiausiai tinkamą personalą į tarnybą LR muitinę, kliūčių bei sunkumų nėra, bet konkurso proceso metu tai padaryti trukdo specifinių žinių specialistų stygius. Tai, kad yra žemas išsilavinimo lygis regione ar trūksta

nepriekaištingos reputacijos asmenų, pageidaujančių dirbti muitinėje, iš visų apklaustų respondentų nemano nė vienas.

Anketoje taip pat buvo klausiama, su kokiais sunkumais susiduria konkurso komisija, priimdama tinkamus darbuotojus į Lietuvos Respublikos muitinę ?

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, jog beveik pusė apklaustų vadovų (46 %) mano, jog konkurso komisijai, atrenkant tinkamiausią personalą į tarnybą LR muitinėje, jokių sunkumų nekyla (žr.15 pav.).



15 pav. Pagrindiniai sunkumai su kuriais susiduria konkurso komisija, priimdama tinkamus darbuotojus į Lietuvos Respublikos muitinę

Tai, jog griežtai reglamentuota priėmimo į tarnybą muitinėje tvarka turi ne tik privalumų, bet dėl jos kartais gali kilti ir sunkumų, mano beveik trečdalis tyrimo dalyvių (28 %).

Į šį klausimą savo nuomonės neišsakė 21 % respondentų. Tik labai nedaug atsakiusių (5 %), kaip problemą, nurodė neužtikrintą procedūrų skaidrumą, atrenkant darbuotojus į LR muitinę. Beje, šitaip teigiantys respondentai niekada nedalyvauja arba nėra dalyvavę konkurso bei atrankos komisijose.

Apibendrinant galima teigti, jog parenkant tinkamiausią pretendentą į tarnybą LR muitinėje, kliūčių bei sunkumų nėra, bet atrankos ir (arba) konkurso proceso metu, tai padaryti trukdo specifinių žinių specialistų trūkumas, bei griežtai reglamentuota priėmimo tvarka.

Visam tyrimo pastebimi statistikai reikšmingi, bet labai silpni koreliaciniai ryšiai, ($r < 0,19$), todėl respondentų atsakymus lyginti tarpusavyje netikslinga. Tai reiškia, jog vadovų lytis, amžius, darbo stažas ar užimamos pareigos darbuotojų atrankos LR muitinėje proceso įvertinimui įtakos neturi.

Atlikus tyrimo I-o etapo analizę, magistrantė nustatė, jog dauguma LR muitinės vadovų savo darbą, vykdant konkursą bei darbuotojų atranką vertina, kaip efektyvų ir mano, jog pokyčiai parenkant tinkamiausią personalą yra nereikalingi.

Magistrantės nuomone, tokius tyrimo rezultatus nulėmė:

- vadovų baimė, jog tyrimo atsakymai bus naudojami, kaip jų pačių darbo įvertinimas, kadangi apklaustieji patys dažniau- rečiau dalyvauja personalo atrankos ar konkurso komisijose;
- ilgametės darbo patirties LR muitinėje suformuotas požiūris, jog teisės aktus bei nutarimus reikia vykdyti nesvarstant;
- žmonių priešinimasis naujovėms, nenoras keistis;
- daroma prielaida, jog dalis respondentų į klausimus atsakė nenuoširdžiai.

Nustatyta, jog vadovų lytis, amžius, darbo stažas ar užimamos pareigos, darbuotojų atrankos LR muitinėje proceso bei naudojamų metodų įvertinimui įtakos neturėjo.

Įvertinus tyrimo rezultatus, gautus I etape, galima teigti, jog iškelta hipotezė: darbuotojų mokslinės atrankos metodų panaudojimas, remiantis pareigūnų nuomone, yra efektinga priemonė darbuotojų atrankai LR muitinėje tobulinti, nepasitvirtino.

II tyrimo etape, atliekant personalo atrankos (konkurso) reglamentavimo analizę, buvo siekiama išsiaiškinti, ar šiuo metu galiojantys teisės aktai, reglamentuojantys darbuotojų atrankos (konkurso) tvarką, priimant pareigūnus į tarnybą LR muitinėje, užtikrina tinkamiausio kandidato pasirinkimą.

3.8. Personalo atrankos LR muitinėje reglamentavimo analizė

Atsižvelgiant į tai, jog Italija– viena seniausių ES narių, turinti panašią į Lietuvos teisinę sistemą, valstybės institucijų struktūrą bei teisės aktų rengimo tradicijas, dauguma kitų valstybių, vėliau tapusių ES narėmis, perėmė Italijos muitinės pareigūnų kvalifikacijos lygių nustatymo pagrindus bei karjeros principus. Lietuvos Respublikos muitinė taip pat pasitelkė šios šalies muitinės metodologinę pagalbą. [19,35]

Personalo atrankos procesą, metodus bei procedūras priimant į tarnybą Lietuvos Respublikos teritorines muitines griežtai reglamentuoja Tarnybos LR muitinėje statutas, Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklės bei Valstybės tarnybos įstatymas [26]. Valstybės tarnybos įstatymas muitinės pareigūnams yra taikomas tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja statutas bei kiti LR įstatymai.

Konkurso ir atrankos į tarnybą LR muitinėje organizavimo taisyklėse nurodoma, kad **konkurso organizavimas apima:**

- konkurso paskelbimą;
- pretendentų dokumentų priėmimą ir pretendentų tikrinimą;
- konkurso į tarnybą muitinėje komisijos (toliau – konkurso komisija) sudarymą;
- konkurse dalyvaujančių pretendentų egzaminavimą arba jų privalumų vertinimą;

- konkursą laimėjusių pretendentų priėmimą į pareigas [21].

Į laisvas pareigūno pareigas LR muitinėje asmenys priimami konkurso būdu. Atrankos būdu į tarnybą muitinėje (be konkurso) priimami tik pakaitiniai pareigūnai ir pareigūnai, atliekantys operatyvinę veiklą ir (arba) ikiteisminį tyrimą. Kadangi daugiau negu 98 % valstybės tarnautojų priimami į pareigas konkurso būdu, didžiausias dėmesys šiame darbe buvo kreipiamas į konkurso organizavimą.

3.8.1. Konkurso paskelbimas

Skelbimą apie konkurso organizavimą reglamentuoja Tarnybos LR muitinėje statuto 11 straipsnis, Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklės.

Skelbimas apie konkursą pareigūno pareigybei LR muitinėje užimti skelbiamas oficialaus leidinio „Valstybės žinios“ priede „Informaciniai pranešimai“. Papildomai apie konkursą gali būti skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje, Internetu bei įstaigos vidaus tinkle. Skelbime apie konkursą nurodomas konkursą organizuojančios įstaigos pavadinimas, pareigybės pavadinimas, lygis ir kategorija, pareiginės algos koeficientas, bendrieji ir specialieji reikalavimai pretendents, pagrindinės funkcijos (pagal pareigybės aprašymą), konkurso būdas, kokius dokumentus būtina pateikti, kur ir iki kada priimami pretendentų dokumentai, kur galima gauti išsamesnę informaciją apie konkursą. [21]

Siekiant užtikrinti skaidrumą, atrenkant pareigūnus į tarnybą muitinėje, yra taikomas vienodų galimybių principas. Tai reiškia, jog informacija apie laisvas vietas į tarnybą yra prieinama visiems piliečiams, todėl vykdant atranką viešajame sektoriuje, netaikoma kandidatų paieška bei verbavimas. „Galvų medžioklė“ gali būti taikoma tik privataus sektoriaus organizacijose.

Magistrantės nuomone, apie konkursą į tarnybą LR muitinėje būtų tikslinga skelbti ir universitetuose, kur studijuoja daug gabių, perspektyvių, iniciatyvių, sąžiningų bei atsakingų žmonių.

3.8.2. Pretendentų dokumentų priėmimas ir pretendentų tikrinimas

Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statuto 6 straipsnyje nurodomi **bendrieji reikalavimai**, kuriuos turi atitikti asmuo, priimamas į tarnybą LR muitinėje: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; mokėti valstybinę kalbą; būti ne jaunesnis kaip 21 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių; turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą; būti nepriekaištingos reputacijos; būti atlikęs Karo prievolės įstatymo nustatytą privalomąją pradinę karo tarnybą. [49]

ES šalių įstatymai kelia panašius bendruosius reikalavimus ES muitinių pareigūnams kaip ir Lietuvoje. Pasak M. Valuckienės, nacionaliniai reikalavimai ne visada taikomi tik ES piliečiams, tačiau ES pilietybė kai kurioms pareigybėms užimti yra būtina. Valstybinės kalbos puikios žinios yra teisinis reikalavimas Austrijoje, Belgijoje, Suomijoje, Liuksemburge, Olandijoje. **[51]** Dažniausiai universiteto diplomai yra privalomas aukščiausioms valstybės tarnybos pareigoms užimti. Šiuo metu Lietuvos Respublikos muitinėje aukštasis universitetinis išsilavinimas yra reikalaujamas tik A lygio pareigas norintiems užimti pretendentams, B lygio pareigūnams pagal nustatytus Lietuvos muitinės postų pareigūnų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus pakanka turėti aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

Anot R. Jovaišienės, vyrauja tendencija netaikyti amžiaus ribos, tačiau kai kurios valstybės narės (Austrija, Prancūzija, Liuksemburgas, Vokietija, Olandija) vis dar to principo neįgyvendina. Minimalus darbo amžius valstybės tarnyboje yra 18 metų, tačiau daugelyje valstybių jis yra skirtingas ir svyruoja: priimant į pareigas nuo 14–21 metų, atleidžiant iš pareigų dėl pensinio amžiaus svyruoja nuo 50-70 metų **[19]**. Lietuvoje pareigūno 21 metų minimalaus amžiaus cenzas nustatytas remiantis reikalavimu visiems pareigūnams turėti aukštąjį išsilavinimą, o 18 metų amžiuo dažniausiai jo dar negali turėti. Priimamas į statutinę organizaciją beveik pensinio amžiaus amžiuo, retai kada gali atitikti keliamus gana aukštus sveikatos reikalavimus. Net ir pratęsus tarnybos laiką priimtas į tarnybą 62,5 m. amžiaus sulaukęs pareigūnas negalėtų ištarnauti ilgiau nei 3 metus.

Magistrantės nuomone, pareigūnui sulaukus vyresnio amžiaus nei 62,5 metai, yra sudėtinga efektyviai vykdyti visus jo pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus, kurių dar padaugėjo Lietuvai įstojus į Europos Bendriją.

Pasak A. Laurinavičiaus bei R. Jovaišienės, pareigūnai, priimti dirbti į muitinę, atlieka statutinę tarnybą, ugdomi jų gebėjimai tarnauti su ginklu, atlikti kitas krašto apsaugai reikalingas užduotis, todėl diskutuotina, ar nereikėtų tarnybos muitinėje pripažinti alternatyva karo tarnybai. **[24]**

Statuto 10 str. įvardija priėmimo į tarnybą muitinėje apribojimus, dėl kurių asmuo negali būti priimtas į tarnybą LR muitinėje. Svarbiausi aspektai į kuriuos atsižvelgiama ribojant galimybę dirbti LR muitinėje- tai asmens teistumas, giminystės ryšiai, bei asmens veiksnumas. **[49]**

Jei pretendentai atitinka bendruosius konkurso reikalavimus, užpildo anketą, kurios duomenys teisės aktų nustatyta tvarka yra patikrinami teisėsaugos ir kontroliuojančių institucijų sukaupose objektyvios informacijos apie pretendentes bazėse. Tai yra daroma siekiant, kad muitinėje dirbtų tik nepriekaištingos reputacijos asmenys.

Patikrinimo metu nustatoma, ar nėra priėmimo į tarnybą muitinėje apribojimų, nurodytų Tarnybos LR muitinėje statuto 10 straipsnyje. Tai yra: ar į tarnybą muitinėje pretenduojantis asmuo nebuvo įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl tyčinio nusikaltimo, nusikalstamos veikos

valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams arba korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo, nepaisant to, ar teistumas išnykęs, ar panaikintas, taip pat jei asmuo nuteistas už neatsargų nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą ir teistumas neišnykęs arba nepanaikintas. Taip pat, ar pretendento teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas nėra atėmęs teismas, ar įstatymų nustatyta tvarka asmuo nėra pripažintas neveiksniu. Pretendentu taip pat negali tapti įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys, taip pat asmuo, kuris buvo atleistas iš valstybės tarnybos už padarytą nusikalstamą veiką, tarnybinių nusižengimą, pareigūno vardo diskreditavimą arba dėl to, kad jo tarnybinė veikla du kartus iš eilės buvo įvertinta nepatenkinamai, jeigu nuo atleidimo dienos nepraėjo penkeri metai. Jei asmuo buvo atleistas iš valstybės tarnybos paaiškėjęs, kad stodamas į valstybės tarnybą jis pateikė suklastotus dokumentus, nuslėpė arba pateikė tikrovės neatitinkančius duomenis, dėl kurių negalėjo būti priimtas į valstybės tarnautojo pareigas, jis taip pat negali pretenduoti į tarnybą Lietuvos muitinėje.[49]

Magistrantės įsitikinimu, pretendentų patikrinimas teisėsaugos bei kitų kontroliuojančių institucijų duomenų bazėse, yra viena iš stipriųjų priemonių į tarnybą muitinėje pusė.

Beje į Lietuvos Respublikos muitinę taip pat negali būti priimtas ir asmuo, kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis arba svainystės ryšiais susijęs asmuo eina pareigas muitinėje, jeigu jie pagal pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais, o taip pat asmuo, kuris pagal medicinos ekspertizės komisijos išvadą netinka eiti atitinkamas pareigas muitinėje.[49]

Pasak R. Jovaišienės, daugelis ES valstybių narių reikalauja, kad asmuo neturėtų įrašų apie teistumą, tačiau skirtingai nei Lietuvoje, daugumoje ES valstybių nėra privalomojo deklaravimo apie gimines (artimuosius giminaičius), dirbančius muitinėje. Be to, pretendentų į muitinę duomenų specialiam patikrinimui parenkami tik tam tikri duomenys. Kiekvienu atveju nėra tikrinami visi pretendento duomenys. Tai nebūtina, nes daugumoje ES valstybių, taip pat ir Italijoje, galioja liudijimo apie save patį įstatymas, ir asmuo pats atsako už nurodytus duomenis.[19]

Statute nurodoma, jog asmuo, norintis būti priimtas į tarnybą LR muitinėje taip pat turi atitikti ir **specialiuosius** reikalavimus [49] t.y. pareigybės aprašyme pabrėžiamus profesinės veiklos, darbo stažo, išsilavinimo pobūdžio, specialių kvalifikacijų konkrečiai veiklai ir kitus reikalavimus, apibrėžiančius profesinę kompetenciją, gebėjimus atlikti numatytas funkcijas, taikyti profesines žinias ir įgūdžius bei specialiąsias žinias, kurių reikia tam tikroms pareigoms atlikti.

Magistrantės nuomone, specialiuosiuose reikalavimuose labai menkai atsispindi pretendento asmeninės savybės, reikalingos laisvai pareigybei užimti, o nepageidaujamos- visiškai nenurodomos.

Apibendrinant galima teigti, jog aukšti reikalavimai, priimant pareigūnus į LR muitinę, yra būtini, nes pradėjęs tarnybą, asmuo savo veika reprezentuoja pats save, savo postą bei pačią muitinę, kaip visumą. Nustatant bendruosius bei specialiuosius reikalavimus, būtina atkreipti

dėmesį ne tik į pareigybės aprašyme nurodytus reikalavimus, bet ir į muitinės pareigūno veikos charakteristiką. (žr. 1.4.2. skyrių)

3.8.3. Konkurso komisijos sudarymas

Paskelbus konkursą, konkursą organizuojančioje muitinės įstaigoje, jos vadovo įsakymu sudaroma konkurso komisija. Konkurso ir atrankos į tarnybą LR muitinėje organizavimo taisyklėse nurodoma, jog konkurso komisiją turi sudaryti 5 arba 7 muitinės pareigūnai (įskaitant pirmininką). Į konkurso komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos Personalo tarnybos vadovas ir padalinio, į kurį numatoma priimti pareigūną, vadovas. Konkurso komisijos sudėtis gali būti keičiama ir konkurso komisijos posėdžio dieną iki posėdžio pradžios. [21]

Konkurso komisijos posėdyje patarimojo balso teisėmis gali dalyvauti tam tikros srities (užsienio kalbų, informacinių technologijų ir pan.) ekspertai.

O. Šarmavičius tarptautinėje konferencijoje vykusioje 2006 m. kovo 21- 22 dienomis, tema „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“ pabrėžė, kad muitinės pareigūnų priėmimo į pareigas procedūra vis dėlto turi ne tik teigiamų, bet ir neigiamų aspektų. Jo nuomone, teigiamai galima būtų vertinti tai, kad konkurso komisijos nariais negali būti skiriami pretendentų sutuoktiniai, artimi giminaičiai ar asmenys, su pretendentu susiję svainystės ryšiais, tiesiogiai ar netiesiogiai galintys būti suinteresuoti konkurso rezultatais.

Neigiamai galima būtų vertinti tai, kad formaliai į konkurso komisiją gali būti įtrauktas bet kas, 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 labiausiai tam tinkamas personalas. Tačiau konkurso komisijos nariai neturi visų būtinų personalo atrankos specialistui įgūdžių pokalbio metu išsiaiškinti egzaminuojamo pretendento gebėjimus atlikti funkcijas, kurias jiems gali tekti vykdyti. Tai reiškia, kad yra nemaža tikimybė, jog ne visuomet į valstybės tarnybą gali būti atrenkami pretendentai, kurie labiausiai tinka toms pareigoms eiti. [47]

Kitose ES šalių muitinių atrankos komisijos, taip kaip ir Lietuvoje, yra skiriamos tam, kad prižiūrėtų visą atrankos procesą. Kai kuriose ES šalyse (Vengrijoje, Belgijoje, Vokietijoje) atrankos komisijoje dalyvauja psichologai.

Magistrantės nuomone, būtų tikslinga organizuoti mokymo kursus apie darbuotojų atranką bei konkursą visiems vadovams, dalyvaujantiems atrankos arba konkurso komisijoje. Pasitelkiant kitų užsienio valstybių patirtį, į konkurso bei atrankos komisiją, patarimojo balso teisėmis įtraukti psichologą.

3.8.4. Egzamino, kaip vieno iš konkurso būdų, reglamentavimo analizė

Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklėse numatyti šie konkurso būdai:

- egzaminas;
- privalumų vertinimas.

Konkurso būdą pasirenka konkursą organizuojančios įstaigos vadovas. Jei pasirenkamas konkurso būdas- **Egzaminas**, jis susideda iš dviejų dalių:

I dalis- egzaminas raštu (testas);

II dalis- pokalbis (praktinės užduotys). [21]

LR Finansų ministro įsakymu patvirtintose Konkurso ir atrankos į tarnybą LR muitinėje organizavimo taisyklėse, nustatyta egzamino tvarka yra praktiškai analogiška (su nežymiais skirtumais) egzamino tvarkai, kurią reglamentuoja LR vyriausybės nutarimu patvirtintas Konkurso į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas [22], todėl egzaminas LR muitinėje vyksta tokia pat tvarka, kaip ir visame viešajame sektoriuje.

Egzamino raštu metu yra tikrinamos privalomos pretendentų žinios, t. y., kaip pretendentas išmano Lietuvos Respublikos Konstituciją, viešąjį administravimą reglamentuojančius įstatymus, Muitinės kodeksą, Tarnybos LR muitinėje statutą, taip pat su konkrečios pareigybės specifika susijusius įstatymus. Siekiant užtikrinti konkurso procedūrų skaidrumą, pretendentams prieš pradėdant egzaminą raštu (testą), suteikiamas šifras, susidedantis iš 6 ženklų. Testą sudaro nuo 80 iki 100 klausimų ir 3 atsakymai į kiekvieną klausimą. Iš 3 atsakymų vienas yra teisingas. Testų klausimus egzaminui raštu teikia Valstybės tarnybos departamentas centralizuotai. Tačiau, kad galėtų geriau įvertinti pretendentų dalykines žinias ir gebėjimus konkrečioms funkcijoms vykdyti, įstaigos, kuriose vyksta konkursas, turi pačios sukurti nuo 30 iki 50 testų klausimų iš tų teisės aktų, kurie yra išvardinti tos pareigybės, į kurias vyks konkursas, aprašyme. [2]

Pretendentų žinios vertinamos 10 balų sistema: blogiausias įvertinimas-1 balas, geriausias-10 balų. Pretendentai, kurių egzaminas raštu (testo klausimų sprendimas) būna įvertintas mažiau kaip 6 balais laikomi neišlaikiusiais egzamino ir toliau konkurse nebedalyvauja, tai yra žodžiu jie jau nebeegzaminuojami.

Teigiama egzamino raštu pusė yra ta, kad testų klausimai, kuriuos rengia Lietuvos muitinės įstaigos, yra susieti su būsimomis pareigomis, todėl norint į juos atsakyti, reikia gerai išmanyti atitinkamus teisės aktus.

Egzistuoja ir neigiama egzamino raštu pusė- egzamine raštu yra klausimai, kuriuos Valstybės tarnybos departamentas skelbia centralizuotai kiekvieną savaitę, todėl visada iškyla

grėsmė, kad pretendentai gali būti išmokę būsimų testų klausimus bei atsakymus. Taip pat daug laiko sugaištama per kiekvieną konkursą visose įstaigose sprendžiant testus ir juos tikrinant.

Įvertinus, jog kaskart testą sprendžia visi pretendentai, ir tuo metu juos privalo stebėti konkurso komisijos nariai, paaiškėja, jog didžiulis skaičius žmonių nenaudingai švaisto brangų laiką, kurį galėtų skirti savo tiesioginei veiklai. Galima būtų sumažinti laiko ir transporto sąnaudas, jeigu bendrosios žinios, būtinos tarnybai muitinėje, pretendentų gebėjimais bei privalumai būtų tikrinami centralizuotai.

Pasak A. Ivaškevičiaus, kadangi klausimai yra nevienodos svarbos ir sudėtingumo, o vertinimas – vienodas, egzamino raštu testas pasidaro nesubalansuotas. [18]

Taigi, egzamino raštu rezultatai konkurso komisijos nariams duoda informacijos tik apie kai kurias pretendento žinias, bet nieko apie jo gebėjimą dirbti. Todėl, siekiant objektyviai įvertinti atrankos dalyvį, egzaminas raštu turėtų būti tobulinamas.

Kaip jau buvome minėję anksčiau antroji konkurso dalis – **egzaminas žodžiu** (asmeninis pokalbis). Jo metu tikrinamas teisės aktų išmanymas, užsienio kalbos mokėjimas, motyvacija eiti siekiamas pareigas, sugebėjimas bendrauti ir kitos žinios bei savybės, reikalingos eiti siekiamas pareigas. Siekiant patikrinti pretendento gebėjimus eiti siekiamas pareigas (igūdžius dirbti kompiuteriu, užsienio kalbos mokėjimą ir kt.) jam gali būti pateikiamos praktinės užduotys, kurių atlikimą įvertina į komisiją pakviesti užsienio kalbų ekspertai arba kompiuterių specialistai. Kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, visos Lietuvoje esančios teritorinės muitinės į konkurso bei atrankos komisiją ekspertus kviečiasi dažnai, nes tai reglamentuoja Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklės. Psichologas nekviečiamas niekada, nes tai nėra apibrėžta nė viename iš anksčiau minėtų teisės aktų.

Pasak A. Ivaškevičiaus, ši egzamino dalis taip pat yra pakankamai komplikauta. Nuostata, kad visiems pretendentams pateikiami vienodi klausimai, yra abejotina, nes anksčiau egzamine žodžiu dalyvavęs pretendentas išėjęs gali informuoti kitus pretendentus apie jam pateiktus klausimus, todėl egzaminas gali prarasti objektyvumą. [18]

Magistrantės nuomone, nepaisant atrankos procedūrose egzistuojančio pretendentų šifravimo mechanizmo bei atrankos komisijai tiesiogiai bendraujant su pretendentu ir esant suinteresuotumo konkrečiu kandidatu, neįmanoma išvengti subjektyvių įvertinimų.

Pretendentų žinios vertinamos 10 balų sistema: blogiausias įvertinimas-1 balas, geriausias-10 balų. Pretendentų bendras įvertinimas gaunamas susumavus rezultatus už testą ir pokalbį. [21] Egzaminas laikomas išlaikytu, jei pretendentas surenka daugiau kaip 12 balų.

Anot Guy van Biesen, ES šalyse taip pat dažniausiai būna egzaminai raštu ir žodžiu. Egzaminai raštu dažniausiai yra rengiami pirmuose atrankos etapuose, įvairioms pareigybėms jie yra skirtingi. Kai kurios šalys naudoja testus kompiuteriu (Belgija, Liuksemburgas, Vokietija,

Anglijoje), kuriuos sudaro gebėjimų, asmenybės, samprotavimo, gabumų tikrinimas bei simuliaciniai pratimai, atsižvelgiant į tai, kokioms pareigoms atrenkamas asmuo. Testai raštu naudojami, kad būtų sumažintas bendras kandidatų skaičius. Galutinis etapas dažniausiai yra egzaminas žodžiu arba pokalbis, kurie parodo, ar kandidatas yra tinkamas imtis numatomų pareigų. Kai kuriose šalyse (Belgija, Liuksemburgas, Vokietija, Portugalija) taikomi psichologiniai testai, pokalbiuose dalyvauja psichologas. [51]

3.8.5. Privalumų vertinimo, kaip vieno iš konkurso būdų, reglamentavimo analizė

Kitas konkurso į LR muitinę būdas yra **Privalumų vertinimas**.

Tai yra pareigybės aprašyme nurodytų būtinų, specialiųjų (papildomų) kvalifikacinių reikalavimų bei pačių pretendentų nurodytų įgūdžių ir kitų dalykinių savybių patikrinimas. [21]

Kaip parodė atliktas tyrimas, šį būdą renkasi visos Lietuvos teritorinės muitinės. Privalumai gali būti tikrinami žodžiu, testais (kai norima objektyviau įvertinti subjektyvias pretendento savybes, pavyzdžiui, gebėjimą vadovauti, bendrauti ir pan.), dokumentiškai (pretendentui pateikus dokumentus apie tam tikrų įgūdžių įgijimą) ir (arba) atliekant praktines užduotis (kai tikrinamas praktinis tam tikrų įgūdžių turėjimas, pavyzdžiui, mokėjimas naudotis kompiuteriu, užsienio kalbos mokėjimas ir pan.).

Magistrantė tyrimu nustatė, kad pretendentų būtinų bei kitų dalykinių savybių bei gebėjimų patikrinimas visose Lietuvos teritorinėse muitinėse visada vyksta tikrinant žodžiu ir tik kartais, atliekant praktines užduotis. Testais bei tikrinant dokumentus netikrinama niekada nė vienoje teritorinėje muitinėje. Tyrimo dalyviai paaiškino, kad anksčiau, kurį laiką naudojo darbui reikalingų žinių testus, bet šis metodas nepasiteisino, todėl šiuo metu atliekant privalumų vertinimą, testų atsisakyta.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, kyla kita hipotezė: LR muitinėje vykdant atranką Privalumų vertinimo konkurso būdu, yra galimybė šališkai įvertinti kandidatą.

O. Šarmavičius pažymi, kad privalumų vertinimas turi neigiamų aspektų. Todėl kad, kai kuriuos reikalavimus (tokius, kaip kompiuterinis raštingumas, darbštumas, pareigingumas ir kt.) patikrinti per dokumentų priėmimą ir egzaminą, 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). Deja, kai reikia dirbti, pasirodo, kad konkursą laimėjęs žmogus dėl savo asmeninių savybių netinka toms pareigoms. [47;48]

D. Petrošius teigia, jog, vertinant kandidato tinkamumą dirbti su konfidencialia informacija, pirmiausia turėtų būti paisoma ne reikiamų savybių, o ar asmuo nepasižymi nepageidautinomis savybėmis. Prie nepageidautinų asmeninių savybių dirbant su konfidencialia informacija reikia priskirti: emocinį nestabilumą, nusivylimą savimi ir savo galimybėmis, nepasitenkinimą savo tarnybine padėtimi, savimeilę, egoistinę elgesį, pakankamo supratimo nebuvimą, nenorą ir nemokėjimą išsaugoti informaciją, nesažiningumą; finansinį neatsakingumą; narkotinių ir psichotropinių medžiagų arba alkoholio vartojimą, privedantį prie plepumo, neapgalvotų poelgių ir t. t. [36]

Todėl, magistrantės nuomone, reikalingas naujas atrankos būdas– testas pagal psichologinius aspektus, leidžiantis parinkti žmones būtent į tas pareigas, į kurias jie geriausiai tiktų pagal savo elgseną ir charakterio bruožus, kurias eidami, jie pasiektų puikių rezultatų.

Anot R. Aleksienės, parenkant personalą, galima būtų taikyti dar vieną procedūrą – praktinę užduotį (teksto dėstymas raštu, referatas ir kt.), kurios metu būtų patikrintas kalbos mokėjimas, raštingumas, kompiuterinis raštingumas ir kt. Tada pretendentas pasidomės ne tik, ką jis veiks, bet ir sieks susipažinti su įstaigos specifiška, jos funkcijomis. Taip pat tai padėtų apmąstyti, ar ši darbo vieta išties atitinka pretendento lūkesčius. Tuo tarpu atrankos organizatoriams būtų nesunku palyginti ir įvertinti, kuris iš pretendentų greičiausiai, tiksliausiai, profesionaliausiai orientuojasi toje srityje, kaip pretendentai dėsto mintis ir kaip geba pritaikyti turimas žinias praktikoje. Taip galima būtų patikrinti pretendentų gebėjimus, ar jie atitinka specialiuosius reikalavimus, patvirtintus pareigybės aprašyme. [1]

D. Petrošius pažymi, kad priimant darbuotojus dirbti su konfidencialia informacija (muitinės tarnyboje tai ypač aktualu), turi būti taikomas kompleksinis kandidatų vertinimo metodas, apimantis keletą testų: psichologinį, intelektinį, asmeninį, poligrafinį, taip pat pokalbius ir informacijos surinkimą apie kandidato gyvenimą ir veiklą. JAV specialistų nuomone, taikant keletą įvairių metodų galima gauti daugiau informacijos, nei taikant vieną metodą, o kruopščiai išanalizavus įvairių sričių specialistų informaciją apie kandidatą, galima objektyviai, patikimai ir tinkamai įvertinti asmenines savybes ir tinkamumą tarnybai. [36]

Privalumų vertinimo metu tikrinamus įgūdžius ir kitas pretendento dalykines savybes kiekvienas konkurso komisijos narys vertina individualiai nuo 1 iki 10 balų. Blogiausias įvertinimas yra 1 balas, geriausias – 10 balų. Kadangi privalumų vertinimo metu konkurso komisija tiesiogiai bendrauja su pretendentu, todėl, esant suinteresuotumo konkrečiu kandidatu, kaip ir egzaminuojant žodžiu, neišvengta subjektyvių įvertinimų.

Magistrantė pažymi, kad siekiant užtikrinti konkurso skaidrumą bei tai, kad į tarnybą būtų priimti tik patys tinkamiausi kandidatai, būtų tikslinga nustatyti vieną iš konkurso būdų- egzaminą,

arba privalumų vertinimą, neleisti rinktis. Pasirinktą konkurso būdą išsamiai reglamentuoti, nes interpretuojant įstatymus, neišvengiamai atsiranda spragų.

3.8.6. Konkursą laimėjusių pretendentų priėmimą į pareigas

Konkurso ir atrankos į tarnybą LR muitinėje organizavimo taisyklėse nurodoma, jog konkursą laimi daugiausiai balų surinkęs pretendentas [21] Tačiau tuo atveju, kai geriausiai į egzamino klausimus atsakęs asmuo teisingai atsakė į mažiau nei 60 % klausimų, konkursas laikomas neįvykusių. Jei didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendentai, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimos 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.

Vadovaujantis Statuto 13 straipsniu, priimtam į pareigas muitinės pareigūnui (išskyrus Muitinės departamento direktorių, jo pavaduotojus, muitinės įstaigų vadovus ir jų pavaduotojus) nustatoma stažuotė, kurią sudaro įvadinis mokymas ir vadovo prižiūrimas praktinis darbas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas pareigas. Stažuotė gali trukti nuo 1 iki 8 mėnesių.

Jeigu stažuotės metu stažuotės vadovas pripažįsta, kad muitinės pareigūno stažuotės rezultatai yra nepatenkinami ir tam pritaria muitinės pareigūną į pareigas priėmęs vadovas, pareigūnas, nesibaigus stažuotei atleidžiamas iš pareigų. [49]

Valstybės tarnybos įstatymas, priimant valstybės tarnautojus į laisvą pareigybę, stažuotės nenumato.

Magistrantės nuomone, pareigūno stažuotės pagrindinis teigiamas aspektas yra galimybė jau darbo aplinkoje įvertinti priimto darbuotojo savybes, reikalingas dirbant muitinėje, ko neįmanoma buvo padaryti konkurso metu. Tačiau yra ir neigiama stažuotės pusė- pareigūnas, priimtas į tarnybą muitinėje yra siunčiamas į apmokymus, už kuriuos moka valstybė. Jei pasirodo, kad asmuo yra netinkamas priimtoms pareigoms eiti, arba pats nusprendžia, kad jis nenori dirbti tokio darbo, yra prarandami valstybės pinigai, gaišamas laikas organizuojant naują atranką ir nėra garantijų, kad kitą kartą tai nepasikartos.

3.8.7. Darbuotojų atrankos organizavimas LR muitinėje

Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklėse teigiama, jog **atrankos būdu** į tarnybą muitinėje priimami pakaitiniai pareigūnai ir pareigūnai, atliekantys operatyvinę veiklą ir (arba) ikiteisminį tyrimą. Preliminarią pretendentų atranką gali

vykdyti įstaigos vadovas, jo pavaduotojai, padalinio, į kurią numatoma priimti pareigūną, vadovas ir Personalo tarnybos vadovas.

Atrankos organizavimas apima: atrankos paskelbimą; preliminarią kandidatų atranką; preliminariai atrinktų kandidatų dokumentų priėmimą; preliminariai atrinktų kandidatų tikrinimą; preliminariai atrinktų kandidatų pokalbį su įstaigos vadovu; atrinktų kandidatų priėmimą į pareigas. Priėmimas į laisvą pareigybę atrankos būdu labiau yra artimas personalo atrankai privačiame sektoriuje.

Apie pradėtą atranką įstaigos Personalo tarnybos vadovas raštu informuoja visų tos įstaigos struktūrinių padalinių vadovus ir kitas muitinės įstaigas pateikdamas numatomo priimti muitinės pareigūno pareigybės aprašymą. Informacija apie atranką taip pat gali būti teikiama valstybės institucijoms, aukštosioms mokykloms bei skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje.

Preliminarią kandidatų atranką gali vykdyti įstaigos vadovas, jo pavaduotojai, padalinio, į kurią numatoma priimti pareigūną, vadovas ir Personalo tarnybos vadovas.

Asmenys, pageidaujantys dalyvauti atrankoje, žodžiu kreipiasi į vieną arba kelis aukščiau paminėtus pareigūnus ir pateikia visą, jų nuomone, reikiamą informaciją, įrodančią jų tinkamumą eiti siekiamas pareigas.

Vykstant atrankai padalinio vadovai gali raštu rekomenduoti apie tinkamas, jų nuomone, kandidatūras [21].

Atrankos metu su pretendентаis vyksta pokalbis. Jis vedamas analogiškai, kaip ir egzamino žodžiu ar privalumų vertinimo metu. Pokalbio su pretendентаis metu įstaigos vadovas sprendžia, ar pretendentai pagal savo dalykines ir asmenines savybes tinka eiti siekiamas pareigas.

Pasibaigus pokalbiui su pretendентаis, įstaigos vadovas išklauso pokalbyje dalyvavusių pareigūnų nuomonę apie pretendentes ir priima vieną iš šių sprendimų: pripažinti vieną iš pokalbyje dalyvavusių kandidatų praėjusiu atranką; pripažinti, kad atrankos nepraėjo nė vienas pokalbyje dalyvavęs kandidatas.

Pakaitiniams muitinės pareigūnams juos priėmusių į pareigas asmenų nuožiūra, stažuotė bei bandomasis laikotarpis gali būti nenustatomi.

Apibendrinant galima teigti, jog LR muitinėje taikomi darbuotojų atrankos metodai yra gana konservatyvūs ir vien jais remiantis sunku išsirinkti labiausiai tinkamą kandidatą.

Taigi trumpai apžvelgėme pagrindinius teisės aktus: Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutą ir jo pagrindu finansų ministro įsakymu patvirtintas Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisykles, bei Valstybės tarnybos įstatymą ir jo pagrindu LR vyriausybės nutarimu patvirtintą Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog teisės aktai, reglamentuojantys priėmimo į LR muitinę tvarką, neužtikrina efektyvaus bei skaidraus personalo atrankos proceso.

Magistrantė pastebėjo tai, kad tos pačios atrankos procedūros taikomos atrenkant į žemiausias ir į aukščiausias pareigas valstybės tarnyboje. Taigi 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.

Pasak A. Ivaškevičiaus, priėmimo į valstybės tarnybą muitinėje pareigas tvarka labai griežtai reglamentuoja priėmimo procesą. Toks griežtas reglamentavimas neleidžia taikyti kitokių atrankos būdų, pavyzdžiui, psichologinių testų, kalbos mokėjimo testų, testų dėl asmens polinkio korupcijai ir pan. Jie paprasčiausiai neturi juridinės galios. **[18]**

IŠVADOS

Darbuotojai– tai svarbiausi bet kurios organizacijos ištekliai. Jų vaidmuo buvo, yra ir bus lemiamas. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, bet numato tikslus, organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja tikslų vykdymą. Todėl personalo atranka–viena svarbiausių sėkmingai dirbančios organizacijos veiklos sričių, kurios reikšmingumas neretai yra nuvertinamas ir šiai veiklos sričiai neretai nėra skiriamas reikiamas dėmesys iš įmonės vadovų pusės. Yra daug metodų, kaip organizacijos gali atrinkti personalą, tačiau ne kiekvieno metodo taikymas garantuoja tinkamiausio kandidato pasirinkimą. Kiekviena organizacija pasirenka sau laiko bei išlaidų požiūriu efektyviausius metodus.

Muitinės, kaip ir bet kurios kitos valstybės tarnybos, valdymą ir tvarką kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios nustatytos taisyklės. Įvairiose šalyse jos gana skirtingos, priklauso nuo šalies istorijos, tradicijų bei vykdomos politikos. Lietuvos valstybės tarnybos modelis apima postų ir karjeros sistemas kartu. Personalo atranka į tarnybą LR muitinėje vyksta decentralizuotai, organizuojant atvirus konkursus.

Atlikta tyrimo analizė parodė, jog teisės aktuose suformuluotų atrankos metodų, kuriais vadovaujantis būtų galima nesunkiai prognozuoti kiekvieno kandidato darbo atlikimo kokybę bei įvertinti jo dalykinę ir socialinę kompetenciją, nepakanka. Tačiau vadovai mano priešingai: šiuo metu vykdomą darbuotojų atranką (konkursą) LR muitinėje jie vertina, kaip efektyvią ir pokyčiams nepritaria.

Lietuvos Respublikos muitinėje, parenkant personalą, yra taikomi moksliskai pagrįsti darbuotojų atrankos metodai: biografinių duomenų, anketos bei pokalbio metodai. Rekomendacijos visada tikrinamos tik vykdant personalo atranką (priimant pakaitinius darbuotojus). Konkursai laisvai muitinės pareigūno pareigybei užimti yra vykdomi vertinant privalumus žodžiu. Papildomus testus įtraukti į atrankos (konkurso) procesą, LR muitinių vadovams poreikio nėra.

Vykdant darbuotojų atranką, LR muitinėje personalą renkasi tiesioginiai būsimų pareigūnų vadovai. Atrankos arba konkurso komisijoje patarimojo balso teisėmis dalyvauti yra kviečiami tik teisės aktais reglamentuoti asmenys: užsienio kalbų, informacinių technologijų ir pan. ekspertai, nors vadovai pripažįsta, jog konkurso komisijoje turėtų dalyvauti ir psichologas.

Parenkant tinkamiausią pretendentą į tarnybą muitinėje, kliūčių bei sunkumų vadovai neižvelgia. Pretendentams keliami aukšti reikalavimai vadovų yra vertinami, kaip stiprioji organizuojamo konkurso pusė. Pokalbis su kandidatais vertinamas, kaip esminis neigiamas atrankos trūkumas.

Darbuotojų atrankos LR muitinėje problemų identifikavimas yra pirmas žingsnis darbuotojų atrankai LR muitinėje tobulinti, todėl ateityje būtų tikslinga atlikti tyrimus, kurie identifikuotų nustatytų problemų sprendimų būdus ir jų įgyvendinimo veiksmingumą.

REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Lietuvai labai svarbi dabartinė ES valstybių patirtis ir jų atstovų teikiama metodinė pagalba, tačiau daugelį problemų Lietuvos muitinė turi spręsti savarankiškai atsižvelgdama į šalies socialinių procesų raidos ypatumus. Visų šalių muitinių atliekamo darbo pobūdis panašus, todėl skirtingų valstybių metodologijos vienodėja. Lietuvos Respublikos muitinė turi paimti iš kitų valstybių visa, kas geriausia, ir pritaikyti rengiant personalo atranką, kitų valstybių pavyzdžius savo veikloje:

1. Teisės aktais nustatyti mechanizmą, kuris leistų užtikrinti, jog į valstybės tarnybą muitinėje būtų atrenkamas tinkamiausias personalas: nustatyti vieną iš konkurso būdų ir jį išsamiai reglamentuoti.
2. Vienas iš konkurso neskaidrumo panaikinimo būdų- atrankos į valstybės tarnautojų pareigas visiškas arba dalinis centralizavimas. Pirmąjį atrankos etapą (egzaminą raštu) vykdyti centralizuotai, o antrąjį– įstaigose. Taip būtų išspręsta ir neprofesionalios atrankos komisijos problema bei būtinų valstybės tarnautojams gebėjimų tikrinimo problema.
3. Sudaryti muitinės pareigūno profesigramą. Vadovaujantis ja, praplėsti pareigybių aprašymuose nurodytus specialiuosius reikalavimus: įtraukti ne tik reikalingas, bet ir nepageidaujamas pretendento, pageidaujančio dirbti muitinės tarnyboje, asmenines savybes.
4. Įtraukti naują darbuotojų atrankos būdą – testą pagal psichologinius aspektus, leidžiantį parinkti žmones būtent į tas pareigas, į kurias jie geriausiai tiktų pagal savo asmenines ir profesines savybes, bei kurias eidami jie pasiektų puikių darbo rezultatų. Tik sėkmingai išlaikiusiems šį testą, leisti dalyvauti tolesnėje atrankoje.

Psichologinė atranka negali pakeisti tradicinės patikrinimo procedūros (biografinių duomenų analizės, anketų, rekomendacijų, pokalbių). Tik tradicinių procedūrų ir psichologinės atrankos derinimas gali padėti teisingai įvertinti kandidatą, jo savybes, poelgius.

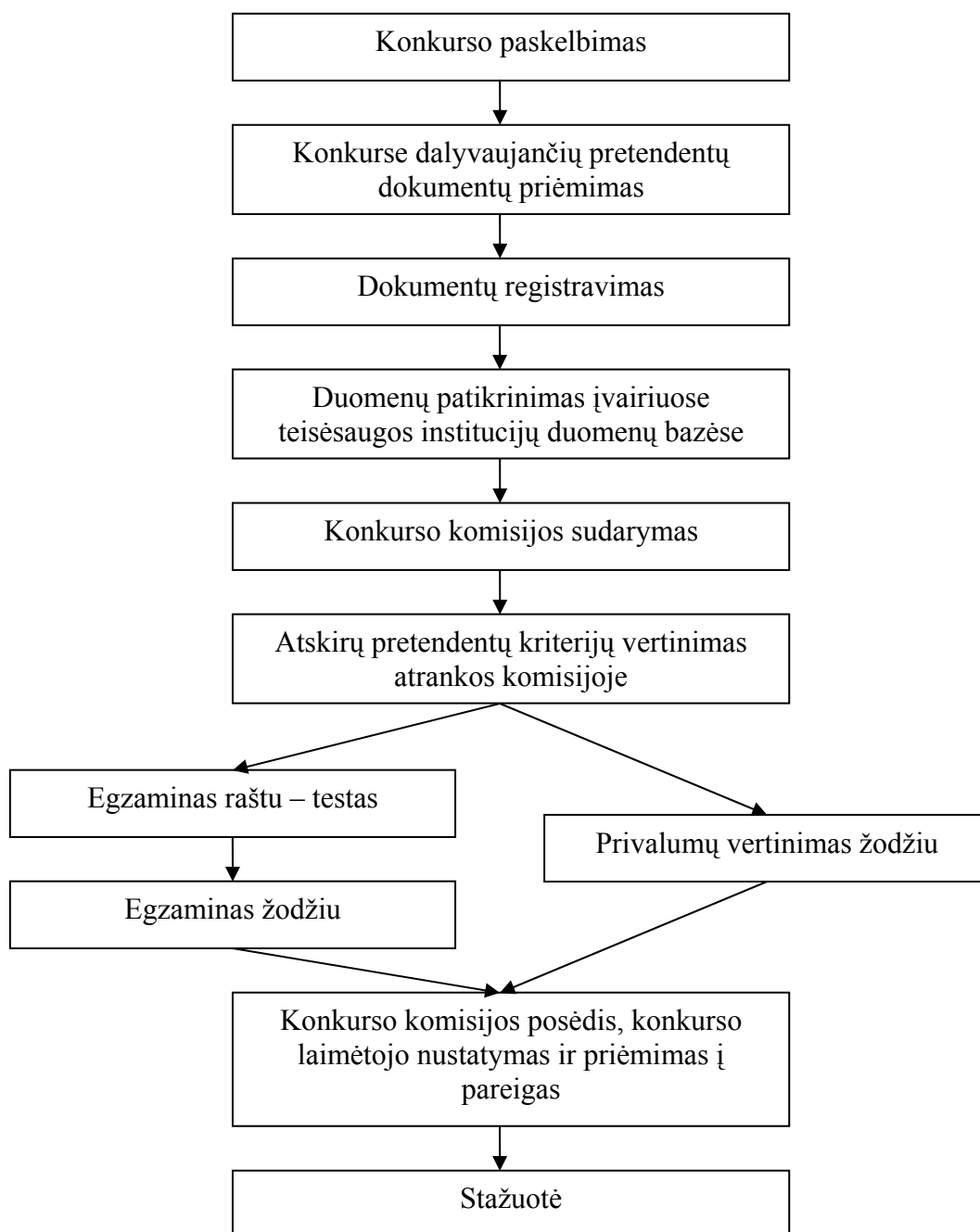
LITERATŪRA

1. Aleksienė, R. (2005) Tobulesnė atranka- profesionalesnė komanda. *Valstybės tarnybos aktualijos*. 3, p.16-17.
2. Aleksienė, R. *Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas*. [Internete]. [žiūrėta 2006-11-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1325584300>>.
3. Armstrong, M. (2002). *Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
4. Astrauskas, A. (2005) Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, p.13-15.
5. Bakanauskienė, I. (1996) *Personalo valdymo samprata ir turinio analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU.
6. Bakanauskienė, I. (1998) *Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU.
7. Bakanauskienė, I. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
8. Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991) The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), p.1-26.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999) *Žmogiškieji santykiai. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
10. Bukšnytė L. *Darbuotojų atranka. Vadovo pasaulis* [Internete]. [žiūrėta 2006-05-11]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/440211fc229cf?vbanga2=6e4775ebf337d8b5722e18f953c28856>>
11. Campion, M.A., Palmer, D.K., Campion, J.E, (1997) A Review of Struktore in the Selection Interview. *Personnel Psychology*. 50, p.655-702
12. Chmiel, N., (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Darbo kodeksas. (2002) Vilnius, Žin. 2002 06 26, Nr. 64-2569
14. Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Derous, E., Witte, K., Stroobants, R. (2003) Testing the Social Process model on Selection through expert analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* .76, p.179–199
16. Eggert, M. (2005) *Tobulas pokalbis. Patarimai ieškantiems darbo*. Kaunas: Gardenija.
17. Федоров, А. *О рекомендациях: а оно нам надо?* [Internete]. [žiūrėta 2006-09-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.hr-Journal.ru/archive/article.shtml?rekomendacii>>
18. Ivaškevičius, A. (2005) Valstybės tarnybą reglamentuojantys teisės aktai neturi atsilikti nuo valstybės tarnybos tobulėjimo. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, p.10-12.

19. Jovaišienė, R. (2003) Lietuvos muitinės pareigūnų pareigybių kvalifikacinių reikalavimų nustatymo problematika. *Jurisprudencija*. 48(40); p.33–45
20. Kardelis, K. (2005) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
21. Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklės. 2003-09-17 Įsakymas Nr. 1K-233. Vilnius. Žin., 2003, Nr.90-4079
22. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas. LR vyriausybės nutarimas Nr. 966. Vilnius. Žin., Nr. 73-2784 (2006-06-30).
23. Крецул, Р. *Практика многоступенчатого интервью*. [Internet]. [žiūrėta 2006-11-24]. Prieiga per internetą: < <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?interview2> >
24. Laurinavičius, A., Jovaišienė, R. (2003) Muitinė ir karjeros tarnyboje problemos. *Jurisprudencija*. 49(41), p. 32–46.
25. Leonienė, B. (2001) Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
26. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316 (1999). Vilnius. Žin., 2002, Nr. 45-1708 (2002-05-04).
27. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T., (2004) *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
28. LR muitinės įstatymas. 2004 balandžio 27. Nr. IX-2183, Vilnius, Žin., 2004 04 30, Nr. 73-2517
29. LR tarnybos LR muitinėje statuto pakeitimo įstatymas Nr. IX-1635 (2003). Vilnius, Žin., 2000, Nr. 94-2917; 2002, Nr. 45-1705.
30. Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strategija 2005-2010 metams [Internet]. [žiūrėta 2006-10-19]. Prieiga per internetą: < <http://www.cust.lt/lt/search?limit=10&queryString=strategija&x=0&y=0> >
31. Mahoney, J.M., Stasson, M.F., (2005) Interpersonal and Personality Dimensions of Behavior: FIRO-B and the Big Five. *North American Journal of Psychology*, 2, p. 205-216
32. Muitinės veiklos 2004 m. duomenys [Internet]. [žiūrėta 2007-03-19]. Prieiga per internetą: < http://www.cust.lt/view?show=2004_veikla_11443315978537867.pdf >
33. Muitinės veiklos 2005 m. duomenys [Internet]. [žiūrėta 2007-03-19]. Prieiga per internetą: < http://www.cust.lt/view?show=2005_veikla_visa_11443316603147868.pdf >
34. Muitinės veiklos 2006 m. duomenys [Internet]. [žiūrėta 2007-03-19]. Prieiga per internetą: < http://www.cust.lt/view?show=Atask_personal_0227_117826878893854626.pdf >
35. Personalo valdymas [Internet]. [žiūrėta 2006-05-11]. Prieiga per internetą: < http://www.business-trader.biz/lt/straipsniai/article_detail.php?id=14568 >

36. Petrošius, D., (2002) Teisės saugos institucijų darbuotojų, dirbančių su konfidencialia, priėmimo į darbą ypatumai. *Jurisprudencija*. 35(27), p.72–80.
37. Poškienė, E. *Interviu taktikos* [Internete]. [žiūrėta 2006-05-11] Prieiga per internetą: <
http://verslas.banga.lt/lt/patark_full/3c0377e79ff6e >
38. Прикладная юридическая психология. Психология таможенной деятельности [Internete]. [žiūrėta 2007-02-05]. Prieiga per internetą: <
http://info.hutor.ru/ur_psy/12_4.php3>
39. Robbins, S.P., (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Roe, R.A., Berg, P.T. (2003) Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of work and organizational psychology*, 12 (3) p.257-258
41. Robertson, I.T., Smith M. (2001) Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, p.441-472.
42. Sakalas, A. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
43. Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., Fruyt, F., Rolland, J.P. (2003) A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology* , 88 (6), p. 1068-1081
44. Salgado, J. F. (2003) Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76 (3), p.323-346.
45. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006) *Personalo vadyba organizacijoje*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
46. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Šarmavičius, O. (2006) *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?* [Internete]. [žiūrėta 2007-01-18]. Prieiga per internetą: <
<http://www.oecd.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf> >
48. Šarmavičius, O. (2005) Valstybės tarnybos įstatymas- teorija ir praktika. *Problemos. Personalo vadyba*, 5 (69), p.2-6.
49. Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statusas . Vilnius, Žin., 2000, Nr. 94-2917.
50. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnyba Lietuvoje [Internete]. [žiūrėta 2006-08-07]. Prieiga per internetą: <
<http://www.vtd.lt/index.php?-790186809>>
51. Valuckienė, M. (2006) Atranka į valstybės tarnybą ES šalyse. *Personalo vadyba*. 4(74), p.8-13.
52. Vengrytė, V., (2005) Grafologų pagalba personalo tarnyboms. *Personalo vadyba*, 3(67), p.39-40.
53. Warr, P., Bartram, D., Brown, A. (2005) Big Five validity: Aggregation method matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78, p.377–386

Konkurso į tarnybą LR muitinėje organizavimo schema



Šaltinis: sudaryta autorės, vadovaujantis LR Finansų ministro įsakymu dėl konkurso ir atrankos į tarnybą LR muitinėje organizavimo.

Gerb. Vadove,



Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kurį atlieka Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Jurgita Dainiuvienė. **Tyrimo tikslas- įvertinti konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje efektyvinimo galimybes.** Tyrimo rezultatai bus naudojami moksliniams tikslams. Anketa yra anoniminė, todėl prašome savo nuomonę išsakyti atvirai.

Jums tinkamus atsakymus įrašykite arba pažymėkite taip :



KONKURSO IR ATRANKOS Į TARNYBĄ LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖJE EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO ANKETA

1. Jūsų lytis?

- Moteris
 Vyras

2. Koks Jūsų amžius?

- Iki 25 m.
 Nuo 26 m. - 35 m.
 Nuo 36 m. - 45 m.
 Nuo 46 m. - 55 m.
 Nuo 56 m.

3. Koks Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis universitetinis
 Nebaigtas aukštasis universitetinis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Nebaigtas aukštasis neuniversitetinis
 Vidurinis

4. Išsilavinimo pobūdis?

- Teisinis
 Vadybinis
 Ekonominis
 Pedagoginis
 Medicininis
 Techninis

5. Kokios Jūsų pareigos?

- Padalinio vadovas**
(skyriaus viršininkas,
posto viršininkas)
 Poskyrio viršininkas
(skyriaus viršininko pavaduotojas,
posto viršininko pavaduotojas,
pamainos viršininkas)
 Kiti darbuotojai

6. Kokioje teritorinėje muitinėje dirbate?

- Vilniaus TM
 Kauno TM
 Klaipėdos TM
 Šiaulių TM
 Panevėžio TM

7. Kiek metų dirbate Lietuvos muitinėje ?

| | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | mažiau nei 1 metus |
| <input type="checkbox"/> | 1-3 metus |
| <input type="checkbox"/> | 4-6 metus |
| <input type="checkbox"/> | 7-10 metų |
| <input type="checkbox"/> | 11 metų ir daugiau |

8. Kiek metų dirbate vadovaujančiose pareigose?

| | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | mažiau nei 1 metus |
| <input type="checkbox"/> | 1-3 metus |
| <input type="checkbox"/> | 4-6 metus |
| <input type="checkbox"/> | 7-10 metų |
| <input type="checkbox"/> | 11 metų ir daugiau |

9. Ar Jūs dalyvaujate arba esate dalyvavęs atrankos arba konkurso komisijoje?

| | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Nuolat dalyvauju |
| <input type="checkbox"/> | Dažnai dalyvauju |
| <input type="checkbox"/> | Kartais dalyvauju |
| <input type="checkbox"/> | Niekada nedalyvauju |

10. Ar šiuo metu Jūsų muitinės įstaigoje, parenkant personalą, yra taikomi mokliškai pagrįsti darbuotojų atrankos metodai?

| | |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | TAIP |
| <input type="checkbox"/> | NE |

11. Jei „taip“, tai kokius mokliškai pagrįstus personalo atrankos metodus taikote atrenkant pareigūnus bei valstybės tarnautojus į Lietuvos Respublikos muitinę?

Vykdam atranka

| | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Biografinius (CV) |
| <input type="checkbox"/> | Anketas |
| <input type="checkbox"/> | Rekomendacijas |
| <input type="checkbox"/> | Testus |
| <input type="checkbox"/> | Pokalbi, interviu |
| <input type="checkbox"/> | Kita: |

Vykdam konkursą

| | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Biografinius (CV) |
| <input type="checkbox"/> | Anketas |
| <input type="checkbox"/> | Rekomendacijas |
| <input type="checkbox"/> | Testus |
| <input type="checkbox"/> | Pokalbi, interviu |
| <input type="checkbox"/> | Kita: |

12. Kokį konkurso būdą į laisvas muitinės pareigūno pareigas renkasi teritorinė muitinė, kurioje Jūs dirbate?

| | Visada renkasi | Dažnai renkasi | Kartais renkasi | Niekada nesirenka |
|----------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Egzaminas | | | | |
| Privalumų vertinimas | | | | |

13. Koku būdu atliekamas pretendentų būtinų ir kitų dalykinių savybių bei gebėjimų patikrinimas, jei pasirenkamas konkurso būdas -privalumų vertinimas?

| | Visada tikrinama | Dažnai tikrinama | Kartais tikrinama | Niekada netikrinama |
|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| Žodžiu | | | | |
| Testais | | | | |
| Dokumentiškai | | | | |
| Atliekant praktines užduotis | | | | |

14. Ar būtų tikslinga, Jūsų nuomone, atliekant privalomų vertinimą, į konkursą įtraukti kokius nors testus?

| Tikrai taip | Gali būti taip | Gali būti ne | Tikrai ne | Neturiu nuomonės |
|-------------|----------------|--------------|-----------|------------------|
| | | | | |

15. Kokius testus, Jūsų nuomone, būtų tikslinga įtraukti konkursui bei atrankai į tarnybą LR muitinėje tobulinti?

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Asmenybės savybių įvertinimo |
| <input type="checkbox"/> | Darbui reikalingų žinių ir įgūdžių įvertinimo |
| <input type="checkbox"/> | Darbo situacijos imitavimo |
| <input type="checkbox"/> | Gebėjimo dirbti komandoje |
| <input type="checkbox"/> | Komunikabilumo įvertinimo |
| <input type="checkbox"/> | Kompiuterinio raštingumo įvertinimo |
| <input type="checkbox"/> | Užsienio kalbų žinių patikrinimo |
| <input type="checkbox"/> | IQ Intelektu įvertinimo |
| <input type="checkbox"/> | Emocinio stabilumo įvertinimo |
| <input type="checkbox"/> | Sąžiningumo įvertinimo |

16. Ar dažnai Jūsų muitinės įstaigoje patariamąjį balsą teisėmis yra kviečiami į konkurso atrankos komisiją užsienio kalbų, informacinių technologijų ekspertai bei psichologas?

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus bei psichologą kviečiame dažnai |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus kviečiame dažnai, bet psichologą tik kartais |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus kviečiame dažnai, bet psichologo nekviečiam niekada |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus bei psichologą kviečiame kartais |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus kviečiame kartais, bet psichologo niekada nekviečiam |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus bei psichologą kviečiame kartais |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus bei psichologą kviečiame kartais, bet psichologo niekada nekviečiam |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus bei psichologą kviečiame kartais, bet psichologo niekada nekviečiam |
| <input type="checkbox"/> | Ekspertus bei psichologą kviečiame kartais, bet psichologo niekada nekviečiam |
| <input type="checkbox"/> | Niekada nekviečiam nei ekspertų, nei psichologo |

17. Kokie specialistai, Jūsų nuomone, muitinės įstaigose nuolat turėtų sudaryti personalo atrankos bei konkurso komisiją? Pažymėkite 5 tinkamus numerius jų svarbos tvarka, svarbiausiam -1, mažiau svarbiam -2, it t.t.

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Kalbininkas | <input type="checkbox"/> | Personalo skyriaus darbuotojas |
| <input type="checkbox"/> | Kompiuterių specialistas | <input type="checkbox"/> | Grafologas |
| <input type="checkbox"/> | Teisininkas | <input type="checkbox"/> | Muitinės pareigūnas pagal kompetenciją ir darbo specifiką |
| <input type="checkbox"/> | Įmonės vadovas | <input type="checkbox"/> | Kita: |
| <input type="checkbox"/> | Psichologas | | |

18. Ar Jūsų praktikoje dažnai pasitaikė atvejų, kai dėl vienokių ar kitokių priežasčių teko nusivilti dirbančiu pareigūnu, kaip netinkamu dirbti valstybės tarnyboje, nors personalo parinkimo proceso metu jis pasirodė puikiai?

| Niekada neteko nusivilti | Kartą yra tekę nusivilti | Teko keletą kartų nusivilti | Dažnai tenka nusivilti | Man tai nėra svarbu |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------|
| | | | | |

19. Ar, Jūsų nuomone, dabar vykdomas konkursas bei atranka į valstybės tarnybą Lietuvos Respublikos munitinėje, yra efektyvi?

| Visiškai efektyvi | Pakankamai efektyvi | Ko gero neefektyvi | Visiškai neefektyvi | Neturiu nuomonės |
|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| | | | | |

20. Ar, Jūsų nuomone, yra poreikis ką nors keisti konkurso procese arba pasirenkant metodus, atrenkant tinkamiausią pareigūną į Lietuvos Respublikos munitinę?

| Tikrai taip | Gali būti taip | Gali būti ne | Tikrai ne | Neturiu nuomonės |
|-------------|----------------|--------------|-----------|------------------|
| | | | | |

21. Jei "taip", tai ką? _____

22. Su kokiais kliūtimis susiduriate įdarbindami tinkamą personalą į Lietuvos Respublikos munitinę?

| | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Žemas išsilavinimo lygis regione | <input type="checkbox"/> | Neprofesionaliai atliekama atranka |
| <input type="checkbox"/> | Trūksta specifinių sričių specialistų | <input type="checkbox"/> | Neigiamas visuomenės požiūris į pareigūnus |
| <input type="checkbox"/> | Trūksta nepriekaištingos reputacijos asmenų | <input type="checkbox"/> | Jokių kliūčių |

23. Su kokiais sunkumais susiduria konkurso komisija, priimdama tinkamus darbuotojus į Lietuvos Respublikos munitinę?

| | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Griežtai reglamentuota priėmimo tvarka | <input type="checkbox"/> | Neužtikrintas skaidrumas atrenkant darbuotojus |
| <input type="checkbox"/> | Jokių sunkumų | <input type="checkbox"/> | Kita: |

24. Kokios yra, Jūsų nuomone, stipriosios konkurso bei dabar vykdomos personalo atrankos į Lietuvos Respublikos munitinę pusės?

25. Išvardinkite, Jūsų nuomone, neigiamus konkurso bei personalo atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos munitinėje aspektus

Nuoširdžiai dėkojame už dalyvavimą tyrime!