

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

Asta SIMANAUSKIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: VERTINIMAS IR TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

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

Asta SIMANAUSKIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: VERTINIMAS IR TOBULINIMO GALIMYBĖS**

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

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

Magistro darbo autorius Asta Simanauskienė

Vadovas Doc. dr. Diana Šaparnienė

Recenzentas.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Asta Simanauskienė. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: VERTINIMAS IR TOBULINIMO GALIMYBĖS: vadybos (viešojo administravimo) magistratūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas. Viešojo administravimo katedra – Šiauliai, 2011. – 119 p.

SANTRAUKA

Darbo tikslas - ištirti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijose bei numatyti šio proceso tobulinimo galimybes. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe buvo analizuoti teoriniai viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai, atlikta viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso analizė Lietuvoje bei kitose ES valstybėse, susistemintos Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tobulinimo galimybės, skirtingais tyrimo metodais išanalizuoti praktiniai žmogiškųjų išteklių atrankos proceso aspektai Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose, pateiktos rekomendacijos šio proceso tobulinimui Lietuvoje. Atlikus tyrimą patvirtinta darbo pradžioje iškelta hipotezė, kad Lietuvoje egzistuojantis griežtas ir detalus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso teisinis reglamentavimas neužkerta kelio žmogiškųjų išteklių atrankos procesą organizuoti ir vykdyti neskaidriai.

Asta Simanauskienė. SELECTION OF HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC SECTOR: EVALUATION AND POSSIBLE IMPROVEMENTS: final work of Management (Public Administration) master studies. Research adviser assoc. prof. Diana Šaparnienė. Šiauliai University. Public Administration Department - Šiauliai, 2011.- 119 p.

SUMMARY

The aim of this Master's work is to estimate the selection of human resources in public sector institutions of Tauragė district and to foresee the possible improvements to this process. To achieve the goal, the theoretical aspects of human resources in public sector were analysed, the selection of human resources in public sector of Lithuania and other EU countries were analysed, the possible improvements of the selection of human resources in Lithuania were systemised, practical aspects of human resources in the public sector institutions of Tauragė district were analysed using different research methods, the recommendations how to improve the selection of human resources in public sector institutions of Lithuania were presented. After carrying out the research, the hypothesis, that the strict and well detailed legal regulation of the selection of human resources in public sector of Lithuania does not guarantee that this process will be organised and implemented transparently, was confirmed.

TURINYS

ĮVADAS	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	12
I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKA VIEŠAJAME SEKTORIUJE: TEORINIS PAGRINDIMAS	15
1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje	15
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata	16
1.2. Žmogiškųjų išteklių reikšmė, principai ir funkcijos šiuolaikinėje organizacijoje	21
1.3. Šiuolaikinių viešojo administravimo modelių taikymas viešajame sektoriuje	24
2. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso analizė	27
2.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos samprata ir vaidmuo	27
2.2. Žmogiškųjų išteklių atrankos metodų taikymas.....	32
2.4. Žmogiškųjų išteklių atrankos procedūrų apžvalga ES kontekste.....	42
3. Žmogiškųjų išteklių atrankos probleminiai ruožai ir tobulinimas Lietuvos viešajame sektoriuje.....	49
3.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos probleminiai ruožai Lietuvos viešajame sektoriuje.....	50
3.2. Žmogiškųjų išteklių atrankos tobulinimas Lietuvos viešajame sektoriuje	52
II. VIEŠOJO SEKTORIAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO VERTINIMO BEI TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	59
1. Tyrimo metodologija	59
2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	62
3. Tyrimo imties charakteristika	63
III. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO VERTINIMO BEI TOBULINIMO GALIMYBIŲ TAURAGĖS MIESTO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI	67
1. Žmogiškųjų išteklių kaita Lietuvos viešajame sektoriuje: dokumentų analizė	67
2. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimas: ekspertų nuomonės raiška.....	76
2.1. Atrankos proceso organizavimas	76
2.2. Atrankos proceso administravimas	81
2.3. Atrankos proceso struktūra	83
2.4. Atrankos proceso kokybė.....	86
2.5. Atrankos proceso kontrolė	87
3. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tobulinimo kryptys.....	89
3.1. Atrankos proceso tobulinimas.....	89

3.2. Atrankos metodų tobulinimas	93
4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	96
IŠVADOS	98
REKOMENDACIJOS	100
LITERATŪROS SĄRAŠAS	102
PRIEDAI	111

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1	lentelė	Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai.....	17
2	lentelė	Žmogiškųjų išteklių vadybos principai.....	23
3	lentelė	Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje funkcijos.....	24
4	lentelė	Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos.....	25
5	lentelė	Senojo ir naujojo tipo darbo aprašymų skirtumai.....	28
6	lentelė	Atrankos sąvokų apibrėžimai.....	29
7	lentelė	Atrankos proceso etapai.....	31
8	lentelė	Atrankos testų rūšys ir jų teikiamos galimybės.....	32
9	lentelė	Atrankos pokalbio rūšys ir jų apibūdinimas.....	33
10	lentelė	Valstybės tarnautojų pareigybių lygiai pagal išsilavinimą.....	36
11	lentelė	Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas.....	39
12	lentelė	ES valstybių viešojo sektoriaus tarnautojų atrankos bei rengimo konkursų reikalavimai.....	44
13	lentelė	Valstybės tarnautojų klasių paskirstymas pagal išsilavinimą.....	45
14	lentelė	Pasiūlymų, kaip tobulinti Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, vertinimas.....	55
15	lentelė	Atrankos proceso tobulinimo alternatyvos.....	56
16	lentelė	Pagrindiniai tyrimo etapai.....	61
17	lentelė	Tyrimo instrumento sandara.....	62
18	lentelė	Demografinės ekspertų charakteristikos.....	64
19	lentelė	Apklausoje dalyvavusių ekspertų charakteristikos.....	65
20	lentelė	Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, atrankos vertinimas.....	78
21	lentelė	Kandidatų savybės, į kurias per atranką kreipiamas dėmesys, ir jų kartojimo dažnis.....	85
22	lentelė	Lietuvos atrankos proceso tobulinimo variantai.....	89
23	lentelė	Atrankos proceso tobulinimo siūlymai.....	90
24	lentelė	Šiaulių rajono viešojo sektoriaus darbuotojų populiariausi siūlymai, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą.....	90
25	lentelė	Bandomojo laikotarpio privalumai bei trūkumai.....	92
26	lentelė	Ekspertų siūlomi atrankos metodai	94

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1	paveikslas	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	19
2	paveikslas	Organizacijos išteklių grupavimas pagal jų pobūdį ir išmatuojamumą.....	22
3	paveikslas	Atrankos proceso etapai.....	30
4	paveikslas	Dažniausiai žmogiškųjų išteklių atrankoje naudojami metodai viešajame ir privačiajame sektoriuje Šiaulių rajone 2010 metais. $N_{\text{viešojo}}=111$, $N_{\text{privataus}}=139$	34
5	paveikslas	Priėmimo į valstybės tarnybą būdai.....	37
6	paveikslas	Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičiaus kitimas 2008 m. – 2010 m. Lietuvos ir Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose.....	68
7	paveikslas	Paskelbtų konkursų į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas ir neįvykusių konkursų santykis 2008 m. – 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose.....	68
8	paveikslas	Paskelbtų konkursų į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas ir neįvykusių konkursų santykis 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose.....	69
9	paveikslas	Valstybės tarnautojų (be statutinių) ir darbuotojų pareigybių skaičiaus santykis 2008 m. – 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose.....	69
10	paveikslas	Valstybės tarnautojų (be statutinių) ir darbuotojų pareigybių skaičiaus santykis.....	70
11	paveikslas	Valstybės tarnautojų skaičius 2008 m. – 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose.....	70
12	paveikslas	Valstybės tarnautojų skaičius 2008 m. – 2010 m Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose.....	71
13	paveikslas	Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atvejų skaičius 2008 m. – 2010 m Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose.....	72
14	paveikslas	Priėmimo į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas atvejų skaičius 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose.....	73
15	paveikslas	Valstybės tarnautojų (be statutinių) perkeltų tarnybinio kaitumo būdu į kitas pareigas skaičius Lietuvoje 2008 m. – 2010 m.....	73
16	paveikslas	Valstybės tarnautojų (be statutinių) perkeltų tarnybinio kaitumo būdu į kitas pareigas skaičius Tauragės rajone 2008 m. – 2010 m.....	74

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Šiais laikais viešojo sektoriaus institucijos skatinamos siekti didesnio veiklos efektyvumo, atsisakyti senų ir mažai veiksmingų darbo metodų, didesnę dėmesį skirti aptarnavimo kokybei. Kaip viešojo sektoriaus organizacijos prisitaikys prie joms keliamų naujų standartų, didžiaja dalimi priklauso nuo turimų žmogiškųjų išteklių, kadangi nuo darbuotojų kompetencijos, jų turimos kvalifikacijos bei profesionalumo priklauso visos organizacijos ateitis.

Kompetentingi darbuotojai gali būti išugdomi organizacijoje, tačiau labai svarbu, atrenkant naujus darbuotojus, atsižvelgti į tai, kad kandidatai jau turėtų tam tikrų žinių, įgūdžių bei asmeninių savybių. Viešojo sektoriaus veiklos kokybė iš esmės priklauso nuo pirminės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, todėl tampa labai svarbu tinkamais metodais atrinkti kompetentingiausius valstybės tarnautojus. Būtent nuo organizacijos turimų žmogiškųjų išteklių priklauso, ar organizacija pajėgi tinkamai įgyvendinti funkcijas, siekti strateginių tikslų įgyvendinimo, nuo to didžiaja dalimi priklauso pačios organizacijos įvaizdis visuomenėje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba buvo akcentuojama dar praėjusiojo amžiaus paskutiniame dešimtmetyje, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje net ir dabar mokslinėje literatūroje skiriamas dėmesys ženkliai mažesnis, lyginant su žmogiškųjų išteklių valdymu privačiame sektoriuje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo temos nagrinėjamos Lietuvos ir užsienio autorių mokslo darbuose, tačiau darbuotojų atrankos procesas, kaip atskira žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sudėtinė dalis, mažai tyrinėta, ypač reta ši analizė viešojo sektoriaus organizacijose.

Problema. Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos procesas, kuris nors ir atitinka pagrindinius ES reikalavimus, yra nuolat kritikuojamas dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo. Didžioji Lietuvos Respublikos visuomenės dalis yra įsitikinusi, kad konkursai į valstybės tarnybą vyksta lydimi skaidrumo ir objektyvumo stokos, kad į pareigas yra priimami giminės, artimieji (Vanagas, 2009). Ši faktą pripažįsta ir pati Lietuvos Respublikos Vyriausybė, savo 2006–2008 metų programoje įrašiusi nuostatą, kad reikia „*tobulinti valstybės tarnautojų atranką ir išgyvendinti protekcionizmą priimant į valstybės tarnybą*“ (Keturioliktosios Lietuvos Respublikos..., 2009), o 2008-2012 metų Vyriausybės programoje taip pat numatoma „*tobulinti valstybės tarnautojų atranką, diegti nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo pareigas*“ (Penkioliktosios Lietuvos Respublikos..., 2011).

Taigi, mokslinėje bei periodinėje literatūroje minimi Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių atrankos proceso trūkumai, tokie kaip objektyvumo stoka, neatsparumas protekcionizmui, korupcija ir pan. Šie reiškiniai kenkia bendram Lietuvos valstybės tarnybos įvaizdžiui, skatina visuomenės nepasitikėjimą valstybinėmis institucijomis bei apskritai

demokratija, o svarbiausia tai, kad dėl nekvalifikuotų darbuotojų nukenčia įstaigos teikiamų paslaugų kokybė, viešojo sektoriaus institucijos dirba neefektyviai, neproduktyviai naudojami jų turimi išteklių, organizacijai tampa labai sunku siekti strateginių tikslų įgyvendinimo. Taigi, viešojo sektoriaus reformą būtų tikslinga pradėti būtent nuo šio sektoriaus institucijų žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tobulinimo.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijose bei numatyti šio proceso tobulinimo galimybes.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Teoriniu požiūriu išnagrinėti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, analizės pagrindu pasirenkant žmogiškųjų išteklių atrankos proceso dimensiją;
2. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių atrankos proceso bruožus ir jų pritaikymo galimybes viešajame sektoriuje;
3. Susisteminti Lietuvos žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimo bei tobulinimo aspektus;
4. Išanalizuoti valstybės tarnautojų dinamikos procesus Lietuvos bei Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose;
5. Atlikti žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimą ir numatyti atrankos proceso tobulinimo galimybės pasirinktose Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose.

Tyrimo objektas - žmogiškųjų išteklių atrankos procesas.

Darbo hipotezė - žmogiškųjų išteklių atrankos į valstybės tarnybą procesas Lietuvoje yra griežtai bei detalai reglamentuotas, tačiau praktinis šio proceso organizavimas ir vykdymas sudaro prielaidas egzistuoti korupcijai bei proteguoti tam tikrus asmenis.

Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Tyrimo metu buvo remiamasi A. Sakalo (2003); V. Baršauskienės (2003, 2006); J. Vveinhardt (2007); V. Juknevičienės (2006, 2008); A. Raipos (2008), V. B. Fominienės, R. Mikalausko, B. Švagždienės (2008); I. Bakanauskienės (2008); J. Jagmino, I. Piktornaitės (2009); Adamonienė, (2009); J. Šiugždinienės (2006, 2009, 2010); R. Šnapštienė (2010); J. E. Lane (2001); G. Dessler (2001); B. G. Peters (2002); S. Robbins (2003); N. Thom, A. Ritz. (2004); A. F. Stoner James Freeman, ir kt. (2005) bei kitų mokslininkų įžvalgomis apie personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas viešojo sektoriaus institucijose.
2. Taip pat buvo remtasi žmogiškųjų išteklių atrankos proceso valdymo teorijomis, problemomis ir tobulinimo galimybėmis viešojo sektoriaus institucijose, kurias nagrinėjo V. Baršauskienė (2003, 2006); R. Aleksienė (2005); K. Masiulis, A. Krupavičius (2007); J. Vveinhardt (2007); V. Domarkas, V. Juknevičienė (2007); I. Bakanauskienė (2008); A.

Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009); R. Vanagas (2008, 2009); E.E. Jančauskas (2006, 2009), D. Šaparnienė, D. Damskienė (2010).

3. Lietuvos Respublikos įstatymų ir vyriausybės nutarimų nuostatomis.

Tyrimo metodai:

1. Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų analizė. Darbe analizuojami įvairių mokslininkų darbai viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais, išskiriant atrankos aktualumą įstaigų veikloje. Analizei naudojami moksliniai – periodiniai leidiniai, leidžiami Lietuvoje: Socialiniai tyrimai, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Valstybės tarnybos aktualijos, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Verslas: teorija ir praktika, Vadyba, Viešasis administravimas, Viešoji politika ir administravimas. Taip pat užsienio autorių mokslinių darbų analizė, apibendrinimas.

2. Naudojama Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų atrankos procesą, analizė.

3. Empiriniai metodai: kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu su personalo skyriaus vadovais arba atsakingais darbuotojais.

4. Antrinė statistinių duomenų analizė, duomenų apdorojimui naudojant Ms Excel programinę įrangą.

Tyrimo strategija

1. Magistro darbo temos parinkimas, teorinės medžiagos rinkimas, darbo įvado formulavimas (2009 m. lapkričio mėn. – 2010 m. sausio mėn.).

2. Konceptualiosios mokslinio darbo dalies rengimas: mokslinės literatūros nagrinėjimas, sisteminimas ir analizavimas, tyrimo strategijos parinkimas ir metodologinių pagrindų formulavimas (2010 m. vasario mėn. – 2010 m. rugsėjo mėn.).

3. Analitinės mokslinio darbo dalies rengimas: pasiruošimas duomenų rinkimui, respondentų atranka, apklausos dalyvių suskirstymas į dvi dalis (siekiant išsiaiškinti atrankos ypatumus tiek iš personalo skyriaus gautų duomenų analizė ir interpretavimas (2010 m. spalio mėn. – 2011 m. sausio mėn.).

4. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas (2011 m. vasario mėn.- 2011 m. balandžio mėn.).

Tyrimo mokslinis naujumas: viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesas mokslinėje literatūroje analizuojamas nepakankamai. Ypač tokios srities mokslinių darbų stygius jaučiamas Lietuvoje. Šiame magistro darbe nagrinėjama tema šiuo metu labai aktuali Lietuvai, kadangi joje jau ne pirmus metus vykdoma viešojo sektoriaus reforma, prieš darant tam tikrus pokyčius sistemoje, labai naudinga tam tikrą procesą išnagrinėti moksliniu lygiu. Šiame darbe analizuojama ar tinkamai reglamentuoja viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atranka, aiškinamasi

ar žmogiškųjų išteklių atranka institucijose vykdoma skaidriai ir kvalifikuotai, taip pat pateikiamos alternatyvos kaip būtų galima tobulinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą viešojo sektoriaus organizacijose.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Šio darbo rezultatai iliustruoja esamos žmogiškųjų išteklių atrankos proceso trūkumus bei privalumus Lietuvoje. Remiantis šio darbo rezultatais ir pasiūlymais galima koreguoti galiojantį Valstybės tarnybos įstatymą bei kitus jį lydinčius teisės aktus, taip pat formuoti valstybės tarnybos reformos uždavinius.

Darbas susideda iš trijų dalių:

Pirmoje dalyje pateikiamas žmogiškųjų išteklių atrankos proceso viešajame sektoriuje teorinis pagrindimas. Šioje dalyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje, aprašomas Lietuvos bei užsienio valstybių žmogiškųjų išteklių atrankos procesas, aptariamos žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimo ir tobulinimo galimybės Lietuvos viešajame sektoriuje.

Antroje dalyje pateikiamas žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimo bei tobulinimo galimybių tyrimo metodologinis pagrindimas.

Trečioje dalyje aprašomi žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tyrimo rezultatai.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Apklausa (angl. *screening*) - tai pirminės informacijos rinkimo metodas, pasireiškiantis respondentų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu.

Atrankos interviu (angl. *the screening interview*) – išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto ir kandidatų, siekiant įvertinti jų tinkamumą numatytam darbui/ pareigoms.

Atranka (angl. *screening*) – personalo valdymo veikla, kurios metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu.

Atranka į valstybės tarnybą (angl. *screening to public service*) – teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojo priėmimą į valstybės tarnybą pagrįsta procedūra, kurios metu įvertinamas kandidato tinkamumas dirbti valstybės tarnyboje.

Centralizuotas atrankos modelis (angl. *centralised selection model*) – kai atranka vykdoma konkrečioje ministerijoje ar nepriklausomoje institucijoje ir pateikia ieškančiai institucijai tinkamų pretendentų sąrašą.

Decentralizuotas atrankos modelis (angl. *the decentralized model selection*) – kai atranką į valstybės tarnybą kiekviena šalies valstybės įstaiga vykdydamą atlieka atskirai ir yra pačios atsakingos.

Ekspertų apklausa (angl. *expert screening*) – tai interviu su žmonėmis, savo srities specialistais.

Interviu (angl. *interview*) – informacijos gavimo iš asmens, žodinių atsakymų į žodinius klausimus procedūra.

Įstaigos vadovas (angl. *institutional official*) - valstybės tarnautojas, konkurso ar politinio pasitikėjimo pagrindu paskirtas vadovauti valstybės ar savivaldybės įstaigai nustatytos kadencijos laikotarpiui.

Karjeros valstybės tarnautojas (angl. *career public official*) – konkurso būdu neterminuotam laikui priimtas į valstybės tarnybą asmuo, prisiekęs valstybei ir turintis galimybę nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitokių pareigų tarnyboje.

Naujoji viešoji vadyba (angl. *new public management*) - verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose.

Pakaitinis valstybės tarnautojas (angl. *surrogate public servant*) – valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki šio Įstatymo nustatyta tvarka į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas, taip pat valstybės tarnautojas, pakeičiantis laikinai negalintį eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas (angl. *political (personal) trust official*) – valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą pareigoms, įrašytoms į Seimo patvirtintą politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą.

Personalas (angl. *staff*) – įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Personalo vadyba (angl. *staff management*) – vadybos mokslo dalis, nagrinėjanti personalo valdymą socialinėse organizacijose.

Personalo valdymas (angl. *staff management*) – visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą.

Sektorius (angl. *sector*) – tam tikra ekonominės veiklos sritis, segmentas.

Statutiniai pareigūnai (angl. *statutory official*) - viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutai.

Teisinis reglamentavimas (angl. *juridical regulation*) – teisės aktais grįsta procedūros, reiškinių, įvykių, fakto, etc apibrėžtis, normų nustatymas.

Valstybės tarnautojas (angl. *public servant*) – fizinis asmuo, įgijęs įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės institucijose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei.

Valstybės tarnyba (angl. *public service*) – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant audita, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.

Viešasis administravimas (angl. *public administration*) - įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti.

Viešasis sektorius (angl. *public sector*). Ši sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek ir sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurias pasitelkus priimami ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu.

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“

Žmogiškieji ištekliai (angl. *human resources*) – personalo žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia įstaigos veiklai užtikrinti, visuma.

Žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. *human resources management*) – valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.

I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKA VIEŠAJAME SEKTORIUJE: TEORINIS PAGRINDIMAS

Ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių valdymui. Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniais ir bene svarbiaisiais resursais tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijoje (Juknevičienė, 2006). Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą ir vieną iš šios sistemos sudedamųjų dalių – žmogiškųjų išteklių atranką - svarbu išanalizuoti šią sampratą Lietuvos ir užsienio autorių darbuose. Siekiant įdiegti *naujosios viešosios vadybos*¹ (toliau – NVV) principus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, viena iš būtinų sąlygų sukurti tokią atrankos sistemą, leisiančią atrinkti tik tokius darbuotojus, kurie atitiktų organizacijos keliamus aukščiausius reikalavimus (Vanagas, 2008).

1. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką viešajame sektoriuje, pirmiausiai reikia apibrėžti sąvoką „*viešasis sektorius*“ (*public sector*). Skirtingi autoriai šią sąvoką supranta nevienodai. Dvynių projekte (2005) „*viešasis sektorius*“ apibrėžiamas, kaip valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, kurioms suteikti viešojo administravimo įgaliojimai vykdyti viešojo administravimo funkcijas, visuma. J. E. Lane (2001) išreiškia tradicinį požiūrį į viešąjį sektorių, kaip viešojo administravimo arba viešosios valdžios sektorių. Autoriaus teigimu, viešasis sektorius tai - „Vyriausybės veikla ir jos pasekmės“; „Vyriausybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės“; „Vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos“; „Viešoji gamyba“. Kitaip tariant, autorius viešąjį sektorių sutapatina su Vyriausybės veikla bei viešųjų paslaugų teikimu. B.R. Jewell (2002) viešojo sektoriaus sąvoką taip pat vartoja apibūdinant įvairią valstybinę ar valstybinių organizacijų veiklą.

J. E. Lane (2001) taip pat teigia, kad viešojo sektoriaus sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek ir sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurias pasitelkus priimami ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu. Pasak J. Vveinhardt (2007), viešasis sektorius apima visas valstybės valdymo struktūras, taip pat ir biudžetines įstaigas, kurių veikla griežtai reglamentuojama įvairiais teisės aktais, finansuojamos iš valstybės biudžeto ir vykdo viešąsias paslaugas, tokias kaip mokslo, švietimo, sveikatos apsaugos, socialines bei kitas. R. Šnapštienė (2010), kaip ir J. Vveinhardt

¹ Naujoji viešoji vadyba - viešojo sektoriaus modernizavimas, suprantamas kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose, siekiant padidinti biurokratinių valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę.

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“ (2007), viešąjį sektorių supranta kaip viešojo administravimo institucijų (valdžios) ir viešųjų paslaugų teikimo organizacijų (pvz. švietimo, kultūros, sveikatos apsaugos ir kt.) visumą ir kaip viešosios vadybos objektą.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Pasaulyje ryškios esminės modernėti verčiančios permainos, kurios skatina siekti ateities požiūriu prasmingų rezultatų, didinti efektyvumą, ieškoti ir atrasti probleminėse situacijose tinkamus modernius sprendimus, todėl labai svarbus tinkamų darbuotojų parinkimas viešajame sektoriuje (Vienažindienė, Sakalas, 2008).

Kaip teigia J. Bagdanavičius (2002), žmogiškasis kapitalas – tai sukauptų įgūdžių, žinių, gabumų atsargos, kurios yra tikslingai žmogaus naudojamos vienoje ar kitoje visuomeninės reprodukcijos sferoje ir skatinančios darbo našumo bei gamybos augimą.

Personalo vadybos srityje įvairius aspektus nagrinėja A. Sakalas (2003); V. Baršauskienė (2003, 2006); G. Dessler (2001); D. E. Klinger ir J. Nalbandian (2003); N. Thom N. ir Ritz A. (2004); R. Vanagas (2008, 2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus analizuoja; E. E. Jančauskas (2006, 2009); M. Vienažindienė, A. Sakalas (2008); S. Pivoras (2007); D. Ulrich ir W. Brockbank (2007); J. Jagminas, I. Pikturnaitė (2009) bei daugelis kitų.

Neseniai organizacijos darbuotojams apibūdinti dažniau vartota personalo sąvoka. Pastaruoju metu vis labiau mokomasi iš užsienio šalių patirties, kuri daro didžiulę įtaką mokslinėms koncepcijoms, todėl ir viešajame sektoriuje „*personalo*“ (*staff*) sąvoka vis dažniau keičiama „*žmogiškųjų išteklių*“ (*human resources*) sąvoka. Šios sąvokos nėra tapačios. Kalbant apie personalą, daugiau dėmesio skiriama pačiam asmeniui, kalbant apie žmogiškuosius išteklius – darbuotojo žinioms ir kompetencijoms, asmeniniams gebėjimams (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009).

N. Thom ir A. Ritz (2004) nuomone, personalas yra ne tik svarbiausiais viešųjų institucijų išteklius, bet ir kritinis jų faktorius, todėl jam vadovaujant būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais. I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad personalas – visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt. Pavyzdiniuose personalo administravimo tarnybų nuostatuose (2007) nurodoma, kad *personalas* – įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, o *žmogiškieji ištekliai* – personalo žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia įstaigos veiklai užtikrinti, visuma.

Pasak G. Dessler (2001) – žmogiškieji ištekliai - tai naujas požiūris į darbuotojus ir jų vaidmenį organizacijoje. Darbuotojai yra vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti. E. E. Jančauskas (2006) mano, kad žmogiškieji ištekliai – tai lemiamas organizacijos veiklos veiksnys, sąmoningai

reaguojantis į vadybinius sprendimus ir turintis galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kt. pokyčių. J. J. Rodwell ir S. T. T. Teo (2008) taip pat nurodo, kad žmogiškieji ištekliai yra įvardijami kaip svarbiausias organizacijų turtas, o R. S. Beattie ir S.P. Osborne (2008) sako, kad tai vertingiausias išteklius, svarbesnis už viziją bei strategiją (Eigenhuis, van Dijk, 2008). G.S. Batra (1996) teigia, kad organizacijos sėkmė ir nesėkmė priklauso nuo dirbančiųjų toje įmonėje. C. M. Harris (2009) teigia, jog tinkamai vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas turėtų būti kiekvienos organizacijos vienas iš pačių svarbiausių tikslų. Pasak M. Vienažindienės (2009), M. Armstrong (2006), J. Storey (1989), N. Thom, A. Ritz (2004) žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias, vertingiausias ir reikšmingiausias organizacijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl juos valdant būtina remtis naujais žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau – ŽIV) mokslinių tyrimų rezultatais.

Žmogiškųjų išteklių valdymą vadybos mokslinėje literatūroje analizuoja daugelis mokslininkų, kurie šį valdymą traktuoja labai įvairiai. J. Jagmino, I. Piktornaitės (2009) nuomone, moksliniuose darbuose sinonimiškai, neįvertinant skirtumų, vartojamos sąvokos „*personalo valdymas*“ (*staff management*) ir „*žmogiškųjų išteklių valdymas*“ (*human resources management*), o šios dvi iš esmės skirtingos koncepcijos tiesiog sutapatinamos. Sąvoka „*žmogiškųjų išteklių valdymas*“ gali būti keičiamas terminu „*personalo valdymas*“, kuris apibūdinamas, kaip procesas, apimantis dirbančius žmones, gausinant jų išteklius, motyvuojant juos, tobulinant jų aptarnavimą, kuris yra susijęs su darbo ir organizaciniais reikalavimais (Human Resource Management..., 2009).

Tačiau konkretūs personalo vadybos ir ŽIV skiriamieji bruožai nesuformuluoti. Taigi, ŽIV skiriamųjų bruožų išskyrimas ir kaitos aptarimas yra praktiniu ir teoriniu požiūriu aktuali tyrimų sritis. Pirmojoje lentelėje pateikiami žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo skirtumai pagal B. R. Jewell (2002):

1 lentelė

Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai

Personalo valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Patariamojo ir administracinio pobūdžio	Strateginis
Neesminė organizacijos funkcija	Esminė funkcija
Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	Pagrindinis vaidmuo
Specialistų prerogatyva	Atliekamas visų vadovų
Rašytinis taisyklių ir procedūrų sureikšminimas	Lankstumo sureikšminimas
Kolektyvinės derybos	Konsultacinio pobūdžio
Rėmimasis valdymo hierarchija	Rėmimasis komanda
Kolektyvinio darbo apmokėjimo taikymas	Individualaus darbo apmokėjimo taikymas
Griežtas užduočių apibrėžimas	Laisvas užduočių apibrėžimas
Darbuotojų stebėjimo svarba	Darbuotojų puoselėjimas
Kontrolės nustatoma mokymo reikšmė	Besimokančios organizacijos

Šaltinis: B. R. Jewell (2002). Integruotos verslo studijos.

Iš pateiktų lentelėje skirtumų matyti, kad personalo valdymas apima siauresnę sampratą negu žmogiškųjų išteklių valdymas, taip pat jis yra labiau orientuotas į darbinius veiklos rezultatus. Žmogiškųjų išteklių valdymas labiau orientuotas į ateitį, remiantis organizacijos tikslais, reglamentais, nuostatomis. ŽIV tampa reikšmingu veiksmu, nes organizacijos darosi vis sudėtingesnės, reikalaujančios vis didesnės darbuotojų kompetencijos, įgyvendinant organizacijos veiklą. Žmogiškųjų išteklių vadyba mažiau dėmesio skiria personalo administravimui, bet daugiau žmonių strateginiam tobulinimui. Personalo vadybos pagrindinis tikslas – sudaryti sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės, norėtų ir galėtų atskleisti, ugdyti ir plėtoti savo potencialą (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009). Žmogiškieji ištekliai taip pat apibrėžiami kaip žinių visuma, įgūdžiai, kūrybiniai gebėjimai, tinkamumas organizacijos darbui, į tai įeina žmogaus vertybės, požiūris, įsitikinimai, kurie gali būti panaudoti organizacijos reikaluose (Human Resource Management..., 2009).

T. Sudnickas (2009b) taip pat nurodo žmogiškųjų išteklių vadybos ir personalo vadybos skirtingumo aspektus:

- Žmogiškųjų išteklių vadyba yra labiau integruota su bendrąja organizacijos veiklos strategija ir žmogiškųjų išteklių vadybos strateginiai tikslai tiesiogiai išplaukia iš organizacijos strategijos;
- Žmogiškųjų išteklių vadyba siekia darbuotojų atsidavimo organizacijos tikslams, o ne tik jų tinkamumo vykdomoms funkcijoms;
- Sisteminiis individualizuotas požiūris į darbuotojų paiešką, atranką, vertinimą, ugdymą, skatinimą ir motyvaciją;
- Žmonių vadybos svorio centro persikėlimas nuo personalo vadybininko prie linijinio vadovo.

G. Dessler (2001) nurodo, kad personalo valdymo praktinis darbas ir politika aprėpia tokias sritis: darbuotojo atliekamo darbo proceso analizę; darbo jėgos poreikio planavimą ir kandidatų verbavimą; kandidatų atranką; naujų darbuotojų adaptavimą; darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą; išmokas ir naudą; darbo vertinimą; komunikaciją; mokymą ir tobulinimą; darbuotojų atsakomybės ugdymą. E. Chlivickas (2001) išskiria tokias personalo valdymo sferas: poreikio nustatymas, parinkimas, komplektavimas; paskirstymas, adaptavimas, vertinimas; profesinis augimas, karjeros realizavimas, rezervo formavimas; perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas. B. R. Jewell (2002) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip strateginis, nuoseklus ir išsamus požiūris į žmonių išteklių valdymą, ugdymą organizacijoje. Tokios pat nuomonės yra ir M. Armstrong (2006) sakydamas, kad žmogiškųjų išteklių vadybą bendriausiu požiūriu galima apibūdinti kaip strateginę veiklos sritį, sisteminiu metodu valdančią vertingiausią

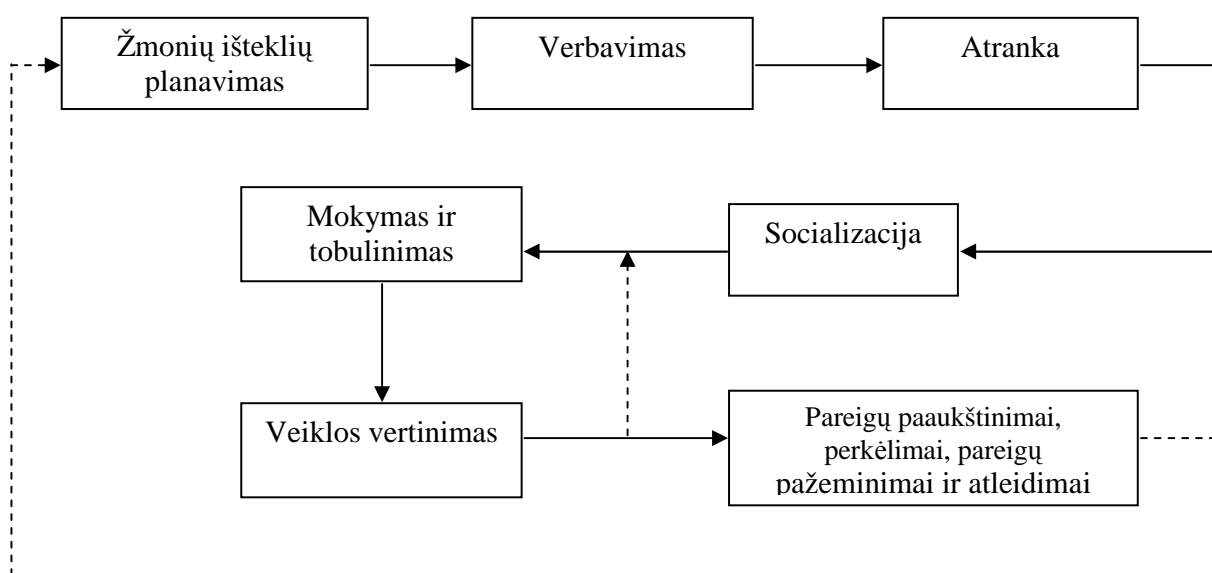
kiekvienos organizacijos kapitalą - žmones, kurie individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendina visus organizacijos tikslus, kartu didindami konkurencinį pranašumą.

Anot J. P. Wilson (2005), yra daug žmogiškųjų išteklių apibrėžimų, kurie skiriasi kai kuriomis detalėmis, tačiau išryškunami pagrindiniai bruožai, būdingi įvairių tipų, tarp jų ir viešojo administravimo, organizacijoms:

- darbuotojai sudaro esmines sąlygas institucijai tapti pranašesne dėl jų kompetentingumo;
- kompetencijos pranašumas nebus pasiektas, jeigu darbuotojai neįsipareigos asmeniškai siekti institucijos, orientuotos į visos visuomenės viešųjų reikalų tvarkymą, tikslų;
- įsipareigojimas galimas tik tuo atveju, jeigu institucijoje egzistuoja tokia praktika ir suformuota politika, padedanti darbuotojams įsisavinti organizacijos tikslus;
- stiprios kultūros plėtra ir geros komunikacijos užtikrinimas leidžia sukurti aplinką, kurioje įsipareigojimo iniciatyvos sustiprėja.

R. Mikalausko (2007) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas reiškia, kad vadovas privalo burti, mokyti, skatinti, tobulinti, išlaikyti, vertinti ir vadovauti darbuotojams ar jų grupei.

J. A. F. Stoner ir kitų autorių (2005) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas yra patariamoji funkcija, žmonių išteklių valdymo procesas – nuolat besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmonių reikiamoms pareigoms bei reikiamu laiku ir nustatyti jiems darbo užmokestį bei jo mokėjimo formą. Žmogiškųjų išteklių procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų, kurias galima pavaizduoti schema (žr. 1 pav.):



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje
Šaltinis: J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Gilbert (2005). Vadyba

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas prasideda nuo žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, įvertinant organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas. Atitinkamais metodais nustačius personalo

poreikius, per verbavimą siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, iš kurių vadovai gali atsirinkti reikalingos kvalifikacijos darbuotojus. Atrankos procesas yra abipusis: vadovas sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas - ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo poreikius. Į atranką įeina kandidatų anketų, žinių apie juos santraukų, interviu, įdarbinimo ir gabumų testų ir rekomendacijų vertinimas. Priėmus kandidatą į darbą, vyksta kiti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai. Šiame darbe nagrinėjamas svarbiausias žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapas, kaip atranka, nuo kurio didžiaja dalimi priklauso visos organizacijos veikla. Darbuotojų atranka vykdoma remiantis atlikta darbo proceso analize – darbo projektavimo, darbo jėgos poreikio planavimo, panaudojus verbavimo priemones (Jančauskas, 2009).

Anot J. A. F. Stoner ir kt. (2005), žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apibūdina kaip sistemos, reikalingos darbuotojų produktyviai veiklai garantuoti, sukūrimą, išlaikymą ir vystymą. Sistema pradeda veikti nuo žmogaus priėmimo į darbą (paieška, atranka), ji struktūrizuoja darbo santykius (veiklos vertinimas, mokymas, karjeros galimybės) ir baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo (pensija, atsistatydinimas, etatų mažinimas, atleidimas). V. Baršauskienė (2003) nurodo, kad viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas. Lyginant su J. A. F. Stoner ir kt. (2005) apibrėžta žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, V. Baršauskienės (2003) pateiktoji turi tam tikrą specifiką, nes ji taikoma viešajam administravimui, kuris nuo privataus sektoriaus skiriasi valdymu, organizavimu bei efektyvumo ir rezultatų įvertinimu. Anot V. Juknevičienės (2006) žmogiškųjų išteklių valdymo samprata apima viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą, darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etines problemas. R. C. Appleby (2003) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sritis susijusi su visu valdymo procesu ir įmonių išteklių valdymo principus turi kuo efektyviau taikyti visi funkciniai ir aukštesnio rango vadovai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindinis tikslas – maksimizuoti vertę, įvardijamą veiksmingumo, ekonomiškumo ir administracinio efektyvumo sąvokomis, pasiekiamą verbavimu, atranka, apmokėjimu, mokymu ir bendro viešojo administravimo darbuotojų elgesiu (Rosebloom, Kravchuk, 2005).

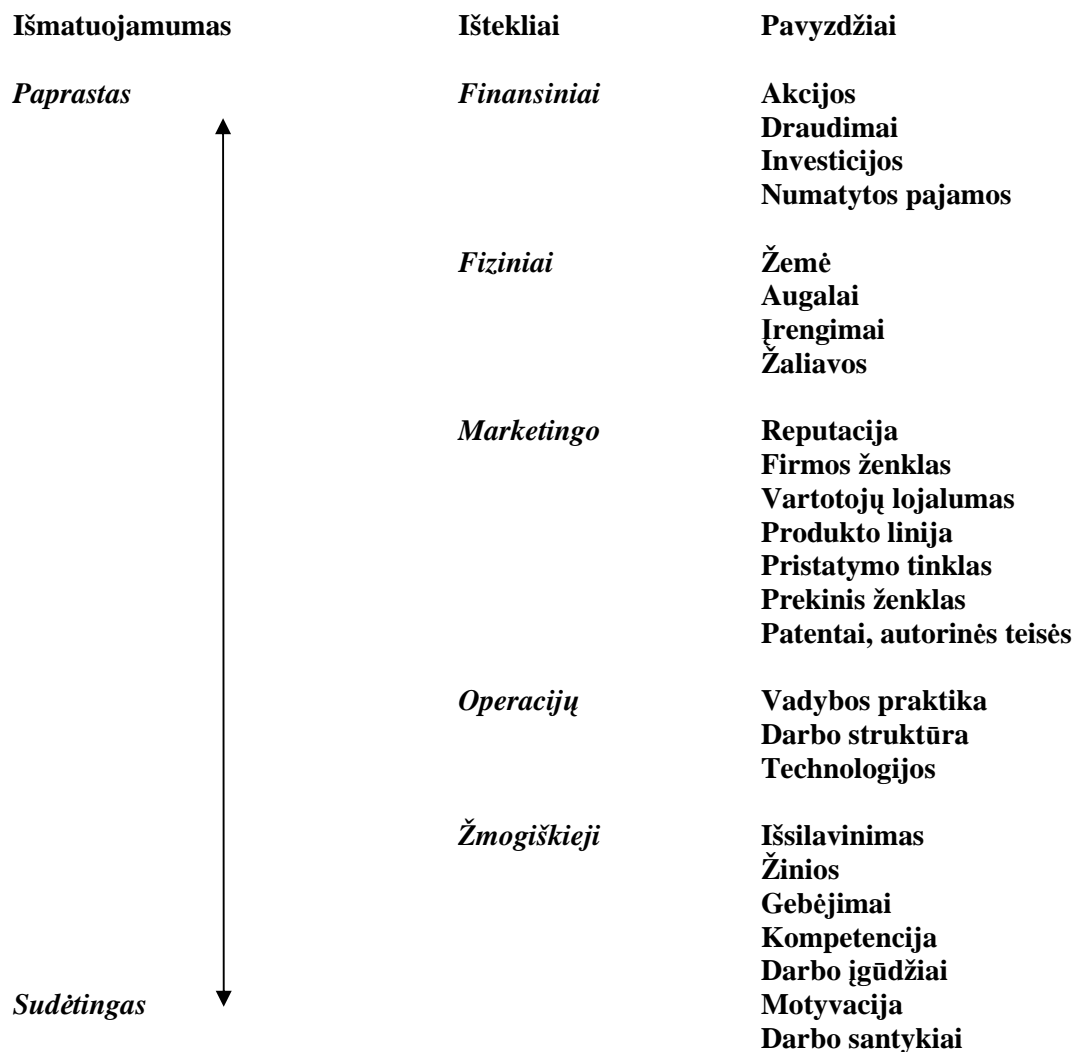
Apibendrinant sąvokas personalo vadyba ir ŽIV, galima teigti, kad šių sąvokų apibrėžimai reiškia tą patį, tačiau mokslinėje literatūroje šios sąvokos atskirtos, skiriasi jų formalizavimo lygis, požiūris į darbuotojus, taikomi darbo organizavimo metodai, veiklų vykdytojai, dalyvavimas strategijos formavime bei požiūris į ŽIV investavimą. Aptartos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos viena su kita siejasi tokiais aspektais: jose galima išskirti verbavimo ir atrankos, paskirstymo, vystymo, sankcionavimo funkcijas.

1.2. Žmogiškųjų išteklių reikšmė, principai ir funkcijos šiuolaikinėje organizacijoje

Natūralieji, materialieji, finansiniai, informaciniai, inovaciniai, žmogiškieji ištekliai yra svarbūs organizacijų veiklai. Tačiau pastaruoju metu itin išryškėja žmogiškųjų išteklių svarba. Be to, daugelis nagrinėtų autorių akcentuoja ir tolesnį šio išteklių svarbos augimą ir įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Praėjusio amžiaus septintajame-aštuntajame dešimtmėčiuose žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas suvokiami kaip gamybos resursai, kurie gali būti perkami ir parduodami, ir kurių vertė gali būti maksimizuojama, netgi eksploatuojama. Taigi, autorių teiginiai, kurie buvo analizuojami praeitame skyriuje, atskleidžia žmogiškųjų išteklių ypatingumą ir jų svarbos augimą globalizacijos ir intensyvios konkurencijos sąlygomis, kuomet būtini nuolatiniai pokyčiai ir veiklos efektyvumo augimas (Jagminas, Piktornaitė, 2009). E. E. Jančauskas (2006) išskiria informacinius, inovacinius ir žmogiškuosius išteklius, kurie lemia organizacijų veiklos konkurencingumą ir efektyvumą. Autorius nurodo keletą veiksnių, kurie žmogiškuosius išteklius daro ypatingai reikšmingus organizacijoje:

- žmonės turi intelektą ir protą, todėl sąmoningai reaguoja į vadybinius sprendimus;
- išskirtinė savybė – intelektas bei protas – suteikia galimybę žmonėms išvengti nusidėvėjimo moraline ar fizine prasme;
- prisitaikydami prie aplinkos, technologinių ir kt. pokyčių, darbuotojai turi galimybę tobulėti;
- žmonės – tai ilgalaikis išteklius;
- žmonės gali sąmoningai pasirinkti organizaciją.

Žmogiškieji ištekliai užima svarbią vietą organizacijos valdyje, kaip nurodo J. Werner (2005) antrajame paveiksle, organizacijos išteklius sugrupavęs pagal pobūdį ir sudėtingumą (žr. 2 pav.):



2 pav. Organizacijos išteklių grupavimas pagal jų pobūdį ir išmatuojamumą
Šaltinis: J. Werner (2005). Strategic Human Resource Management

Anot V. Baršauskienės (2006), žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti analizuojamas ir vertinamas sisteminiu (žmogiškųjų išteklių valdymas traktuojamas kaip nenutrūkstamas procesas, kurio metu atrinkti ir pasamdyti bei jau organizacijoje dirbantys asmenys transformuojami į kompetentingus ir motyvuotus darbuotojus) požiūriu.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs *žmogiškųjų išteklių vadybos principai*, kuriais vadovaudamiesi personalo skyrių vadovai turėtų organizuoti, vykdyti ir užtikrinti sėkmingą žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų įgyvendinimą. V. Baršauskienė (2006) išskyrė aštuonis pagrindinius principus (žr. 2 lent.):

Žmogiškųjų išteklių vadybos principai

Principai	Principų reikšmė
<i>Organizacijos ir individo interesų suderinamumas</i>	Individo tikslai turėtų neprieštarauti organizacijos tikslams ir prisidėti prie jų siekimo;
<i>Partnerystės principas</i>	Skatinamas organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas;
<i>Kompetencijos ir atsakomybės principas</i>	Siekama didinti kiekvieno darbuotojo kompetenciją ir pagal ją paskirstyti atsakomybę;
<i>Darbuotojų ugdymo principas</i>	Darbuotojų ugdymas neatsiejamas nuo jo sąmoningumo ir darbo efektyvumo didėjimo;
<i>Optimalių darbo sąlygų principas</i>	Apima darbo ir poilsio režimą, atostogas;
<i>Autonomijos principas</i>	Skatinama dirbti savarankiškai ir pačiam priimti su savo darbu susijusius sprendimus, vertinti savo pasiekimus ir darbo rezultatus;
<i>Humanizmo principas</i>	Darbuotojai traktuojami kaip didžiausia vertybė;
<i>Ekonomiškumo principas</i>	Ekonomiškai naudojamas intelektualinis kapitalas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis V. Baršauskienės (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*

Pasak autorės, šių principų įgyvendinimas neatsiejamas nuo organizacijos veiklos rezultatų. Investavimas į žmogiškuosius išteklius turi atsipirkti ir atnešti adekvačią materialią ar nematerialią naudą organizacijai. Minėtų principų laikymasis leistų užtikrinti sėkmingą žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų organizavimą ir vykdymą.

L. L. Byars ir L. W. Rue (2006) siūlo šešias žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas ir veiklas, iš kurių pirmoji įvardijama žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka ir samda.

W. F. Cascio (2006) žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas vadina veiklomis ir išskiria aprūpinimą žmogiškųjų išteklių, palaikymą, ugdymą, derinimą ir pokyčių valdymą:

1. *Aprūpinimas personalu* – tai darbo poreikio, reikiamo darbuotojų skaičiaus ir kompetencijų konkrečiam darbui atlikti organizacijoje nustatymas; kompetentingų darbuotojų atranka, įdarbinimas ir skatinimas.

2. *Palaikymas* – tai apdovanojimai už gerą darbą, gerų santykių tarp vadovų ir pavaldinių užtikrinimas; saugios ir sveikos darbo aplinkos kūrimas ir palaikymas.

3. *Ugdymas* – tai darbuotojų kompetencijų palaikymo ir ugdymo skatinimas.

4. *Derinimas* – tai veiksmai, siekiant suderinti žmogiškųjų išteklių politiką su organizacijos strategija.

5. *Pokyčių valdymas* – tai sąlygų darbuotojams numatyti vidinius ir išorinius aplinkos pokyčius bei galimybių prisitaikyti prie jų sudarymas.

D. E. Klingner, J. Nalbandian (1985) nurodo pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje funkcijas (žr. 3 lentelę), kurios sudaro žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje pagrindą:

Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje funkcijos

Funkcija	Uždaviniai
<i>Aprūpinimas</i>	Skelbti įdarbinimo konkursus, atrinkti ir priimti naujus darbuotojus
<i>Paskirstymas</i>	Paskirstyti darbus; atlyginti darbuotojams; paaugštinti, perkelti dirbti kitur.
<i>Vystymas</i>	Apmokyti, įvertinti, globoti, motyvuoti.
<i>Sankcionavimas</i>	Disciplinuoti; derėtis su darbuotojais dėl darbo sąlygų ir santykių; vykdyti skundų ir apeliacijų procedūras.
<i>Kontrolė ir adaptavimas</i>	Sukurti personalo valdymo sistemą; nustatyti personalo skyriaus vaidmenį ir santykius su finansų skyriumi bei tiesioginiais vadovais; sukurti ir palaikyti informacijos bei prognozės sistemas, atitinkančias aprūpinimo, paskirstymo, vystymo ir sankcionavimo funkcijas.

Šaltinis: D. E. Klingner, J. Nalbandian (1985). New Jersey.

Ž. Židonis, V. Smalskys (2006), atsižvelgiant į šiuolaikines viešojo sektoriaus modernizavimo tendencijas, siūlo pakoreguoti šį skirstymą - vystymo funkciją perkelti į pirmąją vietą. Taigi, naujų darbuotojų atranka, pasak autorių, atsidurtų antroje vietoje, kaip ir teigia G. Dessler (2001), o taip pat ir B.R. Jewell (2002) darbo analizėje.

Aptartos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos viena su kita siejasi tokiais aspektais: jose galima išskirti verbavimo ir atrankos, paskirstymo, vystymo, sankcionavimo funkcijas. Šie autoriai labiau pabrėžia adaptavimo sistemos sukūrimą bei kontrolės užtikrinimą komunikacinių ryšių pagalba (Baršauskienė, 2003). Autorės nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą reikėtų vertinti pagal du kriterijus: personalo sistema turi būti formali ir pakankamai stabili, kad visos funkcijos būtų atliekamos efektyviai; sistema turi taikytis prie kintamų sąlygų organizacijos viduje ir išorėje.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių atranka yra svarbiausia bei reikšmingiausia ŽIV sistemos dalis. Mokslininkai sutaria, kad žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų skaičius neturi priklausyti nuo organizacijos dydžio, gali skirtis veiklų ir procedūrų, skirtų toms funkcijoms atlikti, pobūdis bei sudėtingumas. Skirtingo dydžio organizacijose darbuotojas gali būti ugdomas ir skatinamas skirtingais metodais ir būdais. Organizacijos dydis gali nulemti žmogiškųjų išteklių vadybos padalinio nebuvimą, tačiau tuomet jo funkcijos būtų perduotos vadovui ar išskirstytos keliems vadovams.

1.3. Šiuolaikinių viešojo administravimo modelių taikymas viešajame sektoriuje

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą, nes gerinant viešųjų paslaugų kokybę, reikalinga daugialypė specialistų kompetencija (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Tiek vadovai, atsakingi už žmogiškuosius išteklius, tiek ir organizacijos darbuotojai, privalo atitinkamai reaguoti į sparčius aplinkos pokyčius, kurie į Lietuvą atėjo kartu

naująja viešąja vadyba. Vadyba žengė į viešąjį sektorių, nes buvo visada susijusi su procesu tobulinimu bei tikslinga kaita (Masiulis, 2008).

Pagrindiniai naujosios viešosios vadybos akcentai, anot A. Minkevičiaus ir V. Smalskio (2008), veikiantys valstybės tarnybos veiklą, yra dėmesys tarnautojų veiklos rezultatams ir asmeninei atsakomybei.

Viešojo sektoriaus reformų atsiradimą bei raidą lėmė viešajame sektoriuje vyraujantis biurokratinis valdymas, kuris kritikuojamas dėl per griežto veiklos reglamentavimo ir griežtos tarnybinės hierarchijos, kas mažina lankstumą ir nesudaro sąlygų pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, nekokybiškai ir lėtai teikiamų paslaugų, netikslingai naudojamų išteklių, nusigręžimo nuo piliečio kaip kliento, smulkmeniškumo, baimės rizikuoti, priešinimosi naujovėms ir kitų priežasčių. Be to, valstybinėse institucijose mažai jaučiama darbuotojų asmeninė atsakomybė ir iniciatyva siekiant geresnių darbo rezultatų (Vienažindienė, Sakalas, 2008).

Lietuvos viešajame sektoriuje naudojamos nuostatos, kaip *viešasis administravimas ir naujoji viešoji vadyba*. J. V. Denhardt ir R. Denhardt (2003) nurodo, kad šios dvi sąvokos gali būti vartojamos kaip sinonimai, tačiau tarp jų galima išžiūrėti skirtumą: naujoji viešoji vadyba orientuota į vadybinę elgseną, viešasis administravimas – į organizacijos analizę, sociologiją ir politiką. Dar 2004 metais V. Domarkas (2004) pastebi, kad viešoji vadyba yra platesnė sąvoka negu viešasis administravimas. Įvertinant Lietuvos įstatyminę bazę, dabartinėje lietuvių kalboje sąvoką „*naujoji viešoji vadyba*“ tikslinga vartoti kalbant apie visą viešąjį sektorių, o viešasis administravimas – kalbant apie vykdomosios valdžios įstaigas, t.y. sąvoką „*viešasis administravimas*“ taikytina tik daliai viešojo sektoriaus organizacijų.

Viešajame sektoriuje taikomi įvairūs viešojo administravimo modeliai – tradicinis ir naujasis viešasis administravimas bei naujasis viešasis valdymas. Tarp šių modelių nėra labai griežtos ribos. Išsivysčiusių demokratinių valstybių viešajame administravime esama visų šių modelių bruožų. Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos pateiktos 4 lentelėje:

4 lentelė

Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos

	<i>Tradicinis viešasis administravimas</i>	<i>Naujasis viešasis administravimas</i>	<i>Naujasis viešasis valdymas</i>
<i>Piliečių ir valstybės santykiai</i>	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Igaliojimas
<i>Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė</i>	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
<i>Nukreipiantys principai</i>	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Efektyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
<i>Sėkmės kriterijai</i>	Išdirbis	Rezultatai	Procesas
<i>Pagrindiniai požymiai</i>	Bešališkumas	Profesionalumas	Atsakingumas

Šaltinis: J. Šiugždinienė (2006). *Competency Management in the Context of Public Management Reform*.

Tradiciniame viešojo administravimo modelyje dominuoja veiklos racionalumas, funkcinė specializacija ir hierarchiškumas, naujajame viešajame administravime – konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, didesnė valdžios įstaigų autonomija ir platesnės tarnautojų saviraiškos galimybės. Naujajame viešajame valdyme pabrėžiamas skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas (Unlocking the Human..., 2010).

Anot V. Smalskio (2010), *NVV koncepcijos tikslas* – pakeisti tradicinį viešojo administravimo modelį viešuoju valdymu, orientuotu į rezultatus, ir kad verslo vadyboje taikomi metodai gali būti veiksmingai pritaikomi viešajame sektoriuje.

Kadangi NVV remiamasi šiuolaikine žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija, kuriai priskirtinos šios ŽIV charakteristikos NVV kontekste, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas ŽIV pertvarkai:

1. Decentralizacija – įgaliojimų ir atsakomybės už žmogiškųjų išteklių valdymą delegavimas linijiniams vadovams, komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas, sprendimų priėmimo proceso gerinimas, keičiant griežtai hierarchines valdymo struktūras į minimaliai hierarchizuotas.

2. Dalyvavimas – darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą taikant dalyvaujantį vadovavimo stilių, kas ne tik žadina atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, bet didina atsakomybę, veda prie bendrų tikslų pasiekimo. Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose padeda užtikrinti piliečių interesų patenkinimą, skatina etiškus sprendimų priėmimą (Vienažindienė, 2009).

Kaip teigia V. Smalskys (2009), naujoji viešoji vadyba pastaruoju metu minima vos ne kaip stebuklingas receptas, galintis idealiai sutvarkyti Lietuvos viešąjį sektorių. Deja, nė vienas modelis nėra tobulas ir negalima tiesiog perkelti į Lietuvą kurios nors šalies taikomų naujosios viešosios vadybos metodų ir tikėtis, kad taip išspręšime visas savo problemas. N. Thom ir A. Ritz (2004) teigia, kad NVV nėra joks vaistas ir per dešimtmečius politinei administracinei sistemai kylančių nesklandumų greitas sprendimas. NVV gali būti priemonė geresniam administravimui pasiekti, tačiau yra pasmerkta žlugti, jeigu taikoma kaip visoms sritims nediferencijuotai galiojantis principas.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad tam tikrų NVV principų perkėlimas į viešąjį sektorių turėtų teigiamų pasekmių kai kuriems žmogiškųjų išteklių valdymo aspektams. Ypač pastebima nauda būtų matoma darbuotojų atrankos, jų motyvavimo, bei vadovavimo jiems srityse, kadangi šie procesai taptų lankstesni, labiau atitiktų kintančios visuomenės poreikius. Tačiau labai svarbu į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą NVV principus perkelti tik gerai įvertinus visus galimus trūkumus bei privalumus, atsižvelgti į socialinę-kultūrinę aplinką.

2. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso analizė

Vis labiau plintančios naujos vadybinės viešojo sektoriaus valdymo idėjos apima daugybę sričių: centrinį ir vietos valdymą, strateginį valdymą, organizacijos darbo santykius, kultūrą bei viešojo administravimo žmogiškuosius išteklius (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009).

Pasak N. Thom ir A. Ritz (2004), personalo skyriaus funkcijos turi atitikti strateginius organizacijos tikslus ir orientuojantis jais surandami bei įtvirtinami ilgalaikiai žmogiškųjų išteklių politikos tikslai, kuriais vadovaujantis koordinuojamos atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos. Visa tai kelia naujus reikalavimus tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbui (Adamonienė, 2009). Šiuo atveju žmogiškųjų išteklių atrankoje privalo dalyvauti atitinkamos kompetencijos turintys asmenys.

Pasak A. Sakalo (2003), darbuotojų įgūdžiai bei kompetencija yra svarbiausių veiksnių, galinčių nulemti ne tik efektyvų institucijos darbą, bet ir daryti poveikį visam veiklos kompleksui bei įmonės įvaizdžiui. R.D. Gatewood, H. S. Feild, M. Barrick (2008) teigia, kad kiekviena organizacija yra suinteresuota įdarbinti pačius gabiausius ir perspektyviausius darbuotojus, kadangi nuo esamų darbuotojų priklausys ir visos organizacijos sėkmė, siekiant savo strateginių tikslų įgyvendinimo, atliekant numatytas funkcijas bei kuriant patrauklų savo organizacijos įvaizdį visuomenėje.

2.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos samprata ir vaidmuo

Siekiant kiekvienos organizacijos konkurencingumo ir efektyvumo būtina, kad jose dirbtų profesionalai, tinkantys tam darbui kompetentingi darbuotojai. Tik tokie darbuotojai gebės mąstyti strategiškai, tenkins vartotojų poreikį bei formuos teigiamą organizacijos įvaizdį. Vienu pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų viešojo sektoriaus organizacijoje tampa personalo parinkimas. Šios funkcijos tikslas – surasti kandidatus, atitinkančius visus reikalavimus dirbti organizacijoje (Fominienė, Mikalauskas, Švagždienė, 2008). Kaip teigia A. Sakalas (2003), kiekvienai organizacijai būtina „*parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikroms pareigoms darbuotoją*“ (p.74). Todėl kiekvienoje organizacijoje būtina atlikti išsamią darbo analizę prieš užverbuojant darbuotojus. G. Dessler (2001) teigia, kad *darbo analizė* – tai procedūra, skirta numatyti darbų pobūdį, numatyti žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes (p.84) ir apibrėžti taisykles, terminus ir sąlygas, kurioms esant atliekami konkretūs darbai (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Darbo analizei atlikti surenkama informacija apie pareigas, atsakomybę ir funkcijas, sudarius klausimyną. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad „*darbų analizės metu surinkta informacija naudojama darbų aprašams (apibūdinant darbų reikalavimus) ir darbų*

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“ *specifikacijai (kokius žmones reikėtų samdyti konkrečiam darbui) sudaryti*“ (p. 32). Taigi, pagal darbų aprašus sudaromos pareiginės instrukcijos konkrečioms darbams organizacijoje, nusako pareigybės tikslus, pareigas ir atsakomybę (Jewell, 2002). Darbo analizė daro didelę įtaką organizacijos gyvavimo procesui, nes apima visą žmogiškųjų išteklių valdymą. S. Pivoras (2009) teigia, kad vienas iš pagrindinių tradicinio darbo aprašymo trūkumų tai, kad jame pasireiškia tendencija dirbtinai suskaidyti darbo procesą į diskretiškas dalis. Darbuotojai tada savo darbines pareigas pradeda laikyti savaiminiais tikslais, o ne daug platesnio veiklos proceso dalimi, apimančio daug kitų žmonių tiesioginėje darbo aplinkoje ir už jos ribų. Autorius pagrindinius senojo ir naujojo tipo darbo aprašymų skirtumus pateikia 5 lentelėje:

5 lentelė

Senojo ir naujojo tipo darbo aprašymų skirtumai

	Seno tipo darbo aprašymas	Naujo tipo darbo aprašymas
<i>Ryšiai</i>	Hierarchiniai („atsiskaito...“)	Orientacija į klientus
<i>Pareigos</i>	Orientuotos į darbinį aktyvumą	Orientuotos į rezultatus bei išdavus
<i>Veiklos indikatoriai</i>	Abstraktūs	Specifiniai ir išmatuojami
<i>Darbo aprašymo kūrimas</i>	Vadovo realizuojamas, primetant darbuotojams	Darbuotojų atliekamas, derinant su vadovu

Šaltinis: S. Pivoras (2009). Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje

Darbuotojų atranka yra pirmas etapas, kurį praeina kiekvienas viešojo sektoriaus darbuotojas ar valstybės tarnautojas, norintis dirbti konkrečioje organizacijoje. Ši sistema leidžia atrinkti kompetentingus specialistus, kurių atsakomybės lygis turėtų būti didesnis už nekompetentingo asmens. Išsiaiškinti, ar pretendentas kompetentingas, yra sunku. Taikyti modernius atrankos metodus būtina, nes augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei darbuotojų kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje (Vanagas, 2008).

Daugelis mokslininkų žmogiškųjų išteklių atranką identifikuoja kaip procesą, nevienodai apibrėžiama pati atrankos sąvoka. Analizuojant literatūrą žmogiškųjų išteklių atrankos klausimais tampa akivaizdu, jog atrankos proceso samprata yra nevienareikšmiška. Galima teigti, kad tai lemia atrankos vertinimas, remiantis skirtingais požiūriais (vadybos, ekonomikos, personalo vadybos, teisės, sociologijos ir kt.) bei pačia vadybos mokslo raida. Ir nors, dėl atrankos termino apibrėžimo ir aiškinimo nėra vieningos nuomonės, vis dėl to daugumos mokslininkų nuomonės sutampa vienu aspektu: atranka yra labai svarbi ir sudėtinga valdymo funkcija.

Žemiau pateikiama keletas Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje aptinkamų atrankos apibrėžimų (žr. 6 lentelėje):

Atrankos sąvokų apibrėžimai

Autorius	Atrankos apibrėžimas
<i>Stoner J.A. F. ir kt. (2005)</i>	Abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne
<i>Stankevičienė A., Lobanova L. (2006)</i>	Veiksmų visuma, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias.
<i>Bakanauskienė I. (2008)</i>	Lemiamą veiklą darbuotojo įdarbinimo procese, kuri prasideda kandidatų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiasi samdos sprendimu, kai atrenkamas tinkamiausias kandidatas.
<i>Baršauskienė V. (2003)</i>	Efektyvus procesas, užtikrinantis kandidatų žinių, įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą.
<i>Price A. (2007)</i>	Sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje
<i>Šeibokienė A. (2002)</i>	Procesas, kuris apima abipusį sprendimą, organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus.
<i>Dessler G. (2001)</i>	Procesas, kuriame naudojamas vienas ar keli įvairūs kandidatų atrankos metodai.
<i>Mathius R. L., Jacson J. H. (2003)</i>	Darbuotojų pasirinkimo procesas, kuriems reikia pagerinti darbo kvalifikaciją organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis minėtais autoriais

Susisteminant pateiktas atrankos sąvokas, galima teigti, kad atranka – tai organizuotas atrankos procesas, turintis užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitinkamą darbo vietai keliamiems reikalavimams (Raipa, 2004). Pasak J. Žaptoriaus (2007), kaip ir J. A. F. Stoner (2005), atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas bei atlygis, tenkinantis jo poreikius ir tikslus. Anot V. Juknevičienės, V. Domarko (2007) teigimu, vieniems atranka – tai procesas, kai taikant įvairias atrankos priemones ir būdus, iš pretendentų išrenkamas naujas darbuotojas; kitiems – tai procesas, kurio pirminis ir vidurinis etapai – verbavimas ir testavimas, o paskutinis – įdarbinimas; tretiems – tai informacijos apie kandidatą rinkimo ir įvertinimo, galiausiai sprendimo dėl priėmimo procesas.

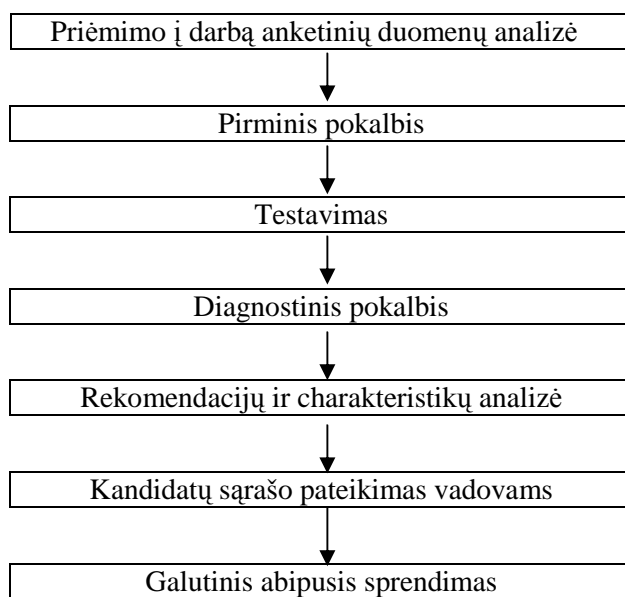
Atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl trijų priežasčių:

1. Kiekvieno iš darbuotojų individuali veikla iš dalies priklauso ir nuo kitų darbuotojų veiklos. Darbuotojai, turintys reikiamus įgūdžius, atliks tinkamai savo darbą ir skatins kitus siekti geresnių rezultatų. Asmenys, neturintys reikiamų gebėjimų, gali sąlygoti kitų darbo rezultatų mažėjimą;
2. Daug kainuoja verbavimo ir samdos procesai;
3. Nekompetingos samdos teisinė reikšmė (už netinkamo personalo samdą organizacijai gali būti iškeltos bylos teismuose) (Dessler, 2001).

Atrankos sistemai svarbu turėti nusistovėjusią tam tikrą tvarką (struktūrą, procesus), pagal kurią vertinami tam tikrų pareigų kandidatai. Kartais gali būti asmenų, kuriems suteikiama teisė atrinkti kandidatus, nes manoma, jog jie turi pakankamai kompetencijos šiam uždaviniui įvykdyti. Svarbu, kad tokie asmenys remtųsi savo didele patirtimi toje srityje ir žinotų pareigų specifiką (Aghazadeh, 2003).

Vadovai per naujų darbuotojų atranką turėtų stengtis surasti tokius kandidatus, kurie ne tik turi gebėjimų, patirtį bei suinteresuotumą gerai dirbti, bet taip pat kurių vertybių sistema suderinama su organizacijos vertybėmis (Robbins, 2003).

Žmogiškųjų išteklių atrankos turinys – etapų, pro kuriuos praeina visi pretendentai į laisvas darbo vietas, visuma, padedanti nustatyti tinkamiausią kandidatą. Pasidomėjus daugelio mokslininkų, analizuojančių atrankos procesą, kaip A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), G. Dessler (2001), I. Bakanauskienės (2008), R. Vanago (2009) ir kt. darbais, galima išskirti pagrindinius atrankos etapus:



3 pav. Atrankos proceso etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis R. Vanagu (2009); I. Bakanauskiene (2008); A. Stankevičiene, L. Lobanova (2006); V. Baršauskiene (2006); G. Dessler (2001).

G. Dessler (2001) kaip papildomą atrankos metodą siūlo ir sąžiningumo tikrinimą, grafologiją. Šie etapai yra įgyvendinami nuosekliai, vienas po kito, siekiant efektyvios atrankos, kurios metu bus išrinktas geriausias kandidatas.

Pasak J. A. F. Stoner ir kt. (2005), standartinė samdymo procedūra susideda iš septynių etapų, kurios apibūdinamos pateiktoje lentelėje:

Atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikia informacijos pokalbiui	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą	Klausama apie patyrimą, norimą algą, norą persikelti ir t.t.
3. Testavimas	Padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tirama sveikata ir fizinės galimybės
4. Tyrimai už „nugaros“	Patikrinama pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo darbdavį (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip individą	Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės
6. Fizinis patikrinimas	Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektyvumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė	Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas

Šaltinis: J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005). Vadyba

Anot autorių, atranką sudaro kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus bei rekomendacijas; ir galiausiai, kandidatų sąrašo pateikimas vadovams, atrenkantiems kandidatus ir juos samdantiems. Atrankos sistema leidžia organizacijos vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams savarankiškai įvertinti ir pasirinkti konkrečioms pareigoms labiausiai tinkamus darbuotojus (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Todėl kiekvienai organizacijai tampa labai svarbu tikslingai parinkti ir nuosekliai taikyti bendrus darbuotojų atrankos metodus.

Apibendrinant galima teigti, kad prieš planuojant į darbą priimti naują darbuotoją, visų pirma būtina atlikti išsamią jo būsimo darbo analizę, numatyti, kokias užduotis turės atlikti ir įvardyti, kokius reikalavimus turi atitikti būsimi darbuotojai. Nors įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia atrankos procesą, tačiau galima daryti išvadą, kad šį procesą visada sudaro šios dalys: pretendentų vertinimas, samdos sprendimas ir darbuotojo priėmimas. Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas labai svarbus organizacijai, kadangi atrinkti nauji darbuotojai lems tolesnį organizacijos vystymąsi.

2.2. Žmogiškųjų išteklių atrankos metodų taikymas

Kad konkrečiai darbo vietai tinkamiausias kandidatas būtų pastebėtas ir tinkamai įvertintas, yra sukurta daugybė skirtingų žmogiškųjų išteklių atrankos metodų. Įvairūs metodai, taikomi atrenkant tinkamiausią darbuotoją, ne tik padeda atskleisti svarbias ir dažnai iš pirmo žvilgsnio nepastebimas kandidatų savybes, bet taip pat ir suteikia galimybę įvertinti kandidato gebėjimą atlikti konkrečios darbo vietos užduotis (Gatewood, Feild, Barrick, 2010).

Sėkminga investicija į darbuotoją prasideda nuo gerai organizuotos atrankos. Jei atrankos metu bus pasirinkta netinkamai - žmogus dirbs neveiksmingai (Gatewood, Feild, Barrick, 2010).

A. Bacevičiūtės, V. Juknevičienės (2009) nuomone, atrankos metodo pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos ir aplinkos veiksnių. Kaip pagrindinį veiksnių autorės nurodo organizacijos reikalavimus laisvai darbo vietai užimti.

Populiariausi ir dažniausiai naudojami atrankos metodai yra testai ir pokalbis. Kaip nurodo V. Baršauskienė (2003) „*testavimu siekiama identifikuoti netinkamus kandidatus bei įvertinti tinkamų kandidatų kvalifikaciją, išdėstant juos eilės tvarka, pradedant tinkamiausiais*“ (p.223), norima išsiaiškinti kandidato interesus, gabumus ir protinius sugebėjimus. E. E. Jančauskas (2009), R. C. Appleby (2003), H. J. Bernardin (2003), M. Cook (2001), G. Dessler (2001) pateikia galimas praktikoje testų rūšis, kurie turėtų atskleisti kandidatų gebėjimus ir įgūdžius:

8 lentelė

Atrankos testų rūšys ir jų teikiamos galimybės

Testų rūšys	Testų galimybės
<i>Pasiekimo testai</i>	Išbando ir išmatuoja pretendento pasiekimus bei išugdytus sugebėjimus.
<i>Pažintinių gebėjimų testai</i>	Darbdaviai dažnai nori įvertinti kandidatų pažintinius (protinius) gebėjimus; pamatuoja gebėjimus mokytis ir atlikti darbus ateityje.
<i>Gabumų testai</i>	Vertinami asmens konkretūs gabumai ir galimybės.
<i>Intelektų testai</i>	Skirti vertinti kandidato atmintį ir mąstymą.
<i>Interesų testai</i>	Naudojami specialiai parinkti klausimai ir užduotys, siekiant sužinoti pretendento interesų sritis ir kas jį ypač domina.
<i>Asmenybės testai</i>	Mėginama sužinoti dominuojančius asmenybės bruožus, jo polinkių, interesų, nuotaikų ir temperamento derinį, kokia pretendento atmintis, žodynas, gebėjimas reikšti mintis, operuoti skaičiais.
<i>Motorinių ir fizinių gebėjimų testai</i>	Šie testai padeda nustatyti pirštų miklumą, jėgą, rankų miklumą, reakcijos laiką.
<i>Žinių testai</i>	siekama išsiaiškinti apie žinias susijusias su atliekamu darbu, padeda atskirti patyrusius ir kvalifikuotus darbuotojus nuo nekvalifikuotų (pagal Appleby, 2003) patikrinama tai, ką žmogus išmoko (pagal Dessler, 2001)
<i>Darbo atlikimo testai</i>	patikrinami kandidato gebėjimai bei įgūdžiai.
<i>Kompiuterizuoti testai</i>	testai padeda sutaupyti laiko ir tiksliau įvertinti gautus rezultatus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis E. E. Jančausku (2009); R. C. Appleby (2003); H. J. Bernardin (2003); M. Cook (2001); G. Dessler (2001)

Autorių teigimu, šios testų grupės atskleidžia skirtingas kandidatų kompetencijas, asmens bruožus turi atskleisti atrankos proceso pasirinkti testai. Išanalizavus įvairių autorių mokslinius darbus, nurodomi pretendentams testuoti naudojami įvairūs ir skirtingos paskirties testus: žinių testai, intelekto testai, atlikimo testai, grafologiniai testai, psichologiniai testai bei kt. Po testavimo vyksta antrasis atrankos etapas – pokalbis su konkurso komisija.

Darbuotojo atrankos procese darbdavio pasirinkimą dažniausiai lemia pokalbis. Kaip teigia St. P. Robbins (2003), pokalbis yra plačiai taikomas metodas, kuris turi didelę įtaką sprendimui pasirinkti darbuotoją. Blogai pasirodęs per darbo interviu, kandidatas veikiausiai bus išbrauktas iš sąrašų, nepaisant jo patirties, testo rezultatų ar rekomendacinių laiškų. Ir priešingai, „*asmuo, gerai įvaldęs darbo paieškos metodus, ypač tuos, kurie taikomi interviu procese, priimamas į darbą, nors jis gali būti ir ne pats geriausias kandidatas į šias pareigas*“ (p.266). Autoriaus nuomone, interviu yra vertingiausi, įvertinant kandidato intelektą, suinteresuotumą ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Kaip teigia V. Juknevičienė, V. Domarkas (2007), interviu laikomas efektyviausiu atrankos modeliu, nes taip „*galima atskleisti ir pritraukti tuos įgūdžius, kuriuos kandidatas yra nurodęs, pvz., polinkį bendrauti, iškalbingumą ir kt.*“ (p. 167).

Žmogiškųjų išteklių atrankoje egzistuojančias pokalbio rūšis apibūdinimui pateikiama 9 lentelėje:

9 lentelė

Atrankos pokalbio rūšys ir jų apibūdinimas

Atrankos pokalbio rūšys	Apibūdinimas
<i>Struktūrizuotas pokalbis</i>	Klausimai iš anksto parengiami vienodi visiems kandidatams.
<i>Nestruktūrizuotas pokalbis</i>	Interviu vyksta laisvai, klausimai iš anksto neparengiami.
<i>Situacinis pokalbis</i>	Kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimą prognozuoti savo poelgius konkrečiuose situacijose.
<i>Poelgių analizės pokalbis</i>	Kandidatų klausinama, kaip jie pasielgtų tam tikroje situacijoje.
<i>Mišrus pokalbis</i>	Pokalbyje naudojami įvairūs interviu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis E. E. Jančausku (2009); I. Bakanauskiene (2008); G. Dessler (2001)

L. Bukšnytės (2006) teigimu, struktūrizuotas pokalbis yra objektyvesnis kandidatų atžvilgiu nei nestruktūrinis, nes iš anksto tam tikra tvarka sudėlioti klausimai padeda kryptingai siekti tikslo interviu metu, o po interviu yra patogiau lyginti kandidatus. Patyrę atrankos specialistai naudoja pusiau struktūrizuotą interviu, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją, konkretų kandidatą, šiek tiek improvizuoja pokalbio metu².

Organizacijos pasirenka interviu tipą pagal apklausėjo savybes, apklaustųjų skaičių, funkcinės vietos svarbą ir specifiką (Jančauskas, 2009). Kartais atrankos pokalbio nepatikimumą gali lemti skirtingi apklausančiojo ir klausinėjančio tikslai, nes darbdavys nori parodyti organizaciją kaip gerą

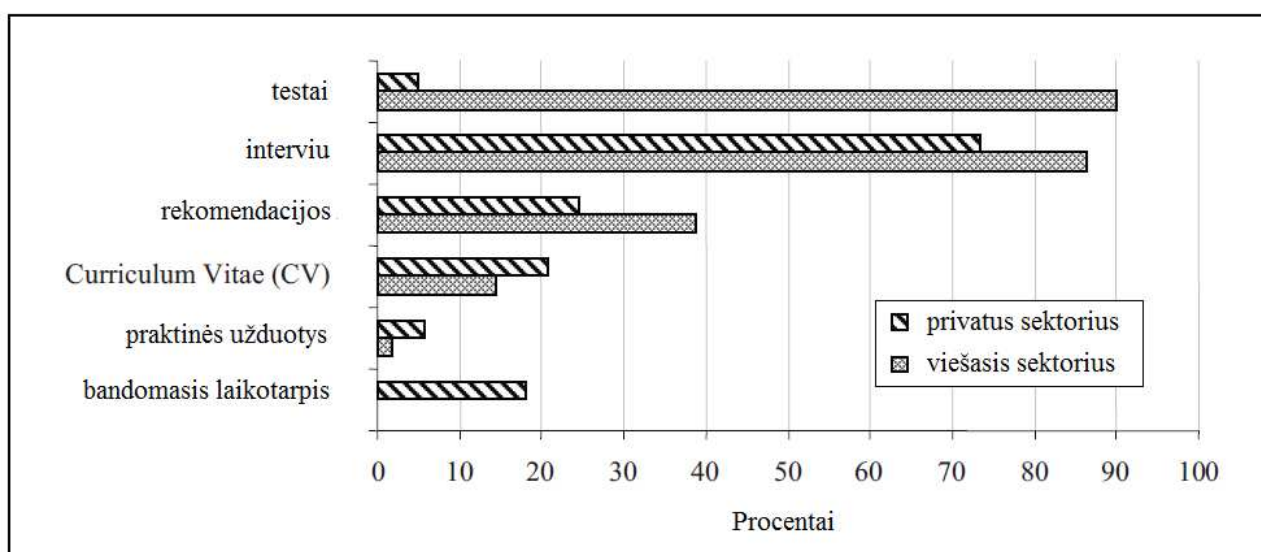
² Bukšnytė, L. (2006). *Darbuotojų atranka, kaip pasirinkti geriausia?* Vadovo pasaulis, Nr. 3, p. 25-27

darbo vietą ir gali perdėti kalbėdamas apie jos stipriąsias puses, tuo tarpu būsimasis darbuotojas nori būti pasamdytas ir todėl gali pervertinti save. Todėl atranka žmogiškųjų išteklių valdymo procese vaidina didelį vaidmenį atrenkant kompetentingus darbuotojus, kurie bus pajėgūs įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas, didinti teikiamų paslaugų kokybę bei efektyvumą (Žaptorius, 2007). Jei atrankos metu bus atrinkti konkrečiam darbui reikiamų savybių neturintys ar nepakankamai motyvuoti darbuotojai, jokie papildomi mokymai, kurie vėliau bus skirti šiems darbuotojams, nepadarys jų savo srities specialistais, o dėl šios priežasties galiausiai nukentės ir pati organizacija (Gatewood, Feild, Barrick, 2008).

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų darbo praktikoje dažniausiai paplitę šie darbuotojų atrankos būdai:

1. Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė.
2. Testai
3. Atrankos pokalbis.
4. Priėmimas bandomajam laikotarpiui (Vanagas, 2008).

Remiantis D. Šaparnienės ir D. Damskienės 2010 m. atliktu tyrimu, kurio metu buvo apklausti Šiaulių rajono viešojo ir privataus sektoriaus atstovai, buvo nustatyta, jog šie sektoriai taiko gana skirtingus atrankos metodus (žr. 4 lent.):



4 pav. Dažniausiai atrankoje naudojami metodai viešajame ir privačiame sektoriuje Šiaulių rajone 2010 metais. $N_{\text{viešojo}}=111$, $N_{\text{privataus}}=139$

Šaltinis: D. Šaparnienė, D. Damskienė (2010). *Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors*

Akivaizdu, kad žmogiškųjų išteklių atrankos metodai viešajame ir privačiame sektoriuje skiriasi. Esminis skirtumas yra tas, jog viešasis sektorius visiškai netaiko bandomojo laikotarpio naujai priimtiems darbuotojams, tuo tarpu privatus sektorius beveik kas penktą naujai priimtą darbuotoją po bandomojo laikotarpio pakartotinai įvertina. Viešasis sektorius atrankose dažniausiai naudoja testus bei pokalbį su kandidatais, o privatus sektorius linkęs testų kandidatams netaikyti,

jie dažniausiai įvertinami per interviu. Taip pat įdomu tai, jog viešajame sektoriuje gana dažnai remiamasi rekomendacijomis, o praktinių užduočių kandidatams pateikiama itin mažai.

Apibendrinant šį darbo poskyrį galima teigti, kad tik suformavus tinkamą komandą, kuri užtikrintų žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos tinkamą funkcionavimą, organizacija gali tikėtis sėkmingų savo darbo rezultatų, kadangi tik nuo darbuotojų kompetencijos ir kitų jų savybių priklausys organizacijos sėkmė vykdant savo funkcijas bei siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Nemažiau svarbu ir tinkamai pasirinkti bei taikyti tam tikrus atrankos metodus, kurie atskleistų esmines kandidatų savybes bei padėtų išskirti geriausią kandidatą konkrečiai darbo vietai.

2.3. Žmogiškųjų išteklių atrankos modelis Lietuvos valstybės tarnyboje

J. Palidaukaitės (2006) nuomone, egzistuoja dvi valstybės tarnybos sampratos: plačiąja prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, kurie visi yra didelės valstybės mašinos dalis; siaurąja prasme – valstybės tarnyba – tai asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas. J. Šiugždinienė (2010) pritaria minėtai autorei dėl siaurosios valstybės tarnybos sampratos ir praplečia plačiąją valstybės tarnybos sampratą, teigdama, kad valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis – teikiančius viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų funkcijas.

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis. Visi šie asmenys atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis, kadangi nuo jų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis. Jiems tenka svarbi užduotis reprezentuoti ne tik savo organizaciją, bet ir apskritai valstybės valdymą. Paprastai pagal piliečių aptarnavimo kokybę sprendžiama ir apie valdymo kokybę. Tačiau, kintant politinėms, ekonominėms ir socialinėms sąlygoms iš valstybės tarnautojų reikalaujama atitinkamos aptarnavimo kultūros, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo (Židonis, Jaskūnaitė, 2009).

Teisinė aplinka apibrėžia atrankos į valstybės tarnybą procedūras, reikalavimų specifiką. Pagrindiniai Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys atranką į valstybės tarnybą, yra:

- *Lietuvos Respublikos Konstitucija;*
- *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas;*
- *Lietuvos Respublikos 2002 m. birželio 24 d. Vyriausybės nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.*

Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, turi atitikti jiems keliamus specialiuosius reikalavimus, dirba laisvos samdos principu, remiantis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtinta nuostata, kad kiekvienas šalies pilietis turi teisę lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą (Juralevičienė, Galvanauskaitė, 2007).

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžti valstybės tarnautojų atrankos, veiklos, etikos principai, taip pat atsakomybės, karjeros, skatinimo, darbo užmokesčio, mokymo, atleidimo iš pareigų bei valstybės tarnybos valdymo principai, numatytos tarnautojų pareigos ir teisės. Įstatymas taip pat numato bendruosius reikalavimus kandidatams į valstybės tarnybą, o konkrečiai pareigybei nurodomi ir specialieji reikalavimai. Šiame įstatyme nustatyti priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas bendrieji reikalavimai:

- turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- mokėti lietuvių kalbą;
- būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (65 metų riba netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams);
- turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

Atrenkant valstybės tarnautojus, taikomi pareigybės apraše nurodyti išsilavinimo reikalavimai, kurie yra pagrindas suskirstyti valstybės tarnautojus į tris lygius, taip pat tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia-1 kategorija. Toks skirstymas leidžia į darbo vietą pretenduoti tik tam kandidatui, kuris atitinka visus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus. LR Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnyje nurodomi trys lygiai:

10 lentelė

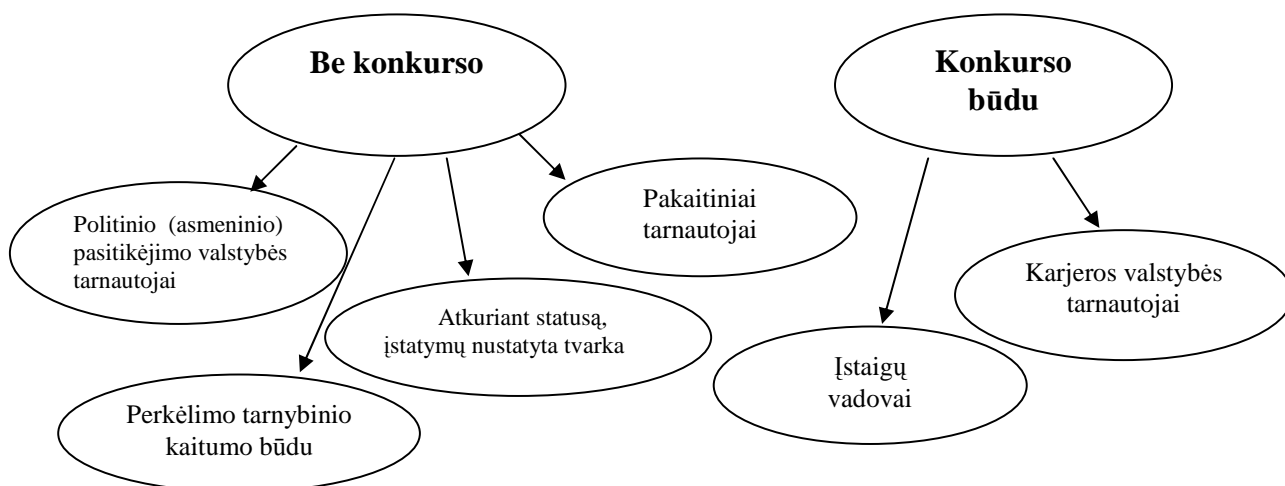
Valstybės tarnautojų pareigybių lygiai pagal išsilavinimą

Valstybės tarnautojų pareigybės lygiai	Privalomi reikalavimai
<i>A lygio pareigybė</i>	būtinai aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;
<i>B lygio pareigybė</i>	būtinai ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;
<i>C lygio pareigybė</i>	būtinai ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (2002)

Priėmimo būdą lemia valstybės tarnautojų pareigų pobūdis, kuris skirstomas į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir pakaitinių valstybės tarnautojų pareigas.

Valstybės tarnautojai atrenkami konkurso būdu, be konkurso ar įstatymų nustatytais atvejais politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu (žr. 5 pav.):



5 pav. Priėmimo į valstybės tarnybą būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (2002)

Taigi, asmenys į valstybės tarnybą gali būti priimti dviem būdais – konkurso būdu arba be konkurso. Konkursas yra privalomas karjeros valstybės tarnautojams bei įstaigų vadovams, o tuo tarpu pakaitiniams valstybės tarnautojams, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams, valstybės tarnautojus perkelti į kitą darbo vietą tarnybinio kaitumo būdu arba valstybės tarnautojams atkuriant statusą įstatymų numatyta tvarka, konkursai netaikomi. Toliau bus aptariami konkretūs priėmimo į valstybės tarnybą būdai bei privalomi etapai.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 14 straipsnis nustato atitinkamą priėmimą į pakaitinių valstybės tarnautojų pareigas. Pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami į pareigas be konkurso, tačiau yra taikomi tam tikri laiko apribojimai. Šie tarnautojai priimami ne ilgesniam negu 3 mėnesių laikotarpiui kol bus priimtas valstybės tarnautojas, taip pat į laikinai negalinčio eiti karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas, iki sugrįžta negalėjęs eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas, bet ne ilgesniam negu trejų metų laikotarpiui, išskyrus, kai kiti įstatymai, tarptautinės sutartys ar Europos Sąjungos teisės aktai nustato galimybę karjeros valstybės tarnautoją, į kurio pareigas priimtas pakaitinis valstybės tarnautojas, ilgesniam laikui perkelti į kitą darbą.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 12 straipsnis nurodo, kad į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priimama be konkurso valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu terminuotam laikui, kuris siejamas su juos priėmusių į tarnybą politikų ar kolegialios valstybės institucijos tarnybos laiku ar kadencija. Priimant šiuos tarnautojus į valstybės tarnybą, netaikomas maksimalus amžiaus cenzas, nėra nustatyti specialūs tinkamumo užimti šias pareigas kriterijai. Apie tų tinkamumą užimamoms pareigoms sprendžia juos pasirinkę politikai arba kolegialios valstybės institucijos. Jiems taikomi Viešųjų ir privačių interesų derinimo reikalavimai valstybės tarnyboje. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai

neturi teisės atkurti valstybės tarnautojo statusą ir pretenduoti į tas pačias ar lygiavertes anksčiau eitas pareigas valstybės tarnyboje (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Šio įstatymo 13 straipsnis numato priėmimą į įstaigų vadovų pareigas konkurso būdu ir be konkurso (atkuriant įstaigos vadovo statusą, perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu) ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Priimant konkurso būdu, kandidatas laiko konkursinius egzaminus įstatymų numatyta tvarka. Priimant įstaigos vadovą be konkurso, gebėjimai vertinami atsižvelgiant į ankstesnės veiklos rodiklius ir vadybinę kompetenciją. Kaip ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams, taip ir įstaigos vadovams, taikomi Viešųjų ir privačių interesų derinimo reikalavimai (Budbergytė, Šakočius, Žilinskas, 2004).

Remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymo 20 straipsniu ir Lietuvos Respublikos 2007 m. spalio 24 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1114 „*Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu be konkurso į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklėmis*“ karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai (išskyrus įstaigų vadovus, priimamus į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatytai kadencijai) gali būti perkelti į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, taip pat tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojai gali būti sukeisti pareigomis jų prašymu, jeigu jie atitinka pareigų, į kurias siekia būti perkelti, pareigybių aprašymuose nustatytus specialiuosius reikalavimus. Remiantis to paties įstatymo 18 straipsnio 4 dalimi, kurioje nustatoma, kad į aukštesnės valstybės tarnautojo pareigas be konkurso karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu tik tuo atveju, kai karjeros valstybės tarnautoją įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija.

Valstybės tarnautojas, siekiantis būti perkeltas į kitas pareigas toje pačioje įstaigoje, pateikia prašymą perkelti į kitas pareigas tos įstaigos vadovui. Tokiu atveju valstybės tarnautojas perkeliamas į kitas pareigas tik gavus kompetentingos valstybės institucijos išvadą, kad jam gali būti išduotas asmens patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. Valstybės tarnautojas, siekiantis būti perkeltas į kitas pareigas kitoje įstaigoje, pateikia prašymą įstaigos, į kurią siekia būti perkeltas, vadovui. Šis vadovas priima sprendimą priimti valstybės tarnautoją į pareigas nuo nurodytame sprendime nustatytos datos (Valstybės tarnautojo perkėlimo..., 2011).

Valstybės tarnautojo statuso atkūrimą buvusiems valstybės tarnautojams reglamentuoja Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnis ir Vyriausybės 2002 metais birželio 24 d. nutarimu Nr. 967 patvirtintos „*Karjeros valstybės tarnautojo ir įstaigos vadovo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiam karjeros valstybės tarnautojui ir įstaigos vadovui taisyklės*“. Teisę atkurti karjeros valstybės tarnautojo ir teisę atkurti įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo

nustatyta kadencijai) statusą Vyriausybės nustatyta tvarka grįžti į eitas arba, jeigu nėra galimybės, kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir įstaigos vadovo (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo nustatyta kadencijai) pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, turi asmenys įstatymo numatyta tvarka (LR VTĮ, 1999). Asmuo, siekiantis atkurti valstybės tarnautojo statusą, pateikia prašymą ir prie jo pridėtus dokumentus tiesiogiai atvykęs į valstybės tarnybos tvarkymo įstaigą. Šios įstaigos vadovas sprendime dėl valstybės tarnautojo statuso atkūrimo nurodo, į kokias valstybės tarnautojo pareigas priimamas asmuo ir pagal kurį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo straipsnį, straipsnio dalį ir (ar) punktą atkuriamas valstybės tarnautojo statusas. Sprendimo dėl valstybės tarnautojo statuso atkūrimo kopija ne vėliau kaip kitą darbo dieną po valstybės tarnautojo statuso asmeniui atkūrimo išsiunčiama valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai (Karjeros valstybės tarnautojo..., 2002).

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnyje pateikiamas sąrašas subjektų, kurie tam tikros kategorijos asmenis priima į valstybės tarnautojo pareigas (žr. 11 lent.):

11 lentelė

Priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas

Valstybės tarnautojų pareigybės	Subjektai, priimantys į valstybės tarnautojų pareigas
<i>Karjeros valstybės tarnautojai</i>	Seimo kanceliarijoje – Seimo kancleris; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Vyriausybės atstovą Europos žmogaus teisių teisme – Vyriausybė; Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose – tų institucijų ir įstaigų vadovai; Lietuvos Respublikos Konstituciniame Teisme, Lietuvos Aukščiausiajame Teisme, Lietuvos vyriausiajame administraciniame teisme – teismo kancleris; teismo kanclerį – teismo pirmininkas; kituose teismuose – teismo pirmininkas.
<i>Įstaigų vadovai</i>	Seimui atskaitingose institucijose ir įstaigose – įstatymų įgaliotos institucijos ir asmenys; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Vyriausybės atstovą – Vyriausybė; valstybės institucijose ir įstaigose – aukštesnių pagal pavaldumą valstybės institucijų ir įstaigų vadovai; savivaldybės administratorių ir savivaldybės kontrolierių – savivaldybės taryba.
<i>Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai</i>	Seimo Pirmininko, Seimo Pirmininko pavaduotojų politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Seimo Pirmininkas; Seimo Pirmininko pavaduotojai ar jų įgalioti asmenys; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Ministras Pirmininkas ar jo įgaliotas asmuo; ministerijoje – ministras; apskritis viršininką ir jo pavaduotoją – Vyriausybė; savivaldybės institucijose – savivaldybės meras.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (2002)

Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas detaliam reglamentuotas. Kriterijai ir procedūros, pagal kurias asmenys atrenkami į valstybės tarnautojo pareigas, yra vienas svarbiausių faktorių, darančių įtaką valstybės tarnybos veiklos efektyvumui (Tumėnė, 2007).

Lietuvoje dabar galiojanti priėmimo į valstybės tarnybą tvarka buvo numatyta įsigaliojus 2002 m. Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimams. Kaip buvo minėta praėjusio poskyryje, atranka į valstybės tarnybą vyksta konkurso būdu arba be konkurso. Atranką vykdo atskiros įstaigos pagal bendrą konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką. Šią tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinta Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarka. Taigi, priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima:

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

Už konkurso komisijos sudarymą, jo organizavimą bei į valstybės tarnautojo pareigas priėmimą atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmuo, kolegiali valstybės ar savivaldybės institucija.

Į valstybės tarnautojo pareigas negali būti priimtas asmuo, įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą, asmuo, kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas, kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais, įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu, kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys ir kitų įstatymų nustatytais atvejais. Asmuo, atleistas iš valstybės tarnautojo pareigų už šiurkščius pažeidimus, t.y. valstybės tarnautojo elgesys, diskredituojantis valstybės tarnybą, žeminantis žmogaus orumą, ar kiti veiksmai, tiesiogiai pažeidžiantys žmonių konstitucines teises, valstybės, tarnybos ar komercinės paslapties atskleidimas, korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos požymių turinti veika, nors už šią veiką valstybės tarnautojas ir nebuvo traukiamas baudžiamojon ar administracinėn atsakomybėn, piktnaudžiavimas tarnyba bei Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje

tarnyboje įstatymo reikalavimų pažeidimas, negali būti priimamas į valstybės tarnautojo pareigas trejus metus nuo atleidimo iš pareigų dienos (Valstybės tarnautojų priėmimas..., 2010).

Kiekviena laisva darbo vieta per 7 kalendorines dienas nuo užpildyto prašymo gavimo skelbiama „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ bei Valstybės tarnybos departamento prie VRM interneto tinklalapyje. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše nurodoma, kad skelbime turi būti pateikiama bendra informacija iki kada ir kokius dokumentus privalo pateikti pretendentai, pareigybės pavadinimas, lygis, kategorija, specialieji konkrečiai pareigybei nustatyti reikalavimai pareigybės apraše. Pretendentas privalo pateikti nurodytus dokumentus iki nurodytos datos. Konkurso paskelbimo procedūros pradžia yra laikoma, kai valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo raštu valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas. Įstatymas detaliai reglamentuoja būtinų dokumentų, pateikiamų stojant į valstybės tarnybą, sąrašą bei jų pateikimo tvarką. Žmogiškaisiais ištekliais besirūpinanti institucijos tarnyba, gavusi dokumentus, patikrina, ar pretendentas atitinka aukščiau minėtus VTĮ nustatytus bendruosius reikalavimus ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Jeigu kandidatas neatitinka nurodytų reikalavimų, jam per 5 darbo dienas išsiunčiamas pranešimas apie tai, kad neleidžiama dalyvauti konkurse, o jeigu atitinka, išsiunčiamas pranešimas apie konkurso datą, laiką ir vietą.

R. Vanago (2008) teigimu, tikrinant pretendento turimus kvalifikacinius gebėjimus bei juos lyginat su specialiaisiais reikalavimais, tikrinami pateikti dokumentai (ar turi reikiamą išsilavinimą, darbo patirtį ir kt. duomenis).

Priėmimo į valstybės tarnybą procesas sudėtingas: trunka 1-3 mėn., skaičiuojant nuo to momento, kai tarnautojas atleidžiamas iš pareigų, iki tol, kol pradeda dirbti konkursą laimėjęs asmuo. Vadovaujamosi Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše nustatytais terminais, todėl šis procesas nepaskubinamas. Kandidatai turi būti įgiję tam tikrą išsilavinimą, turėti darbo patirties, specialių įgūdžių, žinių bei atitikti kitus nustatytus kriterijus. Natūralu, kad toks asmuo tikisi jo kompetencijos įvertinimo, todėl surasti tinkamą žmogų, kuris pasiliktų ir kompetentingai eitų savo pareigas, pakankamai sunku (Šarmavičius, 2008 a).

Konkursui vykdyti sudaroma konkurso komisija nuo 5 iki 7 narių iki konkurso likus 3 darbo dienoms. Pasibaigus dokumentų priėmimui, sutikrinus pretendentų dokumentų duomenis, numatytu laiku, t.y. per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos, vyksta egzaminas raštu ir egzaminas-pokalbis. Tos pačios procedūros taikomos priimant į valstybės tarnybą tiek tarnautojus, tiek įstaigų vadovus.

Konkursai vyksta tris kartus, tai yra pirmadieniais ir trečiadieniais į specialistų pareigas, o penktadieniais į įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų, ministerijų valstybės sekretorių ir ministerijų

sekretorių pareigas ir į struktūrinių padalinių vadovu ir jų pavaduotojų pareigas. Penktadieniais yra pateikiami du skirtingi testų klausimų variantai. Vienas jų skirtas konkursui į įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų, ministerijų valstybės sekretorių ir ministerijų sekretorių pareigas, kitas į struktūrinių padalinių vadovų ir pavaduotojų pareigas (Aleksienė, 2004).

Dalyvaujantys konkurse pretendentai laiko testą raštu, kurio viena dalis pateikiama centralizuotai, kitą dalį rengia konkursą organizuojanti įstaiga, taip pat pretendentai įstaigoje egzaminuojami žodžiu. Konkursui į įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų pareigas testai parengiami ir iš kitų teisės aktų, kurių išmanymas yra aktualus toms pareigoms į kurias pretenduoja asmenys. Prieš konkursą kiekvienam pretendentui suteikiamas šriftas. Testą sudaro 100 klausimų po 3 galimus atsakymus į kiekvieną klausimą. Tačiau, 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. Testui spęsti skiriama 1 valanda ir 30 minučių. Po testo vyksta egzaminas žodžiu (pokalbis), kuris būna struktūrizuotas. Per pokalbį komisija vertina pretendento žinias ir įgūdžius, kurių reikia laisvų pareigų funkcijoms vykdyti, pretendento galimybes panaudoti turimas žinias ir įgūdžius praktikoje. Kiekvienas komisijos narys pretendentų žinias vertina individualiai – nuo 1 iki 10 balų. Pasibaigus egzaminui žodžiu, komisijos sekretorius, susumavęs egzamino balus, vertinimo medžiagą perduoda komisijos pirmininkui. Šis paskelbia bendrus egzamino rezultatus. Kad egzaminas būtų išlaikytas, pretendentas turi surinkti daugiau kaip 12 balų (žr. 1 priedas). Laimi daugiausia balų surinkęs pretendentas. Jeigu vienodą balų skaičių surenka keli kandidatai, darbuotoją pasirenka tiesioginis vadovas. Konkursą laimėjęs asmuo skiriamas į pareigas ne anksčiau negu po 3 darbo dienų ir ne vėliau kaip po 14 kalendorinių dienų po konkurso pabaigos. Konkursą laimėjusio asmens ir valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens susitarimu šis terminas gali būti pratęstas (Aleksienė, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos teisės aktai numato galimybes bet kuriam Lietuvos piliečiui, atitinkančiam tam tikrus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, dirbti valstybės tarnyboje. Į valstybės tarnautojo pareigas priimama konkurso būdu, visi ši procedūra griežtai standartizuota ir reglamentuota, tačiau teisės aktuose numatyta nemažai išimčių, kuomet į valstybės tarnautojo pareigas asmuo gali būti priimtas be konkurso, išvengiant atrankos organizavimo.

2.4. Žmogiškųjų išteklių atrankos procedūrų apžvalga ES kontekste

Norint analizuoti Lietuvos valstybės tarnybos tarnautojų atrankos proceso tobulinimo galimybes, naudinga išanalizuoti ES šalių patirtį. Lietuvos viešajame sektoriuje administracinės reformos vyksta nebe pirmus metus, taigi naudinga susipažinti su užsienio valstybių viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesu.

Anot L. Daujotaitės-Prūsaitienės (2006), daugelis ES valstybių turi tarnybas, kurios rūpinasi viešojo administravimo žmogiškaisiais ištekliais ir jų valdymu: Prancūzijoje ir Ispanijoje atranką vykdo ministerija, o Airijoje, Maltoje, Lenkijoje, Slovakijoje, Belgijoje, Kipre, Graikijoje nepriklausoma institucija³. Liuksemburge priėmimas į tarnybą gali būti vykdomas centralizuotai Valstybės tarnybos ministerijoje arba decentralizuotai įvairiuose administracijose, priklausomai nuo pareigybių pobūdžio (Mr. Guy Van-Biesen, 2006). Jos buvo įsteigtos vykdančios viešojo valdymo reformą. Šiame skyriuje analizuojamos kai kurių išsivysčiusių ES šalių valstybės tarnybų sistemos, kuriuose išryškėja panašumai ir skirtumai atrankos aspektu.

Anot F. Cardonos (2006), Europos Sąjungos programos SIGMA pagrindinio administratoriaus, ES valstybėse narėse esančios valstybės tarnybos sistemos siekia laikytis dviejų principų. Vienas iš šių principų yra vienoda kiekvieno kompetentingo piliečio teisė į valstybės tarnybą, jeigu atitinka bendruosius įstatymais numatytus reikalavimus, o taip pat specialiuosius reikalavimus, kurie yra nurodyti skelbime pareigybei užimti. Kitas principas remiasi tuo, kad viešasis administravimas siekia priimti į tarnybą geriausius iš esamų kandidatų į valstybės tarnybą (privalumų/ pasiekimų principas). Kandidatams, norintiems užimti aukštesnę ar vidurinę pareigybių lygmenį, būtinas aukštosios mokyklos diplomas.

Daugelyje Europos valstybių atranka į valstybės tarnybą yra decentralizuotos, kaip Austrijoje, Danijoje, Vokietijoje, Estijoje, Latvijoje, Suomijoje, Italijoje, Portugalijoje, Čekijoje, Vengrijoje, Švedijoje, Slovėnijoje, Jungtinėje Karalystėje. Kai kuriose šalyse atranka vykdoma centralizuotai, kaip Lietuvoje atranka į valstybės tarnybą vykdoma decentralizuotai. Dominuojanti valstybės tarnybos sistema šalyje įtakoja priėmimo į tarnybą procedūrą. ES valstybių narių valstybės tarnybos atrankos sistema skirstoma ir pagal tai, ar sistema remiasi karjera, ar pareigybėmis. Taip pat ES valstybių narių priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas nėra reglamentuotas ES teisės aktais, todėl kiekviena šalis gali nusistatyti savas taisykles ir jomis vadovautis (Chlivickas, 2005). ES valstybės narės nepriklausomai nuo to, ar jų valstybės tarnybos sistemos remiasi karjera ar postais, įdiegė priėmimo į tarnybą sistemas, kuriose įgyvendinti abu principai bei nustatė procedūras, kuriomis siekiama atrinkti tiek geriausius iš esamų kandidatų, tiek užtikrinti, kiekvienam piliečiui galimybę pretenduoti į valstybės tarnybą (Cardona, 2006).

12 lentelėje pateikiami ES valstybių viešojo sektoriaus tarnautojų atrankos bei rengimo konkursų reikalavimai kažkuriose didžiausiose ES šalyse:

³ Daujotaitė-Prūsaitienė, L. (2006). Specialistai tvirtina: valstybės tarnautojų atranką būtina keisti. Respublika, 2006-12-21

ES valstybių viešojo sektoriaus tarnautojų atrankos bei rengimo konkursų reikalavimai

Šalis	Atrankos bei rengimo konkursai ir reikalavimai
<i>Vokietija</i>	Organizuojami atviri konkursai, pirmumas teikiamas teisinėms žinioms.
<i>Prancūzija</i>	Konkursus rengia mokymo įstaigos, pirmumas teikiamas teisinėms žinioms.
<i>Didžioji Britanija</i>	Vykdomi atviri konkursai, kandidatai privalo turėti aukštąjį išsilavinimą, vadovams dar privaloma turėti ir atitinkamas kvalifikacijas ir patirtį.
<i>Švedija</i>	Kiekviena institucija atranką vykdo autonomiškai, pirmumas teikiamas gebėjimams ir kompetencijai, išskyrus, kai atranka vykdoma į teisėsaugos institucijas ir užsienio reikalų ministeriją (išsilavinimas būtinas)
<i>Belgija</i>	naudojami įvairūs metodai: kompiuteriniai testai, kalbų, rašymo, psichologiniai, praktiniai testai, įvairūs pratimai, situaciniai žaidimai, pokalbiai ir t. t., atsižvelgiant į tai, kokiams pareigoms atrenkamas asmuo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis A. Minkevičiumi, V. Smalskiu (2008); R. Tumėne (2007); V. Juknevičiene, V. Domarku (2007); B. Andrews (2006)

Vokietijoje įdarbinama pagal nuopelnų sistemą (Peters, 2002). Vokietijos valstybė tarnyba, kitaip vadinama viešoji tarnyba, nerengia centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą. Kiekviena institucija atsakinga už priėmimą į tarnybą ir įdarbinimą, t. y. nėra jokių bendrų privalomų taisyklių visoms institucijoms vykdant atranką. Federalinėje administracijoje kiekviena ministerija yra pati atsakinga už personalo sudarymą, atranką bei naujų žmogiškųjų išteklių darbuotojų priėmimą į tarnybą ir pati gali nustatyti kaip kandidatai bus atrenkami. Priėmimas į tarnybą valstybės tarnyboje priklauso nuo to, ar yra atsiradusi laisva vieta, ar ne. Viešoji tarnyba, anot V. Juknevičienės ir V. Domarko (2007), suskirstyta į kelias grupes – eilinė tarnyba, vidurinio lygio, aukštesnio nei vidurinio lygio ir aukštojo lygio, kurioms keliami atskiri specifiniai išsilavinimo reikalavimai. Aukščiausioje grupėje dominuoja teisinis išsilavinimas. Konkursiniai testai atliekami kompiuteriu, kuriuos sudaro gebėjimų, asmenybės, gabumų tikrinimo, samprotavimo bei simuliaciniai pratimai. Taip pat naudojami ir psichologiniai testai. Egzaminu žodžiu įvertinamas kandidato tinkamumas numatomoms pareigoms (Mr. Guy Van-Biesen, 2006). Vokietijos teisės aktai priimant į darbą viešajame sektoriuje vertina profesionalumą, neatsižvelgiant į partiškumą. (Minkevičius, Smalskys, 2008) Naujai priimtiems kandidatams taikomas bandomasis laikotarpis, kurio trukmė priklauso nuo tarnybos lygmens – nuo 1 metų iki 3 metų. Tik praėjus bandomajam laikotarpiui, jeigu nustatomi tinkami kandidato gebėjimai, jie pripažįstami valstybės tarnautojais. Kitu atveju atleidžiami.

Prancūzijoje valstybės tarnyboje vyrauja karjeros modelis (tam tikro išsilavinimo reikalavimas, nustatyta amžiaus riba, neterminuotai priimama į žemiausias atitinkamų lygių pareigas ir kt.). Prancūzijoje vadybininkai technokratai turi realiausias galimybes užimti aukštus postus viešajame sektoriuje. Už atranką atsakinga Generalinė administracija ir Viešosios tarnybos direkcija. Prancūzijoje, kitaip negu Lietuvoje, tarnautojais laikomi ir viešajame sektoriuje dirbantys žmonės – mokytojai, gydytojai, muziejininkai ir kt. (Daujotaitė, 2006).

Valstybės tarnyboje gali dirbti tie asmenys, kurie baigė atitinkamą viešojo administravimo mokyklą. Perėjimas iš privataus į viešąjį sektorių galima tik išklausius viešojo administravimo kursą mokykloje. Palyginti su Vokietija, kurioje paplitusi valstybės tarnautojo specializacijos koncepcija, Prancūzijoje vyrauja plataus vadybinio pasirengimo koncepcija. Konkurso komisija parenkama iš kompetentingų, nešališkų specialistų ir yra nepriklausoma nuo administracijos (Minkevičius, Smalskys, 2008).

Atranka vyksta konkurso būdu centralizuotai, išskyrus žemiausių grandžių tarnautojų atranką, kuri yra decentralizuota. Valstybės tarnyboje rengiami dviejų tipų konkursai: išoriniai ir vidiniai, skirtingai negu Lietuvoje. Išoriniuose konkursuose atrenkami nauji tarnautojai, vidiniai konkursai leidžia tarnautojams kilti karjeros laiptais. Vieni svarbiausių konkurso kriterijų yra bendra pretendento erudicija, jo elegancija (Minkevičius, Smalskys, 2008). Prancūzijos valstybės tarnyboje yra keturios tarnautojų klasės (A, B, C, D):

13 lentelė

Valstybės tarnautojų klasių paskirstymas pagal išsilavinimą

Valstybės tarnautojų klasės	Apibūdinimas
A	Būtinai aukštasis išsilavinimas; egzaminai ir testai į A klasės pareigybes leidžia patikrinti bendras ir technines žinias, pretendento intelektą, charakterio savybes;
B	Reikalaujama tik aukštesnio bendrojo lavinimo žinių; egzaminai yra techninio pobūdžio, kandidatas turi mokėti vertinti pavaldinius,
C	Reikalinga profesinė kvalifikacija; konkursai siejami su geru techninių užduočių atlikimu, asmeninės iniciatyvos nereikia.
D	Profesinės kvalifikacijos nereikia; laikomi vidurinės mokyklos žinių lygio egzaminai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis A. Minkevičiumi, V. Smalskiu (2008)

Asmenys, pretenduojantys į valstybinę valstybės tarnybą, dalyvauja konkurse, susidedančiame iš egzamino žodžiu ir raštu, po kurio, priklausomai nuo surinkto balų skaičiaus, jie įrašomi į sąrašą ir jiems siūlomos pareigos. Išlaikiusieji egzaminą įrašomi į rezervo sąrašą, kuris galioja vienus metus. Į vietos savivaldos institucijas dėl darbo tarnautojas kreipiasi pats. Kai kurios institucijos bei įstaigos naudojami ir privačių atrankos kompanijų paslaugomis. Siekiant pritraukti į valstybės tarnybą asmenis iš privataus sektoriaus, valstybės tarnyboje vykdoma ir trečia atrankos rūšis – šiuose konkursuose gali dalyvauti į vietos savivaldos institucijas išrinkti asmenys ir dirbantieji privačiame sektoriuje. Europos Sąjungos piliečiai – ne Prancūzijos piliečiai, gali pretenduoti tik į tas Prancūzijos valstybės tarnautojų pareigas, kurios nesusijusios su suverenios valstybės valdžios funkcijų vykdymu bei su viešųjų valstybinių galių ar kitų bendruomeninių prerogatyvų įgyvendinimu (Daujotaitė, 2006).

Didžiosios Britanijos valstybės tarnyba yra neutrali partiniu ir politiniu požiūriu. Didžiojoje Britanijoje, kaip ir Prancūzijoje, valstybės tarnyboje pabrėžiamas profesionalumas, vyrauja plataus

vadybininko pasirengimo koncepcija. Priimant naujus darbuotojus į tarnybą, reikalaujamas bendro pobūdžio išsilavinimas, į kurį įeina vadyba ir administravimas, teisė, politikos mokslai. Konkursus rengia privačios žmogiškųjų išteklių atrankos kompanijos, kandidatų žinias vertina Centrinė valstybės tarnybos komisija ir atitinkamos įvairių ministerijų komisijos, kurios, kaip teigia A. Minkevičius, V. Smalskys (2008), yra objektyvios. Atranką į valstybės tarnybą kontroliuoja privati firma, kuri atlieka intelekto koeficiento testavimus, teikia priėmimo informaciją, užsiima kitomis procedūromis. Atrankos procesas tęsiasi iki 6 savaičių. Išlaikiusieji egzaminą gauna kvalifikacijos pažymėjimą, kuris suteikia teisę užimti tam tikras pareigas valstybės tarnyboje.

Švedija, pasak E. Chlivicko (2005), taiko visą postų modelį. Šios šalies valdymo organizacija, kaip teigia B. G. Peters (2002), yra centralizacijos ir decentralizacijos bruožų derinys, o valstybinė tarnyba laikoma kompetentinga ir sąžininga. Viešieji administratoriai neturi etatinės tarnybos (be tęstinumo), pašaliniai asmenys yra kviečiami kandidatuoti į laisvas vietas ar postus, todėl šioje sistemoje būtini didesni resursai naujų valstybės tarnautojų rengimui (Juknevičienė, Domarkas, 2007). Minimalūs reikalavimai – kandidatai privalo mokėti nacionalinę kalbą, kai atranka vykdoma į teisės saugos institucijas ir užsienio reikalų ministeriją reikalaujamas išsilavinimo dokumentas. Kitose viešojo sektoriaus institucijose atrenkant darbuotojus tikrinami kandidatų gebėjimai ir kompetencijos. Ypač vertinama kandidato darbo patirtis privačiame sektoriuje. Kiekviena institucija atranką vykdo autonomiškai. Šioje šalyje nėra perkėlimo į aukštesnes pareigybes, atsižvelgiant į darbo stažą. Konkurso metu naudojamas testas, kurio metu nustatomas kandidato žinių iš specifinės srities lygis, ir pokalbis, kurio metu bandoma išsiaiškinti kandidato sugebėjimą atlikti pareigybėje nustatytas funkcijas, jo asmenines savybes. Švedijos valstybės tarnybos analitikai teigia, kad ši atranka atitinka naujosios vadybos principus ir švelnesnį naujosios viešosios valstybės tarnybos valdymo modernizavimo variantą (Minkevičius, Smalskys, 2008).

Belgijoje veikia dviejų lygių centralizuota šalies valstybės tarnautojų atrankos sistema – bendroji ir specializuota, kuri skirta specifines funkcijas atliekantiems valstybės tarnautojams į pareigas atrinkti. Šioje šalyje valstybės tarnyba ir atranka rūpinasi federalinės Valstybės tarnybos atrankos biuras *SELOR*. Kaip teigiama Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto ataskaitoje (2007) *SELOR* per pastaruosius 5 metus patobulino savo veiklą ir tapo 3-uoju pagal populiarumą įdarbinimo biuru Belgijoje (Jagminas, 2007).

Valstybės tarnautojai į tarnybą priimami centralizuotai per *SELOR* neterminuotam laikui - nuo techninio personalo iki vadovaujančiojo personalo (Juknevičienė, Domarkas, 2007). Valstybės tarnyboje rengiami išoriniai ir vidiniai atrankos bei priėmimo į tarnybą konkursai.

Valstybės tarnybos tinklapyje nurodoma, kad visos valstybės tarnautojų pareigybės suskirstytos į 4 lygius, kaip ir Prancūzijoje. Belgijoje įvairiausių lygių administratoriams ir organizatoriams

pakanka B lygio išsilavinimo, o vyriausiems specialistams privalomas A lygio išsilavinimas (Vizitas į Belgiją..., 2010).

Pagal atskirų institucijų paraiškas ši įstaiga organizuoja federalinių valstybės tarnautojų atranką. Vadovams pateikiami keli kandidatų sąrašai: kandidatų, kurie vertinami labai gerai bei gerai, ir nerekomenduojamų skirti į pareigas. Po pokalbių su kandidatais vadovai pasirenka tinkamus ir paskiria į pareigas. Atrenkant tarnautojus naudojami įvairūs metodai: kompiuteriniai, kalbų, rašymo, psichologiniai, gebėjimų, praktiniai testai, įvairūs pratimai, situaciniai žaidimai; *pokalbis*, kuriame įvertinami kandidatų bendrieji gebėjimai, atsižvelgiant į tai, kokioms pareigoms atrenkamas asmuo. Asmuo, siekiantis paaukštinimo, taip pat turi pereiti SELOR sistemą. Belgijos atrankos į valstybės tarnybą sistema patraukli dėl inovatyvumo (naujų idėjų taikymo), gebėjimo užtikrinti skaidrią ir pasitikėjimą visuomenėje turinčią valstybės tarnybą (Juknevičienė, Domarkas, 2007).

Briuselyje yra įsikūrusi *Europos personalo atrankos tarnyba (EPSO)*, kurios tikslas atvirų atrankos konkursų organizavimas, siekiant atrinkti tik aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus į visas Europos Sąjungos institucijas: Europos Komisiją, Europos Tarybą, Europos Parlamentą, Teisingumo Teismą, Audito Rūmus, Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetą, Regionų komitetą ir Europos Ombudsmeną. EPSO rengia atvirus konkursus (Mr. Guy Van-Biesen, 2006). Briuselyje rengiami trys metiniai konkursų ciklai – administratorių, padėjėjų ir lingvistų, o papildomai - atskiri specialistų konkursai. Ciklas trunka 5–9 mėnesius. Į EPSO deleguojami atrankos komisijų nariai, kurie akredituojami vertinti kompetenciją, pasitelkiama daugiau žmogiškųjų išteklių ir psichologijos specialistų.

Konkurso eiga suskirstyta į tris etapus. Konkursas skelbiamas oficialiai EPSO internetinėje svetainėje ir „Europos bendrijų oficialiame leidinyje“. Skelbime nurodomi kandidatams keliami reikalavimai, konkurso etapai, konkurso laikas bei sąlygos. Norintys dalyvauti atrankoje, turi užpildyti paraišką internetu.

Atrankos procedūrą sudaro du etapai – atskirose ES šalyse rengiami kompiuteriniai pirminės atrankos testai ir vertinimo etapas Briuselyje, t.y. žodinis prisistatymas ir struktūruotas interviu.

Per atrankos testus tikrinami įgūdžiai, abstraktus mąstymas, kognityviniai gebėjimai ir elgesys tam tikrose situacijose, taip pat atsižvelgiant į siekiamą pareigybę – profesinė kompetencija ir kalbų mokėjimas. ES žinios vertinamos antrajame vertinimo etape atliekant su darbu susijusias užduotis bei gebėjimams. Užduotys parenkamos taip, kad būtų galima įvertinti reikiamus įgūdžius, kurių kiekvienas vertinamas bent du kartus. Vertinimas vyksta antrąją kandidato kalbą (anglų, prancūzų arba vokiečių), išskyrus pareigybes, kurioms reikia specialių kalbos įgūdžių. Atrankos specialistai sudaro 8 kompetencijų sąrašą: be specialių profesinių įgūdžių ir žinių, vertinami tokie pagrindiniai gebėjimai kaip gebėjimas analizuoti ir spręsti problemas, gera komunikacija, gebėjimas pasiekti

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“ rezultatus, žmogaus noras ir gebėjimas mokytis, prioritetų nustatymas ir darbo organizavimas, atkaklumas ir gebėjimas dirbti su kitais komandos nariais, atsparumas stresui.

Sėkmingai vertinimo etape pasirodę kandidatai įtraukiami į rezervo sąrašą. Šis sąrašas – tai duomenų bazė, kurioje ES institucijos gali rinktis darbuotojus, sėkmingai išlaikiusius ES darbuotojų atrankos testus (Visų konkursų etapai, 2011).

Dauguma į rezervo sąrašus įtrauktų kandidatų pakviečiami į pokalbį. Konkursą laimėjusiems kandidatams išduodamas „įgūdžių pasas“, kuriame nurodyti jų vertinimo rezultatai ir kuris perduotas institucijoms, kad joms būtų lengviau įdarbinti tinkamus darbuotojus (Geresnė, spartesnė, patikimesnė..., 2010).

Apibendrinant autorių nagrinėtą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą skirtingose ES šalyse galima teigti, kad šis procesas vyksta skirtingai – taikomi skirtingi atrankų metodai, atrankos vyksta centralizuotai arba decentralizuotai, atrankas vykdo atskiros personalo tarnybos arba pačios viešojo sektoriaus įstaigos. Bendras visas šalis siejantis bruožas yra tai, jog visose šalyse sudarytos sąlygos šių šalių piliečiams tapti valstybės tarnautojais tuo atveju, jei asmuo atitinka konkrečioms pareigoms keliamus reikalavimus.

3. Žmogiškųjų išteklių atrankos probleminiai ruožai ir tobulinimas Lietuvos viešajame sektoriuje

Strateginiu požiūriu žmogiškųjų išteklių atrankos kokybės gerinimas turi didelės įtakos ilgalaikiam institucijos veiklos efektyvumu (Hale, Whitlam, 2009).

Valstybės tarnautojų atrankos sistemą, jos efektyvumo problemas Lietuvoje analizavo įvairūs autoriai: 2006 m. įvyko tarptautinė konferencija „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“, 2009 m. SIGMA iniciatyva buvo parengta ataskaita „Valstybės tarnybos reformų nuoseklumas Centrinės ir Rytų Europos šalyse praėjus 5 metams po prisijungimo prie ES“, 2002-2010 m. VTD vykdė tyrimus, susijusius su valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimu. Analizuojant valstybės tarnautojų atrankos sistemą, jos efektyvumo problemas Lietuvoje, pabrėžiama atrankos komisijų sudarymo ir jų darbo organizavimo problema, teigiama, kad atrankos komisija paprastai sudaroma iš siauros srities funkcijas vykdančių specialistų ir žmogiškųjų išteklių specialisto, todėl dėl galimo atrankos komisijos neprofesionalumo yra nemaža tikimybė, jog ne visuomet į valstybės tarnybą atrenkami labiausiai toms pareigoms eiti tinkami pretendentai. Abejojama ir atrankos metodų, procedūrų efektyvumu, teigiant, kad „jos yra ganėtinai primityvios ir neleidžia išsiaiškinti visų pretendento savybių, kurios reikalaujamos jo pareigybės aprašyme“ (p.4), turimų kompetencijų ir analitinių įgūdžių ir atkreipiamas dėmesys, kad tos pačios atrankos procedūros taikomos atrenkant į žemiausias ir į aukščiausias pareigas valstybės tarnyboje. Tarp tobulintinų Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos sričių minimas ir atrankos sistemos skaidrumas (Valstybės tarnautojų atrankos..., 2010).

Tačiau nors įvairūs autoriai yra analizavę valstybės tarnautojų atrankos sistemą ir jos efektyvumo problemas Lietuvoje, vis dėlto parengtuose tyrimuose nebuvo atlikta detali analizė, kaip valstybės tarnautojų atrankos sistema turėtų būti tobulinama.

Nors viešojo sektoriaus reformos Lietuvoje vyksta nuo pat nepriklausomybės atkūrimo ir kaip teigia M. Vienažindienė, A. Sakalas (2008), viešajame sektoriuje vis dar vyraujantis biurokratinis valdymas kritikuojamas dėl per griežto veiklos reglamentavimo ir griežtos tarnybinės hierarchijos, o tai mažina lankstumą, stabdo valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimą. R. Čiupailos (2008) teigimu, „valstybės tarnybos stabilumas ir prestižas yra priklausomi nuo žmogiškojo faktoriaus“ (p.22).

Kaip teigia J. Juralevičienė, G. Galvanauskaitė (2007), Lietuvoje išskiriamos keturios pagrindinės reformų kryptys, orientuotos į viešosios administracijos struktūrą, žmogiškųjų išteklių veiklos valdymą ir finansus, iš kurių viena orientuota į personalo priėmimą. Administracinės reformos išraiška yra kokybiškai reformuota valstybės tarnautojų priėmimo procesas.

Pasak K. Masiulio (2007), moderni valstybės tarnyba yra valstybinio žmogiškųjų išteklių valdymas, apimantis visus tipinius personalo vadybos etapus, pradedant personalo paieška, atranka, motyvavimu, kvalifikavimu ir baigiant drausminėmis priemonėmis, atleidimu ir santykiais po atleidimo.

3.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos probleminiai ruožai Lietuvos viešajame sektoriuje

Viešajam valdymui Lietuvoje būdingas sovietinis palikimas vis dar lemia sprendimų priėmimą politinėse struktūrose. Dabartiniam viešojo valdymo stiliui yra būdinga centralizacija ir hierarchija, korporatyviniai elementai, aiškus politinių ir administracinių postų atskyrimas arba bruožai, priskirtini prancūziškajai viešojo valdymo tradicijai (Krupavičius, 2007).

Kaip teigia N. Thom, A. Ritz (2004), „*personalos atrankos etapas turi daugiausia trūkumų*“ (p. 248). Nors pateiktoje SIGMA ataskaitoje Lietuvos valstybės tarnybą ir jos personalo/žmogiškųjų išteklių administravimo sistemą iš naujųjų ES šalių ekspertai įvertino geriausiai, tačiau galima išvelgti trūkumų bei silpnybių Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių administravimo tarnautojų atrankos srityje (Kurpuvesas, Astrauskas, 2009). Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema, nors ir atitinka pagrindinius minimalius ES reikalavimus, yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui ir neefektyvumo (Siūloma keisti atrankos..., 2009).

Anot K. Masiulio (2007) dabartinė atranka yra visiškai formali, biurokratinė ir neefektyvi. Nepriklausomai nuo to, kokios specialybės darbuotojo ieškoma, pirmiausia tikrinama, ar jis išmano Konstituciją ir Valstybės tarnybos įstatymą, o konkrečios specialybės žinios atsiduria antroje vietoje.

Kaip teigiama Naujosios viešosios vadybos instituto 2008 metų 14-os Vyriausybės darbo efektyvumo apžvalgoje, „*atrankos sistema yra formalizuota ir negebanti įvertinti nei realių pretendentų dalykinių gebėjimų, nei juo labiau jų žmogiškųjų kompetencijų ir charakterio tinkamumo darbo vietos profiliui*“ (Keturioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės..., 2009).

Pagal 2009 m. Europos komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) programos SIGMA ataskaitą, Lietuvoje nėra vertinami kandidatų analitiniai ir loginiai pajėgumai. Be to, vadovams priimti į valstybės tarnybą nėra taikomos specialios nuostatos, išskyrus institucijos veiklos programos parengimą. Ataskaitos autoriai nurodo, kad pakaitinių valstybės tarnautojų ir darbuotojų atrankos konkursai nėra taikomi (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009b).

Kitą problemą akcentuoja V. Juknevičienė ir V. Domarkas (2007), kuri Lietuvoje įgalinama neigiama piliečių nuomone apie atranką į valstybės tarnybą, t.y. korupcinius ryšius ir kitas nepasitikėjimo valstybės tarnyba forma. Dažnai akcentuojami įvairūs korupcija paremti atrankos

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“

procesai: „*kandidatai į valstybės tarnybą iš anksto parenkami, o atrankos procedūra – tik formalumas*“, „*atrenkami ne daugiausia balų surinkę kandidatai, bet tie, kurie būsimiems vadovams atrodo priimtinausi*“ (p.168) ir pan. Tokia nuomonė daro neigiamą įtaką valstybės tarnybos įvaizdžiui visuomenėje ir tarptautiniame kontekste.

K. Gibbonas (1989) taip pat išskyrė vieną iš veiksnių, kurie apibūdinami kaip „*piktnaudžiavimas galia*“, t.y. valstybės tarnautojas priima dirbti į valstybės tarnybą savo giminaitį, o ne aukštesnės kvalifikacijos pretendenta, taip pat sudaro su vyriausybe sutartis, palankias draugams ar politiniams rėmėjams.

J. Šiugždinienė (2009) akcentuoja vadovų korpusą, kurio kompetencijos yra ypač svarbios tiek siekiant veiklos efektyvumo, tiek ir įgyvendinant reformas. Autorės nuomone „*vadovai nelabai įsivaizduoja, kaip būtų galima dirbti kitaip, o dabartinė sistema ir neskatina jų ieškoti geresnių būdų*“ (p.50).

Valstybės tarnybos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos Belgijos federalinės personalo atrankos tarnybos (SEJOR) atstovai domėjosi, kaip Lietuvoje valstybės tarnautojai priimami į pareigas, ar užtikrinamas konkursų skaidrumas ir objektyvumas, kokiais principais nustatomi pretendentų vertinimo kriterijai. Dabartinę Lietuvoje veikiančią valstybės tarnautojų atrankos sistemą specialistai įvardijo, kaip neobjektyvią, valstybės tarnautojų priėmimo į pareigas modelis, jų nuomone, turi trūkumų. Šių specialistų teigimu, skirtingas funkcijas vykdančioms valstybinėms institucijoms ir įstaigoms taikomas vienodas valstybės tarnautojų atrankos testas negali būti efektyvus kokybės atžvilgiu, kandidatų gebėjimai nevertinami, pokalbiai taip pat ne visada yra objektyvūs ir profesionalūs, nes juose nedalyvauja atrankos specialistai, o pokalbio rezultatus kiekviena institucija ar įstaiga gali interpretuoti savaip (Belgų ekspertai pritaria..., 2010).

Anot L. Daujotaitės-Prūsaitienės (2007) nors į dabartinę atrankos konkurso komisiją atrenkami labiausiai tam tinkami darbuotojai, tačiau jie bet nėra šios srities profesionalai, neturi visų būtinų įgūdžių, specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Nesant atrankos specialistų ir gerų atrankos mechanizmų, galutinis rezultatas netenkina nei darbdavių, nei pretendentų. Be to, įstaigos kiekvieną kartą turi ruošti egzamino raštu klausimus, pretendentai kiekvieną kartą turi vykti į konkursą organizuojančią įstaigą ir spręsti testus – sugaištama daug laiko, patiriama išlaidų. Pasak autorės daugiau nei 60 proc. visų viešojo administravimo įstaigų yra nedidelės ir neturi tinkamų materialinių ir žmogiškųjų išteklių, reikalingų valstybės tarnautojų atrankai vykdyti. O. Šarmavičius, cituota Tamošaitytė J., 2006, taip pat akcentavo, jog „*dabar besirinkdama darbuotojus pati valstybinė įstaiga juos atsirenka neprofesionaliai, neturi specialių darbuotojų organizuoti tokias atrankas*“ (p.61).

Gebėjimas atrinkti tinkamų kompetencijų ir vertybinių nuostatų asmeninis ir puoselėti čia dirbančių asmenų asmeninę ir komandinę kompetenciją, pageidaujama vertybių pagrindu puoselėti

darbo kultūrą, deja, silpnoji mūsų valstybės tarnybos vieta (Masiulis, Krupavičius 2007). Kaip teigia R. Aleksienė (2005b) valstybės tarnautojų atrankos sistema nėra tobula, todėl „*valstybės tarnybai reikia įvairių gebėjimų žmonių – ir organizatorių, ir kantrių vykdytojų*“ (p.16). Šiuo metu priimdami žmones į valstybės tarnybą nėra galimybių išsiaiškinti jų asmeninių savybių. Kaip teigia autorė, kad paanalizavus pretendentų gyvenimo aprašymus, „*atrodo, jog visi kandidatai yra aktyvūs, iniciatyvūs, ieškantys naujovių, kruopštūs bei atsakingi*“ (p. 16). Kai reikia dirbti, pasirodo, kad konkursą laimėjęs žmogus dėl savo asmeninių savybių netinka toms pareigoms. Autorė taip pat teigia, kad pasitaiko atvejų, kai į tas pačias funkcijas atliekančias pareigas (pvz. seniūno pareigas), netgi toje pačioje savivaldybėje yra rašomi skirtingi specialieji reikalavimai, tai rodo, kad, gal būt, pareigybės aprašymas yra rašomas konkrečiam asmeniui, bet čia vėlgi reikalinga tolimesnė argumentacija ir nuostatos teisinis reglamentavimas, ko šiai dienai nėra, tai savivaldybės administracijos direktoriaus kompetencija (Aleksienė, 2004).

Kaip teigia R. Tumėnė (2007), atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemoje nenumatytos procedūros, kaip objektyviai patikrinti pretendento atitiktį pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus; egzaminavimas orientuotas į žinių, o ne gebėjimų tikrinimą; konkursas vykdomas ne profesionalių atrankos specialistų (ypač mažose įstaigose); vienoda konkurso procedūra (egzaminas raštu ir žodžiu) taikoma atrenkant tiek į aukščiausias, tiek į žemiausias pareigas (skiriasi tik įstatymų, iš kurių sudarinėjami testo klausimai, kiekis).

Apibendrinant šį darbo poskyrį galima daryti išvadas, kad Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos sistema kritikuojama dėl daugelio dalykų, dažniausiai dėl neskaidrumo, menko atsparumo protekcionizmui, neefektyvumo, kandidatų analitinių ir loginių pajėgumų nevertinimo, vienodų konkurso procedūrų taikymo atrenkant darbuotojus į skirtingas pareigas.

3.2. Žmogiškųjų išteklių atrankos tobulinimas Lietuvos viešajame sektoriuje

Atsižvelgiant į kintančius visuomenės poreikius, viešųjų paslaugų kokybei keliamus reikalavimus, šiuolaikinė valstybės tarnybos sistema yra nuolat tobulinama – aktyviai ieškoma būdų valstybės tarnautojų atrankos ir vertinimo sistemoms gerinti, siekiama ne tik didinti valstybės tarnautojų atsakomybę, bet ir stiprinti valstybės tarnautojų motyvacinę sistemą sprendžiant tarnybos patrauklumo ir prestižo klausimus (Šarmavičius, 2007b).

Kaip teigia A. Minkevičius, V. Smalskys (2008), vienas svarbiausių viešojo sektoriaus pokyčių dalių yra žmogiškųjų išteklių valdymo reforma. Anot R. Vanago (2009), prieš norint diegti naujus valdymo modelius viešajame sektoriuje, būtina patobulinti jame vyraujančią žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, suformuojant aukšto lygio personalo srities specialistų grupes. Šie specialistai

turėtų būti ne tik labai kompetentingi savo srityje, bet ir privalėtų sukurti efektyvią atrankos sistemą viešojo sektoriaus organizacijose, kuri leistų užtikrinti aukštos kvalifikacijos darbuotojų atrinkimą ir priėmimą.

Vienas prioritetinių darbų, kaip teigia R. Šukys (2006) – tobulinti priėmimą į valstybės tarnybą (Antanaitytė-Voldemarienė, 2006). Permainas reikia pradėti nuo pretendentų atrankos į tarnybą (Minkevičius, Smalskys, 2008). Šiuolaikinė viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atranka turėtų būti lanksti ir prisitaikanti prie visuomenės poreikių. Naujų darbuotojų atrankos strategijos turėtų būti inovatyvios, kandidatams turėtų būti taikoma kuo daugiau skirtingų atrankos metodų (Gatewood, Feild, Barrick, 2010).

Pasak Belgų eksperto T. Bultynck, „*Lietuvoje svarbiausia įgyvendinti kokybišką centralizuotą bendrą valstybės tarnautojų atranką ir tik vėliau mėginti pereiti prie specializuotos, kurioje jau didesnėmis teisėmis galėtų dalyvauti valstybės tarnautojų į pareigas priimančios įstaigos*“ (Belgų ekspertai pritaria...2010).

Anot V. Juknevičienės, V. Domarko (2007), būtina tobulinti atrankos procedūras, praktikuojant technologijas, neleidžiančias numatyti iš anksto konkretaus kandidato, gerinti valstybės tarnybos įvaizdį, skaidrinant atrankos procesą. Autoriai siūlo, kad reformuojant sistemą, reikėtų atsižvelgti į kitų valstybių gerą patirtį, rasti optimaliausius variantus, galimus pritaikyti ir Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemoje (Juknevičienė, Domarkas, 2007).

I. K. Makarova (2007) kaip būtinus bet kurio sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso metodus nurodo esė, praktines ir bandomąsias užduotis bei rekomendacijų tikrinimą. Kaip teigia Europos komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos programos SIGMA ekspertas dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling, „*Lietuvoje modernizuojant valstybės tarnybą reikėtų diegti daugiau lankstumo, sustiprinti veiklos orientavimą į rezultatus, didinti procesų skaidrumą*“ (Kalvenis, 2009). A. Astrauskas (2005) taip pat teigia, kad „*reikalinga lankstesnė valstybės tarnautojų atrankos sistema, kuri, pasinaudojant šiuolaikinėmis technologijomis, leistų greitai užpildyti laisvas tarnautojų vietas gabiais ir išsilavinusiais žmonėmis*“ (p. 14).

A. Ivaškevičiaus (2005) nuomone „*priėmimas į valstybės tarnautojus turėtų būti daug liberalesnis, leidžiantis pačioms institucijoms spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti*“ (p. 10). Dabartinis griežtas reglamentavimas neleidžia taikyti kitokių atrankos būdų, pavyzdžiui, psichologinių testų, kalbos mokėjimo testų, mokėjimo dirbti kompiuteriu atitinkamomis programomis, testų dėl asmens polinkio korupcijai ir pan.

Tuo tarpu Europos komisijos ir tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) programos SIGMA ekspertai teigia, jog valstybės tarnautojų priėmimas į

darbą turėtų išlikti griežtai reglamentuotas, nors ir Lietuvos atitikimo laipsnis Europos viešojo administravimo principams, priėmimo į darbą funkcija vertinama kaip aukštas/vidutinis.

Ekspertai taip pat kaip neigiamą aspektą Lietuvos tarnyboje mini tai, kad neįmanoma griežta atrankos ir priėmimo sistemos kontrolė tol, kol procedūros nebus vykdomos skaidriai prižiūrint kontrolės institucijai, t.y. centralizuotai (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009a).

Pasak SELOR atstovų, centralizuoto valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelio didžiausi privalumai, tai, kad atrankas vykdytų tik atrankos profesionalai ir ekspertai, kandidatams į valstybės tarnautojus būtų užtikrintos lygios galimybės dalyvauti atrankoje ir būti objektyviai įvertintiems, taip pat centralizuota atranka sumažintų atrankos kaštus - nereikėtų kiekvienu atveju pirkti konkursui reikalingų testų ar kompiuterizuotos atrankos sistemos, institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojams gaišti laiko, vykdant šią atranką, be to, jie turėtų būti specialiai apmokyti (Belgu ekspertai pritaria..., 2010).

Nemažai diskusijų sukėlė ir bandomasis laikotarpis naujai priimtiems darbuotojams. Šiuo metu bandomasis laikotarpis viešajame sektoriuje nėra taikomas. Anot A. Ivaškevičiaus (2005), būtina bandomąjį laikotarpį sugrąžinti ir į valstybės tarnybą. Pasak jo, būtų efektyvi atrankos į valstybės tarnybą priemonė.

Tačiau R. Vanago (2009) teigimu, priėmimo bandomajam laikotarpiui nereikėtų taikyti, nes būtų neefektyvu, nes kandidatai nesijaustų pakankamai saugūs eidami į konkursą, būtų nustatyta galimybė vadovybei nutraukti su juo darbo sutartį per bandomąjį laikotarpį. Nutraukus darbo sutartį, darbuotojas nebegalėtų grįžti dirbti į prieš tai buvusį darbą, todėl jis geriau nerizikuotų ir nekeistų savo senojo darbo į neužtikrintą valstybės tarnautojo vietą.

Lietuvoje kritikuotina ir tai, kad taikomos vienodos konkurso procedūros tiek pretenduojantiems į aukščiausių, tiek į žemiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigas. L. Daujotaitė-Prūsaitienė (2007) teigia, kad svarbu sukurti tokią valstybės tarnautojų atrankos sistemą, kuri sudarytų sąlygas skaidriai, atvirai ir teisingai vykdant atranką, užkirtus kelią bet kokiai politinei įtakai, atrinkti į valstybės tarnybą profesionaliausius pretendentes, taip užtikrinant valstybės tarnybos profesionalumą, stabilumą, veiklos kokybę, profesinės etikos laikymąsi. Siekiant iš esmės patobulinti pretendentų atrankos į valstybės tarnautojo pareigas kokybę, būtina užtikrinti, kad visi žmonės, dirbantys atrankos procese, būtų to išmokyti ir turėtų tam reikalingus įgūdžius. Valstybės tarnyboje reikalingi įvairių gebėjimų žmonės. Todėl atrankos modelis turėtų būti toks, kad būtų įmanoma kuo tiksliau nustatyti pretendentų turimus gebėjimus, ir padėtų racionaliai šiuos gebėjimus panaudoti įvairiose valstybės valdymo srityse. Atrankos tobulinimo rezultatas glaudžiai susijęs su pareigybės aprašymų kokybe. Juos būtina standartizuoti, išskiriant pareigybių grupes, ir nustatyti pareigybės funkcijomis pagrįstus „pamatuojamus“ specialiuosius reikalavimus.

L. Daujotaitės-Prūsaitienės (2006) nuomone „užsienio kalbų žinios būtų tikrinamos tuo atveju, jei kandidatas pageidauja pretenduoti į pareigas, kurioms šios žinios būtinos“⁴ (p.8). Autorės teigimu, sudarytas pretendentų atrankos kriterijų sąrašas galėtų būti išskiriamas dvi pagrindinės atrankos kriterijų grupės: dalykinė kompetencija ir asmeninės savybės. Psichologinių testų pagalba būtų nustatomos asmeninės pretendentų savybės, į kurias jie geriausiai tiktų pagal savo elgseną ir charakterio bruožus. Išlaikęs egzaminus pretendentas į valstybės tarnybą gautų pažymėjimą ir norėdamas įsidarbinti į konkrečias pareigas valstybės tarnyboje jis turėtų ateiti į pokalbį ir atlikti keletą praktinių užduočių. Tai galėtų būti teksto dėstymas raštu, referatas ir kt. (Aleksienė, 2005b).

Taigi, esminės permainos, kurios siūlomos Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms vykdant žmogiškųjų išteklių atranką, pateikiamos 14 lentelėje:

14 lentelė

Pasiūlymų, kaip tobulinti Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, vertinimas

Siūlomas atrankos proceso tobulinimas	Privalumai	Trūkumai
Liberalus priėmimas į valstybės tarnybą	Pačios institucijoms galėtų spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti	Galimi neskaidrūs atrankos būdai
Dalinai centralizuotas (pirmasis atrankos etapas vykdomas centralizuotai) valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelis	Atrankas vykdytų tik atrankos profesionalai ir ekspertai. Kandidatams į valstybės tarnautojus būtų užtikrintos lygios galimybės dalyvauti atrankoje ir būti objektyviai įvertintiems. Sumažėtų atrankos kaštus	-
Bandomasis laikotarpis naujai priimtiems darbuotojams	Neefektyviai dirbantį darbuotoją būtų lengviau atleisti iš darbo	Kandidatai į valstybės tarnautojus nesijaustų pakankamai saugūs dėl naujos darbo vietos eidami į konkursą, todėl sumažėtų konkursuose dalyvaujančių asmenų skaičius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis T. Bultynck (2010); J-H. Meyer-Sahling, V. Nakrošiumi, (2009); R. Vanagu (2009); L. Daujotaitė-Prūsaitienė (2006); A. Ivaškevičiumi (2005),.

Vidaus reikalų ministerija siūlo steigti vieningą atrankos į valstybės tarnybą centrą ir įteisinti dvi atrankos tobulinimo alternatyvas (Navickaitė, 2007).

⁴ Daujotaitė-Prūsaitienė, L. (2006). Specialistai tvirtina: valstybės tarnautojų atranką būtina keisti. Respublika, 2006-12-21

Atrankos proceso tobulinimo alternatyvos

Atrankos tobulinimo alternatyvos	Atrankos tobulinimo alternatyvų siūlomi būdai
<i>I alternatyva</i>	Steigti dviejų etapų atrankos sistemą. I etape - egzaminų centre - tikrinamos bendrosios ir specialiosios žinios (tokios kaip vadybos, politologijos, teisinės žinios), vyktų egzaminas raštu <i>online</i> būdu, taip pat tikrinamas kompiuterinis raštingumas, jei pareigybė reikalauja ir užsienio kalbos mokėjimą pagal lygius; įvertinamos pretendentų asmeninės savybės. II etape – egzaminą žodžiu vykdyti decentralizuotai - įstaigoje, kuriai reikia naujo darbuotojo – pretendentas turėtų atlikti ir keletą praktinių užduočių.
<i>II alternatyva</i>	Tobulinti dabartinės atrankos sistemą, ateityje įteisinti iš dalies centralizuotą atranką; atnaujinanti VTD testų bazę ir kontroliuojant konkursų procedūras.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis V. Juknevičiene, V. Domarku (2007); Tumėne (2007); J. Tamošaityte (2006).

Už visas su atrankos procesu susijusias funkcijas atsakingas būtų Valstybės tarnybos departamentas (Juknevičienė, Domarkas, 2007).

Valstybės tarnybos departamento vyriausiosios specialistės ryšiams su visuomene Ž. Navickaitės (2007) teigimu, pirmosios alternatyvos pirmajame etape tokia atrankos sistema turėtų užtikrinti vieningus atrankos standartus, turėtų būti pasiektas didesnis egzaminavimo skaidrumas, atranką vykdytų profesionalūs atrankos specialistai. Be to, taip būtų sutaupomas valstybės tarnautojų ir pretendentų laikas ir lėšos, kadangi pretendentų žinios ir gebėjimai būtų vertinami tik vieną kartą.

Antroje alternatyvoje siūlyta tobulinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ir specialiųjų reikalavimų sistemą (parengti ir patvirtinti valstybės tarnautojų pareigybių žinyną ir jų aprašymų katalogą), sukurti vieningą darbuotojų paieškos ir atrankos duomenų bazę, kurioje būtų kaupiama informaciją apie laisvas pareigybes, pretendentų rezervą, veiktų valstybės tarnautojų mobilumo bankas. Testų bazę taip pat siūlyta keisti, didinant testų įvairovę (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų ir kt. testai) ir kokybę, sukuriant testų lygius įvairių sričių specialistams, padalinių, įstaigų vadovams. Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos siūloma pavesti vykdyti centralizuotą atrankos komisijų darbo reglamentavimą ir apmokymą. Atlikus išsamų parengiamąjį darbą, po kelerių metų būtų siūloma įsteigti vieningos atrankos centrą. R. Tumėnės (2007) manymu, tai turėtų įvykti 2012 -2014 metais.

Už centralizuotą arba dalinai centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą su atrankos centru, pasisako ir buvęs Vidaus reikalų viceministras R. Čiupaila, teigdamas, kad taip neabejotinai sumažintų dabar egzistuojančias atrankos bėdas - šališkumą, neskaidrumą ir pan. (Navickaitė, 2008). Kaip teigia R. Čiupaila, pagal naują tvarką vyktų priėmimas į valstybės tarnybą, o ne į konkrečią vietą (Navickaitė, 2007).

Anot O. Šarmavičius (2007a), Lietuvos valstybės tarnyba dairosi į kitas valstybes, tačiau žengia savu lietuvišku keliu. Visos valstybės susiduria su panašiomis problemomis, jas sprendžia. Lietuvos

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“ valstybės tarnybos reforma yra nuolatinis procesas. J. Šiugždinienės (2009) teigimu, „*Lietuvai jokiū būdu nereikia kopijuoti vieno ar kito modelio, bet reikia remiantis kitų šalių patirtimi pasirinkti tai, kas tinka mūsų konkrečiai situacijai bei kultūrinei terpei*“ (p.50).

A. Astrausko, B. Kleponio (2009) nuomone, valstybės tarnybos reforma nepadaromos nei per dieną, nei per metus. Jos daromos etapais. Kaip teigia Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2003), „*viešojo valdymo reformai įtaką daro laikas*“ (p. 22). Tad pradžiai Lietuva turėtų surasti visų valstybės (viešojo sektoriaus, skirto tenkinti viešuosius interesus) tarnautojų jų profesinės veiklos ir administravimo (atrankos, veiklos vertinimo, darbo apmokėjimo, socialinių garantijų nustatymo ir kt.) bendrus principus ir bendras teisės normas, po to suskirstyti juos į tam tikrus korpusus, išdiskutuoti jiems taikytiną specialų teisinį reglamentavimą (Astrauskas, Kleponis, 2009).

L. Daujotaitės-Prūsaitienės (2007) teigimu, įvertinus galiojančios atrankos proceso silpnąsias vietas, atrankos procedūrų tobulinimas yra būtinas, tačiau, kaip ir visos naujovės, taip ir ši – turėtų būti diegiama palaipsniui, daugiau dėmesio skiriant diskusijoms ir bendradarbiavimui tarp šio proceso dalyvių.

Tobulinant žmogiškųjų išteklių sistemą viešajame sektoriuje, būtina tinkamai panaudoti visų proceso dalyvių patirtį ir koordinuoti jų veiklą. Ypač svarbu šio proceso dalyviams pasikeisti pažangiausia patirtimi, pasinaudoti asocijuotų struktūrų ir užsienio šalių patirtimi ir pasiekimais tiek žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo, tiek ir viešojo administravimo tobulinimo srityje (Chlivickas, 2005). Sėkmingai įgyvendinti reformas ir sukurti šiuolaikiškai valdomas viešąsias institucijas gali pavykti tuo atveju, jei žmogiškųjų išteklių poreikis bus analizuojamas sistemingai, kandidatų atrankos vyks tikslingai pasirinkus teisingą metodą (Thom, Ritz, 2004).

Siekdamas tobulinti Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą, Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos įgyvendina bendrai finansuojamą Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis projektą Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-002 „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ (projekto įgyvendinimo laikotarpis nuo 2009 m. liepos 30 d. iki 2012 m. liepos 30 d.). Šiuo metu atliekama valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas, kurį vykdo UAB „Ernst & Young Baltic“. Tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimo, efektyvumo didinimo kryptis, priemones ir būdus (Panaudojant struktūrinę paramą..., 2010). Šio tyrimo rezultatai turėtų būti paskelbti 2011 II ketvirtį. Remiantis šio tyrimo rezultatais turėtų būti formuojami valstybės tarnybos reformos Lietuvoje tikslai.

Pirmas žingsnis laipsniškai siaurinant biurokratinį valdymą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 patvirtinta Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, kurioje numatoma diegti:

- skirtingas taisykles vadovų ir specialistų atrankai, siekiant išsamiai patikrinti atitinkamus pretendentų gebėjimus;
- dviejų pakopų vadovų atrankos sistemą: centralizuotos atrankos etape tikrinamos vadovavimo kompetencijos, o decentralizuotos atrankos etape (konkurse) – tinkamumas konkrečiai pareigybei. Centralizuotą atranką, atsižvelgiant į finansines galimybes, atliktų valstybės įstaiga arba atrinktas privatus paslaugos teikėjas;
- atvirų ir uždarų konkursų vadovų atrankai taikymas. Atvirame konkurse galėtų dalyvauti visi keliamus reikalavimus atitinkantys asmenys. Uždaramame konkurse galėtų dalyvauti tik vadovai, praėję centralizuotą atrankos etapą. Siekiant užtikrinti rotaciją, dominuotų uždari konkursai, tačiau speciali komisija (komisijos) galėtų nuspręsti tam tikrai daliai vadovų pareigybių rengti atvirus konkursus;
- decentralizuotos, konkursinės, atviros atrankos į specialistų pareigas numatant galimybę priimti į pareigas tam tikram terminui arba neterminuotai nustatymas (Petraitienė, 2010).

Lietuvoje reformuojami ir testo raštu klausimai. Valstybės tarnybos departamento testų rengimo grupės vyriausias specialistas A. Rusteika teigia, jog „*ankstesni testai buvo per lengvi ir primityvūs, daugybė klausimų tikrino tik pretendentų mechaninį, per daug smulkmenišką teisės akto išmokimą mintinai, todėl tokių klausimų buvo atsisakyta arba jie buvo pakoreguoti*“. Taip pat buvo pastebėta, kad dažnais atvejais tikrinamos pretendentų į valstybės tarnybą neesminės žinios, klausimuose pasitaikydavo iš dalies teisingų atsakymų, pasikartodavo analogiška informacija, buvo pateikiamos sudėtingos formuluotės ir panašiai, taigi testo klausimai buvo peržiūrėti ir koreguoti. Tikimasi, kad patobulinta testų duomenų bazė leis efektyviau patikrinti norinčiųjų dirbti valstybės tarnyboje žinias (Kandidatai į valstybės tarnybą..., 2010).

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad siūlymų kaip reformuoti esamą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą yra daug ir įvairių. Skirtingi autoriai pabrėžia tai, jog kiekvienas siūlymas turi tam tikrų privalumų bei trūkumų, taip pat pabrėžiama tai, jog negalima tiesiog perkelti kurios nors užsienio valstybės žmogiškųjų išteklių atrankos proceso metodu, kadangi Lietuvoje gali būti visai kitokia socialinė bei kultūrinė aplinka ir šių metodų efektyvumas gali nepasitvirtinti. Būtent todėl prieš pradėdant tobulinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą labai svarbu įvertinti visas galimas naujų metodų taikymo pasekmes. Lietuvoje viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos reformos po truputį pradėdamos vykdyti. Sveikintina tai, jog visų pirma Lietuvoje vykdomas tyrimas, padėsiantis identifikuoti silpnąsias atrankos proceso dalis, tik po bus sprendžiama kaip tinkamai tobulinti patį viešojo sektoriaus organizacijų atrankos procesą.

II. VIEŠOJO SEKTORIAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO VERTINIMO BEI TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

1. Tyrimo metodologija

Šio tyrimo tikslas yra ištirti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą Tauragės rajono viešajame sektoriuje bei numatyti tobulinimo galimybes. Tyrimo metodologija grindžiama:

- Užsienio šalių autorių – J. E. Lane (2001); G. Dessler (2001); B. G. Peters (2002); B. R. Jewell (2002); S. Robbins (2003); N. Thom, A. Ritz. (2004); A. F. Stoner James Freeman, ir kt. (2005), J. Werner (2005) ir kiti bei Lietuvos mokslininkų - A. Sakalo (2003); V. Baršauskienės (2003, 2006); E. E. Jančiausko (2006); V. Juknevičienės (2006, 2008); J. Vveinhardt (2007); A. Raipos (2008); V. B. Fominienės, R. Mikalausko, B. Švagždienės (2008); I. Bakanauskienės (2008) įžvalgomis apie personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas, pagrindines koncepcijas, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas, principus viešojo sektoriaus institucijose.
- Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso valdymo teorijomis užsienio šalių mokslininkų G. Dessler (2001); S. Robbins (2003); N. Thom, A. Ritz. (2004); A. F. Stoner James Freeman, ir kt. (2005); Gatewood, Feild, Barrick (2010) ir Lietuvos mokslo darbuotojų V. Baršauskienės (2003, 2006); J. Šiugždinienės (2006); E. E. Jančiausko (2009); V. Domarko, V. Juknevičienės (2007) darbais.
- Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso procedūromis, problemomis ir tobulinimo galimybėmis Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose – Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošio (2009); A. Ivaškevičiaus (2005); R. Aleksienės (2005, b); J. Vveinhardt (2007); Domarko, V. Juknevičienės (2007); L. Daujotaitės-Prūsaitienės (2007); K. Masiulis, A. Krupavičius (2007); A. Bacevičiūtės, J. Šiugždinienės (2006, 2009); V. Juknevičienės (2009); R. Vanago (2008, 2009); J. Jagmino, I. Piktornaitės (2009); R. Šnapštienės (2010); D. Šaparnienės, D. Damskienės (2010) moksliniais straipsniais.
- Žmogiškųjų išteklių atrankos procedūrų apžvalga Europos Sąjungos šalyse - Mr. Guy Van-Biesen (2006), F. Cardonos (2006) konferencijų medžiaga ir L. Daujotaitės-Prūsaitienės (2006); O. Šarmavičiaus, (2006). E. Chlivicko (2005); V. Juknevičienės, V. Domarko (2007); J. Jagmino (2007); A. Minkevičiaus, V. Smalskio (2008); Jan-Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis (2009b) Lietuvos mokslinių žurnalų straipsniais.
- Empirinis tyrimas atliktas remiantis tiek moksline literatūra, internetiniais šaltiniais, tiek Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu bei visais pakeitimais, kitais teisės

aktais bei vyriausybės nutarimais (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarka, Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklės) reglamentuojančiais žmogiškųjų išteklių atrankos procesą viešajame sektoriuje.

Tyrimo metodai

Siekiant išanalizuoti Tauragės rajono viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą buvo pasirinkti šie tyrimo metodai – antrinė statistinių duomenų analizė bei pusiau struktūruota ekspertų apklausa.

Antrinė statistinių duomenų analizė – tai analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ar institucijų. Šis metodas patogus tuo, kad tyrėjui sudaroma atvira prieiga prie duomenų ir autoriui nereikia pačiam jų rinkti; duomenų analizė santykinai greita bei patikima; tiriamus duomenis lengva bei patogiu palyginti tarpusavyje (Butkevičienė, Vaicekauskaitė, 2011).

Šio tyrimo metu, taikant antrinę statistinių duomenų analizę, buvo siekiama išanalizuoti kaip Lietuvoje ir Tauragės rajone pastaraisiais metais kito valstybės tarnautojų skaičius viešojo sektoriaus institucijose, koku būdu (konkurso, be konkurso ar kaip pakaitinis darbuotojas) asmenys priimami į valstybės tarnybą, kaip dažnai skelbiami konkursai darbui valstybės tarnyboje ir pan.

Tyrimo duomenys buvo apdorojami naudojant Microsoft Excel programinę įrangą.

Pusiau struktūruota apklausa - tai apklausa, kai iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai, procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Apklausa nėra griežtai formalizuota, tarp tyrėjo ir respondento būna gana laisva atmosfera (Tidikis, 2003).

Ekspertų apklausa yra specifinės rūšies apklausa, kai apklausiama specialiai parinkta grupė, turinti atitinkamos srities žinių (Kardelis, 2007). Ekspertais šiuo atveju vadinami asmenys, kurie dėl savo profesinės ar gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, taip pat aptarti ir patikrinti reikalingą informaciją (Tidikis, 2003).

Pusiau struktūruotoje ekspertų apklausoje tarpusavyje apjungiamos tiek pusiau struktūruotos apklausos, tiek ekspertų apklausos savybės. Šios apklausos metu duomenys renkami tiesioginio asmeninio pokalbio su respondentu-ekspertu metu, siekiant giliau ir išsamiau išnagrinėti tiriamą reiškinį tyrimo dalyvių požiūriu. Apklausoje metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus ir pan.

Tyrimo metu apklausinėjant ekspertus, kurie šiuo atveju buvo Tauragės rajono viešojo sektoriaus įstaigų vadovai, personalo skyrių vadovai ar kiti už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingi asmenys, buvo siekiama išsiaiškinti ar žmogiškųjų išteklių atranką viešojo sektoriaus organizacijose vykdo kompetentingi asmenys, sužinoti praktinius viešojo sektoriaus žmogiškųjų

išteklių atrankos proceso aspektus bei ypatumus, išskirti ekspertų pastebimus dabartinės atrankos sistemos trūkumus bei privalumus, taip pat pateikti ekspertų siūlymus kaip būtų galima tobulinti viešojo sektoriaus institucijų žmogiškųjų išteklių atrankos procesą.

Šiame darbe taip pat naudotas **lyginamosios analizės** metodas, t.y. tyrimo metu gauti bei vertinimo išvadų susisteminti duomenys palyginti su duomenimis, gautais išanalizavus literatūros šaltinius. Tyrimo metu siekta surinkti tokius duomenis, kurie leistų teorinėje dalyje analizuotus atrankos proceso trūkumus bei privalumus sugretinti su tiesiogiai atrankos procese dalyvaujančių asmenų nuomone. Tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip atrankos ekspertai vertina dabartinę atrankos procesą, kaip patys siūlytų jį tobulinti ir kaip vertina mokslininkų bei politikų konkrečius siūlymus reformuoti atrankos procesą viešajame sektoriuje.

Visą mokslinio tyrimo etapą galima suskirstyti į šiuos pagrindinius etapus (žr. 16lent.):

16 lentelė

Pagrindiniai tyrimo etapai

Tyrimo etapai	Tyrimo etapų apibūdinimas	Tyrimo laikas metais
Pasiruošimas tyrimui	Šiame etape planuojamas tyrimas: formuluojama tema, tyrimo problema, formuluojama hipotezė, organizuojamas tyrimo procesas.	2009 m. lapkričio mėn. – 2010 m. sausio mėn.
Konceptualiosios darbo dalies rengimas	Išanalizuota teorinė medžiaga apie žmogiškųjų išteklių valdymą bei atrankos proceso reikšmingumą: analizuojami Lietuvos Respublikos įstatymai bei kiti teisės aktai, Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės publikacijos, internetiniai šaltiniai.	2010 m. vasario mėn. – 2010 m. rugsėjo mėn.
Analitinės darbo dalies rengimas	Remiantis konceptualiąja darbo dalimi parengtas interviu protokolas. Surinkta medžiaga statistinei duomenų analizei.	2010 m. spalio mėn. – 2011 m. sausio mėn.
Tyrimo vykdymas	Atlikta antrinė statistinių duomenų analizė. Pasirinkti respondentai apklausti asmeniškai apie esamą viešojo sektoriaus atrankos procesą, jo vertinimą bei tobulinimo galimybes.	2011 m. vasario mėn.
Tyrimo rezultatų apibendrinimas	Apdoroti gauti rezultatai: atlikta išsami gautų duomenų interpretacija, analizė, apibendrinimai. Paruošta tyrimo ataskaita, bendrosios išvados bei pasiūlymai.	2011 m. kovo mėn. – 2011 m. balandžio mėn.

Pasirengimas tyrimui vyko nuo 2009 m. lapkričio mėnesio iki 2010 m. rugsėjo mėnesio. Visų pirma detaliam išanalizuoti priėmimo į valstybės tarnybą teoriniai aspektai, peržiūrėti šią atranką Lietuvoje reglamentuojantys teisės aktai, studijuota mokslinė bei periodinė literatūra viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos tema, išanalizuoti užsienio valstybių atrankos į valstybės tarnybą pavyzdžiai, identifikuoti šio proceso trūkumai bei silpnosios pusės Lietuvoje, susisteminti mokslininkų bei politikų siūlymai Lietuvoje viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos tobulinimui. 2010 m. spalio – 2011 m. sausio mėnesius suformuluoti apklausos klausimai ekspertams, renkama medžiaga statistinei duomenų analizei. Per 2011 m. vasario mėnesį atlikta antrinė statistinių duomenų analizė ir apklausti ekspertai. Apklausus ekspertus, 2011 m. kovo –

balandžio mėnesiais, atlikta detali jų atsakymų analizė, ekspertų atsakymus gretinant bei lyginant su mokslininkų išsakytomis mintimis analogiškais klausimais, pateiktos išvados bei rekomendacijos.

2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant išsamiai ir detaliai ištirti Tauragės rajono viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso ypatumus, buvo parengtas tyrimo instrumentas – interviu protokolas (žr. 2 priedą). Interviu apklausos protokole pateikiami 31 klausimų, kurie sugrupuoti į tris problemines tyrimo sritis – blokus (žr. 17 lentelę):

17 lentelė

Tyrimo instrumento sandara

Tyrimo sritys	Tyrimo srities charakteristika	Turinio pagrindimas	Klausimų skaičius
I. Demografinis blokas	Demografiniai požymiai	- Darbovietės pavadinimas - Lytis - Pareigos - Darbo stažas valstybės tarnyboje - Amžius - Išsilavinimas - Įgyta specialybė	7
II. Diagnostinis blokas	Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimas	Atrankos proceso organizavimas	7
		Atrankos proceso administravimas	2
		Atrankos proceso struktūra	5
		Atrankos proceso kokybė	3
		Atrankos proceso kontrolė	2
III. Rekomendacinis blokas	Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tobulinimo kryptys	Atrankos proceso tobulinimas	3
		Atrankos metodų tobulinimas	2

I. Demografiniame bloke atskleidžiami bendrieji duomenys apie žmogiškų išteklių specialistus, leidžiantys analizuoti jų gebėjimus ir kompetencijos lygį organizuojant atrankos procesą.

II. Diagnostiniame bloke žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimui buvo išskirtos penkios tyrimo sritys, pagal kurias buvo siekiama sužinoti, kaip ekspertai vertina dabartinį atrankos procesą:

1. *Atrankos proceso organizavimas* – šios srities klausimais buvo siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių atrankos proceso organizavimo esminius trūkumus bei problemas.

2. *Atrankos proceso administravimas* – klausimai, skirti atskleisti atrankos proceso administravimo silpnąsias bei stipriąsias puses.

3. *Atrankos proceso struktūra* – šios srities klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie dabar taikomus atrankos proceso metodus, jų trūkumus bei privalumus.

4. *Atrankos proceso kokybė* – šios srities klausimais buvo siekiama atskleisti kaip ekspertai vertina egzistuojančią atrankos proceso kokybę, skaidrumą bei nešališkumą.

5. *Atrankos proceso kontrolė* – šios srities klausimais buvo siekiama sužinoti apie atrankos proceso kontrolę, jos praktinį taikymą, išskirti egzistuojančius trūkumus bei privalumus.

III. Rekomendaciniame bloke - žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tobulinimo kryptyse siekiama išanalizuoti kaip, atrankos proceso galimą tobulinimą vertina patys ekspertai, kokius pokyčius ir dėl kokių priežasčių jie patys siūlytų. Šiame bloke išskiriamos dvi tyrimo sritys:

1. *Atrankos proceso tobulinimas* – šios srities klausimais siekiama atskleisti, kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos proceso labiausiai reikėtų tobulinti bei kaip tai, ekspertų nuomone, turėtų būti vykdoma.

2. *Atrankos metodų tobulinimas* – šioje dalyje ekspertų klausama, kaip ir kodėl reikėtų tobulinti dabartinius atrankos metodus, taip pat sužinomas respondentų požiūris į mokslinėje literatūroje pateikiamas atrankos metodų galimas alternatyvas.

Prieš apklausiant ekspertus, jie buvo supažindinti su atliekamo tyrimo tema, tikslu bei interviu protokolo klausimais. Tyrimas buvo vykdomas nepažeidžiant tiriamųjų teisių bei laikantis tyrimo etikos principų: respondentams buvo garantuota teisė būti nepažeistiems nepateikiant asmeniškų klausimų, kurie galėtų tiriamiesiems pakenkti; visi respondantai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai; respondentams buvo garantuojamas konfidencialumas (Žydžiūnaitė, 2006). Todėl tyrime nebus naudojami ekspertų vardai bei pavardės, šiuo atveju jiems suteikiami šriftai raidės.

3. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo metu, taikant netikimybinę parankią atranką, buvo pasirinkta 7 didžiausių žmogiškųjų išteklių skaičių turinčių Tauragės miesto bei rajono viešojo sektoriaus institucijų. Šių institucijų apklausos dalyviai buvo institucijų personalo skyrių vadovai arba už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingi darbuotojai, kurių darbas tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių atrankos procesu. Dar 3 organizacijos buvo pasirinktos todėl, jog personalo atranka šiose organizacijose nėra vykdoma, nauji darbuotojai į šias įstaigas atrenkami ir paskiriami centralizuotai. Šių įstaigų apklausos dalyviai buvo skyrių vedėjai.

Tyrimo metu buvo apklausta 10 žmogiškųjų išteklių valdymo atsakingų darbuotojų iš įvairių Tauragės miesto bei rajono viešojo sektoriaus organizacijų. Jų atstovaujamos įstaigos bei apklaustųjų pareigos pateikiamos 18 lentelėje:

Demografinės ekspertų charakteristikos

Eksperto darbovietė	Pareigybė
Valstybės biudžetinė įstaiga nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos Tauragės teritorinis skyrius	Skyriaus vedėjas
Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Personalo skyriaus vedėja
Tauragės teritorinė darbo birža	Bendrujų reikalų skyriaus vedėja
LR Valstybinė darbo inspekcija Tauragės teritorinis skyrius	Skyriaus vedėjas
Tauragės rajono savivaldybė	Juridinio ir personalo skyriaus vedėja
Tauragės apskrities valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba	Vyr. specialistė (personalo klausimais)
Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamentas, Tauragės rajono agentūra	Skyriaus vedėjas
Tauragės rajono apylinkės teismas	Teismo administracijos sekretorė
Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos Tauragės visuomenės sveikatos centras	Vyr. specialistė (personalo klausimais)
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Tauragės skyrius	Vyr. specialistė (personalo klausimais)

Suderinus su apklausos dalyviais susitikimo laiką ir vietą, buvo vykdoma ekspertų apklausa. Tyrimo dalyviai buvo apklausiami jų darbo vietoje, individualiai. Respondentai su apklausos klausimais buvo supažindinti prieš apklausą, siekiant užtikrinti, kad apklausos metu būtų gaunama kuo tikslesnė informacija. Respondentų atsakymai buvo fiksuojami interviu protokoluose.

Siekiant tinkamai įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą Tauragės rajono viešojo sektoriaus įstaigose, ekspertų apklausoje visų pirma buvo renkami duomenys apie darbuotojų, vykdančių atranką, asmenines charakteristikas – lytį, amžių, išsilavinimą, darbo laiką valstybės tarnyboje. Šie duomenys vertingi tuo, jog remiantis jais bus galima charakterizuoti tipinį viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo specialistą Tauragės rajono įstaigose.

Ekspertų apklausa atlikta Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose. Šiose organizacijose apklausti įstaigų vadovai, personalo skyrių vadovai arba kiti už personalo valdymą atsakingi specialistai. Ekspertų charakteristikos pateikiamos 19 lentelėje:

Apklausoje dalyvavusių ekspertų charakteristikos

Eksperto identifikavimo kodas	Lytis	Amžius	Darbo patirtis valstybės tarnyboje	Išsilavinimas
A.	Moteris	Daugiau nei 50	15	Bakalauras socialinės krypties
B.	Moteris	41-50	15	Magistras socialinės krypties
C.	Vyras	Daugiau nei 50	12	Bakalauras socialinės krypties
D.	Moteris	41-50	11	Bakalauras socialinės krypties
E.	Moteris	31-40	7	Aukštesnysis Socialinės krypties
F.	Vyras	41-50	15	Bakalauras technologijos mokslų krypties
G.	Moteris	31-40	18	Bakalauras biomedicinos mokslų krypties
H.	Moteris	Daugiau nei 50	10	Bakalauras socialinės krypties
K.	Moteris	41-50	11	Magistras socialinės krypties
L.	Vyras	41-50	17	Bakalauras biomedicinos mokslų krypties

Įstaigos, kurioms atstovauja ekspertai C, F ir L, Tauragės rajone turi tik teritorinius skyrius ar padalinius ir pačios darbuotojų atrankos nevykdo. Į šias įstaigas darbuotojai atrenkami per centrinės šių įstaigų institucijas. Šiems ekspertams klausimai apie atrankos vykdymą nebuvo užduodami, tačiau ekspertai pateikė savo nuomonę apie vykstančios žmogiškųjų išteklių atrankos vertinimą, pateikė siūlymų kaip būtų galima atranką tobulinti.

Taigi, į bendrą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankas vykdančių asmenų charakteristiką neįtraukus ekspertų, kurie atrankos nevykdo (ekspertai C, F ir L), bendra specialistų charakteristika atrodytų taip: atranką vykdo tik moterys (7 iš 7 organizacijų), kurioms vidutiniškai 41-50 metų, jos turi apie 12 metų darbo patirtį valstybės tarnyboje ir dažniausiai turi socialinės krypties aukštąjį išsilavinimą.

Dauguma atrankos specialistų turi aukštąjį išsilavinimą, tai dažniausiai socialinių mokslų bakalauro ar magistro laipsnis. Pagal tai galima teigti, jog ekspertai turi pakankamai žinių ir yra kompetentingi darbui atrinkti naujus valstybės tarnautojus. Taip pat teigiamai galima vertinti ir ekspertų patirtį viešojo sektoriaus institucijose (patirtis svyruoja nuo 7 iki 18 metų). Galima manyti, jog žmogiškųjų išteklių atrankos specialistai yra puikiai susipažinę su valstybės tarnautojų darbo specifiška, žino, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti kandidatai.

Verta paminėti, jog didžiojoje dalyje viešojo sektoriaus įstaigų, kuriose buvo apklausiami ekspertai, nebuvo atskirų personalo skyrių. Žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijose dažniausiai vykdo vienas asmuo, pvz. Tauragės teritorinės darbo biržos atranką vykdo bendrųjų reikalų skyriaus vedėja, Tauragės rajono apylinkės teisme - teismo administracijos sekretorė. Tačiau buvo įstaigų (Tauragės teritorinių skyrių), kuriose personalo atranka nevykdoma, o darbuotojai atrenkami centrinėse įstaigos institucijose.

R. Aleksienė (2005a) teigia, jog nors žmogiškųjų išteklių valdymo sritis yra viena iš svarbiausių visoje organizacijoje, ir būtent nuo jos priklauso visos įstaigos darni veikla bei rezultatai, tačiau daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų nėra personalo skyrių. Kaip problemą autorė įvardija tai, jog žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas viešojo sektoriaus organizacijose atlieka kanceliarijos, bendrieji, teisės, juridiniai, ūkio skyriai ar tiesiog atskiri asmenys, skirti personalo klausimų sprendimui.

Apibendrinant galima teigti, kad Tauragės rajone dauguma viešojo sektoriaus neturi atskirų personalo skyrių, tačiau verta paminėti tai, jog šiose įstaigose dirba palyginus nedaug darbuotojų. Tuo tarpu kitose įstaigose, kuriose dirba didesnis skaičius tarnautojų, turi įsteigusios personalo skyrius, kurie atsakingi už įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymą, pvz. Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija, kuri yra viena iš daugiausiai darbuotojų turinčių viešojo sektoriaus įstaigų Tauragės rajone, turi atskirą personalo skyrių.

III. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO VERTINIMO BEI TOBULINIMO GALIMYBIŲ TAURAGĖS MIESTO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI

Žmogiškieji ištekliai yra laikomi pagrindiniu, reikšmingiausiu ir vertingiausiu įmonės kapitalu, kurį valdo viešojo sektoriaus institucijos. Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla (Adamonienė, 2009).

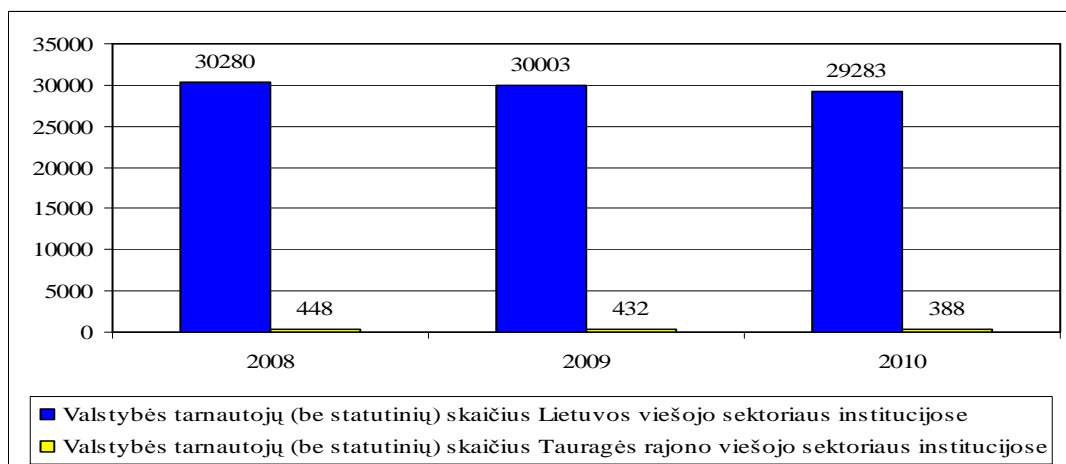
Tam, kad būtų galima įvertinti ar Tauragės rajono viešojo sektoriaus įstaigose žmogiškieji ištekliai atrenkami kokybiškai, objektyviai ir skaidriai, visų pirma buvo nuspręsta išanalizuoti bendras Lietuvos ir Tauragės rajono viešojo sektoriaus darbuotojų kaitos tendencijas. Svarbu pastebėti kaip pastaraisiais metais kito karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir pakaitinių valstybės tarnautojų skaičius, kadangi šiems valstybės tarnautoms taikomi nevienodos atrankos procedūros. Taip pat buvo analizuojami praktiniai atrankos aspektai atliekant ekspertų apklausas su asmenimis, Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijose atsakingais už žmogiškųjų išteklių valdymą.

1. Žmogiškųjų išteklių kaita Lietuvos viešajame sektoriuje: dokumentų analizė

Atliekant antrinę statistinių duomenų analizę, buvo remiamasi Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2008 – 2010 metų suteiktais dokumentais, kuriuose pateikiami atrankos į valstybės tarnybą rengiamų ir įvykusių konkursų duomenys, darbuotojų skaičiaus dinamika bei kiti aktualūs viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių statistiniai duomenys visos Lietuvos bei Tauragės rajono atveju.

Prieš analizuojant praktinius žmogiškųjų išteklių atrankos proceso ypatumus, svarbu išanalizuoti statistinius Lietuvos bei Tauragės rajono valstybės tarnautojų kaitos duomenis tam, kad būtų galima išskirti tam tikras egzistuojančias atrankos tendencijas.

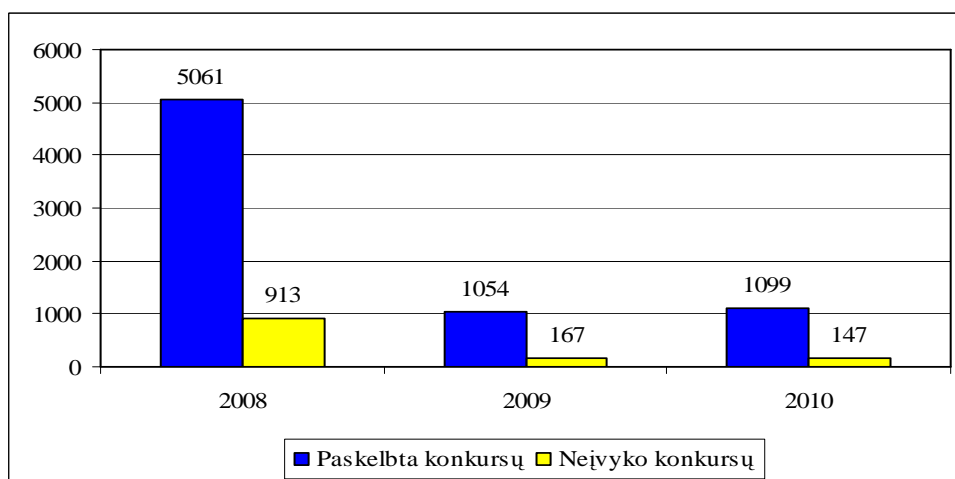
Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – VTD) duomenimis, valstybės tarnautojų skaičius (neskaičiuojant statutinių darbuotojų) pastaraisiais metais mažėjo tiek Lietuvoje (žr. 8 priedas), tiek Tauragės rajone (žr. 9 priedas) (žr. 6 pav.):



6 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičiaus kitimas 2008 m. – 2010 m. Lietuvos ir Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

6 paveiksle pateikiami duomenys, koks valstybės tarnautojų skaičius buvo tam tikrų metų pabaigoje. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, sparčiausiai valstybės tarnautojų tiek Lietuvoje, tiek Tauragės rajone sumažėjo per 2010 metus – visoje Lietuvoje 720, o Tauragės rajone 44 valstybės tarnautojais.

Nuo 2009 metų Lietuvoje pastebimas staigus paskelbtų konkursų (žr. 6 priedas) į valstybės tarnybą skaičiaus mažėjimas (žr. 7 pav.) 2009 ir 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose buvo paskelbta po beveik penkis kartus mažiau konkursų į valstybės tarnautojo pareigas nei 2008 metais:

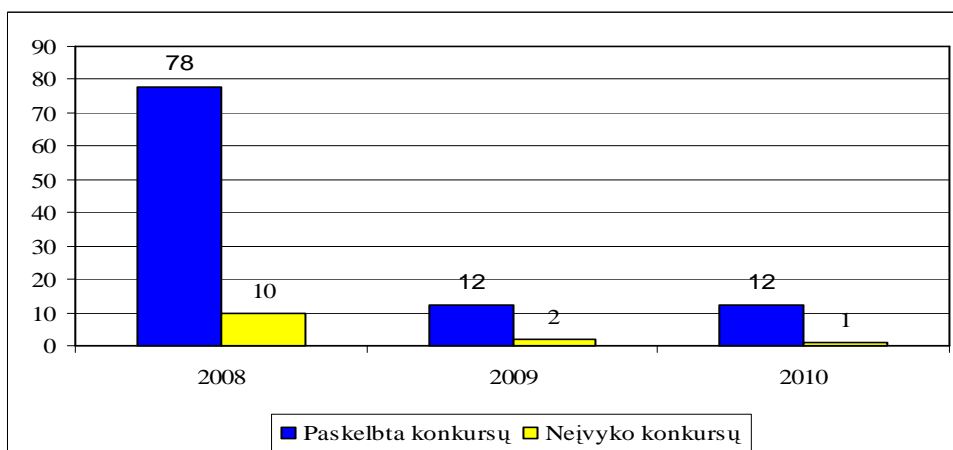


7 pav. Paskelbtų konkursų į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas ir neįvykusių konkursų santykis 2008 m. – 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

Neįvykę konkursai (žr. 7 priedas) į valstybės tarnautojo pareigas 2010 m. sudarė 13,4 proc., 2009 m. – 15,8 proc., 2008 m. sudaro 18 proc. visų paskelbtų konkursų į valstybės tarnautojo pareigas. Taigi, didelių kitimo tendencijų šioje srityje nėra.

Panašios konkursų į valstybės tarnautojo pareigas skaičiaus kitimo tendencijos ir Tauragės rajono viešojo sektoriaus įstaigose (žr. 8 pav.). Pagal VTD duomenis, Tauragės rajono įstaigose

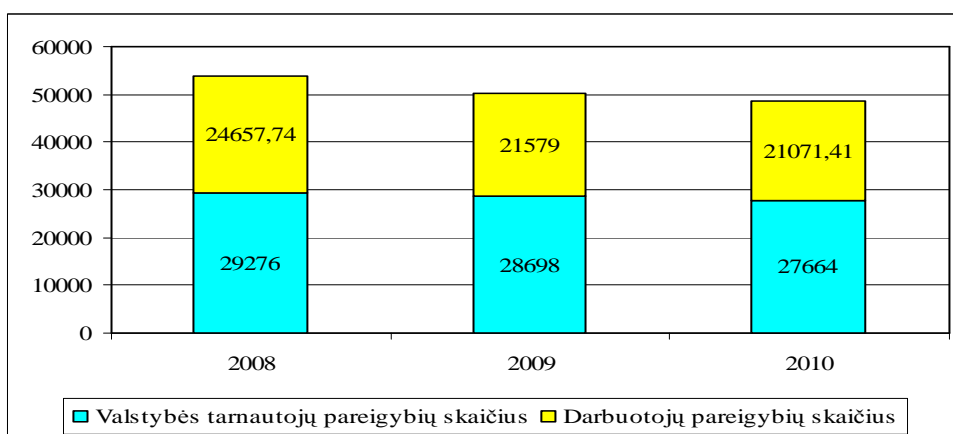
2009 m. ir 2010 m., lyginant su 2008 m., paskelbta konkursų (žr. 6 priedas) į valstybės tarnautojo pareigas daugiau kaip šešis kartus mažiau.



8 pav. Paskelbtų konkursų į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas ir neįvykusių konkursų santykis 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

Neįvykusių konkursų (žr. 7 priedas) santykis su paskelbtų konkursų skaičiumi 2008 m. - 2010 m. labai nekito. Tauragės rajono bei Lietuvos valstybės tarnautojų skaičiaus mažėjimą galima aiškinti tuo, jog dabartinė Vyriausybė vienu iš savo darbo prioritetų įvardijo valstybės tarnybos reformą ir ėmėsi „efektyviai tvarkyti pernelyg didelę ir brangią valstybės tarnybą“ visų pirma sumažindama didžiausią leistiną pareigybių skaičių tam tikrose įstaigose (Valstybės tarnyba susitraukė..., 2010). Sumažėjęs valstybės tarnautojų skaičius įpareigoja personalo atrankos specialistus dar atidžiau ir atsakingiau rinktis naujus viešojo sektoriaus darbuotojus. Didžiąjai daliai viešojo administravimo įstaigų pastaraisiais metais priskirtų funkcijų nebuvo sumažinta, o po Apskričių reformos daliai organizacijų netgi buvo priskirtos naujos pareigos, taigi įstaigos tapo dar labiau priklausomos nuo turimų žmogiškųjų išteklių. Būtent dėl šios priežasties labai svarbu užtikrinti objektyvią, skaidrią bei sąžiningą naujų valstybės tarnautojų atranką.

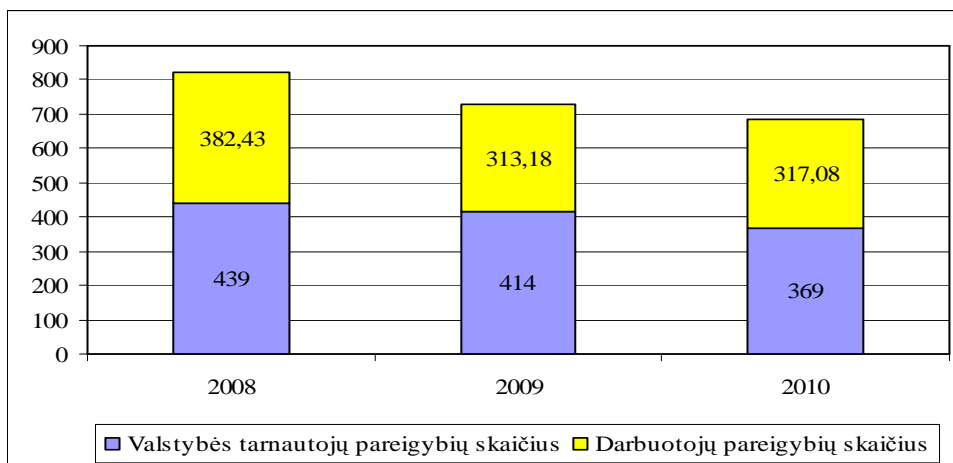
Lietuvos valstybės tarnautojų pareigybių skaičius ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičiaus kitimas (žr. 3 priedas) pastaraisiais metais pateikiamas 8 paveiksle:



9 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) ir darbuotojų pareigybių skaičiaus santykis 2008 m. – 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose

Kiekvienais analizuojamo laikotarpio metais Lietuvoje mažėjo tiek valstybės tarnautojų pareigybių, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičius. Tačiau procentaliai įstaigose kiekvienais metais būdavo didesnis valstybėse tarnautojų pareigybių skaičius (2008 m. šie tarnautojai sudarė 54,3 proc., 2009 m. - 57,1 proc., o 2010 m. - 56,7 proc. visų pareigybių skaičiaus).

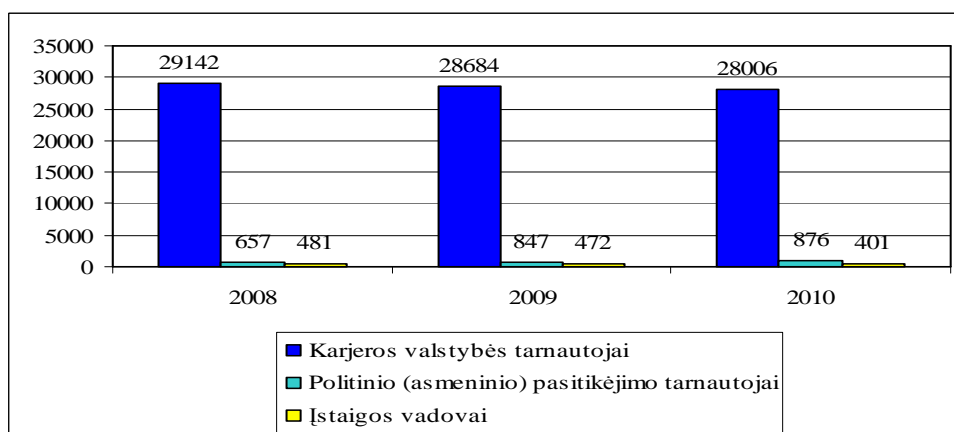
Tauragės rajono valstybės tarnautojų pareigybių, ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičiaus kitimas (žr. 3 priedas) pateikiamas 10 paveiksle:



10 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) ir darbuotojų pareigybių skaičiaus santykis 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose

Tauragės rajone pareigybių kitimo tendencijos tokios pat, kaip ir Lietuvoje - mažėjo tiek valstybės tarnautojų pareigybių, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičius, o procentaliai įstaigose kiekvienais metais būdavo didesnis valstybėse tarnautojų pareigybių skaičius 2008 m. šie tarnautojai sudarė 53,4 proc., 2009 m. - 56,9 proc., o 2010 m. - 53,8 proc. visų pareigybių skaičiaus).

Valstybės tarnautojų kitimas pagal atskiras grupes Lietuvos mastu (žr. 8 priedas) pateikiamas 11 paveiksle:



11 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičius 2008 m. – 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

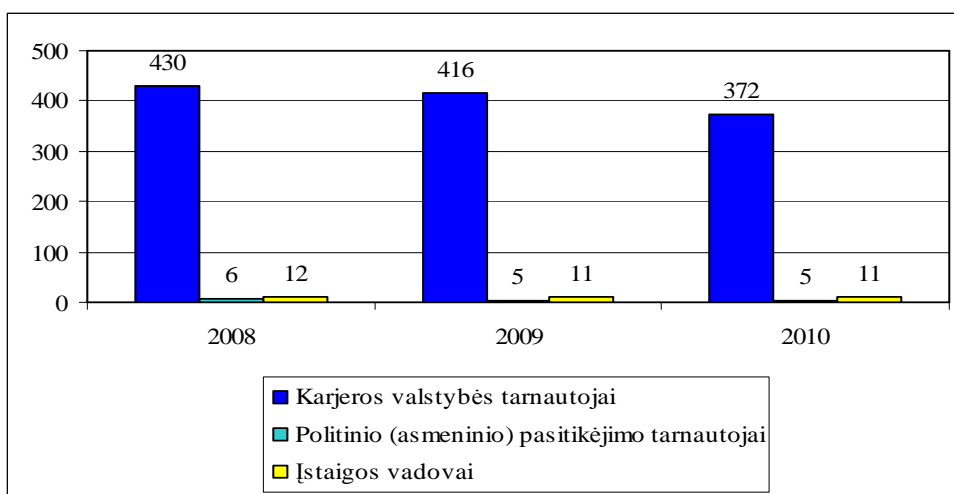
Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matoma, jog karjeros valstybės tarnautojų Lietuvoje kiekvienais metais mažėjo (žr. 4 priedas). Per 2009 metus šių darbuotojų sumažėjo 1,5 proc. (458 valstybės tarnautojais), per 2010 metus (lyginant su 2009 metais) jų sumažėjo dar 2,4 proc. (678 valstybės tarnautojais). Taigi, iš viso per 2008-2010 metus Lietuvoje karjeros valstybės tarnautojų sumažėjo 3,9 proc. (1136 valstybės tarnautojais).

Įstaigų vadovų skaičius, kaip ir karjeros valstybės tarnautojų, kiekvienais metais mažėjo. Per 2009 metus šių darbuotojų sumažėjo 1,8 proc. (9 valstybės tarnautojais), per 2010 metus (lyginant su 2009 metais) jų sumažėjo dar 15 proc. (71 valstybės tarnautoju). Taigi, iš viso per 2008-2010 metus Lietuvoje įstaigų vadovų sumažėjo 16,6 proc. (80 valstybės tarnautoju).

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius, priešingai nei karjeros valstybės tarnautojų ar įstaigų vadovų, kiekvienais metais didėjo. Per 2009 metus šių valstybės tarnautojų skaičius išaugo 28,9 proc. (190 valstybės tarnautojais), per 2010 metus (lyginant su 2009 metais) šių tarnautojų skaičius išaugo dar 3,4 proc. (29 valstybės tarnautojais). Taigi, per 2008-2010 metus, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius bendrai išaugo 32,3 proc. (219 valstybės tarnautojais).

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai yra išskirtiniai tuo, jog į pareigas jie priimami be konkurso, todėl galima daryti prielaidą, jog renkantis šiuos valstybės tarnautojus padidėja rizika egzistuoti tam tikrų asmenų protegavimui ir korupciniams ryšiams. Šių valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimas pastaraisiais metais kelia susirūpinimą dėl atrankų objektyvumo ir sąžiningumo užtikrinimo.

Valstybės tarnautojų grupių kitimo (žr. 9 priedas) tendencijos Tauragės rajone labai panašios kaip ir visos Lietuvos (žr.12 pav.):



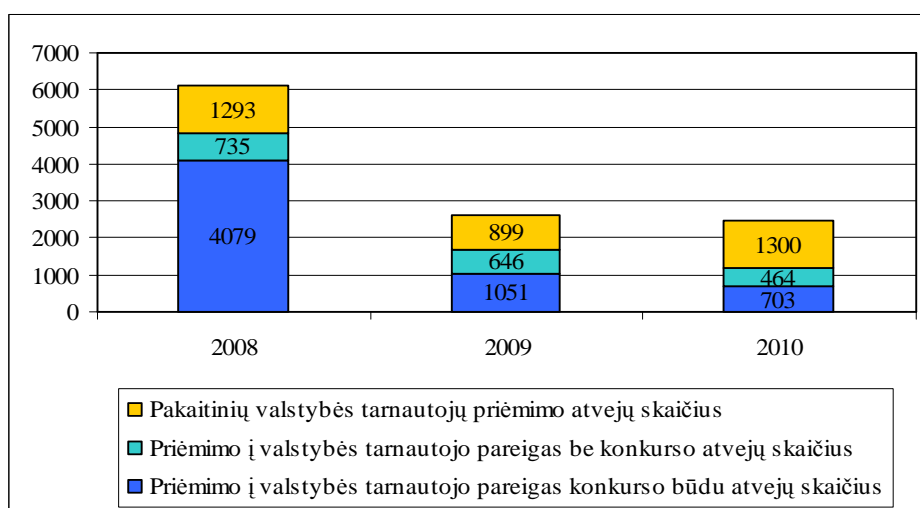
12 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičius 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijų valstybės tarnautojų skaičius mažėjo panašiai kaip ir visoje Lietuvoje. 2008-2010 metais Tauragės rajone karjeros valstybės tarnautojų sumažėjo 13,5 proc. (58 valstybės tarnautojais), įstaigų vadovų 8,3 proc. (1 tarnautoju) ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų – 16,7 proc. (1 tarnautoju).

Esminis skirtumas tarp Lietuvos ir Tauragės rajono viešojo sektoriaus darbuotojų kitimo tendencijų 2008-2010 metais toks, kad Tauragės rajone nedidėjo politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius, o šių tarnautojų skaičius liko beveik stabilus.

2010 m. VTD registre buvo užregistruoti 2467 priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atvejai⁵ (Valstybės tarnybos įstatymo ir ..., 2009) visos Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose (žr. 4 priedas), iš kurių 703 atveju į pareigas buvo priimta konkurso būdu ir 1764 atvejais, kada tarnautojai į darbą priimti be konkurso (žr. 13 pav.). Dar 2006 m. O. Šarmavičius, buvęs VTD prie VRM direktorius, tarptautinėje konferencijoje „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“ teigė, kad „daugiau negu 98 procentai valstybės tarnautojų priimami į pareigas konkurso būdu (likę 2 procentai priimami politinio (asmeninio) asmeninio pasitikėjimo pagrindu arba kitais įstatymo nustatytais atvejais be konkurso“ (p. 8). Iš VTD gautų duomenų (žr. 4 priedas) matyti, kad padėtis Lietuvoje radikaliai pasikeitė per 2008 – 2010 m.: 2008 m. be konkurso priimta 33 proc. (2028 tarnautojai), 2009 m. – net 60 proc. (1545 tarnautojai), 2010 m. 72 proc. (1764 tarnautojai) visų priimtųjų į valstybės tarnybą.

2010 m., palyginus su 2008 m., priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atvejų skaičius sumažėjo daugiau nei du kartus: beveik šešis kartus sumažėjo priėmimo konkurso būdu atvejų, 13,01 proc. sumažėjo priėmimo be konkurso atvejų, bet 0,55 proc. padidėjo pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimo atvejų.

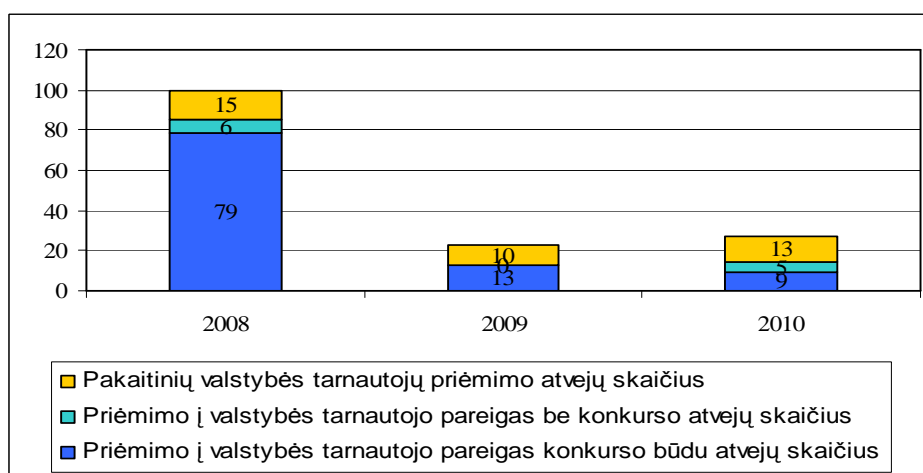


13 pav. Priėmimo į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas atvejų skaičius 2008 m. – 2010 m Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

⁵ Valstybės tarnautojas galėjo būti priimtas į pareigas daugiau nei vieną kartą per metus

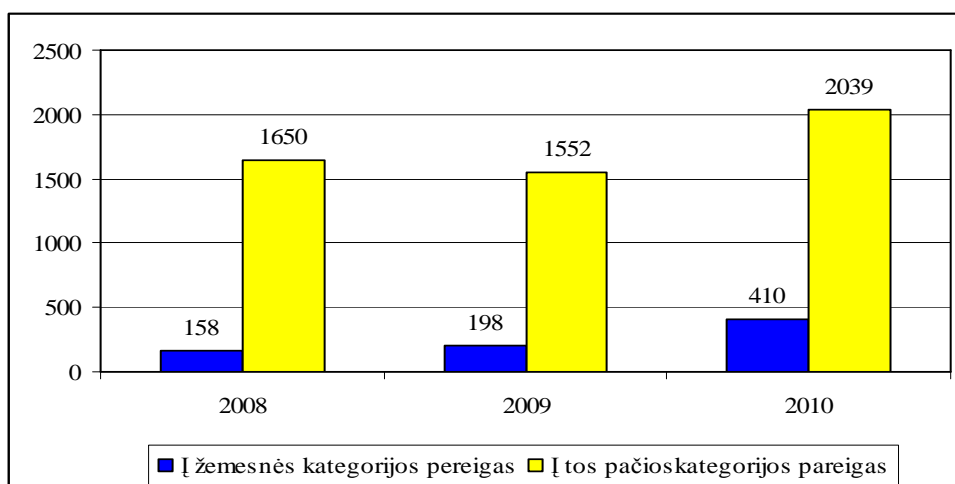
2010 m. (lyginant su 2009 m.) pakaitinių valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą Lietuvoje atvejų skaičius išsaugo 44,6 proc. Pakaitiniai valstybės tarnautojai darbui priimami be konkurso, nevykdoma vieša kandidatų atranka, todėl priimant į tarnybą šiuos tarnautojus, padidėja rizika dėl neskaidriai ir neobjektyviai parinktų kandidatų.

Tauragės rajono įstaigose per 2010 m., lyginant su 2008 m., valstybės tarnautojų priėmimo konkurso būdu atvejų buvo užregistruota beveik devynis kartus mažiau (žr. 4 priedas), priėmimo be konkurso atvejų bei pakaitinių valstybės tarnautojų skaičius ženkliai nekito, tačiau verta pabrėžti, jog 2009 metais į valstybės tarnautojo pareigas be konkurso nebuvo priimtas nei vienas asmuo (žr. 14 pav.):



14 pav. Priėmimo į valstybės tarnautojo (be statutinių) pareigas atvejų skaičius 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

Valstybės tarnautojai Lietuvoje gali pereiti į kitas (lygiavertes ar žemesnes) pareigas tarnybinio kaitumo būdu. Užimant naujas pareigas valstybės tarnautojui nereikia iš naujo pereiti atrankos į valstybės tarnybą, į naujas pareigas tarnautojas paskiriamas be konkurso (žr. 5 priedas). Lietuvoje pastaraisiais metais vidinė valstybės tarnautojų kaita turi tendenciją didėti (žr.15 pav.):

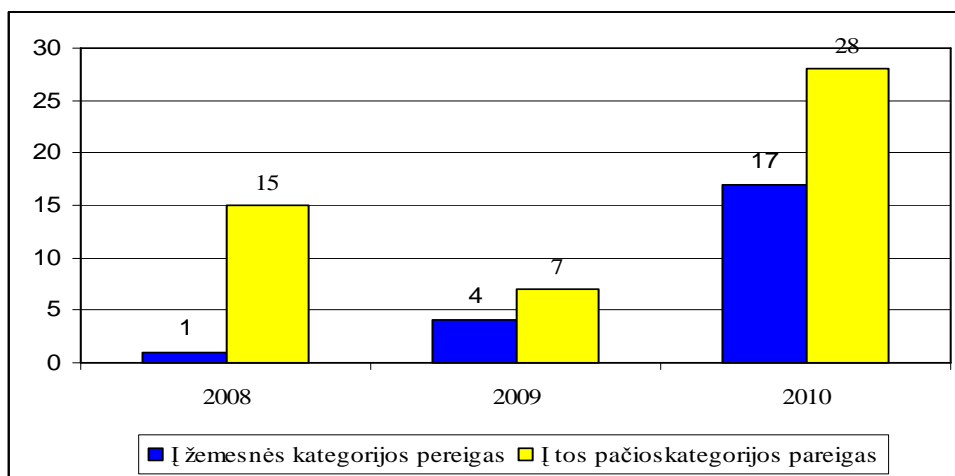


15 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) perkeltų tarnybinio kaitumo būdu į kitas pareigas skaičius 2008 m. – 2010 m Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

Iš pateiktų duomenų matoma, jog kiekvienais metais daugėja į žemesnes pareigas perkeltų valstybės tarnautojų skaičius Lietuvoje (ypač šis skaičius išaugo 2010 m., tokių valstybės tarnautojų padaugėjo šiek tiek daugiau dvigubai, lyginant su 2009 metais). Taip pat 2010 metais, lyginant su 2009 m., stipriai padaugėjo (šiek tiek daugiau nei 31 proc.) į tos pačios kategorijos pareigas priimtų valstybės tarnautojų skaičius. Taigi, bendroje sumoje 2010 metais stipriai išaugo vidinė valstybės tarnautojų kaita. Tam nemažos įtakos turėjo Lietuvoje vykdyta Apskričių reforma.

Valstybės tarnautojų vidinė kaita Tauragės rajone pateikiama 16 paveiksle:



16 pav. Valstybės tarnautojų (be statutinių) perkeltų tarnybinio kaitumo būdu į kitas pareigas skaičius 2008 m. – 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VTD pateiktais duomenimis

Vidinio valstybės tarnautojų kitimo tendencijos Tauragės rajone labai panašios į Lietuvos tendencijas (žr. 5 priedas). Kiekvienais metais daugėjo į žemesnes pareigas perkeltų valstybės tarnautojų skaičius (ypač didelis augimas pastebimas 2010 metais, tuomet šių valstybės tarnautojų padaugėjo šiek tiek daugiau nei 4 kartus). Į tos pačios kategorijos pareigas perkeltų asmenų skaičius taip pat labai ryškiai išaugo 2010 metais (šių tarnautojų padaugėjo 4 kartus).

Valstybės tarnybos departamento prie VRM specialistai – buvęs departamento direktorius O.Šarmavičius (2008b), vyr. specialistė L. Fadejeva (2008), buvęs teisės skyriaus vedėjas E. Žukauskas (2007) - vidinį valstybės tarnautojų kaitumą yra linkę vertinti teigiamai. Dažniausiai motyvuojama tuo, jog ilgai dirbdamas tą patį darbą žmogus išsisemia, taigi darbiniai pokyčiai ilgai vienoje vietoje dirbusiems asmenims gali vykti valstybės tarnybos sistemos viduje. Taip esą neprarandami geri specialistai, turintys vertingos darbo patirties, iniciatyvumo.

Tačiau egzistuoja ir neigiama tarnybinio kaitumo pusė. Kadangi didžiuosiuose miestuose konkursuose į valstybės tarnybą dalyvauja nepalyginamai didesnis skaičius kandidatų, Lietuvoje pamažu įsivyrėja praktika, kai asmenys įsidarbina mažų miestų viešojo sektoriaus įstaigose, o vėliau kaitumo būdu pereina dirbti į didesnių miestų viešojo administravimo institucijas. Šis

reiškinys ydingas tuo, jog į laisvą darbo vietą priimant kitą valstybės tarnautoją kaitumo būdu, užkertamas kelias į šią darbo vietą pretenduoti kitiems asmenims, kurie galbūt būtų kompetetingesni ir tinkamesni konkrečiai darbo vietai.

Apibendrinant šį darbo poskyrį galima teigti, kad pagal Vyriausybės nurodymus, pastaraisiais metais Lietuvoje buvo mažinamas valstybės tarnautojų skaičius, ypač pastebimas karjeros valstybės tarnautojų skaičiaus mažėjimas. Vis dėlto, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius 2008-2010 metais Lietuvoje augo. Lietuvoje daugėja ir valstybės tarnautojų, kurie priimami į tarnybą be konkurso arba kaip pakaitiniai darbuotojai, skaičius – tokiu būdu pastaraisiais metais į valstybės tarnybą priimta daugiau asmenų, negu konkurso skelbimo atvejais. Kadangi politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, taip pat kaip ir pakaitiniai valstybės tarnautojai, į pareigas priimami be konkurso, didelių abejonių kelia šių tarnautojų pasirinkimo objektyvumas bei jų atrankos kriterijai. Asmenis priimant į valstybės tarnybą be konkurso didėja rizika korupciniams ryšiams bei tam tikrų asmenų propagavimui. Taip pat 2010 metais išaugus vidinio valstybės tarnautojų kaitumo skaičiui, abejonių kelia perkeltų tarnautojų kompetencija ir tinkamumas konkrečiai darbo vietai. Kadangi priimant valstybės tarnautojus kaitumo būdu nėra skelbiamas konkursas ir vieša darbuotojų atranka nėra vykdoma, nėra galimybės palyginti, ar kiti kandidatai nebūtų tinkamesni konkrečiai darbo vietai.

2. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso vertinimas: ekspertų nuomonės raiška

Siekiant išsiaiškinti, kaip praktikoje yra organizuojamas žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešojo sektoriaus organizacijose, labai vertinga remtis informacija, gauta iš organizacijų, kurios šią atranką vykdo. Būtent todėl buvo apklausta 10 Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijose atsakingų specialistų, kurie savo darbe susiduria žmogiškųjų išteklių atrankos organizavimu ir vykdymu, todėl gali nurodyti egzistuojančius šio proceso trūkumus bei privalumus.

2.1. Atrankos proceso organizavimas

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių atrankos organizavimą, lemiamą vaidmenį čia vaidina personalo valdymo specialistai. Chlivickas (2005) teigia, jog personalo padaliniai ar už personalo valdymą atsakingi darbuotojai turi atlikti institucijos tarnautojų registravimo, samdymo, personalo atrinkimo (konkursų organizavimo) funkcijas.

Atsižvelgiant į tai, siekiama išsiaiškinti, kokias pagrindines funkcijas žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai atlieka. Apklaustieji ekspertai teigė, jog praktikoje dažniausiai vykdo šias funkcijas: peržiūri įstaigos darbuotojų pareigybes, papildo jas pagal besikeičiančius įstatymų reikalavimus, atsilaisvinus ar sukūrus naują darbo vietą suformuluoja skelbimą apie laisvą darbo vietą pagal atitinkamą pareigybę, vykdo visas konkursų organizavimo funkcijas, įformina valstybės tarnautojų priėmimo bei atleidimo atvejus, taip pat rengia kvalifikacijos kėlimo bei veiklos vertinimo dokumentus.

Kaip ir teigia L. Lobanova (2009), personalo skyriaus veikla „*visuomet yra labiau užkulisinė*“ (p. 240), kadangi personalo valdymo specialistai dažniausiai užsiima įvairių dokumentų rengimu, o ne darbuotojų atranka ar kita „matoma“ veikla.

Mokslinėje literatūroje randama autorių nuomonių apie tai, kad organizacijose žmogiškųjų išteklių funkcijas atlieka vienas darbuotojas. Kaip teigia A. Rutkauskienė, susisiekimo ministerijos Personalo skyriaus vedėja, kuri teigia, jog žmogiškųjų išteklių valdymo „*darbuotojų tikrai trūksta, dirbame būtiniausius darbus, o jie dažniausiai yra labai skubūs*“ (p.50) (Šumskienė, 2008).

Ekspertų, kurių organizacijose už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingas tik vienas žmogus, papildomai buvo paklausta, ar užtenka jų institucijai vieno asmens, atsakingo už žmogiškųjų išteklių valdymą. Šie ekspertai, teigė, jog su savo pareigomis susitvarko, tačiau visi jie nurodė, jog jiems tenkantis darbo krūvis yra gana didelis, todėl, jų manymu, būtų tikslinga organizacijai turėti dar vieną darbuotoją, kuris taip pat būtų atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje. L. Lobanova (2009) teigia, jog didelėje dalyje viešojo sektoriaus organizacijų „*dirba per mažai*

žmonių ir papildoma pozicija⁶ pačiai organizacijai tiesiog nereikalinga“ (p.243). Autorės nuomonei linkęs pritarti ir G. Dessler (2001), kurio manymu, nedidelėje organizacijoje personalo valdymo darbus gali atlikti vienas asmuo, tačiau organizacijai plečiantis vienas asmuo tampa nepajėgus vykdyti šių funkcijų, jam reikalinga pagalba, specialios žinios ir patarimai, kuriuos gali suteikti tik personalo valdymo specialistai, todėl organizacijoms iškyla būtinybė steigti personalo tarnybas.

Ekspertai teigė, jog naujų darbuotojų atranka jų įstaigoje organizuojama pagal poreikį, atsiradus laisvai pareigybei, darbuotojui išėjus iš darbo arba įsteigiama nauja pareigybė įstaigos direktoriaus įsakymu.

Ekspertų buvo teirujamasi, ar jų nuomone dabar vykdoma atranka yra tinkamai ir pakankamai reglamentuota ir ar dabartiniu teisiniu reglamentavimu užkertamos sąlygos atrankos metu proteguoti tam tikrus asmenis, egzistuoti korupcijai ir pan. Mokslinėje literatūroje išsakoma panaši nuomonė šiuo klausimu. A. Ivaškevičius (2005) mini, kad „*priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka labai griežtai reglamentuoja priėmimo procesą. Ypač griežtai reglamentuotas priėmimas konkurso būdu*“ (p.11). Šis klausimas buvo užduodamas visiems 10 ekspertų. Apklaustųjų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė į dvi grupes. Pirmoji grupė (6 asmenys) teigė, jog dabartinis atrankos teisinis reglamentavimas yra griežtas, išsamus bei pakankamas ir todėl jokių galimybių proteguoti tam tikrus asmenis ar egzistuoti korupcijai jie nematantys. Kita ekspertų grupė (4 asmenys) teigė, jog teisinis reglamentavimas gal ir yra detalus bei pakankamas, tačiau yra nemažai būdų, kaip galima suorganizuoti konkursą į valstybės tarnybą, kuris vyks neskaidriai, tačiau pagal visas įstatymuose numatytas procedūras.

Tačiau Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos sistema kaip tik dažniausiai ir kritikuojama dėl mažo skaidrumo, neatsparumo korupcijai ir protekcionizmui (Siūloma keisti atrankos..., 2009). Dėl to galima daryti prielaidą, jog griežtas teisinis reglamentavimas dar negarantuoja to, jog konkursai būtų organizuojami ir vykdomi skaidriai.

Viešojo sektoriaus institucijose dirba valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, jų priėmimas į valstybės tarnybą vyksta skirtingais būdais. Atranką į valstybės tarnautojo pareigas reglamentuoja pagrindinis įstatymas – LR Valstybės tarnybos įstatymas ir Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo aprašas, o darbuotojai pagal darbo sutartis priimami pagal LR Darbo kodeksą, ir joks konkursas šiems darbuotojams neorganizuojamas.

Ekspertų buvo pasiteirauta, kurių darbuotojų (valstybės tarnautojų ar darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis) jų įstaigoje dirba daugiau. Klausimas buvo užduotas visiems 10 ekspertų. Visi apklaustieji atsakė vienodai, jog apie du trečdaliai jų įstaigos darbuotojų yra įvairių pareigybių valstybės tarnautojai ir tokių darbuotojų priimama daugiau negu darbuotojų pagal darbo sutartis. O.

⁶ personalo atrankos specialisto – darbo autoriaus pastaba

Šarmavičius (2006) teigia, kad „2 procentai priimami politinio (asmeninio) asmeninio pasitikėjimo pagrindu arba kitais įstatymo nustatytais atvejais be konkurso“ (p. 8).

Tačiau, pagal VTD pateiktus duomenis, 2010 m. Tauragės rajono viešojo sektoriaus įstaigose buvo 317 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir 369 valstybės tarnautojai, taigi darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis sudarė net 46,2 proc. visų viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų skaičiaus. O tai reiškia, jog beveik pusė darbuotojų Tauragės viešojo sektoriaus organizacijose dirba nepraėję atrankos konkurso.

Ekspertų nuomonė apie tai, jog darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, atranka nėra vykdoma, t.y. šiems darbuotojams neskelbiamas konkursas, išsiskiria į dvi dalis. Ekspertai B, G ir D teigė, jog jie neigiamai vertina tai, kad šiems darbuotojams atranka nėra organizuojama. Šių ekspertų nuomone, darbuotojais pagal darbo sutartis dažnai tampa jų įstaigoje dirbančių asmenų giminės ar pažįstami asmenys, be to, neskelbiant konkurso nėra galimybės patikrinti, ar kiti kandidatai nebūtų tinkamesni konkrečioms pareigoms. Likę ekspertai teigė, jog įstaigoms patogiau pasirinkti naujus darbuotojus neskelbiant konkurso, esą taip sutaupomas laikas, nes nereikia pagal visas procedūras organizuoti konkurso, o darbuotojai priimami pagal darbo sutartis esą ir taip turi atitikti bendruosius reikalavimus ir specialiuosius jiems keliamus reikalavimus.

Ekspertų nuomonės dėl darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pasiskirstymas pateikiamas 20 lentelėje:

20 lentelė

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, atrankos vertinimas

Teigiamas	Argumentai	Neigiamas	Argumentai
Ekspertai A, C, E, F, H, K, L	Sutaupomas laikas, nes nereikia pagal visas procedūras organizuoti konkurso	Ekspertai B, G, D	Dažnai įsidarbina įstaigoje dirbančių asmenų giminės ar pažįstami asmenys
	Darbuotojai taip turi atitikti bendruosius ir specialiuosius jiems keliamus reikalavimus		Neskelbiant konkurso nėra galimybės patikrinti, ar kiti kandidatai nebūtų tinkamesni konkrečioms pareigoms

Ekspertų buvo paprašyta išskirti dabartinio žmogiškųjų išteklių atrankos proceso stipriąsias ir silpnąsias puses. Trys ekspertai (G, K ir D) paminėjo atrankos metodų trūkumą atrankos procese. Ekspertas B atrankos trūkumu įvardijo tai, jog atrankos metu ne visada užtikrinamas skaidrumas, atrankos komisijos nariai ne visada yra objektyvūs, kartais jų užduodami klausimai nepadedą atskleisti asmeninių kandidato savybių. Likę trys ekspertai (A, H ir E) išsakė nuomonę dėl tam tikrų kandidatų įgūdžių tikrinimo trūkumų, dažniausiu pavyzdžiu buvo įvardijamas užsienio kalbų tikrinimas, kai pati įstaiga neturi užsienio kalbų specialistų, o samdyti tokiems specialistams neturi lėšų. Stipriąją atrankos pusę ekspertai įvardijo įstatymų ir kitų teisės aktų laikymąsi, komisijos narių

geranoriškumą kandidatų atžvilgiu, kai atrankoje dalyvaujantys asmenys siekia kandidatams nesukelti įtampos.

Apklaustieji asmenys nurodė daugiau atrankos trūkumų nei privalumų. Panašūs atrankos proceso trūkumai aprašomi ir mokslinėje literatūroje. Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009) teigia, kad „konkursai organizuojami neskaidriai“ (p.95). R. Tumėnė (2007), VTD vyriausioji specialistė, nurodo, kad nenumatytas skaidrumą garantuojančių procedūrų. Daujotaitė-Prūsaitienė (2007) išskiria dalykinę kompetenciją ir asmenines savybes, kaip pagrindinius atrankos kriterijus.

Tačiau L. Butautienė (2009) papildomais atrankų proceso trūkumais įvardija tai, jog trūksta atrankos instrumentų, kurie padėtų įvertinti pretendento atitikimą keliamiems specialiesiems reikalavimams, konkursų komisijų nariai dažniausiai neturi žmogiškųjų išteklių atrankos specialistui būtinų įgūdžių, naudojamos vienodos atrankos procedūros tiek specialisto, tiek vadovaujančiai pozicijai užimti.

Dabartinę situaciją, kai pakaitiniai valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą priimami be konkurso, visi apklaustieji (išskyrus ekspertą B) vertino teigiamai. Dažniausiai buvo motyvuojama tuo, jog organizuoti konkursą užima daug laiko ir tai papildomos išlaidos organizacijai, be to buvo teigiama, jog pakaitinis darbuotojas į darbą priimamas tik laikinai, todėl jis nėra lygiateisis valstybės tarnautojas ir konkursas jam neturėtų būti privalomas. Taip pat akcentuojama tai, jog dažniausiai pakaitinio valstybės tarnautojo pareigos pasiūlomos asmenims, kurie jau anksčiau būna kreipęsi į organizaciją ir išreiškę norą joje dirbti (arba nesėkmingai dalyvavę ankstesnėse atrankose), todėl tai esą motyvuoti asmenys, pasiryžę užimti tam tikras pareigas. Tuo tarpu ekspertas B prieštaravo savo kolegoms teigdamas, jog pakaitiniams valstybės tarnautojams turėtų būti organizuojami įprasti konkursai į valstybės tarnybą. Šis ekspertas teigia, jog pakaitiniais valstybės tarnautojais dažnai tampa šioje organizacijoje jau dirbančių asmenų „gerai pažįstami ar giminytės ryšiais su jais susiję asmenys“, kurie ne visada yra kompetentingi, tačiau kadangi konkursas nėra organizuojamas, jie be jokių kliūčių ir konkurencijos priimami į laisvą darbo vietą. Be to, šis ekspertas teigia žinantis keletą atvejų, kai pakaitiniai valstybės tarnautojai, pasibaigus jo darbo laikotarpiui, vėliau priimami dirbti įprastais valstybės tarnautojais, neskaidriai ir nesąžiningai organizuojant konkursą į tam tikras valstybės tarnautojo pareigas.

Jan- Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis, (2009b) teigia, jog pakaitinius valstybės tarnautojus priimti reikėtų supaprastinto konkurso tvarka (Lietuvos valstybės tarnyba ir jos..., 2009). Bet mokslinėje literatūroje pakaitinių valstybės tarnautojų atranka be konkurso nėra vertinamas kaip atrankos proceso trūkumas. Šios temos savo darbuose nepaliečia nei vienas Lietuvos ar užsienio autorius, kalbėdami apie atrankos proceso tobulinimą, jie neįvardija alternatyvos, kad pakaitiniai valstybės tarnautojai turėtų būti priimami įprasto ar supaprastinto konkurso būdu. Taip pat nėra reglamentuojama ir Lietuvos įstatymuose bei atitinkamuose teisės aktuose.

Kadangi nėra galiojančio reglamento pakaitiniams tarnautojams konkurso būdu priimti į darbą, ekspertų buvo pasiteirauta, kokių būdu jie atrenka pakaitinius valstybės tarnautojus, paaiškėjo, jog visi ekspertai dažniausiai turi sąrašus žmonių, kurie anksčiau kreipėsi į juos, siekdami įsidarbinti jų organizacijoje, taigi prireikus laikinai pavaduoti tam tikrą valstybės tarnautoją, susisiekiama su šiais asmenimis ir jiems pasiūloma dirbti pakaitiniais valstybės tarnautojais. Taip pat kai kurie ekspertai (A, D, E, G, H) paminėjo, jog susisiekiama su anksčiau įstaigos organizuotose konkursuose dalyvavusiais asmenimis ir jiems pasiūloma tapti pakaitiniais valstybės tarnautojais. Be to, kai kurie ekspertai (D, K) nurodė, jog tam tikrais atvejais kreipiamasi į Darbo biržą. Ekspertas B pabrėžė kaip ir buvo minėta, jog labai dažnai pakaitiniais valstybės tarnautojais tampa šioje organizacijoje jau dirbančių asmenų pažįstami asmenys ar giminės. Taip pat šis ekspertas pabrėžė, jog priimdamas į darbą pakaitinius valstybės tarnautojus jaučia labai didelį spaudimą iš vadovo, kuris dažniausiai iš anksto nurodo, koks asmuo turi būti priimtas dirbti pakaitiniu valstybės tarnautoju, todėl šiam ekspertui pačiam netenka ieškoti asmenų, galinčių dirbti pakaitiniais valstybės tarnautojais. Šiam ekspertui pritaria ir C, F ir L ekspertai.

Pastarųjų dviejų klausimų atsakymai patvirtina V. Karaliūnaitės (2007) teiginį, jog vieni politikai ir aukšti valstybės pareigūnai tvirtina, kad spragos valstybės tarnautojų atrankos sistemoje akivaizdžios: konkursuose vis dažniau laimi draugai, pažįstami ar giminaičiai. Kitos stovyklos atstovai įsitikinę, kad korupcijos, protegavimo ar supainiotų viešųjų bei privačių interesų priimant į darbą pasitaiko retai, todėl tobulinti ir griežtinti atranką – beprasmiška.

Kaip nurodoma Valstybės tarnybos įstatyme, valstybės tarnyboje egzistuoja valstybės tarnautojo perkėlimas tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Ekspertai, kalbėdami apie vidinį darbuotojų kaitumą savo organizacijoje teigė, jog šis reiškinys jų įstaigoje nėra dažnas, tačiau visi ekspertai šį reiškinį vertino tik teigiamai. Dažniausiai buvo motyvuojama tuo, į naujas pareigas priimti asmenys ateina su patirtimi, susipažinę su valstybės tarnautojo darbo specifika, jų nebereikia papildomai apmokyti. Kai kurie ekspertai paminėjo, jog valstybės tarnautojams labai svarbu kartais pakeisti darbo pobūdį, kadangi ilgesnį laiko tarpą dirbant vienoje vietoje šis darbas gali pabosti, o valstybės tarnautojas dirbti ne pakankamai motyvuotai ir produktyviai, taip pat buvo teigiama, jog užimdami naujas pareigas valstybės tarnautojai gali tobulėti, įgauti naujų įgūdžių, patirties.

Ekspertų išsakytą nuomonę palaiko ir E. Žukauskas (2007) teigdamas, jog „*nuostatos dėl mobilumo sudaro prielaidas valstybės tarnautojui neužsibūti vienoje darbo vietoje, neprarasti iniciatyvumo, ieškoti, kaip kuo geriau pritaikyti savo gebėjimus, ir kartu plėsti savo akiratį*“ (p.24).

O. Šarmavičiaus (2008) taip pat teigiamai vertina vidinį valstybės tarnautojų kaitumą, kadangi, autoriaus nuomone „*dirbdamas metų metus tą patį darbą žmogus išsisemia, o jam būtina keistis, judėti. Ir tai puikiausiai gali vykti valstybės tarnybos sistemos viduje*“ (p.5).

Apibendrinant poskyrį, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, kurie yra priskirti atsakingais už žmogiškųjų išteklių valdymą visoje organizacijoje, pageidautų, jog jų organizacijoms būtų tikslinga turėti dar vieną darbuotoją, kuris padėtų vykdyti su personalo valdymu susijusias funkcijas. Apibūdindami teisinį personalo atrankos reglamentavimą, visi ekspertai sutiko, jog jis pakankamas ir detalus, tačiau kai kurie ekspertai pažymėjo, jog praktikoje įmanoma suorganizuoti neskaidrų atrankos konkursą, kuris vyktų pagal visus teisinius reikalavimus. Didžiausiais egzistuojančiais atrankos trūkumais buvo įvardyti atrankos metodų trūkumas, ne visada užtikrinamas konkursų skaidrumas, kandidatų įgūdžių tikrinimo trūkumų. Stipriąją atrankos puse ekspertai įvardijo įstatymų ir kitų teisės aktų laikymąsi, komisijos narių geranoriškumą kandidatų atžvilgiu. Dauguma apklaustųjų ekspertų teigiamai vertina tai, jog pakaitiniai valstybės tarnautojai į pareigas priimami be konkurso, taip pat teigiamai vertinamas ir vidinis valstybės tarnautojų kaitumas.

2.2. Atrankos proceso administravimas

Priimant į valstybės tarnybą naują darbuotoją, sudaroma atrankos komisija, kuri dalyvauja atrankos procese. Labai svarbu, kad žmogiškųjų išteklių atrankas organizacijoje vykdytų šios srities profesionalai. Personalo valdymo tarnybos privalo operatyviai reaguoti į pokyčius, dalyvauti kuriant ir įgyvendinant įstaigos strategiją, planus, projektus (Aleksienė, 2005a).

Kaip teigia R. Vanagas (2009), būtina patobulinti esamą žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, suformuojant aukšto lygio žmogiškųjų išteklių srities specialistų grupes. Šie specialistai turėtų būti ne tik labai kompetentingi savo srityje, bet ir privalėtų sukurti efektyvią atrankos sistemą viešojo sektoriaus organizacijose, kuri leistų užtikrinti aukštos kvalifikacijos darbuotojų atrinkimą ir priėmimą.

Septyni ekspertai, kalbėdami apie jų įstaigose sudaromas atrankos komisijas, teigė, jog ši komisija dažniausiai sudaroma iš 5 - 7 tos įstaigos darbuotojų - padalinio vadovo (jeigu konkursas organizuojamas padalinio ar skyriaus vadovo pareigoms užimti, dalyvauja ir tos įstaigos vadovas ar jo pavaduotojas), tiesioginio būsimo darbuotojo vadovo, personalo darbuotojo, dažniausiai vedėjos, jei įstaiga neturi personalo skyriaus, tai personalo darbuotojo ir kitų valstybės tarnautojų, priklausomai nuo pareigybės į kurią organizuojamas konkursas, keletą kompetentingų asmenų.

Visose apklausoje dalyvavusiose Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijose atrankos komisijos nariai atrenkami būtent taip, kaip ir nurodoma Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas..., 2010).

O. Šarmavičiaus (2006) teigimu „*formaliai į ją⁷ gali būti įtrauktas bet kas (išimtis nustatyta tik dėl politikų)*“ (p.8). Tačiau praktikoje atrankos komisijose dažniausiai dalyvauja tas pats personalas, t.y. žmonės, kurių pagrindinė funkcija – vykdyti tam tikrą viešojo administravimo veiklą tam tikroje (paprastai labai siauroje) srityje.

Visų ekspertų buvo pasiteirauta, ar jų nuomone, asmenys, vykdantys bei dalyvaujantys vykdant atrankas, yra pakankamai kompetentingi vykdyti šias atrankas. 7 ekspertai atsakė esantys tikri, kad komisijos nariai ir kiti atrankoje dalyvaujantys asmenys yra kompetentingi šiuo atžvilgiu. Dažniausiai taip buvo teigiama todėl, kad kai kurie darbuotojai turėjo tam tikrą išsilavinimą, nemažos darbo patirties valstybės tarnyboje ir todėl jiems lengviau nuspręsti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti kandidatai, taip pat buvo teigiama, jog tiesioginiai vadovai geriausiai gali pastebėti ir įvertinti, koks darbuotojas jiems reikalingas, taip pat nurodoma, kad kiekvienais metais vyksta valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Taigi, jei darbuotojų darbas įvertinamas gerai, ekspertai linkę neabejoti jų kompetencijos lygiu. Kiti 3 ekspertai teigė, jog ne visada komisijos nariai ar kiti už personalo atranką atsakingi asmenys yra kompetentingi. Dažniausiomis to priežastimis buvo įvardijamas retas darbuotojų tobulinimais tam tikruose mokymuose (dažniausiai dėl lėšų stygiaus), taip pat dažnai minimas komisijos narių neobjektyvumas bei vadybos žinių neturėjimas.

O. Šarmavičiaus (2007b), o taip pat ir L. Daujotaitė-Prūsaitienė (2007) teigia, kad sudarant atrankos komisiją į ją atrenkamas labiausiai tam tinkamas personalas. Tačiau atrenkami asmenys bet koku atveju nėra šios srities profesionalai, neturi visų būtinų personalo atrankos specialistui įgūdžių pokalbio metu išsiaiškinti egzaminuojamo pretendento gebėjimus atlikti funkcijas, kurias jam gali tekti vykdyti. Tai reiškia, kad yra nemaža tikimybė, jog ne visuomet į valstybės tarnybą atrenkami pretendentai, kurie labiausiai tinka toms pareigoms eiti.

Tokios pat nuomonės yra ir Jan- Hinrik Meyer-Sahling, V. Nakrošis, (2009b) teigdami, kad „*personalo atrankos pajėgumas yra silpnesnis*“ (p. 10), kai atranką vykdo ne profesionalai.

Apibendrinant atrankos proceso administravimą, galima teigti, kad atrankos procese dalyvauja padalinio ar įstaigos vadovas, tiesioginio būsimo darbuotojo vadovas, personalo skyriaus darbuotojas (jei įstaiga neturi personalo skyriaus, tai personalo darbuotojo) ir kitų valstybės tarnautojų, priklausomai nuo pareigybės, į kurią organizuojamas konkursas. Dažniausiai apklaustieji ekspertai teigė manantys, jog atrankas jų organizacijoje vykdo kvalifikuoti ir kompetentingi asmenys, tačiau beveik trečdalis respondentų nurodė, jog jų įstaigos darbuotojams trūksta žinių ir objektyvumo vykdant naujų darbuotojų atranką. Mokslinėje literatūroje taip pat kritikuojama tai, jog atrankos komisijas sudaro ne personalo atrankos specialistai, todėl ne visada gali būti pastebėti ir atrinkti tinkamiausi kandidatai.

⁷ atrankos komisija – darbo autoriaus pastaba

2.3. Atrankos proceso struktūra

Organizuojant viešojo sektoriaus darbuotojų atranką, vertinant kandidatus, remiamasi šiais kriterijais: pirmiausia pretendentas privalo atitikti bendruosius reikalavimus, taip pat specialiuosius reikalavimus, kuriuos sudaro išsilavinimas, kvalifikacija, jei numatyta pareigybėje, tam tikra darbinė patirtis, užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas, po to stebima, kaip kandidatui pasiseks konkurse egzaminas raštu, ir galutinis pokalbis su komisijos nariais.

Ž. Židonio ir N. Jaskūnaitės (2009) atliktame tyrime teigiama, jog kandidatų „*profesinis pasirengimas ir tinkamumas dirbti dažniausiai vertinamas pagal pateiktus dokumentus, mokslo baigimo pažymėjimus*“ (p. 95).

Anot VTD specialistės J. Čyžiūtės (2008), atlikus reprezentatyvią apklausą pagal standartizuotą klausimyną, Lietuvos viešojo administravimo institucijų ir įstaigų, kuriose yra valstybės karjeros tarnautojų, paaiškėjo, kad priimant į valstybės tarnybą, 49,5 proc. apklaustųjų nuomone, sudėtingiausia yra nustatyti pretendentų gebėjimą atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas. Būtent todėl labai svarbu atrankos metu pastebėti ir įvertinti tiek profesines, tiek asmenines kandidatų savybes, kadangi nuo jų priklausys ar asmuo sugebės tinkamai atlikti savo pareigas.

Tauragės rajono viešojo sektoriaus ekspertų buvo pasiteirauta, kuriomis žmogiškųjų išteklių atrankos proceso dalims, jų organizacijoje, skiriamas didžiausias dėmesys. Ekspertai atsakė, jog visoms dalims skiriamas vienodas dėmesys, bet svarbiausias yra konkurso skelbimas, dokumentų priėmimas bei pats konkursas, nes nuo šių dalių rezultatų priklausys tolimesnė organizacijos veiklos kokybė. G eksperto nuomone, svarbiausias konkurso paskelbimas, nes nuo suformuluoto pareigybės aprašymo priklauso, ar dokumentus pateiks reikiamos srities specialistai su reikiamu išsilavinimu ir darbo patirtimi.

Kalbant apie tai, ar dabartiniai atrankoje taikomi metodai (testas raštu ir pokalbis žodžiu) atskleidžia kandidato kompetenciją, ekspertų nuomonės šiuo klausimu buvo nevienodos. Ekspertai A ir D atsakė, jog dabar atrankose taikomi metodai yra geri ir jų nereikia keisti. Kitų ekspertų (B, E ir K) nuomone, testas raštu ir pokalbis žodžiu tik dalinai atskleidžia kandidato kompetenciją. Šių ekspertų nuomone, neužtenka vien šių metodų, kad būtų įmanoma įvertinti būsimo darbuotojo turimą kvalifikaciją ir asmenines savybes, šie ekspertai įsitikinę, jog reikalingi ir kiti testai ar praktinės užduotys, atskleidžiančios kandidato ne tik kandidato asmenines savybes, bet ir tinkamumą konkrečiam darbui. Ekspertai G ir H teigia, kad egzaminui raštu kandidatai pasiruošia iš anksto, kai kurie klausimai kartojasi kiekviename konkurse, todėl nesudėtinga juos paprasčiausiai išmokti. Be to, egzaminas raštu atskleidžia tik kandidato žinias, kiek jis išmano ar žino įstatymus. Taigi, egzaminą raštu jie vertina neigiamai. Pokalbio su kandidato metu, šių ekspertų nuomone,

išryškėja kitos svarbios asmeninės kandidato savybės, todėl pokalbį su kandidatu šie respondentai vertina palankiau, negu testą raštu.

Kritiškai egzaminą raštu vertina ir A. Salamakinas, teigdamas, jog „*mintinai viską žinantis žmogus*“ gali puikiai išlaikyti testą raštu, tačiau tik po kelių mėnesių, kai asmuo būna susidūręs su darbo užduotimis, o „*darbai nepajuda iš vietos*“, suvokiama, kad naujai įdarbintas žmogus praktikoje nesiorientuoja bei nesuvokia ir nežino už ką jis atsakingas (Karaliūnaitė, 2007).

Ekspertų nuomonės apie testo raštu naudingumą taip pat išsiskyrė. Tik 2 ekspertai, kaip ir buvo minėta, palankiai vertina testą raštu, tuo tarpu kiti 5 apklaustieji teigė, jog šis atrankos būdas, jų nuomone, nėra efektyvus ir veiksmingas. Nors I. Bakanauskienė (2008) atrankos testų veiksmingumą pagal skalę vertina aukštai. Tauragės rajono apklaustųjų ekspertų nuomone, geresni testo rezultatai dar nereiškia, jog tam tikras asmuo būtų geresnis darbuotojas už likusius, kadangi tai dar neįrodo, jog asmuo gerai žinantis įstatymus, sugebėtų juos taikyti praktinėje veikloje. Taip pat testas raštu buvo kritikuojamas dėl pernelyg dažnai besikartojančių klausimų bei praktinių įstatymų taikymo klausimų trūkumo.

M. Gudonytė, Birštono mero pavaduotoja, teigia, kad pagal testą, kurį pateikia centralizuotai Valstybės tarnybos departamentas, neįmanoma įvertinti nei pagal pareigybės aprašymą reikalingų sugebėjimų, nei asmeninių savybių. Kandidatas gali atsakyti į visus klausimus, tačiau būti nevykęs darbuotojas (Biekštaitė, 2007).

Kadangi ekspertai antrąją egzamino dalį vertina palankiai, tai kalbant apie egzamino žodžiu naudingumą, visi 7 ekspertai šį metodą vertina teigiamai, nes, jų manymu, tokiu būdu patikrinama kandidato asmenybė, loginis mąstymas, sugebėjimas dėstyti mintis. Teigiamai egzaminą žodžiu vertina ir M. Gudonytė, Birštono mero pavaduotoja, cituota Biekštaitė L., 2007, teigdama, jog „*pokalbio metu galima patikrinti dalykines ir asmenines savybes, išsiaiškinti, ar žmogus rimtai nusiteikęs eiti pareigas, į kurias pretenduoja*“ (p.56).

Tačiau buvo įvardyta ir nemažai šio metodo trūkumų. I. Bakanauskienės (2008) nuomone, interviu veiksmingumas žemas. Esminėmis problemomis ekspertai įvardijo tai, jog kiekvienas komisijos narys užduoda tik po vieną klausimą, kuris dažniausiai neatskleidžia tikrųjų kandidato savybių. Buvo teigiama, jog kandidatams reikėtų užduoti daugiau klausimų, tiesioginis vadovas galėtų užduoti klausimą iš būsimo darbo specifikos ir stebėti, kaip kandidatas susidoroja su praktiniu klausimu.

R. Hale, P. Whitlam (2009) teigia, jog nuovokūs atrankos specialistai pokalbio metu turėtų pastebėti šias kandidato savybes: įtakingumą, tarpusavio santykius, verbalinius įgūdžius, sugebėjimą bendrauti, sugebėjimas spręsti problemas, asmeninį organizuotumą.

Tuo tarpu S. Malinauskaitė (2007) teigia, jog pokalbis su kandidatais „yra subjektyvus, todėl vadovai turi stengtis išvengti tokių vertinimo klaidų kaip: vadovavimasis asmenine draugyste, simpatijų ir antipatijų poveikiu, šališkumu, „pirmuoju įspūdžiu“.

Paklausti į kokias kandidato savybes atkreipiamas dėmesys, vykdant atranką, ekspertai B, G, E ir K pateikė keletą savybių, jų manymu svarbių būsimajam darbui. Dažniausiai minimos savybės buvo: gebėjimas bendrauti, dirbti komandoje, nekonfliktiškumas. Šie ekspertai teigė, jog pokalbio su kandidatais metu siekiama išsiaiškinti, ar kandidatas pasižymi minėtomis savybėmis. Ekspertai D ir H paminėjo, kad kandidatų pokalbio su komisija metu prašoma įvardyti savo teigiamas ir neigiamas asmenines savybes. Ekspertai minėjo, jog tai svarbiausia pokalbio su kandidatu dalis, ypač jeigu kandidatas sugeba nurodyti savo teigiamas ir neigiamas savybes, tokiu atveju jis gali būti įvertintas kaip geras darbuotojas, mokantis save kritikuoti bei vertinti. Vienas ekspertas (A) paminėjo, jog daugiausiai dėmesio skiriama kandidato kompetencijai, analizuojama, ar jo žinios ir gebėjimai yra pakankami konkrečiai pareigybei.

Ekspertų nurodytos savybės, į kurias per atrankas kreipiamas dėmesys, pateikiamos 21 lentelėje:

21 lentelė

Kandidatų savybės, į kurias per atranką kreipiamas dėmesys, ir jų pasikartojimo dažnis

Kandidatų savybės	N
Gebėjimas bendrauti	4
Gebėjimas dirbti komandoje	4
Nekonfliktiškumas	3
Mokėjimas pateikti savo teigiamas bei neigiamas savybes	2
Dėmesys skiriamas tik kandidato kompetencijai, žinioms bei gebėjimams	1

Pasak O. Šarmavičiaus (2006), valstybės tarnautojų atrankos komisija tikrina, kiek pretendentas atitinka reikalavimus: užsienio kalbos mokėjimas, gebėjimas analizuoti informaciją, rengti teisės aktų projektus, mokėjimas dirbti kompiuteriu, sugebėjimas savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą, būti pareigingam, darbščiam, kūrybiškam, gebėti bendrauti. Tačiau autorius pabrėžia, jog kai kurių reikalavimų (kompiuterinis raštingumas, darbštumas, pareigingumas ir kt.), kurių patikrinti per dokumentų priėmimą ir egzaminą (bent jau tokį, kuris numatytas šiuo metu galiojančiuose teisės aktuose) neįmanoma.

Apibendrinant galima teigti, jog didžioji dalis ekspertų dabartinius atrankos metodus laiko neefektyviais, tik iš dalies tinkamus kandidatų atrankai. Testas raštu daugumos ekspertų kritikuojamas kaip turintis nemažai trūkumų, tačiau ekspertai iš savo praktinės patirties pateikė ir pokalbio su kandidatu neigiamų aspektų, nors visi ekspertai sutiko, jog šis metodas reikalingas atrenkant naujus darbuotojus.

2.4. Atrankos proceso kokybė

Kalbėdami apie dabar egzistuojančią atrankos proceso kokybę, dauguma apklaustųjų teigė, jog bendrai atrankos proceso kokybę vertina teigiama, kadangi ji vykdoma pagal galiojančius teisės aktus ir visas procesas griežtai reglamentuotas. Ekspertai A, D ir K nurodė, kad visas atrankos procesas vyksta skaidriai ir objektyviai. Ekspertas E teigė, taip pat pritarė nuomonei, jog atrankos procesas vyksta pagal visus reikalavimus, skaidriai ir kokybiškai ir pridūrė, jog „*kompetentinga ir gerai pasiruošusi darbui komisija gauna kokybiškus rezultatus*“. Ekspertai B, G ir H išsakė nuomonę, kad yra nemažų trūkumų tiek komisijos darbe, tiek pačiuose atrankos metoduose. Mokslininkai N. Thom ir A. Ritz (2004) taip pat teigia, kad atrankos etapas turi daugiausia trūkumų.

Paklausti, ar atskiri atrankos metodai užtikrina atrankos proceso skaidrumą ir objektyvumą, ekspertai atsakė gana skirtingai. Keturi ekspertai (A, D, K, E) atsakė, kad visi atrankos proceso etapai vyksta skaidriai. Savo atsakymą jie grindė tuo, jog vien priimant kandidatų dokumentus dalyvavimui atrankoje, visų pirma tikrinamas kandidatų atitikimas bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams. Jeigu randama neatitikimų, kandidatas informuojamas ir toliau nebedalyvauja atrankos procese. Be to, prieš egzaminą raštu kandidatams suteikiamas šriftas (kodas), kurių nežino komisijos nariai. Antroji egzamino dalis – pokalbis - yra įrašinėjama, todėl skaidrumas, šių ekspertų nuomone, visos atrankos metu yra užtikrinamas. Ekspertas B prieštarauja savo kolegoms sakydamas, kad ne visada atrankos procesas vyksta skaidriai, nes bet kuris komisijos narys gali kuriam nors kandidatui „*nutekinti*“ jo paties užduodamus klausimus ir testo klausimus, kuriuos ruošia pati įstaiga, tai yra apie 30-50 klausimų. Taigi, šis ekspertas mano, jog ne visada naujų darbuotojų atranka vyksta skaidriai ir sąžiningai. Likę ekspertai G ir H teigė, kad skaidrumas užtikrinamas tik iš dalies. Kaip teigiamą dalyką jie įvardijo tai, jog egzamino raštu kandidatų vardai yra užšifruojami, tačiau neigiamai įvertino tai, jog testo raštu metu VTD sudaryti klausimai kartojami, mažai keičiasi, kandidatams tikrinamos tik įstatymų mokėjimo žinios, taip pat minima tai, jog klausimus, kuriuos ruošia konkursą organizuojanti įstaiga, gali „*nutekinti*“ bet kuris komisijos narys. Be to, dar buvo įvardijami atvejai, kada kandidato pokalbis su komisijos nariais buvo iš anksto suplanuotas, o kandidatas iš anksto supažindinamas su komisijos užduodamais klausimais.

Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė (2009) teigia, kad „*ne visada skyrimą į pareigas lemia sugebėjimas dirbti, žinios, kvalifikacija*“ (p.95). Autoriai teigia jog kartais „*naudojantis įstatymų spragomis, įdarbinami reikiami, vadovų pageidavimu, politiškai susaistyti asmenys*“ (p.95).

Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto docentas dr. V. Nakrošis taip pat teigia, jog „*valstybės tarnyboje santykiai dažnai yra pagrįsti asmeniniais ryšiais, o ne profesiniais santykiais*“ (Biekštaitė, 2009).

Atsižvelgiant į tai, siekiama išsiaiškinti, ar ekspertų organizacijoje tarp komisijos narių ir kandidatų pasitaiko giminystės ryšių ir ką tokiu atveju daro įstaiga. Penki (A, E, G, H, K) ekspertai atsakė, jog jų darbo metu tokių atvejų įstaigoje nėra buvę. Likę du ekspertai (B ir D) atsakė, kad tokių atvejų yra buvę, tuomet vadovaujamosi konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo 23 punktu, kuriame nurodoma, kad komisijos nariais negali būti *„artimi giminaičiai ar asmenys, su pretendais susiję svainystės ryšiais, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai gali būti suinteresuoti konkurso rezultatais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių šių asmenų nešališkumu“* (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas..., 2010).

Kadangi ekspertai B ir D savo darbo praktikoje buvo susidūrę su situacija, kai tarp komisijos narių ir kandidatų pasitaikė giminystės ryšių, šių ekspertų buvo pasiteirauta, kaip jie vertina situaciją, kai atrankoje dalyvaujant komisijos nario giminaičiui iš komisijos pašalinamas šis komisijos narys, ar, jų nuomone, šis narys nebedaro įtakos visam priėmimo procesui. Ekspertai vieningai sutiko, kad buvusio komisijos nario įtaka visam atrankos procesui labai stipri, nors šis narys formaliai ir nebedalyvauja komisijos darbe. Be to, šie ekspertai paminėjo, kad dažniausiai giminystės ryšiai tarp kandidatų ir komisijos narių būna tolimesni ir tai dažniausiai oficialiai paaiškėja tik po įvykusio konkurso.

M. Gudonytė, Birštono mero pavaduotoja, cituota Biekštaitė L., 2007, teigia, jog atveju, kai konkurse į valstybės tarnautojo vietą dalyvauja įstaigoje dirbančio įtakingo asmens giminaitis, *„viskas priklauso nuo įstaigos vadovo: ar jis nori kompetentingo, profesionalaus valstybės tarnautojo ar proteguojamo svarbaus asmens pažįstamo, kurio kvalifikacija kelia abejonių“* (p.56).

Apibendrinant atrankos kokybę galima teigti, kad nors dauguma ekspertų atrankos procesą vertina kaip kokybišką ir objektyvią, vis dėlto keletas ekspertų teigė, jog žmogiškieji išteklių viešojo sektoriaus organizacijose atrankami neskaidrių konkursų būdu.

2.5. Atrankos proceso kontrolė

Personalo vertinimas turi vykti nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaukštinant, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant tinkamas ugdymo programas (Malinauskaitė, 2007).

Ekspertų buvo pasiteirauta, ar įstaigoje atliekama žmogiškųjų išteklių atrankos rezultatų analizė. Keletas ekspertų (D, G ir E) nurodė, jog po konkurso peržiūrimas visas atrankos procesas, padaromos išvados, ar visas procesas vyko sklandžiai, prognozuojama, ar naujasis darbuotojas pateisins įstaigos lūkesčius. Ekspertas H teigė, jog įstaigoje, po konkurso, nagrinėjami kandidatų atsakymai raštu, išklausomas įrašytas kandidato pokalbis su komisija. Tačiau ekspertai A, B ir K teigė, jog jų įstaigose jokia atrankos rezultatų analizė neatliekama.

Valstybės tarnautojų, dirbančių įstaigoje trumpiau nei 6 mėn. per kalendorinius metus (už kuriuos vyksta tarnybinės veiklos vertinimas), tarnybinės veiklos kasmetinis vertinimas nėra vykdomas. Todėl respondentų buvo teirujamasi, ar jų įstaigose atliekamas naujai priimtų darbuotojų darbo rezultatų vertinimas. Paaiškėjo, jog nei vienoje organizacijoje naujai priimti darbuotojai atskirai nėra vertinami, šių tarnautojų veikla, kaip ir visų valstybės tarnautojų veikla, vertinama tik pasibaigus kalendoriniams metams.

Kadangi naujai priimtų valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvos viešajame sektoriuje nėra atliekamas, mokslinėje literatūroje šis klausimas taip pat nėra aptariamas. Skirtingi autoriai (Ivaškevičius, 2005; Salamakinas, 2007) siūlo valstybės tarnautojams įvesti bandomąjį laikotarpį, kai po tam tikro laikotarpio būtų įvertinti naujai priimtų darbuotojų veiklos rezultatai, tačiau Lietuvos autoriai, teisės aktai taip pat neakcentuoja naujų darbuotojų vertinimo po tam tikro laikotarpio.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad, tik 4 iš 7 Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijų atliekamas atrankos vertinimas, o naujai priimtų valstybės tarnautojų atskiras vertinimas nevykdomas nei vienoje apklaustų ekspertų įstaigoje.

3. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso tobulinimo kryptys

Atlikus egzistuojančio žmogiškųjų išteklių atrankos proceso organizavimo ir vykdymo tvarkos analizę, išanalizavus teoriškai ir praktiškai egzistuojančius jos trūkumus bei privalumus, galima analizuoti atrankos proceso tobulinimo alternatyvas bei atrankos proceso metodų tobulinimo galimybes, atsižvelgiant į Lietuvos mokslininkų bei Tauragės rajono apklaustųjų ekspertų nuomonę ir ES šalių patirtį. Kaip teigia F. Cardona (2009), Lietuvoje yra daug ką veikti modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, tobulinant priėmimo sistemą.

3.1. Atrankos proceso tobulinimas

Lietuvos bei užsienio ekspertų pasiūlymai, kaip tobulinti Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos procesą pateikiami 22 lentelėje:

22 lentelė

Lietuvos atrankos proceso tobulinimo variantai

Siūlomas atrankos proceso tobulinimas
Liberalus priėmimas į valstybės tarnybą
Dalinai centralizuotas valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelis
Bandomasis laikotarpis naujai priimtiems darbuotojams

EPBO SIGMA ekspertas dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009) teigia, jog „*Lietuvoje modernizuojant valstybės tarnybą reikėtų diegti daugiau lankstumo, sustiprinti veiklos orientavimą į rezultatus, didinti procesų skaidrumą*“ (p.5).

Tuo tarpu apklaustieji Tauragės rajono viešojo sektoriaus ekspertai pateikė savus siūlymus, kaip būtų galima tobulinti egzistuojančią atrankos tvarką. Ekspertai B, G ir D teigė, jog būtų naudinga į atrankos procesą įvesti naujų, pažangesnių metodų (kai pavyzdžiai buvo įvardyti psichologiniai testai, praktinių situacijų kandidatams pateikimas), taip pat siūloma atranką vykdyti centralizuotai išnaudojant informacines technologijas bei imtis priemonių, kad būtų užtikrinta griežtesnė atrankos komisijos narių atsakomybė ir mažėtų konkursų neskaidrumas. Ekspertas B pabrėžė, jog dabar dalis konkursų į valstybės tarnybą vyksta neskaidriai, todėl kuo skubiau keisti atrankos metodus ir darbuotojų atranką vykdyti centralizuotai, kad suinteresuoti asmenys negalėtų daryti įtakos sprendimų priėmimui. Taip pat šis ekspertas mano, jog reikėtų konkurso būdu vykdyti atranką pakaitiniams valstybės tarnautojams bei darbuotojams pagal darbo sutartis, nes priimant šiuos darbuotojus neretai naudojamosi pažintimis. R. Vanagas (2009) teigia, kad dauguma Lietuvos piliečių įsitikinusi, kad į pareigas yra priimami giminės, artimieji. Tuo tarpu ekspertai K, H, A ir E teigė, jog dabartinis atrankos į valstybės tarnybą procesas didelių trūkumų neturi, be to tiek

visuomenė, tiek pačios viešojo sektoriaus organizacijos pripratusios prie galiojančios tvarkos, todėl šie ekspertai siūlytų atrankos procese nieko nekeisti.

Ekspertų įvardyti atrankos proceso tobulinimo siūlymai bei jų pasikartojimo dažniai pateikiami 23 lentelėje:

23 lentelė

Atrankos proceso tobulinimo siūlymai

Atrankos proceso tobulinimo siūlymai	N
Atrankos komisijos narių atsakomybės griežtinimas	3
Pažangesnių metodų taikymas	4
Konkursų skaidrumo didinimas	4
Darbuotojų atrankos centralizavimas	1
Konkursų skelbimas pakaitiniams valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis	1

Remiantis 2010 m. D. Šaparnienės ir D. Damskienės (2010) atliktu tyrimu, kurio metu buvo apklausti Šiaulių rajono viešojo ir privataus sektoriaus atstovai, buvo nustatyti dažniausiai viešojo sektoriaus darbuotojų nurodomi atrankos proceso tobulinimai:

24 lentelė

Šiaulių rajono viešojo sektoriaus darbuotojų populiariausi siūlymai, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą

Siūlymas	Procentinė atsakymų išraiška (N=111)
Psichologinių/pažintinių testų naudojimas	18
Atrankos proceso skaidrumo užtikrinimas	17,1

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis D. Šaparniene, D. Damskiene (2010)

Akivaizdu, jog Tauragės rajono viešojo sektoriaus darbuotojų atsakymai iš esmės panašūs į Šiaulių rajono viešojo sektoriaus darbuotojų atsakymus.

Užsienio ekspertai – ES programos SIGMA pagrindinis administratorius F. Cardona ir SIGMA projekto koordinatorius dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling - Lietuvai siūlo nepriklausomos komisijos, sudarytos iš VTD darbuotojų, dalyvavimą žmogiškųjų išteklių atrankos procese, kai konkrečiose įstaigose vyksta pokalbis su kandidatais (antrasis atrankos etapas).

Atsižvelgiant į tai siekiama sužinoti, kaip Tauragės rajono viešojo sektoriaus ekspertai vertina šį siūlymą. Šis klausimas buvo užduotas visiems 10 ekspertų. Apklaustųjų nuomonės išsiskyrė į dvi dalis. Šeši ekspertai (A, D, E, G, H ir K) teigia, jog jie nepritartų tokiam siūlymui, motyvuodami tuo, kad tik pačios įstaigos gali geriausiai nuspręsti koks kandidatas joms tinkamiausiai, o nepriklausoma komisija iš VTD nėra susipažinusi su konkrečių institucijų veikla, nežino organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikių. O. Šarmavičius, cituota Tamošaitytė J., 2006, pastebi, kad valstybinė įstaiga „neturi specialių darbuotojų organizuoti tokias atrankas“ (p. 61). Kiti

ekspertai (B, C, F ir L) teigė, jog palankiai vertintų šį siūlymą, todėl, kad taip būtų užtikrinamas atrankos proceso skaidrumas, būtų užkertamas kelias tam tikrų asmenų protegavimui bei korupcijai.

Kitas svarbus klausimas, sukėles nemažai diskusijų tiek Lietuvoje vykstančiose konferencijose, tiek mokslinėje (Ivaškevičius, 2005; Salamakinas, 2007; Vanagas, 2009), literatūroje – tai bandomojo laikotarpio gražinimas į valstybės tarnybą. Tarptautinėje konferencijoje „Pas keitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“, vykusioje 2006 m. Vilniuje, kalbėta, kad valstybės tarnyboje reikėtų numatyti vienerių metų bandomąjį laikotarpį. Ši nuostata buvo numatyta 1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme, bet dabar nebetaikoma (Tamošaitytė, 2006).

Kalbėdami apie bandomojo laikotarpio įvedimą į valstybės tarnybą, ekspertai buvo skirtingų nuomonių. Keturi ekspertai (A, B, E, G) teigiamai vertintų bandomojo laikotarpio įvedimą, kadangi, šių apklaustųjų nuomone, per tam tikrą laiką išryškėja kandidatų kompetencija ir asmeninės savybės, taip pat tampa aišku, ar teorines žinias asmuo sugeba pritaikyti praktikoje, o nesusitvarkantį su savo pareigomis žmogų po bandomojo laikotarpio būtų daug lengviau atleisti. Ekspertas H teigė, jog bandomojo laikotarpio įvedimas turėtų ir trūkumų, ir privalumų. Teigiamomis savybėmis jis įvardijo tokias pačias savybes, kaip ir minėjo ekspertai (A, B, E, G), tačiau bandomasis laikotarpis, šio eksperto nuomone, būtų labai nenaudingas darbuotojams, kadangi praėjęs gana didelę atranką asmuo nebūtų garantuotas ar tikrai turės darbo vietą. Kadangi po bandomojo darbuotojui gali tekti išeiti iš darbo, asmuo, turintis kitą darbą neatsisakytų jo tik todėl, kad pabandytų dirbti valstybės tarnautoju. Taigi, šio eksperto manymu, įvedus bandomąjį laikotarpį valstybės tarnautojams, sumažėtų į valstybės tarnybą kandidatuojančių asmenų skaičius, kadangi dauguma asmenų nerizikuotų atsisakyti dabartinio darbo tik tam, kad valstybės tarnyboje užtikrintai dirbtų tik bandomąjį laikotarpį. Kiti du ekspertai (D ir K) pasisakė prieš bandomojo laikotarpio įvedimą. Šių ekspertų nuomone, jeigu asmuo nesugebės dirbti tam tikrose valstybės tarnautojo pareigose, jis pats išeis iš darbo. Šie ekspertai teigė savo darbo praktikoje susiduriantys su tokiais atvejais, ir visuomet kai asmuo nesugeba dirbti tam tikroje pozicijoje, jis pats išeina iš darbo. Taigi, šie ekspertai teigė nematantys būtinybės papildomai įvesti bandomąjį laikotarpį naujai priimamiems valstybės tarnautojams.

Ekspertų išsakyti bandomojo laikotarpio teigiami ir neigiami aspektai bei jų pasikartojimo dažniai pateikiami 25 lentelėje:

Bandomojo laikotarpio valstybės tarnyboje privalumai bei trūkumai

Privalumai	N	Trūkumai	N
Išryškėja kandidatų kompetencija ir asmeninės savybės	5	Praėjęs gana didelę atranką asmuo nebūtų garantuotas ar tikrai turės darbo vietą, dėl to mažėtų atrankose dalyvaujančių asmenų skaičius	1
Tampa aišku, ar teorines žinias asmuo sugeba pritaikyti praktikoje	5	Bandomasis laikotarpis nereikalingas, nes jeigu asmuo nesugebės dirbti tam tikrose valstybės tarnautojo pareigose, jis pats išeis iš darbo	2
Nesusitvarkantį su savo pareigomis žmogų po bandomojo laikotarpio daug lengviau atleisti	5		

Dėl bandomojo laikotarpio įvedimo reikalingumo nesutariama ir mokslinėje literatūroje. Anot A. Ivaškevičiaus (2005), bandomasis laikotarpis būtų efektyvi atrankos į valstybės tarnybą priemonė. Šiam autoriui pritaria ir Seimo etikos ir procedūrų komisijos (EPK) pirmininkas A.Salamakinas, kuris siūlo po konkurso paskelbimo atrinkti 3–4 žmones ir juos visus į valstybės tarnautojo pareigas priimti bandomajam laikotarpiui (Karaliūnaitė, 2007). Po trijų mėnesių, autoriaus nuomone, būtų aiškiai matyti, „kas sugeba dirbti, o kas tik mintinai žino paruoštus atsakymus, kurių praktiniame gyvenime sprendžiant žmonių problemas niekur negali pritaikyti“ (p.39).

Tuo tarpu R. Vanagas (2009) teigia, kad bandomojo laikotarpio taikyti nereikėtų, nes tai būtų neefektyvu dėl to, kad kandidatai nesijaustų pakankamai saugūs eidami į konkursą, būtų nustatyta galimybė vadovybei nutraukti su juo darbo sutartį per bandomąjį laikotarpį. Nutraukus darbo sutartį, darbuotojas nebegalėtų grįžti dirbti į prieš tai buvusį darbą, todėl jis geriau nerizikuotų ir nekeistų savo senojo darbo į neužtikrintą valstybės tarnautojo vietą.

F. Cardona (2006) nurodo, jog daugelyje užsienio valstybių, priklausomai nuo konkrečioje šalyje galiojančių teisės aktų, nuo pareigybių rūšies, bandomasis laikotarpis valstybės tarnautojams dažniausiai tęsiasi nuo keleto mėnesių iki keleto metų, naujai priimtas valstybės tarnautojas turi dalyvauti bendrose bei specialiose mokymo veiklose ir tuo pat metu gali būti apmokomas darbe vyresniojo valstybės tarnautojo. Bandomojo laikotarpio pabaigoje, valstybės tarnautojas gali būti atleidžiamas iš valstybės tarnybos dėl netinkamos veiklos, arba gali būti patvirtintas kaip nuolatinis darbuotojas, karjeros valstybės tarnautojas.

Apibendrinant atrankos proceso tobulinimo siūlymus galima teigti, kad apklaustieji ekspertai nurodė keletą skirtingų būdų, kaip būtų galima tobulinti atrankos procesą viešojo sektoriaus organizacijose. Dažniausiai ekspertai minėjo tai, jog reikėtų taikyti naujus atrankos metodus, didinti atrankos proceso skaidrumą bei griežtinti atrankos komisijos narių atsakomybę. Taip pat didžioji dalis ekspertų pasisakė už bandomojo laikotarpio įvedimą naujiems valstybės tarnautojams.

3.2. Atrankos metodų tobulinimas

G. Dessler (2001) teigia, jog atrankos metu kandidatams turėtų būti taikomi testai įvairioms kandidatų savybėms įvertinti, tarp jų – pažintiniams, protiniams, motoriniams ir fiziniams gebėjimams, asmenybės bruožams, interesams ir laimėjimams nustatyti.

R. Aleksienė (2005b) teigia, jog skaitant pretendentų į valstybės tarnybą gyvenimo aprašymus, atrodo, jog visi yra aktyvūs, iniciatyvūs, ieškantys naujovių, kruopštūs bei atsakingi. Deja, kai reikia dirbti, kartais pasirodo, kad konkursą laimėjęs žmogus dėl savo asmeninių savybių netinka toms pareigoms. Todėl, šios autorės 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.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti ekspertų nuomonę, kokius naujus metodus reikėtų įvesti į atrankos procesą. Visi respondentai pasisakė už naujų užduočių ar testų, galinčių atskleisti kandidato asmenines savybes bei parodytų jo galimybes teorines žinias taikyti praktikoje, įvedimą. Taip pat ekspertai siūlė įvesti psichologinius asmenybės testus kandidatams, kad būtų galima nustatyti, ar konkretus asmuo turi pareigybei reikalingų būdo savybių. Taip pat dažnai buvo siūloma, jog kandidatams turėtų būti pateikiamos praktinės darbo užduotys ir stebima, kaip kandidatai sprendžia iškilusias problemas. Ekspertai B, G, H nurodė, jog būtų naudinga atrankos metu taikyti darbo su informacinėmis technologijomis testą ar specifinių žinių užsienio kalbos mokėjimo testą. Taip pat G ekspertas nurodė, jog reikėtų įvesti intelekto testą ar streso testą, kurio metu stebima, kaip kandidatas susitvarko su padidėjusia įtampa, kadangi neretai darbo vietoje išskyla konfliktinės situacijos, o nauji darbuotojai turėtų būti tam pasiruošę.

Ekspertų pasiūlyti nauji atrankos metodai bei jų kartojimo dažnis pateikiami 26 lentelėje:

Ekspertų siūlomi atrankos metodai

Naujų atrankos metodų siūlymai	N
Psichologiniai asmenybės testai	5
Praktinės darbo užduotys	7
Darbo su informacinėmis technologijomis testas	4
Specifinių užsienio kalbos žinių testas	3
Intelektu testai	1
Streso testai	1

Atsižvelgiant į aukščiau minėtų užsienio ekspertų siūlymus, apklausiamųjų ekspertų buvo klausama, kaip jie vertintų atrankos į valstybės tarnybą dalinį centralizavimą⁸, kai testas raštu vykėtų centralizuotai, o pokalbis su komisijos nariais vykėtų konkrečioje įstaigoje. Šis klausimas užduotas visiems 10 ekspertų. Apklaustųjų nuomonės šiuo klausimu pasidalijo į tris dalis. Viena dalis ekspertų (ekspertai A, D, E, G, H) nepitaria tokiam siūlymui dėl to, kad gerai, kai pati įstaiga dalyvauja dalies testo klausimų rengime, kadangi taip konkurse dalyvaujančių asmenų žinios patikrinamos konkrečiais ir įstaigai aktualiais klausimais. Tuo tarpu kiti ekspertai (B ir K) pritartų ir palaikytų siūlymą atranką dalinai centralizuoti, pagrindinius atsirasiančius privalumus įvardijo tai, kad įstaiga sutaupytų lėšų, nes nereikėtų rengti ir organizuoti testo raštu, taip pat įstaiga galėtų daugiau dėmesio skirti pokalbiui su kandidatu, tinkamai pasirengtų įvertinti jo asmenines savybes, praktinius įgūdžius. Trys ekspertai (C, F ir L), kurie patys darbuotojų atrankos nevykdo, o darbuotojai į jų įstaigas atrenkami ir paskiriami centralizuotai, siūlė visą atrankos procesą vykdyti tik centralizuotai ir vardijo tokios atrankos privalumus: sumažėtų protekcionizmo bei korupcijos tikimybė (didelė tikimybė to visiškai išvengti), atrenkami kompetentingi darbuotojai, įstaigos sutaupo lėšų ir laiko.

M. Gudonytė, Birštono mero pavaduotoja, teigia, kad testas turėtų būti parengtas centralizuotai, kita egzamino dalis – pokalbis – turi vykti decentralizuotai. Tik ją reikėtų tobulinti, ypač testų parengimą. Testai turėtų būti psichologiniai ir dalykinių gebėjimų, kad būtų galima įvertinti dalykines ir asmenines savybes bei gebėjimą dirbti komandoje (Biekštaitė, 2007).

R. Šukys taip pat teigia, kad reikia atrankos procedūras centralizuoti ir daugelį procesų padaryti nepriklausomus nuo įstaigų vadovų. Kandidatų galutinis rezultatas, autoriaus nuomone, turi priklausyti tik nuo asmens sugebėjimų, nuo jo kvalifikacijos, nuo jo egzaminų rezultatų (Antanaitytė-Voldemarienė, 2006).

⁸ Belgų ekspertai siūlo Lietuvoje įsteigti centralizuotą egzaminų centrą: egzaminą raštu vykdyti centre, o pokalbį organizuoti toje įstaigoje, į kuria asmuo priimamas, įtraukiant išorinius ir nepriklausomus vertintojus.

Kadangi ekspertai suabejojo dėl dalinio atrankos į valstybės tarnybą centralizavimo, papildomai buvo pasiteirauta, ar lengviau būtų jų institucijai atsirinkti naujus darbuotojus, jeigu atranka būtų lankstesnė ir būtų galimybė pačiai organizacijai spręsti, kokius metodus ar būdus naudoti vykdant atranką. Visi 7 respondentai atsakė neigiamai, kadangi nei vienas iš jų nenorėtų prisiimti atsakomybės už priimamus sprendimus. Visi ekspertai teigė, jog jiems patogiau, kai atrankos procedūra yra griežtai reglamentuota, jie patys nenorėtų laisvės rinktis atrankos metodus.

A. Ivaškevičiaus (2005) nuomone, personalo atranka turėtų būti liberalesnė, „leidžianti pačioms institucijoms spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti“ (p. 10). Autoriaus nuomone, griežtas reglamentavimas neleidžia taikyti kitokių atrankos metodų, kaip psichologinių, kalbos mokėjimo testų, testų dėl asmens polinkio korupcijai. Tačiau paaiškėjo, jog atrankos specialistai nėra suinteresuoti lankstesnės darbuotojų sistemos įvedimu.

Apibendrinant galima teigti, jog visi apklaustieji nurodė, kad atrankoje reikėtų praktinių darbo užduočių, taip pat dauguma nurodė, jog būtų naudinga kandidatams taikyti psichologinius asmenybės testus. Ekspertų nuomonės išsiskyrė dėl atrankos dalinio centralizavimo klausimo: penki ekspertai linkę nepritarti tokiai idėjai, du ekspertai palaiko šį siūlymą, o dar trys ekspertai, kurių įstaigose atranka kaip tik ir vykdoma centralizuotai, pasisako už visišką atrankos centralizavimo idėją. Taip pat ekspertai nenorėtų, jog atrankos procedūra būtų laisvesnė ir kiekvienai įstaigai būtų leista pačiai nuspręsti kokiais metodais atrinkti reikiamus darbuotojus.

4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Valstybės tarnautojų skaičius (neskaičiuojant statutinių darbuotojų) pastaraisiais metais mažėjo tiek Lietuvoje, tiek Tauragės rajone. Ženkliai mažiau buvo skelbiama ir konkursų į valstybės tarnautojo pareigas - 2009 ir 2010 m. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose konkursų buvo paskelbta po beveik penkis kartus mažiau (Tauragės rajone - apie šešis kartus mažiau) nei 2008 m. Nors pastaraisiais metais pastebimas karjeros valstybės tarnautojų skaičiaus mažėjimas, tačiau politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius 2008-2010 metais Lietuvoje ir Tauragės rajone augo. Tauragės rajone ir visoje Lietuvoje procentaliai daugėjo ir valstybės tarnautojų, kurie priimami į tarnybą be konkurso arba kaip pakaitiniai darbuotojai, skaičius – tokiu būdu pastaraisiais metais į valstybės tarnybą priimta daugiau asmenų, negu konkurso skelbimo atvejais. 2010 metais taip pat ženkliai išaugo vidinio valstybės tarnautojų kaitumo skaičius, šiems valstybės tarnautojams pereinant į kitas pareigas konkursas taip pat nėra taikomas.

Kai nauji darbuotojai priimami į valstybės tarnybą be konkurso, nevykdoma vieša kandidatų atranka, todėl padidėja rizika dėl neskaidriai ir neobjektyviai parinktų kandidatų, nėra galimybės palyginti, ar kiti kandidatai nebūtų tinkamesni konkrečiai darbo vietai. Tačiau pagal Lietuvoje galiojančius įstatymus numatyta tam tikrus darbuotojus priimti be konkurso, taigi jokie pažeidimo čia negalima išvelgti.

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesas, nors ir yra griežtai bei detalai reglamentuotas, Tauragės rajono viešųjų įstaigų praktikoje kai kuriais atvejais vyksta neskaidriai, nors ir organizuojamas pagal visus reikalavimus. Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose valstybės tarnautojai sudaro apie 2/3 visų organizacijos darbuotojų skaičiaus, likę darbuotojai – tai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Jiems atrankos konkursas nėra organizuojamas. Taigi, Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijose didžioji dalis naujai priimtų darbuotojų į tarnybą priimti be konkurso (šiuos darbuotojus sudaro pakaitiniai valstybės tarnautojai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, tarnautojai į pareigas perėję tarnybinio kaitumo būdu bei darbuotojai, įdarbinti pagal darbo sutartis). Dauguma apklaustųjų Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijų ekspertų teigiamai vertina vidinį valstybės tarnautojų kaitumą bei tai, kad pakaitiniai valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis į pareigas priimami be konkurso, tačiau keletas apklaustųjų ekspertų teigė, jog atvejais, kuomet naujai atrenkamiems darbuotojams konkursai nėra taikomi, dažniausiai į pareigas priimami įstaigoje jau dirbančių darbuotojų giminės ar kiti gerai pažįstami asmenys, taigi nauji darbuotojai neatrenkami objektyviai ir todėl dalis jų gali būti nekompetentingi.

Didžioji dalis Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijų ekspertų dabartinius žmogiškųjų išteklių metodus laiko neefektyviais, tik iš dalies tinkamus kandidatų atrankai. Testas raštu

daugumos ekspertų kritikuojamas kaip turintis nemažai trūkumų, tačiau ekspertai iš savo praktinės patirties pateikė ir pokalbio su kandidatu neigiamų aspektų, nors visi ekspertai sutiko, jog šis metodas reikalingas atrenkant naujus darbuotojus. Taip pat, nors dauguma apklaustųjų ekspertų teigė manantys, jog atrankas jų organizacijoje vykdo kvalifikuoti ir kompetentingi asmenys, tačiau beveik trečdalis respondentų nurodė, jog jų įstaigos darbuotojams trūksta žinių ir objektyvumo vykdant naujų darbuotojų atranką. Be to, tik 4 iš 7 Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijų atliekamas atrankos vertinimas, o naujai priimtų darbuotojų atskiras vertinimas nevykdomas nei vienoje apklaustų ekspertų įstaigoje.

Apklaustieji ekspertai nurodė keletą skirtingų būdų, kaip būtų galima tobulinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą viešojo sektoriaus organizacijose. Dažniausiai respondentai minėjo tai, jog reikėtų taikyti naujus atrankos metodus, didinti atrankos proceso skaidrumą bei griežtinti atrankos komisijos narių atsakomybę. Taip pat didžioji dalis ekspertų pasisakė už bandomojo laikotarpio įvedimą naujiems valstybės tarnautojams.

Visi apklaustieji teigė, jog viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių atrankoje reikėtų praktinių darbo užduočių, taip pat dauguma nurodė, kad būtų naudinga kandidatams taikyti psichologinius asmenybės testus. Ekspertų nuomonės išsiskyrė dėl atrankos dalinio centralizavimo klausimo: penki ekspertai linkę nepritarti tokiai idėjai, du ekspertai palaiko šį siūlymą, o dar trys ekspertai, kurių įstaigose atranka kaip tik ir vykdoma centralizuotai, pasisako už visišką atrankos centralizavimo idėją. Ekspertai nenorėtų, jog žmogiškųjų išteklių atrankos procedūra būtų laisvesnė ir kiekvienai įstaigai būtų leista pačiai nuspręsti kokiais metodais atrinkti reikiamus darbuotojus, taigi jie palaiko griežtai reglamentuotos atrankos procedūros idėją.

IŠVADOS

1. Tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai pabrėžia vis didėjantį žmogiškųjų išteklių vaidmenį kiekvienos organizacijos valdyme, o atranką jie linkę įvardyti svarbiausia bei reikšmingiausia ŽIV sistemos dalimi. Viešojo sektoriaus organizacijoms labai svarbu užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti veiklos efektyvumo bei strateginių tikslų įgyvendinimo, o šių veiksmų įgyvendinimas didžiaja dalimi priklauso nuo organizacijos turimų žmogiškųjų išteklių veiklos rezultatų. Įstaigos darbuotojų kompetencija bei tam tikri gebėjimai gali būti palaipsniui ugdomi, tačiau vien atrenkant darbuotojus labai svarbu pastebėti, ar jie pasižymi reikiamomis asmeninėmis savybėmis, ar jų įsitikinimai sutampa su organizacijos vizija, ar jie yra motyvuoti dirbti konkrečioje organizacijoje, kadangi tik tinkamai parinkti žmogiškieji ištekliai užtikrins kiekvienos organizacijos sėkmingą funkcionavimą.
2. Žmogiškųjų išteklių atranka gali būti atliekama įvairiais būdais ir metodais, nėra vieno universalaus modelio, kuris būtų pritaikomas visoms šalims. Skirtingos valstybės skirtingai atranka viešojo sektoriaus darbuotojus, atsižvelgdamos į savo šalies kultūrinę ir socialinę terpę. Taigi, atrankos metodai, kurie sėkmingai taikomi vienoje valstybėje, gali būti visiškai neveiksmingi kitos šalies viešajame sektoriuje. Tačiau tobulinant esamą tam tikros valstybės viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos procesą labai naudinga išanalizuoti ir kitų valstybių pavyzdžius, ypač tų, kuriose aukštas piliečių pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis.
3. Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos sistema dažniausiai kritikuojama dėl neskaidrumo, protekcionizmo, neefektyvumo, kandidatų analitinių ir loginių pajėgumų neįvertinimo, vienodos konkurso procedūros taikymo atrenkant asmenis į skirtingas pareigas. Siūlymų, kaip reformuoti esamą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą ir spręsti minėtas problemas, yra daug ir įvairių. Kiekvienas siūlymas turi tam tikrų privalumų bei trūkumų, todėl prieš pradėdant tobulinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą labai svarbu tinkamai įvertinti visas galimas naujų metodų taikymo pasekmes ir tik tuomet reformuoti esamą atrankos procesą.
4. Pastaraisiais metais Tauragės rajone ir visoje Lietuvoje stipriai sumažėjo karjeros valstybės tarnautojų skaičius, o pakaitinių darbuotojų ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų skaičius augo. Kadangi šių dviejų pastarųjų grupių tarnautojai į pareigas priimami be konkurso, didelių abejonių kelia šių tarnautojų pasirinkimo objektyvumas bei jų atrankos kriterijai. Pastaraisiais metais be konkurso į valstybės tarnybą tiek Tauragės rajone, tiek visoje Lietuvoje priimta daugiau asmenų, negu

konkurso skelbimo atvejais. Asmenis priimant į valstybės tarnybą be konkurso, didėja rizika korupciniams ryšiams bei tam tikrų asmenų propagavimui.

5. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesas Tauragės rajono viešųjų įstaigų praktikoje kai kuriais atvejais vyksta neskaidriai, o didžioji dalis naujai priimtų darbuotojų į tarnybą priimti be konkurso (tai pakaitiniai valstybės tarnautojai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, tarnautojai į pareigas perėję tarnybinio kaitumo būdu bei darbuotojai, įdarbinti pagal darbo sutartis). Atvejais, kuomet naujai atrenkamiems darbuotojams konkursai nėra taikomi, kai kuriais atvejais į pareigas priimami įstaigoje jau dirbančių darbuotojų giminės ar kiti gerai pažįstami asmenys, taigi nauji darbuotojai neatrenkami objektyviai ir todėl dalis jų gali būti nekompetentingi. Didžioji dalis Tauragės rajono viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų dabartinius atrankos metodus laiko neefektyviais, tik iš dalies tinkamus kandidatų atrankai, jų nuomone, reikėtų taikyti naujus metodus, didinti atrankos proceso skaidrumą bei griežtinti atrankos komisijos narių atsakomybę, taip pat naujai priimtiems valstybės tarnautojams įvesti bandomąjį laikotarpį.
6. *Hipotezė*, jog žmogiškųjų išteklių atranka į valstybės tarnybą Lietuvoje yra griežtai reglamentuota, tačiau proceso organizavimas ir vykdymas sudaro prielaidas egzistuoti korupcijai bei proteguoti tam tikrus asmenis, buvo visiškai patvirtinta. Atrankos procesas į valstybės tarnybą Lietuvoje yra pakankamai teisiškai reglamentuotas, šį procesą reguliuoja keletas pagrindinių ir juos papildančių teisės aktų. Vis dėlto, nors atrankos į valstybės tarnybą procesas yra griežtai struktūrizuotas ir teoriškai turėtų vykti skaidriai bei objektyviai, praktikoje valstybės tarnautojų atranka gali vykti neskaidriai, nors ir bus organizuojamos bei vykdomos pagal visus teisės aktuose numatytus reikalavimus. Praktikoje viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos metu kai kuriais atvejais sudaromos sąlygos įdarbinti konkrečius asmenis, egzistuoti korupcijai.

REKOMENDACIJOS

1. LR Seimui rekomenduotina parengti ir patvirtinti įstatyminę bazę bei pakoreguoti Valstybės tarnybos įstatymą taip, kad būtų sudaromos visos sąlygos įsteigti centralizuotos žmogiškųjų išteklių atrankos kontrolės instituciją. Ši institucija turėtų veikti prie Valstybės tarnybos departamento. Institucija atliktų centralizuotos kontroliuojančios institucijos vaidmenį, stebėtų Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos procesus, tirtų asmenų skundus dėl neskaidriai organizuotų konkursų, surinktą informaciją apie atrankos proceso pažeidimus perduotų atsakingoms LR teisėsaugos institucijoms. Šios institucijos įkūrimas ženkliai prisidėtų prie viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių atrankos proceso skaidrumo didinimo, o tuo pačiu padidintų Lietuvos piliečių pasitikėjimą viešuoju sektoriumi.
2. LR Seimui rekomenduotina Valstybės tarnybos įstatymą papildyti nuostatomis, jog pakaitiniai valstybės tarnautojai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai bei valstybės tarnautojai, dirbantys pagal darbo sutartis, negalėtų užimti konkrečios pareigybės be konkurso. Šiuo metu minėtų grupių asmenys į pareigas priimami be jokio atrankos konkurso, taigi sudaromos nevienodos sąlygos visiems asmenims pretenduoti į tam tikras pareigas, taip pat tam tikrus asmenis į tarnybą priimant be konkurso didėja rizika korupcijos bei konkrečių asmenų protegavimo apraiškoms. Valstybės tarnybos įstatyme reikėtų numatyti tik išimtį, jog pakaitiniais valstybės tarnautojais galėtų būti priimami be konkurso ne ilgesniam nei 2 mėn. laikotarpiui, sumažėtų rizika į pareigas tam tikrus asmenis priimti išskirtinėmis sąlygomis.
3. LR Seimui rekomenduotina pakoreguoti Valstybės tarnybos įstatymą ir sudaryti visas teises sąlygas bandomojo laikotarpio įvedimui naujai priimtiems valstybės tarnautojams. Bandomojo laikotarpio įvedimas padėtų įvertinti asmenų gebėjimus dirbti tam tikroje pozicijoje, taip pat būtų sudaromos galimybės prastai dirbančius asmenis lengviau atleisti iš užimamų pareigų.
4. LR Seimui rekomenduotina sudaryti visas teises sąlygas Valstybės tarnybos departamentui centralizuotai vykdyti pirmąjį darbuotojų atrankos į viešojo sektoriaus organizacijas etapą. Šio etapo metu būtų tikrinamos kandidatų į valstybės tarnybą žinios, o informacija apie testą išlaikiusius asmenis, turėtų būti kaupiama duomenų bazėje, kuri būtų panaudojama kitoms įstaigoms ieškant naujų darbuotojų. VTD galėtų pateikti besikreipiančiai institucijai duomenis apie tam tikrame rajone esančius kandidatus. Šis pakeitimas prisidėtų prie žmogiškųjų išteklių atrankos proceso skaidrumo didinimo, kadangi viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus turėtų rinktis tik iš VTD testą išlaikiusių asmenų.
5. Valstybės tarnybos departamentui rekomenduotina parengti naujų viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių atrankos proceso metodų projektą, kuriame būtų numatytas praktinių užduočių vykdymo testų bei psichologinių asmenybės testų įvedimas į esamą

žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, taip pat numatomos kandidato pokalbio su atrankos komisija tobulinimo galimybės – komisijos nariams turėtų būti leista užduoti daugiau nei po vieną klausimą bei numatant galimybes patikrinti praktinius kandidatų įgūdžius. Parengus šį projektą, LR Seimas turėtų priimti naujas VTĮ pataisas, leidžiančius vykdyti žmogiškųjų išteklių atrankas pagal naujus bei patobulintus metodus. Tai leistų atrankos metu įvairiapusiškai įvertinti kandidatų gebėjimus ir kompetencijas. Dėl šios priežasties būtų galima kokybiškai atrinkti tinkamiausią darbuotoją konkrečioms pareigoms.

6. Valstybės tarnybos departamentas žmogiškųjų išteklių atrankos metu taikomą testą raštu turėtų papildyti praktiniais darbo valstybės tarnyboje klausimais. Tokiu atveju pirmojo valstybės tarnautojų atrankos etapo metu būtų patikrinamos ne tik kandidatų įstatyminės žinios, bet taip pat ir gebėjimai konkrečius teisės aktus taikyti praktikoje.
7. Valstybės tarnybos departamentas turėtų organizuoti specialius antikorupcinius mokymus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų vadovams. Kadangi organizacijų vadovai dalyvauja atrenkant naujus įstaigos darbuotojus, apmokius įstaigos vadovus kaip atpažinti ir užkirsti kelią neskaidrių konkursų organizavimui ir vykdymui, galima būtų tikėtis skaidresnių konkursų į valstybės tarnautojo pozicijas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R.. (2009). *Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S), Nr. 16(1).
2. Aleksienė, R. (2005a). *Kaip vertiname personalo valdymo darbą?* Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 2, p. 10-11.
3. Aleksienė, R. (2005b). *Tobulesnė atranka-profesionalesnė komanda*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 3, p. 16-17.
4. Antanaitytė-Voldemarienė, J. (2006). *Spendimų metas*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr.6, p. 4-6
5. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Charibdė
6. Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice. 10th edition*. London and Philadelphia: Koganpage.
7. Astrauskas, A.(2005). *Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 3, 13-15.
8. Astrauskas, A., Kleponis, B. (2009). *Valstybės tarnybos plėtros koncepcija: pasiūlymai ir komentarai*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 17, p. 48-49
9. Auer, A., Demmke, Ch., Polet, R. (2004). *Civil Servines in the Europe of Fifteen: Current Situation and Pprospects*. London.
10. Bagdanavičius J. (2002) *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: VPU.
11. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
12. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V.(2009). *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas*. Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1(14), p. 13-24.
13. Baršauskienė, V. (2003). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija.
14. Baršauskienė V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera.
15. Beattie, R.S., Osborne, S.P. (2008). *Human Resource Management In The Public Sector*. Routlodge, Taylor & Francis Group, London and New York.
16. Bernardin, H. J. (2003). *Human resources management: an experiential approach*. Boston: McGraw-Hill.
17. Biekštaitė, L. (2007). *Geri kandidato atsakymai negarantuoja gero darbuotojo*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 56-57.
18. Byars L.L., Rue L.W. (2006). *Human Resourse Management*. McGraw-Hill/Irwin.

19. Budbergytė, R., Šakočius, A., Žilinskas, D. (2004). *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: UAB „Sapnų sala“.
20. Butautienė, L. (2009). *Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 16, p. 34.
21. Cardona, F. (2009). *Lietuvių biurokratija – pavyzdinė. Gerąja prasme*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 15, p. 12 – 13.
22. Cascio W.F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill/Irwin.
23. Chlivickas, E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai*, A. Raipos (red), *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
24. Chlivickas, E. (2005). *Žmogiškieji išteklių viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos*. Viešasis administravimas, Nr. 1(5), p. 62-69.
25. Cook, M. (2001). *Personnel selection: adding value through people*. Chichester: John Wiley&Sons.
26. Čiupaila R. (2008). *Penkmetį sutikome gerai*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr.13, p. 20-23.
27. Čyžiūtė, J. (2008). *Personalo valdymo procedūros galėtų būti paprastesnės*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 13, p. 56-58.
28. Daujotaitė, L. (2006). *Prancūzijoje – skaitlingesnė valstybės tarnyba*, Valstybės tarnybos aktualijos, 4, p. 34-36.
29. Daujotaitė-Prūsaitienė, L. (2007). *Kaip keisime valstybės tarnautojų atranką?* Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 8, p. 20-23.
30. Denhardt, J.V., Denhardt, R.B.(2003). *The New Public Service: Serving not Steering*. New York, London: M.E.Sharpe.
31. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. UAB „Poligrafija ir informatika“, Kaunas.
32. Domarkas V.(2004). *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 7, p. 7-15
33. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 19, p. 25-32.
34. Dvynių projektas (2005). *Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas*. Vilnius
35. Eigenhuis, A., van Dijk, R. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. Kogan Page, London and Philadelphia.
36. Fominienė, V.B., Mikalauskas, R., Švagždienė, B. (2008). *Personalo verbavimo ir atrankos ypatumai šiuolaikinėje sporto organizacijoje (Kauno rajono sporto organizacijų vertinimas)*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 3 (12), p. 81-87.

- Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“
37. Gibbons, K. (1989). Variations in Attitudes toward Corruption in Canada in Arnold Heidenheimer, Michael Johnston, V. LeVine (ed). *Political Corruption: A Handbook*. New Brunswick: Transaction Publishers.
38. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.
39. Ivaškevičius, A. (2005). *Teisės aktai neturėtų būti stabdys*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 3, p. 10-12.
40. Jagminas J., Pikturnaitė I. (2009). *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai*. Vadyba. 1 (14). Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
41. Jančauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilnius: VVAM
42. Jančauskas, E.E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM
43. Jewell B.R. (2002). *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press,
44. Juknevičienė, V. (2006). *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1(6), p. 96-102.
45. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2007). *Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 3(14), p. 164-173.
46. Juralevičienė, J., Galvanauskaitė, G. (2007). *Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 19, p. 98-108.
47. Kalvenis, J. (2009). *Geriausia iš ES naujokių*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 16, p. 4-6.
48. Karaliūnaitė, V. (2007). *Siūlo nesibaidyti „giminaičių“*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 38-39.
49. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
50. Klingner D., Nalbandian J. (1985). *Public personnel management: Contexts and strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
51. Krupavičius, A. (2007). *Tikslas – tapti prestižine ir sąžiningai tarnaujančia visuomenei*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 8, p. 7-12
52. Kurpuvesas, V., Astrauskas, A. (2009). *Valstybės tarnybos Lietuvoje tobulinimo galimybės*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 16, p. 8-15.
53. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požiūriai*. Vilnius: Margi raštai
54. Lobanova, L. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje*. Verslas: teorija ir praktika, Nr. 10(3), p. 233-246.
55. Макарова, И. К. (2007). Управление человеческими ресурсами, Пять уроков эффективного HR-менеджмента. Москва: Московская типография..
56. Malinauskaitė S. (2007). Rekomendacijos įstaigoms, kaip efektyviai vertinti tarnautojų veiklą, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 49-55.

57. Masiulis K.(2007). *Kaip iniciatyviai laikytis reglamento?* Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 6-7
58. Masiulis, K. (2008). *Naujosios viešosios vadybos diegimo galimybės Lietuvoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr.1 (10), p. 99–103
59. Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: Praeitis ir dabartis*. Vilnius: Akritis.
60. Mathis R. L., Jackson J. H. *Human Resource Management*.-South-Western Pub., 2002.
61. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik, Nakrošis, V. (2009a). *Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 27, p.7 – 15.
62. Mikalauskas, R. (2007). *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija
63. Minkevičius A., Smalskys, V. (2008). *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius: MRU.
64. Palidauskaitė, J. (2006). *Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 16, p. 16-26.
65. Peters, B.G. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai
66. Pollitt Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
67. Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. USA: South-Western Cengage Learning.
68. Raipa, A. (2004). *Viešojo administravimo efektyvumo turinys*. In Raipa, A. (Ats. red.), *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
69. Robbins St. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
70. Rodwell, J. J., Teo, S. T. T. (2008). *Strategic HRM In For-Profit And Non-Profit Organizations In A Knowledge-Intensive Industry*. Human Resource Management In The Public Sector. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group..
71. Rosembloom, D.H., Kravchuk, R.S. (2005). *Public administration: understanding management, politics and law in the public serctor*. New York: McGraw-Hill.
72. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai
73. Smalskys, V. (2009). *Nuosaukus požiūris į NVV reformose propaguojamus kontraktus valstybės tarnyboje*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 15, p. 70-72.
74. Smalskys, V. (2010). *Viešojo valdymo organizavimas*. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija
75. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

76. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
77. Storey, J. (1989). *From personnel management to human resource management in New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
78. Sudnickas, T. (2009a). *Naujoji viešoji vadyba: blaivus mokslinis požiūris*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 15, p. 66-69.
79. Šaparnienė, D., Damskienė, D. (2010). *Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors*. Socialiniai tyrimai, Nr. 2 (19), p. 47–63
80. Šarmavičius, O. (2007a). *Didžiokimės savimi ir kiti mumis didžiuosius*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 8, p. 3-6.
81. Šarmavičiaus, O. (2008b). *Priminimas visuomenei ir patiems sau*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr.13, p. 4-5.
82. Šiugždinienė, J. (2006). *Competency Management in the Context of Public Management Reform*. Viešoji politika ir administravimas, Nr.18, p. 26 – 33.
83. Šiugždinienė, J. (2009). *Esu už į postus orientuotą sistemą ir didesnę vadovų atsakomybę*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 17, p. 50.
84. Šiugždinienė, J. (2010). *Valstybės tarnybos organizavimas. Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija.
85. Šnapštienė, R. (2010). *Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje. Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija.
86. Šumskienė, O. (2008). *Personalo politiką skandina rutininiai darbai*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr.13, p. 48- 51.
87. Tamošaitytė, J. (2006). *Konkursai į valstybės tarnybą taps skaidresni*. Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 5, p. 60-63.
88. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU.
89. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
90. Tumėnė, R. (2007). *Kaip Lietuvoje bus atrenkami tarnautojai?* Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, p. 18-21
91. Vanagas, R. (2008). *Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje* (Daktaro disertacija, MRU).
92. Vanagas, R. (2009). *LR viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (15), p. 318–327.
93. Vienažindienė, M.(2009). *Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 14, p. 641 – 648.

94. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr.12 (1).
95. Vveinhardt, J.(2007). *Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje: viešojo sektoriaus aspektai*. Profesinės studijos: teorija ir praktika, Nr. 3, p.132 – 144.
96. Wilson, J. P. (2005). *Human Resources Development. Learning & Training for Individuals & Organizations*. London: Kogan Page.
97. Žapatorius, J.(2007).*Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. Sociologija.Nr. 4. Lietuvos mokslų akademija, p.105-117.
98. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). *Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 28, p. 89 – 98.
99. Žydzūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga*. Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija ir pedagogų profesinės raidos centras.
100. Žukauskas, E. (2007). *Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo naujovės*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 9, p. 24-25.

NORMINIAI DOKUMENTAI

1. Keturioliktosios LR vyriausybės 2006–2008 metų programa. [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: http://www.lrinka.lt/uploads/files/dir18/3_0.php
2. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas. [žiūrėta 2010-07-25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378652).
3. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999). Valstybės žinios, 66-2130.
4. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165764&p_query=&p_tr2=
5. Pavyzdiniai personalo administravimo tarnybų nuostatai (2007). [žiūrėta 2010-07-02]. Per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=306751&p_query=&p_tr2=
6. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės veiklos programa [žiūrėta 2011-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vyriausybe.lt/lt/veikla/vyriausybes-programa/>
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 24 d. nutarimas Nr. 1114 „ Dėl Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ [žiūrėta 2011-03-09]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrvk.lt/lt/teises-aktai/priimti-teises-aktai/?a=Nutarimas&an=&df=&dt=2010-01-12&ot=0&q=&p=357>
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 metais birželio 24 d. nutarimu Nr. 967 patvirtintos

Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“
„Karjeros valstybės tarnautojo ir įstaigos vadovo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiam
karjeros valstybės tarnautojui ir įstaigos vadovui taisyklės“ (Žin., 2002, Nr. 65-2655; 2006, Nr. 85-
3327).

KONFERENCIJŲ MEDŽIAGA

1. Cardona, F. (2006). *Priėmimo į valstybės tarnybą sistemos ES valstybėse ir kai kuriose šalyse kandidatėse*. Tarptautinis seminaras „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. [žiūrėta 2009-11-07]. Prieiga per internetą: www.oecd.org/dataoecd/52/38/36762257.pdf
2. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik, Nakrošis, V. (2009b). *Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Santrauka* [žiūrėta 2009-11-17]. Prieiga per internetą: <http://www.web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-806/>
3. Mr. Guy Van-Biesen, (2006). *Valstybės tarnybos atrankos procedūrų apžvalga ES kontekste*. Tarptautinis seminaras „Priėmimo į valstybės tarnybą sistema“ [žiūrėta 2009-11-07]. Prieiga per internetą: www.oecd.org/dataoecd/52/41/36762476.pdf
4. Šarmavičius, O. (2006). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?* Tarptautinis seminaras „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“ [žiūrėta 2009-11-07]. Prieiga per internetą: www.oecd.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf

INTERNETINIAI ŠALTINIAI

1. Aghazadeh S. M. (2003). *The future of human resources management.*, [žiūrėta 2010-07-06]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0790520404.pdf>
2. Aleksienė, R. (2004). *Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas*. [žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: www.logincee.org/file/7398/library
3. Batra G. S. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging. Practices.* [žiūrėta 2010-06-13]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510110803.pdf>
4. Belgų ekspertai pritaria siūlymui keisti valstybės tarnautojų atrankos sistemą. [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=959>

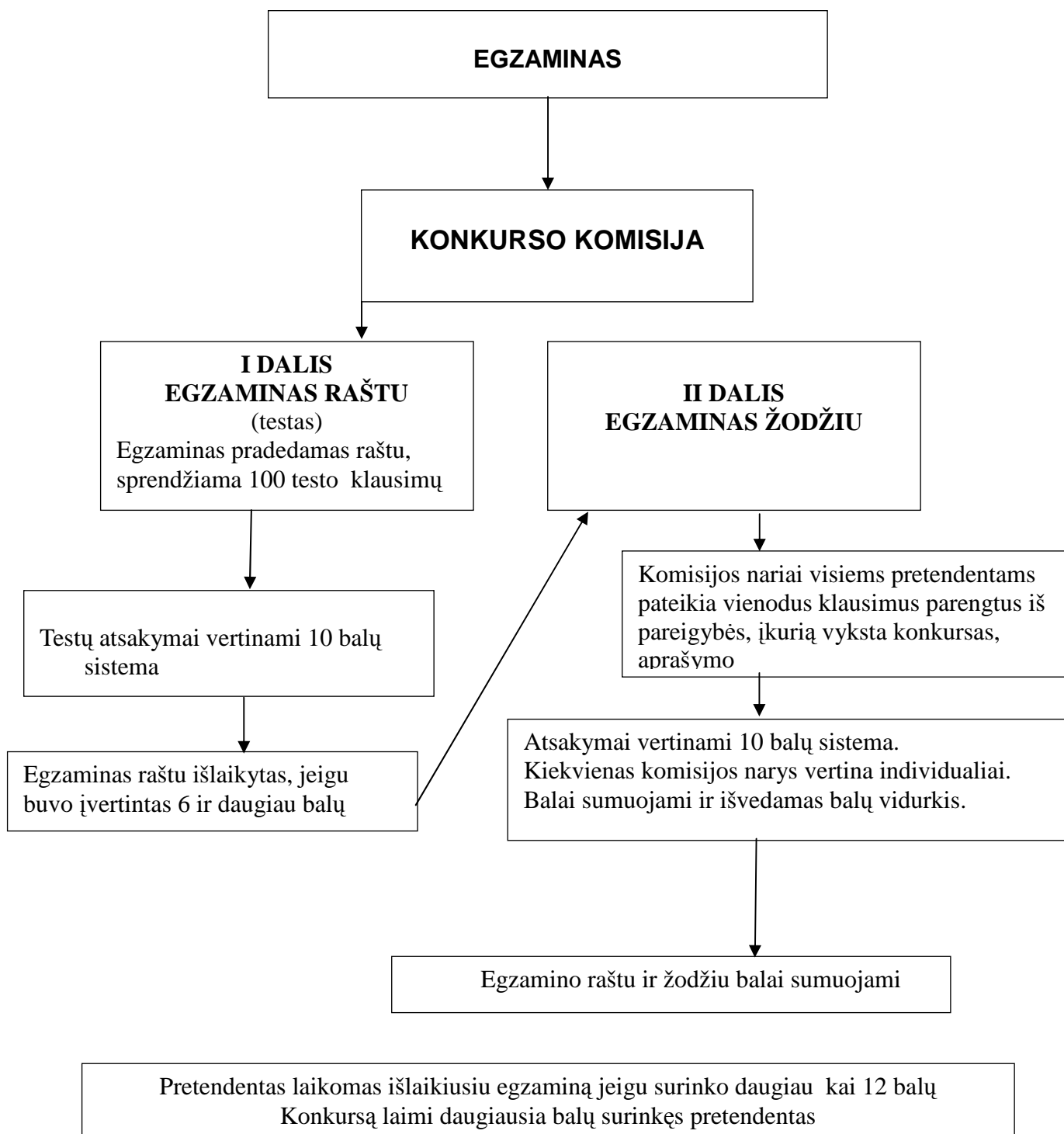
Simanauskienė, A. „Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas viešajame sektoriuje: vertinimas ir tobulinimo galimybės“

5. Butkevičienė, E., Vaicekuskaitė, A. (2010). Antrinė kiekybinių duomenų analizė.[2011-02-28]. Prieiga per internetą:
http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course_file=kiek2_1_2.html
6. Gatewood R. D., Feild H. S., Barrick, M. (2008). *Human Resource Selection*. [žiūrėta 2010-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?id=-qrlpsOChT8C&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
7. Geresnė, spartesnė, patikimesnė nauja ES pareigūnų atrankos procedūra. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/lietuva/news_hp/news/15032010_karjera_lt.htm
8. Harris, C. M. (2009). *Strategic human resource management at the crossroads: relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance*, [žiūrėta 2010-11-06]. Prieiga per internetą: http://dspace.uta.edu/bitstream/handle/10106/1659/Harris_uta_2502D_10206.pdf?sequence=1
9. Human Resource Management –Nature, Scope, Objectives And function [žiūrėta 2009-12-10]. Prieiga per internetą: <http://expertscolumn.com/content/human-resource-management-nature-scope-objectives-and-function>
10. Jagminas J. (2007). Komandiruotės ataskaita. [žiūrėta 2011-03-25]. Prieiga per internetą: www3.lrs.lt/docs2/XRGPYWAS.DOC
11. Kandidatai į valstybės tarnybą susidurs su naujais testais. [2010-12-03]. Prieiga per internetą: http://verslas.elta.lt/zinute_pr.php?inf_id=1287217
12. Panaudojant struktūrinę paramą bus ieškoma tinkamiausio Lietuvai valstybės tarnautojų atrankos modelio. [žiūrėta 2010-11-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-449177195>
13. Navickaitė, Ž. (2007). Siekiama tobulinti valstybės tarnautojų atranką. [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?2022777069>
14. Navickaitė, Ž. (2008). Valstybės tarnautojų dienos išvakarėse – problemų aptarimas. [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-327163856>
15. Petraitenė, I. (2010). *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*. [žiūrėta 2010-07-23]. Prieiga per internetą: http://www.valstybestarnautojai.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=51:vttk&catid=1:naujieno
16. Pivoras, S. (2009). *Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje*. [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą: saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinėsveiklosvadyba
17. Siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas tvarką. [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2010077563>

18. Sudnickas, T. (2009b). Žmogiškųjų išteklių vadyba. [Žiūrėta 2010-06-24]. Prieiga per internetą: tsudnick.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2009/.../1ivadine.ppt
19. Šarmavičius, O. (2007b). *Kodėl valstybės tarnyba Lietuvoje nėra patraukli?* [žiūrėta 2010-07-26]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/469b3379596ae>
20. Šarmavičius, O. (2008a). *Krizės metu žmonės vėl atsigręžia į valstybės tarnybą.* [žiūrėta 2010-01-27]. Prieiga per internetą: [sarmavicius.lt/2008/11/26/krizes-metu-zmones-vel-atsigrezia-i-valstybes-tarnyba/ - 37k](http://sarmavicius.lt/2008/11/26/krizes-metu-zmones-vel-atsigrezia-i-valstybes-tarnyba/-37k)
21. Šeibokienė, A. (2002). *Vadybos pagrindai.* [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: <http://212.122.76.71/Knygos/Knygos/Vadybos%20pagrindai.pdf>
22. United Nations (2005). *Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World.* [Žiūrėta 2010-02-18]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf>
23. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. World Public Sector Report 2005. United Nations, New York, [2010-06-14]. Prieiga per internetą: http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport.asp
24. Valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efektyvumo tyrimas. [žiūrėta 2010-11-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-449177195>
25. Valstybės tarnautojų priėmimas. [žiūrėta 2010-11-21]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1330146041>
26. Valstybės tarnyba susitraukė daugiau kaip 11 procentų (2010). [žiūrėta 2011-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvk.lt/lt/naujienos/?nid=7561>
27. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2009 metais ataskaita [žiūrėta 2011-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>
28. Visų konkursų etapai. [žiūrėta 2011-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.eu-careers.eu/>
29. Vizitas į Belgiją (2005). [žiūrėta 2010-07-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?601647454>
30. Werner J. (2005). *Strategic Human Resource Management.* [žiūrėta 2010-07-10] Prieiga per internetą: <http://management.uta.edu/Mack/>
31. Židonis, Ž., Smalskys V. (2006). *Socialinių mokslų srities vadybos ir administravimo krypties mokslinių tyrimų perspektyvos,* [žiūrėta 2009-10-24]. Prieiga per internetą: www3.mruni.eu/~bpd0046/.../Doc/vadyba_perspektyvos_santrauka.doc

PRIEDAI

Pretendentų atrankos schema



Šaltinis: R. Aleksienė (2004). Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas. [žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: www.logincee.org/file/7398/library

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO VERTINIMAS IR TOBULINIMO KRYPTYS EKSPERTO APKLAUSA

Kiekvienos institucijos efektyvi ir kokybiška veikla priklauso nuo žmogiškųjų išteklių gebėjimų, kompetencijos, taip pat ir nuo asmeninių savybių. Todėl atrankos metu būtina atrinkti gabius ir motyvuotus kandidatus.

Apklauso tikslas – ištirti ir įvertinti atrankos proceso problemas ir pagal gautus rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas atrankos proceso tobulinimui.

I. DUOMENYS APIE EKSPERTĄ

Darbovietės pavadinimas.....

Lytis.....

Pareigos.....

Darbo stažas valstybės tarnyboje.....

Amžius:

21-30; 31-40; 41-50; daugiau nei 50 metų

Išsilavinimas:

- aukštesnysis.....

- aukštasis neuniversitetinis.....

- aukštasis universitetinis:

- Bakalauro studijos.....

- Magistrantūra.....

Įgyta specialybė

II. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO VERTINIMAS

I. Tyrimo sritis – ATRANKOS PROCESO ORGANIZAVIMAS

1. Kokias pagrindines funkcijas Jūs, kaip personalo valdymo specialistas, atliekate?
2. Kaip dažnai įstaigoje organizuojamas atrankos procesas?
3. Ar, Jūsų nuomone, dabar vykdoma atranka yra tinkamai ir pakankamai reglamentuota ir ar dabartiniu teisiniu reglamentavimu užkertamos sąlygos atrankos metu proteguoti tam tikrus asmenis, egzistuoti korupcijai ir pan.?

4. Jūsų įstaigoje dirba valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Ar galėtumėte įvardyti, kurių darbuotojų dirba daugiau?
5. Išskirkite dabartinio atrankos proceso stipriąsias ir silpnąsias puses?
6. Kaip vertinate dabartinę situaciją, kai pakaitiniai valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą priimami be konkurso?
7. Ar dažnas jų įstaigose vidinis darbuotojų kaitumas ir kaip jie vertina šį reiškinį?

II. Tyrimo sritis – ATRANKOS PROCESO ADMINISTRAVIMAS

8. Kokie komisijos nariai Jūsų įstaigoje, pagal pareigas dažniausiai sudaro atrankos komisiją?
9. Ar Jūsų nuomone, asmenys, organizacijoje vykdytys bei dalyvaujantys vykdydami atrankas, yra pakankamai kompetentingi vykdyti kandidatų atrankas?

III. Tyrimo sritis – ATRANKOS PROCESO STRUKTŪRA

10. Kokiais kriterijais⁹ remiatės atrinkdami naujus darbuotojus?
11. Kuriomis žmogiškųjų išteklių atrankos proceso dalimis¹⁰, Jūsų organizacijoje, skiriamas didžiausias dėmesys?
12. Ar dabartiniai atrankoje taikomi metodai (testas raštu ir pokalbis žodžiu) atskleidžia kandidato kompetenciją¹¹?
13. Kokia Jūsų nuomonė apie testo raštu naudingumą?
14. Į kokias kandidato savybes atkreipiamas dėmesys, vykdydami atranką?

IV. Tyrimo sritis – ATRANKOS PROCESO KOKYBĖ

15. Kaip vertinate dabar egzistuojančią atrankos proceso kokybę?
16. Ar atskiri atrankos metodai užtikrina atrankos proceso skaidrumą ir objektyvumą?
17. Ar Jūsų organizacijoje tarp komisijos narių ir kandidatų pasitaiko giminystės ryšių ir ką tokiu atveju daro įstaiga?

⁹ Teorijoje randami šie atrankos kriterijai: *gyvenimo aprašymas*; *žinios* (išsilavinimas, kvalifikacija, sertifikatai, licenzijos); *gebėjimai* (darbo patirtis, užsienio kalbų mokėjimas; kompiuterinis raštingumas; įgūdžiai); *asmeninės savybės* (mėginama sužinoti dominuojančius asmenybės bruožus, jo polinkių, interesų, nuotaikų ir temperamento derinį, kokia pretendento atmintis, žodynas, gebėjimas reikšti mintis, operuoti skaičiais); *įspūdingas savęs pateikimas*.

¹⁰ Atrankos proceso dalys: konkurso paskelbimas, dokumentų priėmimas, konkurso komisijos sudarymas, konkursas, įdarbinimo sprendimo priėmimas.

¹¹ specialybės žinios, kvalifikacija, daro patirtis, įgūdžiai.

V. Tyrimo sritis - ATRANKOS PROCESO KONTROLĖ

18. Ar jų įstaigoje atliekama žmogiškųjų išteklių atrankos rezultatų analizė?
19. Ar jų įstaigose atliekamas naujai priimtų darbuotojų darbo rezultatų vertinimas?

III. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS PROCESO TOBULINIMO KRYPTYS

I. Tyrimo sritis - ATRANKOS PROCESO TOBULINIMAS

20. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti (atsisakyti ar tobulinti) atrankos į valstybės tarnybą procese?
21. Užsienio ekspertai Lietuvai siūlo nepriklausomos komisijos, sudarytos iš VTD darbuotojų, dalyvavimą atrankos procese? Kaip vertinate šį siūlymą?
22. Kaip vertintumėte bandomojo laikotarpio įvedimą į valstybės tarnybą?

II. Tyrimo sritis - ATRANKOS METODŲ TOBULINIMAS

23. Kokius, Jūsų manymu, naujus metodus reikėtų įvesti į atrankos procesą?
24. Kaip vertintumėte atrankos į valstybės tarnybą dalinį centralizavimą¹²?

¹² Belgų ekspertai siūlo Lietuvoje įsteigti centralizuotą egzaminų centrą: egzaminą raštu vykdyti centre, o pokalbį organizuoti toje įstaigoje, į kuria asmuo priimamas, įtraukiant išorinius ir nepriklausomus vertintojus.

3 priedas

Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, patvirtintų ir užimtų pareigybių skaičius

Įstaigų grupė	Data	Patvirtintų pareigybių skaičius					Užimtų pareigybių skaičius				
		Iš viso	karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų	politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų	statutinių valstybės tarnautojų	Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis	Iš viso	karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų	politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų	statutinių valstybės tarnautojų	Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis
Iš viso Lietuvoje	2008-12-31	86153,845	30848	821,5	28351	26133,345	79221,735	28614,5	661,5	25288	24657,735
	2010-01-01	80052,59	29382,5	833,5	26862	22974,59	75503	27938	760	25226	21579
	2011-01-01	78558,805	28789,75	835,5	26679	22216,305	73555,905	26905	759,5	24820	21071,405
Įstaigos, kurioms didžiausią leistiną pareigybių skaičių nustato Vyriausybė	2008-12-31	65384,75	21032,5	96	28351	15905,25	60107,8	19730,5	53	25288	15036,3
	2010-01-01	60020,15	19984,25	130	26862	13043,9	56884,2	19132,75	113	25226	12412,45
	2011-01-01	58822,42	19490,5	131	26679	12521,92	55100,82	18259,5	114	24820	11907,32
Tauragės rajono įstaigose	2008-12-31	1418,925	459	6	519	434,925	1271,425	433	6	450	382,425
	2010-01-01	1297,925	433	6	506	352,925	1176,175	409	5	449	313,175
	2011-01-01	1246,625	396	5	506	339,625	1135,075	364	5	449	317,075

4 priedas

Priimtų valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičius 2008-2010 metais

Įstaigų grupė	Priimtų valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičius								
	2008 m.			2009 m.			2010 m.		
	konkurso būdu	be konkurso	pakaitinių valstybės tarnautojų	konkurso būdu	be konkurso	pakaitinių valstybės tarnautojų	konkurso būdu	be konkurso	pakaitinių valstybės tarnautojų
Iš viso Lietuvoje	4079	735	1293	1051	646	899	703	464	1300
Tauragės rajono įstaigose	79	6	15	13	0	10	9	5	13

5 priedas

Valstybės tarnautojų (be statutinių) perkeltų tarnybinio kaitumo būdu į kitas pareigas skaičius 2008-2010 metais

Įstaigų grupė	Valstybės tarnautojų (be statutinių) perkeltų tarnybinio kaitumo būdu į kitas pareigas skaičius					
	2008 m.		2009 m.		2010 m.	
	Į žemesnės kategorijos pareigas	Į tos pačios kategorijos pareigas	Į žemesnės kategorijos pareigas	Į tos pačios kategorijos pareigas	Į žemesnės kategorijos pareigas	Į tos pačios kategorijos pareigas
Iš viso Lietuvoje	158	1650	198	1552	410	2039
Tauragės rajono įstaigose	1	15	4	7	17	28

6 priedas

Paskelbtų skelbimų užimti valstybės tarnautojo pareigas skaičius 2008-2010 metais

Įstaigų grupė	Paskelbtų skelbimų užimti valstybės tarnautojo pareigas skaičius		
	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Iš viso Lietuvoje	5061	1054	1099
Tauragės rajono įstaigose	78	12	12

7 priedas

Neįvykusių konkursų skaičius 2008-2010 metais pagal neįvykimo priežastis

Įstaigų grupė	Neįvykusių konkursų skaičius 2008 metais						
	Iš viso	Nebuvo pretendentų	Pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų	Pretendentai neatvyko į konkursą	Nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus	Į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas	Kitos priežastys
Iš viso Lietuvoje	913	498	42	92	149	83	49
Tauragės rajono įstaigose	10	6	2	0	1	1	0

Įstaigų grupė	Neįvykusių konkursų skaičius 2009 metais						
	Iš viso	Nebuvo pretendentų	Pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų	Pretendentai neatvyko į konkursą	Nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus	Į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas	Kitos priežastys
Iš viso Lietuvoje	167	71	12	12	20	48	4
Tauragės rajono įstaigose	2	0	1	0	0	1	0

Įstaigų grupė	Neįvykusių konkursų skaičius 2010 metais						
	Iš viso	Nebuvo pretendentų	Pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų	Pretendentai neatvyko į konkursą	Nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus	Į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas	Kitos priežastys
Iš viso Lietuvoje	147	43	22	12	28	42	0
Tauragės rajono įstaigose	1	0	0	0	0	1	0

8 priedas

Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigybes 2008-12-31, 2009-12-31 ir 2010-12-31 d.

Pareigybės	Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigybes		
	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
Įstaigų vadovai	481	472	401
Įstaigos vadovo pavaduotojai	531	473	393
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai	657	847	876
Vidinių departamentų direktoriai	278	240	193
Vidinių departamentų direktorių pavaduotojai	162	145	141
Skyrių, tarnybų vedėjai	4171	4084	3724
Skyrių, tarnybų vedėjų pavaduotojai	1668	1673	1574
Poskyrių vedėjai	473	443	526
Vyriausieji specialistai	12708	12721	12844
Vyresnieji specialistai	5935	5755	5506
Specialistai	2057	1965	1889
Patarėjai, spec. atašė ir kt.	1159	1185	1216
Iš viso:	30280	30003	29283

9 priedas

Tauragės rajono įstaigų valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigybes 2008-12-31, 2009-12-31 ir 2010-12-31 d.

Pareigybės	Valstybės tarnautojų (be statutinių) skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigybes		
	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
Įstaigų vadovai	12	11	11
Įstaigos vadovo pavaduotojai	8	8	7
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai	6	5	5
Vidinių departamentų direktoriai	4	4	0
Vidinių departamentų direktorių pavaduotojai	1	1	0
Skyrių, tarnybų vedėjai	76	75	57
Skyrių, tarnybų vedėjų pavaduotojai	18	18	15
Poskyrių vedėjai	0	0	6
Vyriausieji specialistai	166	167	160
Vyresnieji specialistai	98	94	89
Specialistai	55	45	34
Patarėjai, spec. atašė ir kt.	4	4	4
Iš viso:	448	432	388