

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Vaiva Strepeikė

SAVIVALDYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, dr. doc. Mindaugas Dapkus

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SAVIVALDYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS
VERTINIMAS**

Verslo ekonomika, 621L17001

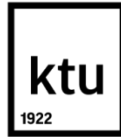
MAGISTRO DARBAS

**Darbą atliko
V MGUVE-4a Vaiva Strepeikė**

**Vadovas
dr. doc. Mindaugas Dapkus**

**Recenzentė
prof. habil. dr. Žaneta Simanavičienė**

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vaiva Strepeikė

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Savivaldybės žmoniškųjų išteklių atrankos vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Vaivos Strepeikės** baigiamasis magistro darbas tema „**Savivaldybės žmoniškųjų išteklių atrankos vertinimas**“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Strepeikė, Vaiva. *Evaluation of Human Resources Selection in a Municipality*. Master's Final Thesis in Business economy / supervisor dr. doc. Mindaugas Dapkus. Department of Economy, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Economy.

Key words: human resources management, selection, civil service, screening assessment.

Kaunas, 2016. 76 p.

SUMMARY

The changing world dictates bigger and bigger requirements for institutions of public administration. Human resources are becoming much more important than ever before. The society gets dissatisfied about the services offered by municipalities, thus selection of qualified staff is becoming tough and actual issue. Induction and selection of new workers play the most important role in the management of human resources. Institutions of public administration in order to realize aims and priorities of government of state the best must have qualified staff. To do this there has to be dual selections done. Organizations face a problem – how to choose the most effective way of selection.

In this work a selection system functioning in the society is presented. There is its importance for nowadays public sector analyzed and the processes of auditions and selection are taken into consideration.

The selection of human resources in the municipality of Anykščiai district has been chosen as an object of the final thesis.

The goal of this master's final thesis is to suggest the methodology of selection of human resources and to assess the processes of selection of human resources in administration of Anykščiai district municipality using the methodology.

To achieve the goal there the quantitative research – questionnaire has been done, which helped to establish tendencies and problems of selection of human resources. The work deals with peculiarities of selection of human resources of public administration, and presents the results of the survey by administration workers of Anykščiai district municipality. Their attitude towards existing problems of selection is introduced as well with the system's advantages and disadvantages.

Considering the data of the questionnaire, it can be claimed that the research was confirmed, the goal of the work has been achieved. It has been discovered that the present system of selection to the civil service is not effective enough. There are following disadvantages: lack of clearness and expedition, inflexibility, unprofessionalism of commissions. The results of the work have shown that the new system of selection to the civil service, although assessed positively, still has its drawbacks. In the respondents' opinion, the drawbacks could be eliminated the most effectively by

establishing the independent council of staff selection. Moreover, the respondents pointed out that the selection of workers employed contractually would be more effective, if they were regulated by juridical notices.

TURINYS

DARBE NAUDOJAMOS SAŲVOKOS	9
ĮVADAS.....	11
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROBLEMATIKOS ANALIZĖ	13
1.1. Žmogiškieji ištekliai ir jų reikšmė šiuolaikiniame viešajame sektoriuje.....	13
1.2. Valstybės tarnautojo ir darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, samprata	19
2. KONKURSŲ IR ATRANKŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	22
2.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos procesų esmė.....	22
2.1.1. Atrankos etapai	23
2.1.2. Atrankos metodai.....	27
2.2. Darbuotojų atrankos ypatumai valstybės sektoriuje.....	33
2.2.1. Valstybės tarnautojų atrankos principai.....	34
2.2.2. Asmenų, pretenduojančių į laisvą darbo vietą pagal darbo sutartį atrankos ypatybės....	36
2.3. Konkursų ir atrankų vertinimo metodai.....	38
2.4. Darbuotojų atrankos sistemos tobulinimas.....	40
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS SAVIVALDYBĖJE VERTINIMO METODIKA	45
4. ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS VERTINIMAS	50
4.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos vertinimo anketinių duomenų pristatymas bei vertinimas	50
4.2. Rezultatų apibendrinimas	64
IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	71

PAVEIKSLAI

1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas	16
2 pav. Atrankos etapai.....	24
3 pav. Atrankos sudėtingumą lemiantys veiksniai.....	28
4 pav. Personalo atrankos interviu metu pagrindinės klaidos	32
5 pav. Asmenų, galinčių užimti konkursines pareigas, įvedimas į kodų sistemą	43
6 pav. Pretendentų į pareigas atranka organizuojant pokalbį	44
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	51
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	51
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	52
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	52
11 pav. Respondentų darbo patirtis.....	53
12 pav. Kaip respondentai susirado darbą organizacijoje.....	53
13 pav. Kokios atrankos procedūros taikomos Anykščių rajono savivaldybėje.....	54
14 pav. Kaip respondentai buvo supažindinti su organizacija.....	54
15 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu.....	55
16 pav. Dažniausiai siūloma laisva darbo vieta.....	55
17 pav. Verbavimo būdai naudojami Anykščių rajono savivaldybėje.....	56
18 pav. Atrankos metodai naudojami Anykščių rajono savivaldybėje.....	56
19 pav. Didžiausi vykdomos atrankos trūkumai.....	57
20 pav. Kriterijų svarbumas atrankoje.....	58
21 pav. Ar respondentai domisi naujomis atrankomis.....	58
22 pav. Kokia atranka turėtų būti Anykščių rajono savivaldybėje.....	59
23 pav. Ar padeda asmeninės pažintys atrankos metu.....	59
24 pav. Atranka į valstybės tarnybą.....	60
25 pav. Skaidrumas valstybės tarnyboje.....	61
26 pav. Ar metodai naudojami personalo atrankoje į valstybės tarnybą padeda atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus.....	61
27 pav. Kokias atrankos dalis į valstybės tarnybą reikia tobulinti.....	62
28 pav. Ar pritariate NPAT (nepriklausomos personalo atrankos tarnybos) steigimui.....	62
29 pav. Ar NPAT gali būti VTD prie VRM padalinių.....	63
30 pav. Ar NPAT gali užtikrinti didesnę skaidrumą.....	63

LENTELĖS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimas	14
2 lentelė. Atrankos proceso etapai	25
3 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal turinį	31
4 lentelė. Darbo sutarties rūšys	38
5 lentelė. Anykščių rajono savivaldybės administracijos struktūra.....	46
6 lentelė. Tyrimo instrumentas.....	50
7 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje.....	75

DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS

Bendrieji gebėjimai – bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų visuma (LRV nutarimas 2013).

Bendrieji mąstymo gebėjimai – gebėjimai mokytis, verbaliniai įgūdžiai ir verbalinis mąstymas, skaičiavimo įgūdžiai, skaitinis ir loginis mąstymas (LRV nutarimas, 2013).

Bendrosios kompetencijos – žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties, elgesio, požiūrių ir asmeninių savybių derinys, būtinas valstybės tarnautojo funkcijoms atlikti, ir sugebėjimas juos pritaikyti darbe (LRV nutarimas, 2013).

Darbuotoja,-as – yra fizinis asmuo, pagal šio Kodekso 13 straipsnį turintis darbinį teisingumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą (LR Darbo kodeksas, 15 str.).

Darbdavys – valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999, redakcija 2015-07-04).

Darbo sutartis – darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kai darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikrą darbą (atitinkantį jo profesiją ir kvalifikaciją) arba eiti tam tikras pareigas, laikydamasis nustatytos vidaus darbo tvarkos, o darbdavys įsipareigoja mokėti darbuotojui darbo užmokestį ir garantuoja darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose, kolektyvinėje sutartyje, kituose teisės aktuose ar šalių susitarimu (VPU, Ekonomikos terminai ir sąvokos, žodynas, 1999).

Konkursas – pokalbis konkursą organizuojančioje įstaigoje, kurio metu patikrinamas pretendento tinkamumas eiti konkrečias valstybės tarnautojo pareigas (LRV nutarimas, 2013).

Valstybės tarnyba – 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 auditą, 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 (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999, redakcija 2015-07-04).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio straipsnio 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą (LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999, redakcija 2015-07-04).

Valstybės tarnautojo statusas – valstybės tarnautojo teisinė padėtis. (LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999, redakcija 2015-07-04).

Valstybės tarnybos paskirtis – garantuoti viešąjį interesą valstybės ir savivaldybių institucijoms vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas, o ne privačius šia veikla užsiimančių darbuotojų interesus, lemią valstybės tarnautojų kaip korpuso, ypatingą formavimo tvarką, jų teisinio statuso specifiką, taip pat jų ypatingą atsakomybę visuomenei už jiems pavestų funkcijų vykdymą (Konstitucinio teismo nutarimas, 2012-02-274).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veiklą, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo subjekto vidaus administravimas (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999, redakcija 2007-01-01).

Viešojo administravimo subjektas – valstybės institucija ar įstaiga, savivaldybės institucija ar įstaiga, pareigūnas, valstybės tarnautojas, valstybės ar savivaldybės įmonė, viešoji įstaiga, kurios savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacija, šio įstatymo nustatyta tvarka įgalioti atlikti viešąjį administravimą (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999, redakcija 2007-01-01).

Viešasis sektorius – tai visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999, redakcija 2007-01-01).

Valstybės tarnybos departamentas – yra valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, dalyvaujanti formuojant ir įgyvendinant valstybės tarnybos sritis valstybės politiką.

Žmogiškieji ištekliai - tai žmonių išsilavinimas, profesija ir patyrimas, tai mokymusi ir praktiniu patyrimu sukauptos žinios bei meistriškumas, tai įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijose. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, kurie turi atitikti specialius reikalavimus ir turėti kompetencijas, kad gebėtų tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus.

IVADAS

Besikeičiantis pasaulis, visuomenė bei visuomenės požiūris į viešojo administravimo institucijas ir valstybės tarnautojus skatina tobulėti. Įstaigose žmogiškieji ištekliai tampa daug svarbesni nei bet kada anksčiau. Piliečiai reikalauja vis geresnio, kokybiškesnio ir produktyvesnio aptarnavimo bei greitų veiklos rezultatų. Tai skatina valdžią ieškoti būdų kaip atsirinkti kuo geresnį personalą.

Šiuolaikinėje literatūroje “personalo” pavadinimą pakeitė “žmogiškųjų išteklių“ sąvoka. Siekiama, kad kuo didesnis dėmesys būtų skiriamas kompetentingiems darbuotojams, turintiems ir norintiems tobulinti žinias. Turėti tokius darbuotojus yra daugelio įmonių, įstaigų ir organizacijų vadovų siekiamybė.

Vienas pagrindinių būdų tai pasiekti – yra efektyvi darbuotojų, personalo atranka. Įmonių tikslas yra atrinkti tinkamiausią žmogų į tam tikrą darbo poziciją. Darbdaviams tai gan didelė problema, nes pastaraisiais metais nemažai kvalifikuotų bei motyvuotų darbuotojų išvyksta į užsienio šalis.

Temos aktualumas. Norint modernizuoti valstybės tarnybą ir pagerinti valdymo kokybę būtina atkreipti dėmesį į valstybės tarnautojų atranką. Du tūkstančiai tryliktaisiais 2013 metais įsigaliojusi atnaujinta valstybės tarnautojų atranka buvo brandintas ir kryptingai įgyvendintas pokytis. Juo siekta atnaujinti valstybės tarnybą, stengiantis išspręsti esančias problemas, padaryti ją patrauklesnę bei priimtinesnę visuomenei, kuri tikisi didesnio skaidrumo. Jos tarpe seniai kalbama apie atrankos viešajame sektoriuje problemas. Naujoji atrankos sistema turėjo panaikinti tokias problemas kaip: atrankos skaidrumo trūkumas, manipuliavimas pretendentų reikalavimais, nelanksti atrankos sistema. Atranka vadovaujasi iš anksto nustatytais reikalavimais kandidatams. Mažas dėmesys vykdant atranką yra skiriamas atrankos komisijos profesionalumui. Įstaigose nėra atrankos vertinimo metodikos: ar atranka vykdoma teisingai, ar jos pagalba atrenkami patys geriausi kandidatai, ar pasirenkama būtent tokia atranka, kuri gali padėti nustatyti pačius geriausius kandidatus į laisvą darbo vietą ir t.t

Mokslinė problema. Vienas didžiausių pokyčių atrankos sistemoje yra dalinis jos centralizavimas. Tačiau centralizacijos atveju iškyla koordinavimo problema – centrinė įstaiga per daug nutolusi nuo konkursus inicijuojančių įstaigų problemų. Tokiu atveju centralizuota atranka sunkiau įvertinti darbuotojo tinkamumą konkrečiai įstaigai. Atrankos tikslas yra iš kandidatų grupės pasirinkti tuos kandidatus, kurie turi tinkamas žinias, gebėjimus, įgūdžius ir kitus gebėjimus, reikalingus sėkmingai atlikti veiklą, tačiau centralizuoti testai to neparodo. Antrojo atrankos etapo metu atrankos metodų parinkimas svarbus atsižvelgiant į darbo pobūdį: darbo užduotis, atsakomybės lygį. Vis dar iššūkiu lieka atrankos proceso skaidrumo užtikrinimas antrojo atrankos etapo metu įstaigoje, atranka atliekančių įstaigos darbuotojų kompetencija, kvalifikacija, pretendentų tinkamumo vertinimas. Personalo atrankos problema yra aktuali visose organizacijose bei įmonėse. Svarbu

išanalizuoti kaip mokslininkų pateikta teorinė analizė apie vykdomas atrankas yra taikoma praktinėje veikloje, kas ir kaip vertina atrankos procesų tinkamumą. Organizacijoms labai aktualu tinkamiausio darbuotojo atranka, atrankos metodų vertinimas, bei jų tobulinimas. Darbe analizuojama problema: tinkamiausio darbuotojo atranka, šiuo metu egzistuojančios personalo atrankos vertinimo metodikos, jų tobulinimas grindžiamas teorinėmis nuostatomis.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos vertinimas.

Tyrimo tikslas – pasiūlyti žmogiškųjų išteklių atrankos įvertinimo metodiką ir jos pagalba įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesus Anykščių rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių sampratą bei jos aspektus;
2. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių atrankos procesus;
3. Išanalizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos metodus;
4. Išanalizuoti Anykščių rajono savivaldybės administracijos personalo atrankos sistemą, kuri leis įvertinti esamą situaciją ir sudarys tobulinimo galimybes;
5. Išanalizuoti ir įvertinti gautus anketinės apklausos Anykščių rajono savivaldybėje rezultatus susijusius su atrankos sistemos vertinimu;
6. Parengti išvadas ir rekomendacijas dėl vykdomos žmogiškųjų išteklių atrankos proceso ir vertinimo.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinių straipsnių ir literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa Anykščių rajono savivaldybės administracijoje;
3. Surinktų duomenų apibendrinimas ir analizė.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymas vertinamas daugiau kaip administracinė, o ne strateginė veikla. Dabartinė reali valstybinių įstaigų veiklos praktika rodo neefektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri lemia daugelį šiuo metu esančių neigiamų reiškinių, tarp kurių ir nesugebėjimas pateisinti keliamus tikslus bei uždavinius.

Pirmoje darbo dalyje apžvelgiama mokslinė literatūra parašyta žmogiškųjų išteklių valdymo tematika. Nagrinėta žmogiškųjų išteklių valdymo ir atrankos proceso problematika bei viešojo sektoriaus ir žmogiškųjų išteklių ryšys ir svarba vienas kito atžvilgiu.

1.1. Žmogiškieji ištekliai ir jų reikšmė šiuolaikiniame viešajame sektoriuje

Pastarąjį dešimtmetį sparčiai vystantis ekonomikai ir žmonių savimonei, didėja poreikis naujų paslaugų. Daugelis veikiančių įmonių ir organizacijų išsikelia didesnius tikslus, keičiamos vizijos. Norint visa tai įgyvendinti ir pasiekti, teikti kokybiškas paslaugas, dirbti su naujausiomis technologijomis bei programomis, valdyti klientų srautus būtina atkreipti dėmesį į žmogiškųjų išteklių valdymą. Tik nuo jų turimos kvalifikacijos, kompetencijų priklausys tai, ką pasiūlys organizacija.

Jančauskas (2006) teigia, kad „žmogiškieji ištekliai – lemiamas, bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys“ (Jančauskas, 2006). Žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbiausias procesas kiekvienoje įstaigoje ar organizacijoje, nepaisant to ar ji komercinė ar valstybinė institucija. Neturinti gerų kvalifikuotų darbuotojų įmonė negali pasiekti savo strateginių tikslų. Kiekviena valstybinė institucija siekia kuo geriau atlikti darbus, įgyvendinti projektus, suteikti kokybiškas paslaugas. Viešųjų institucijų uždavinius apibrėžia politikai, o vykdo savivaldybės darbuotojai. Literatūroje yra išskiriamos tokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos, kaip: aprūpinimas, paskirstymas, vystymas, sankcionavimas, kontrolė ir adaptavimas. Kiekvienas viešojo administravimo subjektas turi atlikti visas funkcijas. Pasak Baršauskienės (2002) „visos viešosios įstaigos privalo turėti tam tikrus darbuotojų samdymo, darbo užduočių paskirstymo, darbuotojų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų ugdymo bei darbo santykių nustatymo ir palaikymo metodus“ (Baršauskienė, 2002: 214-215). Tačiau visos institucijos yra skirtingos, nes skiriasi valdymo specifika, dydžiu, teikiamos ne visai identiškoms paslaugos. Visgi ar bus efektyviai patenkintas piliečių poreikis priklauso nuo žmogiškųjų išteklių.

Prieš keletą metų dažniausiai buvo vartojama personalo sąvoka. Pastaraisiais metais, prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos, naujovių, sutinkame vis labiau minimą žmogiškųjų išteklių sąvoką. Tai visuma, kurią gali turėti žmogus, tačiau kiekvieno iš jų ji unikali, skirtinga. Ekonomikoje šie ištekliai dar vadinami kaip žmogiškieji „turtai“. Kodėl paplito būtent tokia sąvoka? Visuomenėje vis raginama mokytis gerosios užsienio šalių patirties, kuri ypatingai didelę įtaką turi mokslo sričiai.

Dessler (2003) teigimu, „tai naujas požiūris į darbuotojus ir jų vaidmenį organizacijoje. Darbuotojai yra vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti“ (Dessler, 2003: 21).

Manoma, jog žmogiškasis kapitalas, šiuolaikinėje visuomenėje yra vertingiausias išteklius, kuris svarbesnis net už gamtos išteklius bei materialinį turtą. Todėl būtent šie ištekliai turi būti vis atnaujinami, patobulinami norint pasiekti aukščiausius rezultatus. Visa tai nesunku padaryti seminarų, paskaitų, mokymų ar kursų pagalba. D.Greison yra pasakiusi, kad „būtent žmogiškasis kapitalas, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“.

Galima pastebėti, kad asmuo turi tai, kas reikalinga kiekvienam viešojo administravimo subjektui. Analizuodami žmogiškuosius išteklius, turime suprasti, kad kalbama apie žmonių sukauptas žinias, kompetencijas, įgūdžius, o ne apie pačius asmenis. Vadinasi galime teigti, jog viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai yra darbuotojai, kurie dirba viešajame sektoriuje, atitinka tam tikrus reikalavimus ir turi kompetencijas vykdyti bei įgyvendinti organizacijos tikslus.

Gilinantį į žmogiškųjų išteklių sampratą, lyg neatsiejama dalimi tampa ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Daugelis autorių bei mokslininkų sąvoką „žmogiškųjų išteklių valdymas“ pateikia skirtingai, pastebimi ir panašumai ir skirtumai.

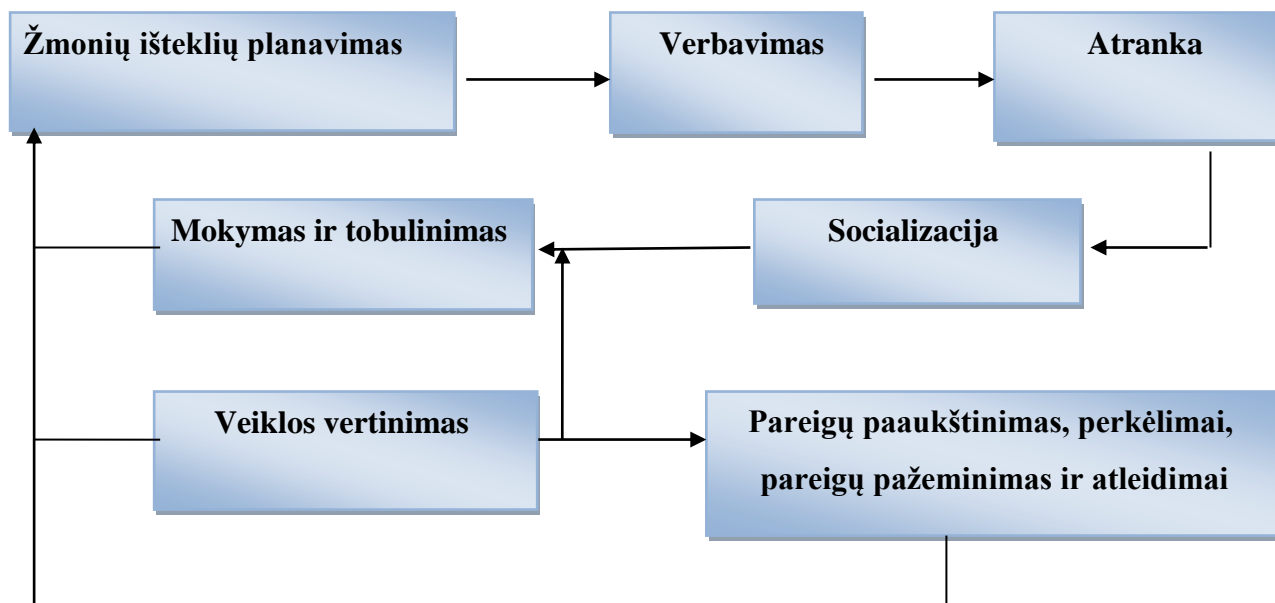
1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimas. Sudaryta darbo autoriaus remiantis moksline literatūra.

	Apibrėžimas	Autorius
Žmogiškųjų išteklių valdymas yra:	„Naujas mąstymo būdas apie tai, kaip turėtų būti valdomi darbuotojai darbo vietoje“.	Pinnington, Edvards, 2000
	„Sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo“.	Baršauskienė, 2006: 6
	„Pagal Dessler, tai „žmogiškieji“ valdymo darbo aspektai (politika, procedūros), kuriuos neišvengiamai turi atlikti kiekvienas vadovas dirbdamas su žmonėmis (personalu)“.	Bakanauskienė, 2002: 7
	„Valdymo sritis, kurios pagalba organizacija administruojama veiksmingiau“.	Poole, 1999: 156

	„Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu“.	Stoner, Freeman, Gilbert, 2005: 386
	„Visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą“.	Bakanauskienė, 2002: 7
	„Valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jie kuo efektyviau dirbtų“.	Appleby, 2003: 357
	„Sąvoka į kurią įeina daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, efektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida, ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros apibrėžimas“.	Gonzalez, 2004
	„Atsakomybė už organizacijos produktyvumą, naudojant darbuotojų politikos formavimą“.	Ivanovic, Collin, 1997: 118
	„Strateginė personalo vadyba, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą“.	Yahya, Goh, 2002

Apžvelgę visus pateiktus apibrėžimus, matome, jog visuose kalbama apie tai, kaip organizuoti ir valdyti darbuotojų veiklą, kaip atrinkti, pritraukti ir efektyviai juos motyvuoti, tuo pačiu siekiant organizacijos tikslų, derinti juos su žmogiškųjų išteklių tikslais ir siekiais. Tai nenutrūkstantis procesas, kuris reikalauja nemažai dėmesio ir kitų resursų.

Stoner (1999) nagrinėdamas žmogiškųjų išteklių valdymą, jį supranta kaip daugialypę sistemą, kuri susideda iš atskirų dalių. Planavimo, verbavimo bei atrankos procesų, toliau seka jų mokymas ir tobulinimas, socializacija bei darbinės veiklos įvertinimas, todėl darbuotojai yra paaukštinami, perkeliami, pažeminami arba atleidžiami. Vizualinė šios sistemos schema pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas. Šaltinis: Stoner, 1999, p. 662

Nagrinėta literatūra parodo, koks svarbus žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus įstaigose. Autoriai (Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė 2006; Raipa, Staponkienė 2007) aptaria kaip šio valdymo teorijas pritaikyti viešajame sektoriuje. Literatūroje (Raipa 1999, Raipa 2001, Raipa, Staponkienė 2007) teigiama, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas bei planavimas suteikia begalę naujų galimybių kaip galima tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, racionaliai paskirstyti atsakomybę, užtikrinti sprendimų įgyvendinimo kontrolę. Nagrinėjama kaip planavimo dėka galima suformuoti tikslus, pagerinti įstaigos veiklą sprendžiant esmines problemas, prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Vadovai, kurie įsigilinę į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, daug lengviau bei efektyviau sugeba paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę. Mokslinėje literatūroje daugiausia rašyta apie strateginį valdymą, taip pat nemažai medžiagos apie strateginį planavimą bei motyvavimą. Dalis autorių (Raipa, 1999; Raipa, 2001, Vasiliauskas, 2002) aprašė strateginio planavimo aspektus ir ypatumus, pateikė strateginio planavimo fazes iš kurių matyti, kad privačiame ir viešajame sektoriuose strateginis valdymas yra suprantamas vienodai. Kita dalis autorių (Chlivickas 2001; Arimavičiūtė 2005; Vasiliauskas 2002; Chlivickas 2007; Raipa, Staponkienė 2007) teigia, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas visgi yra nuolatinis procesas, kurio dėka įstaiga prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos.

Viešojo sektoriaus aplinka turi tam tikrų išskirtinumą, kuriuos reikia aptarti. Autoriai (Jančauskas, Arimavičiūtė, 2002; Arimavičiūtė, 2005; Raipa, Staponkienė 2007) pažymi, kad svarbiausia, jog viešųjų institucijų strategija būtų susieta su valstybės politiniais prioritetais. Šie autoriai mini, jog viešojo sektoriaus institucijose būna riboti ištekliai, politikos įtaka, didesnė

nei įprastai darbuotojų atsakomybė, platus vartotojų ratas, finansinis skaidrumas, finansinis pranašumas, strateginių problemų sudėtingumas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad ypač svarbus žmogiškųjų išteklių didėjimas viešajame sektoriuje. Orientuojantis į besikeičiančią aplinką daugėja funkcijų, kurioms atlikti reikia vis daugiau darbuotojų. Visgi dauguma nagrinėtų autorių turi vieningą nuomonę, kad organizacijoje svarbiausi ir vertingiausi yra žmogiškieji ištekliai. Tam, kad darbovietė pasiektų strateginių tikslų reikia suprasti jų strateginį valdymą, taip pat teisingai vykdyti atrankos procesus, apie kuriuos yra labai mažai parašyta. Galime daryti prielaidą, kad augant šio išteklio svarbai, keičiasi požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą ir taikomus metodus. Apie viešojo administravimo subjektų valdymo kokybę sprendžiama pagal tai, kaip visuomenė būna aptarnaujama: ar veiksmingai, ar racionaliai laiko atžvilgiu, kokio informatyvumo pateikiama grįžtamoji informacija.

Žmogiškųjų išteklių vystymasis tampa vis svarbesniu viešojo administravimo sektoriuje. Norint vykdyti ir spręsti viešojo administravimo uždavinius ir funkcijas reikalingi specialistai turintys įvairias kompetencijas, sugebantys logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis.

Autorių grupė G. Boyne'as, G. Jenkinsas ir M. Poole'as išskyrė keletą bruožų, būdingų būtent viešajam sektoriui, tai:

1. „Paternalistinis vadybos stilius, pasireiškiantis darbuotojų gerovės saugojimu ir puoselėjimu, skiriant didesnę dėmesį jų saugai ir sveikatos apsaugai;
2. Standartizuotos įdarbinimo procedūros, užtikrinančios tai, kad neatsižvelgiant į geografinę padėtį darbuotojai dirba tomis pačiomis sąlygomis, teikiamos tos pačios darbo garantijos ir lengvatos;
3. Stipri profesinių sąjungų įtaka, didesnis dėmesys darbuotojų mokymams, lygioms galimybėms užtikrinti“ (Viešasis valdymas, 2010; 260-261).

Analizuojant literatūrą galima pastebėti jog vis dažniau akcentuojama, kad bet kuri įmonė ar organizacija norinti išlikti tinkama rinkos dalyve ir visuomenės paslaugų teikėja turi turėti gerus specialistus, kurie prisitaikytų prie bet kokios reformos.

Žmogiškųjų išteklių valdymas gan plačiai nagrinėtas, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į vieną valdymo etapą – *atranką*. Tai ypač svarbi forma, nes nuo jos prasideda pokyčiai pačioje organizacijoje. Taikant atrankos procesą kinta viešojo sektoriaus institucijų žmogiškieji ištekliai. Ar bus lemiamų pokyčių įstaigos viduje, priklausys ir nuo to, ar tinkamai atlikta atranka.

„Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumui, valstybės institucijų darbuotojų profesionalumui ir atsakingumui didinti“ (Chlivickas, 2004: 164).

Mokslinėje literatūroje - „atrankos apibrėžimas“ turi taip pat nemažai variacijų kaip ir „žmogiškųjų išteklių valdymas“.

Atranka suvokiama kaip:

- „Procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrankamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimu ir baigiasi samdos sprendimu“ (Bakanauskienė, 2002: 58);
- „Procesas, kurio metu iš visų pretendentų, naudojant tam tikrus metodus, išrenkamas turintis didžiausią pasisekimo tikimybę būsimame darbe“ (Batton, Gold, 2003:221);
- „Procesas, kurio metu galutinis kandidatų pasirinkimas priklauso nuo testų ir pokalbio rezultatų“ (Ivanovic ir Cillin, 1997: 210);
- „Procesas, leidžiantis rinktis pretendentų gebėjimus, kurie labiausiai tikėtina, kad bus naudingi sėkmingai atliekant darbą“ (Byars, Rue, 2001: 135);
- „Sprendimo priėmimas, atrinkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje“ (Price, 2007);
- „Procesas, kuris apima abipusį sprendimą, organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus“ (Šeibokienė, 2002);
- „Procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrankamas ir pasamdomas tinkamiausias“ (Leonienė, 2001);
- „Abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005: 380);
- „Individualus pasirinkimo procesas, kurio metu atrankamas tinkamiausios kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti“ (Bohiander, Snell, 2007: 234);
- „Procesas, kurio metu atrankamas geriausias kandidatas. Atrankos proceso pradžia – personalo poreikių nustatymas ir pabaiga – kandidato įdarbinimas“ (Zaliapūga, Zaliapūgienė, 2009).

Apibendrinus pateiktus apibrėžimus pastebime, jog visuose teigiama, kad atranka – tai procesas, vykstantis organizacijose ar įstaigose, kurio metu išsirenkamas geriausias, tinkamiausias darbuotojas, turintis gebėjimus bei atitinkantis visus pateiktus reikalavimus. Pasirinkus tinkamą darbuotoją organizacija užsitikrina sklandų veiklos procesų vykdymą. Kaip teigia Baršauskienė (2003), atrankos metu yra svarbus objektyvumas, kad darbuotojai būtų samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus (Baršauskienė, 2003: 223). Daug dėmesio ir objektyvumo reikėtų skirti viešojo sektoriaus atrankoms, nes nuo laimėjusių asmenų kompetencijos priklausys teikiamų paslaugų kokybė bei visuomenės pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis ir pasitenkinimas jų teikiamomis paslaugomis.

Apibendrinant galima teigti, kad visuotinai pripažįstama, jog patys svarbiausi kiekvienos organizacijos ištekliai yra žmonės. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – itin svarbi sritis, daugelio autorių aprašytas kaip koordinuotas

požiūris į žmonių valdymą. Aukštos kvalifikacijos ir atsidavę darbuotojai yra pagrindinis kiekvienos organizacijos veiklos sėkmės veiksnys. Mokslinėje literatūroje gana plačiai nagrinėtas žmogiškųjų išteklių valdymas, tačiau nesukoncentruotas dėmesys į vieną itin svarbų valdymo etapą – atranką. Autoriai pateikia daugybę atrankos etapų ir metodų, o išvadų ir vertinimo kurie efektyviausi – nėra.

Analizė dar kartą parodė, kad atrankos etapai yra labai svarbus ir reikšmingas dalykas, tačiau atrankos vertinimo kaip tokio tiesiog nėra ir nors tai labai svarbu atrenkant darbuotojus, mažai kas apie tai kalba ir analizuoja.

1.2. Valstybės tarnautojo ir darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, samprata

Lietuvoje vis daugėja kvalifikuotų bei išsilavinusių specialistų, bet matomos spragos teisinėje ir nevisai tobuloje viešojo administravimo atrankos sistemoje. Tai stabdo viešojo administravimo tobulėjimą. Žmogiškųjų išteklių atrankos sistema – tai specifinė sritis, kurią reikėtų tobulinti. Autorius Chlivickas teigė, jog norint sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, yra būtina nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus. Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių atrankos svarbumas pabrėžiamas ne tik konkrečiam subjektui, bet ir visam valstybės valdymui.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą mūsų visuomenėje vis dar liko suformuotas klaidinantis požiūris į viešąsias institucijas ir jų darbuotojus. Dažnai painiojamos tokios sąvokos, kaip valstybės tarnautojas ar pareigūnas, neskiriama politiko sąvoka. Nors politika yra glaudžiai susijusi, tačiau turi skirtingą prigimtį, skirtingą pobūdį, taikomi skirtingi teisės aktai. Politika remiasi visuomenės išreikštu pasitikėjimu rinkimų metu, tuo tarpu administravimas – valstybės tarnautojų kompetencija, profesionaliais sugebėjimais bei savybėmis, kurios vertinamos stojant į valstybės tarnybą. Viešojo administravimo institucijose ir įstaigose dirba tiek valstybės tarnautojai, tiek darbuotojai pagal darbo sutartis.

Lietuvoje ypač didelis dėmesys skiriamas valstybės tarnautojų veiklai. Nustatytos atsakomybių ribos ir hierarchija formuoja klaidingą visuomenės nuomonę, jog visi valstybės tarnautojai yra biurokratai ir atliekantys tik griežtai dokumentuose aprašytas funkcijas, kuriu būna nedaug. Toks stereotipas susiformavęs todėl, kad tai tokios darbo vietos, kurios nesukuria jokių materialinių vertybių. Didžioji dalis viešojo administravimo organizacijų darbuotojų dirba tik su informacija, kurią apdoroja: renka, saugo, viešina.

„Visos valstybės tarnautojų veiklos formos yra būtini valstybės valdymo elementai neatsiejamai susiję su valstybės valdžios įgyvendinimu. Tai ir yra valstybės tarnautojų veiklos naudingumas visuomenei“. (VTD, 2016).

Lietuvos Respublikos teisės aktuose valstybės tarnautojo sąvoka, apibrėžimas pateikiamas gana glaustai.

„**Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio straipsnio 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą“ (LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999, redakcija 2015-07-04).

Valstybės tarnybos įstatymas (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 9 str.) apibrėžia, kad valstybės tarnautojas pirmiausia turi būti Lietuvos Respublikos pilietis bei turėti neprikaištingą reputaciją. Mokėti valstybinę lietuvių kalbą. Jam taikomas amžiaus cenzas, kuris yra nuo 18 metų iki 65 metų. Valstybės tarnautojas turi turėti išsilavinimą reikalingą einamoms pareigoms užimti. 2012 m. birželio 5 d. buvo atlikti LR Valstybės tarnybos įstatymo straipsnių pakeitimai, tada 9 straipsnyje atsirado naujovė. Asmuo, pretenduojantis į valstybės tarnautojo pareigas, privalo turėti bendrųjų gebėjimų visumą, kitaip dar vadinamą bendraisiais gebėjimais. Tai žemesnio lygio testų visuma. Kitu atveju, jei asmuo pageidauja vadovaujamo pobūdžio pareigų, privalo išlaikyti testus, kurie nurodo jo gebėjimą vadovauti savivaldybės institucijai ar jos padaliniui. Šis testas vadinamas vadovavimo gebėjimais. Teisės akte taip pat išvardytos sąlygos, kada asmuo negali pretenduoti į valstybės tarnautojo pareigas.

Įstatyme yra numatyta, kad valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos taip:

- 1) karjeros;
- 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
- 3) įstaigų vadovų;
- 4) statutinių.

Be šių išvardintų keturių pozicijų valstybės tarnautojų pareigybės taip pat skirstomos į tris lygius bei dvidešimt kategorijų, tai:

„1) A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;

2) B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;

3) C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija“ (LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999, redakcija 2015-07-04).

Valstybėje esančiose viešojo sektoriaus institucijose žmogiškuosius išteklius sudaro ne vien tik valstybės tarnautojai. Nemaža dalis asmenų, atliekančių jiems pavestas funkcijas, dirba pagal darbo sutartis. Skirtingai nei valstybės tarnautojams, darbuotojams pagal darbo sutartį įstatymas nenumato jokių išskirtinių reikalavimų.

„**Darbuotojas** – yra fizinis asmuo, pagal šio Kodekso 13 straipsnį turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą“ (LR Darbo kodeksas, 15 str.).

Procesas kuomet naujas asmuo ateina į naujas pareigas yra svarbus abiem pusėms: ir darbuotojui ir organizacijai. Tai naujas žmogaus gyvenimo etapas. Įstaigoms tai nauji iššūkiai, nauji gebėjimai, kurių dėka tikėtina spartesnė ir sėkmingesnė įmonės ar organizacijos veikla. Norint parengti efektyvų atrankos procesą, būtina sukurti įstaigos atrankos mechanizmą, bei įvertinus atrankos procesus, pasirinkti tinkamiausius būdus atrinkti būsimus kandidatus.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo įstaigose dirbantys asmenys yra valstybės tarnautojai arba darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Organizacijos, norinčios kaip įmanoma geriau įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus turi vykdyti dvejopo pobūdžio atrankas. Valstybės tarnautojų atranka reglamentuojama įstatymų, tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį – neapibrėžta. Būtent tokių darbuotojų atrankos sistema mokslinėje literatūroje yra aprašoma ženkliai mažiau, todėl viešojo administravimo organizacijos susiduria su problema – kaip išsirinkti efektyviausią atrankos procesą. Analizuojant literatūrą labai mažai kalbama apie atrankos vertinimo procesus, jie nevyksta įstaigoje ir mažai kas tuo vadovaujasi, o tai yra būtina, nustatant ar atrankos procesai yra efektyvūs ir ar atrankami darbuotojai yra būtent tie žmonės, kurių reikia organizacijai.

2. KONKURSŲ IR ATRANKŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Antroje šio darbo dalyje apžvelgti žmogiškųjų išteklių atrankos procesai, plačiau nagrinėti jų etapai bei metodai. Atskleista kokie galimi atrankos būdai vyrauja viešajame sektoriuje, bei kuo skiriasi valstybės tarnautojas nuo darbuotojo dirbančio pagal darbo sutartį. Atsakyta į klausimus: Kuo skiriasi jų atrankos? Kaip reikėtų jas vertinti?

2.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos procesų esmė

Žmogiškųjų išteklių valdyme labai svarbi yra atrankos sistema. Pirmiausia todėl, kad nuo žmogiškųjų išteklių valdymo priklauso įstaigos rezultatai. Organizacija gaus dvigubai daugiau naudos, jei bus atrinkti asmenys pasižymintys teigiamomis savybėmis ir turintys reikalingų įgūdžių. Neturintys įgūdžių ar reikiamos kvalifikacijos valstybės tarnautojai dirbs visai neefektyviai, ko pasekoje nukentės organizacijos veiklos rezultatai.

Atrankos procesas atspindi organizacijos personalo darbo kokybę, nuo jos priklausančią klientų aptarnavimo kokybę, suteiktos informacijos tinkamumą ir tikslingumą. Geras atrankos procesas gali sustiprinti visuomenės teigiamą požiūrį apie įmonę.

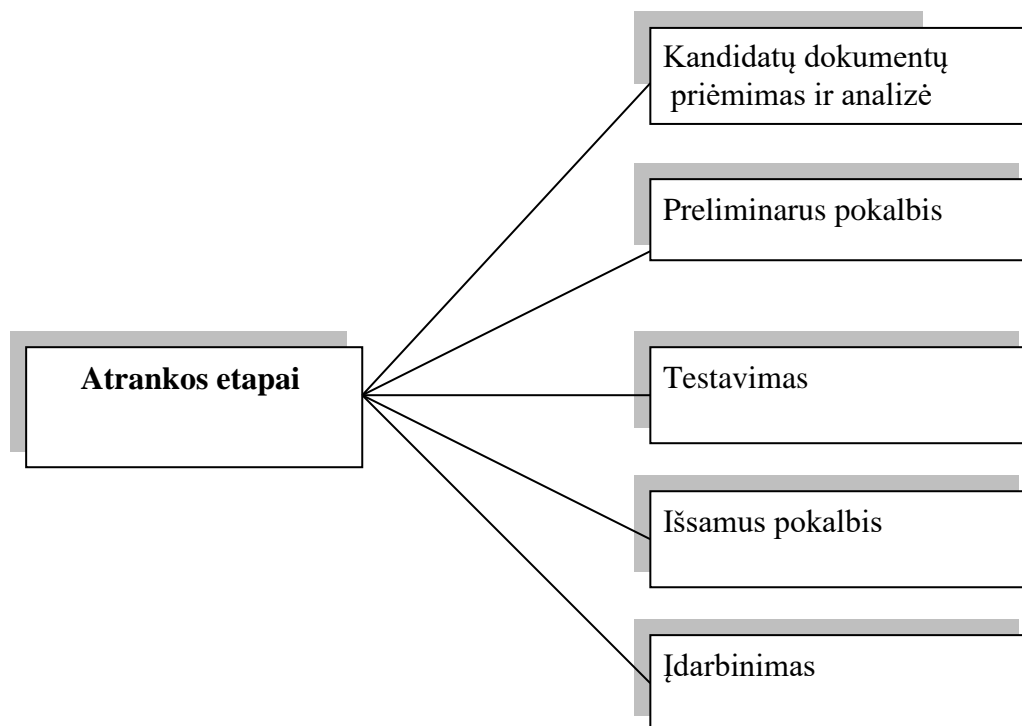
Nagrinėtų autorių nuomonė apie atranką yra gana panaši. Jų manymu, tai procesas, kai darbdavys turi įvertinti darbuotoją, o darbuotojas turi nuspręsti ar sugebės dirbti tokiomis sąlygomis. Abi pusės turi apsispręsti ar sudaryti būsimą sutartį, ir ar ji bus naudinga abiem pusėms. Darbdaviui reikalingas darbuotojas galintis atlikti konkrečias pareigas kaip įmanoma geriau, tuo tarpu darbuotojui reikalinga galimybė realizuoti save bei atskleisti savo sugebėjimus.

„Prieš atranką reikėtų atlikti šiuos pagrindinius darbus: nustatyti reikalavimus kandidatui, išanalizuoti, ar teks artimai bendrauti su darbuotoju, kokioje komandoje jis dirbs, nustatyti, ar bus laiko apmokyti darbuotoją, išanalizuoti, ar teks darbuotojui atstovauti įmonei, kiek laiko darbuotojas eis pareigas, kokie gali būti darbuotojo lūkesčiai, ar jis sieks karjeros, kokios bus pasekmės, jeigu darbuotojui nesiseks dirbti arba jis bus labai reiklus. Tik atsakius į šiuos pagrindinius klausimus reikia organizuoti atranką“ (Korsakienė ir kt. 2011: 100).

Kaip teigia Basevičiūtė ir Juknevičienė, „esanti netobula atrankos sistema daugiausia pasekmių sukelia viešajame sektoriuje, nes nukenčia ne tik organizacija, bet ir visi piliečiai ir jų interesai, todėl naudinga išanalizuoti žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumus institucijose, vykdant atrankos procedūras“ (Basevičiūtė, Juknevičienė, 2009).

2.1.1. Atrankos etapai

Kiekviena organizacija nustatytus kriterijus esamai laisvai darbo vietai taiko atrankos proceso metu. Standartinis atrankos procesas susideda bent iš penkių etapų.



2 pav. Atrankos etapai. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Literatūroje autoriai teigia, kad naujo darbuotojo atėjimas yra svarbus ir pačiam asmeniui ir įstaigai ar įmonei į kurią jis ateina. Su kiekvienu naujo asmens atėjimu keičiasi organizacijos vidaus darbas, taip pat ir rezultatai. Kiekvienas asmuo įneša naujų idėjų ir minčių nepaisant to ar tai valstybės tarnyba ar darbo sutartinė vieta. Kad būtų pasiekti šie dalykai, reikia organizacijoms sukurti efektyvų atrankos procesą.

Atrankos procesas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip nenutrūkstamas procesas ar veiksmų seka, dažnai minima, jog tai abipusis sprendimas. Tačiau neretai, tai būna vienos, suinteresuotos pusės apsisprendimas. Pastaraisiais metais darbo rinkoje yra didelė pasiūla išsilavinusių specialistų. Kai darbuotojų pasiūla viršija paklausą, kuri yra žymiai mažesnė nei tikimasi, darbdavys turi teisę rinktis patį geriausią. Tokiu būdu keliami papildomi reikalavimai. Jei rinkoje pasitaiko atvirkštinė seka, kai didesnė paklausa, nei darbuotojų pasiūla, tuomet darbdavys vykdo tik pagrindines bei privalomas procedūras, atsisakoma papildomų reikalavimų.

Autoriai Stoner ir kt. (2005) nurodo jog atrankos procesai susideda iš 7 etapų (žr.2 lentelė).

**2 lentelė. Atrankos proceso etapai. Stoner F.A., Freeman E.R., Gilbert R.D. Vadyba.
Kaunas.: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 381**

PROCEDŪROS	PASKIRTIS	VEIKSMAI IR KRYPTYS
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausiama apie patyrimą, norimą algą, norą persikelti ir t.t.
3. Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimai „už nugaros“	Patikrinama pareiškėjo santraukos ir anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės.
6. Fizinis patikrinimas	Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektingumu; 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.

Pagrindinis atrankos tikslas – rasti tinkamiausią kandidatą tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai.

Autorės I. Bakanauskienė (2008) knygoje aprašomi 8 atrankos proceso etapai:

➤ **„Parengtinė (kitai – preliminarieji) pretendentų atranka.** Šis etapas būtinas kai kuriais atvejais. Šis etapas būtinas, jei reikia mažinti atrankos išlaidas. Paprastai preliminarieji atranka vyksta per trumpą neoficialų pokalbį (mandagumo interviu), organizacijos personalo skyriuje.

➤ **Įdarbinimo testai.** Kai norima analizuoti pretendento asmenybę, temperamentą, interesus ir pan., naudojami psichologiniai, sąžiningumo testai. Jei vienas iš atrankos kriterijų yra žinių, reikalingų darbui atlikti, patikrinimas, taikomi žinių testai.

➤ **Atrankos interviu** – išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto ir kandidatų, siekiant įvertinti jų tinkamumą numatytam darbui/pareigoms. Šis interviu paprastai rengiamas visose organizacijose.

➤ **Rekomendacijų ir informacijos patikrinimas.** Kandidatų biografijos faktų patikra, jei

atliekama korektiškai, yra nebrangi ir paprasta. Tikrinant dažniausiai naudojamas telefoninis interviu: skambinama kandidato vadovui sužinoti, ar kandidatas teisingai nurodė savo pareigas bei atlyginimą, taip pat išsiaiškinti jo motyvuotumą, kompetenciją, asmenines savybes, gebėjimą dirbti su žmonėmis.

➤ **Medicinos patikra.** Atliekam dėl tokių priežasčių:

- a) darbo vietos reikalavimai (Žmonių saugos darbe įstatymas);
- b) reikiamų darbo sąlygų išsiaiškinimas;
- c) sveikatos būklė prieš priimant į darbą (dėl sveikatos draudimo ir kompensacijų);
- d) sveikatos sutrikimų nustatymas (ligos, nelaimingi atsitikimai, traumos);
- e) užkrečiamų ligų ištyrimas.

➤ **Interviu su tiesioginiu vadovu.** Tai neoficialus pretendento į darbo vietą/pareigas ir jo būsimo tiesioginio vadovo pokalbis, tikrinantis psichologinį suderinamumą. Idealiu atveju šiam interviu turi likti 2 – 3 kandidatai.

➤ **Realaus darbo peržiūra.** Potencialiam darbuotojui parodoma darbo vieta, jis susitinka su būsimais bendradarbiais. Toks susipažinimas būtinas dėl kelių priežasčių:

a) kad būtų išvengta nepasitenkinimo darbu ir pirminio tekamumo (išėjimas iš darbo dėl vadinamojo pažinimo disonanso – skirtumo tarp to, ko žmogus tikėjosi ir su kuo realiai susidūrė naujame darbe);

b) kad būtų vykdomi Lietuvos Respublikos darbo kodekso 99 straipsnio reikalavimai.

➤ **Priėmimas į darbą.** Samdos sprendimą priima tiesioginis vadovas, personalo tarnybos vadovas arba abu kartu. Rezultatas – darbo sutarties įforminimas“ (Bakanauskienė, 2008: 176-185).

Kita autorių grupė (Korsakienė, Labanova, Stankevičienė, 2011) įvardija būtent tokius *atrankos proceso etapus*, kaip:

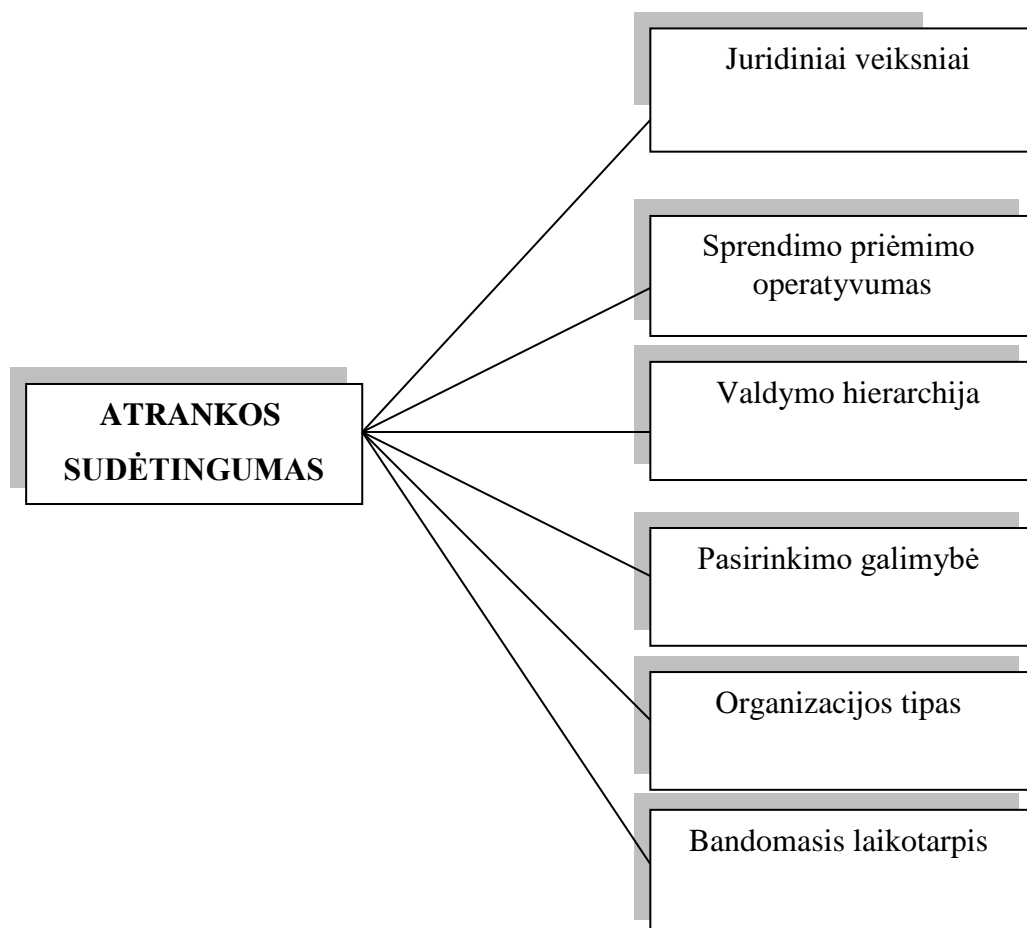
1. dokumentų užpildymą,
2. dokumentų peržiūrėjimą,
3. tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymą,
4. kandidatų kvietimą į pokalbį,
5. pirminį kandidatų atrinkimą (juos atlieka organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinys arba darbuotojų paieškos ir atrankos įmonės),
6. antrinį kandidatų atrinkimą, kandidato išrinkimą, pasiūlymo dirbti pateikimą ir jo patvirtinimą,
7. pranešimą kandidatams, kuriems nepasisekė,
8. darbo sutarties pasirašymą.

Analizuojant mokslinėje literatūroje pateiktus atrankos procesų etapus, galime pastebėti, kad skirtingais laikmečiais buvo skirtingas atrankos supratimas. Anksčiau buvo daugiau dėmesio kreipiamą į nuoseklią atranką. Kiekvienas veiksmas buvo sureikšmintas, kaip anketos

užpildymas, pretendentų „rūšiavimas“, testavimas, atrankos pokalbis, rekomendacijų, medicininis patikrinimas. Šių dienų vadovai turi pakitusią praktiką, daugiau dėmesio skiria tokiai atrankai kaip: kandidatų filtravimas peržiūrėjus užpildytus atrankai dokumentus, likusių kandidatų sąrašo sudarymas, pokalbis su likusiais kandidatais (jų testavimas) ir jau po to seka kandidato išsirinkimas ir pasiūlymo dirbti teikimas į pareigas. Šiuo metu didelis atrankos proceso darbas atliekamas per dokumentų priėmimo etapą, kuomet atkrinta daugybė kandidatų dėl tam tikrų priežasčių: neatitinka išsilavinimas, per maža darbo patirtis arba visai jos nėra pagal pateiktus reikalavimus ir kt.

Labai svarbu vykdant personalo atranką išsiaiškinti apie būsimų kandidatų į pareigas poreikius. Iširti ar darbas į kurį pretenduoja asmuo atitinka jo lūkesčius bei poreikius ne tik su pačiu darbu, bet ir kitais darbuotojais. Kai viskas suderinama ir atitinka, tik tuomet galima tikėtis, kad darbuotojas dirbs su pasitenkinimu ir išliks lojalus organizacijai.

Kaip matome atranka yra ypač sudėtinga žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija. Ją lemiantys veiksniai pateikti 3 pav.



3 pav. Atrankos sudėtingumą lemiantys veiksniai. Šaltinis. Šalčius A., Šarkiūnaitė I. Žmoniškųjų išteklių valdymas, Vilnius.: VU, 2011, p. 71

Literatūroje galima rasti nuomonę, jog būtina tinkamai organizuoti kandidatų atranką, nes įmonės sėkmė priklauso nuo ten dirbančių darbuotojų. Kitu atveju darbas bus atliktas nekokybiškai, neefektyviai, nukentės įmonės veiklos rezultatai. Viešojo administravimo subjektų problemos, vykdamas darbuotojų atranką, tapatinamos su geros darbo jėgos radimu bei jos kontrolės ir koordinavimo mechanizmo kūrimu. Taigi, labai aktualu tikslingai parinkti ir nuosekliai taikyti atrankos metodus.

2.1.2. Atrankos metodai

Žmogiškųjų išteklių atrankos procese dažniausiai sutinkami ir naudojami trys metodai, tai:

- *dokumentų analizė*
- *testai*
- *pokalbis.*

Tačiau autorės Raščiuvienė ir Puteikienė siūlo dar vieną, ketvirtą, metodą – *darbo įgūdžių tikrinimą* (Raščiuvienė ir Puteikienė, 2003: 197). Literatūroje jis sutinkamas gana retai. Paprastai šis metodas taikomas privačiame sektoriuje, asmenims pretenduojantiems į tam tikras pareigas.

Kalbant apie atrankos metodus, reikėtų atkreipti dėmesį į tai kokia yra šių metodų paskirtis ir reikšmė. Vienas iš aptariamų personalo atrankos metodų yra *dokumentų analizė*. Paprastai ji susideda iš tokių dalių:

- 1) prašymas;
- 2) gyvenimo aprašymas;
- 3) mokyklos ir studijų pažymėjimai;
- 4) darbo patirtis ir stažas;
- 5) rekomendacijos;
- 6) fotonuotrauka;
- 7) darbo pavyzdžiai.

Visi šie gauti dokumentai – tai apibūdinimas apie darbuotoją. Jų nagrinėjimas, analizavimas, tikrumo nustatymas ir vertinimas leidžia daryti išankstinę išvadą apie būsimo kandidato tinkamumą siūlomoms pareigoms. Daugelis įmonių ar organizacijų tikrina kandidatų pateiktas rekomendacijas. Ne visi linkę manyti, jog rekomendacija atspindi tikrąją padėtį. Gali būti tokių vadovų, kurie nekompetentingam darbuotojui parašo rekomendaciją norėdami atsikratyti ne itin gabi darbuotoju, bet nemažindami jam galimybes susirasti kitą darbą. Informacija renkama visai įmanomais būdais. Šiais laikais ypač populiarus yra telefoninis pokalbis su buvusiais darbdaviais. Esant ir subjektyvioms rekomendacijoms nepatariama daryti galutinių išvadų apie kandidatą vien iš gautų dokumentų.

Literatūroje teigiama, jog po šio dokumentų analizės metodo atkrenta apie 30 % pretendentų į

laisvą darbo vietą. Atlikus dokumentų analizę darbdavys gauna informaciją reikalingą tolimesniam žingsniui – pokalbiui su darbuotoju. Ši dalis nebūna labai informatyvi, nevyksta gilus ir išsamus pretendento pažinimas. Sekantis – *atrankos testų* etapas. Pastaraisiais metais tai itin mėgstamas ir turintis didelį populiarumą atrankos metodas. Šiame etape gali būti taikomas kompleksinis psichologinis testavimas. Testų paskirtis yra nustatyti ar pretendentas atitinka keliamus reikalavimus ir yra tinkamas siūlomam darbui.

Literatūroje autoriai teigia, kad testavimas yra prognozavimo procesas, kurio metu galima identifikuoti pretendentes ir atrinkti kurie tinkamiausi.

Ruošiant atrankos testus reikia viską kruopščiai apgalvoti, nes jie turi užtikrinti maksimalų objektyvumą, vertinant būsimo pretendento tinkamumą pareigoms. Testus rekomenduojama rengti pagal du kriterijus: veiksmingumo ir patikimumo. Manoma, kad testo veiksmingumas leidžia nuspėti būsimo darbo rezultatus. Kitas - patikimumo kriterijus - parodo rezultatų pastovumą. Autorius H.J. Bernardin siūlo išskirti dar vieną savybę – naudingumą (Bernardin, 2003: 114). Jis apibūdinamas kaip ekonominis ir yra svarbus renkantis atrankos metodą. Manoma, kad pats geriausias metodas yra toks, kuris yra ir veiksmingas ir nebrangus. Taip pat testų pagalba galima nustatyti pretendento asmenines savybes, kvalifikaciją, gebėjimus, įgūdžius, interesus ir t.t.

Testai (pagal Bakanauskienę, Dessler, Sakalauską ir Stredviką) yra skirstomi į tokius tipus:

✓ *Kognityvinių sugebėjimų testai.* Tai specifinių protinių sugebėjimų testai, kurių dėka galima įvertinti asmens loginį ir neloginį mąstymą, sugebėjimą mokytis. Jie leidžia nustatyti greito mąstymo ir suvokimo sugebėjimus. Šie testai ypač efektyvus norint atrinkti tinkamą darbuotoją iš nepatyrusių kandidatų tarpo.

✓ *Motorinių ir fizinių sugebėjimų testai.* Jie reikalingi norint nustatyti ar pretendentas sugebės atlikti jam pavestą darbą, kaip greitai įsisavins visą darbo metodiką. Tai fizinių gebėjimų, kitaip tariant, motorinių gebėjimų testas: rankų miklumo, jėgos, reakcijos laiko ir t.t.

✓ *Žinių testai.* Tai tam tikrų sričių (ekonomikos, personalo valdymo, marketingo ar kt.) žinių, reikalingų atlikti darbui, tikrinimas.

✓ *Asmenybės įvertinimo testai.* Šie testai skirti įvertinti emocinei būsenai, tiria tokias savybes kaip: pasitikėjimą savimi, savarankiškumą, atsakomybės jausmą, kūrybišką mąstymą bei emocinį stabilumą. Šis testas leidžia apibūdinti asmenybę ir nustatyti ar pretendentas yra pesimistas, intravertas ir t.t.

✓ *Sąžiningumo testai.* Tai psichologiniai testai nustatantys ar asmuo turi polinkį į nesąžiningumą.

Penkias testų rūšis pateikia ir kitas autorius – Appleby (2003), tai:

1. Pasiiekimo testai;
2. Gabumų testai;

3. Intelektu testai;
4. Interesų testai;
5. Asmenybės testai (Appleby, 2003).

Taip pat be išvardintųjų testų pasitaiko atrankose naudojamų kitų: narkotikų vartojimo, pomėgių testų, grafologinių, judėjimo, kompiuterizuotieji ir k.t. Šiandieninėje visuomenėje įprastus testus vis dažniau pakeičia kompiuterinėmis programomis sukurti testai. Naudojama pati naujausia testavimo įranga. Manoma, kad kompiuterizuoti testai yra objektyvesni, nes pretendentams užduodami tie patys klausimai. Taip išvengiama šališko vertinimo. Testai operatyvesni, taupomas ir pretendento ir organizacijos laikas. Per tą patį laiko tarpą galima pratestuoti daugiau kandidatų. Tokie testai nereikalauja specialaus pasiruošimo, tačiau gali pareikalauti papildomų lėšų juos kuriant ar įdiegiant. Galime teigti, kad atlikti testai apie būsimą pretendentą suteikia daug papildomos, naudingos informacijos atrenkant naują darbuotoją. Tačiau kai kurie autoriai sako, jog „testais kaip vienintele priemone naudotis negalima, juos siūlo taikyti su kitais metodais, tokiais kaip interviu ir darbo biografijos tyrimas“ (Barkauskienė, 2002: 60). Vertingiausia informaciją galime gauti tiesiogiai iš pretendento pokalbio metu.

Atrankos procese išskirti trys metodai. Trečiasis – *pokalbio metodas*. Skirtinguose šaltiniuose jis pateikiamas ir kitu pavadinimu - *interview*. Abiejų sąvokų paskirtis vienoda. Tai tam tikra procedūra, kurios metu darbdavys žodžiu užduoda rūpimus klausimus ir gauna atsakymus. Praktikoje šis metodas labai paplitęs ir mėgstamas. Jis laikomas universaliausiu. Gana keista, jei darbuotojai priimami į darbą be šio metodo.

Pretendentai pirmiausia yra kviečiami į preliminarų pokalbį. Dažniausiai jis būna gana trumpas ir turi kelis tikslus. Pirmiausia tikimasi pasitikslinti informaciją, surinktą ankstesniais etapais, vėliau pristatoma pati organizacija ir jos tikslai. Taipogi darbdavys stebėdamas pretendentą gali atkreipti dėmesį į neverbalinę kalbą, kuri suteikia daug informacijos apie pretendentą, kaip asmenybę. Interview metu darbdavys turi galimybę pretendentą supažindinti su reikalavimais naujoje darbo vietoje, nusakyti lūkesčius, aptariamą darbo pobūdį ir galimybes.

Kandidatai, kuriuos atsirinko darbdavys, kviečiami į išsamų pokalbį. Tai bene svarbiausias atrankos etapas. Jo metu gaunama papildoma informacija ir nustatomos informacijos spragos iš prieš tai taikytų atrankos metodų. Pokalbio kokybei labai svarbus pasirėngimas. Nekokybiškai atliktas pokalbis gali suklaidinti ir neatskleisti darbdaviui rūpimos informacijos.

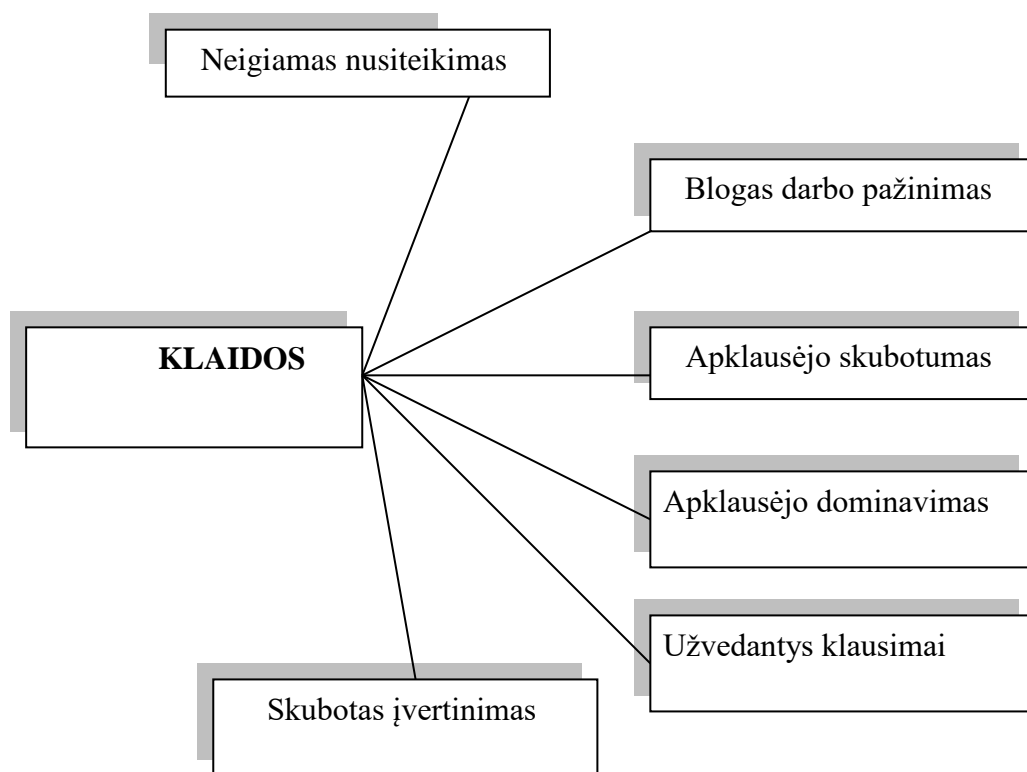
Pasak autorių Bakanauskienė ir Leonienės išskiriamos kelios pokalbio rūšys.

3 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal jų turinį. Bakanauskienė I., Personalo valdymas, (2002), p.69; Leonienė B. Darbuotojų vadyba, (2001), p.63.

<i>Atrankos pokalbio rūšys</i>	<i>Apibūdinimas</i>
1. Struktūrizuotas pokalbis	Formalus pokalbis, kurio metu visi apklausiamieji atsako į tuos pačius iš anksto paruoštus klausimus.
2. Nestrukūrizuotas pokalbis	Neformalus pokalbis, kurio metu duodami klausimai yra skirtingi kiekvienam apklausiamam asmeniui.
3. Problemų sprendimo pokalbis	Pokalbio metu pateikiami klausimai apie būsimame darbe dažniausiai pasitaikančias problemas. Apklausiamasis vertinamas pagal jų siūlomus problemų sprendimo variantus.
4. Situacinis pokalbis	Situacinius interviu kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato sugebėjimą prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje.
5. Poelgių analizės pokalbis	Interviu metu kandidato klausiama, kaip jis pasielgtų tam tikroje situacijoje praityje.
6. Mišrus pokalbis	Pokalbyje naudojami skirtingiems pokalbio tipams būdingi elementai.

Beveik visi darbdaviai atrankoje naudoja pokalbį. Jo rūšies parinkimą gali įtakoti pats vedantysis. Kiekvienas interviu turi ir privalumų ir trūkumų. Labiausiai vartojamos pokalbių rūšys yra: struktūrinis, situacinis arba mišrus pokalbis. Pažvelgus į struktūrinį ir nestrukūrinį pokalbius matome, kad pirmasis yra daug objektyvesnis kandidatų atžvilgiu. Pagal iš anksto sudėliotus klausimus galima daug greičiau ir patogiau lyginti kandidatus pretenduojančius į pareigas. Jei darbdavys patyręs atrankos specialistas, tuomet jis naudoja struktūrizuotą pokalbį, kurio metu improvizuoja atsižvelgdamas į esamą situaciją. Veiksmingas interviu – situacinis, nes jo metu galima pamatyti, kaip būsimas kandidatas sugeba be specialaus pasiruošimo strategiškai mąstyti ir bendrauti. Toks pokalbis turi ir savų privalumų potencialiam kandidatui, nes sudaromos sąlygos pamatyti koks darbas laukia.

Vykdamas teisingą atrankos pokalbį jis bus efektyvus ir naudingas jei išvengsite klaidų. Literatūroje dažniausiai minimos klaidos pavaizduotos 4 paveiksle.



4pav. Personalo atrankos interviu metu pagrindinės klaidos. Šaltinis. Sudaryta pagal Thom N, Pitz A., (2002). Viešoji vadyba, p. 252 Vilnius: VU

Literatūrinių šaltinių autoriai A.Sakalas ir G.Dessler rekomenduoja pokalbio metu laikytis tokių principų, kaip: iš anksto numatyti pokalbio - apklausėjo ir apklausiamųjų – skaičių, sudaryti pokalbio planą, teisingai parinkti pokalbio klausimus ir numatyti tikslų laiką bei vietą, neleisti nukrypti nuo pokalbio tikslo, fiksuoti gautą informaciją, tinkamai užbaigti pokalbį, o pasibaigus interviu, pokalbio vedėjas turi kritiškai įvertinti save (Sakalas, 2003: 296) (Dessler, 2003: 343).

Taigi, nuo pasirengimo atrankos procesui priklausys ir pokalbio patikimumas ir kokybė. Įdėjus daug darbo pasirengimui galima gauti pakankamai informacijos apie pretendantą, o jam – apie laisvą darbo vietą. Jei bus naudojami keli darbe nagrinėti metodai, tuomet atranka bus dar kokybiškesnė. Darbdavys bus tikras jog išsirinks patį geriausią darbuotoją.

Kiti literatūros autoriai Korsakienė R., Labanova L., Stankevičienė S. (2011) išskiria taip pat tris atrankoje taikomus metodus:

1. **Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikinimas.** Tikrinant pretendento turimus kvalifikacinius gebėjimus ir lyginant juos su organizacijos keliamais reikalavimais yra patikrinami pretendento pateikti dokumentai (išsilavinimas, patirtis, pateiktos rekomendacijos ir kt.).

2. **Testavimas.** Atrankos procedūrose dažniausiai taikomi standartizuoti testai, pagal kuriuos modeliuojant žmogaus elgesį įmanoma santykinai nustatyti kandidatų į laisvas darbo vietas charakteristikas.

3. **Atrankos pokalbis (interviu).** Tai formalus keitimasis informacija tarp darbdavio ir kandidato. Atrankos pokalbis (interviu) yra ne tik vienas iš efektyviausių būdų susipažinti su būsimuoju darbuotoju, bet ir būdas sukurti organizacijos įvaizdį savo būsimiems darbuotojams (Korsakienė, Labanova, Stankevičienė, 2011: 98-107).

Pasak Raipos (2004), „žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, naudojančys šiuos metodus, privalo būti tobulai pasirengę teoriškai ir turėti praktinių gebėjimų, kad galėtų sėkmingai atlikti atrankos procesui keliamas užduotis ir pateiktų informaciją, rekomendacijas apie pretendentų tinkamumą tarnybai viešosiose institucijose“ (Raipa, 2004).

Pagal kokius kriterijus vertinti pretendentes ir kaip atskleisti jų privalumus ir trūkumus, renkasi kiekviena institucija individualiai. Pasirenkant metodus reikia įvertinti ar bus tiksliai atskleista būtent tai, ko organizacija tikisi.

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo dalis – atranka, nes nuo jos priklauso: organizacijos veiklos rezultatai, darbo kokybė, aptarnavimo lygis, suteiktos informacijos patikimumas, visuomenės bendras požiūris į organizaciją. Autoriai atranką aprašo kaip nenutrūkstamą procesą ar veiksmų seką, tačiau mokslinėje literatūroje rašoma, jog atrankos sistema netobula, o pasekmės labiausiai jaučiamos viešajame sektoriuje. Literatūroje aprašomi atrankos etapai ir procesai neapibendrinami kaip vieninga sistema, nes tai padaryti gana sunku dėl skirtingų atrankų tipų: valstybės tarnautojams, ir atrankų darbuotojams, pagal darbo sutartis. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus atrankos procesus ir metodus, įstaiga pasirenka jei priimtinausius ir patogiausius, tačiau vertinti atrankos procesų ir metodų kokybės niekas nedrįsta ir apie tai rašo mažiausiai. Pagrindinis trūkumas su kuriuo susiduria organizacijos yra tas, kad nėra atrankos vertinimo metodikos, todėl išlieka tikimybė, kad darbuotojų atranka gali būti netiksli, o pasirinktas darbuotojas netinkamas.

2.2. Darbuotojų atrankos ypatumai valstybės sektoriuje

Pagal nusistovėjusius standartus yra išskiriami du valstybės sektoriai:

- *viešasis;*
- *privatusis.*

Pagal tai skiriasi ir jų tikslai, darbo pobūdis ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Kaip jau buvo rašyta darbe, atrankos vykdomos norint iš visų galimų pretendentų į laisvą darbo vietą atrinkti patį kompetentingiausią darbuotoją, kuris dirbs geriausiai ir bus lojalus įstaigai. Tačiau atrankos

procesai šiuose abiejuose sektoriuose šiek tiek skiriasi. Privatus sektorius turi daugiau galimybių ir laisvių. Jame mažiau apribojimų pasirenkant atrankos metodą, kuris taikomas pagal darbdavio pasirinkimą. Tuo tarpu viešajame sektoriuje atrankos į valstybės tarnybą tvarka numatyta ir reglamentuota LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatyme.

Nuo 2013 metų birželio 1 dienos įsigaliojo teisės aktų pakeitimai, kuriuose numatoma iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, kuri susideda iš dviejų etapų: **centralizuoto ir decentralizuoto**. **Centralizuoto** etapo metu pretendentas Valstybės tarnybos departamente turi išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą, o pageidaujantys užimti vadovaujančias pareigas – vadovavimo gebėjimo vertinimą. Tam atlikti Valstybės tarnybos departamento užsakymu buvo sukurti testai, kuriuos sudaro klausimai, skirti patikrinti bendruosius gebėjimus, bendrąsias kompetencijas ir bendrąsias teises žinias. Sekančiame – **decentralizuotame** – etape gali dalyvauti tik asmenys praėję pirmąjį. Šio etapo, kuris vykdomas konkrečioje įstaigoje, metu vyksta konkursas. Jo metu pateikiama praktinė užduotis ir pokalbis.

Pažengus išsivystymo lygiui visuomenė vis dažniau tikisi geresnių viešojo sektoriaus įstaigų veiklos rezultatų. Visiškai nebetoleruojamas neefektyvus ir neproduktyvus darbas. Tai skatina valdžią apmąstyti, kaip didinti produktyvumą ir efektyvumą. Viešojo administravimo srityje keliami vis didesni reikalavimai valstybės tarnautojams. Siekiama atrinkti tokius specialistus, kurie sugebėtų pasiekti geresnių rezultatų, būtų pajėgūs prisitaikyti prie naujų inovacijų, suteiktų aukštos kokybės paslaugas.

Pasak E.Gusto (2003) „pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams būtų tokie:

- turėti aiškią viziją;
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius;
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą (Gustas, 2003).

Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Būtina atsižvelgti ir į išorinę aplinką“ (Gustas, 2003).

Visgi darbas valstybės tarnyboje jau kelis dešimtmečius laikomas prestižiniu, įdomiu bei gerai apmokamu. Kiekvienas dirbantis turi galimybę prisidėti prie gyvenimo gerinimo visuomenei, bei įgijus patirties kilti karjeros laiptais, tačiau pakliūti į valstybės tarnybą nėra taip lengva. Kiekvienas pretenduojantis turi atitikti iškeltus reikalavimus, bei įveikti visą atrankos procesą.

2.2.1. Valstybės tarnautojų atrankos principai

Šiandienė susiklosčiusi situacija skatina kuo daugiau dėmesio skirti būtent žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sudedamosioms dalims. Kaip viena iš svarbiausių pažymima – atranka.

Taigi, „atranka yra pirmasis etapas kurį pereina kiekvienas tarnautojas, ateinantis dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje“ (Ivaškevičius, 2005).

Reikėtų pažymėti tai, kad valstybės tarnyboje pirmiausia yra sukuriama etatas, kuriam būna patvirtinta pareigybė su numatytomis funkcijomis, darbo apmokėjimo sąlygomis, pareigine alga bei kategorija. Visos šios sąlygos yra neginčijamos. Dėl jų būsimam darbuotojui derėtis nepavyks.

Tai reiškia, kad pretendentas turi sutikti be išlygų su jam siūlomomis darbo sąlygomis, dėl jų nesiderėdamas (Šarmavičius, 2006).

Atranka į valstybės tarnautojo pareigas vyksta pagal teisės aktus: Valstybės tarnybos įstatymą bei Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintą tvarką.

Valstybės tarnybos įstatymo 11 straipsnis nurodo, kad yra galimi du priėmimo būdai:

- *Konkurso būdu;*
- *Be konkurso.*

Konkurso būdu yra priimama didžioji dalis valstybės tarnautojų, kita dalis – be konkurso. Tai pakaitiniai valstybės tarnautojai, taip pat politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

Priėmimas į pareigas *konkurso* būdu apima 5 etapus (www.vtd.lt):

❖ Konkurso paskelbimas. Šios dalies pradžia laikoma, kai atsakingas valstybės tarnautojas pateikia prašymą Valstybės tarnybos departamentui paskelbti konkursą. Prašyme privaloma nurodyti pareigybės pavadinimas, lygis, kategorija. Konkursai skelbiami Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje www.vtd.lt.

❖ Dokumentų priėmimas. Visi pretendentai gali priduoti dokumentus per 14 darbo dienų nuo konkurso paskelbimo dienos. Privaloma pateikti:

- ✓ Prašymą dalyvauti konkurse;
- ✓ Asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Išsilavinimą patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Gyvenimo aprašymą;
- ✓ Pretendento anketą;

- ✓ Kitus papildomus dokumentus.
- ❖ Konkurso komisijos sudarymas. Ne vėliau kaip 3 darbo dienos iki konkurso sudaroma komisija iš 3-5 narių. Į komisiją privalu įtraukti asmenį atsakingą už personalo valdymą bei tiesioginį būsimos valstybės tarnautojo vadovą.
- ❖ Konkursas. Po dokumentų priėmimo termino pasibaigimo, per 30 kalendorinių dienų turi įvykti konkursas į laisvas valstybės tarnautojo pareigas. Jį sudaro dvi dalys: egzaminas raštu ir praktinė užduotis. Vykdomas egzaminas garso įrašas.
- ❖ Sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimas. Tai baigiamasis etapas. Jo metu komisija priima sprendimą dėl priėmimo į pareigas. Paprastai laimėjęs asmuo į pareigas priimamas penkiolikta darbo dieną, atskiru susitarimu terminas gali būti pratęstas arba sutrumpintas (remtasi www.vtd.lt informacija).

Apžvelgus visus etapus, galima teigti, jog atranka į valstybės tarnautojo pareigas vykdoma remiantis oficialias teisės aktais bei normomis, nenukrypstant nuo proceso eigos. Reikia pažymėti, jog pretendentas gali registruotis ir dalyvauti konkurse tik praėjęs pirmąjį etapą ir išlaikęs bendrųjų gebėjimų (ar vadovavimo) testą.

Kaip teigia Šukytė ir Rudnickienė (2010) „viešajame sektoriuje valstybės tarnautojai, bet kokioje valstybėje yra svarbi valstybės valdymo grandies dalis. Jų svarbą nulemia ypatinga valstybės tarnautojų, kaip tarpininkų, tarp politikų ir visuomenės padėtis, jų atliekamos funkcijos, įgyvendinant politiką suformuluotą politiką kiekvienu konkrečiu atveju“ (Šukytė ir Rudnickaitė, 2010).

Autorius O. Šarmavičius (2006) plačiai nagrinėjęs galiojančias atrankos į valstybės tarnautojo pareigas taisykles, teigia, kad jose trūksta skaidrumo. Manoma, kad taisyklių kūrėjų tikslas buvo, jog teisės aktai nustatytų mechanizmą, galintį atrinkti patį geriausią personalą. Netgi esant šifravimo mechanizmui, galimi subjektyvūs vertinimai. Siūlomą šią problemą spręsti atsisakant pokalbio procedūros. Visgi patirtis byloja, jog keletą metų taikomos taisyklės turi būti tobulinamos iš esmės (Šarmavičius, 2006).

„Valstybės tarnybos įstatymas nuo jo įsigaliojimo 2002 m. buvo keičiamas jau daugiau kaip 20 kartų, tačiau šiandien pastebimas poreikis ne tik tikslinti įstatymo neaiškumus, bet ir daryti esminius valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo pakeitimus: tobulinti valstybės tarnautojų atrankos principus ir valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo tvarką, kurti motyvavimo sistemą, nustatyti specialųjį reglamentavimą atrenkant ir vertinant įstaigų vadovus“ (www.vtd.lt).

2.2.2. Asmenų, pretenduojančių į laisvą darbo vietą pagal darbo sutartį, atrankos ypatybės

Kaip jau darbe buvo minėta, valstybės sektorius skirstomas į du: privatų ir viešąjį. Didžioji dalis asmenų dirbančių viešajame sektoriuje yra valstybės tarnautojai, tačiau dalį funkcijų atlieka darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Asmenys, pretenduojantys į laisvą darbo vietą privačiame sektoriuje bei viešajame, bet ne į valstybės tarnybos pareigas, turi taip pat praeiti atrankos procesą. Jis šiek tiek skiriasi nuo valstybės tarnybos, galimi kai kurie nukrypimai nuo proceso.

Yra viešojo administravimo įstaigų, kurios pasitvirtinusios priėmimo į pareigas tvarkos aprašą. Nei vienas teisės aktas nereglamentuoja privalomų etapų, tačiau pastebima, kad jie kartojasi kaip ir atrankos procese į valstybės tarnybą. Pirmiausia yra paskelbiamas konkursas į laisvą darbo vietą ir nurodomas dokumentų priėmimo terminas. Jam pasibaigus analizuojami dokumentai. Šiame etape yra ypač svarbu, ar visi dokumentai pateikti, ar jie pakankamai išsamūs ir informatyvūs (teisingai ir pilnai užpildytas gyvenimo aprašymas, geras motyvacinis laiškas, ar pridėti visi įmanomi (atitinkantys reikalavimus) papildomi pažymėjimai). Nuo 2014 metų gegužės 1 dienos nebeprivaloma pateikti Sodros pažymėjimo, vietoj jo galioja asmens dokumentas. Darbdavys turi teisę pareikalauti ir kitų teisės aktais nustatytų dokumentų. Apie tai, kokie dokumentai yra privalomi pateikti reglamentuoja LR Darbo kodekso 104 straipsnis.

Po dokumentų patikros toliau pats darbdavys nustatyto kokią atrankos proceso metodą rinktis. Jis gali būti taikomas kiekvienai laisvai darbo vietai individualiai, atsižvelgiant į numatytas funkcijas.

Esminiai skirtumai tarp valstybės tarnautojo ir darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, yra tai, kad pretendentas, pokalbio su darbdaviu metu gali derėtis dėl darbo sąlygų bei darbo užmokesčio dydžio, taip pat su pastaruoju sudaroma darbo sutartis.

4 lentelė. Darbo sutarties rūšys. Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis LR Darbo kodekso straipsniais.

Sutarties rūšys	Sutarties apibūdinimas
<i>Neterminuotos</i>	
<i>Terminuotos, trumpalaikės, sezoninės</i>	<p><i>Terminuota darbo sutartis sudaroma tik tam tikram laikui. Maksimalus leidžiamas laikas yra penkeri metai. Taip pat terminuotos sutartys sudaromos su asmenimis kurie renkami įgaliojimo laikui, kitaip tariant – kadencijai.</i></p> <p><i>Trumpalaikės darbo sutartys sudaromos ne ilgesniam kaip dviejų mėnesių laikotarpiui.</i></p> <p><i>Sezoninės sutartys sudaromos pagal Vyriausybės sudarytą sezoninių darbų (kurie dėl gamtinių sąlygų dirbami ne visus metus, sąrašą. Maksimalus laikotarpis – 8 mėnesiai.</i></p>
<i>Dėl antraeilių pareigų</i>	<i>Sutartys sudaromos jei asmuo eina tam tikras papildomas pareigas toje pačioje darbovietėje. Taip pat galima darbuotojas gali eiti antraeiles pareigas arba dirbti darbus kitoje darbovietėje, jeigu to nedraudžia įstatymai</i>
<i>Nuotolinio darbo</i>	<i>Nuotolinio darbo sutartyje gali būti nustatyta, kad sutartyje sulygtą darbo funkciją arba dalį sulygtų darbo funkcijų darbuotojas atliks kitose negu darbovietė darbuotojui priimtinoose vietose.</i>
<i>Kitos</i>	<i>Tai rūšis, kai darbo sutartys sudaromos su ūkininkų ūkiais ir kitų žemės ūkio subjektų darbuotojais, specialiosios paskirties įmonių darbuotojais, kurių veikla gali sukelti šių įmonių veiklos sutrikimus susijusius su itin sunkiomis pasekmėmis žmonėms ir gamtai, taip pat sutartys, sudaromos kitais įstatymų nustatytais atvejais.</i>

Apibendrinant išnagrinėtą literatūrą, galima teigti, kad daugelis lietuvių autorių nagrinėdami temas, susijusias su žmogiškųjų išteklių atranka, neišskiria viešojo sektoriaus ypatumų. Kiekvienai darbo vietai taikomi skirtingi standartai bei reikalavimai, kas taip pat apsunkina vieningo atrankos proceso sukūrimą. Visgi, didžioji dalis mokslininkų nagrinėjusių šią sritį, tikina, jog taikyti modernius atrankos metodus rekomenduojama, netgi – būtina.

2.3. Konkursų ir atrankų vertinimo metodai

Autoriaus R.Vanago teigimu, šiandieninėje visuomenėje daugiausia dėmesio yra skiriama personalo valdymui, tačiau jo sudėtinės dalys, tokios kaip verbavimas ar atranka, yra pamiršamos. Daug dėmesio skiriama privačiam sektoriui, bet labai retai išskiriamas viešasis ir jame dominuojančios problemos.

Šiuo metu Lietuvos viešajame sektoriuje esanti atrankos sistema turi tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijos lygiui. Pastaraisiais metais atsiranda vis daugiau mokslininkų, kurie kritikuoja tradicinius atrankos metodus. Juose daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojo išsilavinimui bei techniniams gebėjimams.

„Svarbiausiu organizacijos uždaviniu laikomas jų gebėjimas pritraukti ir išlaikyti geriausius proto darbuotojus, nes niekam, išskyrus juos, nepriklauso jų turimos žinios ir mokėjimai“ (Masiulis, 2005: 109).

Norint tai pasiekti, reikėtų lankstesnės valstybės tarnautojų atrankos, kuri būtų šiuolaikiškesnė ir leistų greičiau užpildyti laisvas darbo vietas.

Norint įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesą reikia atsakyti į klausimą ar jis geras, ar blogas? Visgi atrankų vertinimas tiesiogiai nagrinėtas nebuvo. Autorius R.Vanagas savo daktaro disertacijoje paminėjo, jog kalbant apie atranką, viešajame sektoriuje dažnai pamiršamas pirmasis labai svarbus etapas, t.y. darbuotojų verbavimas (Vanagas, 2008).

Šis procesas yra svarbi sudėtinė atrankos proceso dalis, kurios metu surandami ir priviliojami potencialūs pretendentai į laisvas darbo vietas. Esant didesniam pretendentų skaičiui tolygiai didėja ir galimybė darbdaviui išsirinkti geriausią darbuotoją. Deja, bet verbavimas nėra apibrėžtas ir reglamentuotas viešajame sektoriuje.

Dauguma įmonių ar organizacijų atrankos procesą stengiasi kaip įmanoma labiau supaprastinti ir pereiti visus procesus per trumpiausią laiką. Taipogi tikimasi rasti darbuotoją pačiomis mažiausiomis sąnaudomis. Kadangi atrankos procesas (liečiantis laisvas darbo vietas, kuriose bus dirbama pagal darbo sutartis) tiek viešajame tiek ir privačiame sektoriuje nėra privalomai reglamentuotas sunku atrasti pati geriausią būdą. Manoma, jog vieno paties efektyviausio būdo nėra, skirtingoms darbo vietoms gali būti taikomi skirtingi atrankos standartai. Pritaikius netinkamus atrankos proceso metodus nebus pasiektas maksimaliai geriausias variantas.

Viešojo sektoriaus įstaigos vykdo atranką, kuri yra griežtai reglamentuota. Ypač priėmimas konkurso būdu. Pateikiami testai, kuriuos dažniausiai jau moka būsimi pretendentai. Internetu buvo galima rasti informacijos, kur pateikiami įstatymų bei teisės aktų, iš kurių sudaromi klausimai, sąrašai, teisingi testų atsakymai. Ivaškevičius literatūroje rašo, jog testų klausimus privalėtų rengti

būtent tos organizacijos, kuriose yra laisva darbo vieta. Tokiu atveju atsakymai būti kardinaliai skirtingi, pritaikyti tam tikroms pareigoms. Nebūtų galimybės išmokti atsakymų variantų.

Šiuo metu viešajame sektoriuje labai retai naudojami praktinių užduočių testai. Manytina, jog jie padėtų sumažinti testavimo trūkumus bei atranką padarytų efektyvesne.

„Dalykinį žinių patikrinimą specialistai siūlo daryti trimis etapais: žinių patikrinimas (testas), skirtas visiems valstybės tarnautojams; žinių patikrinimas (testas) pritaikytas tai pareigybei, į kurią vyksta konkursas; pokalbis“ (Vanagas, 2009).

Svarbu žinoti kuri atrankos dalis svarbiausia vertinant ją balais. Pastaruoju metu visos žinios (žodžiu ir raštu) vertinamos dešimties balų sistema. Vis dar yra diskutuojama, ar tai objektyviausias vertinimas.

Literatūroje teigiama, jog pokalbis yra lemiamas atrankos proceso etapas, turintis tiek pranašumų, tiek trūkumų. Vienas iš pranašumų yra tas, jog jį ypač lengva suorganizuoti, nereikalaujant papildomų priemonių, tačiau jo efektyvumas priklauso ir nuo komisijos narių pasirengimo. Pokalbis turi ir neigiamų aspektų. Jo metu yra tikimybė pasireikšti korupcijai. Jei komisijos narys suinteresuotas, tuomet jis gali užduoti kompromituojančius klausimus kitiems pretendentes. Yra abejotina nuostata, kad visiems pretendentes pateikiami vienodi klausimai.

Kad dabartinė priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra keistina, teigia dauguma autorių. „Ji turėtų būti daug liberalesnė, reglamentuojanti tik bendrus principus, leidžianti pačioms institucijoms spręsti, kokius kriterijus taikyti. Svarbu užtikrinti atrankos procedūrų skaidrumą ir viešumą. Ypatingas atrankos sąlygas reikėtų nustatyti įstaigų vadovams, o gal net vidutinio bei žemesnio lygio vadovams. Šios pareigybės išsiskiria savo atsakomybės laipsniu, sprendimų priėmimo sudėtingumu“ (Astrauskas, 2005:15).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje atrankos sistema vertinama ir teigiamai ir neigiamai. Egzistuoja visa eilė atrankos metodų, naudojamų žmogiškųjų išteklių atrankos procese priklausomai nuo organizacijų specifikos, ekonominio ir mokslo išsivystymo organizacijoje bei jos aplinkoje. Atranka yra organizuojama pagal įvairias procedūras, remiasi skirtingais atrankos metodais. Priėmimas į Lietuvos valstybės tarnybą yra grįstas atvirais konkursais. Valstybės tarnautojams konkursinė atranka susideda iš dviejų dalių egzamino: testo raštu ir pokalbio žodžiu. Skelbiant konkursą į valstybės tarnybą, galima nustatyti specialiuosius reikalavimus pretendentes. Šiuo atveju susidaro palankios sąlygos manipuluoti nustatoma konkursiniais reikalavimais ir gana dažnai yra pateikiami tokie reikalavimai pretendentes, kad patekti gali tik konkrečiai „proteguojamas“ asmuo. Taip pasireiškia „neskaidrūs“ konkursai į valstybės tarnybą. Į konkursų skaidrumo ir objektyvumo problemas bandyta atkreipti dėmesį jau ne kartą. Šią problemą buvo siūloma spręsti visiškai atsisakant pokalbio žodžiu dalies, arba centralizuojant konkursų vykdymą. Centralizavimas įvykdytas, tačiau pokalbio įstaigos viduje neatsisakyta. Atvykę pretendentes visi turi būti

išsilaikę bendrųjų gebėjimų testą, tačiau užduodami komisijos narių klausimai kai kuriems pretendentams gali būti žinomi jau iš anksto.

2.4. Darbuotojų atrankos sistemos tobulinimas

Daugelį metų Lietuvos visuomenėje yra nusistovėjusi ir įsigalėjusi nuomonė, jog vykstantys konkursai į valstybės tarnybą yra neprofesionalūs. Dažniausiai nėra skaidrumo bei trūksta objektyvumo.

Kalbant apie atranką viešajame sektoriuje, dažnai pamiršamas pirmasis labai svarbus etapas, tai yra darbuotojo verbavimas. Jis visame procese yra labai svarbus, tai lyg atspirties taškas sekantiems veiksams. Verbavimo tikslas yra pritraukti kuo daugiau galimų pretendentų, kad darbdavys galėtų išsirinkti kompetentingiausią, labiausiai kvalifikuotą darbuotoją.

„Taikyti modernius verbavimo ir atrankos metodus yra būtina, nes augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje“ (Ivaškevičius, 2005:10).

Mokslinėje literatūroje siūlomi net devyni verbavimo būdai, kuriuos galėtų naudoti ir viešojo sektoriaus organizacijos. Tai būtų:

1. Naudojimasis vidiniais organizacijos ištekliais;
2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis;
3. Skelbimai laikraščiuose;
4. Paieška aukštosiose mokyklose;
5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos;
6. Dalyvavimas karjeros dienose;
7. Interneto skelbimai ir duomenų bazės;
8. Valstybinių darbo biržų paslaugos;
9. Naudojamosi specialių konsultacinių firmų paslaugomis.

Gali būti naudojama ir daugiau priemonių nei siūlo vienas ar kitas autorius. Visgi viešasis sektorius neišnaudoja visų galimų variantų.

Atranka vaidina didelį vaidmenį atrenkant kompetentingus specialistus, t.y. iš karto formuojant atsakingų viešojo sektoriaus tarnautojų būrį. Tik suformuotas profesionalų būrys bus pajėgus įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas, rodyti gerą rezultatą ir didinti suteikiamų paslaugų kokybę (Vanagas, 2009).

Prieš keletą metų Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus ministerijos įgyvendino projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ pagal 2007-2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos ketvirto prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“. Didžiausios jėgos buvo sutelktos į bendrųjų gebėjimų bei vadovavimo gebėjimų testų kūrimą. Nauji patikrinti testai įsigaliojo nuo 2013 metų sausio pirmos dienos pakeitus Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas. Buvo manoma, jog naujoji testavimo tvarka leis užtikrinti tikrai gabių specialistų pakliuvimą į valstybės tarnybą.

Kadangi centralizuoto atrankos etapo metu visi pretendentai į valstybės tarnybos vietas testus laiko centruose, sumažėja korupcijos tikimybė. Neturintis specialiųjų gebėjimų asmuo negali išlaikyti bendrųjų gebėjimų testo bei pakliūti į sekantį atrankos etapą.

Visgi išskyrus Valstybės tarnautojų atranką į du etapus (centralizuotą ir decentralizuotą) pasiteisino pakeitimai pirmajame. Jau keletą metų įgyvendinamas efektyvumas duoda naudą, tačiau, vis dažniau kyla diskusijos, jog netobulas antrasis - decentralizuotas - atrankos etapas.

Kadangi šis atrankos etapas vykdomas konkrečioje įstaigoje, didėja tikimybė pasireikšti korupcijos požymiams. Dažnai didelę reikšmę turi politinės kryptys bei nuomonė. Reikėtų paminėti

neigiamus personalo atrankos aspektus, tokius kaip:

- Atranką vykdančios komisijos neprofesionalumas, kuomet sudarant komisiją paskiriami ne patys kompetentingiausi srities specialistai.
- Dėmesio stoka asmeninių savybių reikšmei tam tikrose pareigose.
- Atrankos procedūrų vienodumas, atrenkant pretendentes tiek į žemesnes tiek į aukštesnes pareigas.
- Per griežtas reglamentavimas pažymėtinas taip pat kaip neigiamas aspektas, nes tuomet negalimi kiti priėmimo būdai. Neleidžiama taikyti galbūt labai reikalingų tačiau specifinių testų.
- Skaidrumo problema. Netobuloje sistemoje galima proteguoti tam tikrą pretendentą.

Valstybės tarnybos departamentas intensyviai nagrinėja kylančias problemas siekdamas pagerinti priėmimo į valstybės sektorių tvarką, todėl ypač akcentuojamas sistemos tobulinimas.

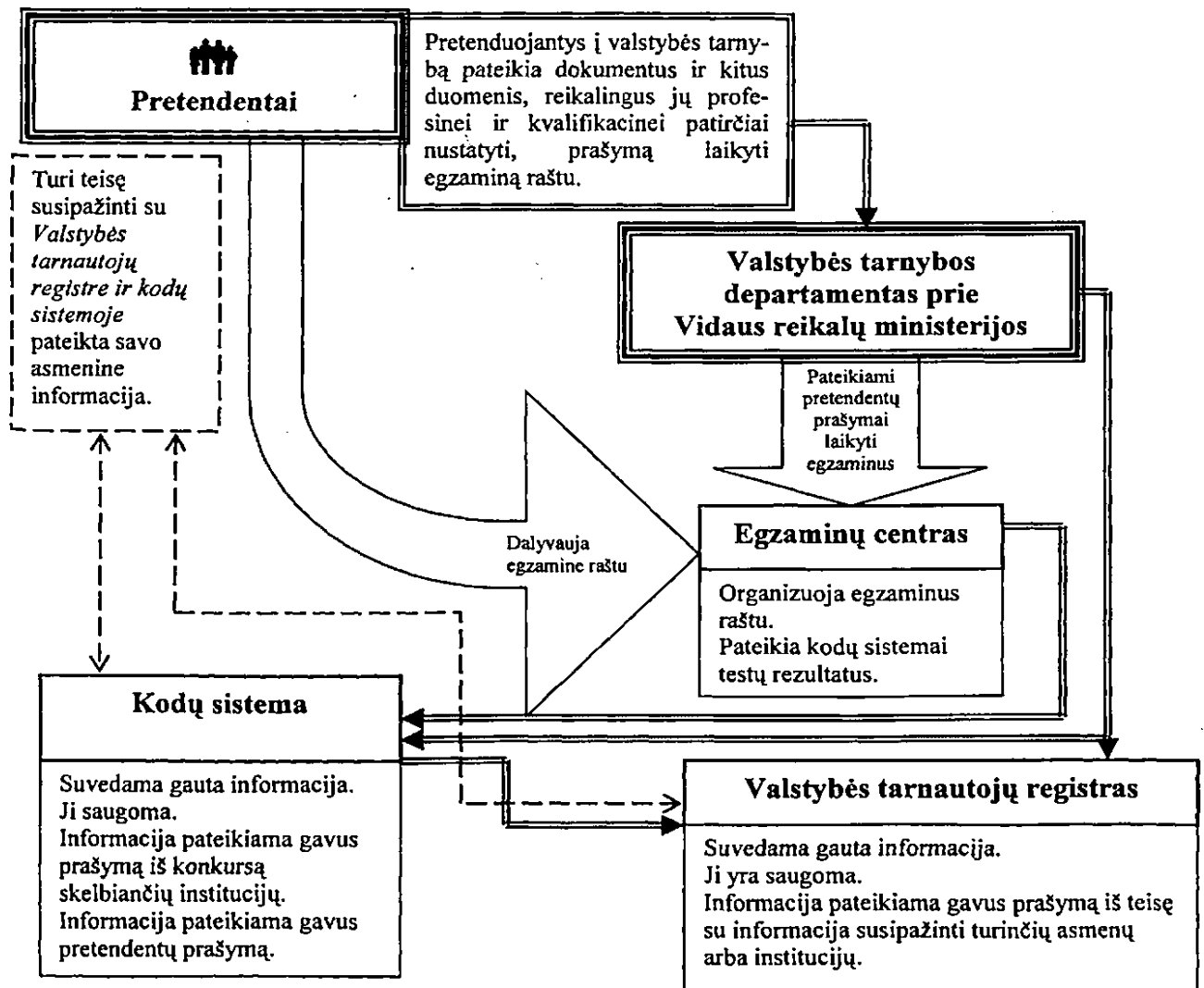
Lietuvos visuomenės suformuota neigiama nuomonė apie valstybės tarnybą, vykstančias neskaidrias tarnautojų atrankas, įsigalėjusius korupcinius ryšius kelia nepasitikėjimą valstybės formomis. Visgi rekomenduojama, ar netgi galima sakyti būtina, tobulinti esančias atrankos procedūras, kurios užkirstų kelią iš anksto jau numatytų asmenų protegavimui, taikyti šiuolaikines technologijas taip pagerinant valstybės tarnybos įvaizdį.

Vienas iš esminių pakeitimų, kuris galėtų būti įvestas Lietuvoje – tai kodų sistema. Remiantis Belgijos valstybės pavyzdžiu, reikėtų visas funkcijas, apimančias valstybės tarnybą, perduoti vienai kuruojančiai institucijai. Šiuo metu visas funkcijas, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu, atlieka Valstybės tarnybos departamentas.

„Departamento misija – profesionali ir į visuomenės poreikius orientuota valstybės tarnyba, o tikslas – dalyvauti formuojant visuomenės poreikius atitinkančią, atsakingą ir atskaitingą už veiklos rezultatus, diegiančią naujoves, lanksčią, skaidrią ir konkurencingą valstybės tarnybą. Pagrindinis Valstybės departamento uždavinys – užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą“ (www.vtd.lt).

Akivaizdu, kad visą atrankos proceso koordinavimą perduoti Valstybės tarnybos departamentui ar jame įsteigtam padaliniui būtų geriausias sprendimas. Taip pat, kaip naujas darinys, galėtų atsirasti egzaminų centras arba nepriklausoma personalo atrankos tarnyba. Literatūroje minimas siūlymas, jog Lietuvoje reikėtų įvesti 2 pakopų egzaminus į valstybės tarnybą. Tuomet asmuo, pretenduojantis į valstybės tarnybą gautų pažymėjimą, ir radęs tinkamą darbo vietą galėtų dalyvauti konkurse. Reikėtų pažymėti, kad visų pretendentų, gavusių pažymėjimus sąrašai būtų užšifruoti.

Juknevičienė ir Domarkas (2007) aprašė ir atvaizdavo grafiškai visą šio proceso seką pritaikius kodavimą (žiūrėti 5 pav.)

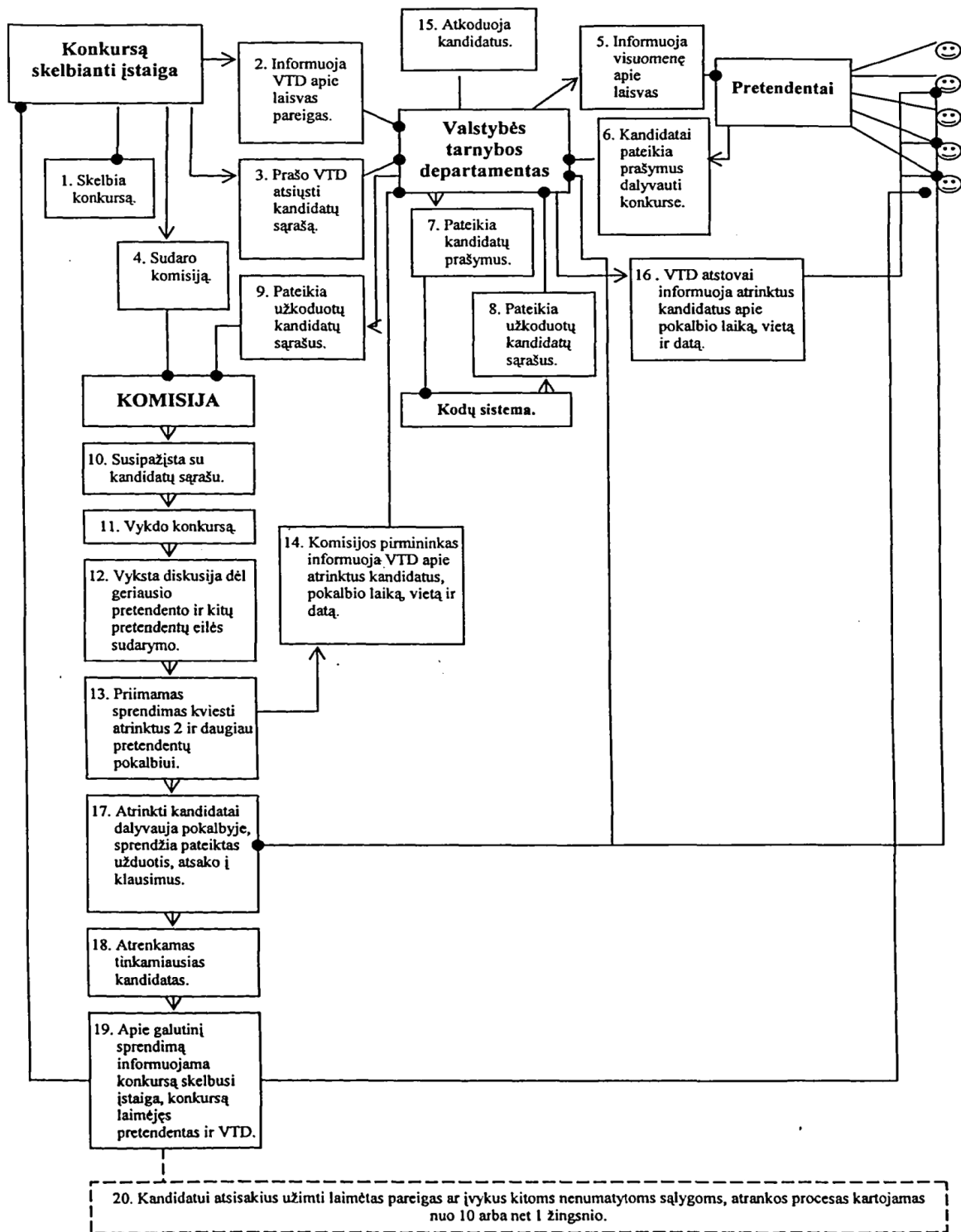


5 pav. Asmenų, galinčių užimti konkursines pareigas, įvedimas į kodų sistemą. Šaltinis: Juknevičienė, V., Domarkas, V., (2007). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr.3(14)*.

Manoma, kad pritaikius kodų sistema yra galimi du būdai, kai atrenkami asmenys į konkursines pareigas, tai:

- ❖ Atrenkant po pokalbio;
- ❖ Atrenkant be pokalbio.

Pirmu atveju atranka yra gerokai sudėtingesnė, apimanti daug daugiau žingsnių, nei antroji. Jos atvaizdavimas pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Pretendento į pareigas atranka organizuojant pokalbį. Šaltinis: 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).*

Manau, jei šis kodų sistemos principas būtų pritaikytas šiuo metu egzistuojantiems ir centralizuotam ir decentralizuotam valstybės tarnautojų atrankos etapams, tai suteiktų labai didelę naudą. Tikėtina, kad bent dalinai pasikeistų visuomenės nuomonė apie valstybės tarnybą, sumažėtų neskaidrių konkursų, pagerėtų žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje.

Neabejotina, kad vykdant reformą, būtų pareikalauta daugybės žmogiškųjų ir materialinių išteklių. Bet kokią reformą vykdant tikimasi didelės grįžamosios naudos.

Kaip teigia Juknevičienė ir Domarkas (2007) atrankos sistemos reforma:

- ❖ „Reformuota atrankos sistema didins visuomenės narių pasitikėjimą valstybės tarnyba;
- ❖ Gerės Lietuvos valstybės tarnybos įvaizdis tarptautiniu mastu;
- ❖ Kodų sistema suteiks galimybę atrinkti kandidatus pagal rezultatus, o ne pagal asmeninius santykius ir ryšius;
- ❖ Lietuvoje sumažės korupcijos apraiškų;
- ❖ Atrankos procedūros bus griežtai reglamentuotos ir apibrėžtos;
- ❖ Bus sudaromos vienodos galimybės įsidarbinti valstybės tarnyboje visiems prašymus pateikusiems kandidatams;
- ❖ Neseniai baigusiems viešojo administravimo studijas bus suteikiama galimybė laikyti egzaminus ir vienodai kandidatuoti į konkursines pareigas;
- ❖ Institucijoms, skelbiančioms konkursus į pareigas, bus sudaryta galimybė rinktis iš platesnio kandidatų sąrašo ir kt.“ (Juknevičienė ir Domarkas, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad jau matomi teigiami dalinai patobulintos valstybės tarnautojų atrankos aspektai. Tačiau norint dar profesionalesnės ir kokybiškesnės atrankos, literatūroje siūloma tobulinti ir antrąjį atrankos etapą, kuris šiuo metu yra decentralizuotas. Įvedus kodų sistemą tikimasi eliminuoti egzistuojančias problemas. Kadangi valstybės tarnautojo sąvoka neapima asmenų, savivaldybės institucijose ar įstaigose, atliekančių ūkines bei technines funkcijas ir teikiančių viešąsias paslaugas visuomenei, tokiu atveju reikėtų keisti ir sukonkretinti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, atranką.

3. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS SAVIVALDYBĖJE VERTINIMO METODIKA

Žmogiškųjų išteklių atrankos sistema svarbi tuo, kad nuo jos priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai. Netobulai organizuota atranka gali sukelti begalę pasekmių viešajame sektoriuje, tokiu atveju nukenčia ne tik organizacija ar darbuotojai, bet ir visuomenė bei jos interesai. Todėl yra naudinga išanalizuoti žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumus organizacijoje, vykdant priėmimo procedūras. Šiam tikslui pasitarnautų darbuotojų ir naujai atrinktų tarnautojų nuomonės apklausa.

Anketinei apklausai pasirinktos organizacijos charakteristika. Anykščių rajono savivaldybės administracija – valstybės įstaiga, atliekanti viešojo administravimo funkcijas, vykdanči savivaldybės tarybos suformuluotus uždavinius ir priimtus sprendimus bei įgyvendinanti savo parengtas savivaldybės teritorijos plėtros ir viešojo administravimo programas. Administracija vykdo įvairius projektus, administruoja pavestas funkcijas, teikia paslaugas gyventojams, juos konsultuoja. Daugelį tarpininkavimo gyventojams funkcijų atlieka „vieno langelio“ principu. Anykščių savivaldybės teritorijoje yra 3 miestai – Anykščiai, Kavarskas, Troškūnai, ir 8 miesteliai – Andrioniškis, Debeikiai, Kurkliai, Skiemonys, Surdegis, Svėdasai, Traupis ir Viešintos.



Administracinis centras – Anykščiai

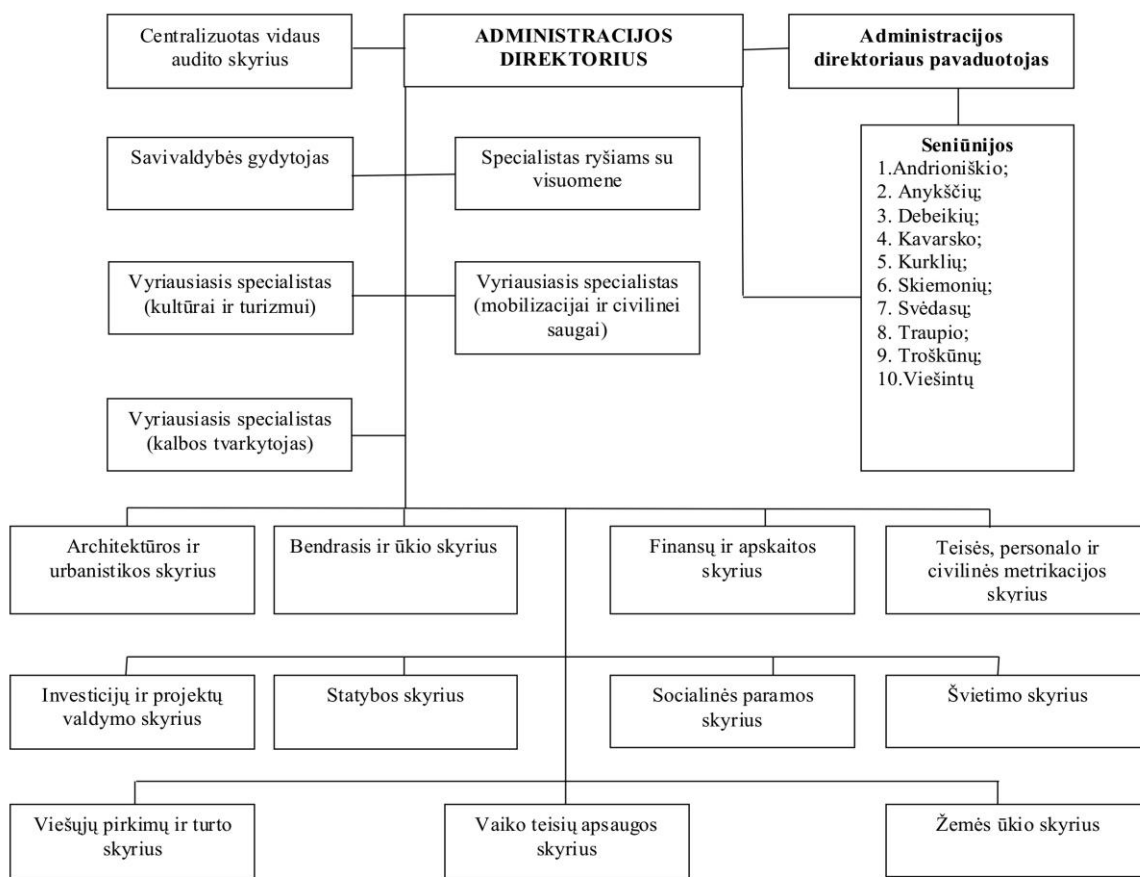
Plotas – 1765 km² (24,5 % apskrities ploto)

Gyventojų – 26 083 (18,8 % apskrities gyventojų)

Seniūnijos – Andrioniškio, Anykščių, Debeikių, Kavarsko, Kurklių, Skiemonių, Svėdasų, Traupio, Troškūnų, Viešintų

Toliau pateikiama organizacijos struktūra 2016 metų sausio 1d.

5 lentelė. Anykščių rajono savivaldybės administracijos struktūra. Šaltinis: Sudaryta remiantis Anykščių rajono savivaldybės tarybos 2015 m. liepos 23 d. sprendimu Nr. 1-TS-246 „Dėl Anykščių rajono savivaldybės administracijos struktūros“.



Savivaldybės administracijos personalas. 2015 m. gruodžio 31 d. duomenimis Anykščių rajono savivaldybės administracijoje dirbo 168 darbuotojai – 80 valstybės tarnautojų ir 88 dirbantys pagal darbo sutartis. Per 2015 metus iš darbo atleisti 9 valstybės tarnautojai, 2 perkelti į kitas įstaigas. Į darbą priimti 4 nauji valstybės tarnautojai.

Per 2015 metus įvykdytos 2 atrankos į Savivaldybei pavaldžių įstaigų vadovų pareigas ir 3 atrankos į Savivaldybės administracijos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigas. Buvo priimta 13 darbuotojų (iš jų 7 ir atleisti pasibaigus terminuotoms darbo sutartims), dirbančių pagal darbo sutartis, atleista 15 darbuotojų, dirbusių pagal darbo sutartis.

Už darbą su personalu Savivaldybės administracijoje buvo atsakingas Bendrasis ir juridinis skyrius (iki 2015 m. gruodžio 31 d.), kuris organizavo ir kontroliavo darbuotojų priėmimą bei atleidimą, atostogų suteikimą, tarnybos stažų skaičiavimą, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, kvalifikacijos kėlimą ir tobulinimą, darbuotojų skatinimą ir nuobaudų skyrimą, teisės aktų, priskirtų personalo kompetencijai, projektų rengimą. Po įstaigos reorganizacijos, nuo 2016 m. sausio 1 d., ši funkcija perduota Teisės, personalo ir civilinės metrikacijos skyriui.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių atranka Anykščių rajono savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – pasiūlyti žmogiškųjų išteklių atrankos įvertinimo metodiką ir jos pagalba įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesus Anykščių rajono savivaldybės administracijoje.

Šiam tikslui pasiekti yra iškelti **tyrimo uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti kaip organizacijoje vykdoma žmogiškųjų išteklių atranka ir kokie atrankos metodai naudojami atrenkant kandidatus;
2. Iširti konkursų į valstybės tarnybą atrankos organizavimą ir skaidrumą;
3. Iširti ir įvertinti kokie galimi atrankos procesų patobulinimai.

Siekiant išsiaiškinti iškeltus uždavinius ir gauti kuo daugiau reikalingų analizei duomenų buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa raštu ir suformuota anketa (Priedas Nr. 1). Šis metodas pasirinktas, nes tokiu būdu yra galimybė apklausti didelį respondentų skaičių. Anketa anonimiška, todėl gaunami tikslesni duomenys, negalima jokia įtaka respondentui, taupomas laikas ir sąnaudos.

Atsižvelgiant į baigiamojo darbo temą, anketinė apklausa buvo vykdoma vienoje organizacijoje – Anykščių rajono savivaldybės administracijoje. Specialūs kriterijai respondentams nebuvo taikomi. Buvo apklausti 92 respondentai iš 168 dirbančiųjų. Tyrimo imtis apskaičiuota pagal formulę, pasirinkta 7 proc. paklaida.

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N);$$

Čia: n – imtis;

N – populiacija;

Δ – paklaida.

$$1/(0.07^2 + 1/168) = 92,14 \approx 92$$

Siekiant užtikrinti atliktos anketinės apklausos kokybę, duomenys buvo renkami vasario-kovo mėnesiais, tuo būdu garantuojant jų naujumą bei aktualumą.

Tyrimo instrumentas. Anketa yra sudaryta remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra apie žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, atrankos principus, vertinimo metodus, žmogiškųjų išteklių vystymą viešajame sektoriuje. Anketą sudaro **25 klausimai**. Jie buvo sudaryti remiantis literatūroje pateiktais mokslinių tyrimų metodų principais ir pasirinkti trijų tipų klausimai, tai:

- uždaro tipo klausimai;
- kombinuoto tipo klausimai;
- atviro tipo klausimai.

Daugiausia pateikta uždaro tipo klausimų, nes į juos daug lengviau atsakyti, minimalūs laiko ištekliai, taip pat, juos lengviau apdoroti. Šios anketos paskirtis surinkti būtiniausius duomenis,

reikalingus atlikti Anykščių rajono savivaldybėje žmoniškųjų išteklių atrankos vertinimo analizę (6 lentelė).

6 lentelė. Tyrimo instrumentas. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Tyrimo instrumentas	Klausimo numeris	Tikslas
1. Demografinės charakteristikos	1; 2; 3; 4; 5	Nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo patirtį organizacijoje
2. Respondentų paieškos ir atrankos kriterijai	6; 7	Nustatyti kokiais būdais asmenys dalyvavo verbavimo ir atrankos procese
3. Respondentų socializacija	8, 15	Sužinoti, kaip vyko tęstinė atrankos dalis.
4. Atrankos procesai	10; 11; 12; 13; 15; 16	Išsiaiškinti kokie procesai organizacijoje naudojami, kokie išryškėja atrankos trūkumai, kokie kriterijai dominuoja.
5. Konkursų į valstybės tarnybą atranka ir skaidrumas	17; 18; 19; 20; 21	Sužinoti darbuotojų nuomonę apie konkursų į valstybės tarnybą eigą, skaidrumą, patirtį.
6. Respondentų nuomonė, lūkesčiai	9; 22; 23; 24; 25	Sužinoti darbuotojų nuomonę apie atrankos procesų vertinimą.

Tyrimo administravimas. Gauti duomenys analizuojami, lyginami ir sisteminami naudojantis MS Excel programa, pateikiami kelių tipų grafiniai duomenų atvaizdavimai.

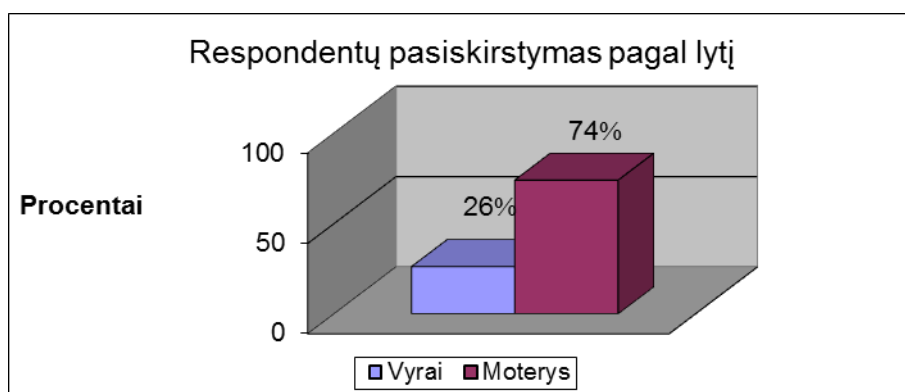
Anykščių rajono savivaldybės tarybai priėmus sprendimą, dėl administracijos reorganizacijos buvo atlikta eilė pakeitimų, atsirado daugiau laisvų darbo vietų. Skelbiant konkursus į laisvas valstybės tarnautojų pareigas, savivaldybė vadovaujasi įstatymais, ir vykdo atranką, kuri yra griežtai reglamentuota. Kitu atveju, jei reikia darbuotojo, pagal darbo sutartį, atrankos būdą turi teisę pasirinkti pati organizacija. Anykščių rajono savivaldybės administracija neturi atrinkto ir pastoviai taikomo vieno atrankos būdo. Jis kinta pagal individualią situaciją, konkrečiai darbo vietai. Dalis savivaldybės darbuotojų yra valstybės tarnautojai, kita – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Tačiau ir pastarųjų pareigos yra kardinaliai skirtingos. Vieni atlieka tik ūkines funkcijas (valytojai, vairuotojai, kūrikai seniūnijose), tokiu atveju vykdomi visi esantys atrankos metodai, bet svarbiausiuoju tampa, pokalbis orientuotas į darbo įgūdžių tikrinimą. Kita, didžioji dalis darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, yra specialistai, kurie atlieka funkcijas, tame tarpe ir teikia paslaugas visuomenei. Savivaldybė, vykdanči atranką į tokią darbo vietą turi atsižvelgti į daug daugiau aspektų. Taikomi visi galimi metodai, įskaitant ir retai literatūroje aptariamą – darbo įgūdžių tikrinimą.

4. ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS VERTINIMAS

4.1. Žmogiškųjų išteklių atrankos vertinimo anketinių duomenų pristatymas bei vertinimas

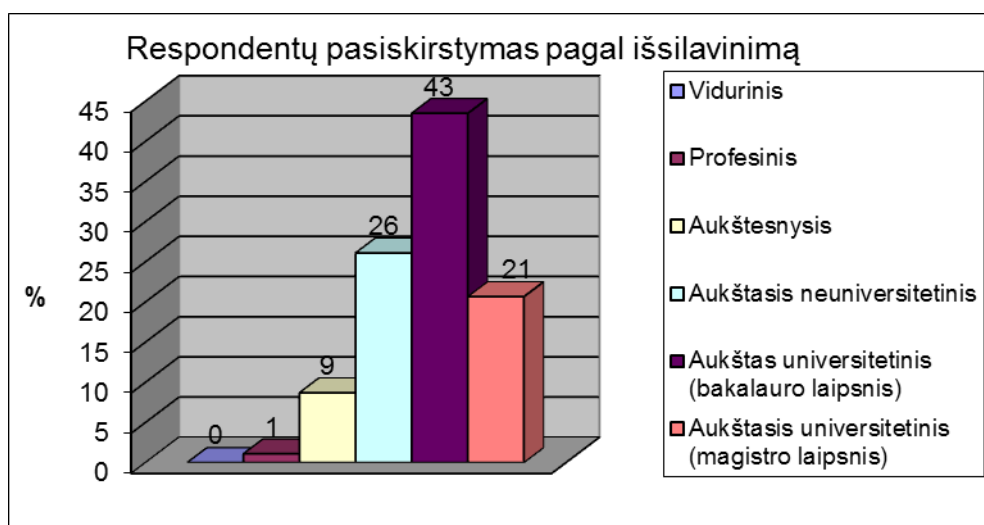
Respondentams buvo pateikta 25 klausimų anketa. Pirmasis klausimų blokas buvo orientuotas demografinių rodiklių nustatymui.

Pirmuoju klausimu anketoje išsiaiškinome, kokį procentą respondentų sudaro vyrai, kokį – moterys. Respondentai pasiskirstė taip: vyrai – 26 %, moterys – 74%. Rezultatai pateikti 7 pav.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

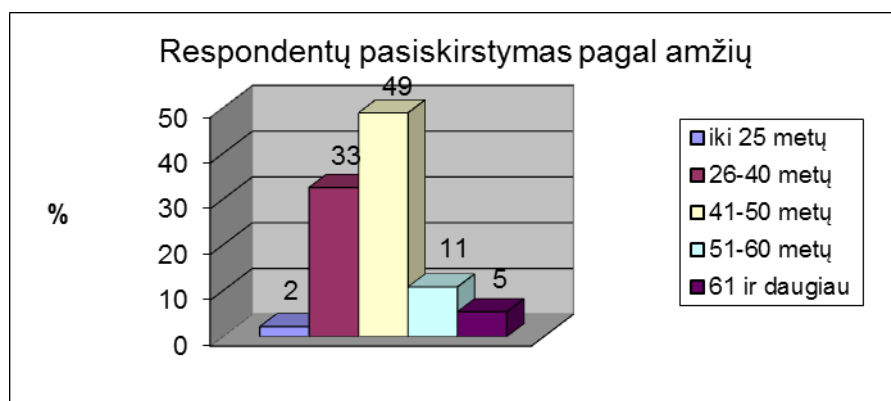
Sekančiu anketos klausimu sužinojome koks apklaustųjų organizacijos darbuotojų įgytas išsilavinimas. Gauti rezultatai atvaizduoti 8 pav.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Kaip matome iš pateiktos diagramos, kad darbuotojų baigusių tik vidurinį išsilavinimą nepasitaikė. Visgi didžioji dalis, net 43 % turi aukštąjį universitetinį ir 26 % – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Nemaža dalis darbuotojų turi magistro laipsnį, jie sudaro 21 %. Taip pat yra 1 % turinčių tik profesinį, bei 9 % aukštesnįjį išsilavinimą. Galima teigti, kad visgi didžioji dalis darbuotojų yra kvalifikuoti ir turi aukštąjį išsilavinimą.

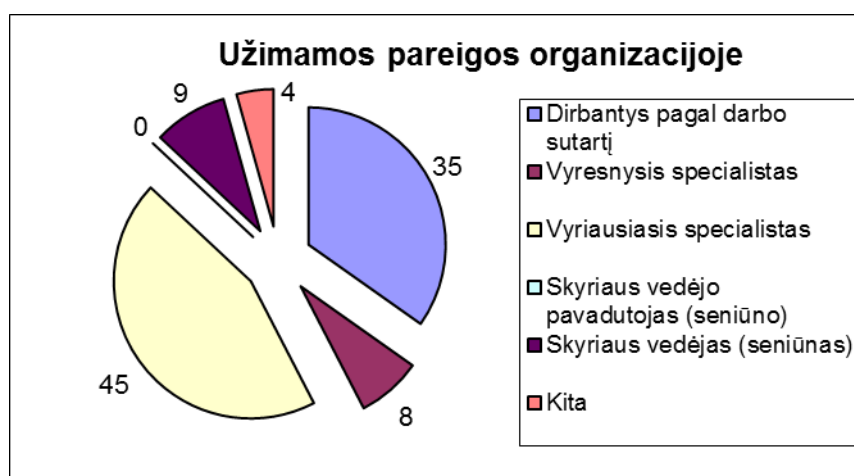
Sekančiu klausimu ištyrėme, koks darbuotojų, dirbančių Anykščių rajono savivaldybės administracijoje amžius. Rezultatai pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Pagal pateiktus duomenis galime spėti, kad dalyvavusių anketinėje apklausoje respondentų amžius yra labai įvairus. Jaunų specialistų yra tik 2 %. Sekančias dvi grupes sudaro darbuotojai, kuriems yra nuo 26 iki 40 metų ir nuo 41 iki 50 metų. Abi šios grupės sudaro 82 % visų apklaustųjų respondentų. Galima teigti, kad tai vidutinio amžiaus specialistai, bet jau įgiję patirties. Nedidelę dalį, 10 % sudaro darbuotojai nuo 51 iki 60 metų, bei 5 % – 61 metų ir daugiau.

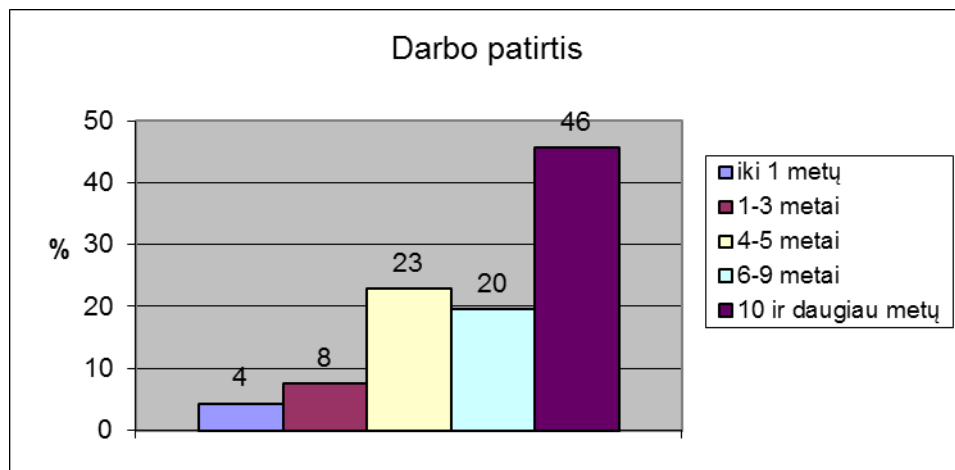
Ketvirtuoju klausimu sužinojome kaip pasiskirsto respondentai pagal užimamas pareigas organizacijoje.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

Iš pateiktų duomenų matome, kad ženkliai skiriasi dvi diagramos dalys, tai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (35 %) ir vyriausieji specialistai – valstybės tarnautojai (45 %). Tai dvi grupės darbuotojų, atliekančių didžiausią dalį funkcijų Anykščių rajono savivaldybės administracijoje. Vadinasi, atsiradus laisvai darbo vietai būtina priimti geriausiai atitinkantį darbuotoją, kad funkcijos būtų vykdomos kuo sklandžiau. Vyresnieji specialistai sudaro 8 % respondentų, skyriaus vedėjai (seniūnai) – 9 % bei 4 % – kitų darbuotojų.

Sekančiu, penktuoju klausimu anketoje domėjomės darbuotojų patirtimi šioje organizacijoje. Apklaustųjų darbo stažo duomenys pateikti 11 pav.

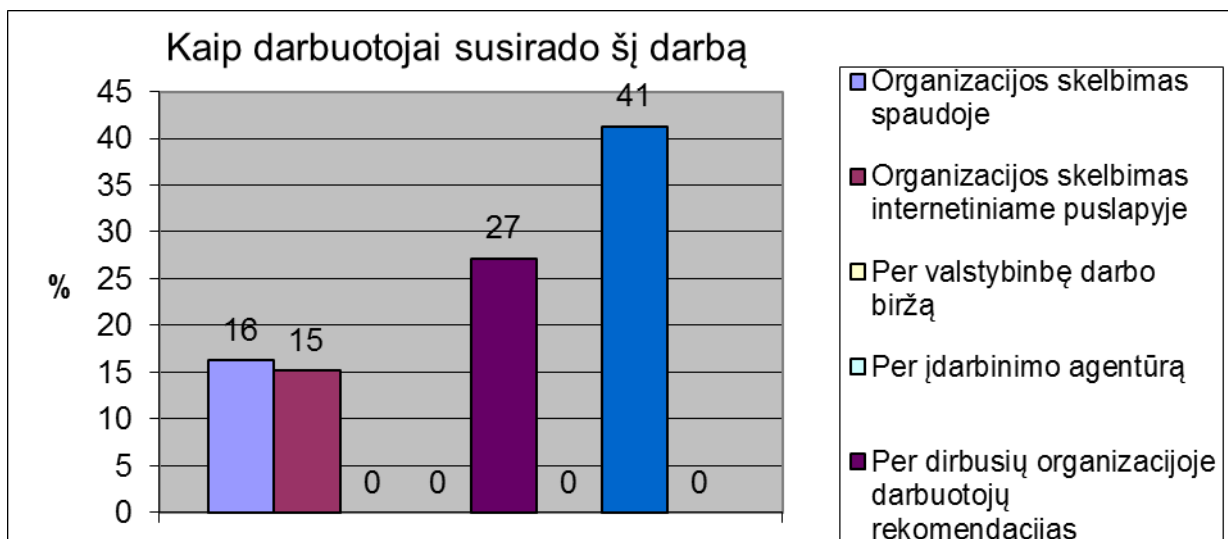


11 pav. Respondentų darbo patirtis.

Iš pateiktų duomenų matome, kad specialistų kaita nėra didelė. Daugiausiai, net 46 % apklaustųjų organizacijoje dirba jau daugiau nei 10 metų. 20 % dirba 6-9 metus, 23 % – 4-5 metus. Paskutiniaisiais metais buvo priimta gana nedaug naujų darbuotojų. Tik 8 % dirba nuo 1 iki 3 metų, o 4 % respondentų dirba tik pirmus metus. Galima daryti išvadą, kad savivaldybėje buvo neblogai vykdoma atranka, nes iš pateiktų duomenų gali spręsti, jog priimti darbuotojai atitinka reikalavimus, išmano savo darbą, susitvarko su pavedamomis užduotimis ir atlieka jiems priskirtas funkcijas.

Apžvelgus pirmąjį klausimų bloką ir išanalizavus duomenis, matome, jog didžioji dalis Anykščių rajono savivaldybės darbuotojų yra vidutinio amžiaus darbuotojai, turintys gana aukštą išsilavinimą ir pastoviai dirbantys asmenys.

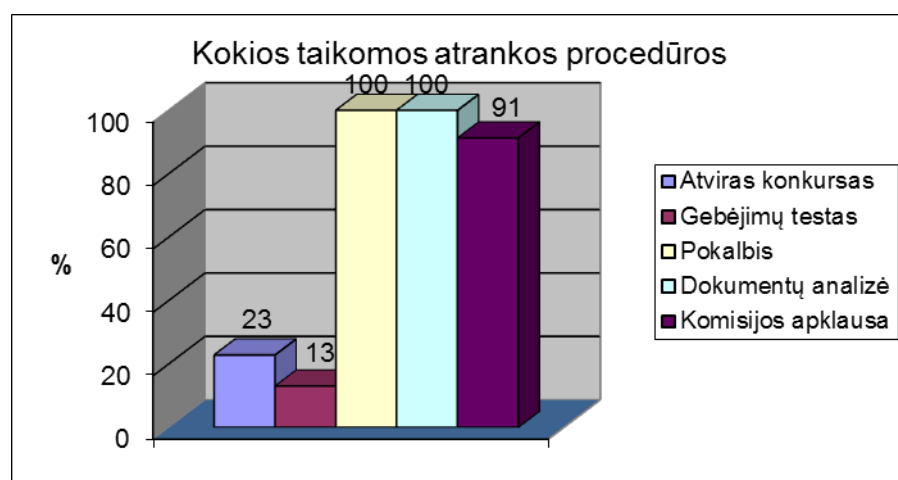
Kitas anketos klausimas susijęs su darbuotojų verbavimu. Pateiktu klausimu anketoje, norėta sužinoti, kaip darbuotojai susirado darbą savivaldybėje.



12 pav. Kaip respondentai susirado darbą organizacijoje.

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad nei vienas respondentas nepasirinko atsakymų, susijusių su darbo birža, mokymo įstaiga ar įdarbinimo agentūra. Nedideliame Lietuvos mieste, geriausias informavimo būdas yra „iš lūpų į lūpas“. Taip, per gimines ir artimuosius apie darbo vietą sužinojo net 41 % respondentų. Taip pat, 27 % respondentų teigė, kad padėjo dirbusių organizacijoje darbuotojų rekomendacijos. 16 % respondentų darbą susirado per skelbimą spaudoje, 15 % – per internetinius portalus. Iš šių duomenų galima teigti, kad Anykščių rajono savivaldybėje nevykti visi atrankos procesai. Jau pirmame atrankos etape matomos spragos. Savivaldybė visiškai nesinaudoja ne tik darbo birža, bet ir nebendradarbiauja su mokymo įstaigomis, taip užkirsdama kelią rasti naujus, tik ką baigusius, specialistus.

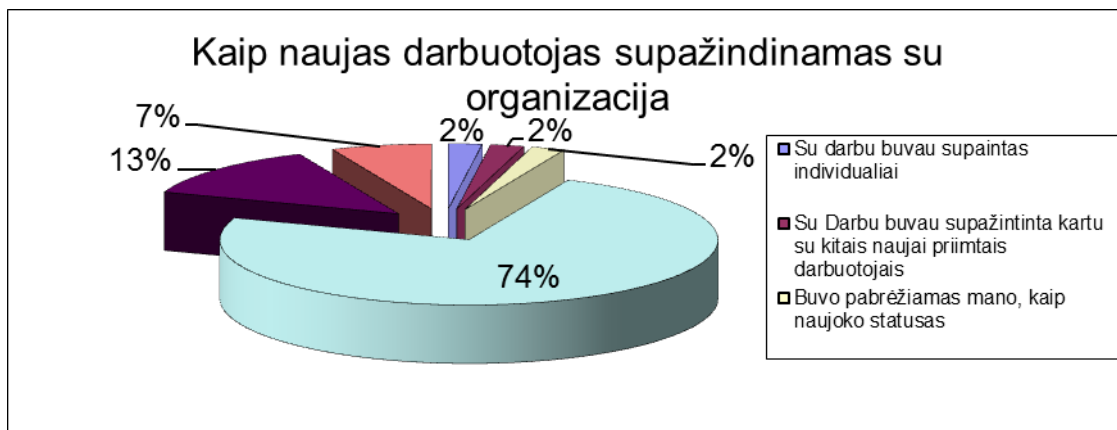
Kokios atrankos procedūros dažniausiai buvo taikomos vykdant atranką, atskleidė septintasis anketos klausimas. Atsakymai pavaizduoti 13 pav.



13 pav. Kokios atrankos procedūros taikomos Anykščių rajono savivaldybėje.

Iš pateiktų dešimties pasirinkimų, buvo pasirinkti tik penki. Net 100 % respondentų teigė, kad buvo taikomos dvi procedūros, tai dokumentų analizė ir pokalbis. Taip pat, 91 % rinkosi komisijos apklausą. Kad buvo atviras konkursas, pažymėjo 23 % respondentų, gebėjimo testas – 13 %. Apibendrinus duomenis, galime teigti, kad Anykščių rajono savivaldybėje yra pakankamai nusistovėjusi atrankos sistema, taikomi jau žinomi atrankos etapai.

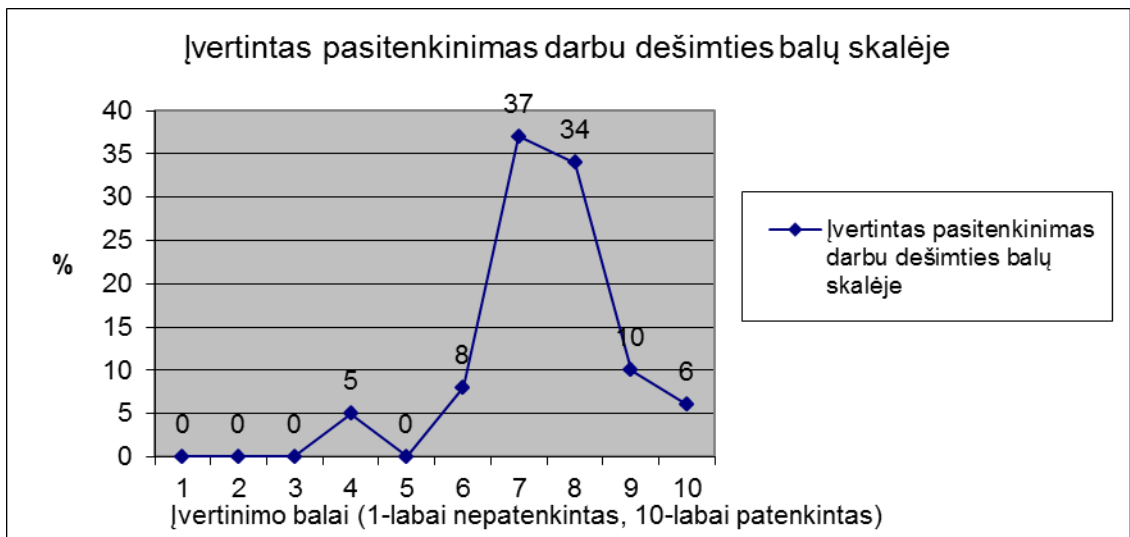
Aštuntuoju anketos klausimu sužinojome, kaip respondentai po atrankos buvo supažindinami su Anykščių rajono savivaldybe. Žiūrėti 14 pav.



14 pav. Kaip respondentai buvo supažindinti su organizacija.

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad respondentų nuomonė yra vieninga. Didžioji dalis, net 74 % respondentų, teigė, kad jiems teko į darbą „išilieti“ nepastebimai. 13 % teigė, kad visgi su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas. Kiti atsakymai pasiskirstė po lygiai, po 2 %. Galima daryti išvadą, kad organizacija nesigilina į žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, jo neužbaigia iki galo, nėra adaptacinio laikotarpio naujam darbuotojui.

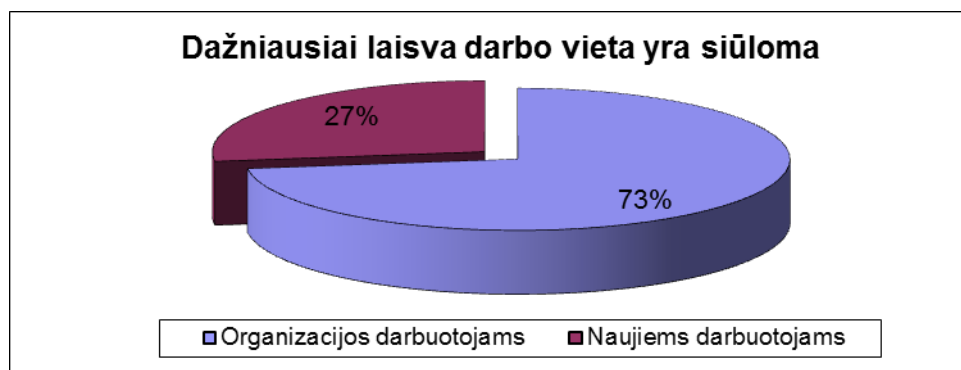
Norint sužinoti, kaip respondentai vertina darbą Anykščių rajono savivaldybės administracijoje, mums parodo grafikas, atvaizduojantis 9 anketos klausimo atsakymus (15 pav.).



15 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu.

Iš grafiko matyti, kad darbuotojai gana gerai vertina darbą savivaldybėje. 5 % respondentų davė 4 balus iš dešimties galimų. 8% – 6 balus, 37 % – 7 balus, 34 % – 8 balus, 10 % – 9 balus, ir net 6 % davė 10 balų. Vadinas, galime teigti, kad darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis bei organizacijos vidine aplinka.

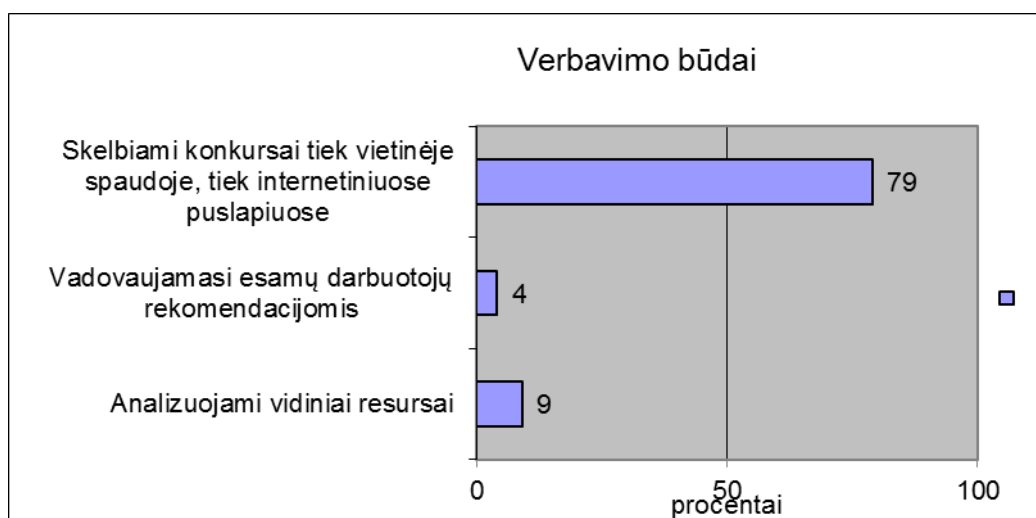
Dešimtuoju anketos klausimu sužinojome, kam dažniausiai yra siūloma laisva darbo vieta. Atsakymų rezultatai pateikti 16 pav.



16 pav. Dažniausiai siūloma laisva darbo vieta.

Pateikti atsakymai pasiskirstė taip: 73 % respondentų mano, jog laisva darbo vieta siūloma organizacijos darbuotojams, o 27 % – kad siūloma naujiems darbuotojams. Vis dėlto, didesnė Anykščių rajono savivaldybės darbuotojų dalis mano, kad valdymo sistema šioje vietoje neteisinga. Vietoj to, kad laisva darbo vieta pirmiausia būtų siūloma jau dirbantiems, įstatymus žinantiems organizacijos darbuotojams, darbuotojų yra ieškoma už įmonės ribų. Kita vertus, taip suteikiama galimybė naujiems, kompetentingiems ir jauniems specialistams papildyti jau esamą komandą.

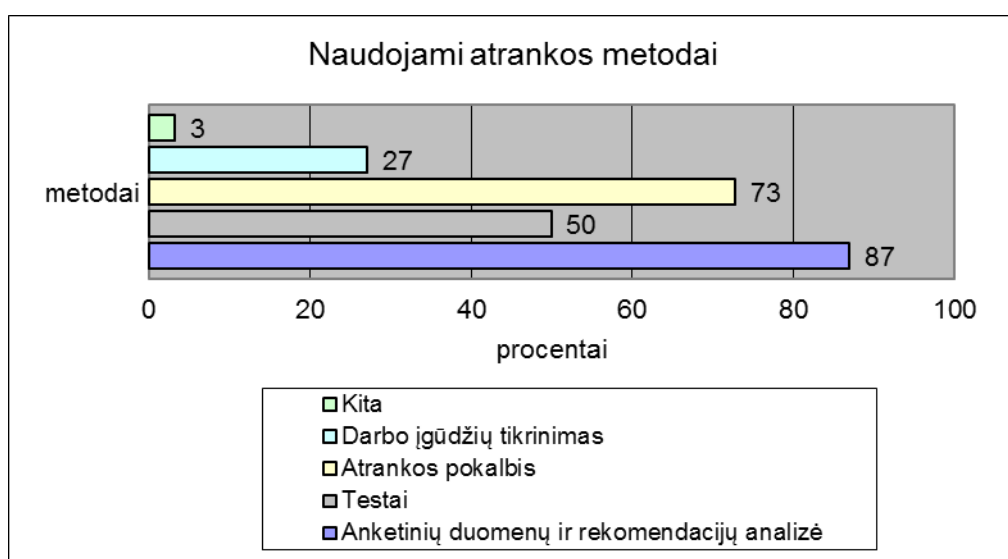
Vienuoliktą klausimą, respondentų klausėme kokie verbavimo būdai naudojami savivaldybėje. Atsakymai atvaizduoti 17 paveiksle.



17 pav. Verbavimo būdai naudojami Anykščių rajono savivaldybėje.

Net 79 % respondentų mano, jog skelbiami konkursai tiek vietinėje spaudoje, tiek internetiniuose puslapiuose, likusios dalies (9 %) nuomone – analizuojami vidiniai resursai. 4 % teigia, kad vadovaujamosi esamų darbuotojų rekomendacijomis. Gauti duomenys leidžia teigti, kad savivaldybė naudoja itin siaurą sritį ir tiki, kad daugiausiai naujų darbuotojų galima rasti tik skelbimų pagalba. Šią sritį Anykščių rajono savivaldybėje galima vertinti blogai, nes visiškai nenaudojami kiti verbavimo būdai.

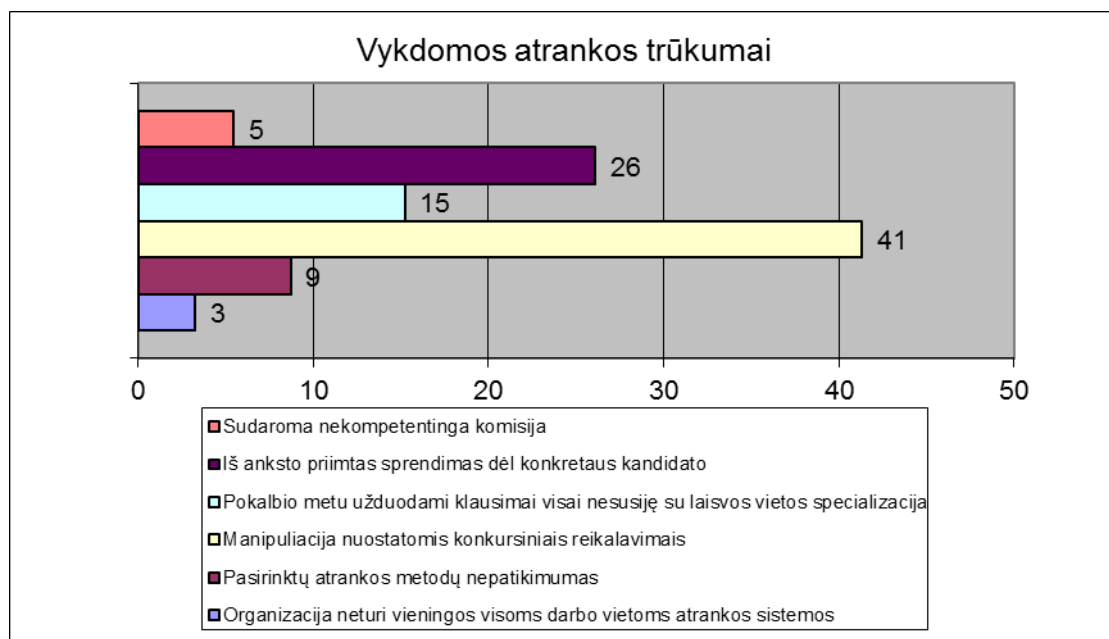
Sekantis klausimas skirtas ištirti ir sužinoti kokie atrankos metodai naudojami organizacijoje. Kaip pasiskirsto atsakymų variantai, pavaizduota 18 pav.



18 pav. Atrankos metodai naudojami Anykščių rajono savivaldybėje.

Respondentai galėjo rinktis ne vieną galimą atsakymo variantą. Net 87 % apklaustųjų teigė, kad naudojama anketinių duomenų analizė, o 73 % – atrankos pokalbis. Dažnai naudojami testai, tą pripažino pusė apklaustųjų respondentų. 27 % sakė, jog naudojamas darbo įgūdžių tikrinimas. Analizuojant gautus anketos duomenis ir lyginant juos su atrankos metodais, matome, kad atrankos procese naudojami visi galimi metodai.

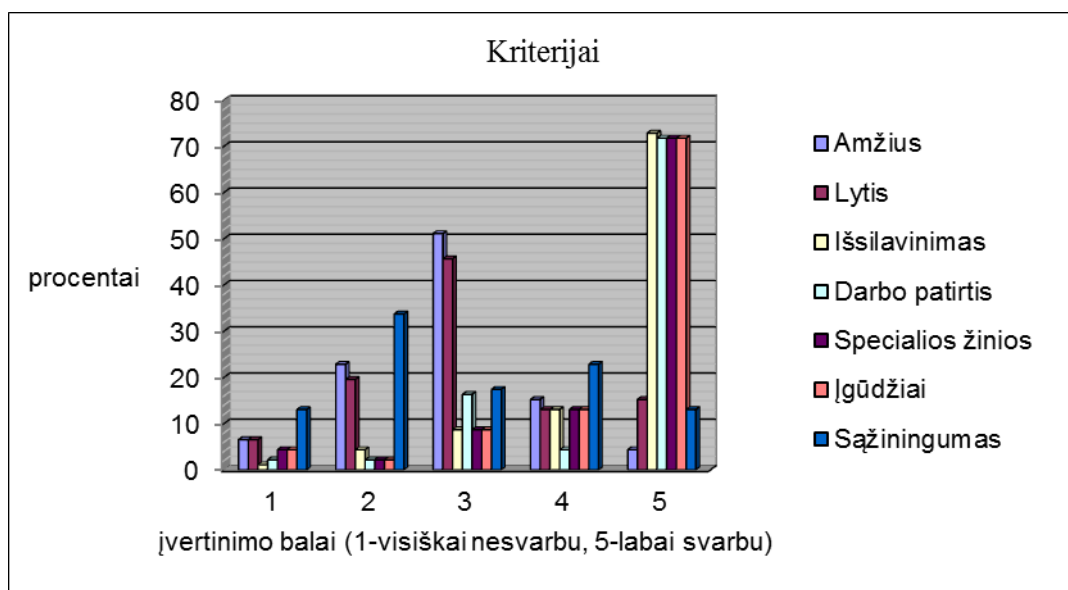
Ypač aktualus klausimas ir respondentų nuomonė apie vykdomos atrankos trūkumus. Anketoje suformuluotas tryliktu numeriu, o atsakymų pasiskirstymas matomas 19 paveiksle.



19 pav. Didžiausi vykdomos atrankos trūkumai.

Apklausus respondentus apie didžiausius vykdomos atrankos trūkumus, paaiškėjo, jog 41 % apklaustųjų mano, jog didžiausias atrankos trūkumas yra manipuliacija nustatomais konkursiniais reikalavimais. Kitaip tariant, esama sistema leidžia piktnaudžiauti teise į pareigas priimti ne geriausią, o proteguojamą kandidatą. 26 % tiki, kad yra iš anksto sudaryta nuomonė, dėl konkretaus kandidato, ar būsimo laimėtojo. 15 % respondentų teigia, kad pokalbio metu užduodami klausimai nesusiję su būsimo pareigomis. Kad parenkami ne patys efektyviausi metodai tiki 9 % apklaustųjų respondentų. Galiausiai dalis respondentų mano, jog nekompetentinga komisija, jų atžvilgiu, yra didelis atrankos trūkumas. Išanalizavus visus gautus rezultatus, galime teigti, jog visi atsakymai susiję su komisijos darbu ir pasirengimu atrankos procesui, su neskaidrumu. Nors valstybės tarnautojų atranka iš dalies centralizuota, tačiau yra begalė būdų, kur galima tuo piktnaudžiauti.

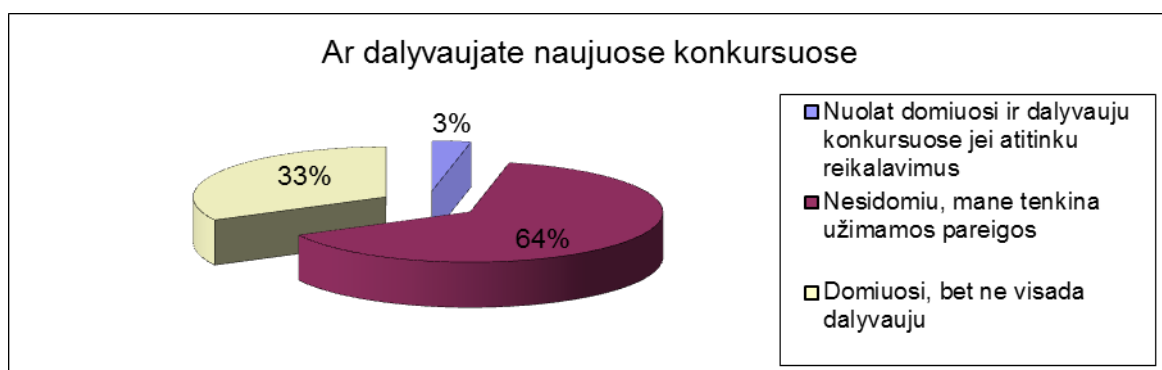
14 anketos klausimu sužinojome respondentų nuomonę į ką labiausiai reikėtų atsižvelgti atrankos metu. Jų atsakymai atspindėti 20 pav.



20 pav. Kriterijų svarbumas atrankoje.

Susumavus gautus rezultatus matome, kad respondentų nuomonė pasiskirsto labai panašiai. Kaip svarbiausius kriterijus 67 % respondentų pažymi išsilavinimą, 66 % – darbo patirtį, specialiąsias žinias bei įgūdžius. Amžius, kaip ir lytis, respondentų nuomone, nesudaro didelės reikšmės, net 47 % laiko juos vidutiniais kriterijais. Įdomiausiai pasiskirto nuomonė, dėl sąžiningumo kriterijaus. 13% respondentų mano, jog tai arba labai svarbu, arba visiškai nesvarbus kriterijus, ir į jį netiksliai atsižvelgti atrankos metu. Visgi, kuris kriterijus bus svarbiausias tam tikroje atrankoje, gali nuspręsti atrankos komisijos pirmininkas ar direktorius. Negalima teigti, kad išsilavinimas ar darbo patirtis yra nesvarbūs, tačiau yra pareigybių, kurioms būtent labiau tiktų asmuo turinti specialiąsias žinias arba tam tikros lyties.

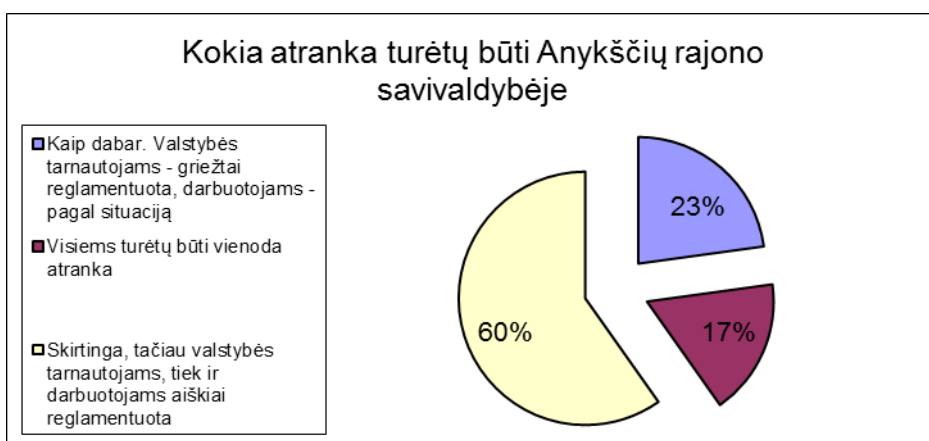
Kiekvienoje organizacijoje per tam tikrą laiką vyksta pasikeitimai, taip pat ir personalo srityje. Ne išimtis ir Anykščių rajono savivaldybė, todėl respondentų pasidomėjome, ar jie domisi naujomis atrankomis. Išreikšta nuomonė atsispindi 21 pav.



21 pav. Ar respondentai domisi naujomis atrankomis.

Net 64 % apklaustų respondentų visiškai nesidomi naujomis atrankomis, juos tenkina esama situacija. Trečdalis, 33 % apklaustųjų teigia, kad seka besikeičiančią situaciją, tačiau nesiryžta dalyvauti. Tik 3 % respondentų yra tikrai labai aktyvių. Jie nuolat domisi ir dalyvauja konkursuose, jei tik atitinka reikalavimus. Galima daryti išvada, kad Anykščių rajono savivaldybės personalas nelinkęs, ar net bijo naujovių bei pasikeitimų. Taip pat, manau, kad tokiam respondentų sprendimui turi įtakos organizacijos nuostata naujas darbo vietas dažniausiai siūlyti būtent naujiems darbuotojams. Tai neskatina nei personalo nei pačios organizacijos tobulėjimo.

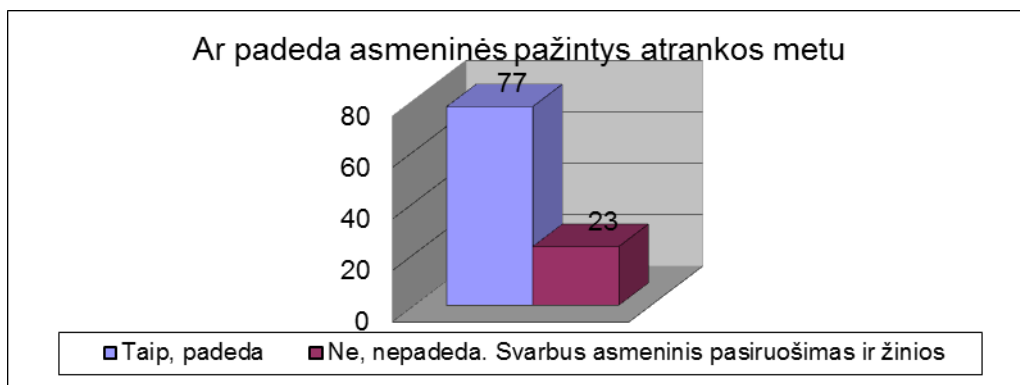
Sekančiu, šešioliktu klausimu, sužinojome respondentų nuomonę apie atranką savivaldybėje. Atsakymai pateikti 21 pav.



22 pav. Kokia atranka turėtų būti Anykščių rajono savivaldybėje.

Daugiau nei pusė, 60 % apklaustų respondentų, mano, jog atranka turėtų būti skirtinga, tačiau vienodai aiškiai reglamentuota. Dabar egzistuojanti atranka darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir valstybės tarnautojams yra kardinaliai skirtingos. Valstybės tarnautojų atranka yra griežtai reglamentuota ne vienu teisės aktu, tuo tarpu kitos dalies – darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis – atranka neregamentuota. Darbo kodekse nurodomi tik tam tikros atrankos dalys.

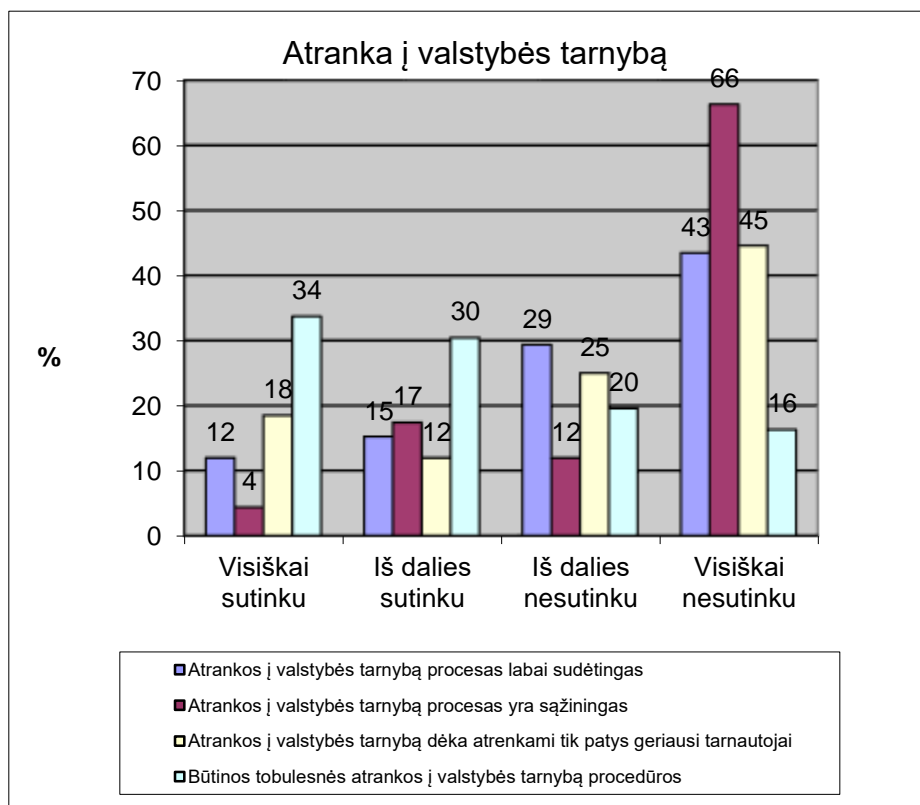
Sekantys klausimai buvo formuojami ir tikimasi respondentų nuomonės apie valstybės tarnybą. Septynioliktu anketos klausimu sužinojome, ką respondentai mano apie asmenines pažintis ir jų pagalbą palengvinant atrankos procesus (22 pav.).



23 pav. Ar padeda asmeninės pažintys atrankos metu.

Kaip matome, nustatyta, jog 77 % respondentų sutinka su nuomone, jog asmeninės pažintys pagelbėja per atranką, kita dalis respondentų, 23 % tikina, kad visgi svarbiau yra turimos žinios ir asmeninis pasiruošimas atrankai.

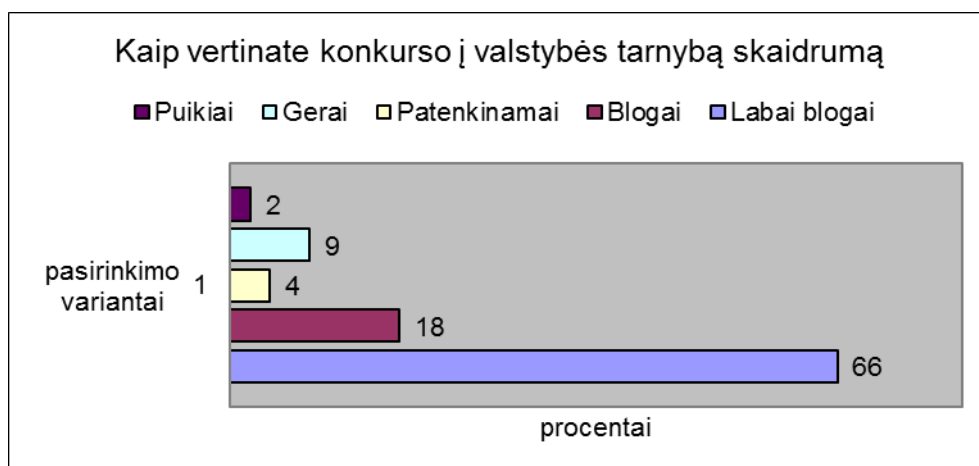
Norint žinoti, ką respondentai mano, apie valstybės tarnybą, buvo suformuotas 18 anketos klausimas. Respondentų nuomonė atvaizduota 24 paveiksle ir 7 lentelėje.



24 pav. Atranka į valstybės tarnybą.

Išanalizavus gautus duomenis, galima pastebėti, kad didžioji dalis respondentų (net 66 %) mano, kad atranka į valstybės tarnybą nėra sąžininga.

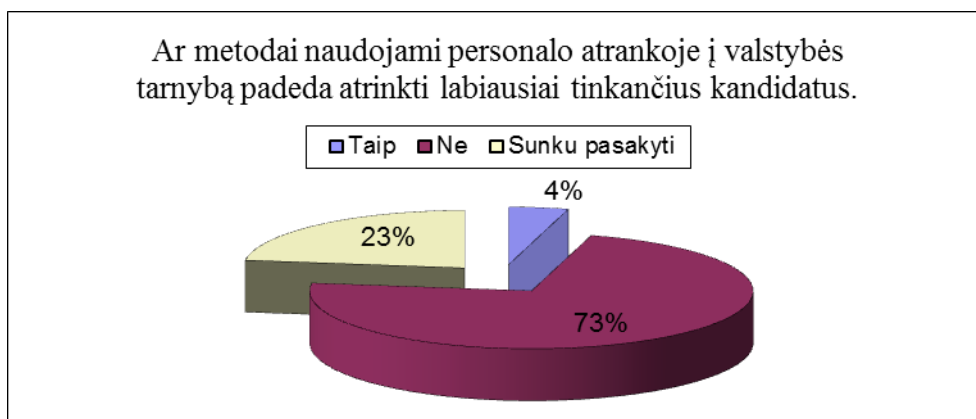
Devynioliktu anketos klausimu sužinojome, kaip respondentai vertina konkurso į valstybės tarnybą skaidrumą. Šiame klausime buvo pateikta 5 skaičių skalė.



25 pav. Skaidrumas valstybės tarnyboje.

Net 66 % respondentų rinkosi skaičių 1, o 18 % – skaičių 2. Vadinas, kad net 84 % apklaustųjų mano, kad konkursai į valstybės tarnybą Anykščių rajono savivaldybės administracijoje vykdomi ne visai skaidriai. Tuo tarpu tik 2% respondentų rinkosi skaičių 5, 9% – skaičių 4, ir 4% – skaičių 3. Atsakymų pasiskirstymas atvaizduotas kreivėje, 25 pav. Apibendrinus šio klausimo rezultatus ir rezultatus, gautus iš ankstesnių klausimų, galima teigti, kad visgi viena iš didžiausių problemų atrankos procese yra komisija ir jos darbas. Tik nuo komisijos priklauso, kaip bus pasiruošta konkursui, kokie bus pateikti reikalavimai, ir į pretendentes bus žiūrima profesionaliai, neproteguojant bent vieno iš esamų tarpo.

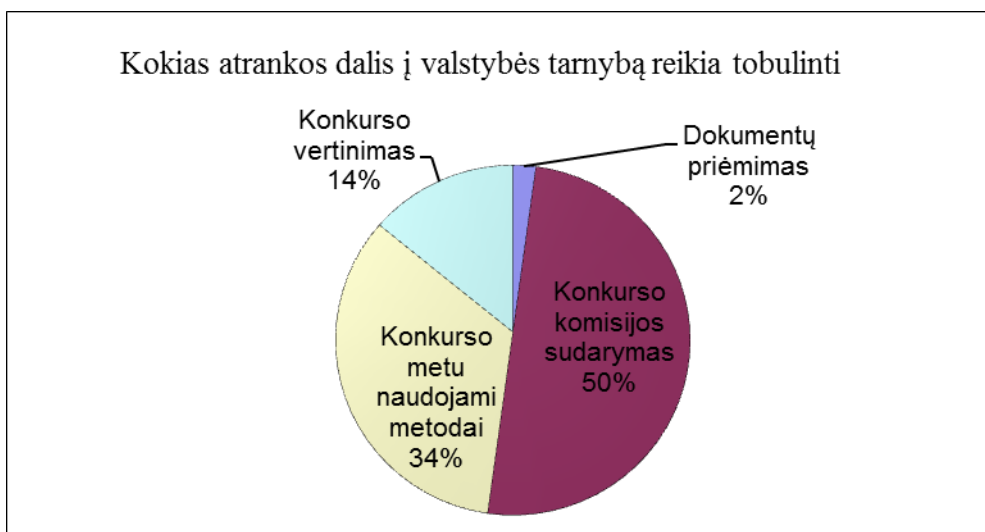
Sekančiu, dvidešimtu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar naudojami metodai valstybės tarnyboje padeda atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus. Iš gautų rezultatų (26 pav.) matyti, kad 73 % respondentų netiki, kad pagal esamą tvarką galima atrinkti tik pačius geriausius ir labiausiai motyvuotus darbuotojus. 4% apklaustųjų pritaria pateiktam klausimui, o trečdalis, net 23% abejoja ar neturi konkrečios nuomonės šiuo klausimu. Iš gautų duomenų, galima daryti išvadą, kad reikėtų tobulinti ir decentralizuotą valstybės tarnautojų atrankos etapą.



26 pav. Ar metodai naudojami personalo atrankoje į valstybės tarnybą padeda atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus.

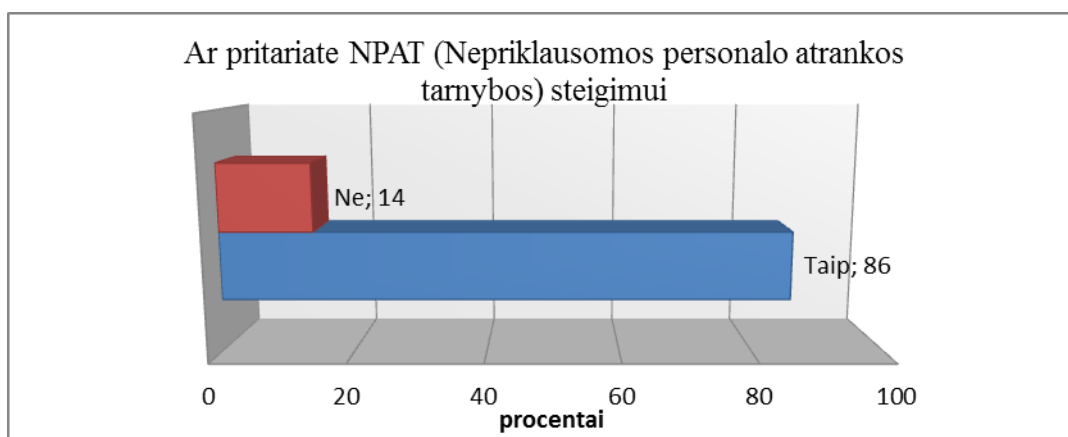
Dvidešimt pirmuoju anketos klausimu, respondentų klausėme kurias priėmimo į valstybės tarnybą dalis reikėtų labiausiai tobulinti. Iš pateiktų atsakymų (27 pav.) aiškiai matyti, jog net pusė visų apklaustųjų mano, kad didžiausia problema yra konkurso komisijos sudarymas. Nors komisija sudaroma konkrečiam konkursui, tačiau dauguma teigia, jog ji nėra kompetentinga. Nepasitikėjimą kelianti komisija leidžia manyti, jog galimai ji vadovausis jau iš anksto susidaryta nuomone. Trečdalis apklaustųjų tikina, kad netinkamai parenkami ir naudojami metodai konkurso metu. Galima manyti, jog taikomi metodai nesisieja su būsimomis pareigomis, tokiu atveju darbuotojas išrenkamas ne pats

geriausias. Yra tikimybė, jog bus atliktos ne visos jam pavestos funkcijos. Likusi dalis respondentų linkę tobulinti galutinį vertinimą.



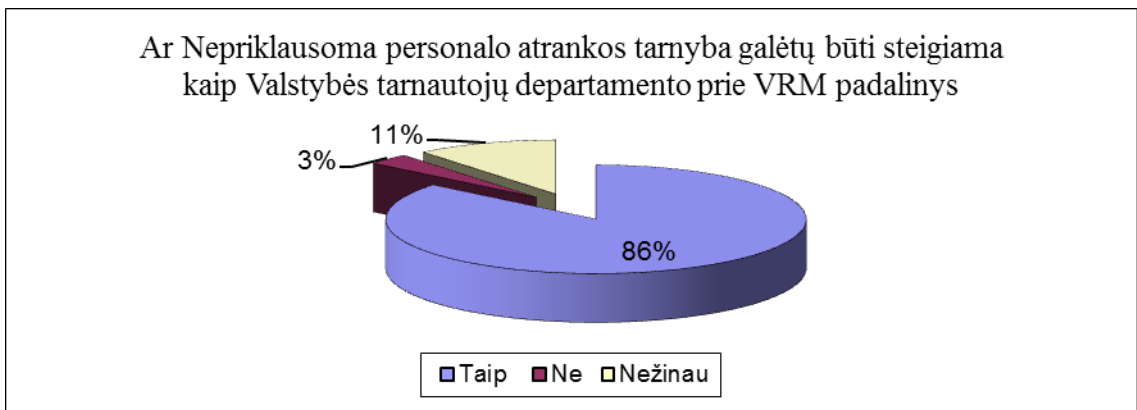
27 pav. Kokias atrankos dalis į valstybės tarnybą reikia tobulinti.

Dvidešimt antruoju – dvidešimt ketvirtuoju klausimais buvo siekta išsiaiškinti kokia būtų apklaustų Anykščių rajono savivaldybės darbuotojų nuomonė apie naują darinį – Nepriklausomą personalo atrankos tarnybą. Jeigu ji būtų įsteigta, tuomet atranka į valstybės tarnybą būtų visiškai centralizuota. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad respondentai pritaria (28 pav.), tokios įstaigos būtų steigimui, visgi yra 14 % respondentų, kurie nepritaria.



28 pav. Ar pritariate NPAT (Nepriklausomos personalo atrankos tarnybos) steigimui.

Net 86% atsakiusių mano, kad Nepriklausoma personalo atrankos tarnyba (NPAT) galėtų būti steigiama, kaip Valstybės tarnautojų departamento prie Vidaus reikalų ministerijos padalinium. Ir tik 3 % tam nepritaria.



29 pav. Ar NPAT gali būti VTD prie VRM padaliniu.

Išanalizavus paskutiniųjų klausimų rezultatus, galima teigti, kad visgi būtų palaikomas sprendimas steigti Nepriklausomą personalo atrankos tarnybą. Didelė dalis respondentų tiki, jog naujas darinys užtikrintų geresnį sistemos funkcionavimą, bet skaidrumą (30 pav.).



30 pav. Ar NPAT gali užtikrinti didesnę skaidrumą.

Kadangi geriausiai apie organizacijoje vykdomos atrankos problemas žino ten dirbantys darbuotojai, paskutinis anketos klausimas respondentams buvo pateiktas atviras. Anykščių rajono savivaldybės darbuotojai išreiškė savo pasiūlymus, ką keistų dabartinėje atrankos sistemoje. Išanalizavus gautus rezultatus, didžiausio dėmesio sulaukė konkurso komisijos sudarymas. Siūloma keisti sistemą, į komisiją įtraukiant papildomus kvalifikuotus specialistus-psichologus. Taip pat siūloma centralizuotai nustatyti kiekvienos pareigybės reikalavimus, nes savivaldybės administracijos yra viešojo sektoriaus įstaigos vykdančios deleguotas (visiems Lietuvos rajonams) vienodas funkcijas. Tokiu būdu išnyktų manipuliacija konkursiniais reikalavimais.

4.2. Rezultatų apibendrinimas

Prieš atliekant anketinę apklausą Anykščių rajono savivaldybės administracijoje buvo išsikelti trys pagrindiniai uždaviniai:

1. Išsiaiškinti kaip organizacijoje vykdoma žmogiškųjų išteklių atranka ir kokie atrankos metodai naudojami atrenkant kandidatus;

2. Iširti konkursų į valstybės tarnybą atrankos organizavimą ir skaidrumą;

3. Iširti ir įvertinti kokie galimi atrankos procesų patobulinimai.

Apibendrinant praktinėje dalyje gautus rezultatus, galima teigti, kad Anykščių rajono savivaldybės administracijoje personalo atranką vykdo komisija, kuria ne itin pasitikima. Į atsiradusią laisvą darbo vietą dažniausiai ieškoma naujo pretendento, bet ne administracijos darbuotojo, kuris galėtų pereiti į kitas, galbūt aukštesnes ir geriau apmokamas pareigas. Atrankos metu Anykščių rajono savivaldybėje dažniausiai naudojami atrankos metodai: dokumentų analizė, pokalbis ir komisijos apklausa. Dauguma respondentų pažymėjo, kad didelis dėmesys skiriamas pirminei dokumentų analizei ir labai retai vykdomi visi galimi atrankos etapai. Nematomas indėlis į naujų darbuotojų tolimesnį darbą. Išanalizavus gautus rezultatus sužinota, jog daugiau nei pusė respondentų nebuvo supažindinti su organizacija ir jos darbuotojais. Tačiau nepaisant to, apklausti darbuotojai patenkinti esamu darbu bei aplinka. Analizuojant respondentų nuomonę apie atrankos trūkumus, matoma, kad dažniausiai susiduriama su manipuliacija konkursiniais reikalavimais, išankstiniu nusistatymu, galbūt tam tikro pretendento protegavimu. Tai vis pasikartojanti problema – skaidrumo nebuvimas. Visų šių problemų sprendimu, respondentai laiko naujos atrankos sistemos, skirtos darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, sukūrimą ir reglamentavimą bei Nepriklausomos personalo atrankos tarnybos steigimą. Tikėdami, kad naujoji institucija galėtų užtikrinti didesnę atrankos sistemos skaidrumą ir efektyvumą.

IŠVADOS

Šio darbo tikslas buvo pasiūlyti žmogiškųjų išteklių atrankos įvertinimo metodiką ir jos pagalba įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesus Anykščių rajono savivaldybės administracijoje. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus anketinę apklausą galima daryti išvadas:

1. Visuotinai pripažįstama, kad patys svarbiausi kiekvienos veikiančios organizacijos ištekliai yra žmonės. Žmogiškųjų išteklių valdymą nagrinėjo daugelis autorių, kurie priėjo vieningos išvados, kad aukštos kvalifikacijos ir atsidavę darbuotojai yra pagrindinis kiekvienos organizacijos veiklos sėkmės veiksnys.

2. Svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo dalis – atranka, nes tik nuo jos priklauso organizacijos veiklos rezultatai, darbo kokybė, aptarnavimo lygis, suteiktos informacijos patikimumas, visuomenės bendras požiūris į organizaciją.

3. Atranka suprantama kaip nenutrūkstamas procesas ar veiksmų seka, tačiau mokslinėje literatūroje minima, kad dabartinė atrankos sistema netobula, o pasekmės labiausiai jaučiamos viešajame sektoriuje. Visgi literatūroje aprašomi atrankos etapai ir procesai neapibendrinami kaip vieninga sistema, nes tai padaryti gana sunku dėl skirtingų atrankų tipų. Pagrindiniai atrankos sistemos trūkumai: atrankos metodų primityvumas ir neefektyvumas, sistemos neliberalumas ir nelankstumas, sistemos neskaidrumas, komisijos neprofesionalumas.

4. Viešojo administravimo įstaigose dirbantys asmenys yra valstybės tarnautojai arba darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Organizacijos, norinčios kaip įmanoma geriau įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus turi vykdyti dvejopo pobūdžio atrankas. Valstybės tarnautojų atranka reglamentuojama įstatymų, tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį – neapibrėžta.

5. Atrankos į valstybės tarnybą tvarką reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas bei teisinis norminis aktas – LR vyriausybės nutarimas „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“. Valstybės tarnybos įstatymas nuo įsigaliojimo buvo keičiamas daugybę kartų, tačiau šiandieninėje visuomenėje matomas poreikis ne tik tikslinti neaiškumus, bet ir daryti naujus pakeitimus tobulinant atrankos principus.

6. Viešojo administravimo organizacijos atrankos metu ypač daug dėmesio skiria teisės aktų supratimui ir taikymui, tačiau pamiršta pagrindinę atrankos problemą, tai nepakankamą kandidatų gebėjimų ir įgūdžių atskleidimą. Būtina taikyti naujausias technologijas ir orientotis ne tik į teisinę bet ir praktinę, įgūdžių taikymo pusę.

7. Remiantis 2015 metų duomenimis, Anykščių rajono savivaldybės administracijoje dirba 168 darbuotojai, iš jų: 48 % valstybės tarnautojų ir net 52 % darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Vadinasi, atrankai ne į valstybės tarnybą, turi būti skiriamas taip pat didelis dėmesys.

8. Atlikus apklausą Anykščių rajono savivaldybėje, žmogiškųjų išteklių atranką galima vertinti neigiamai, nes atrankos procesai neskaidrūs, tikėtina, kad komisijos naudoja ne visus galimus atrankos etapus, dažnai proteguoja pasirinktą pretendentą. Kadangi didžioji dalis respondentų yra ilgai dirbantys savivaldybėje, manau, kad pateikti duomenys patikimi.

REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir anketinę apklausą Anykščių rajono savivaldybėje, siūlomos tokios rekomendacijos:

1. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka turėtų būti reglamentuota, griežta, su iš anksto numatyta tvarka bei procedūromis. Prieš atrankas rekomenduojama atlikti darbo funkcijų ir asmeninių įgūdžių analizes. Nauja atrankos sistema formuotų geresnį viešojo administravimo įstaigos darbuotojų įvaizdį, būtų sumažinta klaidų ir korupcijos tikimybė.

2. Norint pagerinti savivaldybės veiklos rezultatus, rekomenduojama naudotis vidiniais organizacijos ištekliais ieškant kandidatų į laisvas darbo vietas. Toks paieškos būdas skatins jau esamų darbuotojų norą tobulėti, bei suteiks galimybę darbuotojams užimti aukštesnes bei geriau apmokamas pareigas.

3. Norint užtikrinti žmogiškųjų išteklių atrankos tobulinimą reikėtų papildyti atrankos procesą įvedant psichologinį testą, kuris leistų atrinkti tą pretendentą į pareigas, kuris labiausiai tiktų pagal savo elgesį bei charakterio bruožus ir pasiektų maksimaliai geriausius rezultatus.

4. Siekiant užtikrinti efektyvesnį atrankos vertinimo komisijos darbą, reikėtų į komisijos sudėtį įtraukti nepriklausomą vertintoją bei specialistą/psichologą. Tokios sudėties atrankos komisijos turėtų būti sudaromos ir renkant darbuotoją, pagal darbo sutartį.

5. Tikintis išrinkto valstybės tarnautojo aukštesnės darbo kokybės ir atsakomybės rekomenduojama įvesti bandomąjį laikotarpį valstybės tarnautojams.

6. Norint didesnio skaidrumo ir anonimiškumo vykdant atrankas, rekomenduojama keisti valstybės tarnybos atranką įvedant kodų sistemą. Taikant naujas technologijas būtų užtikrinamos visiems pretendentams vienodos galimybės patekti į konkursinę vietą. Būtų išspręsta korupcijos problema, nebūtų galimybės proteguoti pasirinktus kandidatus.

LITERATŪRA

1. Apleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: M.Riomerio universiteto Leidybos centras.
3. Astrauskas, A. (2005). Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos Respublikos valstybės tarnybą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 13-15. VTD ir Viešojo administravimo institutas.
4. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 1(14)13-24.
5. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Kauno Vytauto didžiojo universitetas.
6. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Kauno Vytauto didžiojo universitetas.
7. Baršauskienė, V. (2002). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. In: Raipa, A. (Ats. red.), *Viešasis administravimas* (214-252). Kaunas. „Technologija“.
8. Bernardin, H.J., (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. Boston: McGraw-Hill.
9. Byars, L.L., Rue, W.L. (2001). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
10. Bohlander, G., Snell, S. (2007). *Human Resource Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
11. Chlivickas, E. (2001), Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai, A.Raipos (red.), *Viešojo administravimo efektyvumas*, 162-176. Kaunas: Technologija.
12. Chlivickas, E. (2007), Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra Europos sąjungos plėtros sąlygomis, A. Raipos (red.), *Naujoji viešoji vadyba*, 132-150. Kaunas: Technologija.
13. Clivickas, E. (2004). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo komponentai. In Raipa, A. (Ats. red.) *Viešojo administravimo efektyvumas*. (162-177). Kaunas: Technologija.
14. Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2006). Strategic Personnel Manegement in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering economics (Work humanism)*, 47(2), 62-69.
15. Dessler, G., (2003). *Human resource Management*. New York: Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

16. Dessler, G., (2003). *Personalo valdymo pagrindai*. 343, Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Domarkas, V., Juknevičienė, V., (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19, p. 26
18. Gonzalez, S.M. (2004). *Improving Human Resource Management: Some Practical Questions and Answers*. International Journal of Contemporary Hospital Management.
19. Gustas, E., (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003. Nr.5
20. Ivanovic, A. Collin, H.P. (1997). *Dictionary of Human Resource and Personnel Management*. Teddington: Peter Collin Publishing.
21. Ivaškevičius, I. (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdis. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3,11.
22. Jančauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla. Vilnius.
23. 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). 2007
24. Korsakienė, R., Labanova, L., Stankevičienė, A., (2011), *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*.(pp. 98-107). Vilnius: Technika.
25. Lietuvos Respublikos seimas. (1999). *Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas* (1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, aktuali redakcija nuo 2015-07-04). [žiūrėta 2016-02-27]. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494471
26. Lietuvos Respublikos seimas. (2002). *Lietuvos respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas* (2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926, aktuali redakcija nuo 2015-05-27). [žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494265
27. Lietuvos respublikos Valstybės tarnybos departamentas. (2016). *Kas yra valstybės tarnyba?* [žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą <http://www3.vtd.lt>
28. Masiulis, K. (2005). Vadybos klasika apie XXI amžiaus vadybos iššūkius. *Viešoji politika ir administravimas*, 13,109.
29. MRU, (2010). *Viešasis valdymas*, Vadovėlis, (pp. 260-261).
30. Pinnington, A., Edwards, T. (2000). *Introduction to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc.

31. Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. USA: South-Western Cengage Learning.
32. Raipa, A. (1999), Strateginis planavimas viešajame administravime, A.Raipos (red.), *Viešasis administravimas*, (pp. 274-292). Kaunas: Technologija.
33. Raipa, A. (2001), Viešojo administravimo efektyvumo turinys, A.Raipos (red.), *Viešojo administravimo efektyvumas*, (pp. 8-34). Kaunas: Technologija.
34. Raipa, A. (2004). *Viešojo administravimo efektyvumo turinys*. In Raipa A., (Ats.red.) *Viešojo administravimo efektyvumas*, (pp. 8-34). Kaunas: Technologija.
35. Raipa, A., Staponkienė, J. (2007). Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. A.Raipos (red.) *Naujoji viešoji vadyba*, (pp. 57-75). Kaunas: Technologija.
36. Raščiuvienė, I., Puteikienė, R., (2003). *Vadybos pradmenys*. Vilnius.
37. Sakalas A., (2003), *Personalo vadyba*. p. 296. Vilnius: Margi raštai.
38. Stoner, F.A.J., Freeman, E.R., Gilbert, R.D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija.
39. Sumetzberger, W. (2005). *Managing human resources in a multinational context*. *Juornal of European Industrial Training*. Nr. 8 (29). P. 663.
40. Šarmavičius, O., (2006). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keistis?* Valstybės tarnybos departamentas prie VRM.
41. Šukytė, R., Rudnickaitė, L., (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vadyba. Juornal of Management* 2010, Nr.1(17).
42. United Nations, (2006). *Human Recources for Effective Public Administration in a Globalized Word*. *Jungtinių tautų organizacija*. [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga per internetą <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN21329.pdf>
43. Vanagas, R., (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2(15)3, pp 318-327. Vilnius: MRU.
44. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Enciklopedija, Vilnius.

PRIEDAI

Gerbiamas, respondente,

Svarbiausi organizacijoje yra žmogiškieji ištekliai – žmonės, kurie savo darbą, žinias, energiją teikia organizacijai. Norint turėti pačius kompetentingiausius darbuotojus, būtina sukurti efektyvią viešojo administravimo personalo atrankos sistemą, kuri užtikrintų būsimų darbuotojų žinių, gebėjimų ir pateiktų reikalavimų atitikimą. Norint, kad į laisvas darbo vietas būtų priimti tik kvalifikuoti, norintys tobulėti ir iniciatyvūs kandidatai, puikūs būsimi bendradarbiai būtina įvertinti žmogiškųjų išteklių atrankos procesus.

Anketos duomenys bus naudojami magistro darbui, kurio tema „**Anykščių rajono savivaldybės žmogiškųjų išteklių atrankos vertinimas**“. Tyrimą atlieka Kauno Technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Vaiva Strepeikė. Klausimynas yra anoniminis, todėl tikima, kad Jūsų kruopščiai užpildyti atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Tikiuosi, kad skirsite 10-15 min. laiko.

Anketos pildymo instrukcija: Pasirinkę Jums tinkamą atsakymą, pažymėkite „X“ arba apibraukite. Tais atvejais, kai Jūsų nuomonės neišreikš ne vienas iš galimų atsakymo variantų, prašome įrašyti savo nuomonę prie žodelio „Kita“.

1. Jūsų lytis:

<input type="checkbox"/>	Vyras
<input type="checkbox"/>	Moteris

2. Įgytas išsilavinimas:

<input type="checkbox"/>	Vidurinis
<input type="checkbox"/>	Profesinis
<input type="checkbox"/>	Aukštesnysis
<input type="checkbox"/>	Aukštasis neuniversitetinis
<input type="checkbox"/>	Aukštasis universitetinis (bakaluro laipsnis)
<input type="checkbox"/>	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)

3. Jūsų amžius:

<input type="checkbox"/>	Iki 25 metų
<input type="checkbox"/>	26-40 metų
<input type="checkbox"/>	41-50 metų
<input type="checkbox"/>	51-60 metų
<input type="checkbox"/>	61 ir daugiau metų

4. Šiuo metu Jūsų užimamos pareigos organizacijoje yra:

<input type="checkbox"/>	Dirbantis pagal darbo sutartį
<input type="checkbox"/>	Vyresnysis specialistas
<input type="checkbox"/>	Vyriausiasis specialistas
<input type="checkbox"/>	Skyriaus vedėjo pavaduotojas (seniūno)
<input type="checkbox"/>	Skyriaus vedėjas (seniūnas)
<input type="checkbox"/>	Kita

5. Jūsų darbo patirtis šioje organizacijoje:

<input type="checkbox"/>	Iki 1 metų
<input type="checkbox"/>	1-3 metai
<input type="checkbox"/>	4-5 metai
<input type="checkbox"/>	6-9 metai
<input type="checkbox"/>	10 ir daugiau metų

6. Kaip Jūs susiradote darbą šioje organizacijoje?

	Organizacijos skelbimas spaudoje
	Organizacijos skelbimas internetiniame puslapyje
	Per valstybinę darbo biržą
	Per įdarbinimo agentūrą
	Per dirbusių organizacijoje darbuotojų rekomendacijas
	Per mokymo įstaigą
	Per gimines, draugus, pažįstamus
	Kita

7. Kokios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant Jus į šią organizaciją? (galimi keli atsakymų variantai).

	Atviras konkursas		Biografinis klausimynas
	Asmenybės testas		Pokalbis
	Psichologinis testas		Dokumentų analizė
	Gebėjimų testas		Komisijos apklausa
	Buvusių darbdavių rekomendacijos		Kita

8. Kaip priėmus dirbti buvote supažindinti su organizacija?

	Su darbu buvau supažindintas (-a) individualiai
	Su darbu buvau supažindintas (-a) kartu su kitais naujai priimtais darbuotojais
	Buvo pabrėžiamas mano, kaip naujoko (-ės) statusas
	Į darbą „įsiliejau“ nepastebimai
	Su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas
	Su nauju darbu susipažinau savarankiškai

9. Įvertinkite pasitenkinimą darbu dešimties balų skalėje (1 – labai nepatenkintas (-a), 10- labai patenkintas (-a)).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Dažniausiai laisva darbo vieta yra siūloma?

	Organizacijos darbuotojams
	Naujiems darbuotojams

11. Kokie verbavimo būdai naudojami šioje organizacijoje?

	Analizuojami vidiniai resursai
	Vadovaujamosi esamų darbuotojų rekomendacijomis
	Skelbiami konkursai tiek vietinėje spaudoje, tiek internetiniuose puslapiuose
	Naudojamosi darbo biržos paslaugomis
	Vykdoma paieška mokslo įstaigoje karjeros dienose

12. Kokie atrankos metodai naudojami šioje organizacijoje? (galimi keli atsakymų variantai)

	Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė
	Testai
	Atrankos pokalbis
	Darbo įgūdžių tikrinimas
	Kita

13. Jūsų nuomone, didžiausi vykdomos atrankos trūkumai yra šie:

	Organizacija neturi vieningos visoms darbo vietoms atrankos sistemos
	Pasirinktų atrankos metodų nepatikimumas
	Manipuliacija nustatomais konkursiniais reikalavimais
	Pokalbio metu užduodami klausimai visai nesusiję su laisvos vietos specializacija
	Iš anksto priimtas sprendimas dėl konkretaus kandidato
	Sudaroma nekompetentinga komisija
	Kita

14. Įvertinkite, kiek svarbūs žemiau pateikti kriterijai, atrenkant kandidatus į laisvą darbo vietą, 1- reiškia visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.

	1	2	3	4	5
Amžius					
Lytis					
Išsilavinimas					
Darbo patirtis					
Specialios žinios					
Igūdžiai					
Sąžiningumas					

15. Ar domitės (dalyvaujate konkursuose) organizacijoje atsirandančiomis galimybėmis aukštesnėms pareigoms užimti?

	Nuolat domiuosi ir dalyvauju konkursuose jei atitinku reikalavimus
	Nesidomiu, mane tenkina užimamos pareigos
	Domiuosi, bet ne visada dalyvauju

16. Jūsų nuomone, kokia atranka savivaldybėje turėtų būti (darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojams)?

	Kaip dabar. Valstybės tarnautojams – griežtai reglamentuota, darbuotojams – pagal situaciją
	Visiems turėtų būti vienoda atranka
	Skirtinga, tačiau tiek valstybės tarnautojams, tiek ir darbuotojams aiškiai reglamentuota

17. Ar atrankos į valstybės tarnybą metu padeda asmeninės pažintys Jūsų organizacijoje?

	Taip, padeda.
	Ne, nepadeda. Svarbus asmeninis pasiruošimas ir žinios

18. Ką manote apie šiuos teiginius: Atsakymas žymimas įrašant ženklą „X“.

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas				
Atrankos į valstybės tarnybą procesas yra sąžiningas				
Atrankos į valstybės tarnybą dėka atrenkami tik patys geriausi tarnautojai				
Būtinios tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros				

19. Kaip jūs vertinate konkurso į valstybės tarnybą jūsų organizacijoje skaidrumą? (1 – labai blogai, 5 – puikiai)

1 2 3 4 5

20. Ar manote, kad personalo atrankoje į valstybės tarnybą naudojami metodai padeda atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus?

	Taip
	Ne
	Sunku pasakyti

21. Kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos dalis labiausiai, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti? (galimi keli atsakymų variantai)

	Dokumentų priėmimas
	Konkurso komisijos sudarymas
	Konkurso metu naudojami metodai
	Konkurso vertinimas

22. Ar pritartumėte, kad Lietuvoje būtų įsteigta Nepriklausoma personalo atrankos tarnyba/įstaiga į valstybės tarnybą?

	Taip
	Ne

23. Ar Nepriklausoma personalo atrankos tarnyba galėtų būti steigiama kaip Valstybės tarnautojų departamento prie VRM padalinys?

	Taip
	Ne
	Nežinau

24. Ar manote, kad nepriklausoma personalo atrankos tarnyba galėtų užtikrinti didesnę atrankos sistemos skaidrumą?

	Taip
	Ne
	Nežinau

25. Jei turėtumėte galimybę pakeisti dabartinę atrankos sistemą, kokius pakeitimus įvestumėte? (tiek valstybės tarnybai, tiek darbuotojams, pagal darbo sutartis)

AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

7 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

