

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ATRANKOS ASPEKTAI: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS

Aurelija Bacevičiūtė, Vita Juknevičienė

Kauno technologijos universitetas

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje išryškinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai teoriniame kontekste ir praktiniame lygmenyje, analizuojant konkrečios savivaldybės darbuotojų (valstybės tarnautojų) nuomonę. Atskleidžiamos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių idėjos žmogiškųjų išteklių jų valdymo ir atrankos klausimais viešojo administravimo kontekste. Straipsnyje pateikiami Šiaulių miesto savivaldybėje atlikto valstybės tarnautojų nuomonės tyrimo rezultatai, atskleidžiant jų požiūrį į atrankos procesą, procedūras ir priemones, identifikuojant trūkumus (trukdžius) ir privalumus (stiprybes) bei modeliuojant galimus sprendimo būdus.

Pagrindiniai žodžiai: viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas, atranka.

Įvadas

Besikeičiantis ir modernėjantis pasaulis lemia didėjančius visuomenės reikalavimus viešojo administravimo institucijoms ir valstybės tarnautojams. „Tokioje globalizacijos aplinkoje reikalingi didesni valstybės valdymo gebėjimai, kad jos galėtų sėkmingai gyvuoti atvirumo aplinkoje“ (Masiulis, 2008, p. 99), todėl žmogiškieji ištekliai tampa svarbūs šiuolaikinei organizacijai labiau nei bet kada anksčiau (Bohlander, Snell, Sherman, 2002). Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai gali būti įvardijami kaip didžiausia vertybė organizacijoje, kurios reikšmė šiandienos aplinkybėmis sparčiai didėja. Efektyvus viešojo sektoriaus funkcionavimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, o visa tai daro įtaką veiksams, kurių imasi organizacijos, kad apsirūpintų tinkamos kvalifikacijos specialistais. Baršauskienės (2002) nuomone, „viešajam sektoriui tinkamų darbuotojų pasirinkimas yra svarbus, nes nuo to nemažai priklauso šio sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė“ (p. 223). Tai sudėtingas procesas, tačiau labai svarbus viešųjų institucijų uždavinys, nuo kurio priklauso viešojo administravimo veiksmingumo laipsnis.

Stoner, Freeman ir Gilbert (2005) teigia, kad svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikian-

tys savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai (p. 368), todėl žmogiškųjų išteklių įgūdžiai ir kompetencija yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris gali nulemti ne tik efektyvų viešųjų organizacijų darbą, bet ir pasiekti geresnių darbo rezultatų. Norint turėti pačius kompetentingiausius valstybės tarnautojus, būtina sukurti efektyvią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, kuri užtikrintų sėkmingą kandidatų žinių, gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitikimą.

Pasak Roberts (2004), „žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą galima palyginti su šia patarle: „Ieškoti adatos šieno kupetoje“. Tinkamai pasirinkta atrankos sistema gali pašalinti šieną, bet būtina atpažinti adatą“ (p. 7). Pagrindinis atrankos tikslas – surasti tinkamiausią kandidatą tam tikrai darbo vietai, todėl kiekviena mąstanti apie ateitį organizacija turi ieškoti būdų, kaip atrankos procesą efektyvinti. Remiantis šiomis idėjomis, galima teigti, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos procesas turi būti efektyvus, kad į darbą būtų priimami tik kvalifikuoti, norintys dirbti ir tobulėti darbuotojai.

Temos aktualumas. Lietuvai vis dažniau susiduriant su globalinėmis tendencijomis, esant mūsų šalies visuomenės nepasitenkinimui teikiamų paslaugų kokybe ir dėl tinkamų kandidatų (potencialių darbuotojų) migracijos žmogiškųjų išteklių atranka tampa vis sudėtingesnė ir aktualesnė organizacijų problema. Tie patys sunkumai neaplenkia ir viešojo administravimo institucijų. Todėl būtina išanalizuoti, ar atrankos mechanizmas į valstybės tarnybą yra efektyvus, ar taikomi tinkami atrankos standartai. Todėl svarbu analizuoti, su kokiomis problemomis susiduriama šioje specifinėje srityje, kad būtų įmanoma ieškoti sprendimo būdų. Tam ypač pasitarnauja nuomonės tyrimas, nes tik dirbantys sistemoje ir patyrę patys atrankos procesus, gali įvertinti atrankos sistemos tinkamumo lygį ir įvardyti kylančias problemas.

Temos naujumas. Straipsnyje atskleidžiami viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumai, pateikiant konkrečios savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatus, atskleidžiant būtent

jų požiūrį į egzistuojančias atrankos problemas ir sistemos privalumus. **Mokslinė problema** gali būti išreiškiamas klausimu: kokiais aspektais pasižymi viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka?

Tyrimo objektas – viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka.

Tyrimo tikslas – atskleisti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos proceso ypatumus Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių ir jų vaidmens valdymo procesuose aspektus teoriniame kontekste;
2. pateikti žmogiškųjų išteklių atrankos vaidmenį valdymo procese;
3. identifikuoti žmogiškųjų išteklių atrankos aspektus konkrečios savivaldybės (šiuo atveju – Šiaulių miesto) administracijos atveju.

Per tyrimą taikyti šie **moksliniai metodai**: mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė, dokumentų turinio analizė, lyginimas, grupavimas, duomenų sisteminimas, pusiau struktūrizuotas interviu.

Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo samprata viešojo administravimo kontekste

Šiandien sparčiai besivystančioje visuomenėje žmogiškųjų išteklių vaidmuo viešajame sektoriuje yra labai svarbus. Kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai, siekiančiai sėkmingai ir efektyviai įgyvendinti savo veiklas, teikti kokybiškas paslaugas ir įvaldyti naujausias technologijas, būtina teikti išskirtinį dėmesį žmogiškiesiems ištekliams ir jų turimoms kompetencijoms. Visi organizacijos turimi ištekliai yra reikšmingi jos veiklai, tačiau viena reikšmingiausių išteklių grupė – žmogiškieji ištekliai. Būtent šie ištekliai turi didžiausią reikšmę vykstant organizacijos veiklos pokyčiams. Jančauskas (2006) teigia, kad „žmogiškieji ištekliai – lemiamas, bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys“ (p. 32). Kaip ir bet kurioje organizacijoje, taip ir viešajame sektoriuje ypatingą dėmesį reikia skirti žmogiškiesiems ištekliams, nes valstybės tarnautojų veikla yra daugialypė, reikalaujanti žinių ir gebėjimų.

Dar visai neseniai organizacijos darbuotojams apibūdinti dažniau vartota *personalo*, o ne *žmogiškųjų išteklių* sąvoka. Tačiau pastaruoju metu vis labiau mokomasi iš užsienio šalių patirties, kuri daro didžiulę įtaką mokslinėms koncepcijoms, todėl ir viešajame administravime sąvoka *personalas* vis dažniau keičiama sąvoka *žmogiškieji ištekliai*. Dessler (2003) teigimu, „tai naujas požiūris į darbuotojus ir jų vaidmenį organizacijoje. Darbuotojai yra vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti“ (p. 21). Terminas „žmogiškieji ištekliai“ reiškia, kad žmogus turi gebėjimus, kurie yra reikalingi organizacijos veiklai“ (Bohlander, Snell ir

Sherman, 2001, p. 4). Taigi, analizuojant žmogiškuosius išteklius, daugiau dėmesio skiriama ne pačiam asmeniui (kaip yra, kai kalbama apie personalą), bet jo į organizaciją atneštomis žinioms ir kompetencijoms. Žmogiškųjų išteklių samprata, ypač viešojo administravimo kontekste, vis labiau tobulėja ir apima vis daugiau asmeninių gebėjimų.

Apibendrinant galima teigti, kad **viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai** – tai darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, kurie turi atitikti specialius reikalavimus ir turėti kompetencijas, kad gebėtų tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus. Tokia žmogiškųjų išteklių sąvokos samprata ir remiamasi šiame straipsnyje.

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių sampratą, svarbu aptarti ir žmogiškųjų išteklių valdymą ir jo procesą. Veiksmingas viešojo sektoriaus valdymas ir veikla priklauso nuo tinkamo valstybės tarnautojų valdymo ypatybių ir gebėjimų jas pasirinkti efektyviai. Įvairūs mokslininkai, knygų ir straipsnių autoriai pateikia skirtingas sąvokos **žmogiškųjų išteklių valdymas** apibrėžtis, kurios tarpusavyje panašios, tačiau kartu turi tam tikrų skirtumų. Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas yra:

- *Naujas mąstymo būdas apie tai, kaip turėtų būti valdomi darbuotojai darbo vietoje (Pinnington, Edwards, 2000).*
- *Strateginė personalo vadyba, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą (Yahya, Goh, 2002).*
- *Sąvoka, į kurią įeina daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros pabrėžimas (Gonzalez, 2004).*
- *Valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jie kuo efektyviau dirbtų (Appleby, 2003, p. 357).*
- *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, p. 6).*
- *Valdymo sritis, kurios pagalba organizacija administruojama veiksmingiau (Poole, 1999, p. 156).*
- *Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 368).*
- *Pagal Dessler; tai yra „žmogiškieji“ valdymo darbo aspektai (politika, procedūros), kuriuos neišvengiamai turi atlikti kiekvienas vadovas dirbdamas su žmonėmis (personalu) (Bakanauskienė, 2002, p. 7).*

- *Visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą (Bakanauskienė, 2002, p. 7).*
- *Organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich, Glueck, 1989).*
- *„Atsakomybė už organizacijos produktyvumą, naudojant darbuotojų politikos formavimą (Ivanovic, Collin, 1997, p. 118).*

Apibendrinant šiuos apibrėžimus, galima teigti, kad **žmogiškųjų išteklių valdymas** – vadybos funkcija, kuri apima visas veikas valdant ir organizuojant darbuotojus ir jų veiklą. Šis valdymo procesas – besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – „aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 368). Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuo aspektu traktuojamas ir šiame straipsnyje.

Žmogiškųjų išteklių valdymas tampa reikšmingu veiksmu, nes organizacijos darosi vis sudėtingesnės, reikalaujančios vis didesnės darbuotojų kompetencijos, įgyvendinant organizacijos veiklą. Teigiama, kad administravimas – „tai valdymo proceso dalis, kuri apima rengimą ir vykdymą procedūrų, kurių pagrindu kuriama programa, keičiantis informacija ir komunikuojama, reguliuojama veiklos eiga bei tikrinama, kiek ji atitinka užsibrėžtas užduotis ir planus“ (Appleby, 2003, p. 19). Norint sėkmingo viešojo administravimo darbuotojų veiklos vykdymo, visų pirma reikia sukurti tinkamą ne tik visos organizacijos valdymą, bet ir visų darbuotojų administravimą, nes tik nuo jų priklauso, kaip bus įgyvendinami užsibrėžti tikslai.

Pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklas, pirmiausia reikia nagrinėti organizacijos ir darbuotojų bendradarbiavimą ir kylančias problemas, tik vėliau pasirinkti ir pradėti įgyvendinti valdymo funkcijas, kurios lemia sėkmingą planų įvykdymą. Klinger ir Nalbandian skiria šias *žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas viešajame administravime*: „aprūpinimas (skelbti įdarbinimo konkursus, atrinkti ir priimti naujus darbuotojus); paskirstymas (paskirstyti darbus, atlyginti darbuotojams, paaukštinti, perkelti dirbti kitur); vystymas (apmokėti, įvertinti, globoti, motyvuoti darbuotojus); sankcionavimas (disciplinuoti, derėtis su darbuotojais dėl darbo sąlygų ir santykių, vykdyti skundų ir apeliacijų procedūras); kontrolė ir adaptavimas (sukurti personalo valdymo sistemą; nustatyti personalo skyriaus vaidmenį ir santykius su finansų skyriumi bei tiesioginiais vadovais, sukurti ir palaikyti informacijos ir prognozės sistemas, atitinkančias aprūpinimo, paskirstymo, vystymo ir sankcionavimo funkcijas)“ (Baršauskienė, 2002, p. 214–215). Visas šias funkcijas turi atlikti kiekviena viešojo

administravimo organizacija. Baršauskienės (2002) teigimu, „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“ (p. 214–215). Visų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos ir metodai yra skirtingi, nes skiriasi jų dydis, valdymo specifika, teikiamos paslaugos, vidaus politika ir kiti valdymo veiksniai. Tačiau šios įgyvendinamos funkcijos sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime pagrindą, nuo kurio priklauso efektyvus piliečių poreikių tenkinimas. Vis labiau plintančios naujos vadybinės viešojo sektoriaus valdymo idėjos apima daugybę sričių: centrinę ir vietos valdymą, strateginį valdymą, organizacijos darbo santykius, kultūrą ir viešojo administravimo žmogiškuosius išteklius. „Vadybos metodų intervencija į viešojo sektoriaus valdymą išryškėjo XX a., pabaigoje, kai šio amžiaus esminiu ženklu tapo kaita ir institucijų bei visuomenės gebėjimas tikslingai inicijuoti kaitą. Vadyba žengė į viešąjį sektorių, nes buvo visada susijusi su procesų tobulinimu bei tikslinga kaita“ (Masiulis, 2008, p. 99). Daug dėmesio skiriant naujai viešajai vadybai, būtinas pabrėžti ir organizacijos žmogiškuosius išteklius, kurie gebėtų koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus ir atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti, atsižvelgiant į vykstančius pokyčius ir globalinius iššūkius. Vis dažniau akcentuojama, kad žinios, gebėjimai tampa pagrindine organizacijos veiklos sėkmės sąlyga, nes be jos organizacija nepajėgi išlikti institucijų sąrauge kaip tinkama rinkos dalyvė ir visuomenės poreikių tenkintoja. Naujosios viešosios vadybos idėjų įgyvendinimas tiesiogiai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl diegiant naują viešąją vadybą, kiekvienas darbuotojas turi žinoti pagrindines naujosios vadybos kryptis, nes tik taip galima suprasti, kokios asmens savybės yra reikalingos efektyviai organizacijos veiklai (valstybės tarnautojas turi išanalizuoti, kokių gebėjimų jam trūksta, kad savo darbą atliktų veiksmingai). Viešojo administravimo specialistai turi pritaikyti visus savo gebėjimus naujoms viešojo administravimo reformoms, nes tik žmogaus vaidmuo visuose pertvarkos procesuose yra lemiamas.

Taigi šiuolaikinės viešojo administravimo kaip mokslo tendencijos ir globalūs iššūkiai skatina skirti vis daugiau dėmesio į žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sudedamąsias dalis. Ypač akcentuojamas atrankos, kaip šio proceso sudedamosios ir kartu tam tikros pradžios, vaidmuo, nes atranka tampa tam tikru atspirties tašku procesui, kai organizacija ne tik pritraukia, bet ir adaptuoja bei absorbuoja naujo atrinkto darbuotojo įnešamas žinias ir kompetencijas organizacijos tikslams tenkinti.

Žmogiškųjų išteklių atrankos samprata ir vaidmuo viešojo administravimo kontekste

Naujosios viešosios vadybos įtaka viešajam administravimui ir nauji požiūriai į žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą lemia pokyčius viešųjų institucijų viduje. „Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumo, valstybės institucijų darbuotojų profesionalumo ir atsakingumo didinimui“ (Chlivickas, 2004, p. 162). Vienas efektyvių valstybės struktūrų pokyčių veiksnys yra ir tinkamas žmogiškųjų išteklių atrankos procesas, nes tik teisingai pasirinkus personalą, organizacija veikia sėkmingai.

Įvairūs mokslininkai pateikia tokius atrankos apibrėžimus:

- *Spendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje (Price, 2007).*
- *Individualus pasirinkimo procesas, kurio metu atrenkamas tinkamiausias kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti (Bohiander, Snell, 2007, p. 234).*
- *Procesas, leidžiantis rinktis pretendentų gebėjimus, kurie labiausiai tikėtina, kad bus naudingi sėkmingai atliekant darbą (Byars, Rue, 2001, p. 135).*
- *Procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimu ir baigiasi samdos sprendimu (Bakanauskienė, 2002, p. 58).*
- *Procesas, kurio metu galutinis kandidatų pasirinkimas priklauso nuo testų ir pokalbio rezultatų (Ivanovic ir Collin, 1997, p. 210).*
- *Abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 380).*

Iš šių apibrėžimų matyti, kad tinkamiausią darbuotoją pasirenka pati organizacija. Apibendrinant galima teigti, kad **žmogiškųjų išteklių atranka** – tai organizacijos vykdomas procesas, kurio metu išrenkamas tinkamiausias darbuotojas, atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius, turintis reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei lengvai jomis disponuojantis. Tai apibūdina ir viešojo administravimo organizacijose vykstančiam atrankos procesą. Tinkamas kandidato pasirinkimas viešojo administravimo organizacijose lemia jų efektyvų valdymą, nes „atrankos procesas turi užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitinkamą darbo vietai keliamiems reikalavimams“ (Raipa, 2004, p. 25). Baršauskienės (2002) teigimu, atrankos metu

yra svarbus objektyvumas, kad darbuotojai būtų samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus (p. 223). Ypač svarbus objektyvumas turi būti renkant darbuotojus viešojo sektoriaus institucijose, nes nuo šių darbuotojų kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir visuomenės pasitikėjimas valstybės valdymo ir administravimo aparatu bei pasitenkinimas jo teikiamomis paslaugomis. Todėl atrankos procesas viešajame administravime turi užtikrinti pretendentų į laisvą darbo vietą įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijos atlikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams.

Naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją reikšmingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Darbuotojui – tai naujas gyvenimo etapas, o organizacijai – naujos idėjos ir gebėjimai, padėsiančios plėtoti sėkmingą organizacijos veiklą. Organizuojant efektyvų atrankos procesą, reikia sukurti organizacijos atrankos mechanizmą. Kiekvienas pasirenka sau labiausiai tinkamą būdą atrinkti kandidatus.

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

Dažniausia pretendentų atranka remiasi išsilavinimo pagrindų tyrimais, įvairiais testais, medicinos duomenimis, struktūruotų ir specialių interviu galimybėmis. Kaip teigia Raipa (2004), žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, naudojantys šiuos metodus, privalo būti tobulai pasirengę teoriškai ir turėti praktinių gebėjimų, kad galėtų sėkmingai atlikti atrankos procesui keliamas užduotis ir pateiktą informaciją, rekomendacijas apie pretendentų tinkamumą tarnybai viešosiose institucijose.

Kiekviena organizacija renkasi, pagal kokius kriterijus bus vertinami kandidatai ir kokiais būdais sieks atskleisti jų privalomumus ir trūkumus. Pasirenkant metodus reikia įvertinti, ar jie atskleis visus pretendentų gebėjimus ir kompetenciją, o tai įgyvendinus, bus atrenkamas tas kandidatas, kuris labiausiai atitiks organizacijos reikalavimus, tikslus ir vertybes. Cook (2001) mano, kad tinkamai pasirinktas atrankos metodas yra patikimas ir suteikia informacijos,

atsižvelgiant į asmens gebėjimus. Gerai pasirinktas atrankos metodas yra svarbus, nes jo pagalba yra atrinkami tinkami, o atmetami netinkami kandidatai.

Baršauskienės (2002) teigimu, siekiant užtikrinti objektyvią darbuotojų atranką į viešojo administravimo organizacijas, daugelyje šalių yra naudojami įvairūs testai. Lee nurodo, kad testavimas yra prognozavimo procesas: „Testavimu siekiama identifikuoti netinkamus kandidatus bei įvertinti tinkamų kandidatų kvalifikaciją, išdėstant juos eilės tvarka, pradedant tinkamiausiais“ (Baršauskienė, 2002, p. 223). Testavimo procedūra yra ganėtinai sudėtinga, kadangi testas turi atsakyti į klausimus, ar darbuotojo kvalifikacija tinkama, ar jis gebės dirbti šį darbą, ar tinkamos asmenybės savybės ir kt. Mokslininkai teigia, kad veiksmingas testas turi atsakyti į klausimą: ar testas įvertina tai, ką jis turi įvertinti? Todėl testų paruošimas reikalauja didelio atranka užsiimančio personalo profesionalumo ir patyrimo.

Atrankos metodo pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos ir aplinkos veiksnių. Pagrindinis veiksnys, lemiantis atrankos metodo pasirinkimą – organizacijos reikalavimai laisvai darbo vietai užimti, nes darbdavys žino, kokio specialisto jam reikia ir kokią asmenybę nori matyti savo organizacijoje. Kandidatų tinkamumą dažniausia įvertina *testais*. Šis metodas vis labiau populiarėja. Kiekviena organizacija pasirenka jai tinkamiausią kandidatų vertinimo testų formą. Appleby (2003) pateikia penkias testų rūšis, kurie gali atskleisti kandidatų gebėjimus ir įgūdžius: *pasiekimo testai*, kurie išbando ir išmatuoja pretendento pasiekimus bei išugdytus gebėjimus; *gabumų testais* vertinami asmens gabumai ir galimybės; *intelektu testais* skirti vertinti kandidato atmintį ir mąstymą; *interesų testuose* naudojami specialiai parinkti klausimai ir užduotys, siekiant sužinoti pretendento interesų sritis ir kas jį ypač domina; per *asmenybės testus* mėginama sužinoti dominuojančius asmenybės bruožus, jo polinkių, interesų, nuotaikų ir temperamento derinį. Visos šios testų grupės atskleidžia skirtingas kandidatų kompetencijas. Visus asmens bruožus turi atskleisti atrankos proceso pasirinkti testai. Kognityvinių gebėjimų testai įvertina kandidatų loginį mąstymą, asmenybės testai parodo asmeninius bruožus ir įgūdžius, intelekto testai atskleidžia kandidatų mąstymą, kiti testai parodo kitus asmens gebėjimus. Organizacija, formuodama savo atrankos modelį, pasirenka jai priimtinausias testo grupes, kurios atskleis norimus kandidatų gebėjimus. Testų įvairovė suteikia galimybę įvairių tipų organizacijoms pasirinkti efektyviausią. Pasak užsienio autorių, patikimumas yra svarbi testo savybė, pažyminti testo rezultatų pastovumą. Patikimumui patikrinti galima pakartoti tą patį testą tiems patiems žmonėms skirtingu laiku ir palyginti rezultatus. Požiūris, kad atran-

ka yra svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, užtikrins tolesnę produktyvią organizacijos veiklą.

Atsižvelgiant į testavimo problemas, vien tik jų patikimumu pasikliauti nepatartina. Kai kurie autoriai teigia, kad „testais kaip vienintele atrankos priemone naudotis negalima, juos siūlo taikyti su kitais metodais, tokiais kaip interviu ir darbo biografijos tyrimas“ (Baranauskienė, 2002, p. 60). Testai nėra absoliučiai patikimi, todėl labai svarbu, kaip vertinami testų rezultatai, nes kartais jie neteisingai panaudojami arba neteisingai interpretuojami. Įvertinus testų problemas ir rekomendacijas, organizacija atrankos procese turi taikyti dar vieną metodą. Tinkamiausias ir dažniausiai naudojamas metodas yra pokalbis, arba vadinamasis *interview*. Jo metu tiek organizacija, tiek kandidatai gali išsiaiškinti, ar jų tarpusavio lūkesčiai atitinka. Desler (2001) nuomone, „interview – tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija“ (p. 133). Taigi vienas svarbiausių atrankos proceso elementų – kandidatų pokalbis su organizacijos vadovu ar jo paskirta kandidatų vertinimo komisija yra skirtas nuspėti pretendentų ateities darbo atlikimo efektyvumą organizacijoje.

Interviu metodas yra naudojamas norint pasiekti atrankos proceso tikslų. Vienas tikslų – *apsikeisti norima informacija*, kuri leidžia tiek kandidatams daugiau sužinoti apie organizaciją, tiek organizacijai geriau pažinti kandidatą. Antrasis tikslas – kandidatų *stebėjimas*. Stebint, atkreipiant dėmesį į neverbalią kalbą, galima daugiau sužinoti apie kandidatus kaip asmenybes. Trumpas 10–15 min. interviu gali suteikti daugiau nei pakankamai informacijos, kad būtų galima nuspręsti, ar kandidatas tinkamas, ar jį reikia atmesti. Trečiasis tikslas – tai dar vienas *atrankos metodo pasirinkimas*, kuris gali dar labiau atskleisti tinkamiausią kandidatą. Per pokalbį gali nuspręsti, kokių asmens žinių norima sužinoti ir pritaikyti dar vieną metodą (Roberts, 2004, p. 122–123).

Interviu yra dažniausia naudojamas metodas ir labai neįprasta, jeigu darbuotojas yra priimamas be šio metodo. Tiek viešajame, tiek privačiam sektoriuose interviu yra galutinis metodas įvertinant kandidatų tinkamumą. Interviu rūšių įvairovė padeda išsirinkti tokį pokalbio būdą, kuris atskleistų visas reikiamas kandidato gebėjimus. Netinkami atrankos pasirinkimo metodai ir neveiksminga atrankos sistema žmogiškųjų išteklių valdyme tiesiogiai susiję su organizacijų patiriamais sunkumais – darbuotojų kaita, mažesniu pelnu, mažu darbuotojų pasitenkinimu darbu, bloga atmosfera. Netinkamai ir neatsakingai atrinkti darbuotojai organizacijai ne tik nepadės efektyviai siekti tikslų, bet ir trukdys. Todėl nukentės organizacija ir joje dirbantys darbuotojai. Tinkamas pokalbio pasirinkimas, jo tikslų nustatymas ir klaidų

išvengimas – vienas paskutinių atrankos etapų efektyvumo garantas. Įvertinus kandidatų kompetenciją per pokalbį, atrankos komisija gali objektyviai atrinkti geriausią kandidatą iš visų esamų. Dėl naujo darbuotojo atneštų naujų žinių ir gebėjimų organizacijos darbas tampa dar veiksmingesnis.

Žmogiškųjų išteklių atrankos sistema yra svarbi dėl kelių priežasčių. Visų pirma organizacijos veiklos rezultatai visada priklauso nuo žmogiškųjų išteklių. Pasižymintys teigiamomis savybėmis ir turintys reikalingų įgūdžių valstybės tarnautojai duos daugiau naudos organizacijai. Neturintys įgūdžių ar reikiamos kvalifikacijos dirbs neefektyviai, todėl nukentės organizacijos veiklos rezultatai. Netobula atrankos sistema daugiausia pasekmių sukelia viešajame sektoriuje, nes nukenčia ne tik organizacija ar darbuotojai, bet ir visi piliečiai ir jų interesai, todėl naudinga išanalizuoti žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumus tikrose institucijose, vykdant atrankos procedūras. Tam pasitarnauja naujai į darbo vietas atrinktų valstybės tarnautojų nuomonės apklausa, kurios padeda atskleisti atrankos specifiką ir kylančias problemas.

Tyrimo „Žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumai Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje“ metodologija

Atliekant mokslinį tyrimą, būtina identifikuoti jam būtinus aspektus ir nustatyti tyrimo atlikimo metodologiją, atskleisti tyrimo dizainą ir pagrįsti tyrimo metu naudojamus instrumentus.

Pirmasis etapas – *pasirengimas tyrimui ir tyrimo instrumentarijus paruošimas*. Šiame etape, remiantis teorine dalimi, iš anksto buvo parengtas tyrimo instrumentas ir suplanuotas jo atlikimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad interviu yra pagrindinis duomenų rinkimo metodas, nepriklausomai nuo pasirinktos tyrimo idėjos ar strategijos, kuris garantuoja didesnį patikimumą nei anketinis metodas ar kiti apklausos būdai. Interviu yra vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su informantu. Pokalbio kryptį ir turinį sąlygoja tyrimo problema, kuri sprendžiama apklausiant. Jis padėjo suvokti informantų patirtį, sužinoti jų nuomonę tiriamu klausimu, kurias jie išsakė savais žodžiais, taip atskleisdami savo požiūrį į viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos procesą ir procedūras.

Šiame tyrime buvo pasirinktas plačiausiai iš visų kokybinių interviu taikomas pusiau struktūrizuotas interviu, kuris apibrėžiamas kaip pokalbis pagal iš anksto paruoštus klausimus, tačiau tyrėjas šio proceso metu privalo būti pasirengęs išplėtoti temą ir improvizuoti. Pagrindinis pusiau struktūrizuoto interviu pri-

valumas – beveik visiškai tyrėjo ir informanto laisvė. Interviu metodas buvo pasirinktas siekiant sužinoti informantų nuomonę apie viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą, kurią jie išsakytų savais žodžiais. Viena pagrindinių priežasčių, kodėl buvo pasirinktas šis metodas – terminologijos ir išankstinės nuomonės atsisakymas. Norint suprasti, kaip informantai vertina viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranką, buvo siekiama, kad tyrimo dalyviai savo vertinimus išreikštų savo terminais (žodžiais), o ne tiksliomis kategorijomis, kurios gali būti kryptingai pateikiamos.

Siekiant, kad informantai pasidalytų patirtimi, kurią įgavo dalyvaujant konkurse į valstybės tarnybą, Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje ir įvertintų šią atrankos sistemą, kuria remiantis jie dalyvavo konkurse, išanalizavus mokslinę literatūrą apie žmogiškųjų išteklių atranką viešajame administravime buvo sudarytas interviu klausimynas. Klausimyną sudarė 13 klausimų, kurių tikslas buvo išsamiai pažinti žmogiškųjų išteklių atrankos proceso ypatumus Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje ir išanalizuoti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonę ir požiūrį į atrankos sistemą Lietuvoje. Klausimynas sudarytas iš dviejų blokų: pirmasis blokas apima 1–4 klausimus, antrasis – 5–13 klausimus. Pirmojo bloko klausimai buvo užduodami siekiant sužinoti bendrą informaciją apie informantą. Antrojo bloko klausimais norėta sužinoti informantų nuomonę apie viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą. Antrojo bloko klausimų pagalba buvo gaunama informacija ir tyrimo rezultatų analizės metu daromos interpretacijos straipsnio tema.

Antrasis etapas – *tyrimo informantų pasirinkimo kriterijų nustatymas*. Analizuojant Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atrankos protokolus, buvo nutarta apklausti darbuotojus, kurie įsidarbino 2008 m., siekiant, kad atsakymai būtų kuo tikslesni ir naujesni. Taigi tyrimo informantai – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai, kurie 2008 m. laimėjo konkursą į valstybės tarnybą.

Trečiasis etapas – *tyrimo organizavimas*. Tyrimas buvo atliekamas 2009 m. kovo–balandžio mėn. Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Tyrimo informantai buvo apklausiami jų darbo vietoje, nes tiek informantams, tiek tyrėjui buvo patogiau ir priimtinausia pokalbio vieta. Interviu metu informantai buvo apklausiami individualiai, jų atsakymai buvo fiksuojami interviu protokoluose. Pokalbio metu buvo užduodama 13 iš anksto pasiruoštų klausimų. Klausimai buvo užduodami visiems vienodi, vienoda tvarka.

Tyrimo metu nebuvo renkami jokie asmeniniai duomenys, kurie leistų identifikuoti konkretų indi-

vidą. Per interviu buvo laikomasi pagrindinio interviu etikos principo – konfidencialumo. Informantų tapatybės informacija buvo griežtai saugoma. Konfidencialumo klausimas buvo aptartas interviu pradžioje, informantams buvo tiksliai paaiškinta, kad bus panaudota jų suteikta informacija, bet nebus atskleidžiama jų tapatybė. Atliekant tyrimą buvo atsižvelgta ir į pagarbos asmens orumui principą. Tyrimo dalyviai galėjo laisvai pasirinkti dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Daugelis informantų palankiai priėmė sprendimą dalyvauti tyrime ir išsakė savo nuomonę apie viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atranką. Atlikus tyrimą buvo pereinama prie paskutiniojo tyrimo etapo.

Ketvirtasis etapas – *tyrimo rezultatų analizė ir tyrimo ataskaitos (mokslinio straipsnio forma) parengimas*. Šis etapas buvo vykdomas 2009 m. balandžio–rugsėjo mėn. Šiame etape buvo analizuojama, grupuojama, sisteminama informacija, pagal gautus rezultatus buvo pateikiamos diagramos ir išskiriami įvairūs viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos aspektai. Atliekant tyrimą siekta surinkti tokius duomenis, kurie leistų atskleisti teigiamą arba neigiamą požiūrį apie viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos procesą; viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos sistemos privalumus; viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos sistemos trūkumus; testo raštu naudingumą viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos procese; testo žodžiu naudingumą viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos procese; problemas kandidatuojuojant į valstybės tarnybą.

Tyrimo „Žmoniškųjų išteklių atrankos ypatumai Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje“ rezultatai

Imties apibūdinimas. 2008 m. vyko 26 konkursai į Šiaulių miesto savivaldybės administracijos valstybės tarnautojo pareigas, todėl buvo siekiama apklausti visus laimėjusius kandidatus. Iš planuotų apklausti 26 informantų buvo apklausti 20, nes 2 informantai, įsidarbinę Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, jau nebedirbo, todėl nebuvo galimybės sužinoti jų nuomonės, o 4 informantai atsisakė duoti interviu šia tema.

Būtina pažymėti, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų, kurie buvo įtraukti į tyrimą, pasiskirstymas pagal lytį buvo toks: 18 visų informantų buvo moterys ir tik 2 vyrai. Taigi įsidarbino daugiau moterų nei vyrų. Tikėtina, kad tokį valstybės tarnautojų įsidarbinusių per 2008 m., pasiskirstymą pagal lytį Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje sąlygojo tai, kad šioje institucijoje ir visoje Lietuvoje daugiausia valstybės tarnautojų sudaro moterys.

Atliekant tyrimą buvo atsižvelgiama, į ko-

kas valstybės tarnautojo pareigas buvo priimamas informantas, siekiant nustatyti, ar jų nuomonė apie žmoniškųjų išteklių atrankos sistemą priklauso nuo užimamų pareigų. Darbuotojų pasiskirstymas pagal šį kriterijų rodo, kad daugiausia apklaustųjų priklauso vyriausiojo specialisto kategorijai. Iš visų apklaustųjų, jų buvo 12, o 8 likę vyresnieji specialistai.

Interviu rezultatai klausimyno pirmojo bloko klausimų pagrindu. Analizuojant Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonę apie viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos sistemą Lietuvos viešajame administravime svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokiais tikslais darbuotojai atėjo dirbti į instituciją. Todėl per interviu buvo bandoma atskleisti asmeninę informantų patirtį.

Klausimu „Kur radote skelbimą apie laisvą darbo vietą Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje?“ buvo siekiama išsiaiškinti, kur valstybės tarnautojai rado skelbimą apie Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje siūlomą darbą. Skelbimai apie laisvas darbo vietas yra skelbiami ir centriniu, ir vietiniu lygmeniu. Informantai skelbimus rado šiuose informacijos šaltiniuose: savivaldybės interneto puslapyje www.siauliai.lt, rubrikoje *Naujienos* – 12 informantų; spaudoje – dienraštyje „Šiaulių kraštas“ – 1 informantas; internete www.vtd.lt – 3 informantai; internete www.valstybes-zinios.lt „Valstybės žiniose“ – 2 informantai; iš savivaldybėje dirbančių darbuotojų – 2 informantai. Per interviu išsiaiškinta, kad informaciją apie laisvas darbo vietas daugiausia informantų sužinojo iš skelbimų internete – net 85 proc. Tai rodo, kad valstybės tarnautojai naudojami naujais ir greičiausiai informacijos šaltiniu, turi kompiuterinio raštingumo įgūdžius, leidžiančius rasti reikiamą informaciją. 5 proc. informantų skelbimą rado spaudoje, 10 proc. apie skelbimą sužinojo iš kitų šaltinių.

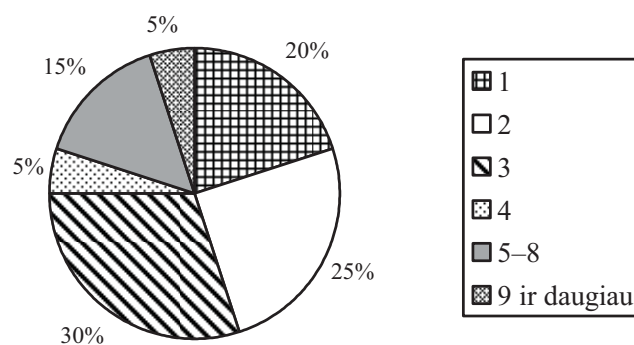
Klausimu „Kodėl nusprendėte kandidatuoti į darbo vietą savivaldybėje?“ buvo siekiama sužinoti, kodėl buvo norima dirbti valstybės tarnyboje, kokių motyvų vedimi informantai siekė laisvos darbo vietos Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Žmoniškieji ištekliai viešajame administravime yra patys reikšmingiausi ištekliai, todėl būtina išsiaiškinti kandidatų motyvus ir tikslus, norint dirbti viešajame sektoriuje. Atsakymai į klausimą buvo panašūs, todėl atsakymai buvo padalyti į keturias grupes: galimybė tobulėti ir realizuoti save (45 proc.), darbas pagal išsilavinimą (20 proc.), visų darbo garantijų suteikimas (20 proc.) ir bet kokio darbo paieška (15 proc.). Analizuojant šiuos duomenis, galima konstatuoti, kad informantai, nutarę kandidatuoti į Šiaulių miesto savivaldybės administracijos laisvą darbo vietą, buvo vedami asmeninio tobulėjimo motyvų – 45 proc. apklaustųjų teigė, kad tai puiki galimybė tobulėti ir realizuoti save. Informantai manė, kad valstybės tarnyba

yra puiki proga išbandyti savo gebėjimus ir įgūdžius. Tai rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai yra motyvuoti savo darbą atlikti efektyviai. 20 proc. apklaustųjų teigia, kad siūlomas darbas atitiko jų išsilavinimą, todėl galima teigti, kad administracijoje dirba kvalifikuoti valstybės tarnautojai, kurių žinios administracijos darbą daro efektyvesnį. 15 proc. informantų tiesiog ieškojo darbo, todėl ir dalyvavo Šiaulių miesto savivaldybės administracijos organizuojamame konkurse. 20 proc. apklaustųjų norėjo dirbti šioje institucijoje, nes valstybės tarnyba užtikrina visas socialines garantijas.

Klausimu „Kelintas tai buvo konkursas į valstybės tarnybą, kuriame dalyvavote?“ buvo siekta sužinoti, ar dažnai informantas dalyvavo organizuo-

jamose konkursuose ir iš kelinto karto jam pavyko laimėti konkursą. Nustatyta, kad net 65 proc. informantų konkursą į laisvą darbo vietą Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje laimėjo dalyvaudami pirmąjį kartą. 25 proc. teigė, kad tai jų antrasis konkursas į valstybės tarnybą, o 10 proc. informantų buvo atrinkti dalyvaudami jau trečiajame konkurse.

Interviu klausimu „Kiek kandidatų dalyvavo konkurse, kurį Jūs laimėjote?“ buvo norima išsiaiškinti, ar daug pretendentų dalyvauja konkursuose į valstybės tarnybą, nes nuo dalyvių skaičiaus taip pat priklauso galimybė išrinkti patį tinkamiausią kandidatą. 1 pav. pavaizduotas pasiskirstymas, kiek kandidatų dalyvavo laimėtame konkurse į valstybės tarnybą.



1 pav. Informantų pasiskirstymas, kiek kandidatų dalyvavo konkurse, kurį informantai laimėjo (%)

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių

Apibendrinant 1 pav. pateiktus duomenis, galima teigti, kad pretendentų, dalyvaujančių į laisvą darbo vietą, nėra daug, todėl Šiaulių miesto savivaldybės administracija kartais net neturi galimybės rinktis iš didesnio skaičiaus pretendentų, kas padidėtų galimybę, kad bus atrinktas pats kompetentingiausias darbuotojas.

Interviu rezultatai klausimyno antrojo bloko klausimų pagrindu. Pateikiant klausimą „Kaip vertinate viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių (personalo) atrankos procesą? Teigiamai (neigiamai)? Kodėl?“, buvo siekiama sužinoti informantų nuomonę apie egzistuojantį atrankos procesą, kuriame jie dalyvavo. Net 17 apklaustųjų atrankos procesą vertina teigiamai, 3 – neigiamai. Informantai, teigiamai vertinantys atrankos procesą, mano, kad kriterijai, pagal kuriuos buvo atrinkami kandidatai, leido įvertinti kandidatuojančių asmenų kompetenciją skelbiams pareigoms eiti. Taip pat jie teigia, kad reikėjo peržiūrėti daug įstatymų, nutarimų, taip pat sužinoti daug informacijos, kad atrankos proceso rezultatas būtų palankus jiems. Jų nuomone, atrankos procesas vyko sklandžiai, suprantamai ir teisingai, laikantis įstatymų. Informantams teko susipažinti su dar neskaitytais įstatymais, tačiau jiems buvo suteikiama išsami informacija, duota laiko pasiruošti, klausimai atitiko specializaciją, todėl atrankos procesą apklausiamieji

vertina teigiamai. Kita dalis apklausiamųjų, kurie atrankos procesą vertina neigiamai, mano, kad įstatymų žinojimas nepakankamai atskleidžia turimus įgūdžius ir gebėjimus, toks reglamentuotas atrankos mechanizmas sukelia daug įtampos ir neleidžia visiškai atskleisti.

Užduodant klausimą „Kaip manote, ar šis atrankos mechanizmas padeda išrinkti patį kompetentingiausią kandidatą?“, buvo siekiama sužinoti, ar informantai galvoja, kad per atranką išrenkamas pats tinkamiausias pretendentas. 35 proc. apklaustųjų mano, kad šis atrankos procesas padeda išrinkti patį kompetentingiausią kandidatą, 10 proc. teigia, kad nepadaeda ir net 55 proc. teigia, kad ne visada.

Klausimu „Ar visos procedūros vyko pagal visas nustatytas taisykles?“ buvo norima sužinoti, ar, informantų nuomone, Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje atrankos procesas buvo vykdomas pagal visus įstatymus ir taisykles. 70 proc. informantų teigia, kad konkursas vyko pagal visas taisykles. Vienas informantas teigė, kad konkursas vyko *labai griežtai*. *Egzamino raštu metu vienas pretendentas užpildė testą su savo, o ne su duotu tušinuku, todėl testas nebuvo net netikrinamas*. Ši situacija rodo, kad viešojo administravimo žmogiškieji išteklių Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje yra atrinkami labai kompetentingai ir atsakingai, nepažeidžiant nustatytų

taisyklių. 30 proc. apklaustųjų mano, kad konkursas vyko pagal įstatymus, tačiau tiksliai nežinodami visų atrankos proceso taisyklių, teigti, kad viskas vyko pagal įstatymus, negali. Tačiau jie mano, kad konkurso komisiją sudarė kompetentingi darbuotojai.

Šiuo klausimu buvo siekiama, kad informantai išvardytų tris atrankos proceso trūkumus. Pateikti trūkumai leistų nustatyti atrankos proceso trūkumus, kurie kliudo atrinkti pačius kompetentingiausius kandidatus. Informantų išvardyti trūkumai buvo panašūs arba jie pasikartodavo, tik kitokiais žodžiais. Išanalizavus apklausiamųjų nuomonę buvo išskirti šie pagrindiniai viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių *atrankos proceso trūkumai*: minimalus gebėjimų ir įgūdžių atskleidimas; trumpas laikas konkurso pasirengimui; pokalbio įrašinėjimas; didelis komisijos narių skaičius; daug testo klausimų; būtinų žinoti įstatymų kiekis; patiriamas stresas.

Atsakydami į klausimą informantai išvardijo po tris atrankos proceso privalumus. Šie apklausiamųjų išvardyti atrankos proceso privalumai padėtų atskleisti visas teigiamas atrankos puses. Išanalizavus informantų atsakymus buvo išskirti šie viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių *atrankos proceso privalumai*: objektyvi ir profesionali atrankos komisija; visiems pretendentes vienodi testo ir pokalbio klausimai; įvertinamos kandidatų žinios; konkursas vyksta pagal visas nustatytas taisykles; vertinimas pagal darbo stažą, kompetenciją; aiškūs reikalavimai pretendentes; pokalbio įrašinėjimas suteikia konkursui objektyvumą; pokalbis padeda atsiskleisti asmenybei; testas tikrinamas prieš pretendentes – neklautojami rezultatai; aiškus teisės aktų reglamentavimas; skaidrumas; nešališkumas.

Klausimu „Kaip vertinate testo žodžiu naudingumą, kandidatuojuant į valstybės tarnybą? Ar jis atskleidžia kandidatų gebėjimus ir įgūdžius?“ siekiama išsiaiškinti, ką informantai mano apie asmens gebėjimų ir įgūdžių atskleidimą per testą raštu. Net 75 proc. apklaustųjų mano, kad testas raštu gebėjimų ir įgūdžių neatskleidžia. Daugelis teigia, kad testas raštu atskleidžia pretendentes žinias, bet ne gebėjimus ar įgūdžius. Taip pat informantai mano, kad įstatymus visada galima pasižiūrėti, jų mokytis atmintinai neverta, todėl būtų naudingiau pasirinkti kitokį testo raštu būdą. 25 proc. įsitikinę, kad testas raštu atskleidžia pretendentes gebėjimus ir įgūdžius, nes tai puiki galimybė pasikartoti įstatymus ir sužinoti ką nors nauja. Kartais būna tokių klausimų, kuriuos reikia gerai apgalvoti, nes tiesaus atsakymo nėra. Todėl, pastarųjų informantų nuomone, testas raštu atskleidžia kandidatų gebėjimus ir įgūdžius.

Klausimo „Kaip vertinate testo žodžiu naudingumą, kandidatuojuant į valstybės tarnybą?“ tikslas – sužinoti informantų nuomonę apie testą žodžiu. Net 85 proc. informantų testą žodžiu vertina teigiamai, o

15 proc. – neigiamai. Informantai, teigiamai vertinantys testą žodžiu, mano, kad šis atrankos metodas padeda atskleisti kandidato asmenybę ir patikrina kitas kandidatų žinias, nesusijusias su įstatymais. Testo žodžiu metu komisija gali susidaryti tikslesnę nuomonę apie kandidatą, matyti, kaip kandidatas orientuojasi, atsakinėja į klausimus. Testas žodžiu taip pat atskleidžia kandidato nusiteikimą, išmanymą apie norimas užimti pareigas. Informantai, neigiamai vertinantys testą žodžiu teigia, kad jis neatskleidžia tikrųjų asmens savybių ir gebėjimų, nes per pokalbį, patiriant stresą, ne visada galima pamatyti kandidato visus gebėjimus ir visiems užduodami vienodi klausimai neatskleidžia kandidato kaip asmenybės.

Klausimu „Kaip manote, ar komisija kandidatus vertino objektyviai? Pagrįskite savo nuomonę.“ siekiama išsiaiškinti, ar, informantų nuomone, komisija kandidatus vertino objektyviai. Visi apklaustieji atsakė, kad objektyviai, pagrįsdami savo nuomonę, kad su priimamu žmogumi reikės bendradarbiauti ir dirbti. Informantai taip pat teigia, kad komisija vertinti neobjektyviai neturi galimybių, nes testas vertinamas dalyvaujant kandidatams, o pokalbis įrašomas į diktofoną. Komisija sudaryta iš profesionalių specialistų, todėl vertinimas vyksta tinkamai. Apklaustieji taip pat tvirtino, kad komisijos klausimai buvo aiškūs ir konkretūs, todėl ir atsakymai buvo įvertinti kaip konkretūs, neatsižvelgiant į šalutinius klausimo interpretavimus.

Paskutinio klausimo „Su kokiomis problemomis asmeniškai susidūrėte kandidatuojuamas į valstybės tarnybą?“ tikslas buvo nustatyti galimas problema, su kuriomis susiduria kandidatai, pretenduodami į Šiaulių miesto savivaldybės administraciją. Kandidatų nuomone, vyrauja dvi pagrindinės problemos: patiriamas stresas ir daugybės teisės aktų mokymasis.

Tyrimo „Žmoniškųjų išteklių atrankos ypatumai Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje“ rezultatai parodė, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje žmoniškųjų išteklių atrankos procesas, darbuotojų nuomone, turi ir teigiamų, ir neigiamų savybių. Pagrindiniai atrankos proceso privalumai yra susiję su tuo, kad kandidatams į laisvą valstybės tarnautojo vietą žinomas teisės aktų reglamentavimas, procesas vyksta pagal visas nustatytas taisykles, todėl užtikrinamas jo skaidrumas. Kaip didžiausias trūkumas viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos procese buvo įvardytas naudojamo atrankos instrumento vienpusiškumas: testas raštu negeba pakankamai gerai atskleisti kandidatų gebėjimų ir įgūdžių.

Taigi šie per tyrimą gauti rezultatai leidžia nustatyti svarbiausius atrankos proceso metu informantų pastebėtus trūkumus ir privalumus, identifikuoti galimus atrankos procedūrų tobulinimo būdus.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos procedūrų tobulinimo būdai, remiantis tyrimo rezultatų analize

Tyrimo, atlikto Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, rezultatai parodė, kad darbuotojų nuomonė apie viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, jo veiksmingumą yra skirtinga. Remiantis rezultatais galima teigti, kad ši sistema nėra tobula ir reikia ją tobulinti. Vieni informantai palaikė esamą atrankos sistemą, kiti teigė, kad ją reikėtų keisti. Išanalizavus tyrimo duomenis, buvo išvelgti du pagrindiniai trūkumai, kurie daro didžiausią neigiamą poveikį visai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemai: nepakankamai atspindėta pretendentų kompetencija ir neefektyviai panaudojami ištekliai.

Nepakankamai atspindėta pretendentų kompetencija. Atrankos metodai, kurie padėtų nustatyti tikrąjį pretendento į valstybės tarnautojo pareigas vertę, jo atitikimą pareigybės aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams, valstybės tarnautojų žinių ir gebėjimų bendros vertinimo sistemos nebuvimas rodo tam tikrą dabartinei sistemai ryškų objektyvumo trūkumą. Ši tvarka nuolat kritikuojama (šiuo atveju Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų) todėl, kad testas raštu orientuotas į žinių, o ne gebėjimų tikrinimą. Pretendentai, atlikdami testą, parodo savo įstatymų žinojimą, bet ne savo įgūdžius, kurie yra reikalingesni atliekant darbą valstybės tarnyboje. Be to, visi testai yra skelbiami viešai, tad kiekvienas pretendentas gali jį išmokyti ir puikiai jį atlikti. Įstatymus visada galima pasižiūrėti, nebūtina jų mokėti atmintinai, be to, jie dažnai keičiasi, todėl būtina apgalvoti šio egzamino tobulinimo galimybes. Dabartinė valstybės tarnautojų atrankos sistema viešojo administravimo institucijose neleidžia išsiaiškinti jų asmeninių savybių. Pirmiausia reikia naudoti ne tik preliminarų testą, bet ir kitus testus, tokius kaip psichologinius, asmenybės, intelekto, gabumų ir kt. Testo įvairovė yra didelė, todėl būtina pasinaudoti kiekvienu jų, kuris atskleistų kandidatų asmenybę, gebėjimus iš visų pusių.

Straipsnio autorių nuomone, į viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemą reikia įtraukti testus pagal psichologinius aspektus, kurie leistų pasirinkti žmones būtent į tas pareigas, į kurias jie geriausiai tiktų pagal savo elgseną ir charakterio bruožus, kurias eidami jie pasiektų puikių rezultatų. Valstybės tarnyboje reikalingi įvairių gebėjimų darbuotojai. Vieni turi būti organizatoriai, greitai priimančys sprendimus, kiti ramūs, nuoseklūs ir kantrūs vykdytojai. Reikalingi ir ieškantys naujų idėjų, iniciatyvūs. Su vienokiu ar kitokiu darbu sėkmingiau susidoroti gali žmogus, turintis tam tikrų asmeninių savybių, gebėjimų, kompetenciją. Nors savybių, kurios reika-

lingos beveik visiems darbams atlikti, konkrečių funkcijų vykdymas gali reikalauti specifinių gebėjimų, kompetencijos ar asmeninių savybių.

Į viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranką taip pat būtų naudinga įtraukti praktines užduotis, per kurias būtų galima patikrinti kalbos mokėjimą, raštingumą, kompiuterinį raštingumą ir kt. Be to, atrankos organizatoriams būtų nesunku palyginti ir įvertinti, kuris pretendentų greičiausiai, tiksliausiai, profesionaliausiai orientuojasi toje srityje, į kurią pretenduoja. Būtų galima taip pat vertinti, kaip pretendentai dėsto mintis ir kaip geba pritaikyti turimas žinias praktikoje.

Kadangi per žinių testą sunku nustatyti asmens ryšį su darbu, todėl labai svarbus dar vienas atrankos metodas – interviu, kuris padeda atrinkti labiausiai tinkamą kandidatą laisvai darbo vietai užimti. Taikant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos mechanizmą, taip pat sunku išsiaiškinti pretendentų asmenines savybes per pokalbį, nes pretendentams į valstybės tarnybą užduodami tie patys, su pareigybės funkcijomis susiję klausimai. Nėra bandoma išsiaiškinti, kaip pretendentai pasielgtų vienoje ar kitoje situacijoje. Taip pat nesistengiama išsiaiškinti, ką pretendentas mano apie pareigybę, į kurią pretenduoja, ir apie tikslus, siekiant įsidarbinti viešajame sektoriuje. Visų pirma reikėtų išanalizuoti pretendento asmenybę, o vėliau apie jo gebėjimus ir kompetenciją. Taip pat reikėtų išsiaiškinti, kaip jis bendrauja, kuo domisi, kas patinka, kokie jo tikslai ir motyvai. Pokalbis su kandidatu gali daug lemti, todėl labai svarbu per pokalbį kuo daugiau išsiaiškinti apie pretendentus.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemoje veikia du atrankos metodai, kurie papildo vienas kitą, todėl atrankos procesas tampa efektyvesnis, tačiau šių metodų atlikimą ir pasirinkimą būtina tobulinti. Remiantis mokslinėmis teorijomis ir kitų šalių patirtimi, galima sukurti efektyvią viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranką.

Antrasis atrankos trūkumas – neefektyviai panaudojami ištekliai. Rengiant konkursą, įtraukiama nemažai valstybės tarnautojų. Vieni ruošia testus, kiti – klausimus interviu. Darbuotojų iš skirtingų padalinių skyrimas į komisiją nėra labai efektyvus, nes jie turi vykdyti papildomas funkcijas, kurių atlikti profesionaliai negali, nes neturi visų reikiamų personalo atrankos specialistui reikalingų įgūdžių. Per pokalbį jiems sunku išsiaiškinti pretendento gebėjimus atlikti funkcijas, kurias jam gali tekti vykdyti, jeigu laimėtų konkursą. Nors kiekvienas viešojo administravimo specialistas yra kompetentingas savo srityje, tačiau atliekant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos komisijos nario pareigas, ne visada gali pavykti efektyviai įvertinti kandidatų tinkamumą. Atrankant darbuotojus, būtini profesionalūs komisijos

nariai, kurie gebėtų išvelgti visas reikiamas asmeniui savybes, padėtų atskleisti, kokį potencialą institucijai galėtų suteikti kandidatas į ją ateidamas dirbti, ir žinotų visus niuansus, kaip išvengti tokių klaidų kaip *Halo* efektas, skuboto įvertinimo, kandidatų kontrastingumo klaidų ir pan. Išsprendus šią problemą, galima tikėtis, kad interviu metodas suteiks didžiausios naudos atrankos procesui.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos procesas turi būti tobulinamas: pradedant nuo atrankos metodų pasirinkimo ir baigiant kompetentingų komisijos narių, atliekančių atrankos procedūras institucijose, pasirinkimo. Visa tai dažniausia susiję su centrinės valdžios funkcijų įgyvendinimu ir politikos formavimu. Todėl būtent šioms institucijoms būtina nagrinėti, kokios problemos kyla atrankos procesuose ir jas taisyti, visų pirma orientuojantis į teisės aktų koregavimus.

Tyrimas parodė, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka nėra tobula, ją reikia tobulinti, nes nuo šio proceso veiksmingumo priklauso tolesnis viešųjų institucijų darbas. Svarbu sukurti tokią valstybės tarnautojų atrankos sistemą, kuri sudarytų sąlygas skaidriai, atvirai ir teisingai pretendentų atrankai. Siekiant iš esmės patobulinti pretendentų atrankos į valstybės tarnautojo pareigas kokybę, būtina užtikrinti, kad visi žmonės, dirbantys atrankos procese, būtų to išmokyti ir turėtų tam reikalingus įgūdžius. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atrankos atvejis parodė, kad atranka turi būti liberalesnė, reglamentuojanti tik bendrus principus, leidžianti pačioms institucijoms spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti. Kai yra galimybė lanksčiai taikyti įvairius atrankos metodus, rezultatai būna gerokai efektyvesni ir objektyvesni.

Išvados

1. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai yra reikšmingiausi organizacijos ištekliai. Vieni svarbiausių žmogiškųjų išteklių ir jų vaidmens valdymo aspektų, kurie lemia vis didesnę viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių reikšmę – naujosios viešosios vadybos skverbimasis į viešąjį sektorių ir didėjantis dėmesys žmogiškųjų išteklių funkcijoms ir jų įgyvendinimui. Kiekviena viešojo administravimo institucija turi turėti tokius valstybės tarnautojus, kurie tobulėtų kartu su aplinka.
2. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka – vienas svarbiausių uždavinių valdymo procese viešosiose institucijose. Besikeičiantys požiūriai, aplinka, technologijos naujovės ir kiti veiksniai priverčia organizacijas skirti vis daugiau dėmesio žmogiškiesiems ištekliais, o ypač jų atrankai. Nuo to, ar bus pasirinkti tinkami dar-

buotojai, priklauso visa tolesnė institucijos veikla ir darbo organizavimas, todėl būtina pasirinkti tinkamus pretendentų kriterijus, ir atrankos metodus, kurie padėtų išrinkti patį kompetentingiausią kandidatą iš visų galimų.

3. Pagrindiniai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos ypatumai tiek užsienio, tiek Lietuvos kontekste – atrankos metodų pasirinkimas, atrankos principų laikymasis ir atrankos sistemos pasirinkimas (centralizuota ar decentralizuota). Šie ypatumai parodo kiekvienos valstybės skirtumus organizuojant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranką. Tačiau visų valstybių pagrindinis atrankos tikslas – atrinkti patį kompetentingiausią ir tinkamiausią darbuotoją.
4. Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje turi būti tobulinamas: pradedant nuo atrankos metodų pasirinkimo ir baigiant kompetentingų komisijos narių, atliekančių atrankos procedūras institucijose, pasirinkimo. Visa tai dažniausia susiję su centrinės valdžios funkcijų įgyvendinimu ir politikos formavimu. Todėl būtent šioms institucijoms būtina nagrinėti, kokios problemos kyla atrankos procesuose ir jas taisyti, pirmiausia orientuojantis į teisės aktų koregavimus.
5. Viešojo administravimo įstaigose pernelyg daugiau dėmesio skiriama taisyklėms ir procedūroms, tačiau nepakankamai dėmesio yra skiriama proceso produktyvumui. Sparti technologijų ir mokslo raida kelia naujus reikalavimus viešųjų organizacijų veiklai, todėl būtina tobulinti ir viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranką. Būtina atkreipti dėmesį į atrankos procese vyraujančias problemą – nepakankamą pretendentų gebėjimų ir įgūdžių atskleidimą.
6. Atsižvelgiant į atrankos metodų įvairovę, žmogiškųjų išteklių atranką galima padaryti efektyvesnę ir veiksmingesnę tiek pretendentų, tiek institucijų atžvilgiu. Suteikiant galimybę metodus pasirinkti konkrečiai institucijai, ji galėtų būti išnaudota maksimaliai, nes viešojo administravimo institucija kiekvienai pareigybei ir specialioms reikalavimams gali pritaikyti tokius metodus, kurie leistų atrinkti tokius darbuotojus, kurie savo gebėjimus ir įgūdžius pritaikytų organizacijoje.
7. Įgyvendinant vieną žmogiškųjų išteklių atrankos proceso metodą – interviu, būtina atkreipti dėmesį į tinkamą jo atlikimą ir maksimalią informacijos apie pretendentą gavimą. Nepakanka pretendentų paklausti klausimų iš darbo specifikos, nes šių dienų žmogiškieji ištekliai apima ne tik profesinius, bet ir asmeninius gebėjimus, todėl būtina keisti interviu metodo gaires. Būtina išsiaiškinti pretendentų asmenines savybes, jų tikslus, norus ir motyvus pretenduojant į valstybės tarnybą.

Literatūra

1. Apleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla.
3. Baršauskienė, V. (2002). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. In: Raipa, A. (Ats. red.), *Viešasis administravimas* (pp. 214–252). Kaunas: „Technologija“.
4. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera.
5. Byars, L. L., Rue, W., L. (2001). *Human Resource Management*. New York: McGraw – Hill Irvin.
6. Bohlander, G., Snell, S. (2007). *Human Resource Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
7. Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources*. USA: South-Western College Publishing Thomson Learning.
8. Chlivickas, E. (2004). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. In Raipa, A. (Ats. red.), *Viešojo administravimo efektyvumas* (pp. 162–177). Kaunas: Technologija.
9. Cook, M. (2001). *Personnel Selection: Adding Value through People*. Chichester: John Wiley & Sons.
10. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. New York: Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
12. Gonzalez, S. M. (2004). Improving Human Resources Management: Some Practical Questions and Answers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [interaktyvus], 1 (16), 59–64 [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0410160107.pdf>>.
13. Ivanovic, A., Collin, H. P. (1997). *Dictionary of Human Resources & Personnel Management*. Teddington: Peter Collin Publishing.
14. Yahya, S., Goh, W. (2002). Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], 5 (6), 457–468 [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300060504.pdf>.
15. Jančauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
16. Masiulis, K. (2008). Naujosios viešosios vadybos diegimo galimybės Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (10), 99–103.
17. Pinnington, A., Edwards, T. (2000). *Introduction to Human Resources Management*. New York: Oxford University Press Inc.
18. Poole, M. (1999). *Human Resources Management: Critical Perspectives on Business and Managements*. London and New York: Routledge.
19. Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. USA: South-Western Cengage Learning.
20. Raipa, A. (2004). Viešojo administravimo efektyvumo turinys. In Raipa, A. (Ats. red.), *Viešojo administravimo efektyvumas* (pp. 8–34). Kaunas: Technologija.
21. Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
22. Stoner, F. A. J., Freeman, E. R., Gilbert, R. D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė

Aspects of the Selection of Human Resources of Public Administration: the Research on Opinion of Personnel Working at Šiauliai City Municipality Administration

Summary

Human resources skills and competencies in public administration is one of the most important factors, which may not only lead to the efficient work of public organizations, but also allow achieving better results. Therefore, in order to have the most competent public service, and to adapt to the changing environment of particular concern, to create an effective system of selection of human resources of public administration, to ensure the successful selection of candidates with the necessary knowledge, skills and jobs matching the requirements of the selection, it is necessary to examine whether the selection mechanism in the civil service is effective and whether it is subject to respective screening instruments.

Thus, the scientific problem of the paper can be formulated as a question: what are the aspects of selection of human resources of public administration? This paper was aimed to examine the process of selection of human resources of public administration and its characteristics in Šiauliai city municipality's administration. On this purpose it was tried to disclose the aspects of human resources in public administration in theoretical context; to analyze the

features of human resources selection system in Lithuania and to identify the aspects of management of selection of human resources at municipality (in this case – Šiauliai). During the research, the following research methods were used: analysis of scientific literature, publicist, and other sources; documentation, content analysis, comparison, clustering, data systematization, semi-structured interviews.

The research has shown that the selection process does not allow selecting the most suitable candidate due to the absence of effective system of selection of human resources of public administration and instruments used. Therefore, it can be argued that the system of selection of human resources of public administration is not fully effective according to the written test and interview methods, it is unable to fully reflect the candidates' skills and their competence. To have such a selection system, in which all candidates could reveal their capacity and skills, it is necessary to improve this system.

Keywords: public administration and human resource management, selection.