MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

Neringa Jaskūnaitė
Viešojo administravimo studijų programa

PERSONALO VADYBA LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE: SITUACIJA, PROBLEMOS, TOBULINIMO KRYPTYS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
doc. dr. Alvydas Baležentis

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS **3**

1. PERSONALO VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI **5**

1.1. Personalo vadyba viešajame sektoriuje: struktūra ir bruožai 5

1.1.1. Personalo poreikio planavimas ir verbavimas 14

1.1.2. Personalo atranka 17

1.1.3. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas 20

1.1.4. Personalo motyvavimas 24

1.1.5. Personalo veiklos vertinimas 28

1.1.6. Personalo atleidimas 32

1.2. Personalo vadybos ypatumai savivaldybėse 34

2. PERSONALO VADYBOS ANALIZĖ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE: UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS **38**

2.1. Personalo vadybos situacija savivaldybėje 38

2.2. Interviu su savivaldybės administracijos darbuotojais ir viešojo sektoriaus ekspertais 42

2.2.1. Tyrimo metodika 42

2.2.2. Tyrimo rezultatų analizė 45

3. PERSONALO VADYBOS PROBLEMŲ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE SPRENDIMO BŪDAI IR PERSPEKTYVOS **59**

3.1. Personalo specialistų veiklos tobulinimas Ukmergės rajono savivaldybėje 59

3.2. Personalo atrankos vykdymo problemų sprendimo būdai 60

3.3. Personalo motyvavimo gerinimas 61

3.4. Personalo tarnybinės veiklos vertinimo tobulinimas..... 63

3.5. Personalo karjeros vystymo perspektyvos..... 65

Išvados ir pasiūlymai 66

Literatūros sąrašas 69

Anotacija 72

Santrauka 73

Summary 74

Priedai 75

ĮVADAS

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškajam veiksniui, pripažįstama žmogaus veiksnio įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Savivaldybės personalo vadyba apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, kurie atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis, nes nuo jų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis. Žmonės, spręsdami iškilusias problemas, pirmiausia susiduria ne su politinės valdžios atstovais, bet su valstybės tarnautojais. Klientų aptarnavimas – svarbi savivaldybėse dirbančio personalo, savotiškos jungiamosios grandies tarp visuomenės ir politinės valdžios, kasdienio darbo dalis. Jiems tenka svarbi užduotis – reprezentuoti ne tik savo organizaciją, bet ir apskritai valstybės valdymą. Paprastai pagal piliečių aptarnavimo kokybę sprendžiama ir apie valdymo kokybę. Tačiau kintant politinėms, ekonominėms ir socialinėms sąlygoms, iš valstybės tarnautojų reikalaujama atitinkamos kultūros aptarnavimo srityje, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo. Valstybės tarnautojai turi būti aukštos kompetencijos, motyvuoti, sugebėti bendrauti, jiems reikalingos žinios ir įgūdžiai. Šios savybės gali laiduoti bendradarbiavimą su piliečiais ir užtikrinti tinkamą viešosios politikos įgyvendinimą.

Personalo vadybos efektyvumas – būtina sąlyga siekiant savivaldybės veiklos efektyvumo. Gerai organizuotas personalo administravimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, veiksmingas skatinimo mechanizmas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai daro įtaką paslaugų kokybei. Visuomenė gali tikėtis aukšto lygio paslaugų tik tuomet, kai bus užtikrintas darbuotojo, kaip visaverčio organizacijos nario, statusas.

Temos aktualumas. Personalo vadyba Lietuvos savivaldybėse yra ta sritis, kuriai skiriama mažai dėmesio. Gausu literatūros šaltinių ir mokslinių straipsnių apie personalo vadybą verslo srityje, tačiau problemiška rasti tiek teorinės, tiek praktinės analizės apie personalo administravimo ypatumus savivaldybėse. Sparčiai vykstant visuomeniniams pokyčiams, plintant naujosios viešosios vadybos idėjoms, keičiasi reikalavimai ir valstybės tarnautojams. Didėjant reikalavimams, kyla poreikis ieškoti priemonių personalo politikos efektyvumui užtikrinti. Šis magistro baigiamasis darbas galėtų būti naudingas Ukmergės rajono savivaldybei, siekiant efektyvios personalo vadybos politikos ir tikslų įgyvendinimo. Todėl darbas reikšmingas tiek teoriniu, tiek taikomuoju požiūriu. Jame, remiantis kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais, patvirtinamos arba paneigiamos teorinės personalo politikos nuostatos.

Problema. Profesionalios valstybės tarnybos sukūrimas kelia nemažai rūpesčių tiek viešojo administravimo teoretikams, tiek praktikams. Viešajame sektoriuje žmogiškųjų išteklių valdymas vyksta inertiškai. Dar nėra susiformavusios personalo vadybos tradicijos, ji nefunkcionuoja organizacijoje kaip atskira sistema, turinti savo strategiją. Vientisos ir novatoriškos personalo vadybos sistemos savivaldos institucijose sukūrimas ir įgyvendinimas yra aktuali problema. Siekiant pašalinti trūkumus, svarbu įvertinti vietinės valdžios atstovų lygį bei ieškoti sprendimo būdų trūkumams šalinti.

Tyrimo objektas – personalo vadyba Lietuvos savivaldybėse. ***Tyrimo dalykas*** – personalo vadybos procesų – personalo poreikio planavimo, verbavimo, atrankos, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, motyvavimo ir atleidimo – vykdymas savivaldybėse ir jo atitikimas teisiniam reglamentavimui bei personalo vadybos teorijai.

Darbo tikslas – išanalizuoti personalo vadybos situaciją Lietuvos savivaldybėse, nustatyti pagrindines problemas ir apibrėžti tobulinimo kryptis.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliami tokie ***uždaviniai*:**

1. Apibendrinti personalo vadybos sistemos teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti personalo vadybos ypatumus Lietuvos viešajame sektoriuje, o konkrečiai – savivaldybėse.
3. Išanalizuoti personalo vadybos situaciją Ukmergės rajono savivaldybėje, remiantis dokumentų personalo klausimais analize, interviu su savivaldybės administracijos darbuotojais.
4. Nustatyti esmines personalo vadybos problemas savivaldybėse.
5. Pasiūlyti personalo vadybos problemų savivaldybėse sprendimo būdus.

***Tyrimo metodai*:**

- *Mokslinės literatūros analizė*.
- *Dokumentų analizė*, naudojama siekiant nustatyti konkrečias personalo vadybos problemas Ukmergės rajono savivaldybėje.
- *Interviu* – parinktas atliekant kokybinį pusiau struktūruotą ekspertų interviu.
- Apibendrinant interviu su ekspertais metu gautus rezultatus ir teikiant pasiūlymus naudojamas *analitinis – kritinis metodas*.

Informacijos šaltiniai. Darbe remiamasi užsienio ir lietuvių autorių mokslo veikalais apie personalo vadybą, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymais, poįstatyminiais aktais bei Vyriausybės nutarimais „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“, „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“, publikuotais moksliniais straipsniais, tyrimų medžiaga.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmajame skyriuje apžvelgiami personalo vadybos kaip prioritetinės viešųjų institucijų vidaus administravimo modernizavimo srities teoriniai pagrindai, atkreipiant dėmesį į personalo vadybos savivaldybėse ypatumus. Antrajame skyriuje atliekamas personalo vadybos būklės Ukmergės rajono savivaldybėje vertinimas, analizuojami kokybinio tyrimo metu gauti ekspertų interviu duomenys. Trečiame skyriuje pateikiami personalo vadybos problemų savivaldybėse galimi sprendimo būdai. Bendra darbo apimtis – 74 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 8 lentelės, 8 paveikslai. Panaudoti 59 literatūros šaltiniai.

1. PERSONALO VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Personalo vadyba viešajame sektoriuje: struktūra ir bruožai

Vieną, visiems priimtiną personalo vadybos apibrėžimą sudėtinga pateikti dėl personalo vadybos sampratos įvairovės. Analizuojant personalo vadybos sąvoką, vartojama daug specifinių terminų: *personalo administravimas/vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymas/vadyba, žmogiškųjų išteklių vystymas/plėtra.* Iš tokio gausaus sąvokų, susijusių su personalo vadyba, sąrašo suprantame, jog šie terminai yra vartojami laisvai. Kaip vieną iš tokios semantinio neaiškumo esminių priežasčių galima įvardinti tik vieno iš konkuruojančių angliškų terminų vertimą į lietuvių kalbą. Kai kurioms sąvokoms sunku rasti lietuviškus atitikmenis.

Kyla klausimas, kurią sąvoką – personalo vadyba ar žmogiškųjų išteklių vadyba – vartoti. Iš esmės sąvokos neturi prasminių skirtumų. Žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoka yra modernesnė, atspindi naują požiūrį į darbuotojus. J. Bratton žmogiškųjų išteklių vadybą traktuoja kaip strateginį požiūrį, kuris pabrėžia darbuotojų sugebėjimus kaip lemiamą veiksnį siekiant konkurencinio pranašumo.[1] Autorius teigia, jog siekiant organizacijos veiklos efektyvumo yra būtina išskirtinė personalo vadybos politikos, programų ir praktikos integracija. Vadinasi, personalo vadybos politika turi būti integruota į bendrąją organizacijos strategiją.

Reikia pažymėti, jog mokslinėje literatūroje, straipsniuose atsispindi prieštaringa tų pačių sąvokų samprata. A. Sakalas personalo vadyboje skiria dvi stambias dedamąsias: *personalo valdymas* ir *personalo organizavimas*.[2] Autorius personalo vadybos sąvoką vartoja kaip platesnę, jungiančią dvi siauresnės prasmės sąvokas. Tačiau K. Sasnauskas valdymą apibrėžia kaip gentinę sąvoką, kuri yra platesnė ir jungia rūšines sąvokas, o vadyba ir administravimas yra rūšinės sąvokos.[3] Akivaizdus prieštaravimas. Kita vertus, tokią prasminę painiavą galima pateisinti, nes anglų kalboje atitikmens lietuviškai gentinei sąvokai „valdymas" nėra.

A. Sakalas personalo organizavimą ir personalo valdymą vertina kaip skirtingus personalo vadybos elementus. Personalo organizavimas daugiausiai susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis: personalo apskaita ir statistika, darbuotojų poreikio planavimu, darbuotojų priėmimu, perkėlimu, atleidimu, darbo organizavimu ir apmokėjimu, kvalifikacijos kėlimu ir kt. Personalo valdymas priskiriamas vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos (bendradarbiavimo) sričiai ir apima: bendradarbių pažinimą, bendradarbių motyvavimą, poveikio priemonių taikymą, valdymo metodus ir kt.[4] Tačiau įvertinus tai, kad padalinių vadovai,

[1] J. Bratton. Human Resource Management: theory and practice. – Houndmills: Palgrave macmillan, 2003. P. 7.
[2] A. Sakalas. Personalo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 10.
[3] K. Sasnauskas. Vadybos inovaciniai forumai // Vadovo pasaulis. 1997. Nr. 1. P. 37-39.
[4] A. Sakalas. Personalo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 10-11.

bendradarbiaudami su personalo skyriumi, taip pat dalyvauja personalo organizavimo procese, o darbuotojų motyvaciją skatina darbo užmokestis, galima daryti prielaidą, jog šios dvi sąvokos persipina, papildo viena kitą, todėl negalima personalo valdymo ir personalo organizavimo griežtai atskirti. Atsižvelgdami į tai, magistro baigiamajame darbe sąvoką *personalo valdymas* vartosime platesne prasme ir nagrinėsime tokias personalo vadybos funkcijas kaip personalo poreikio planavimas, verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, vertinimas bei personalo atleidimas.

Viename iš ankstesniųjų personalo vadybos vadovėlių knygos autoriai A. Sakalas ir V. Šilingienė personalo vadybą apibūdina "*kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų".*[5] Vėlesnėje literatūroje tas pats autorius personalo vadybą traktuoja kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą siekiant nustatyto tikslo.[6] Atrodytų, kad apibrėžimai panašūs, bet svarbu pažymėti, jog vėlesnėje sampratoje vadovai ir pavaldiniai nėra skiriami kaip atskiri personalo vadybos subjektai. Atsiranda vienas subjektas – *bendradarbiai*. Visa tai atskleidžia bendradarbiavimo arba partnerystės principo svarbą, kai prioritetas skiriamas skirtingų lygių darbuotojų interesų derinimui. Tik komandinis darbas ir glaudi tarpusavio sąveika skatina organizaciją pasiekti sinergetinį efektą. Iš esmės keičiasi požiūris: sėkmė priklauso ne tik nuo vadovo sugebėjimų, bet ir nuo darbuotojų noro, motyvacijos atlikti jiems pavestas užduotis. Tai skatina vis didesnį dėmesį skirti personalo pažinimui, motyvavimui.

Personalo vadyba – tai sistemos, reikalingos darbuotojų produktyviai veiklai, sukūrimas, išlaikymas ir plėtojimas. Sistema pradeda veikti nuo žmogaus priėmimo į darbą (verbavimas, atranka), ji struktūrizuoja darbo santykius (darbo įvertinimas, apdovanojimai, karjeros galimybės) ir baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo (pensija, atsistatydinimas, atleidimas).[7] Felix'as ir Lloyd'as Nigro pateikia tokį personalo administravimo apibrėžimą: "*Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas".*[8]

Pastarieji apibrėžimai, palyginti su A. Sakalo pateikta personalo vadybos koncepcija, yra išsamesni, apimantys daugiau personalo vadybos aspektų. A. Sakalas personalo vadybą vertina kaip tarpusavio bendradarbiavimo sistemos sukūrimą, tai yra personalo vadybą analizuoja daugiau iš santykių pozicijos. E. Danienė personalo vadybą suvokia kaip sistemą, kurios objektas – ne tik darbuotojų tarpusavio santykiai, bet ir darbuotojų planavimo, atrankos, verbavimo, mokymo, karjeros vystymo, vertinimo ir kiti procesai. Felix'as ir Lloyd'as Nigro itin akcentuoja personalo

[5] A. Sakalas, V. Šilingienė. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 10.
[6] A. Sakalas. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi Raštai, 2003. P. 200.
[7] E. Danienė. Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999. P. 43.
[8] F. Nigro, L. Nigro. The New Public Personnel Administration. – New Jersey: Prentice Hall, 2000.

vadybos aspektus viešajame sektoriuje. Viešajame sektoriuje personalo veikla labiau formalizuota, paremta taisyklėmis ir procedūromis; orientuota į teisinius ir politinius reikalavimus. D. Klinger'is ir J. Nalbandian'as skiria šias pagrindines žmogiškųjų išteklių vadybos viešajame administravime funkcijas (1 lent.).

1 lentelė. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių vadybos viešajame administravime funkcijos[9]

Funkcija	**Tikslai**
Planavimas	*Biudžeto planavimas, personalo planavimas; užduočių paskirstymas darbuotojams (darbo vietos analizė, klasifikacija, vystymas); darbo vietos įvertinimas (apmokėjimas)*
Aprūpinimas	*Naujų darbuotojų verbavimas ir atranka*
Vystymas	*Darbuotojų orientacija, apmokymas, motyvavimas, sugebėjimų ugdymas*
Sankcionavimas	*Skundų ir apeliacijų procedūrų vykdymas; darbuotojų įsipareigojimų vykdymas; darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas*

Planavimas, aprūpinimas, vystymas ir sankcionavimas sudaro žmonių išteklių viešajame sektoriuje pagrindą. V. Baršauskienė teigia, kad 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. Be minėtų keturių funkcijų autorė nurodo kontrolės ir adaptavimo funkciją.[10] Galima teigti, kad organizacija privalo nuolat kontroliuoti, kaip atliekamas planavimas, aprūpinimas, vystymas ir sankcionavimas. Adaptavimo funkcija būtina tam, kad organizacija, vykstant pokyčiams išorėje ir organizacijos viduje, sugebėtų keistis, adaptuoti personalo vadybos metodus prie besikeičiančios aplinkos.

Pastaruoju metu literatūroje vis dažniau sutinkama *strateginio personalo valdymo koncepcija*. Kadangi darbuotojai yra traktuojami kaip svarbiausi organizacijos ištekliai, leidžiantys pasiekti aukščiausių rezultatų, iškyla poreikis apibrėžti personalo veiksmus, kuriuos organizacija planuoja atlikti, kad įgyvendintų savo siekius. Taigi reikalinga kurti ne tik bendrąją organizacijos strategiją, bet ir personalo strategiją.

G. Dessler apibūdindamas strateginį personalo valdymą pabrėžia, jog *į darbo jėgą žvelgiama kaip į strateginį partnerį, formuluojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.*[11] Tokiu būdu išauga personalo vadovų vaidmuo kuriant organizacijos strategiją: jie ne tik privalo atlikti kasdienes užduotis, bet ir kurti personalo strategiją, atsižvelgiant į bendrosios strategijos nustatytus

[9] D. Klinger, J. Nalbandian. Public Personnel Management. – New Jersey: Prentice Hall, 2003. P. 3-4.
[10] A. Raipa. Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 214-215.
[11] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 10-11.

rėmus. Taigi pabrėžiamas personalo tarnybų dalyvavimas organizacijos strategijos kūrimo procese, personalo vadovai kartu dirba ir bendradarbiauja su kitais aukščiausio lygio vadovais.

Nors personalo vadybos koncepcijos skiriasi, tačiau galima rasti ir nemažai tyrinėjimų panašumų. Daugelis autorių personalo vadybos sistemą skiria: *kaip procesą; kaip sistemą, kurios subjektas – žmonės; kaip tikslinę veiklą.* Personalo vadyba yra nuolatinis stebėjimo, klaidų taisymo, patikslinimų, prisitaikymo ir atsinaujinimo procesas. Personalo vadyba yra sistema, kurios pagrindiniai elementai: personalo planavimas ir verbavimas, atranka, darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, karjeros valdymas, personalo motyvavimas, vertinimas, atleidimas. Pasak B. Davison ir J. Fitz-enz, žmogiškieji ištekliai – tai sistema, esanti kitos, didesnės sistemos viduje, o pokyčiai vienoje sistemoje visuomet turi įtaką kitai sistemai.[12]

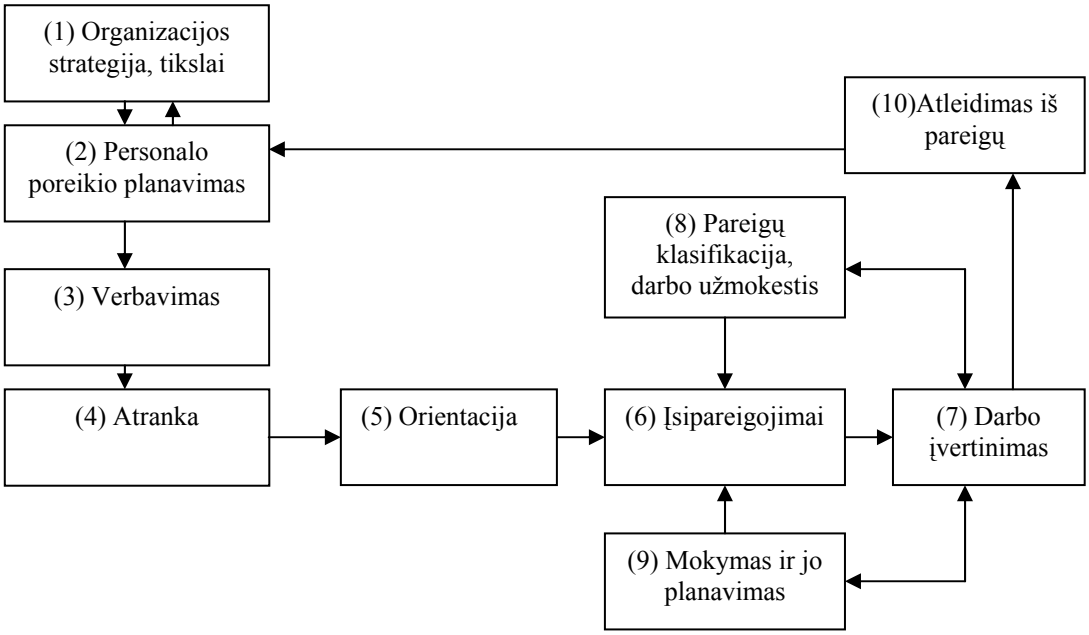
Taigi kiekviena sistema turi savo struktūrą, ji turi būti pakankamai stabili ir formali. Iškyla problema: tuo pačiu metu personalo sistema negali keistis ir išlikti stabili. Efektyvios personalo sistemos sukūrimas – sudėtingas uždavinys. Žmogiškojo veiksnio buvimas rodo, kad sukurti profesionalią žmonių išteklių sistemą nėra paprasta. Žmogaus veiksnys – sudėtingas reiškinys, kurio valdymas grindžiamas ne tik racionalumu, bet ir intuicija. Dėl to daugelis mokslininkų pripažįsta, jog žmogiškųjų išteklių valdymas yra menas.

Apibendrinus daugelio autorių pateiktus personalo vadybos apibrėžimus, galima teigti, kad personalo vadyba – tai žmogiškųjų išteklių valdymo procesas; tai sistema, reikalinga produktyviai darbinei veiklai užtikrinti; tai įvairūs metodai, darbuotojų poveikio priemonės. Personalo vadybos sistema yra neatsiejama organizacijos strategijos dalis. Taigi personalo vadybos efektyvumas yra būtina sąlyga siekiant organizacijos veiklos rezultatų.

Personalo vadybos sistemą galima traktuoti kaip personalo skyriaus funkcijų tarpusavio sąveiką (1 pav.). Atsižvelgdami į organizacijos strategiją, tikslus (1), planuojame personalo poreikį (2), kiek ir kokių darbuotojų reikės užverbuoti (3). Tai įtakoja atrankos procesus ir metodus (4), kurie turi būti parinkti taip, kad būtų maksimalus atitikimas tarp atrinkto asmens ir pareigų, kurioms jis buvo atrinktas. Atrinkus reikiamą darbuotoją, reikia jį supažindinti su organizacija – vyksta orientacijos procesas (5). Ateidamas darbuotojas sutinka su jam pasiūlytomis darbo sąlygomis, atlyginimu ir įsipareigoja (6) dirbti organizacijos naudai. Nuo to, kaip darbuotojas atlieka jam pavestas užduotis, priklauso jo darbo įvertinimo rezultatai (7). Darbuotojo veiklos įvertinimui skiriama vis daugiau dėmesio, nes tai tiesiogiai susiję su darbuotojo karjera, atlyginimu, kvalifikacijos kėlimu, apdovanojimais, drausminėmis nuobaudomis, atleidimu iš darbo (8, 9, 10) ir organizacijos veiklos rezultatais. Darbuotojo išėjimas yra tiesiogiai susijęs su personalo poreikio planavimu. Ciklas vėl kartojasi. Tačiau nebūtinai turi būti nuosekli eiga.[13]

[12] B. Davison, J. Fitz-enz. How to measure Human Resource Management. – New York: McGraw-Hill, 2002. P. 18.

[13] E. Danienė. Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999. P. 45.



1 pav. Personalo vadybos sistema.[14]

Galima teigti, kad efektyvi personalo vadybos sistema reikalinga kiekvienai institucijai, nes tai užtikrina veiksmingą darbuotojų valdymą, o tuo pačiu sąlygoja organizacijos veiklos rezultatus. *Ypač svarbus aspektas yra sukurti gerai valdomą žmogiškųjų išteklių sistemą viešajame sektoriuje, kas leistų sėkmingai įgyvendinti viešojo administravimo reformą bei valstybės iškeltus uždavinius.*

Modernioje visuomenėje viešosios politikos įgyvendinimą užtikrina administracinės institucijos. Viešosios institucijos geriau nei politinių sprendimų priėmėjai gali suprasti atskirų interesų grupių poreikius. Viešosios institucijos yra svarbiausios realizuojant politinius sprendimus. Taigi vienas iš viešosios politikos įgyvendinimo sėkmę sąlygojančių veiksnių – kokybiška institucijų personalo administravimo sistema.

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymui valstybės ir savivaldybių institucijose, nes nuo valstybės tarnautojų darbo priklauso piliečių aptarnavimo valstybinėse institucijose kokybė. Taigi ir viešosios politikos įgyvendinimo kokybė, nes dažniausiai žmonės apie valdymo kokybę sprendžia pagal tai, kaip efektyviai patenkinami jų lūkesčiai viešajame sektoriuje. Patikimi ir profesionalūs valstybės tarnautojai yra viena iš sėkmingą valdymą lemiančių sąlygų.

Žmogiškųjų išteklių dėsningumai geriausiai matomi Europos Sąjungos (toliau ES) – naujos ekonominės ir socialinės aplinkos – kontekste. Narystė ES daro didelį poveikį visuomenės požiūriui į valstybės tarnybą, kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams.

[14] Ten pat.

Valstybės tarnybos valdymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios taisyklės, kurias lemia šalies Konstitucija, įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir kartais kolektyvinės sutartys. Įvairiose šalyse šios taisyklės yra skirtingos, tačiau turi ir bendrų bruožų:[15]

- jos apima visas valstybės tarnybos valdymo sritis, įskaitant valstybės tarnautojo statusą, jo teises ir pareigas, darbo užmokestį, nuobaudų skyrimą, socialines ir kitas garantijas;
- jos nuolat kinta ir tobulėja, atsižvelgiant kaip kinta viešasis administravimas, kokius uždavinius turi spręsti valstybė.

Europos Sąjungos šalyse narėse valstybės tarnybos valdymas nėra ES kompetencija. Vadinasi, tai valstybių vidaus reikalas. Tačiau tas faktas, kad ES teisės aktai nereguliuoja nacionalinio valstybės tarnybos valdymo, nereiškia, kad integracijos procesai nedaro įtakos nacionaliniam valstybės tarnybos valdymui. Nacionalinės valstybės tarnybos valdymą netiesiogiai veikia procesai, kurie vyksta įgyvendinant ES teisės aktus ir įsipareigojimus.[16] Juk valstybės tarnautojai iš įvairių šalių turi galimybę susitikti Briuselyje, kur jie derasi, kalbasi ir priima sprendimus. Visa tai skatina keistis informacija apie valstybės tarnybos valdymą ir formuoja bendras tendencijas.

Valstybės tarnybos sistemos ES šalyse turi senas tradicijas, jos egzistuoja kelis šimtus metų ir dabar jos keičiasi, siekdamos spręsti besikeičiančios visuomenės problemas. Pasak E. Chlivicko, daugelyje ES šalių pasiekti modeliavimo rezultatai yra skirtingi.[17] Išnagrinėjus 15 valstybių valstybės tarnybos sistemas ir apibendrinus jų modelius, nustatyta, kad egzistuoja gana griežtai valstybės atskirais įstatymais reglamentuotas valstybės tarnybos modelis – taip vadinamas karjeros modelis ir valstybės tarnyba, kuri yra reglamentuojama tais pačiais įstatymais kaip ir privačiame sektoriuje. Taigi ekspertai, išnagrinėję ES šalių valstybės tarnybos modelius, konstatuoja, kad ES valstybėse egzistuoja šie valstybės tarnybos modeliai (2 lent.):[18]

- Karjeros modelis.
- Postų modelis.
- Mišrus modelis.

Kiekvienam modeliui paprastai išskiriama 10 specifinių požymių, kurie charakterizuoja postų ar karjeros modelius. Išnagrinėjus atskirų šalių valstybės tarnybos sistemas pagal tuos požymius, sprendžiama, koks yra valstybės tarnybos modelis. Lyginant įvairių šalių valstybės tarnybos modelius galima teigti, kad daugelyje ,,senųjų" ES valstybių vyrauja karjeros modelio

[15] L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 5.
[16] Ten pat.
[17] E. Chlivickas. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje // Viešasis administravimas. 2005, Nr.1(5). P. 64.
[18] L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 5.

2 lentelė. Valstybės tarnybos modelių išskirtiniai požymiai[19]

	KARJEROS MODELIS	POSTŲ MODELIS
Priėmimo į pareigas sąlygos	Priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes Būtinas specialus išsilavinimas Būtina stažuotė ir bandomasis laikotarpis	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes Nereikalaujama specialaus išsilavinimo ar įvadinio mokymo, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai Nėra stažuotės ar bandomojo laikotarpio pradedant karjerą
Karjera	Yra pareigų paaukštinimo sistema	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Tarnybos trukmė	Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Terminuoti kontraktai
Darbo užmokestis	Darbo užmokestį nustato specialūs teisės aktai	Kolektyvinė sutartis, individualus apmokėjimas
Pensijų sistema	Reglamentuoja specialūs teisės aktai	Kolektyvinė sutartis; bendra sistema valstybėje
Darbo įstatymų taikymas	Specialūs teisės aktai reguliuoja santykius su profsąjungomis ir nustato darbo sąlygas	Darbo sąlygos nustatomos tariantis su valdžios institucijomis ir profsąjungomis; kolektyvinė sutartis

elementai. Jie taikomi Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje. Šio modelio požymiai būdingi Airijos, Ispanijos, Liuksemburgo ir Portugalijos valstybės tarnyboms. Postų modelį taiko Švedija, o šio modelio požymiai būdingi Danijai, Italijai, Jungtinei Karalystei, Olandijai, Suomijai.

Taigi daugelyje ES šalių vyrauja mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame persipina abiejų modelių atskiri požymiai, egzistuoja įvairių niuansų. Kiekviena šalis valstybės tarnybą reglamentuoja skirtingais būdais, atsižvelgiant į galimybes, vietines tradicijas. Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje yra ir postų, ir karjeros modelių požymių (3 lent.).

3 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos modelį charakterizuojantys požymiai[20]

Tipiniai karjeros modelio požymiai	**Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai**	**Tipiniai postų modelio požymiai**
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	**Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)**	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes
Būtinas specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)	**Nebūtinas specialus išsilavinimas (P)**	Nebūtinas specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	**Yra – 62,5 metų (K)**	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	**Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje (P)**	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį
Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	**Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)**	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos – aukštesnė pareiginė alga	**Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)**	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	**Yra pareigų paaukštinimas (K)**	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	**Paskyrimas į pareigas neterminuotas (K)**	Paskyrimas į pareigas terminuotas

[19] Ten pat.

[20] L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 9.

Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	**Specialios pensinės sistemos nėra (P)**	Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	**Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai (K)**	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių

Reikia pažymėti, jog į integracijos procesus vis dažniau įtraukiami regionai ir savivaldybės. Lietuvai integruojantis į Europos struktūras, daugelį su tuo susijusių iniciatyvų tenka ir teks realizuoti ne vien valstybės, bet ir regionų, o dažnai ir savivaldybių lygiu. Taigi savivaldybės vis labiau įsijungia į tarptautinius projektus, todėl norint užtikrinti efektyvų jų įgyvendinimą, labai svarbu tobulinti žmogiškuosius išteklius savivaldybėje. Kiekviena savivaldybė privalo suformuoti veiksmingą personalo vadybos sistemą.

Europos Komisija, atsižvelgdama į ekonomines, socialines ir technologines permainas, rengia personalo vadybos reformas. Moksliniais tyrimais buvo nustatyta, kad tarnautojai per pirmuosius 4 metus yra labiausiai kūrybingi ir iniciatyvūs. Vėliau tarnautojų kūrybingumas ir iniciatyva mažėja, jei jie nekeičia pareigų. Siekdama išvengti šio neigiamo poveikio, Europos Komisija numato: 2-3 metų „nepririštas" pareigybes; privalomą tarnautojų kaitą „judriose" veiklos srityse; skaidrius konkursus laisvoms vietoms užimti; didesnes karjeros galimybes; abipusį keitimąsi tarnautojais tarp ES institucijų.[21]

Lietuvos valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo raida apima keletą etapų.

I. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, valstybės tarnybą pirmą kartą buvo bandyta teisiškai sureguliuoti 1995 m., kai buvo priimtas LR Valdininkų įstatymas, kuris apibrėžė A ir B lygio valdininkų sąvokas bei nustatė priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo tvarką, valdininkų teises ir pareigas, atsakomybę, darbo laiką ir socialines garantijas. Įstatymas nereglamentavo valdininkų darbo užmokesčio, jiems buvo taikoma bendra darbo apmokėjimo tvarka. Valdininkų įstatymas galiojo *1995-1999 metais* ir buvo taikomas 20 tūkst. valdininkų. Tačiau pasak V. Adomonio, prireikė labai nedaug laiko, kad būtų suprasta, jog jis yra toli gražu nuo to, ko Lietuvai iš tikrųjų reikia, turintis nemažai konfliktiškų ir kontraversiškų nuostatų. Pagrindiniai trūkumai: didelė valstybės tarnautojų kaita po kiekvienų rinkimų, tai yra valstybės tarnautojas neapsaugotas nuo politinių permainų, jam trūksta motyvacijos kelti savo kvalifikaciją, dėl to jis yra nepakankamos kvalifikacijos ir atitinkamai teikia nepakankamos kokybės paslaugas.[22]

II. Vyriausybė, atsižvelgdama į Valdininkų įstatymo trūkumus bei ES nuostatas sukurti stabilią valstybės tarnybą, 1997 m. pradėjo rengti LR Valstybės tarnybos įstatymą. Valstybės tarnybos įstatymas priimtas *1999 m. liepos 9 d.* Buvo nustatyti valstybės tarnautojų pareigybių

[21] L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 7.
[22] V. Adomonis. Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis lankas, 1999. P. 59.

lygiai *A, B, C, D,* valstybės tarnautojų pareigybės suskirstytos į *30 kategorijų*. Valstybės tarnautojai buvo suskirstyti į šias grupes: *viešojo administravimo (karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovus, pakaitinius) ir paslaugų (įstaigų vadovus, viešųjų paslaugų bei atliekančius ūkines bei technines funkcijas)*. Tačiau Valstybės tarnybos praktinis įgyvendinimas buvo komplikuotas dėl paties įstatymo sudėtingumo, jo didelės apimties, be to, įstatymas buvo pernelyg detalizuotas, taip pat įstatymo nuostatos prieštaravo kai kuriems kitiems įstatymams. Reikia pažymėti, jog Valstybės tarnybos įstatymas jau yra nebe civilinės, o administracinės teisės objektas.[23] Nuostabą kėlė faktas, kad valstybės tarnautojams darbo įstatymai netaikomi, tačiau dabar ši formuluotė sušvelninta – kiti darbo įstatymai taikomi tik tiek, kiek šitų santykių nesureguliuoja Valstybės tarnybos įstatymas.

Vyriausybės 2001-2004 metų programoje buvo įtvirtintos nuostatos dėl tolesnės valstybės tarnybos reformos eigos. Šių nuostatų tikslas – optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir sudaryti sąlygas suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, labiau atitinkančią ES galiojančius kriterijus ir funkcionalaus valstybės tarnybos modelio paiešką.[24] Taigi toliau siekiama tobulinti egzistuojantį valstybės tarnybos modelį bei teisinį reglamentavimą.

Lietuvoje vis aktualesnis tampa profesionalios bei „jautresnės" visuomenės poreikiams valstybės tarnybos klausimas. Valstybei svarbi ir jos išlaikymo kaina. Tuo tikslu yra vykdoma valstybės tarnybos reforma, kurios paskirtis – suformuoti modernią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, atsižvelgiant į ES šalyse egzistuojančias tradicijas. Tačiau nereikėtų kopijuoti kitų valstybių pasiekimų valstybės tarnyboje. Būtina atsižvelgti į vidinę terpę, šalies mentalitetą, vietines tradicijas ir tik tada diegti naujoves. Svarbu ir mūsų pačių kūrybingumas. Juk patys geriausiai žinome problemas, egzistuojančias mūsų valstybėje. Ir patys galime jas spręsti geriausiai, žinoma, kitų šalių pagalba, naudodamiesi geriausiais jų pasiekimais.

III. Naujas valstybės tarnybos reformos etapas prasidėjo *2002 m. balandžio 23 d.* LR Seimui priėmus *Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą*. Įstatymo nuostatos netaikomos asmenims, teikiantiems viešąsias paslaugas visuomenei bei atliekantiems ūkines bei technines funkcijas. Valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių *(A, B, C)*, skirstomos į *20 kategorijų*. Įstatymas įtvirtina valstybės tarnautojų *darbo apmokėjimo sistemą*, grindžiamą valstybės tarnautojo pareigybės kategorija. Naujai įvedamos *kvalifikacinės klasės (I, II, III)*, už kurias gali būti mokami priedai. Įstatymas reglamentuoja apie 60 tūkst. valstybės tarnautojų veiklą. Šiuo įstatymu buvo pasirinkta atviros ir riboto dydžio valstybės tarnybos koncepcija, kai valstybės tarnautojai yra tik tie asmenys, kurie koordinuoja ir įgyvendina tam tikros valstybės valdymo srities politiką, rengia ir koordinuoja teisės aktų, sutarčių ar programų projektus, valdo personalą bei finansinius išteklius ir

[23] Ten pat.
[24] L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 8-9.

turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu.[25] Šiame darbe bus remtasi paskutiniame etape priimta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, galiojančia nuo 2005 m. liepos 1 d.

Priėmus naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą, įvyko tam tikrų struktūrinių pokyčių: įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Šios įstaigos misija – kurti profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą bei užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo vientisumą.

Lietuvos valstybės tarnybos valdymas (1 priedas) iliustruoja, kokios Lietuvos institucijos vykdo valstybės tarnybos bendrojo valdymo funkcijas. Valstybės tarnybos departamento vieta bendrajame valstybės tarnybos valdymo kontekste ypatinga tuo, kad čia kaupiama duomenų bazė leidžia analizuoti valstybės tarnyboje susiklosčiusias tendencijas, sekti jų praktinį veiksmingumą ir prognozuoti su tuo susijusius pokyčius, taip pat teikti išvadas dėl jų įgyvendinimo. Tikėtina, kad Lietuvos valstybės tarnybos sistemai tampant brandesnei, Valstybės tarnybos departamento įgyvendinamos funkcijos taip pat plėsis. Tuo labiau, kad Lietuvos narystė ES iškelia būtinybę formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje, pasireiškiančią gerais administraciniais gebėjimais ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei visuomenei teikiamų paslaugų kokybe.

1.1.1. Personalo poreikio planavimas ir verbavimas

Personalo poreikio planavimas yra pagrindinė efektyvaus personalo organizavimo prielaida. Organizacija, kuri neplanuoja žmonių išteklių, – arba nepatenkina personalo poreikio, arba jai nesiseka pasiekti užsibrėžtų tikslų. Įvertinus personalo poreikį, atsiranda galimybė organizacijai veikti ne spontaniškai, o kryptingai. Esminis personalo poreikio planavimo uždavinys – nustatyti, kiek ir kokių darbuotojų reikia. Viena iš organizacijos sėkmės sąlygų – sugebėjimas laiku aprūpinti organizaciją tinkamais žmonėmis reikiamoms pareigoms.

G. A. Cole *žmogiškųjų išteklių planavimą traktuoja kaip sisteminį požiūrį į žmonių panaudojimą ir išdėstymą organizacijoje*.[26] Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių planavimas – tai sisteminis planavimas, turintis visus sistemai būdingus bruožus:[27]

- posistemius pagal objektus (personalo kategorijas);
- planavimo terminus (strateginis, vidutinis, operatyvinis);
- funkcionavimo turinį (bendrojo, papildomojo poreikio nustatymas).

[25] B. Česnulevičienė. Lietuvos valstybės tarnybos bendrojo valdymo institucijos // Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 7.
[26] G. A. Cole. Personnel Management. – New York: Continuum, 1997. P. 110.
[27] A. Sakalas. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi Raštai, 2003. P. 75.

Pagrindiniai poreikio nustatymo parametrai yra *bendrasis* ir *papildomasis poreikis*. Bendrasis poreikis – darbuotojų skaičius, kurio reikia organizacijos uždaviniams spręsti. Papildomas poreikis – darbuotojų skaičius, kurio reikia sistemai papildyti. Tačiau konkreti šių sąvokų išraiška priklauso nuo sprendžiamų sistemos uždavinių.

Žmogiškųjų išteklių planavimas apima keturias pagrindines kryptis:[28]

1. Ateities poreikio planavimą (kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės).
2. Ateities balanso planavimą (lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su skaičiumi esamų darbuotojų, kurie liks organizacijoje).

Tai skatina:

3. Planuoti darbuotojų verbavimą ar atleidimą iš darbo.
4. Planuoti darbuotojų tobulinimą.

Bet kurio gero plano pagrindas – ateities prognozė. G. Dessler skiria trijų rūšių prognozes: personalo poreikio, vidaus kandidatų pasiūlos ir išorės kandidatų pasiūlos.[29] Taigi žmogiškųjų išteklių planavimas pradedamas personalo poreikio prognozavimu, kuris gali būti: trumpalaikis (apimantis 1-2 metus); vidutinės trukmės; ilgalaikis (10 metų).[30]

Žmonių išteklių planavimas gali apimti tokias funkcijas:[31]

- analizuoti didelę kadrų kaitą;
- padėti atleistiems dėl etatų mažinimo darbuotojams ieškoti darbo;
- padėti darbuotojams susitvarkyti su nauju darbu, pavaduojant kolegas;
- supažindinti darbuotojus su naujomis technologijomis.

Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas visuomet prasideda nuo organizacijos tikslų ir baigiasi periodinėmis peržiūromis (2 priedas). Prieš pradedant planuoti personalo poreikį, būtina įvertinti organizacijos strategiją bei keliamus uždavinius. Poreikis formuluojamas remiantis esama ir būsima organizacijos veikla, naujų pareigybių atsiradimu. Darbuotojų pasiūla – tai potencialūs kandidatai tiek iš išorės, tiek iš vidaus. G. A. Cole, analizuodamas personalo poreikio planavimą, išskiria tokias darbuotojų kategorijas: esamas personalas, nauji darbuotojai, potencialus personalas ir paliekantys organizaciją darbuotojai.[32] Planuojant darbuotojų poreikį, būtina numatyti esamo personalo pokyčius (vieni darbuotojai išliks savo pozicijose, bus paaukštinti, kiti atsistatydins ar bus pažeminti ir pan.) ir įvertinti bendrą organizacijos darbuotojų potencialą. Atlikus personalo vertinimą, galima kurti verbavimo, mokymo, karjeros vystymo strategijas. Tačiau siekiant

[28] A. Stoner. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. P. 371.
[29] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 97.
[30] A. Raipa. Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 219-220.
[31] Ten pat. P. 222.
[32] Ten pat. P. 110.

efektyvaus planavimo, reikalinga reguliariai ir periodiškai peržiūrėti organizacijos tikslus, poreikius ir galimybes.

Tačiau norint nustatyti darbuotojų poreikį, reikia tiksliai žinoti, kokių darbuotojų ir kokioms pareigoms ieškoma. Tam atliekama darbo vietos analizė, kurios tikslas nustatyti asmens, užimančio konkrečias pareigas, atsakomybę, uždavinius, tikslus, sugebėjimus, atskaitomybę, darbo apimtis. Darbo vietos analizės rezultatas – pareiginė instrukcija.

LR Valstybės tarnybos įstatymas numato keturias valstybės tarnautojų pareigybes:[33]

1) *karjeros;*
2) *politinio (asmeninio) pasitikėjimo;*
3) *įstaigų vadovų;*
4) *pakaitinių.*

Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų (20 yra aukščiausia kategorija, o 1 – žemiausia). Minėtame įstatyme išskiriami trys valstybės tarnautojų pareigybių lygiai:

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

2) B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas;

3) C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Pareigybės aprašyme nustatomi pareigybės lygis, kategorija, specialūs reikalavimai, keliami šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui.

Valstybės tarnautojų pareigybių skirstymas į grupes sietinas su *Lietuvoje pasirinkto mišraus valstybės tarnybos modelio* teisiniu įtvirtinimu. Probleminė yra statutinių valstybės tarnautojų padėtis, nes jie nėra įtraukti į pateiktą pareigybių grupių sąrašą. Valstybės tarnautojų pareigybių suskirstymas į kategorijas sietinas su darbo užmokesčio sistema – kiekvienai iš kategorijų priskiriami pareiginių algų koeficientai. Kita vertus, kategorijų sistema turi tiesioginės įtakos ne tik darbo užmokesčio sistemai, bet ir karjeros vystymui. Be to, kategorijų sistema naudojama nustatyti valstybės tarnautojų pareigybių hierarchinę struktūrą.[34]

Taigi, atlikus personalo poreikio prognozę, iškyla darbuotojų paieškos (verbavimo) būtinybė. Verbavimo procesas yra svarbus, nes didesnis kandidatų skaičius atveria platesnes pasirinkimo galimybes. Reikia pažymėti, kad verbavimo proceso efektyvumas priklauso nuo šalies ekonominės bei politinės situacijos. Galima teigti, jog Lietuvoje, esant palyginti aukštam nedarbo lygiui ir plačiam žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą, kontingentui, neturėtų kilti sunkumų

[33] LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
[34] R. Budbergytė, A. Šakočius, D. Žilinskas. LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: LVAI, 2004. P. 35-38.

verbuojant kandidatus. Tačiau svarbu pabrėžti, jog vis spartėjantis kvalifikuotų darbuotojų emigracijos procesas gali turėti rimtų padarinių tinkamų žmonių paieškos ir atrankos procesams.

Verbavimo procesas vykdomas pasitelkiant vidaus (analizuojama vidaus kandidatų pasiūla) ir išorės verbavimo šaltinius (reklama, įdarbinimo agentūros, aukštosios mokyklos, internetas ir pan.). Tačiau darbuotojų paieška vidinėje ar išorinėje darbo rinkoje turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į tam tikrus privalumus ir trūkumus (4 lent.).

4 lentelė. Darbuotojų paieškos vidinėje ir išorinėje darbo rinkoje privalumai ir trūkumai

	Paieška vidinėje rinkoje	**Paieška išorinėje rinkoje**
Privalumai	Pigesnė, greitesnė Susijusi su mažesne rizika Gera motyvavimo priemonė	Platesnės pasirinkimo galimybės Naujos idėjos, informacija, požiūriai Neleidžia atsirasti abejingumui
Trūkumai	Ribotos pasirinkimo galimybės Išlaidos kvalifikacijos kėlimui Automatinio pareigų paaukštinimo mechanizmas	Brangesnė, ilgiau trunka Susijusi su didesne rizika Ribotos galimybės siekti karjeros organizacijos viduje

Apibendrinant 4 lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, jog darbuotojų verbavimas, vykdomas organizacijos vidinėje rinkoje, yra gera motyvavimo priemonė, nes suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros. Toks personalo paieškos būdas yra pigesnis, greitesnis, tarp organizacijos ir darbuotojų egzistuoja tam tikras ryšys, todėl toks personalo paieškos būdas susijęs su mažesne rizika. Tačiau šis būdas turi ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybės, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti, įsigali nepageidautinas pareigų paaukštinimo mechanizmas, o ilgas tarnybos stažas neretai skatina abejingumą darbui. Personalo paieška išorinėje rinkoje suteikia galimybę atsirinkti iš kandidatų tuos, kurių gebėjimai atitinka naujus reikalavimus. Sudaromos sąlygos iš išorės įsileisti naujų idėjų, požiūrių bei naujos informacijos, neleidžia įsigalėti abejingam požiūriui į darbą. Vis dėlto šis metodas turi ir trūkumų: tokia personalo paieška brangiau kainuoja, ilgiau trunka, atsiranda konkurencija ir blokuojamos organizacijos darbuotojų galimybės siekti karjeros.[35]

1.1.2. Personalo atranka

Didėjant žmogiškųjų išteklių svarbai, vis reikšmingesnis tampa darbuotojų atrankos procesas. Atrankos tikslas – pasirinkti į laisvą darbo vietą patį tinkamiausią kandidatą, kuris turėtų atitinkamą išsilavinimą, įgūdžius ir kompetenciją tam darbui atlikti. Atrinkti geriausius kandidatus svarbu dėl šių priežasčių:

[35] A. Ritz, N. Thom. Viešoji vadyba. – Vilnius: LTU, 2004. P. 246.

1. Netinkamo kandidato parinkimas gali sąlygoti kitų darbuotojų, o tuo pačiu ir visos organizacijos veiklos neigiamus rezultatus.

2. Nesėkminga atranka yra procesas, kuriam reikalingos didelės laiko ir finansinės sąnaudos. Taigi darbuotojų paieška ir priėmimas į darbą brangiai kainuoja.

3. Viešajam sektoriui tinkamų darbuotojų parinkimas ypač svarbus, nes nuo to nemažai priklauso šio sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė.

A. Ritz ir N. Thom darbuotojų atranką viešajame sektoriuje nurodo kaip turintį daugiausiai trūkumų, nes vis sunkiau į valstybės tarnybos pareigas parinkti tinkamus kandidatus. Jiems trūksta kvalifikacijos arba būna per menka jų motyvacija. Autoriai pateikia du pamatinius principus kaip personalo atrankos išeities pagrindą:[36]

- išsamus užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų išmanymas kaip veiksmingos pretendentų atrankos prielaida;
- atrankos vykdymas, siekiant keliamų reikalavimų ir kandidatų turimų gebėjimų sutapimo.

Atrankos procesas apima metodus, kuriuos paprastai naudoja personalo skyrius ar tiesioginiai vadovai. Dažniausiai taikomi personalo atrankos instrumentai:[37]

1) pretendento pateiktų dokumentų analizė,
2) pokalbis dėl priėmimo į darbą,
3) testavimas.

Pretendento dokumentų analizė yra pradinis atrankos etapas, prasidedantis pretendento informacijos apie save pateikimu. Tačiau šios informacijos prognostinė vertė neturėtų būti laikoma labai aukšta, nes dažniausiai kandidatai pateikia pagerintą vaizdą. Gaunamas visuminis pretendento paveikslas. Gautos informacijos analizė – pokalbio dėl priėmimo į darbą pagrindas. Pokalbis – svarbus atrankos metodas, nes suteikia galimybę identifikuoti pateiktos informacijos spragas, geriau įvertinti kandidato tinkamumą.

Pagrindinis darbuotojų atrankos būdas yra *testavimas*. Pastaruoju metu testų naudojimas tampa vis populiaresnis, kadangi užtikrina darbuotojų atrankos objektyvumą. G. Dessler nurodo, jog testas turi būti veiksmingas (kriterijaus veiksmingumas rodo, jog sėkmingai išlaikę testą asmenys galės ir sėkmingai dirbti; turinio veiksmingumas garantuoja, kad testas teisingai atspindi darbo turinį) ir patikimas (garantuoja rezultatų pastovumą).[38] Testavimu siekiama identifikuoti netinkamus kandidatus bei įvertinti tinkamų kandidatų kvalifikaciją, išdėstant juos eilės tvarka, pradedant tinkamiausiais. Skiriami šie pagrindiniai testavimo būdai: *testai raštu; praktiniai testai;*

[36] A. Ritz, N. Thom. Viešoji vadyba. – Vilnius: LTU, 2004. P. 248.
[37] Ten pat.
[38] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 124-125.

testai žodžiu; gabumų, asmenybės ir vientisumo testai, informacijos rinkimas. Tačiau kad ir kokie patikimi testai būtų, jie ne visada parodo tinkamus kandidato sugebėjimus ir motyvaciją darbui, visiškai atsiskleidžiančius tik praktinėje veikloje. Todėl skiriamas bandomasis laikotarpis – paskutinis atrankos etapas, suteikiantis galimybę vadovams įvertinti darbuotojus ir priimti nuolatiniam darbui tik tuos, kurie dirbo patenkindami jiems keliamus reikalavimus.[39] Tuo tarpu LR Darbo kodekso[40] 105 str. 3d. 2p. draudžia nustatyti išbandymą, norint patikrinti, ar darbuotojas tinka sulygtam darbui, priimant į darbą asmenis pareigoms konkurso arba rinkimų būdu, taip pat išlaikiusius kvalifikacinius egzaminus pareigoms eiti.

Be minėtųjų darbuotojų atrankos metodų kai kurios organizacijos naudoja ir kitus, mažiau žinomus atrankos metodus – *grafologijos, sąžiningumo tikrinimo, biografijos tyrimų, rekomendacijų tikrinimo metodus.*[41]

Lietuvoje pastaruoju metu valstybinio valdymo institucijos dažnai susilaukia skundų dėl prasto ir nesavalaikio aptarnavimo (piliečių laiku nepasiekia informacija; ilgai tenka laukti priėmimo pas pareigūną ir t.t.). E. Danienė darbuotojų verbavimą ir atranką išskiria kaip ypatingo dėmesio reikalaujantį procesą: „Daugiausia dėmesio turi būti skiriama naujai renkamam darbuotojui“.[42] Taigi priėmimo į valstybės tarnybą vaidmuo ypač svarbus.

R. Sumczynski pateikia du priėmimo į valstybės tarnybą etapus:[43]

I. ***Informavimo*** – informacija apie laisvą pareigybę siunčiama Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos ir paskelbiama leidinyje „Valstybės žinios“; skatinamas valstybės institucijų susidomėjimas pareigybe.

II. ***Atrankos etapas***, kai taikant įvairias priemones ir būdus, iš suinteresuotų pretendentų išrenkamas naujas darbuotojas.

LR Valstybės tarnybos įstatymas apibrėžia bendrus reikalavimus kandidatams į valstybės tarnybą: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; mokėti lietuvių kalbą; būti ne jaunesnis kaip 18m. ir ne vyresnis kaip 62 m. ir 6 mėnesių; turėti pareigoms tinkamą išsilavinimą.[44]

Į valstybės tarnybą priimami asmenys turi atitikti ir specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Prie specialių reikalavimų nepriskiriamas išsilavinimas, valstybinės kalbos mokėjimas, kurie yra bendro pobūdžio ir parodo pradinius gebėjimus. Specialių reikalavimų sąrašas priklauso nuo vykdomų funkcijų pobūdžio. Tai funkcijų vykdymo kokybę laiduojanti priemonė.[45]

---

[39] A. Raipa. Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 225.
[40] LR darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
[41] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 140-147.
[42] E. Danienė. Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas (straipsnių rinkinys), 1999. P. 45.
[43] R. Sumczynski. Priėmimas į valstybės tarnybą // Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. – Vilnius, 2005. P. 110.
[44] LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
[45] R. Budbergytė, A. Šakočius, D. Žilinskas. LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: LVAI, 2004. P. 60-61.

Į valstybės tarnautojo pareigas priimama:[46]

1. Konkurso būdu – kandidatas egaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis).

2. Be konkurso.

Reikia pažymėti, jog institucija turi išnaudoti visos valstybės tarnybos galimybes ir skelbti konkursą tik tuo atveju, kai valstybės tarnybos rezerve neatsiranda tarnautojas, atitinkantis nustatytus reikalavimus. Tačiau taikant šią normą iškyla tinkamumo vertinimo problema. Atsiranda papildomų procedūrų, kuriomis siekiama įsitikinti pretendento tinkamumu poreikis. Papildomos procedūros, kurios yra būtinos: pirminės pretendento pateiktos informacijos ar duomenų, privalomų formalizuoti rengiant įsakymo projektą, patikrinimas nekonkretizuotas. Taigi aiškios priėmimo tvarkos ir bendrųjų vertinimo kriterijų nebuvimas suteikia priimantiems asmenims per daug diskrecijos ir gali sukelti žalos įstaigoms, jei dėl neigiamo sprendimo pradedami teisminiai ginčai dėl procedūrų.[47]

Konkursinė atrankos sistema yra naudojama tinkamiausiam kandidatui rasti. Kita vertus, kiekviena institucija jau turi sukauptą valstybės tarnautojų potencialą, kurio panaudojimas gali sąlygoti geresnę darbo kokybę. Tokiu atveju svarbu orientuotis ne tik į išorinius, bet ir vidinius valstybės tarnybos išteklius. Juk į organizacijoje dirbančius darbuotojus buvo investuojama. Tai „išauginti“ darbuotojai, kurių kvalifikacijai ir gebėjimams formuoti skiriamos finansinės lėšos, o taip pat panaudotos kitų darbuotojų laiko ir emocinės sąnaudos. Kurią sistemą institucija pasirenka, priklauso nuo konkrečios situacijos, institucijos siekių, galimybių ir poreikių. Taigi negalima vienareikšmiškai teigti, jog viena sistema yra pranašesnė už kitą, nes ir konkursinė sistema, ir priėmimas į valstybės tarnybą be konkurso turi privalumų ir trūkumų.

Apibendrinant galima pabrėžti, jog *objektyvumas* – svarbiausias reikalavimas, keliamas atrankos procesui, kurio metu būtų atsižvelgiama į kandidato kvalifikaciją, gebėjimus ir motyvaciją dirbti, o ne į subjektyvius kriterijus. Kiekviena institucija turi būti suinteresuota atrinkti patį geriausią kandidatą, o ne tik užpildyti laisvą darbo vietą. Atrankos procesą reikia tinkamai planuoti. Tik laikantis objektyvumo, suinteresuotumo principų atsiveria galimybė pasirinkti tinkamiausią kandidatą. Tačiau reikia pasakyti, jog principai yra bendri, bet nėra vieno geriausio atrankos metodo. Kiekviena organizacija konkrečioje situacijoje įvertina atrankos metodus, išsirenka patį tinkamiausią iš jų ir numato laiką, kada taikyti.

1.1.3. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

Šiuolaikinėje organizacijoje jos narys yra vertinamas ne kaip priemonė tikslams pasiekti, o kaip asmenybė, siekianti nuolat tobulėti, gilinti žinias ir ugdyti sugebėjimus. Remiantis šia

[46] LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
[47] R. Budbergytė, A. Šakočius, D. Žilinskas. LR Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: LVAI, 2004. P.70.

koncepcija, organizacija turi sudaryti palankias sąlygas darbuotojui tobulėti profesijos srityje, mokytis, skatinti iki galo atskleisti savo gabumus.

G. Dessler mokymą apibūdina kaip įvairius būdus, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam darbui atlikti.[48] Tačiau reikia pažymėti, kad pastaruoju metu mokymo turinys išplėstas, dėmesys kreipiamas ne tik į darbo įgūdžių formavimą, bet ir į gebėjimą dirbti komandoje, priimti sprendimus.

Taigi personalo ugdymo samprata pastaraisiais metais labai pasikeitė. Pagal tradicinę personalo ugdymo sampratą kaip išeities taškas dažniausiai buvo pasirenkama statinė išsilavinimo sąvoka. Solidus išsilavinimas kartu su vėlesnėmis personalo ugdymo priemonėmis buvo aiškus administracijos lavinimosi tikslas. Dabar dėmesio centre atsidūrė skirtingų kompetencijų, kurios grindžiamos individualiu karjeros planavimu, ugdymas. Personalo ugdymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti. Savarankiškas ugdymasis laikomas aukščiausiu personalo ugdymo tikslu. Trys mokymo priemonių rūšys sudaro personalo ugdymo turinį:[49]

- Išsilavinimas – profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis.
- Tobulinimasis – mokymo priemonėmis atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros, elgsena.
- Persikvalifikavimas – sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas.

Vykstant politinėms ir ekonominėms reformoms, pokyčiams valstybės institucijų valdymo srityje, diegiant naujas technologijas, plečiantis žinių ir visuomenės bazei, profesinis tobulėjimas tampa vis aktualesne Lietuvos valstybės valdymo tobulinimo dalimi.

LR Valstybės tarnybos įstatymas numato šias valstybės tarnautojų mokymo rūšis:[50]

1) *įvadinis mokymas* – priimtų į valstybės tarnautojų pareigas valstybės tarnybos žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal programas. Valstybės tarnautojai, neišklausę įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jį išklausyti;
2) *kvalifikacijos tobulinimas* – tęstinės studijos, specialių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administracinių įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas ir t. t.

Prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų grupes numato Vyriausybės patvirtinta *Valstybės tarnautojų mokymo strategija 2002-2006 metams*, kurios pagrindinis tikslas – sukurti veiksmingą valstybės tarnybą. Valstybės tarnautojų mokymo

[48] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 156.
[49] A. Ritz, N. Thom. Viešoji vadyba. – Vilnius: LTU, 2004. P. 274.
[50] A. Kvietkus. Valstybės tarnyba. LR Valstybės tarnybos įstatymas ir jį lydintys teisės aktai. –Vilnius, 2005. P. 30.

sistema grindžiama sistemiškumo, nenutrūkstamo mokymo ir finansinio racionalumo principais. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės.[51]

Europinė praktika rodo, kad valstybės tarnautojų mokymas adekvatus valstybės tarnybos sistemos modeliui. Europoje skiriami trys pagrindiniai tarnautojų mokymo modeliai:[52]

- visas valstybės tarnautojų mokymas atiduodamas rinkai (Švedija, Olandija, Estija);
- nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir kompetencijos, kurioms lavinti naudojamos pagrindinės mokymo institucijos (postų sistemos šalys – Suomija, Danija, Didžioji Britanija);
- visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir vykdomas specializuotose mokymo institucijose (karjeros sistemos šalys).

Mūsų šalyje Lietuvos viešojo administravimo institutas vykdo valstybės tarnautojų įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, susijusį su integracijos į Europos Sąjungą procesais ir 18-20 kategorijų tarnautojų mokymą; ministerijų įsteigtos įstaigos, aukštosios mokyklos vykdo neformalųjį suaugusiųjų švietimą, tęstinių studijų programas.

Šiandien visuotinai pripažįstama, kad mūsų šalyje valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai yra menki. Todėl ypač svarbus viešojo administravimo aspektas yra tarnautojų profesionalumo didinimas, kuris suprantamas „kaip nuolatinis, visapusiškas tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas“.[53] Pasak J. Lakio, nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymosi užtikrinimas yra vienas iš didžiausių iššūkių viešajame sektoriuje.[54] Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai.

Dabartiniu laikotarpiu valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas tampa vis svarbesnis dėl šių priežasčių:[55]

1) Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus, o juos įvykdyti galima tobulinant tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas bei motyvaciją.

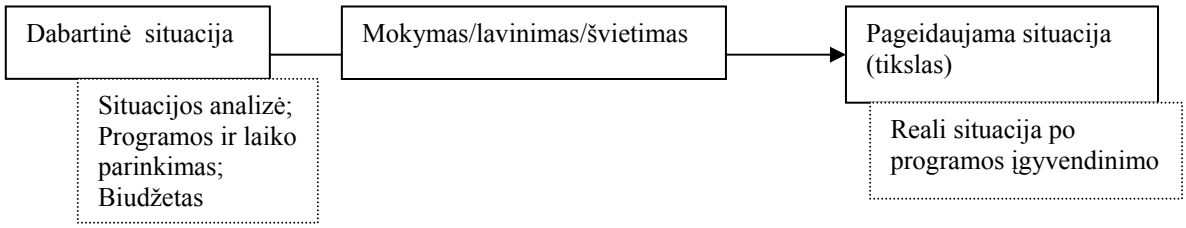
2) LR įstojimas į Europos Sąjungą reikalauja, kad valstybės tarnautojai išmanytų ne tik savo šalies, bet ir ES funkcionavimo ypatumus.

3) Nuolatinis visuomenės dėmesys valstybės tarnybai reikalauja, kad visų lygių valstybės tarnautojai sugebėtų planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstytų.

---

[51] Ten pat. P. 120.
[52] B. Česnulevičienė, J. Lakis. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2. P. 88.
[53] R. Petrauskienė. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 11. P. 66.
[54] J. Lakis. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6. P. 65-66.
[55] E. Chlivickas, A. Raipa. Valstybės tarnyba visuomenės intelektinio potencialo sistemoje: raidos strategija // Tiltai (priedas). 2002, Nr. 10. P. 165-172.

I. Lazarevičiūtė pabrėžia *profesinio lavinimo planavimo* svarbą. Siekiant, kad organizacija patenkintų poreikius, būtina ruošti darbuotojų profesinio lavinimo programas, remiantis darbuotojų ir organizacijos poreikiais, galimybėmis ir pageidavimais. Tokiu atveju būtina atlikti situacijos analizę (strateginę, organizacinę bei individualią), parinkti mokymo tipą bei laiką (trukmę ir apytikres datas) bei atsižvelgti į turimas lėšas (2 pav.). Už situacijos analizę atsakingi personalo skyriaus darbuotojai kartu su aukščiausiąja vadovybe, jos metu vertinama organizacijos politika ir prioritetai. Organizacinė analizė yra daugiau „probleminis“ metodas, kai renkama informacija apie konkretų skyrių ar pareigybę. Už individualią analizę atsakingas pats darbuotojas arba personalo skyrius. Galutinė reali situacija po mokymo programos įgyvendinimo beveik visuomet skirsis nuo pageidaujamos jau vien dėl to, kad darbuotojai mokymo metu dalijasi patirtimi, įgyja naujų žinių ir įgūdžių, kurių neturėjo situacijos analizės metu.[56]



2 pav. Profesinio planavimo procesas.[57]

Su tarnautojų profesionalumu glaudžiai susijęs terminas *besimokanti organizacija*. Dažnai besimokanti organizacija apibrėžiama kaip ugdanti tokius įgūdžius, kurie nėra akcentuojami tradicinėje organizacijoje. Besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kuri geba prisitaikyti prie kintančių politinių, ekonominių, kultūrinių sąlygų, numatyti būsimus pokyčius ir iššūkius.[58] Menamą sąvoką J. Lakis ir B. Česnulevičienė apibrėžia „kaip organizaciją, kuri nuolat keičiasi iš vidaus, atsinaujina jos narių sistemingo, kryptingo mokymosi ir kolektyviai kuriamos inovacijų dvasios dėka“.[59] Taigi sistemingas kvalifikacijos tobulinimas – esminis besimokančios organizacijos principas.

Įgyvendinant besimokančios organizacijos nuostatą, pirmiausia tenka spręsti jos narių sistemiškumo ir veiksmingo mokymo problemą. Sistemiškumo siekiama sudarant ilgalaikius personalo mokymo planus, juos konkretizuojant ketvirčiais (ar kitais laiko tarpsniais), reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi. Organizacijos nuostatuose mokymas turi būti apibrėžtas kaip

[56] I. Lazarevičiūtė. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas (straipsnių rinkinys), 1999. P. 49.
[57] Ten pat.
[58] R. Petrauskienė. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.11. P. 66.
[59] B. Česnulevičienė, J. Lakis. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 87.

prioritetinis vidaus administravimo principas, skatinantis organizacijos brandą. Reikia įdėti pastangų, kad tai netaptų skambia fraze, kad mokymas priartėtų prie praktinės veiklos. Mokymo veiksmingumo problema sprendžiama atrenkant aukšto metodinio lygio problemas, sudarant tikslines besimokančiųjų grupes. Mokymo tikslingumas reiškia, kad jis pagrįstas strateginiais tikslais ir padalinių bei atskirų darbuotojų poreikiais.[60] Tikslingas tarnautojų mokymas – tai tarnybinės veiklos tąsa, o jo atsakingai vykdomos funkcijos – „tai tęstinio mokymo elementas“.[61]

Apibendrinant galima teigti, jog personalo mokymas tampa vis aktualesnis viešajame sektoriuje, nes padeda organizacijai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir motyvuoja personalą vystyti asmeninę karjerą. Darbuotojų mokymas suteikia žinių ir įgūdžių, kaip geriausiai atlikti pareigas. Labai svarbu mokyti tų dalykų, kurie iš tikrųjų susiję su pareigomis. Svarbu žinoti, kuriuos darbuotojus mokyti, ko juos reikia mokyti, kada tai palankiausia daryti ir kokį mokymo būdą pasirinkti. Žinių visuomenės pagrindas – besimokanti organizacija, kurioje mokymo procesas negali būti stichiškas ar fragmentiškas. Tai strateginės reikšmės procesas. Personalo mokymas turi formuotis kaip sistema.

Tačiau, diegiant besimokančios organizacijos principus, labai svarbu atsižvelgti į realias organizacijos ir jos darbuotojų galimybes, poreikius bei pageidavimus. Spontaniškai, netikslingai ir nekryptingai vykdomas personalo ugdymas negali galutinai patenkinti organizacijos poreikių ir garantuoti organizacijos veiklos efektyvumą. Svarbu pabrėžti, jog *besimokanti organizacija turi formuotis natūraliai, t. y. principų primetimas neduoda naudos.* Mokymas turi padėti formuoti darbuotojų sisteminį mąstymą. Tik tokiu būdu gali formuotis „organizacijos inteligencijos ištekliai“.[62]

1.1.4. Personalo motyvavimas

H. Simon iškėlė klausimą, *kodėl individas paklūsta organizacijos įtakai.*[63] Atsakymas paprastas: kiekvienas organizacijos narys turi asmeninių paskatų įsitraukti į organizaciją. Motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai. Motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai. Palyginus sąvokas, galima teigti, jog motyvavimas – tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio darymą žmogaus psichologijai.

Vieni iš pirmųjų klausimų, į kuriuos motyvacijos tyrėjai ieškojo atsakymų, buvo šie: *kas motyvuoja? kuo motyvuoja? kas verčia veikti?* Yra nustatyta, kad darbuotojo elgesį darbe lemia: 1) individas, jo amžius, darbo stažas, gabumai, gyvenimiška patirtis, paveldėtos savybės; 2) darbo

[60] Ten pat. P. 87-88.
[61] B. Melnikas. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. – Kaunas, 1999. P. 97.
[62] J. Lakis. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6. P. 65-66.
[63] H. Simon. Administracinė elgsena. – Vilnius: Knygiai, 2003.

grupė, bendravimo stilius; nusistovėjusios vertybės ir santykiai; 3) organizacija, savo kultūra ir bendrais tikslais siejanti darbuotojus; 4) visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė aplinka, kuri persmelkia anksčiau minėtus tris lygius.[64]

Darbuotojų motyvavimo problema nagrinėjama jau daugelį dešimtmečių. Tačiau reikia pabrėžti, kad motyvavimas – sudėtingas reiškinys. Jam atskleisti buvo sukurta nemažai įvairiausių teorijų, kurios grindžiamos žmonių poreikiais ar žmonių elgsena. Poreikių teorijos nuodugniai išnagrinėtos A. Maslow, F. Herzberg'o, C. Alderfer'io ir kitų autorių darbuose, kur stengiamasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Proceso teorijų tyrinėtojai D. Adams'as, V. Vroom'as, L. Porter'is ir kt. siekė paaiškinti, kaip motyvacija vystosi ir nulemia darbuotojų elgesį.

Darbuotojai, kurie turi galimybę patenkinti savo poreikius, yra vertingi organizacijai. Visų pirma, jie kokybiškiau atlieka užduotis. Motyvuoti žmonės dirba geriau, o geriau dirbantys žmonės lemia efektyvesnį politikos įgyvendinimą. Motyvacija taip pat svarbi siekiant teisingos ir humaniškos valdžios. Todėl galima teigti, jog bet kurios organizacijos rezultatai priklauso nuo požiūrio į žmogų. V. Baršauskienė motyvaciją vertina kaip vieną iš pagrindinių teigiamų žmogiškųjų santykių elementų.[65] Paprastai motyvacija siejama su atlygiu. Vadinasi, organizacijai reikia tik išsiaiškinti, ką darbuotojai vertina ir užtikrinti, kad jie tai gaus, jei dirbs tinkamai, ir negaus, jei dirbs blogai. Tačiau tai nėra taip paprasta. Visų pirma todėl, kad skirtingi žmonės vertina tuos pačius dalykus skirtingai. Reikia atsižvelgti į asmenybės tipą ir atsakyti į klausimą, kiek darbas yra reišmingas žmogui ir koks žmogaus požiūris į darbinę veiklą. Teigiama, jog žmonės, esantys *instrumentinės orientacijos*, į darbą žiūri kaip į priemonę finansiniams ištekliams gauti, kas leistų patenkinti savo tikruosius interesus (tai siejama su šeima, laisvalaikiu). Savo ruožtu tiems, kurie yra *ekspresyvios orientacijos*, pats darbas yra galutinis tikslas, su darbu siejamos saviraiškos galimybės.[66] Taigi, skatinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, būtina atsižvelgti į žmogaus asmenybę ir situaciją. E. Iljin'as, analizuodamas, kokių paskatų vedinas žmogus įsitraukia į darbinę veiklą ir remdamasis psichoanalitine paradigma, skiria tris motyvų grupes: 1) visuomeninio pobūdžio paskatos, kai individas suvokia būtinybę būti naudingas visuomenei; 2) poreikis gauti materialinių gėrybių sau ir savo šeimai; 3) saviraiškos ir savirealizacijos poreikių tenkinimas – žmogus iš prigimties yra kūrėjas, kūryba įprasmina jo egzistenciją.[67] Pati organizacija nėra pajėgi kontroliuoti visų darbuotojo vertinamų vertybių. D. Riley nurodo penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius:[68]

---

[64] S. Michel. Motivation, satisfaction et mplication. Management. Aspects humains et organisationnels. Paris: PUF, 1992. P. 11-13.
[65] V. Baršauskienė. Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija, 1999. P. 78.
[66] A. Marčinskas, A. Šikšnelytė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002. P. 139.
[67] E. P. Iljinas. Motyvacija ir motyvai. – Sankt Peterburgas, 2000.
[68] A. Raipa. Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 228-231.

Bendrieji socialiniai motyvatoriai. Žmonės dirba gerai todėl, kad jaučia pareigą. Tai socializacijos proceso pasekmė. Čia svarbiausias asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo.

Organizacijos tikslai. Žmonės, atsidavę tikslams, jausis labiau motyvuoti, galėdami tuos tikslus įgyvendinti. Tačiau organizacijos tikslai nėra stiprūs motyvatoriai, nes dauguma darbuotojų suinteresuoti savo kasdienių užduočių atlikimu labiau nei abstrakčiais organizacijos tikslais.

Darbo turinys. Daugumai žmonių pasitenkinimas atliekamu darbu yra esminis motyvatorius, nes tik jis pats geriausiai žino, kas jam patinka darbe. Su šiuo šaltiniu susiję atlygiai yra aiškiai vidiniai. Darbo turinys gali būti galinga motyvacijos priemonė, tačiau kyla su tuo susijusių sunkumų. Pirma, yra tokių darbų, kurie vargu ar gali kelti pasitenkinimą. Individai mėgstamą darbą nori atlikti jiems įprastais būdais, kurie gali tapti nepriimtini organizacijai.

Darbo sąlygos. Tai išorinis motyvatorius, kurį gali kontroliuoti organizacija. Skiriamos trys kategorijos, kalbant apie darbo sąlygas: *fizinė ir psichologinė aplinka*; *parama darbuotojams; darbuotojų autonomijos laipsnis*. Suteikiant darbuotojams daugiau autonomijos, laisvės, galimybės kontroliuoti save, galima juos paskatinti geriau panaudoti intelektinius sugebėjimus.

Pinigai. Dauguma organizacijų veikia remdamosios prielaida, kad pinigai yra vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių. Tai stiprus motyvatorius, nes žmonės paprastai dirba tikėdamiesi teisingo piniginio užmokesčio.

Organizacija vertinama pagal visavertį individo poreikių ir galimybių realizavimą. Geriausiai į žmonių pretenzijas atsižvelgiama visiems dalyvaujant sprendimų priėmimo procese. Pasak J. Lakio, organizacija yra tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina darbuotojų savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksmai. Tai savaime skatina darbuotojų iniciatyvą, atsakomybę, kūrybiškumą – tai, ko stokoja biurokratinės organizacijos.[69] Taigi kuo darbas kūrybiškesnis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu, nes jame daugiau ieškojimų ir padeda išvengti monotonijos. V. Petrulis ir A. Staškevičius personalo kūrybingumą siūlo motyvuoti trimis veiklos kryptimis: 1) sukurti kūrybišką atmosferą kolektyvuose; 2) įvertinti kūrybingumą, parenkant ir paskirstant personalą (psichologiniai testai; kolektyvo narių apklausos ir pan.); 3) organizuotai lavinti personalo kūrybiškumą, ypač taikant euristikas.[70] Reikia pripažinti, jog mūsų organizacijos neteikia ypatingos reikšmės darbuotojų kūrybinių galių lavinimui, daugiau kocentruojamas dėmesys į techninių įgūdžių (darbo kompiuteriu) lavinimą. Ne kiekvienas darbas yra kūrybiškas, todėl čia pirmiausiai kyla materialinių stimulų.

---

[69] J. Lakis. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6. P. 66.

[70] V. Petrulis, A. Staškevičius. Personalo kūrybingumo skatinimas // Vadyba įmonėje pereinant į rinkos ekonomiką: Tarptautinios mokslinio seminaro tezės. Vilnius: Technika, 1991.

Daugelis autorių (L. Marcinkevičiūtė, V. Bendikas, V. Petrulis) pripažįsta, jog motyvavimo priemonė turi eiti tuoj pat po to, kai darbuotojas kuo nors pasižymėjo.[71] Tai retas reiškinys, nes daugelyje organizacijų yra nustatyta tvarka, pagal kurią premijos skiriamos darbuotojams iš anksto žinomomis dienomis. Psichologiniu požiūriu diskutuotina, ar tai efektyvus kelias darbuotojų motyvacijai didinti.

Šiandien aktualus klausimas – viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių tobulinimas, taikant įvairias motyvavimo priemones. Daugelis autorių pabrėžia, jog valstybės tarnautojai renkasi savo profesiją ne vien dėl materialinių paskatų. Atsižvelgdami į skirtingas motyvacijos formas (vidinę ir išorinę motyvaciją) ir remdamiesi tuo, kad žmonės turi skirtingus poreikius, N. Thom ir A. Ritz teigia, kad galima labai išplėsti viešojo sektoriaus skatinimo formas. Autoriai pabrėžia, jog nematerialinėms paskatoms turi būti skirtas daug didesnis dėmesys. Taip pat akcentuojama gero bazinio atlyginimo ir savarankiškumo laipsnio svarba. Kaip labiausiai pasisekusias motyvavimo priemones autoriai išskiria: pripažinimo premijas, autonomiškumą, profesinį tobulėjimą, dalyvavimu pagrįstą vadovavimo stilių. Galimybė darbuotojams tobulėti, stimuliuojantis bendradarbiavimas su gabiais kolegomis, atsakomybės perdavimas kaip atlygis už gerą darbą papildo iki tol dominavusių skatinimo priemonių sąrašą ir liudija apie didelę nematerialinių paskatų svarbą (5 lent.).

5 lentelė. Skatinimo sistemos elementai[72]

<table>
<tr><td colspan="3">IŠORINĖ MOTYVACIJA</td><td>VIDINĖ MOTYVACIJA</td></tr>
<tr><td colspan="2">Materialinės paskatos</td><td>Nematerialinės paskatos</td><td rowspan="3">➢ Pats darbas
➢ Darbo turinys
➢ Veiklos laisvė
➢ Darbo įvairovė
➢ Tobulėjimo galimybės</td></tr>
<tr><td colspan="2">Finansinės paskatos</td><td>Socialinės paskatos
Institucinės paskatos</td></tr>
<tr><td>Tiesioginės
Atlyginimas
Premijos</td><td>Netiesioginės
Finansinės paskatos, kurias, neatsižvelgdama į pasekmes, savo noru moka institucija</td><td>Narystė grupėje, vadovavimo stilius, komunikavimas, bendradarbiavimas</td><td>Administracinės būstinės vieta, kultūra, darbo laiko nuostatos, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos</td></tr>
</table>

Į individą orientuotos paskatos

Į komandą orientuotos paskatos

Išanalizavus motyvacijos koncepcijas, galima teigti, jog darbuotojai skirtingai reaguoja į įvairius motyvavimo būdus. Tai priklauso nuo turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Todėl kiekviena organizacija, norėdama paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų,

[71] L. Marcinkvičiūtė. Darbuotojų veiklos motyvai ir motyvavimas // Lietuvos sociologija amžių sandūroje. Straipnių rinkinys. – Vilnius, 2001. P. 327.
[72] Adaptuota pagal A. Ritz, N. Thom. Viešoji vadyba. – Vilnius: LTU, 2004. P. 266.

vartoja skirtingas poveikio priemones (materialines ir moralines). Labai svarbu užtikrintį nuolatinį darbuotojų skatinimą. Ekonominis skatinimas gali būti sėkmingas tada, kai darbuotojas bus tikras, jog už savo darbą jis gauna tinkamą atlygį. Pastaruoju metu auga moralinio skatinimo vaidmuo. Taip pat reikėtų pabrėžti, jog kiekviena organizacija gali ir turi rūpintis žmogiškaisiais ištekliais bei daryti poveikį jų pastangoms gerai atlikti darbą. Svarbu suvokti, jog *poveikis yra ribotas*.

1.1.5. Personalo veiklos vertinimas

Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.[73] Vertinimas yra reikalingas darbuotojams (tobulėjimo galimybės) ir organizacijai (efektyvios veiklos užtikrinimas), todėl reikia užtikrinti ryšį tarp individualių ir organizacijos tikslų. Veiklos vertinimas gali būti siejamas tiek su karjeros, tiek su atlyginimų politika; organizacijai šio proceso reikalingumas pasireiškia siekiant užtikrinti efektyvų darbą ir gauti informacijos apie egzistuojančias problemas, trūkumus, kuriuos reikia ištaisyti.

Analizuojant vertinimą, svarbu paminėti su vertinimu susijusius aspektus: *vertinimo tikslus, turinį, vertinimo subjektą ir metodiką.*

Pirmasis su vertinimu susijęs aspektas yra *vertinimo tikslas*. Apibendrinus daugelio autorių (G. Dessler, A. Stoner, A. Sakalo) mintis, galima skirti tokius pagrindinius personalo vertinimo tikslus ir uždavinius:

1. Efektyvaus organizacijos darbo užtikrinimas (nustatomos problemos, numatomos priemonės trūkumams šalinti).
2. Personalo karjeros ir skatinimo politikos vystymas (vertinimo rezultatai gali sąlygoti darbuotojo paaukštinimą ar atlyginimo didinimą).
3. Personalo motyvacijos stiprinimas (darbuotojams aiškiau, kokias pastangas turi rodyti, kad kiltų jų karjera, atlyginimas, profesinis lygis; skatinamas susidomėjimas).
4. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas (atsižvelgiant į darbo rezultatus, sudaromos galimybės tobulėti – mokytis ir kelti kvalifikaciją).
5. Partnerystės skatinimas (vertinimo metu vyksta abipusis apsikeitimas informacija, kuris garantuoja gerą tarpusavio supratimą ir kuria pasitikėjimo klimatą).

Akivaizdu, jog vertinimas gali būti naudojamas skirtingiems tikslams. Autorės manymu, didžiausia šio proceso vertė – galimybė nustatyti būdus, užtikrinančius kokybišką darbą. Kiekvienas darbuotojas į vertinimą turėtų žiūrėti ne kaip į vieną iš elgesio kontrolės priemonių, bet kaip į veiklą, kurios esminis tikslas – sudaryti sąlygas darbuotojams atsiskleisti.

[73] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 200.

Kitas svarbus aspektas yra *vertinimo subjektas*, t.y. reikia atsakyti į klausimą, kas vertina. Įprastas atvejis, kai vertina vadovas. Jis gali tiksliausiai įvertinti savo darbuotojus, kadangi gerai juos pažįsta ir yra atsakingas. Kita vertus, atsiranda tikimybė subjektyviam vertinimui, kai vietoje darbo rezultatų gali būti vertinamos asmeninės savybės. A. Stoner skiria keturis formalaus vertinimo būdus:[74]

- pavaldinius vertina tiesioginis vadovas (labiausiai paplitęs);
- pavaldinius vertina grupė vadovų (veiksmingesnis už vieno vadovo vertinimą);
- kolegų vertinimas;
- darbuotojai vertina savo vadovus (skatina dinamiškus santykius).

Darbo autorė dar siūlytų skirti tokį vertinimo būdą: pavaldinius (tarnautojus) vertina klientai, interesantai.

Personalo skyriaus darbuotoją, kaip vertinimo subjektą, taip pat galima paminėti.[75] Tačiau diskutuotina dėl šio metodo pritaikymo, nes viešajame sektoriuje vyrauja daugiau vertikalių sąveikų. Tuo tarpu privačiame sektoriuje, kur dominuoja horizontalios sąveikos, personalo skyriaus darbuotojo vaidmuo vertinimo procese reikšmingas.

Vertinimas paprastai atliekamas taikant vieną ar daugiau formalių metodų: grafines vertinimo skales, alternatyvų rangavimą, porinį palyginimą, priverstinį suskirstymą, kritinių įvykių, su poelgiais susijusias vertinimo skales, tikslinio valdymo, kompiuterizuotą darbo atlikimo vertinimą ir elektroninį darbo atlikimo stebėjimą.[76] Taip pat gali būti taikomi eseistiniai raportai, kontrolinių teiginių sąrašai.

Kalbant apie vertinimo turinį, reikia pabrėžti, jog jis priklauso nuo to, kaip numatoma panaudoti vertinimo išvadas: paaukštinti, atlyginti už darbą, nustatyti tobulinimo kryptis. Taigi pagal tikslus sprendžiama, ką reikia vertinti. Apibendrintai galima teigti, jog vertinti reikia: priemones (žinias, įgūdžius); darbuotojų elgesį (kaip pritaiko priemones siekdamas rezultatų) ir pasekmes (galutinį darbuotojų veiklos rezultatą).[77]

Norint plėtoti personalo ugdymą, motyvavimą ir apmokėjimą viešajame sektoriuje, svarbu užtikrinti veiksmingą ir nešališką darbuotojų veiklos vertinimą. Dėl viešajame sektoriuje prigijusio įdarbinimo visam gyvenimui bei automatinės atlyginimo sistemos šiai sričiai nebuvo skirta pakankamai dėmesio. Pasak administravimo eksperto B. Guy Peters, nesunkiai galima įvertinti tik žemesniųjų grandžių darbą, o adekvačiai įvertinti aukščiausių vadovų veiklą daug sunkiau. Itin sunku vertinti valstybės tarnautojus, kurių pareiga – duoti politinius patarimus ministrams. Jeigu šios prielaidos teisingos, tai užmokesčio pagal tarnybinės veiklos vertinimą nustatytojai linkę

[74] A. Stoner. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. P. 389.
[75] L. Hall, D. Torrington. Personnel Management: A New Approach – New York: Prentice Hall, 1991. P. 484.
[76] G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 188-200.
[77] V. Rinkevičienė. Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas // Vadovo pasaulis. 2003, Nr. 11. P. 12-22.

pabrėžti darbo valstybės tarnyboje vadybinį ir techninį pobūdį bei nuvertinti politines patariamąsias funkcijas.[78]

Valstybės tarnybos įstatymas numato valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą remiantis pareigybių aprašymais ir Vyriausybės patvirtintais vertinimo kriterijais:[79]

1. Veiklos krūviu.
2. Veiklos kokybe.
3. Atliekamų užduočių sudėtingumu.
4. Gebėjimu panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nurodytoms funkcijoms atlikti.
5. Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiais vykdant pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas.

Privačiame sektoriuje darbo užmokestis priklauso nuo rezultatų. Reikia paminėti, jog atlyginimas pagal rezultatus svarstomas ir Lietuvos valstybės tarnyboje. Tačiau tai diskutuotinas klausimas. Viena vertus, tokia sistema efektyvi; kita vertus, kyla problema, kaip įvertinti tuos, kurių veiklą sunku išmatuoti. Tokios sistemos įvedimas gali būti rimta darbuotojų supriešinimo priežastis.

Pasak S. Pivoro ir R. Dapkutės, tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai be jokios numatytos išsamesnės jų taikymo metodikos sudaro prielaidas interpretavimo laisvei.[80] Tuo labiau, kad vertinimo dokumentacijos įforminimas yra taip pat pakankamai laisvo pobūdžio. Tik nurodoma, kad ,,tiesioginis vadovas, vertindamas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, surašo motyvuotą išvadą, kurioje turi būti apibūdinta valstybės tarnautojo tarnybinė veikla pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų". Formalūs yra vertinimo komisijai pavedami uždaviniai, kuri ,,turi nustatyti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal kriterijus. Valstybės tarnybos įstatyme nurodyta, kad ,,jeigu dvejus metus iš eilės tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas tarnybinę veiklą vertina gerai, valstybės tarnautojas vertinamas tik jo prašymu"[81]. Cituota formuluotė atspindi formalistinę, o ne vadybinę tarnybinės veiklos vertinimo sampratą. Vertinimas suprantamas kaip drausminė priemonė. Tarnybinės veiklos vertinimo siejimas su atlyginimų politika yra brangiai kainuojantis dalykas.

Reikia pažymėti, jog pagal tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus Lietuvoje skiriami piniginiai priedai yra neįprastai dideli Vakarų šalių praktikos kontekste. Pavyzdžiui, Maltoje nustatomi ne tik konkretūs laukiami darbo rezultatai, bet ir labai konkrečios vertinimo bei kompensavimo kvotos. Tarnyba vertinama kaip patenkinama, pagirtina, labai gera ir puiki. Už patenkinamą tarnybą numatomas priedas nuo 1 iki 3 proc., už pagirtiną – nuo 4 iki 7 proc., už labai

[78] B. Guy Peters. Biurokratijos politika. – Vilnius, 2002. P. 144.
[79] LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
[80] R. Dapkutė, S. Pivoras. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje // Politologija. 2004, Nr.1(33). P. 59.
[81] LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

gerą – nuo 8 iki 12 proc., už puikią – nuo 13 iki 15 proc. algos.[82] Kaip matyti, nėra tokios didelės proporcijos kaip 50 proc. Numatyta, kad puikiai gali būti įvertinti ne daugiau kaip 10 proc. tarnautojų, labai gerai ne daugiau kaip 40 proc., nepatenkinamai – 10 proc. tarnautojų.

Tyrimų praktika Lietuvoje rodo, kad tarnybinės veiklos vertinimo modelis Lietuvoje netobulas ir koreguotinas dėl šių priežasčių:[83]

- Vertinimo kriterijai, metodika ir procedūra, kuri dabar taikoma, sudaro prielaidas vertinimo subjektyvumui.
- Piniginiai priedai yra neįprastai dideli geriausios Vakarų šalių praktikos kontekste.
- Aukščiausių kvalifikacinių klasių, kartu ir didelių piniginių priedų teikimas vadovams, kaip vyraujanti tendencija, iškreipia lygių karjeros galimybių valstybės tarnyboje principą.

Reikia pabrėžti, kad darbuotojų vertinimas yra sudėtingas procesas. Vertinimas turi būti objektyvus procesas. Tam ir sukurtos standartizuotos procedūros ir vertinimo kriterijai. Tačiau visada būti objektyviam, vertinant kitą asmenį, nėra lengva, todėl dažnai šis procesas grindžiamas interpretacijomis. Nors viešojo administravimo klasikas E. Downs teigia, jog bet kokį vertinimą reikia sieti su subjektyviu, nes tik dalį pareigūno funkcijų galima objektyviai įvertinti.[84] Taigi gerai atlikti vertinimą nelengva. I. Gilson ir S. Gheysens skiria šias klaidas, daromas vertinant valstybės tarnautojus:[85]

Išankstinis nusistatymas. Tokiais atvejais valstybės tarnautojas nėra vertinamas pagal tai, ką jis nuveikė, bet jam yra priskiriami grupės, kuriai jis priklauso bruožai. Neseni įvykiai gali teigiamai arba neigiamai paveikti vertinimą. Todėl vertinti būtina remiantis duomenimis, surinktais viso periodo metu.

Atlaidumas. Atlaidumo ar draugiškumo klaida daroma tuomet, kai norima išsaugoti gerą tarpusavio supratimą ar paskatinti valstybės tarnautojus. Tipinis šios klaidos atvejis yra per daug teigiamas valstybės tarnautojų vertinimas siekiant neatimti paaukštinimo.

Savęs atvaizdavimas – tai tendencija priskirti savo paties asmeninius charakterio bruožus, motyvus ir ambicijas kitiems. Dažniausiai tai yra neigiamų savo paties bruožų perkėlimas kitiems asmenims.

„Aureolės" efektas – tai atvejis, kai visa valstybės tarnautojo tarnybinė veikla yra įvertinama teigiamai, remiantis vieninteliu teigiamu aspektu. Priešingas yra ***„Rago" efektas***, kai vienintelis neigiamas aspektas priskiriamas visai valstybės tarnautojo tarnybinei veiklai.

---

[82] R. Dapkutė, S. Pivoras. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje // Politologija. 2004, Nr. 1(33). P. 59.
[83] Ten pat. P. 62-72.
[84] A. Downs. Inside bureaucracy. Boston: RAND, 1967. P. 80.
[85] I. Gilson, S. Gheysens. Tarnybinės veiklos vertinimas // Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 134-136.

Pervertinimas / neįvertinimas. Tam tikri valstybės tarnautojo bruožai yra pervertinami arba neįvertinami, kadangi vadovas jaučia valstybės tarnautojui simpatiją ar antipatiją.

Einamų pareigų pervertinimas. Paprastai valstybės tarnautojai, einantys svarbesnes pareigas, yra vertinami geriau nei kiti valstybės tarnautojai.

Apibendrinant galima teigti, kad vertinimas turi būti maksimaliai objektyvus, skaidrus ir konstruktyvus procesas. Jis turi būti vykdomas remiantis objektyviais duomenimis, gautais visos darbinės veiklos metu. Vertinimo naudingumas pasireiškia tuo, jog šio proceso metu įvertinamos darbuotojo stipriosios ir silpnosios pusės, identifikuojamos organizacijos problemos; visa tai skatina vykdyti pokyčius. Svarbu valstybės tarnautojų vertinimą traktuoti kaip procesą, t.y. vertinimas turi būti atliekamas reguliariai, nuolat stebint darbuotojų kasdienę veiklą. Šis procesas reikšmingas darbuotojui, nes vertinimo metu paaiškinama, ko iš jo tikimasi. Vadovams vertinimas suteikia galimybę nustatyti efektyviausius motyvavimo būdus, kaip pagerinti veiklą.

Svarbiausia – sukurti tokią vertinimo sistemą, kuri suteiktų tikrumo ir pasitikėjimo jausmą. Tokiu būdu svarbu tiksliai informuoti apie vertinimą ir sudominti darbuotojus. Šiuo atveju iškyla personalo tarnybos, kaip institucijos, teikiančios pagalbą vertintojui ir vertinamam darbuotojui, reikalingumas. Teoretikai ir praktikai vis dar ieško veiksmingiausių vertinimo būdų. Kiekviena vertinimo sistema yra savita savo siekiais, tačiau vertinimas būtinas, nes jis sąlygoja darbo kokybę.

1.1.6. Personalo atleidimas

Viešojo sektoriaus darbo santykių sąlygos yra glaudžiai susijusios su nuostatų dėl valstybinės tarnybos trukmės ir atleidimo iš darbo pokyčiais. Nusistovėjusi viešojo sektoriaus personalo atleidimo sistema yra kritikuojama dėl lankstumo stokos, o tai savo ruožtu daro įtaką personalo planavimui. Kiekvienoje institucijoje dėl netinkamo individualaus potencialo vertinimo atsiranda problemų, kai aukštą pareigybę užima ne tas asmuo, kurio reikėtų. Dėl šių priežasčių viešosioms institucijoms labai svarbi atleidimo iš darbo politika.[86] Tuo tarpu darbo teisėje kaip tik vertinama griežta personalo atleidimo procedūra, kadangi darbo santykiuose siekiama stabilumo – tai svarbu socialinei valstybei.

Atleidimo iš darbo priežastys ir pasekmės. N. Thom, A. Ritz teigia, jog asmenys yra atleidžiami iš darbo dėl šių trijų pagrindinių priežasčių:

- **Veiklos aplinkybių sąlygotas atleidimas** – dėl realizavimo ir produkcijos sumažėjimo, struktūrinių pokyčių, būstinės perkėlimo ir kt.
- **Atleidimas dėl netinkamo elgesio** – dėl disciplinos stokos, nusikalstamos veikos, nepakeliamų asmeninių konfliktų ar šiurkščiai sulaužius pasitikėjimą.

[86] A. Ritz, N. Thom. Viešoji vadyba. Vilnius, 2004. P. 283.

➢ **Atleidimas dėl asmeninių savybių** – dėl to, kad nelabai atitiko keliamus reikalavimus ir su tuo buvo susijęs gebėjimų ir potencijų trūkumas.[87]

Darbo garantijos ryškesnės ne privačiame sektoriuje, o darbo santykiuose, susiklosčiusiuose viešajame sektoriuje. Viešasis sektorius yra istoriškai susiformavęs kaip taisyklių reglamentuotos biurokratijos elementas, kita vertus, jis atlieka valstybės kaip darbdavio pavyzdžio funkciją.

Personalo atleidimas pirmiausia veikia individualų lygmenį. Dėl atleidimo atsiranda materialinė žala ir tokios psichosocialinės pasekmės kaip statuso simbolių netekimas ir visuomeninė diskriminacija. Kita vertus, atleidimas suteikia galimybę persikvalifikuoti ir pakeisti darbo aplinką.[88]

Iki to laiko, kol darbuotojas bus galutinai atleistas, turi būti patikrintos visos galimos priemonės, kurios leistų ištaisyti situaciją. Prieš pradedant analizuoti personalo politikos alternatyvas reikia žengti daugybę prevencinų žingsnių, kurie glaudžiai susiję su institucijos veiklos planais, pavyzdžiui, keisti paslaugų programas arba atsisakyti anksčiau planuotų programų.

N. Thom, A. Ritz skiria tokias *tiesiogines ir netiesiogines priemones, taikytinas esant personalo perviršiui:*

➢ **kokybinės priemonės**, besisiejančios su personalo ugdymu. Vadinamasis perkėlimas yra tas pats, kas perkvalifikavimas dirbti kitoje srityje, kuriai yra rengiami darbuotojai, atleidžiami dėl darbovietėje atsiradusio darbuotojų pertekliaus. Pasitelkiant profesionalias konsultacijas pirmiausiai siekiama įveikti darbo vietų praradimo problemas, antra, perkvalifikuojant darbuotojus, jiems sudaromos sąlygos pretenduoti į kitą institucijos viduje atsiradusią darbo vietą;

➢ **kiekybinės priemonės** – naujų įdarbinimų atšaukimas, paankstintas išleidimas į pensiją, terminuotų darbo sutarčių nutraukimas, pavieniai atleidimai iš darbo;

➢ **su darbo vieta susijusios priemonės** – perkėlimas, iškėlimas ir atleidimas dėl pasikeitusios darbovietės padėties;

➢ **su darbo laiku susijusios priemonės** – išleidimas į atostogas, darbo kiekio ir viršvalandžių sumažinimas, specialiųjų pamainų pokyčiai bei laikino darbo atsisakymas.

Skirtingos personalo atleidimo priemonės suponuoja ne tik skirtingą įvaizdžio poveikį, bet ir skirtingą asmenų ryšį su darboviete.

Taigi prieš tiesioginį personalo skaičiaus mažinimą reikia pasinaudoti įvairiomis alternatyviomis ir prevencinėmis darbo priemonėmis. Viešasis sektorius šioje personalo vadybos

[87] Ten pat, P. 284.
[88] Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma / P. Zakarevičius, P. Žukauskas, J. Kvedaravičius, R. Jucevičius. Kaunas, 2000. P. 35.

srityje turėtų ypač pasižymėti veiklumu, kadangi visuomenė ir personalo atstovai, pasižymintys dideliu organizuotumu, jį vertina kritiškai.[89]

1.2. Personalo vadybos ypatumai savivaldybėse

Sparčiai keičiantis socialinėms, politinėms, teisinėms sąlygoms ir įvykus integracijos procesams, vis daugiau iniciatyvos ir atsakomybės suteikiama žemesniesiems valdymo lygmenims – savivaldybėms. Taigi savivaldybės įgyja vis svarbesnį vaidmenį visuomenės ir valstybės gyvenime. J. Vaičiūnienės teigimu, pati savivalda yra labai reikšminga politiniams konkrečių vietovių procesams, nes sukuria didesnės laisvės ir dalyvavimo sąlygas.[90] Tokiu būdu vis aktualesniu tampa efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo savivaldybėse klausimas, nes būtent darbuotojai įgyvendina organizacijos politiką ir padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus. Tinkamą viešųjų paslaugų administravimą gali užtikrinti moralūs valstybės tarnautojai, sugebantys efektyviai spręsti problemas ir profesionaliai aptarnauti piliečius.

Prieš aptariant personalo vadybos ypatumus savivaldybėse, visų pirma, būtina išsiaiškinti savivaldybės sąvoką ir išryškinti savivaldybės, kaip institucijos, ypatumus.

Vietos savivaldos įstatyme[91] savivaldybė apibrėžiama kaip „ <...> valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą“.

Savivaldybė apibūdinama kaip tam tikroje teritorijoje gyvenančių žmonių bei toje pat teritorijoje veikiančių ir kryptingą poveikį žmonėms darančių teritorinio valdymo subjektų darni visuma.[92] Tai yra tik vienas iš daugelio savivaldybės apibrėžimų, kurį pasirinkome neatsitiktinai. Ši savivaldybės koncepcija atskleidžia ypatingą valstybės tarnautojų, dirbančių savivaldybėse, padėtį. Visų pirma, savivaldybės darbuotojai daro poveikį žmonėms. Vadinasi, ne tik taiko įstatymais nustatytas poveikio priemones siekiant užtikrinti priimtų sprendimų vykdymą, bet ir formuoja valstybės veidą. Valstybės tarnautojai ne tik atspindi visuomenines vertybes, bet ir yra susiję su jų formavimu; jie yra nuolat stebimi visuomenės. Kitas svarbus aspektas, kurį atspindi pateiktas savivaldybės apibrėžimas, yra piliečių ir tarnautojų tarpusavio sąveika kaip darni visuma. Tai nuoroda į tarnautojų (paslaugų teikėjų) ir piliečių (vartotojų, klientų) bendradarbiavimą ir abipusio ryšio sukūrimą. J. Heskett'as ir W. Sasser'is abipusį darbuotojo ir vartotojo pasitenkinimą įvardijo *veidrožio efektu*. *Veidrožio efektas – tai situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir kliento*

[89] A. Ritz, N. Thom. Viešoji vadyba. Vilnius, 2004. P. 286.
[90] J.Vaičiūnienė. Piliečių dalyvavimas priimant sprendimus // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999. P. 53.
[91] Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios. 2000. Nr. 91-2832.
[92] A. Astrauskas. Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002. P. 16.

bendradarbiavimas, kurio metu klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos, o organizacija taip užsitikrina didesnę paklausą. [93] Pasak A. Kaziliūno, nauja sąvoka veidrodžio efektas yra iliustracija, kuria dar kartą parodoma, kokį poveikį daro kvalifikuoto organizacijos personalo geranoriškas bendradarbiavimas su klientu.[94] Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybėse dirbančio personalo veikla yra specifinė veiklos sritis, nes čia tiesiogiai dalyvauja paslaugas gaunantis klientas. Todėl organizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą savivaldybėse reikia suburti patikimus, mandagius, kompetentingus ir dorus darbuotojus, kad visuomenės aptarnavimas būtų savalaikis ir efektyvus.

Tradiciniame personalo valdymo modelyje pirmenybė teikiama taisyklių ir procedūrų vykdymui bei organizacijos poreikiams. Tačiau vadovaujant personalui, svarbu atsižvelgti ne tik į įstaigos ir jos darbuotojų interesus, bet ir į klientų lūkesčius. D. Bowen'o teigimu, turi būti vykdomas į klientą orientuotas žmogiškųjų išteklių valdymas, kur pagrindinis kriterijus yra piliečio (kliento) pasitenkinimas gauta paslauga.[95] Vadinasi, visapusiškas kliento aptarnavimas – vienas iš šiuolaikinės personalo vadybos strateginių tikslų.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbi savivaldybės vidinio administravimo dalis. A. Astrauskas analizuodamas savivaldybių vidaus administravimą, nurodo savivaldybių inertiškumą kaip vieną iš esminių problemų, trukdančių gerinti vidaus administravimą.[96] Pasak autoriaus, savivaldybių vidaus administravimas, sprendimų priėmimo procedūros, strateginio planavimo, vidaus audito sistemos, finansinės kontrolės, personalo valdymas ir administraciniai gebėjimai rengiant projektus yra palyginti žemo lygio. Visa tai sąlygoja didelė valstybės tarnautojų kaita po kiekvienų rinkimų, t.y. valstybės tarnautojas nėra apsaugotas nuo politinių permainų, jam trūksta motyvacijos kelti kvalifikaciją, dėl to jis yra nepakankamos kvalifikacijos ir atitinkamai teikia nepakankamos kokybės paslaugas. Siekiant ištaisyti minėtus trūkumus, būtina ieškoti efektyvesnių valdymo būdų.

Žinoma, siekiant organizacijos sėkmės būtina derinti visus vidinius procesus (personalo valdymo, finansų valdymo, strateginio planavimo ir kt.). Visos vidinės operacijos, procedūros turi būti aiškiai apibrėžtos. A. Kaziliūnas tai įvardija kaip *loginį procesų suderinamumą – skirtingas funkcijas atliekančių darbuotojų bendradarbiavimą, kai iš atskirų, klientui tiesiog nematomų veiklos procesų sukuriama darniai funkcionuojanti organizacija.*[97] Taigi gerai organizuotas personalas sąlygoja ne tik aptarnavimo kultūrą, bet ir gali sureguliuoti organizacijoje vykstančius procesus. Svarbu žmogiškųjų išteklių valdymą integruoti į kitus organizacinius procesus.

---

[93] A. Kaziliūnas. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 9. P. 73.
[94] Ten pat.
[95] Ten pat. P. 77.
[96] A. Astrauskas. Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 3. P. 77.
[97] A. Kaziliūnas. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 9. P. 78.

Viešojo administravimo įstaigoje personalo tvarkymo funkcijos paprastai pavedamos atskiram padaliniui arba atskiram valstybės tarnautojui. Tačiau už personalo vadybą yra atsakingas kiekvienas vadovas, pradedant aukščiausio lygio vadovais, kurie kuria personalo vadybos politiką ir strategiją, ir baigiant žemiausiu valdymo lygiu – skyrių vadovais, vykdančiais operacinę veiklą. Tik jeigu tiesioginiam vadovui personalo vadyba trukdo kitai veiklai, jis deleguoja šią funkciją kam nors iš skyriaus darbuotojų. Kaip teigia E. Danienė, svarbiausia aiškiai apibrėžti atsakomybę, pareigas, suteiktą valdžią; bet net ir tuo atveju, kai personalo valdymas deleguojamas kitam asmeniui, tiesioginis vadovas išlieka atsakingas už savo pavaldinius.[98]

Daugelyje įstaigų tiesioginis vadovas bendradarbiauja su personalo skyriaus darbuotojais: personalo vadybos specialistai atlieka operacinį darbą, o tiesioginis vadovas teikia su personalu susijusią informaciją personalo skyriui ir savo ruožtu naudojasi gautais rezultatais, kad galėtų efektyviai valdyti. Tačiau reikia pabrėžti, kad kiekviena institucija turi įvertinti su personalo vadyba susijusią veiklą ir pritaikyti savo poreikiams. Be to, norint užtikrinti veiksmingą personalo administravimą, būtina žmogiškųjų išteklių politiką integruoti į bendrąją organizacijos strategiją, dalyvaujant ne tik personalo skyriaus darbuotojams, bet ir visiems vadovybės lygiams.

Personalo skyriaus vadovas yra pavaldus įstaigos vadovui, kuris turi galios panaikinti ir reorganizuoti personalo skyrių. Kiekviena įstaiga turi turėti patvirtintus Personalo tarnybos nuostatus. Įgyvendinti LR Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas bei užtikrinti tvarkingą įstaigos personalo administravimą – pagrindiniai Personalo tarnybos uždaviniai, kuriuos spręsdama vykdo šias funkcijas: atlieka kokybinę ir kiekybinę personalo sudėties analizę; aplinkos analizę ir personalo poreikio analizę; organizuoja darbuotojų priėmimą į darbą, mokymą, vertinimą; rengia medžiagą dėl darbuotojų skatinimo, drausminių nuobaudų skyrimo bei atlieka kitus įstaigos vadovybės pavestus darbus.[99]

Taigi vietos savivaldos institucijų vaidmuo valstybės gyvenime yra ypatingas, nes jos yra arčiausiai gyventojų ir geriausiai žino aktualias bendruomenei problemas. Vietos valdžios atstovai turi galimybę efektyviau reaguoti į piliečių skundus ir ieškoti įvairioms interesų grupėms priimtinų sprendimų. Siekiant sukurti pagarbos valdžiai atmosferą, reikia užtikrinti geranorišką ir nuoširdų valstybės tarnautojų bendravimą su piliečiais. Norint suformuoti teigiamą požiūrį į valstybę, sumažinti skundus dėl blogo ir nesavalaikio aptarnavimo, kad nereikėtų gyventojams ilgai laukti eilėje pas reikalingą pareigūną, kad laiku piliečius pasiektų informacija, būtina tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą savivaldybėse.

Todėl svarbu tinkamai parinkti darbuotojus, adekvačiai atlyginti už darbą. Gerai organizuotas personalo administravimas, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros vystymo galimybės bei

[98] E. Danienė. Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas(straipsnių rinkinys). 1999. P. 46-47.
[99] L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. P. 29.

veiksmingas skatinimo mechanizmas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai savo ruožtu sąlygoja paslaugų kokybę. Tik užtikrinus darbuotojo kaip visaverčio organizacijos nario statusą, visuomenė gali tikėtis aukšto lygio paslaugų. Klientų aptarnavimas – svarbi savivaldybėse dirbančio personalo kasdienio gyvenimo ir darbo dalis. Kasdien įvairiose gyvenimo situacijose žmonės susiduria su aptarnaujančiu personalu. Kiekvienas pilietis kaip klientas nori būti maloniai ir pagarbiai aptarnautas, nes pozityvus požiūris ir malonus elgesys sąlygoja nuotaiką ir skatina pasitikėjimą valstybės tarnautojais.

2. PERSONALO VADYBOS ANALIZĖ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE: UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

2.1. Personalo vadybos situacija savivaldybėje

Šiuo metu valstybės teritorija padalinta į aukštesniuosius administracinius vienetus (10 apskričių) ir žemesniuosius administracinius vienetus (60 savivaldybių) (3 pav.). Kiekvienoje iš savivaldybių egzistuoja savita valdymo sistema, kuri remiasi teisės aktais, reglamentuojančiais savivaldybių veiklą.

Ukmergės rajono savivaldybės bendra charakteristika. Ukmergės rajono savivaldybės teritorijai, kurioje 46,8 tūkst. gyventojų (mieste – 27,9 tūkst.), priklauso Ukmergės miestas ir 11 seniūnijų: Deltuvos, Lyduokių, Pabaisko, Pivonijos, Siesikų, Šešuolių, Taujėnų, Veprių, Vidiškių, Želvos ir Žemaitkiemio.



3 pav. Lietuvos savivaldybės, 2006 m.

Ukmergės rajono savivaldybės struktūrą sudaro: savivaldybės taryba, 6 komitetai, kolegija, savivaldybės kontrolieriaus tarnyba, meras, mero pavaduotojas, administracijos direktorius, administracijos direktoriaus pavaduotojas bei 15 struktūrinių padalinių.

Personalo vadybos funkcijas savivaldybėse vykdo: *taryba, meras, administracijos direktorius, savivaldybės kontrolierius*. Pažymėtina, kad šie asmenys Ukmergės rajono

savivaldybėje iš esmės visus personalo vadybos procesus atlieka taip, kaip įstatymiškai numatyta. Šiame poskyryje didžiausias dėmesys skiriamas personalo specialistų veiklos analizei, kadangi pastarieji yra atskiri darbuotojai, betarpiškiausiai užsiimantys personalo vadybos procesų vykdymu savivaldybėje.

Atsakomybė už personalą. Ukmergės rajono savivaldybėje personalo tvarkymo funkcijas atlieka bendrasis skyrius, kuriame dirba 4 specialistės, iš jų 2 yra atsakingos už personalo administravimą. Bendrojo skyriaus personalo specialistai organizuoja asmenų priėmimą; analizuoja personalo kaitą administracijoje, teikia pasiūlymus dėl darbo organizavimo, darbo sąlygų, kolektyvo mikroklimato gerinimo, teikia duomenis Valstybės tarnautojų registrui. Taip pat rengia darbo sutartis, įsakymus dėl darbuotojų priėmimo, perkėlimo į kitas pareigas, atleidimo iš tarnybos; teikia savivaldybės merui ir mero pavaduotojui reikalingą informaciją; inicijuoja ir dalyvauja rengiant investicinius projektus personalo srityje; atlieka kitas funkcijas pagal skyriaus kompetenciją. Bendrasis skyrius taip pat yra atsakingas už funkcijų, nesusijusių su personalo vadyba, vykdymą – tinkamą archyvinių dokumentų tvarkymą, saugojimą ir naudojimą, techninį administracijos aptarnavimą. Čia 1 personalo specialistei tenka 92 darbuotojai (personalo vadybos teoretikų nustatyta, kad optimaliausia, kai vienam personalo specialistui tenka nuo 50 iki 70 darbuotojų). Savivaldybės personalo darbuotojos akcentavo didesnio personalo specialistų skaičiaus būtinybę: būtų paskirstomos personalo vadybos funkcijos, daugiau dėmesio skiriama analitiniam darbui.

Remiantis savivaldybės personalo specialistų pareigybių aprašymais, privalu turėti aukštąjį išsilavinimą, išmanyti raštvedybos taisykles, mokėti dirbti kompiuteriu, gebėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją, būti susipažinus su atitinkamais įstatymais, pasižymėti organizuotumu, komunikabilumu, pareigingumu. Visiškai nėra užsimenama apie tai, jog pastarieji asmenys turi žinoti ir personalo vadybos valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines personalo vadybos, ugdymo bei viešųjų organizacijų teorijas.

Atsakomybė už personalą tenka ne tik minėtojo padalinio darbuotojoms, bet taip pat ir tiesioginiams vadovams, kurie teikia vertingą informaciją. Taigi personalo specialistų veikla remiasi bendradarbiavimu su atskirų skyrių vadovais, įvertinant naujų pareigybių poreikį, ruošiant pareigines instrukcijas bei analizuojant kitus klausimus.

Dokumentacija. Darbuotojos, kurioms pavestas personalo administravimas, veda asmens bylas. Modernizuojant personalo valdymą viešajame sektoriuje, siekiant sukurti valstybės tarnybą, didėja skaičius įsakymų personalo klausimais (komandiruotės, atostogos), parengtų mero, administracijos direktoriaus (6 lent.).

Personalo struktūra. Ukmergės rajono savivaldybėje valstybės tarnautojų, asmenų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas, ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis bei

atsakingų už paslaugų teikimą, skaičiaus santykis yra apylygis – atitinkamai 48% ir 52%. Pažymėtina, kad dauguma savivaldybės valstybės tarnautojų – karjeros valstybės tarnautojai, o tik mažuma jų – politinio (asmeninio) pasitikėjimo, pakaitiniai valstybės tarnautojai, įstaigų vadovai.

Darbuotojų kaitos tendencijos. Siekiant turėti greičiau į pokyčius reaguojančią administraciją, tvirtinama daugiau valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių (6 lent.). Palyginus 2003-2006 m. duomenis, matyti, jog pareigybių skaičius padidėjo. Modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, daugiau asmenų priimama į valstybės tarnautojų pareigas. Itin mažas skaičius valstybės tarnautojų, atleistų iš darbo.

6 lentelė. Pagrindiniai personalo rodikliai Ukmergės rajono savivaldybėje, 2003-2006 m.

Metai	**Valstybės tarnautojų kaita**		**Pareigybių skaičius**		**Mero potvarkiai personalo klausimais**	**Įsakymai personalo klausimais**
	Priimta	**Atleista**	**Valstybės tarnautojų**	**Darbuotojų**		
2003	2	2	45	107	43	93
2004	2	2	82	75	35	168
2005	8	2	83	99	16	268
2006	7	2	87	107	16	193

Personalo ugdymas ir kvalifikacija. Siekiant turėti kvalifikuotą personalą, valstybės tarnautojų mokymas tampa vienu iš prioritetinių vidaus administravimo savivaldybėje tikslų. Savivaldybė, atsižvelgdama į savo strateginius tikslus ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius, rengia valstybės tarnautojų metinius mokymo planus, nustato prioritetines mokymo grupes. Ukmergės rajono savivaldybės tarnautojai gilina žinias, tobulina įgūdžius kvalifikacijos tobulinimo įstaigose: Lietuvos viešojo administravimo institute, specializuotuose mokymo centruose, universitetuose. Specialistai, pradėję dirbti valstybės tarnyboje, turi išklausyti įvadinio mokymo programą.

Ukmergės rajono savivaldybėje visų lygių valstybės tarnautojai mokomi kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų. Valstybės tarnautojams skaitomos paskaitos apie dokumentų rengimą ir įforminimą, valstybės tarnautojų etiką, IT vartojimą viešajame administravime, konstitucinę valstybės valdymo sąrangą, viešojo administravimo sistemą. Vadovams ir skyrių vedėjams dažniausiai organizuojami strateginio planavimo, lyderystės kursai; socialiniai darbuotojai mokomi konfliktų valdymo, dalykinio bendradarbiavimo. Dažniausiai valstybės tarnautojų mokymas organizuojamas savivaldos mokymo centruose.

Palyginti 2005-2006 m. vis daugiau lėšų panaudojama valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimui Ukmergės rajono savivaldybėje (atitinkamai 20.900 Lt ir 62.700 Lt). Akivaizdu, jog valstybė skiria vis daugiau finansinių išteklių valstybės tarnautojų tobulinimui. Be to, savivaldybė

gavo ES struktūrinių fondų finansinę paramą – laimėtas projektas „Ukmergės rajono savivaldybės ir jos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos didinimas".

Personalo vertinimas. Įtvirtinus naują valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, valstybės tarnautojų veiklos rezultatai siejami su galimybe eiti aukštesnes pareigas ir gauti didesnius priedus. *Reikia priminti, kad savivaldybėse oficialiai vertinami tik valstybės tarnautojai – darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veikla nevertinama*. Tik po 1 valstybės tarnautoją po vertinimo buvo perkelta į aukštesnes pareigas Ukmergės rajono savivaldybėje 2004-2005m. (tai sudaro 1,2% valstybės tarnautojų) (7 lent.). Galima teigti, jog vertinimo ir karjeros sąsajos gana menkos.

7 lentelė. Duomenys apie valstybės tarnautojų vertinimą, 2004-2006 m.

Metai	**Valstybės tarnautojų, turinčių kvalifikacines klases, skaičius**				**Vertinimo skalė**			**Perkelta į aukštesnes pareigas**
	I kval. klasė	II kval. klasė	III kval. klasė	Iš viso	labai gerai	gerai	nepatenkinamai	
2004	-	-	-	-	-	80	-	1
2005	-	-	-	-	37	46	-	1
2006	-	-	37	37				

Išanalizavus valstybės tarnautojų vertinimo rezultatus 2004-2006 m., galima įžvelgti šiuos aspektus: nei vienam valstybės tarnautojui nesuteiktos I ir II kvalifikacinės klasės. Pažymėtina, kad kvalifikacines klases gavo A8 – A12 kategorijų valstybės tarnautojai. Visos jos suteiktos tik šiais metais, nes kvalifikacines klases pradėta teikti būtent šiemet. *Tad galima teigti, kad savivaldybėje III kvalifikacinę klasę gavo aukštesnių kategorijų valstybės tarnautojai.* Pastebime, kad savivaldybės taryba dėl riboto savivaldybės biudžeto kvalifikacines klases pirmiausia numato teikti skyrių vedėjams, o ne skyrių specialistams. Taigi atsižvelgiama į tai, kokias pareigas asmuo užima, bet ne į tai, kaip jas vykdo. Diskutuotini vertinimo nepatenkinamai rodikliai; galima daryti prielaidą, kad vertinimo metu daroma atlaidumo arba draugiškumo klaida. Nuo 2003 m. iki šiandien surengti vos 2 neeiliniai valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimai. Neeilinius vertinimus inicijavo patys valstybės tarnautojai, siekdami būti pakelti į aukštesnes pareigas, bet ne skyrių vedėjai.

Nuobaudų skyrimas. LR Valstybės tarnybos pakeitimo įstatymu nustatant pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojų statusą, atsakomybę, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus, išvengiama drausminių nuobaudų didėjimo tendencijos. Galima daryti prielaidą, jog mažėja tarnybinių nusižengimų, jei nuobaudos skiriamos objektyviai. Ukmergės rajono savivaldybės bendrojo skyriaus specialistės nuobaudų skyrimą įvardijo kaip problemiškiausią sritį. Pasak jų, nėra paprasta skirti nuobaudas darbuotojams, nevykdantiems arba netinkamai vykdantiems savo funkcijas. 2005 m. 1 valstybės tarnautojas gavo tarnybinę nuobaudą, 2006 m. 1 darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, gavo drausminę nuobaudą.

Išanalizavę dokumentus personalo klausimais Ukmergės rajono savivaldybėje, pastebime šias tendencijas: (1) tvirtinama daugiau valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių; (2) maža darbuotojų kaita; (3) vis daugiau skiriama lėšų valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui; (4) vertinimo proceso metu pastebima tendencija daugelį valstybės tarnautojų vertinti gerai, diskutuotini vertinimo nepatenkinamai rodikliai; (5) nepastebima tiek tarnybinių, tiek drausminių nuobaudų didėjimo tendencija.

Atsižvelgdami į tai, kaip Ukmergės rajono savivaldybės personalo specialistai vykdo personalo vadybos politiką, pastebime šias problemines sritis: (1) nėra personalo skyriaus; (2) per mažas personalo specialistų skaičius savivaldybėje; (3) tik pagrindinių personalo vadybos funkcijų atlikimas; (4) pernelyg bendro pobūdžio specialieji reikalavimai personalo specialistams.

2.2. Interviu su savivaldybės administracijos darbuotojais ir viešojo sektoriaus ekspertais

2.2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metodas. Darbo pradžioje iškeltam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuris leidžia, anot R. Tidikio[100], išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suvokti nagrinėjamą reiškinį. Pati „kokybės“ sąvoka lemia šio metodo išskirtinumą ir atskleidžia tyrimų esmę, t.y. „kokybė apibrėžiama kaip esminis daikto apibrėžtumas, dėl kurio objektas yra tas, o ne kitas daiktas, ir skiriasi nuo kitų daiktų; objekto santykyje su kitais išryškėja įvairios jo savybės“.[101]

Taigi kokybinis tyrimas skirtingai nei kiekybinis, leidžia labiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę. Tuo tarpu kiekybinis tyrimo metodas labiau orientuotas į reiškinio paplitimo tyrimą. Pagal W. G. Bailey, pagrindinis skirtumas tarp kiekybinio ir kokybinio metodo yra apimties ir gilumos aspektuose: kiekybinis orientuojasi į platesnę tiriamųjų imtį, nes siekia parodyti socialinio reiškinio išplitimą, o kokybiniu tyrimu norima atskleisti tą patį socialinį reiškinį, remiantis „tiriamųjų akimis ir jausmais“[102]

Tiriamaisiais pasirinkti asmenys, turintys daugiausiai žinių darbe nagrinėjama tematika, tai yra, pasitelkti ekspertai, kurie yra gerai susipažinę su analizuojama tema bei turintys ar turėję tiesioginį santykį su personalo vadybos specifika savivaldybėse. Buvo pasirinkti atitinkami

[100] R. Tidikis. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003. P. 362.
[101] Ten pat. P. 358.
[102] Bailey W.G. The Encyclopedia of Police Science. – New York: State University of New York, 1995. P. 295.

kriterijai, leidžiantys atrinkti respondentus ir priskirti juos tyrimo ekspertų[103] grupei, tai yra žinios, darbo patirtis, santykis su personalo vadyba savivaldybėse.

Pagal R. Tidikį, vienas iš efektyviausių kokybinių tyrimo metodų yra interviu[104]. Skiriamos įvairios interviu formos (pagrindinės grupės – struktūruotas interviu, pusiau struktūruotas interviu, nestruktūruotas interviu).

Ekspertai buvo apklausiami pusiau struktūruoto interviu metodu, kai tyrėjas turi parengęs klausimus, kuriuos pateikia respondentui. Nėra nustatytos griežtos klausimų sekos ir klausimų formuluotės, tyrėjas laisvai užduoda papildomus klausimus, jis gali paprašyti paaiškinti tai, kas jam nesuprantama, gilintis į respondentų pasakymus, klausti to, kas pasakyta, prasmės, kreipti kalbą jam reikiama linkme, susiformuoti asmeninį pokalbio palaikymo stilių. Toks interviu užtikrina, kad komunikacija tarp tyrėjo ir respondento vyktų laisvai, svarbu, kad būtų kartu aptarti rūpimi klausimai. Paprastai tyrėjas savo iniciatyva neužduoda nesusijusių klausimų, tačiau jis laisvai gali nuspręsti plačiau nagrinėti klausimus, kilusius interviu metu, nors jie ir nebuvo įtraukti į schemą. Lankstumas, nors ir nustatytuose rėmuose, yra būdingas šiam interviu tipui.

Tyrimo respondentai (ekspertai). Tyrime dalyvavo 5 Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai ir 5 viešojo sektoriaus ekspertai. Iš viso buvo apklausta 10 ekspertų. Ekspertai tyrimui atrinkti remiantis šiais kriterijais:

1) eksperto žinios apie personalo vadybos situaciją Lietuvos savivaldybėse;

2) darbo patirtis personalo administravimo srityje;

3) eksperto santykis su personalo vadybos sistema Lietuvos savivaldybėse (asmenys, tiesiogiai dalyvaujantys (-avę) valdant personalą savivaldybėse arba jį tyrinėjantys (publikuojantys (-avę) mokslinius straipsnius ir pan.) (8 lent.).

8 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai[105]

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Eksperto padėtis personalo vadybos Lietuvos savivaldybėse aspektu
Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai	1.	U1	Administracijos direktorius
	2.	U2	Administracijos direktoriaus pavaduotojas
	3.	U3	Bendrojo skyriaus vedėjas
	4.	U4	Bendrojo skyriaus vedėjo pavaduotojas
	5.	U5	Sektorinio padalinio (Švietimo ir sporto skyriaus) vyriausioji specialistė

[103] Šaltiniai įvairiai apibūdina „eksperto“ sąvoką, tačiau visi pažymi, kad ekspertas – tai dalyko žinovas, kviečiamas atsakyti į klausimus, reikalaujančius specialių žinių.
[104] R. Tidikis. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003. P. 464.
[105] Ekspertų vardai ir pavardės pateikiami prieduose su interviu išklotinėmis.

Viešojo sektoriaus ekspertai	6.	V1	Vilniaus miesto savivaldybės mero pavaduotojas (2003-2005 m.)
	7.	V2	Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos sekretorius (2001-2005)
	8.	V3	Anykščių rajono savivaldybės meras (1995-2000 m.)
	9.	V4	Habilituotas socialinių mokslų daktaras, Mykolo Romerio universitetas
	10.	V5	Socialinių mokslų daktaras, Mykolo Romerio universitetas

Interviu klausimai. Iš anksto, remiantis darbo pradžioje apžvelgta teorine literatūra, buvo parengta 10 atvirų klausimų. Interviu metu buvo pateikti šie klausimai:

1. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba Ukmergės rajono savivaldybėje/savivaldybėse, susiduriate/yra tekę susidurti?
2. Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) savivaldybėje/savivaldybėse įgyvendinama geriausiai?
3. Kokie personalo verbavimo būdai (įdarbinimo agentūros, verbavimas pagal rekomendacijas, įdarbinimas per darbo biržas, verbavimas internetu, verbavimas aukštosiose mokyklose) savivaldybėje/savivaldybėse taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?
4. Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminas raštu (testavimas), egzaminas žodžiu (pokalbis) reikėtų tobulinti labiausiai?
5. Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?
6. Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą Ukmergės rajono savivaldybėje/savivaldybėse, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?
7. Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?
8. Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?
9. Ką pirmiausia keistumėte Ukmergės rajono savivaldybės/savivaldybių personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?
10. Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėje/savivaldybėse įgyvendinti?

Išankstinis respondentų informavimas apie interviu. Pažymėtina, kad kokybiniame tyrime yra mažesnė respondentų nepasitikėjimo problema, kadangi prieš atliekant interviu paprastai

vyksta susipažinimo su respondentu procesas. Atlikus tikslinę ekspertų atranką, telefonu buvo kontaktuojama su jais, paaiškinami tyrimo tikslai, kodėl interviu tyrime pasirinktas konkretus respondentas, kad interviu bus įrašomas į garsajuostę.

Interviu organizavimas ir eiga. Interviu eigą sudarė tokie etapai: klausimų parengimas, respondentų paieška, išankstinis jų informavimas, interviu su ekspertais. Interviu trukmė svyravo nuo 14 min. iki 1 val. Interviu metu vedėjas respondentams pateikė iš anksto parengtą atvirų klausimų sąrašą, buvo taikoma pokalbio forma, dalyviai skatinami laisvai reikšti mintis. Ekspertams ne visiškai atsakant į klausimą arba nukrypstant nuo temos, buvo užduodama papildomų klausimų, prašoma paaiškinti. Interviu atliekamas tuo pačiu metu fiksuojant respondentų atsakymus garsajuostėje, kompiuteryje ar užrašuose.

2.2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Pateiksime apibendrintus ekspertinio tyrimo rezultatus pagal respondentams pateiktus klausimus. Klausimai suformuluoti remiantis darbo turiniu, todėl esti teorinio nagrinėjamos temos pagrindimo išdava. Tyrimo metu gautus duomenis naudosime ir trečiajame baigiamojo darbo skyriuje apie silpniausių personalo vadybos sistemos grandžių tobulinimą.

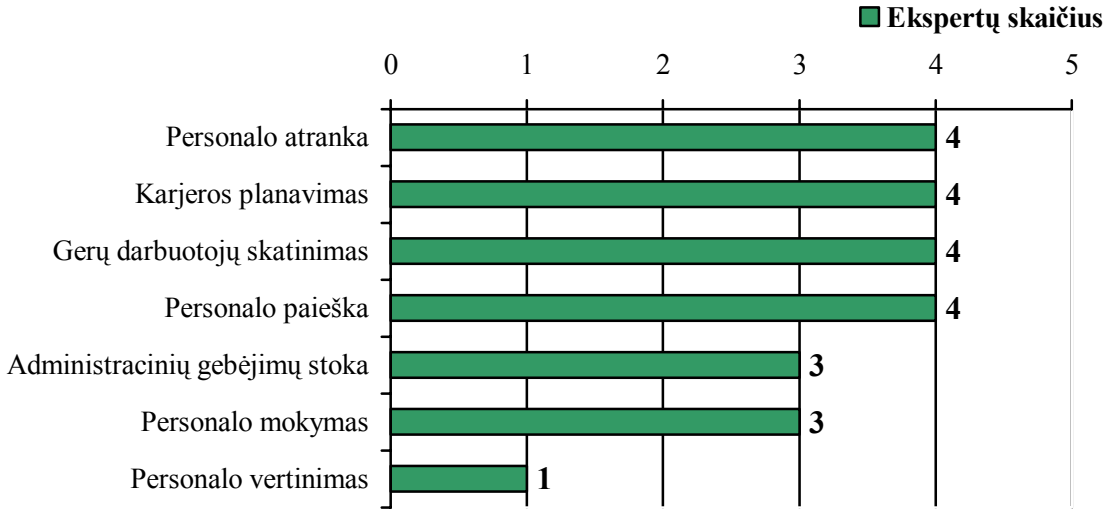
Pagrindinės personalo vadybos problemos savivaldybėse

Pažymėtina, jog tyrime dalyvavę ekspertai skyrė pakankamai dėmesio negatyviems aspektams aptarti. Įvardindami pagrindines problemas, su kuriomis yra tekę susidurti personalo vadybos savivaldybėse praktikoje, respondentai pateikė skirtingus, individualią patirtį atspindinčius vertinimus (4 pav.). *Atlikus tyrimą, reikėtų išskirti tokias tiek valstybiniame sektoriuje, tiek savivaldybėse aktualias problemas*:

- personalo atranką (*U3, V1, V2, V3*);
- karjeros planavimą (*U3, V1, V2, V3*);
- personalo paiešką (*U2, U3, U4, V3*);
- gerų darbuotojų skatinimą (*U2, U3, U4, V2*);
- personalo mokymą (*U3, V2, V3*);
- valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stoką (*U1, U5, V5*);
- personalo vertinimą (*V2*).

Kalbėdami personalo atrankos aktualijų klausimu, ekspertai akcentavo ribotas galimybes rinktis personalą – profesinis pasirengimas ir tinkamumas dirbti dažniausiai vertinamas pagal

pateiktus dokumentus, mokslų baigimo pažymėjimus. Šie metodai leidžia įvertinti tik formalų darbuotojo pasirengimą eiti pareigas, tačiau nieko nepasako apie tikrąją pretendento motyvaciją ir asmeninius gebėjimus. *Respondentai minėjo priklausomybę nuo politinio angažuotumo*. Daugeliu atvejų, naudojantis įstatymų spragomis, įdarbinami reikiami, vadovų pageidavimu, politiškai susaistyti asmenys (*V1, V3*). Ne visada skyrimą į pareigas lemia sugebėjimas dirbti, žinios, kvalifikacija. *Konkursai organizuojami neskaidriai*. Skaidrumui užtikrinti 2006 m. priimtos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, kuriomis nustatyta, kad reikalavimus į tarnybą skelbia Valstybės tarnybos departamentas, įvertinantis, ar nėra suformuluotų išimtinių reikalavimų, keliamų pareigybei, kuriais būtų galima atrinkti iš anksto žinomus asmenis (*V1, V2*).



4 pav. Pagrindinės personalo vadybos problemos savivaldybėse.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomone, personalo skatinimo sistema savivaldybėje neegzistuoja. Teigiamiems pokyčiams trukdo griežta Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu reglamentuota tvarka, ribotos finansinės galimybės: darbuotojų atlyginimo dydis ir jo didinimo perspektyva dažnai priklauso ne nuo darbuotojo asmeninių rezultatų, o nuo institucijos finansavimo.

Aptariant materialinio skatinimo galimybę pabrėžta tai, jog savivaldybių tarnautojų kvalifikacinės kategorijos yra pakankamai žemos, savivaldybės skiriamos itin žemai įstaigų grupei. Personalas nėra skatinamas siekti geresnių rezultatų, nes personalo vadyba organizuojama remiantis darbo pasidalijimu ir hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus (*V2*).

Taip pat ekspertai akcentavo, jog pastebimos *menkos sąsajos tarp kvalifikacijos kėlimo ir praktinės veiklos* – valstybės tarnautojo statusas sąlygoja lankstumo stoką, neleidžia optimaliai išnaudoti personalo galimybių, trukdo valstybės tarnautojams siekti asmeninės karjeros viešajame

sektoriuje: vertikali karjeros struktūra leidžia tik ribotam skaičiui darbuotojų pereiti į aukštesnes pareigas (*V3*), planingo valstybės tarnautojų mokymo stoka. Valstybės tarnybos departamentas yra parengęs per sudėtingą sistemą metų pradžioje teikiamuose mokymo planų projektuose numatyti, kiek konkrečiai bus skiriama finansinių išteklių vieno asmens mokymui ir kvalifikacijos kėlimui (*U3*).

Svarbu pažymėti ekspertų įvardintą *kvalifikuotos pasiūlos stoką*, užimant darbo vietas (*U1*, *U2, U3, V3)*. Pavyzdžiui, Ukmergės rajono savivaldybėje trečią kartą skelbiamas konkursas tai pačiai pareigybei užimti, neatsiranda pretendentų, atitinkančių keliamus reikalavimus. Ypač trūksta teisės, ekonomikos, inžinerijos specialistų (*U2, U3, V2*).

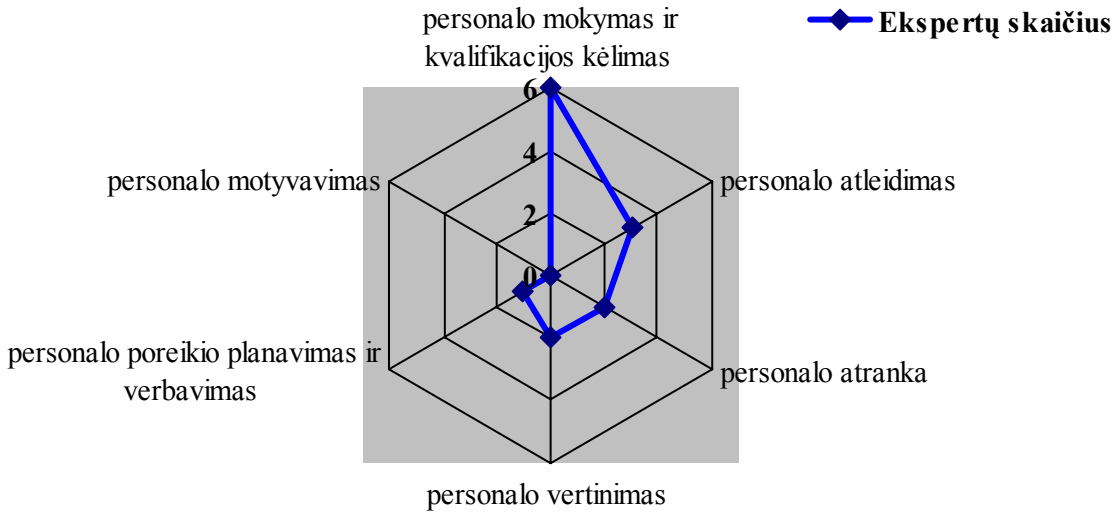
Darbuotojų vertinimas už veiklos rezultatus, įtakojantis priedų, kvalifikacinių klasių nustatymą, *vyksta subjektyviai, formaliai* (*V1, V2*). Šiuo požiūriu aktualus konkrečios pareigybės statusas ir su juo susiję klausimai. Pavyzdžiui, įstatymu buvę nepakankamai aiškiai apibrėžta, ar savivaldybių administracijų direktorius reikia vertinti už metinius rezultatus ir, ar įvertinus galima nustatyti priedą bei skirti kvalifikacinę klasę (*V2*).

Reikia paminėti, kad radikaliausią nuomonę apklausti ekspertai pateikė įvardindami *savivaldos vadovų, struktūrinių padalinių vadovų vadybinės kompetencijos stoką personalo vadybos srityje* (*V5*). Pavyzdžiui, turint pedagogo išsilavinimą ir dirbant personalo vadybos sferoje nuolat trūksta žinių darbo teisės klausimais (*U5)*. Principinė išsakyta nuomonė ta, jog „*nėra personalo valdymo savivaldybėse*, kalbant apie personalo motyvavimą, sistemingą darbą siekiant darbuotojų kvalifikacijos augimo, karjeros ugdymo". Yra kadrų apskaita, bet personalo valdymo nėra" (*V1*). Tai prieštaringai vertintinas, išsamių diskusijų ir tolesnių tyrimų reikalaujantis teiginys.

„Darbo kokybę garantuoja ne parkerių ar popieriaus kokybė, o personalo kokybė" (*V1*). Taigi turėtų keistis pats požiūris į egzistuojančias problemas, kad *personalo valdymas yra viena* iš *esminių valdymo sferų*, kad *nuo personalo priklauso beveik viskas*. Tokio požiūrio šiandien dar labai stokojama.

Bendras personalo vadybos sistemos elementų vertinimas

Analizuojant bendrą Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir viešojo sektoriaus tyrinėtojų požiūrį į personalo vadybos organizavimą savivaldybėse, paaiškėjo, kad *darbuotojų ugdymas yra geriausiai įdiegtas personalo vadybos sistemos elementas*, tuo tarpu *darbuotojų motyvavimo ir personalo planavimo sistemos – silpniausiai išvystyta grandis* (5 pav.).



5 pav. Personalo vadybos procesų įgyvendinimo vertinimas savivaldybėse.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai palankiausiai vertina personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Galima teigti, kad tai sąlygojo rengta paraiška „Ukmergės rajono savivaldybės ir jos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos didinimas“ Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramai gauti, kuri buvo finansuota.

Vertinant viešojo sektoriaus ekspertų nuomonę, vėlgi sąlygos profesiniam tobulėjimui yra palankiausios (*V3, V5*). Tam įtaką turi pačių darbuotojų suinteresuotumas, mokymo paslaugų pasiūlos įvairovė.

Vyrauja nepasitenkinimas atlyginimų sistema. Darbo užmokesčiu reikia ne tik teisingai atlyginti už dedamas pastangas, bet taip pat kiekvienais metais turi būti laipsniška atlyginimo kilimo tendencija (*U2, U3, V2, V3*). Teoriškai naujo valstybės tarnautojo motyvacija ima mažėti jau po 6-8 mėn., taigi, jei po asmens eilinio vertinimo nėra pokyčių (finansinių ar karjeros prasme), tai demotyvuoja (*U1*).

Galima daryti prielaidą, jog *Ukmergės rajono savivaldybėje trūksta kryptingumo*. Organizacijoje neretai spontaniškai aprūpinama ne visada tinkamais darbuotojais reikiamoms pareigoms (paprastai laikinai nesančio asmens darbo funkcijoms atlikti) (*U5*).

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog *geriausiai išplėtoto personalo vadybos sistemos elemento – savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo – organizavimas yra tikslingas, veiksmingas, tik trūksta sistemingumo (karjeros planavimo)*.

Personalo paieška ir verbavimas

LR Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja tam tikrą tvarką nuo pat personalo verbavimo etapo. Nurodomi pakankamai aiškūs, vietos interpretacijoms nepaliekantys bendrieji reikalavimai galimiems kandidatams į valstybės tarnautojo pareigas.

Dirbantiems pagal darbo sutartis, išankstinės, griežtai numatytos, oficialios ir privalomos verbavimo tvarkos nėra (išskyrus savivaldybės kontroliuojamų įmonių vadovams ir finansininkams tvarka, patvirtinta LR Vyriausybės nutarimu).

Tyrimu siekėme išsiaiškinti dažniausiai savivaldybėse taikomus ir efektyviausius personalo verbavimo būdus. *Dauguma ekspertų* (*U2, U3, U5, V2, V5*) *kaip tinkamiausią ir efektyviausią, bet praktiškai netaikomą savivaldybėse, išskyrė verbavimo aukštosiose mokyklose būdą*. Masiškiausiais, tradiciškai taikomais personalo verbavimo būdais tyrime dalyvavę ekspertai įvardijo verbavimą per įdarbinimo agentūras, darbo biržas ir verbavimą pagal rekomendacijas (*U2, U3, U4, V2*). *Verbavimo internetu būdas Lietuvos savivaldybių personalo verbavimo sistemos praktikoje taikomas rečiausiai* (*U3, U4, V2*).

Ekspertai akcentavo visų minėtų personalo verbavimo būdų taikymo būtinumą (*U3, U4, V2, V3*), *bet efektyviausias yra verbavimas vidinėje personalo mobilumo sistemoje* (verbavimo organizacijos vidaus rinkoje *privalumai: galimybė darbuotojams siekti karjeros; pastarasis būdas pigesnis, greitesnis; mažesnė rizika*; trūkumai: maža pasirinkimo galimybė; darbuotojus demotyvuoja automatiniai paaukštinimai; ilgas tarnybos stažas skatina abejingumą darbui), tik po to kreipiantis į išorines rinkas (privalumai: galimybė įsileisti naujų idėjų, požiūrių, informacijos; skatina darbuotojų konkurenciją; leidžia užverbuoti kandidatus, kurių gebėjimai geriausiai atitinka naujus reikalavimus, trūkumai: brangiai kainuoja; priėmimo į tarnybą procesas ilgiau trunka; sumažėja senųjų darbuotojų galimybės siekti karjeros), *taikant verbavimo aukštosiose mokyklose elementus* (*V1, V2, V5*).

Apibendrinant esamą situaciją šioje srityje galime teigti, kad *darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, verbavimo tvarka neapibrėžta, vyksta chaotiškai, esant būtinybei*. Svarbiausiu tiek išoriniu, tiek vidiniu verbavimo kanalu yra kolegos, pažįstami asmenys, draugai. Nepakankamai plačiai taikoma laisvų darbo vietų, organizuojamų konkursų laisvai darbo vietai užimti reklama, neišnaudojamos informacinių technologijų galimybės (verbavimas internetu, skelbiant paiešką įvairiose interneto svetainėse), studentų verbavimas „karjeros mugėse" ir kt.

Netinkamai suplanuoti veiksmai ir pasirinkti metodai neatveria galimybės iš potencialių kandidatų susirasti tinkamiausią konkrečiai darbo vietai užimti. *Turi būti kompleksiškai taikomi visi galimi personalo verbavimo būdai, siekiant efektyvios personalo verbavimo sistemos*.

Personalo atranka

Viešajam sektoriui labai svarbus tinkamas darbuotojų parinkimas, turintis tiesioginę priklausomybę piliečiams teikiamų viešųjų paslaugų kokybei.

Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Į valstybės tarnautojo pareigas Lietuvos savivaldybėse asmenys priimami pagal LR Valstybės tarnybos įstatyme numatytą tvarką. Į darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigas (pagal LR Darbo kodeksą) konkurso organizavimas neprivalomas, tačiau skelbtinas. Ši tvarka nenumatyta, neapibrėžta. *Tai leidžia daryti prielaidą, kad atrankos kriterijai gali būti neaiškūs, netinkami, subjektyvūs, personalo atranka vyksta spontaniškai* – priklausomai nuo aplinkybių ir to, kokioms pareigoms užimti reikalingas darbuotojas.

Ekspertų klausėme, kuri personalo atrankos proceso dalis labiausiai tobulintina savivaldybėse.

Dauguma tyrime dalyvavusių viešojo sektoriaus ekspertų siūlė tobulinti tiek konkursų organizavimą (*U3, U5, V2, V3*), tiek darbuotojų egzaminavimą raštu (testavimą) (*U1, V1, V2, V5*). Pastaroji atrankos proceso dalis įvardinta kaip visiškai neadekvati darbo vietų profiliams – testu nesiekiama išsiaiškinti, ar asmens gebėjimai atitinka darbo vietos profiliui keliamus kompetencijos reikalavimus. „Toks anketavimas, koks dabar yra, formalus kelių įstatymų žinojimo patikrinimas – jis neduoda nieko, <...> jis nereikalingas" (*V1*). Netaikomi kompetencijų, psichologiniai testai. Klausimai dažnai kartojasi, skirti tik bendram teorinių žinių lygiui patikrinti, o ne tinkamumui dirbti konkretų darbą nustatyti. „Klausimai suformuluojami taip, jog tikrinama, ar kablelis yra padėtas ar nepadėtas, ar visi principai išvardinti, ar ne. Klausinėjami tokie subtilūs dalykai, rodantys ne žmogaus orientaciją, tačiau reikalaujantys itin įsiskaityti, žinoti smulkmenas, detales" (*V2*).

Įstaiga, kuri nustato bendruosius ir specialiuosius reikalavimus konkrečiai pareigybei užimti, turi galimybę juos pritaikyti iš anksto žinomam, norimam priimti asmeniui. Šį teiginį iliustruoja Valstybės tarnybos departamento atlikta analizė, kurios metu buvo nustatytas reikalavimas neturėti vairuotojo pažymėjimo konkrečiai pareigybei užimti (*V2*). Tai suponuoja organizuojamų konkursų neskaidrumą. „Kartais laimi konkursą žmogus, kuris ne visai pateisina lūkesčius darbe" (*U5*).

Anot ekspertų, *efektyviausias personalo atrankos procese – egzaminavimas žodžiu (struktūrizuotas, informatyvus pokalbis)*, siekiant išsiaiškinti kvalifikacijos, motyvacijos, gebėjimo

dirbti komandoje, socialumo, laukiamo atlygio ir kitus klausimus (*U1, U2, U3, V4*). Ne mažiau svarbus yra asmens rašytinis gyvenimo aprašymas (CV), nuotrauka, kiti informatyvūs, būtini pateikti priimant į darbą, šaltiniai. Atskirais atvejais padeda informacijos apie asmenį rinkimas iš buvusios darbovietės, mokymosi įstaigos ar žiniasklaidos (*V1, V4*).

Taigi tam, kad kandidatams būtų aiškios jų pareigos, funkcijos, atsakomybė ir keliami reikalavimai (darbo vietos analizė, pareiginiai nuostatai), o pasirinktas darbuotojas būtų kvalifikuotas ir kompetentingas, atrinktas remiantis objektyviais kriterijais, skiriamas nepakankamas dėmesys.

Personalo kvalifikacijos kėlimas

Valstybės tarnautojams (karjeros valstybės tarnautojams) teisė į karjerą yra nustatyta Valstybės tarnybos įstatymu ir gali būti įgyvendinama vertinant tarnybinę veiklą. Kvalifikacijos tobulinimo savivaldybėse siekiama tiek iš valstybės veiklos tarnautojų, tiek iš dirbančių pagal darbo sutartis. Savivaldybių biudžete yra numatomos lėšos personalo ugdymui ir kvalifikacijos kėlimui.

Ekspertinio tyrimo duomenų analizė parodė, jog mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra geriausiai išvystytas personalo vadybos sistemos elementas savivaldybėse (p. 48).

Vertindami labiausiai savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimą skatinančius veiksnius (6 pav.), *respondentai prioritetą teikė karjeros perspektyvoms* (atrodytų, akivaizdžios ugdymo ir karjeros sąsajos, o mokymo turinys yra tinkamai parengtas praktiniam pritaikymui) (*U2, U3, U5, V1, V2, V4, V5*), *moralinio ir finansinio skatinimo tikimybei* (*U3, V2, V4*). Keliant kvalifikaciją pasiekiama geresnių rezultatų, tikėtina vertinimo metu būti paskatintam (priedo, kvalifikacinės klasės nustatymas, nuo kurių tiesiogiai priklauso atlygio dydis).



6 pav. Savivaldybės darbuotojų tobulinimosi motyvaciją skatinantys veiksniai.

Kvalifikacijai keliami reikalavimai yra labai formalizuoti, paliudijami sertifikatais, licencijomis, pažymėjimais, diplomais. Neretai darbuotojai turi toli siekiančių tikslų, kurių institucija nesistengia sužinoti. Trūksta karjeros planavimo, vertinimo, ar darbuotojo ambicijos atitinka saviugdos tikslus. Daugeliu atvejų kvalifikacijos kėlimo tikslai lieka nežinomi, subjektyvūs, ne susiję su darboviete, bet orientuoti į išorę (*V1*).

Toliau pateiksime kitus tobulinimosi motyvaciją skatinančius veiksnius, akcentuotus tyrime dalyvavusių respondentų:

- vidinis poreikis (asmeninės paskatos) tobulėti (*U1, V3*);
- reikalauja darbo kaita (*U2*);
- noras saugiai jaustis (konkurencija) (*V1*);
- žinių, praktikos stoka (*U1*).

Taigi *karjeros galimybės, objektyvus žinių ir veiklos rezultatų įvertinimas yra pagrindiniai motyvai, skatinantys savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją, tačiau individualūs darbuotojų norai nėra tinkamai suderinti su įstaigos interesais*. Tik skiriant pakankamai lėšų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui, esant asmeniniam darbuotojų suinteresuotumui galima pasiekti maksimalaus personalo profesinio tobulinimo efektyvumo.

Personalo vertinimas

Viena iš efektyvios personalo vadybos sistemos dalių – atskleisti, kaip darbuotojas šiuo metu atlieka darbą ir kaip jis tai galėtų daryti kuo efektyviau ateityje – tinkamas personalo vertinimas.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus ir vertinimo tvarką nustato LR Vyriausybė.

Kasmetinio valstybės tarnautojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją.

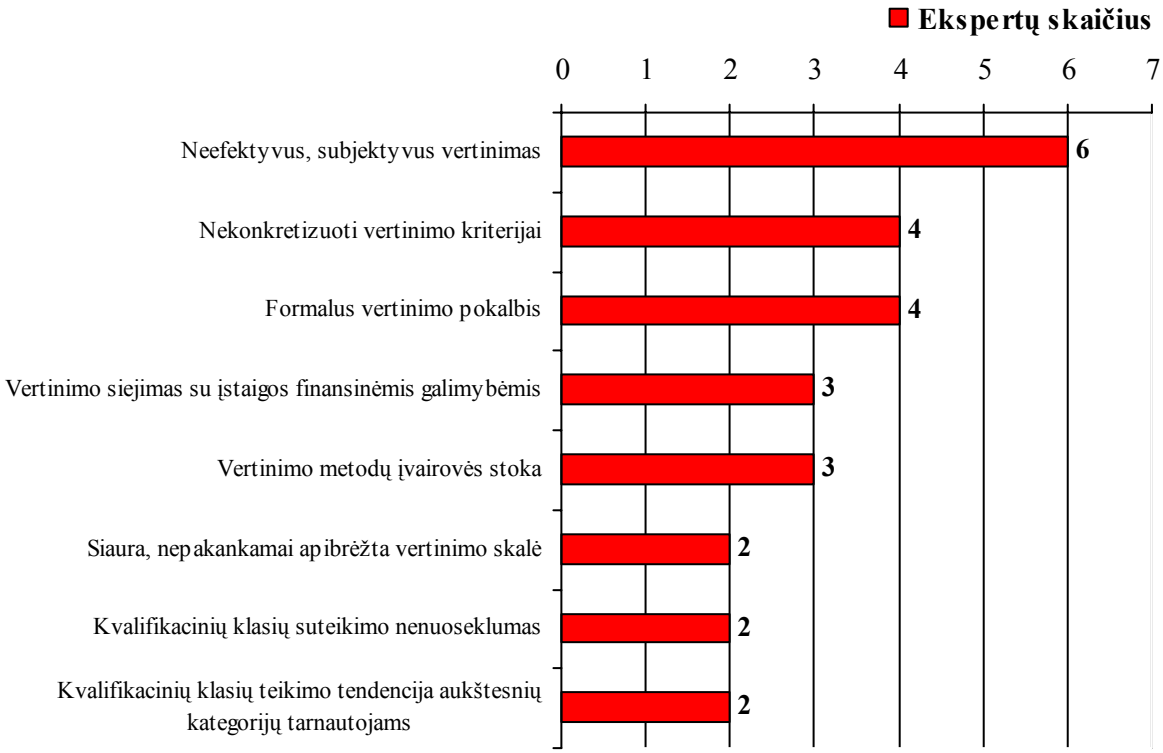
Karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina šį valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo ar jo įgaliotas asmuo, atskirais atvejais valstybės tarnautojai gali būti vertinami institucijos arba savivaldybės sudarytos vertinimo komisijos.

Kai kyla abejonių dėl įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo veiklos rezultatų arba yra valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti į aukštesnes pareigas, galimas neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas.

Pagal LR Darbo kodeksą darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimas neprivalomas, tuo vadovaujantis, ši sistema pastariesiems nėra taikoma, o tai neskatina darbuotojų

siekti geresnių veiklos rezultatų. Dažnai vertinimas siejamas su įstaigos finansinėmis galimybėmis, o ne su realiu valstybės tarnautojo gebėjimų vertinimu (*U1, U2, V5*).

Aptardami personalo darbo vertinimo sistemos efektyvumą Lietuvos savivaldybėse (7 pav.), didžioji dalis apklaustųjų teigė, jog *darbo vertinimo sistema neefektyvi, subjektyvi; pernelyg siaura, nepakankamai apibrėžta vertinimo skalė; nenustatytas kvalifikacinių klasių suteikimo nuoseklumas; neapibrėžta naujai priimtų valstybės tarnautojų, atkūrusių statusą valstybės tarnautojų ir perkeltų į kitas pareigas kitame struktūriniame padalinyje arba perkeltų esant tarnybinei būtinybei valstybės tarnautojų vertinimo tvarka; neaiškūs, nekonkretizuoti vertinimo kriterijai* (*U2, V1, V2, V3, V4, V5*).



7 pav. Vertinimo sistemos problematika savivaldybėse.

Atliekant vertinimą itin svarbus vadovo vaidmuo, todėl galima daryti prielaidą, kad *įstaigose stokojama darbo vertinimo metodų įvairovės* (*U2, V1, V2*).

Pastebima aukštesnių klasių teikimo vadovams vyravimo tendencija iškreipia lygių karjeros galimybių principą valstybės tarnyboje ir gali sumažinti motyvaciją žemesnės grandies tarnautojams. Neišvengiama draugiškumo ar atlaidumo fakto pernelyg teigiamai vertinant tarnautojus, siekiant išsaugoti tarpusavio supratimą (*U2, V1*).

Atsižvelgdami į respondentų vertinimais grįstus duomenis, pastebime, kad didžiausios bendros vertinimo problemos savivaldybėse yra susijusios su kvalifikacinių klasių teikimu, karjeros

galimybių sudarymu, ir vertinimo objektyvumu. Be to, kaip minėta anksčiau, Ukmergės rajono savivaldybėje neinicijuojama neeilinių vertinimų tiesioginių vadovų iniciatyva (žr. 2.1.)

Personalo atleidimas

Valstybės tarnautojai Lietuvos savivaldybėse iš pareigų atleidžiami vadovaujantis LR Valstybės tarnybos įstatyme aiškiai ir pakankamai objektyviai apibrėžta tvarka. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis yra atleidžiami remiantis LR Darbo kodeksu. Skirtumas tarp šių aspektų yra tas, kad valstybės tarnautojai gali būti atleidžiami už tarnybines nuobaudas, o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis – už drausmines nuobaudas. Taigi galima daryti prielaidą, kad personalo atleidimo sistema Lietuvos savivaldybėse pakankamai gerai išplėtota.

Siekiant efektyvesnės personalo atleidimo sistemos, ekspertai *siūlė tobulinti ir lanksčiau taikyti kokybines* (personalo perviršio atveju sudaryti sąlygas darbuotojams persikvalifikuoti ir pretenduoti į kitą institucijos viduje atsiradusią darbo vietą) (*U3, V1*), *susijusias su darbo vieta* (perkėlimas, iškėlimas, atleidimas dėl pasikeitusios darbovietės padėties) (*U5, V2*) *personalo atleidimo priemones*. Pavyzdžiui, reorganizuojant mokyklą tvirtinamos reorganizavimo sąlygos, kuriose numatoma, kur dirbs specialistai. Ukmergės rajono savivaldybės tarybos sprendimu yra nutarta, kad atsiradus laisvoms darbo vietoms mokykloje, informuojamas Švietimo ir sporto skyrius ir ten įdarbinamas specialistas, netekęs darbo dėl reorganizacijos ar likvidavimo.

Tyrime dalyvavę respondentai teigė, jog *prieš atleidžiant darbuotoją tikrinamos ne visos galimos prevencinės priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo* (*V2, V3, V4*).

Personalo atleidimo sistema yra pakankamai gerai reglamentuota įstatymais. *Šią personalo vadybos sistemos dalį kaip vieną iš geriausiai išplėtotų įvardijo ir dalis ekspertų* (*U1, U2, U3, V1*). Neatsižvelgiant į tai, jog paprastai vengiama atleisti darbuotojus. Sunku atleisti tarnautojus ne tik savivaldybėse, bet ir visame viešajame sektoriuje. Darbuotojų atleidimas iš darbo – drastiškiausia priemonė. *Iki atleidimo turėtų būti taikoma darbuotojų ugdymo sistema*, apimanti visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti, kad iš darbo būtų atleista tik kraštutiniu atveju. *Ugdymo procese turėtų būti plėtojamas individualus darbuotojo potencialas – socialinė kompetencija*: gebėjimas komunikuoti, spręsti konfliktus, saviraiška; *vadovavimo kompetencija*: gebėjimas motyvuoti; strateginis kryptingumas; *dalykinė kompetencija*: specializuotos srities ir kitų sričių žinios, patirtis specifinėje srityje; *asmenybės kompetencijos*: gebėjimas identifikuotis, keistis, pasitikėti savimi. Pareigybei keliami reikalavimai nenurodo, ko reikės darbuotojui ateityje. Siekti plėtoti tokius asmenybės bruožus, kurie leistų persikvalifikuoti pagal kintančius reikalavimus. Reikėtų aiškintis (tai nėra

praktikuojama), iš kur kyla destrukcija, nedarbingumas (*V1, V3, V5*). „Nedirbama su darbuotojais" (*V3*).

Kadangi kompetentingą darbuotoją prarasti žalinga, vadinasi, egzistuoja visiškai kita problema – sunku išsaugoti darbuotoją. Atleisti iš darbo turėtų būti taikomos ne prevencinės priemonės, bet taip pakeisti įstatymai, kad lengviau būtų atleidžiama, o prevencinės priemonės, jeigu egzistuotų humanizuota personalo vadybos sistema, būtų savaime suprantamos. Valstybės tarnybos įstatymas labai apriboja atleidimo priemones (turi būti taikomos nuobaudos, vertinimo metu darbuotojo veikla įvertinta nepatenkinamai du kartus iš eilės, padaryta šiurkščių pažeidimų). Darbuotojas teisiškai esti apsaugotas (*U1, V1, V2*).

Vertinant personalo atleidimo sistemą savivaldybėse, *įvardinta ir priklausomybė nuo asmeninės vadovų laikysenos, kuri dažnai skatina darbuotojų įsiteikinėjimą darbdaviui* (*V4*).

Visiškai pašalinti institucijos bei individualių konfliktų neįmanoma, bet būtina ieškoti abiems pusėms priimtinų sprendimų.

Įstatyminė bazė personalo vadybos savivaldybėse kontekste

Visoje viešojo sektoriaus sistemoje dominuoja griežtas teisinis reglamentavimas, kurio pagrindiniai bruožai: tiksliai nustatyta valstybės tarnautojo vieta hierarchinėje sistemoje; ilgalaikis įdarbinimas; pareiginių užduočių vykdymas.

Tyrimas atskleidė, kad LR Valstybės tarnybos įstatymas tobulintinas, siekiant efektyvios personalo vadybos savivaldybėse (*U1, U2, U3, V1, V2, V4*).

Respondentai, atsakydami į ekspertinio interviu metu pateiktus klausimus, operavę dabartine teisine baze ir įžvelgę trūkumų (pvz., neskaidrumą), užkoduotų pačioje įstatyminėje bazėje (įstatymai nedraudžia vienaip ar kitaip elgtis). Akcentuota, kad jau yra pateiktos pataisos LR Seimui svarstyti dėl personalo vertinimo sistemos (bus įvedami keturi vertinimai: labai gerai, gerai, *patenkinamai*, nepatenkinamai), ateityje rengiamasi peržiūrėti personalo atrankos į valstybės tarnybą sistemą – sugalvota įdiegti vadinamąją dvipakopę priėmimo į tarnybą sistemą tam, kad priėmimas, atranka būtų skaidrūs, aiškūs, priimti tinkami darbuotojai (I etapas, įvertinsiantis, ar asmuo apskritai tinkamas dirbti valstybės tarnyboje, II etapas – ar asmuo tinkamas konkrečiai darbo vietai). Ši idėja kilo po organizuotos tarptautinės konferencijos – seminaro, kurio metu buvo keičiamasi patirtimi, kaip reikėtų atrinkti asmenis į valstybės tarnybą. Tokia sistema yra sugalvota ir ją rengiamasi įdiegti Lietuvoje – tai palies tiek valstybinį sektorių, tiek vietos savivaldybes. Visų pirma, vadinamoji dvipakopė atrankos sistema leistų atrinkti žmogų, tinkamą valstybės tarnybai, o antroje vietoje – pati įstaiga galėtų pasirinkti iš pretendentų tinkamiausią konkrečioms pareigoms atlikti. Pirmasis etapas būtų vykdomas panašiai kaip priimant į ES institucijas, tai yra objektyvių

testų pagalba tikrinant žinias, vertinant psichines savybes, o antruoju – įvertinamas tinkamumas užimamoms pareigoms, atliekant konkrečias užduotis, modeliuojant įvairias situacijas. Nacionaliniame atrankos centre būtų atrenkami pretendentai į valstybės tarnautojo pareigas. Šiame etape svarbiausia atrinkti pretendentą, kuris būtų ne vien tik „geras tarnautojas", o tas, kuris tiktų konkrečioms valstybės tarnautojo funkcijoms vykdyti. Centre galėtų būti atliekamas pretendento bendrųjų žinių bei specialiųjų žinių (pvz., vadybos, politologijos, teisės) tikrinimas. Atrankos metu pirmenybė teikiama pretendentų gebėjimams (talentui), o ne žinioms patikrinti. Tikslinga nustatyti ir asmenines kandidatų savybes. Pasibaigus egzaminavimui centre, būtų sudaromas bendras sėkmingai praėjusių I atrankos etapą pretendentų sąrašas, kuris pastariesiems suteiktų teisę dalyvauti II atrankos etape – konkurse įstaigoje į konkrečias valstybės tarnautojo pareigas. II etape konkursą organizuojančioje įstaigoje pokalbio būdu, pateikiant praktines užduotis būtų nustatomas pretendento į valstybės tarnautojo pareigas gebėjimas atlikti konkrečias funkcijas bei skelbiamas galutinis sprendimas dėl priėmimo. Šis atrankos etapas neturėtų dubliuoti pirmojo. Tiek I, tiek II etapų atranka turėtų užtikrinti, kad rezultatai atitiktų pretendentams keliamus reikalavimus, tai yra, kad būtų pasirinktas geriausias ir visiškai atitinkantis tą pareigybę asmuo. Siūloma dviejų etapų atranka suteiktų galimybę sumažinti įstaigos laiko sąnaudas, reikalingas atrinkti tinkamą pretendentą, o profesionalus I etapo realizavimas galėtų sumažinti klaidingų sprendimų tikimybę. Žinoma, galimos įvairios alternatyvos siūlomai atrankos sistemai, bet akivaizdu, kad iki šiol galiojusią tvarką būtina keisti (*V2*).

Vardindami Valstybės tarnybos įstatymo trūkumus, su kuriais susidūrė personalo valdymo praktikoje, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos pareigūnai bei viešojo sektoriaus tyrinėtojai išskyrė apibrėžtą, nekintantį atlyginimą, neatsižvelgiant į dabartinę kintančią situaciją, minėjo nelanksčią kvalifikacinių kategorijų sistemą, kliūtis uždaro biudžeto skyriui, padaliniui, net visai institucijai sudarymą ir jo laisvą paskirstymą darbuotojams, funkcijoms (*U1, V1*), „Naujosios viešosios vadybos" elementų tiek ideologiniame, tiek konkrečiame praktiniame lygmenyje trūkumą (*V4*).

Likusioji dalis ekspertų pateikė priešingą nuomonę, pripažindami viešojo administravimo įstatymų palankumą efektyviai personalo vadybai, konkrečių trūkumų minėtame įstatyme neįvardijo (*U4, V3, V5*). „Problema yra, kaip jų laikomasi" (*V5*).

Ekspertai siūlė parengti geresnius poįstatyminius aktus, apibrėžiančius vidinį karjeros vystymą, taip sudarant realesnes galimybes karjeros plėtrai, taip pat diegti lankstumą įstatyminėje bazėje.

Taigi, apibendrinant ekspertų vertinimus, LR Valstybės tarnybos įstatymas, visų pirma, tobulintinas dėl to, jog nėra plačios motyvacijos didinimo galimybės. Pripažįstamas iš dalies formalus vadovybės požiūris į įstatymo taikymą.

Pokyčių būtinumas

Apklausti ekspertai savivaldybių personalo valdymo sistemoje, nevaržant jokiems apribojimams (pvz., finansinių išteklių stokai), *pirmiausia keistų* (8 pav.):

➢ *Apmokėjimą už darbą* (*U1, U2, U3, V2, V3*).

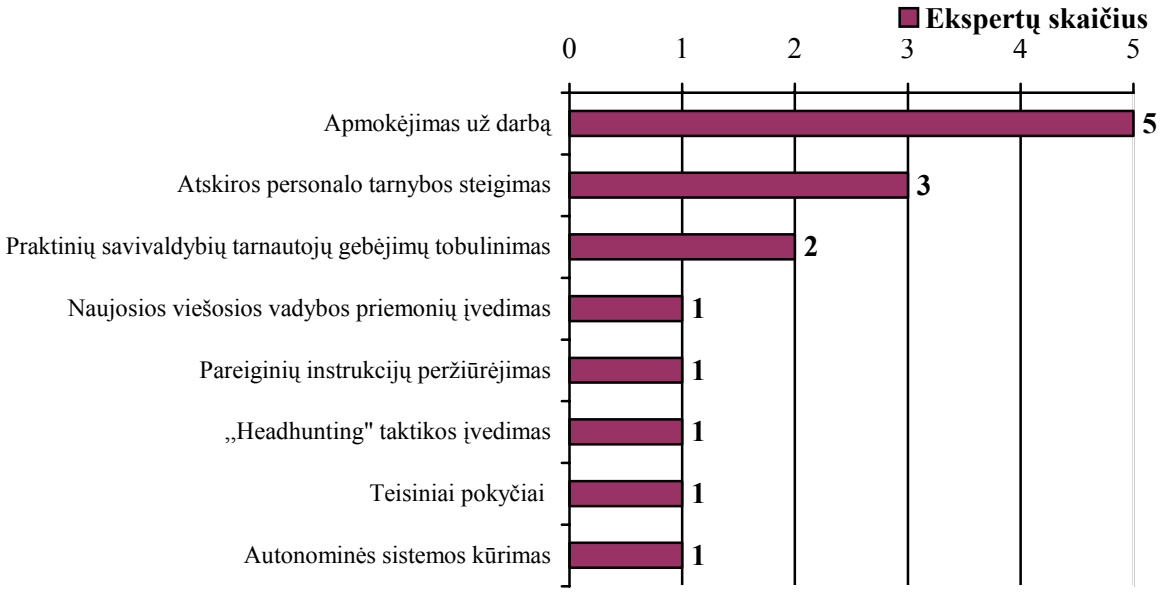
Siekiant motyvuoti darbuotojus, pirmiausia reikia padidinti darbo užmokestį, atsižvelgiant į konkrečius darbo rezultatus (argumentai už atlygio susiejimą su darbo rezultatais: naujos darbuotojų ugdymo alternatyvos; privataus ir viešojo sektorių sąlygų supanašėjimas; profesinio aktyvumo skatinimas; galimybė darbuotojų elgseną valdyti paskatomis; argumentai prieš: abejojama darbo vertinimo objektyvumu; darbą vertinančių asmenų savivaliavimas; didelės vertinimo sąnaudos; destruktyvi konkurencija). ,,Savivaldybių valstybės tarnautojai tikrai nusipelnė didesnių atlyginimų" (*V2*). Tuo labiau, kad Ukmergės rajono savivaldybės pareigūnai (*U1, U2, U3*) teigė, jog pastarųjų atlygis skaičiuojamas nuo minimalaus mėnesinio atlyginimo, kuris siekia 430 Lt. Įstatymuose nustatyta, kad valstybės tarnautojų atlygis skaičiuojamas ne nuo minimalios mėnesinės algos, bet nuo nustatyto bazinio dydžio, kuris siekia tuos pačius 430 Lt. Tiesa, neišmokėti atlygiai, perskaičiavus pinigų sumas, grąžinami.

➢ *Steigtų atskirą personalo tarnybą* (*U2, U3, V2*).

Atsižvelgiant į kiekvienos savivaldybės dydį galėtų būti skirtingas personalo specialistų skaičius, bet visas personalo vadybos ciklas, pradedant verbavimu ir baigiant atleidimu, turi būti koordinuojamas tinkamai, o ne formaliai. ,,Ir negailėti pinigų šiai sričiai, nes žmogiškieji ištekliai yra lemiantys viską" (*V2*).

Ekspertai teikė įvairius pasiūlymus teigiamiems pokyčiams savivaldybių personalo vadybos sistemoje įgyvendinti:

➢ padidintų vadovų pasitikėjimo laipsnį darbuotojams pateikiant tik galutines darbų ataskaitas, tačiau už jas labiau skatintų. Įvestų ,,Naujosios viešosios vadybos" priemones – prioritetinį planavimą, ,,benchmarkingą" (tai yra sugretinimo metodą, kai siekiama mokytis iš geriausios praktikos), ,,Visuotinę kokybės vadybą" ir kt. Palengvintų darbuotojų karjeros siekimo galimybes, esant sąlygai, kad pastarųjų rezultatai būtų objektyviai įvertinti pagal ,,Naujosios viešosios vadybos" reikalavimus (*V4*);



8 pav. Pasiūlymai teigiamiems pokyčiams savivaldybių personalo vadybos sistemoje įgyvendinti

- tobulintų praktinius savivaldybių tarnautojų gebėjimus (*U1*, *V5*);
- peržiūrėtų pareigines instrukcijas (*V3*);
- atsisakytų konkursų į įstaigos vadovo pareigas, jeigu nevaržytų teisės aktai (*U4*). Pavyzdžiui, viešajame sektoriuje aukščiausio lygmens vadovų paieškai imama taikyti (jeigu tai neprieštarauja įstatymams) „headhunting" („galvų medžiojimo") taktika, kai konkursas neskelbiamas, o vedamos derybos su potencialiu kandidatu;
- „pirmiausia keisčiau Valstybės tarnybos įstatymą. Panaikinčiau. Leisčiau institucijoms savo sistemas kurti. Autonomines sistemas" (*V1*).

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybėse *reikalingi tiek organizaciniai, tiek teisiniai pokyčiai, kurie sudarytų sąlygas palankiai žmogiškųjų išteklių politikai įgyvendinti*.

3. PERSONALO VADYBOS PROBLEMŲ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE SPRENDIMO BŪDAI IR PERSPEKTYVOS

3.1. Personalo specialistų veiklos tobulinimas Ukmergės rajono savivaldybėje

Minėtinos šios su Ukmergės rajono savivaldybės personalo specialistų veikla susijusios probleminės sritys: *nėra personalo skyriaus; per mažas personalo specialistų skaičius savivaldybėje; tik pagrindinių personalo vadybos funkcijų atlikimas; pernelyg bendro pobūdžio specialieji reikalavimai personalo specialistams.* Pastarąsias problemas būtina spręsti, kadangi jos trukdo vykdyti teisingą personalo vadybos politiką, itin įtakojančią savivaldybės personalo darbą. Per didelės darbo apimtys bendrojo skyriaus darbuotojus verčia gilintis į atliekamas procedūras, dokumentų valdymą, tuo tarpu mažiau laiko skiriama problemoms aiškintis, ieškoti galimų jų sprendimo būdų. Visgi 1 personalo specialistei šioje savivaldybėje tenka 92 darbuotojai – tai nėra tinkama strategija.

Ukmergės rajono savivaldybėje turėtų veikti atskiras personalo skyrius, kuris būtų atsakingas vien už personalo vadybos funkcijų vykdymą, užtikrintų efektyvesnę personalo vadybą, tinkamai planuojant personalo poreikį, kokybiškai organizuojant naujų darbuotojų priėmimą, atliekant išsamią personalo būklės analizę. Tokiu atveju bendrajam skyriui liktų archyvų tvarkymo, saugojimo ir naudojimo; savivaldybės tarybos posėdžių organizavimo, piliečių priėmimo, aptarnavimo funkcijos. *Įsteigtame personalo skyriuje turėtų dirbti daugiau personalo specialistų nei dabar: taryba turėtų įsteigti daugiau personalo specialistų pareigybių. Personalo specialistų pareigybių aprašymai turėtų būti pakeisti: juose turėtų būti nustatyti konkretesni specialieji reikalavimai personalo specialistams. Pagal juos personalo specialistai turėtų turėti pakankamai personalo vadybos žinių ir gerai išmanyti personalo vadybos savivaldybėse specifiką. Personalo specialistai turėtų stengtis reguliariai dalyvauti mokymuose, susijusiuose su jų veikla. Be to, jie turėtų nuolat domėtis naujais personalo vadybos srities pasiekimais ir stengtis juos pritaikyti savo darbe, analizuoti su jų veikla susijusius teisės aktus.* Taigi savivaldybės personalo specialistai turi nuolat tobulėti.

Personalo vadybos būklės analizė Ukmergės rajono savivaldybėje atskleidė, jog, siekiant sukurti greičiau į pokyčius reaguojančią valstybės tarnybą, vis daugiau asmenų priimama į valstybės tarnautojų pareigas. Tačiau savivaldybėje egzistuoja vidinės problemos, trukdančios efektyviai personalo vadybai. Todėl *labiausiai reikalingi organizaciniai pokyčiai*. Formuojant personalo strategiją, *didžiausią dėmesį reikėtų skirti personalo poreikio planavimui, motyvavimui, karjeros vystymui*. Mažiau problemiškos yra personalo vertinimo, atrankos sistemos. Atliktas tyrimas leidžia konstatuoti, jog mokymas ir kvalifikacijos kėlimas tiriamoje savivaldybėje yra

geriausiai organizuojamas. Tačiau vos vienos personalo vadybos krypties tinkamas funkcionavimas gali turėti trumpalaikį efektą. Personalo vadyba turi funkcionuoti kaip atskira organizacijoje veikianti sistema, jungianti darbuotojų poreikio planavimo, priėmimo, mokymo, vertinimo, skatinimo sistemas. Šios sistemos tinkamą funkcionavimą žmonės vertina pagal teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

3.2. Personalo atrankos vykdymo problemų sprendimo būdai

Nors Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai valstybės tarnautojų atrankos vykdymą savo savivaldybėje įvertino gana palankiai, vis dėlto, vadovaujantis viešojo sektoriaus ekspertų vertinimais, paminėtina pagrindinė problema – *atrankos subjektyvumas*. Sprendžiant *atrankos subjektyvumo* problemą ypač reikėtų atkreipti dėmesį į egzaminą žodžiu: konkursų komisijų nariai gali būti šališki vieno ar kito pretendento atžvilgiu. Todėl *vadovai turėtų būti mokomi, kaip išvengti šališkumo klaidų vertinant pretendentus. Tą turėtų daryti iš išorės pakviesti personalo specialistai. Jie turėtų akcentuoti vadovams, kaip svarbu objektyviai atrinkti pretendentus ir kokie pavojai gresia savivaldybei, jeigu pretendentai atrenkami subjektyviai.* Tačiau viena ši organizacinė priemonė dar neužtikrina atrankos proceso objektyvumo. Tad *konkursų komisijose stebėtojų teisėmis turėtų dalyvauti kuo daugiau kviestų ekspertų. Jie turėtų stebėti visą konkurso eigą ir, kilus neaiškumams dėl atrankos objektyvumo, išsakyti savo poziciją bei reikalauti paaiškinimo. Ekspertai turėtų prižiūrėti, kad egzamino raštu klausimai būtų vienodi visiems, testai būtų tikrinami dalyvaujant pretendentams, o pokalbio metu pretendentams į tą pačią pareigybę būtų pateikiami vienodi klausimai.* Minėtos priemonės padėtų užtikrinti objektyvesnį priėmimą į valstybės tarnautojų pareigas savivaldybėje.

Remiantis ekspertų vertinimais, minėtinas siūlymas atranką į valstybės tarnautojo pareigas vykdyti dviem etapais, siekiant pašalinti valstybės tarnautojų atrankos skaidrumo ir objektyvumo stokos priežastis ir iš esmės patobulinti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemą Lietuvoje. I etape atranka būtų centralizuota ir vyktų Nacionaliniame atrankos centre (pavadinimas sąlyginis). II etape – decentralizuota, vykdant konkursą įstaigoje į konkrečias karjeros valstybės tarnautojo pareigas, centralizuota – vykdant įstaigų vadovų atranką centre (*V2*).

Tyrimu nustatyta, jog savivaldybėse *pretendentų asmenines savybes nustatyti* sunku ne kiek dėl komisijų narių kompetencijos stokos, bet dėl pačios valstybės tarnautojų atrankos sistemos, kuri labiau orientuota į pretendentų dalykinių savybių išaiškinimą. Tad *reikėtų įstatymiškai numatyti, kad būtų privalomi psichologiniai testai. Tai galėtų būti nustatyta VTĮ. Psichologinių testų rezultatai turėtų būti ne mažiau reikšmingi nei dalykinių testų ar pokalbio rezultatai.*

Psichologinių testų įvedimas padėtų tiksliau nustatyti pretendentų asmenines savybes ir, remiantis jomis, atrinkti asmenis, labiausiai tinkančius dirbti savivaldybėje.

3.3. Personalo motyvavimo gerinimas

Kiekvieno žmogaus poreikiai yra skirtingi, todėl priežastys, skatinančios atsiduoti darbui, taip pat yra skirtingos. `

Vertindami motyvavimo sistemos efektyvumą, atsakydami į kompleksinį klausimą, aktualų ne tik savivaldybėms, bet ir valstybės institucijoms, dauguma ekspertų įvardijo ją kaip nepakankamai efektyvią ir *siūlė šią sistemą tobulinti, derinant materialines ir moralines (paramaterialias) skatinimo priemones* (*U2, U3, U4, V1, V2*), *plečiant finansinio skatinimo galimybes, sukuriant teisingą, motyvuojančią apmokėjimo už darbą sistemą* (vertinant darbuotojus, suteikiant kvalifikacines klases – tarnybinės hierarchijos aspektai) (*U2, U4, V1, V2, V4*), o apžvelgdami atskiras personalo vadybos sistemos dalis (nuo išplėtotos geriausiai iki išplėtotos silpniausiai), *šią dalį respondentai įvertino kaip labiausiai tobulintiną, silpniausiai išvystytą sritį* (p. 48).

Tarnybinės hierarchijos sistemoje pastebėti darbuotojų pastangas, saviugdą, kompetenciją. Tai būtų skatinimas, pasireiškiantis ir darbo užmokesčiu. Premijavimo sistema neegzistuoja (*V1*).

Skatinimo sistema didesne dalimi galėtų priklausyti nuo vietos valdžios, o ne tik nuo Valstybės tarnybos įstatymo reglamentacijos (*V3*). Veiksmingas „korporacinės socialinės atsakomybės" didinimas iš darbdavio pusės, tai yra ne tik tiesioginio atlyginimo padidėjimas, bet ir svarbių datų priminimas ar sveikinimas jų proga, informacijos apie tinkamą privataus draudimo galimybę sklaida, galimybė kelti kvalifikaciją, dalyvauti stažuotėse, tarptautiniuose projektuose, būreliuose, papildomos atostogos, dovanos, pramogų ir aktyvaus poilsio finansavimas, leidimas dirbti namuose (jeigu darbas ne su žmonėmis), naudotis tarnybiniu automobiliu ir kt. – tai yra visi ženklai, rodantys darbuotojui dėmesį, jo svarbą kolektyve (*V4*). Atlikus reikšmingus darbus, neatidėliojant pakelti darbuotojų kvalifikacinę kategoriją, palengvinti naujų pareigų užėmimo sąlygas (tiek kitų, tiek aukštesnių pareigų) (*V1, V4*). Aiški įstaigos darbuotojų karjeros seka kiek paskatintų dirbti už mažesnį atlygį negu pagal tą pačią kompetenciją atlygintų privačiame sektoriuje, kadangi kompetentingą asmenį susieti su jo darbo vieta yra labai sudėtinga. Karjeros galimybių žinojimas – stimulas dirbti ir neieškoti kitų alternatyvių galimybių išorėje. Darbuotojui suteikta didesnė atsakomybė ir savarankiškumas skatintų pasijusti reikšmingesniam, svarbesniam. Turėtų būti užtikrintos tvirtesnės socialinės garantijos, nes atlyginimai niekada nebus didesni negu solidžiose verslo kompanijose (privačiame sektoriuje) (*V1, V5*).

Ukmergės rajono savivaldybėje nefinansinio personalo skatinimo praktikos nėra. Nepakankamai išnaudojamos net tokios paramaterialinio skatinimo priemonės kaip vadovų padėkos įvairiomis progomis, pagyrimo raštai (išskyrus švietimo sistemos darbuotojus – mokytojus ir įstaigų vadovus) (*U2, U3, U4*).

Taigi norėdama pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, pasiekti kuo aukštesnių darbo rezultatų, įstaiga turi sukurti efektyvią, objektyvią, ne formalią, nepriklausančią nuo vadovo pozicijos skatinimo sistemą, atitinkančią darbuotojų lūkesčius. Psichologų nuomone, piniginis priedas (nedidelis) motyvuoja darbuotoją tik kelis mėnesius, todėl taikytinas visas kompleksas priemonių – tai mikroklimatas kolektyve, tarnybiniai santykiai, geros darbo sąlygos, papildomos socialinės garantijos ir kt. *Jeigu darbuotojų motyvacijai pasirinktos priemonės bus taikomos atskirai, tai nebus veiksminga, – jos turi sudaryti vieningą sistemą, kuri leistų organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatintų juos dirbti efektyviai.*

Skatinimo sistema yra silpniausiai įdiegta personalo vadybos funkcija savivaldybėse. Darbuotojų poreikių struktūroje materialiniai poreikiai yra aktualiausi, o darbo užmokestis – pagrindinis veiklos motyvas. Kiekvienas tikisi, kad bus tinkamai atlyginta už pastangas, atlyginimas laipsniškai didės. Darbuotojų užmokesčio dydis galėtų būti individualizuotas priklausomai nuo darbo rezultatų. Tačiau tokiu atveju problemiškas tampa rezultatyvumo vertinimas, nes viešajame sektoriuje pagrindinis tikslas ne pelno siekimas, o teikiamų paslaugų kokybė, todėl sudėtinga išmatuoti viešųjų administratorių darbo rezultatyvumą. Sudėtinga tinkamai atlyginti ir nesukeliant kitų tarnautojų nepasitenkinimo. Tai gali kelti žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumų.

Pirmiausia reikėtų rodyti daugiau iniciatyvos problemai išsiaiškinti. Demotyvacijos problema egzistuoja, bet dėl laiko, noro, iniciatyvumo stokos nesprendžiama, tampa gilesnė.

Visų pirma, siekiant padidinti motyvaciją, reikėtų atsižvelgti į darbuotojų poreikius, naudinga užvesti *pasiūlymų – pageidavimų knygą*, kurioje pateikti pasiūlymai galėtų būti apsvarstyti nustatytą mėnesio ar savaitės dieną. Galima rengti *susirinkimus arba anoniminę darbuotojų apklausą*. Tai padėtų atskleisti darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastis ir tokiu būdu keisti motyvavimo priemonių turinį. *Dažnesnis premijų skyrimas* taip pat galėtų būti viena iš skatinimo priemonių. Be to, kad ir kokia būtų motyvavimo priemonė (atlygio pakėlimas, padėka, premija, pagyrimas), ji turi eiti iš karto po to, kai darbuotojas kažkuo pasižymėjo. Šabloniškų pagyrimo raštų teikimas metų pabaigoje ir iš anksto žinomomis dienomis darbuotojų nedžiugina. Svarbu, kad *darbuotojai būtų skatinami nuolat kasdieniame darbe*, nelaukiant iškilmingų progų. Naudinga organizuoti renginius, kurių metu įteikiami apdovanojimai už nuopelnus. *Motyvavimo didinimo strategiją būtų tikslinga pavesti organizaciniam dariniui, personalo skyriaus specialistui, atsakingam už skatinimo sistemos vystymą*. Tačiau neturėtų sumažėti ir tiesioginių vadovų vaidmuo.

Kita vertus, darbuotojams labai svarbu rodyti dėmesį, rūpintis. Abejotina, ar vien atlyginimo pakėlimas galėtų padidinti motyvavimo lygį. Svarbu rodyti susirūpinimą esama problema ir jos sprendimu. Vadovams *derėtų įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą, kad darbuotojas jaustų savo naudingumą, reikšmingumą ir būtų vertinamas ne tik kaip užduočių vykdytojas, bet ir kūrybinga asmenybė*. Tai kurtų domėjimosi ir rūpinimosi atmosferą. Svarbu skirti dėmesį tarpusavio bendravimo ugdymui, darniam kolektyvui. Tokiu atveju, net esant menkesnėms finansinėms galimybėms ir kilus problemoms darniame kolektyve paprasčiau jas spręsti.

Sukurti efektyvią personalo motyvavimo politiką yra sudėtinga, nes kiekvienas turi asmeninių lūkesčių, nevienodas nuostatas, požiūrius ir vertybes, todėl skirtingai reaguoja į įvairius motyvavimo būdus. *Nėra paprasta paveikti atlyginimo sistemą, nes negalime neatsižvelgti į ekonominį ir socialinį kontekstą, realias galimybes*.

3.4. Personalo tarnybinės veiklos vertinimo tobulinimas

Vertinant valstybės tarnautojus nepakankamai siekiama didinti motyvaciją, veiklos efektyvumą ir ugdymo galimybes – siekti personalo vertinimo tikslų.

Siekiant efektyvesnio personalo vertinimo, viešojo sektoriaus ekspertai siūlė tokius būtinus pokyčius:

- ,,Sukurti sistemą reikia. Yra tik darbo vertinimo pradmenys ir tie patys formalūs. Nuo seno prigijusi patronažinė personalo vertinimo sistema. Tokia sistema labai neimli vertinimui. *Vertinimas – subjektyvus ir patronažinis*" (*V1*).
- Koreguoti vertinimo procedūros laikotarpį: siūlyta vertinti už praėjusius kalendorinius metus kitų kalendorinių metų pradžioje. Suvienodinti sąvokas – valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos ir valstybės tarnautojo vertinimas – siūlyta viena sąvoka ,,valstybės tarnautojo vertinimas" (*V2*).
- Nederėtų, vykstant kasmetiniam eiliniam vertinimui, apsiriboti bendru vertinimu gerai ir palikti status quo: *konkretizuoti, išplėsti vertinimo skalę papildomu įverčiu ,,patenkinamai"*. Turėtų būti ne bendri vertinimo kriterijai, bet pats tiesioginis vadovas objektyviau, ne formaliai vertintų darbuotoją – nustatyti skirtingus vertinimo tikslus ir skirtingus vertinimo kriterijus karjeros valstybės tarnautojams ir įstaigų vadovams. *Taikant skirtingus vertinimo tikslus ir kriterijus, valstybės tarnautojų konkretus indėlis būtų siejamas su įstaigos strateginiais tikslais. Siūlyta įvesti vertinimo balų sistemą, sistemingai taikytiną visam Lietuvos savivaldybių personalui.* Paprastai vadovaujamasi kriterijais, ar asmuo dažnai dalyvauja įvairiose darbo grupėse, ar retai. Į realų asmeninį indėlį darbo grupės veiklos rezultatams neatsižvelgiama. Derėtų vertinti ir kiekį, ir atlikto darbo kokybę, ir gautus rezultatus – indėlį į visos organizacijos veiklos rezultatus. Nuo to

priklausytų kvalifikacinė kategorija, darbo užmokestis – reformuoti darbo užmokesčio ir kategorijų nustatymo sistemą; peržiūrėti kvalifikacinių klasių koncepciją ir pritaikyti karjeros – paaukštinimo sistemoje, nesiejant su papildomu darbo užmokesčiu. *Rekomenduota reglamentuoti kvalifikacinių klasių suteikimo nuoseklumą*. *Akcentuoti konkretesni, aiškesni, pagrįsti, sąžiningi veiklos vertinimo kriterijai; rimtas, o ne formalus pokalbis (įvardintas prastai išvystytas vertinimo interviu)*. Pavyzdžiui, darbuotojas pats parengia metinę ataskaitą, o vadovas formaliai, nesigilindamas patvirtina parašu pateikiamų faktų teisingumą (*V1*, *V2*). Vertinimas susideda iš tiesioginio vadovo pokalbio su tarnautoju ir išvados surašymo. Dažnai pokalbio nebūna, todėl prarandama galimybė tiek tarnautojui, tiek vadovui realiai aptarti darbą, jo rezultatus, trūkumus, tarnautojo lūkesčius ir pan. (*U1*).

➢ Pravartu politinius postus savivaldybėse užimantiems asmenims, administracijos darbuotojams kurti vertinimo sistemą, įtraukiant piliečius (*V3*).

➢ *Reikėtų sukurti ir taikyti darbuotojų vertinimo objektyvių kokybinių ir kiekybinių rodiklių sistemą. Tiktų dauguma ,,Naujosios viešosios vadybos" vertinimo kriterijų* (*V4*).

Autorės nuomone, darbuotojai turėtų būti *nuolat informuojami apie vertinimo sistemą*. Šiame procese *svarbus vaidmuo tektų personalo skyriui*. Personalo skyrius *turėtų parengti informacinius dokumentus – lankstinukus, brošiūras, kuriose būtų apibrėžiama vertinimo procedūra, jos tikslai ir paskirtis, eiga, vertinimo atlikimo laikas, kriterijai, pagal kuriuos vertinama veikla*. Tai suteiktų daugiau aiškumo. *Galima skleisti informaciją kitais kanalais – posėdžių, susirinkimų metu, internetu*. Būtų pravartu parengti metinį informavimo planą. Ši informacija turėtų būti teikiama ne tik tarnautojams, bet ir jų vadovams.

Tyrimas atskleidė, jog *vadovai paprastai nesureikšmina vertinimo, traktuoja jį kaip dar vieną neišvengiamą formalią biurokratinę procedūrą, neturinčią praktinės naudos, kurią privalu atlikti*. Taigi, visų pirma, *reikėtų keisti vadovų požiūrį į vertinimą ir didinti jų kompetenciją*. Jeigu vadovas tam neskiria pakankamai dėmesio ir laiko, vertinamasis taip pat nėra suinteresuotas. Naudinga parengti *metodinę medžiagą* vertintojams ir vertinamiesiems, pravesti *specialų mokymo kursą tiesioginiams vadovams*, kaip teisingai atlikti vertinimą. *Vesti užrašus*, kuriuose būtų fiksuojami konkretūs veiklos rezultatai, užtikrinantys vertinimo objektyvumą. Tai padėtų išvengti vertinimo klaidų ir atsirastų galimybė atlikti vertinimą ištisus metus, o ne tik baigiantis metams, pagrįstų, kodėl priimamas sprendimas vertinti labai gerai, gerai arba nepatenkinamai. *Sudaryti tvarkaraštį*, kada organizuojami pokalbiai, ir pranešti darbuotojams, kad galėtų tinkamai pasirengti. Nereikėtų pamiršti, jog dažnai *biudžeto lėšos* turi įtaką vertinimo rezultatams – informuoti darbuotojus apie numatytas finansines galimybes, siekiant lūkesčių tenkinimo. Nėra paprasta minėtus siūlymus įgyvendinti, vertinant vadovų užimtumą, tačiau būtina stengtis.

Tyrimu konstatuotas prastas vertinimo pokalbio išvystymas. Vadovui reikalingi *reguliarūs pokalbiai*, o ne tik metinis pokalbis – patikrinti, ar judama tinkama linkme, laiku identifikuoti problemas, ieškoti galimų jų sprendimo būdų. Gerai įvertintiems tarnautojams parengti *konkretų veiksmų planą*, numatyti tobulintinas veiklos sritis. Skatinti vadovo ir valstybės tarnautojų bendradarbiavimą. Pokalbio metu sukurti *atvirumo atmosferą*, kad tarnautojas galėtų išsakyti savo poziciją, problemas ir pats teiktų pasiūlymus. Tokiu būdu tarnautojas bus įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą. Sudaryti *vertinimo pokalbio parengiamuosius dokumentus*, kuriuos pildytų vadovas ir tarnautojas. Juose atsispindėtų, kaip valstybės tarnautojas pats vertina darbo krūvį, užduočių sudėtingumą, galimybę save realizuoti.

3.5. Personalo karjeros vystymo perspektyvos

Karjeros planavimas remiasi individualaus potencialo vertinimu ir orientuojasi į asmens lūkesčius, susijusius su institucijos pažanga. *Profesinė karjera kaip motyvas valstybės tarnautojams tampa vis aktualesnis*. Tyrimas atskleidė, kad kvalifikacijos kėlimui, perkvalifikavimui skiriama pakankamai dėmesio ir lėšų, tačiau organizacijos viduje trūksta karjeros planavimo. Darbo patirtis ir sugebėjimas pasinaudoti galimybėmis, pažintys bei vadovo pozicija labiausiai sąlygoja karjeros perspektyvas.

Itin svarbu darbuotojo sugebėjimus ir patirtį susieti su karjeros galimybėmis. Tarnautojas turi žinoti, kokios galimybės vystyti karjerą. Suformavus aiškesnę profesinės karjeros perspektyvą, tarnautojai būtų dar labiau suinteresuoti planuoti savo karjerą. Tarnautojui būtų aiškiau, jeigu jis žinotų, kad pasiekus atitinkamą darbo stažą, atsiras galimybė pereiti į aukštesnes pareigas.

Organizacijai derėtų labiau pasirūpinti savo darbuotojų karjeros planavimu. Tikslinga būtų *sudaryti konkretų planą, kuriame atsispindėtų organizacijos įsipareigojimai, padedantys darbuotojui pasirengti kilti karjeros laiptais*. Parengtas *karjeros planas padėtų išsiaiškinti karjeros galimybes organizacijoje*.

Aktualu užtikrinti vidinę karjeros plėtrą, formuoti darbuotojų rezervą, leidžiantį aprūpinti reikiamu skaičiumi tinkamos kvalifikacijos personalu. *Tam reikia pasirengti, apskaičiuoti laisvų pareigybių skaičių, nustatyti būsimą poreikio didėjimą, numatyti galimus pokyčius ir jų poveikį laisvų vietų atsiradimui*. *Ieškoti ne tik vertikalių, bet ir horizontalių judėjimo galimybių. Verbavimas pirmiausia turėtų būti organizacijos viduje, nes asmenys jau susipažinę su organizacija, jos nariais, organizacijos kultūra, keliamais reikalavimais*.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinę teorinę literatūrą ir atlikę kokybinį tyrimą, darome **išvadas** bei remdamiesi atlikto darbo rezultatais, teikiame **pasiūlymus**.

1. Personalo vadyba – vientisa sistema, kurios sudėtiniai elementai glaudžiai tarpusavyje susiję: vienas elementas savo veikimu gali teigiamai arba neigiamai sąlygoti kitų elementų ir visos sistemos veikimą. Todėl siekiant maksimalaus personalo vadybos efektyvumo būtinas visų personalo vadybos grandžių suderinamumas.

2. Nagrinėtos personalo vadybos aktualijos – atranka į valstybės tarnybą, darbo užmokestis, vertinimas už tarnybinės veiklos rezultatus, karjeros galimybių ribotumas ir kt. – būdingos ne tik Ukmergės rajono savivaldybei, bet ir visoms Lietuvos savivaldybėms. Reikalingi tiek organizaciniai, tiek teisiniai pokyčiai, kurie sudarytų sąlygas palankiai žmogiškųjų išteklių politikai savivaldybėse įgyvendinti.

3. Išanalizavus dokumentus personalo klausimais Ukmergės rajono savivaldybėje, pastebėtos šios tendencijos: tvirtinama daugiau valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių; maža darbuotojų kaita; vis daugiau skiriama lėšų valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui; vertinimo proceso metu pastebima tendencija daugelį valstybės tarnautojų vertinti gerai, diskutuotini vertinimo nepatenkinamai rodikliai; neinicijuojama neeilinių vertinimų tiesioginių vadovų iniciatyva; nenustatyta, kad tarnybinių ir drausminių nuobaudų daugėtų.

4. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra geriausiai organizuojamas personalo vadybos elementas savivaldybėse. Valstybės tarnautojų mokymas tampa vienu iš prioritetinių vidaus administravimo savivaldybėse tikslų. Organizaciniai pokyčiai labiausiai reikalingi personalo motyvavimo, tarnybinės veiklos vertinimo, karjeros valdymo sistemoms.

5. Efektyviausias personalo verbavimo būdas yra verbavimas organizacijos viduje, taikant verbavimą aukštosiose mokyklose – rečiausiai naudojamą, kaip ir verbavimo internetu, būdą personalo vadybos savivaldybėse praktikoje.

6. Vykdant savivaldybės tarnautojų atranką iš dalies nesilaikoma pagrindinio šiam procesui keliamo reikalavimo – objektyvumo.

   Pasiūlymai:

   - *konkursų komisijose stebėtojų teisėmis turėtų dalyvauti daugiau kviestų ekspertų, kurie įdėmiai sektų konkurso eigą;*

- *vadovams turėtų būti organizuojami seminarai: iš išorės kviesti personalo specialistai aiškintų, kaip išvengti šališkumo klaidų vertinant pretendentus egzamino žodžiu metu.*

7. Karjeros galimybės, objektyvus kompetencijos ir tarnybinės veiklos rezultatų vertinimas yra pagrindiniai motyvai, skatinantys savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją, tačiau individualūs darbuotojų siekiai nėra tinkamai suderinti su įstaigos interesais.
   Pasiūlymas: *reikėtų plėtoti individualų darbuotojo potencialą (socialinę, dalykinę, vadovavimo, asmenybės kompetencijas).*

8. Personalo motyvavimas yra silpniausiai išvystyta personalo vadybos funkcija savivaldybėse.
   Pasiūlymai:
   - *derinti materialines ir moralines personalo skatinimo priemones;*
   - *individualizuoti darbuotojų užmokesčio dydį priklausomai nuo darbo rezultatų;*
   - *siekiant didinti motyvaciją, atsižvelgti į darbuotojų poreikius, naudinga užvesti pasiūlymų – pageidavimų knygą;*
   - *rengti susirinkimus arba anoniminę darbuotojų apklausą; tai padėtų atskleisti darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastis, keisti motyvavimo priemonių turinį;*
   - *derėtų įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą, kad darbuotojas jaustų savo naudingumą, reikšmingumą, būtų vertinamas ne tik kaip užduočių vykdytojas, bet ir kūrybinga asmenybė;*
   - *motyvavimo didinimo strategiją būtų tikslinga pavesti organizaciniam dariniui, personalo skyriaus specialistui, atsakingam už skatinimo sistemos vystymą. Neturėtų sumažėti ir tiesioginių vadovų vaidmuo.*

9. Profesinė karjera kaip motyvas valstybės tarnautojams tampa vis aktualesnis, tačiau savivaldybėse stokojama karjeros planavimo.
   Pasiūlymai:
   - *darbo sugebėjimus ir patirtį sieti su karjeros galimybėmis, suformuoti aiškesnę karjeros perspektyvą;*
   - *sudaryti konkretų planą, kuriame atsispindėtų organizacijos įsipareigojimai, padedantys darbuotojo karjeros plėtrai;*
   - *siekiant užtikrinti vidinę karjeros plėtrą, tikslinga nustatyti būsimą personalo poreikio didėjimą, laisvų pareigybių skaičių, numatyti pokyčius, jų poveikį laisvų vietų atsiradimui, formuoti darbuotojų rezervą.*

10. Valstybės tarnautojai vadovų ne visada vertinami pagal veiklos rezultatus, o vadovaujantis subjektyviais kriterijais.

    Pasiūlymai:

    - *pravesti specialų mokymo kursą tiesioginiams vadovams, kaip tinkamai ir objektyviai atlikti vertinimą;*
    - *personalo skyriui parengti informacinius dokumentus (tiek vadovams, tiek vertinamiesiems), apibrėžiančius vertinimo procedūrą, jos tikslus, paskirtį, eigą, vertinimo atlikimo laiką ir kriterijus, pagal kuriuos vertinama veikla;*
    - *vesti užrašus, kuriuose būtų fiksuojami konkretūs veiklos rezultatai, užtikrinantys vertinimo objektyvumą.*

11. Pernelyg siaura, nepakankamai apibrėžta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo skalė, nenustatytas kvalifikacinių klasių teikimo nuoseklumas. Pastebėta, kad kvalifikacines klases dažniau gauna aukštesnių kategorijų valstybės tarnautojai, tai mažina žemesnės grandies tarnautojų motyvaciją.

    Pasiūlymai:

    - *gerai įvertintiems tarnautojams parengti konkretų veiksmų planą, numatyti tobulintinas veiklos sritis;*
    - *aiškiai apibrėžti ryšį tarp valstybės tarnautojų veiklos rezultatų ir atlyginimo už juos;*
    - *įvesti vertinimo balų sistemą, leisiančią visus kasmetinio vertinimo metu įvertintus valstybės tarnautojus surikiuoti sąraše eilės tvarka;*
    - *išplėsti vertinimo skalę papildomu įverčiu „patenkinamai“. Kvalifikacines klases gautų daugiau asmenų – įvertintieji labai gerai ir gerai.*

12. Nustatytos šios Ukmergės rajono savivaldybės personalo specialistų veiklos probleminės sritys: nėra personalo skyriaus; per mažas personalo specialistų skaičius; nėra atsakomybės pasidalijimo už atskirų personalo vadybos funkcijų atlikimą; pernelyg bendro pobūdžio specialieji reikalavimai personalo specialistams.

13. Kiekviena savivaldybė, atsižvelgdama į strateginius siekius, realias galimybes, organizacijos ir darbuotojų poreikius, personalo kiekį, kitų savivaldybių patirtį šioje srityje, kuria sau palankiausią žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, nes nėra vienintelio universalaus personalo vadybos modelio.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002. Nr. 64-2569.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002. Nr. 45-1708.
3. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios. 2000. Nr. 91-2832.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2004, Nr. 69-2399.
6. Adomonis V. Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis lankas, 1999.
7. Aleknienė A. Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose // Politologija. 2003/4 (32).
8. Astrauskas A. Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002.
9. Astrauskas A. Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 3.
10. Bailey W. G. The Encyclopedia of Police Science. – New York: State University of New York, 1995.
11. Baršauskienė V. Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija, 1999.
12. Bratton J. Human Resource Management: theory and practice. – Houndmills: Palgrave macmillan, 2003.
13. Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.
14. Chlivickas E. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos // Viešasis administravimas. 2005, Nr.1(5).
15. Chlivickas E., Raipa A. Valstybės tarnyba visuomenės intelektinio potencialo sistemoje: raidos strategija // Tiltai (priedas). 2002, Nr.10.
16. Cole G. A. Personnel Management – New York: Continuum, 1997.
17. Česnulevičienė B. Lietuvos valstybės tarnybos bendrojo valdymo institucijos // Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005.

18. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2.
19. Dapkutė R., Pivoras S. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje // Politologija. 2004, Nr. 1(33).
20. Danienė E. Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys – Vilnius, 1999.
21. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
22. Davison B., Fitz-enz J. How to measure Human Resource Management. – New York: McGraw-Hill, 2002.
23. Downs A. Inside bureaucracy. Boston: RAND, 1967.
24. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 4.
25. Gilson I., Gheysens S. Tarnybinės veiklos vertinimas // Žmogiškųjų išteklių valymo viešajame sektoriuje vadovas – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005.
26. Hall L., Torrington D. Personnel Management: A New Approach – New York: Prentice Hall. 1991.
27. Iljinas E. P. Motyvacija ir motyvai. – Sankt Peterburgas, 2000.
28. Kaziliūnas A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 9.
29. Kernaghan K. Symposium on career public service and administrative reform. International Review of amnistrative sciences. 1991 (57).
30. Klinger D., Nalbandian J. Public Personnel Management. – New Jersey: Prentice Hall, 2003.
31. Kvietkus A. Valstybės tarnyba. LR valstybės tarnybos įstatymas ir jį lydintys teisės aktai. – Vilnius, 2005.
32. Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999.
33. Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.6.
34. Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi Raštai, 2001.
35. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų veiklos motyvai ir motyvavimas // Lietuvos sociologija amžių sandūroje. Straipnių rinkinys. – Vilnius, 2001.
36. Marčinskas A., Šikšnelytė A. Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002.

37. Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. – Kaunas, 1999.
38. Michel S. Motivation, satisfaction et mplication. Management. Aspects humains et organisationnels. Paris: PUF, 1992.
39. Nigro F., Nigro L. The New Public Personnel Administration – New Jersey: Prentice Hall, 2000.
40. Parsons W. Viešoji politika. – Vilnius: Eugrimas, 2001.
41. Peters Guy B. Biurokratijos politika. Vilnius: Pradai, 2002.
42. Petkevičiūtė N. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002, Nr.22.
43. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.11.
44. Petrulis V., Staškevičius A. Personalo kūrybingumo skatinimas // Vadyba įmonėje pereinant į rinkos ekonomiką: Tarptautinio mokslinio seminaro tezės. Vilnius: Technika, 1991.
45. Raipa A. Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2001.
46. Rinkevičienė V. Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas // Vadovo pasaulis. 2003, Nr.11.
47. Ritz A., Thom N. Viešoji vadyba. – Vilnius: LTU, 2004.
48. Sakalas A. Personalo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001.
49. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi Raštai, 2003.
50. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.
51. Sasnauskas K. Vadybos inovaciniai forumai // Vadovo pasaulis. 1997, Nr. 1.
52. Simon H. Administracinė elgsena – Vilnius: Knygiai, 2003.
53. Stoner A. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
54. R.Sumczynski. Priėmimas į valstybės tarnybą // Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. – Vilnius, 2005.
55. Šiugždinienė J. Įvadas į viešąjį administravimą // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999.
56. R. Tidikis. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: LTU, 2003.
57. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003.
58. Vaičiūnienė J. Piliečių dalyvavimas priimant sprendimus // Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys. 1999.
59. P. Zakarevičius, P. Žukauskas, J. Kvedaravičius, R. Jucevičius. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. – Kaunas, 2000.

Magistro baigiamasis darbas

PERSONALO VADYBA LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE: SITUACIJA, PROBLEMOS, TOBULINIMO KRYPTYS

Reikšminiai žodžiai: personalo vadyba/žmogiškųjų išteklių vadyba, viešasis sektorius, savivaldybės, valstybės tarnautojas, darbuotojas, personalo poreikio planavimas ir verbavimas, atranka, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, tarnybinės veiklos vertinimas, personalo atleidimas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojame personalo vadybos procesų – personalo poreikio planavimo, verbavimo, atrankos, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, motyvavimo ir atleidimo – vykdymą Lietuvos savivaldybėse (Ukmergės rajono savivaldybės atvejis). Atlikdami kokybinį tyrimą, siekiame įvertinti personalo vadybos situaciją savivaldybėje, nustatyti esmines problemas. Darbe siūlome galimus personalo vadybos problemų savivaldybėse sprendimo būdus.

Master's final work

PERSONNEL MANAGEMENT IN LITHUANIA'S MUNICIPALITIES: SITUATION, PROBLEMS, TRENDS OF DEVELOPMENT

Keywords: personnel/staff management/human resources management, public sector, municipalities, officer of state, employee, planning of staff demand and recruitment, selection, training and raising qualification, motivation, evaluation of official duties, staff dismissal.

ANNOTATION

Master's final thesis analyses the implementation of staff management functions in Lithuania's municipalities (as in case of Ukmerge District Municipality): staff demand planning, recruitment, selection, performance evaluation, training and raising qualification, motivation and dismissal. The qualitative research is aimed at evaluating staff management situation in municipalities and defining essential problems. The thesis suggests possible solutions to staff management problems.

SANTRAUKA

Personalo vadyba Lietuvos savivaldybėse yra ta sritis, kuriai skiriama mažai dėmesio. Gausu literatūros šaltinių ir mokslinių straipsnių apie personalo vadybą verslo srityje, tačiau problemiška rasti tiek teorinės, tiek praktinės analizės apie personalo administravimo ypatumus savivaldybėse. Dar nėra susiformavusios personalo vadybos tradicijos.

Šio darbo tikslas – ištirti personalo vadybos situaciją Lietuvos savivaldybėse (Ukmergės rajono savivaldybės atvejis), nustatyti pagrindines problemas bei numatyti tobulinimo kryptis. Šiam tikslui pasiekti naudotas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su Ukmergės rajono savivaldybės administarcijos darbuotojais ir viešojo sektoriaus ekspertais. Tyrimo rezultatai parodė, jog problemiškiausios personalo vadybos sritys savivaldybėse – motyvavimas, personalo poreikio planavimas, tarnybinės veiklos vertinimas. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra geriausiai organizuojamas personalo vadybos elementas savivaldybėse. Efektyviausias personalo verbavimo būdas yra verbavimas organizacijos viduje, taikant verbavimą aukštosiose mokyklose – rečiausiai naudojamą, kaip ir verbavimo internetu, būdą personalo vadybos savivaldybėse praktikoje. Karjeros galimybės, objektyvus kompetencijos ir tarnybinės veiklos rezultatų vertinimas yra pagrindiniai motyvai, skatinantys savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją, tačiau individualūs darbuotojų siekiai nėra tinkamai suderinti su įstaigos interesais. Profesinė karjera kaip motyvas valstybės tarnautojams tampa vis aktualesnis, tačiau savivaldybėse stokojama karjeros planavimo.

Pastaruoju metu personalo vadyba traktuojama kaip vientisa sistema. Todėl siekiant maksimalaus rezultatyvumo, būtinas atskirų personalo vadybos grandžių suderinamumas.

SUMMARY

Staff management in Lithuania's municipalities is a department which has been given little attention. There are a lot of literary sources and treatises about staff management in business management department; however it is hard to find both theoretical and practical analysis about the peculiarities of staff administration in municipalities. The tradition of staff management has not yet been established.

The goal of this thesis is to explore the staff management situation in Lithuania's municipalities (as in the case of Municipality of Ukmerge District), to define main problems and to suggest trends of development.

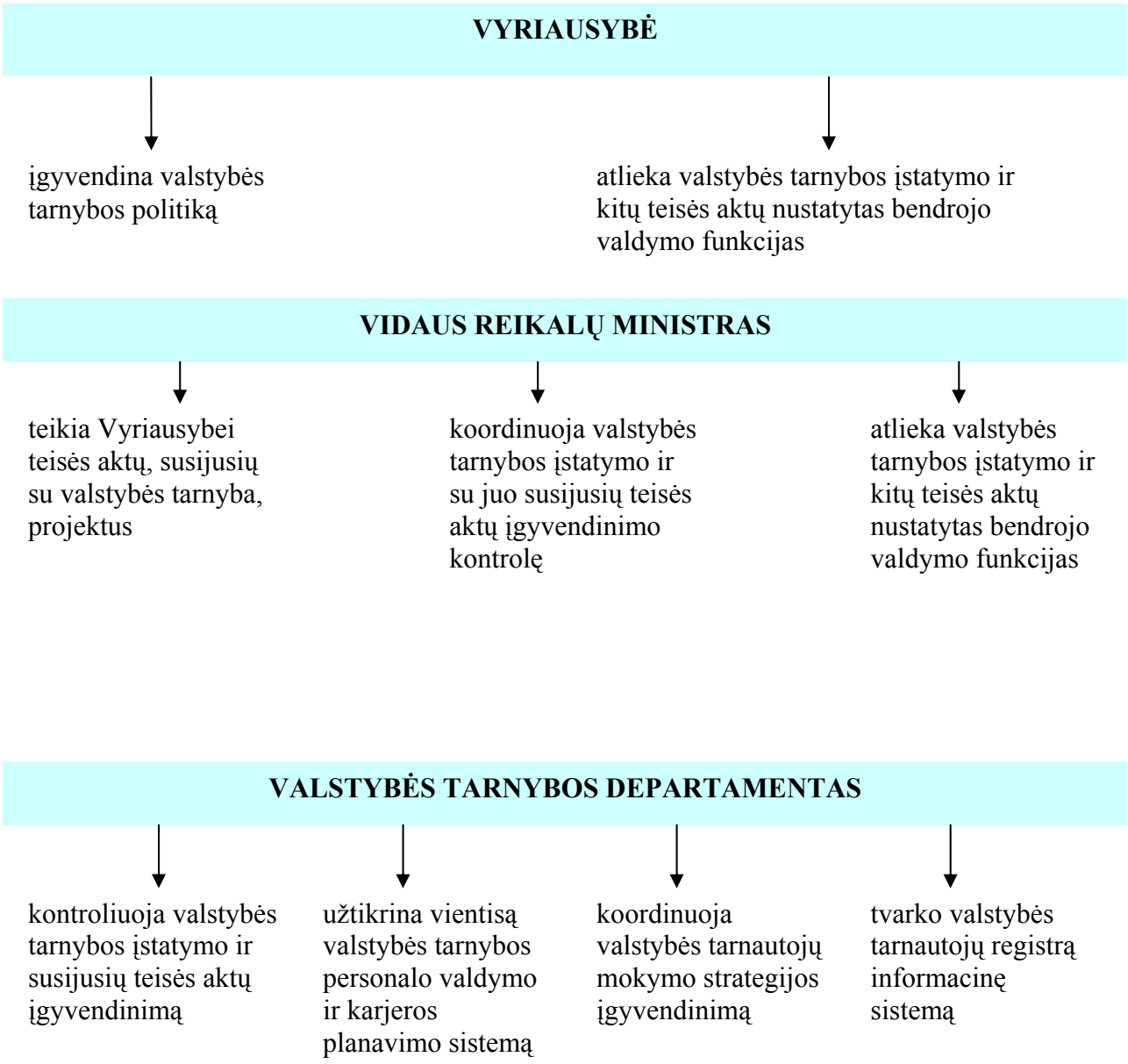
To reach this goal a qualitative research has been applied – half structured interview with the employees of Ukmerge District Municipality and with experts of the public sector. The results of the research suggest that the most problematic staff management issues in municipalities are motivation, planning of staff demand, and evaluation of official duties. Staff training and raising qualification are the best organized staff management elements in municipalities. The most effective means of staff recruitment is within the organization. Applying recruitment in higher educational institutions is a method least used in staff management in municipalities practice. Career opportunities, objective results evaluation of competence and official duties are the main motives stimulating municipalities' employees to raise qualifications; however individual employees' inspirations do not properly match the interests of the institution. Professional career as a motive has become more relevant; however career planning is lacking in municipalities.

Lately staff management has been regarded as a solid system, therefore in pursuing maximum results separate departments of staff management must be combined.

PRIEDAI

1 priedas

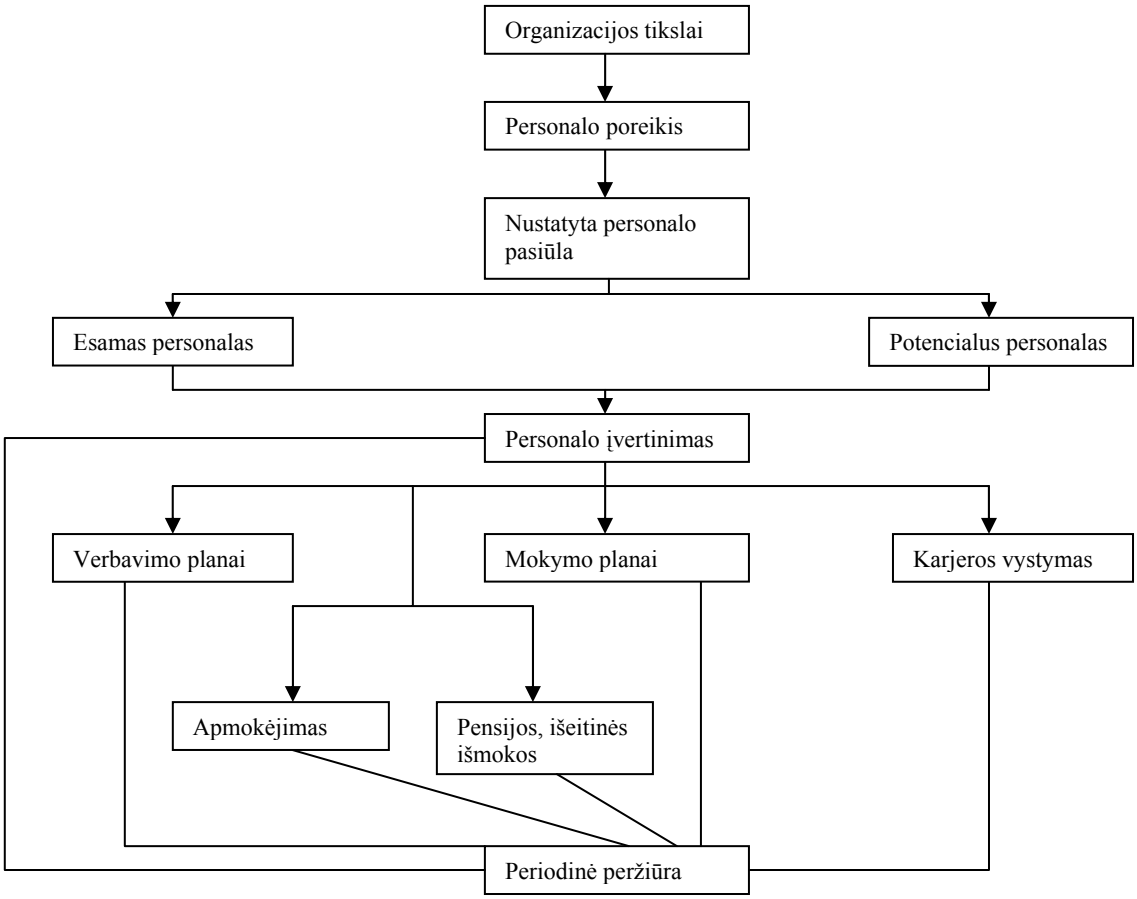
Lietuvos valstybės tarnybos valdymas[106]



[106] B. Česnulevičienė. Lietuvos valstybės tarnybos bendrojo valdymo institucijos // Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2005. P. 6

2 priedas

Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas[107]



[107] G. A. Cole. Personnel Management. Management. – New York: Continuum, 1997. P. 113

3 priedas

Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Ekspertas	Eksperto padėtis personalo vadybos savivaldybėse aspektu
Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai	1.	U1	J. Varžgalys	Administracijos direktorius
	2.	U2	K. Stepanova	Administracijos direktoriaus pavaduotoja (2003-2006 m.)
	3.	U3	Z. Kurmelienė	Bendrojo skyriaus vedėja (1995-2006 m.)
	4.	U4	Z. Baublytė	Bendrojo skyriaus vedėjos pavaduotoja (1995-2006 m.)
	5.	U5	R. Ragelytė	Sektorinio padalinio (Švietimo ir sporto skyriaus) vyriausioji specialistė
Viešojo sektoriaus ekspertai	6.	V1	K. Masiulis	Vilniaus miesto savivaldybės mero pavaduotojas (2003-2005 m.)
	7.	V2	A. Astrauskas	Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos sekretorius (2001-2005)
	8.	V3	S. Nefas	Anykščių rajono savivaldybės meras (1995-2000 m.)
	9.	V4	A. Guogis	Habilituotas socialinių mokslų daktaras, Mykolo Romerio universitetas
	10.	V5	V. Smalskys	Socialinių mokslų daktaras, Mykolo Romerio universitetas

4 priedas

Ekspertinio tyrimo informacinis protokolas

Ekspertas: U1

Data: 2006-10-30

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėje, susiduriate?** - Savivaldybėje yra aktuali valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų problema. Tai reiškia, kad kartais yra sudėtinga rasti atitinkamos kvalifikacijos asmenų, kurie galėtų dalyvauti konkursuose į atitinkamas pareigas savivaldybėje. Praktika rodo, kad kartais nebūna net kandidatų. Todėl tenka mažinti kvalifikacinius reikalavimus, todėl ateina žmonės, turintys menkesnius administracinius gebėjimus. Žinoma, vėliau tokius žmones taip pat galima apmokyti, siųsti į įvairius kvalifikacijos tobulinimo kursus ir jie gali tapti kvalifikuotais.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) Ukmergės rajono savivaldybėje įgyvendinama geriausiai?** - Jei vertinant formaliai, tai, aišku, neturėtų būti problemų su personalo atrankos procedūromis, taip pat mokymu bei kvalifikacijos kėlimu, nes tam turi būti skiriamos atitinkamos lėšos. Manau, kiek sudėtingiau yra su personalo motyvavimu. Teoriškai naujo valstybės tarnautojo motyvacija ima mažėti jau po 6-8 mėn., taigi, jei po asmens eilinio vertinimo nėra pokyčių (finansinių ar karjeros prasme) gali kilti problemų. Apmaudu, kad kartais personalo vertinimas yra susijęs su finansiniais aspektais, todėl valstybės tarnautojai negali kilti karjeros laiptais (kartais nėra numatyta ateinančių metų biudžete didesnių finansinių pokyčių, todėl tiesiog negalima asmens labai gerai įvertinti ir skirti jam atitinkamų finansinių priedų), nepaisant to, kad asmuo dirba labai gerai. Dėl personalo verbavimo, tai, aišku, neoficialiai vyksta, tačiau tik didesnėse savivaldybėse (turiu omenyje iš mažesnių į didesnius miestus). Tačiau neteko girdėti, kad valstybės tarnautojai pvz. iš Vilniaus vyktų dirbti į mažą savivaldybę, kuri pasiūlė geresnes sąlygas.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai (įdarbinimo agentūros, verbavimas pagal rekomendacijas, įdarbinimas per darbo biržas, verbavimas internetu, verbavimas aukštosiose mokyklose) savivaldybėje taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Nelabai galėčiau atsakyti į šį klausimą, neteko matyti apibendrintos informacijos iš savivaldybių, galbūt tokios net nėra. Visos iš dalies taikomos, gal, manyčiau, kiek rečiau per darbo biržas.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėje reikėtų tobulinti labiausiai?** - Įstatymas numato konkretų būdą valstybės tarnautojams – viešąjį konkursą, kuris susideda iš testo bei egzamino žodžiu (pokalbio). Jei įdomi mano asmeninė nuomonė, tai, manau, kad egzaminas raštu (testas) nelabai ką parodo apie kandidatą, nes paprastai asmuo, kuris ruošiasi konkursui, išmoksta testo klausimus beveik mintinai. Pokalbyje atsiskleidžia visa pretendento kvalifikacija, todėl labai svarbu, kad būtų užduodami klausimai, kurie tikrai leistų išsiaiškinti ką geba kandidatas (tai priklauso nuo komisijos narių).
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Tiek subjektyvūs, tiek objektyvūs veiksniai. Tai yra ir asmeninės paskatos ir realybė – darbas savivaldybėje, žinių, praktikos stoka.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą Ukmergės rajono savivaldybėje, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Klausimas labai kompleksinis, jis aktualus ne tik savivaldybėms, bet ir valstybės institucijoms. Jau minėjau, kad motyvacija po kiek laiko nuo darbo pradžios sumažėja, o psichologų nuomone, piniginis priedas (nedidelis) teigiamai veikia tik kelis mėnesius, todėl turėtų būti visas kompleksas priemonių, kad asmuo neprarastų motyvacijos. Tai ir klimatas kolektyve, tarnybiniai santykiai, geros darbo sąlygos, papildomos garantijos ir daug kitų.

7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Visų pirma, formalaus vertinimo atsisakymas. Valstybės tarnautojus vadovai turėtų vertinti realiai, taip, kaip jie dirba. Taip pat jau minėtas vertinimo pasekmių derinimas prie turimų finansinių išteklių. Vertinimas susideda iš tiesioginio vadovo pokalbio su tarnautoju ir išvados surašymo. Dažnai pokalbio nebūna, todėl prarandama galimybė tiek tarnautojui, tiek vadovui realiai aptarti darbą, jo rezultatus, trūkumus, valstybės tarnautojo lūkesčius ir pan.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Atleisti iš valstybės tarnybos už blogą darbą yra gana sudėtinga. Įstatymas numato, kad tik du kartus iš eilės įvertinus veiklą nepatenkinamai, galima siūlyti atleidimą iš darbo. Todėl, aišku, daroma viskas, kas įmanoma, kad asmuo dirbtų geriau.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte Ukmergės rajono savivaldybės personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Kaip jau minėjau, visų pirma, realiai vertinčiau, taip pat vertinčiau lanksčiau, ne tik pagal nustatytus vertinimo kriterijus, galbūt drąsiau taikyčiau numatytas įstatyme priemones.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėje įgyvendinti?** - Mano asmenine nuomone, nepalankus. Visų pirma, dėl visų minėtų priežasčių, taip pat dėl to, kad nėra plačios motyvacijos didinimo galimybės, taip pat dėl dažnai formalaus vadovybės požiūrio į įstatymo taikymą.

Ekspertas: U2

Data: 2006-10-27

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėje, susiduriate?** - Didžiausia problema – gerų darbuotojų skatinimas. Skatinimo sistemos mes neturime. Valstybės tarnybos įstatymas pakankamai apriboja galimybes ir, aišku, mūsų ribotos finansinės galimybės to neleidžia. Turi būti skatinimo sistema, kadangi darbuotojai nevienodai dirba. Gero žodžio neužtenka.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) Ukmergės rajono savivaldybėje įgyvendinama geriausiai?** - Paskutiniu metu savivaldybėje pakankamai gerai išplėtotas yra personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, ko anksčiau irgi nebuvo. Iš tiesų, mes džiaugiamės, kad mūsų savivaldybės administracija parengė paraišką ES struktūrinių fondų paramai (administracinių gebėjimų ugdymui), paraiška buvo finansuota ir šiuo metu personalo mokymas vyksta labai gerai. Tai geriausiai išvystyta sritis savivaldybėje. Silpniausiai išplėtota grandis – personalo motyvavimas. Yra vidinių resursų, kuriuos mes ne visada išnaudojame, nes ne tik materialinis paskatinimas, bet paskatinimas gali būti ir kitoks. Šiek tiek jis yra įgyvendinamas: tarkime, komandiruotės, tarptautinės komandiruotės, galimybė išvykti, esame pasirašę sutartį su kitų šalių savivaldybėmis, keičiamės delegacijomis, tai aš matau kaip vieną iš skatinimo priemonių – tokių darbuotojų įtraukimą į delegacijas, kad jie turėtų galimybę išvykti į kitą šalį, į konkrečius renginius. Yra vidinių resursų, kurių turime ieškoti, ir egzistuoja objektyvios priežastys, nepriklausančios nuo mūsų.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai (įdarbinimo agentūros, verbavimas pagal rekomendacijas, įdarbinimas per darbo biržas, verbavimas internetu, verbavimas aukštosiose mokyklose) savivaldybėje taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Didžioji dalis mūsų darbuotojų yra valstybės tarnautojai, todėl natūralu, kad mes vadovaujamės Valstybės tarnybos įstatymu, kuriame įdarbinimas, priėmimas į darbą yra labai griežtai reglamentuotas ir mes privalome tuo vadovautis. Yra ir specialistų, tai yra valstybės tarnautojų specialistų, šiuo atveju, taikomas verbavimas pagal rekomendacijas. Ypač šiais laikais, kai tikrai gerų specialistų nėra, natūralu, kad juo labiau tokioje Ukmergėje, kuri yra pakankamai maža ir informaciją apie gerą specialistą gauti pakankamai lengva.

4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėje reikėtų tobulinti labiausiai?** - Konkursas – pagal Valstybės tarnybos įstatymą. O kiti darbuotojai – egzaminavimo žodžiu (pokalbio) būdu. Tai pakankamai veiksmingas atrankos būdas.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Darbuotojų mokymas yra susijęs su karjeros perspektyvomis. Dabartinėje situacijoje, manau, kiekvienas darbuotojas supranta, kad jis privalo kelti savo kvalifikaciją, kadangi pokyčiai visose srityse labai stiprūs ir natūralu, kad kiekvienas darbuotojas, manau, sąmoningai tai supranta ir tikrai geranoriškai kelia kvalifikaciją.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą Ukmergės rajono savivaldybėje, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Skatinimo sistema mūsų savivaldybėje silpnai išvystyta sritis, kadangi Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja, o pagrindinė objektyvi priežastis – finansiniai ištekliai (jeigu kalbėtume apie finansinį skatinimą). Patys kažkiek taikome – sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją, stažuotis, dalyvauti tarptautiniuose projektuose, tarptautinėse išvykose.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Taikoma darbo vertinimo sistema, kuri irgi yra griežtai reglamentuota Valstybės tarnybos įstatymu. Įtakoja atlyginimo didėjimą, kadangi yra valstybės tarnautojų klasės. Valstybės tarnautojas netgi turi teisę ir pats prašyti savo darbo įvertinimo, jeigu mano, kad jo kvalifikacinė klasė galėtų būti aukštesnė, per žema, ir atlyginimo kokybė priklauso nuo klasės. Kažkokių trūkumų įvardinti negalėčiau.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Manau, nebūdinga didelė kadrų kaita. Praktiškai, kiek aš dirbu (nuo 2003 m.) nei vienas darbuotojas neišėjo. Tik 2 darbuotojai turėjo išeiti dėl sveikatos problemų, tikrai ne savo noru. Paskutiniu metu atsirado keli papildomi etatai, susiję su valstybės deleguotomis funkcijomis savivaldybėms.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte Ukmergės rajono savivaldybės personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Darbuotojų motyvavimo sistemą ir darbo užmokestį. Darbo užmokestis turėtų būti siejamas su pakankamai konkrečiais darbo rezultatais. Materialinis motyvavimas, ko dabar tikrai nėra, ir kitokios motyvavimo priemonės, tarkim, kelialapiai į poilsio kelionę, apdovanoti gerus darbuotojus išvyka į teatrą, į spektaklį.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėje įgyvendinti?** - Negaliu atsakyti į šį klausimą, nes čia labai specifinis dalykas. Šiandien jau tampa problema, iš tiesų, buvo skelbiami keli konkursai ir mes nerandame specialistų į valstybės tarnybą. Ypač dabar mums trūksta ekonomistų, inžinierių. Vienas iš didžiausių trūkumų – ten labai aiškiai apibrėžtas atlyginimas, kuris jau keli metai yra ,,įšaldytas", neatsižvelgiama į dabartinę situaciją. Nors jau vyksta procesai, pataisos pateiktos Seimui svarstyti.

Ekspertas: U3

Data: 2006-10-27

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėje, susiduriate?** - Aš nežinau, ar tai opiausia problema, ar tiesiog mes dar bent jau čia, savivaldybėje, nesugebėję iki galo taip apmąstyti, apgalvoti, susistyguoti, susidėlioti. Bet aš galvočiau, kad mūsų pagrindinė problema – valstybės tarnautojų mokymas. Kadangi naudojamės tai vienais, tai kitais pasiūlymais, sakykime, naudojamės mūsų laimėtu projektu ,,Ukmergės rajono savivaldybės ir jos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos didinimas" ir mokomės pagal jį, bet... Be abejo, privalo būti planingas valstybės darbuotojų mokymas. Mes privalome atlikti ir savo

	tokią analizę ir jausti, kur kokių žinių stinga ir kur kažką reikia gilinti ir pan. Tai šita sritis aš vis dėl to galvočiau, kad yra problemiškiausia. Bet ji, ko gero, gal mums tiktai... Aš nesakau, kad Respublikoje ji yra problemiškiausia, nors iš kitos pusės… Kai mes dabar sudarinėjame tuos mokymo planelius, šiokius tokius projektus teikiam Valstybės tarnybos departamentui, ko gero, ta sistema per sudėtingai parengta ir Valstybės tarnybos departamento, nes ten, žinai, metų pradžioje numatyti centais, litais, kiek kuriam žmogui skirsime, nėra taip paprasta, kaip atrodo, reikia ekonomistą pasodinti, kad jis vien prie to ir sėdėtų. Žmonių stygius. Manau, kad jau yra pateiktos, bent jau turėjo būti pateiktos Seimui Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, kuriose būtų ,,kietai" įrašyta, kad privalo būti atskira personalo tarnyba. Be abejo, jeigu tai yra visiškai maža savivaldybė, gal tarnyboje stos ir vienas žmogus ,,suktis". Bet, sakykime, didesnėse savivaldybėse vieno žmogaus tikrai neužtenka, tikrai mažai. Bet departamentas pats mato ir jie, matyt, patys ruošiasi ir galvoja apie tai. Negalvočiau, kad tik mūsų savivaldybės, aš galvočiau, kad visos Respublikos problema tampa personalo paieška. Prieš Jums ateinant dėliojau dokumentus, rengiamės skelbti konkursą, du konkursus į valstybės tarnautojo pareigas, vienas iš jų jau bus antrą kartą skelbiamas. Turime teisę, jeigu telpame į tam tikrą laiką, jeigu neatsiranda pretendentų, kartoti. Laikas tęsiasi jau kokie trys mėnesiai. Kaip tik pakėliau dokumentus, nes šių metų gegužę, birželį, liepą kartojome ir nė vieno pretendento neatsirado. Sunku pasakyti, ar mūsų rajonas nedidelis, ar per daug aukšti reikalavimai buvo pateikti, nes vis tiek norisi, kad kvalifikuotas žmogus ateitų. Reikalavimai - aukštasis išsilavinimas, bet mums įrašė darbo stažo būtent toje srityje, patirties, ko gero, per ilgą laikotarpį – penkerius metus buvome įrašę. Dabar pertvarkėme pareigybės aprašymą ir išbraukėme. Parašėme, kad pageidautina patirtis toje srityje, be metų konkretinimo. Tikėkimės, kad atsiras, nes, iš tiesų, žmonių reikia. Nemanau, kad ypač vilioja ir atlygiai. Sakykime, mes, seniau dirbantys, tai jau, be abejo, turime teisę į priedus už stažą, jau turime kvalifikacines klases. Jau vis tiek kažkokios sumos prisideda prie atlygio. Kada ateina į tą ,,pliką" atlygį žmogus, tai nėra didelis... ir dabar toks laikas, kad... Nors iš kitos pusės, yra ir kitų socialinių garantijų, kur nesijauti nuo nuotaikos darbdavio visiškai priklausomas ar pan. Yra ir pliusų, ir minusų. Ši grandis silpna ne tik savivaldybėje, bet, galvočiau, kad ir Respublikoje yra tokia problema.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) Ukmergės rajono savivaldybėje įgyvendinama geriausiai?** - Galvočiau, kad pakankamai sklandžiai vyksta konkursų organizavimas. Personalo atleidimas čia paminėtas - nei pliusų, nei neigiamybės čia nematyčiau. Tam įstatymai, ,,kietai" straipsniai apibrėžti. Arba kaip ir priėmimas - interpretacijoms vietos čia nėra. Viskas juk apibrėžta.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai (įdarbinimo agentūros, verbavimas pagal rekomendacijas, įdarbinimas per darbo biržas, verbavimas internetu, verbavimas aukštosiose mokyklose) savivaldybėje taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Kalbant apie valstybės tarnautojus, žinote, kad ,,dvigubi" tie darbuotojai: valstybės tarnautojai ir pagal darbo sutartis. Kalbant apie valstybės tarnybą, be abejo, apibrėžta ,,kietai" įstatymu – konkursas ir niekas kitas. Bet, sakykim, kaip ir mano minėtas konkursas dėl energetiko, kuris mums neįvyko. Iš tiesų, vedėjas buvo nuvažiavęs ir į vieną universitetą, ir į kitą tiesiog pašnekinti dekanato darbuotojų, pašnekinti aukštesniųjų (ketvirtų) kursų studentų. Jie patirties neturi, bet išsilavinimo kriterijų privalome besąlygiškai išlaikyti, nes taip liepia įstatymas ir niekaip kitaip. Bandome ir šiuos būdus [autorės išvardintus klausimyne]. Bandome prisivilioti tokius žmones. O kalbant apie darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, be abejo, išnaudojame visus būdus, tikrai taip. Netgi, sakykime, nors nėra būtinybės. Investicijų skyriuje mes turime vieną darbuotoją, du netgi, dirbančius pagal darbo sutartis. Nevadinome mes jo labai rimtu konkursu, tiesiog vadinome atranka, nurodėme kriterijus, kurių mes norėtume. Netgi šitaip rinkome žmones. Na, šituos būdus, kurie jūsų čia pavardinti. Na, per darbo biržą gal neieškojome... Tiesa, per darbo biržą irgi ieškojau sekretorės, kada techninio darbuotojo reikėjo, skambtelėjau pasidomėti, kokia pasiūla pas juos, ar galima būtų kažką pasikviesti pokalbio ir pan. Tarp kitko, irgi ieškodami sekretorės prieš kokius du ar tris metus skelbėmės laikraštyje, bandydami pasirinkti žmones. Norime, kad sekretorė būtų ne tik taip techniškai, mašininkės tiktai pareigoms, jokiu būdu! Ir raštvedybos didžiąją knygą nupirkome. Kad jai padavus pakankamai ,,špargalkinį" dokumentą, ji padarytų projektą, jau atitinkantį absoliučiai visus kriterijus: ir raštvedybinius reikalavimus, ir pan. Visai techninis žmogus jau savivaldybėje praktiškai. Tuo labiau, kad ir patys specialistai dokumentus pasirengia, dokumentų projektus ir kartais paskutinį štrichą telieka uždėti. Pagaliau, sekretore dirbanti prie mero, tai daugiau turi pavedimų darbo su dokumentais mero negu mano kaip skyriaus vedėjos. Aš manau, pakankamai efektyvus verbavimo būdas yra rekomendacijos. Tikrai. Aišku, jeigu rekomenduotojas tikrai sąžiningai ir principingai žiūri. Jeigu aš tiktai, ai, kaip nors parašysiu ir tu ten dėliokis, tai Dieve, ta rekomendacija gali sublizgėti fantastiškai, o po mėnesio pamatysi žmogaus nulinį variantą. Juk ir šitaip gali būti. Jeigu rimtai žiūrint, tai aš manyčiau, kad tai yra labai rimtas reikalas. Be abejo, kodėl per darbo biržą nepasidomėjus. Vienas iš privalumų tikrai. Aukštosiose mokyklose, aišku, kad mums, tokiems nedideliems rajonams, kuriuose nenusėda specialistai taip, kaip Vilniuje ar Kaune, didžiuosiuose miestuose, lieka ir kaip ten

	juos vilioja. Be abejo, mums tai reikia daryti, ir kuo toliau, tuo daugiau. Ir kuo mes daugiau prisiviliosime tų jaunų specialistų. Visi juk išmoksta dirbti, niekas ten, mokykloje, neišmoks, kad iš aukštojoje dirbti. Ten žinių juk įgyji, teoretiku tampi. Nelabai įsivaizduoju verbavimo internetu. Dėl to ir nežinau, gal ir mažiausiai efektyvus, man taip atrodo. Nors nedrįstu sakyti taip drąsiai. Silpnosios vietos... galvočiau, kad gal aukštosios mokyklos, gal savivaldybės visos su aukštosiomis mokyklomis kažkokiame kitame, kitaip kitokiame lygyje per kažkokius galbūt tarpininkus, gal per savivaldybių asociaciją ar per tą patį Valstybės tarnybos departamentą, kažkaip kitaip bendrauti ir bendradarbiauti galėtume pradėti. Kažkiek pabandyti pritraukti tuos specialistus. Tokius, kad ir teoretikus. Ir iš teoretikų juk išauga puikūs specialistai ir niekaip kitaip būti negali. Apie tai, manau, būtų galima galvoti plačiau, kalbant ir ne vien apie Ukmergę.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėje reikėtų tobulinti labiausiai?** - Kaip sakiau, konkursai arba atranka. Konkursas, be abejo, jeigu jisai yra privalomas į valstybės tarnybą, tai vyksta ir egzaminas raštu, ir egzaminas žodžiu. Kitaip sakant, testas ir žodžiu. Veiksmingumas? Testas parodo teorinių žinių lygį. Bet yra dvi pusės: jeigu žmogus iš tiesų ruošėsi testui pagal įstatymus, jeigu jis juos skaito, nagrinėja įstatymus ir iš to gimsta jo atsakymai testui – tai yra puiku. Tos teorinės žinios jam paskui čia pat bus reikalingos, netgi elementariausios raštvedybos žinios, jis pritaikys jas tiesioginiame darbe kiekvieną minutę. Bet jeigu jis testui ruošėsi išsitraukdamas iš interneto testus ir mechaniškai įsidėmėdamas klausimus ir atsakymus, tai naudos nėra absoliučiai jokios. Jis gauna tą šimtuką (valio!), išlaiko testą fantastiškai puikiai. Bet jam naudos... Ir vėlgi tai sakau labai drąsiai, susidurdama, kadangi konkursų jau vyko pakankamai daug. Buvo ir žmonių, kurie neišlaikė testo. Nebuvo tai masiškai nei viename konkurse, bet per visus konkursus kokie 5-6 žmonės buvo. Testai išlaikomi puikiai, bet kai po to aš matau dokumentus, ruošiamus tų pačių darbuotojų, susiduriu su jais dažnai, dėl to man labai krinta į akis tie dokumentai. Ir vėlgi mano skyriaus funkcijos yra užtikrinti raštvedybos reikalavimus, mums privaloma, mes negalime rinktis, čia ne privati institucija, įstaiga, kuri gali rekomendacinio pobūdžio... Vėlgi susiduri ir kitais klausimais su žmogumi ir žinai, kad jis testą laikė ir atsakė puikiai klausimus, apie kuriuos dabar kalbi ir kalbi, kažkaip lyg ir visai kitaip. Mechaninis kalimas kaip ir visur nieko tau neduos. O jeigu tu ruošiesi rimtai... Tada testas reikalingas, teorinės žinios reikalingos, be abejo. Žmogus privalo ateiti į šitą pastatą, apkritai į savivaldybę, kur, nesvarbu – Vilnius, Kaunas ar Ukmergė – suvokdamas ir suprasdamas, kokia tai institucija, kokios jos problemos, kaip ji čia gyvena ir kokias problemas sprendžia, tai privalu. Vis tiek tai yra specifika, kaip ir kiekvienoje įstaigoje, bet čia yra visai kitokia specifika.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Mokymas susijęs su karjeros perspektyvomis. Per vertinimą juk žmogus turi galimybę į karjerą. Kiek tai ribota? Savivaldybėse tai nėra dar labai tobula. Čia įstatymo spragų dar tikrai yra. Bet aišku, kad tai susiję ir kad tai be mokymo, sakykime, skyriaus vedėjas, vertindamas savo darbuotoją, pirmiausiai irgi pasižiūri, kiek jis kėlė savo kvalifikaciją. Nors, be abejo, nuo skyriaus vedėjo priklauso, kaip jis išleidžia savo darbuotoją, kaip jis jį paskatina. Gal kitas sako: „Tu čia man darbe reikalingas ir niekaip kitaip, ir aš negaliu tavęs išleisti...“. Nors neturėtų taip būti. Tai susiję dalykai ir tai tikrai labai reikalinga.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą Ukmergės rajono savivaldybėje, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Skatinimo sistema kol kas pas mus, manyčiau, yra tokia vienintelė – per darbuotojų vertinimą, per kvalifikacinių klasių suteikimą. Ne visi dar darbuotojai turi kvalifikacines klases. Manau, yra vertų žmonių, kurie privalo jas turėti. Aišku, kai prasidėjo to įstatymo įgyvendinimas, tai pagaliau irgi buvo susiję ir su finansiniais, ir ekonominiais dalykais, manau, kad link to toliau tikrai eisime. Kokie trūkumai? Kalbant apie kvalifikacines klases, tai trūkumas tas, kad gal žingsneliu atsiliekame, žingsneliu į priekį galėtume eiti. Bet šiaip jau mes galvojame, nėra dar projektinių dokumentų, projektai mintyse, bet mes galvojame, kad darbuotojų skatinimo sistemą susikursime ir patys. Tiesa, kalbant apie skatinimo sistemą ir įstatymas dar ją numato ir, sakykime, pinigine išraiška ne tik už papildomus darbus, bet ir švenčių proga, jubiliejų proga įstatymas numato. Ir su vadovais yra aptarta, kad pasirengtume, savivaldybėje pasitvirtintume tokią tvarką, labai sukonkretinsime, kada, kiek, už ką ir kaip mes skatiname darbuotoją. Ne taip, kaip įstatymas, abstrakčiai. Galima taip, galima taip, galima taip, jūs ten viduje pasidarykite. To šiandien mes dar neturime, bet apie tai jau galvojame, kaip reikėtų keisti. Ne tiek keisti, kiek tobulinti. Priimti savą. Ir veiklos efektyvumas, be abejo, pasirodys. Ko gero, didelis dalykas yra skatinimai, materialinis skatinimas, darbo užmokesčio, vienoda apmokėjimo sistema. Darbo užmokesčio šiandien nesantis vienodumas - gero rezultato negalime sulaukti. Nevienodas darbo užmokestis - stažas arba klasė, kuri man duoda priedą. Kategorijos valstybės tarnautojams nustatytos daugmaž vienodos, na, be abejo, skyriaus vedėjas, pavaduotojas, specialistai čia yra gradacija, čia kitaip būti negali. Specialistų daugumoj yra vienodos kategorijos, keletas, kurių matome, kad funkcijos yra kiek kitokios, yra aukštesnės

	kategorijos, bet masė yra tokia, nėra tai teisinga ir reikia tikrai daugiau graduoti tą kategorijų sistemą, tai įstatymas mums leidžia ir tik patiems reikia prie šito padirbėti. Kalbant apie darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, sakyčiau, kad daugiau yra diferenciacijos koeficientuose ir tai duoda irgi savų rezultatų tikrai, nes iš tiesų, jeigu darbuotojas dirba absoliučiai techninį darbą, be abejo, jis irgi atsakingas, bet tai vis dėlto yra techninis darbas ir jo atsakomybė tik, kad dokumentas būtų tvarkingas, ir kur darbuotojas jau vykdantis kažkokią kitokią funkciją, su žmogumi susitinka, jį konsultuoja ir pan., tai jo funkcija vėlgi yra jau visai kitokia. Bet su šiais darbuotojais mums paprasčiau išėjo, gradacija didesnė.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Tik valstybės tarnautojai yra vertinami pagal Vyriausybės nustatytą tvarką ir departamento patvirtintą tvarką, kiti darbuotojai nėra vertinami. Vedėjai viduje kaip elgiasi – negaliu komentuoti. Matyt, pašnekesiai, vertinami valstybės tarnautojai metų pabaigoje, - vyksta pašnekesiai ir su savais darbuotojais. Bent jau aš taip stengiuosi, kad metų pabaigoje, nesvarbu, kad ne valstybės tarnautojai, pabandyti aptarti, kaip man atrodė jo darbas. Galbūt stengiantis pabrėžti, kas geriau, vis tiek reikia žmogui to žodžio, bet, aišku, nepamirštant ir, iš kitos pusės, bent jau iš savo patirties stengiuosi kasdieniame darbe pasakyti, jeigu matau blogai, mes sėdame ir aptariame, kas yra negerai. Negaliu drįsti sakyti, kad tai jau yra vertinimas, bet tai pastebėjimas, kaip žmogus dirba ir savotiškas vertinimas, be abejo. Jei jam parašiau pliusą, tai jis turi žinoti, kad pliusas, bet galbūt po mėnesio jis gavo minusą ir turi pamatyti, kad jau gavo minusą. Personalo darbo vertinimas įtakoja paaukštinimą pareigose ir atlyginimo didėjimą. Kalbant apie darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, tai iš tiesų, matydami, jeigu yra galimybė, be abejo. Nėra čia tų laisvų darbo vietų, kurios lauktų, kad ten kažkas atsiras ir galėsime paaukštinti. Nelogiška būtų jas ir laikyti. Jeigu tokia atsiranda galimybė, vadovai, tiek skyriaus vedėjai tikrai pirmiausia apsidairo vietoje, ar neturime darbuotojo, kuriam galėtume pasiūlyti kažkokią konkrečią darbo vietą. O kalbant apie valstybės tarnautojus, tai mūsų paaukštinimus riboja įstatymas, t. y. apibrėžia Valstybės tarnybos įstatymas ir paaukštinimas pasibaigia sulig skyriaus vedėju. Daugiau galimybės į paaukštinimus jokios nėra, nes toliau prasideda politiniai postai savivaldybėje. O paaukštinimas, kalbant apie valstybės tarnautojus, yra per vertinimo sistemą ir niekaip kitaip. Ir vadovas nusprendęs, kad aš, pavyzdžiui, dirbdama pavaduotoja galiu dirbti vedėja neturi teisės manęs padaryti vedėja. Tik per vertinimą, per komisijos vertinimą, per komisijos išvadas, jeigu komisija laimina, mes esame turėję tokių atvejų, kad yra paaukštinti žmonės iš pavaduotojų yra vedėju tapęs per vertinimo sistemą. Tai veikianti sistema, ir, sakyčiau, labai gerai, kad tokia sistema veikia ir yra, ir netgi ten vyresnysis specialistas į vyriausiąjį, ar specialistas į pavaduotoją, sakykime, nes juk žmonėms tai tikrai stimulas, jeigu galvoja, ir jeigu ypač skyriuje, sakykime, matyti, kad tokia perspektyva yra, na, metai, du, penki, juk gyvenimas eina, žmonės keičiasi...
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Nebūdinga mums didelė kadrų kaita ir galvoju, kad mūsų kadrų kaita tokia pakankamai gyvenimiška, natūrali, kas išvyksta, ne nuo mūsų priklausančių aplinkybių, pasirenka kažkokį kitą darbą, irgi pats apsisprendęs. Liga žmogų priverčia išeiti - turime mes tokių porą atvejų labai netikėtų, kada jauni žmonės buvo priversti (vienas jaunas, kitas jau vyresnio amžiaus) išeiti iš darbo dėl labai rimtų ligų. Sakykime, atėjus laikui į pensiją išeiti žmogui – tokia kadrų kaita. Per mano darbo laikotarpį, tai turbūt du žmonės atleisti, jeigu aš gerai atsimenu, bet mano darbo laikotarpis yra didelis, jeigu taip skaičiuojant nuo devyniasdešimt penktųjų darbo bendrajame skyriuje. Savivaldoje patirtį turiu didesnę, nuo aštuoniasdešimt šeštųjų dirbau dar tuomečiame Vykdomajame komitete, bet irgi panašaus pobūdžio darbą, tiktai personalo absoliučiai neturėjau, tai buvo organizacinis darbas su savivaldybės taryba – tada darbo žmonių deputatų taryba, po to tapo savivaldybės tarybomis. Šita dalelė ir dabar išlikusi, bet dabar turiu ir pagalbininką, turiu specialistą, dirbantį su taryba. Per mano darbinę praktiką, jeigu aš gerai prisimenu, tai du žmonės išėjo į privačias struktūras, norėdami, iš tiesų, kitokio atlyginimo, trys galbūt, iš tiesų, Laima Kniūkštienė, išėjo Bružas ir Vita, tai turbūt trys plius minus. Galvočiau, kad ir mokroklimatas nėra pats blogiausias, tikrai! Iš vienos pusės mes nesame didelis miestas, kažkiek per tuos visus griuvimo laikus, keitimosi laikus, vis dėlto pramonė labai keitėsi, mes turėjome didelių gamyklų, jos skaldėsi, keitėsi, skaidėsi į UAB'us, mažėjo žmonių. Ypač didelio darbo pasirinkimo nėra. Dabar vėl pradeda judėti, iš tiesų, pradeda judėti, sakykim, ir medienos pramonė pas mus, galbūt tai jau trauks irgi žmones, atsiras kitokio pobūdžio darbo vietų, ne tik kaip valytoja, šlavėja ar pan. Tai gal dar tai žmones sulaiko, ir iš kitos pusės, mes, atvirai sakant, pasišnekam ir šitaip, vis dėl to yra pakankamai normalios čia socialinės garantijos. Atlygis, taip labai žmogiškai kalbant: su kuo palyginsi, ar ne? Bet tada jau viską reikia lyginti. Jeigu lyginsi atlygį su Vilniumi, bet tai tada lygink ir kainas su Vilniumi, su Vilniaus kainomis, suprantate? Vėlgi savo atlygį su bankininkų atlygiu ar jeigu aš lyginsiu su pardavėjos, pavyzdžiui, atlygiu. Aš manyčiau, kad savivaldybėje darbas ir mikroklimatas, ir tos darbo sąlygos yra tokios pakankamai normalios sudarytos ir dėl to, ko gero, žmonės nelinkę labai „lakstyti".

9.	**Ką pirmiausia keistumėte Ukmergės rajono savivaldybės personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Atlyginimus tvarkyčiau, be abejo! Jeigu, kiek čia susiję su tuo personalo valdymu, susiję, be abejo... Nesakau, kad reikėtų iš karto ,,šauti" dvigubai ar per pusę, bet žmonės turi justi, kad einama link didėjimo, tuo labiau, matome, kad ir valstybės neteisybės buvo labai daug ir dabar mums yra grąžinami neišmokėti atlygiai, jeigu praėjusios dvidešimt penktosios taryba jau patvirtino pinigų sumas ir jau ruošiami dokumentai, ir grįš tie pinigai. Lygiai taip pat, kaip valstybės neteisybė yra padaryta ir su minimalia mėnesine alga. Valstybė... kokia jau čia 600 Lt, ar ne? Iki tol buvo 500 Lt, mums 430 Lt taikoma minimali. Taip, mūsų atlygis skaičiuojamas nuo minimalios mėnesinės algos 430 Lt, kada buvo 500 Lt, dabar 600 Lt, šįmet valstybė pagudravo mūsų atžvilgiu taip tiesiai šnekant, kadangi visuose įstatymuose, visuose dokumentuose įrašė, kad mūsų atlygis skaičiuojamas ne nuo minimalios mėnesinės algos, bet nuo nustatyto bazinio dydžio. Kas tai per daiktas? Niekas nežino. Nustatytas bazinis dydis. Ir nustatė tą bazinį dydį tokį patį, koks ir buvo – 430 Lt. Ko gero, bus kreiptasi į Konstitucinį teismą, aš manau, kad kaip tie policininkai, tai čia gal kiti inicijuos. ,,Įkalė" kitą dydį ir pavadinimą, ir pan. Valstybė gudrauja, valstybė skaičiuoja pinigus visur, suprantu, bet skaičiuoti pinigus tada reikia sąžiningai, visų atžvilgiu. Ir ne žmonių sąskaita. Arba tada jau visų sąskaita. Tokia diskriminacija, aišku, mes sukandę dantis tada tylėjome, bet buvo ir kitų pamąstymų. Sakome, gal pabandykime pasibylinėti. Jau policija pajudėjo. Bet paskui pasitarėme, tegul nusprendžia valstybė, bet kokiu atveju esame valstybės tarnautojai. Bet tai yra nesąžininga, iš tiesų, ir šitoje vietoj tvarkyčiau ir valstybės tarnybą, ir darbuotojus pagal darbo sutartį, nes tas valytojos atlygis vos vos perlipęs, netgi neperlipęs turbūt minimalų mėnesinį. Jos darbas yra toks pats atsakingas, turi būti švaru, tvarkinga, išsiurbta, be voratinklių ir pan., o gauna grasius.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėje įgyvendinti?** - Vienu tarpu buvo kategoriškas (beveik kategoriškas) reikalavimas, kad būtų ,,vieno langelio" principas. Ir mes tai atlaikėme ir šito nedarėme, nes visą laiką mes, dirbantys, laikėmės nuostatos (vadovo vienu tarpu nuostata buvo kitokia, kadangi vadovai pas mus pakankamai dažnai keičiasi, nes politika yra politika, čia rinkimai tai sąlygoja). Aš suprantu, Vilnius, Kaunas, tie didieji miestai, galbūt ,,vieno langelio" principas reikalingas, nes ten žmonių srautas yra kitoks ir niekaip kitaip neišspręsi, bet mūsų tokiose savivaldybėse, kiek žmonių beateitų per dieną, pasidaryti tą ,,vieną langelį" ir atsitverti absoliučiai nuo žmonių, tai tada reikia žodį *savivalda* pakeisti apskritai kokiu kitokiu žodžiu ir laikyti, kad tai ne *savivaldybė*, o *vienvaldybė*. Tai būtų nelogiška. Dirba priimamasis ir žmogus visą laiką ten gauna pirminį atsakymą, ir mato – jam užtenka čia pasišnekėti, palikti rašytinį prašymą ar jam užtenka palipėti į trečią aukštą pas, pavyzdžiui, butų ūkio specialistą ir su juo pasišnekėti. Negi jis dabar lauks mėnesį? Ne, ne. Buvo bandyta keisti įstatymą. Jeigu įstatyme nebelikę nuostatos, kad privalo būti ,,vieno langelio" principas, tai puiku, bet jeigu likusi nuostata, jog privalo – tai neteisinga nuostata. Negalima mažuose rajonuose taip daryti.

Ekspertas: U4

Data: 2006-10-27

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėje, susiduriate?** - Sakykime, atranka. Konkursų organizavimas. Iš tiesų, departamentas labai daug dirba prie to, Valstybės tarnybos departamentas tobulina nuolat. Dabar vėlgi turim tokių patobulinimų. Laikas tik parodys, kiek jie tobuli. Ko gero, gal ir į naudą, o, ko gero, pamatysim, kad reiks grįžti. Sunku pasakyti. Nemanyčiau, kad tai problema, nes pagaliau tai absoliučiai naujas dalykas, su Valstybės tarnybos įstatymu mes dirbame jau kiek, nuo 2002 metų, jau ketveri metai. Niekas negali pasakyti, kad čia jau taip viskas tobula. Būtų labai nelogiška, jeigu mes taip sakytume.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) Ukmergės rajono savivaldybėje įgyvendinama geriausiai?** - Pakankamai normaliai vyksta darbuotojų vertinimas - valstybės tarnautojų vertinimas. Be abejo, tiek, kiek įstatymas reikalauja, bet ir daugiau... tokią lyg ir sistemą susidėlioję, kaip tai vykdome, ko prašome iš darbuotojų, kaip skyrių vedėjai su savais darbuotojais dirba. Galvočiau, tai ne pati blogiausia grandis pas mus. Na, vėlgi man taip atrodo. Kaip pažiūrėtų Valstybės tarnybos departamento specialistai, ko gero, sunku pasakyti. Po truputį bandome ,,įsivažiuoti".

3.	**Kokie personalo verbavimo būdai (įdarbinimo agentūros, verbavimas pagal rekomendacijas, įdarbinimas per darbo biržas, verbavimas internetu, verbavimas aukštosiose mokyklose) savivaldybėje taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Verbavimo internetu dar nebandėme. Negaliu pasakyti, kad tai jau visai kasdienis darbas verbavimas aukštosiose mokyklose, bet pakankamai efektyvus. Iš tiesų esame bandę ir esame kalbėję. Aukštosios mokyklos IV kurso studentė praktiką atliko. Jai naudos, manau, buvo ta prasme, kad dirbo konkretų darbą. Ji „nesiknaisiojo" kažkokiuose neaiškiuose popieriuose, bet turėjo konkrečių pavedimų, dirbo tiesioginį specialisto darbą, tiesa, mažesniu krūviu. Be abejo, iš jos niekas nereikalavo tiek, kiek iš manęs, bet bent jau ji „pačiupinėjo" tikrąjį darbą, koks pas mus jis yra čia, savivaldybėje.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėje reikėtų tobulinti labiausiai?** - Pokalbis, be abejo, vyksta su pretendentu į valstybės tarnybą. Pokalbis labai subjektyvus visada dalykas. Bet iš pokalbio pamatai ir kita, apskritai, kokia žmogaus orientacija. Žmogaus požiūrį, platesnį ar siauresnį. Aišku, atiduodi duoklę tam, kad pokalbio metu žmogus nepaprastai nervinasi ir kartais, matyt, užmiršti žmogus viską, žinai, šalia to rašomo penketo, visada reikia pridėti dar vienetą ir įrašyti šešis vien už jaudinimąsi. Aš visada taip juokauju per konkursus. Kaip komisijos nariai žiūri į pokalbį? Jeigu komisijos nariai irgi nori jau nebe patikrinti teorines žinias, bet tiesiog pasikalbėti, kaip jisai apskritai įsivaizduoja tą savo darbą būsimą, tai irgi pokalbis bus labai konkretus, labai geras, parodys, ką žmogus mąsto. O jeigu pasižiūrėsi visiškai formaliai į pokalbį... Pokalbiams turbūt reikia ruoštis rimčiau. Bent jau mūsų savivaldybėje pokalbiams reikia ruoštis rimčiau. Aš galvočiau, kad vienas iš trūkumų toks. Pokalbiui komisijos narys, turiu minty, privalo ruoštis, privalo rimtai apgalvoti klausimus, ne taip, kad labai konkretų, iš įstatymo pakomentuok. Ne. Tą jis padaro teste, prikomentuoja ir prirašo visokių atsakymų, kokių tiktai nori, šimtas klausimų, tai yra labai daug ir daryk tu ką nori su jais. O pokalbis turėtų leisti jau pabandyti suprasti, koks žmogus ateina pas tave. O kalbant ne apie valstybės tarnautojus, pagal darbo sutartis, irgi bevelyčiau, kad pokalbis būtų labai rimtas. Bandome padaryti. Vis tiek jeigu renkiesi iš dviejų trijų žmonių, bandai su jais šnekėtis, bent jau kokį įspūdį palieka, bent jau matai, kaip reaguoja, kiek gali suprasti, kaip jis supranta ir pan. Vis tiek kažkokį žmogaus vaizdą susidarai.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Kvalifikaciją kelti privalu ir vien dėl to, kad negali atsilikti nuo gyvenimo, kad ir ta tavo sritis, kurią, atrodo, išmanai fantastiškai, po mėnesio ten taip apverčia aukštyn kojomis koks nors įstatymas tą tavo išmanymą, kad reikia vėl iš naujo gilintis, tai vien dėl to privalai. Ne kažkokia blogąja prasme, bet, kad darbe nedegraduotumei, eitumei pirmyn koja į koją su dokumentais, su įstatymais, su gyvenimu ir pan.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą Ukmergės rajono savivaldybėje, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Nefinansinis skatinimas. Nepraktikavome ligi šiol net padėkų vadovų. Mūsų vadovai nėra tie, kurie gaili gero žodžio, visada gali jį išgirsti, visada paskatins tave žodžiu, bet tik žodžiu, padėkos nėra praktikuojamos. Sukurti teisingą ir motyvuojančią apmokėjimo už darbą sistemą. Per kategorijas, per apmokėjimo sistemą, tai bus didelis motyvas. Apmokėjimo sistemą reikia tobulinti.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Darbo vertinimo sistemos trūkumai... Jeigu, sakykime, tiesioginis vadovas mane įvertina labai gerai, aš einu į vertinimo komisiją, bet vertinimo komisiją sudaro tie patys mano kolegos.. Ta sistema tokia. Nors iš kitos pusės, kas geriau negu mano kolegos gali ir pasakyti apie mane, kaip aš dirbu. Jeigu toje komisijoje sėdi (turime teisę traukti į komisiją valstybės tarnautojus), be abejo, kad, pavyzdžiui, kitų institucijų, sakykime, teismo, arba ką gi mes dar čia turime iš valstybės, Sodrą (tarp kitko, mūsų vienoje vertinimo komisijoje yra ir teismo darbuotoja), bet iš tiesų, kas geriau, negu patys kolegos, bet iki šiol mes nesusidūrėme nei su susidorojimu, nei su pervertinimu. Lyg ir viskas objektyvu. Bet tokia situacija, tokia dviprasmybė atsiranda, nes jeigu taip visiškai atvirai kalbant, tai iš tiesų juk kai seniai dirbi ir seniai pažįsti kolegas, yra kolegų, apie kuriuos gal ir ne visada taip gerai pasakytum. Sėdint komisijoje reikia turėti turbūt visokios drąsos, labai į ateitį įvertinti ir savo elgesį, ir savo darbą. Perspektyvą, kad galėtumei drąsiai pasakyti žmogui ir kad būtumei suprastas ne tik to žmogaus, bet ir savo kolegų. Žmogiškasis faktorius. Ir, ko gero, tokiu vertinimu subjektyvumo niekada neišvengsime, absoliučiai niekada, netgi tam pačiam skyriaus vedėjui, ko gero, nepaprastai sunku įvertinti labai objektyviai. O kaip siūlyti šalinti, nežinau. Mes kartais ir Valstybės tarnybos departamente susirinkę pasišnekam. Baisu siūlyti ką nors iš Valstybės tarnybos departamento darbuotojų, geriau savi, be abejo... ar ne? Bet logikos gal tame būtų. Truputį iš šalies, juk jie mato savivaldybę kažkuria tai prasme, mato savo pareigybės aprašymus, kalbasi su savo

	vadovais, kalbasi su tavimi. Kažkokį vaizdą turbūt gali susidaryti.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Kadrų kaita pakankamai natūrali pas mus. Gyvenimas juda, natūralu, kažkas išvyko, išvažiavo. Taip, bet tikrai nedaug. Tikrai nedaug. Tarp kitko, jeigu po ranka kur turiu apskritai per metus gal ir pernykščių, šįmet, kiek atleista, kiek priimta, tiesiog įdomumo dėlei.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte Ukmergės rajono savivaldybės personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Personalo tarnybą atskirą, kuriai nebūtų jokių kitų pavedimų, pareigų ir rūpesčių, išskyrus personalą. Aišku, kad su visomis jos sritimis, pradedant pirminiais dalykais, kaip priėmimai, ir baigiant mokymu, kvalifikacijos kėlimu, analizėmis ir pan., žodžiu, absoliučiai viską, bet tai, be abejo, ne vieno ir ne dviejų žmonių darbas.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėje įgyvendinti?** - Valstybės tarnybos įstatymas, be abejo, dar tobulintinas.

Ekspertas: U5

Data: 2006-10-30

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėje, susiduriate?** - Pagrindinė problema yra mano kaip specialisto kompetencijos stoka personalo valdymo srityje. Turėdama pedagogo išsilavinimą nuolat susiduriu su tuo, kad trūksta žinių darbo teisės klausimais. Sprendžiant šią problemą greičiausias būdas yra konsultacijos su patyrusiais specialistais ir įvairios literatūros paieška, kursai.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) Ukmergės rajono savivaldybėje įgyvendinama geriausiai?** - Silpniausia vieta yra personalo planavimas, nes dažnai prireikia specialisto pavadavimui ir labai greitai. Čia padeda ieškančių darbo specialistų duomenų bazės sudarymas, tačiau tokių specialistų yra nepakankamai. Stipriausia vieta yra personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, šią funkciją atlieka Mokytojų švietimo centras bei šalies kvalifikacijos tobulinimo institucijos.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai (įdarbinimo agentūros, verbavimas pagal rekomendacijas, įdarbinimas per darbo biržas, verbavimas internetu, verbavimas aukštosiose mokyklose) savivaldybėje taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Švietimo srityje dažniausiai naudojamas įdarbinimo būdas – per darbo biržas arba pagal rekomendacijas. Tačiau šis būdas nėra labai efektyvus norint rasti reikiamos kvalifikacijos specialistus. Skiriant švietimo įstaigos vadovą, skelbiamas konkursas spaudoje. Komplektuojant pedagoginius kadrus savivaldybėje nenaudojamas verbavimas aukštosiose mokyklose, kuris, manyčiau, turėtų būti efektyvus.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėje reikėtų tobulinti labiausiai?** - Savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyrius įtakoja įstaigų vadovų skyrimą. Nauji mokyklų vadovai atrenkami konkurso būdu, kartais laimi konkursą žmogus, kuris ne visai patenkina lūkesčius darbe. Tačiau Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktai įpareigoja vykdyti konkursą, skiriant naują direktorių.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Švietimo sistemos darbuotojus kelti kvalifikaciją skatina kategorijų suteikimas, nuo ko priklauso atlyginimo dydis. Antras motyvas būtų karjeros perspektyvos.

6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą Ukmergės rajono savivaldybėje, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Švietimo darbuotojų: mokytojų ir įstaigų direktorių skatinimas – piniginių išmokų skyrimas, esant mokos fondui, bei padėkos raštai įvairiomis progomis. Tai nėra pati teisingiausia skatinimo sistema, nes kartais lemia subjektyvumas.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Švietimo įstaigų vadovų ir mokytojų vertinimo sistema – tai Švietimo ir mokslo ministerijos reglamentuotas atestacijos vykdymas ir atitinkamų kvalifikacinių kategorijų suteikimas.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Didelės kadrų kaitos nėra. Reorganizuojant kokią nors mokyklą, tvirtinamos reorganizavimo sąlygos, kuriose numatoma, kur eis dirbti specialistai. Rajono savivaldybės tarybos sprendimu yra nutarta, kad atsiradus laisvoms darbo vietoms mokykloje, informuojamas Švietimo ir sporto skyrius ir ten įdarbinamas specialistas, netekęs darbo dėl reorganizacijos ar likvidavimo.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte Ukmergės rajono savivaldybės personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Jei nevaržytų teisiniai aktai, siūlyčiau atsisakyti konkursų į įstaigos vadovo pareigas.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėje įgyvendinti?** - Galbūt neteko susidurti su šio įstatymo trūkumais, nes nežinau, ką atsakyti.

Ekspertas: V1

Data: 2006-11-02

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėse, yra tekę susidurti?** - Didžiausia problema yra ta, kad nėra personalo valdymo savivaldybėse. Tai, kas yra personalo vadyba, neegzistuoja, sunkiai surandamas dalykas. Yra kadrų apskaita, bet personalo valdymo nėra. Turint omeny motyvavimą, sistemingą darbą siekiant kvalifikacijos augimo, karjeros ugdymo ir pan. Net kasdienių darbų – tokių kaip pvz. kasmetiniai interviu ir pašnekesiai su darbuotojais – ir to nėra. Netgi tai, kas vykdoma, tarkim, žmonių įdarbinimas ir atleidimas – tiktai tokie darbai tėra daromi ir tie daromi ydingai, daugeliu atvejų pasinaudojant įstatymais, stengiantis įdarbinti reikiamus žmones – norimus, politiškai dažniausiai susaistytus ar vadovų pageidavimu žmones į tas vietas. Nesakau, kad vadovai neturėtų turėti įtakos priimant žmones, privalo turėti, bet personalas turėtų mokėti ieškoti reikiamų žmonių ir, visų pirma, pastebėti reikiamus žmones savoje įstaigoje, o tik po to kreiptis į išorę. Vadinasi, ir įdarbinimo sistema, ir kėlimo sistema yra ydingos ir iškreiptos. Sąžiningai sakant, nebuvau atsakingas žmogus už personalą. Bet tose srityse, kuriose man teko dirbti, mes bandėme taikyti kažkokias naujoves įdarbinant žmones, stengiamės padaryti realų konkursą pakviečiant toje srityje, į kurią kviečiam, tuo metu žinomus geriausius arba kitiems specialistams žinomus geriausius asmenis – kalbant apie įdarbinimą. Konkrečiai, tarkim, reikėjo vadybininkės Europos kultūros projektams arba Europos kultūros sostinei rengti, tai ieškojome, stebėjome, konsultavomės pas įvairius žmones, kur tokių galėtų būti, paskui buvo konkursas, kuriame aktyviai dalyvavo tiek vadovai, tiek bendradarbiai, po to, buvo priimtas sprendimas dėl to žmogaus įdarbinimo. Sakysim, net šitoje srityje mes bandėme kažką keisti, o visa kita, tai neįmanoma keisti, todėl, kad turėtų keistis pats požiūris į problemą, kad personalo valdymas yra viena iš esminių valdymo sferų, kad nuo personalo priklauso beveik viskas. Darbo kokybę garantuoja ne parkerių ar popieriaus kokybė, o personalo kokybė. Šitokio požiūrio, man atrodo, šiandien dar labai trūksta.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) savivaldybėse įgyvendinama geriausiai?** - Geriausiai išplėtotos priėmimo ir atleidimo sritys, bet jos irgi abidvi mano minėtos buvo anksčiau ir abidvi yra

	ydingos, o visos kitos yra neišplėtotos.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai savivaldybėse taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Mano supratimu, kalbant apie savivaldybes, aišku, joms sunku būtų kreiptis į verbavimo agentūras. Geriausia būtų, kad kiekvieną darbą dirbtų specialistai (t.y. verbavimo specialistai). Geriausia, kad agentūros tai darytų bent jau į pačius atsakingiausius postus: į direktoriaus, administracijos direktoriaus pavaduotojų. Čia tikrai būtų galima netgi išleisti tam tikrą kiekį pinigų nepagailint, kad būtų surinkti tinkami žmonės pagal tam tikrą nustatytą darbo vietos profilį ir kad jie būtų patys tinkamiausi. Ir tada būtų galima iš tų kelių jau pasirinkti tinkamą pagal kitus požymius – pagal charakterį, pagal dar kažką. Tačiau realiai mažesnėse savivaldybėse tai būtų, matyt, visai sunkiai įdiegiama. Net ir didelėse yra sunkiai įdiegiama dėl nenoro. Būtų geriausia plėtoti savivaldybės personalo skyrių, padalinį iki normalaus, tikrai aprėpiančio visas reikiamas personalo valdymo funkcijas. Nebijoti jo stipraus padengimo ir tame skaičiuje turėti bent vieną žmogų, kuris išmanytų verbavimo procesą. Tas verbavimo procesas… (aš šitą klausimą suprantu kaip nebūtinai kreipiantį iš išorės verbuoti), nes geriausia verbuoti iš vidaus, kad žmogus, kuris jau yra užverbuotas, lojalus, patikrintas ir charakteris žinomas, kai atsiranda galimybė jam daryti karjerą, kad būtų visų pirma ieškoma iš vidinio rezervo ir verbuojama iš vidaus, ir tik tuo metu, jeigu įsitikinama, jog nėra žmonių, galinčių pereiti į aukštesnes pareigas ar, jeigu į žemesnę grandį, tuomet, aišku, matyt reikia ieškoti žmonių iš išorės. Geriausia, kad karjeros medyje būtų sudaryta galimybė žmonėms kilti dirbantiems. Tada turėtų būti įkurtas tam tikras testavimo centras, kuris testuotų darbuotojus tiek darant jų kasmetinius įvertinimus, tiek, kada prisireikia verbuoti, bet čia reikia specialisto, kuris mokėtų atpažinti žmones, kaip sakant, po jo kauke atpažinti tikrąsiais glūdinčias vertybes, tai, kuo žmogus pasižymi, ko vertas. Tai nėra lengva, čia reikia specialisto.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėse reikėtų tobulinti labiausiai?** - Visus atrankos būdus reikėtų tobulinti, bet labiausiai tobulintina testavimo dalis. Ji visiškai neadekvati priėmimo profiliams, darbo vietų profiliams. Jeigu testuojama, tai turėtų būti testuojama pagal konkrečios darbo vietos profilį, siekiant išsiaiškinti, ar žmogaus gebėjimai ir kompetencijos atitinka darbo vietos profiliui keliamus kompetencijos reikalavimus. Toks anketavimas, koks dabar yra, formalus – kelių įstatymų žinojimo patikrinimas – jis neduoda nieko, tik kažkokį vidurkį, drungno vandens skonio vidurkį, jis nereikalingas. Lygiai taip pat ir tolesni procesai yra ydingi, nes nėra sistemos ir nėra specialistų, kurie sugebėtų atrinkti žmones pašnekesių metu, testų iš viso netaikoma kitokių kokių nors, kompetencijos testai netaikomi kompetencijų įvertinimui, o pašnekesiai, kiek aš žinau, yra bestruktūriai ir neinformatyvūs. Galų gale priėmimo proceso metu niekas nedirba net ir su ta medžiaga, kuri yra neišvengiama arba, kuri būtinai yra, tarkim, autobiografija, nuotrauka, daug kitų šaltinių, kurie galėtų būti panaudoti, bet nepanaudojami.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Matyt, noras daryti karjerą. Kadangi reikalavimai yra labai formalizuoti. Ne kompetencijai, o kvalifikacijai. Aš griežtai skiriu kompetenciją ir kvalifikaciją. Kvalifikacija yra paliudijama popieriais – sertifikatais, licencijomis, baigimo pažymėjimais, diplomais, o kompetencija – gebėjimais. Gebėjimų niekas niekada pas mus netikrina, o popierių reikalauja. Žmonės, norėdami būti ramūs dėl savo darbo vietos, galbūt galimybės daryti bent kokią karjerą, siekia tų licencijų, sertifikatų ir pan. Tai labai subjektyvu. Žmonės gali turėti ir labai toli siekiančių tikslų. Ydinga tai, kad institucija net nesistengia sužinoti tų toli siekiančių tikslų. Jau įdarbinimo dieną turėtų iš žmogaus sužinoti, ko tikisi iš savivaldybės po 20-50 metų. Tarkime, ar jis bus ten, kur bus, kokį darbą dirbs? Gal jį tenkina visąlaik redaktoriaus ar buhalterio darbas. O gal netenkina? Jis nori būti vyr. buhalteris. O gal net ir tai netenkina? Jis bus savivaldybės administracijos direktorius – taip save įsivaizduoja. Ir kokį karjeros tempą įsivaizduoja? Tai labai svarbu. Tada būtų galima planuoti jo karjerą, žiūrėti, ar jo ambicijos atitinka saviugdos tikslus ir atitinkamai net skirti tam tikrą lėšų kiekį, kad jis ugdytųsi pagal tą planą. Tada žmogaus interesai būtų savivaldybėje, o ne „pabėgti" kažkur kitur. Kai to nėra, daugeliu atvejų kvalifikacijos kėlimo tikslai yra nežinomi (tie subjektyvūs) arba jie yra išorėje dėl to, kad jis laikinai dirba savivaldybėje, bet turi dar dirbti ir kažkur kitur, kur daugiau moka.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą savivaldybėse, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Visų pirma, svarbiausias dalykas – tai, matyt, materialiniai stimulai. Jie yra neišmatuojami. Tarnybinė hierarchija, kuri labai sustyguota į lygius, kategorijas ir pan. Toje sistemoje pastebėti žmonių pastangas, saviugdą, kompetencijos gebėjimus ir kelti pagal tai. Tai būtų skatinimas, kuris pasireikštų net ir atlyginimu. Premijavimo sistema neegzistuoja. Nematerialios arba paramaterialios sąlygos irgi neišmatuojamos. Visokios lengvatos, pvz., galimybė žmonėms po darbo dalyvauti būreliuose (arba jų šeimos nariams). Pas mus ne tik nežinoma, bet netgi būtų baudžiama, o tai iš tikro galimybė labiau integruoti žmones, paskatinti dirbti darbą už

	mažesnį atlyginimą negu pagal tą pačią kompetenciją uždirbtų privačiame sektoriuje. Integruoti, ,,pririšti" žmones yra didžiausia problema. Kompetentingą žmogų susieti su jo darbo vieta yra labai sudėtinga, kada dar ir atlyginimas mažesnis. Tai čia visokios nematerialios – paramaterialios priemonės yra naudojamos: leidimas naudotis tarnybiniu automobiliu kur nori, leidimas dirbti namuose, jeigu jis dirba ne su žmonėmis, bent jau kai kuriuos darbus, leidimas ilgiau atostogauti, bet čia įstatymai trukdo. Kaip paskatinimą už tai, kad jis persistengia ir persidirba, išleidžiamas kelioms dienoms ir pan. Lankstūs įdarbinimai. Visi tie dalykai būtų kaip skatinimo priemonės, bet mūsų blogi įstatymai to neleidžia, daugeliu atvejų trukdo. Neišnaudojamos įvairios tokios skatinimo priemonės kaip aiškus karjeros grafikas, kad žmogus žinotų savo karjeros galimybes. Būtų labai didelis stimulas, motyvas žmogui dirbti, o neieškoti kitų alternatyvių galimybių išorėje. Galų gale procesų pakeitimas taip, kad jie supaprastėtų ir žmogus įgautų didesnę atsakomybę ir savarankiškumą. Tai skatintų žmones pasijusti reikšmingesniais, svarbesniais. Apskritai žmogaus reikšmingumo, svarbumo nepabrėžimas irgi neskatina žmonių likti darbe. Reikėtų sukurti sistemą, kad žmonės jaustų, jog jie tikrai reikalingi, reikšmingi – visa tai leistų išlaikyti gerą atmosferą ir žmones. Žmogiškasis veiksnys.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Tiesiog sistemą sukurti reikia. Jos net nėra. Yra tik darbo įvertinimo pradmenys ir tie patys formalizuoti. Nuo seno pas mus yra prigijusi taip vadinama patronažinė personalo valdymo sistema. Patronažinė. Tai reiškia, kad yra patronai, visiškos ištikimybės patronai. Patronas įdarbina, jam esi visiškai ištikimas, jeigu pasitrauksi, pakilsi aukščiau, juo labiau patroną pranokti būtų visiškas nonsensas, nesusipratimas. Galima kilti tik kylant patronui ir jeigu jis leidžia, jeigu pastebi, reikia jį garbinti, mėgti ir pan. Tokia sistema yra labai neimli vertinimui. Vertinimas yra subjektyvus ir patronažinis. Reikėtų objektyvesnio vertinimo. Sukurti sistemą reikia.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Nežinau, ar dažnai darbuotojai būna atleidžiami. Dažniausiai, matyt, vengiama atleidinėti darbuotojus. Nors būna blogų darbuotojų atleidimo, kartais tai yra reikalinga. Apskritai nereikalingo žmogaus, blogai dirbančio, griaunančio klimatą išsodinimas iš darbingo autobuso yra autobuso darbingumo padidinimas. Tai labai svarbu. Nebūčiau už tai, kad labai ilgai reikia delsti, bet vis dėlto reikėtų aiškintis, jeigu yra problemų, iš kur kyla destrukcija, nedarbingumas. Gali būti taip, kad žmogus dirbo ne stipriausioje savo vietoje, kur nėra patenkintas, turi vidinių problemų, šeimos problemų, dirba darbą, kuris nemielas ir kuriame negali panaudoti savo stipriausių pusių. Tai irgi labai taisytina. Tuos dalykus reikėtų išsiaiškinti, bet jie tikrai nesiaiškinami. Atleidimas irgi yra didžiulė problema. Sunku atleisti, ypač valstybės tarnautojus. Neturėtų būti taip sunku. Darbo vietos išsaugojimas nėra joks gėris nei darbuotojui, nei institucijai. Kai yra tokia konkurencija darbo rinkoje, kvalifikuotam, kompetentingam darbuotojui darbą susirasti šiais laikais yra labai lengva. Nekompetentingas darbuotojas niekam nereikalingas. Ir šitai institucijai tame skaičiuje. Jeigu nekompetetingą, vangų, neaugantį darbuotoją išlaikyti ir kažkaip ,,įbetonuoti" jo buvimą būtų ydinga, o kompetentingą darbuotoją prarasti būtų labai žalinga. Vadinasi, yra visai kita problema – sunku išsaugoti darbuotoją. Kaip išsaugoti? Kaip jį išlaikyti? Kaip jo kompetenciją pakelti? Čia yra problema. Atleisti turėtų būti ne kiek prevencinės priemonės, kiek paprasčiausiai būtų pakeičiami įstatymai, kad lengviau būtų atleidžiama. O prevencinės priemonės, jeigu būtų humanizuota personalo valdymo sistema (kaip visą kalbą vedu), jos būtų savaime suprantamos. Ypač jeigu darbuotojas, su jo charakteriu, žmogiškosiomis savybėmis viskas tvarkoje, tai prarasti – prarasti turtą. Gali dirbti galbūt jis kitoje darbo vietoje, kurioje jaus pasitenkinimą, ir gal kitos institucijos stokoja tokio darbuotojo. Tą reikia pripažinti.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte savivaldybių personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Įstatymą. Pirmiausia keisčiau Valstybės tarnybos įstatymą. Panaikinčiau. Leisčiau institucijoms savo sistemas kurti. Autonomines sistemas.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėse įgyvendinti?** - Visiškai nepalankūs. Vienprasmiškai. Absoliučiai ne. Blogi įstatymai. Silpniausios vietos: darbuotojų ,,įbetonavimas", kvalifikacinės kategorijos, sistemos, negalėjimas mokėti lanksčiai, negalėjimas sudaryti uždaro biudžeto skyriui, padaliniui, net visai institucijai ir jį laisvai paskirstyti darbuotojams, funkcijoms ir pan. Juk kai kurioms funkcijoms reikia labai kompetentingų darbuotojų, kurie labai brangiai kainuoja ir jų negali įsigyti arba, tarkim, įdarbinti 0,5 dienos. Tarkim, reikia viešųjų ryšių specialisto, bet galbūt jo reikia tik 0,5 dienos per savaitę ir to užteks.

Ekspertas: V2

Data: 2006-11-06

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėse, yra tekę susidurti?** - Taip, kaip ir valstybės (valstybiniame) sektoriuje, taip ir savivaldybėse visą laiką buvo aktuali atrankos į tarnybą problema arba aktualijos. Tai, kad būtų parenkami žmonės, tinkantys tai darbo vietai, ne pagal kažkokias pažintis, o kad lemtų paskyrimą į pareigas sugebėjimas dirbti, žinios, kvalifikacija ir kad konkursai būtų organizuojami skaidriai, parenkamas pats tinkamiausias, geriausias žmogus. Kitas aktualus dalykas – darbuotojų vertinimas už veiklos rezultatus: tam tikrų priedų nustatymas, kvalifikacinių klasių nustatymas ir pan. Visą laiką aktuali yra apmokėjimo už darbą problema. Todėl, kad, sakykim, savivaldybių tarnautojų kategorijos yra pakankamai žemos – neaukštos ir kad į savivaldybių administraciją nelabai kas nori eiti dirbti. Todėl, kad pačios savivaldybės yra priskirtos labai žemai įstaigų grupei. O kita problema, kadangi ta grupė yra neaukšta, tai atitinkamai ir pačios kategorijos nedidelės. Išeina, kad yra labai sudėtinga parinkti tinkamus žmones. Niekas nenori eiti. Ypač tai liesdavo teisininkus. Buvo labai sunku rasti teisės specialistų. Tai buvo gana aktuali problema. Labai konkreti, su kuria susidūrėme. Vertinimas turi būti objektyvus, neformalus. Su labai įdomia problema esu susidūręs, o būtent, savivaldybės direktoriaus statusas – iš šio statuso kylančios problemos. Kai įstatymų buvo nepakankamai aiškiai apibrėžta keletas dalykų ir dėl to kilo tam tikrų problemų su savivaldybės administracijos direktoriais. Klausimas, ar juos reikia vertinti už metinius rezultatus ir, ar įvertinus galima nustatyti priedą ir skirti kvalifikacinę klasę, ar negalima. Šitos, sakykim, problemos, kurias galėčiau įvardinti, kurios susiję su savivaldybe, personalo valdymu: tai atranka, vertinimas, mokėjimas, kvalifikacijos kėlimas ir labai konkrečios pareigybės statusas ir su juo susiję klausimai. Atrankos klausimais buvo organizuota tarptautinė konferencija-seminaras, kurios metu buvo keičiamasi patirtimi, kaip reikėtų atrinkti į valstybės tarnybą žmones. Tos konferencijos metu, kai buvo išgirsta įvairi patirtis tam, kad priėmimas, atranka būtų skaidrūs ir aiškūs ir būtų tikrai žmonės parenkami tinkami, yra sugalvota įdiegti vadinamąją dvipakopę priėmimo į tarnybą sistemą. I etapas, kada yra egzaminuojami pretendentai į valstybės tarnybą tam tikroje oficialioje įstaigoje, turint nustatytus kažkokius bendrus klausimus ir apskritai patikrinant, ar tu tinkamas dirbti valstybės tarnyboje. Klausimai yra objektyvūs, aiškūs ir tiesiog pasižiūri, įvertina, ar tu galėsi dirbti šitoje..., ar tau valstybės tarnyba yra priimtina. O toliau II etapas, kurio metu jau yra tikrinama, ar žmogus tinkamas konkrečiai darbo vietai. Tokia sistema yra sugalvota ir ją ruošiamasi įdiegti Lietuvoje, tai palies ir valstybinį sektorių, ir vietos savivaldybes. Kiekvienas žmogus, norintis tapti valstybės tarnautoju, iš pradžių turės išsilaikyti egzaminą ir tapti priimtas, įrašytas į vasltybės tarnybą, tarsi būna išduotas pažymėjimas, kad tu tinkamas dirbti valstybės tarnyboje. Tu parašai, kur nori dirbti, kokiose pareigose, kokioje savivaldybėje ar kokioje įstaigoje ir, kai ten yra skelbiamas konkursas, tiesiog tau gali pasiūlyti, kad tu, jeigu tinkamas, atitinki tam tikrus reikalavimus, kad tave tikrins, ar tu tinkamas tai darbo vietai. Savivaldybėse (kaip ir bet kur kitur) yra susiduriama su tokia problema, kad žmogus dalyvauja konkurse ir pasisako, kad jis gali ir tą daryti, ir tą daryti (tinkamumas daugiau tarnybai), bet, ar jis bus tinkamas toje darbo vietoje iš tų visų egzaminavimų nepaaiškėja. O būsimas darbdavys labai nori gauti žmogų, kuris dirbtų ir būtų tinkamas būtent tai labai konkrečiai vietai. Ta vadinamoji dvipakopė atrankos sistema leis, visų pirma, atrinkti žmogų, tinkamą valstybės tarnybai, o antroje vietoje, pati įstaiga galės pasirinkti iš pretendentų tinkamiausią konkrečioms pareigoms atlikti. Pirmasis etapas bus vykdomas panašiai kaip priimant į ES institucijas: objektyvių testų pagalba ir bus tikrinamos ir žinios, ir psichinės savybės, o antruoju – tinkamumas užimamoms pareigoms ir galbūt netgi su tam tikromis užduotimis, ar tu susidorosi ir žinosi, ką reikia kokrečiai padaryti, kad priėmus tave į darbą, tau nereikėtų mokytis labai ilgą laiką. Tam, kad būtum priimtas, gali dalyvauti įvairiuose konkursuose ir jeigu neatitinka, nepapuolei, kitą kartą vėl dalyvauti konkurse, laikai bendrąjį testą ir pan. O dvipakopė sistema leistų... vieną kartą jau buvai patikrintas, kad tu apskritai tinkamas tarnybai ir nereikės 2 kartus atsakinėti į tuos pačius bendruosius klausimus ir gaišinti laiką. Galėsi susikoncentruoti dirbti tam tikroje konkrečioje vietoje. Atkrenta tų pačių klausimų kartojimas kelis kartus, atsakinėjimas ir pan. Jei ne tave pasirenka, turi vėl kartoti konkursą iš naujo ir pan. Tiek valstybiniame sektoriuje, tiek savivaldybėse buvo sudaryti klausimai, kurie dažnai kartodavosi ir kuriuos buvo galima išmokti: jeigu, tarkim, kiekvieną savaitę sekdavai, įsidėmėdavai ir gerai atsakinėdavai – toks žmogus turėdavo tam tikrą pranašumą. Kita vertus, tam tikra institucija, kad pasirinktų tinkamą žmogų, yra leidžiama nuo 30 iki 50 proc. sugalvoti savo klausimų. Tai įdiegta, kad būtų patikrintas tinkamumas ne vien bendras žinias patikrinti, bet prie dabartinės sistemos tų specialiųjų klausimų įvedimas buvo savotiškas būdas išsiaiškinti, ar žmogus tinkamas dirbti konkretų darbą. Vienos iš priemonių imtasi, kad skaidrumas būtų. Neskaidrumas tame, kad įstaiga, kuri nustatydavo bendruosius ir specialiuosius reikalavimus pareigybei, galėdavo sugalvoti reikalavimus tokius, kad pritemptų prie konkretaus žinomo žmogaus, kurį norėtų priimti. Įstaiga skelbia tam tikrus reikalavimus, keliamus užimti tam tikrai pareigybei (aukštasis išsilavinimas, darbo patirtis ir pan.). Galima sukurti tokius reikalavimus, kad jie būtų tinkami tam žinomam iš anksto žmogui, kuris tiktai vienas ir tinka, ir labai apriboja atėjusių ratą. Sakykim, Valstybės tarnybos departamentas yra padaręs tokią analizę, kaip pavyzdžiui, buvo nustatytas reikalavimas, kad tu turi neturėti vairuotojo teisių. Kodėl tas reikalavimas toks

	svarbus? Tam, kad užimtumei tą pareigybę, tu turi specialiai neturėti vairuotojo pažymėjimo. Yra tokia landa palikta, kad ta įstaiga gali pasirinkti tokį žmogų. Dvipakopė sistema savotiškai pirmai pradžiai išeliminuotų, patikrintų tavo tinkamumą (ar tu tinkamas?), o paskui, vietoje, jeigu tave tikrina, iš tų žmonių rato, kuris papuolęs yra. Kažkiek bus objektyvumas, skaidrumas. Išvengta dirbtino galimybių prielaidų nustatyti reikalavimus, kad pasirinktų norimą žmogų. Nuo 2006 m. priimtas įstatymas ir juo nustatyta, kad reikalavimus į tarnybą skelbia Valstybės tarnybos departamentas. Įstaiga parašo, ko ji nori, kokius reiklavimus ji kelia tam žmogui (kokio nori žmogaus), bet ne pati skelbia tą pranešimą, informaciją, o siunčia žinutę į Valstybės tarnybos departamentą, kuris savotiškai dar patikrina, ar nėra suformuluotų išimtinių reikalavimų, kuriais būtų galima atsirinkti sau pažįstamus žmones. Tokių buvo imtasi žygių. Įstatymu buvo užkirstas kelias, skelbiant reikalavimus pareigybei per instituciją, kuri patikrina, pakontroliuoja, kad nebūtų iškelti nerealūs reikalavimai tai pareigybei.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) savivaldybėse įgyvendinama geriausiai?** - Labai nelygu savivaldybei. Labai sunku apibendrinantį teiginį pasakyti. Teko girdėti (studentė rašo darbą), kad kvalifikacijos kėlimo sistema nelabai, sakyčiau, išplėtota: pinigų pagailima, nežinoma, į kokius kursus siųsti ir patys nežino, ko nori, ir jiems neaišku, ko daugiau besiekti. Žodžiu, nėra planingumo, aiškumo. Problema, kad mokytis arba kelti kvalifikaciją turi būti kažkoks motyvas, nuo to turi priklausyti tavo vieta ir pan. Nėra tiesioginės priklausomybės, sakykim, mokaisi, sieki žinių, o paskui tai atsiliepia tavo visiems rezultatams ir pan. Toks netiesioginis dalykas. Kitaip sakant, trūksta vadinamojo karjeros planavimo savivaldybėse. Jeigu tu esi pastebėtas, gabus, galėtum užimti tam tikras pareigas, kad tave skatintų – mokykis, esi pretendentas į skyriaus vedėjo, skyriaus vedėjo pavaduotojo ar vyr. specialisto pareigas. Visą laiką vyksta tam tikra kaita ir niekas nežino, kada, sakykim, skyriaus vedėjas ar pavaduotojas pakeis darbą, gal jis suras kažkur geriau. Paskui reikės jo vietą užimti. Tie žemesnieji turi turėt kažkokį aiškumą ir savivaldybėse, man atrodo, yra karjeros planavimo stoka. Su darbuotojais niekas nedirba ir niekas nepasako, ko galima jam tikėtis, ko jis gali laukti ir pan. Viskas išeina ekspromtu, stichiškai ir pan. Kažkas išeina, tada suieškomas kažkoks žmogus, dar kartais būna nepasiruošęs ir pan. Dažnai būna taip: kas norite mokytis? Arba, jeigu yra pinigų, kas turit laiko mokytis? Kartais netgi ne tas nueina, kuriam reikia. Pinigai ne į tą investuojami, kam reikia. Kiek yra įmanoma rūpinamasi apmokėjimo sistema. Tai yra ne iš geros valios, o dėl to, kad atlyginimai nėra dideli. Vis tiek stengiamasi maksimaliai išnaudoti tas galimybes, kad žmonės liktų ir dirbtų savivaldybėse. Ieško visokių galimybių: ir kategorijas kelia, ir kvalifikacines klases nustato ir pan. Manau, kad gal šita sistema kiek išplėtota grynai dėl būtinumo, dėl reikalo. Verbavimas arba paieška: kai kuriose savivaldybėse galbūt ir yra ypač rūpinamasi studentais: arba preliminarios sutartys sudaromos, jeigu mokysies ir grįši, tai mes mokėsim stipendiją, apmokėsim kažkokias išlaidas, bet beveik nesu girdėjęs, kad to imtųsi. Yra viena kita savivaldybė, susikūrusi vadinamuosius studijų fondus arba studijų kreditus ir duoda geresniesiems studentams stipendijas, tikėdamiesi, kad jie sugrįš. Bet aš girdėjau tik apie Alytaus miesto savivaldybę. Kad tai būtų vieninga sistema, masinis reiškinys – nėra, negirdėjau. Rūpinamasi stichiškai vėlgi.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai savivaldybėse taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** -Aš manau, kad turi būti taikomi visi. Kai kuriose savivaldybėse vienoks būdas labiau pasiteisins, kitose – kitoks. Verbavimas aukštosiose mokyklose – vienas perspektyvesnių būdų. Kada tiesiog bandoma, sakykim, studentus, kurie praktiką atlieka, nebijoti, o priimti žmones, kad jie atvažiuotų į praktiką, gerus nusižiūrėti ir kažkokiu būdu prisikalbinti, paskatinti, kad grįžtų ar atvažiuotų dirbti pas juos tam tikrą laiką. Būna juk kažkokie susitikimai, galima organizuoti aukštojoje mokykloje ir pačios savivaldybės iniciatyva. Masiškiausias – įdarbinimo agentūros ir per darbo biržas ieškosi žmonių. Tik ar jie yra patys tinkamiausi būdai, aš nežinau, bet turbūt patys dažniausi. Internetu turbūt nelabai, verbavimo aukštosiose mokyklose beveik nėra, verbavimas pagal rekomendacijas – daugiau tradicinis. Labai priklauso nuo to, kaip toje savivaldybėje, ar aktyvi įdarbinimo agentūra, ar darbo biržoje dirba geranoriški žmonės, ar pačioje savivaldybėje kontaktas su jomis geras, ar ne. Manau, kad turi būti tas kompleksas, bet verbavimas aukštosiose mokyklose, manau, reikėtų labiau gilintis į šitą būdą.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėse reikėtų tobulinti labiausiai?** - Turėtų būti tobulinama, organizuojant konkursą, kad būtų kaip galima mažiau sugalvojama klausimų, kuriais būtų galima pasirinkti norimą iš anksto žmogų. Manau, geras dalykas, kada pranešimas, skelbimas skelbiamas per Valstybės tarnybos departamentą, kuris šiek tiek dar patikslins. Manau, kad tų 2 etapų įvedimas duotų tam tikrų teigiamų rezultatų, nereikėtų keletą kartų komisijai susirinkti kiekvieną kartą. Egzaminavimas raštu: turėtų būti, matyt, tų klausimų galbūt daugiau, jie labai kartojasi. Klausimai suformuluojami taip, kad gaudoma, ar kablelis yra padėtas ar nepadėtas, ar visi išvardinti principai ar ne.

	Klausinėjami tokie subtilūs dalykai, kad ne žmogaus orientaciją rodo, bet reikalaujama labai įsiskaityti, žinoti smulkmenas, detales. Turėtų apskritai klausimai būti suformuluoti taip, kad parodytų bendrąjį supratimą, orientavimąsi, bendrą įstatymų žinojimą arba žinojimą, kur surasti, kaip surasti, bet ne kažkokias labai subtilias vietas. Egzaminavimas žodžiu (pokalbis): Nežinau, ar reikėtų čia kažką tobulinti. Yra sugalvota, kad klausinėjama tų pačių klausimų. Manau, kad tai yra gerai, ne taip, kad kiekvienas užduoda kokius nori ir kiek nori klausimų. Bet galbūt egzaminavimas žodžiu reikalingas vėlgi ne visais atvejais. Gal kartais turėtų būti daugiau orientuotas apskritai parodyti arba išsiaiškinti, ar žmogus gali dirbti, bendrauti su kitu, komunikabilus, socialus, gal jis labai nesugyvenamo būdo, gal per pokalbį galima išsiaiškinti apskritai jo sugebėjimą dirbti kolektyve. Nekartoti tų dalykų, kas buvo užduota raštu, bet daugiau išsiaiškinti gebėjimą dirbti komandoje ir bendrauti su kitais. Kita vertus, egzaminavimas žodžiu/raštu turėtų būti dar orientuotas ir į tinkamumą tam tikrai darbo vietai. Ne bendrų dalykų klausinėti, bet I etape bendrą gebėjimą, o paskui turi būti praktinių įgūdžių, gebėjimo parengti teisės aktą, išspręsti konkrečią standartinę situaciją sudaryti: ka tu veiktum, darytum, esant tokioms aplinkybėms, tokioms sąlygoms? Pamodeliuoti situacijas ir pažiūrėti, ar žmogus žino, kaip elgtis tam tikromis susidariusiomis aplinkybėmis. Šią atrankos proceso dalį reikėtų tobulinti ta kryptimi. Viskas turėtų būti kartu. Kiekvieno proceso dalis leidžia visapusiškiau išsiaiškinti apie žmones (vienas daugiau yra bendroms žinioms patikrinti, gebėjimų, kitas – daugiau bendravimui. Reikia taikyti tam tikra proporcijos dalimi (vadovui – vienokią, žmogui, kuris dirba su popieriais – daugiau atsakinėti raštu, praktinę užduotį atliktų, o, sakykim, egzaminavimą žodžiu (pokalbį) daugiau taikyti vadovui, kuris turi bendrauti, mokėti vadovauti, mokėti kalbėti. Bendravimas žodžiu, skirtas patikrinti kalbos įgūdžius arba mokėjimą kalbėti užsienio kalba, vėlgi yra reikalingas, todėl negalima išeliminuoti nei vienos pusės (tik raštu arba tik žodžiu). Manau, tai nebūtų gerai.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Manau, aiškus karjeros planavimas viduje. Žinojimas, kad jeigu būsi kvalifikuotas, didesnė galimybė, kad galėsi kopti karjeros laipteliais ir būsi įvertintas. Jeigu kelsi kvalifikaciją, bus geresni tavo rezultatai, vertinimo metu būsi įvertintas, paskatintas (ir priedas, ir kvalifikacinė klasė nustatyta ir pan.). Karjeros planavimas ir objektyvus žmogaus žinių ir gero darbo įvertinimas. Jeigu žino, kad tobulins savo kvalifikaciją ir dėl to geriau dirbs ir bus paskatintas, tai ir kels kvalifikaciją, o jeigu žinos, kad pakels kvalifikaciją, geriau dirbs, bet nuo to nieko jam nepasikeis, tai kam jam tą kvalifikaciją kelti.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą savivaldybėse, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Jeigu žmogus vertinamas kiekvienais metais ir jis dirba gerai, tikrai pasiekia gerų rezultatų, jis turi būti pastebėtas, už tai įvertintas, materialiai turėtų būti skatinamas. Antra vertus, reikia taikyti tas vadinamąsias moralines skatinimo priemones. Jeigu žmogus padarė gerą darbą arba gavo gerą rezultatą, gal tų pinigų laikinai nėra, bet turėtų būti paskatintas, yra juk visos galimybės: pagyrimo raštai ir kitokie dalykai. Vadovai turi taikyti kompleksiškai šias visas priemones: ir moralinio, ir materialinio skatinimo priemones. Ne formaliai, ne tiek, kiek pinigų turiu, tiek ir galiu skatinti, bet turi būti sistema, jeigu dirbai, rezultatas pagerėja (visos organizacijos ir tavo), tu turi pajausti, kad turi būti nauda iš to. Reikėtų sukurti tokią savivaldybėse skatinimo sistemą, kuri būtų objektyvi, nepriklausytų nuo vadovo noro/nenoro. Objektyviai pastebėti tam tikri rezultatai ir iš karto nuo to kaip algoritmas sektų tas ir tas, ir tas. Derinti moralines ir materialines skatinimo priemones. Turėtų būti savivaldybėse įdiegta. Yra savivaldybėse tam tikrų žmonių, kurie rengia vadinamuosius investicinius projektus, rengia projektines paraiškas – daug vargo ir žinių, iš užsienio kalbos išsiversti ir pan. Jeigu jis už tai net nepaskatinamas, už tai jam neatlyginama, tai yra labai blogai. Turi būti kažkaip numatyta, kad tie žmonės, kurie rengia projektus investicinius ar paraiškas ir jos laimi, tas žmogus turi būti paskatintas, sugalvota, kaip. Ar kažkoks procentas nuo to, ar jis turi kažkaip kitaip būti pamalonintas. Sakykim, leisti dalyvauti tame projekte ir jis išvažiuotų į kažkokią kelionę, komandiruotę. Sugalvoti, kaip atlyginti tiems žmonėms, kurie dirba, elgiasi kūrybiškai, negaili savęs ir jiems turėtų būti atlyginta.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Kiekvienais metais, kai vyksta eilinis vertinimas, negalima apsiriboti bendru vertinimu „gerai" ir lieka tas status quo. Turi būti vertinimo kriterijai, ne šiaip tokie bendri, bet pats tiesioginis viršininkas turi geriau, objektyviau įvertinti žmogų, o ne formaliai. Turi būti sugalvota už ką, kiek ir kaip jis yra vertinamas, kiek balų surenka – tų balų nėra, jokios balinės sistemos juk nėra, yra tik kriterijai, ar dažnai dalyvauja visokiose darbo grupėse, ar retai. Vertinimas tik per kiekį, o ar jis ten kažką (ne)nuveikė... Turi būti šiek tiek objektyvesnė vertinimo sistema. Ir kiekis, ir kokybė, ir darbo rezultatas, asmeninis indėlis į visos organizacijos veiklos rezultatus. Nuo viso to paskui ir turi priklausyti tavo kategorija, atlyginimas ir pan. Žodžiu, objektyvizuoti veiklos vertinimo kriterijus. Turi būti konkretesni, aiškesni, suprantamesni, ne formaliai atliekamas vertinimas, o rimtai – turi būti rimtas pokalbis, o ne formalus: darbuotojas pats sau pasirašo, ką jis daro, o viršininkas pavizuoja, kad, taip, parašei teisingai. Taip formaliai negalima daryti.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti**

	darbuotojų atleidimo? - Čia labai priklauso nuo kiekvienos situacijos individualiai. Gali būti taip, kad geras žmogus sugalvoja pakeisti darbo vietą dėl atlyginimo, dėl geresnių darbo sąlygų, dėl didesnio motyvavimo dirbti kitur. Gerą darbuotoją bando sulaikyti visomis įmanomomis priemonėmis. Bet kadangi tos priemonės yra ribotos, galima ir premijas riboto dydžio skirti, ir kvalifikacijos kategorijos yra „šakutės" – negalima perviršyti, siūlo geresnes pareigas, bet, kadangi savivaldybės pagal apmokėjimo grupę yra pačioje žemiausioje, kategorijos yra žemos, tai jeigu žmogus suranda dvigubai didesnį atlyginimą, dirbant tą patį darbą, tai jo niekaip nesulaikysi (nežinau, kokios lengvatos turėtų būti taikomos). Jei žinomas ir vertinamas žmogus „pakelia sparnus", dažnai tai būna apmokėjimo klausimai arba kitos priežastys – kada jis išvažiuoja kartu su savo sutuoktiniu į stažuotes arba kitą darbą, arba persikelia į kitą teritoriją, tai sulaikyti praktiškai bergždžia, o žmonės, kurie yra nelabai vertinami, kurie tinginiauja, niekas jų ir nelaiko (nenori ir išeik). Valstybės tarnybos įstatymas pakankamai apriboja bet kada bet kaip atleisti. Turi būti taikomos tam tikros nuobaudos, vertinimo metu turi būti įvertintas „neigiamai" 2 kartus iš eilės, turi padaryti šiurkštų pažeidimą. Teisiškai apsaugotas yra žmogus, vidutinis žmogus, kuris nei per daug iniciatyvus, nei per daug kūrybingas, nei per daug tinginys, taip gali gyventi ramiai ilgą laiką. Tokiam žmogui, jei sugalvoja išeiti, vertinama pagal galimybes: tinginio niekas nelaiko, kūrybingo žmogaus išsemia visas galimybes, bet dažnai jis išeina dėl to, kad sulaikyti neįmanoma, o vidutinybę atleisti labai sunku. Nėra vieno recepto.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte savivaldybių personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Savivaldybių valstybės tarnautojai tikrai nusipelnė didesnių atlyginimų. Norint juos motyvuoti, reikia pakelti atlyginimus. Jie turi būti atrenkami skaidriai ir aiškiai. Sukurti sistemą, kad leistų į darbo vietą pakliūti žmogui ne pagal pažintį, bet pagal jo gebėjimus atlikti darbą konkrečioje darbo vietoje. Organizacijos viduje turi būti numatyta karjeros sistema, kad žmogus žinotų, jis dirba čia, juo rūpinamasi, jis yra pastebimas, žinoma jo perspektyva, sąlygos kvalifikacijai kelti, kasmetiniais objektyviais kriterijais remiama vertinimo sistema. Reikėtų savivaldybėms rūpintis iš anksto, nusižiūrėti gerus mokinius iš vidurinių mokyklų ir juos prikalbinti, kad jie atvažiuotų, nebijoti priiimti iš aukštųjų mokyklų praktikantus, užsiverbuoti. Savivaldybėse turi atsirasti personalo tarnyba. Kiekvienoje savivaldybėje pagal dydį gali būti skirtingas darbuotojų skaičius, bet visos funkcijos turi būti atliekamos tinkamai, pradedant verbavimu. Turi būti sukuriamas skyrius ir jis turi parenkamus žmones, kurie išmano tą reikalą ir galėtų rūpintis visu ciklu. Ne formaliai, o rimtai. Ir negailėti pinigų šiai sričiai, nes žmogiškieji ištekliai yra lemiantys viską. Kadrai lemia viską – dar sovietiniais laikais sakyta. Tai turi būti žmonės, parengti, išmokyti, motyvuoti, kad gerai šitą darbą atliktų. Ne atsitiktiniai žmonės, nes nėra kam daugiau padaryti. Rūpintųsi ir karjeros planavimu, ir apmokėjimu, ir skatinimu.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėse įgyvendinti?** - Tai, ką aš pasakojau, operuoja dabartine teisine baze. Teisinėje bazėje daug kas yra užkoduota. Ir neskaidrumas, ir pan. Daug trūkumų, šaknų kyla iš to įstatymo, kad įstatymai taip leidžia daryti. Dabar yra pateiktos pataisos dėl vertinimo sistemos (bus peržiūrima rimtai, bus įvedami 4 vertinimai: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai), ateity – dėl atrankos sistemos. Kuriamas tas modelis. Vieną kartą atleidžiama, kita kartą įspėjama ir pan.

Ekspertas: V3

Data: 2006-11-06

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėse, yra tekę susidurti?** a) kvalifikuotos pasiūlos trūkumas užimant darbo vietas; b) priklausomumas nuo politinio angažuotumo parenkant darbuotojus; c) menkos sąsajos tarp kvalifikacijos kėlimo ir praktinės veiklos. Priimant darbuotojus nežiūrėjau į partinę priklausomybę. Į kvalifikacijos kėlimo kursus siųsdavau maksimalų skaičių darbuotojų, su tikslu ieškoti praktinių sąsajų teorinėje medžiagoje.

2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) savivaldybėse įgyvendinama geriausiai?** - Labiausiai išplėtota sritis – mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. a) Pačių darbuotojų suinteresuotumas; b) Mokymo paslaugų pasiūla; c) Valstybės tarnybos įstatyme tai įrašyta kaip privalomas dalykas. Kai yra šių trijų aspektų vienovė, labiausiai galima pasiekti rezultatą. Hierarchinė grandinė ir funkcijų atlikimas.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai savivaldybėse taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Būdai turi būti naudojami visi arba beveik visi, kadangi naudojantis tik vienu kitu efektyvumo nepasieksi.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėse reikėtų tobulinti labiausiai?** - Konkursų organizavimą. Svarbiausia personalo kvalifikacija, o ne kiti dalykai, pvz. simpatijos/antipatijos.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Vidinės nuostatos kuo daugiau žinoti.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą savivaldybėse, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Skatinimo sistemos didesne dalimi galėtų būti priklausomos nuo vietos valdžios, o ne tik nuo Valstybės tarnybos įstatymo reglamentacijos.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** - Pirmiausia reikia, kad savivaldybių politikai, administracijos kurtų vertinimo sistemas įtraukdami piliečius.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Manau, ne. Darbuotojų atleidimas iš darbo – drastiškiausia priemonė. Iki atleidimo labiau turi būti taikoma darbuotojų ugdymo sistema ir iš darbo būtų atleista kraštutiniu atveju. Pvz., Saugumo departamento direktoriaus A. Pociaus dabartinė situacija (aišku, tai statutinė organizacija), bet tai galima pritaikyti ir savivaldybėse. Staiga žmogus sužino, jog atleidžiamas, bet, rodos, nieko nepadarė, nežino už ką, nebent kriziniai atvejai – pavogė, suniokojo. Nedirbama su darbuotojais.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte savivaldybių personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** 1. pareigines instrukcijas; 2. apmokėjimą už darbą.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėse įgyvendinti?** - Nemanau, kad trukdo.

Ekspertas: V4

Data: 2006-11-06

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėse, yra tekę susidurti?** - Savivaldybėse mažiau esu susidūręs su personalo valdymo problemomis. Su jomis labiau susidūriau savo buvusiose darbo vietose – Statistikos departamente prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Socialinio draudimo (Sodros) mokymo ir tyrimo centre.

2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) savivaldybėse įgyvendinama geriausiai?** - Manau, kad geriausiai yra išplėtota kasmetinės (arba kitų laikotarpių) darbuotojų atestacijos sistema.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai savivaldybėse taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Efektyviausias yra ilgas, 1,5 val. trukmės pokalbis, norint išsiaiškinti kvalifikacijos, motyvacijos, laukiamo atlyginimo ir panašius klausimus. Tačiau lygiai taip pat yra svarbus asmens rašytinis CV. Atskirais atvejais padėtų informacijos apie asmenį surinkimas iš buvusios darbovietės, mokymosi vietos ar žiniasklaidos.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėse reikėtų tobulinti labiausiai?** - Savo esamos ar būsimos srities kvalifikacijos lygio ar jos siekimo nustatymą.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** - Aiški įstaigos darbuotojų karjeros seka, moralinis ir finansinis skatinimas. Kartais gali labai padėti „korporacinės socialinės atsakomybės" iš darbdavio pusės didinimas, t.y. ne tik tiesioginio atlyginimo padidinimas, bet ir netiesioginiai veiksniai, kaip darbo fizinės aplinkos pagerinimas, darbuotojui svarbių datų priminimas ar pasveikinimas jų proga, informacijos apie tinkamą privataus draudimo galimybę paskleidimas ir pan. – t.y. visi ženklai, rodantys darbuotojui dėmesį ir jo svarbą kolektyve.
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą savivaldybėse, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Atlikus tikrai reikšmingus darbus, pakelti darbuotojų kvalifikacinę kategoriją. Tai daryti neatidėliojant. Palengvinti naujų pareigų užėmimo sąlygas. Tai gali būti tiek kitos, tiek aukštesnės pareigos.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** -Reikėtų sukurti objektyvių darbuotojų vertinimo kokybinių ir kiekybinių rodiklių sistemą ir ją taikyti. Tiktų daugelis „Naujosios viešosios vadybos" vertinimo kriterijų.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Toli gražu ne visos. Labai priklauso nuo asmeninės vadovų laikysenos, kuri dažnai skatina darbuotojų įsiteikinėjimą darbdaviui.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte savivaldybių personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Padidinčiau vadovų pasitikėjimo laipsnį darbuotojams pateikiant tik galutines darbų ataskaitas, tačiau už jas labiau ir skatinčiau. Įvesčiau visą eilę „Naujosios viešosios vadybos" priemonių – prioritetinį planavimą, „benchmarkingą" (t.y. sugretinimo metodą, kai yra siekiama mokytis iš geriausios praktikos), „Visuotinę kokybės vadybą" ir pan. Palengvinčiau darbuotojų karjeros siekimo galimybes, su sąlyga, kad jų rezultatai būtų objektyviai įvertinti pagal „Naujosios viešosios vadybos" reikalavimus.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėse įgyvendinti?** - Nepakankamai, nes trūksta „Naujosios viešosios vadybos" elementų tiek ideologiniame, tiek ir konkrečiame praktiniame lygyje.

Ekspertas: V5

Data: 2006-11-02

Eil. nr.	Klausimai
1.	**Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su personalo vadyba savivaldybėse, yra tekę**

	susidurti? - Vadybinių kompetencijų stoka savivaldos vadovų ir padalinių vadovų. Tai reikia tobulinti.
2.	**Kuri personalo vadybos funkcija (personalo paieška/planavimas ir verbavimas, atranka, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, personalo vertinimas, atleidimas) savivaldybėse įgyvendinama geriausiai?** - Personalo paieška ir iš dalies mokymas.
3.	**Kokie personalo verbavimo būdai savivaldybėse taikomi dažniausiai? Kuris būdas yra efektyviausias?** - Kontinentinės Europos tradicijoje efektyviausias yra verbavimas vidinėje personalo mobilumo sistemoje su verbavimo iš aukštųjų mokyklų elementais.
4.	**Kurią personalo atrankos proceso dalį (konkursas, egzaminavimas raštu (testavimas), egzaminavimas žodžiu (pokalbis) savivaldybėse reikėtų tobulinti labiausiai?** - Pagrindiniai atrankos kriterijai turi būti kvalifikacija ir kompetencija. IQ testai būtų privalumas.
5.	**Kas labiausiai skatina savivaldybės darbuotojus kelti kvalifikaciją?** -Karjeros galimybės. Kvalifikacijos kėlimas turi būti atliekamas Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centre ar Savivaldos tarnautojų mokymo centre „Dainava" (modernūs mokymo centrai).
6.	**Kaip reikėtų keisti skatinimo sistemą savivaldybėse, siekiant tarnautojų veiklos efektyvumo?** - Tvirtesnės socialinės garantijos, nes atlyginimai niekada nebus didesni negu rimtose verslo kompanijose.
7.	**Kokios priemonės padėtų tobulinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą?** -Sąžininga vertinimo sistema.
8.	**Ar prieš atleidžiant darbuotojus iš darbo tikrinamos visos galimos priemonės, kurios leistų išvengti darbuotojų atleidimo?** - Atleisti tarnautojus nėra lengva ne tik savivaldybėse, bet ir visame viešajame sektoriuje.
9.	**Ką pirmiausia keistumėte savivaldybių personalo vadybos sistemoje, jeigu nevaržytų jokie apribojimai (finansinių išteklių stoka ir pan.)?** - Tobulinčiau praktinius savivaldybių tarnautojų gebėjimus.
10.	**Ar LR Valstybės tarnybos įstatymas palankus efektyviai personalo vadybai savivaldybėse įgyvendinti?** - Įstatymai yra palankūs. Problema - kaip jų laikomasi.

Magistro darbas baigtas 2006-12-27

Viešojo administravimo neakivaizdinių studijų programos studentė Neringa Jaskūnaitė

el. paštas: neringaj@mruni.lt