ISSN 1648-9098
Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2009. 2 (15). 318–327

LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠOJO SEKTORIAUS TARNAUTOJŲ VERBAVIMO IR ATRANKOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Ramūnas Vanagas
Mykolo Romerio universitetas

Anotacija

Straipsnyje analizuojama Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistema. Nagrinėjami bendri teoriniai ir praktiniai verbavime ir atrankose taikomi metodai (būdai), analizuojami jų privalumai ir trūkumai. Išryškinamos problemos esant nustatytai tvarkai. Atlikto tyrimo rezultatas atskleidžia esamus trūkumus. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, autorius siūlo konkrečias rekomendacijas, sprendimo būdus, leidžiančius pašalinti arba sušvelninti egzistuojančias problemas.

Pagrindiniai žodžiai: viešasis sektorius, verbavimas, atranka, valstybės tarnautojas, valstybės tarnyba.

Įvadas

Straipsnio mokslinė problema, naujumas ir aktualumas. Nors mokslininkai ir praktikai personalo valdymui skiria ganėtinai daug dėmesio, vis dėlto to negalima pasakyti apie viešojo sektoriaus personalo valdymo sudėtines dalis – verbavimą ir atranką. Toliau dominuoja privatus sektorius, kur naudojamų verbavimo ir atrankos metodų įvairovė daug platesnė. Lietuvos mokslininkai, nagrinėdami įvairias, su personalo valdymu susijusias temas, dažniausia jose nagrinėjamas problemas vertina bendru aspektu, neišskirdami viešojo sektoriaus ypatumų. Šis skirtumas lemia tam tikrus verbavimo ir atrankos metodų taikymo ar esančių problemų sprendimų ypatumus.

Tyrimo objektas – viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistema Lietuvos Respublikoje.

Tyrimo tikslas – identifikuoti Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos privalumus ir trūkumus bei pasiūlyti rekomendacijas problemoms spręsti.

Tyrimo uždaviniai:

1) įvertinti esamą situaciją viešojo sektoriaus verbavimo / atrankos sistemoje;
2) išryškinti šioje sistemoje vyraujančias problemas
3) pasiūlyti konkrečias rekomendacijas ir problemų sprendimo būdus.

Tyrimo metodai: taikytas sisteminis mokslinės literatūros ir norminių aktų analizės metodas.

Esamos situacijos apžvalga

Daugelis Lietuvos Respublikos visuomenės narių įsitikinę, kad konkursai į valstybės tarnybą vyksta lydimi skaidrumo ir objektyvumo stokos, kad į pareigas yra priimami giminės, artimieji ir tie asmenys, kurie pasiūlo didesnį kyšį konkurso komisijai. Tą faktą tarsi pripažįsta ir pati LR Vyriausybė, savo 2006–2008 m. programoje įrašiusi nuostatą, kad reikia „tobulinti valstybės tarnautojų atranką ir išgyvendinti protekcionizmą priimant į valstybės tarnybą“ (Žin., 2004, nr. 181-6703). Už tai atsakingai Vidaus reikalų ministerijai, konkrečiau – Valstybės tarnybos departamentui prie VRM (toliau – VRM departamentui), siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemą (Aleksienė, 2005b).

Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuojanti personalo atrankos sistema turi tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijos lygiui. Verbavimas ir atranka yra pirmieji etapai, kuriuos praeina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Ši sistema leidžia atsirinkti kompetentingus specialistus, kurie būtų pajėgūs diegti joje inovacijas, pasiekti geresnių rezultatų, suteikti aukštesnės kokybės paslaugas nei darbuotojas, kurio kompetencijos lygis žemas (Sakalas, Šilingienė, 2000). Taikyti modernius verbavimo ir atrankos metodus yra būtina, nes „augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje“ (Ivaškevičius, 2005, p. 10). Tačiau vis daugiau autorių kritikuoja tradicinius atrankos metodus, kai daugiausia dėmesio skiriama kandidato patirčiai, išsilavinimui ar siaurai suprantamiems techniniams gebėjimams (Blank, 2008). Lietuvos Respublikoje papildomai reikėtų įvertinti ir protų nutekėjimo grėsmę. Svarbiausiu organizacijų uždaviniu laikomas jų gebėjimas pritraukti ir išlaikyti geriausius proto darbuotojus, nes niekam, išskyrus juos, nepriklauso jų turimos žinios ir mokėjimai (Masiulis, 2005, p. 109). Siekiant to, reikalinga lankstesnė valstybės tarnautojų verbavimo ir atrankos sistema, kuri, pasinaudojant šiuolaikinėmis technologijomis, leistų greitai užpildyti laisvas tarnautojų vietas gabiais ir išsilavinusiais žmonėmis (Ast-

rauskas, 2005, p. 15). Juk „apie valstybės valdymo ir administravimo kokybę piliečiai dažniausiai ir sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės valdymo ir savivaldos įstaigose institucijose ir kaip racionaliai ten tvarkomi jų reikalai. Šioje bendradarbiavimu ir tarpusavio kontrole pagrįstoje sanglaudoje pagrindinės veikiančios grupės yra kompetentingas viešojo administravimo personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis piliečių poreikius viešojo administravimo institucijose ir piliečiai, kaip pagrindinis valstybės kūrimo, valdžios ir įgaliojimų suteikimo viešojo administravimo institucijoms garantas (Juknevičienė, 2008, p. 78)

Personalo struktūrinių padalinių svarba

Šiuo metu organizacijose egzistuoja nevienoda praktika ir požiūris į skirtingas personalo valdymo funkcijas (Stoner, 2005). Šis skirtingas požiūris vyravo ir valstybės tarnyboje, nes „1990–1995 m. priėmimas į valstybės tarnybą, išskyrus statutinius darbuotojus, nebuvo vienodai reglamentuotas. Nepriklausomybės atkūrimo pradžioje daugumą tuometinių valdymo institucijų, įskaitant ir savivaldybių, personalo sudarė buvusieji sovietinės nomenklatūros darbuotojai. Daliai jų pasitraukus į verslo ar kitas struktūras, priimant darbuotojus į laisvas vietas unifikuotų reikalavimų nebuvo. Darbo užmokesčio sistemą dirbantiesiems valstybės valdymo institucijose nustatė Lietuvos Respublikos įstatymai, tačiau tuometiniai politikai diskutavo ir svarstė apie galimybę nustatyti valstybės tarnautojams darbo atlygį priklausomai nuo kategorijos“ (Juralevičienė, 2005, p. 59). Nuolatinė viešojo sektoriaus darbą reglamentuojančių teisės aktų dinamika sąlygoja tai, kad „asmenys, atsakingi už žmogiškuosius viešojo administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas“ (Domarkas, Juknevičienė, p. 31). Lietuvos mokslininkai pripažįsta, kad „didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, bet jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų“ (Domarkas, Juknevičienė, p. 26). Daugelyje savivaldybių ir apskričių viršininkų administracijų net nėra personalo skyrių – personalo valdymo funkcijas ten atlieka kanceliarijos, bendrieji, teisės, net ūkio skyriai. Tuo tarpu ministerijose, Vyriausybės įstaigose ir įstaigose prie ministerijų personalo valdymui skiriama gerokai daugiau dėmesio – jose yra personalo skyriai, departamentai. Daugelio įstaigų pareigybių sąrašuose personalo skyriaus pareigybės, jei tokios ir yra, įrašytos sąrašo gale, taip tarsi parodant jų „svarbą“, nors šio skyriaus specialistai turėtų būti pagrindiniai įstaigos vadovo pagalbininkai valdant personalą ir siekiant gerų rezultatų. Yra savivaldybių administracijų, kur personalo valdymo funkcijas atlieka vienas tarnautojas ir jis praktiškai pajėgia atlikti tik būtiniausią techninį darbą (Vanagas, 2008). Statistika rodo, kad įvairiose įstaigose vienas personalo skyriaus tarnautojas aptarnauja 50–100 valstybės tarnautojų ar darbuotojų, o tiriant savivaldybių administracijas nustatyta, kad 31 savivaldybėje vienas specialistas aptarnauja iki 150, kitose – iki 200, o 9 savivaldybėse – nuo 200 iki 350 darbuotojų. Žinoma, kad vienas žmogus gali tinkamai atlikti visas personalo valdymo funkcijas, jei aptarnauja 70–80 tarnautojų ar darbuotojų (Aleksienė, 2005a, p. 10).

Prieš norint diegti naujus valdymo (vadybos) modelius, veiklos matavimą viešajame sektoriuje, būtina patobulinti jame vyraujančią personalo verbavimo ir atrankos sistemą, suformuojant aukšto lygio personalo srities specialistų grupes. Šie specialistai turėtų būti ne tik labai kompetentingi savo srityje, bet ir privalėtų sukurti efektyvią personalo atrankos sistemą viešojo sektoriaus organizacijose, kuri leistų užtikrinti aukštos kvalifikacijos darbuotojų atrinkimą ir priėmimą (Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009). Kodėl šie personalo specialistai privalo būti itin aukštos kvalifikacijos, nekyla abejonių, nes „personalo valdymo specialistas kasdien turi skirti laiko savišvietai: studijuoti teisės aktus, susijusius su jo veikla (turi žinoti ir išmanyti daugiau nei 90 personalo veiklą reglamentuojančių teisės aktų); bendrauti su įstaigos darbuotojais ir vadovais personalo parinkimo, jo adaptavimosi, karjeros planavimo, darbo organizavimo, galimų vidinių pertvarkymų, su personalu susijusių teisės aktų rengimo ir kitais klausimais; palaikyti ryšius su mokslo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigomis, su pavaldžiomis įstaigomis; turėti laiko atlikti kitas teisės aktų nustatytas ir įstaigos vadovo pavestas funkcijas; organizuoti įstaigos tarnautojams svarbių datų paminėjimus bei dirbti kitus darbus“ (Aleksienė, 2005a, p. 10).

Suformavus tinkamą komandą, kuri galėtų užtikrinti personalo verbavimo ir atrankos sistemos funkcionavimą organizacijoje, galima pereiti prie personalo verbavimo ir atrankos.

Viešojo sektoriaus taikomi personalo verbavimo ir atrankos metodai

Kalbant apie atranką, viešajame sektoriuje dažnai pamirštamas pirmasis labai svarbus etapas, t. y. darbuotojo verbavimas. Darbuotojų verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras kandidatų skaičius, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Per verbavimą siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų atsirinkti jiems reikalin-

gos kvalifikacijos darbuotojus. Svarbiausias tikslas priimant naujus žmones – pritraukti aukščiausios kvalifikacijos specialistus, kurie užpildytų laisvas darbo vietas (Sakalas, 1998, Stoner, 2005).

Prieš užverbuodama darbuotojus, organizacija turi aiškiai žinoti apie laisvas darbo vietas, veiklas ir atsakomybę. Čia pagrindinis darbas tenka personalo specialistams, kurie turi surinkti visą jiems reikalingą informaciją iš organizacijos struktūrinių padalinių ir, atlikę analizę, padaryti tam tikras išvadas. Deja, verbavimas nėra tinkamai apibrėžtas, reglamentuotas viešajame sektoriuje galiojančioje atrankos tvarkoje (Žin., 2008, nr. 41-1496), todėl, autoriaus nuomone, būtų tikslinga ištaisyti šią klaidą. Galima tik paminėti keletą būdų, kuriuos galėtų išnaudoti (ar nepakankamai efektyviai išnaudoja) viešojo sektoriaus organizacijos (Vanagas, 2008):

1. Naudojimasis vidiniais organizacijos ištekliais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes organizacijos darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas, skatina juos tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais organizacijos viduje. Patvirtinta vidinė tvarka, karjeros planas etc., nustatytų kriterijus, pakeltų darbuotojų motyvacijos lygį, sudarytų aiškesnes, skaidresnes karjeros sąlygas etc.

2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti savo reputacijos prieš darbdavį. Darbuotojai dažniausia pažįsta žmones, kurie dirba panašiose srityse ar yra dirbę su jais ankstesnėse organizacijose ir gali juos rekomenduoti. Skatinimas tokių darbuotojų leistų pasiekti geresnių rezultatų verbuojant būsimus kandidatus.

3. Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir pagrindinė. Viešojo sektoriaus organizacijos dažniausia apsiriboja tik skelbimu „Valstybės žiniose“. Nereikia pamiršti, kad skelbimai laikraščiuose neretai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų. Žmonės atsiliepia pagal skelbimo tekstą. Jei skelbime nenurodytos reikalingos asmens savybės, galima sulaukti arba norinčiųjų įsidarbinti antplūdžio, arba kreipsis netinkami šiam darbui žmonės. Reklamuojantis reikia nepamiršti pasirinkti tinkamą laikraštį, žurnalą. Privalu atsižvelgti ir į darbo vietos profilį.[1]

4. Paieška aukštosiose mokyklose. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis privalumas tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Trūkumas – tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažai lėšų. Dažnai jaunas žmogus, padirbęs viešajame sektoriuje, po kelerių metų palieka jį išsinešdamas su savimi patirtį ir įdirbį. Autoriaus nuomone, čia būtų galima aktyviau pasinaudoti teisės aktų leidžiamomis galimybėmis, su atėjusiu nauju specialistu pasirašyti sutartis, pagal kurias jam išėjus, jis privalėtų atlyginti tam tikro laikotarpio mokymų išlaidas. Deja dabar ne visos viešojo sektoriaus organizacijos naudojasi šia galimybe.

5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir renkamasi, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis[2].

6. Dalyvavimas karjeros dienose. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams. Organizacija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą.

7. Interneto skelbimai ir duomenų bazės. Tai labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Internetas padeda gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis[3].

8. Valstybinių darbo biržų paslaugos. Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

9. Naudojamasi specialių konsultacinių firmų paslaugomis. Į jas dažniausia kreipiamasi, kai ieškoma labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką norima išlaikyti paslaptyje, kad nesužinotų konkurentai[4].

Gali būti naudojamos ir įvairios kitos priemonės:

- nemokamai platinami reklaminiai lankstinukai;
- organizuojamos atvirų durų dienos, ekskursijos;

[1] Viešojo sektoriaus organizacijos personalo atranka pradedama apie šį konkursą paskelbus „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ (skelbimas privalomas). Papildomai gali būti skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje, taip pat vietinėje spaudoje.

[2] Šiomis paslaugomis viešojo sektoriaus organizacijos nesinaudoja, nes biudžete nėra numačiusios lėšų. Jos turi savų tarnautojų, kurie vykdo tas pačias funkcijas, kaip ir įdarbinimo agentūros.

[3] Iki 2005 m. apie konkursus į valstybės tarnybą būdavo galima sužinoti tik iš mokamo „Valstybės žinių” priedo „Informaciniai pranešimai“. Šiuo metu laisvai prieinama informacija apie konkursus pradėta skelbti nuo 2005 m. rugsėjo 15 d. „Valstybės žinių“ interneto tinklalapyje *www.valstybes-zinios.lt* ir nuo 2005 m. spalio 26 d. – Valstybės tarnybos departamento (VTD) prie VRM interneto tinklalapyje *www.vtd.lt*. Pasitelkus informacines technologijas, sumažėjo ir popierizmo. Anksčiau viešojo sektoriaus organizacijos turėjo raštu pranešti apie atsilaisvinusią valstybės tarnautojo pareigybę Valstybės tarnybos departamentui ir raštu siųsdavo skelbimo tekstą „Valstybės žinių“ redakcijai. Dabar užtenka raštu pateikti prašymą paskelbti konkursą VTD ir užpildyti elektroninę formą. Taip taupomos organizacijų lėšos, nes už skelbimų spausdinimą moka Valstybės tarnybos departamentas. Organizacijos dažnai apie laisvas darbo vietas skelbia savo interneto tinklapiuose.

[4] Šiomis paslaugomis organizacijos nesinaudoja, nes biudžete nėra tam numatytų lėšų.

– skelbimai viešose vietose, organizacijos interneto tinklalapyje ir pan. (Velička, 2005)

Kaip matyti iš pateiktos informacijos, šiuo metu viešasis sektorius išnaudoja ne visas galimybes, nes atrankos tvarkoje nėra įtvirtinusi daugelio pateiktų verbavimo būdų. Čia turėtų pasistengti ne tik pačios viešojo sektoriaus organizacijos, bet ir atsakingos valstybės institucijos, galinčios ir privalančios priimti teisės aktus, palengvinančius personalo valdymo specialistų darbą verbuojant kandidatus. Verbavimo galutinis rezultatas turi didelės reikšmės toliau vykdomai atrankai, kuri yra jau abipusis procesas. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Atranka vaidina didelį vaidmenį atrenkant kompetentingus specialistus, t. y. iš karto formuojant atsakingų viešojo sektoriaus tarnautojų būrį. Tik suformuotas profesionalų būrys bus pajėgus įdiegti viešajame sektoriuje inovacijas, rodyti gerą rezultatą ir didinti suteikiamų paslaugų kokybę. Turėdama kompetentingus darbuotojus organizacija bus pajėgi ne tik diegti inovacijas, bet ir atsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Pagrindinis personalo atrankos vykdymo tikslas – surasti numatomai darbo pozicijai tinkamą darbuotoją, pasižymintį reikiamais įgūdžiais ir kvalifikacija, per kiek įmanomą trumpesnį laiką, įmanomai mažesnėmis sąnaudomis (Russo, Rietveld ir kt., 1995, p. 3). Praktikoje taikomi skirtingi atrankos etapai, būdai ir metodai (Yei-Fang Lin, Kleiner, 2004, p. 2–4). Bene labiausiai paplitę šie darbuotojų atrankos būdai:

1. Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė.
2. Testai.
3. Atrankos pokalbis.
4. Priėmimas bandomajam laikotarpiui (Dessler, 2001).

Tikrinant pretendento turimus kvalifikacinius gebėjimus ir lyginant juos su organizacijos keliamais reikalavimais yra patikrinami pretendento pateikti dokumentai (ar turi reikiamą išsilavinimą, darbo patirtį ir t. t.). Jei kandidatas praeina šį etapą, jis kviečiamas atvykti į organizaciją laikyti testą. Po testo vyksta kandidato pokalbis su konkurso komisija. Priėmimo bandomajam laikotarpiui nereikėtų taikyti priimant į darbą viešojo sektoriaus sistemoje. Tai būtų neefektyvu todėl, kad kandidatai nesijaustų pakankamai saugūs eidami į konkursą, nes būtų nustatyta galimybė vadovybei nutraukti su juo darbo sutartį per bandomąjį laikotarpį[5]. Nutraukus darbo sutartį, darbuotojas nebegalėtų grįžti dirbti į prieš tai buvusį darbą, todėl jis geriau nerizikuotų ir nekeistų senojo darbo į neužtikrintą valstybės tarnautojo vietą. Dažnai kalbama apie nepakankamas socialines garantijas valstybės tarnautojams, todėl bandomojo laikotarpio įtvirtinimas, autoriaus nuomone, tikrai nepadidintų skaičiaus norinčiųjų įsidarbinti valstybės tarnyboje, kuris ir taip nėra didelis.

Tinkamai patobulinus ir pritaikius visus tris pirmus personalo atrankos būdus, būtų galima per atranką atrinkti tinkamiausius darbui darbuotojus. Tačiau taikant juos, nereikėtų pamiršti tokių svarbių dalykų kaip organizacijos įvaizdžio taikymas, technologinės pažangos panaudojimu, kandidato percepcijos, konstruktyvistinės prieigos ir kitų elementų efektyvaus pritaikymo (Lievens, Anderson ir kt., 2002).

Viešojo sektoriaus organizacijos savo personalo atrankos metu kandidatams pateikia atlikti testus. Deja, nesant iki galo išspręstiems testo pateikimo, turinio ir tikrinimo klausimams, šiuo metu organizacijos susiduria su pagrindinėmis testavimo problemomis / trūkumais:

1. veiksmingumas (suprantamas kaip ryšys tarp testo rezultatų ir realaus darbo atlikimo. Gali būti išskiriama: kriterijų veiksmingumas; turinio veiksmingumas; nuspėjantis veiksmingumas; konkurencinis veiksmingumas);
2. validumas (suprantamas kaip testo rezultatų pastovumas jį kartojant);
3. teisingumas (testo rezultatų įvertinimas ir sprendimo priėmimas);
4. testuojančiųjų kompetencija ir objektyvumas (Vanagas, 2008).

Tą pripažįsta ir viešajame sektoriuje dirbantys praktikai ir šią sritį kuruojantys valstybės tarnybos pareigūnai. Pasak Ivaškevičiaus, priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka labai griežtai reglamentuoja priėmimo procesą. Tai matome patys, tai konstatuoja ir užsienio ekspertai, su kuriais bendradarbiaujama. Ypač griežtai reglamentuotas priėmimas konkurso būdu. Egzamino raštu testą, kurį teikia Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, beveik mintinai moka vos ne visi pretendentai, tad stebimės tik tada, jei kas nors į testo klausimus atsako neteisingai. Yra tokių, kurie kaupia informaciją apie testus ir ją pateikia internete (pvz., tinklalapyje *http://skelbimai.w3.lt/darbas/vrm.php?theme=1001* buvo patalpinta informacija, reikalinga pasirengti pretendentams į valstybės tarnybą: įstatymų ir teisės aktų, iš kurių sudaromi testo klausimai, sąrašas, testų klausi-

[5] Ivaškevičius savo straipsnyje „Teisės aktai neturėtų būti stabdys“ (*Valstybės tarnybos aktualijos*, nr. 3, 2005), teigia, kad numatytas bandomasis laikotarpis – tai puiki priemonė nustatyti asmens atitikimą užimamai pareigybei. Dabar reikia sulaukti metų pabaigos, kad būtų įvertinta valstybės tarnautojo veikla, o ir išvados būna gana supaprastintos. Darbo kodekse numatytas bandomasis terminas (iki 3 mėn.), kuriuo sėkmingai naudojamasi įdarbinant darbuotojus pagal darbo sutartis. Ivaškevičiaus nuomone, būtina bandomąjį laikotarpį sugrąžinti ir į valstybės tarnybą. Pasak jo, tai būtų efektyvi atrankos į valstybės tarnybą priemonė. Autorius teigia, kad pati Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka yra senstelėjusi ir neobjektyvi.

mai ir teisingi atsakymai į juos). Pasak Ivaškevičiaus, testų klausimai, kuriuos rengiami institucijos, yra susieti su būsimomis pareigomis, todėl rezultatai būna jau kitokie – į juos atsakyti sudėtingiau, reikia gerai išmanyti atitinkamus teisės aktus, nepakanka vien išmokti testų klausimus ir teisingus atsakymus. Tačiau dėl to visas egzamino raštu testas pasidaro nesubalansuotas, nes klausimai yra nevienodos svarbos ir sudėtingumo, o vertinimas – vienodas (Ivaškevičius, 2005, p. 10).

Viešajame sektoriuje šiuo metu labai retai naudojami praktinių / dalykinių užduočių testai, kurie, autoriaus nuomone, padėtų sumažinti pasitaikančius testavimo trūkumus ir užtikrintų efektyvesnį atrankos procesą. Dalykinį žinių patikrinimą specialistai dažniausia siūlo daryti trimis etapais: žinių patikrinimas (testas), skirtas visiems valstybės tarnautojams; žinių patikrinimas (testas), pritaikytas tai pareigybei, į kurią vyksta konkursas; pokalbis. Labai svarbu subalansuoti, kuri atrankos dalis dominuotų vertinant balais. Šiuo metu pretendentų žinios ir raštu, ir žodžiu vertinamos 10 balų sistema. Diskutuotina, ar tai – objektyviausias įvertinimas. Galbūt iš pradžių būtų pravartu įvertinti pretendentų gebėjimus pagal pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus ir tik sėkmingai išlaikiusiems leisti dalyvauti tolesnėje atrankoje.

Aleksienė teigia, kad vis dėlto būtų puiku, jei būsimieji valstybės tarnautojai pasidomėtų siekiamu darbu iš anksto. Tai galėtų būti įgyvendinama per atranką taikant dar vieną procedūrą – praktinę užduotį (teksto dėstymas raštu, referatas ir kt.), kurios metu taip pat būtų patikrintas kalbos mokėjimas, raštingumas, kompiuterinis raštingumas ir kt. Tada pretendentas pasidomės ne tik, ką jis veiks, bet ir sieks susipažinti su įstaigos specifika, jos funkcijomis. Galbūt tai padėtų kandidatui apmąstyti, ar ši darbo vieta išties atitinka lūkesčius. Atrankos organizatoriams būtų nesunku palyginti ir įvertinti, kuris iš pretendentų greičiausiai, tiksliausiai, profesionaliausiai orientuojasi toje srityje, kaip pretendentai dėsto mintis ir kaip geba pritaikyti turimas žinias praktikoje. Jos nuomone, taip galima būtų patikrinti pretendentų gebėjimus, ar jie atitinka specialiuosius reikalavimus, patvirtintus pareigybės aprašyme (Aleksienė, 2005b, p. 16).

Būtina pabrėžti, kad negalima naudotis testais kaip vienintele atrankos priemone. Juos reikia taikyti pokalbio ir CV / rekomendacijų duomenų tyrimams papildyti. Testai nėra absoliučiai patikimi. Todėl turi padėti atrankos tvarkojenumatytas kandidato pokalbis su konkurso komisija (Žin., 2008, nr. 41-1496).

Pokalbis yra lemiamas atrankos proceso etapas. Tai – išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto, t. y. organizaciją atstovaujančios konkurso komisijos ir pretendento. Jo metu konkurso komisija:

1 Įvertina pretendento tinkamumą.
2 Išanalizuoja anksčiau surinktą informaciją (CV, rekomendacijas, įvairias gautas pažymas ir pan.).
3 Stebi pretendento reakciją.

Pokalbis turi keletą pranašumų: jį ganėtinai lengva suorganizuoti; reikia mažai (arba visai nereikia) specialių priemonių. Pokalbio sėkmė priklauso nuo to, kiek gaunama iš žmogaus informacijos, papildančios turimus faktus. Pokalbio metu konkurso komisijos nariams tenka labai sunkus uždavinys, nes jiems reikia taip užduoti, suformuluoti klausimus, kad klausinėjant būtų ne tik gaunama informacija, bet ir iš pateiktos informacijos būtų galima patikrinti kandidato profesines žinias, išsiaiškinti jo požiūrius ar nuomones apie vieną ar kitą svarbų reiškinį. Tik iš anksto kruopščiai suplanuotas pokalbis konkurso komisijai padėtų susidaryti pagrįstą nuomonę apie kiekvieno kandidato tinkamumą darbui.

Deja, reali situacija ne tik pavienėse viešojo sektoriaus organizacijose, bet ir visoje valstybės taryboje yra kiek kitokia. Dažniausia komisijos (ar atskiri jos nariai) naudojasi šia konkurso dalimi kaip priemone „pašalinti“ sau netinkamus kandidatus, kad „atlaisvintų kelią“ proteguojamiems. Dažnai skundžiamasi, kad komisijos nariai per pokalbį klausinėjo ne konkrečių su darbu susijusių klausimų, o visai su tuo nesusijusių, pvz., koks vidutinis karvės pieno riebumas arba koks ilgiausias yra įstatymas. Taip pasiekiamas laukiamas rezultatas: proteguojamas kandidatas gauna maksimalų įvertinimą, o visi kiti minimalius, todėl laimi tie, kuriems ir „reikėjo laimėti“. Pokalbių neobjektyvumo faktą patvirtina ne tik dalyvaujantys panašiuose konkursuose, bet ir praktikai. Jie teigia (Ivaškevičius, 2005, p. 10), kad antroji konkurso dalis – egzaminas žodžiu – taip pat pakankamai komplikuota. Nuostata, kad visiems pretendentams pateikiami vienodi klausimai, yra abejotina, nes anksčiau egzamine žodžiu dalyvavęs pretendentas išėjęs gali informuoti kitus pretendentus apie jam pateiktus klausimus (praktikoje yra taip pasitaikę ne kartą), todėl egzaminas gali prarasti objektyvumą. Toks griežtas reglamentavimas neleidžia taikyti kitokių atrankos būdų, pavyzdžiui, psichologinių testų, kalbos mokėjimo testų, mokėjimo dirbti kompiuteriu atitinkamomis programomis, testų dėl asmens polinkio į korupciją ir pan. Jie paprasčiausiai neturi juridinės galios.

Ši problema buvo iš dalies pašalinta LR Konstituciniam teismui 2008 m. byloje nr. 24/07 priėmus sprendimą (Žin., 2008, nr. 10-350) dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo [136] kai kurių nuostatų atitikimo LR Konstitucijai. Dabar lieka laukti, kol kompetentingos valstybės institucijos (LR Vyriausybė) priims atitinkamus teisės aktus, leidžiančius pašalinti šią problemą.

Paminėtinas ir tas faktas, kad šiuo metu institucijos (įstaigos), priimdamos žmones į valstybės tarnybą, neturi galimybių išsiaiškinti jų asmeninių savybių. Skaitant pretendentų gyvenimo aprašymus, atrodo, kad visi jie yra aktyvūs, iniciatyvūs, ieškantys naujovių, kruopštūs ir atsakingi. Deja, kai reikia dirbti, pasirodo, kad konkursą laimėjęs žmogus dėl savo asmeninių savybių netinka toms pareigoms.

Užsienio šalių patirties analizė

Kalbant apie ES valstybių narių taikomas atrankos sistemas į valstybės tarnybą, pastebima, kad šiose sistemose siekiama sujungti du pagrindinius principus, t. y. vienodų sąlygų sudarymas kiekvienam tam tikrus reikalavimus atitinkančiam pretendentui ir geriausio iš esamų kandidatų priėmimas į tarnybą. Svarbu paminėti ir tai, kad atranka į ES valstybių narių valstybės tarnautojų pareigas nėra reglamentuota ES teisės aktais, t. y. galima daryti išvadą, kad kiekviena šalis gali nusistatyti savo taisykles ir jomis vadovautis, kadangi nėra jokių imperatyvių reikalavimų personalo atrankos srityje iš ES pusės. „Daugelyje ES valstybių (Austrijoje, Danijoje, Vokietijoje, Estijoje, Suomijoje, Italijoje, Portugalijoje, Čekijoje, Vengrijoje, Latvijoje, Nyderlanduose, Švedijoje, Slovėnijoje, Jungtinėje Karalystėje) atrankos į valstybės tarnybą sistema yra decentralizuota, t. y. atskiros ministerijos vykdo atskiras procedūras. Tačiau esama valstybių, kuriose atrankos sistemos yra centralizuotos ir valstybės tarnautojų atranką vykdo ministerija (Ispanija, Prancūzija) arba nepriklausoma institucija (Airija, Malta, Lenkija, Slovakija, Belgija, Kipras, Graikija)“ (Daujotaitė-Prūsaitienė, 2006).

Tyrimo rezultatai

2008 m. pateikus anoniminę anketą buvo apklausti 4450 viešojo sektoriaus darbuotojai. Grįžtamumo kvota buvo 18,8 proc. Panaudojant SPSS programą buvo paskaičiuotas respondentų atsakymų patikimumas. Didžiojoje dalyje pateiktų atsakymų Cranbacho alpha buvo lygi daugiau kaip 0,5, t. y. atsakymai laikomi patikimais (Vanagas, 2008)[6].

Apdorojus respondentų pateiktus atsakymus yra matyti, kad didžioji dalis respondentų mano, kad egzistuojanti viešajame sektoriuje personalo atrankos sistema nėra objektyvi (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Personalo atrankos sistemos objektyvumas

Tarnautojų nuomonė	Dažnis (frequency)	Procentas	Kaupiamasis (cumulative) procentas
Neatsakė	8	1,0	1,0
Taip	189	22,6	23,5
Galbūt	231	27,6	51,1
Ne	291	34,7	85,8
Nežinau, neturiu nuomonės	103	12,3	98,1
Kita	16	1,9	100,0
Iš viso:	838	100,0	

Respondentai pripažino, kad minėta tvarka (Žin., 2008, nr. 41-1496) yra koreguotina, kad joje yra daug dviprasmiškų vietų, kad jų darbovietėse nėra aiškiai apibrėžti organizaciniai ir personalo komplektavimo klausimai ir tai itin veikia dirbančiųjų motyvaciją. Darbuotojai dažniausia nedalyvauja organizacijos valdyme, t. y. nėra įtraukiami į įvairių organizacinių ir personalo komplektavimo klausimų sprendimą.

2 lentelė

Personalo komplektavimo objektyvumas

Savivaldybės darbuotojų nuomonė	Dažnis (frequency)	Procentas	Kaupiamasis (cumulative) procentas
Neatsakė	8	1,0	1,0
Taip	189	22,6	23,5
Galbūt	231	27,6	51,1
Ne	291	34,7	85,8
Nežinau, neturiu nuomonės	103	12,3	98,1
Kita	16	1,9	100,0
Iš viso:	838	100,0	

Apklausti darbuotojai pripažįsta, kad jų organizacijose ne visuomet vyrauja objektyvi vertinimo sistema, net 34,7 proc. mano, kad vyrauja neobjektyvi personalo komplektavimo sistema (žr. 2 lent.). Iš visų respondentų grupių būtent patys darbuotojai galėjo objektyviausiai įvertinti galiojančią personalo atrankos vertinimo sistemą. Priimti nekvalifikuoti asmenys neleidžia organizacijai pasiekti geresnių rezultatų ir

[6] Straipsnyje pateikiama tik maža atlikto tyrimo dalis. Visi kiti tyrimo duomenys ir gauti rezultatai pateikti Vanago disertacijoje „Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje“ (2008, MRU)

diegti inovacijas. Užimantys vadovaujamas pareigas darbuotojai buvo geresnės nuomonės apie personalo komplektavimo objektyvumą. Taip yra todėl, kad šie žmonės dažniausia yra atsakingi už tai. Reikėtų kritiškai vertinti jų pateiktą informaciją, nes atsakydami į šį anketos klausimą vadovai iš dalies vertino savo darbą (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Dažnių santykis: vadovaujamos pareigos ir personalo komplektavimo objektyvumas

Tiriamojo tipas		Personalo komplektavimo objektyvumas					Iš viso:
		Taip	Galbūt	Ne	Nežinau, neturiu nuomonės	Kita	
Vadovai	Atsakė:	91	105	96	25	7	324
	Procentais	28,1	32,4	29,6	7,7	2,2	100,0
Pavaldiniai	Atsakė:	93	123	192	75	8	491
	Procentais:	18,9	25,1	39,1	15,3	1,6	100,0
Iš viso:	Iš viso atsakė:	184	228	288	100	15	815
	Iš viso procentais:	22,6	28,0	35,3	12,3	1,8	100,0

$x^2 = 25{,}354$, $p \leq 0{,}01$ (taikytas Chi-Square χ^2 kriterijus).
Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų atsakymų skirtumas yra statistiškai reikšmingas.

Buvo nustatytas, kad blogiausiai apie personalo komplektavimo objektyvumą manė tos respondentų grupės, kurių darbo stažas yra iki 3 m. Turbūt tai susiję su tų darbuotojų dalyvavimu atrankos procese pagal galiojančią atrankos tvarką. Turintys didesnę patirtį darbuotojai nebuvo išrinkti pagal tą tvarką, todėl tiesiogiai nesusidūrė su joje vyraujančiomis problemomis (žr. 4 lent.). Kita vertus, visi neseniai išrinkti darbuotojai ne tik realiai susidūrė su tvarkoje vyraujančiomis problemomis, bet ir galbūt ne vieną kartą dalyvavo tokiuose konkursuose iki tol, kol buvo išrinkti į einamas pareigas.

4 lentelė

Dažnių santykis: darbo stažas ir personalo komplektavimo objektyvumas

Savivaldybės darbuotojų darbo stažas			Personalo komplektavimo objektyvumas					Iš viso:
			Taip	Galbūt	Ne	Nežinau, neturiu nuomonės	Kita	
Metais	Iki 1 m.	Atsakė:	27	16	38	8	0	89
		Procentais:	30,3	18,0	42,7	9,0	0	100,0
	Nuo 1 iki 3 m.	Atsakė:	24	36	60	14	3	137
		Procentais:	17,5	26,3	43,8	10,2	2,2	100,0
	Nuo 3 iki 5 m.	Atsakė:	21	25	56	10	5	117
		Procentais:	17,9	21,4	47,9	8,5	4,3	100,0
	Nuo 5 iki 10 m.	Atsakė:	46	56	48	21	5	176
		Procentais:	26,1	31,8	27,3	11,9	2,8	100,0
	Nuo 10 ir daugiau metų	Atsakė:	66	95	86	47	2	296
		Procentais:	22,3	32,1	29,1	15,9	0,7	100,
		Iš viso atsakė:	184	228	288	100	15	815
		Iš viso procentais:	22,6	28,0	35,3	12,3	1,8	100,0

$\chi^2 = 44{,}146$, $p \leq 0{,}01$ (taikytas Chi-Square χ^2 kriterijus).
Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų atsakymų skirtumas yra statistiškai reikšmingas.

Dabartinė priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka yra keistina. Su tuo sutinka ir teoretikai, ir praktikai (Ivaškevičius, 2005, p. 12). Ji turėtų būti daug liberalesnė, reglamentuojanti tik bendrus principus, leidžianti pačioms institucijoms spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti. „...Svarbu užtikrinti atrankos procedūrų skaidrumą ir viešumą. Ypatingas atrankos sąlygas reikėtų nustatyti įstaigų vadovams, o gal net vidutinio bei žemesnio lygio vadovams. Šios pareigybės išsiskiria savo atsakomybės laipsniu, sprendimų priėmimo sudėtingumu“ (Astrauskas, 2005, p. 15). Globalizacija ir kartu besiplečianti darbuotojų rinka, darbdaviams arba personalo atrankos vykdytojams iškėlė užduotį suderinti dvi charakteristikas – globalinį standartizmą ir lokalinį lankstumą. Tokių būdu globalioje rinkoje

atsidūrusi organizacija privalo personalo atrankos metu gebėti panaudoti visuotinus, bendruosius atrankos principus, tuo pat metu pritaikydama juos lokaliai / vietinei aplinkai, kurioje yra vykdoma būsimųjų darbuotojų atranka (Razi, 2006).

Tai tik keli valstybės tarnybos bruožai. Jei tobulėja ir vystosi valstybės tarnyba – turi tobulėti ir ją reglamentuojantys teisės aktai, suteikdami didesnę pasirinkimo ir veiksmų laisvę žmonėms, kurie valdo žmogiškuosius institucijų išteklius (Šiugždinienė, 2009).

Išvados

1. Būtina tobulinti šiuo metu vyraujančią personalo verbavimo ir atrankos tvarką viešajame sektoriuje. Tikslinga efektyviau naudoti privačiame sektoriuje naudojamus verbavimo būdus ir metodus. Reikalingas naujas papildomas atrankos būdas – psichologinis testas, leidžiantis parinkti žmones būtent į tas pareigas, į kurias jie geriausiai tiktų pagal savo elgseną ir charakterio bruožus, kurias eidami jie pasiektų puikių rezultatų.
2. Tobulesnė viešojo sektoriaus personalo atrankos sistema užtikrintų, kad į darbą būtų priimami didesnę kompetenciją turintys tarnautojai. Tik objektyvios ir efektyvios atrankos proceso metu organizacija gali tikėtis gauti kompetentingą darbuotoją, kuris gali pateikti konkrečias ir naudingas darbdaviui inovacijas, nes kompetentingas darbuotojas pasiekia geresnių rezultatų nei jo kolega, kurio kvalifikacija yra žemesnio lygio.
3. Ištobulinus atrankos procesą viešajame sektoriuje, tikėtina, kad būtų lengviau atsirinkti aukštesnių moralinių normų besilaikančius darbuotojus, turinčius didesnį atsakomybės jausmą.
4. Rekomenduotina atrankos procedūrą suskirstyti į du etapus. Pirmajame etape atranka būtų sąlyginai centralizuota ir vykdoma tam specialiai įsteigtame atrankos centre, o antrajame etape būtų decentralizuota, t. y. organizuojant konkursą įstaigoje į konkrečias karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Visiškai centralizuotai galėtų būti vykdomos tik organizacijos vadovų atrankos. Tikslinga būtų diferencijuoti atrankos kriterijus ir egzaminavimą, atsižvelgiant į kokio lygmens pareigas asmuo pageidauja pretenduoti antrajame atrankos etape. Tikslinga atranką į aukštesnes pareigas vykdyti bendresnio pobūdžio egzaminavimu, į žemesnes – detalesniu egzaminavimu pagal atitinkamą sritį. Japonijoje valstybės tarnyboje vyraujantį kaskadinį principą būtų galima pritaikyti ir Lietuvoje, t. y. pretendentams atliekant tam tikrus testus, pamažu atkristų jų neišlaikiusieji ir kandidatų sąrašas trumpėtų. Etapo pabaigoje liktų tik patys geriausieji.
5. Siūloma verbavimo ir atrankos sistema leistų pašalinti šiuo metu neretai vyraujantį protekcionizmą ir užtikrintų, kad į pareigas bus priimtas tas pretendentas, kuris turi aukštesnę kvalifikaciją, turi tam darbui (toms pareigoms) reikiamų savybių ir įgūdžių. Sukurta nauja tvarka padėtų ne tik formuoti visuomenėje geresnį valstybės tarnautojo įvaizdį, bet ir sumažintų organizacijoms laiko sąnaudas, reikalingas tinkamam pretendentui atrinkti. Lygiagrečiai būtų sumažinta galimų klaidų ir korupcijos tikimybė ir padidintas pačių organizacijų darbo našumas ateityje, nes sprendimas priimti į tarnautojo pareigas asmenį turi ilgalaikį poveikį visos įstaigos veiklos rezultatams.

Literatūra

1. Aleksienė, R. (2005). Kaip vertiname personalo valdymo darbą? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2, 10–11. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.
2. Aleksienė, R. (2005).Tobulesnė atranka – profesionalesnė komanda, *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 16–17. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.
3. Astrauskas, A. (2005). Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos Respublikos valstybės tarnybą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 13–15. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.
4. Blank I. (2008). Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk. *Employee Relations Law Journal,* Vol. 34, No. 3, Winter, 79–82.
5. Daujotaitė-Prūsaitienė, L. (2006, gruodžio 21). Specialistai tvirtina: valstybės tarnautojų atranką būtina keisti. *Respublika*.
6. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
7. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešojo politika ir administravimas*, 19, 25–33.
8. Ivaškevičius, A. (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 10–12. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.
9. Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolimesnio vystymosi alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 7–16.
10. Juknevičienė, V. (2008). Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, 78–88.
11. Juralevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995metais. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 59.
12. Yei-Fang, Brian, L., Kleiner, H. (2004). How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*, Vol. 27, No. 4 (5), 2–8.

13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metų programa. (2004). *Valstybės žinios*, nr. 181–6703.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 2 d. nutarimas nr. 300 „Dėl LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. (2008). *Valstybės žinios*, nr. 41–1496
15. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2008 m. sausio 22 d. nutarimas byloje nr. 24/07. (2008). *Valstybės žinios*, nr. 10–350.
16. Lievens, F., Karen Van Dam, (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, Vol. 31, No. 5, 580–601.
17. Masiulis, K. (2005). Vadybos klasikas apie XXI amžiaus vadybos iššūkius. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 109.
18. Razi, N., (2006). Employing O.D. strategies in the Globalization of HR. *Oragnization Development Journal*, Vol. 24, No. 4, Winter, 63–66.
19. Russo, G., Rietveld, P. ir kt. (1995). Issues in Recruitment Strategies: an Economic Perpective. *The International Journal of Career Management*, Vol. 7, No. 3, 3.
20. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
21. Sakalas, A. Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: „Technologija“.
22. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Šiugždinienė, J. (2009). Development and Substantiation of the of Human Resource Development Model. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 26–36.
24. Vanagas, R. (2008). *Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje* (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Vilnius.
25. Velička, A. (2005). Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje, *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2, 19–22. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.

R. Vanagas

Improvement of the Public Sector Employee Recruitment and Selection System in the Republic of Lithuania

Summary

The importance of employee recruitment and selection is growing due to constant changes in law acts regulating civil service. Lithuania's scientists who analyse various topics related to personnel management and usually discussed issues value over the general prism without considering public sector's peculiarity. This difference results in particular recruitment and selection method application or internal system' problems solving the peculiarities. The public sector does not always manage to apply effective recruitment and selection methods existing in practice. The aim of this article is to identify public sector employee recruitment and selection system advantages and disadvantages and make some recommendations on how to solve the existing problems in the Republic of Lithuania.

The object of the study: the system of public sector servant recruitment and selection in the Republic of Lithuania. The tasks of the study: to evaluate the current situation in the public sector servant recruitment/selection system; to emphasize the dominant problems of the system and to propose specific recommendations and ways of solving problems. The methods of the study: systemic analysis of the scientific literature and regulations.

Current order in employment in civil service is flexible. The methods of public sector recruitment and selection procedures are analysed in the article and their advantages and disadvantages are discussed. Public sector organisations make insufficient use of the following methods of recruitment and selection: usage of inner resources of the organization, selection according to recommendations of the current employees, advertising in newspapers, search in higher education institutions, services of placement agencies, participation in career days, advertising and databases on the Internet, services of state labour exchanges, usage of services of special consultative companies.

The existing issues are nigh lighted and specific solutions are proposed. The research revealed the existing shortcomings of this system. On the grounds of research findings the author of the article analyses problem solvation ways presented by theorists and practicians, and proposes concrete recommendations that would allow the existing issues to be removed or mitigated.

The staff selection system that exists in the public sector of Lithuania has a direct impact on the competence level of the state servants. Recruitment and selection are the first stages that every servant coming to work in an organization of the public sector passes. This system allows selecting competent professionals who would be capable of implementing innovations in it, reaching better results, providing better quality services than an employee of a low competence level. It is necessary to apply modern recruitment and selection methods because increasing requirements, new challenges and personnel turnover raise a necessity to employ new public service employees who would meet the requirements of for work in a modern, contemporary state institution. However, more and more research criticize traditional selection methods when attention is focused on experience, education or narrowly formulated technical abilities of candidates. In the Republic of Lithuania a threat of brain drain should be additionally estimated. The most important task that the organisation has is its ability to attract and retain the best intellectual employees because the knowledge and the skills they have do not belong to anyone else but the employees themselves. In order to reach that a more flexible system for state servants recruitment and

selection is needed, which would allow to quickly fill in vacant service positions with talented and educated people by using modern technologies. Before starting implementation of new management models, and performance assessment in the public sector, it is necessary to improve the dominating personnel recruitment and selection system by forming groups of high-level personnel selection professionals. These professionals should not only have high competence in their field, but also create an effective personnel selection system in public sector organisations that would allow to ensure selection and employment of highly qualified people.

The paper also shortly reviews state service selection systems applied in the EU member states. It notes that these systems are aimed at integrating two main principles, namely, creating equal conditions for every candidate conforming to certain requirements and taking the best candidate into service. It is also important to mention that selection for state service positions in the EU member states is not regulated by EU legislation, which suggests a conclusion that every state can set its own rules and follow them because there are no mandatory requirements in the field of personnel selection from the EU side. Many the EU states (Austria, Denmark, Germany, Estonia, Finland, Italy, Portugal, Czechia, Hungary, Latvia, Netherlands, Sweden, Slovenia, United Kingdom) have a decentralized system of selection for the state service, which means that different ministries use different procedures. But there are states that have centralized selection systems and selection for the state service is conducted by a ministry (Spain, France) or by an independent institution (Ireland, Malta, Poland, Slovakia, Belgium, Cyprus, Greece). It can be stated that no common practice of recruitment or selection procedures is applied in the EU.

Having conducted the study, the author draws conclusions that it is necessary to improve the order of personnel selection and recruitment that currently dominates the public sector. It is purposeful to more effectively use the means and methods used in the private sector. A new additional mean of selection is needed – a psychological test allowing to select people exactly to the positions that they would suit best according to their behaviour and characteristics and where they would show excellent results. An improved public sector personnel selection system would ensure employment of servants with higher competences. Only in the process of objective and effective selection an organization can expect getting a competent employee who can provide specific and useful innovation for the employer because a competent employee achieves better results compared to his/her counterpart of a lower qualification. It is recommended to divide the selection procedure into two stages: at stage 1 selection would be conditionally centralized and conducted at some specially set up selection centre and at stage 2 selection would be decentralized, namely a competition for specific position of a career state servant and institution would be organized. The only selection that could be fully centralized would be those of organization heads. It would be purposeful to differentiate selection criteria and examination considering the level of the position a person applies at stage 2 of selection.

The current employment procedure for state service positions should be much more liberal, regulate only common principles, institutions should be able to choose the means of the selection procedure, methods and criteria applied. It is important to ensure transparency and publicity of the selection procedures. Special selection terms should be established for the heads of institutions and maybe even for middle and lower level executives. These positions differ in the level of responsibility, complexity of decision making. Globalization and a simultaneously expanding employee market have raised a task for selection administrators to combine two characteristics – global standards and local flexibility. In this way the organization in the global market must be able to use global, common selection principles in personnel selection and at the same time adapt them to the local environment in which selection of future employees is taking place.

The proposed recruitment and selection system would allow eliminating often currently dominating protectionism and ensure that a candidate of a higher qualification, the one who has qualities and skills necessary for the job, will get the position. New developed procedures would not only help to form a better image of state service employees, but also reduce time organizations need for selecting a suitable candidate. Chances of possible mistakes and corruption would be reduced and future efficiency of organizations themselves would increase because a decision to employ a person as a public servant has a long-term impact on the results of the activity of the whole organization.

Keywords: public sector recruitment, selection, civil servant, civil service.