

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė

Lina Rakštelytė, Andrius Valickas

Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius

DOI:10.13165/VPA-18-17-4-12

Anotacija. Straipsnyje analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo procesai, orientuojantis į 6 Sigma principų taikymo galimybes. Didėjant veiksmingumo ir efektyvumo reikalavimams viešojo sektoriaus institucijoms, pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas procesų optimizavimui ir vertės nekuriančių veiklų bei švaistymo eliminavimui. Straipsnyje keliamas tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą ir išskirti kriterijus, kuriais remiantis būtų galima tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, pasitelkiant Vilniaus miesto savivaldybės administracijos (VMSA) atvejį. Žmogiškųjų išteklių valdymas suskirstomas į tris pagrindines veiklų grupes: žmogiškųjų išteklių pritraukimą, vystymą ir išlaikymą. Taikant ekonomiškumo, tinkamumo ir veiksmingumo kriterijus, atskleidžiamos tobulintinos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys. Remiantis VMSA atlikto kokybinio tyrimo rezultatais, straipsnyje atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo procesų analizė, taip pat pateikiamos praktinės žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimo galimybės bei alternatyvos.

Raktažodžiai: procesų tobulinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo procesai, 6 Sigma, švaistymas.

Key words: process improvement, processes of human resource management, 6 Sigma, waste.

Įvadas

Žmogiškieji ištekliai ilgą laiką buvo suvokiami tik kaip viena iš keleto sudėtinių, niekuo iš esmės neišsiskiriančių organizacijos sistemos dalių, dalyvaujančių organizacijos veikloje ir prisidedančių prie organizacijos kuriamų veiklos rezultatų, o patys

darbuotojai buvo vertinami daugiau iš personalo valdymo paradigmos pusės. Didžioji dalis mokslinių darbų analizavo operatyvinio lygmens procesus, tokius kaip: atranka, ugdymas, motyvavimas ir kitus. Ilgainiui imta suvokti, jog žmogiškieji ištekliai turi esminę reikšmę kontroliuojant ir koordinuojant visus organizacijos procesus bei siekiant tikslų. Viešojo valdymo srityje pradėta suprasti, jog viešųjų paslaugų kokybė didele apimtimi priklauso būtent nuo to, kokius žmogiškuosius išteklius išsiugdysime ir išlaikysime viešojo sektoriaus institucijose.

Išaugusi žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos kuriamos vertės grandinėje paskatino ieškoti objektyvių kriterijų, sietinų su žmogiškaisiais ištekliais, kuriems turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys. Turėdami konkrečius kriterijus, galėtume ne tik išskirti problemines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, bet kartu prisidėtume prie visos organizacijos veiksmingumo užtikrinimo. Remiantis išdėstytais aspektais, šiame straipsnyje į žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje žvelgiama nauju kampu, t. y. taikant 6 Sigma metodologiją.

Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus šios tematikos ribose nagrinėjo keletas autorių. J. Fitz-enz (2010) bei W. Cascio ir J. Boudreau (2011) analizavo investicijas į žmogiškuosius išteklius ir jų atsiperkamumą. D. Bloom (2014) žmogiškųjų išteklių valdymo procesą siūlė tobulinti pasitelkiant 6 Sigma koncepciją. Šis autorius ypatingą dėmesį skyrė nuostolių, sietinų su žmogiškaisiais ištekliais, minimizavimui bei kokybės ir efektyvumo maksimizavimo procesams. Nors minėti autoriai sukūrė prielaidas realiam žmogiškųjų išteklių valdymo proceso įvertinimui, tačiau šių darbų rezultatai daugiau taikytini privačiame sektoriuje. Pažymėtina, jog Lietuvoje nagrinėtos tik bendros žmogiškųjų išteklių valdymo problemos, o konkrečių mokslinių darbų, kuriuose kryptingai analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo procesai ir jų kuriama vertė, nuostoliai ar išskiriami objektyvūs veiklos vertinimo kriterijai, nepakanka.

Pasitelkiant Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejį, šiame straipsnyje analizuojama, kaip reikėtų tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, kad tai padėtų siekti savivaldybės administracijos keliamų tikslų. Straipsnio tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą ir išskirti kriterijus, kuriais remiantis būtų galima tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė bei struktūrizuotas interviu.

Efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijai

Viešojo valdymo efektyvumas yra kompleksiška problema, kuri reikalauja kompleksiško sprendimų (Raipa 2012, p. 115). Kertinė šio reiškinių grandis – žmogiškieji ištekliai, todėl būtina išskirti jų valdymo efektyvumą perteikiančius rodiklius. Remiantis M. C. M. Mourits ir kt. (2007), socialinėse situacijose ne kiekvienas kriterijus gali būti pamatuojamas. Nepaisant to, gvildendamas efektyvumo matavimo problemą per žmogiškųjų išteklių valdymo prizmę, J. Fitz-enz (2010) siūlė orientuotis į išlaidų, laiko ir kitus kiekybinius kriterijus.

Remiantis įvairių autorių požiūriais ir 6 Sigma švaistymo minimizavimo idėjomis, šiame straipsnyje išskiriami kriterijai, pagal kuriuos tikslinga įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Formuojant kriterijų rinkinį remtasi G. Roos (2005) rekomendacijomis, todėl siekiant užtikrinti kriterijų specifika ir pamatuojamumą, buvo išskirti **ekonomiškumo**, **tinkamumo** bei **veiksmingumo** kriterijai. **Ekonomiškumo** kriterijus apima laiko ir finansinius kaštus, **tinkamumo** kriterijus vertina ar atliekama tai, kas reikalinga ir ar taikomos tam tinkamos priemonės, **veiksmingumo** kriterijus susietas su nuolatine procesų stebėseną ir proaktyviu valdymu (1 lentelė).

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijai

Kriterijus	Lygmuo	Subkriterijai	6 SIGMA PRINCIPAI				
			Realiais duomenimis grįstas procesų valdymas	Proaktyvus valdymas	Orientacija į proceso tobulinimą	Orientacija į klientą	Visa apimantis bendradarbiavimas
Ekonomiškumas (economy)	Indėlio	Laikas Finansai	+	+	+		
Tinkamumas (relevance)	Proceso	Proceso veiklos Priemonės	+	+	+	+	
Veiksmingumas (effectiveness)	Rezultato	Tęstinumas		+	+		+

Sudaryta straipsnio autorių pagal G. Roos (2005); T. Sudnickas (2008); D. Bloom (2014).

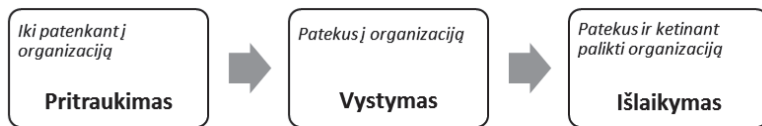
Apibendrinant derėtų pažymėti, kad atitinkamų kriterijų taikymas priklauso nuo konkrečios situacijos ir matuojamo reiškinio. Pasak T. Sudnicko (2008, p. 23) „didelę veiklos matavimo sistemų įvairovę lemia tai, kad jos negali būti vienodai taikomos kiekvienai organizacijai. Kiekvienoje organizacijoje yra skirtingos suinteresuotosios pusės, unikalūs tikslai, misijos, ir išoriniai veiklos apribojimai“. Todėl, net jei situacijos iš pirmo žvilgsnio atrodo panašios, vis dėlto, kaskart derėtų peržiūrėti turimų kriterijų rinkinį.

Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektyvumas taikant 6 Sigma metodiką

Siekiant pagerinti bet kokį procesą bei išvengti jame nereikalingų veiklų, būtina atlikti detalią nagrinėjamo proceso analizę. Tam svarbu analizuoti visus proceso eta-

pus, nes tokiu būdu galime užfiksuoti kiekviename žingsnyje egzistuojančias problemas. Remdamiesi tiksliais duomenimis, tampame pajėgūs eliminuoti klaidas, taip pat pastebėję pernelyg užsitęsusių proceso etapus, optimizuoti jų įgyvendinimo laiką.

Stokojant vieningo požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, įvairūs autoriai akcentuoja skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus (Dessler 2001; Jenkins, Klarsfeld 2002). Vieni išskiria žmogiškųjų išteklių planavimo svarbą (Petrauskienė, Raipa 2012, p. 133–136), kiti pabrėžia karjeros valdymo aspektus (Valickas 2012), dar kiti esminį dėmesį teikia motyvacijai tarnauti visuomenei (Kernaghan 2011; Perry, Hondeghem 2008). Atsižvelgiant į minėtą žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų įvairovę ir remiantis 6 Sigma nuostolių minimizavimo bei kokybės ir procesų optimizavimo idėjomis, straipsnio autoriai sugrupavo žmogiškųjų išteklių valdymą į tris pagrindines veiklų grupes: žmogiškųjų išteklių **pritraukimas, vystymas ir išlaikymas** (1 pav.). Nurodytos veiklų grupės, iš esmės, atitinka K. Kernaghan (2011) požiūrį, kuris teigė jog pagrindiniu šių dienų iššūkiu tapo aukštą motyvaciją tarnauti visuomenei turinčių žmonių *pritraukimas*, aukšto šios motyvacijos lygio *palaikymas* bei žmonių su minėta motyvacija *išsaugojimas*. Siekiant užfiksuoti ir eliminuoti nereikalingas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklas, kiekviena iš nurodytų veiklų grupių analizuojama pagal straipsnio autorių išskirtus *tinkamumo, ekonomiškumo bei veiksmingumo* kriterijus.



1 pav. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės

Sudaryta straipsnio autorių pagal G. Dessler (2001) ir K. Kernaghan (2011).

Visų pirma *pritraukimo* etape ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių planavimui, nes „neadekvatus žmonių išteklių planavimas gali būti pagrindine nekomplektuoto personalo ir darbo vietų neužpildymo priežastis, sąlygojanti brangiai kainuojančius organizacijų veiklos efektyvumo nuostolius, ypač sugaištas laikas, reikalingas ne tik darbuotojų sukomplektavimui, bet ir jų apmokymui“ (Raipa 2012, p. 133). Remiantis minėta pozicija, žmogiškųjų išteklių planavimas privalo būti susietas su bendrąja organizacijos strategija, nes tokiu būdu didėja tikimybė ne tik pasirinkti tinkamą darbuotoją, bet taip pat išvengti žmogiškųjų išteklių kaitos bei finansinių ir laiko išlaidų.

Orientuojantis į 6 Sigma principų diegimą kandidatų pritraukimo metu, ne ką mažesnę reikšmę užima kandidatų *atranka*. Organizuojant darbuotojų atranką turėtų būti atsižvelgta ne tik į darbuotojų žinias, patirtį ir kt., bet ir į gebėjimus suderinti asmeninius ir organizacijos tikslus. Pažymėtina, kad vien *tinkamas pritraukimo etapo realizavimas neužtikrins rezultatyvios žmogiškųjų išteklių veiklos, nes norint pasiekti sėkmingus rezultatus, reikalingas tęstinis žmogiškųjų išteklių vystymas*.

Žmogiškųjų išteklių vystymas turi atitikti individualaus darbuotojo kompetencijas ir lūkesčius – parinkus tinkamus mokymus bus užtikrintas ne tik darbuotojų tobulėjimas, bet ir ekonomiškai organizacijos lėšų panaudojimas. Vis dėlto, neretai organizacijos darbuotojai siunčiami į bendro pobūdžio mokymus nepakankamai atsižvelgiant į darbuotojų žinias. Dėl šios priežasties yra ugdomos antraeilės reikšmės kompetencijos, tačiau „ugdyti šalutines kompetencijas, kai trūksta pagrindinių, tai tas pats, kaip dažyti vidines namo sienas, kai stogas kiauras – darbo daug, išlaidos nemažos, o nauda minimali“ (Lepeška 2014, p. 8).

Vystant žmogiškuosius išteklius, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų vertinimo bei karjeros galimybėms. Kiekvienas darbuotojas yra suinteresuotas kilti karjeros laiptais, todėl susieję darbuotojų vertinimą su rezultatais užtikrinsime, kad realūs darbuotojų pasiekimai yra įvertinami. Kita vertus, organizacijos turėtų apsvarstyti ir pasitelkti modernesnius darbuotojų vertinimo būdus nei tradiciniai, metiniai veiklos vertinimo pokalbiai, nes šie yra gana subjektyvūs ir neretai atspindi tik paskutinių mėnesių darbuotojų veiklos rezultatus (Morieux 2015).

Galiausiai, tuo metu kai organizacija jau turi kompleksinę žmogiškųjų išteklių bazę, tenka susidurti su nauja dilema – kaip ją *išlaikyti*. Viešojo administravimo klasikas M. Weberis teigė, kad „jei biurokratui nereikės nerimauti dėl asmeninės ateities, jis galės rūpintis kitų piliečių ir apskritai visos valstybės gerovės kūrimu“ (Gudelis, Patapas 2010, p. 113). Tai reiškia, kad pirmiausia turi būti pasirūpinta darbuotojų asmeniniais poreikiais, nes tik tada šie tampa pajėgūs nevaržomai orientuotis į tarnavimą visuomenei. „Žmonių išteklių planavimo problemos, nepakankamas dėmesys jų analizei ir operatyviam sprendimui tampa kompetentingų, bet ambicingų, žinančių savo vertę darbuotojų praradimo priežastimi“ (Petrauskienė, Raipa 2012, p. 133). Minėtų darbuotojų praradimas ilgainiui kainuos brangiau nei motyvacinės priemonės, taip pat organizacija patirs ne tik tiesioginę (išeitinę išmoka; naujo darbuotojo paieška, mokymai ir kt.), bet ir netiesioginę žalą (prarandamos investicijos į išėjusį specialistą).

Tad remiantis minėtomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupėmis: *pri-
traukimu, vystymu ir išlaikymu*, taip pat pasitelkiant darbo autorių išskirtus kriterijus, tiriamojoje dalyje siekiama identifikuoti švaistymą žmogiškųjų išteklių valdymo procese konkrečioje institucijoje. Vertinant Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejį, analizuojama, kaip išspręsti proceso metu išylančias problemas: identifikuoti eikvojamus išteklius, eliminuoti nereikalingas veiklas bei atitinkamai tobulinti nepakankamai racionaliai vykdomus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – remiantis ekspertų tyrimu atskleisti problemines žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sritis, apibūdinti žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį VMSA ir apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Derinant tos pačios – kokybinės prigimties metodus, atliekant tyrimą pasitelkta informacijos šaltinių trianguliacijos strategija.

Siekiant išsamesnės problemos analizės buvo analizuojami oficialūs dokumentai, kurie VMSA yra patvirtinti ir naudojami administraciniais žmogiškųjų išteklių valdymo tikslams, t. y. darbo tvarkos taisyklės (2011), personalo politikos nuostatos (2015), Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pareigybių aprašymai ir kt. VMSA dokumentuose neradus atsakymų į tyrėjus dominančius klausimus, atitinkamai suformuoti interviu klausimai. Taip pat, analizuojant minėtus šaltinius, buvo identifikuoti veiklos elementai, kurie riboja ir neretai pernelyg ištesia žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristika. Atsižvelgiant į tematikos naujumą Lietuvoje, tyrimo metu buvo taikomas ekspertinio vertinimo metodas. Atliekant ekspertinį vertinimą reikalingos specialios ekspertinės žinios, todėl sprendimas dėl pakankamo respondentų skaičiaus buvo priimtas tyrėjų, kai gaunama informacija analizuojamu klausimu pradėjo kartotis (Donley 2012). Pasak R. Libby ir kt. (1978), nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui. Tad pasitelkiant teorinį imčių sudarymo būdą (*angl. theoretical sampling*) tyrimo metu apklausta 10 VMSA ekspertų. Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis atrinkti ekspertinio vertinimo tiriamieji: užimamos pareigos bei santykis su VMSA žmogiškųjų išteklių valdymu.

Atliktas tyrimas yra skirstomas į du nuoseklių procedūrų etapus. Pirmajame etape iš paslaugų gavėjo perspektyvos apklausti 6 skirtingų VMSA dalinių darbuotojai, dirbantys ties personalo valdymo klausimais, antrajame etape apklausti 4 Personalo departamento ekspertai. Pirmo etapo interviu klausimynas susideda iš 15 klausimų, o antro etapo – 19. Pažymėtina, kad prieš atliekant pagrindinį tyrimą buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu identifikavus netikslius klausimus, šie buvo koreguoti.

Atliekant tyrimą buvo pasitelkta „piltuvėlio“ (*angl. funneling*) technika. Pirmiausia respondentams užduoti bendro pobūdžio klausimai, o vėliau analizuotos konkrečios žmogiškųjų išteklių valdymo sritys: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas. Tyrimo klausimai buvo atviro pobūdžio: 3 demografiniai, visi kiti – diagnostiniai. Diagnostinio pobūdžio klausimais nagrinėtos žmogiškųjų išteklių valdymo problemos ir švaistymai (pvz.: Dėl kokių priežasčių paprastai užsitęsia darbuotojų įdarbinimas VMSA? Per kiek laiko vidutiniškai nuo naujo darbuotojo įdarbinimo vedami įvadiniai darbuotojų mokymai? Kurios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos VMSA užtrunka ilgiausiai ir pan.).

Tyrimo organizavimas ir etikos principai. Tiriamieji noriai sutiko dalyvauti tyrime. Gavus respondentų sutikimą, su kiekvienu iš jų buvo suderintas interviu laikas. Viso tyrimo trukmė – 2 mėnesiai. Pirmą mėnesį apklausti dalinių darbuotojai, o antrą – Personalo departamento ekspertai.

Duomenų analizės pateikimas. Kokybinio tyrimo rezultatai išreiškiami kalba, o ne skaičiais (Bitinas ir kt. 2008), todėl gauti duomenys išanalizuoti atlikus jų sis-

teminimą ir kodavimą. Interviu garso įrašai buvo perklausomi kelis kartus, o atlikus jų transkripciją „išskiriami prasminiai elementai tekste, šiuos prasminius elementus suskirstant į kategorijas ir subkategorijas ir kategorijas integruojant į analizuojamo fenomeno kontekstą“ (Bitinas ir kt. 2008). Kiekvienam prasminiam elementui tekste suteiktas raidės ir skaičiaus kodas. Raidė rodo, kurio respondento mintis išreikšta, o skaičius žymi konkrečios minties adresą.

Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu išanalizuoti straipsnio autorių išskirti žmogiškųjų išteklių pritraukimo, vystymo ir išlaikymo etapai. Apibendrinant abiejų tiriamųjų grupių pozicijas bei remiantis straipsnio autorių identifikuotais kriterijais, išanalizavus viso tyrimo duomenis buvo išskirtos trys problemų kategorijos: *vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas, netinkamai paskirstytos funkcijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai*.

Visų pirma analizuojant *vieningos personalo valdymo politikos nebuvimo* problemos kategoriją, išryškėjo padalinių darbuotojų ir Personalo departamento specialistų pozicijų skirtumai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad VMSA trūksta vieningos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos. Personalo departamento specialistai laikosi pozicijos, kad jie gali patarti ir konsultuoti, tačiau „pats personalo valdymas turi būti perduotas padalinių vadovų atsakomybei <...>“ (T3), nes būtent jie dirba tiesiogiai su savo žmonėmis. Dalinių darbuotojai laikėsi priešingos pozicijos – jų nuomone, Personalo departamentas turėtų perimti personalo valdymo funkcijas iš padalinių darbuotojų (F39).

Pažymėtina, jog pereinant iš tradicinio į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, 2015 m. VMSA priėmė naujas personalo politikos nuostatas. Minėtose nuostatose Personalo departamento specialistams buvo iškeltas užmojis tapti ekspertais ir patarėjais personalo valdymo klausimais. Vis dėlto, nepaisant minėtų užmojų, tyrimo rezultatai atskleidė prieštaringas tendencijas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Personalo departamento vaidmuo ir toliau išlieka daugiau administracinio, nei ekspertinio pobūdžio. Dalinių darbuotojai į Personalo departamentą dažniausiai kreipiasi dėl administracinio pobūdžio klausimų, tokių kaip darbo laiko apskaita, personalo atranka, mokymai (A2, B1, E1, F4) ir kt.

Nagrinėjant *netinkamai paskirstytų funkcijų* problemos kategoriją, paaiškėjo tai, kad vadovaujantis skirtingomis žmogiškųjų išteklių valdymo kryptimis, VMSA yra juntamas funkcijų dubliavimas padaliniuose. Eksperto T nuomone „<...> kar-tais, vien dėl to, kad nežinome ką daro kiekvienas padalinys <...>“ (T58) yra dubliuojamos funkcijos ir atitinkamai daroma tai, ką kiti padaliniai jau atlikę. Taip pat, tiek padalinių darbuotojai, tiek Personalo departamento ekspertai pripažino, kad vieni padaliniai turi per mažai darbuotojų ir nespėja tinkamai vykdyti funkcijų, o kituose padaliniuose darbuotojų skaičius per didelis (C32, D49, E50, F34, T46).

Dėl minėtos priežasties pagal atsakomybės bei užimtumo laipsnį atsiranda nemaža skirtis tarp padalinių darbuotojų.

Galiausiai tyrimo metu išvelgus padalinių respondentų nepasitenkinimą dėl skirtingo darbuotojų traktavimo pagal pareigybių grupes, buvo išskirta trečioji problemų kategorija – *žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai*. Dirbantieji pagal darbo sutartį išreiškė nusivylimą teigdami, kad neatliekant kasmetinio šių darbuotojų vertinimo, jų rezultatai lieka nepastebimi (D52). Respondentų nusivylimą patvirtino ir atlikta VMISA veiklą reglamentuojančių dokumentų, kuriuose nesudėtinga pastebėti darbuotojų valdymo skirtumus, dirbančiųjų pagal darbo sutartį sąskaita, analizė. Personalo departamento specialistai pripažino, kad iš minėtų darbuotojų jiems tenka išgirsti poreikį įdiegti ir šių darbuotojų formalų vertinimą. Darbuotojai galvoja, kad, jei jie būtų tinkamai įvertinti, tai būtų ir paskatinti (R59).

Norėdami atskleisti tam tikrus pareigybių grupių skirtumus detaliau, straipsnio autoriai palygino to paties struktūrinio padalinio valstybės tarnautojo ir darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigybių aprašymus. Tačiau, paaiškėjo tai, kad tiek pagal pareigybei keliamus reikalavimus, tiek pagal vykdomas funkcijas, minėtiems darbuotojams įtvirtintos atsakomybės beveik nesiskiria. Keliami reikalavimai visiškai sutapo. Buvo surasti tik trys nežymūs skirtumai, kurie nurodyti lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Skirtingų pareigų grupių pareigybės aprašymuose keliamų reikalavimų skirtumai (Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pareigybių aprašymai)

Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	Valstybės tarnautojas
Būti susipažinusi su Lietuvos Respublikos įstatymais, nustatančiais vietos savivaldos institucijų veiklą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešuosius pirkimus.	Būti susipažinusi su Lietuvos Respublikos įstatymais, nustatančiais valstybės tarnybą ir vietos savivaldos institucijų veiklą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešuosius pirkimus.
Mokėti dirbti kompiuteriu „MS Office“ programiniu paketu.	Mokėti dirbti kompiuteriu ir naudotis šiomis programomis: „MS Word“, „MS Excel“, „MS Outlook“, „Internet Explorer“.
Skyriaus vedėjo pavedimu pavaduoja nesantį poskyrio darbuotoją.	Skyriaus vedėjo pavedimu pavaduoja nesantį poskyrio valstybės tarnautoją.

Atsižvelgiant į straipsnio autorių bandymą atskleisti pareigybių grupių skirtumus, daroma prielaida, kad dirbančiojo pagal darbo sutartį pareigybės aprašymas be išimties galėtų būti priskirtas valstybės tarnautojo pareigoms. Galima daryti prielai-

da, kad minėti skirtumai, iš esmės egzistuoja tik tam, kad būtų galima priartinti pareigybę prie konkrečios pareigų grupės.

Apibendrinant pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas VMSA, galima teigti, kad egzistuoja nemažai sričių, kurios reikalauja permainų. Tačiau, siekiant jas įgyvendinti sėkmingai, pirmiausia yra svarbu apibrėžti vieningą žmogiškųjų išteklių valdymo politiką.

Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybės taikant 6 Sigma principus

Siekiant apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes VMSA, buvo analizuojamos neracionaliai vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos. Identifikavę pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas iš 6 Sigma perspektyvos, galime teigti, kad šioje dalyje analizuojamas realiais duomenimis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas. Pasitelkiant proaktyvaus valdymo taktiką bei orientuojantis į proceso tobulinimą ir klientą, įtraukiant visa apimančio bendradarbiavimo principą, aiškinamasi, kaip pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą VMSA. Dedant ekonomiškai pamatuotas pastangas bei atliekant tinkamus procesus, galima pasiekti veiksmingą ir ilgalaikį rezultatą.

Atlikus teorinę ir praktinę žmogiškųjų išteklių valdymo analizę VMSA, žmogiškųjų išteklių valdymo problemos buvo identifikuotos visuose etapuose: pritraukimo, vystymo ir išlaikymo. Vienuose etapuose 6 Sigma akcentuojami trūkumai pasireiškė per tai, kad buvo vykdomos veiklos, kurios nors ir vertingos, tačiau atliekamos neveiksmingai, t. y. neekonomiškai arba netinkamu būdu. Kituose etapuose šie trūkumai buvo kitokio pobūdžio: nors tam tikros veiklos buvo daromos gerai, tačiau tos veiklos nebuvo tos, kurių reikia VMSA vidiniams klientams – personalui. Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, taip pat siekiant išpildyti pamatinius 6 Sigma principus, prieš atliekant bet kokią veiklą svarbu sau užduoti du pagrindinius klausimus: *Ar daroma tai, ko reikia? Ar daroma taip, kaip reikia?*

Tad siekdami pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus VMSA, straipsnio autoriai išanalizavo tam tikrų dokumentų funkcijų automatizavimo galimybes. Rengiant įsakymus dėl kasmetinių atostogų, kaskart po jų registravimo dokumentų valdymo sistemoje, dokumentų rengėjai privalo šiuos dokumentus „perduoti susipažinti“ dviem asmenims: specialistui, atsakingam už darbo užmokestį ir specialistui, atsakingam už darbuotojų apskaitą. Žemiau pateikiami paskaičiavimai, kiek laiko sugaištama minėtiems pareigūnams perduodant susipažinti darbuotojų įsakymus dėl kasmetinių atostogų (2 pav.).

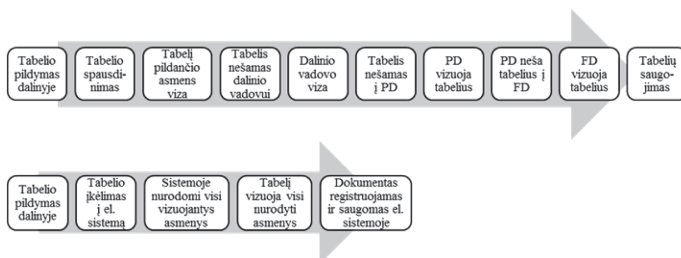
<p>Gauta formulė:</p> <ul style="list-style-type: none"> $T(q) = (x \cdot 2) \cdot y \cdot z \cdot q$
<p>Sugaištas laikas per 1 m.</p> <ul style="list-style-type: none"> $T(1) = (10 \cdot 2) \cdot 3 \cdot 885 \cdot 1 = 53\,100\text{ s} = 885\text{ min.} = 14,75\text{ val.}$
<p>Sugaištas laikas per 10 m.</p> <ul style="list-style-type: none"> $T(10) = 53\,100\text{ s} \cdot 10 = 531\,000\text{ s} = 8\,850\text{ min.} = 147,50\text{ val.}$
<p>Legenda:</p> <p>x - dokumento perdavimas vienam asmeniui „susipažinti“ užtrunka vidutiniškai 10 s y - vienam darbuotojui per metus yra rengiami vidutiniškai 3 įsakymai dėl kasmetinių atostogų* z - darbuotojų skaičius (2016 m. balandžio duomenimis VMSA - 885 darbuotojai) q - skaičiuojamas terminas (metais)</p> <p>$T(q)$ - sugaištas laikas perduodant „susipažinti“ įsakymą dėl kasmetinių atostogų (sekundėmis)</p> <p><i>* darykime prielaidą, kad žmogus atostogauti eina 3 kartus per metus (vienam žmogui per metus priklauso 14 neskaidomų atostogų dienų ir 14 dalinių, kurios skaidomos pagal poreikį)</i></p>

2 pav. Sutaupyto laiko paskaičiavimas automatizavus susipažinimo funkciją įsakymuose dėl kasmetinių atostogų

Sudaryta straipsnio autorių

Iš pateiktų paskaičiavimų matyti, kad susipažinimo funkcijos automatizavimas įsakymuose dėl kasmetinių atostogų per 10 m. padėtų sutaupyti net 147,50 darbo valandas, kas sudaro daugiau nei 18 darbo dienų. VMSA darbuotojai kasdien parengia šimtus įvairaus pobūdžio dokumentų, todėl automatizavus ir kitų standartinių dokumentų rengimą, būtų sutaupyta nemažai darbuotojų laiko.

Kitas pavyzdys, atspindintis neracionaliai naudojamus išteklius žmoniškųjų išteklių valdymo srityje yra susijęs su darbuotojų žymėjimu tabeliuose. Paveiksle pateikta sutrumpėjusi procesų grandinė, jei šie tabeliai su kitais padaliniais būtų derinami elektroniniu būdu, t. y. atsisakant nereikalingo dokumentų spausdinimo ir vaikščiojimo į kitus padalinius (3 pav.).



3 pav. Sutrumpėjusios procesų grandinės atvaizdavimas vizuojant tabelius elektroniniu būdu

Sudaryta straipsnio autorių pagal įprastą tabelių tvirtinimo ir saugojimo tvarką VMSA (Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės)

Tad atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių valdymo procese iškylančias problemas, galime teigti, kad procesų sutvarkymas ir standartų sukūrimas, iš tiesų, gali prisidėti prie veiklos ir paslaugų kokybės gerinimo. Dėmesys visapusiškai žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizei padeda priimti ne atsitiktinius, o realiais duomenimis pagrįstus sprendimus.

Išvados

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą įvertinti gan sudėtinga. Siekiant tai padaryti, taikytini *ekonomiškumo, tinkamumo ir veiksmingumo* kriterijai.
2. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Siekiant tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus ir eliminuoti vertės nekuriančias veiklas, žmogiškųjų išteklių valdymo procesas turėtų būti tobulinimas nuo pirmųjų etapų, t. y. nuo tinkamų darbuotojų pritraukimo. Tai atlikus, išvengiama didelės žmogiškųjų išteklių kaitos ir švaistymo kituose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose.
3. Vadovaujantis 6 Sigma procesų tobulinimo metodologija, prieš atliekant bet kokią veiklą svarbu išsiaiškinti veiklos tikslus ir įvertinti priemonių tinkamumą šiems tikslams įgyvendinti. Atliktas tyrimas įgalino nustatyti, kad VMSA žmogiškųjų išteklių valdymo srityje yra vykdomos veiklos, kurios, nors ir gerai atliekamos, tačiau nėra pakankamai reikšmingos, taip pat susiduriame ir su priešinga situacija – atliekamos vertę kuriančios veiklos, tačiau jos įgyvendinamos netinkamai. Pavyzdžiui, skiriant į naujas pareigas darbuotoją yra griežtai vertinamas kandidato atitikimas formaliems pareigybės reikalavimams, tokiems kaip turima darbo patirtis ar įgyta kvalifikacija. Tačiau, lyginant su mažiau patyrusiais kolegomis, ilgametę darbo patirtį turintys pretendentai gali būti mažiau imlūs naujovėms ar turėti žemesnes ambicijas darbe, o šie veiksniai gali būti labai naudingi įgyvendinant VMSA tikslus. Vertinant kandidatų atitikimą įvardytiems formaliems kriterijams yra sugaištama nemažai laiko. Taip pat reikalaujant šiuos kriterijus patvirtinančių dokumentų, pretendentams gali iškilti sunkumų, jei minėta patirtis įgyta kitoje šalyje.
4. Apibendrinant abiejų tiriamųjų grupių pozicijas, išsakytas ekspertiniame tyrime, buvo išskirtos 3 pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA: vieningos personalo valdymo politikos nevientisumas, darbinų funkcijų paskirstymas ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai padalinuose.
5. VMSA trūksta vieningos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, nes net pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo klausimai yra suvokiami skirtingai. Personalo departamento specialistams vis dar priskiriamas administracinis

vaidmuo. Nesant vieningos politikos, proceso grandinėje formuojasi nereikalingos veiklos, taip pat ribojamas atskirų proceso veiklų optimizavimas. Siekiant, kad padalinių darbuotojai ir Personalo departamento specialistai dirbtų išvien, svarbu vienareikšmiškai apibrėžti ir laikytis vieningos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos.

Literatūra

1. Bitinas, B., Rupšienė L. and Žydžiūnaitė, V. (2008) „Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams“ Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
2. Blogom, D. (2014) „Achieving HR excellence through SIX sigma“. New York: CRC Press.
3. Cascio, W., Boudreau, J. (2011) „Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives“. New Jersey: FT Press.
4. Dessler, G. (2001) „Personalo valdymo pagrindai“. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
5. Donley, A. (2012) „Research Methods“, New York: Facts on File.
6. Fitz-enz, J. (2010) „The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company’s Human Capital Investments“. New York: AMACOM.
7. Gudelis, D., Patapas, A. (2010) „Naujoji viešoji vadyba“ Kn.: V. Smalskys (red.). *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 123 137.
8. Jenkins, A., Klarsfeld, A. (2002) „Understanding ‘individualization’ in human resource management: the case of ‘skill-based pay’ in France“. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No 1, 198 211.
9. Kernaghan, K. (2011) „Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited“. *Canadian Public Administration*, Vol. 54, No 1, 1 21.
10. Lepeška, V. (2014) „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas“. *Valstybės tarnybos aktualijos*.
11. Libby, R., Blashfield, R. K. (1978) „Performance of a composite as a function of a number of judges“. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21, No 2, 121 129.
12. Morieux, Y. (2015) „Pasaulinės žmogiškųjų išteklių valdymo ir technologijų konferencijos apžvalga“. *Valstybės tarnybos aktualijos*.
13. Mourits, M. C. M., Oude Lansink, A. G. J. M. (2007) „Multi-criteria decision making to evaluate quarantine disease control strategies“. In.: Alfons G. J. M. Oude Lansink (eds.). *New approaches to the Economics of Plant Health. The Netherlands*: Springer, 131 144.
14. Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008) „Motivation in public management: the call of public service“. New York: Oxford University Press.
15. Petrauskienė, R., Raipa, A. (2012) „Viešojo valdymo efektyvumo elementai“. Kn.: A. Raipa (red.). *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: UAB „Vita Litera“, 118 144.
16. Raipa, A. (2012) „Naujosios viešosios vadybos paradigmos turinys“. Kn.: A. Raipa (red.). *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: UAB „Vita Litera“, 94 118.

17. Roos, G. (2005) „Intellectual Capital And Strategy: A Primer For Today’s Manager“. *Business Strategy*, Vol. 6, No 1, 123-132.
18. Sudnickas, T. (2008) „Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės“. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1 (26), 17-24.
19. Valickas, A. (2012) „Karjeros vystymas: organizacijos ir individo sąveika bei lūkesčių derinimas“. Kn.: V. Gražulis ir kt. (red.). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 258-263.
20. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pareigybių aprašymai. <http://www.vilnius.lt> [2016-08-10].
21. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. rugpjūčio 17 d. įsakymas Nr. 40-611. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės. <http://www.vilnius.lt/index.php?2230603245> [2016-05-12].
22. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 m. rugpjūčio 25 d. įsakymas Nr. 40-297. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos personalo politikos nuostatos. <http://www.vilnius.lt/index.php?2230603245> [2016-07-02].

Lina Rakštelytė, Andrius Valickas

**Human resource management processes improvement at the municipality level:
case of Vilnius city municipality administration**

Abstract

By focusing on the application of 6 Sigma this paper analyses the process of human resource management in Vilnius city municipality administration. With increasing requirements to servants and employees of public institutions, the main attention should focus on unnecessary activities and the elimination of wastes. The purpose of article is to analyze the process of human resource management and to identify the criteria which would improve the management of human resources. According to the scientific literature analysis and qualitative research results of Vilnius City Municipality Administration, the article introduces wastes of the human resources management process and gives practical suggestions - how to improve the process of human resources management.

Lina Rakštelytė – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrė.
E. paštas: rakstelyte.lina@gmail.com

Lina Rakštelytė – Master of Public Administration sciences at Mykolas Romeris University.
E-mail: rakstelyte.lina@gmail.com

Andrius Valickas – Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto, Vadybos instituto profesorius, socialinių mokslų daktaras.
E. paštas: avalickas@mruni.eu

Andrius Valickas – Doctor of Social Sciences, Professor at the Department of Management of Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance.
E-mail: avalickas@mruni.eu