

Valstybės tarnautojų profesinė diskrecija aptarnaujant valstybinės įdarbinimo tarpininkavimo agentūros klientus: Lietuvos darbo biržos atvejis

Saulius Pivoras

*Vytauto Didžiojo universitetas
K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas*

Natalja Gončiarova

*Kauno technologijos universiteto inžinerijos licėjus
S. Lozoraičio g. 13, LT-50137 Kaunas*

crossref <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19340>

Anotacija. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti ir nustatyti, kiek pokyčiai aptarnaujant bei konsultuojant klientus valstybinėje įdarbinimo tarpininkavimo agentūroje Lietuvoje, t. y. Lietuvos darbo biržos prie SADM teritoriniuose padalinuose remiasi valstybės tarnautojų įgalinimo stiprinimu, profesinės tarnautojų diskrecijos plėtimu. Taip pat siekiama įvertinti lūkesčius, susijusius su valstybės tarnautojų profesinės diskrecijos platesniu faktiniu naudojimu. Straipsnio tikslą siekiama įgyvendinti analizuojant mokslinę literatūrą remiantis atlikto empirinio tyrimo duomenimis, kurie geriausiai atskleidžia praktinį profesionalios diskrecijos naudojimą, įgyvendinant naująjį klientų aptarnavimo modelį.

Raktažodžiai: įdarbinimo tarpininkavimas, klientų aptarnavimo modelis, profesinė diskrecija, artimoji biurokratija.

Keywords: job intermediation, customer service model, professional discretion, street-level bureaucracy.

Įvadas

Siekdama veiksmingesnio gyventojų užimtumo didinimo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimo politikos įgyvendinimo, Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija nuo 2016 metų, liepos 1 d. pradėjo įgyvendinti naująjį modelį, pagal kurį darbo ieškančius asmenis nuo pirmo apsilankymo darbo biržoje aptarnauja nuolatinis įdarbinimo konsultantas, kuris įvertina asmens kompetencijas, kvalifikaciją bei jų paklausą, darbo patirtį ir kitus veiksnius, kurie turi įtakos įsidarbinti bei pasiūlo

tolimesnį įsidarbinimo planą [7]. Pagal šį naująjį modelį nemažai dėmesio skiriama individualiam darbui, kuriame ne ką mažesnę vaidmenį užima valstybės tarnautojo diskrecijos naudojimas, priimant sprendimus. Dirbdamas valstybinėje įdarbinimo agentūroje valstybės tarnautojas įstatymų ribose turi/gali vadovautis savarankiška sprendimo galia (diskrecija) konsultuodamas ir įdarbindamas įstaigos klientus. Sunku įsivaizduoti situaciją, teikiant įdarbinimo paslaugas, kurioje priimtas sprendimas nebūtų pagrįstas diskrecija. Taigi, kur egzistuoja sprendimo priėmimas vardan kliento, ten egzistuoja ir vienokia ar kitokia diskrecijos galia. Mokslinių tyrimų, analizuojančių ir tyrinėjančių paslaugas teikiančių valstybės tarnautojų elgseną yra nemažai. Tačiau valstybės tarnautojų profesinė diskrecija aptarnaujant valstybinės įdarbinimo tarpininkavimo agentūros klientus, darbo ieškančius asmenis, yra palyginus mažai nagrinėta. Todėl šio straipsnio *tikslas* – nustatyti kiek pokyčiai aptarnaujant bei konsultuojant klientus valstybinėje įdarbinimo tarpininkavimo agentūroje Lietuvoje, t. y. Lietuvos darbo biržos teritoriniuose padalinuose, remiasi valstybės tarnautojų įgalinimo ir profesinės tarnautojų diskrecijos stiprinimu.

Straipsnio uždaviniai: 1) aptarti valstybės tarnautojų, dirbančių viešųjų paslaugų teikimo srityje, profesinės diskrecijos sampratą; 2) identifikuoti tyrimus, skirtus įdarbinimo tarpininkavimo srityje dirbančių valstybės tarnautojų elgsenai tirti ir įvertinti jų pasiekimus; 3) derinant teorinę prieigą ir empirinius duomenis išanalizuoti Lietuvos darbo biržos įgyvendinamus pokyčius, aptarnaujant ir konsultuojant klientus bei nustatyti, kiek jie remiasi valstybės tarnautojų įgalinimo stiprinimu, profesinės tarnautojų diskrecijos plėtimu.

Tyrimo metodas: mokslinės literatūros analizė pilotinis kokybinis tyrimas. Atliekant mokslinę literatūros analizę pagrindinis dėmesys buvo skiriamas artimosios biurokratijos teorinei prieigai, siekiant atskleisti kiek valstybinės įdarbinimo tarpininkavimo agentūros paslaugas teikiantys specialistai remiasi profesine ar administracine diskrecija. Tuo tarpu atliekant pilotinį kokybinį tyrimą buvo siekiama atskleisti naujai įgyvendinimo klientų aptarnavimo modelio stipriąsias ir silpnąsias puses bei valstybės tarnautojų profesinės diskrecijos įgyvendinimą.

Artimosios biurokratijos teorinė prieiga

Siekiant atskleisti kiek valstybinės įdarbinimo tarpininkavimo agentūros paslaugas teikiantys specialistai remiasi profesine ar administracine diskrecija, paranku vadovautis „artimosios biurokratijos“ teorine prieiga (tokį anglų k. termino „street-level bureaucracy“ adaptavimo lietuvių kalboje pateisinimą žiūrėkite tą aptariančiame straipsnyje [14, pp. 84-94]). Michael Lipsky buvo artimosios biurokratijos teorijos pradininkas, teoriją jis plėtojo tirdamas elgseną paslaugas teikiančių viešųjų institucijų tarnautojų, kurie traktuojami ne tik kaip viešosios politikos įgyvendintojai, o ir savarankiški viešosios politikos „darytojai.“ M. Lipsky savo darbais prisidėjo prie supratimo, kad politikos formavimas gali vykti ne tik „iš viršaus“ į apačią, bet ir artimųjų biurokratų lygmenyje (t. y. „iš apačios į viršų“). Artimieji biurokratai pasak M. Lipsky yra apibrėžiami kaip viešasis paslaugas teikiančių įstaigų tarnautojai, tiesiogiai sąveikaujantys su piliečiais/klientais bei

turintys tam tikrus įgaliojimus priimant sprendimus. Kituose darbuose teigiama, kad teisinė sistema, politinis kontekstas ir organizacinės struktūros iš dalies gali riboti viešųjų paslaugų teikimą, tačiau nepaisant visų apribojimų, artimieji biurokratai įgyvendina politiką pasinaudodami savarankiška sprendimo galia [17].

Pasak M. Lipsky [11] diskrecija svarbi tuo, kad artimieji biurokratai dirba dinaminį darbą, kur ypatingai svarbu reaguoti į žmogaus poreikius. Jų darbas, tai kompleksinis darbas, kuriame vien tik taisyklės ar instrukcijos negali atliepti klientų poreikių. Lipsky taipogi argumentuoja, kad teikiantys paslaugas valstybės tarnautojai dažnai remiasi diskrecija, kaip pavyzdžiui policininkas nusprendžia ar jam sulaikyti pakeliui pastebėtą chuliganą ar nekreipti dėmesio ir toliau sekti rimtesnio nusikaltėlio pėdsakais, mokytojas priima sprendimą, kuris vaikas yra mokytinas, kuris – nemokytinas. Sąveikoje su paslaugų gavėjais tarnautojai gali lanksčiai vadovautis esamu teisiniu reguliavimu ir laisvai priimti sprendimą, kuris yra įstatymų ribose. Viešąsias paslaugas teikiančios institucijos kiekvieną dieną susiduria su heterogeninėmis situacijomis (klientų individualumas, unikalumas, specifinės gyvenimo situacijos), kurių išspręsti be lankstumo galimybės (savarankiškos sprendimo galios) būtų neįmanoma. Kitaip tariant, be profesinės diskrecijos, viešųjų paslaugų teikimas taptų ne tik taisyklėmis apribotas, bet ir nelankstus, neefektyvus, nejautrus žmogaus poreikiams ir neatsižvelgiantis į specifinius dalykus [16]. Apibendrinant svarbu pastebėti, kad profesinė diskrecija – tai artimųjų biurokratų laisvė veikti autonomiškai [6].

Mokslininkas Schram [15, pp. 67-80] taip pat akcentuoja, kad artimųjų biurokratų, dirbančių įstaigose, teikiančiose viešąsias paslaugas, diskrecija atsiskleidžia, kuomet reikia ne tik priimti sprendimą, nukreipiant klientą pas vieną ar kitą specialistą, bet ir pritaikant atitinkamą „bausmę“ už pareigų nevykdymą, numatytą įstatyme. Šiuo atveju, artimieji biurokratai priimdami sprendimus dėl „bausmių“ taikymo taip pat vadovaujasi diskrecijos galia, jie privalo atliepti ne tik kliento poreikius, bet ir atsižvelgti į esančias situacijas. Kitaip tariant, artimieji biurokratai turi identifikuoti, kurie asmenys bus atskleidžiami nuo tam tikrų reikalavimų, o kuriems gali būti taikomos ir tam tikros išimtys.

Nauji artimosios biurokratijos tyrimai [2, pp. 79-96] atskleidė, kad diskrecija gali būti stipri arba silpna. Stipri diskrecija pasižymintys artimieji biurokratai suprantami kaip politikos įgyvendintojai, kurie turi santykinai aukšto lygmens autonomiją, nepriklausomai nuo organizacijos. Silpnos diskrecijos tarnautojai teikia administracines paslaugas. Stipri diskrecija reiškia tiek sprendimų priėmimo kriterijų nustatymą tiek ir pačių sprendimų priėmimą, kai silpna diskrecija reiškia tik rėmimąsi standartais ar taisyklėmis arba sprendimų priėmimą taisyklių rėmuose [4, p. 387]. Diskrecija gali būti taip pat suprantama kaip formali (suteikta) ir kaip faktinė (realiai naudojama). T. y. diskrecija gali būti įstatymiškai suteikiama, bet nebūtinai realizuojama, o, kita vertus, suteikiama veiksmų autonomija gali būti praktiškai dažnai naudojama. [5, pp. 17-18]. Valstybės tarnautojas dirbdamas su klientu privalo vadovautis įstatymais ir taikyti atitinkamas priemones, atsižvelgiant į kliento situaciją (de jure). Tačiau gali atsitikti taip, kad kliento situacija yra išskirtinė ir įstatymas

nenumato jos sprendimo galimybių, todėl valstybės tarnautojas gali priimti sprendimus kliento labui (išlygų taikymas), bet įstatymų ribose. Todėl šiuo atveju, galima teigti, kad gerovės valstybėje diskrecija yra mišri de jure ir de facto galia. Viena vertus, artimieji biurokratai, priimdami sprendimus, turi jiems skirtus formalius įgaliojimus. Tačiau kita vertus, neretai nutinka taip, kad praktikoje jie privalo priimti daug daugiau sprendimų, negu jiems yra oficialiai deleguota [13]. Kitaip tariant, profesionalūs artimieji biurokratai, savo praktinėje veikloje įgyvendina neformalius įgaliojimus, nepažeisdami įstatymų viršenybės principo, bet tuo pačiu ir atliepdami įstaigos klientų poreikius.

Valstybės tarnautojų profesinė diskrecija teikiant įdarbinimo tarpininkavimo paslaugas

Siekiant analizuoti Lietuvos viešojo tarpininkavimo įdarbinant tarnautojų ir jų profesinės diskrecijos atvejį reiktų prieš tai aptarti svarbesnius mokslinius tyrimus panašia tematika. Vieną įdomesnių tyrimų dar 10 dešimtmetyje atliko amerikiečių mokslininkė Marcia K. Meyers su bendraautoriais. Buvo tirta, kaip JAV Kalifornijos valstijoje buvo siekiama įgyvendinti reformas didinant pašalpas gaunančiųjų aktyvumą darbo rinkoje. Tačiau reformos įgyvendinimo trukdžiu tapo kaip tik artimieji biurokratai, kurie buvo pirmiausia suinteresuoti išlaikyti rutininį teisių į pašalpas patikrinimo (reikalavimų pretenduoti į pašalpą atitikimo patikrinimo), vykdant pokalbius su pareiškėjais į pašalpos gavimą, procesą. O tą nemaža dalimi nulėmė prieš tai įvykusi tarnautojų deprofesionalizacija, kada iš profesionalių socialinių darbuotojų jie buvo padaryti „atitikimo patikros technikai“ [12, pp. 1-22]. Katarina M. Thoren [16] parašė disertaciją, skirtą tyrinėti Švedijos bedarbių aktyvinimo politiką. Autorė savo disertacijoje siekia remdamasi ne tik moksline literatūra, bet ir metodologiškai išanalizuoti artimųjų biurokratų praktikas politiniame ir organizaciniame kontekste. Autorės tikslas yra suprasti, kaip šalies politinis ir organizacinis faktorius formuoja artimųjų biurokratų praktikas. Todėl pagrindinis atspirties taškas yra artimųjų biurokratų įvairių įveikos strategijų plėtojimas praktinėje veikloje. Šios strategijos atsiranda dėl įstatyminės bazės dviprasmiškumo, organizacijos naudojamo spaudimo, ribotų išteklių ir menkos programos atskaitomybės. Šis mokslinis projektas yra atvejo studija, analizuojanti artimųjų biurokratų praktiką, įgyvendinant užimtumo politiką Stokholmo savivaldybėje. Surinkti duomenys yra grįsti artimųjų biurokratų kasdieninių praktikų stebėjimu, interviu su vietos politikais, užimtumo politikos programos dokumentais. Empiriniai K. M. Thoren disertacijos duomenys atskleidė, kaip bedarbių aktyvinimo politika įgyvendinama kasdienėse užimtumo politikos darbuotojų praktikose. Gauti rezultatai atskleidė, kad artimosios biurokratijos įgyvendinamos praktikos skatina neformalių praktikų atsiradimą, kurios koreguoja aktyvinimo politikos idėjas iš formalios politikos sąvokos ir programos tikslų.

Kitas svarbus mokslinis darbas, analizuojantis panašią tematiką yra Sharon Elizabeth Wright [17] apginta disertacija tema: „Užimtumas artimosios biurokratijos aspektu: įdarbinimo centro darbuotojų ir klientų perspektyvos“. Autorės disertacija

reprezentuoja pagrindinius socialinių veikėjų vaidmenis, įgyvendinant užimtumo politiką Didžiojoje Britanijoje. Disertacijoje remtasi Lipsky artimosios biurokratijos teorija, siekiant ją pritaikyti šiuolaikinės valstybės kontekste, įdarbinimo centro atvejui. Tyrimui reikalingi duomenys buvo renkami remiantis etnografiniu tyrimu, kuris buvo atliktas Centrinės Škotijos įdarbinimo centre. Tyrimui reikalingi duomenys buvo renkami šešis mėnesius trukusiu tiesioginiu stebėjimu, taip pat buvo atlikti 48 pusiau struktūruoti interviu su užimtumo centro darbuotojais ir 35 įstaigos klientais. Pagrindinė disertacijos idėja yra ta, kad darbuotojai, dirbantys užimtumo politiką įgyvendinančiuose centruose, perkuria „iš viršaus į apačią“ įgyvendinamą politiką, sąveikoje su institucijos klientais.

Mokslininkai Brodkin ir Marston [1] išleido knygą pavadinimu „Užimtumas ir gerovės valstybė: artimosios biurokratijos organizacijos ir įdarbinimo politika“. Šioje knygoje pagrindinis dėmesys skiriamas artimosios biurokratijos praktikoms užimtumo srityje, analizuojant ir tyrinėjant, kaip valdymo reformos veikia organizacijų darbą ir užimtumo politiką. Pagrindinis dėmesys skiriamas panašumams ir skirtumams tarp Jungtinės Amerikos Valstijų socialinio aprūpinimo sistemos ir Europos bedarbių aktyvinimo politikos, tiriant kaip yra dirbama ir ką tai reiškia bedarbiams, kurie kreipiasi pagalbos į aktyvinimo politikos programos įgyvendintojus, artimuosius biurokratus.

Aptarti autoriai savo darbuose itin didelį dėmesį skyrė užimtumo politikos įgyvendinimui praktiniame lygmenyje. Disertacijų tematikos susijusios su sąveikų tarp socialinių veikėjų analize, institucijų vaidmenimi, siekiant suprasti kaip politika formuojama ir ką ji reiškia žmonėms. Taip pat siekiama palyginti ir išanalizuoti ryšius tarp politinio institucinio, organizacinio ir normatyvinio konteksto: minėti faktoriai analizuojami artimosios biurokratijos rėmuose ir kaip jie pasireiškia kasdiniuose bedarbių aktyvinimo politikos procesuose. Tuo tarpu šiuo straipsniu siekiama gerokai siauresnio tikslo, t. y. analizuoti artimųjų biurokratų naudojamą profesinę diskreciją, teikiant įdarbinimo tarpininkavimo paslaugas pertvarkų poveikio kontekste. Šiame straipsnyje siekiama analizuoti pirmiausia vidinius organizacijos procesus, išsiaiškinant kiek Lietuvos darbo biržoje remiamasi valstybės tarnautojų įgalinimo stiprinimu ir profesinės tarnautojų diskrecijos plėtimu, įgyvendinant naująjį klientų aptarnavimo modelį.

Naujas klientų aptarnavimo modelis Lietuvos darbo biržoje ir jo poveikis tarnautojų diskrecijai

Siekiant veiksmingesnio užimtumo didinimo ir konsultavimo paslaugų kokybės gerinimo, Lietuvos teritorinėse darbo biržose nuo 2016 m. liepos 1 d. pradėtas įgyvendinti naujasis klientų aptarnavimo modelis. 2016 m. liepos 4 d. buvo priimtas ir patvirtintas LDB prie SADM direktoriaus įsakymas „Dėl Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. gegužės 17 d. įsakymo nr. V-248 „Dėl teritorinių darbo biržų reorganizavimo sąlygų ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo [8], kuris reglamentuoja naująją LDB teritorinių padalinių struktūrą. Remiantis minėtu dokumentu, tam tikruose teritoriniuose padaliniuose

(Alytaus, Kauno miesto ir rajono, Kaišiadorių, Klaipėdos, Skuodo, Vilkaviškio, Panevėžio, Biržų, Akmenės, Šilalės, Telšių, Molėtų ir Širvintų vienas arba du klientų aptarnavimo skyriai) pradėtas taikyti naujasis pilotinis klientų aptarnavimo modelis. Skirtingai nuo senojo klientų aptarnavimo modelio, pagal naująjį modelį nebelieka klientų atskiro pirminio registravimo.

Remiantis Lietuvos darbo biržos prie SADM direktoriaus patvirtinta 2013 m. balandžio 16 d. įsakymo Nr. V-197 „Konsultavimo paslaugų teikimo kokybės standarto“ schema [9], prieš įsigaliojant naujam klientų aptarnavimo modeliui, su asmeniu, ieškančiu darbo, vykdavo 3 ir daugiau susitikimai, po kurių tik tuomet asmuo dėl darbo pasiūlymų buvo nukreipiamas pas kitą darbuotoją, teikiančią tarpininkavimo įdarbinant paslaugas. Pagal senąjį modelį, pirmojo susitikimo metu buvo stengiamasi išsiaiškinti asmens gebėjimus, kvalifikaciją ir kompetencijas, buvo pristatomos darbo biržos paslaugos, aptariamas paslaugų teikimo būdas ir numatoma kito susitikimo data ir tikslas. Tuo tarpu naujasis klientų aptarnavimo modelis, skirtingai nuo prieš tai buvusio modelio, užtikrina mažesnę apsilankymų skaičių ir jau pirmojo apsilankymo metu ne tik surenkama informacija apie asmenį, bet ir esant galimybei iš karto teikiamas darbo pasiūlymas.

Remiantis konsultavimo paslaugų teikimo kokybės standartu, svarbu akcentuoti tai, kad teritorinių darbo biržų darbuotojai buvo skirstomi į du profilius: į tarnautojus, kurie konsultuoja nepasirengusius darbo rinkai asmenis ir į tarnautojus, teikiančius tarpininkavimo įdarbinant paslaugas asmenims, motyvuotiems ir pasirengusiems darbo rinkai [9]. Tuo tarpu pagal naująjį klientų aptarnavimo modelį daugiau dėmesio skiriama individualiam darbui su asmenimis, ieškančiais darbo. Individualų darbą dirba nuolatinis įdarbinimo konsultantas, o esant reikalui ir karjeros konsultantas.

Tyrimo metodika. Analizuojant valstybės tarnautojų diskretiškumą, aptarnaujant klientus, remiamasi kokybiniu tyrimu ir dokumentų analize. Siekiant nustatyti pagrindines tendencijas visos Lietuvos mastu, atlikti penki pilotiniai pusiau struktūruoti individualūs interviu su Lietuvos darbo biržos (Vilniaus ir Kauno) teritoriniuose padaliniuose dirbančiais valstybės tarnautojais ir konsultantais. Interviu atlikti 2017 m. vasario – kovo mėnesiais, vidutinė jų trukmė – 20 min. Interviu klausimai orientuoti į naująjį konsultavimo modelį, užimtumo politikos reguliavimo įgyvendinimą bei sprendimų priėmimą; pokalbio metu neišvengta ir papildomų klausimų, pagilinančių analizuojamą temą. Transkribuoti interviu vidutiniškai sudarė po 7031 spaudos ženklus (be tarpų). Tyrimo dalyviai pasirinkti atsižvelgiant į turimą darbo patirtį ir užimamas pareigas. Gauti tyrimo duomenys buvo analizuojami pagal atsakymus į atskirus klausimus, juos susisteminant. Tyrimas atliktas remiantis pagrindiniais etikos principais. Prieš atliekant tyrimą, tyrimo dalyviams buvo pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai ir tiriamojo teisės. Tokiu būdu siekta užtikrinti laisvanoriškumo principą, kai tyrimo dalyvis sąmoningai ir laisvai apsisprendžia dėl dalyvavimo tyrime. Tyrimo dalyviai taip pat buvo informuoti, kad jų pateikiamai informacijai užtikrinamas konfidencialumo ir anonimiškumo principas: analizėje neminint vardų, pavardžių, kurie buvo atskleisti interviu metu; taip pat vengiama pateikti bet kokią informaciją, galinčią atskleisti asmens tapatumą. Tyrimo dalyvių

vardai ir pavardės straipsnyje žymimi skaitiniu – raidiniu kodu (1 lentelė). Analizuojant duomenis buvo laikomasi objektyvumo principo, užtikrinant duomenų patikimumą, vengiant iškraipymų. Interviu metu buvo naudojamas diktofonas, prieš tai gavus tyrimo dalyvių sutikimą. Tyrimo metu gauti duomenys pateikiami autentiška tyrimo dalyvių kalba.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

| Tyrimo dalyvio kodas | Pareigos |
|----------------------|--|
| LDB Specialistas A | Lietuvos teritorinės darbo biržos vadovas |
| LDB Specialistas B | Lietuvos teritorinės darbo biržos specialistas. |
| LDB Specialistas C | Lietuvos teritorinės darbo biržos pavaduotoja |
| LDB Specialistas D | Lietuvos teritorinės darbo biržos užimtumo skyriaus vedėja |
| LDB Specialistas E | Lietuvos teritorinės darbo biržos specialistas. |

Šaltinis: sudaryta autorių.

Tyrimo rezultatai. Naujasis klientų aptarnavimo modelis unikalus tuo, kad kliento įdarbinimo galimybės ir darbo pasiūla vertinamos jau nuo pat pirmojo asmens apsilankymo darbo biržoje. Tyrimo metu, Lietuvos darbo biržos specialistų buvo domėtasi, kaip vertinamas įsigaliojęs naujasis klientų aptarnavimo modelis. Tyrimo dalyviai naujovę vertino palankiai:

„Tai be jokios abejonės yra teigiamas postūmis klientų aptarnavimo srityje...“ [LDB specialistas A]

„Konsultavimo sistemos atnaujinimas neabejotinai reikalingas, kadangi TDB konsultuodama klientus privalo atsinaujinti pagal darbo rinkos poreikius, klientų poreikių pokyčius, modernėjančią darbo rinką. Naujasis klientų aptarnavimo modelis yra sveikintinas postūmis, turintis ir privalumų ir trūkumų, kurie veikiausiai išsigrynins ir kryps tobulėjimo linkme, įgyvendinimo eigoje“. [LDB specialistas D]

Remiantis interviu informantų pasakojimais, pagrindinės stipriosios šio naujai įgyvendinamo modelio pusės, tai siekis teikti veiksmingesnes konsultavimo paslaugas, t. y. nuo pirmojo apsilankymo Lietuvos darbo biržos klientus aptarnauja vienas ir tas pats specialistas. Asmenims, besikreipiantiems dėl paslaugų teikimo, nebereikia lankytis taip dažnai, kaip buvo iki tol, nes jau pirmojo apsilankymo metu surenkama ne tik pirminė informacija apie klientą (jo kompetencijas, išsilavinimą, ieškomo darbo poreikius ir kt.), bet ir siekiama pateikti darbo pasiūlymą. Todėl įgyvendinamas pokytis interviu dalyvių įvardinamas kaip „neabejotinai reikalingas“.

Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti su kokiais pirmaisiais sunkumais susidurta įgyvendinant naująjį klientų aptarnavimo modelį. Informantai nurodė, kad susiduriama su pakitusiu darbo krūviu, keičiamu darbuotojų požiūriu bei aplinkos sutvarkymo techniniais aspektais:

„... pirmasis sunkumas, tai darbuotojų mokymai ir darbuotojų požiūrio keitimas <...> tai yra labiau techninis dalykas, kurį sprendžiame savo jėgomis ir išspręsimė. Aišku techniniai dalykai, tai yra ir erdvių perplanavimas. Iš klientų pusės arba iš aptarnavimo pusės tikrai su jokiais sunkumais nesusiduriame.“ [LDB specialistas A]

„Vienas iš naujojo konsultavimo modelio sunkumų – specialistams, aptarnaujantiems klientus, suderinti registravimo ir konsultavimo užduotis tarpusavyje, planuoti klientų srautus. Kliento registravimas gana techniškai darbas, o kliento konsultavimas reikalauja laiko. Klientų iškvietimo ir srauto suregulavimo klausimas yra nelengvas, reikalauja tinkamų, ir konkrečius dydžius skyrėms pritaikytų techninių sąlygų sukūrimo.“ [LDB specialistas D]

„Stipriai padidėjusiu darbo krūviu. <...> taip pat teikiamos registravimo paslaugos atima beprotiškai daug laiko ir jėgų.“ [LDB specialistas E]

Tyrimo dalyviai taip pat atskleidė, kad įgyvendinant naują klientų aptarnavimo modelį, susiduriama su valstybės tarnautojų/konsultantų kvalifikacijos tobulinimo problema. Kitas svarbus aspektas, tai darbuotojų darbo krūvio padidėjimas. Prieš įgyvendinant naują klientų aptarnavimo modelį, Lietuvos darbo biržoje dirbantys specialistai buvo suskirstyti į profilius: vieni dirbo su nepasirengusiais, kiti dirbo su pasirengusiais darbo rinkai asmenimis, dar kiti dirbo registratūroje. Pradėjus įgyvendinti pilotinį klientų aptarnavimo modelį, situacija pasikeičia iš esmės: panaikinami registratūros darbuotojai ir visi valstybės tarnautojai/konsultantai tampa įdarbinimo specialistais, kas savaime padidina darbuotojų darbo krūvį (vienas darbuotojas, vietoj kelių, atlieka keletą funkcijų: registratoriaus ir konsultanto). Tuo tarpu registravimas ir konsultavimas tyrimo dalyvių traktuojami kaip du vienas kitam prieštaraujantys dalykai, kurių įgyvendinimas reikalauja tikslingo laiko planavimo, nes konsultavimui reikia skirti daug daugiau laiko negu registravimui. Registravimas labiau įvardinamas techniniu darbu. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad įgyvendinant naują klientų aptarnavimo modelį, laiko išteklių kliento įdarbinimui žymiai sumažėja, ko pasekoje įdarbinimo specialistai turi mažesniais laiko kaštais atlikti efektyvesnę darbą, siekiant didinti užimtumo rodiklius. Apibendrinant duomenis, galima pastebėti, kad esminiai sunkumai pradėjus įgyvendinti naują klientų aptarnavimo modelį susiję su Lietuvos darbo biržos personalo naujų funkcijų įsisavinimu, pakitusiu darbo krūviu bei techniniu aplinkos pertvarkymu ir pritaikymu prie naujos sistemos.

Valstybės tarnautojų darbe, aptarnaujant įdarbinimo įstaigos klientus ir įgyvendinant naują klientų aptarnavimo modelį diskrecijos nebuvimas praktiškai neįmanomas. Ne tik dėl to, kad viešųjų paslaugų teikimas taptų nelankstus ir neveiksmingas, bet ir neįautrus žmogaus poreikiams. Lietuvos darbo biržos specifika susijusi su asmenų konsultavimu, kurių gyvenimiškos istorijos yra skirtingos, o teisės aktai visų išimčių ar unikalių situacijų numatyti negali. Todėl žvelgiant iš artimosios biurokratijos teorinių rėmų, valstybinėje įdarbinimo įstaigoje praktiškai turėtų dirbti tik profesionalūs artimieji biurokratai, kurie siekdami ne tik mechaniškai atlikti savo darbą, bet atliepti kliento poreikius, pagal galimybes lanksčiai žiūrėtų į susidariusią situaciją bei priimtų sprendimus. Tačiau, yra nemažai tarnautojų, kurie atlikdami savo darbus „slepiasi“ po atitinkamomis taisyklėmis ar įstatymais, vengdami didesnių asmeninių pastangų įgyvendinant atitinkamą politikos sritį, ko pasekoje gali nukentėti ir teikiamų paslaugų kokybė [3]. Tai iliustruoja ir žemiau pateikiamas informanto tvirtinimas:

„Tai yra nuolatinis ugdymo procesas, tai pirma. Antra, tai yra požiūris, tikrai ne

kiekvienas turi tą pojūtį ir gebėjimą dirbti su žmogumi. Ir baisiausias variantas atsitinka tada, kai žmogus dirba tokį darbą, nemėgdamas žmonių, kai jis neturi empatijos, tai yra baisiausia kas gali atsitikti. Kiekvienas klientas yra kitoks, ir į jį reikia žiūrėti kaip į žmogų. “ [LDB specialistas A]

Artimieji biurokratai savo darbe remiasi diskrecija priimdami sprendimus ir nuolatos yra situacijose, kuriose ypatingai svarbu atsižvelgti į žmogaus poreikius. Kitaip tariant, valstybės tarnautojų darbas yra toks, kuriame ypatingai svarbus tampa individualizuotas darbas. Mokslinėje literatūroje jau yra [14, 84-94] atkreiptas dėmesys į tai, kad viešąsias paslaugas teikiantys artimieji biurokratai turi teikti pirmenybę ne tik lygiam klientų traktavimui, o ir jautriam požiūriui į kliento situaciją, priimant sprendimus. Pačių tarnautojų aplinkoje toks požiūris nėra nežinomas. Artimąjį biurokratą, kaip į klientą orientuotą tarnautoją apibūdina šis informanto pasisakymas:

„Tas kompleksiskumas turi būti ir valstybės tarnautojas neturi būti tas žmogus, kuris sėdi prie kompiuterio. Tai yra anos kartos valstybės tarnautojas. Ši karta turi sakyti „aš Jums galiu padėti ir mes Jums galime pasiūlyti viską“ <...> tai yra XXI a. valstybės tarnautojas. Ir šis įsivaizdavimas, kad aš esu kažkoks valdininkas, jis yra atgyvenęs. <...> Valstybės tarnautojas, tai tarnyba žmogui, todėl ji ir pasirinkta.“ [LDB specialistas A]

Informantas kalba „šiūolaikišką“ valstybės tarnautoją, kuris turi priimti sprendimus kompleksiskai ir dirbti žmogui. Valstybės tarnautojai dirbdami viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose vadovaujasi įvairiais įstatymais, ir juose aprašytomis procedūromis. Tačiau, nepaisant to, kad jų darbas yra apibrėžtas tam tikromis taisyklėmis ar įstatymais, jis nėra taisyklių išsemiamas [5]. Sąveikaudami su klientais, valstybės tarnautojai priima sprendimus ne tik vadovaudamiesi tam tikromis „taisyklėmis“, bet ir daro atitinkamus pasirinkimus, kurie gali turėti teigiamą poveikį klientams. Kitaip tariant, viešasis profesionalas, sąveikoje su klientais negali vien tik automatiškai taikyti taisykles, nes užimtumo sritis, tai yra ta sritis, kurioje automatinis taisyklių skatinimas gali sukelti klientų „pasipriešinimą“, „primestų“ taisyklių atmetimą, kada neatsižvelgiama į kliento jautriąsias puses.

Tyrimo dalyvių pasisakymai atskleidė ir tam tikrą valstybės tarnautojų elgseną, kurioje galima matyti ir diskrecijos praktinį naudojimą. Valstybės tarnautojai kiekvieną dieną susiduria su vis skirtingais atvejais, kurie yra unikalūs. Skirtingi klientai, turi skirtingus poreikius, todėl šios srities viešojoje politikoje ypatingai svarbi yra ne tik prievolė vadovautis įstatymais ir automatiškai taikyti atitinkamas priemones (diskrecija de jure), bet ir gebėjimas lanksčiai pažvelgti į kliento situaciją ir taikyti esamus įstatymus (diskrecija de facto). Kitaip tariant, valstybės tarnautojas turi imtis visų reikalingų veiksmų, kurie užtikrintų, kad darbas atliktas ne tik pagal visus teisinius aktus, bet ir atsižvelgiant į kliento unikalų situaciją:

„Teisės aktai numato, kad asmuo turi informuoti apie pasikeitusias aplinkybes per 5 darbo dienas, tai visada specialisto reikalaujama, kad yra darbo dienos žmogaus paieškai. <...> o paskui jis nepasirodo, nepasirodo, tada rašomi papildomi kvietimai asmenims, kad jis atsilieptų arba yra telefonai, jeigu neatsako, arba elektroniniu paštu, tai darbuotojas išbando tas visas priemones ir jeigu tos priemonės išbandytos ir žmogus nepasirodo, tai aišku

sprendimas yra toks kokį numato teisės aktai, bet pagrindinis mūsų siekis yra toks, kad to žmogaus ieškotų, o ne taip, kad praėjo 5 dienos, aš nutraukiu. Aišku ne paslaptis, kad kažkas to nepadaro“. [LDB specialistas B]

Grynai paraidžiui teisės aktų besilaikantis valstybės tarnautojas, klientui nepasirodžius darbo biržoje, tiesiog nutrauktų jo registraciją įstaigoje. Tuo tarpu į klientą orientuotas tarnautojas atlieka visus veiksmus, siekdamas, kad jo registracija nenutrūktų, kas savaime ir simbolizuoja sprendimo priėmimą, paremtą de facto ir de jure. Darbo biržos specialistas supranta, kad kliento situacija, dėl vienokių ar kitokių priežasčių, yra išskirtinė, bet įstatymas nenumato konkrečių jos sprendimo galimybių, todėl valstybės tarnautojas šioje situacijoje imasi visų įmanomų priemonių, kurios įstatymuose nepilnai numatytos, siekiant, kad žmogų gražinti į darbo biržą:

„Vėlgi nori, nenori turi žiūrėti į tuos teisės aktus, nes jie apibrėžia kas yra tinkamas darbas. Nes pvz.: jeigu motina su mažu vaikeliu, tai jai pamaininis darbas, tai būtų absurdas, arba siūlyti tokį darbą, kuris vakarinis, bet ji jo dirbti nelabai galės, nes turi vaikelį. Arba nebent, jei tas pats asmuo pats sutinka, tai tada prašau. Tai tokiais atvejais visada reikia žiūrėti į žmogaus poreikius.“ [LDB specialistas B]

LR užimtumo rėmimo įstatymo 2 str. 14 punkte [10] numatyta sąvoka tinkamas darbas, kuriam būdingi šie bruožai: atitinkantis žmogaus kompetenciją, gebėjimus; asmuo nepateikė pažymos, nurodančius sveikatos sutrikimu; vykimo su priemiestiniu autobusu pirmyn ir atgal trukmė neviršija trijų valandų. Taigi, atsižvelgiant į šią įstatymo sąvoką darbo biržos klientei, auginančiai mažametį vaiką, turėtų būti skirtas bet kuri darbas, kuris atitinka aukščiau išvardintus punktus. Tačiau, kaip ir tyrimo dalyvė minėjo, remiantis diskrecija priimant sprendimą, profesionalus valstybės tarnautojas turi atsižvelgti į itin svarbų socialinį aspektą: motina su mažamečiu vaiku, todėl bet kurio darbo, atitinkančio jos kompetencijas jai siūlyti nėra tinkamas sprendimas, išskyrus tuos atvejus, kai to pageidauja pati klientė. Pateiktas pavyzdys atskleidžia ne tik faktinį diskrecijos taikymą ir naudojimą kasdienėse įdarbinimo tarpininkavimo praktikose, bet ir profesionalumą valstybės tarnautojo darbe, kur ne techniškai priimamas sprendimas, bet atsižvelgiama ir siekiama tokių rezultatų, kurie atitiktų kliento situaciją ir jo poreikius. Žemiau pateikiamas dar vienas pavyzdys, kuriame atsiskleidžia rėmimasis stipria tarnautojo diskrecija:

„<...> mes kartais laukiam kol žmonės nurodę konkrečią datą išvyks į užsienį ir tuo laukimo laikotarpiu tikrai ne itin intensyviai siūlome darbą, kadangi nenorime sugriauti žmonių planų, taip laukiame kol prasidės jų problemos, stengiamės patys prisidėti prie jų įsidarbinamo ne tik išduodant siūlymus į laisvas darbo vietas, bet taip pat ir nukreipiant į profesinį mokymą, pas karjeros konsultantus, psichologus, darbo paieškos internetinėje erdvėje specialistus.“ [LDB specialistas E]

Pateiktas pavyzdys atskleidžia de jure ir de facto sprendimo galią, kuri priklauso profesionaliam valstybės tarnautojui. Sąvoka „profesionalus“ tinkama naudoti šioje situacijoje, kadangi galima pastebėti ne techniškai taikomas specialisto žinias ar gebėjimus, bet būtent gilius specializuotus gebėjimus, žinias ir įgūdžius be kurių nebūtų įmanomas profesionalus veiklos atlikimas. Įdarbinimo tarpininkavimo

specialistas suprąsdamas, kad žmogus artimiausiu laikotarpiu planuoja išvykimą, o bedarbio parama jam svarbi, nededa visų pastangų siūlant darbą, o tuo labiau pašalinant klientą iš darbo biržos. Tai ir yra įgūdžiai, siekiant suvokti klientą ir jo situaciją. Pateiktas pavyzdys atskleidžia, kad šioje situacijoje diskrecija formuojama pačio įdarbinimo specialisto, Žemiau pateikiama dar keletas informantų tvirtinimų, kaip diskrecija tarnautojų yra įgyvendinama de facto:

„Tinkamo darbo pasiūlymo parinkimas ir pasiūlymas klientui yra tam tikras subjektyvus, specialisto teisei spręsti įvertinus kliento pažymius, priklausantis sprendimas. Taip pat sprendimas parinkti ir pasiūlyti aktyvios darbo rinkos politikos priemonę.“ [LDB specialistas D]

„Faktiškai tie visi sprendimai – teisės aktų ribose, bet visą laiką aš pati vadovaujuosi tokia nuostata, kad jeigu galima spręsti situaciją ir tai neprieštarauja teisės aktams, tai tiesiog kuo greičiau padėti žmogui ir spręsti aišku žmogaus naudai.“ [LDB specialistas C]

Tyrimo dalyvių pasakojimai patvirtina tai, kad vadovaudamiesi tam tikrais teisiniais aktais ir sprenddami tam tikras subjektyvias situacijas, jie vadovaujasi mišria diskrecija (de jure ir de facto): *„specialisto teisei spręsti <...>, priklausantis sprendimas“*. Šiuo atveju, diskrecija pasižymi tuo, kad sprendimų priėmimas sprendžiant išskirtines situacijas, priklauso vien tik specialistui, siekiant kuo greičiau padėti žmogui. Kitaip tariant, tyrimo dalyviai priima sprendimus ne tik remdamiesi teisine baze, bet ir ją interpretuodami. Tai pat pateiktos situacijos atskleidžia tai, kad valstybės tarnautojai, dirbantys užimtumą įgyvendinančiose įstaigose, priimdami sprendimus nėra priklausomi nuo organizacinių struktūrų. Priimtas sprendimas sąveikoje su klientu nėra paveiktas kitų, įstaigoje dirbančių, specialistų. Žemiau pateikiami pavyzdžiai, kurie iliustruoja valstybės tarnautojų, kurie gali būti įvardinami kaip specialistai, įgyvendinantys *„taisyklių sekėjo“*, ar kitaip tariant formalistinio biurokrato vaidmenį:

„Valstybės tarnautojo diskreciją labai gerai iliustruoja vienas pavyzdys, nuskambėjęs prieš pusę metų, kai viena mūsų įstaigos valstybės tarnautoja pareikalavo nėščios moters atnešti pažymą, kad ji laukiasi. Formaliai ji teisi, bet... tas nėštumas buvo taip matyti, kad jau ten nėra kur... <...> ką tai keitė, kad ji atneštų tą pažymą?! Tai ir yra tas lankstumas, diskrecija paremtas sprendimo priėmimas tik tai to asmens atžvilgiu. Tokių sprendimų valstybės tarnautojas turi priimti kiekvieną dieną...“ [LDB specialistas A]

Viena vertus, informanto nupasakotas epizodas atskleidžia, kad valstybės tarnautoja veikė pagal tam tikrus įgaliojimus. Kita vertus, aišku, kad įdarbinimo specialistas neprivalėjo prašyti pažymos apie nėštumą, tuo labiau, kai tai akivaizdžiai matėsi. M. Lipsky [11] būtent ir pažymi, kad artimieji biurokratai dirba dinaminį darbą, kur ypatingai svarbu reaguoti į žmogaus poreikius. Jų darbas, tai kompleksinis darbas, kuriame vien tik taisyklės ar instrukcijos negali atlikti klientų poreikių. Todėl ir šioje situacijoje, nors ir valstybės tarnautojos darbas apibrėžtas konkrečiomis taisyklėmis, tačiau galima buvo priimti sprendimą, atsižvelgus į kliento situaciją. Toks valstybės tarnautojos elgesys gali reikšti tai, kad ji neturinti patirties specialistė, kurios pagrindinis tikslas griežtai laikytis taisyklių ir standartų arba tai valstybės

tarnautoja, kuri dėl struktūrinių priešasčių negalėdama realizuoti tarnybos idealo, gyvena tarsi korumpuotame tarnybos pasaulyje ir yra įtikėjusi, kad ji daro viską kas įmanoma geriausiai, taip sukurdama savo darbo ir klientų sampratą, kurios nuslepia atotrūkį tarp idealių tarnybos nuostatų ir realybėje trukdančių jį pasiekti asmeninių bei darbinio apribojimų [11]. Darbo biržos specialistė interviu įvardino, kad dirbant su klientais visada egzistuoja proporcingumo principas, kuomet valstybės tarnautojas turi pasverti ar numatytas reikalavimas yra būtinas, ar galima lanksčiau žiūrėti į susidariusią situaciją.

„Egzistuoja proporcingumo principas: priimdamas sprendimą, visą laiką turi galvoti: ar tas reikalavimas yra būtinas šioje situacijoje ar jis kažką keičia? Aš suprantu, kad ateina žmogus ir pasako, aš negaliu dirbti aukštyje, nes sergu kažkokia liga. Tai aš negaliu žiūrėdama į Jus įvertinti ar Jūs sergate kažkokia liga ar nesergate. Tada aš privalau pateikti kažkokį tai įrodantį dokumentą. <...> Bet, jeigu ateina moteris, kuri akivaizdžiai nėščia 9-ame mėnesyje, tai kokios čia pažymos reikia? <...> Tai vat, tai yra aplinkybės, kurias turima įvertinti. Valstybės tarnautojas kiekvieną dieną susiduria su tokia kolizija, tai yra natūralu.“ [LDB specialistas A]

Apibūdinta situacija atskleidžia ir kitą svarbų aspektą. Galima daryti prielaidą, kad neigiamu pavyzdžiu įvardintos valstybės tarnautojos elgesiui lemiamos įtakos galėjo turėti tokie veiksniai kaip pateikimas į darbą nesant geresnio darbo pasirinkimo galimybių ir atitinkamai darbuotojos darbo turinio perėmimas technine prasme, t. y. darbas traktuojamas kaip gyvenimo neišvengiamybė, o ne kaip pašaukimas [14, 84-94].

Apibendrinant interviu duomenis galima teigti, kad valstybės tarnautojai, Lietuvoje teikiantys viešąsias įdarbinimo tarpininkavimo paslaugas, dirba dinaminį darbą, kur ypatingai svarbu reaguoti į žmogaus poreikius. Jų darbas yra kompleksinis darbas, kuriame vien tik taisyklės ar instrukcijos negali atlikti klientų poreikių. Tyrimo duomenys atskleidė, kad „šiuolaikiškas“ valstybės tarnautojas, tai asmuo, kuris geba, bet kurioje situacijoje lanksčiai taikyti įstatymus. Profesinė diskrecija tyrimo dalyvių pasakojimuose tampa ypač svarbi, kada reikia savo nuožiūra rasti geriausią patarimą, nagrinėjant išskirtines klientų situacijas. Naujasis klientų aptarnavimo modelis, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, palaiko ir stiprina tarnautojų profesinę diskreciją, nors pačių tarnautojų pasirengimas ja tinkamai remtis turėtų būti dar lavinamas ir klausimas dėl veiksmingesnio profesionalia diskrecija paremtų viešųjų įdarbinimo tarpininkavimo specialistų indėlio į užimtumo politikos įgyvendinimą išlieka gana atviras.

Išvados

1. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad naujasis klientų aptarnavimo modelis Lietuvos darbo biržoje skatina užimtumo politiką orientuoti pagal besikeičiančius klientų darbo poreikius bei modernėjančią darbo rinką. Nepaisant to, susiduriama su tam tikrais įgyvendinimo sunkumais: valstybės tarnautojų ir konsultantų mokymų stoka, padidėjusiu darbuotojų krūviu, nepilnu aplinkos pritaikymu prie naujos darbo tvarkos, tačiau pastebima, kad naujovė padeda orientuotis į naujus darbo rinkos

poreikius, taip siekiant sudaryti sąlygas geresniam darbo pasiūlos ir paklausos suderinamumui bei mažinti nedarbo trukmę.

2. Tyrimo duomenys parodė, kad dar ne visi įdarbinimo tarpininkavimo specialistai Lietuvos darbo biržoje geba ir gali reikiamai pasinaudoti profesine diskrecija. Pagrindinės to priežastys: automatinis taisyklių taikymas, nepakankama patirtis arba nemėgstamas darbas.

3. Įdarbinimo tarpininkavimo specialistams Lietuvos teritorinės darbo biržos padaliniuose yra suteikiama įstatymuose numatyta diskrecija. Daugelyje situacijų, įgyvendinant naują klientų aptarnavimo modelį, diskrecija naudojama kaip mišri de jure ir de facto galia. Įsigaliojus naujam klientų aptarnavimo modeliui, rėmimasis profesine diskrecija valstybės tarnautojų darbe nesumažėjo, sudarytos sąlygos jį plėsti.

Literatūra

1. Brodtkin, Z. E., Marston, G. *Work and the Welfare State. Street – Level Organizations and Workfare Politics*. Washington: Georgetown University Press, 2013.
2. Buffat, A. Why and When Discretion is weak or Strong: The Case of Taxing Officers in a Public Unemployment Fund. In: P., Hupe, M. Hill, A. Buffat (eds.). *Understanding Street - Level Bureaucracy*. Bristol: Policy Press, 2015, p. 79-96.
3. Evans, T. 2010. *Professional Discretion in Welfare Services: Beyond Street-level Bureaucracies*. Oxon: Ashgate, 2010.
4. Gilson, L. Michael Lipsky, Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service. In: M. Lodge, E. C. Page, S. J. Balla (eds.). *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*. Oxford: Oxford University Press, 2015, p. 383-404.
5. Hupe, P., Hill, M., Buffat, A. (eds.). *Understanding Street – Level Bureaucracy*. Bristol: Policy Press, 2015.
6. Hupe, P. The Autonomy of Professionals in Public Service. In: T. Jansen, G. van den Brink, J. Kole (eds.). *Professional Pride: A Powerful Force*. Amsterdam: Boom, 2010.
7. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacija. <https://www.ldb.lt/Informacija/Veikla/Naujienos/UserDisplayForm.aspx?ID=7328> [2017-03-26].
8. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. Gegužės 17 d. Įsakymo Nr. V-248“. „Dėl teritorinių darbo biržų reorganizavimo sąlygų ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo. 2016 m. liepos 4 d. Nr. V-522, Vilnius. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/df1e5b9041ba11e6a8ae9e1795984391> [2017-03-28].
9. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus patvirtintas 2013 m. balandžio 16 d. įsakymu Nr. V-197 *Tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikimo kokybės standartas*. <https://www.ldb.lt/TDB/Vilnius/TeisineInformacija/Documents/%C4%AEsakymas%20d%C4%971%20tarpininkavimo%20C4%AFdarbinant%20ir%20konsultavimo%20paslaug%C5%B3%20teikimo%20kokyb%C4%97s%20standart%C5%B3.docx> [2017-03-04].

10. Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas. 2006 m. birželio 15 d. Nr. X-694, Vilnius. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4C18D17F9BA5/wQxsWeftDY> [2017-03-29].
11. Lipsky, M. *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation, 2010.
12. Meyers, M. K., Glaser, B. and Mac Donald, K. On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms? *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, Vol. 17. No 1, p. 1-22.
13. Molander, A. *Discretion in the Welfare State: Social Rights and Professional Judgment*. Oxon, New York: Routledge, 2016.
14. Pivoras, S., Buckienė, E. Valstybės tarnautojų administraciniai tapatumai: samprata, tipologijos ir teorinės tyrimo prielaidos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2016, Vol. 1, No 38, p. 84-94.
15. Schram, F. S. Welfare Professionals and Street-Level Bureaucrats. In: I. Shaw, K. Briar-Lawson, J. Orme, R. Ruckdeschel (eds.). *The SAGE Handbook of Social Work*. London: Sage, 2012, p. 67-80.
16. Thoren, H. K. „Activation Policy in Action“: *A Street-level Study of Social Assistance in the Swedish Welfare State*. Dissertation: Chicago, Illinois, 2008.
17. Wright, E. S. *Confronting Unemployment in a Street-Level Bureaucracy: Jobcentre Staff and Client Perspectives*. Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. Department of Applied Social Science, University of Stirling, 2003.

Saulius Pivoras, Natalja Gončiarova

Professional Discretion of Civil Servants in Serving the Customers of Public Employment Intermediation Agency: The Case of Lithuanian Labour Exchange

Abstract

The aim of this article is to analyze and identify to which extent changes in serving and counselling customers in public employment intermediation agency in Lithuania that is in subdivisions of Lithuanian Labour Exchange under the Ministry of Social Security and Labour, are based on strengthening empowerment of civil servants and development of their professional discretion. It also aims to evaluate civil servants' expectations related to broader factual usage of professional discretion. The aim of the article is realized analyzing academic literature and data of conducted empirical research, which discover practical usage of professional discretion in the best way when implementing the new customer service model.

Saulius Pivoras – humanitarinių mokslų daktaras, Vytauto Didžiojo Universiteto Viešojo administravimo katedros profesorius.

E. paštas: saulius.pivoras@vdu.lt.

Natalja Gončiarova – Vytauto Didžiojo universiteto, Viešojo administravimo katedros doktorantė.

E. paštas: natalja.gonciarova@gmail.com.

Saulius Pivoras – Doctor of Humanities, Professor at Public Administration Department, Vytautas Magnus University.

E-mail: saulius.pivoras@vdu.lt.

Natalja Gončiarova – Doctoral student of Public Administration sciences at Vytautas Magnus University.

E-mail: natalja.gonciarova@gmail.com.

Straipsnis įteiktas redakcijai 2017 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2017 m. spalio mėn.