

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

DOVILĖ VAIVADAITĖ
VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS

PERSONALO VADYBOS TECHNOLOGIJOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
doc. dr. Alvydas Baležentis

Vilnius, 2007

TURINYS

IVADAS	3
1. PERSONALO VADYBOS TECHNOLOGIJŲ TEORINIAI PAGRINDAI	6
1.1. Personalo vadybos sistema: turinys, elementai, funkcijos.....	6
1.2. Personalo vadybos procesai.....	11
1.2.1. Personalo poreikio planavimas.....	11
1.2.2. Personalo verbavimas ir atranka.....	12
1.2.3. Įdarbinimas ir darbuotojų adaptavimas.....	15
1.2.4. Kompensavimas už darbą.....	17
1.2.5. Karjeros planavimas.....	20
1.2.6. Perkėlimas ir atleidimas.....	22
1.2.7. Personalo dokumentacija.....	25
1.3. Personalo vadybos technologijų samprata ir rūšys.....	27
2. PERSONALO VADYBOS TEISINIAI PAGRINDAI	29
2.1. Personalo vadybos viešajame sektoriuje reglamentavimas.....	29
2.2. Personalo vadybos reglamentavimo lyginamoji analizė.....	32
3. PERSONALO VADYBOS TECHNOLOGIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ VIEŠAJAME SEKTORIUJE: LAZDIJŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS IR AB „LIETUVOS ENERGIJA“ ATVEJAI	37
3.1. Personalo vadyba viešajame sektoriuje.....	37
3.1.1. Personalo vadyba Lazdijų rajono savivaldybėje.....	38
3.1.2. Personalo vadyba AB „Lietuvos energija“.....	40
3.2. Personalo vadybos technologijų Lazdijų rajono savivaldybėje ir AB „Lietuvos energija“ kokybinis tyrimas.....	41
3.2.1. Tyrimo metodika.....	41
3.2.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	43
Išvados	59
Pasiūlymai	61
Literatūros sąrašas	62
Anotacija	66
Santrauka	67
Summary	68
Priedai	69

Ivadas

Darbo aktualumas. Vienas iš svarbiausių šiuolaikinių viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių yra žmogiškieji ištekliai. Aštrios konkurencijos darbo rinkoje bei didelės kvalifikuotų darbininkų emigracijos sąlygomis tinkamai suformuotas ir parengtas personalas tampa svarbiausia kiekvienos organizacijos sudedamąja ir jos pranašumą didinančia dalimi.

Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas ir plėtra pastaraisiais metais ypač akcentuojami tiek Lietuvos, tiek Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose:

- *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje* numatoma sukurti valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemą;
- *Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų ilgalaikėje strategijoje* numatyti tikslai, nukreipti į žmogiškųjų išteklių tobulinimą ir plėtrą – užimtumo gebėjimų ugdymas, darbo vietų kūrimo skatinimas, lanksčių darbo organizavimo ir apmokėjimo formų plėtojimas;
- *Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje* Lietuvos prioritetai užimtumo srityje - užimtumo skatinimas ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą;
- *Lietuvos 2007 – 2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos* pirmasis prioritetas yra „Produktyvūs žmogiškieji ištekliai žinių visuomenei“. Įgyvendinant Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą bus siekiama pritraukti ir išlaikyti žmones darbo rinkoje, skatinti aktyvesnį mokymąsi visą gyvenimą, plėtoti aukščiausios kvalifikacijos darbo jėgą ir tobulinti viešąjį administravimą. Šiai programai 2007 – 2013 metais iš viso numatyta skirti 3,2 mlrd. litų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų.

Šalių, turinčių ribotus gamtinius bei materialinius išteklius, socialinę ekonominę plėtros perspektyvą daugiausiai lemia žmogiškųjų išteklių kokybė ir gebėjimas juos tinkamai panaudoti. [15. P. 19.] Taigi, galima teigti, kad efektyvus žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas, panaudojimas ir plėtra yra Lietuvai aktualus klausimas.

Personalą sudaro žmonės su skirtingais asmeniniais siekiais, socialine ir profesine orientacija, motyvacija, vertybėmis, skirtingu pasirengimo darbui lygiu. Jų veikla turi būti suderinta ir harmoningai nukreipta į organizacijos tikslų ir strateginių planų įgyvendinimą. Todėl galima teigti, jog personalo skyrių (specialistų) pagrindinis uždavinys – tinkamai suformuoti organizacijos personalą ir organizuoti jo darbą.

Organizuojant personalo darbą organizacijoje, taikomos personalo vadybos technologijos. Jos apima personalo vadybos procesų etapus, jų metu taikomus metodus, procedūras, dokumentaciją bei turi teisinį pagrindą (t.y. veiksmai yra reglamentuoti teisės aktu).

Darbo tikslas – išanalizuoti ir atskleisti pagrindines personalo vadybos technologijas viešajame sektoriuje bei pateikti pasiūlymus technologijų tobulinimui.

Darbo problema – valstybės tarnybos sistemos ir viešojo sektoriaus institucijų personalo vadybos technologijų ypatumai bei problemos siekiant įgyvendinti institucijos tikslus.

Darbo objektas – personalo vadybos technologijos Lazdijų rajono savivaldybėje ir AB „Lietuvos energija“.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti ir aprašyti egzistuojančias personalo vadybos sampratas atskleidžiant jos struktūrinius elementus;
2. Išanalizuoti ir apibendrinti personalo vadybos procesus;
3. Atskleisti pagrindines technologijas, taikomas personalo vadyboje;
4. Atlikti personalo vadybą viešajame sektoriuje reglamentuojančių teisės aktų lyginamąją analizę;
5. Išanalizuoti ir atskleisti personalo vadybos technologijų taikymo ypatumus ir problemas viešajame sektoriuje;
6. Pateikti siūlymus personalo vadybos technologijų tobulinimui.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu, analitinis – kritinis metodas, lyginamoji analizė.

- *Mokslinės literatūros analizė* taikoma aprašant ir analizuojant Lietuvos ir užsienio personalo vadybos srities mokslinę literatūrą.
- *Dokumentų analizės metodas* taikomas analizuojant teisinius šaltinius, reglamentuojančius personalo vadybą organizacijose.
- Pusiau struktūruoto *interview metodas* taikomas atliekant personalo vadybos technologijų kokybinį tyrimą.
- *Analitinis – kritinis metodas* taikomas analizuojant interviu duomenis.
- *Lyginamoji analizė naudojama* analizuojant teisinį personalo vadybos reglamentavimą bei atskleidžiant personalo vadybos technologijų ypatumus viešajame sektoriuje.

Informacijos šaltiniai: darbe analizuojama užsienio ir Lietuvos autorių personalo vadybos srities mokslinė literatūra, moksliniai straipsniai, remiamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, poįstatyminiais teisės aktais, analizuojami strateginiai Lietuvos dokumentai.

Darbo struktūra ir rezultatai: darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) ir priedai. Pirmajame skyriuje nagrinėjama Lietuvos ir užsienio autorių personalo vadybos srities mokslinė literatūra, pateikiama personalo vadybos technologijų samprata ir jų rūšys. Antrajame skyriuje analizuojami teisiniai šaltiniai, reglamentuojantys personalo vadybą viešajame sektoriuje. Trečiajame skyriuje pateikiami kokybinio tyrimo Lazdijų rajono savivaldybėje ir AB „Lietuvos energija“ ir atliktos personalo vadybos technologijų lyginamosios analizės rezultatai, nagrinėjama jų praktinė reikšmė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Darbo apimtis – 68 puslapiai (be priedų). Darbe pateikta 14 lentelių, 2 paveikslai. Panaudoti 59 literatūros šaltiniai.

1. PERSONALO VADYBOS TECHNOLOGIJŲ TEORINIAI PAGRINDAI

Pirmajame skyriuje aptariamos Lietuvos ir užsienio šalių autorių pateikiamos personalo vadybos sampratos bei apibūdinama personalo vadybos sistema, išskiriant jos struktūrinius elementus ir vadybinius procesus. Taip pat pateikiama personalo vadybos technologijų samprata ir apibūdinamos jų rūšys.

1.1. Personalo vadybos sistema: turinys, elementai, funkcijos

Personalo vadybos sąvoka mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė. Dažnai sinonimiškai jai vartojamos personalo organizavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo/vadybos, personalo valdymo sąvokos. Todėl tikslinga išskirti ir apibrėžti šiame darbe vartojamą **personalo vadybos sąvoką**.

Mokslinės literatūros šaltiniuose išskiriama jog didžiausia žmogiškųjų išteklių sistemos veiksmingos plėtros kliūtis yra nepakankamas institucijų personalo valdymo pajėgumas.[36] **Žmogiškųjų išteklių** samprata iš esmės gali būti vartojama kaip sinonimas personalo vadybai, tik reikėtų pažymėti svarbiausią skirtumą - ši samprata daugiau vartotina apibrėžiant personalą kaip komandą, ne kaip atskirus individus. O pagal A. Sakalą (2003), „**personalo vadyba**, kaip praktinės veiklos sritis, nagrinėja efektyvaus personalo valdymo ir panaudojimo problemas, įvertindama įmonės ir atskiro darbuotojo interesus“. [36. P. 28]

Pagal D. Ulrich ir W. Brockbank (2004) **personalo vadyba** apima šias praktikos sritis: žmonių srautą (personalo parinkimas, mokymai, išorės specialistų samdymas), darbuotojų veiklos efektyvumo valdymo srautą (vertinimas, atlyginimas, lengvatos), informacijos srautą (informacija, personalo informacijos sistemos, darbuotojų santykiai) ir darbo srautą (organizacijos sąranga, darbo proceso pertvarkymas, darbo vietos projektavimas). [44. P. 177]

Organizacijos personalą sudaro žmonės su skirtingais asmeniniais siekiais, socialine ir profesine orientacija, motyvacija, vertybėmis, pasirengimo darbui lygiu. Personalo vadybos sistema, kaip personalo procesų koordinavimo visuma, leidžia pasiekti organizacijos ir jos personalo asmeninių tikslų atitikimą. Institucijos tikslų siekimas turi tapti atskiro darbuotojo saviraiškos, savęs įteisinimo, bendradarbiavimo procesu. Sąvoka „koordinavimo visuma“ leidžia teigti, kad personalo vadybos sampratą papildo vadovavimo, personalo valdymo sąvokos. **Personalo valdymas** – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami organizacijai galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. [17. P. 18] Atsižvelgiant į tai,

kad personalo valdymas yra papildantis elementas, personalo vadybos sistemos dalis, darbe vartojama personalo vadybos sąvoka.

Šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje organizacijos kompetencijos, inovacijų diegimas, žinios yra glaudžiai susiję su organizacijų pastangomis padidinti savo konkurencinį potencialą. Galimybę sėkmingai konkuruoti organizacijai užtikrina sistemiškas ir nenutrūkstantis išteklių potencialo didinimas. [39. P. 71] Kaip teigia A. Sakalas (2003), personalo vadyba apima visus vadybinių sprendimų lygius ir organizacijos valdymo sritis, tiesiogiai veikiant darbuotojus, kaip svarbiausius organizacijos išteklius.

Taigi, šiame darbe vartojama sąvoka **personalo vadyba** – tai „veikla, atliekama organizacijoje, siekiant efektyviai suformuoti ir panaudoti personalą, suderinant tiek organizacijos (didžiausio veiklos efektyvumo siekimas), tiek individo (optimalių sąlygų sudarymas individualiems siekiams realizuoti) interesus“. [26. P. 18] Taigi, tai veikla, kurios tikslas – užtikrinti tokią sąveiką tarp institucijos ir jos personalo, kad būtų pasiekti jos keliami tikslai. Tam, kad personalas institucijoje būtų efektyviai panaudojamas, į personalo sistemą turi būti žiūrima kaip į svarbiausią organizacijos efektyvumo garantiją. Personalo vadyba traktuojama kaip veiklos sistema, apimanti vadybinius procesus, kurie yra nukreipti į personalo sistemos koordinavimą. Užsienio autoriai skirtingai įvardina personalo vadybos posistemius/procesus (1 lentelė). Pvz., Gerbert, Smitsburg (1995), Brodskaja (1999) neišskiria adaptavimo, tačiau jie kalba apie socialinės infrastruktūros vystymą/ socialinę vystymą. Odegov, Žuravliov (1997) personalo vadyboje išskiria finansinę politiką, o Dessler (1994) kalba ne tik apie darbo apmokėjimo valdymą, tačiau ir apie naudų bei paskatų teikimą. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog literatūroje egzistuoja įvairiai įvardijami personalo vadybos posistemiai, tačiau savo turiniu jie visi yra nukreipti į personalo, kaip sistemos, formavimą ir efektyvų panaudojimą.

Šiame darbe nagrinėjami tokie personalo vadybos procesai kaip personalo poreikio planavimas, verbavimas ir atranka, įdarbinimas, adaptacija, kompensavimas už darbą, karjeros planavimas, perkėlimas bei atleidimas.

Problemiškas yra ne tik pačios **personalo vadybos** sąvokos, bet ir kitų personalo vadybos terminų vartojimas. R. Grigas (1993) vartoja sąvoką „personalo organizavimas“ kaip sinonimą personalo vadybai, o kiti autoriai (A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006), A. Sakalas (2003)) organizavimą priskiria prie personalo vadybos funkcijų. Personalo vadyba – tai nuoseklių personalo organizavimo procedūrų ir vadovavimo personalui technologijų kompleksas. [38. P. 6] Pagal šią sampratą, personalo vadybos sistemą sudaro 2 dalys: **personalo organizavimas** ir **personalo valdymas** (vadovavimas personalui). 2-oje lentelėje šios dvi dalys detalizuojamos pagal jų turinį.

1 lentelė. Personalo vadybos veiklos posistemiai [26. P. 18]

GERBERT, SMITSBURG (1995)	BRODSKAJA (1999)	DESSLER (1994)	STONNER (1999)	ODEGOV, ŽURAVLIOV (1997)
1. Personalo planavimas, prognozavimas, marketingas; 2. Personalo apiforminimas ir apskaita; 3. Darbo santykiai; 4. Personalo ugdymas; 5. Socialinės infrastruktūros vystymas; 6. Organizacinės valdymo struktūros formavimas; 7. Juridinės paslaugos; 8. Lėšų darbo ugdymui ir stimuliavimui analizė.	1. Personalo planavimas; 2. Marketingas; 3. Personalo priėmimas ir apskaita; 4. Darbo santykiai; 5. Personalo ugdymas; 6. Socialinis vystymas; 7. Organizacijos struktūros tobulinimas; 8. Teisinė apsauga; 9. Darbo sąlygos; 10. Darbuotojų elgesio motyvacija; 11. Aprūpinimo informacija.	1. Darbo analizė; 2. Darbuotojų poreikio planavimas ir kandidatų į darbus verbavimas; 3. Kandidatų į darbus atranka; 4. Naujų darbuotojų orientavimas (adaptavimas) ir mokymas; 5. Mokymas ir ugdymas; 6. Darbo apmokėjimo valdymas; 7. Vertinimas; 8. Naudų ir paskatų teikimas; 9. Komunikavimas; 10. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sukūrimas.	1. Žmonių išteklių planavimas; 2. Verbavimas; 3. Atranka; 4. Mokymas ir ugdymas; 5. Socializacija; 6. Veiklos vertinimas; 7. Pareigų paaukštinimas; 8. perkėlimas; 9. Pareigų pažeminimas ir atleidimas.	1. Bendrųjų personalo politikos principų nustatymas; 2. Funkcionavimo užtikrinimo; 3. Informacinės sistemos; 4. Personalo ugdymas; 5. Finansinė politika; 6. Veiklos rezultatų analizė.

2 lentelė. Personalo vadybos sistemos turinys [26. P. 13-14]

PERSONALO ORGANIZAVIMAS	PERSONALO VALDYMAS
Darbų ir darbo vietų analizė	Darbuotojų (bendradarbių) pažinimas
Personalo poreikio planavimas	Personalo motyvavimas (skatinimas)
Darbo ir personalo organizavimas	Valdymo metodai
Personalo paieška ir atranka	Vadybinio poveikio priemonių taikymas
Personalo priėmimas, perkėlimas, atleidimas	Konfliktų prevencija ir konfliktų sprendimo būdų taikymas
Personalo apskaita ir statistika	Psichologinio klimato sukūrimas
Personalo adaptacija	Streso padarinių likvidavimas
Personalo ugdymas ir mokymas	Vadovavimo stilių parinkimas
Karjeros planavimas ir valdymas	Darbo santykių valdymas
Personalo veiklos vertinimas	Bendradarbių pasitarimai ir pokalbiai
Darbų sauga ir darbuotojų sveikatos apsauga	Personalo socialinių problemų sprendimas
Darbo apmokėjimo sistemos formavimas	Komandų formavimas ir grupinio darbo metodų taikymas

Kaip matome personalo organizavimas savo pobūdžiu daugiau sietinas su personalo skyriaus (specialistų) atliekamomis funkcijomis, o personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių

tarpusavio sąveikos sričiai. Tačiau abi šios dalys yra sunkiai atskiriamos, jų turinys susijęs tarpusavyje, todėl jos yra sujungiamos į sistemą ir analizuojamos kartu.

Kiekvienas personalo vadybos sistemos elementas atspindi atskirą personalo vadybos posistemių funkcijoms numatytus tikslus ir uždavinius (3 lentelė).

3 lentelė. Personalo vadybos sistemos elementai ir uždaviniai [38. P. 15]

SISTEMOS ELEMENTAI	SISTEMOS UŽDAVINIAI
Darbų analizė	Surinkti informaciją apie visus organizacijoje dirbamus darbus
Darbuotojų poreikio planavimas	Nustatyti reikiamą organizacijai darbuotojų skaičių, jų struktūrą ir poreikio patenkinimo šaltinį.
Darbuotojų paieška	Rasti organizacijai tinkamos kvalifikacijos darbuotojus ir laisvas arba naujai sukurtas darbo vietas.
Darbuotojų atranka ir samda	Atrinkti tinkamiausius darbuotojus ir sudaryti su jais darbo sutartis
Darbuotojų adaptacija	Supažindinti darbuotojus su nauju darbu ir stengtis kuo greičiau juos įtraukti į kolektyvą.
Darbuotojų vertinimas	Kontroliuoti ir vertinti darbuotojų veiklą, jų atitikimą užimamoms pareigoms.
Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį darbuotojų ugdymą ir tobulinimą.
Karjeros planavimas	Numatyti darbuotojų karjeros galimybes.
Vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas	Užtikrinti santykius, leidžiančius įgyvendinti organizacijos tikslus, darbuotojų saviraiškos ir ugdymo galimybes bei garantuoti našų darbą.

Efektyviai veiklai užtikrinti personalo vadybos sistema organizacijoje turi būti formali ir pakankamai stabili. Formalumo reikalavimas užtikrinamas laikantis teisės aktų, reglamentuojančių darbo santykius. Tuo tarpu sistemos stabilumą garantuoja nuosekliai vykdomi organizavimo ir valdymo etapai bei sistemos funkcijų realizavimas.

Literatūros šaltiniuose skirtingai įvardijamos personalo vadybos **funkcijos**, tačiau pagrindinės yra šios: [14]

1. Aprūpinimas (skelbti konkursus, atrinkti ir priimti naujus darbuotojus).
2. Paskirstymas (paskirstyti darbus, atlyginti darbuotojams, paaugštinti, perkelti dirbti kitur).
3. Vystymas (apmokyti, įvertinti, globoti, motyvuoti darbuotojus).
4. Sankcionavimas (disciplinuoti, derėtis su darbuotojais dėl darbo sąlygų ir santykių, vykdyti skundų ir apeliacijų procedūras).

5. Kontrolė ir adaptavimas (sukurti personalo valdymo sistemą, sukurti ir palaikyti informacijos ir prognozės sistemas, atitinkančias pirmąsias 4-ias funkcijas). Pagal funkcijų turinį galima išskirti procesines ir apžvalgines funkcijas. Procesinės funkcijos atkartoja pagrindinius personalo vadybos procesus, o apžvalginės funkcijos yra daugiau bendro pobūdžio, globalesnės ir susiję su organizacijos ekonominiais procesais bei politika (4 lentelė).

4 lentelė. Personalo vadybos funkcijos [40. P. 4]

APŽVALGINĖS FUNKCIJOS	PROCESINĖS FUNKCIJOS
Personalo kontrolė	Personalo poreikio nustatymas
Personalo marketingas	Personalo suradimas
Personalo informacija	Personalo tobulinimas
Personalo vadybos organizavimas	Personalo įdarbinimas
	Personalo išlaikymas
	Personalo atleidimas

Siekiant personalo vadybos efektyvumo, organizacijoje turi būti realiai laikomasi šiuolaikinės veiklos koncepcijos principų. A. Sakalas (2003) išskiria šiuos pagrindinius principus: [36. P. 32]

- įmonės ir individo interesų suderinamumo;
- bendradarbiavimo;
- kvalifikacijos ir atsakomybės didinimo;
- personalo augimo;
- optimalių darbo sąlygų;
- autonomizavimo;
- humanizavimo;
- ekonomiško.

Prie šių principų tikslinga taip pat priskirti pokyčių valdymą. Kiekvieną organizaciją neišvengiamai įtakoja išorės aplinkos ir vidiniai pokyčiai – technologijų, finansiniai, politiniai, žinių, organizaciniai pokyčiai. Todėl siekiant veiklos efektyvumo, būtina pokyčiams nuolat ruoštis ir juos tinkamai valdyti. Lanksti ir ne tik į pokyčius reaguojanti, bet ir juos prognozuojanti sistema gali garantuoti rezultatyvumą ir stabilumą organizacijoje. [47. P. 9]

Apibendrinant analizuotus literatūros šaltinius, galima teigti, kad personalo vadybos sistema orientuojama į efektyvios sąveikos tarp institucijos ir jos personalo užtikrinimą, kad būtų pasiekti jos keliami tikslai. Efektyvi personalo vadybos sistema būtina kiekvienai institucijai, kadangi ji užtikrina veiksmingą darbuotojų valdymą ir sąlygoja organizacijos veiklos rezultatus. Siekiant efektyvios vadybos, turi būti laikomasi įmonės ir individo interesų suderinamumo, bendradarbiavimo, kvalifikacijos ir atsakomybės didinimo, personalo augimo, optimalių darbo sąlygų, autonomizavimo, humanizavimo, ekonomiško principų.

1.2. Personalo vadybos procesai

Vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams vis didesnę reikšmę institucijose įgauna personalo vadyba. [15. P. 31] Personalo vadybos funkcijas kiekvienoje institucijoje paaiškina personalo vadybos procesai. Mano nuomone, tai platesnė sąvoka, apibūdinanti darbo su personalu etapus, eigą ir sujungianti juos į vieną sistemą. Šiame darbe personalo vadybai priskiriami šie procesai:

- personalo poreikio planavimas;
- personalo verbavimas ir atranka;
- įdarbinimas ir darbuotojų adaptavimas;
- kompensavimas už darbą;
- karjeros planavimas;
- perkėlimas ir atleidimas;
- personalo apskaita ir dokumentavimas.

Moksliniuose šaltiniuose kaip svarbūs vadybos procesai taip pat išskiriami personalo motyvavimas, mokymas bei vertinimas, tačiau šiame darbe jie nebus detaliau nagrinėjami.

1.2.1. Personalo poreikio planavimas

Personalo poreikio nustatymas bet kuriai organizacijai svarbus tuo, kad padeda planuoti privalomą kiekybinę ir kokybinę personalo sudėtį. Organizacija, neplanuojanti savo žmonių išteklių, arba nepatenkina personalo poreikio, arba jai nesiseka efektingai pasiekti savo tikslų. [20. P. 26]

Personalo poreikio planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas sudarymo procesas, kuris grindžiamas: [18. P. 96]

- ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze;
- sprendimu išorės ar vidaus kandidatai bus verbuojami į jas.

Planavimo procese atliekama darbo analizė – procedūra, skirta apibrėžti organizacijos darbų pobūdį bei žmonių, reikalingų jiems atlikti, skaičių ir savybes. Darbo analizė yra svarbi organizacijai, kadangi leidžia nuspręsti kokius žmones reikia verbuoti ir priimti konkretiems darbams vykdyti. Surinkta informacija naudojama darbo aprašymui (dokumentas, nurodantis ką, kaip ir kokiomis sąlygomis turi atlikti asmuo, dirbantis tam tikrą darbą) ir darbo specifikacijai (konkrečiam darbui reikalingos žinios, kompetencijos ir įgūdžiai). Proceso metu parengtas darbo aprašymas vėliau naudojamas tolimesniame personalo atrankos procese. Išskiriami šie personalo poreikio planavimo etapai: [18. P. 98]

1. Situacijos analizė.

2. Ateities poreikio planavimas.

G. Dessler pateikia galimus personalo poreikio prognozavimo būdus: [18. P. 102]

- *tendencijų analizė.*

Naudojant šį būdą, analizuojami tam tikro laiko periodo (pvz., praėjusių penkerių metų) organizacijos darbuotojų skaičiaus pokyčiai ir taip nustatomos tendencijos, kurios gali išlikti ir ateityje;

- *proporcijų analizė.*

Prognozuojama remiantis kokio nors priežastinio rodiklio (pvz., pagamintų prekių kiekiu) santykiu su reikalingų darbuotojų skaičiumi.

3. Poreikio patenkinimo šaltinių nustatymas.

Šiame etape organizacija turi nuspręsti kur ieškos potencialių kandidatų. Poreikio patenkinimo šaltiniai klasifikuojami į vidinio ir išorinio verbavimo (5 lentelė).

4. Personalo poreikio plano sudarymas.

Personalo poreikio planas yra ilgalaikis įmonės aprūpinimo kiekybiškai ir kokybiškai tinkamu personalu tam tikram laikotarpiui planas. Planuojant darbuotojų poreikį, būtina numatyti esamo personalo pokyčius (vieni darbuotojai išliks savo pozicijose, bus paaukštinti, kiti atsistatydins ar bus pažeminti, atleisti iš pareigų ir pan.) ir įvertinti bendrą organizacijos darbuotojų potencialą.

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad darbo aprašymas suteikia reikalingą informaciją apie konkretų darbą bei jam atlikti reikalingą asmens kompetenciją ir savybes. Todėl darbo (pareigybės) aprašymas yra svarbiausias personalo planavimo proceso elementas ir jo pagrindas. Personalo poreikio planavimo procesas visuomet prasideda nuo institucijos tikslų, numatoma kiek ir kokiomis kompetencijomis pasižyminčių žmonių institucijai reikia norint pasiekti tinkamus rezultatus. Todėl personalo poreikio planavimo procesui institucijose reikėtų skirti daugiau dėmesio, kadangi tai yra sėkmingos tolimesnės atrankos pagrindas.

1.2.2. Personalo verbavimas ir atranka

Žmogiškųjų išteklių sistemos vadyba, kaip praktinė vadybinė veikla, yra susijusi su žmogaus įvertinimu prieš įteisinant darbo santykius (atranka). [15. P. 33] Kaip nurodo E. Chlivickas (2006), N. Petkevičiūtė (2002), aktualiausia šiandieninių organizacijų problema – kaip rasti ir išlaikyti gerus darbuotojus, ypač užimančius aukštesnes pareigas. Lietuvai tai ypač aktualu, kadangi nemažai aukštos kvalifikacijos specialistų emigruoja į užsienį, o iš viešojo sektoriaus pereina dirbti į geriau apmokamą privatųjį sektorių.

Personalo verbavimo ir atrankos tikslas – rasti tinkamus, kompetetingus kandidatus į laisvas darbo vietas bei pritraukti juos į organizaciją. **Atranka** – tai procesas, kuriuo iš

pretenduojančių į laisvą darbo vietą asmenų išrenkamas objektyviai tinkamiausias kandidatas. Atranka ypač svarbi viešajam sektoriui, kadangi nuo tinkamų darbuotojų parinkimo nemažai priklauso institucijų teikiamų viešųjų paslaugų kokybė. Nuo sėkmingo darbuotojo pasirinkimo priklauso ir kitų organizacijos darbuotojų darbo kokybė bei rezultatai, taip pat ir visos institucijos įvaizdis, kuri susidaro paslaugų vartotojai. Šiam tikslui įgyvendinti svarbu pasirinkti tinkamus galimus darbo jėgos šaltinius ir bei kandidatų verbavimo metodus. Pagal kandidatų paieškos pobūdį išskiriamas vidinis ir išorinis verbavimas (5 lentelė).

5 lentelė. Kandidatų verbavimo šaltiniai

VIDINIS VERBAVIMAS	IŠORINIS VERBAVIMAS
Kandidatų parinkimas iš esamų darbuotojų tarpo	Darbo biržos paslaugos
Skelbimai apie laisvas darbo vietas organizacijos vidiniame kompiuterių tinkle, skelbimų lentose	Privačių įdarbinimo, konsultacinių agentūrų paslaugos
	Skelbimai masinio informavimo priemonėse, internete, viešose skelbimų lentose
	Kandidatų verbavimas mokslo įstaigose
	Kandidatų verbavimas iš buvusių darbuotojų tarpo
	Kandidatų paieška per asmeninius kontaktus
	„Atvirų durų“ dienos organizacijoje
	Aukščiausio lygio vadovų verbavimas

Galima išskirti abiejų verbavimo būdų privalumus ir trūkumus, todėl organizacija atsižvelgdama į veiklos specifiką bei padėtį darbo rinkoje pasirenka jai tinkamesnį potencialių darbuotojų verbavimo šaltinį (6 lentelė).

Nepriklausomai nuo kandidatų verbavimo būdo, atrankos procese skiriami pagrindiniai etapai: [36. P. 139]

1. Verbavimosi dokumentų pateikimas (gyvenimo aprašymas ir prašymo priimti į darbą forma, motyvacinis laiškas, rekomendacijos).
2. Dokumentų įvertinimas ir pirminė darbuotojų atranka pagal formalius duomenis.
3. Atrinktų kandidatų pirminė kontaktinė atranka (pokalbis, testavimas).
4. Rekomendacijų ir kitos informacijos patikrinimas.
5. Galutinė atranka (iš keleto kandidatų atrenkamas vienas tinkamiausias).

Kandidatų tinkamumas darbo vietai gali būti įvertintas įvairiais **metodais** - darbo bandymais, įvairiais testais (pvz., kognityvinių gebėjimų, fizinių sugebėjimų ir monotoniškumo, žinių, asmenybės testai), interviu, biografine apklausa, modeliuojant situacijas, naudojantis grafologijos specialistų bei psichologų pagalba ir t.t. Visais šiais metodais siekiama atskleisti

kandidatų kompetencijas, jų gebėjimus, tikslus, asmenines savybes ir įvertinti jų pasirengimą bei tinkamumą darbui. [11. P. 28] Vienas iš reikšmingiausių atrankos metodų yra pokalbis su pretendentu, kadangi jo metu sudaroma galimybė gauti trūkstamą informaciją bei įvertinti kandidato asmenines savybes, bendravimo įgūdžius, kurių neatskleidžia testavimas.

6 lentelė. Verbavimo šaltinių palyginimas [42. P. 246]

VERBAVIMO ŠALTINIS	PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Vidinis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suteikia organizacijos darbuotojams galimybę siekti karjeros 2. Greitas ir pigus darbuotojų paieškos būdas 3. Darbuotojas susipažinęs su organizacijos specifika, egzistuoja ryšiais su kitais darbuotojais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Susiaurėja pasirinkimo galimybės 2. Didesnės personalo atrankos išlaidos 3. Didėja išlaidos darbuotojų mokymui bei adaptavimui 4. Organizacijos nepasiekia inovacijos
Išorinis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didesnės potencialių darbuotojų pasirinkimo galimybės 2. Nauji darbuotojai atneša į organizaciją savitą patirtį, naujas idėjas, požiūrius 3. Išvengiama automatinio pareigų paaukštinimo mechanizmo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mažėja organizacijos darbuotojų karjeros galimybės, silpnėja motyvacija 2. Didesnės išlaidos personalo paieškai 3. Paieškos procesas užtrunka ilgesnį laikotarpį

Šiuo metu egzistuojanti viešojo sektoriaus personalo atrankos sistema yra biurokratizuota ir nelanksti. Sistema yra per daug formalizuota ir nepajėgi įvertinti pretendentų dalykinių gebėjimų ir praktinių kompetencijų. [32. P. 137] Atrankai viešajame sektoriuje naudojami du pagrindiniai metodai – testas raštu, skirtas žinių įvertinimui ir pokalbis su atrankos komisija. Atrankos sistema į valstybės tarnybą sudaryta iš dviejų etapų:

1. Informacijos apie laisvą valstybės tarnautojo vietą paskelbimas „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“.

2. Kandidatų atrankos etapas:

- 2.1. Egzamino testas raštu visiems pretendentes, atitinkantiems formalius reikalavimus;

- 2.2. Pretendentų, sėkmingai išlaikiusiųjų testą pokalbis su atrankos komisija. [5]

Kaip teigia K. Masiulis (2007), atrankai trūksta metodų įvairumo, per mažai naudojamasi informacinėmis technologijomis. [32. P. 137] Privačiame sektoriuje naudojama daugiau atrankos metodų, neretai šiam procesui vykdyti samdomos specialios personalo atrankos kompanijos, dažnai naudojamosi psichologų pagalba, darbo biržos paslaugomis. Dėl privačiame sektoriuje taikomų kompleksinių atrankos metodų, personalo atrankos procesas dažnai užtrunka ilgiau nei viešajame sektoriuje, tačiau metodų kompleksiskumas padidina sėkmingos atrankos galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinių institucijų veiklos efektyvumas ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, koks personalas jose dirba. Todėl personalo atrankos proceso tikslas - pasirinkti į laisvą darbo vietą patį tinkamiausią kandidatą, kuris turėtų atitinkamą išsilavinimą, įgūdžius ir kompetenciją tam darbui atlikti. Reikia pabrėžti, kad kiekviena institucija, atsižvelgdama į veiklos specifiką ir keliamus tikslus, renkasi sau tinkamiausius personalo verbavimo bei atrankos metodus.

1.2.3. Įdarbinimas ir darbuotojų adaptavimas

Personalo priėmimas į darbą yra teisinis veiksmas, kuris yra griežtai reglamentuotas teisės aktu. Viešajame sektoriuje priėmimą į darbą ir darbo santykius reglamentuoja *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* (toliau darbe LR VTI) bei jį lydintys teisės aktai, privačiame sektoriuje pagrindinis dokumentas yra *Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas* (toliau darbe LRDK).

Priėmimas į darbą įteisinamas raštiška darbo sutartimi tarp darbdavio ir naujo darbuotojo, t. y. įforminami reikalavimai darbuotojui, jo ir darbdavio pareigos bei atsakomybė, darbo sąlygos ir kiti sutarties šalims aktualūs su darbu susiję reikalai. Taigi, darbo sutartis yra pagrindinis įdarbinimo ir darbo santykių dokumentas bei darbdavio ir darbuotojų abipusio įsipareigojimo įforminimas. Pagal Lietuvos Respublikoje galiojančius įstatymus, išskiriamos dvi individualios darbo sutarties rūšys – terminuota samdos sutartis ir neterminuota sutartis. Šių sutarčių sąlygos negali pažeisti įstatymų nustatytų reikalavimų, kaip pavyzdžiui, minimalus valandinis užmokestis, minimali mėnesinė alga ir pan.

Darbuotojo ir darbdavio sutarties bendriausi reikalavimai yra šie: [36. P. 144-145]

1. Sutartį sudarančių šalių pavadinimai, pavardės, adresai.
2. Samdos sutarties pradžia.
3. Tikslus darbo uždavinių aprašymas: pagrindinių ir šalutinių pareigų išvardinimas, darbo vietos pavadinimas, rangas, įgaliojimai, nuoroda į darbo vietos/pareigybės aprašymą, veikla už įmonės ribų.
4. Darbo užmokesčio sąlygos.
5. Darbo laikas, viršvalandžių apmokėjimas.
6. Atostogų trukmė, laikas, apmokėjimas.
7. Užmokestis už sirgtą laiką, jei jis didesnis už nustatytą minimumą.
8. Kelionės išlaidų padengimas, automobilio naudojimo darbo reikalams sąlygos.
9. Atleidimo sąlygos, bandomasis laikotarpis.
10. Nuoroda, kad darbo sutarties pakeitimai pateikiami raštiškai.

11. Nesutarimų sprendimo tvarka ir kiti susitarimai.

Taip pat darbo santykiuose didelę reikšmę turi kolektyvinė sutartis, kuri gali būti sudaroma ir viešojo, ir privataus sektoriaus organizacijose. Šia sutartimi įteisinami papildomi susitarimai dėl darbo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų (pvz., darbo ir poilsio laiko, darbo sąlygų, darbo užmokesčio mokėjimo, kvalifikacijos kėlimo ir pan.), nurodomos abiejų šalių teisės ir pareigos. Sudarant kolektyvinę sutartį darbdaviui paprastai atstovauja organizacijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo, o darbuotojams - organizacijoje veikianti profesinė sąjunga.

Priėmus naują darbuotoją, organizacija neišvengiamai turi stengtis padėti jam kuo greičiau prisitaikyti naujame darbe ir jame gerai jaustis, kadangi tai daro įtaką darbo našumui ir rezultatams. **Adaptacija** – tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Tai tęstinis procesas, kadangi jis vyksta visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Literatūros šaltiniuose pagal jai keliamus tikslus išskiriama profesinė ir socialinė adaptacija (7 lentelė). [38. P. 66] Profesinė adaptacija apima darbuotojo profesinį vaidmenį, jam keliamus reikalavimus, o socialinė – daugiau santykius su kolegomis, organizacijos kultūra, tradicijas. Tiek profesinė, tiek socialinė adaptacija turėtų būti vykdoma kiekvienoje institucijoje, siekiančioje efektyviai įgyvendinti keliamus tikslus.

7 lentelė. Adaptacijos rūšys

ADAPTACIJOS RŪŠIS	TIKSLAS	ELEMENTAI
Profesinė	Padėti suvokti profesinį vaidmenį organizacijoje	Pareiginiai reikalavimai, užduočių atlikimo terminai, galimybės ištaisyti nukrypimus nuo reikalavimų ir terminų, pasekmės, nuobaudos
Socialinė	Padėti prisitaikyti prie kolektyvo	Organizacijos kultūros elementai, elgesio normos ir taisyklės, bendri tikslai ir interesai, vertybės

Pagal adaptacijos pobūdį J. Merkevičius (2005) išskiria formalizuotą ir neformalizuotą adaptavimą:

- ✓ formalizuotam adaptavimui organizacijoje paruošiama orientavimo programa, paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp darbuotojo tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos atsakingų darbuotojų, nustatomi adaptavimo programos terminai;
- ✓ neformalizuotas adaptavimas vyksta be iš anksto parengtų orientavimo programų, dažniausiai bendradarbių iniciatyva. [33. P. 26]

Apibendrinant galima teigti, jog personalo adaptavimu siekiama nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdomi uždaviniai, kokie yra reikalavimai; kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai

ir reikalavimai nebūtų pažeidžiami; užtikrinti, kad darbuotojai sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo. Taigi, iš esmės adaptavimo procese darbuotojas yra supažindinamas su nauja darbo vieta, reikalavimais, taisyklėmis, darbovieta ir kolektyvu, iškilus sunkumams atliekant darbą, jam suteikiama reikalinga informacija ir pagalba.

1.2.4. Kompensavimas už darbą

Personalo vadyboje atlyginimas už darbą yra pagrindinis darbuotojo – darbdavio santykių parametras. Darbo apmokėjimo klausimas yra darbo santykių taškas, kuriame susikerta darbdavio ir darbuotojo interesai – darbdavys atlyginimą už darbą suvokia kaip neišvengiamas išlaidas, todėl sprendimą mokėti didesnę atlyginimą priima atsižvelgdamas į įvairius parametrus (pvz. veiklos efektyvumą, rezultatus). Tuo tarpu darbuotojas tikisi, kad atlyginimas atitiks jo kvalifikaciją ir turimus sugebėjimus. Taigi, darbo užmokestis tampa pagrindiniu darbuotojo ir darbdavio derybų objektu, kuris turi tenkinti kiekvieną pusę. Atlygio politikos tikslai pateikiami 8-oje lentelėje. Kaip teigia M. Jėčiuvienė (2006), objektyvi ir skaidri darbo vertinimo ir apmokėjimo sistema yra pagrindinis instrumentas kuriuo galima valdyti darbo santykius ir išlaikyti kvalifikuotus darbininkus. Tokia sistema turėtų būti pagrįsta reikalavimų teisingumo, socialinio teisingumo, rinkos teisingumo ir darbo įvertinimo teisingumo principais. [23. P. 73] Kaip pažymi M. Jėčiuvienė (2006), Lietuvoje šiuo metu dar nėra sukurtos veiksmingos motyvavimo, darbo vertinimo, ir apmokėjimo sistemos.

8 lentelė. Atlygio politikos tikslai [21. P. 2]

DARBDAVIO TIKSLAI	DARBUOTOJO TIKSLAI	ATLYGIO POLITIKOS TIKSLAI
Sumažinti užmokestį ir maksimaliai padidinti produktyvumą	Maksimaliai padidinti produktyvumą ir sumažinti nereikalingas pastangas	Pritraukti ir išlaikyti atitinkama skaičių kokybiškai dirbančių darbuotojų
Įdarbinti ir išlaikyti darbo vietoje	Gauti teisingą užmokestį	Atlyginti pagal indėlį
Motivuoti/skatinti	Nešališkas užmokestis	Teisingai nustatyti skirtumus
Atlyginti už sėkmę	Užtikrintas nuolatinis užmokestis	Atitikti lūkesčius bei teisingumo suvokimą
Skatinti prisiimti daugiau atsakomybės	Galimybės tobulėti	Išlaikyti/padidinti pastangas siekiant tikslų
Išsaugoti gero darbdavio įvaizdį	Būti organizacijos klestėjimo dalimi	Suteikti galimybes plėtrai/karjerai
		Užtikrinti vertę už pinigus

Darbo apmokėjimas yra ekonominė ir teisinė kategorija. Siaurąja prasme jis gali būti suprantamas kaip atlyginimas už darbo jėgos naudojimą. [31. P. 7] Tačiau išplečiant darbo apmokėjimo sąvoką, į ją įtraukiami nauji komponentai – “socialinis atlyginimas”, komandinio

darbo apmokėjimas, įvairios darbuotojams teikiamos naudos. Todėl vertėtų apibrėžti šių sąvokų reikšmę.

Darbo užmokestis – tai atlyginimas, kurį darbdavys moka darbuotojui, atsižvelgdamas į nustatytas darbo normas, darbuotojo indėlį ir darbo kokybę. [31. P. 11] Darbo užmokestis, kaip darbo įvertinimas pinigine prasme, apima pareiginę algą, priemokas, priedus bei premijas. Kitaip tariant, darbo užmokestis susideda iš dviejų dalių:

- pastoviosios;
- kintamosios.

Pastovioji dalis – tai atliekamo darbo ar pareigų turinys (darbo sudėtingumas, fizinės pastangos, informacijos gausa). *Kintamoji dalis* – ji nustatoma pagal darbuotojo asmenines savybes, elgseną, darbo sąlygas ir darbo kokybę, įmonės pelną. Darbo užmokesčio skirstymas į kintamąją ir pastoviąją dalis leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius, todėl darbo užmokestį nustatant tokiu principu, galima kalbėti apie „teisingą darbo užmokestį“. [31. P. 13]

„Socialinis atlyginimas“ – jis apima socialinio draudimo pašalpas (pvz., laikino nedarbingumo, nėštumo atvejais), apmokėjimą už atostogas ir vadinamąjį atidedamąjį darbo užmokestį (pensiją). [31. P. 11] Šios užmokesčio dalies mokėjimas yra privalomas, jį nustato Lietuvos Respublikos teisės aktai. Dėl atskirų mokėjimų ypatumų (pvz., mokymosi atostogų apmokėjimo tvarkos) organizacijose gali būti susitariama kolektyvine sutartimi, kiek tie susitarimai nepažeidžia įstatymuose numatytų reikalavimų.

N. Thom ir A. Ritz (2004) išskiria dar vieną kompensavimo už darbą formą – **komandinio darbo apmokėjimą**. Šie autoriai teigia, kad pabrėžtinai individualus atlyginimas institucijoje gali didinti konfliktinę situaciją, tad komandinio apmokėjimo įdiegimas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina darbo efektyvumą siekiant bendrų tikslų organizacijoje.

Kompensavimo už darbą sistema apima ne tik darbo užmokestį, tačiau ir nefinansinius elementus, kurie literatūros šaltiniuose kartais vadinami moralinio poveikio priemonėmis arba priskiriami prie motyvavimo priemonių (pvz. organizuojamas bendras laisvalaikis, apmokamos sporto, kultūros pramogos, įvairios nuolaidos ir pan.). Šie principai, derinant su materialiniu atlyginimu, dažniau taikomi privačiame sektoriuje negu viešajame. Viešajame sektoriuje, kaip moralinio poveikio priemonės dažniau įvardijamos karjeros, mokymosi, kvalifikacijos kėlimo galimybės (9 lentelė). Lankstūs kompensavimo už darbą būdai suteikia daugiau galimybių atlyginti darbuotojams kartu didinant jų pasitenkinimą darbu. [21. P. 2] Lanksčių darbo organizavimo ir apmokėjimo formų organizavimas, kaip prioritetas investicijų į žmogiškuosius išteklius tikslas, išskirtas ir Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikėje strategijoje.

9 lentelė. Viešojo sektoriaus darbuotojų darbo kompensavimo būdai [14. P. 245]

POBŪDIS	NELANKSTŪS	LANKSTŪS
Ekonominiai	Darbo užmokestis Bedarbio pašalpa Sveikatos draudimas Socialinis draudimas Pensija	Paaukštinimas Viršvalandžių apmokėjimas Švietimas
Socialiniai	Sporto klubo abonementas Laisvalaikis	Konferencijos Pobūviai
Augimo ir pripažinimo	Nėra	Kvalifikacijos kėlimas Mokymas Autonomija Puikus darbo įvertinimas Rekomendacija paaukštinimui

Valstybės tarnautojų tarnybinių atlyginimų dydis yra apibrėžtas LR VTĮ 23 straipsnyje. Valstybės tarnautojo darbo užmokestis susideda iš pareiginės algos, priedų bei priemokų prie atlyginimo (8 priedas). Pažymėtina, kad priedų ir priemokų suma prie atlyginimo negali viršyti 70 procentų pareiginės algos, tačiau į šią sumą nuo 2007 m. spalio 1 d. neįskaitomas priedas už tarnybos stažą, taip pat ir pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemoje priedai ir priemokos sudaro galimybę įvertinti tarnautojų nuopelnus, patirtį, juos paskatinti.

Privačiame sektoriuje darbo užmokesčio dydį daugiausia lemia darbo paklausos ir pasiūlos santykis. Šiame sektoriuje vyriausybė negali daug įtakoti apmokėjimo politikos, tačiau yra valstybės nustatyti dydžiai, pvz. minimali mėnesinė alga, kurių darbdaviai turi laikytis. Pagrindiniai veiksniai, nulemiantys atlyginimo dydį privačiame sektoriuje, yra: [12. P. 31]

- darbo laikas ir panaudota energija;
- darbo turinys ir vertingumas organizacijai;
- darbuotojo kompetencija ir darbo atlikimo kokybė;
- paklausa ir pasiūla darbo rinkoje bei atlyginimo dydis analogiškose organizacijose.

Kadangi atlyginimo už darbą dydis dažniausiai yra lemiamas parametras pasirenkant darbą, patraukli atlyginimo sistema viešajame sektoriuje gali sudaryti galimybę pritraukti kvalifikuotus darbuotojus. Valstybės tarnautojo statusas nėra patrauklus rinkoje, kadangi šiuo metu ryški darbo užmokesčio dydžio diferenciacija privačiame ir viešajame sektoriuose. Tobulinant kompensavimo už darbą sistemas galima tikėtis teigiamų pokyčių. Vyriausybė turėtų įvertinti situaciją privataus sektoriaus darbo rinkoje, nes konkuruodama dėl kvalifikuotos darbo jėgos, ji priversta mažinti atlyginimų diferenciaciją. Dideli skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbo užmokesčio sąlygoja valstybinio sektoriaus neefektyvumą. [14. P. 242]

Netenkinantis darbo užmokesčio dydis taip pat minimas ir kaip viena iš didelės emigracijos priežasčių. [25] Pagrindinė veiksnių, lemiančių kvalifikuotų darbuotojų emigraciją, grupė yra patrauklios darbo ir profesinės realizacijos sąlygos užsienyje. [51] Tad skaidri ir objektyvi, moksliskai pagrįsta darbo vertinimo ir apmokėjimo sistema gali sumažinti kvalifikuotų darbuotojų emigraciją iš Lietuvos bei pagerinti darbo santykių, ypač viešajame sektoriuje, kokybę.

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad kompensavimo už darbą sistema tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus institucijose priklauso nuo daugelio veiksnių – veiklos pobūdžio, darbuotojų skaičiaus, kvalifikacijos, darbo sąlygų ir pan. Viešojo sektoriaus institucijų galimybes mokėti darbuotojus tenkinantį atlyginimą riboja Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytos sąlygos, tuo tarpu privačiame sektoriuje tai daugiau priklauso nuo darbdavio ir darbuotojo susitarimo. Objektyvi ir tenkinanti darbuotojus bei darbdavį darbo apmokėjimo sistema gali sumažinti kvalifikuotų darbuotojų emigraciją iš Lietuvos bei pagerinti darbo santykių kokybę.

1.2.5. Karjeros planavimas

Siekiant organizacijų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, organizacijoje privalo būti sukomplektuotas profesionalus personalas, vykdoma griežta darbuotojų karjeros planavimo sistema, kuri sudarytų sąlygas ir galimybes darbuotojams tobulėti ir įgyvendinti asmeninius karjeros planus. [21. P. 13] Karjeros samprata, keičiantis padėčiai darbo rinkoje, šiuolaikinėje visuomenėje kinta - nuo tradicinio požiūrio, jog karjera yra darbuotojo pareigybių raida įmonėje (A. Sakalas, 2003) pereinama prie platesnio apibrėžimo, kuris nėra griežtai susietas su pareigybėmis. **Karjera** – bet koks sąmoningas individualus žmogus elgesys, susietas su darbine veikla. [22. P. 13] Tai su darbu susijusios patirties procesas, kuris trunka visą gyvenimą, kol pasitraukiama iš aktyvaus dalyvavimo darbo rinkoje. Pagal šį apibrėžimą į karjeros sąvoką įtraukiamas ir kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų tobulinimasis, mobilumas organizacijos sistemoje ir už jos ribų (pvz., valstybės tarnautojų darbas Europos Sąjungos institucijose).

Karjeros planavimas organizacijoje turėtų apimti visus darbuotojus. Nuo priėmimo į darbą pradedamas planuoti jų horizontalus ir vertikalus kopimas karjeros laiptais. Karjeros planavimas sudaro galimybę patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir profesinio augimo siekius, užtikrinti, kad daugėtų kvalifikuotų specialistų, efektyviai naudoti darbuotojų galimybes, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti vidinį profesinio augimo rezervą. Institucijos požiūris į darbuotojų karjerą gali būti dvejopas: [28. P. 67]

- *tradicinis*, pagrįstas orientacija į ekonominius organizacijos tikslus;

• *modernusis*, pagrįstas pirmenybės suteikimu pastangoms organizacijos tikslus pasiekti patenkinant darbuotojų poreikius, sudarant jiems galimybes išnaudoti ir ugdyti savo gabumus. Darbuotojų karjeroje paprastai ryškiau negu įmonės tikslai pasireiškia individualūs siekiai. Individuali karjera – nuolatinis asmenybės planuojamas, organizuojamas ir kontroliuojamas asmeninio ir profesinio tobulėjimo procesas. [34. P. 229] Karjeros planavimas institucijoje turėtų būti nukreiptas į darbuotojo poreikių ir darbdavio siekių suderinimą (10 lentelė).

Skirtingais individualios karjeros etapais pasireiškia įvairūs darbuotojų karjeros poreikiai (11 lentelė). Teisingai suvokiant darbuotojų karjeros poreikius, galima kryptingai siekti organizacijos tikslų, sudarant galimybes darbuotojams realizuoti jų gebėjimus ir patenkinti šiuos poreikius.

10 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą [11. P. 55]

KARJEROS FORMAVIMAS	DARBUOTOJAS	ORGANIZACIJA
Atsakomybė	Prisiima atsakomybę už individualų karjeros formavimą	Prisiima atsakomybę už darbuotojo ugdymą
Informacija	Gauna informaciją per savianalizę ir duomenų rinkimą: 1. Ką aš mėgstu daryti; 2. Kokios mano stipriosios ir silpnosios pusės 3. Kur aš noriu eiti	Suteikia informaciją atspindinčią realybę: 1. Kaip vadovas vertina darbuotoją 2. Kaip kiti vertina darbuotoją 3. Kokia yra reali situacija
Planavimas	Sudaro individualų karjeros planą	Padeda darbuotojui įvertinti planą
Veikla	Rodo iniciatyvą vykdydamas darbo užduotis	Suteikia konsultacijas ir informaciją apie tolesnes galimybes

11 lentelė. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymosi etapuose [34. P. 229]

ETAPAI	POREIKIAI
Ankstyva karjera	1. Tobulinti veiklos įgūdžius; 2. Tobulinti specializaciją; 3. Tobulinti kūrybiškumą, novatoriškumą; 4. Imtis darbo naujose srityse kas 3 - 5 metai.
Vidurio karjera	1. Savybių, reikalingų kitų žmonių mokymui, tobulinimas; 2. Naujų žinių įgijimas; 3. Darbo pakeitimas į reikalaujantį naujų žinių.
Vėlyva karjera	1. Perėjimas iš dominuojančio vaidmens į konsultacijų, patarimų vaidmenį; 2. Bandomai įsitvirtinti naujoje veikloje už organizacijos ribų.

Karjera viešojo sektoriaus institucijose dažniausiai yra susijusi su kilimu hierarchijos pakopomis. Valstybės tarnautojų karjeros nuostatos Lietuvoje yra aiškiai reglamentuotos LR VTĮ

V-ame skyriuje. Tarnautojų karjera yra griežtai susieta su konkursu į pareigas arba su tarnautojų vertinimu. Pagal šį įstatymą, be konkurso valstybės tarnautojas į aukštesnes pareigas gali būti perkeltas tik tada, kai jį labai gerai įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija. Tuomet komisija siūlo perkelti tarnautoją į aukštesnes pareigas arba palikti ta pačią kvalifikacinę klasę, jei valstybės ar savivaldybės institucijoje nėra galimybės pasiūlyti aukštesnių pareigų. [2] Taigi, viešajame sektoriuje karjeros galimybės nėra didelės. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje* numatoma sukurti valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemą, kuri padėtų planuoti karjerą, stiprintų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje bei skatintų naujos organizacinės elgsenos valstybės tarnyboje formavimąsi. [9] Šiuo metu didelė personalo kaita sąlygojama nepasitenkinimo atlyginimu bei geresnėmis karjeros galimybėmis privačiame sektoriuje. Tobulėjantys darbuotojai dažnai palieka valstybės institucijas, nes jaučiasi nepakankamai vertinami už savo veiklą bei kompetenciją. [14]

Galima išskirti, jog personalo tarnybų valstybės tarnautojų karjeros planavime funkcijos apima:

- valstybės tarnautojų, kurie laimėjo konkursus į aukštesnės kategorijos pareigas, analizę;
- perkėlimo į aukštesnes pareigas, laikino perkėlimo į kitas pareigas analizę;
- kvalifikacinių klasių suteikimo ir panaikinimo tendencijų analizę;
- perkėlimo į ES įstaigas, institucijas ar išvykimo savo noru analizę;
- atleidimo iš darbo priežasčių analizę;
- personalo kaitos ir karjeros vystymo analizę, tendencijų nustatymą.

Lietuvos 2007 – 2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje karjeros planavimas minimas kaip aktyvi prevencinė darbo rinkos reguliavimo priemonė, padedanti prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių.

Apibendrinant reikia pabrėžti, jog karjeros planavimas – tai nuolatinės žmogaus pastangos išvelgti darbo rinkos kaitos tendencijas ir prognozuojamų pokyčių kontekste tirti, planuoti ir įgyvendinti savo profesinės veiklos tobulinimo procesus. Šios pastangos turėtų būti derinamos su organizacijos interesais siekiant maksimaliai patenkinti abiejų pusių poreikius. Karjeros planavimas yra viena iš esminių personalo vadybos funkcijų, kuriai institucijos vadovybė turėtų planuoti lėšas ir teikti išskirtinį dėmesį.

1.2.6. Perkėlimas ir atleidimas

Darbuotojų vertikalios karjeros galimybės institucijose dažniausiai yra ribotos, kadangi aukštų postų skaičius nėra didelis. Kaip alternatyva tokiu atveju institucijoje gali būti plėtojama

horizontali karjera. Pastaruoju metu daugelis organizacijų hierarchinę valdymo struktūrą stengiasi pakeisti plokštesne, tad perkėlimas šiuo atveju dažnai reiškia horizontalų judėjimą organizacijos karjeros sistemoje.

Darbuotojo perkėlimas – tai darbuotojo rotacija organizacijos viduje, suteikiant naujų funkcijų ir deleguojant daugiau atsakomybės, arba perkėlimas į kitą padalinį nekeičiant jo funkcijų ir atsakomybės. [46. P. 13]

Horizontalus mobilumas organizacijoje gali būti apibūdinamas kaip „dalykinė karjera“. Darbuotojas, perkeltas į kitą organizacijos padalinį ar suteikus jam kitokio pobūdžio, didesnės atsakomybės reikalaujančių užduočių nei iki tol, įgyja naujų žinių ir įgūdžių. Taip išplečiamos jo, kaip specialisto, kompetencijos, sudaromos galimybės tobulėjimui. Personalo įtraukimas į organizacijos valdymą leidžia paskatinti žemesnio rango darbuotojus tenkinti savo tokius poreikius, kaip nepriklausomybė, atsakomybė, pripažinimas. [33. P. 12]

Lietuvos valstybės tarnyboje perkėlimo sąvoka suprantama kaip darbuotojo pareigų pakeitimas. LR VTĮ V-ame skyriuje yra apibrėžti atvejai, kada valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į kitas pareigas: [2]

- kai yra tarnybinė būtinybė, karjeros valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo turi teisę jį laikinai perkelti į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje;
- kai yra tarnybinė būtinybė, karjeros valstybės tarnautojas gali būti laikinai perkeltas į įstaigos vadovo pareigas į šias pareigas priimančio asmens sprendimu;
- karjeros valstybės tarnautojas jo sutikimu gali būti perkeltas į kitas pareigas Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse, konsulinėse įstaigose ir atstovybėse prie tarptautinių organizacijų;
- karjeros valstybės tarnautojas jo sutikimu gali būti laikinai perkeltas į pareigas tarptautinėje organizacijoje ar institucijoje, Europos Sąjungos institucijoje ar įstaigoje (jeigu jis atitinka šiai pareigybei užimti keliamus reikalavimus);
- kai yra laisvos karjeros valstybės tarnautojo pareigos, jo prašymu gali būti perkeliamas į kitas tos pačios arba žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje arba kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje;
- gali būti sukeistos dviejų tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojų pareigos, jeigu jie to prašo.

Karjeros valstybės tarnautoją į kitas pareigas perkelti galima tik jo rašytiniu sutikimu ir jam turi būti mokamas ne mažesnis kaip nustatytas iki perkėlimo darbo užmokestis. Valstybės tarnautojų perkėlimo tvarką reglamentuoja Vyriausybės patvirtintos *Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklės*.

Perkėlimas naujų funkcijų, didesnės atsakomybės suteikimo aspektu daugiau taikomas privačiame sektoriuje, tačiau galėtų būti pritaikytas ir viešajame sektoriuje. E. Winzenried (2005) išskiria tokius perkėlimo privalumus: [46. P. 15]

1. Personalo vystymas.
2. Kūrybiškumo, lankstumo skatinimas.
3. Priklausomybės santykių tarp darbdavių ir pavaldinių mažinimas.
4. Vadovavimo įgūdžių gerinimas.
5. Organizacijos optimizavimas.
6. Personalo universalumo, prisitaikymo prie naujų sąlygų vystymas.
7. Bendradarbiavimo didinimas.
8. Veiklos rezultatų kilimas.

Mano nuomone prie išryškintų privalumų galima būtų priskirti ir komunikacijos organizacijoje gerinimą bei tarpusavio santykių tinklo sukūrimą, kadangi darbuotojams rotuojant organizacijoje užmezgami kontaktai, gerinami tarpusavio ryšiai ir informacijos srautas.

Atleidimas iš pareigų, kaip ir įdarbinimas, yra teisinis veiksmas, aiškiai reglamentuotas LRDK ir LR VTĮ nuostatose. Atleidimo priežastys gali būti įvairios. A. Sakalas (2003) pateikia bendriausią atleidimo priežasčių klasifikaciją: [36. P. 149.]

- sutarties laiko pabaiga – jei darbo sutartyje buvo nurodytas bandomis laikotarpis, numatyta darbo sutarties pabaiga, pavaduojamojo laikotarpio pabaiga, pensinio amžiaus sukaktis;
- tikslo pasiekimas – jeigu darbo sutartis buvo sudaryta konkrečiam tikslui pasiekti;
- abipusis susitarimas – darbo sutartis gali būti nutraukta laisvu partnerių susitarimu;
- darbo sutartis baigiasi darbuotojui mirus, atleidžiama dėl nelaimingų atsitikimų, kai kurių ligų (tačiau šiais atvejais dažniausiai mokamos kompensacijos);
- atleidimas vienos šalies pageidavimu (darbdavio arba darbuotojo).

Atleidimas įforminamas įsakymu, kuriame turi būti nurodoma atleidimo iš darbo priežastis ir data. Visais atvejais organizacija atleidžiamam darbuotojui sumoka uždirbtus pinigus ir kompensacijas: už išdirbtą laiką, atostogas, atleidimą darbdavio iniciatyva nesant atleidžiamojo kaltės.

LR VTĮ yra išskirtos atleidimo iš valstybės tarnybos priežastys. [2. Str. 44] Jas galima susiskirstyti į sąlygines grupes: *perėjimas į kitas pareigas valstybės tarnyboje; nuo tarnautojo priklausančių priežasčių grupė* (atsistatydina savo noru, praranda LR pilietybę, per nustatytą terminą neįgyja pareigoms būtino išsilavinimo ir kt.); *su netinkamai vykdoma veikla susijusios*

priežastys (paskirta tarnybinė nuobauda – atleidimas, valstybės tarnautojui atimtos specialios teisės, susijusios su tiesioginių pareigų atlikimu ir kt.); *nuo tarnautojo nepriklausančios priežastys* (valstybės tarnautojo pareigybę panaikinama, į pareigas teismo sprendimu grąžinamas jas ėjęs valstybės tarnautojas ir kt.). Kaip teigia K. Masiulis (2007), valstybės tarnautojų atleidimas Lietuvoje yra nelankstus. Nėra lanksčios darbo laiko ar apimties sumažinimo formos, tarnautojų išleidimas į pensiją per daug formalizuotas. Ilgėjant gyventojų gyvenimo trukmei kartu ilgėja ir darbingas amžius. Todėl klaidinga griežtai reglamentuoti darbo valstybės tarnyboje pabaigą sulaukus pensinio amžiaus. [32. P. 137]

Privačiame sektoriuje, šalia teisinių atleidimo procedūrų, dažnai naudojamas **atleidimo pokalbis**. Šis metodas galėtų būti taikomas ir viešajame sektoriuje. Darbuotojų atleidimas iš darbo turi neigiamų pasekmių ne tik jam pačiam, bet ir visai organizacijos veiklai. Kai darbuotojai iš anksto neinformuojami kas ir dėl kokių priežasčių bus atleistas, sumažėja viso kolektyvo darbo produktyvumas. [23. P. 71] Todėl pokalbis atleidžiant iš pareigų naudingas ne tik išeinančiam darbuotojui, bet ir visam kolektyvui. Nurodydamas išėjimo iš darbo priežastis (jei darbuotojas atleidžiamas savo noru), darbuotojas gali organizacijai padėti suvokti trūkumus, numatyti galimybes veiklos ar darbo sąlygų tobulinimui.

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad perkėlimas institucijoje gali būti taikomas kaip alternatyva vertikaliam karjerai. Taip sudaroma galimybė institucijos darbuotojams patenkinti karjeros poreikius, įgyti naujų žinių bei įgūdžių.

Atleidimas iš pareigų yra formali, teisiškai reglamentuota procedūra, kurios institucijos privalo laikytis. Šalia teisinių veiksmų atleidimo procese, rekomenduojama naudoti atleidimo pokalbį, kaip priemonę institucijos veiklos tobulinimui.

1.2.7. Personalo dokumentacija

Pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus kiekvienoje įmonėje yra privaloma vykdyti personalo apskaita ir dokumentacija. Personalo dokumentacijos funkcijas organizacijoje galima apibrėžti pagal jų turinį: [19. P. 6]

- darbuotojų įdarbinimas ir visų su tuo susijusių dokumentų savalaikis tvarkymas;
- darbuotojų asmens bylų tvarkymas ir duomenų elektroninėse duomenų bazėse registravimas ir nuolatinis atnaujinimas;
- visų darbuotojų prašymų administravimas;
- personalo įsakymų leidyba ir kontrolė;
- personalo įsakymo registavimo žurnalo pildymas;
- įvairių raštų, pažymų ir kitų dokumentų administravimas;

- darbo ir poilsio laiko apskaita;
- darbo saugos keliamų reikalavimų įgyvendinimas;
- darbuotojų darbo sutarčių pakeitimų registravimas;
- darbuotojų atleidimo iš darbo dokumentų tvarkymas;
- įvairių privalomų dokumentų ruošimas (pvz. darbo tvarkos taisyklės) ir darbuotojų supažindinimo su jais kontrolė ;
- įvairių personalo rodiklių apskaičiavimas (vidutinis darbuotojų skaičius, vidutinis darbuotojų užmokestis ir pan.);
- pranešimų apie darbuotojus ruošimas ir siuntimas valstybinėms institucijoms (pvz. “Sodrai” apie darbuotojų nedraudiminiuosius įvykius);
- asmens bylų bei personalo dokumentų archyvo tvarkymas.

Personalo vadybos procesų formalizavimui ir darbo efektyvumui užtikrinti personalo skyriuose yra kuriamas duomenų bankas, kurį sudaro: [27. P.5]

- identifikavimo duomenys – duomenys apie asmenį ir jo šeimą;
- duomenys apie darbuotojo statusą – pareigos, žinios apie ankstesnį jo darbą;
- išsilavinimas ir specialios žinios – baigtos mokymo įstaigos ir įgytos specialybės, kalbų mokėjimas, kiti įgūdžiai;
- darbuotojų stebėjimų ir įvertinimų duomenys;
- darbo užmokesčio, atskaitymų duomenys, darbo užmokesčio forma, mokesčių dydis, nustatytos lengvatos, socialinio draudimo duomenys;
- duomenys apie karinę tarnybą ir sveikatos būklę;
- žinios apie kasmetines ir tikslines atostogas.

Organizacijoje kiekvienam darbuotojui turi būti sudaroma asmens byla – tai darbuotojo pateiktų ir įstaigoje parengtų dokumentų, fiksuojančių žinias apie darbuotoją, rinkinys. Joje byloje turi būti tokie dokumentai:

- dokumentų, esančių byloje, vidaus apyrašas;
- gyvenimo aprašymas;
- prašymas priimti į darbą ar dalyvauti konkurse;
- pareiginiai nuostatai;
- pranešimo apie apdraustojo socialiniu draudimu priėmimo į darbą kopija;
- darbuotojo įskaitos lapas;
- mokslo baigimo dokumentų kopijos;
- charakteristikos, rekomendacijos;
- prašymai perkelti į kitas pareigas, atleisti iš pareigų;

- įsakymų personalo klausimais kopijos;
- atestacijos lapai;
- kvalifikacijos kėlimo, konkurso darbo vietai užimti komisijų protokolų išrašai;
- pažymos ir kiti dokumentai.

Informacijai apie valstybės tarnautojus kaupti ir administruoti yra naudojamas Valstybės tarnautojų registras (VATARAS) ir registro technologijų bei duomenų bazių pagrindu sukurta Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema (VATIS). Registro paskirtis – rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, naudoti ir teikti duomenis apie valstybės tarnautojų pareigybes ir valstybės tarnautojus jų asmens bylų pagrindu. Taip pat registre tvarkoma ir informacija apie darbuotojus, dirbančius valstybės ir savivaldybių institucijose pagal darbo sutartis. Informacinė sistema VATIS aprūpina valstybės ar savivaldybių įstaigas informacija, kurios reikia valstybės tarnybos veiklos planavimui, organizavimui, kontrolei ir personalo tarnybų darbo gerinimui. [27. P. 42] Tokiu būdu sudaromos sąlygos pereiti prie tobulesnio žmoniškųjų išteklių valdymo viešojo administravimo institucijose. Kitose valstybinėse ir privačiose institucijose naudojamos įvairios personalo administravimui skirtos programos (pvz., „Rivilė“, „ORACLE“ ir kt.), nors dar nemažai dokumentų yra administruojama ir tvarkoma rankiniu būdu, kuris apsunkina personalo dokumentavimo valdymą ir padidina jam skiriamo laiko sąnaudas.

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad atsakingas personalo dokumentacijos vykdymas institucijai svarbus tuo, kad padeda sukurti tvarkingą bei efektyvią informacijos apie personalą valdymo sistemą ir padeda vykdyti kitas personalo vadybos funkcijas, pvz., personalo poreikio planavimą. Todėl jai reikėtų skirti ne mažiau dėmesio bei išteklių kaip ir kitiems personalo vadybos procesams.

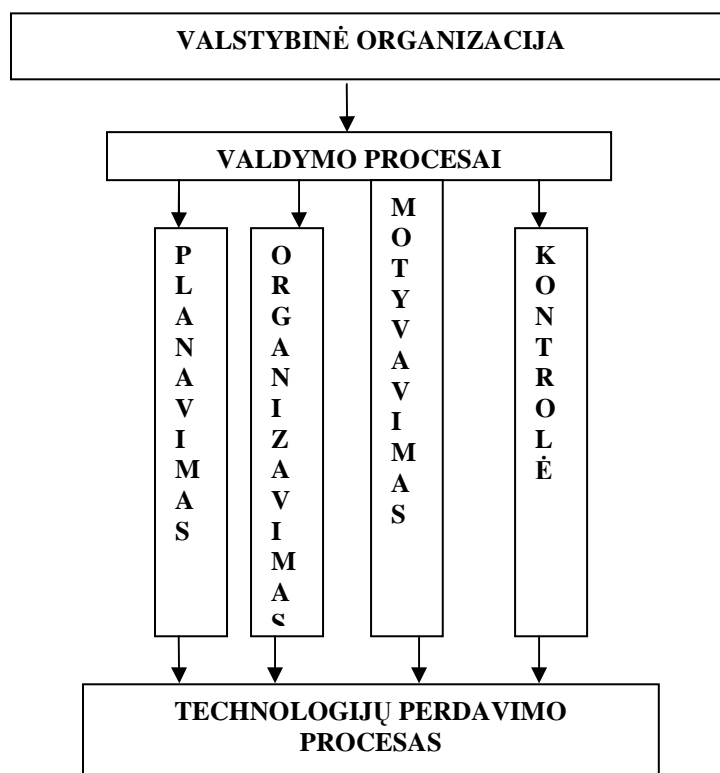
1.3. Personalo vadybos technologijų samprata ir rūšys

Šiame poskyryje pateikiama ir analizuojama personalo vadybos technologijų samprata, išryškinant jų elementus bei vietą institucijoje.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, aiškiai išskirtos personalo vadybos technologijos sąvokos nepavyko rasti. Technologijos sąvoka daugiau vartojama tiksluosiuose, gamtos moksluose. *Merriam-Webster* žodyne **technologija** apibūdinama kaip „praktinis žinių taikymas konkrečioje srityje, siekiant tikslo, prisitaikant prie aplinkos“. [58] Bernard Stiegler *Technics and Time* žodyne pateikia platesnį apibrėžimą: “tai veikla, sujungianti žinias, įgūdžius, metodus, technikas, žaliavas į visumą, siekiant išspręsti problemą, patenkinti poreikį, pasiekti tikslą”. [59] Taigi, galima teigti, kad technologija yra nukreipta į rezultatą, siekiant veiklos efektyvumo.

1-ame paveiksle pavaizduota technologijų vieta organizacijos sistemoje. Institucijos savo veikloje taiko technologijas, kurios atitinka jų veiklos planus ir leidžia pasiekti keliamus tikslus, didina efektyvumą. Technologijų diegimą neišvengiamai įtakoja institucijos vidinė ir išorės aplinka - organizacijos tikslas, struktūra, hierarchija, finansinės, techninės galimybės, žmoniškieji ištekliai, ekonominės, socialinės, politinės sąlygos, konkurentai, vartotojai. Diegiant technologijas bet kuriame organizacijos veiklos procese, vyksta pokyčiai visoje organizacijos sistemoje. [30. P. 19]

Kaip matome 1-me paveiksle, technologijos yra veiklos procesų elementas, jų pagrindas. Taigi, remiantis literatūros šaltiniuose pateikiamais technologijų apibrėžimais, galima teigti, jog **personalo vadybos technologijos** – tai nuoseklūs veiksmai, nukreipti į personalo vadybos procesų valdymą. Šios technologijos apima vadybos procesų etapus, jų metu taikomus metodus, atliekamą dokumentaciją bei turi teisinį pagrindą (visi atliekami veiksmai yra reglamentuoti teisės aktais).



1 pav. Technologijų vieta organizacijos sistemoje [30. P. 24]

Kadangi šiame darbe išskiriami tokie vadybiniai procesai kaip personalo poreikio planavimas, personalo verbavimas ir atranka, įdarbinimas ir darbuotojų adaptavimas, apmokėjimas už darbą, karjeros planavimas, perkėlimas ir atleidimas bei personalo apskaita ir dokumentavimas, pagal juos išskiriamos ir atitinkamos technologijų rūšys. Personalo vadyba institucijoje turi funkcionuoti kaip atskira organizacijoje veikianti sistema, apimanti visus personalo vadybos procesus. Technologijų diegimas neleidžia nukrypti nuo objektyvumo ir skaidrumo principų, kurie yra esminiai organizuojant veiklą viešajame sektoriuje.

2. PERSONALO VADYBOS TEISINIAI PAGRINDAI

2.1 Personalo vadybos teisinis reglamentavimas viešajame sektoriuje

Personalo vadybos teisinis reglamentavimas viešajame ir privačiame sektoriuose turi nemažai skirtumų, iš kurių pagrindinis – viešajame sektoriuje visi personalo vadybos procesai yra griežtai apibrėžti teisės aktais, o privačiame sektoriuje yra klausimų, kurie nėra griežtai reglamentuoti darbo santykius liečiančiuose teisės aktuose, paliekami darbuotojo ir darbdavio susitarimui. Pagrindinis teisės aktas, reglamentuojantis darbo santykius privačiame sektoriuje, yra *Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas*. Viešajame sektoriuje vykstančius personalo vadybos procesus daugiausiai reglamentuoja *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas* bei jį lydintys teisės aktai, taip pat ir kiti Lietuvos Respublikos įstatymai: [57]

- *Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas;*
- *Viešojo administravimo įstatymas;*
- *Vietos savivaldos įstatymas;*
- *Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas;*
- *Lygių galimybių įstatymas;*
- *Teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas;*
- *Valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymas;*
- *Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“;*
- *Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“;*
- *Vyriausybės nutarimas „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“;*
- *Vyriausybės nutarimas „Dėl informacijos apie asmenį, siekiantį eiti arba einantį pareigas valstybės arba savivaldybės įstaigoje, pateikimo tvarkos patvirtinimo“;*
- *Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursinių pareigų valstybės ir savivaldybių įmonėse sąrašo nustatymo ir konkursų pareigoms, ištrauktoms į konkursinių pareigų sąrašą, organizavimo valstybės ir savivaldybių įmonėse tvarkos patvirtinimo“;*
- *Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo stažo skaičiavimo tvarkos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų finansuojamose įmonėse, įstaigose ir organizacijose patvirtinimo“;*

• Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų, darbo užmokesčio fondo apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl persikėlimo išlaidų dėl karjeros valstybės tarnautojų perkėlimo į kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietovėje apmokėjimo tvarkos“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl atskirų darbo sutarčių ypatumų patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo sutarčių registravimo taisyklių, darbuotojo tapatybę patvirtinančio dokumento išdavimo, nešiojimo ir pateikimo kontroliuojančioms institucijoms tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl ne visos darbo dienos arba savaitės darbo laiko nustatymo tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo laiko apskaitos žiniaraščio pavyzdinės formos ir jo pildymo tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl papildomų ir specialių pertraukų, įskaitomų į darbo laiką, nustatymo tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl tarnybinių komandiruočių išlaidų apmokėjimo biudžetinėse įstaigose tvarkos patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl tarnybos Lietuvos valstybei stažo skaičiavimo tvarkos“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“;

• Vyriausybės nutarimas „Dėl tarnybinių nuobaudų skyrimo valstybės tarnautojams tvarkos patvirtinimo“ ir kt.

• Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas;

• Duomenų apie apdraustųjų socialiniu draudimu priėmimą į darbą teikimo tvarka;

• Duomenų apie darbuotojų nedraudiminių laikotarpių pateikimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniams skyriams tvarka;

LR VTĮ nuostatos taikomos tik valstybės tarnautojams, kurių pareigybės gali būti tik viešojo administravimo įstaigose. Valstybės ar savivaldybių institucijos ar įstaigos pareigybė priskiriama valstybės tarnautojo pareigybei, jeigu pagal pareigybės aprašymą vykdoma veikla:

- įgyvendinat tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą;
- koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą;
- valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą;
- atliekant audita;
- priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje;
- rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių, ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas;
- valdant personalą;
- turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Valstybės tarnautojų pareigybėms priskiriamos tik tos pareigybės, kurių pareigybių aprašymuose yra nors viena išvardyta funkcija. [43. P. 11] Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos netaikomos asmenims, teikiantiems viešąsias paslaugas visuomenei bei atliekantiems ūkines bei technines funkcijas.

LR VTĮ nustato valstybės tarnautojų pareigybes, jų teises ir pareigas, veiklos ir etikos principus, priėmimą į valstybės tarnautojų pareigas, karjerą, skatinimą ir atsakomybę, valstybės tarnautojų darbo užmokestį, taikomas garantijas, mokymą, nuobaudų skyrimą, atleidimą iš pareigų ir valstybės tarnybos valdymą. Reikia pažymėti, kad darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojantys įstatymai bei kiti teisės aktai valstybės tarnautojams taikomi tiek, kiek jų statuso ir socialinių garantijų nereglamentuoja *LR VTĮ*. [2. Str. 5] Tai reiškia, kad valstybės tarnautojų darbo santykius ir socialines garantijas taip pat reglamentuoja *LRDK, Darbuotojų saugos ir sveikatos, Valstybinio socialinio draudimo, Valstybinio socialinio draudimo pensijų, Valstybinių pensijų ir kiti įstatymai* ir su jų įgyvendinimu susiję teisės aktai. Valstybės tarnautojai privalomai draudžiami valstybinio socialinio draudimu ir privalomuoju sveikatos draudimu *Valstybinio socialinio draudimo ir kitų atskiras valstybinio socialinio draudimo rūšis reglamentuojančių įstatymų ir Sveikatos draudimo įstatymo* nustatyta tvarka bei sąlygomis. Taip pat jiems skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija pagal *Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymą*.

LRDK ir kiti darbo įstatymai reglamentuoja darbo santykius privačiame sektoriuje. Tačiau kalbant apie viešąjį sektorių, jie taip pat yra aktualūs, kadangi viešojo sektoriaus

institucijose personalo vadyba apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis.

Lietuvos Respublikos darbo įstatymai nustato: [1. Str. 4]

- darbo teisės taikymo sritį, uždavinius ir principus;
- gyventojų užimtumo teisinius pagrindus;
- kolektyvinių sutarčių sudarymo ir vykdymo taisykles bei šalių atsakomybę už įsipareigojimus;
- minimalųjį darbo užmokesčio dydį, taip pat darbo apmokėjimo sąlygas iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamose įmonėse, įstaigose ir organizacijose;
- maksimaliąją darbo laiko trukmę ir minimaliąsias poilsio laiko normas;
- minimaliųjų lengvatų, garantijų, kompensacijų dydį ir kitų darbo teisių lygį;
- pagrindines darbuotojų saugos ir sveikatos normas bei taisykles;
- profesinių sąjungų ir kitų darbuotojų atstovų teises darbo srityje;
- pagrindines profesinio pasirengimo ir kvalifikacijos kėlimo nuostatas;
- darbo drausmės užtikrinimo pagrindus;
- materialinės atsakomybės sąlygas ir dydį (ribas);
- pagrindines darbo įstatymų laikymosi priežiūros ir kontrolės nuostatas.

2.2. Personalo vadybos teisinio reglamentavimo lyginamoji analizė

Institucijose vykdomi personalo vadybos procesai yra reglamentuoti Lietuvos Respublikos įstatymais bei poįstatyminiais teisės aktais – taip siekiama užtikrinti institucijos personalo valdymo objektyvumą ir skaidrumą. Šiame poskyryje pateikiama *Lietuvos respublikos Valstybės tarnybos įstatymo* ir jį lydinčių teisės aktų bei *Lietuvos Respublikos Darbo kodekso* lyginamoji analizė pagal darbe aptariamus personalo vadybos procesus.

1. Personalo poreikio planavimas. Ši personalo vadybos funkcija nėra reglamentuota nei LR VTĮ, nei kituose darbo įstatymuose, liečiančiuose viešąjį sektorių. Valstybės tarnautojų personalo poreikio planavimui galima priskirti tik pareigybių aprašymą, kuris yra darbo analizės, leidžiančios nuspręsti kokius žmones reikia verbuoti ir priimti konkretiems darbams vykdyti, rezultatas. Pareigybių aprašymus rengia institucijos vadovas arba struktūrinių padalinių vadovai pagal LR Vyriausybės patvirtintą *Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką*. Metodikoje išskiriami tokie vertinimo kriterijai kaip tarnybinės veiklos sudėtingumas, tarnybinės veiklos atlikimo savarankiškumas, tarnybiniai ryšiai, bendradarbiavimas ir bendravimas. [6] Kiekvienai pareigybei Valstybės tarnautojų vertinimo komisija siūlo priskirti lygius ir kategorijas.

Institucijų personalo poreikio planai (jei tokie sudaromi) dažniausiai yra formalizuojami institucijos vidaus norminiais aktais.

2. *Verbavimas ir atranka.* *LR VTĮ* yra aiškiai išskirti reikalavimai kandidatams į valstybės tarnybą. Atrankos sąlygas ir vykdymą nustato šis įstatymas bei *LR Vyriausybės nutarimas „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“*. Atranka į valstybės tarnybą vykdoma pagal skelbiamą konkursą, taikant dvipakopę sistemą – egzaminą raštu ir pokalbį su atrankos komisija.

LRDK ir kituose darbo įstatymuose darbuotojų atranka reglamentuojama pažymint, kad konkursinių pareigybių sąrašą valstybinėse ir savivaldybių įmonėse nustato Vyriausybė. Taip pat nurodoma, jog į kokias pareigas turi būti paskiriama rinkimų būdu ir rinkimų tvarką nustato įstatymai, reglamentuojantys atitinkamos rūšies įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklą, ir tų įmonių, įstaigų bei organizacijų įstatai. [1. Str. 102] Atrankos metodai darbo įstatymuose nėra apibrėžiami, todėl organizacija gali pasirinkti jai labiausiai tinkamą kandidatų atrankos šaltinį ir metodą. *LRDK* yra išskiriami tik kvalifikaciniai egzaminai pretenduojant į darbo vietą, kuriai reikalingos specialios žinios. Šiuos reikalavimus ir egzaminų tvarką valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose nustato Vyriausybė ar jos įgaliota institucija. [1. Str. 87]

3. *Įdarbinimas ir adaptavimas.* *LR VTĮ* nėra išskirta įdarbinimo sąvoka, o darbo sutartys su valstybės tarnautojais nėra sudaromos. *LRDK* įdarbinimas apibrėžiamas kaip „sistema teisinių, ekonominių, socialinių ir organizacinių priemonių, kurias teikia valstybės, savivaldybių arba kitos įmonės, įstaigos, organizacijos, padedančios sudaryti darbo sutartį“. [1. Str. 87] Taip pat svarbu pažymėti, kad *LRDK*, skirtingai nuo *LR VTĮ*, darbdaviui suteikiama galimybė nustatyti bandomąjį laikotarpį. Ši galimybė leidžia nustatyti, ar darbuotojas yra tinkamas tam darbui ir ar darbas jam tinka. Bandomojo laikotarpio nustatymas valstybės tarnautojams galėtų sumažinti nekvalifikuotų ir netinkamų darbuotojų skaičių viešajame sektoriuje.

Darbuotojų *adaptavimas* nėra reglamentuotas nei *LR VTĮ*, nei darbo įstatymuose. Todėl adaptavimo sistemos sukūrimas ir taikymas yra kiekvienos organizacijos vidaus reikalas, kuris gali būti reglamentuojamas vidaus teisės aktais, vadovo įsakymais.

4. *Kompensavimas už darbą.* Darbo užmokesčio sistema ir mokėjimo tvarka valstybės tarnautojams yra nustatyta *LR VTĮ* 6-ame skyriuje. Aiškiai išskirtos sudėtinės darbo užmokesčio dalys, priedų ir priemokų mokėjimo sąlygos (8 priedas). Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą, priklausantį nuo pareigybės kategorijos. Jis yra vienodas visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. [2. Str. 24]

LRDK apibrėžtos bendrosios apmokėjimo už darbą taisyklės. Vyriausybė nustato minimalios mėnesinės algos ir minimalaus valandinio atlygio dydžius, kurios organizacija privalo mokėti. Kolektyvinėse sutartyse gali būti nustatomi didesni minimalaus atlygio dydžiai.

Konkretūs valandiniai tarifiniai atlygiai, mėnesinės algos, kitos darbo apmokėjimo formos ir sąlygos, darbo normos (išdirbio, laiko, aptarnavimo ir kt.) nustatomos kolektyvinėse ir darbo sutartyse. [1. Str. 188] Priedų mokėjimo sąlygos ir dydžiai, nėra nustatyti, tai sudaro lankstesnes galimybes organizacijai paskatinti darbuotojus už gerą darbą. Valstybės tarnautojams skiriamų priedų ir priemokų dydžiai yra griežtai reglamentuoti *LR VTĮ*.

LRDK taip pat apibrėžiamos darbo apmokėjimo sąlygos esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų (apmokėjimas už naktinį darbą, viršvalandžius, už darbą poilsio ir švenčių dienomis ir t.t.). Šios garantijos taikomos ir valstybės tarnautojams.

Nefinansiniai kompensavimo už darbą elementai teisės aktuose nėra išskiriami. *LRDK* pažymima, kad „darbo užmokestis mokamas pinigais“ [1. Str. 186] Nefinansinės kompensavimo už darbą priemonės gali būti reglamentuojamos institucijos vidaus teisės aktais, kolektyvine sutartimi. Kai kurie autoriai prie tokių priemonių valstybės tarnautojams priskiria mokymosi galimybes, paaukštinimą pareigose.

5. Karjeros planavimas, perkėlimas. Valstybės tarnautojų karjera reglamentuota *LR VTĮ*. 5-ame skyriuje išvardintos visos sąlygos, kuriomis valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į aukštesnes pareigas. Tačiau karjeros planavimo, kaip sistemos, valstybės tarnyboje nėra. Karjeros valstybės tarnautojo perkėlimo į aukštesnes pareigas galimybę nustato *LR VTĮ* 18 straipsnio 4 dalis, kurioje nustatoma, kad į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas be konkurso karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu tik tuo atveju, kai karjeros valstybės tarnautoją įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija (toliau – vertinimo komisija). *LR VTĮ* 22 straipsnyje nustatyta, kad tuo atveju kai valstybės tarnautoją vertinimo komisija įvertina labai gerai, ji gali pasiūlyti įstaigos vadovui perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas. Šis siūlymas įstaigos vadovui nėra privalomas.

Lietuvos respublikos darbo įstatymuose karjera nėra reglamentuota. Dažniausiai paaukštinimas pareigose vykdomas vadovo sprendimu, darbuotojų karjera nėra planuojama.

6. Atleidimas. *LR VTĮ* 44 straipsnio 1 dalyje nustatytas baigtinis sąrašas pagrindų, kuriais remiantis valstybės tarnautojas yra atleidžiamas iš pareigų. Valstybės tarnautojas gali būti atleidžiamas iš užimamų pareigų tik laikantis įstatyme nustatytos tvarkos ir tik esant juridiniams faktams, nurodytiems šiame straipsnyje. Svarbu pažymėti, jog atleidžiant iš pareigų karjeros valstybės tarnautoją, kai panaikinama jo pareigybė, egzistuoja papildoma garantija. Karjeros valstybės tarnautojas, kurio pareigybė naikinama, paskiriamas į laisvas to paties lygio ir kategorijos pareigas, o jei tokių nėra – į žemesnės kategorijos. Tik nepaskirtas į kitas pareigas karjeros valstybės tarnautojas atleidžiamas iš pareigų.

Valstybės tarnautojas iš pareigų atleidžiamas priimant dokumentą – įsakymą (potvarkį) ar nutarimą.

Pagal *LRDK* darbo sutartis baigiasi: [1. Str. 124]

- ją nutraukus šalių susitarimu;
- suėjus darbo sutarties terminui;
- nutraukiant darbo sutartį darbuotojo pareiškimu;
- nutraukiant darbo sutartį dėl nuo darbuotojo nepriklausančių aplinkybių;
- nutraukiant darbo sutartį darbdavio iniciatyva nesant darbuotojo kaltės;
- likvidavus darbdavį be teisių perėmėjo;
- darbuotojui mirus.

LRDK aptariamoms atleidimo priežastys, apribojimai, garantijos, išpėjimo terminai. Darbuotojų atleidimas įforminamas darbo sutarties nutraukimu ir vadovo įsakymu.

7. Personalo dokumentacija organizacijoje apima visų su personalu susijusių duomenų, dokumentų, įsakymų sisteminimą ir administravimą. Tiek valstybės tarnautojų, tiek dirbančiųjų pagal darbo sutartį asmenų dokumentacija yra privaloma pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus. Valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės veiklos dokumentai turi būti efektyviai valdomi ir prieinami jos pačios ir kitų asmenų poreikiams tenkinti, apsaugoti nuo neteisėto naudojimo, pakeitimo, naikinimo. Už valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės dokumentų valdymo organizavimą teisės norminių aktų nustatyta tvarka atsako tos institucijos, įstaigos ar įmonės vadovas ar kitas įgaliotas asmuo. [4. Str. 10]

Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklės nustato pagrindinius dokumentų rengimo, tvarkymo ir valdymo reikalavimus, kurie taikomi valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, taip pat kitų subjektų, įgaliotų atlikti viešojo administravimo funkcijas rašytiniams ir jiems prilygintiems dokumentams, susijusiems su tų įstaigų veikla. Kitiems juridiniams asmenims ir įmonėms, registruotoms įstatymų nustatyta tvarka, šie reikalavimai yra rekomendaciniai, tačiau visi savo veiklos dokumentus turi tvarkyti taip, kad jie būtų išsaugoti ir prieinami įstatymuose ir kituose teisės norminiuose aktuose nustatyta laiką. [10]

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad LR VTĮ reglamentuojama daugiau darbo santykius liečiančių aspektų nei LRDK ir kituose darbo santykius reglamentuojančiuose įstatymuose. Juose nėra nuostatų, liečiančių darbuotojų adaptavimą, karjerą, mokymąsi, kvalifikacijos kėlimą. Tai paliekama organizacijų vidaus susitarimams arba apskritai nėra formalizuojama. Galima išskirti tokias teisinio personalo vadybos reglamentavimo problemines sritis kaip:

- *personalo poreikio planavimas teisės aktais silpnai reglamentuotas, ši funkcija daugiausiai paliekama institucijų nuožiūrai, kas sąlygoja nenuoseklų jos vykdymą;*
- *priimant personalą darbui pagal darbo sutartį, atrankos vykdymas ir metodai nėra reglamentuoti. Tai leidžia naudoti įvairesnius ir kompleksiškus atrankos metodus, tačiau taip pat sukuria atrankos neskaidrumo prielaidas;*

- *įdarbinant valstybės tarnautojus, jiems nėra nustatomas bandomasis laikotarpis. Tokiu būdu sumažėja tarnautojo ir darbovietės atitikimo, tinkamumo pareigybei galimybės;*
- *adaptavimas nėra reglamentuotas nei LR VTĮ, nei kituose LR darbo įstatymuose, todėl paliekamas kiekvienos institucijos žiniai. Adaptavimo sistemos nebuvimas sąlygoja laiko, išteklių sąnaudų padidėjimą kol darbuotojas prisitaiko prie kolektyvo, institucijos, pareigų reikalavimų;*
- *kompensavimo už darbą sistema viešajame sektoriuje yra griežtai reglamentuota, tačiau teisės aktuose neužsimenama apie nefinansinius šios sistemos elementus. Apmokėjimo dydžio kriterijus yra ne pasiekti rezultatai, o turima kategorija ir procedūrų taikymas;*
- *karjeros sistema ne valstybės tarnautojams nėra reglamentuota teisės aktais;*
- *LR VTĮ yra griežtai reglamentuojamos atleidimo iš valstybės tarnybos priežastys, tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal sutartį, jos nėra aiškiai išskirtos;*
- *personalo dokumentacijos vykdymas yra apibrėžtas Lietuvos Respublikos teisės aktais, tačiau jos vykdymas nėra efektyvus, nmodernizuojamas.*

Kadangi vis dar yra personalo vadybos aspektų, kurie nėra teisiškai reglamentuoti, galima teigti, kad šioje srityje reikalingi pokyčiai tiek valstybiniu, tiek instituciniu lygmeniu.

3. PERSONALO VADYBOS TECHNOLOGIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ VIEŠAJAME SEKTORIUJE

3.1 Personalo vadyba viešajame sektoriuje

Kadangi darbe analizuojamos personalo vadybos technologijos viešajame sektoriuje, vertėtų pažymėti, kokios institucijos jam priskiriamos. Kaip nustatyta *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatyme*, viešasis administravimas yra įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą. [3]

Siekiant iširti personalo vadybos technologijas viešojo administravimo funkcijas atliekančioje institucijoje, buvo pasirinkta Lazdijų rajono savivaldybė. Tačiau norint geriau išryškinti pagrindines personalo vadybos technologijas, empiriniu tyrimu siekta atskleisti ir kitokią personalo vadybos praktiką, todėl palyginimui pasirinkta valstybės valdoma ir jai atskaitinga institucija, nors ir nepriklausanti viešojo administravimo sistemai – AB „Lietuvos energija“. Šios institucijos 96,59% akcijų valdo Lietuvos valstybė. Tai strateginis Lietuvos objektas, pagrindinė Lietuvos elektros ūkio bendrovė, koordinuojanti Lietuvos energetikos sistemos darbą, kad būtų užtikrintas patikimas elektros energijos tiekimas vartotojams. Šioje institucijoje personalo vadyba organizuojama pagal *Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksą*.

Viešojo administravimo institucijose personalo vadybos funkcijas priklausomai nuo institucijos dydžio paprastai vykdo personalo skyrius (tarnyba) arba personalui priskirti kitų skyrių specialistai. Tačiau už personalo vadybą įstaigoje yra atsakingas įstaigos vadovas. Personalo skyrius yra įstaigos vadovo pagalbininkas įgyvendinant visų teisės aktų reglamentuojančių darbo ar valstybės tarnybos santykius ir socialines garantijas, nuostatas. [56] Už personalo vadybą atsako kiekvienas vadovas – tiek aukščiausio lygio, tiek struktūrinių padalinių vadovai, kurie yra arčiau personalo, tiesiogiai jam vadovauja, skiria užduotis, koordinuoja veiklą. Taigi, siekiant personalo ir visos institucijos veiklos efektyvumo, būtinas įvairių lygių ir paskirties padalinių tarpusavio bendradarbiavimas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintuose *Pavyzdiniuose personalo administravimo tarnybų nuostatuose* įtvirtinamas personalo tarnybos, kaip pagrindinio įstaigos vadovo patarėjo ir partnerio personalo formavimo, valdymo, vystymo klausimais, statusas. [7]

Kiekviena institucija, kurioje yra personalo skyrius (tarnyba) turi turėti patvirtintus nuostatus, pagal kuriuos organizuoja savo darbą ir vykdo funkcijas. Nuo šio skyriaus tarnautojų profesionalumo, atsakomybės ir veiklos priklauso ir įstaigos veiklos apimtys, kokybė ir

rezultatai. [56] Personalo specialistai dalyvauja kuriant ir įgyvendinant įstaigos strategiją, planus, projektus; atlieka aplinkos analizę ir personalo poreikio analizę; organizuoja darbuotojų atranką ir priėmimą į darbą, adaptavimą, mokymą, vertinimą; rengia motyvacijos ir skatinimo projektus, vykdo personalo dokumentaciją ir kitas funkcijas. [55]

3.1.1. Lazdijų rajono savivaldybės atvejo analizė

Šiuo metu valstybės teritorija yra padalinta į aukštesnius administracinius vienetus (10 apskričių) ir žemesnius administracinius vienetus – savivaldybes. Šiuo metu Lietuvoje yra 60 savivaldybių, dominuoja savivaldybės, kuriose yra nuo 20 iki 40 tūkst. gyventojų. Kiekvienoje iš savivaldybių egzistuoja savita valdymo sistema, kuri remiasi teisės aktais, reglamentuojančiais savivaldybių veiklą. Lazdijų rajono savivaldybei priklauso 14 seniūnijų: Lazdijų miesto, Lazdijų, Veisiejų miesto, Būdviečio, Kapčiamiesčio, Krosnos, Kučiūnų, Teizų, Veisiejų, Noragėlių, Seirijų, Šeštokų, Šlavantų, Šventežerio. Savivaldybėje yra apie 27 tūkst. gyventojų.

Lazdijų rajono savivaldybės struktūrą sudaro: meras, mero pavaduotojas, savivaldybės taryba, 6 komitetai, savivaldybės kontrolieriaus tarnyba, administracijos direktorius, administracijos direktoriaus pavaduotojas bei 16 struktūrinių padalinių. Savivaldybės administracijos direktorius yra administracijos vadovas – įstaigos vadovas.

Atsakomybė už personalą. Lazdijų rajono savivaldybėje personalo vadybos funkcijas atlieka Juridinis skyrius, kuriame dirba 4 specialistai, iš jų 2 yra priskirti konkrečiai personalo reikalams. Šio skyriaus specialistai personalui atlieka šias funkcijas: [49]

1. Stebi, analizuoja ir vertina su vietos savivalda, valstybės tarnyba ir darbo santykiais susijusius įstatymus, poįstatyminius aktus ir teikia pasiūlymus savivaldybės administracijai ir merui.
2. Organizuoja atranką į valstybės tarnybą ir pagal darbo sutartį dirbančių asmenų priėmimą;
3. Ruošia rajono savivaldybės tarybos sprendimų, rajono mero potvarkių, administracijos direktoriaus įsakymų, kitų dokumentų projektus ir raštus skyriaus kompetencijos klausimais.
4. Ruošia įsakymų ir potvarkių projektus apie darbuotojų priėmimą ir atleidimą iš darbo, atostogų suteikimą, komandiruotes, konkursus ir kitais personalo klausimais.
5. Rengia valstybės tarnautojų priėmimo į darbą konkursų medžiagą, pildo konkursų protokolus.
6. Tvarko darbuotojų priėmimo, atleidimo ir kitą personalo dokumentaciją;

- sudaro ir nutraukia darbo sutartis su priimtais dirbti ir atleidžiamais iš darbo savivaldybės darbuotojais, pildo darbo sutarčių registracijos žurnalą, seka darbo sutarčių galiojimo terminus;
- paruošia, užregistruoja ir įteikia darbuotojams, priimtiems į darbą, valstybės tarnautojo pažymėjimus.

7. Veda valstybės tarnautojų registrą.
8. Apie savivaldybės darbuotojų priėmimą ir atleidimą iš darbo informuoja Valstybinio socialinio draudimo fondo Lazdijų rajono skyrių.
9. Vykdo kitus rajono savivaldybės tarybos, rajono savivaldybės mero, rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavedimus.

Reikalavimai savivaldybės personalo specialistams yra daugiau bendro pobūdžio: turėti aukštąjį išsilavinimą, mokėti dirbti kompiuteriu, gebėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją, žinoti raštvedybos taisykles, būti susipažinus su atitinkamais įstatymais, pasižymėti organizuotumu, komunikabilumu, pareigingumu. Priimant į darbą tikrinami kandidatų praktiniai gebėjimai analizuoti informaciją, kurti personalo veiklos strategijas. Privalumu laikomas teisinis arba personalo vadybos srities išsilavinimas, tačiau tai nėra būtina sąlyga pareigoms užimti. Personalo specialistai savivaldybėje dirba pagal darbo sutartį, tačiau ateityje numatoma kad visi viešojo sektoriaus institucijų personalo skyrių darbuotojai taps valstybės tarnautojais.

Atsakomybė už personalą tenka ne tik minėtojo padalinio darbuotojams, bet taip pat ir tiesioginiams vadovams. Savivaldybės administracijos direktorius yra įstaigos vadovas, atsakingas už personalą. Kiekvieno struktūrinio padalinio vadovas yra atsakingas už jam pavaldų personalą. Tad personalo specialistų veikla remiasi nuolatiniu bendradarbiavimu su atskirų skyrių vadovais, įvertinant naujų pareigybių poreikį, ruošiant pareigybių aprašymus bei siūlant juos Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo komisijai, analizuojant personalo vadybos situaciją institucijoje ir kitus klausimus.

Lazdijų rajono savivaldybėje dirba 58 valstybės tarnautojai ir 200 darbuotojų pagal darbo sutartį. Taigi, vienam personalo specialistui tenka 129 darbuotojai.

Personalas struktūra. Lazdijų rajono savivaldybėje valstybės tarnautojų, asmenų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas, ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis bei atsakingų už paslaugų teikimą, skaičiaus santykis smarkiai skiriasi – atitinkamai 22,4% ir 77,6%. Kadangi ši savivaldybė savo plotu ir gyventojų skaičiumi nėra didelė, joje nėra tiek daug struktūrinių padalinių, tarnybų kuriose reiktų didelio skaičiaus valstybės tarnautojų, kaip didesnėse savivaldybėse. Pažymėtina, kad dauguma savivaldybės valstybės tarnautojų – karjeros valstybės tarnautojai, o tik mažuma jų – politinio (asmeninio) pasitikėjimo, pakaitiniai valstybės tarnautojai, įstaigų vadovai.

Apibendrinant šią informaciją, galima teigti, kad Lazdijų rajono savivaldybėje pastebimi šie personalo specialistų darbinės veiklos probleminiai aspektai:

- *nėra specializuoto personalo skyriaus;*
- *personalo vadybos išsilavinimas nėra būtinas personalo specialistams, taikomi bendro pobūdžio reikalavimai;*
- *personalo skaičius savivaldybėje nepakankamas, vienam specialistui tenka 129 savivaldybės darbuotojai;*
- *dėl didelio darbo krūvio personalo specialistai atlieka ne visas personalo vadybos funkcijas;*

Atsižvelgiant į išskirtas problemas, galima teigti, kad savivaldybėje būtini struktūriniai pokyčiai, siekiant tobulinti personalo specialistų veiklą.

3.1.2. AB „Lietuvos energija“ atvejo analizė

AB „Lietuvos energija“ – svarbiausia Lietuvos elektros ūkio bendrovė, Baltijos šalių, Baltarusijos ir Rusijos lygiagrečiai veikiančių elektros sistemų grandis, valdanti svarbiausios ūkiui ir buičiai reikalingos energijos rūšies srautus Lietuvoje. Pagrindinė paskirtis - patikimas ir efektyvus elektros energijos perdavimas ir energetikos sistemos stabilumas Lietuvoje. Bendrovė koordinuoja Lietuvos energetikos sistemos darbą, kad būtų užtikrintas patikimas elektros energijos tiekimas vartotojams bei kartu su kaimynėmis energetikos sistemomis užtikrina elektros eksportą, importą ir tranzitą. Pagrindinis AB „Lietuvos energija“ akcininkas yra Lietuvos valstybė, valdanti 96,59% įmonės akcijų. Pagrindinis valstybės akcijų valdytojas – Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Likusius 3,41% įmonės akcijų valdo smulkieji akcininkai.

Vienas svarbiausių AB „Lietuvos energija“ tikslų – integruoti Lietuvos energetikos sistemą į Vakarų Europos elektros rinką ir plėtoti regioninį bendradarbiavimą. Išnaudojant bendras Baltijos šalių elektros energetikos sistemų galimybes, siekiama sukurti bendrą Baltijos valstybių elektros energijos rinką sėkmingai Baltijos valstybių integracijai į Vakarų Europos ir Skandinavijos šalių elektros rinkas. Siekdama tinkamai ir efektyviai vykdyti pavestas funkcijas, bendrovė didelę reikšmę skiria techninei ir mokslinei pažangai, specialistų ugdymui, savo veikloje intensyviai diegia mokslo ir technikos naujoves.

Atsakomybė už personalą AB „Lietuvos energija“ tenka Personalo departamentui. Jame dirba personalo direktorė ir 4 specialistės: 2 personalo projektų vadovės ir 2 personalo vadybininkės. Kiekviena specialistė yra atsakinga už konkrečių personalo vadybos funkcijų vykdymą – atrankų, mokymų, motyvavimo, adaptacijos programų vykdymą, kompensavimo už darbą sistemos įgyvendinimą. Karjeros planavimą ir atleidimą iš pareigų daugiau koordinuoja

Personalo departamento direktorė, bendradarbiaujant su personalo specialistais ir struktūrinių padalinių vadovais.

Personalo struktūra. AB „Lietuvos energija“ dirba 1140 darbuotojų. Nuo 2003 metų personalo skaičius beveik nekinta - metinė personalo kaita yra 2-5%. Visi bendrovės darbuotojai dirba pagal darbo sutartis, veikloje vadovaujamosi LRDK ir kitais darbo teisės įstatymais, direktoriaus įsakymais, vidaus taisyklėmis. Bendrovės valdymo struktūrą sudaro valdyba, generalinis direktorius, 5 struktūrinių padalinių direktoriai (personalo direktorius, finansų direktorius, energetikos sistemos direktorius, tinklo direktorius, bendrųjų reikalų direktorius), kurių žinioje yra 9 departamentai ir apie 30 skyrių ir tarnybų.

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Lietuvos energija“:

- ✓ už personalo vadybą institucijoje atsakingas Personalo departamentas;
- ✓ personalo specialistams aiškiai paskirstytos personalo vadybos funkcijos;
- ✓ institucijoje vykdomos visos personalo vadybos funkcijos;

Personalo vadybos funkcijoms skiriamas išskirtinis dėmesys, joms vykdyti mobilizuojami žmoniškieji, finansiniai ir technologiniai ištekliai.

3.2. Personalo vadybos technologijų Lazdijų rajono savivaldybėje ir AB „Lietuvos energija“ kokybinis tyrimas

3.2.1. Tyrimo metodika

Kokybinis tyrimas. Atsižvelgiant į darbe keliamą tikslą išanalizuoti pagrindines personalo vadybos technologijas, taikomas viešojo sektoriaus institucijose, empirinei daliai buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Kaip teigia R. Tidikis, „kokybinių metodų naudojimas yra prioritetas, jeigu tyrėjo dėmesio centre yra atskiro socialinio subjekto savitumas“. [41. P. 358] Kokybinių tyrimų metu gauti duomenys pateikia išsamesnę informaciją apie nagrinėjamą objektą (šiuo atveju personalo vadybos ypatumus viešajame sektoriuje), jo bruožus, savybes, esmines problemas, negu kiekybinių tyrimų duomenys. Kadangi darbe siekiama iširti ir suprasti šio objekto ypatumus, pasirinktas kokybinis tyrimas.

Tiriamieji. Kokybiniu tyrimu objektas aiškinamas per individų realios praktikos subjektyvius aspektus [41. P. 358] Todėl tiriamaisiais pasirinkti asmenys, turintys praktinių žinių darbe nagrinėjama tema. Tai ekspertai, tiesiogiai susiję su personalu viešajame sektoriuje – personalo skyrių darbuotojai, tiesiogiai dalyvaujantys personalo vadybos procesuose. Atsižvelgiant į iškeltą tyrimo tikslą - palyginti personalo vadybos technologijas viešajame sektoriuje, buvo pasirinkti dviejų institucijų atstovai. Valstybės tarnybos sistemos personalo vadybai analizuoti buvo apklausti Lazdijų rajono savivaldybės Juridinio skyriaus specialistai, o

palyginimui pagal LRDK organizuojamai personalo vadybai tirti pasirinkta AB „Lietuvos energija“. Tyrime dalyvavo 4 Lazdijų rajono savivaldybės specialistai ir 5 AB „Lietuvos energija“ Personalo departamento specialistai (iš viso 9 ekspertai). Ekspertai tyrimui atrinkti remiantis šiais kriterijais:

- 1) praktinės personalo vadybos srities žinios;
- 2) darbo patirtis personalo vadybos srityje.

12 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai

Ekspertai	Eilės numeris	Eksperto kodas	Pareigos	Darbo patirtis
Lazdijų rajono savivaldybės administracijos darbuotojai	1.	S1	Juridinio skyriaus vedėjas	16 m.
	2.	S2	Vyriausioji specialistė	3 m.
	3.	S3	Vyriausioji specialistė personalui	1 m.
	4.	S4	Vyresnioji specialistė personalui	14 m.
AB „Lietuvos energija“ Personalo departamento darbuotojai	5.	E1	Personalo departamento direktorė	15 m.
	6.	E2	Personalo projektų vadovė	11 m.
	7.	E3	Personalo projektų vadovė	12 m.
	8.	E4	Personalo vadybininkė	5 m.
	9.	E5	Personalo vadybininkė	27 m.

Išankstinis respondentų informavimas apie interviu. Atlikus tikslią ekspertų atranką, telefonu buvo susisiekiama su jais, paaiškinti tyrimo tikslai, kodėl interviu tyrime pasirinktas konkretus respondentas, kur bus naudojami gauti duomenys, gautas sutikimas interviu įrašyti į garsajuostę. Kokybiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti personalo vadybos situaciją viešojo sektoriaus institucijose ir ekspertų nuomonę personalo vadybos klausimais. Reikėtų pažymėti, kad ekspertai teigiamai reagavo į iniciatyvą atlikti tyrimą, visi sutiko būti apklausti ir tyrimo pabaigoje netgi pažymėjo, kad šis interviu buvo jiems galimybė susimąstyti ir pažvegti iš šalies į personalo vadybos problemas jų institucijoje. Tai galima laikyti tyrimo duomenų patikimumo rodikliu.

Metodai. Kokybinio tyrimo metodu buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Toks interviu užtikrina, kad komunikacija tarp tyrėjo ir respondento vyktų laisvai, svarbu, kad būtų kartu aptarti rūpimi klausimai. Ekspertams buvo pateiktas iš anksto parengtas klausimynas, kurį sudarė 8 atviro tipo klausimai (3 priedas). Klausimais siekta išsiaiškinti kokia yra personalo vadybos situacija Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose, kokios jos sritys ir technologijos ekspertų nuomone yra problemiškos ir tobulintinos, koks yra ekspertų požiūris į personalo

vadybą institucijose. Taip pat tiriamųjų buvo prašoma išskirti galimybes personalo vadybos technologijų viešajame sektoriuje tobulinimui. Dėmesys koncentruojamas į objektyvios situacijos ir subjektyvios ekspertų patirties sužinojimą.

Tyrimo organizavimas, eiga, vieta ir laikas. Tyrimo eigą sudarė šie etapai: klausimyno sudarymas, respondentų tikslinė atranka, išankstinis jų informavimas apie tyrimo tikslą ir eigą, interviu su ekspertais, duomenų analizė. Individualus interviu su ekspertais buvo atliekamas 2007 m. spalio 24 – lapkričio 12 dienomis jų darbo vietose. Interviu trukmė svyravo nuo 45 min. iki 1 val. 15 min., jo metu buvo taikoma pokalbio forma, dalyviai skatinami laisvai reikšti savo mintis ir nuomonę. Tiriamiesiems buvo pateikti visi 8 klausimai, taip pat siekiant geriau suprasti ekspertų atsakymus ir požiūrį, užduoti papildomi klausimai. Interviu metu respondentų atsakymai buvo fiksuojami garsajuostėje ir užrašuose. Prieš pradedant duomenų analizę buvo surinkti visi planuoti interviu, kad būtų išvengta ankstesnių interviu įtakos vėlesniems.

3.2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Klausimynas ekspertams buvo sudarytas pagal šiame darbe analizuojamus personalo vadybos aspektus: personalo poreikio planavimą, personalo verbavimą ir atranką, įdarbinimą ir adaptavimą, karjeros planavimą, perkėlimą ir atleidimą. Taip pat ekspertams pateiktas vienas apibendrinančio pobūdžio klausimas, prašant bendrai apibūdinti institucijos personalo politiką. Klausimyno pagalba siekta išsiaiškinti, kaip institucijose yra vykdomi personalo vadybos procesai, su kokiomis problemomis susiduriama veikloje ir ką ekspertai siūlo personalo vadybos tobulinimui.

Pagal J. A. Maxwell, kokybinių duomenų analizė apima:

1. pradinę iššifruotų interviu, pastabų, dokumentų analizę;
2. idėjų, pastabų formulavimas apie sampratas, jų ryšius. [45. P. 115]

Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė darbe pateikiama apibendrinus respondentų atsakymus į jiems užduotus vienodus klausimus.

1. Personalo poreikio planavimas

Kadangi teisės aktai šio personalo vadybos proceso nereglamentuoja, jo vykdymas paliekamas institucijos žiniai. Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar institucijose vykdomas poreikio planavimo procesas ir kokios problemos iškyla siekiant jo efektyvumo. Kaip parodė ekspertų apklausa, Lazdijų rajono savivaldybėje valstybės tarnautojų poreikio planavimas daugiau siejamas su rengimusi struktūriniais pokyčiams organizacijoje ir tarnautojų pareigybių aprašymu. Personalo planavimo sistemos savivaldybėje nėra.

„...nėra sukurtos planavimo sistemos, galvojama tik kaip užpildyti atsiradusias laisvas darbo vietas. Nėra jokios metodikos.” (S1)

AB „Lietuvos energijoje“ personalo poreikis planuojamas atsižvelgiant į numatomus struktūrinius pokyčius, tikėtiną darbuotojų pasitraukimą iš aktyvios darbo rinkos.

„Iš anksto ruošiamasi numatomiems personalo pokyčiams, ypač jeigu ateityje nusimato institucijos struktūriniai pokyčiai, veiklos modernizavimas, technologijų diegimas.“ (E1)

Kadangi šios institucijos etatų sąrašas tvirtinamas valdyboje, norint įsteigti naują etatą reikia tai suderinti. Dėl to poreikio planavimas tampa sunkiau įvykdomas, tam trukdo biurokratinės kliūtys.

Ekspertai pažymėjo, kad personalo poreikį būtina planuoti, nes neplanuojant personalo kaitos, institucijoje gali atsirasti didelis laisvų darbo vietų skaičius, kas vėliau apsunkina atrankos procesą. (S1, S2, S3, E1, E2, E4)

Apibendrinant ekspertų vertinimus, reikia pabrėžti, kad personalo poreikio planavimas svarbus kiekvienai institucijai, nes juo remiantis numatomi galimi personalo pokyčiai ir sudaroma galimybė jiems tinkamai pasirengti. Viešojo sektoriaus institucijose trūksta personalo poreikio planavimo funkcijos, nėra sukurtos nuoseklios sistemos ir metodikos. Neplanuojant personalo kaitos ir poreikio, institucijai gali pritrūkti žmogiškųjų išteklių. Ši problema ypač aktuali viešojo sektoriaus institucijoms, kadangi jos turi užtikrinti piliečiams reikalingų paslaugų teikimą

2. Personalo verbavimas ir atranka

Viešajam sektoriui labai svarbus tinkamas darbuotojų parinkimas, turintis tiesioginį ryšį su piliečiams teikiamų viešųjų paslaugų kokybe. Todėl atrankos procesui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys.

Lazdijų rajono savivaldybėje vykdant atranką naudojami abu verbavimo šaltiniai (vidinis ir išorinis), sudaromos vienodos sąlygos užimti valstybės tarnautojo pareigas. Atranka vykdoma pagal LR VTĮ nustatytą tvarką (konkurso būdu).

„Atrankos procese mes neturime teisės nukrypti nuo Vyriausybės nustatytų reikalavimų atrankai į valstybės tarnybą. Esame įsprausti į reikalavimų rėmus.“ (S1, S2)

Darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį atranka nėra reglamentuota, todėl čia organizacija turi daugiau laisvės koku būdu ir iš kokio šaltinio pasirinkti darbuotoją, todėl pirmenybė teikiama vidiniam verbavimui. Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme.

AB „Lietuvos energijoje“ pagrindinis verbavimo šaltinis yra vidinis organizacijos rezervas, jam teikiama pirmenybė. Informacija apie laisvą darbo vietą skelbiama vidiniame kompiuterių tinkle

LENETAS, o neatsiradus tinkamam kandidatui naudojami išoriniai verbavimo šaltiniai. Ekspertai išskyrė vidinį darbuotojų verbavimą, kaip priimtinesnį institucijai:

„Vidinis darbuotojų verbavimas yra priimtinesnis, nes reikalinga mažiau investicijų į apmokymą, panaudojamos turimos žinios, be to, taip sudaroma galimybė saviems darbuotojams kilti karjeros laiptais.“ (E1, E2, E5)

Bendrovėje taikomi įvairūs atrankos metodai: skelbimai spaudoje („Lietuvos rytas“), bendradarbiavimas su Kauno technologijos universitetu (toliau darbe KTU). Universiteto studentai priimami praktikai institucijoje, su jais sudaroma terminuota darbo sutartis tam laikotarpiui. Atrankai į vadovaujančias pareigybes sudaromos specialios komisijos, kurias sudaro įvairių padalinių atstovai.

Kandidatai į pareigas siunčia savo verbavimosi dokumentus (vykdoma pirminė atranka pagal kandidatų duomenis). Atrankos kriterijus atitinkantys kandidatai kviečiami į pirminį pokalbį, kurio metu įvertinama kandidatų kvalifikacija, patirtis, motyvacija, asmenybės bruožai. Pokalbį su pretendентаis vykdo personalo direktorė. Per pokalbį dažniausiai atrenkami du pretendentai, kurie kviečiami į pokalbį su padalinio vadovu (vertinama profesinė patirtis, kvalifikacija) ir pasirenkamas vienas tinkamiausias kandidatas.

Personalo poreikio patenkinimas yra viena svarbiausių personalo vadybos funkcijų, kadangi taip surandami žmonės institucijos veiklai atlikti ir tikslams įgyvendinti. Viešajame sektoriuje atranka yra griežtai formalizuota, turi būti laikomasi VTĮ nustatytos atrankos procedūros. Kitose institucijose naudojama daugiau atrankos metodų negu atrankoje į valstybės tarnautojo pareigas. Tai sudaro galimybę atrinkti tinkamiausius žmones konkrečiai darbo vietai. Pirmenybė teikiama vidiniams poreikio patenkinimo šaltiniams, taip sudarant galimybę institucijos darbuotojams plėsti savo kompetenciją.

3. Įdarbinimas ir adaptacija. Pagal LR VTĮ priimant į tarnybą darbo sutartys su valstybės tarnautojais nesudaromos, taip pat nėra ir bandomojo laikotarpio. Šį aspektą kaip probleminį išskyrė visi Lazdijų rajono savivaldybės ekspertai.

„Valstybės tarnautojams nėra bandomojo laikotarpio, skirtingai nei dirbantiems pagal darbo sutartį. Tai yra problema, kadangi nežinome, ką priimame į pareigas.“ (S1, S2)

Lazdijų rajono savivaldybėje taip pat nėra sukurtos adaptavimo sistemos.

„Adaptavimo sistemos savivaldybėje nėra. Prie adaptavimo priskirčiau tik įvadinį valstybės tarnautojų mokymą, kurio metu suteikiama informacijos, ir neformalių skyriaus vedėjų pagalba.“ (S4)

AB „Lietuvos energija“ įdarbinimas vyksta pasirašant darbo sutartį. Visiems darbuotojams skiriamas bandomasis laikotarpis (3 mėn.). Šį aspektą, kaip naudingą institucijai, pažymėjo visi ekspertai.

„Visiems institucijos darbuotojams nustatomas bandomasis laikotarpis. Tai padeda spręsti nekvalifikuotų ar netinkamų darbo vietai darbuotojų problemą.“ (E1)

Kadangi bendrovė yra strateginis Lietuvos objektas, įdarbinant su darbuotojais yra pasirašoma konfidencialumo sutartis. Bandomasis laikotarpis institucijoje kartu yra ir adaptacinis laikotarpis. Po jo su darbuotoju pildoma adaptacinė anketa ir vedamas adaptacinis pokalbis, kuriuo siekiama gauti informacijos apie darbo sąlygas, galimybes, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, darbo vietą, aplinką, mokymus. Siekiama sužinoti darbuotojo nuomonę ką reikėtų keisti institucijoje, ko jis tikisi ateityje. Bendrovėje yra sukurta ir formalizuota vidinė darbuotojų adaptacijos sistema. Įvadinį adaptavimą vykdo personalo skyriaus darbuotojai, jo metu suteikiama informacija apie darbovietę, jos veiklą, struktūrą, funkcijas, į ką galima kreiptis konkrečiais atvejais ir t.t. Už tolesnę darbuotojo adaptaciją atsakingas yra to padalinio vadovas, arba paskiriamas konkretus asmuo, kuris tampa savotišku konsultantu naujam darbuotojui.

“Adaptavimas turi būti abipusis procesas – darbuotojo adaptavimas prie kolektyvo ir atvirkščiai.” (E3)

Kartą per metus institucijoje vykdomas veiklos tobulinimo dialogas, kuris taip pat gali būti priskiriamas prie darbuotojų adaptavimo. Jo esmė – padalinių vadovai aptaria su kiekvienu darbuotoju veiklos kryptis tolimesniam laikotarpiui, supažindina su naujomis užduotimis, įvertinami pasiekti rezultatai, aptariami darbuotojų lūkesčiai.

Personalas įdarbinimas yra teisinis veiksmas, darbo santykių formalizavimas. Viešajame sektoriuje darbo sutartys nesudaromos, įdarbinimas formalizuojamas įsakymu, o vadovaujantis LRDK, pasirašoma darbo sutartis tarp darbdavio ir darbuotojo. Valstybės tarnautojams nėra numatytos galimybės nustatyti bandomąjį laikotarpį. Visi apklausti ekspertai tai nurodė kaip problemą, kadangi pareigas gali užimti nepakankamai kvalifikuoti ir netinkantys pareigoms asmenys. Ši problema ypač svarbi viešojo sektoriaus institucijoms, kadangi pagal jų atstovų veiklą, kompetenciją, yra vertinamas visos valstybės tarnybos sistemos darbas.

Institucijoje turėtų būti vykdomos adaptacijos programos, kadangi naujiems darbuotojams reikalinga suteikti informaciją apie institucijos veiklą, struktūrą, kur kreiptis pagalbos, svarbu išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius. Nevykdant adaptacijos, institucijoje blogai veikia informacijos srautas, ilgėja užduočių atlikimo laikas, nesukuriamas tinkamas emocinis klimatas naujam darbuotojui. Adaptacija turi būti suinteresuota pati institucija, kadangi tai tiesiogiai veikia darbuotojų rezultatus.

4. Kompensavimas už darbą

Lazdijų rajono savivaldybėje valstybės tarnautojams mokamos LR VTĮ nustatytos pareiginės algos. Dirbantiems pagal darbo sutartį mokamas atlyginimas, retais atvejais skiriami priedai prie

algos. Valstybės tarnautojų apmokėjimo už darbą sistemą yra griežtai reglamentuota ir nelanksti, nėra galimybių nuo jos nukrypti.

„Valstybės tarnautojų apmokėjimo sistema numatyta VTĮ, nuo jos nukrypti mes negalime. Atlyginimai mokami pagal tarnautojų pareigybėms nustatytus koeficientus.“ (S4)

„Sistema yra per daug formalizuota, nesudaromos sąlygos skatinti darbuotojus, atlyginimai per maži.“ (S2)

AB „Lietuvos energija“ kompensavimo už darbą sistema yra suformuota iš finansinių ir nefinansinių elementų. Darbo užmokestį sudaro dvi sudėtinės dalys: pastovioji ir kintamoji. *Pastovioji dalis* (atlyginimas) apskaičiuojama pagal institucijoje sukurta sistemą, kuria sudaro 8 pakopos. Pakopos apima darbuotojų pareigybes, kurios yra įvertintos pinigine išraiška. Kiekvienai pareigybei yra nustatytos minimalios ir maksimalios algos ribos, kurios svyruoja priklausomai nuo darbuotojo atsakomybės laipsnio, pavaldinių skaičiaus, išsilavinimo, darbo sąlygų, komunikacijos su kitais padaliniais kiekiu ir pan. *Kintamoji dalis* apima priedus ir kitas išmokas. Priedus kiekvieną mėnesį skiria padalinio vadovas. Jų dydis paprastai svyruoja apie 20%. Kolektyvinėje institucijos sutartyje yra numatytos vienkartinės išmokos darbuotojams, kurios mokamos jubiliejaus proga, darbuotojui vedus, gimus vaikui ir pan.

Nefinansiniai elementai apima įvairius darbuotojams apmokamus kursus, mokymus, kurie nebūtinai yra susiję su tiesiogine darbine veikla. Taip pat apmokamas sporto klubo abonementas, darbuotojams skiriami mobilieji telefonai, tarnybiniai automobiliai, organizuojami bendri renginiai.

“Kompensavimo už darbą sistema apima ne tik pinigines išmokas, bet ir nefinansines priemones.” (E4) *„Nepiniginės priemonės sudaro galimybę tinkamai atlyginti darbuotojams ir juos skatinti.“ (E5)*

Kaip pažymėjo ekspertai, kompensavimo už darbą sistema valstybės tarnautojams yra griežtai reglamentuota, nėra galimybių naudoti lanksčias apmokėjimo už darbą priemones, apmokant orientuojamasi į tikslų procedūrų vykdymą, bet ne į realius rezultatus. Kaip rodo AB „Lietuvos energija“ praktika, finansinių kompensavimo už darbą priemonių derinimas su nefinansinėmis, sudaro galimybę tinkamai atlyginti darbuotojams ir juos skatinti.

5. Karjeros planavimas

Kaip parodė ekspertų vertinimai, valstybės tarnautojų karjera nėra nuosekliai planuojama.

„Nėra realiai veikiančios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemos.“ (S1) *„Karjera valstybės tarnyboje pasireiškia perėjimu į kitas pareigas dalyvaujant konkurse arba vertinimo komisijos siūlymu. Kitų galimybių karjerai nėra.“ (S1)*

AB „Lietuvos energija“ nustatyta ir formalizuota karjeros sistema neegzistuoja. Pabrėžiama tai, kad atsiradus laisvai vietai organizacijoje, pirmenybė teikiama saviems darbuotojams. Tačiau

bendrovėje darbuotojų kaita yra l. nedidelė (2 - 5% per metus), tad karjeros galimybės taip pat nėra didelės. Todėl organizacijoje labiau pastebima horizontali karjera: nesant galimybių darbuotoją paaukštinti pareigose, jis perkeliamas į kitą padalinį arba įtraukiamas į projektinę veiklą, jam suteikiamos naujos užduotys ir daugiau atsakomybės.

“Jeigu institucijoje norima išlaikyti gerus darbuotojus, privaloma planuoti jų karjerą. Žmonės anksčiau ar vėliau išauga iš savo pareigų, jiems reikia tobulėti.” (E5)

“Karjeros planavimui svarbu išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius.” (E3)

Jeigu AB „Lietuvos energija“ ateityje numatomas padalinio vadovo išėjimas į pensiją, jam ruošiamą pamainą. Dažniausiai tai būna pavaduotojas ar kitas atsakingas pareigas užimantis asmuo. Jam organizuojami mokymai, palaiptams perleidžiama dalis vadovo veiklos užduočių. Tai galima vertinti ir kaip laipsnišką darbo apimtį mažinimą ruošiantis darbuotojo atleidimui.

Nors Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje yra numatyta sukurti valstybės tarnautojų karjeros sistemą, praktikoje ji neegzistuoja. Biurokratinės procedūros apsunkina karjeros sistemos plėtojimą, neįvertinami darbuotojų karjeros poreikiai. Nors daug dėmesio pastaruoju metu skiriama valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimui, tačiau trūksta darbuotojų karjeros planavimo metodikos ir pastangų ją įgyvendinti.

6. Perkėlimas

Lazdijų rajono savivaldybėje nėra valstybės tarnautojų perkėlimo metodikos. Pagal VTĮ į aukštesnes pareigas gali būti perkeliama po įvertinimo. Dirbantys pagal darbo sutartį dažniausiai perkeliama vadovo sprendimu arba gali dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo pareigas.

“Valstybės tarnybos sistema neskatina mobilumo. Perkėlimas yra galimas tik sąlygomis, nustatytomis įstatyme.” (S2)

AB „Lietuvos energija“ kaip alternatyva vertikaliai karjerai, dažnai taikomas perkėlimas į kitas pareigas, padalinius, darbuotojų traukimas į projektinių grupių veiklą. Perkėlimas vykdomas atsižvelgiant į darbuotojų karjeros lūkesčius, galimybes ir siekiama juos suderinti su organizacijos veikla.

„Nesant galimybių institucijoje kilti vertikalios karjeros laiptais, kaip alternatyva jai yra horizontali karjera.“ (E1)

“Horizontalus mobilumas skatina darbuotojus įgyti naujų žinių, leidžia plėsti kompetenciją. Iš to laimi ir institucija - darbuotojai tampa universalesni, gerinamas bendradarbiavimas tarp padalinių.”(E3)

Viešojo sektoriaus institucijose darbuotojų mobilumas nėra išplėtotas. Nėra sukurtos metodikos, valstybės tarnautojų perkėlimas nustatomas tik LR VTĮ. Horizontali karjera realiai neegzistuoja, nors ji suteikia galimybę institucijai motyvuoti ir išlaikyti rezultatyvius darbuotojus.

7. Atleidimas.

Pagrindinės darbuotojų kaitos Lazdijų rajono savivaldybėje priežastys – migracija į didesnius miestus ir žemas atlyginimo dydis. Personalo atleidimo sistema yra gerai reglamentuota įstatymais, tiek valstybės tarnautojų, tiek pagal darbo sutartį dirbančių asmenų. Tačiau valstybės tarnautojų atleidimas yra nelankstus, netaikomos laipsniško darbo apimties mažinimo priemonės.

„Atleidimas – tai vėlgi teisinė procedūra, nutraukianti darbo santykius. Praktiškai retai ji būna maloni.“ (S1)

„Pagrindinės valstybės tarnautojų pasitraukimo iš sistemos priežastys yra žemas atlyginimo dydis ir statuso vertė.“ (S4)

AB „Lietuvos energija“ darbuotojų metinė kaita bendrovėje yra tik 2 - 5%. Vis dėlto organizacijoje neišlaikomi jauni darbuotojai, kadangi atlyginimo dydis taip pat negali konkuruoti su privataus sektoriaus rodikliais. Tai sukelia tam tikrų problemų bendrovėje, kadangi ateinantys nauji žmonės atneša į organizaciją naujų idėjų, kitokių požiūrių, o personalui nesikeičiant, sumažėja inovacijų galimybės. Atleidimą šios institucijos atstovai vertina ne tik kaip formalių dokumentų sutvarkymą, tačiau ir kaip galimybę organizacijai tobulėti.

„Atleidimas nėra vien tik teisinė procedūra. Jis gali suteikti naudą institucijai: išeinantys darbuotojai gali padėti suvokti kur daromos klaidos ir ką reikėtų keisti. Svarbu išeinančius darbuotojus išklausti.“ (E)

Personalo atleidimo sistema yra gerai reglamentuota įstatymais, tiek valstybės tarnautojų, tiek pagal darbo sutartį dirbančių asmenų. Tačiau valstybės tarnautojų atleidimas yra nelankstus, netaikomos laipsniško darbo apimties mažinimo priemonės. Siekiant tobulinti atleidimo iš pareigų sistemą, reikėtų naudoti atleidimo pokalbį, kuris sudaro galimybę išsiaiškinti darbą apsunkinančias sąlygas.

9. Personalo dokumentacija.

Lazdijų rajono savivaldybėje personalo specialistai yra atsakingi už personalo dokumentaciją. Tačiau dėl didelio darbo krūvio (kaip minėta anksčiau, vienam specialistui tenka 129 darbuotojai), vykdoma ne visa privaloma dokumentacija. Daugiausiai administruojami įsakymai personalo klausimais, pateikiama reikalinga informacija Valstybės tarnautojų registru, tačiau kiti personalo klausimai nėra kruopščiai administruojami, pvz. savivaldybėje nėra pildomos asmens kortelės ir kruopščiai nevedamos asmens bylos, nors ši funkcija institucijai privaloma.

„ Dėl didelio darbo krūvio personalo dokumentacijai skiriama mažai dėmesio, yra svarbesnių darbų“ (S3)

Galima teigti, kad personalo dokumentacijai savivaldybėje skiriama per mažai dėmesio ir reikėtų efektyviau organizuoti šią personalo vadybos funkciją.

Ab „Lietuvos energija“ dokumentacijos funkcijai vykdyti yra priskirtos 2 personalo vadybininkės (jos vykdo ir kitas personalo vadybos funkcijas). Personalas dokumentacijai naudoja personalo apskaitos programą ORACLE, kurioje kaupiami visi susiję duomenys: asmens, apie šeimos narius, darbinę veiklą, darbo sutarties formą, duomenys apie atostogas, atlyginimą, perkėlimus ir pan. Iš šios programos duomenų taip pat daromos bendrovės ataskaitos, vykdoma etatų apskaita. Personalas skyriuje pildomas darbuotojų asmens kortelės, vedamos asmens bylos. Atleidžiant darbuotojus iš pareigų, su jais susijusi informacija per nustatytą laikotarpį perduodama saugoti į archyvą. Apibendrinant reikia pažymėti, kad bendrovėje kruopščiai vedama personalo apskaita, jai vykdyti diegiamos kompiuterinės technologijos, informacinės sistemos.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, reikia pabrėžti, kad personalo vadyba valstybės tarnybos sistemoje yra geriau reglamentuota teisės aktais, kiekvienas vadybos procesas yra formalizuojamas dokumentais. Tuo tarpu institucijai vadovaujantis LRDK, daugiau personalo vadybos sričių paliekama institucijos vidaus tvarkai, nėra formalizuojama. Kaip parodė ekspertų vertinimas, ne visos personalo vadybos funkcijos valstybės tarnybos sistemoje vertinamos vienodai, pvz. dokumentacijai skiriama mažiau dėmesio, ji vertinama kaip mažiau svarbi institucijai. Taip pat reikia pažymėti, kad valstybės tarnybos sistemoje taikoma mažiau metodų vadybos funkcijoms atlikti, tai iš dalies sąlygoja ne visuomet tenkinančius rezultatus.

Probleminės sritys. Tyrimo metu gautų duomenų analizės metu nustatytos pagrindinės probleminės personalo vadybos sritys, kurios trukdo efektyviai viešojo sektoriaus institucijų veiklai. (13 lentelė).

13 lentelė. Probleminės Lazdijų rajono savivaldybės ir AB „Lietuvos energija“ personalo vadybos sritys*

Problemos	Lazdijų rajono savivaldybės ekspertai				Iš viso:	AB „Lietuvos energija“ ekspertai					Iš viso:	Iš viso:
	S 1	S2	S3	S4		E1	E2	E3	E4	E5		
1. Trūksta personalo poreikio planavimo funkcijos vykdymo	+	+	+		3					+	1	4
2. Nėra sukurtos nuoseklios poreikio planavimo sistemos ir metodikos.	+	+	+		3	+	+				2	5
3. Pasyvus institucijos vadovybės požiūris į personalo planavimą	+	+	+	+	4						0	4

* Lentelėje mėlyna spalva pažymėti Lazdijų rajono savivaldybės ekspertų vertinimai, žalia spalva – AB „Lietuvos energija“ ekspertų vertinimai. Raudona spalva pažymėtos bendros viešojo sektoriaus problemos

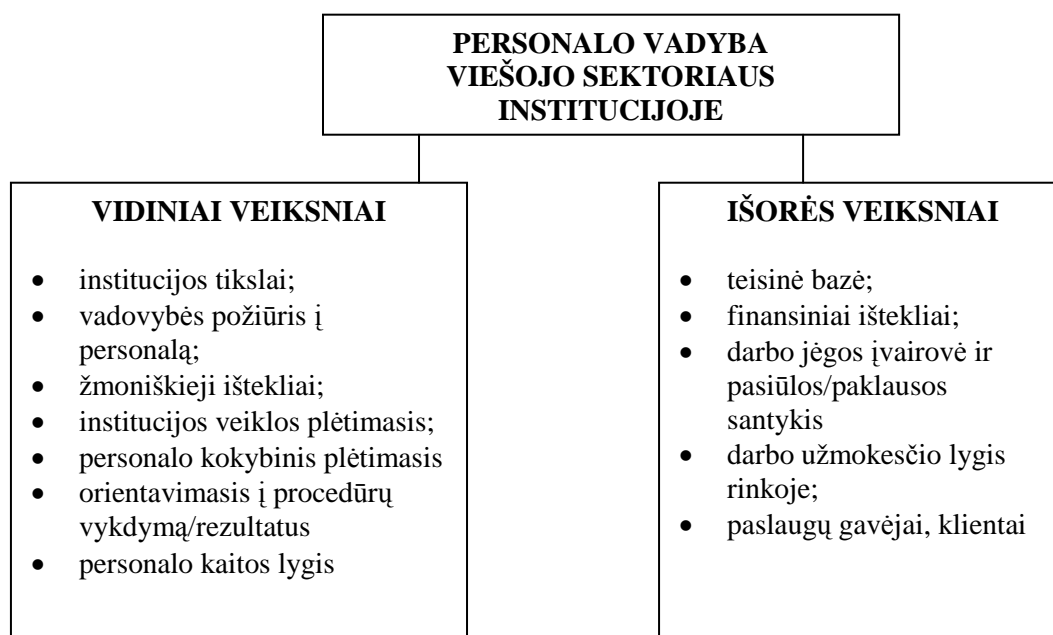
4. Per daug formalizuota personalo atranka	+	+			2		+	+			2	4
5. Sudėtinga įvertinti kandidatų pasirėngimą darbui		+		+	2						0	2
6. Nedidelė atrankos metodų įvairovė	+		+		2		+	+			2	4
7. Trūksta aukštos kvalifikacijos pretendentų į pareigas	+	+		+	3	+		+	+	+	4	7
8. Nėra galimybės nustatyti bandomąjį laikotarpį	+	+	+	+	4						0	
9. Nėra adaptavimo sistemos ir metodikos	+		+	+	3						0	3
10. Netobula apmokėjimo už darbą sistema		+	+	+	3				+	+	2	5
11. Netaikomi alternatyvūs kompensavimo už darbą būdai	+				1						0	1
12. Nėra realiai veikiančios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemos	+	+	+		3			+		+	2	5
13. Trūksta galimybių darbuotojų karjerai ir perkėlimui			+	+	2	+		+	+	+	4	6
14. Personalo/valdymo sistema neskatina mobilumo		+	+	+	3	+		+			2	5
15. Nelankstus atleidimas iš pareigų, netaikomos laipsniško darbo apimties mažinimo priemonės	+		+		2					+	1	3
16. Per mažai dėmesio skiriama personalo dokumentacijai vykdyti	+			+	2						0	2

Lazdijų rajono savivaldybės ir AB „Lietuvos energija“ ekspertų vertinimai nežymiai skiriasi. Kaip parodė ekspertų vertinimas, Lazdijų rajono savivaldybėje yra daugiau problemų keliančių personalo vadybos aspektų negu AB „Lietuvos energija“: *nevykdoma personalo poreikio planavimo funkcija; nėra galimybės nustatyti bandomąjį laikotarpį valstybės tarnautojams; pasyvus institucijos vadovybės požiūris į personalą, nėra adaptavimo sistemos ir metodikos.*

Kaip personalo vadybos problemos AB „Lietuvos energija“ ekspertų buvo išskirtos: *trūksta aukštos kvalifikacijos pretendentų į pareigas; trūksta galimybių darbuotojų karjerai ir perkėlimui. Taip pat ekspertai pažymėjo, kad personalo kaita bendrovėje yra nedidelė (2-5%), tai sukelia tam tikrų problemų institucijai, kadangi sumažėja naujų idėjų, inovacijų galimybės.*

Kaip pastebime, daugiausia ekspertų kaip bendras viešojo sektoriaus institucijų personalo vadybos problemas pažymėjo: *nėra personalo poreikio planavimo metodikos, trūksta aukštos kvalifikacijos pretendentų į pareigas; netobula apmokėjimo už darbą sistema; nėra realiai veikiančios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemos; trūksta galimybių darbuotojų karjerai ir perkėlimui; personalo sistema neskatina darbuotojų mobilumo.*

Išanalizavus teisinius dokumentus ir ekspertų vertinimus, apibendrinimui galima išskirti veiksniai, kurie įtakoja personalo vadybos viešajame sektoriuje technologijų pasirinkimą ir diegimą. Šiuos veiksniai galima suskirstyti į 2 grupes – vidinius ir išorinius (2 pav.).



2 pav. Personalo vadybos technologijų diegimą įtakojantys veiksniai

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad personalo vadybos situacija ir technologijų diegimas institucijoje ypač priklauso nuo finansinių galimybių, teisinės aplinkos ir technologinių išteklių.

Personalo vadybos technologijų lyginamoji analizė. Remiantis II -ame darbo skyriuje atlikta personalo vadybą reglamentuojančių teisės aktų analize ir Lazdijų rajono savivaldybės bei AB „Lietuvos energija“ personalo vadybos tyrimu, pateikiama apibendrinta personalo vadybos technologijų lyginamoji analizė (14 lentelė).

14 lentelė. Personalo vadybos technologijų palyginimas* vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu ir Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu

Personalo vadybos technologija	Etapai ir metodai [55]	Dokumentai	Teisinis pagrindas
1. Personalo poreikio planavimas	Etapai: 1. laisvų darbo vietų analizė; 2. kvalifikacinių reikalavimų nustatymas; 3. Pareigybių aprašymų (pareigybių instrukcijų) rengimas ir tvirtinimas. Metodai:	1. pareigybių aprašymas; 2. pareiginiai nuostatai; 3. įsakymai dėl pareigybių aprašymų ir nuostatų tvirtinimo; 4. įsakymas dėl valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo	1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (toliau – LR VTĮ). 2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos

* Lentelėje mėlyna spalva pažymėti technologijų elementai vadovaujantis LR VTĮ, žalia spalva – vadovaujantis LRDK

	1. pareigybių aprašymas.	patvirtinimo; 4. metiniai personalo veiklos planai.	patvirtinimo“.
	Etapai: 1. personalo situacijos įvertinimas; 2. ateities personalo poreikio numatymas; 3. darbo jėgos šaltinių numatymas.	1. Personalo poreikio planas	1. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (toliau LRDK)
	Metodai: 1. tendencijų analizė; 2. proporcijų analizė; 3. darbo aprašymas; 4. darbo specifikacija.		
2. Personalo verbavimas	Etapai: 1. kvalifikacinių reikalavimų nustatymas; 2. specialiųjų reikalavimų nustatymas; 3. laisvų pareigybių įrašymas į Valstybės tarnautojų registrą; 4. kreipimasis į Valstybės tarnybos departamentą dėl kleidimo skelbti konkursą; 5. konkurso paskelbimas „Valstybės žinių“ Informaciniuose pranešimuose; 6. skelbimas apie laisvas pareigas darbui pagal darbo sutartį	1. teisės aktų, iš kurių bus parengti egzamino raštu testų klausimai, sąrašas; 2. egzamino raštu testų klausimai; 3. pranešimas kandidatams apie konkurso laiką ir vietą; 4. konkurso komisijos sudarymo įsakymas.	1. LR VTĮ; 2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;
	Metodai: 1. vidinė kandidatų paieška; 2. išorinė kandidatų paieška.		
	Etapai: 1. reikalavimų pretendents nustatymas; 2. skelbimas apie laisvą darbo vietą;		1. LRDK
	Metodai: 1. vidinė kandidatų paieška; 2. išorinė kandidatų paieška		
3. Personalo atranka	Etapai: 1. konkurso paskelbimas; 2. pretendentų dokumentų priėmimas, sutikrinimas, registravimas; 3. pranešimo apie konkurso vietą ir laiką, egzamino raštu testų klausimų skaičių ir teisės aktų, iš kurių bus parengti testų klausimai, sąrašą rengimas ir siuntimas pretendents;	1. Konkurso dokumentai; 2. konkurso komisijos posėdžio protokolas.	1. LR VTĮ; 2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“; 3. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursinių pareigų valstybės ir savivaldybių įmonėse

	4. konkurso komisijos sudarymas; 5. konkurso organizavimas; 6. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, atrankos organizavimas.		sąrašo nustatymo ir konkursų pareigoms, įtrauktoms į konkursinių pareigų sąrašą, organizavimo valstybės ir savivaldybių įmonėse tvarkos patvirtinimo“;
	Metodai: 1. egzamino testas raštu; 2. pokalbis su atrankos komisija		
	Etapai: 1. pretendentų dokumentų priėmimas; 2. atranka pagal formalius kriterijus; 3. pokalbis/ kiti metodai. Metodai: 1. interviu; 2. darbo bandymai; 3. įvairūs testai; 4. situacijų modeliavimas 5. grafologinis įvertinimas; 6. psichologų įvertinimas ir kt.	1. pretendentų dokumentai – gyvenimo aprašymas, motyvacinis laiškas, rekomendacijos; 2. atrankos vykdymo dokumentai (testai, anketos ir pan.).	1. LRDK
4.Įdarbinimas	Etapai: 1. prašymų ir kitų dokumentų priėmimas; 2. asmens kortelės pildymas ir asmens bylos formavimas; 3. supažindinimas su pareigybės aprašymu, darbų saugos instrukcijomis, vidaus taisyklėmis, kolektyvine sutartimi; 4. duomenų apie priimtuosius įrašymas į registrą; 5. pranešimas „Sodrai“; 6. pažymėjimų išdavimas	1. Įsakymas dėl priėmimo į darbą; 2. asmens kortelė; 3. asmens byla ; 4.valstybės tarnautojo pažymėjimas; 5. pranešimas „Sodrai“.	1. LR VTĮ; 2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“.
	Metodai: 1. teisinė procedūra.		
	Etapai: 1. prašymų ir kitų dokumentų priėmimas; 2. darbo sutarties sudarymas ir registravimas; 3. asmens kortelės pildymas ir asmens bylos formavimas; 4. supažindinimas su pareigomis, darbų saugos instrukcijomis, vidaus taisyklėmis, kolektyvine sutartimi; 5. pranešimas „Sodrai“ apie įdarbintąjį.	1. Darbo sutartis; 2. įsakymas dėl priėmimo į darbą; 3. asmens kortelė; 4. asmens byla; 5. darbuotojo pažymėjimas; 6. pranešimas „Sodrai“.	1. LRDK; 2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“; 3. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl atskirų darbo sutarčių ypatumų patvirtinimo“; 4. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo sutarčių registravimo taisyklių, darbuotojo tapatybę patvirtinančio dokumento išdavimo,

	Metodai: 1. darbo sutarties sudarymas		nešiojimo ir pateikimo kontroliuojančioms institucijoms tvarkos patvirtinimo“.
5. Adaptavimas	Etapai: 1. darbuotojo supažindinimas su darbo vieta ir reikalavimais; 2. tarnautojo ar darbuotojo pristatymas kolektyvui, pagalba prisitaikant prie kolektyvo	Nėra	Teisės aktuose adaptavimas nėra reglamentuotas.
	Metodai: 1. profesinis adaptavimas; 2. socialinis adaptavimas		
	Etapai: 1. adaptavimo sistemos sukūrimas; 2. darbuotojo supažindinimas su darbo vieta ir reikalavimais; 3. darbuotojo pristatymas kolektyvui, pagalba prisitaikant prie kolektyvo	Adaptacijos programa	Teisės aktuose adaptavimas nėra reglamentuotas.
	Metodai: 1. profesinis adaptavimas; 2. socialinis adaptavimas.		
6. Kompensavimas už darbą	Etapai: 1. darbo apmokėjimo sistemos sukūrimas 2. pareiginės algos nustatymas: - valstybės tarnautojų pareigybėms, - darbuotojų pareigybėms; 3. priedų ir priemonių skyrimas 4. vienkartinės išmokos	1. Papildomo darbo krūvio ir papildomų funkcijų pavidimo įforminimas; 2. priedų ir priemonių skyrimo įforminimas; 3. vienkartinių išmokų mokėjimo įforminimas.	1. LR VTĮ; 2. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio skaičiavimo taisyklės; 3. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų, darbo užmokesčio fondo apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“.
	Metodai: 1. nelanksčios kompensavimo už darbą priemonės (finansiniai veiksniai); 2. lanksčios kompensavimo už darbą priemonės (nefinansiniai veiksniai).		
	Etapai: 1. kompensavimo už darbą sistemos sukūrimas; 2. atlyginimų dydžių pareigybėms nustatymas; 3. priedų ir priemonių skyrimas.	1. Kompensavimo už darbą sistema; 2. priedų ir priemonių skyrimo įforminimas 3. vienkartinių išmokų mokėjimo įforminimas; 4. darbo laiko apskaitos žiniaraštis; 5. atsiskaitymo lapeliai.	1. LRDK
	Metodai: 1. nelanksčios kompensavimo už darbą priemonės (finansiniai		

	veiksniai); 2. lanksčios kompensavimo už darbą priemonės (nefinansiniai veiksniai).		
7. Karjeros planavimas	Etapai: 1. darbuotojo asmeninių tikslų išsiaiškinimas; 2. organizacijos tikslų numatymas; 3. darbuotojo ir organizacijos tikslų derinimas 4. karjeros planavimo sistemos sukūrimas.	Nėra	1. LR VTĮ; 2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“.
	Metodai: 1. kvalifikacijos kėlimas; 2. vertikalus mobilumas (paaukštinimas pareigose).		
	Etapai: 1. darbuotojo asmeninių tikslų išsiaiškinimas; 2. organizacijos tikslų numatymas; 3. darbuotojo ir organizacijos tikslų derinimas 4. karjeros planavimo sistemos sukūrimas.	1. Karjeros planavimo sistema	LRDK nereglamentuoja darbuotojų karjeros.
	Metodai: 1. vertikalus mobilumas (paaukštinimas pareigose); 2. horizontalus mobilumas.		
8. Perkėlimas	Etapai: 1. perkėlimo į aukštesnes pareigas, laikino perkėlimo į kitas pareigas analizės atlikimas; 2. valstybės tarnautojų vertinimas.	1. Įsakymas dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas.	1. LR VTĮ; 2. LR Vyriausybės nutarimas "Dėl valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo".
	Metodai: 1. horizontalus mobilumas; 2. vertikalus mobilumas.		
	Etapai: 1. laisvų darbo vietų analizė; 2. darbuotojų poreikių analizė; 3. perkėlimas.	1. Įsakymas dėl darbuotojo perkėlimo į kitas pareigas.	1. LRDK.
	Metodai: 1. horizontalus mobilumas.		
9. Atleidimas	Etapai: 1. atleidimo iš pareigų priežasčių analizės atlikimas 2. atleidimo iš pareigų dėl tarnybinės nuobaudos arba nepatenkinamo tarnybinės	1. Įspėjimo lapeliai; 2. įsakymas dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas; 3. kompensacijų atleistajam įforminimas.	1. LR VTĮ

	<p>veiklos vertinimo įforminimas; 3. atleidimo dėl pareigybės panaikinimo procedūra (įspėjimo lapelių parengimas ir įteikimas, pareigų siūlymas išpėtiesiems, perkėlimo į kitas pareigas arba atleidimo įforminimas, išmokų dydžio apskaičiavimas pagal darbuotojo turimą stažą, kompensacijų apskaičiavimas ir įforminimas); 4. įrašų darymas asmens kortelėje; 5. asmens bylos tvarkymas ir parengimas archyviniam saugojimui; 6. kompensacijų atleistajam apskaičiavimas ir išmokėjimas; 6. pranešimas „Sodrai“ apie atleistąjį.</p>		
	<p>Metodai: 1. teisinė procedūra.</p> <p>Etapai: 1. atleidimo iš pareigų priežasčių analizės atlikimas 2. atleidimo iš pareigų įforminimas; 3. atleidimo dėl pareigybės panaikinimo procedūra (įspėjimo lapelių parengimas ir įteikimas, pareigų siūlymas išpėtiesiems, perkėlimo į kitas pareigas arba atleidimo įforminimas, išmokų dydžio apskaičiavimas pagal darbuotojo turimą stažą, kompensacijų apskaičiavimas ir įforminimas); 4. įrašų darymas asmens kortelėje; 5. asmens bylos tvarkymas ir parengimas archyviniam saugojimui; 6. kompensacijų atleistajam apskaičiavimas ir išmokėjimas; 6. pranešimas „Sodrai“ apie</p>	<p>1. Įspėjimo lapelis; 2. įsakymas dėl atleidimo; 3. kompensacijų atleistajam įforminimas.</p>	<p>1. LRDK</p>

	atleistąjį.		
	Metodai: 1. teisinė procedūra; 2. atleidimo pokalbis.		

Apibendrinant išanalizuotą teorinę medžiagą ir empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad viešojo sektoriaus institucijose organizuojant personalą svarbu nuosekliai taikyti personalo vadybos technologijas. Jų diegimas veikloje padeda efektyviai siekti institucijos keliamų tikslų. Vykdamas tokius personalo vadybos procesus kaip adaptacija, karjeros planavimas, kompensavimas už darbą ir taikant technologijas, svarbu siekti suderinti tiek personalo, tiek darbdavio interesus. Todėl galima teigti, kad darbdavio ir personalo derybos, metiniai pokalbiai yra būtini siekiant abipusio supratimo aktualiais veiklos klausimais.

Lietuvoje reikalinga toliau stiprinti visos valstybės tarnybos, kaip sistemos, gebėjimus, sukurti personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros sistemą, prognozuoti personalo poreikį ir atsižvelgiant į jį planuoti darbo užmokesčio fondą. Didėjantys reikalavimai viešojo sektoriaus institucijų veiklai skatina nuolat tobulinti vieno iš svarbiausių išteklių – personalo - vadybą.

IŠVADOS

Atsižvelgiant į teorinės literatūros analizę ir kokybinio tyrimo rezultatus, darome **išvadas**:

1. Žmogiškieji ištekliai (personalas) yra viena svarbiausių kiekvienos organizacijos sudedamųjų dalių. Šiuolaikinių organizacijų veiklos efektyvumas ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, koks personalas jose dirba.
2. Vieni iš svarbiausių personalo vadybos procesų yra personalo poreikio planavimas, personalo verbavimas ir atranka, įdarbinimas, darbuotojų adaptavimas, kompensavimas už darbą, karjeros planavimas, perkėlimas, personalo atleidimas. Visus šiuos procesus papildo personalo dokumentavimas.
3. Personalo vadybos technologijų samprata yra problemiška, aiškaus apibrėžimo literatūroje nepavyko rasti. Darbe ji suprantama kaip nuoseklūs veiksmai, nukreipti į personalo vadybos procesų valdymą. Technologijos apima procesų etapus, jų metu taikomus metodus, atliekamą dokumentaciją bei turi teisinį pagrindą.
4. Institucijos taiko tokias personalo vadybos technologijas, kurios leidžia pasiekti keliamus tikslus, didina veiklos efektyvumą. Technologijų diegimą lemia institucijos vidiniai ir išoriniai veiksniai: vadovybės požiūris į personalą, ištekliai, personalo kokybinis/kiekybinis plėtimasis, orientavimasis į procedūrų vykdymą/rezultatus, teisinė bazė, darbo jėgos įvairovė ir pasiūlos/paklausos santykis, darbo užmokesčio lygis rinkoje ir kt.
5. Tyrimo metu nustatytos tokios Lazdijų rajono savivaldybės personalo valdymo problemos: nėra specializuoto personalo skyriaus; personalo vadybos išsilavinimas nėra būtinas personalo specialistams, taikomi bendro pobūdžio reikalavimai; personalo specialistų skaičius savivaldybėje nepakankamas, todėl dėl didelio darbo krūvio personalo specialistai atlieka ne visas personalo vadybos funkcijas; per mažai dėmesio skiriama personalo apskaitai ir dokumentacijos vedimui. Šios problemos yra būdingos daugeliui viešojo sektoriaus institucijų, kuriose nėra specializuotos personalo tarnybos.
6. AB „Lietuvos energija“ už personalo vadybą atsakingas Personalo departamentas, personalo specialistams aiškiai paskirstytos personalo vadybos funkcijos.
7. Atlikus personalo vadybos technologijų – poreikio planavimo, atrankos, įdarbinimo, adaptavimo, kompensavimo už darbą, karjeros planavimo, perkėlimo, atleidimo – viešajame sektoriuje lyginamąją analizę, nustatytos probleminės sritys ir teisinių bei struktūrinių pokyčių viešojo sektoriaus institucijose būtinumas.
 - Personalo poreikio planavimo technologija ypač svarbi viešojo sektoriaus institucijoms, kadangi turi būti užtikrinamas pakankamas personalo kiekis paslaugoms teikti. Kaip

parodė tyrimo rezultatai, personalo poreikis viešajame sektoriuje nėra planuojamas, nėra sukurtos metodikos.

- Personalo poreikio patenkinimas yra viena svarbiausių personalo vadybos technologijų. Valstybės tarnautojų atranka yra griežtai formalizuota, atrankai naudojama keletas pagrindinių metodų. Tikrinami bendri kandidatų gebėjimai, o ne tinkamumas konkrečiai darbo vietai.
 - Įdarbinant valstybės tarnautojus įstatymuose nėra numatytos galimybės jiems nustatyti bandomąjį laikotarpį. Taip sumažėja tinkamų pareigoms darbuotojų parinkimo tikimybė.
 - Kompensavimo už darbą sistema valstybės tarnautojams yra griežtai reglamentuota, nėra galimybių naudoti lanksčias apmokėjimo už darbą priemones. Apmokant už darbą orientuojamasi į tikslų procedūrų vykdymą, bet ne į realius rezultatus.
 - Nors *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje* yra numatyta sukurti valstybės tarnautojų karjeros sistemą, praktikoje ji neegzistuoja.
 - Viešojo sektoriaus institucijose perkėlimo technologija taikoma retai. Nors perkėlimas yra teisiškai reglamentuotas, tačiau personalo mobilumas nėra išplėtotas.
 - Valstybės tarnautojų atleidimas yra nelankstus, netaikomos laipsniško darbo apimties mažinimo priemonės, kurios yra numatytos *Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų ilgalaikėje strategijoje*.
 - Personalo dokumentacijai vykdyti neišnaudojamos informacinių technologijų galimybės, dalis privalomų dokumentų pildoma rankiniu būdu.
8. Viešojo sektoriaus institucijose diegiant personalo vadybos technologijas atsižvelgiama į vidinius ir išorės veiksnius. Personalo vadybos srityje ypač reikalingi organizaciniai pokyčiai, susiję su efektyviu personalo funkcijų vykdymu.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytas personalo vadybos technologijų problemas, tekiame **pasiūlymus**:

1. Viešojo sektoriaus institucijose steigti specializuotas personalo tarnybas (skyrius) ir personalo specialistams priskirti konkrečias funkcijas bei atsakomybę.
2. Užtikrinti pakankamą personalo specialistų skaičių, kad būtų pasiektas optimalus jiems tenkančių institucijos darbuotojų skaičius.
3. Parengti konkrečius metinius institucijos personalo poreikio planus, siekiant užtikrinti pakankamą personalo kiekį institucijoje.
4. Personalo atrankai taikyti kompleksiškus metodus (interviu, darbo bandymus, situacijų modeliavimą, psichologinį įvertinimą), kuriais būtų galima nustatyti pretendento tinkamumą konkrečioms pareigoms.
5. Įteisinti bandomąjį laikotarpį ne tik darbuotojams pagal darbo sutartį, bet ir valstybės tarnautojams.
6. Institucijoje sukurti adaptavimo sistemą, reguliariai vykdyti darbuotojų pokalbius su tiesioginiais vadovais ir personalo specialistais aptariant veiklą ir abipusius lūkesčius.
7. Kompensavimo už darbą sistemoje diegti nefinansinius elementus, kurie padėtų tinkamai atlyginti darbuotojams ir keltų motyvaciją siekti rezultatų. Piniginį atlygį reikėtų susieti su veiklos rezultatais.
8. Sudaryti institucijos darbuotojų karjeros planus konkrečiam laikotarpiui, kuriuose atsispindėtų jų asmeniniai ir darbdavio lūkesčiai, tikslai, įgyvendinimo etapai.
9. Institucijoje nesant vertikalios karjeros galimybių, kaip alternatyvą taikyti horizontalią karjerą.
10. Atleidimo iš pareigų technologiją traktuoti ne tik kaip teisinį veiksma, bet ir naudoti kaip galimybę institucijos veiklos tobulinimui, pvz. įvedant atleidimo pokalbį.
11. Skirti daugiau institucijos išteklių ir diegti informacines technologijas personalo dokumentacijos vedimui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas//Valstybės žinios. 2002. Nr. 64-2569.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 2002. Nr. 45-1708.
3. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2006, Nr.77-2975.
4. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas//Valstybės žinios. 2004, Nr. 57-1982.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2654.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007, Nr. 50-1922.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007, Nr. 110-4500.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 28 d. nutarimas Nr. 1114 "Dėl valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo"//Valstybės žinios. 2007, Nr. 111-4541.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2004, Nr. 69-2399.
10. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. 19. „Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2001, Nr. 30-1009.
11. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2002.
12. Baranauskienė I., Bakanauskas A., Liesionis V. Setting the price of an organization: different approaches//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2003, Nr. 28.
13. Baležentis A. Vado (vadovo) gebėjimų ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis//Personalo vadyba. 2003 04 29 ir 2003 10 27 mokslinių seminarų medžiaga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2004.
14. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2002.

15. Chlivickas E. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai: potencialo raida Europos Sąjungos plėtros sąlygomis//Viešasis administravimas. 2006, Nr. 1(9).
16. Chlivickas E. Human resources development strategy for public administration institutions//Viešasis administravimas. 2005, Nr. 2(6).
17. Daujotaitė – Prūsaitienė L. Kaip keisime valstybės tarnautojų atranką?//Valstybės tarnybos aktualijos. 2007, Nr. 8.
18. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
19. Gadliauskaitė S. Personalo administravimo auditas: magistr. darbas. Vilnius, 2007.
20. Griškevičienė V. Personalo vadyba. Vilnius: Baltijos kopija, 2002.
21. Horton P. S. Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis // Personalo vadyba. 2007, Nr. 2(78).
22. Janušauskas A., Makštutis A. Žmoniškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas // Personalo vadyba. 2007, Nr. 2 (78).
23. Jėčiuvienė M. Darbo santykių kokybės valdymas//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2006, Nr. 38.
24. Kaip pasirinkti darbuotoją // Personalo vadyba. 2005, Nr. 4 (68).
25. Krumplytė J., Palumickaitė J., Obrikytė Ž. Darbo jėgos migracijos įtaka moderniai organizacijai žinių visuomenėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005 Nr. 35.
26. Kumpikaitė V. Personalo ugdymo sistemos vertinimas: daktaro dis.: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas, 2003.
27. Laurinavičienė A., Rancova G. Personalo dokumentai. Vilnius: 2003.
28. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
29. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodikos. Kaunas: Technologija, 2006.
30. Maceika A. Technologijų perdavimo vadyba: daktaro dis.: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius: 2003.
31. Mačernytė – Panomariovienė I. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. Vilnius: LTU, 2003.
32. Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija. Vilnius: UAB PRAction, 2007.
33. Merkevičius J. Virtualios organizacijos personalo valdymas: daktaro dis.: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius: 2005.
34. Petkevičiūtė N. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymosi perioduose//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002, Nr. 22.
35. Petkevičiūtė N. Vadovo karjeros vystymo metamorfozės//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2007, Nr. 42.

36. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
37. Stankevičienė A. Personalo politika nedarbo prevencijos sistemoje: daktaro dis: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius, 2000.
38. Stankevičienė A, Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006.
39. Sekliuckienė J. Preconditions for the Process of Organisational Resource Leveraging//Socialiniai mokslai. 2007, Nr. 2(56).
40. Thom N., Harasymovicz – Birnbach J. Personalo vadyba per padidinamąjį stiklą//Personalo vadyba. 2005, Nr. 3 (97).
41. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003.
42. Thom N., Ritz. A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2004.
43. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003.
44. Ulrich D., Brockbank W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios, 2007.
45. Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: “Technologija”, 2004.
46. Winzenried E. Job Rotation. Konzeptionelle Erkenntnisse – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen. Bern: 2005.
47. Žmogiškųjų išteklių plėtros būklės Lietuvoje įvertinimas: Socialinės analizės ir konsultacijų centro tyrimo ataskaita. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2003.
48. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Vilnius: 2005.
49. Apie Lazdijų rajono savivaldybę
<http://www.lazdijai.lt/lzd/index.php?akcija=showRes&refid=JURIDINIS%20SKYRIUS>;
prisijungimo laikas: 2007-11-14
50. Apie AB “Lietuvos energija”//<http://www.le.lt/lt/main/about/short>; prisijungimo laikas 2007-11-26.
51. Išvykimo priežastys: stūmimo – traukos veiksniai//mokslinės konferencijos „Emigracija iš Lietuvos“ medžiaga. <http://www3.lrs.lt/docs2/KQSRQOXS.PPT#258,11>; prisijungimo laikas 2007-05-10.
52. Lietuvos 2007 – 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija
http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf; prisijungimo laikas 2007-06-01.

53. Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija
http://www.finmin.lt/finmin/content/document.jsp?doclocator=web%2Fstotis_inf.nsf%2F0%2F7D577F9A260C0985C2256E6D0047ED17; prisijungimo laikas 2007-04-04.
54. Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa
<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/lisabona.php>; prisijungimo laikas 2007-04-04.
55. Personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašas. <http://www.vtd.lt/index.php?2028301210>; prisijungimo laikas 2006-11-03.
56. Personalo administravimo apimtys viešojo administravimo įstaigose.
<http://www.vtd.lt/index.php?-773562101>; prisijungimo laikas 2006-11-03.
57. Teisės aktai valdant personalą.
<http://www.vtd.lt/index.php?-843329639>; prisijungimo laikas 2006-11-03.
58. Žodynas internete// <http://en.wikipedia.org/wiki/Merriam-Webster>; prisijungimo laikas 2007-12-06.
59. Žodynas internete// http://en.wikipedia.org/wiki/Technics_and_Time%2C_1; prisijungimo laikas 2007-12-06.

Magistro baigiamasis darbas

PERSONALO VADYBOS TECHNOLOGIJOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Reikšminiai žodžiai: personalas, personalo vadyba, technologijos, personalo vadybos procesai, personalo poreikio planavimas, atranka, įdarbinimas, adaptacija, karjera, perkėlimas, atleidimas, viešasis sektorius.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami personalo vadybos procesai – personalo poreikio planavimas, verbavimas ir atranka, įdarbinimas ir adaptavimas, karjeros planavimas, perkėlimas ir atleidimas, personalo dokumentavimas – ir atskleidžiamos viešajame sektoriuje taikomos personalo vadybos technologijos (Lazdijų rajono savivaldybės ir AB „Lietuvos energija“ atvejai). Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytas personalo vadybos viešajame sektoriuje problemines sritis, remiantis teorine literatūra bei ekspertų vertinimu pateikiami pasiūlymai personalo vadybos technologijų tobulinimui.

Master's final work

TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

Keywords: Personnel, management of personnel, technology, processes of management of personnel, planning of demand of personnel, selection, placement, adaptation, career, transference, redundancy, public sector.

ANNOTATION

In master's final work we analyse the processes of management of personnel, such as the planning of demand of personnel, selection, placement, adaptation of employees, planning of career, transference, redundancy, documentation of personnel. We also reveal the technologies which are applied in public sector (cases of municipality of Lazdijai district and joint-stock company "Lietuvos energija"). We give proposals how to improve the technologies of management of personnel with reference to the result of our research (problem aspects in technologies of management of personnel in public sector) literature and the opinion of experts.

SANTRAUKA

Reikšminiai žodžiai: personalas, personalo vadyba, technologijos, personalo vadybos procesai, personalo poreikio planavimas, atranka, įdarbinimas, adaptacija, karjera, perkėlimas, atleidimas, viešasis sektorius.

Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinių viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą lemiančių ir konkurencingumą didinančių veiksnių. Personalas vadyba yra veiklos sistema, nukreipta į efektyvų personalo panaudojimą siekiant institucijos tikslų. Personalas vadybos procesams valdyti yra taikomos technologijos, kurios priklauso nuo institucijos vidaus ir išorės veiksnių – institucijos struktūros, tikslų, teisinės aplinkos, finansinių galimybių, konkurentų ir kt. Personalas vadybos technologijos apima vadybos procesų etapus, jų metu taikomus metodus, atliekamą dokumentaciją bei turi teisinį pagrindą (atliekami veiksmai yra reglamentuoti teisės aktais).

Darbo tikslas – išanalizuoti ir atskleisti pagrindines personalas vadybos technologijas viešajame sektoriuje (Lazdijų rajono savivaldybės ir AB „Lietuvos energija“ atvejais) bei pateikti pasiūlymus technologijų tobulinimui. Šiam tikslui pasiekti buvo nagrinėjama teorinė personalas vadybos literatūra, personalas vadybą Lietuvoje reglamentuojantys teisės aktai bei atliktas kokybinis personalas vadybos technologijų tyrimas ir lyginamoji analizė.

Darbe analizuojami personalas vadybos procesai – personalas poreikio planavimas, verbavimas ir atranka, įdarbinimas ir adaptavimas, karjeros planavimas, perkėlimas ir atleidimas, personalas dokumentavimas – ir atskleidžiamos viešajame sektoriuje taikomos technologijos.

Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytas personalas vadybos viešajame sektoriuje problemines sritis, remiantis teorine literatūra bei ekspertų vertinimu pateikiami pasiūlymai personalas vadybos technologijų tobulinimui.

SUMMARY

Keywords: *Personnel, management of personnel, technology, processes of management of personnel, planning of demand of personnel, selection, placement, adaptation, career, transference, redundancy, public sector.*

One of the most important factors which increase the competitive ability and cause the efficiency of acting in public and private sectors are human resources. The management of personnel is system of activities pointed to effective use of personnel in order to reach the goals of the institution. There are technologies to control the processes and it is influenced by the internal and external factors of the institution, such as the structure of the institution, the goals, legal settings, financial possibilities, concurrency etc. Technologies of the management of personnel consist of stages of processes of management, applying methods, documentation, and these technologies are regulated by legal acts.

The goal of our research is to analyse and reveal the main technologies of the management of personnel in public sector (cases of municipality of Lazdijai district and joint-stock company “Lietuvos energija”) and to give suggestions how to improve these technologies. To reach this purpose we analyse the literature, legal acts, made the qualitative research of technologies of management of personnel and comparative analyse.

In our research we analyse the processes of management of personnel, such as the planning of demand of personnel, selection, placement, adaptation of employees, planning of career, transference, redundancy, documentation of personnel. We also reveal the technologies which are applied in public sector.

We give proposals how to improve the technologies of management of personnel with reference to the result of our research (problem aspects in technologies of management of personnel in public sector) literature and the opinion of experts.

PRIEDAI

- 1 priedas.** Darbe vartojamos sąvokos ir jų interpretacija
- 2 priedas.** Darbe panaudotų lentelių, paveikslų sąrašas
- 3 priedas.** Tyrimo klausimynas
- 4 priedas.** Ekspertų sąrašas
- 5 priedas.** Pretendento į valstybės tarnautojo pareigas anketa.
- 6 priedas.** Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso protokolas
- 7 priedas.** Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio schema
- 8 priedas.** Pretendento į pareigas AB „Lietuvos energija“ anketa
- 9 priedas.** AB „Lietuvos energija“ pildomos asmens kortelės pavyzdys

DARBE VARTOJAMOS SAŲOKOS IR JŲ INTERPRETACIJA

Personalas – tikslingai organizuota žmonių grupė, kurie dirba bendrai, siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus bei patenkinti savo poreikius. [18]

Personalo vadyba – toks dirbančiųjų individų darbo organizavimas ir jų panaudojimas, kad būtų pasiektas maksimalus jų ir atskirų grupių darbo efektyvumas, taip atskleidžiant maksimalius jų vidinius sugebėjimus ir užtikrinant optimalų įmonės veiklos rezultata. [18]

Personalo organizavimas – tai personalo vadybos kryptis ir sritis, kuri daugiau siejama su darbo teisės normomis ir personalo tarnybos funkcijomis, garantuojant teisiškai grindžiamą personalo vadybos darbų realizavimą. [38]

Personalo valdymas – organizacijoje atliekama personalo vadybos funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų. [36]

Personalo vadybos technologijos – tai nuoseklūs veiksmai, nukreipti į personalo vadybos procesų valdymą. Technologija apima procesų etapus, taikomus metodus, dokumentaciją bei turi teisinį pagrindą (veiksmai reglamentuoti teisės aktais).

Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Pagal atitinkamus gebėjimus, ji skirstoma į profesinę, socialinę ir asmeninę. [13]

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas:

1 lentelė. Personalo vadybos veiklos posistemiai.....	8
2 lentelė. Personalo vadybos sistemos turinys.....	8
3 lentelė. Personalo vadybos sistemos elementai ir uždaviniai.....	9
4 lentelė. Personalo vadybos funkcijos.....	10
5 lentelė. Kandidatų verbavimo šaltiniai.....	13
6 lentelė. Verbavimo šaltinių palyginimas.....	14
7 lentelė. Adaptacijos rūšys.....	16
8 lentelė. Atlygio politikos tikslai.....	17
9 lentelė. Viešojo sektoriaus darbuotojų darbo kompensavimo būdai.....	19
10 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą.....	21
11 lentelė. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymosi etapuose.....	21
12 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai.....	43
13 lentelė. Probleminės Lazdijų rajono savivaldybės ir AB „Lietuvos energija“ personalo vadybos sritys.....	50
14 lentelė. Personalo vadybos technologijų palyginimas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu ir Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu.....	52

Paveikslų sąrašas:

1 pav. Technologijų vieta organizacijos sistemoje.....	28
2 pav. Personalo vadybos technologijų diegimą įtakojantys veiksniai.....	52

KLAUSIMYNAS

1. Apibūdinkite Jūsų organizacijoje vykdomą personalo politiką, į ką orientuojamasi personalo valdyme?
2. Apibūdinkite, kaip Jūsų organizacijoje vykdomas personalo poreikio planavimo procesas: kokiais metodais remiantis planuojamas ir iš kokių šaltinių patenkinamas personalo poreikis? Kokias šio proceso problemas ir tobulinimo galimybes galėtumėte išskirti?
3. Kaip vyksta kandidatų atrankos procesas? Kokie verbavimo ir personalo atrankos metodai taikomi Jūsų organizacijoje? Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriate vykdant personalo atranką?
4. Apibūdinkite įdarbinimo ir darbuotojų adaptavimo procesą Jūsų organizacijoje. Kurie adaptavimo metodai (jei tokie taikomi) Jūsų manymu efektyviausi? Kokias šio proceso problemas ir tobulinimo galimybes galėtumėte išskirti?
5. Apibūdinkite Jūsų organizacijoje formuojamą kompensavimo už darbą politiką ir jos priemones. Kokios problemos iškyla šiame procese? Kokias matote galimybes kompensavimo už darbą politikos tobulinimui?
6. Apibūdinkite karjeros politiką bei galimybes Jūsų organizacijoje. Ką Jūsų nuomone būtų galima tobulinti karjeros politikoje?
7. Kaip įvertintumėte darbuotojų kaitą organizacijoje? Kokiais metodais vykdomas darbuotojų atleidimo procesas? Kokias galimybes matote šio proceso tobulinimui?
8. Apibūdinkite kaip vykdoma personalo apskaita ir dokumentacija organizacijoje. Kokių problemų iškyla šiame procese ir ką siūlytumėte tobulinti?

Dėkoju už Jūsų atsakymus ir vertinimus.

TYRIME DALYVAVUSIŲ EKSPERTŲ SĄRAŠAS

Eil. nr.	Eksperto kodas	Institucija	Eksperto pareigos	Vardas, Pavardė
1.	S1	Lazdijų rajono savivaldybė	Juridinio skyriaus vedėjas	Kęstutis Jasiulevičius
2.	S2	Lazdijų rajono savivaldybė	Vyriausioji specialistė	Jurgita Čėponytė
3.	S3	Lazdijų rajono savivaldybė	Vyriausioji specialistė personalui	Irina Mazurkevičienė
4.	S4	Lazdijų rajono savivaldybė	Vyresnioji specialistė personalui	Irena Jautakienė
5.	E1	AB „Lietuvos energija“	Personalo departamento direktorė	Nerilė Naprienė
6.	E2	AB „Lietuvos energija“	Personalo projektų vadovė	Žydrė Važgėlienė
7.	E3	AB „Lietuvos energija“	Personalo projektų vadovė	Rita Maksimovienė
8.	E4	AB „Lietuvos energija“	Personalo vadybininkė	Marytė Vitonienė
9.	E5	AB „Lietuvos energija“	Personalo vadybininkė	Onutė Jonaitienė

PRETENDENTO ANKETA

1. Pretendento vardas ir pavardė

2. Valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga, kuriai pateikiama anketa

3. Pareigybė, į kurią pretenduojama

4. Ar esate įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo ar nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turite neišnykusį ar nepanaikintą teistumą? Jeigu taip – kada, pagal kokį Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso straipsnį?

5. Ar Jus sieja artimi giminystės ir svainystės ryšiai (tėvai, itėviai, broliai, seserys ir jų vaikai, seneliai, sutuoktiniai, vaikai, įvaikiai, jų sutuoktiniai ir jų vaikai, taip pat sutuoktinių tėvai, broliai, seserys ir jų vaikai) su asmenimis, jau dirbančiais šioje institucijoje ar įstaigoje? Jeigu taip – nurodykite vardą, pavardę ir pareigas. _____

6. Ar einate renkamas ar skiriamas pareigas ne valstybės tarnyboje, ar gaunate kitą atlyginimą?

7. Ar esate įmonių, ne pelno organizacijų valdymo organų narys, ar gaunate atlyginimą už šį darbą?

8. Ar atstovaujate užsienio valstybių įmonių, įstaigų, organizacijų interesams?

9. Ar buvote atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatas? Jeigu taip – kada ir už kokį tarnybinį nusižengimą?

10. Ar einate pareigas valstybės tarnyboje? Jeigu taip – kokias?

11. Ar buvote SSRS valstybės saugumo komiteto (NKVD, NKGB, MGB, KGB) kadrinis darbuotojas, kuriam pagal Lietuvos Respublikos įstatymą „Dėl SSRS valstybės saugumo komiteto (NKVD, NKGB, MGB, KGB) vertinimo ir šios organizacijos kadrinių darbuotojų dabartinės veiklos“ draudžiama dirbti valstybės tarnyboje?

12. Ar esate pripažintas neveiksniu?

13. Ar esate uždraustos organizacijos narys?

14. Ar teismas yra atėmęs Jums teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas?

Pretendento parašas _____

Data _____

Žyma apie pretendento atitiktį Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo 14 punkte nurodytiems reikalavimams:

Personalo administravimo tarnybos vadovas

(Data)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

6 priedas

Konkursų į valstybės tarnautojo
pareigas organizavimo tvarkos aprašo
5 priedas

_____ (valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

PRETENDENTŲ Į VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAREIGAS KONKURSO PROTOKOLAS

_____ Nr. _____
(data)

_____ (sudarymo vieta)

Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisijos, sudarytos _____

_____ (įsakymo ar potvarkio, kuriuo sudaryta komisija, data, numeris)
posėdis įvyko _____, posėdžio pradžia _____,
(data) (nurodomas laikas)
posėdžio pabaiga _____
(nurodomas laikas)

Komisijos pirmininkas _____

Komisijos sekretorius _____

Komisijos nariai:

_____ Pakviesti ekspertai:

_____ Kiti dalyviai: _____

_____ Pareigybės, į kurią organizuojamas priėmimas, pavadinimas

_____ Pretendentai:

_____ Visų parengtų kortelių šifrų numeriai (surašomi posėdžio pradžioje):

Egzamino žodžiu vertinimo suvestinė lentelė

Eil. Nr.	Pretendento vardas ir pavardė	Komisijos nariai							Balų vidurkis

Pretendentų egzamino žodžiu komisijos narių vertinimai suvestinėje lentelėje įrašyti teisingai.

Komisijos sekretorius

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Egzamino raštu vertinimo lentelė

Šifro Nr.	Įvertinimas balais	Pretendento vardas ir pavardė (užpildoma pretendentui prisistačius)	Pretendento parašas

Pretendentų egzamino žodžiu ir raštu vertinimo balais suvestinė lentelė

Pretendento vardas ir pavardė	Šifras	Egzamino žodžiu rezultatas (balų vidurkis)	Egzamino raštu (testas) rezultatas (balais)	Bendra gautų balų suma (3+4)	Konkurse užimta vieta
1	2	3	4	5	6

Komisijos sprendimas dėl konkurso laimėtojo _____

Komisijos pasiūlymas dėl kvalifikacinės klasės suteikimo konkursą laimėjusiam pretendentui

Komisijos nariai dėl kvalifikacinės klasės suteikimo balsavo taip: _____

Komisijos pirmininkas

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Komisijos sekretorius

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Nariai

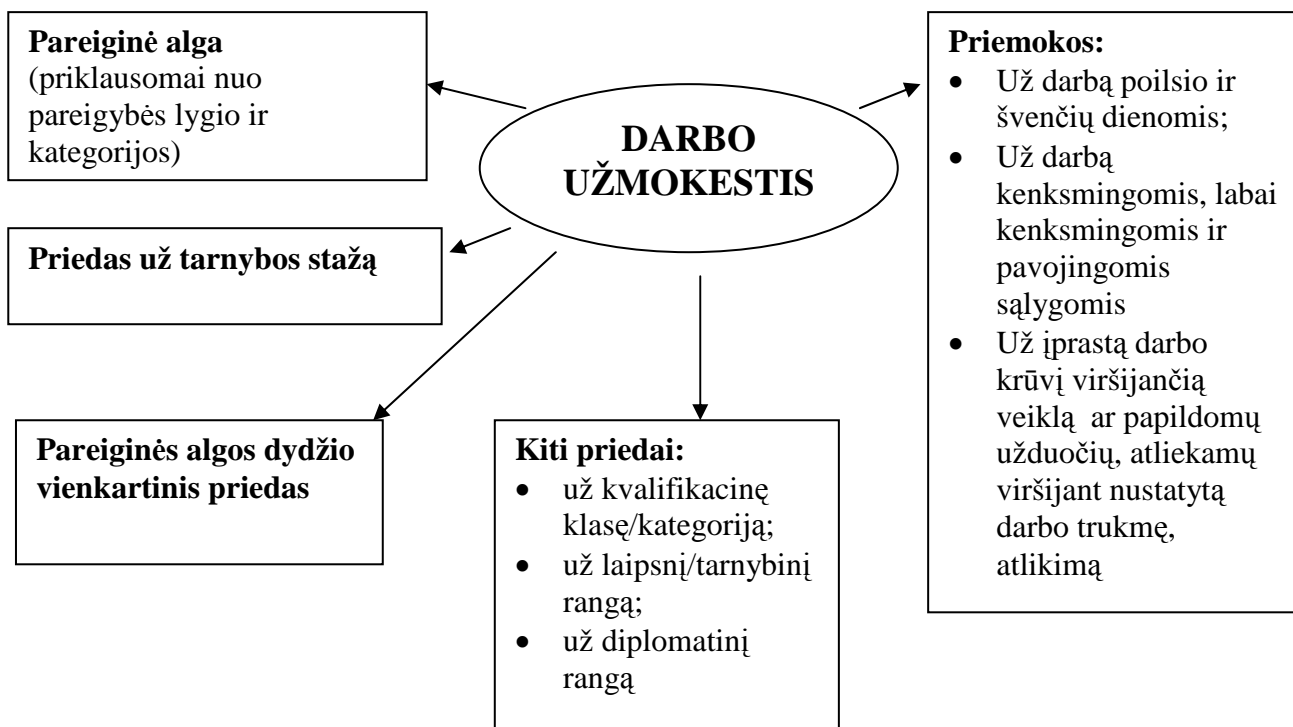
(Parašai)

(Vardai ir pavardės)

Sutinku eiti konkurse laimėtas pareigas
(Konkurso laimėtojo parašas)
(Konkurso laimėtojo vardas ir pavardė)
(Data)

Su konkurso rezultatais susipažinome:
(Pretendentų parašai)
(Vardai ir pavardės)
(Data)

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO SCHEMA*

* Darbo užmokestis//<http://www.vtd.lt/index.php?1409444873>; prisijungimo laikas 2007-12-06