

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

RENATA PETUCHOVA  
(SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMO PROGRAMA)

## **ŠALČININKŲ TERITORINĖS DARBO BIRŽOS VEIKLOS ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
Lekt. Antanas Bukauskas

Konsultantas –  
Doc. dr. Jonas Jagminas

VILNIUS, 2006

## TURINYS

Įvadas.....	3
1. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumas.....	5
1.1. Viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo samprata.....	5
1.2. Efektyvumas ir biurokratija.....	8
1.3. Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje.....	12
1.4. Strateginis valdymas.....	19
2. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos analizė.....	24
2.1. Lietuvos darbo biržos veikla: teisinis aspektas.....	24
2.2. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veikla.....	27
2.3. Misija ir vizija.....	28
2.4. Planavimas.....	29
2.5. Kontrolė.....	30
2.6. Bendradarbiavimas.....	32
2.7. Kokybės valdymas Šalčininkų darbo biržoje.....	34
2.8. Šalčininkų darbo biržos veiklos rezultatai.....	37
3. Šalčininkų darbo biržos paslaugų kokybės tyrimas.....	46
3.1. Tyrimo metodika.....	46
3.2. Šalčininkų darbo biržos paslaugų kokybės tyrimo rezultatai bei jų aptarimas.....	47
3.2.1. Bedarbių anketinės apklausos rezultatai.....	47
3.2.2. Darbdavių anketinės apklausos rezultatai.....	54
3.3.3. Šalčininkų teritorinės darbo biržos paslaugų kokybės tyrimo išvados... Išvados.....	58 60
Rekomendacijos.....	62
Literatūros sąrašas.....	63
Santrauka lietuvių kalba.....	66
Santrauka anglų kalba.....	67
PRIEDAI.....	68
1 PRIEDAS. Veiklos planavimas ir įvertinimas.....	69
2 PRIEDAS. Veiklos įvertinimo reziumė.....	70
3 PRIEDAS. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veikla skaičiais.....	71
4 PRIEDAS. Darbo rinkos rodikliai Šalčininkų darbo biržoje .....	72
5 PRIEDAS. Įgyvendinti vietinių užimtumo iniciatyvų projektai.....	73
6 PRIEDAS. Anketa bedarbiui.....	74
3 PRIEDAS. Anketa darbdaviui.....	77

## IVADAS

Nesvarbu, kokiam sektoriui priklauso organizacija - viešajam ar privačiam, esminis dalykas yra jos veiklos efektyvumas. Efektyvumo svarbą viešajame administravime pirmiausiai sąlygoja tai, kad valdžios įstaigos naudoja visuomenės materialinius išteklius. Todėl klausimas, kaip efektyviai ir racionaliai tie ištekliai yra panaudojami, ypač svarbu ir toje įstaigoje dirbantiems žmonėms, ir visuomenei.

Nuo viešųjų institucijų gebėjimo planuoti, parengti bei priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, spręsti kokybės vadybos metodų diegimo iššūkius, nemažai priklausys šalies ekonominė situacija, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, galimybės naudoti pasaulio politinių ir finansinių institucijų paramą, įvairių valstybinių sektorių sėkminga plėtra ir visuomenės gerovės kūrimas. Spartūs visuomenės pokyčiai įpareigoja modernizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veiklą, patį viešojo administravimo procesą, kad jis būtų efektyvus, atviras asmenims, kad būtų operatyviai reaguojama į nuolat kintančias aplinkybes. Tai reikalauja pastoviai tobulinti viešojo sektoriaus institucijų veiklą, spartinti jų veiklos pokyčius, nuolat gerinti kokybinius veiklos rodiklius. Tam yra labai svarbus strateginis veiklos planavimas, kuris gali suteikti daug galimybių, naujaisi valdymo metodai ir technika, sistemingas personalo apmokymas ir lavinimas, visų organizacijos narių įtraukimas į sprendimų priėmimą bei jų įgyvendinimą ir kt.

Vienas svarbiausių mūsų šalies prioritetų yra užimtumo skatinimas. Nors pastaraisiais metais smarkiai sumažėjo bedarbystė, išryškėjo naujos neigiamos tendencijos – darbo rinkoje vis sunkiau įsitvirtina ilgalaikiai bedarbiai, neįgalieji bei nekvalifikuoti ar vyresnio amžiaus asmenys. Kitas realus iššūkis Lietuvos darbo rinkai – ekonominė emigracija, prasidėjusi po to, kai vis daugiau Europos Sąjungos valstybių atvėrė savo sienas. Šioms problemoms spręsti didelis vaidmuo tenka Lietuvos darbo biržai. Per ją yra įgyvendinama valstybės darbo rinkos politika. Ji labai įtakoja visus procesus, vykstančius darbo rinkoje. Tai institucija, sugebanti realiai padėti ieškantiems darbo žmonėms sėkmingai sugrįžti į darbo rinką bei realizuoti savo pagrindinį tikslą dirbti ir užsidirbti.

Ypatingą svarbą šiame procese įgauna teritorinės darbo biržos, turinčios platesnes galimybes geriau įvertinti skirtingų Lietuvos regionų ekonominius ir socialinius savitumus. Todėl yra labai svarbu nuolat tirti jų veiklą, ieškoti tokių jos sričių, kurios dar tiri būti tobulinamos.

**Magistrinio darbo tikslas** – išanalizuoti ir įvertinti Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklą ir rezultatus.

### **Magistrinio darbo uždaviniai:**

- išanalizuoti įvairių teoretikų požiūrius į viešojo sektoriaus institucijų veiklą ir jos efektyvumą;
- išanalizuoti Šalčininkų teritorinės darbo biržos funkcijas, veiklos organizavimą bei kai kurias jos valdymo proceso sudedamąsias dalis: strateginį valdymą, planavimą, kontrolę, kokybės valdymą bei jos bendradarbiavimą su socialiniais partneriais
- išnagrinėti Šalčininkų teritorinės darbo biržos vykdomų aktyvios darbo politikos priemonių bei Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamų projektų rezultatyvumą, didinant užimtumą Šalčininkų rajone;
- atlikti Šalčininkų teritorinės darbo biržos klientų apklausą dėl teikiamų paslaugų kokybės bei įvertinti apklausos rezultatus.

**Magistrinio darbo objektas** – Šalčininkų teritorinės darbo biržos veikla, jos rezultatai.

**Tyrimo dalykas** – Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos organizavimas ir jos teikiamų paslaugų kokybė.

Siekiant įgyvendinti iškeltus uždavinius darbas padalintas į tris pagrindinius skyrius, o pastarieji į poskyrius, atitinkamus tiriamai problemai.

Pirmame skyriuje aptariami teoriniai aspektai. Apžvelgiamos kai kurių viešojo administravimo teorijų idėjos, turinčios įtakos organizacijos veiklos efektyvumui, išnagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo bei visuotinės kokybės vadybos principai bei jų teikiamos galimybės organizacijai.

Antrame skyriuje, remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais, organizacijos vidaus tvarkos dokumentais, jos vidaus instrukcijomis bei informacija, suteikta darbuotojų, išnagrinėjami kai kurie Šalčininkų darbo biržos veiklos organizavimo veiksniai, o taip pat vykdomų aktyvių darbo politikos priemonių ir projektų rezultatai.

Trečias skyrius yra skirtas empiriniam tyrimui. Aprašoma tyrimo metodika bei atliekama statistinė apklausos duomenų analizė.

Apibendrinus pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Naudojami metodai** – monografinis (literatūros šaltinių analizė), norminių aktų analizė, anketinė apklausa, statistinė analizė.

Magistriniame darbe remiamasi Lietuvos bei užsienio autorių knygomis bei straipsniais, Lietuvos Respublikos įstatymais bei kitais teisės aktais, Lietuvos darbo biržos ir kitų institucijų internetinėje svetainėje esančia informacija, Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos ataskaitomis, strateginiu planu bei kitais dokumentais.

# 1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS EFEKTYVUMAS

## 1.1. Viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo samprata

Viešojo administravimo organizacijų svarba yra labai didelė tiek valstybės, tiek ir kiekvieno jos piliečio gyvenime. Jos daro įtaką valstybių raidai ir atskirų žmonių gyvenimui. Todėl neatsitiktinai daugelyje valstybių didelis dėmesys skiriamas viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimo būdams, jų efektyvumui didinti.

Viešojo administravimo efektyvumą dažniausiai suprantame kaip efektyvią viešąją politiką, racionalų išteklių naudojimą, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimą. [50. P. 14]

Norėčiau pažymėti, kad viešųjų institucijų veiklos efektyvumo samprata skiriasi nuo privataus verslo struktūrų efektyvumo veiksmų, kadangi viešųjų ir privačių struktūrų institucijų veiklos aplinka gerokai skiriasi. Viešųjų institucijų veiklą reglamentuoja įstatymai ar kiti teisės aktai. Jų veikla yra atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau yra detalizuotos taisyklės ir procedūros, ribotos finansinės galimybės. Taip pat yra daug sunkiau įvertinti viešųjų paslaugų poveikį visuomenei, nei tai yra privačiame sektoriuje, kur prekės ir paslaugos yra vertinamos pinigine išraiška. [57. P.89] Dar norėčiau pridurti, kad viešajame sektoriuje yra labai sudėtingi vertinimo kriterijai. Kartais yra tiesiog neįmanoma objektyviai įvertinti kurio nors darbuotojo ar institucijos veiklos efektyvumo, nustatyti, kuri viešoji organizacija veikia sėkmingiau.

Kaip matome, yra esminių skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus. Tačiau daugelis tyrinėtojų teigia, kad viešasis sektorius gali būti tvarkomas lygiai taip efektyviai, kaip ir privatus. Egzistuoja įvairių teorijų, siūlančių savo viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo tobulinimo metodus. Norėčiau trumpai apžvelgti kai kurias idėjas, kurios būtų labai naudingos šalčininkų darbo biržai, tobulinant veiklą.

Idomios ir reikšmingos yra Lutherio Gulicko idėjos. Jo tikslas buvo padėti pamatus efektyvesniam ir veiksmingesniam vyriausybinėms organizacijų valdymui. [14. P.89] Jis kaip efektyvumo pagrindą nurodo darbo pasidalijimą. Jo nuomone, yra labai svarbu tinkamai padalyti darbą ir rasti tinkamą koordinavimo ir kontrolės priemonių. Gulikas taip pat kalba apie tai, kad būtina išvaduoti vadovą nuo būtinybės atlikti menkus darbelius, kad jis galėtų visas jėgas skirti efektyviam įstaigos darbo koordinavimui. [14. P.87] Taip pat Gulickas teigia, kad reikia vieno vadovo, kuris prižiūrėtų organizacijos darbą, bei siūlo vadovautis įsakymų vienovės principu, kad vienam žmogui gali įsakinėti ne daugiau kaip vienas asmuo.

Tayloras savo darbuose remiasi pamatiniu darbdavio ir darbuotojų interesų, tikslų sutapimu: "Daugiausia administracijos dėmesio, suvienijančio abiejų interesus, turėtų būti skirta siekiui, kad klestėtų darbdavys ir darbuotojas." [46. P.18]

Organizacijos ir jos narių individualių ir grupinių tikslų svarbą vertino ir Ch. Bernardas. Jis teigė, kad visada bus prieštaravimas tarp organizacijos tikslų ir žmogiškųjų vertybių. Saikingas prieštaravimas, jo nuomone, veikia teigiamai, nes sukelia normalią santykių įtampą, kuri skatina ieškoti ir tobulėti. Vadovo uždavinys yra rasti tų prieštaraujančių jėgų pusiausvyrą. Vadovo darbo sėkmę sąlygoja ir jo sugebėjimas prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Apibrėždamas organizacijos tikslus, Bernardas pabrėžė išorinės aplinkos tyrimo, prisitaikymo prie jos ir organizacijos pusiausvyros išlaikymo svarbą, kas vėliau buvo pavadinta strateginiu planavimu. [31. P.20)

Organizacinio humanizmo atstovas Hawthornas teigė, kad efektyviausia būtų tokia veikla, kai išnaudojami efektyvūs žmonių santykiai. Ir vadovo uždavinys yra palaikyti organizacijos pusiausvyrą, suderinti pasitenkinimą su bendradarbiavimu. Mokslininko eksperimentais buvo įrodyta, kad darbuotojų našumą veikia tiek psichologinis pasitenkinimas, tiek ir teigiama socialinė aplinka. Organizacija, Hawthorno nuomone, turi siekti ne tik pagaminti tam tikras prekes ar teikti paslaugas, bet ir sukurti pasitenkinimą tarp individų organizacijoje. Jis, kaip ir kiti humanizmo atstovai, teigė, kad darbuotoją reikia integruoti į organizaciją, tai yra vadovai turi sužinoti savo darbuotojų poreikius ir troškimus, pasinaudoję atviro ir dalyvavimo pagrįsto elgesio modeliu, o paskui padėti orientuoti tuos individualius tikslus taip, kad juos pasiekti lengviausia būtų dirbant organizacijos tikslų labui. [14. P.135-138]

Žmogiškųjų santykių teorijos kūrėja M. Follett rekomenduoja taikyti grupinę atsakomybę – tuomet, pagal ją, darbuotojai derina savo veiksmus ir organizacijos darbas tampa efektyvesnis. Taip pat svarbu, kad atsakomybė būtų suprantama kaip atsakomybė „už ką“, o ne „kam“. Taip pat M. Follett teigia, kas yra labai aktualu ir šiandien, kad darbuotojai turi dalyvauti priimančias sprendimus. Šiurkštūs įsakymai sukelia psichologinį pasipriešinimą, kas labai neigiamai įtakoja efektyvumą. [37. P.16]

Modernios organizacijų teorijos atstovo Argyriso nuomone, vadovai turi stengtis suprasti pagrindinį individo polinkį augti bei tobulėti ir siekti šį polinkį sujungti su organizacijos užduočių reikmėmis. [14. P.139]

D. McClellandas, vienas iš autorių, rašiusių apie motyvaciją, pažymi, kad žmonės turi tris esminius poreikius – veiklos laimėjimų, galios daryti įtaką kitiems ir priklausomumo kokiam nors grupei. Šių poreikių intensyvumas kinta priklausomai nuo aplinkybių. McClellandas žmones skirsto į dvi grupes: pirmai grupei priklauso tie žmonės, kurie neturi stipraus noro ko nors siekti; kitai grupei priklauso žmonės, kuriems tas noras būdingas. Narių noras ko nors siekti yra gyvybiškai svarbus efektyviai ir pažangiai kiekvienos organizacijos veiklai. Dėl to autorius pabrėžia, kad yra labai svarbu šį žmonių norą ugdyti. [31. P.25.]

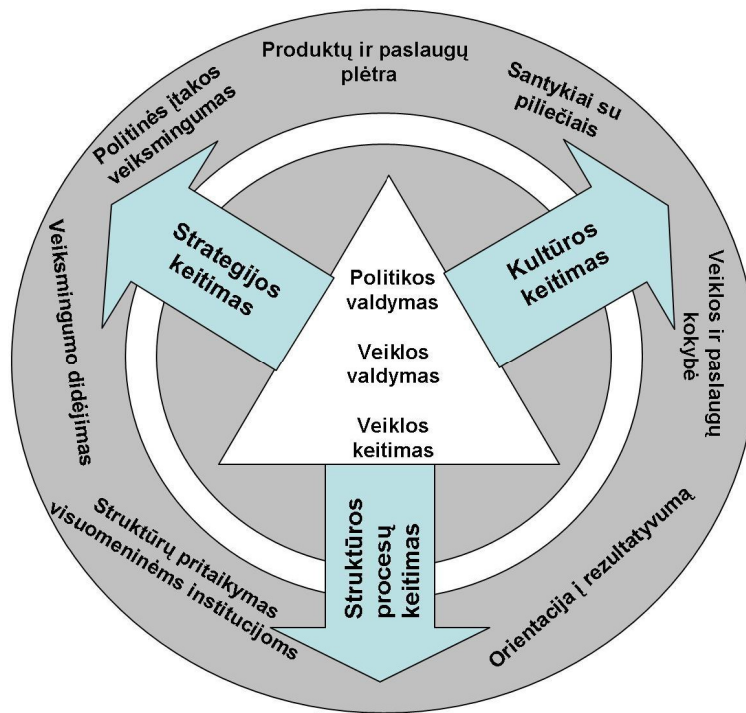
Daug motyvavimo srityje nuveikė J. Hackmanas. Jis sukūrė koncepciją, kad ne darbuotojas turi būti derinamas prie darbo, o atvirkščiai – darbas turi būti derinamas prie darbuotojo. Pasak Hackmana, standartinės operacijos – monotoniškas ir nuobodus darbas. Monotoniją galima sumažinti darbuotojams skiriant kitą darbą, t.y. atliekant rotaciją. [37. P.23]

Šalčininkų darbo biržai būtų naudingos ir Henrio Fayolio mintys. Savo veikaluose jis atkreipė dėmesį į organizacijoje vystančius procesus, pirmasis išskyrė administravimo funkcijas: numatymą, planavimą, organizavimą, koordinavimą ir kontrolę. Fayolis pasiūlė vadovams tokias idėjas: riboti kontrolės mastus; padalyti vadovų darbą pagal atliekamas funkcijas; tiksliai apibrėžti organizacijoje hierarchinius lygius ir vadovų formalią valdžią; laikytis vienvaldiškumo principo; siekti, kad būtų laikomasi drausmės; palaikyti gerus santykius su pavaldiniais; teisingai, pagal jų atliktą darbą atlyginti; skatinti iniciatyvą bei burti kolektyvą siekiant bendro tikslo. Gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, iniciatyvos skatinimas bei visų darbuotojų subūrimas siekti bendro tikslo – tai Fayolio administravimo principai, kurie iki šiol nepaseno ir yra būdingi visuotinei kokybės vadybai. [31. P.18-19]

Paskutiniu metu viešajame sektoriuje vis populiareesnės tampa Naujosios viešosios vadybos teorijų idėjos, pagrindinė iš kurių yra ta, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui didinti būtina pradėti jame taikyti visų privataus sektoriaus vadybos metodus, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Ypač skatinamos vadybinės inovacijos, lemiančios efektyvesnę viešojo sektoriaus institucijų veiklą, jo decentralizavimo ir demokratizavimo tendencijas, orientaciją į veiklos procesų debiurokratizavimą. [20. P.27-29] Tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba, personalas plačiau įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą ir valdymą. Mažinama administracinė kontrolė, numatomi griežti vykdymo tikslai, naudojamas grįžtamasis ryšys su vartotojais. Rūpinamasi politikų ir valdininkų, priimančių sprendimus, kvalifikacijos kėlimu, siekiama didesnio valdymo ir sprendimų priėmimo skaidrumo. Administravimo dėmesio centre dabar yra nebe užduočių valdymas, bei į rezultatą orientuotas paslaugų piliečiams, klientams arba valstybinėje veikloje dalyvaujantiems asmenims ir institucijoms teikimas (žr. 1 paveikslą). [46. P.19]

Jeigu viešosios institucijos sugebės būtent tokiu pagrindu pakeisti savo strategiją, struktūras, procesus, kultūrą, jie pajėgs efektyviai veikti.

Taigi, paskutiniu metu viešajame sektoriuje ypatingas dėmesys vis labiau yra skiriamas naujų, demokratiškesnių organizavimo veiklos metodų analizei, asmenybės ir organizacinių struktūrų santykiams planavimo, sprendimų priėmimo, koordinavimo, išteklių valdymo procesuose.



1 pav. Viešųjų institucijų valdymo keitimo kryptys  
(Šaltinis: Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. P.17)

Vis dažniau viešosios institucijos vertina dirbančiųjų poreikius ir stiprina jų elgsenos motyvaciją, sutelkia pastangas į darbuotojų mokymą, darbuotojų įtraukimą į sprendimo priėmimą bei karjeros galimybių plėtojimą. Šalčininkų teritorinė darbo birža taip pat galėtų sėkmingai diegti savo organizacijoje Naujosios viešosios vadybos metodus, tobulinant savo veiklą. Kai kurie iš jų, kaip bus vėliau parodyta, organizacijoje jau yra taikomi.

## 1.2. Efektyvumas ir biurokratija

Biurokratija, biurokratas... Labai dažnai šiuos žodžius galima išgirsti per radiją ar perskaityti laikraščiuose. Racionali biurokratija yra viena iš svarbiausių socialinių civilizacijos atradimų. Sunku įsivaizduoti šiuolaikinę valstybę be išsivysčiusios biurokratinės sistemos. Tačiau tuo pačiu metu ne viena valstybinė institucija – ir mūsų šalyje, ir užsienyje – nebuvo taip dažnai ir stipriai kritikuojama, kaip biurokratija. Dažnai į ją yra žiūrima kaip į vieną blogiausių civilizacijos ydų, vos ne kaip į grėsmę žmonijos laisvei. Biurokratija skirtingose valstybėse yra labai skirtinga ir įvairiais laikais ji labai skyrėsi pagal savo organizuotumo ir efektyvumo laipsnį.

Šioje darbo dalyje aš norėčiau apžvelgti įvairius požiūrius į biurokratiją ir jos įtaką viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumui.

Pagrindiniu teorijos apie biurokratiją kaip efektyvumo išraišką skelbėju laikomas M. Vėberis. Jis teigė: „Mūsų visuotinė patirtis praktiškai moko, kad grynai biurokratinis



administravimo organizacijos tipas – kitaip tariant, biurokratijos variantas, grynai techniniu požiūriu yra pajėgus pasiekti aukščiausią efektyvumo laipsnį ir šia prasme esti racionaliausias žmonių valdymo būdas.“ [23. P.81]

Vėberio teiginys apie įstaigos efektyvumą grindžiamas jo biurokratijos modeliu – idealiu biurokratijos tipu, pasižyminčiu tokiomis savybėmis, kaip beasmenė valdžios struktūra, darbo pasidalijimas, valdžios institucijų hierarchija, laisvas darbuotojų parinkimas pagal apibrėžtas taisykles, piniginis atlyginimas pagal aiškias sutartis, institucijos elgsenos disciplina ir kontrolė. [23. P.81] Šios idealaus biurokratijos tipo koncepcijos atsiradimas dauguma mokslininkų laiko tokiu pat svarbiu žingsniu žmonijos civilizacijos vystyme, kaip ir perėjimą nuo feodaliųjų santykių prie kapitalistinių. [58. P.6]

Biurokratinė organizacija pakeitė patriarchalinę sistemą, viduramžių administraciją, kada paprastam žmogui be pinigų ir ryšių buvo beveik neįmanoma rasti teisingumą: nebuvo jokių nustatytų bylų peržiūrėjimo terminų, jų nagrinėjimo tvarka buvo absoliučiai neaiški, reikalai buvo tvarkomi kyšių, šantažo pagalba. Viską lėmė ne objektyvios sąlygos, ne žmogaus teisybė, bet jo statusas, jo turtas, ryšiai. Vėberio modelis siūlo reglamentuotą procedūrą viešpatavimą, kurių įgyvendinimas visiškai nepriklauso nuo to kas jas atlieka ir kam jos atliekamos.

Prof. P. Zakarevičiaus knygoje radau tokią Vėberio koncepcijos esmės formuluotę: „Visi santykiai tarp darbuotojų organizacijoje turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti, turi vyrėti „nuasmenintų“ santykių atmosfera, vieno prielankumas (arba neprielankumas) kitiems organizacijoje negalimas. Bet koks nukrypimas nuo reglamentų neigiamai veikia darbo efektyvumą ir rezultatus“. [54. P.27] Ši, kaip ir kai kurios kitos teorijos, kurias aš apžvelgiau kitoje mano darbo dalyje, taip pat teigia, kad organizacija, siekdama konkrečių rezultatų, turi numatyti konkrečius uždavinius. Organizacijos veikla turi būti suskirstyta į tam tikrą skaičių būtinų funkcijų, kurias atlieka vienas arba keli darbuotojai, tiksliai nustatius tų funkcijų ribas. Taigi, galimas ir veiklos hierarchiškumas. [37. P.12]

Pagrindinė Vėberio idėja yra ta, kaip pažymėjo J. E. Lane, kad perėjimas nuo asmeninio santykio prie beasmenio lemia tai, kad įstaigos tarnautojas yra labiau atsidavęs įstaigai negu kuriam nors asmeniui. [23. P.82] O tai gali būti didžiulis žingsnis į efektyvumą. Tačiau kai kurie šios koncepcijos kritikai teigia, kad tas faktas, kad biurokratas yra atsidavęs savo įstaigai, nereiškia, kad išspręsta motyvacijos problema. Įstaigos tarnautojas gali būti atsidavęs todėl, kad taip jis tiesiog maksimizuoja savo asmeninį naudingumą.

Taip pat, priešingai Vėberio pozicijai, biurokratija dažnai yra lyginama su nelankstumu. Vėberio koncepcijos kritikai išskiria nelankstumą kaip skiriamąjį biurokratijos bruožą. Nelankstumas, sustabarėjimas neišvengiamas, esant tokiai formalizuotai taisyklių

sistamai, kai visas pajėgumas yra skiriamas daugiau rutinai ir administravimui, nei inovacijoms. Viešojo pasirinkimo teorijos klasikas A. Dovnsas aiškino, jog nelankstumas didėja, biurokratei įstaigai plečiantis ir augant. Jis teigė, kad visoms įstaigoms būdingas beribis plėtimasis. Taigi, bijant, kad įstaiga nebūtų uždaryta, yra griebiamasi įvairiausių priemonių. Suformuojama dar daugiau taisyklių. Pirminės įstaigos taisyklės apima organizacijos tikslus. O stagnacijos taisyklėmis siekiama įteisinti tam tikrą įstaigos dydį ir apginti jos autonomiją. Įstaiga siekiama padaryti konservatyvia. Akcentuojama, kad kuo senesnė įstaiga, tuo mažiau galimybių ją uždaryti, kadangi čia yra sukaupta didžiulė kompetencija. Galimybė išėiti iš tokios būsenos yra reformos skatinimas. [16. P.20]

Vėberio teorijos kritikoje galima rasti mintis apie informacijos asimetrijos problemą. Informacijos asimetrija tai padėtis, kai pavaldinys disponuoja informacija, kuri yra neprieinama viršininkui. Ji atsiranda iš to, kad dirbdamas grupėje individas žino, koks yra jo indėlis į bendrą produktą. Tais atvejais, kai šio indėlio neįmanoma išmatuoti, individas suinteresuotas neatskleisti savojo indėlio kitiems grupės nariams, tuo pačiu ir viršininkui, nes tai jam leidžia patinginiauti. [16. P.20]

Norėčiau pažymėti, kad nuo informacijos asimetrijos viršininkai kenčia tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Tačiau viešajame sektoriuje yra daug sunkiau priversti darbuotoją efektyviau dirbti, nes viešojo sektoriaus biurai visų pirma nesiekia pelno, o kita priežastis yra tai, kad viešajame sektoriuje praktiškai nėra konkurencijos.

Viešojo pasirinkimo teorijos atstovas Niskanenas kėlė hipotezę, kad biuro biudžeto didinimas yra fundamentalus biurokratinio elgesio bruožas. Jis mano, kad biuro veiklos apimtis visada yra didesnė už optimalų ar socialiai efektyvų lygį. [23. P.96-97] Tai paaiškinti galima būtų tuo, kad biurokratų atsidavimas įstaigai gali būti toks didelis, kad įstaigos išplėtimas tampa vieninteliu įstaigos vadovo rūpesčiu. Toks susitelkimas tikrai nėra palankus efektyvumui ir dažniausiai jis baigiasi biurokratija jos neigiama žodžio prasme. Dar norėčiau pažymėti, kad toks susitelkimas tikrai nėra altruistinis. Jis išplaukia iš biurokratų suvokimo, kad jų asmeninė nauda bei sėkmė priklauso ir nuo įstaigos sėkmės. Kuo labiau ji plečiasi, tuo daugiau biurokratas turi galimybių išlikti, daugėja stabilumo, mažėja netikrumo dėl ateities.

Net jei ir atsiranda vienas kitas biurokratas, siekiantis priimti sprendimus visuomenės labui, jis negali efektyviai veikti bendroje biurokratinėje visuomenėje. Geriausiu atveju ta visuomenė jį izoliuoja, blogiausiu – išstumia iš savo klanu. Vadinasi, sąžiningas biurokratas, net ir nebūdamas asmeniškai suinteresuotas didinti organizacijos veiklos finansavimą, yra verčiamas tai daryti. Pažangiu biurokratu dažnai vadinamas toks vadovas, kuris gali pasiekti didesnio organizacijos finansavimo. [35, P.79]

V. Ostromas rašo, jog biurokratinė organizacija priešinasi individualiam pasirinkimui. Tokia organizacija reikalauja iš pavaldinių pasikliauti hierarchija ir jos vadovais, nusileisti jiems numatant veiksmus. Prieštaraujantys tokiai sprendimų priėmimo tvarkai pavaldiniai yra baudžiami. [37. P.79]

Kitas Viešojo pasirinkimo teorijos klasikas Gordonas Tullockas išskiria dar vieną tipišką biurokratijos bruožą – biuro autonomiją, kurios rezultatas yra neefektyvumas, neatsakingumas ir visuomenės lėšų švaistymas. [16. P.22] Tačiau J .E. Lane teigia, kad didesnė, nei formaliai numatyta biuro autonomija visiškai nereiškia, kad ji bus panaudota kitiems, o ne oficialiems tikslams siekti. Autonomijos ir neefektyvumo priežastys gali būti visiškai skirtingi. Be to viešajame administravime yra fiksuojama situacija, kai biuro autonomija tampa būtina sėkmingo politikos įgyvendinimo sąlyga. [23. P.102-103]

Komentuodamas šiuolaikinius teorinius biurokratijos modelius, J. E. Lane pabrėžia, kad visi jie paneigia efektyvumą kaip bazinę biurokratijos savybę bei rekomenduoja ryžtingai mažinti biurokratijos vaidmenį. [23. P.104-105] Tačiau aš norėčiau pažymėti, kad visi Vėberio koncepcijos kritikai pabrėžia tik jos neigiamus bruožus („nelankstumas“, „centralizacija“), bet ignoruoja arba nepakankamai įvertina teigiamus bruožus, tokius kaip tęstinumas, garbingumas, tvirtas įsipareigojimas piliečiams, lygybės principas.

Vėberis paskatino plėtoti organizacijų konceptus, numatančius stiprią organizacinę struktūrą, teisinę tvarką ir kontrolę, o tai viešajame ir privačiame sektoriuje egzistuoja iki šiol ir ypač prisideda formuojant valstybinį administravimą. Biurokratijos bruožai iki šiol pasireiškia daugelyje viešųjų administracijų ir įmonių, ypač vokiškai kalbančioje Europoje. Taip pat polinkį į biurokratinę struktūrą ir biurokratinį veikimą turi ypač didelės struktūros.

Tačiau atsižvelgiant į įvykusius visuomenėje pokyčius, šis administravimo pagrindas, kuris demokratinėje teisinėje valstybėje sprendžiant viešpatavimo ir santvarkos uždavinius iki šiol pasitvirtindavo, šiandien turi būti pakeistas naujuoju viešuoju valdymu, kadangi individualizavimo, mobilumo ir lankstumo didėjimo tendencijos daro įtaką tiek viešajame sektoriuje besidarbuojantiems asmenims, tiek paslaugų gavėjams. Naujos vertybės vis dažniau atsimušą į sustingusias administracines struktūras ir sustabarėjusią administracinę kultūrą. [46. P.19]

2 paveiksle mes matome, kaip pasikeitė viešojo administravimo sąlygos, palyginant jas su praeities sąlygomis.

<b>Anksčiau</b>	<b>Šiandien</b>
Skaidrūs dalykiniai santykiai ir probleminės sritys	Neapžvelgiamumas ir kompleksiskumas
Pastovios sąlygos	Dinaminiai pokyčiai
Aiškūs įtaką darantys ryšiai	Priežasčių persipynimas ir gausa
Teisinės struktūros veikla pagal atskyrimo principą	Kombinacijos ir alternatyvos
Aiškios visuomeninės interesų grupės	Trumpalaikės interesų grupės
Politinis nuspėjamumas	Nebalsuojantieji migruojantys rinkėjai
Pasitikėjimas vadovybe, autoritetas	Vertybių kaita, vertybių lygiavertiškumas
Sociokultūrinis stabilumas	Demografiniai pokyčiai

2 pav. Viešojo administravimo sąlygos anksčiau ir dabar  
(Šaltinis: Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. P.19)

Taigi, išanalizavus Vėberio teorijos pagrindines idėjas, o taip pat jos kritikų mintis, manau, kad biurokratija gali būti efektyvi, bet gali ir nebūti. Esant pastovioms sąlygoms biurokratinė organizacija garantuoja veiksmingą užduočių vykdymą, tačiau jai nebūdingas kūrybiškumas ir naujovės. Šiandien viešosioms institucijoms, tame tarpe ir Šalčininkų darbo biržai, daug svarbiau labiau rūpintis rezultatais, decentralizuoti valdymą ir į visus pokyčius reaguoti greitai ir lanksčiai, nei pagrindinį dėmesį skirti struktūroms ir veiklos taisyklėms, kurias skelbia biurokratijos teorija ir ko privatus sektorius jau atsisako.

### **1.3. Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje**

Piliečių, gyventojų interesai reikalauja pastoviai didinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą, gerinti kokybinius veiklos rodiklius, tobulinti paslaugų struktūrą, nuolat organizuoti darbuotojų mokymus ir lavinimą, skirti dėmesį į naujausius planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodus.

Tačiau nepaisant visų šių pastangų viešojo sektoriaus institucijos ne visada sėkmingai įgyvendina kokybės ir produktyvumo užduotis. Todėl pastaraisiais metais vis didesnis dėmesys yra skiriamas į produktyvumo strategines inovacijas. Viena tokių inovacijų yra visuotinė kokybės vadyba. Tai viena iš plačiai paplitusių galimybių, efektyvinant organizacijų veiklą, kuri remiasi darbuotojų kokybiškesniu pritraukimu į organizacijos tikslų formavimą ir įgyvendinimą, skatinant kolektyvinę kūrybinę veiklą ir klimatą organizacijoje, stimuliuojant darbuotojų aktyvumą, motyvuojant ir nukreipiant juos į sėkmingą organizacijos problemų sprendimą. Kaip bus aprašyta vėliau, visuotinės kokybės vadybos principai Šalčininkų darbo biržoje, deja, dar nėra diegiami.

Visuotinė kokybės vadyba susiformavo per pastarąjį dvidešimtmetį ir šiuo metu yra labai populiaru.

Visuotinė kokybės vadyba (toliau vadinama VKV) literatūroje dažniausiai apibūdinama kaip sistema priemonių, garantuojančių, jog visi veiksmai organizacijoje bus atlikti taip, kad patenkintų klientų ir vartotojų poreikius. [13. P.121]

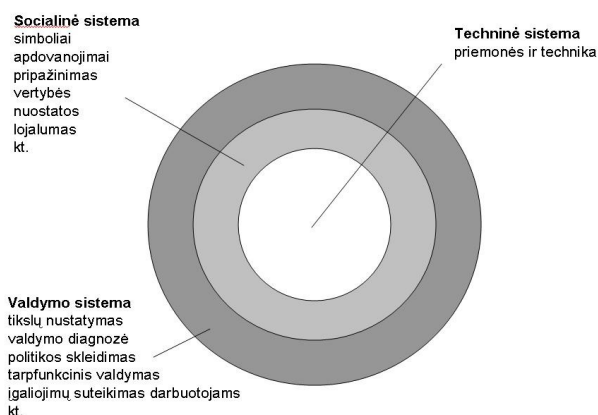
Naujausioje literatūroje VKV apibrėžiama kaip organizacijos filosofija, kur klientų norai įvardijami kaip pagrindinis uždavinys, kuriam užtikrinti siekiama tobulinti visus procesus ir elementus [50. P.117). Tai teigdami, autoriai turi omenyje, kad yra svarbi ne tik tiesiogiai produkto ar paslaugos kokybė, bet dar svarbesni yra visi ją užtikrinantys veiksniai: sąnaudos, tiekimas, komunikacijos, personalas, organizacinė struktūra, vadovavimo stilius ir kt. Jei koks nors elementas turi trūkumų, visa sistema kokybiškai veikti tiesiog negali.

Dar vienas literatūroje sutinkamų apibrėžimų yra šis: visuotinė kokybės vadyba – tai į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, kai siekiama ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudoti visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. [50. P.120] Taigi, kaip matome, norint sėkmingai taikyti VKV galimybes, labai svarbus yra aktyvus visų organizacijos narių dalyvavimas – nuo aukščiausio iki žemiausio lygmens. Mano manymu, kiekvienas organizacijos darbuotojas turi būti tvirtai įsitikinęs, kad darbas turi būti atliekamas tik kokybiškai, kad nekokybiškas darbas yra tiesiog nepateisinamas. Visiškas klientų pasitenkinimas įmanomas tik tada, kai visi organizacijos nariai pakankamai dėmesio skiria organizacijos kultūrai, perima naują organizacijos filosofiją.

Dauguma tyrinėtojų, kaip pavyzdžiui, Demingas, Juranas, pateikia penkias pagrindines visuotinės kokybės idėjas: sisteminis požiūris, nuolatinis tobulėjimas, dėmesio suteikimas į vartotojus, vadovų vaidmuo, darbuotojų dalyvavimas. [41. P.216] Trumpai jas aptarsiu:

### 1. Sisteminis požiūris

VKV požiūris priklauso nuo organizacijos kaip sistemos suvokimo. Dobynsas ir Crawford-Masonas pabrėžia tris pagrindines sistemas, už kurias atsako vadovai: tai – socialinė, arba kultūros sistema, valdymo sistema ir techninė sistema (žr. 2 pav.). [41. P. 218]



3 pav. Trys sistemos, už kurias atsakingi vadovai  
(Šaltinis: Stoner A. F., Freeman R. E., Giebert D. R. Vadyba. P. 218)

Kultūros sistema – tai įsitikinimai ir iš jų kylantis elgesys, bendras visai organizacijai. Tai organizacijos simboliai, apdovanojimai, slengas, ritualai, ceremonijos, vertybės, nuostatos, pripažinimas, įvairios privilegijos, lojalumas organizacijai ir kt.

Organizacijos kultūros pokyčiai yra svarbus viešojo sektoriaus organizacinių pokyčių tikslas. Tik pajėgi keistis kultūra padeda strategijoms garantuoti ilgalaikį veiksmingą veikimą. Kultūros pokyčiai paprastai traktuojami kaip mokymo procesas. Labai svarbu plėtoti kokybės mokymo programas visiems darbuotojams, kuriant jų išipareigojimus, atsakomybę, naują požiūrį į kokybę. Tai padėtų nugalėti darbuotojų skepticizmą, kuris yra neišvengiamas diegiant pažangesnius metodus bei požiūrius naujausiems kokybės priemonėms tobulinti, keičiant jau galbūt seniai nusistovėjusią organizacijoje kultūrą.

Taip pat svarbu, autorių nuomone, plėtojant kokybės vadybą organizacijoje, vidinė organizacinė konkurencija paversti konstruktyviu bendradarbiavimu, skatinti darbą komandose. [41. P.219]

Techninę sistemą sudaro įvairios naudojamos technologijos, kompiuterių programinė įranga, kapitalo investicijos, reikalingos organizacijos misijai įvykdyti ir kt.

Valdymo sistemą sudaro įvairūs procesai, kuriais organizacija valdo savo žmonių bei materialinius išteklius. Čia svarbus yra tikslų nustatymas, tarpfunkcinis valdymas, įgaliojimų suteikimas darbuotojams. Atsakomybė už kokybės valdymą turi būti suteikta visiems – nuo žemiausiojo iki aukščiausiojo lygio vadovų. Kokybės kontrolės skyriai paprastai nustato kokybę proceso pabaigoje, o visuotinės kokybės valdymo požiūris reikalauja, kad kokybė būtų įtraukta į kiekvieną darbo proceso etapą ir kad vadovai siektų pašalinti svyravimų priežastis. Yra svarbu kontroliuoti ne darbų atlikimo būdą, bet veiklos rezultatus, nes tik tada, esu tikra, didės darbuotojų motyvacija ir sutaupoma išteklių vykdyti nuolatinę kontrolę.

## **2. Nuolatinis tobulėjimas**

Ši idėja reiškia nepaliamąjį procesų stebėjimą ir siekimą juos pagerinti, kas padėtų organizacijai įgauti pastovų gebėjimą tenkinti vartotojų poreikius. Šiai idėjai įgyvendinti naudojama labai įvairi technika. Norėčiau išskirti dvi svarbias priemones. Tai Kaoru Ishikavos išpopuliarintas „žuvies grandžių“ (priežasties-pasekmės) diagramos būdas, padedantis nustatyti, kaip įvairūs veiksniai sąlygoja gerą ar blogą rezultatą, bei etalono įsivedimas, arba organizacijos produktų bei procesų lyginimas su geriausiais pasaulyje. [41. P.220-221] Kai kurios didžiulės pasaulio kompanijų naudoja pastarąją priemonę kaip svarbią nuolatinio tobulėjimo dalį.

## **3. Dėmesio sutelkimas į vartotojus**

Aš jau aukščiau minėjau, kad kiekvienos organizacijos išeities taškas turi būti vartotojo poreikiai. Tai yra tarsi visuotinės kokybės pamatas, pasireiškiantis organizacijos siekiuose projektuoti ir tiekti tokius produktus ir paslaugas, kurie atitinka ir net „aplenkia“ vartotojo

poreikius. Jei to nebus, gali atsitikti taip, kad paslaugų ar produkto niekas tiesiog nenorės. Nei organizacijos vadovai, nei darbuotojai nesprenžia, kas yra kokybė. Tai sprenžia organizacijos klientai – prekių ar paslaugų vartotojai. Dėmesio vartotojams idėja įgyvendinama įvairialype veikla: tiesioginiais kontaktais su vartotojais, informacijos rinkimu apie vartotojų lūkesčius, surinktos informacijos skleidimu organizacijoje, apklausomis.

#### **4. Vadovų vaidmuo**

Norėčiau pažymėti, kad daugelis vadovų pradeda nuo nuostatos, kad dėl kokybės problemos kaltinti reikia tam tikrą darbuotoją. VKV suabejoja šiuo įsitikinimu. Ji teigia, kad kokybės problema prasideda aukštesniojo lygio vadovų kabinetuose. Kiekvieno vadovo darbas – surasti ir ištaisyti nesėkmės priežastis, o ne vien nustatyti nesėkmę po to, kai ji jau įvyko, ir ką nors už tai apkaltinti.

#### **5. Darbuotojų dalyvavimas**

Visi mano skaitytų literatūros šaltinių autoriai teigia, kad vienas svarbiausių faktorių, diegiant VKV principų organizacijoje yra įgaliojimų suteikimas darbuotojams. Idėja yra labai paprasta – žinoti, kaip darbą geriausiai atlikti, gali tik žmonės, tiesiogiai tą darbą atliekantys. Todėl, jei yra proga patobulinti darbą ar sistemą, kurios dalį tas darbas sudaro, žmonės tokius patobulinimus turėtų atlikti neklausdami leidimo. Taigi, mokslas ir praktika pripažįsta, kad darbuotojų įtraukimas į valdymo procesą yra būtinas. Tačiau vis dar ginčijamasi dėl klausimo, kokių mastu darbuotojai turi dalyvauti organizacijos procesuose. Nustatant dalyvavimo mastą yra svarbu atkreipti dėmesį į kai kuriuos kriterijus. Visų pirma, žvelgiant iš efektyvumo ir veiksmingumo perspektyvos, tiesioginį darbuotojų dalyvavimą apsimoka tik tada, kai jie turi reikalingų gebėjimų ir žinių. [46. P.101] Kaip dar vieną svarbų kriterijų galėčiau paminėti darbuotojų tinkamumą bendradarbiauti. Kaip visi mes žinome, bendradarbiauti mažiau sugeba žmonės, stokojantys siekti konsensuso, arba yra labai užsidarę, atsiriboję nuo bendradarbiavimo su kitais.

Taip pat svarbu gerai išanalizuoti organizacijos bei projekto tikslus, darbų pobūdį, pačių darbuotojų požiūrį į dalyvavimą. O Norbert Thom ir Adrian Ritz savo knygoje sako, kad „tikras darbuotojų dalyvavimas yra įmanomas tik tuomet, kai organizacijos administracinė kultūra išplėtoja asmens iniciatyvą ir leidžia atsirasti skirtingiems daliniams sprendimams, kurie vėliau gali būti optimizuoti kaip bendras sprendimas“. [46. P.104]

Taigi, kaip matome, VKV nuostatų diegimas organizacijoje – ilgalaikis darbas, kuris remiasi gausybe ritualų, tradicijų, kitokiais socialinio-psichologinio pobūdžio priemonėmis, darnia organizacijos narių skatinimo ir mokymo sistema, bei reikalauja daug asmeniškų aukščiausiųjų organizacijos vadovų pastangų.

Dar norėčiau pridurti, kad daugelis VKV idėjų yra perimtos iš įvairių teorijų bei mokyklų.

Iš Klasikinės mokyklos atėjo šios svarbios tiesos: didžiausio našumo siekimas, gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, visų pavaldinių subūrimas bendro tikslo vardan, kompetencijos svarba, vertybė – efektyvumas. Iš neoklasikų teorijų VKV perėmė sprendimų priėmimo teoriją, dėmesį problemų sprendimo procesams. Iš Žmogiškųjų santykių mokyklos yra perimtos šios idėjos: darbininkų ir administracijos interesų derinimas gamybos efektyvumo vardan, organizacijos gyvybingumas ir klestėjimas priklauso nuo darbuotojų tobulėjimo, žmonės yra svarbiau negu formalioji organizacija. Iš Moderniosios socialinių sistemų ir struktūrų mokyklos – sisteminis požiūris į organizaciją, matematinių modelių taikymas valdymo sprendimams optimizuoti, lankstumas, pasitikėjimas darbuotojais ir jų įtraukimas į valdymą. [31. P.39-40]

Dabar norėčiau išanalizuoti kai kuriuos specifinius VKV diegimo galimybes viešajame sektoriuje bruožus.

Stiprėjanti valstybių politinė ir ekonominė integracija, dažnėjančios socialinės krizės, piliečių noras būti informuotiems apie vyriausybės veiklą ir dalyvauti valstybės valdyme, didėjantys reikalavimai viešųjų paslaugų kokybei – tai tik kelios iš daugelio priežasčių, verčiančių šiuolaikines valstybes nuolat tobulinti viešąjį administravimą. Kokybės vadybos metodai, sėkmingai pritaikyti daugelyje gamybos organizacijų, vis labiau skverbiasi į valstybės valdymo ir paslaugų sektorių. Pastaruoju metu, ypač ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, juntamas didesnis nei anksčiau dėmesys kokybei vyriausybinesse organizacijose, švietimo, sveikatos priežiūros ir kituose sektoriuose. Lietuva šiuo požiūriu taip pat nėra išimtis: narystė Europos Sąjungoje sustiprino transformacijas visose visuomenės gyvenimo srityse ir įpareigojo valstybės bei savivaldybių institucijas ir įstaigas adekvačiai ir lanksčiai reaguoti į naujos geopolitinės aplinkos keliamus iššūkius. Mums būtina įdiegti Europoje ir visame pasaulyje vartojamus kokybės vadybos metodus ir juos vartoti atskirų ūkio subjektų ir visos šalies plėtros strategijų formavimo procesuose. [15. P.189]

Tačiau VKV taikymas viešajame sektoriuje siejamas su tam tikrais sunkumais:

- viešasis sektorius paprastai nėra palankiai nusiteikęs priimti VKV teikiamas galimybes, kadangi jis yra labiau orientuotas į veiklos procesus, nei į rezultatus;
- viešajame sektoriuje sudėtingiau ir problemiščiau yra apibūdinti klientus, nei tai yra privačiame sektoriuje;
- viešojo sektoriaus institucijų darbo procesų kokybės parametrų užtikrinimas dažnai yra sudėtingesnis nei verslo ar gamybos struktūrų veikla, ypač aukščiausiuose valdančiuose sluoksniuose. [50. P.117, 122-123]



Dar norėčiau pridurti, kad viešųjų institucijų veiklą reglamentuoja įstatymai, įsakymai ar kiti teisės aktai. Jų veikla yra tarsi įstatyta į tam tikrus rėmus. Tai labai riboja šių organizacijų lankstumą, veikimo laisvę, iniciatyvą, sprendimų priėmimą.

Galima taip pat paminėti šiuos veiksnius, nusakančius viešųjų institucijų skirtumą palyginant su privačiu, ir tuo, daugelio autorių manymu, trukdančius įdiegti VKV viešojo sektoriaus organizacijoje:

- galutinis bet kurios viešosios institucijos tikslas yra tarnauti visuomenei;
- skirtingai nuo privačios įmonės, kurios tikslas yra uždirbti kuo daugiau pinigų, viešasis sektoriaus institucijų tikslas – protingai išleisti pinigus;
- veikla yra apribota tarpusavyje susipynusiomis hierarchinėmis programomis (įdarbinimo lygybė, nuopelnų paskirstymas, atviras konkursas pareigoms), skirtomis įvairioms visuomenės gerovės dimensijoms patenkinti;
- viešosios institucijos vadovaujasi lygybės principu, reikalaujančiu lygaus požiūrio į visus klientus. Ypatingas tam tikro kliento aptarnavimas iškreipia demokratijos principus.
- viešosios institucijos privalo subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštarūnų klientų interesus. Neįmanoma susitelkti prie vieno didelio kliento, kurio patenkinimas užtikrintų sėkmę, kaip yra privačiame sektoriuje; [50. P.123]
- valstybės tarnautojai yra išrenkami neribotam laikotarpiui. Problemų kelia tam tikros neigiamos tokio ilgalaikio įdarbinimo pasekmės: nepastebimos darbe pasitaikančios klaidos, atsiranda perdėtas perfekcionizmas, trūksta savikritikos, mažėja kūrybiškumas bei iniciatyvumas. [46. P.231]

Taip, visi mano paminėti faktoriai iš dalies apsunkina VKV principų intervenciją viešajame sektoriuje. Tačiau norėčiau pažymėti, kad jie buvo esminiai prieš kokius dešimtpenkiolika metų. Šiandien viešasis sektorius yra raginamas transformuoti savo veiklą, perimti vis daugiau savybių iš privataus sektoriaus. Pavyzdžiui, mūsų dienų viešosios institucijos skatinamos ne tik protingai leisti pinigus, bet ir ieškoti būdų, kaip juos uždirbti. Jos turi ne tik teikti paslaugas gyventojams, bei ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas. Šiuolaikinės viešosios institucijos raginamos vadovautis visų pirmą misija, o ne taisyklėmis.

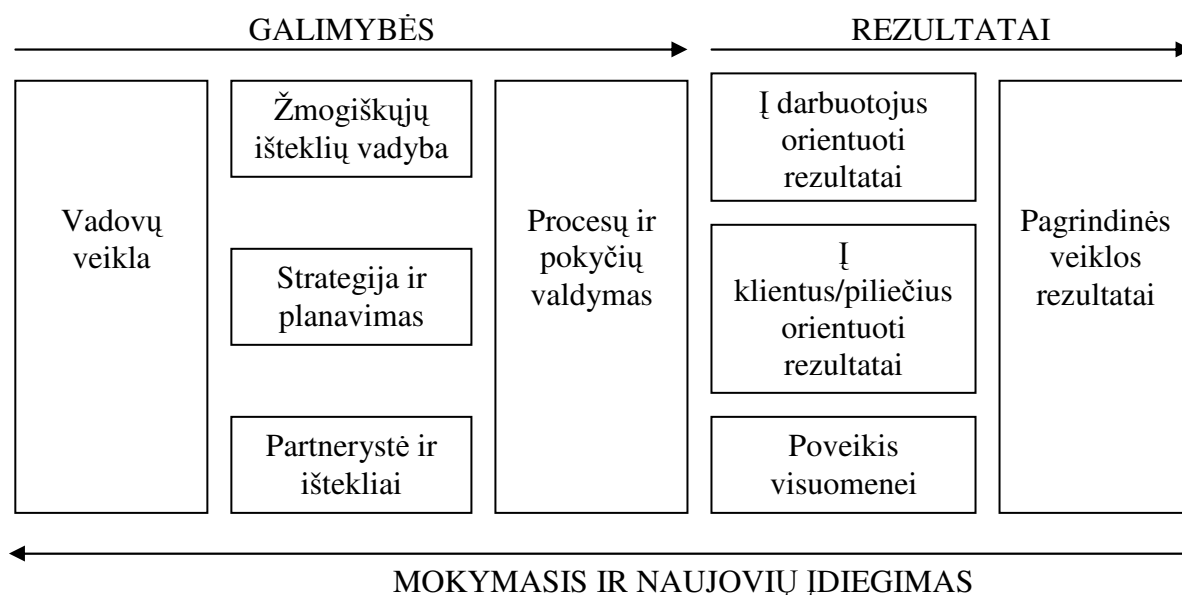
Tradicinė valdymo sistema debiurokratizuojama, iš centralizuotos ji virsta decentralizuota, iš formalizuotos tampa orientuota į rezultatus, iš specializuotos virsta visaapimančia. [46. P.22]

Šiandien sparčiai tobulėja viešųjų institucijų komunikacijos, geriau yra derinamas viešųjų projektų ir programų rengimas, sparčiai diegiamos vadybos inovacijos viešajame sektoriuje – pažangesni požiūriai ir metodai nustatant organizacijos tikslus, ruošiant ir priimant sprendimus, vertinant individualią organizacijos narių veiklą. Taip pat šių dienų institucijoms

labiau rūpi klientų nuomonė. Jos įvairiais būdais tiria, kaip gyventojai vertina teikiamas viešąsias paslaugas. Pareinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo.

Lietuvos viešojo administravimo įstaigų susidomėjimas visuotine kokybės vadyba yra pakankamai didelis. Siekimas tobulinti viešąjį administravimą įtvirtintas Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje. Šiame programiniame dokumente numatyta integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, sudaryti sąlygas viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms tobulinti savo veiklą, taikant kokybės vadybos metodus, paskatinti pasinaudoti kitų institucijų patirtimi šioje srityje. Šiomis priemonėmis numatyta siekti geresnės teikiamų viešųjų paslaugų kokybės. [51]

Jau yra įvykdytos kelios priemonės, skirtos visuotinės kokybės vadybos principams viešojo sektoriaus organizacijose įgyvendinti. Viena iš jų – parengtas ir 2005 metais pristatytas Bendrasis vertinimo modelis, kuris yra grindžiamas visuotinės kokybės principais ir yra skirtas visoms Europos viešojo administravimo organizacijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą. Tai nesudėtingas ir lengvai taikomas modelis, leidžiantis viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti įsivertinimą mažiausiomis išlaidomis. Taip pat ši organizacijos veiklos vertinimo priemonė gali būti naudojama lyginant savo veiklą su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis. BVM struktūra yra pavaizduota 4 paveiksle. [12]



4 pav. BVM modelis

(Šaltinis: [http://www.livadis.lt/livadis/\\_new/index.php?content\\_id=58&menu\\_id=0](http://www.livadis.lt/livadis/_new/index.php?content_id=58&menu_id=0))

Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją. BMV taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį

inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą bei daugiau sužinoti apie save. Jau praeitais metais Lietuvos Vidaus reikalų ministerija pradėjo vykdyti bandomuosius šio modelio taikymo projektus.

Taigi, nepaisant to, kad įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja visuotinės kokybės vadybos paplitimo viešajame sektoriuje galimybes, aš manau, labai greitai visuotinė kokybės vadyba bus įgyvendinama visų lygių viešųjų institucijų veikloje lygiai taip pat efektyviai, kaip ir privačiame sektoriuje. Modernių šalių viešuose institucijose, kur įgyvendinami visuotinės kokybės vadybos standartai, yra pasiekiami tikrai geri veiklos rodikliai. Viešosios institucijos jau supranta, kad siekiant veiklos efektyvumo, jos turi keisti savo organizacinę struktūrą, kelti naujus kokybinius reikalavimus planuojant, organizuojant, vertinant savo paslaugas. O visuotinė kokybės vadyba yra puiki veiklos efektyvumo paieškų strateginė priemonė.

#### **1.4. Strateginis valdymas**

Kalbant apie organizacijų veiklos efektyvumą, svarbu paminėti strateginį valdymą. Paskutiniu metu jo vaidmuo ir reikšmė viešajame sektoriuje sparčiai auga. Šis augimas pastebimas visame pasaulyje, tame tarpe ir Lietuvoje. Tai yra susiję su sparčiais socialiniais ir technologiniais pokyčiais. Šiandien viešajame sektoriuje, tame tarpe ir Šalčininkų darbo biržoje, nuolat rengiami įvairūs projektai, programos. O tai reikalauja iš valstybės tarnautojų, politikų nuolat tobulinti savo strateginio valdymo žinias bei įgūdžius, kurie padėtų jiems pasirinkti tinkamus strateginius sprendimus.

Taigi, kas tai yra strateginis valdymas? Pagal M.Arimavičiūtę, tai nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja išteklius, o taip pat leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas, numatančias svarbiausias organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones jiems pasiekti. [9. P.15]

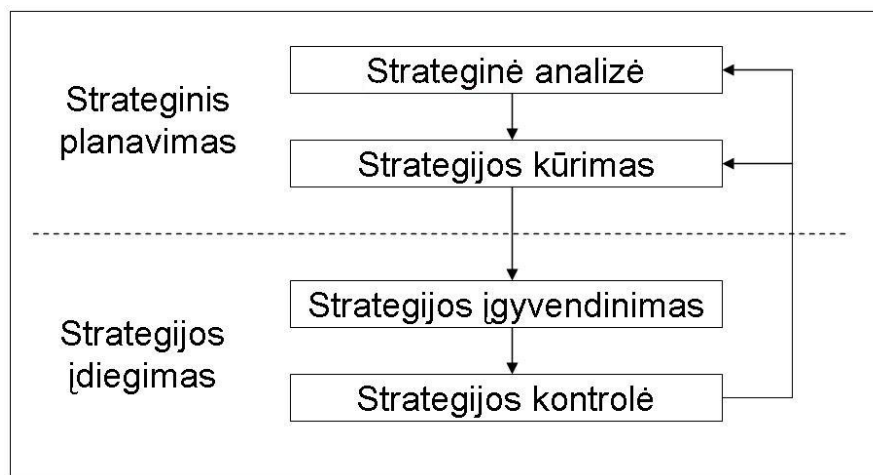
Norberto Thomo ir Adriano Ritzo monografijoje radau tam tikrus požymius, išplėšiančius strateginio valdymo sampratą:

- „daryti teisingus dalykus“. Strateginis valdymas valstybinį veikimą orientuoja siekti tikslų, vadinasi, administracijos veiklą orientuoja į rezultatus. Norint ilgą laiką garantuoti sėkmingą institucijos veiklą, turi būti nurodytos tokios būsimos veiklos gairės, o prisiimtų tikslų sistema turi būti nuolat tikrinama.
- ankstyvas stipriųjų pusių, rizikų ir galimybių atpažinimas. Strateginis valdymas siekia atpažinti, įvertinti ir į tikslus bei planus įtraukti būsimas plėtros tendencijas, kurios gali būti

reikšmingos institucijai. Organizaciją supančios aplinkos signalų ankstyvą atpažinimą galima skatinti remiantis įvairia ankstyvojo atpažinimo patirtimi ir išplėtotais metodais.

- diskusijos dėl ne iki galo ir blogai apibrėžtų probleminių sričių. Strateginiai sprendimai visuomet remiasi būsimomis plėtros prielaidomis ir gali aprėpti ne visas problemas. [46. P.67]

Strateginį valdymą galima padalyti į keturias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos kontrolė (žr. 5 pav.).



5pav. Strateginio valdymo procesas

(Šaltinis: Stoner A. F., Freeman R. E., Giebert D. R. Vadyba. P. 266)

Strateginė analizė – tai vidinės ir išorės aplinkos, kuri gali turėti ar turi įtakos institucijos rezultatams, įvertinimas. Kaip autoriai pažymi, vertinant vidinę organizacijos aplinką, svarbiausia yra identifikuoti jos stipriąsias ir silpnąsias savybes, kadangi tai leidžia geriau suprasti ir realizuoti organizacijos paskirtį bei misiją. Norbert Thom ir Adrian Ritz vidinės veiklos sąlygas siūlo skirstyti į institucijų sąlygas ir žmogiškuosius veiksnius. [46. P.60]

Kaip institucijų sąlygas, galima paminėti valstybinio valdymo mastą, organizacijos tipą, dydį, institucijos buvimo vietą, finansinę padėtį, išteklius, specialius įstatyminius potvarkius, politinę orientaciją, vykdomą reformos procesą, organizacijos struktūrą, ryšių sistemą, planavimo sistemą, vidaus kontrolės sistemą.

Svarbūs žmogiškieji veiksniai apima tokius požymius kaip amžius, atliekamos funkcijos, profesinė padėtis. Taip pat yra svarbios tam tikros darbuotojų savybės, vertybės.

Vertinant išorinę aplinką, stipriosios ir silpnosios savybės paprastai apima politikos, ekonomikos, socialines ir technologines kategorijas. Čia aišku galimos ir kitos kategorijos – aplinkosaugos, edukacinės ir kt. Taip pat, vertinant išorinę aplinką, svarbu atkreipti dėmesį į aplinkos nepastovumo ar neapibrėžtumo lygį, nustatyti žmones ir institucijas, kurių parama ir veiksmai reikalingi vykdant strateginį planą. [9. P.120] Vertinant išorinę aplinką, dar galima

paminėti konkurencinio pranašumo nustatymą. Nesvarbu, viešasis tai ar privatus sektorius, visada organizacijai reikia varžytis dėl ribotų išteklių ir klientų. Viešajame sektoriuje konkurencija akivaizdžiausiai pasireiškia dėl finansinių išteklių.

Strategijos kūrimo stadijoje parengiamas strateginis planas. Šioje stadijoje yra labai svarbus organizacijos ateities vizijos parengimas. Kitaip tariant, organizacija turi numatyti, kaip ji augs, vystysis, veiks pagal numatomos sėkmės scenarijų. Norėčiau pabrėžti, kad konstruoti ateities viziją nėra paprasta. Organizacijos nariai dažnai bijo atsakomybės už ateities viziją arba nepasitiki tais, kurie nori prisiimti tą atsakomybę. Tačiau, iš kitos pusės, organizacijos vizija leidžia organizacijos nariams geriau suprasti organizacijos ateitį, t.y. tai, kas laukia organizacijos narių. Vizija įgalina organizaciją sutelkti pastangas, nes žmonės, turėdami ateities viziją, paprastai nori ją kuo greičiau įgyvendinti. Vizijos įtvirtinimas padeda geriau reglamentuoti organizacijos veiklos taisykles, etines ir moralines normas. [49. P.289]

Kalbant apie strategijos kūrimo stadiją, norėčiau pažymėti, kad yra ypač svarbu, formuojant organizacijos tikslus, išryškinti organizacijos misiją. Misiją yra daugiau nei organizacijos tikslas. Organizacijos misija susumuoja, apibendrina organizacijos tikslus – kas ir kodėl turi būti atlikta, kaip ir kuo organizacija turi tapti, kokiais principais bei veiklos metodais remiantis ji turi funkcionuoti. [49. P.280] Kitaip tariant, misija tai organizacijos paskirtis, atspindinti jos egzistavimo esmę. Identifikuojant organizacijos misiją siekiama išplėtoti organizacijos veiklos filosofiją, apibrėžti organizacines vertybes. Kadangi, jeigu organizacijos tikslai nėra nukreipti socialiai naudinga linkme, organizacija vargu ar gali tikėtis sėkmingos veiklos, visiško darbuotojų pasitikėjimo, jų pastangų ir lojalumo.

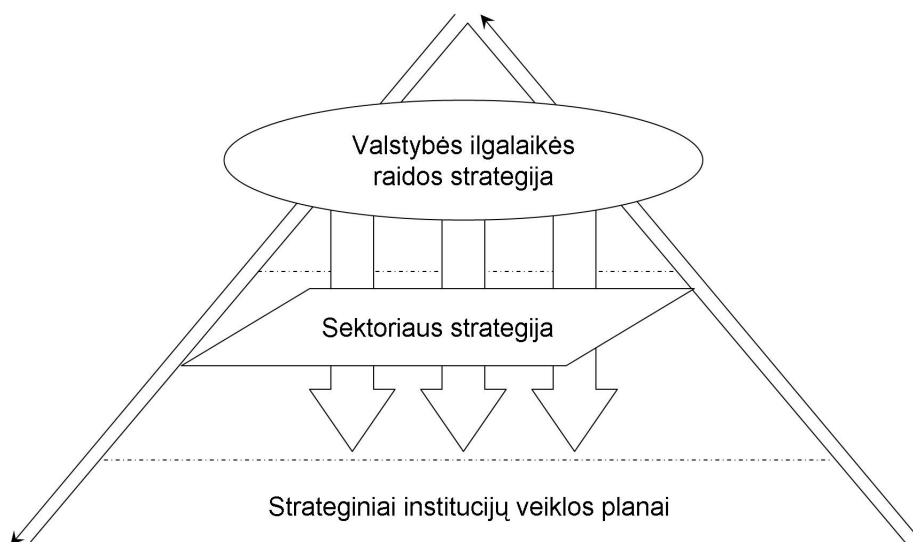
Įgyvendinimo stadijoje paprastai renkama informacija siekiant nustatyti, kokiomis priemonėmis būtų galima pasiekti nustatytus tikslus ir įgyvendinti projektus: sukomplektuojamas personalas, tobulinami jo įgūdžiai, išigyjami materialiniai ištekliai, gaunama konsultacinė pagalba, paskirstomi finansiniai ištekliai. Būtina parengti efektyvias programas, projektus, veiklos planus, garantuoti finansinius išteklius bei parengti patį įgyvendinimo procesą užtikrinant visų suinteresuotųjų paramą. Šioje stadijoje išbandomos naujos techninės, informacinės galimybės, naujos organizacijos narių apmokymo programos, nauja strateginė politika, sprendimai, kurių tikslas – siekti efektyvumo. [49. P.289]

Strateginės kontrolės stadijoje, lyginant numatytus rezultatus su faktiniais kontroliuojama organizacijos strateginė veikla. Veiklos analizė atsako į klausimą, kas yra ir kas buvo daroma siekiant pagerinti būsimus rezultatus. Taip pat šioje stadijoje nustatoma, ar reikia tikslinti strateginį planą arba kurią nors jo dalį, apriboti arba išplėsti tam tikrus projektus. [9. P.56] I. Mileišaitė rekomenduoja šioje stadijoje sukurti specialias analizės grupes, pasitelkti

konferencijas, pasitarimus, viešosios nuomonės analizę, pranešimus, užtikrinti diskusijas ir strategijos įgyvendinimo detalią analizę. [29. P. 247]

Taigi, iš to, kas buvo pasakyta aukščiau, galima padaryti išvadas, kad strateginis valdymas neįmanomas neplanuojant ilgalaikės perspektyvos. Jis, visų pirma, yra orientuotas į ateitį: numatoma ateities vizija ir jos įgyvendinimo iniciatyvos, bei nustatomos galimybės ir grėsmės dabar ir ateityje, kurios daro ar darys įtaką strateginiams sprendimams. Kitas svarbus dalykas yra tas, kad strateginis valdymas nėra vienkartinė veikla. Tai nenutrūkstamas procesas. Strateginiai planai turi būti nuolat prižiūrimi ir atnaujinami priklausomai nuo išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių. Be to strateginiams sprendimams reikia įmanomai geriausių institucijos ir ją supančios sistemos būsimos raidos prognozių.

Kadangi Šalčininkų darbo birža yra valstybės valdymo institucija, norėčiau atkreipti dėmesį į tai, kad jos, kaip ir kitų viešojo sektoriaus institucijų, strateginis valdymas turi tam tikrą specifiškumą. Viešosios institucijos yra mažiau savarankiškos palyginant su verslo įmonėmis. Įstatymai apriboja jų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Taip pat viešojo sektoriaus institucijų veiklą daugiau veikia šalies politinė ir socialinė aplinka. Todėl viešųjų institucijų strategija turi būti suderinta su šalies politiniais prioritetais. Strateginių institucijų veiklos planų vietą ir paskirtį bei jų ryšius su kitais valstybės vystymo planavimo dokumentais atskleidžia strateginio valstybės plėtojimo planavimo sistema, kuri pateikta 6 paveiksle. [47. P.183]



6 pav. Strateginio valstybės plėtojimo planavimo sistema  
(Šaltinis: Verslas, vadyba ir studijos 2003. P.183)

Taigi, strateginiai institucijų veiklos planai yra neatsiejama sudėtinė valstybės plėtojimo strategijos dalis ir jų paskirtis – sudaryti prielaidas realiai formuoti ir tinkamai panaudoti valstybės plėtojimo potencialą, kad būtų pasiekti strateginiai valstybės vystymo tikslai ir

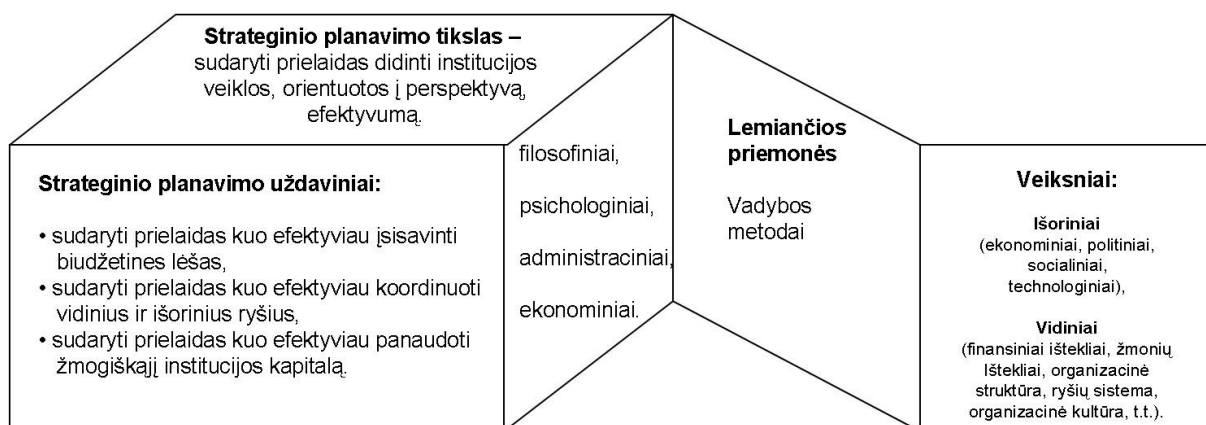
prioritetai. [47. P.183] Kaip dar viena skirtumą tarp privataus ir viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo norėčiau paminėti tai, kad pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali ar neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Jam daugiau būdingas bendradarbiavimas, o ne konkurentų sužlugdymas, kaip privačiame sektoriuje. [9. P.80-81]

Mano nagrinėjamoje literatūroje yra nurodomas ir dar vienas specifinis viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo bruožas. Vyriausybės nariai neretai savo perspektyvas redukuoja iki dabartinės kadencijos pabaigos, ir kuo labiau artėja naujų rinkimų terminas, tuo tampa trumpesnis jų strateginių sprendimų horizontas. Šią strateginio valdymo požiūriu be galo neefektyvią sprendimų logiką dar sustiprina administracija, nusiteikdama siekti tik trumpalaikių tikslų. Stipriausiai tai pasireiškia svarstant biudžetą, kai atsižvelgiama tik į vienerių metų poreikį. [46. P.67]

Kalbant apie viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo pranašumus, galima išskirti šiuos aspektus:

- strateginis planavimas didina institucijų veiklos plėtojimo galimybes, sudarydamas prielaidas nustatyti ir atskleisti neišnaudotus vidinius jų rezervus kuo efektyviau gerinti veiklos kokybę;
- strateginis planavimas sudaro galimybes, keičiantis išorinės aplinkos situacijai, nuolat koreguoti institucijų veiklos plėtojimo kryptis;
- strateginis planavimas sudaro institucijoms sąlygas kuo efektyviau įsisavinti biudžetines lėšas, koordinuoti vidinius bei išorinius organizacijos ryšius, panaudoti žmogiškąjį kapitalą.

Strateginio institucijų veiklos planavimo tikslo – sudaryti prielaidas didinti institucijų veiklos efektyvumą - ir tikslui pasiekti iškeltų uždavinių įgyvendinimo kokybė priklauso nuo strateginio planavimo sprendimų rengimo ir priėmimo modelių, principų bei procedūrų adekvatumo tikslinei institucijų orientacijai ir realioms institucijų veiklos galimybėms, specifinėms jų veiklos aplinkybėms ir situacijoms (žr. 7 paveikslą). [47 P.184-185]



7 pav. Strateginio planavimo tikslo, uždavinių ir priemonių sąveikos schema (Šaltinis: Verslas, vadyba ir studijos 2003. P.185)

Taigi, norėčiau pažymėti, kad siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas gali suteikti nemažų galimybių. Visų pirma, išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Taipogi strateginis valdymas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, didina organizacijos atsakomybę. Visa tai turi suprasti ir išnaudoti Šalčininkų darbo biržos vadovybė, kadangi kol kas organizacijoje dėl tam tikrų žinių stokos ar kitų priežasčių strateginiam valdymui skiriama labai mažai dėmesio. Tačiau, norėčiau pabrėžti, kad pats savaime strateginis valdymas dar nėra efektyvios veiklos garantas. Jo sėkmė priklauso nuo to, kaip teoriniai strateginio valdymo principai, procedūros bus siejami su realia organizacijos veikla, su specifinėmis jos veiklos sąlygomis.

## **2. ŠALČININKŲ TERITORINĖS DARBO BIRŽOS VEIKLOS ANALIZĖ**

### **2.1. Lietuvos darbo biržos veikla: teisinis aspektas**

Lietuvos darbo birža, įkurta 1990 metais, buvo pirmoji įstaiga, pradėjusi vykdyti užimtumo politiką pagal tarptautinės darbo organizacijos reikalavimus. Šiuo metu Lietuvos darbo birža turi 47 teritorinius padalinius ir yra pavaldi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. [33. P.101] Visos Lietuvos darbo biržos paslaugos Lietuvos gyventojams yra teikiamos nemokamai. Jos struktūrą ir išlaidas nustato Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.[6]

Svarbiausias Lietuvos darbo biržos uždavinys yra realizuoti Lietuvos gyventojų užimtumo garantijas darbo rinkoje. Pagal Lietuvos darbo biržos nuostatas, vykdydama šį jai pavestą uždavinį, Lietuvos darbo birža analizuoja darbo paklausą ir pasiūlą, prognozuoja darbo rinkos pokyčius, organizuoja ir finansuoja tyrimus užimtumo srityje; rengia gyventojų užimtumo programas bei jas įgyvendina; kaupia duomenis apie laisvas darbo vietas bei ieškančius darbo gyventojus; įgyvendina užimtumo rėmimo priemones; tvarko nustatytą tvarka užimtumo fondo lėšas, skirsto jas teritorinėms darbo biržoms bei finansuoja gyventojų užimtumo programas; tarpininkauja piliečiams įsidarbinant užsienyje; kontroliuoja ir metodiškai vadovauja teritorinių darbo biržų veiklai, vertina jų veiklos planus ir ataskaitas bei atlieka kitas teisės aktuose nustatytas funkcijas. [2, 6]

Teritorinės darbo biržos aptarnauja joms priskirtose savivaldybių teritorijose gyvenančius ir ieškančius darbo asmenis, taip pat įmones, įstaigas ir organizacijas. Pagrindinės jų funkcijos yra šios:

- darbo paklausos ir pasiūlos savo teritorijoje analizė, darbo rinkos pokyčių prognozavimas;



- laisvų darbo vietų registravimas ir viešas jų skelbimas, ieškančių darbo piliečių registravimas, jų informavimas apie galimybes įsidarbinti, persikvalifikuoti; tarpininkavimas įsidarbinant;
- teritorinių užimtumo programų rengimas, aktyvių darbo rinkos priemonių įgyvendinimas;
- bedarbių pašalpų skyrimas ir išmokėjimas;
- pasiūlymų Lietuvos darbo biržai ir savivaldybėms dėl gyventojų užimtumo programų teikimas ir kt. [33. P.101-102]

Teritorinių darbo biržų veiklos kryptis, tikslus, užduotis bei jų pasiekimo rodiklius ir Užimtumo fondo pajamų ir išlaidų sąmatas, tvirtina Lietuvos darbo biržos direktorius. [6]

Svarbiausias teisės aktas, apibrėžiantis Lietuvos darbo biržos ir jos teritorinių padalinių kompetenciją, yra LR Užimtumo rėmimo įstatymas, kuris 2006 metų rugpjūčio mėn. 1 d. pakeitė nuo 1996 metų galiojusį LR Bedarbių rėmimo įstatymą. Naujas įstatymas buvo parengtas, įvertinus darbo rinkos pokyčius: darbo rinkoje vis sunkiau įsitvirtina ilgalaikiai bedarbiai, neįgalieji bei nekvalifikuoti ar vyresnio amžiaus asmenys, darbdaviams vis sudėtingiau susirasti tinkamų darbuotojų, nes trūksta reikiamos kvalifikacijos. Vienas iš šio įstatymo tikslų – įtraukti į darbo rinką kiek įmanoma daugiau galinčių dirbti asmenų, suteikti jiems darbdavių poreikius atitinkančią kvalifikaciją. Tikimasi, kad naujasis įstatymas sudarys palankesnes sąlygas darbo pasiūlai ir paklausai derinti, bedarbiams padės greičiau prisitaikyti prie sparčiai kintančių poreikių bei remis darbdavius, įdarbinančius asmenis, turinčius sunkumų įsilieti į darbo rinką. [19]

Atsižvelgiant į pasikeitusią situaciją darbo rinkoje, įstatyme numatytos naujos užimtumo rėmimo programos ir priemonės, kurios turėtų sudominti ir pritraukti į darbo rinką daugiau nedirbančių asmenų bei skatinti juos pasinaudoti Užimtumo rėmimo įstatyme numatytomis garantijomis. Kadangi viena pagrindinių Šalčininkų darbo biržos funkcijų yra aktyvių darbo rinkos priemonių įgyvendinimas, aš trumpai apžvelgsiu svarbiausius pasikeitimus, numatytus naujame įstatyme.

Šiuo metu didelė dalis registruotų darbo biržose asmenų neįsitvirtina darbo rinkoje, todėl naujame įstatyme išplėstos darbo rinkoje papildomai remiamų asmenų grupės bei numatytas jų rėmimas. Tai asmenys, baigę profesinės reabilitacijos programas, vyresni nei 50 metų darbingi asmenys, asmenys auginantys neįgalų vaiką iki 18 metų, asmenys priklausomi nuo narkotinių, psichotropinių ir kitų psichiką veikiančių medžiagų, baigę psichologinės socialinės ar profesinės reabilitacijos programas, prekybos žmonėmis aukos, baigusios psichologinės socialinės ar profesinės reabilitacijos programas bei asmenys, nedirbę daugiau nei 2 metus.

Įvertinus neįgaliųjų asmenų poreikius ir siekiant paspartinti jų integraciją į darbi rinką, padidinta parama darbdaviams, steigiantiems ar pritaikantiems darbo vietas neįgaliesiems. Iki

šiol buvo dalinai kompensuojamas darbo užmokestis, o dabar ir išlaidos darbo vietoms steigti ar pritaikyti.

Taip pat įstatyme numatyta nauja savarankiško užimtumo rėmimo priemonė. Neįgalieji, pradėdantys savi verslą, gali gauti paramą savo darbo vietai steigti. Buvę bedarbiai įkūrę mikroįmonę gali gauti paramą darbo vietai steigti, kai į įsteigtą darbo vietą įdarbinamas teritorinės darbo biržos siūstas bedarbis.

Nauja įdarbinimo subsidijuojant priemonė sudaro specialias sąlygas išlikti darbo rinkoje neįgaliesiems, ilgalaikiams bedarbiams ir kitiems sunkiai integruojantiems į darbo rinką asmenims. Įdarbinus pagal šią priemonę neįgaliuosius, jie galės būti nuolat remiami, darbdaviui už kiekvieną dirbantį asmenį per visą jo darbo laikotarpį mokant nustatytą subsidijos dydį. Jei darbdaviai sudarys neterminuotas įdarbinimo sutartis su įstatyme numatytomis kitomis papildomai remiamų asmenų grupėmis, jie galės būti remiami iki 12 mėn.

Įstatyme yra pakeitimų dėl bedarbių ir išpėtų apie atleidimą iš darbo darbuotojų profesinio mokymo bei neformalaus švietimo. Siekiant, kad bedarbiai įgytų darbo rinkoje paklausias profesijas ir įsidarbintų, peržiūrėtos ir patobulintos mokymo programos, ypatingą dėmesį skiriant jų kokybei ir praktiniam mokymui. Siekiant sudaryti palankesnes mokymosi sąlygas ir tuo pačiu skatinant juos mokytis, taip pat didinama mokymosi stipendija. Dar norėčiau pažymėti, kad naujame įstatyme nebeliko mokymosi trukmės apribojimo. Dabar leidžiama mokytis tiek laiko, kiek reikia paruošti atitinkamos kvalifikacijos darbuotoją. Anksčiau tam skirtas laiko limitas buvo 6 mėnesiai.

Asmenims, siekiantiems pirmą kartą pradėti darbo veiklą pagal įgytą profesiją ar specialybę numatyta nauja darbo įgūdžių įgijimo rėmimo priemonė. Dalyvaudami šioje priemonėje, asmenys turi galimybes įgyti trūkstamus darbo įgūdžius tiesiogiai darbo vietoje. Darbdaviams, įdarbinusiems asmenis darbo įgūdžiams įgyti, kiekvieną mėnesį už kiekvieną dirbantį asmenį bus mokama nustatyto darbo užmokesčio subsidija bei kompensuojamos darbo įgūdžių įgijimo tiesiogiai darbo vietoje organizavimo išlaidos.

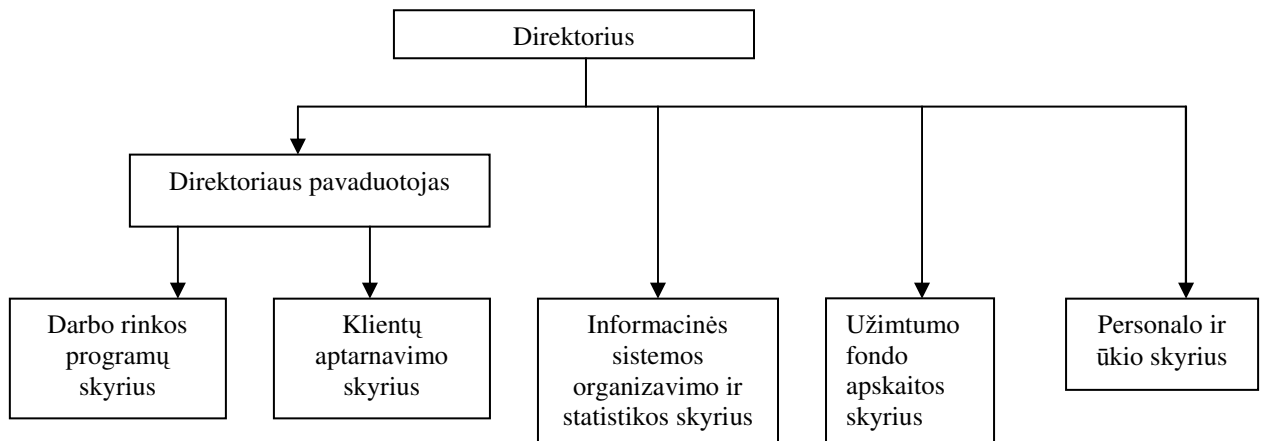
Dar viena nauja darbo rinkos priemonė yra darbo rotacija, kuri sudaro galimybę nedirbantiems asmenims laikinai įsidarbinti įmonėse vietoje atostogaujančių arba dėl kitų priežasčių negalinčių dirbti darbuotojų. Darbo vietoje įgytos žinios sukurs prielaidas jiems įsidarbinti. Darbdaviui už laikinai įdarbintą asmenį kas mėnesį darbo birža mokės 0,5 minimalios mėnesinės algos kompensaciją.[1, 2, 19 ]

Kaip matome, nuo 2006 m. rugpjūčio 1 d. įsigaliojęs Užimtumo rėmimo įstatymas numato daugybę naujų priemonių, kurios, mano manymu, turėtų ženkliai pakeisti esamą situaciją. Įstatyme numatytos naujos užimtumo rėmimo programos tikrai turėtų sudominti ir pritraukti į darbo rinką vis daugiau nedirbančių asmenų.

## 2.2. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veikla

Šalčininkų teritorinė darbo birža buvo įkurta 1991 metais. Šiuo metu organizacijoje dirba 22 darbuotojai, iš jų – 7 valstybės tarnautojai.

Šalčininkų teritorinės darbo biržos struktūra yra pavaizduota 8 pav.



8 pav. Šalčininkų darbo biržos organizacinė struktūra

Organizacijoje yra penki skyriai. Kiekvienam skyriui vadovauja skyriaus viršininkas. Du skyriai yra pavaldūs direktoriaus pavaduotojui, kuris savo ruožtu yra pavaldus organizacijos direktoriui. Trys skyriai yra pavaldūs tiesiogiai Šalčininkų teritorinės darbo biržos direktoriui. Visi skyriaus viršininkai, direktorius ir direktoriaus pavaduotojas yra valstybės tarnautojai. Kiti darbuotojai dirba pagal darbo sutartį.

Šalčininkų teritorinės darbo biržos organizacinė struktūra yra paprasčiausia linijinė struktūra. Kadangi darbuotojų bei skyrių skaičius organizacijoje yra gana mažas, aš manau, ši struktūra yra organizuota gerai ir užtikrina tai, kad organizacijos tikslai būtų siekiami veiksmingiausiu būdu.

Nagrinėjant Šalčininkų darbo biržos veiklą, norėčiau apžvelgti kai kuriuos klausimus, nuo kurių priklauso kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas: ar yra kuriama organizacijos misija bei vizija? kaip organizacijoje rūpinamasi strateginiu planavimu? kaip yra ugdomi žmogiškieji ištekliai? kaip vykdoma planavimo bei kontrolės funkcija? kaip bendradarbiaujama su socialiniais partneriais? kaip yra rūpinamasi paslaugų kokybe bei ar organizacijoje yra diegiami visuotinės kokybės standartai?

### 2.3. Misija ir vizija

Bendraudama su organizacijos vadovais ir darbuotojais, sužinojau, kad Šalčininkų darbo biržoje misija nėra kuriama. Organizacijos strateginiame plane galima rasti tik Lietuvos darbo biržos sukurtą misiją.

Kadangi įstatymu nustatyta, kad pagrindines teritorinių biržų tikslus bei uždavinius nustato Lietuvos darbo birža, Šalčininkų darbo biržos vadovybės manymu, ji nelabai ir gali kurti savo organizacijos misijos. Be to, vadovų manymu, Lietuvos darbo biržos ir teritorinių darbo biržų paskirtis yra ta pati – didinti ieškančių darbo asmenų gebėjimus konkuruoti darbo rinkoje, teikti jiems pagalbą įsidarbinant bei padėti darbdaviams apsirūpinti reikiamais darbuotojais. O kadangi Lietuvos darbo biržos ir teritorinių darbo biržų paskirtis yra ta pati, tai ir nėra reikalo kurti kitą misijos formuluotę.

Aš manau, kad toks organizacijos vadovų požiūris nėra neginčytinas bent jau moksliniu požiūriu. Lietuvos darbo biržos misija atspindi bendrą visų darbo biržų Lietuvos teritorijoje egzistavimo prasmę. Tačiau tai visiškai nereiškia, kad teritorinė darbo birža negali suformuoti savo pačios, kaip atskiros institucijos, misiją, ją pritaikyti būtent savo organizacijai, savo aplinkai, įvertinant pokyčius savo veiklos teritorijoje. Tai būtų labai naudinga organizacijai, ypač jei į misijos formavimą Šalčininkų darbo biržos vadovai įtrauktų savo darbuotojus, klientus, partnerius. Tai padėtų darbuotojams sutelkti dėmesį į tikrai svarbius dalykus, jausti didesnę atsakomybę už savo rezultatus. Aš apie tai rašiau savo ankstesniuose skyriuose.

Perskaičius Šalčininkų darbo biržos strateginį planą, neradau jame aiškiai suformuluotos vizijos. Yra tik nurodyti planuojami pasiekti rodikliai ir rezultatai prie kiekvieno tikslo ir užduočių. Planuojami pasiekti rodikliai, kurie yra nurodyti Šalčininkų darbo biržos strateginiame plane, yra tie patys, kurie yra nurodyti Lietuvos darbo biržos strateginiame plane: tas pats vidutinis nedarbo lygis šalyje, tas pats vidutinis užimtumo lygis šalyje, tas pats vidutinis ilgalaikių bedarbių aktyvacijos lygio padidėjimas ir kt. Aš manau, tai yra teisinga, kadangi Lietuvos darbo birža nustato bendrus rodiklius visai šalies teritorijai ir jų privalo siekti kiekviena teritorinė darbo birža. Tam, kad pasiekti šiuos rodiklius, kiekvienai užduočiai Šalčininkų darbo biržos vadovybė nustatė numatomus rezultatus, išreikštus skaičiais, procentais bei terminais. Šie numatomi rezultatai gana aiškiai parodo organizacijos darbuotojams, ko iš jų tikimasi ir ko jie turi siekti. Tačiau, kaip jau buvo minėta mano teorinėje dalyje, daug efektyviau būtų, jei organizacija suformuluotų aiškų ir tikslų savo vizijos tekstą, kuris būtų paskelbtas visiems darbuotojams.

## 2.4. Planavimas

Planavimas yra labai svarbus valdymo etapas. Jo metu numatoma, kokius veiksmus ir kada reikia atlikti, kas juos turi atlikti ir kokie ištekiai būtini šiam planui įgyvendinti.

Kiekvienais metais Šalčininkų darbo biržoje yra sudaroma veiklos programa metams. Tam tikslui kiekvienais metais organizacijoje yra kuriama darbo grupė, į kurią įeina direktorius, direktoriaus pavaduotojas, skyrių viršininkai bei kiekvieno skyriaus darbuotojų atstovai. Ši darbo grupė yra atsakinga už veiklos programos sudarymą. Veiklos programa yra sudaroma atsižvelgiant į Lietuvos darbo biržos nustatytas šiemetams veiklos kryptis, tikslus bei uždavinius. Veiklos programoje yra nustatomi bendri organizacijos tikslai bei veiklos planas, kaip tuos tikslus pasiekti. Veiklos plane yra nustatomi uždaviniai: kas, kaip ir kada turi būti atliekama. Uždaviniai yra nustatomi kiekvienam skyriui. Metų bėgyje ši veiklos programa yra nuolat peržiūrima ir keičiama, atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas. Šalčininkų darbo biržos veiklos programas tikrina bei tvirtina Lietuvos darbo biržos direktorius.

Šalčininkų darbo biržoje taip pat plėtojama ir kiekvieno darbuotojo veiklos planavimo sistema. Tai yra labai svarbi Šalčininkų darbo biržos veiklos organizavimo, vadovavimo ir kontrolės valdymo proceso dalis. Pradinis tokios planavimo tikslas yra padidinti kiekvieno darbuotojo darbo kokybę. Galutinis tikslas – didinti darbo biržos veiklos efektyvumą, jos įvaizdį.

Taigi, prieš kiekvieno ketvirčio pabaigą, skyriaus viršininkas nustato kiekvienam darbuotojui tam tikrą veiklos lygį, kurį sėkmingai įvykdžius, realizuojami bendri Šalčininkų darbo biržos tikslai. Skyriaus viršininkas su darbuotoju kartu planuoja būsimo darbo rezultatus, numato, kokias užduotis ir per kokį laikotarpį turi atlikti darbuotojas, atsižvelgiant į Šalčininkų darbo biržos įsakymus, veikos programą, skyriaus nuostatais. Po to yra užpildoma tam tikrą formą (žr. 1 PRIEDA), kur yra nurodomas kiekvienas darbuotojo darbo komponentas ir šalia – nustatytos jam veiklos užduotys. Darbo komponentai atskleidžia visus svarbius užimamų pareigų aspektus, be to jie yra svarbūs užimamoms pareigoms ir organizacijai, bei jų vykdymas būtinai yra patikrinamas, palyginamas su numatytais rezultatais, ketvirčio pabaigoje.

Aš manau, kad trumpalaikio planavimo funkcija Šalčininkų darbo biržoje yra organizuota pakankamai gerai. Planai yra sudaromi ne tik bendrai visai organizacijai ar skyriui, bet taip pat didelis dėmesys yra skiriamas kiekvieno organizacijos darbuotojo veiklos planavimui. Yra aptariamas kiekvienas darbo komponentas, kiekviena užduotis, kruopščiai išanalizuojami visi būdai, kaip geriausiai atlikti tam tikrą užduotį. Iš kitos pusės, tai, kad kiekvienas darbuotojo žingsnis yra kruopščiai išnagrinėtas ir suplanuotas, tai, kad darbuotojas turi tiksliai vykdyti savo pareigines užduotis, vadovautis vadovų nurodymais, labai riboja jo

veiklą, kas savo ruožtu sąlygoja darbuotojo lankstumo, iniciatyvumo, kūrybiškumo sumažėjimą. Tai neleidžia vadovams optimaliai išnaudoti savo personalo galimybių.

Dabar norėčiau aptarti organizacijos strateginį planavimą.

Iki 2006 m. Šalčininkų darbo biržoje strateginis planas nebuvo sudaromas. Organizacijoje buvo sudaromi tik metiniai planai. Šių metų pavasarį Šalčininkų teritorinės darbo biržos internetiniame puslapyje buvo paskelbtas 2006-2008mm. strateginis planas. Kaip sužinojau bendraudama su įmonės vadovybe, strateginio plano sudaryme dalyvavo tik direktorius ir direktoriaus pavaduotojas. Organizacijos darbuotojai į strateginio plano sudarymą įtraukti nebuvo.

Perskaičius Šalčininkų darbo biržos strateginį planą, priėjau išvadų, kad daug yra paimta iš Lietuvos darbo biržos strateginio plano: vidinės ir išorinės aplinkos analizė, tikslai, uždaviniai ir priemonės. Tik tos strateginio plano dalys, kuriose yra apžvelgta bendra Šalčininkų rajono darbo rinka, esami jos veiklos rodikliai bei planuojami rezultatai, yra sukurtos Šalčininkų darbo biržos vadovybės. Organizacijos strateginis planas galėtų būti labiau nukreiptas į Šalčininkų rajoną. Nors bendros užimtumo, nedarbo, vystymosi tendencijos yra panašios visoje Lietuvos teritorijoje, kiekvienas rajonas turi tam tikrų specifinių bruožų, kurie turi būti atspindėti strateginiame plane. Kaip supratau iš pokalbio su vadovais, pagrindinė kliūtis tinkamai sukurti strateginį planą yra tai, kad jiems, kaip ir kitiems organizacijos darbuotojams, tiesiog trūksta atitinkamų žinių. Tačiau organizacijoje jau imamasi tam tiktų priemonių. 2006 m. rudeniu yra numatytas apmokymas organizacijos vadovybei strateginio valdymo klausimais – „Institucijos raidos strategija“. Taip pat planuojami panašūs apmokymai ir kitiems metams.

## **2.5. Kontrolė**

Efektyvus darbo organizavimas neįmanomas be kontrolės. Ji reikalinga tam, kad viskas būtų vykdoma pagal planus. Šalčininkų darbo biržoje kontrolė vykdoma tokiais būdais:

1. Vieną kartą per du mėnesius Šalčininkų teritorinėje darbo biržoje įvyksta taip vadinami darbiniai susitarimai, kurių metu yra svarstomi kiekvieno skyriaus veiklos rezultatai, pasiekimai, tikrinama, kaip vykdomi veiklos programoje nustatyti uždaviniai, peržiūrimi tikslai, teikiami pasiūlymai. Susitarimuose dalyvauja visi organizacijos darbuotojai. Kiekvienas darbuotojas tokių susitarimų metu turi galimybę pasisakyti, pateikti pasiūlymus dėl savo bei visos organizacijos veiklos patobulinimo.

Taip pat tokių susirinkimų metu, darbuotojai yra informuojami apie aktualius Šalčininkų darbo biržos vadovybės sprendimus, apie įstatymų, reguliuojančių darbo rinką, pasikeitimus bei kitas naujienas, svarbias darbuotojams.

2. Kas ketvirtį Šalčininkų darbo biržoje yra atliekamas darbuotojų veiklos įvertinimas. Tokio vertinimo tikslas yra darbuotojo motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas.

Vertinimą atlieka skyriaus viršininkas. Įvertinimo periodo eigoje jis nuolat stebi darbuotojo veiklą. Su kiekvienu darbuotoju atskirai iš karto peržiūri atliktus darbus. Skyriaus viršininkas neatidėliotinai imasi reikiamų priemonių trūkumų, kurie neleidžia gerai dirbti, pašalinimui. Esant būtinybei, iškilus nesklandumams, jis raštiškai informuoja apie tai Šalčininkų darbo biržos direktorių.

Skyriaus viršininkas taip pat privalo užtikrinti, kad įvertinimo periodo pabaigoje nebūtų jokių nesusipratimų dėl užduočių atlikimo įvertinimo. Vertinant yra atsižvelgiama į šiuos veiksnius: sprendžiamų problemų svarbumą, o ne smulkių užduočių greitą ir skubotą vykdymą; savanorišką sprendimų priėmimą, o ne pasiteisinimų ieškojimą; protingą rizikavimą priimant sprendimus, o ne rizikos vengimą ir pasiteisinimą; santykius su kolegomis, bendradarbiaujant su jais; darbo rezultatus, o ne procesą. Ketvirčio pabaigoje yra atliekamas taip vadinamas formalus įvertinimas. Darbuotojo veikla yra palyginama su nustatytomis veiklos užduotimis. Vertinimas atliekamas pagal kiekvieną darbuotojo darbo komponentą. Kiekvieno darbuotojo veiklos komponento įvertinimas yra įrašomas į tam tikrą formą (žr. 1 PRIEDA). Užpildžius formą viršininkas rezultatus aptaria su Šalčininkų darbo biržos direktoriumi. Po to skyriaus viršininkas kartu su direktoriumi įvertina pareigų, kaip visumos, atlikimą ir įrašo rezultatus į kitą formą (žr. 2 PRIEDA). Įvertinimo rezultatai pranešami darbuotojui, išklausa jo nuomonė apie vienos ar kitos užduoties vertinimą. Po pokalbio darbuotojas pasirašo formoje. Jis gali pateikti savo pastabas, kurios yra užrašomos skiltyje „Trumpos darbuotojo pastabos“ (žr. 2 PRIEDA). Jeigu reikia, prieš pasirašant, arba išreiškiant pastabas, darbuotojui duodamas tam tikras laikas įvertinimui apsvarstyti. Darbuotojo parašas nereiškia, kad jis sutinka su įvertinimu. Jis tiesiog patvirtina, kad darbuotojas susipažino su formaliu įvertinimu.

3. Vieną kartą į ketvirtį Šalčininkų darbo biržoje yra atliekamas veiklos auditas. Tam tikslui iš organizacijos vadovybės ir darbuotojų yra sudaroma vidaus kontrolės komisija. Vidaus kontrolės komisijos darbas vyksta pagal direktoriaus patvirtintą vidaus kontrolės planą. Patikrinimo rezultatai ir išvados teikiami darbo biržos direktoriui.

Vidaus kontrolė apima visą Šalčininkų darbo biržos veiklą: tikrinamas bedarbių įtraukimas į aktyvias darbo rinkos programas, tvarkos laikymasis, dokumentų rengimas, programų efektyvumas, darbdavių bei visuomenės informavimas. Taip pat yra įvertinama Informacijos ir Konsultacijų centro veikla, t.y. tikrinama ar darbas atliekamas pagal nustatytus tikslus ir uždavinius, kaip vyksta informaciniai susirinkimai, ar apklausiami klientai dėl suteiktų paslaugų įvertinimo. Taipogi vertinamas informacinės sistemos naudojimo efektyvumas, t.y.

tikrinama ar pagrįstai įsigyjama kompiuterinė technika, ar daromos apklausos kompiuterinės technikos įsigijimui, ar teisėtai naudojama programinė įranga, ar laiku pranešama apie kompiuterinės technikos gedimus. Veiklos auditas apima ir personalo darbo organizavimą, t.y. tikrinama, kaip yra organizuojamas darbuotojų mokymas ir planuojama veiklas, ar yra paruošta personalo mokymo programa, kaip ji vykdoma. Tikrinami yra ir Europos socialinio fondo finansuojami projektai, o ypač, ar darbuotojai laikosi sutarties įsipareigojimų. Dar yra vertinamas išlaidų, skirtos darbo biržos išlaikymui ir vystymui, panaudojimas, tikrinama, ar lėšos yra panaudojamos pagal paskirtį, sąmatą bei gautą tikslinį finansavimą ir kt.

Vidaus kontrolės vertinimo išvados ir pasiūlymai pateikiami Šalčininkų darbo biržos direktoriui. Jie taip pat svarstomi ir darbinuose pasitarimuose.

4. Kiekvienų metų pabaigoje Šalčininkų darbo birža rašo savo veiklos ataskaitą, kurią tikrina bei teikia savo pastabas bei pasiūlymus Lietuvos darbo biržos direktorius.

Aš manau, kontrolės funkcija Šalčininkų darbo biržoje yra atliekama pakankamai gerai. Veikla, jos rezultatai yra pastoviai ir išsamiai tikrinami. Tai leidžia vadovams laiku pastebėti klaidas ir jas ištaisyti, kad jos nesutrukdytų siekti tikslų. Iš darbinių susitarimų informacijos, vidaus kontrolės ataskaitų Šalčininkų darbo biržos vadovai mato, kur pasiekta pažangos ir kur patirta nesėkmė. Iš ketvirtinių darbuotojų veiklos įvertinimų vadovai mato, kokią pažangą darbuotojas padarė per tam tikrą laikotarpį, kaip atlieką pareigas, kaip stengiasi, kaip atsakingai žiūri į savo darbą. Tikrai yra naudinga, kad patikrinimų metu yra išklausiama darbuotojų nuomonė ir jų pasiūlymai, o taip pat tai, kad atliekant patikrinimus, juose dalyvauja ir patys darbuotojai. Tai, manau, tikrai padidina jų atsakomybę už savo pareigų vykdymą bei jų darbo kokybę.

## **2.6. Bendradarbiavimas**

Siekiant geresnių rezultatų užimtumo didinimo srityje, Šalčininkų darbo birža palaiko nuolatinius ir iniciatyvius santykius su savo socialiniais partneriais - rajono savivaldybe, pataisos inspekcija, Žemės ūkio rūmų atstovu, Verslo informacijos centru, ir kt.

Su Šalčininkų rajono savivaldybe bendradarbiaujama, organizuojant viešuosius darbus. Šalčininkų darbo birža kartu su savivaldybe parengia viešųjų darbų programas, skirtas padėti palaikyti ir plėtoti vietos socialinę infrastruktūrą.

Glaudūs ryšiai palaikomi su Žemės ūkio rūmais. Jų atstovai teikia informaciją ir konsultacijas perspektyvios augalininkystės, gyvulininkystės, agroturizmo, amatų plėtros klausimais.



Aktyviai bendradarbiaujama su rajono mokyklų socialiniais pedagogais ir 10–12 klasių mokinių auklėtojais. Šis bendradarbiavimas leidžia, atsižvelgus į moksleivių pageidavimus, planingai organizuoti susitikimus bei koreguoti susitikimų temas.

Taip pat bendradarbiaujama su rajono pataisos inspekcija. Siekiant didinti asmenų, grįžusių iš laisvės atėmimo vietų savarankiškumą bei pasitikėjimą savimi, supažindinant su savarankiškos darbo paieškos metodais Šalčininkų r. pataisos inspekcijoje vieną ar du kartus per metus rengiami informaciniai susitikimai, pastoviai atnaujinama esama informacinė medžiaga.

Palaikomi ryšiai su rajono seniūnijomis organizuojant išvažiuojamąsias darbo rinkos dienas.

Bendradarbiaujama su laikraščiu „Šalčios žinios“, leidinio „Darbo biržos naujienos“ redakcijomis, reklamuojančiomis darbo biržos bei Informacijos ir konsultacijų centro teikiamas paslaugas.

Taip pat intensyviai plėtojama partnerystė su darbdaviais. Su 320 rajono darbdaviais yra pasirašyti laisvanoriško bendradarbiavimo susitarimai, kurių esmė – maksimaliai patenkinti jų poreikius kvalifikuotai darbo jėgai, žinant iš anksto būsimas darbo vietas ir iš anksto rengiant pretendentes toms vietoms užimti. 1 lentelėje matome, kaip keitėsi Šalčininkų darbo biržos aptarnaujamų darbdavių skaičius per 1991-2005 m.

1 lentelė. Šalčininkų darbo biržos darbas su darbdaviais

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Aptarnaujamų darbdavių skaičius	12	15	24	30	58	102	196	202	208	208	180	230	285	300	320

Šaltinis: Šalčininkų darbo biržos veiklos ataskaitos

Jau keletą metų Šalčininkų teritorinė darbo birža bendradarbiavimą su savo užsienio partneriais: nuo 1993 metų su Lenkijos Baltstogės apskrities Užimtumo tarnyba ir nuo 1999 m. su Latvijos AB „Valstybinė įdarbinimo tarnyba“. Pagrindinis šio bendradarbiavimo tikslas yra keistis darbo patirtimi ir informacija darbo rinkos klausimais.

Tam tikslui Šalčininkų darbo biržos atstovų delegacija kiekvienais metais darbo vizitu lankosi Baltstogės apskrities užimtumo tarnyboje.

Jau eilę metų lenkų ir latvių patirtis taikoma Šalčininkų darbo biržos veikloje. Lenkų kolegų patirtis taikoma Darbo klubų užsiėmimuose. Yra naudojama jų darbo klubų organizavimo metodiką. Lenkų pavyzdžiu ruošiami lankstinukai. Latvių kolegų patirtis pritaikyta pildant bedarbio kortelę. Kiekvieno bedarbio apsilankymo metu kortelėje atžymimi pakeitimai, susiję su bedarbio užimtumu; pildoma anketa, kurioje yra klausimai apie tai, ar bedarbis dirba, ar turi

žemę, ar įgijo patentą, ar negauna jokių pensijų. Šios informacijos patikslinimas neleidžia bedarbiams piktnaudžiauti savo pareigomis, apie kurias jie kartais pamiršta.

## **2.7. Kokybės valdymas Šalčininkų darbo biržoje**

Kaip sužinojau iš vadovų, VKV elementai organizacijoje dar nėra diegiami. Tačiau, jų žodžiais, yra labai rūpinamasi Šalčininkų darbo biržos paslaugų kokybe bei kuo aukštesniu klientų tenkinimo lygiu. Toliau tai išanalizuosiu.

Kaip jau rašiau, labai didelis dėmesys darbo biržos veikloje yra skiriamas darbdaviams. Su 70 proc. rajono darbdavių pasirašyti bendradarbiavimo susitarimai. Darbdaviai iš anksto informuoja darbo biržą apie būsimas laisvas darbo vietas, o darbo biržą iš anksto kuo geriau paruošia pretendentes toms darbo vietoms užimti.

Didelis dėmesys yra skiriamas klientų informavimo kokybei. Nuolat yra tobulinamas darbas tarpininkavimo ir konsultavimo klausimais. Priartinant konsultavimo paslaugas atokesnių rajono seniūnijų gyventojams, organizuotas klientų registravimas ir konsultavimas Dieveniškų seniūnijoje 2 kartus per mėnesį, kadangi yra gana sudėtinga bedarbiams atvykti iš šios seniūnijos į Šalčininkų darbo biržą visuomeniniu transportu.

Taip pat yra įkurtas darbo biržos skyrius Eišiškių mieste, kuris yra irgi pakankamai toli nuo Šalčininkų, siekiant pagerinti sąlygas bedarbiams gauti reikalingą informaciją.

Plėtojant darbo biržos paslaugas, atitinkančias klientų poreikius, ir užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę, nuo 2003 m. buvo pakeistos konsultavimo kryptys. Iki to laiko su klientais dirbo tarpininkai, kurie teikė paslaugas piliečiams pasirengusiems darbo rinkai bei darbdaviams ir konsultantai, kurie teikė paslaugas nepasirengusiems darbo rinkai asmenims. Nuo 2003 m. konsultacijas teikia profesijos įsigijimo, profesijos parinkimo ir užimtumo apsisprendimo konsultantai.

Šalčininkų darbo biržoje veikia Informacijos ir konsultacijų centras, į kurį gali kreiptis visi gyventojai. Čia pateikta visa su darbo biržos veikla susijusi informacija, kuri yra laisvai prieinama kiekvienam apsilankiusiam. Tai ir laisvos darbo vietos, mokymo ir perkvalifikavimo galimybės, norimų įsigyti specialybių aprašai, filmai apie profesijas, savęs pažinimo ir profesinių polinkių įvertinimo testai, darbo jėgos pasiūlos ir paklausos balansas, informacija bedarbiams bei darbdaviams apie galimybę dirbti ir organizuoti viešuosius bei remiamus darbus ir pan. Informacijos ir konsultacijų centras sutaupo klientų laiką, norint pasikonsultuoti koku nors klausimu, nereikia laukti eilėje pas tarpininką ar registratūros darbuotoją.

Per 1997-2005 metus visuomenės informavimui apie darbo rinką, įsidarbinimo galimybes, teikiamas paslaugas, Informacijos ir konsultacijų centras organizavo 74 darbo rinkos

dienas. Šiuo metu buvo naudojami kompiuterinės sistemos PIC testai, metodiniai leidiniai skirti profesiniai orientacijai, įsidarbinimo galimybių barometras, buvo rengiama prezentacinė ir padalomoji medžiaga. Šalčininkų darbo birža organizuoja darbo rinkos dienas ne tik savo patalpose, bet ir kitose rajono seniūnijose, siekiant sutaupyti bedarbių laiką ir lėšas.

Informaciniame ir konsultacijų centre yra įrengtas savarankiškos informacijos paieškos centras (SIP). Kompiuteriu galima rasti visas laisvas darbo vietas ne tik savo mieste ar rajone, bet ir visoje respublikoje, gauti informaciją apie Užimtumo rėmimo įstatymą, pašalpų mokėjimo tvarką bei kitą bedarbiui aktualią informaciją.

Šis nuolatinis klientų informavimo tobulinimas padeda gerinti Šalčininkų darbo biržos klientams, bedarbiams ir darbdaviams, reikiamų paslaugų kokybę.

Kaip jau rašiau teorinėje savo darbo dalyje, kiekvienos organizacijos išeities taškas yra vartotojo poreikiai. Klientų poreikiai yra labai svarbūs ir nuolat tiriami ir Šalčininkų darbo biržoje. Du kartus per metus čia organizuojamos klientų apklausos dėl darbo biržos teikiamų paslaugų vertinimo. Bedarbiai ir darbdaviai pateikia savo nuomonę dėl paslaugų kokybės bei siūlymus, kas turėtų būti keičiama ar tobulinama.

Taip pat darbo biržoje vieną kartą per metus organizuojama asmenų, baigusių profesinio mokymo kursus, apklausą, siekiant sužinoti, ar efektyvūs buvo apmokymai. Tiriama, kiek žmonių įsidarbino baigus kursus, ar jie įsidarbino pagal kursuose įgytą specialybę, kaip respondentai vertina teorinį pasirengimą, kaip vertina praktinį pasirengimą, tiriamos priežastys, kodėl tas ar kitas asmuo nebuvo įdarbintas ir kt.

Dar Šalčininkų darbo biržoje du kartus per metus atliekamos bedarbių motyvacijos vertinimo apklausos, siekiant išaiškinti pagrindines priežastis, kodėl bedarbiai neranda darbo bei numatyti priemones, kurios padėtų jiems įsidarbinti.

Metų bėgyje atliekamos ir taip vadinamos pilotinės apklausos. Informacijos ir konsultacijų centro lankytojai apklausiami dėl šio centro paslaugų vertinimo, Darbo klubų dalyviai dėl darbo klubų užsiėmimų organizavimo kokybės.

Taigi, kaip matome, Šalčininkų darbo birža pakankamai gerai ištiria savo klientų poreikius. Apklausų duomenys padeda organizacijai ieškoti geresnių būdų darbams atlikti, tobulinti savo veiklą.

Kaip jau minėjau savo teorinėje dalyje, norint užtikrinti nuolat besikeičiančių klientų poreikių patenkinimą, reikalingas sistemingas personalo apmokymas, jo kvalifikacijos kėlimas. Šalčininkų darbo biržos vadovai labai rūpinasi savo darbuotojų kompetencijos kėlimu.

Kiekvienais metais Šalčininkų darbo biržoje yra sudaroma organizacijos darbuotojų kvalifikavimo programa, kur yra numatomas mokymo programos pavadinimas, darbuotojo vardas, pavardė bei pareigybė, apmokymų trukmė, mokymų kaina. Apmokymų programos

sudaryme dalyvauja visi darbuotojai. Skyrių viršininkai kartu su darbuotojais aptaria, kokie kursai ar koks seminaras būtų naudingiausias tam ar kitam darbuotojui, kokių žinių ar įgūdžių trūksta tam tikram darbuotojui. Taip pat atsižvelgiama į klientų apklausos duomenis.

Darbo biržoje naudojamos tokios kvalifikacijos kėlimo formos: Lietuvos darbo biržos organizuojami seminarai ir pasitarimai, Šalčininkų darbo biržoje organizuojami pasitarimai, mokymai, diskusijos aktualiais darbiniais klausimais. Seminarų ir mokymų metu darbuotojų įgytos žinios visada perteikiamos kitiems darbuotojams. Tam tikslui darbo biržoje organizuojami seminarai–diskusijos. Dalyvavę mokymuose darbuotojai dalinasi su kolegomis mokymų metu įgytomis žiniomis.

Tik 2005 m. savo kvalifikaciją kėlė 21 darbo biržos darbuotojas. Konsultantai ir tarpininkai mokėsi pagal programas: „Įvadas į psichologinį konsultavimą“, „Asmenybės pažinimo metodai“, „Karjeros projektavimo metodologija“, „Atrankos metodologija ir pagrindiniai principai“, „Profesinio informavimo metodologija“, „Ilgalaikių bedarbių motyvacijos metodai“, „Darbas su neįgaliaisiais“ ir kt. Pagal ESF finansuojamą projektą „Lietuvos darbo biržos administracinių gebėjimų plėtra“ vieni konsultantai pagilino psichologines žinias ir įgūdžius, kiti įgijo kompiuterinio raštingumo pažymėjimus, pagilino anglų kalbos mokėjimą. Panašūs kursai yra numatyti ir 2006 m.

Šalčininkų darbo biržoje darbuotojams buvo organizuojami kompiuterinio raštingumo kursai, darbų saugos, buhalterinės apskaitos kursai.

Mano nuomone, labai naudingi yra tokie kursai, kurių metu darbuotojai sužino darbo su tam tikrų bedarbių grupėmis (ilgalaikiais bedarbiais, neįgaliaisiais, grįžusiais iš įkalinimo įstaigų) ypatumus. Konsultantai, praėję tokius apmokymus gali geriau suprasti klientus ir tokiu būdu išvengti nesusikalbėjimų bei nesusipratimų.

Darbuotojų apmokymo sistema Šalčininkų darbo biržoje yra išsivystyta labai gerai. Kiekvienais metais apmokymuose dalyvauja didžioji dalis darbuotojų. Skiriama nemažai dėmesio aptarimams, kokie apmokymai yra naudingiausi tam tikram darbuotojui. Atsižvelgiama į klientų apklausos duomenis, jų ir organizacijos poreikius, pačio darbuotojo nuomonę ir pageidavimus.

Kaip pažymi dauguma autorių, vienas svarbiausių veiksnių, diegiant kokybės principus organizacijoje, yra įgaliojimų suteikimas darbuotojams, jų dalyvavimas valdymo procese.

Šalčininkų darbo biržoje darbuotojai skatinami rodyti iniciatyva, teikti pasiūlymus dėl darbo tobulinimo. Kaip jau rašiau ankstesniame skyriuje, kartą per du mėnesius organizacijoje vyksta darbiniai susirinkimai, kur kiekvienas darbuotojas turi galimybę išsakyti savo mintis dėl savo darbo ar visos sistemos patobulinimo, pateikti savo pasiūlymus dėl Šalčininkų darbo biržos

organizuojamų programų, skirtų užimtumui didinti, pateikti įdomias temas darbo klubų užsiėmimams, išsakyti savo pageidavimus dėl apmokymo programų ir taip toliau.

Taip pat darbuotojai bet kada gali aptarti savo pastebėjimus dėl atliekamo darbo kokybės su skyriaus viršininku.

Taigi, kiekvieno darbuotojo nuomonė apie jo kompetencijos sritį yra labai svarbi vadovybei ir yra įtraukiama į sprendimų priėmimo procesą.

Tačiau norėčiau pastebėti, kad bet koks žingsnis dėl atliekamo darbo patobulinimo, negali būti atliekamas nepasitarus su skyriaus viršininku ar organizacijos vadovybe. O tai reiškia, kad nors ir darbuotojų iniciatyva ir yra sveikintina, įgaliojimai darbuotojams organizacijoje nėra suteikiami. Nors visuotinės kokybės idėjos skelbia kad jei yra proga patobulinti darbą ar sistemą, kurios dalį tas darbas sudaro, darbuotojai tokius patobulinius turėtų atlikti neklausdami leidimo, kadangi tik tas darbą atliekantis žmogus žino, kaip ta darbą galima geriausiai atlikti, Šalčininkų darbo biržoje to dar nėra. Tai, manyčiau, visų pirma yra susiję su tuo, kad Šalčininkų darbo birža yra valstybinė institucija, kur kiekvieno darbuotojo kompetencija, pareigybė yra tiksliai apibrėžta įstatymuose, nuostatuose ar kituose teisės aktuose. Valdymas valstybinėse institucijose dar organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės kiekvieno darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus. Kiekvieno darbuotojo veikla yra nuolat stebima, darbas atliekamas pagal kiekvieno darbuotojo patvirtintą veiklos programą ir kiekvienas pasikeitimas, kuris yra darbuotojo manymu reikalingas atliekant darbą, yra kruopščiai išanalizuojamas iš pradžių kartu su skyriaus viršininku, o po to – su organizacijos direktoriumi arba direktoriaus pavaduotoju.

Kaip jau rašiau, tokia sistema tikrai neskatina darbuotojo kūrybiškumo, lankstumo, noro tobulinti savo darbą. Tačiau, kol kas yra kaip yra, ir belieka tikėtis, kad jau greitai požiūris į įgaliojimų suteikimą darbuotojams, į atsakomybės perdavimą darbuotojams valstybinėse įstaigose pasikeis, ir personalo galimybės bus išnaudojamos daug efektyviau. Organizacija ir darbuotojai neapsieina vienas be kito ir abipusiai prisideda prie tikslo siekimo. Dėl to, vadovai turi būti pasirengę perduoti atsakomybę, gerbti abipusį bendradarbiavimą ir nebijoti galimos rizikos.

## **2.8. Šalčininkų darbo biržos veiklos rezultatai**

Šiame skyriuje norėčiau apžvelgti Šalčininkų darbo biržos vykdomas aktyvias darbo rinkos programas bei jų rezultatus, didinant užimtumą rajone.

Šalčininkų darbo biržoje aktyvios politikos programų įgyvendinimas prasidėjo 1991 m. Pirmaisiais metais buvo vykdomos tik dvi aktyvios darbo rinkos politikos priemonės - profesinis

mokymas ir prevencinis mokymas. Nuo 1993 m. Šalčininkų darbo birža pradėjo realizuoti viešuosius darbus, savo verslo organizavimo programą, naujų darbo vietų steigimo programą, nuo 1995 m. – grupinės darbo paieškos programą, o nuo 1996 m. prasidėjo remiamų darbo programos įgyvendinimas. 2005 m. darbo rinkos aktyvios politikos programomis jau buvo prevencinis mokymas, profesinis mokymas, ilgalaikių bedarbių profesinių žinių ir įgūdžių atnaujinimas, darbo klubai, subsidijuojamų darbo vietų steigimas, remiami ir viešieji darbai, verslo kursai ir savo verslo organizavimas, vietinių užimtumo iniciatyvų programa, profesinė rehabilitacija.

Šalčininkų darbo biržos 1991-2005 m. rezultatai skaičiais yra parodyti 3 PRIEDE. Šių metų rezultatai (iki lapkričio 1 d.) parodyti 4 PRIEDE.

Trumpai apžvelgsiu atskirų aktyvių darbo rinkos priemonių vykdymą.

### **Prevencinis mokymas**

Prevencinio mokymo tikslas yra vystyti sąveiką su darbdaviais pirmiausia su smulkaus ir vidutinio verslo įmonėmis, padidinti jų vaidmenį siekiant išvengti darbuotojų atleidimo.

Nuo 1991 iki 2005 metų pabaigos 215 dirbančiųjų, išpėtų apie atleidimą iš darbo, įgijo ar pakėlė profesines kvalifikacijas.

### **Profesinis mokymas**

Siekiant sudaryti galimybes bedarbiams įgyti profesiją, pakelti kvalifikaciją arba persikvalifikuoti pagal darbo rinkos poreikius, rasti naują ar išsaugoti turimą darbą, pradėti naują profesinę veiklą, įgyvendinama profesinio mokymo programa.

Profesinio ugdymo programose per 1991-2005 m. Šalčininkų rajone dalyvavo 1861 bedarbių.

Vykdamas profesinio mokymo programas ypatingas dėmesys Šalčininkų teritorinėje biržoje yra skiriamas nekvalifikuotiems bedarbiams, ypač nekvalifikuotam jaunimui iki 25 m. Suteikiant jiems profesines kvalifikacijas yra skatinama darbo paieška ne tik rajone, bet ir už jo ribų, ypač Vilniuje.

### **Ilgalaikių bedarbių profesinių žinių ir praktinių įgūdžių atnaujinimas**

Ši programa yra pakankamai nauja. Šalčininkų rajone ji yra įgyvendinama nuo 2003 metų. Per tris metus į ilgalaikių bedarbių įgūdžių atnaujinimo priemones buvo įtraukti 779 ilgalaikiai bedarbiai, iš jų: į trumpalaikius mokymo kursus – 346, į motyvacijos didinimo – 433. Daugiausia bedarbių dalyvavo maisto gamintojo, automechaniko, statybininko rengimo, medienos apdirbimo, suvirinimo darbų mokymuose. Iš šioje programoje dalyvavusių bedarbių buvo įdarbinti 53 žmonės, į viešuosius darbus buvo paskirti – 32 žmonės, dirba pagal terminuotą darbo sutartį – 2 žmonės. Deja, tai yra tik apie 11 proc.

### **Grupinės darbo paieškos programa**

Nuo 1995 metų Šalčininkų rajone pradėta realizuoti grupinės darbo paieškos programa. 7405 asmenims, ieškantiems darbo, ši programa padėjo aktyviai spręsti užimtumo problemas, taikant efektyvius darbo paieškos būdus ir metodus.

### **Įdarbinimas į kvotomis nustatytas darbo vietas**

Siekiant integruoti į darbo rinką asmenis, kurie negali lygiomis teisėmis konkuruoti darbo rinkoje, Šalčininkų teritorinė darbo birža kartu su savivaldybe nustato jų įdarbinimo ir naujų darbo vietų steigimo kvotas. Per 1993-2005mm. padėta įsidarbinti į naujai įsteigtas darbo vietas 353 labiausiai socialiai pažeidžiamus asmenis.

### **Viešųjų darbų organizavimas**

Per 1993-2005 mm. 6219 ieškančių darbo asmenų turėjo galimybę užsidirbti lėšų pragyvenimui, padidinti savo galimybes susirasti nuolatinį darbą įsidarbinant į viešuosius darbus.

Vykdomi viešųjų darbų projektai palaikė ir plėtojo vietos socialinę infrastruktūrą, padėjo įgyvendinti aplinkosaugos projektus, įtakoją nedarbo lygio bei socialinę įtampos mažinimą vieno aukščiausio nedarbo teritorijoje.

### **Savo verslo organizavimas**

Šios programos tikslas yra skatinti bedarbių aktyvumą savarankiškam užimtumui bei suteikti pradinę organizacinę pagalbą jiems.

Nuo 2002 metų darbo birža organizuoja verslo pagrindų kursus. Per 4 metus šiuos kursus baigė 208 bedarbių. Kursai biržoje organizuojami kiekvieną mėnesį. Taip pat yra paruošta sutrumpinta verslo kursų programa bedarbiams, norintiems įsigyti verslo liudijimus. Nuolat palaikomi ryšiai su Mokesčių inspekcija, kuri bedarbius informuoja apie verslo liudijimų fiksuotų pajamų dydžius

Nuo 1993 m. savo verslą pradėjo 26 bedarbių, įsigyti 195 lengvatiniai verslo liudijimai, daugiausiai komercinei veiklai prekiauti atskiromis dienomis.

### **Užimtumo fondo remiamų darbų organizavimas**

Ši programa suteikia bedarbiams galimybę įgyti pirminius darbo įgūdžius, nustatyti kvalifikacinių žinių trūkumą, jas papildyti mokymo kursuose ar darbo vietoje ir įsitvirtinti nuolatiniam darbui. Prioritetas skiriamas jaunimui, pradedančiam darbo veiklą ir aukštųjų, aukštesniųjų bei profesinių mokyklų absolventams.

Į Užimtumo fondo remiamus darbus per 1996-2005 mm. buvo įdarbinta 832 Šalčininkų rajono bedarbių.

### *Darbo klubai*

Pagrindinis darbo klubų veiklos tikslas yra suteikti bedarbiams įgūdžių ir žinių, kurios padėtų pasirinkti ar surasti darbą, atitinkantį kliento norus ir galimybes, suaktyvinti psichologinę pagalbą, siekiant padėti įveikti nedarbo sukeltas neigiamas emocijas.

Paprastai Šalčininkų teritorinėje biržoje užsiėmimai vyksta šešiose tikslinėse grupėse: kaimo gyventojai, jaunimas be profesinio pasirengimo ar turintis nepaklausią darbo rinkoje profesiją, ilgalaikiai bedarbiai, asmenys, be profesijos arba turintys nepaklausią darbo rinkoje profesiją, asmenys, turintys profesiją, bet pasyvūs darbo paieškoje, asmenys pasirengę darbo rinkai.

Užsiėmimų metu analizuojama darbo rinkos pasiūla ir paklausa, verslo plėtros galimybės, supažindinama su darbo paieškos būdais, analizuojamos paklausių profesijų įsigijimo galimybės, motyvacija. Bedarbiai supažindinami ir išmokami rašyti CV, prašymą, motyvacijos laišką, suteikiama psichologinė pagalba, įgyjami darbo paieškos ir bendravimo įgūdžiai, diskutuojama, kaip pagerinti savo galimybes susirasti darbą, kaip kreiptis į darbdavius, pateikiama informacija apie galimybes įsigyti arba pakeisti profesiją. Asmenims, kurie turi nepaklausią darbo rinkoje profesiją, stengiamasi padėti išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių jie ilgą laiką negali surasti sau tinkamo darbo. Bedarbiai supažindinami su darbo paieškos metodais, supažindinama su pažangiausiomis informacinėmis technologijomis.

2002-2003 metais taip pat buvo organizuojami užsiėmimai grįžusiems iš įkalinimo įstaigų, siekiant padėti jiems greičiau integruotis į visuomenę bei surasti darbą.

Šalčininkų teritorinės darbo biržos organizuojamuose darbo klubuose dalyvavo 7405 bedarbių.

Apie darbo klubų naudą galime spręsti iš jų efektyvumo. Kaip yra nurodyta Šalčininkų darbo biržos veiklos ataskaitose, iš 1604 dalyvavusių darbo klubo veikloje 2004-2005 m.: įsidarbino - 323 bedarbiai; dalyvavo kitose programose – 483 bedarbiai; buvo nukreipta mokytis arba kelti kvalifikaciją – 88 bedarbiai; organizavo savo verslą (dirbo pagal verslo liudijimą) – 16 bedarbių.

Po kiekvieno klubo užsiėmimo, informacija apie darbo klubuose pasiektus rezultatus Šalčininkų darbo biržoje yra analizuojama. Taip pat informacija apie klube pasiektus tikslus ir rezultatus perduodama Šalčininkų teritorinės darbo biržos tarpininkams ir konsultantams, kurie toliau dirba su klientais. Siekiant pasiekti didesnę klubų efektyvumą, tobulinant klubų veiklą, vykdomos apklausos apie darbo klubų veiklos kokybę. Išanalizavus gautus rezultatus daromos išvados apie darbo klubo veiklos planavimą ir pravedimą, nustatomi trūkumai ir priemonės jų pašalinimui.



Dar norėčiau paminėti vietines užimtumo iniciatyvas kaip efektyvią užimtumo didinimo priemonę.

Šalčininkų rajone visai neseniai buvo vienas didžiausių nedarbo lygių. Sutelkus įvairių institucijų jėgas, šiandien rajone verslininkai kuria įmones, pradėtos teikti įvairios paslaugos, atsigauna statybos sektorius. Vienas iš stimulų darbdaviams kurti rajone darbo vietas bedarbiams, žinoma, buvo valstybės parama per vietinių užimtumo iniciatyvų projektus.

Lietuvos darbo biržos direktorius Vidas Šlekaitis, kalbėdamas apie vietinių užimtumo iniciatyvų projektų įgyvendinimą Lietuvoje, pavadino Šalčininkų rajoną „pažangiausiu rajonu, kuris yra pavyzdys visai Lietuvai, įgyvendinant projektus ir sudarant sąlygas išsivirti žmonėms darbe“. [18]

2002 m. – pirmieji metai, kai Šalčininkų rajone buvo pradėta įgyvendinti ši programa (žr. 5 PRIEDA). Tai buvo nauja veikla, o rezultatas – visi keturi projektai, pateikti atrankai, buvo įgyvendinti. Trys projektai – pramonės sferoje – medžio apdirbimas, stogo dangos ir sulčių gamyba. Pagal ketvirtąjį projektą buvo pradėtos teikti autoserviso paslaugos. Buvo įsteigtos 35 darbo vietos, o metų pabaigoje nedarbo lygis rajone sumažėjo 0,2 proc. Tai atrodo nedaug, tačiau tuo metu buvo nemažas žingsnis didinant žmonių užimtumą.

2003 m. atrankai rajono verslininkai jau pateikė 12 projektų, iš kurių 7 gavo finansavimą. Visi septyni projektai buvo sėkmingai įgyvendinti. Vėlgi dauguma iš jų – pramonės sferoje. Buvo pradėta maisto produktų, medžio anglies gamyba, atidarytas autoservisas ir ritualinių paslaugų įmonė. 2003 m. buvo įsteigtos 99 naujos darbo vietos, panaudota beveik 750 tūkst. litų valstybės paramos lėšų. Nedarbo lygis metų pabaigoje jau buvo sumažintas 0,6 proc.

2004 m. atrankai buvo pateiktas didžiausias projektų skaičius – 16, iš jų finansuota – 12. Paslaugas pradėjo teikti naujas agroservisas, kavinės. Du projektai buvo įgyvendinti žemės ūkio sferoje: įsteigtas žemės ūkio produktų pakavimo cechas, o taip pat išplėstas Šalčininkų rajono miškų ūkis. 2004 m. rajone buvo įsteigtos 127 naujos darbo vietos, verslininkai gavo 1,5 mln. Lt valstybės paramos, o bedarbių skaičius nuo darbingo amžiaus gyventojų sumažėjo 0,6 proc.

Šiuo metu pagal visus minėtus projektus vyksta gamyba ir teikiamos paslaugos. Atsilaisvinus darbo vietas, darbo birža sugeba laiku surasti naują tinkamą darbuotoją. Pagal susitarimus su darbdaviais, jie nesteigia darbo vietų aukštos kvalifikacijos darbuotojams, nes žino, kad Šalčininkų darbo birža negalėtų patenkinti tokio poreikio. Turint tokį susitarimą, atsilaisvintos darbo vietos gana operatyviai užpildomos. 2005 m. iš 12 pateiktų atrankai projektų, 8 buvo patvirtinti ir įgyvendinti. Taigi, 2005 m. įsteigta 61 nauja darbo vieta, valstybės investicija – 1 mln. Lt. Visos valstybės lėšos panaudotos labai reikalingiems projektams įgyvendinti. Dauguma įdarbintų bedarbių buvo ilgalaikiai bedarbiai, kurie iki šiol neturėjo galimybės įsidarbinti.

Šalčininkų darbo birža partnerio teisėmis dalyvauja ir keliuose Europos Socialinio fondo finansuojamuose projektuose. Trumpai juos apžvelgsiu:

### **Projektas “Bedarbių užimtumo rėmimas”**

Šiame projekte Šalčininkų darbo birža dalyvauja nuo 2005 m. gegužės mėn.

Atrinktiems projekto dalyviams, prieš nukreipiant juos į užimtumo rėmimo programas, kartu su Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba (toliau - LDRMT) organizuojami aktyvumo ir motyvacijos didinimo užsiėmimai. Atsižvelgiant į LDRMT konsultanto po užsiėmimų išduotas rekomendacijas, projekto dalyviai vėliau įdarbinami pagal vieną iš trijų užimtumo rėmimo programų: į viešuosius darbus, į remiamus darbus arba į subsidijuojamas darbo vietas. 1 lentelė rodo, kaip šis projektas buvo vykdomas nuo 2005 m. iki 2006 m. rugsėjo 1 d.: kokia buvo programos užduotis ir koks yra rezultatas.

2 lentelė. Projekto dalyvių įtraukimas į Bedarbių užimtumo rėmimo programą 2005-2006 mm.

Programa	Nukreipta projekto dalyvių iš viso		Iš jų:									
			Moteris		Bedarbiams, kuriems gresia ilgal. nedarbas		50+ bedarbiai		Darbo rinkoje papild. remiami bedarbiai		Jauni iki 25m. bedarbiai	
			užd.	faktas	užd.	faktas	užd.	faktas	užd.	faktas	užd.	Faktas
Viešieji darbai	15	15	7	8	4	5	2	2	9	7	4	0
Remiami darbai	35	35	18	19	10	10	4	5	21	25	12	1
Subsidijuojamos darbo vietos	15	20	7	12	4	4	1	1	15	19	4	6
VISO:	65	70	32	39	18	19	7	8	45	51	20	7

Šaltinis: [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ESparama3-1.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ESparama3-1.html)

Kaip matome, iš viso į viešuosius darbus pagal šį projektą buvo įtraukti 37 bedarbiai, į remiamus darbus – 95 bedarbiai, į subsidijuojamas darbo vietas – 62 bedarbiai.

### **Projektas “Lietuvos darbo biržos administraciniu gebėjimų plėtra”**

Šalčininkų darbo biržos vadovybė sudarė galimybę 4 darbuotojams dalyvauti projekte ir patobulinti savo žinias.

Įgyvendinus projektą vienas dalyvis gavo ECDL pradmenų pažymėjimą, vienas – Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimą, vienas dalyvis gavo pažymėjimą, kad sėkmingai baigė anglų kalbos Intermediate (B1 Threshold) lygio kursą, du dalyviai gavo pažymėjimus apie dalyvavimą Žmogaus studijų centro surengtose psichologinių žinių tobulinimo seminaruose.

### **Projektas “Bedarbių ir asmenų, įspėtų apie atleidimą, profesinio rengimo plėtra”**

Įgyvendindama Europos Socialinio Fondo finansuojamą projektą “Bedarbių ir asmenų, įspėtų apie atleidimą, profesinio rengimo plėtra” per 2005-2006 metus Šalčininkų darbo birža planuoja apmokyti 55 bedarbius.

Prieš nukreipiant į profesinio mokymo kursus Šalčininkų darbo biržoje vedami psichologų-konsultantų profesinio informavimo ir profesijos rinkimosi pagrindų užsiėmimai. Kaip buvo vykdomas šis projektas per 2005-2006 m., matome 2 lentelėje.

2 lentelė. Projekto dalyvių įgytos profesijos ir įdarbinimas

<b>Baigė profesinį mokymą pagal profesijas (žm. sk.) (2005-12-01 iki 2006-11-01)</b>							
<b>Iš viso</b>	<b>Apdailininko</b>	<b>Pardavėjo</b>	<b>Virėjo</b>	<b>Buhalterio kvalifikacijos tobulinimo</b>	<b>Siuvėjo-operatoriaus</b>	<b>Verslo organizatoriaus</b>	<b>Kompiuterio raštingumo</b>
50	11	6	10	1	8	9	5
<b>Iš jų įdarbinta pagal profesijas (žm. sk.) (2005-12-01 iki 2006-11-01)</b>							
25	7	3	6	0	2	3	4

Šaltinis: [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ESparama3-2.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ESparama3-2.html)

Taigi, kaip rodo lentelė, pusė iš apmokymus pabaigusiu bedarbių, dalyvavusių šioje programoje, labai greitai įsidarbino pagal profesiją.

### **Projektas „Tautinių mažumų integravimas į darbo rinką, siekiant išvengti socialinės atskirties“**

Nuo 2006 m. gegužės mėnesio Šalčininkų darbo birža pradėjo ESF finansuojamo projekto „Tautinių mažumų integravimas į darbo rinką, siekiant išvengti socialinės atskirties“ įgyvendinimą. Projekto tikslas yra skatinti tautinių mažumų integraciją į darbo rinką, siekiant išvengti jų socialinės atskirties, užtikrinti lygias galimybes darbo rinkoje, tobulinant projekto dalyvių lietuvių kalbos žinias bei suteikiant jiems profesines kvalifikacijas darbo biržos paslaugų pagalba. Pagal šį projektą, 24 projekto dalyviai dalyvavo lietuvių kalbos kursuose bei buvo nukreipti į paklausias darbo rinkoje profesinio mokymo programas mokymą (kompiuterio vartojimo pagrindų kursai, lengvų drabužių siuvėjų, virėjų, mūrininkų-plytelių klojėjų, pardavėjų, konditerių, mūrininkų-tinkuotojų, dažytojų-tinkuotojų, staliaus kursai).

### **Projektas “Asmenų su negalia integracija į darbo rinką, siekiant išvengti socialinės atskirties”**

Šiame projekte Šalčininkų darbo birža dalyvauja nuo 2005 m. gegužės mėn. Projekto tikslinėms grupėms priklauso asmenys su negalia ir teritorinių darbo biržų konsultantai dirbantys su minėtais asmenimis.

3 lentelė rodo, kaip šis projektas buvo vykdomas iki 2006 m. lapkričio 1 d. Kaip matome, užduotis yra visiškai įvykdyta. 15 asmenų su negalia buvo įtraukti į įvairias programas. Šiuo metu projektas dar tęsiasi.

3 lentelė. Projekto dalyvių įtraukimas į Asmenų su negalia integracija į darbo rinką

Programa	2005-2006 m. (iki 2006.11.01)	
	Užduotis	Įvykdymas
Viešieji darbai	2	2
Remiami darbai (po prof. mokymo)	2	2
Subsidijuojamos darbo vietos	3	3
Verslo organizavimo pagrindų kursai	2	2
Profesinis mokymas	5	5
Įgalaikių bedarbių įgūdžių atnaujinimo kursai	1	1
VISO:	15	15

Šaltinis: [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ESparama3-4.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ESparama3-4.html)

### **Projektas „Lietuvos darbo biržos paslaugų efektyvumo tyrimai ir personalo kompetencijų tobulinimas“**

Šalčininkų darbo birža kaip partneris dalyvauja šiame Lietuvos darbo biržos vykdomajame projekte nuo 2006 m. birželio mėn. Šio projekto tikslas - stiprinti darbo biržos personalo kompetencijas bei didinti aktyvių darbo rinkos programų bei atviro informavimo paslaugų efektyvumą, siekiant teikiamų paslaugų kokybę priartinti prie ES užimtumo tarnybų teikiamų paslaugų lygio.

Numatomi šie apmokymai: socialinių įmonių administravimo kursai, vietinių užimtumo iniciatyvų projektų administravimo kursai, karjeros konsultavimo moduliniai mokymai, anglų kalbos kursai, kompiuterinių įgūdžių tobulinimo kursai. Iki 2006 m. lapkričio 1 d. du darbuotojai jau dalyvavo vietinių užimtumo iniciatyvų projektų administravimo kursuose. Projektas tęsis iki 2008 metų.

### **Projektas „Aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimas nuteistiesiems ir asmenims, paleistiems iš laisvės atėmimo vietų“**

Šiame projekte Šalčininkų darbo birža dalyvauja nuo 2005 m. gegužės mėn. Projekto tikslinėms grupėms priklauso asmenys, paleisti iš laisvės atėmimo vietų, nustatyta tvarka įregistruoti darbo biržoje.

Kaip matome 4 lentelėje, projekto užduotis buvo visiškai įvykdyta. Iki 2006 m. lapkričio 1 d. keturi projekto dalyviai buvo nukreipti į viešuosius ir remiamus darbus, du dalyviai - į apmokymus. Šiuo metu projektas yra dar tęsiamas.

4 lentelė. Projekto dalyvių įtraukimas į Aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimo nuteistiesiems ir asmenims, paleistiems iš laisvės atėmimo vietų programą

Programa	2005-2006 mm. (iki 2006.11.01)	
	Užduotis	Įvykdymas
Viešieji darbai	3	3
Remiami darbai (po prof. mokymo)	1	1
Verslo organizavimo pagrindų kursai	1	1
Profesinis mokymas	1	1
VISO:	6	6

Šaltinis: [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ESparama3-5.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ESparama3-5.html)

Nuo 2001 metų, kai Šalčininkų rajone buvo didžiausia bedarbystė per visą Šalčininkų darbo biržos veiklą – 22,4 proc., nedarbas sumažėjo iki 5,2 proc. (2006m. lapkričio mėn. 1 d. Lietuvos darbo biržos duomenys) Be abejo, tam turėjo įtakos ne tik Šalčininkų darbo biržos pastangos, bet ir tokie veiksniai, kaip gyventojų emigracija, nedidelis Šalčininkų rajono atstumas iki Vilniaus, kuris skatina sostinės verslininkus perkelti savo verslą čia ar kurti filialus, tuo labiau, kad darbo jėga Šalčininkų rajone yra daug pigesnė nei Vilniuje. Taip pat nemaža dalis Šalčininkų rajono gyventojų dirba Vilniuje. Dėl nedidelio rajono atstumo iki Vilniaus tai tikrai yra įmanoma.

Tačiau skaičiai rodo, kad Šalčininkų darbo biržos vaidmuo didinant užimtumą rajone yra tikrai didelis. Iš viso nuo 1991 m. iki 2005 m. pabaigos, Šalčininkų darbo biržai tarpininkaujant buvo įdarbinta 12468 bedarbių, 10941 iš jų buvo įdarbinti neterminuotam darbui. Per 10 mėnesius 2006 m. buvo įdarbinti dar 1158 žmonių. Tai yra didelis Šalčininkų darbo biržos pasiekimas. Ji efektyviai vykdo aktyvias darbo rinkos priemones, aktyviai dalyvauja Europos socialinio fondo organizuojamuose projektuose, vietinėse užimtumo iniciatyvose, rūpinasi personalo apmokymu.

Apibendrinant tai, kas buvo parašyta šiame mano darbo skyriuje, norėčiau pažymėti, kad organizacijoje tikrai yra daug daroma tam, kad organizacijos veiklą būtų kuo efektyvesnė. Nuolat atliekami įvairios apklausos, siekiant sužinoti klientų nuomonę apie paslaugų kokybę, stengiamasi, kad konsultavimo paslaugos būtų kuo geresnės kokybės ir prieinamos net pačių atokiausių seniūnijų bedarbiams. Darbo biržos darbuotojai nuolat kelia savo kvalifikaciją. Ypač naudingi yra tokie apmokymai, kurių metu konsultantai sužino darbo su ilgalaikiais bedarbiais, neįgaliaisiais, grįžusiais iš įkalinimo įstaigų ypatumus. Konsultantai, praėję tokius apmokymus geriau supranta ir efektyviau aptarnauja šių grupių bedarius.

Šalčininkų darbo biržos veikla yra kruopščiai planuojama, reguliariai aptariama, dalyvaujant visiems darbuotojams, kiekvienas organizacijos narys turi galimybę išsakyti savo nuomonę bei pageidavimus. Tačiau, kai kurie dalykai organizacijoje dar tikrai turėtų būti

tobulinami. Visų pirma, išanalizavus savo organizacijos vidinę ir išorinę aplinką, Šalčininkų darbo biržos vadovybei būtina tobulinti strateginį planą. Taip pat darbuotojams turi būti suteikta daugiau įgaliojimų ir laisvės, priimant sprendimus bei juos įgyvendinant. Kadangi, dabartinė sistema, kai kiekvienas darbuotojo žingsnis yra kruopščiai suplanuotas ir kontroliuojamas, manau, tikrai neskatinama darbuotojo kūrybiškumo, lankstumo, noro tobulinti savo darbą.

Šalčininkų darbo birža aktyviai dalyvauja ESF lėšomis finansuojamuose projektuose, skirtuose integruoti į darbo rinką ilgalaikius bedarbius, neįgaliuosius, grįžusius iš įkalinimo įstaigų, tautinių mažumų atstovus. Nemaža dalis juose dalyvavusių bedarbių buvo įdarbinta į viešuosius, remiamus darbus, į subsidijuojamas darbo vietas. Ypač sėkmingai įgyvendina vietines užimtumo iniciatyvas, viešųjų darbų programas. Tačiau, kaip rodo statistika, Šalčininkų darbo biržai sunkiai pavyksta įdarbinti ilgalaikius bedarbius. Tik nedidelė jų dalis buvo įdarbinta pasibaigus apmokymams.

Kadangi klientai yra tie žmonės, kurie galutinai nustato organizacijos paslaugų kokybę, svarbu išgirsti jų nuomonę, vertinant Šalčininkų darbo biržos veiklos efektyvumą. Tam tikslui buvo atlikta anketinė Šalčininkų darbo biržos apklausa, kurios rezultatai bus aptarti kitoje šio darbo dalyje.

### **3. ŠALČININKŲ DARBO BIRŽOS PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMAS**

#### **3.1. Tyrimo metodika**

##### **Organizaciniai tyrimo aspektai**

Siekiant iširti Šalčininkų darbo biržos paslaugų kokybę buvo sudarytos dvi anketos jos klientams: viena anketa buvo skirta bedarbiams, įregistruotiems Šalčininkų darbo biržoje, kita - Šalčininkų rajono darbdaviams.

Bedarbių apklausa buvo atlikta Šalčininkų darbo biržoje. Dalis darbdavių buvo apklausta elektroniniu paštu, kita dalis – Šalčininkų rajono įmonėse.

Respondentų skaičiui nustatyti buvo panaudota Paniotto [59. P.81] formulė,

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

kur n reiškia reikiamą respondentų skaičių;  $\Delta$  - paklaidą; N – tiriamos visumos narių skaičių. Formulėje naudoju sociologiniuose tyrimuose laikoma normalią, standartišką 5 proc. paklaidą su 0,95 tikimybe.

Respondentai buvo parenkami atsitiktinai.

##### **Respondentai ir apklausos sąlygos**

Tyrime dalyvavo 333 bedarbiai ir 105 darbdaviai. Darbdaviams buvo išsiusta bei išdalinta daugiau anketų, tačiau dalis respondentų atsisakė jas užpildyti.

Tyrimas buvo atliktas anoniminiu anketavimu. Visos anketos buvo išdalintos kiekvienam respondentui asmeniškai neužklijuotuose vokuose, perspėjant jį, kad anketa yra anoniminė ir užpildžius ją voką reikia užklijuoti. Tokiu būdu buvo siekiama respondentų atvirumo ir buvo išsaugotas konfidencialumas. Kaip jau minėjau aukščiau, dalis darbdavių buvo apklausa elektroniniu paštu.

### **Anketa**

Anketų įžangoje yra nurodytas apklausos tikslas bei respondentų dalyvavimo apklausoje svarba. Demografiniai klausimai bedarbių anketoje yra pateikti anketos pabaigoje. Klausimai apie darbdavio organizaciją (darbuotojų kiekis bei įmonės veiklos sritis) darbdavių anketoje yra pateikti anketos pradžioje. Abejonių dėl anonimiškumo respondentams šie klausimai neturėjo sukelti, nes klausiama tik duomenų, pagal kuriuos būtų nelengva atsekti, kas yra atsakymų autorius.

Dauguma klausimų anketose (žr. 6, 7 PRIEDUS) yra uždari, leidžiantys pasirinkti tinkamus iš jau pateiktų atsakymų.

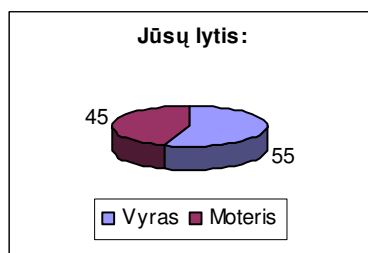
Anketų duomenys analizuoti Microsoft Excel programa. Kiekvienos anketos duomenys suvestos į atskiras lenteles, sudarius formules, apskaičiuotas procentinis atsakymų paskirstymas kiekvienam klausimui bei sudaryta diagrama.

## **3.2. Šalčininkų darbo biržos paslaugų kokybės tyrimo rezultatai bei jų aptarimas**

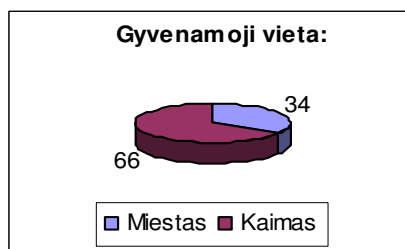
### **3.2.1. Bedarbių anketinės apklausos rezultatai**

Šalčininkų darbo biržos darbuotojų padedant, siekdama įvertinti Šalčininkų darbo biržos klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, atlikau tyrimą, kuriuo metu buvo parinkta išsami ir patikima informacija.

Apklaustų asmenų skaičius pagal lytį nedaug skiriasi. Kaip matome 8 paveiksle, šiek tiek daugiau respondentų yra vyrai. Pagal gyvenamąją vietą, 66 proc. dalyvavusių tyrime bedarbių yra kaimo gyventojai (žr. 9 paveikslą).



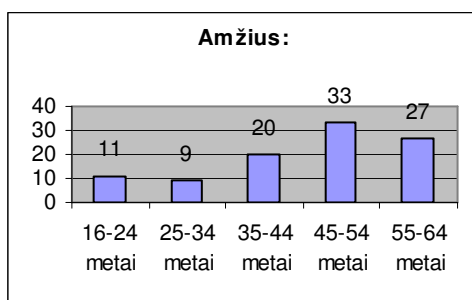
8 pav. Respondentų atsakymai



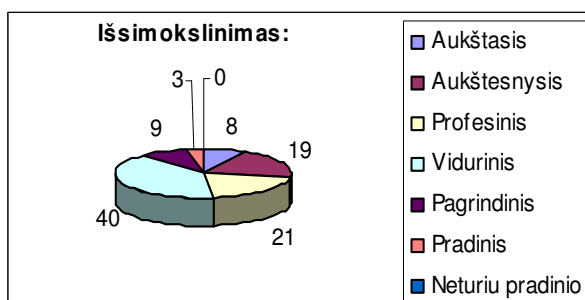
9 pav. Respondentų atsakymai

Didžiausia dalis apklaustų asmenų yra vyresnė nei 45 m. amžiaus, 11 proc. respondentų yra jaunimas iki 25 m. (žr. 10 paveikslą). Mažiausiai apklausoje dalyvavusių žmonių yra 25-34 metų.

Vykusioje apklausoje didžiąją dalį respondentų sudarė bedarbiai, turintys vidurinį išsilavinimą (40 proc.). Toliau sekė respondentai, turintys profesinį išsilavinimą - 21 proc., aukštesnįjį – 19 proc., pradinį - 12 proc., pagrindinį – 12 proc. ir aukštąjį - 8 proc. (žr. 11 paveikslą).



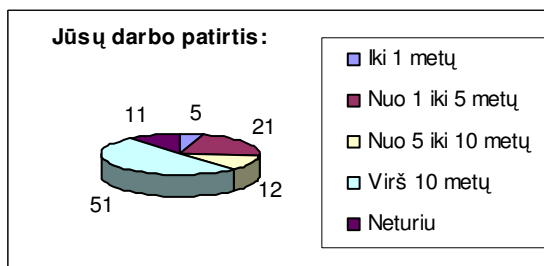
10 pav. Respondentų atsakymai



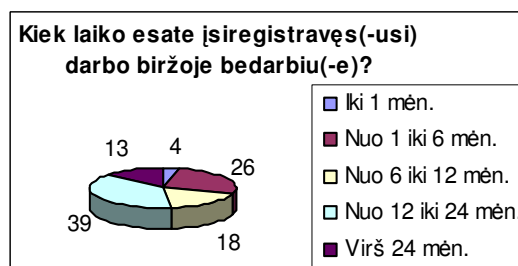
11 pav. Respondentų atsakymai

51 proc. apklaustųjų atsakė, kad turi virš 10 metų patirtį (žr. 12 paveikslą). Nemaža dalis (21 proc.) turi iki 5 metų patirtį. Tik 5 proc. respondentų darbo patirtis yra iki 1 metų.

Daugiau nei pusė respondentų yra ilgalaikiai bedarbiai (žr. 13 pav.). 39 proc. respondentų yra įregistruoti Šalčininkų darbo biržoje nuo 6 iki 12 mėn., dar 13 proc. – virš 24 mėn.



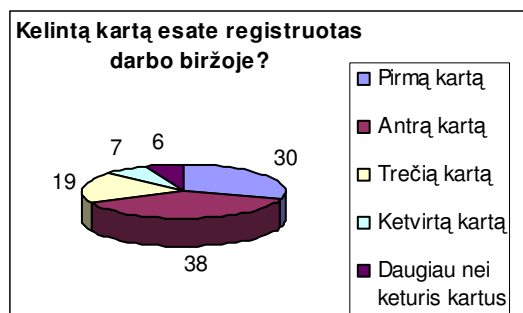
12 pav. Respondentų atsakymai



13 pav. Respondentų atsakymai

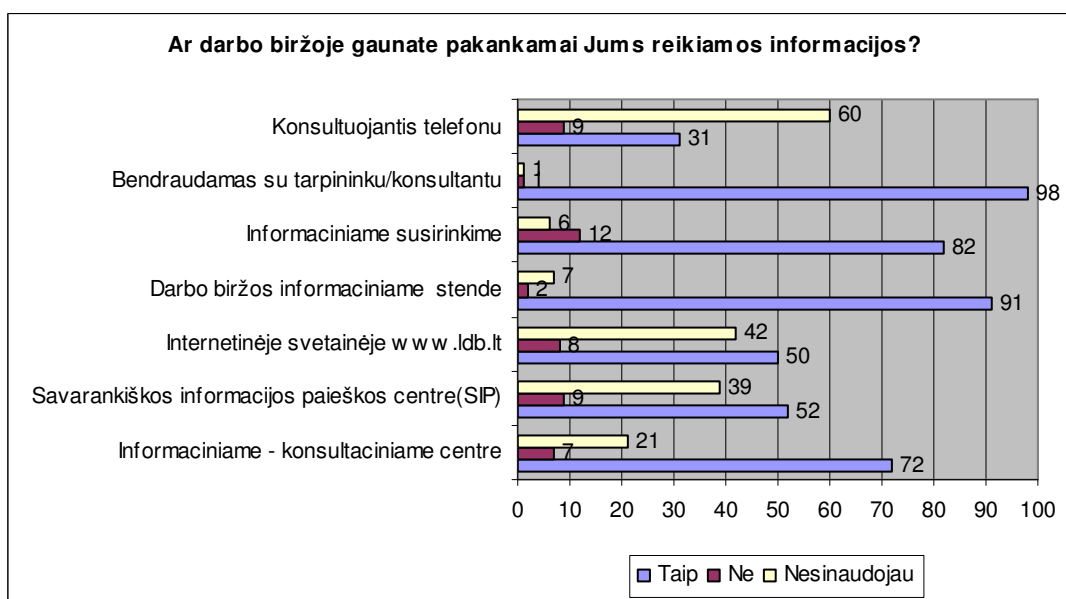
38 proc. apklaustų asmenų yra įregistruoti darbo biržoje antrą kartą (žr. 14 paveikslą). Panaši dalis (30 proc.) įregistruota pirmą kartą. Net 13 proc. darbo biržoje yra įregistruota ketvirtą kartą ir daugiau.





14 pav. Respondentų atsakymai

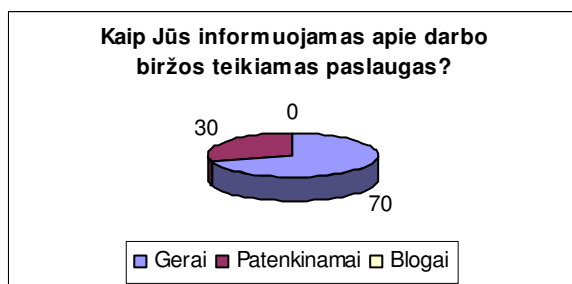
Kaip matome 15 paveiksle, daugiausia informacijos gaunama bendraujant su tarpininku ar konsultantu (98 proc.). Taipogi daug informacijos patalpinta darbo biržos informaciniame stende (91 proc.) ar teikiama informacinių susirinkimų metu (82 proc.). Nepopuliarus tarp respondentų yra informacijos gavimas telefonu. Net 60 proc. apklausų asmenų šia paslauga nesinaudoja. Labai mažai respondentų susiranda reikiamos informacijos savarankiškai, t.y. darbo biržos internetinėje svetainėje (42 proc.), savarankiškos informacijos paieškos centre (SIP) (39 proc.). Tai gali būti susieta su tuo, kad dauguma Šalčininkų rajono bedarbių neturi priėjimo prie interneto ar tiesiog nemoka naudotis kompiuteriu. Į tai Šalčininkų darbo birža būtinai turi atsižvelgti tobulinant savo paslaugas.



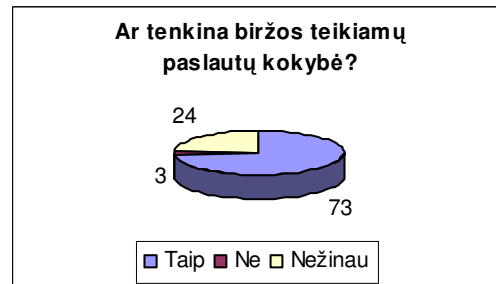
15 pav. Respondentų atsakymai

70 proc. apklaustųjų asmenų mano, kad yra gerai informuojami apie darbo biržos paslaugas (žr. 16 paveikslą).

Į klausimą, ar tenkina darbo biržos teikiamų paslaugų kokybė (žr. 17 paveikslą), 73 proc. respondentų atsakė teigiamai. 24 proc. atsakė, kad nežino, ir tik 3 proc. respondentų atsakė neigiamai.

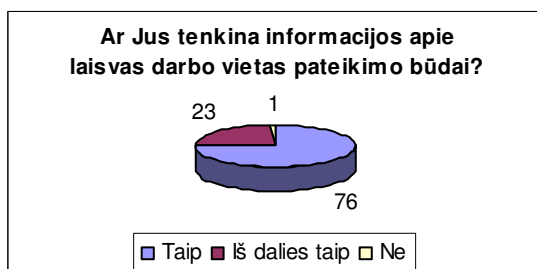


16 pav. Respondentų atsakymai

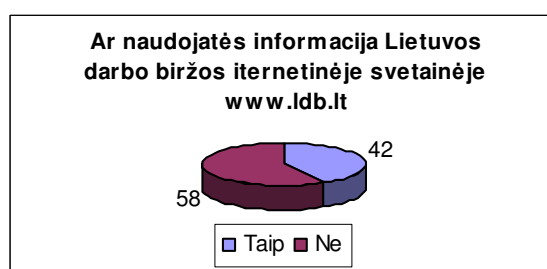


17 pav. Respondentų atsakymai

Didžioji dauguma respondentų (76 proc.) informacijos apie laisvas darbo vietas pateikimo būdus vertina gerai (žr. 18 paveikslą). Anketoje pateikti keletą klausimų apie Lietuvos darbo biržos internetinę svetainę **www.ldb.lt**. Rezultatai parodė, kad šiuo metu internetine svetaine naudojasi 42 proc. apklaustų bedarbių, o likusi dalis – 58 proc. – nesinaudoja (žr. 19 paveikslą).

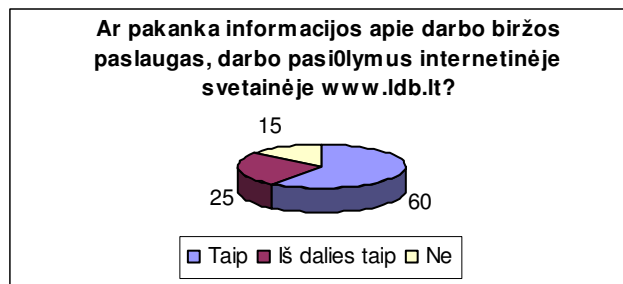


18 pav. Respondentų atsakymai



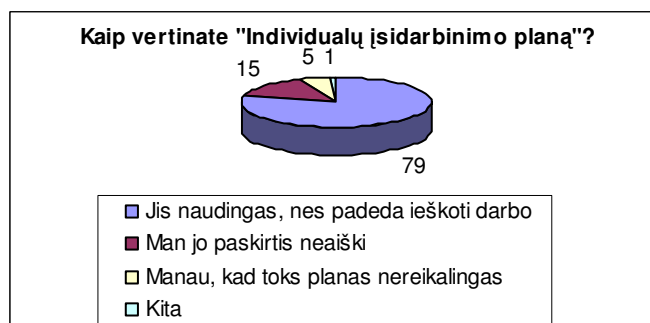
19 pav. Respondentų atsakymai

Pakankamai gerai buvo įvertintas informacijos apie paslaugas, darbo pasiūlymus internetinėje svetainėje **www.ldb.lt** kiekis. 60 proc. respondentų teigė, kad jiems pakanka informacijos ir 25 proc., kad informacijos pakanka iš dalies. Tačiau gana nemažai respondentų į šį klausimą atsakė neigiamai – 15 proc. (žr. 20 paveikslą). Tai parodo, kad darbo paieška internetinėje svetainėje vis dar nėra labai populiari Šalčininkų rajone. Manau, Šalčininkų darbo biržai reikėtų organizuoti bedarbių apklausą ir sužinoti, kodėl toks didelis procentas bedarbių nesinaudoja informacija internetinėje svetainėje ir kodėl nemažai dalių asmenų, kurie ja naudojasi, šios informacijos nepakanka.



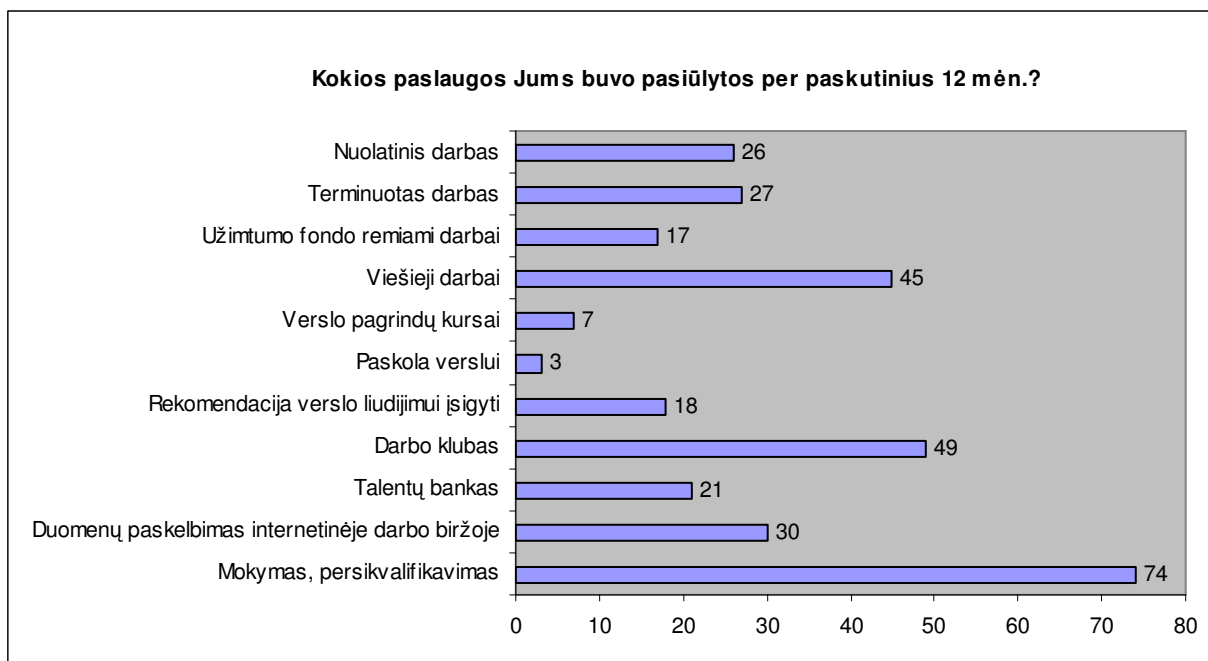
20 pav. Respondentų atsakymai

Įsidarbinimo planas – tai bedarbio strateginis veiklos planas, kuris sudaromas kartu su tarpininku/konsultantu, aptariant žingsnius, lemiančius sėkmingą įsidarbinimą. Paklausti apie anketoje apie individualų įsidarbinimo planą, dauguma respondentų (79 proc.) atsakė, kad jis yra naudingas ir padeda ieškoti darbo (žr. 21 paveikslą). Iš to galima daryti išvadą, jog įsidarbinimo planai yra gana populiarūs ir padeda bedarbiams ieškoti darbo. Tačiau 15 proc. respondentų atsakė, kad jiems neaiški tokio plano paskirtis. Darbo biržos konsultantas turėtų daugiau dėmesio skirti bendravimui su bedarbiu, rengiant jam individualų įsidarbinimo planą, paaiškinant jam jo privalumus ir teikiamas galimybes ieškant darbo.



21 pav. Respondentų atsakymai

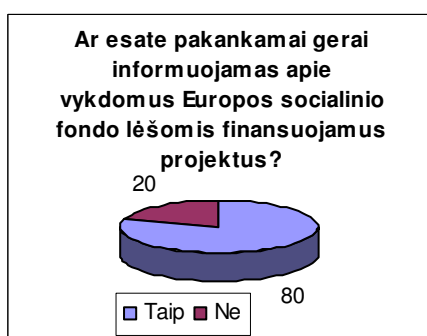
Kaip rodo 22 paveikslas, per paskutinius 12 mėn. daugumai buvo pasiūlytas profesinis mokymas (74 proc.), darbo klubų užsiėmimai (49 proc.), viešieji darbai (45 proc.). Nemaža dalis respondentų (26 proc.) sulaukė pasiūlymo nuolatiniam darbui, panašus procentas respondentų gavo pasiūlymus teminuotam darbui. Nedaug respondentų sulaukia pasiūlymo dėl paskolos verslui (2 proc.), dėl verslo pagrindų kursų (7 proc.) Tik 30 proc. respondentų gavo pasiūlymą paskelbti duomenis internetinėje darbo biržos svetainėje. Tikrai, manau, šis procentas turėtų būti didesnis.



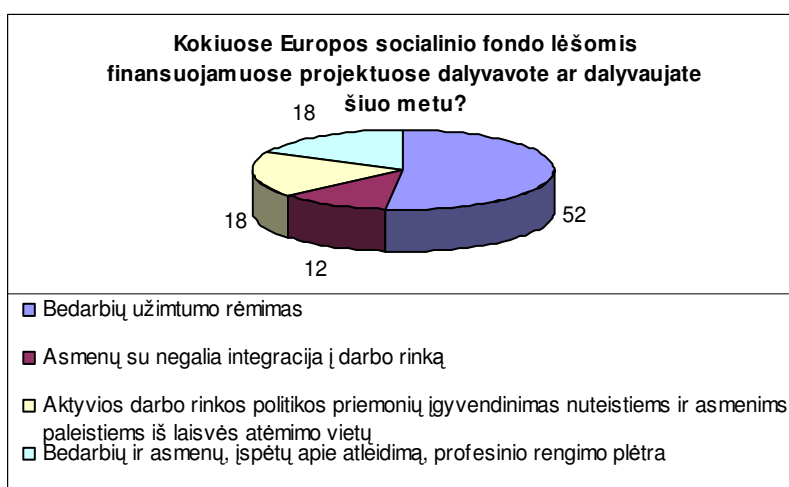
22 pav. Respondentų atsakymai

Paklausti, ar gerai yra informuojami apie vykdomus Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamus projektus (žr. 23 paveikslą), didžioji dauguma respondentų (80 proc.) atsakė teigiamai.

52 proc. atsakiusių apie dalyvavimą Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamuose projektuose nurodė Bedarbio užimtumo rėmimo programą, po tiek pat atsakiusių (18 proc.) nurodė Bedarbių ir asmenų, išpėtų apie atleidimą, profesinio rengimo plėtros programą ir Aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimo nuteistiems ir asmenims paleistiems iš laisvės atėmimo vietų programą; likusieji nurodė Asmenų su negalia integracijos į darbo rinką programą (žr. 24 paveikslą).

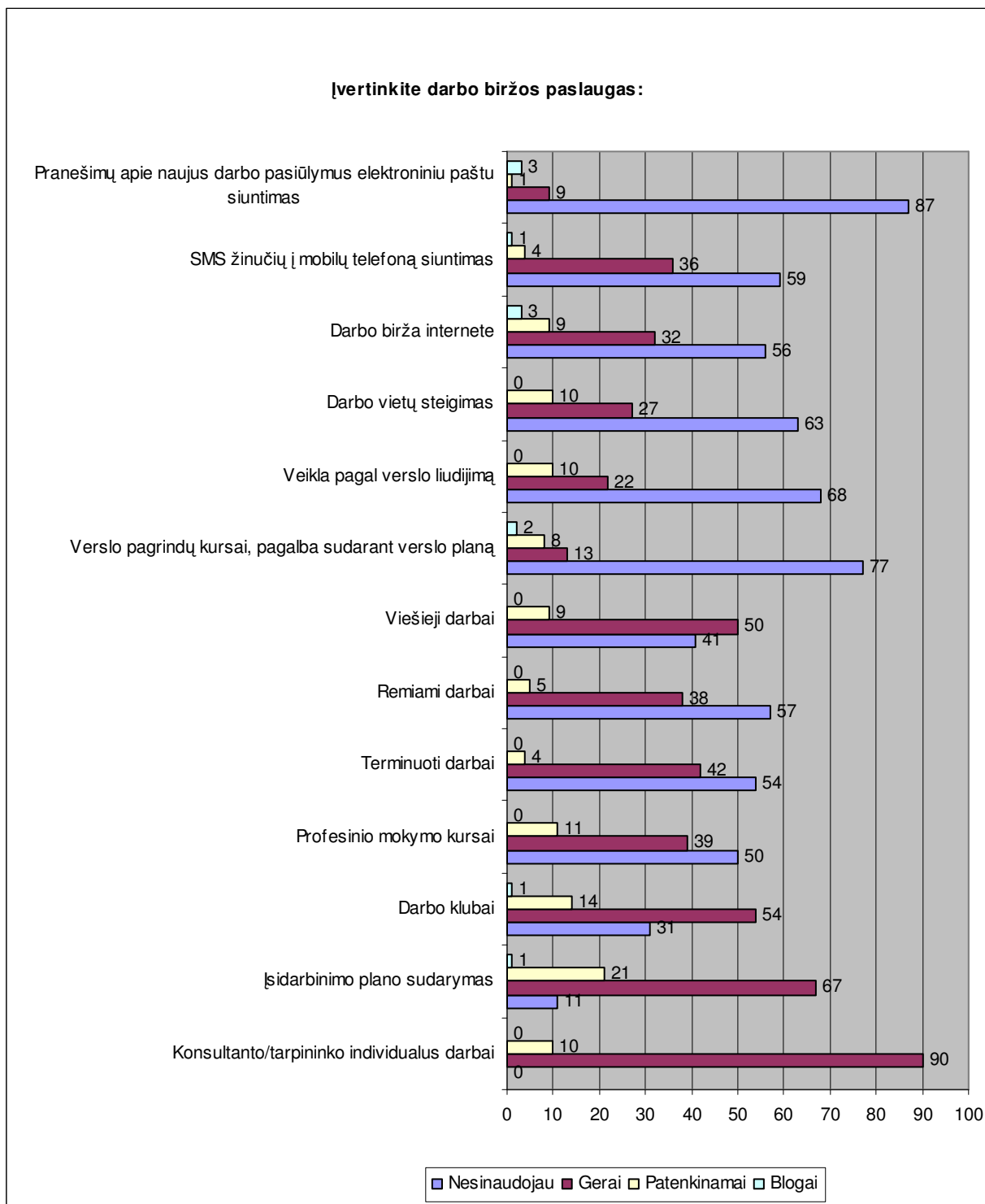


24 pav. Respondentų atsakymai



25 pav. Respondentų atsakymai

Vertinant darbo biržos paslaugas, respondentai geriausiai įvertino tarpininko/konsultanto darbą (90 proc.), antroje vietoje - išdarbinimo planų sudarymą (67 proc.), o trečioje - Darbo klubą (54 proc.). Galima daryti išvadą, jog šiuo metu labiausiai vertinamas tiesioginis bendravimas bei, naudojantis darbo biržos teikiamomis paslaugomis, svarbią vietą užima žmogiškasis faktorius. 26 paveiksle pateikiamas darbo biržos teikiamų paslaugų vertinimo rezultatai.

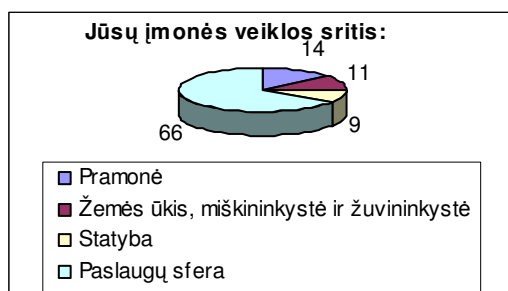


26 pav. Respondentų atsakymai

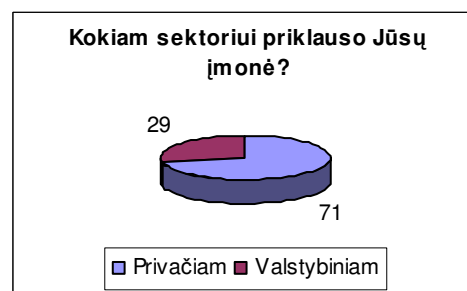
### 3.2.2. Darbdavių anketinės apklausos rezultatai

#### Respondentai

Buvo apklausti 105 darbdaviai. Iš jų: 66 proc. paslaugų sektoriaus įmonių, 14 proc. pramonės sektoriaus įmonių, 11 proc. žemės ūkio įmonių bei 9 proc. statybos sektoriaus įmonių. 71 proc. įmonių priklauso privačiam sektoriui (žr. 26, 27 pav.).



26 pav. Respondentų atsakymai



27 pav. Respondentų atsakymai

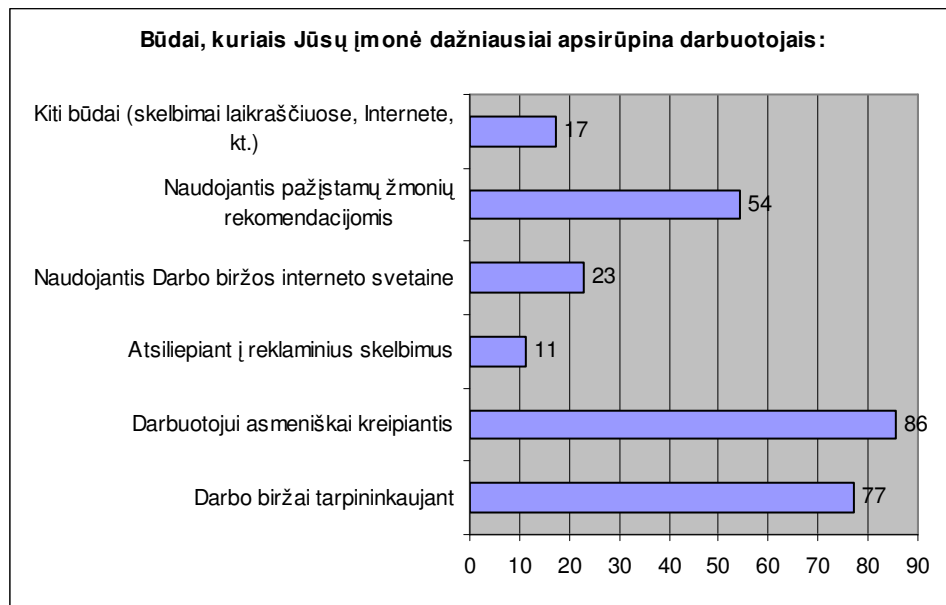
Kaip pasiskirstė įmonės pagal dirbančiųjų skaičių, rodo 5 lentelė. Kaip matome, didžiąją dalį apklaustųjų sudarė mažos ir vidutinio dydžio įmonės. Daugumoje apklaustų darbdavių įmonėse dirba nuo 10 iki 49 darbuotojų.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Iki 9	Nuo 10 iki 49	Nuo 50 iki 99	Nuo 100 iki 249	Nuo 250 iki 499	500 ir daugiau
23 proc.	48 proc.	23 proc.	3 proc.	3 proc.	0 proc.

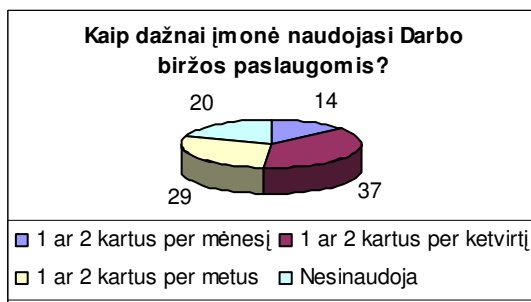
#### Rezultatai

Kaip rodo 28 paveikslas, net 77 proc. respondentų, norėdami apsirūpinti darbuotojais, kreipiasi į Vilniaus darbo biržą (respondentai rinkosi daugiau negu vieną atsakymo variantą). 86 proc. respondentų darbuotojais apsirūpina darbuotojui asmeniškai kreipiantis, 54 proc. - naudojantis pažįstamų žmonių rekomendacijomis, 23 proc. - naudojantis darbo biržos internetine svetaine, 17 proc. - naudojantis skelbimais laikraščiuose, Internete ar kt., 11 proc. – atsiliepiant į reklaminius skelbimus.

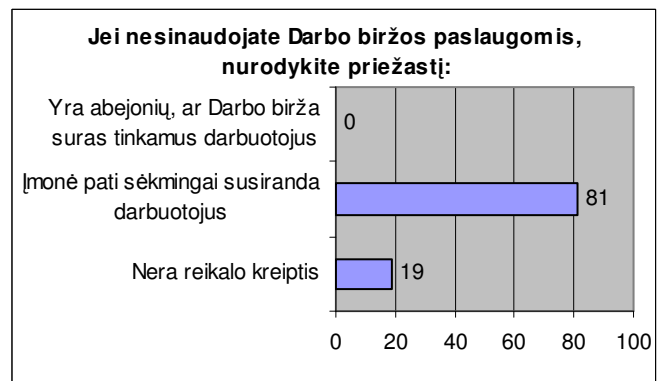


28 pav. Respondentų atsakymai

37 proc. respondentų naudojami Darbo biržos paslaugomis 1 ar 2 kartus per ketvirtį, 29 proc. – 1 ar 2 kartus per metus, 14 proc. – 1 ar 2 kartus per mėnesį. Iš apklaustų darbdavių Šalčininkų darbo biržos paslaugomis nesinaudoja 20 proc. respondentų (žr. 29 paveikslą). Tarp nesinaudojusių darbo biržos įdarbinimo tarpininkavimo paslaugomis 81 proc. nurodė, kad nesikreipė, kadangi įmonė pati sėkmingai susiranda darbuotojus, 19 proc. nesinaudojo, kadangi naujų darbuotojų nereikėjo (žr. 30 paveikslą).



29 pav. Respondentų atsakymai

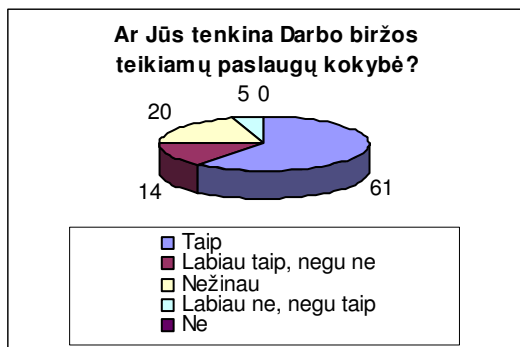


30 pav. Respondentų atsakymai

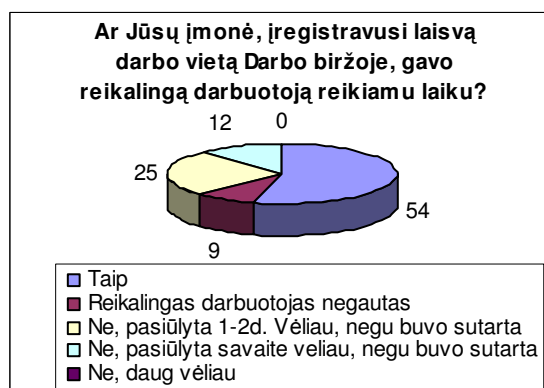
Kaip matome 31 paveiksle, daugumą respondentų Šalčininkų darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę tenkina (61 proc.). Dar 14 proc. atsakė „labiau taip, negu ne“. 20 proc. respondentų atsakė, kad nežino ar juos tenkina Šalčininkų darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę.

Didžioji dalis respondentų (54 proc.), kurie naudojami įdarbinimo paslaugomis, atsakė, kad darbo birža aprūpino jas darbuotojais reikiamu laiku (žr. 32 paveikslą). 25 proc. respondentų

atsakė, kad reikiamas darbuotojas buvo jiems pasiūlytas 1-2 d. vėliau, nei buvo sutarta. 9 proc. respondentų reikiamų darbuotojų nesulaukė.

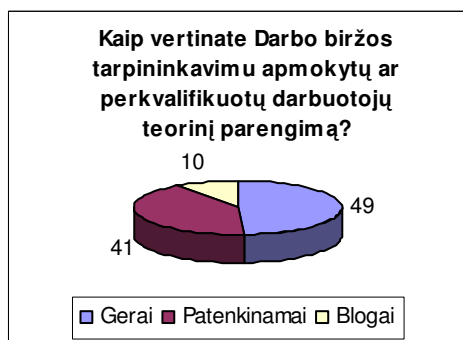


31 pav. Respondentų atsakymai

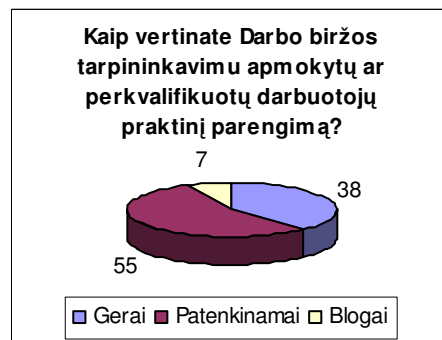


32 pav. Respondentų atsakymai

49 proc. respondentų gerai įvertino darbo biržos apmokytų darbuotojų teorinį parengimą, praktinį – 38 proc. 10 proc. respondentų įvertino apmokytų darbuotojų teorinį parengimą blogai, praktinį – 7 proc. Likusieji respondentai atsakė „patenkinamai“ (žr. 33 ir 34 paveikslas).



33 pav. Respondentų atsakymai

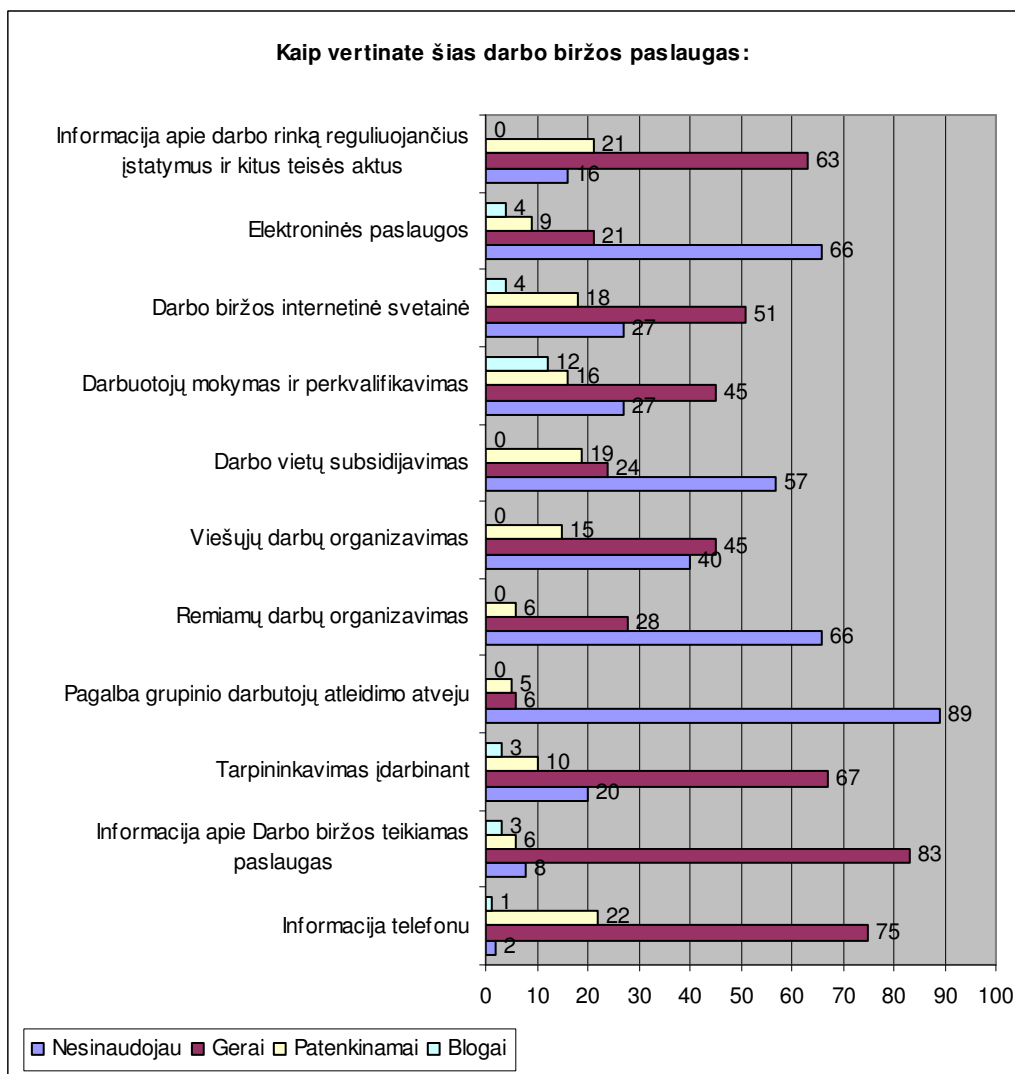


34 pav. Respondentų atsakymai

35 paveikslas rodo, kaip respondentai vertina darbo biržos paslaugas. Geriausiai yra vertinamos šios Šalčininkų darbo biržos teikiamos paslaugos:

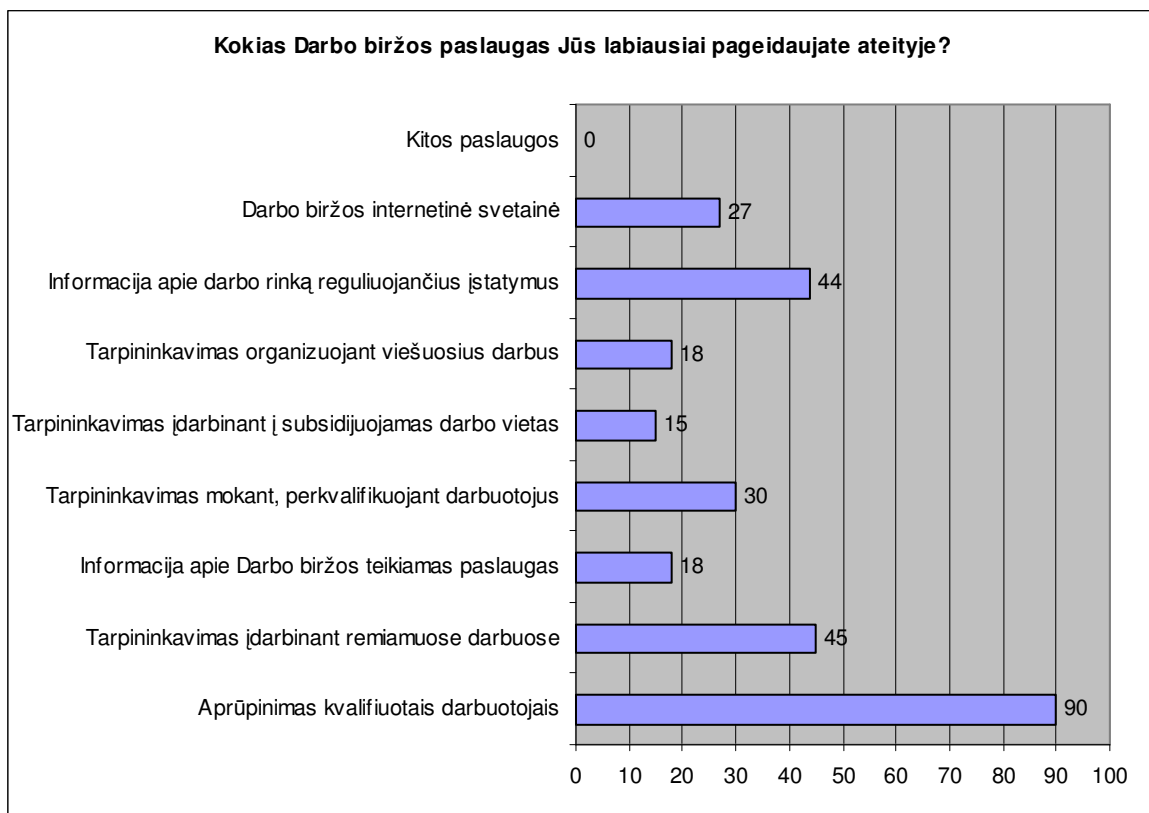
- Informaciją apie darbo biržos teikiamas paslaugas – 83 proc.;
- Informaciją telefonu – 75 proc.;
- Tarpininkavimą įdarbinant – 67 proc.;
- Informaciją apie darbo rinką reguliuojančius įstatymus - 63 proc.
- Darbo biržos internetinę svetainę – 51 proc.;
- Viešųjų darbo organizavimą – 45 proc.;
- Darbuotojų mokymą ar perkvalifikavimą – 45 proc.





35 pav. Respondentų atsakymai

Apklausoje dalyvavę darbdaviai labiausiai pageidavo, kad ateityje darbo birža juos aprūpintų kvalifikuotais darbuotojais – net 90 proc. (žr. 36 paveikslas) Taip pat darbdaviai ateityje norėtų tarpininkavimo įdarbinant į remiamus darbus – 45 proc., į viešuosius darbus – 34 proc. Nemaža dalis respondentų pageidauja informacijos apie darbo rinką reguliuojančius įstatymus (44 proc.).



36 pav. Respondentų atsakymai

### 3.3.3. Šalčininkų teritorinės darbo biržos paslaugų kokybės tyrimo išvados

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus, norėčiau pateikti šias išvadas:

- Mano organizuotoje bedarbių anketinėje apklausoje didesnę dalį respondentų sudarė vyrai (55 proc.), kaimo gyventojai (66 proc.), turintys vidurinę išsilavinimą (40 proc.) ir bedarbiai, kurie darbo biržoje yra užsiregistravę jau antrą kartą (38 proc.);
- Daugiau nei pusė respondentų yra ilgalaikiai bedarbiai, įregistruoti darbo biržoje daugiau nei 12 mėnesių;
- Apklausą parodė, jog respondentai daugiausia reikiamos informacijos gauna bendraujant su tarpininku/konsultantu (98 proc.), informaciniame stende (91 proc.), informaciniame susitikime (82 proc.) bei informaciniame-konsultaciniame kabinete (72 proc.);
- Darbo paieška Lietuvos darbo biržos internetinėje svetainėje naudojasi šiek tiek mažiau respondentų nei pusė – 42 proc. 60 proc. visų besinaudojančių internetine svetaine **www.ldb.lt** teigė, kad jiems pakanka čia informacijos;
- 79 proc. respondentų mano, kad įsidarbinimo planas yra naudingas, 15 proc. mano, kad įsidarbinimo planų paskirtis neaiški ir tik 5 proc. mano, kad toks planas nereikalingas;

- Geriausiai respondentai įvertino tokias Šalčininkų darbo biržos teikiamas paslaugas, kaip konsultanto/tarpininko individualų darbą (90 proc.), antrojoje vietoje – įsidarbinimo planų sudarymą (67 proc.), o trečioje – Darbo klubą (54 proc.);
- Dauguma respondentų mano, kad apie vykdomus Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamus projektus jie yra informuojami gerai (80 proc.);
- Didžioji dalis respondentų (73 proc.) yra patenkinti Šalčininkų darbo biržos teikiamų paslaugų kokybe. Taip pat didžioji dalis respondentų (76 proc.) yra patenkinti informacijos apie laisvas darbo vietas pateikimo būdais;
- Darbdavių apklausos duomenimis, dažniausi darbdavių apsirūpinimo darbuotojais būdai yra: darbuotojui asmeniškai kreipiantis (86 proc.), tarpininkaujant darbo biržai (77 proc.), naudojantis pažįstamų žmonių rekomendacijomis (54 proc.), naudojantis darbo biržos internetine svetaine (23 proc.), naudojantis skelbimais laikraščiuose ar Internete (17 proc.);
- Šalčininkų darbo biržos paslaugomis naudojasi 71 proc. visų apklaustų Šalčininkų rajono darbdavių. Iš jų 37 proc. naudojasi vieną, du kartus per ketvirtį, 29 proc. – vieną, du kartus per metus, 14 proc. – vieną, du kartus per mėnesį. 20 proc. respondentų Šalčininkų darbo biržos paslaugomis šiuo metu nesinaudoja;
- 54 proc. respondentų, kurie naudojasi įdarbinimo tarpininkavimo paslaugomis, reikiamu laiku gavo reikalingą darbuotoją;
- Tarp nesinaudojusių darbo biržos įdarbinimo tarpininkavimo paslaugomis 81 proc. nesinaudojo, nes įmonė pati sėkmingai susiranda darbuotojus. 19 proc. nurodė, kad nesikreipė, kadangi naujų darbuotojų nereikėjo;
- Geriausiai įvertintos buvo šios Šalčininkų darbo biržos teikiamos paslaugos: informavimas apie darbo biržos teikiamas paslaugas (83 proc.), informavimas telefonu (75 proc.), tarpininkavimas įsidarbinant (67 proc.), informacija apie darbo rinką reguliuojančius įstatymus (63 proc.), darbo biržos internetinė svetainė (51 proc.);
- Teorinį parengimą gerai įvertino 49 proc. respondentų, o praktinį – 38 proc.;
- Apklausoje dalyvavę darbdaviai labiausiai pageidavo, kad ateityje Šalčininkų darbo birža juos aprūpintų kvalifikuotais darbuotojais (90 proc.), tarpininkautų įdarbinant į remiamus darbus (45 proc.), informuotų apie darbo rinką reguliuojančius įstatymus (44 proc.), tarpininkautų organizuojant viešuosius darbus (34 proc.);
- 61 proc. visų apklaustų darbdavių yra patenkinti Šalčininkų darbo biržos teikiamomis paslaugomis. 14 proc. atsakė, kad yra labiau patenkinti, negu ne. 20 proc. respondentų nežino, ar juos tenkina Šalčininkų darbo biržos teikiamų paslaugų kokybė.
- Ne vienas respondentas į mano užduotus atvirus klausimus neatsakė.

## IŠVADOS

Išanalizavus teorinius teiginius ir atlikus empirinius tyrimus priėjau šių išvadų:

1. Pastaruoju metu viešajame sektoriuje ypatingas dėmesys vis labiau yra skiriamas naujiems, demokratiškesniems organizavimo veiklos metodams siekiant užtikrinti produktyvumą ir efektyvumą: vertinami darbuotojų poreikiai, sutelkiamos pastangos į darbuotojų ugdymą, jų įtraukimą į sprendimo priėmimą, didinama darbuotojų atsakomybė, griežtai vykdomi tikslai, naudojamas grįžtamasis ryšys su vartotojais ir kt. .
2. Visuotinės kokybės vadybos modelio taikymas gali pasitarnauti kaip veiklos efektyvumo paieškų strateginė priemonė ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje.
3. Strateginis valdymas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, didina organizacijos atsakomybę.
4. Teritorinės darbo biržos vaidina svarbų vaidmenį darbo rinkos politikoje, kadangi turi platesnes galimybes geriau įvertinti skirtingų regionų ekonominius ir socialinius savitumus.
5. Šalčininkų darbo biržos strateginis planas turi būti tobulinamas.
6. Trumpalaikio planavimo bei kontrolės funkcijos Šalčininkų darbo biržoje atliekamos gerai. Didelis dėmesys yra skiriamas kiekvieno organizacijos darbuotojo veiklos planavimui: aptariamas kiekvienas darbo komponentas, kiekviena užduotis, visi užduoties atlikimo būdai. Šalčininkų darbo biržos bei kiekvieno darbuotojo veiklą, jos rezultatai pastoviai ir išsamiai tikrinami.
7. Šalčininkų darbo birža gerai rūpinasi savo darbuotojų apmokymu, jų kvalifikacijos kėlimu. Darbuotojai nuolat dalyvauja įvairiuose kursuose.
8. Šalčininkų darbo birža reguliariai atlieka klientų nuomonių apklausą dėl teikiamų paslaugų kokybės, kas jai padeda ieškoti geresnių būdų darbams atlikti, tobulinti savo veiklą; nuolat gerina darbą tarpininkavimo ir konsultavimo srityje; rūpinasi, kad konsultavimo paslaugos būtų prieinamos ir atokesnių vietovių bedarbiams.
9. Šalčininkų darbo birža glaudžiai bendradarbiauja su vietiniais bei užsienio socialiniais partneriais. Tai padeda jai siekti geresnių rezultatų užimtumo srityje.
10. Šalčininkų teritorinė darbo birža aktyviai vykdo darbo rinkos priemones. Nuo pat jos veiklos pradžios iki 2006 m. lapkričio 01d. aktyviose darbo rinkos programose dalyvavo apie 40 proc. visų įregistruotų bedarbių. Šalčininkų darbo birža yra viena iš efektyviausiai įgyvendinančių vietinių užimtumo iniciatyvų projektus Lietuvoje. Iš viso

nuo 1991 m. iki 2006 m. lapkričio mėn. 1d., Šalčininkų darbo biržai tarpininkaujant buvo įdarbinta 13626 bedarbių.

11. Didžioji dauguma apklaustų Šalčininkų darbo biržos klientų jos teikiamas paslaugas vertina teigiamai. 73 proc. bedarbių ir 61 proc. darbdavių atsakė, kad yra patenkinti Šalčininkų darbo biržos teikiamų paslaugų kokybe. Ypač teigiamai bedarbių ir darbdavių yra vertinamas Šalčininkų darbo biržos klientų informavimas. Gana populiari yra darbo biržos internetinė svetainė. Tačiau tik mažiau nei pusė darbdavių gerai vertina Šalčininkų darbo biržos tarpininkavimu apmokytų ar perkvalifikuotų darbuotojų teorinį ir praktinį pasirengimą.
12. Šalčininkų darbo birža efektyviai įgyvendina aktyvias darbo rinkos priemones, aktyviai dalyvauja Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamuose projektuose bei gerai rūpinasi, kad jos klientai būtų patenkinti jos teikiamomis paslaugomis.

## REKOMENDACIJOS

Ištyrus Šalčininkų darbo biržos veiklą ir jos klientų nuomonę dėl teikiamų paslaugų kokybės, norėčiau pateikti šias rekomendacijas:

1. Tobulinti organizacijos valdymo modelį: įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos standartus, strateginio valdymo principus. Pirmas žingsnis link to galėtų būti savęs įsivertinimas pagal Bendrojo vertinimo modelio metodiką.
2. Plėsti tarptautinį bendradarbiavimą, ieškoti naujų kontaktų, ypač su kitų Europos Sąjungos šalių užimtumo tarnybomis.
3. Taip pat efektyviai kaip iki šiol tęsti vietinių užimtųjų iniciatyvų projektų įgyvendinimą, sudarant galimybes sukurti kokybiškas darbo vietas seniūnijose, kur yra aukščiausias nedarbas, skatinant verslininkus aktyviau dalyvauti atrankose.
4. Skatinti socialinių įmonių kūrimąsi Šalčininkų rajone, kadangi iki šiol čia nėra nei vienos tokio tipo įmonės. Tam Šalčininkų darbo biržai reikėtų organizuoti paskaitas rajono verslininkams ir visiems susidomėjusiems apie socialinių įmonių įkūrimo sąlygas, naudą, kurią jie gali gauti įkūrę tokio tipo įmonę, bei apie jau įkurtą Lietuvos bei užsienio socialinių įmonių patirtį.
5. Mažinti vyresnio amžiaus žmonių nedarbą rajone:
  - a. Keisti skeptišką darbdavių požiūrį į vyresnio amžiaus asmenis. Tam, pvz., būtų naudinga Šalčininkų darbo biržoje organizuoti pagyvenusio amžiaus žmonių dienas, kurių metu būtų formuojamas teigiamas darbdavių požiūris.
  - b. Organizuoti namudinius verslo kursus vyresnio amžiaus žmonėms, pvz. vytelių pynimas, siuvinėjimas ir kt.
  - c. Įvertinti galimybę sudaryti geresnes sąlygas dirbti viešuosius darbus vyresnio amžiaus bedarbiams. Viešuosius darbus būtina plėsti sunkaus fizinio darbo nereikalaujančiose ūkio srityse, pvz. socialinės globos ir rūpybos srityje. Tai padidintų viešųjų darbų patrauklumą tarp vyresnio amžiaus žmonių.
  - d. Vyresnio amžiaus gyventojų mokymo programas atskirti nuo jaunų žmonių mokymo programų, kadangi vyresni žmonės jau turi tam tikrą gyvenimo patirtį, elementarius darbo įgūdžius ir praktiką.
6. Atlikti darbdavių apklausą dėl apmokytų darbuotojų praktinio ir teorinio pasirengimo ir sužinoti, kokie veiksniai darbdavių netenkina ir kas turėtų būti patobulinta. Po to, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, paruošti pasiūlymus Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybai.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Lietuvos Respublikos įstatymai ir kiti teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos Bedarbių rėmimo įstatymas// Valstybės žinios, 1991, Nr. 2 -25.
2. Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas// Valstybės žinios, 2006, Nr. 73-2762.
3. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas// Valstybės žinios, 1999, Nr. 60 – 1945.
4. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. rugpjūčio 08 d. įsakymas Nr. A1-231 „Dėl vietinių užimtumo iniciatyvų projektų rengimo, atrankos, įgyvendinimo finansavimo ir kontrolės tvarkos aprašo patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2006, Nr. 88-3479.
5. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. liepos 31 d. įsakymas Nr. A1-214 „Dėl viešųjų darbų organizavimo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2006, 86-3374.
6. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2003 m. liepos 18 d. įsakymas Nr.A1-123 „Dėl Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo// [http://www.ldb.lt/LDB\\_Site/index.htm](http://www.ldb.lt/LDB_Site/index.htm).
7. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. liepos 31 d. įsakymas Nr.A1-218 „Dėl individualių įsidarbinimo planų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo// Valstybės žinios, 2006, Nr. 86-3377.
8. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. liepos 28 d. įsakymas Nr.A1-208 „Dėl laisvų darbo vietų registravimo teritorinėse darbo biržose ir skelbimo sąlygų bei tvarkos aprašo patvirtinimo// Valstybės žinios, 2006, Nr. 84-3322.

### Kita literatūra:

9. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidyklos centras, 2005.
10. Barczyk C.C. Visuotinės kokybės vadyba. - Vilnius: Technika, 1999.
11. Battrup G. Blogai funkcionuojančios viešosios administracijos samprata// Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paraiškos. Metinės konferencijos teistai. – Vilnius, 1998.
12. Bendras vertinimo modelis padės tobulinti institucijų veiklą ir gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę// [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VAL.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VAL.pdf).
13. Butkus F.S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003.
14. Denhardt R.B. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001.
15. Domeikienė J, Vanagas P. Kokybės vadyba integruojama į viešąjį administravimą// Kokybės vadybos studijos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose. Respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2005.
16. Dumbliauskas V. Biurokratija šiuolaikinėje visuomenėje// Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. Vilnius, 1998.
17. Furmanavičius G. Bendrasis vertinimo modelis// [http://www.livadis.lt/livadis/\\_new/index.php?content\\_id=58&menu\\_id=0](http://www.livadis.lt/livadis/_new/index.php?content_id=58&menu_id=0).
18. Galkauskienė D. Šalčininkų rajonas: vietinių užimtumo iniciatyvų projektai skirti rajono poreikiams ir naudingi žmonėms// Darbo biržos naujienos. Lietuvos darbo biržos informacinis biliutenis, 2006 m. ,Nr.1(98). [http://www.ldb.lt/LDB\\_Site/index.htm](http://www.ldb.lt/LDB_Site/index.htm)
19. Grašys M. Naujasis įstatymas bando subalansuoti darbo pasiūlą ir paklausą// <http://www.kaunodiena.lt/lt/?id=6&aid=40047>.

20. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.4.
21. Kokybė viešajame administravime// <http://www.vrm.lt/index.php?id=604>.
22. Kučinskienė R. Kelias į organizacijos sėkmę// Vadovo pasaulis. 2005, Nr.5.
23. Lane I. E. Viešasis sektorius. Vilnius: Margi raštai, 2001.
24. Lietuvos darbo biržos 2006-2008 mm. strateginis veiklos planas// <http://www.ldb.lt>
25. Lietuvos darbo biržos veikla: 1991-2000. Lietuvos darbo biržos leidinys. – Vilnius: Baltijos kopija, 2001.
26. Lietuvos darbo rinka skaičiais: 2000-2004. Lietuvos darbo biržos leidinys. – Vilnius: Baltijos kopija, 2005.
27. Makštutis A.. Strateginio valdymo principai. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.
28. Melnikas B. Viešasis administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 1999.
29. Mileišaitė I. Strateginis planavimas ir strategijų įgyvendinimo planai pramonės įmonėje// Ekonomika ir vadyba – 98. – Kaunas: Kauno technologinio universiteto leidykla, 1999.
30. Palidauskaitė J., Staponienė V. Efektyvumo ir etikos santykis valstybės tarnyboje// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004.
31. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas: Technologija, 1998.
32. Paulavičius K.B., Stankaitis R. Darbo rinka: užimtumas ir nedarbas// Lietuvos ūkio transformacija 1990-2005 m. Ekonominės ir socialinės politikos studijos. Vilnius: VPU leidykla, 2006.
33. Paulavičius K. B. Darbo rinka. – Vilnius, 2002.
34. Peters B.G. Biurokratijos politika, - Vilnius: Pradai, 2002.
35. Petrauskienė R. Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje// Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Kauno technologinio universiteto leidykla, 2001.
36. Petrauskienė R. Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje// Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas, 2001.
37. Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę visuomenę, - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, 2000.
38. Raipa A. Biurokratija ir demokratinė visuomenė// Socialiniai mokslai. Sociologija. – Kaunas: Technologija, 1997.
39. Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas// <http://www.images.katalogas.lt/maleidykla/fil2/F-54.pdf>.
40. Raipa A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika// Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.1.
41. Stoner A.F., Freeman R.E., Giebert D.R. Vadyba. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.
42. Šalčininkų teritorinės darbo biržos 2006-2008 mm. strateginis veiklos planas// [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_naujienos01.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_naujienos01.html).
43. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos ataskaita 2003 m.// [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ataskaitos.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ataskaitos.html).
44. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos ataskaita 2004 m.// [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ataskaitos.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ataskaitos.html).
45. Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos ataskaita 2005 m.// [http://www.ldb.lt/salcininkai/fr\\_ataskaitos.html](http://www.ldb.lt/salcininkai/fr_ataskaitos.html).
46. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidyklos centras, 2004.



47. Tunčikienė Ž. Strateginis viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimas: strateginio planavimo vaidmuo// Verslas, vadyba ir studijos 2003. – Vilnius: Technika, 2004.
48. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. - Kaunas: Technologija, 2004.
49. Viešasis administravimas. Ats. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 1991.
50. Viešojo administravimo efektyvumas. Ats. red. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2001.
51. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija// [http://www.vrm.lt/uploads/media/VA\\_Strategija\\_01.doc](http://www.vrm.lt/uploads/media/VA_Strategija_01.doc).
52. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Ats. red. S. Puškorius. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002.
53. Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, 1999.
54. Zakarevičius P. Vadyba: Genezė. Dabartis. Tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998.
55. Žilinskienė R. Teritorinių darbo biržų vaidmuo sprendžiant nedarbo problemas// Ekonomika ir vadyba – 98. – Kaunas, 1998.
56. Bryson J. Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations. San Francisko: Jossey Bass Publisher, 1995.
57. Wholey J. Evaluation and Effective Public Management. Boston: Little Brown and Co., 1983.
58. Оболонский А.В. Бюрократия и государство. – Москва, 1996.
59. Паниотто В.И. Качество социологической информации. - Киев: Наукова Думка, 1986.

## SANTRAUKA

***Raktiniai žodžiai:*** efektyvumas, strateginis valdymas, strateginis planavimas, visuotinė kokybės vadyba, Bendrasis vertinimo modelis, biurokratija, Vėberio koncepcija, darbo birža

Magistrinio darbo tema – Šalčininkų darbo biržos veiklos analizė.

Darbo tikslas - išanalizuoti ir įvertinti Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklą ir rezultatus. Šiam tikslui pasiekti išanalizuojami įvairių teoretikų požiūriai į viešojo sektoriaus institucijų veiklą ir jos efektyvumą; išnagrinėjamos Šalčininkų darbo biržos funkcijos, veiklos organizavimas, kai kurios jos valdymo proceso sudedamosios dalys: strateginis valdymas, planavimas, kontrolė, kokybės valdymas, bendradarbiavimas; išanalizuojamas Šalčininkų darbo biržos vykdomų aktyvių darbo politikos priemonių bei Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamų projektų efektyvumas, didinant užimtumą Šalčininkų rajone; atliekama Šalčininkų teritorinės darbo biržos klientų apklausa dėl teikiamų paslaugų kokybės bei įvertinami apklausos rezultatai. Apibendrinus pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## SUMMARY

*Key words: efficiency, strategic management, quality management, Common Assessment Framework, bureaucracy, Max Weber's conception, labour exchange*

The theme of Master's thesis – Analysis of Salcininkai territorial labour exchange's activities.

The objective of Master's thesis is to analyze and evaluate Salcininkai territorial labour exchange's activities and their results. To attain this objective there are analyzed different theorists' views on public sector's organizations' activities and their efficiency; the main functions of Salcininkai territorial labour exchange; some its administrative process's constituent parts, such as strategic management, planning, control, quality management, cooperation; the efficiency of active labour market policy programs and European Social Fund projects, which Salcininkai territorial labour exchange realizes increasing employment in Salcininkai district; was carried out the survey of Salcininkai territorial labour exchange's clients about services' quality and analyzed this survey's results. Then are drawn conclusions and given recommendations.

# **PRIEDAI**

## VEIKLOS PLANAVIMAS IR ĮVERTINIMAS

Darbuotojo vardas, pavardė		Darbo biržos pavadinimas					
Skyrius	Pareigos	Įvertinimo periodas nuo ...iki....					
Veiklos planavimas		Veiklos įvertinimas	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Nepatenkinamai	Patenkinamai
Darbo komponentai	Nustatytos veiklos užduotys	Įvertinimo pastabos	PU	LG	G	N	PA
Vadovo parašas		Pavardė, v.				Data	
Viršininko parašas		Pavardė, v.				Data	
Darbuotojo parašas		Pavardė, v.				Data	

Šaltinis: Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos programa 2006 metams

## VEIKLOS ĮVERTINIMO REZIUOME

Darbuotojo vardas, pavardė		Darbo biržos pavadinimas	
Skyrius		Pareigos	Įvertinimo periodas
		Nuo.....Iki.....	
Įvertinimo reziume			
<input type="checkbox"/> NEPATENKINAMAI <input type="checkbox"/> PATENKINAMAI (TIKIMASI PAGERĖJIMO) <input type="checkbox"/> GERAI (SĖKMINGAI) <input type="checkbox"/> LABAI GERAI (LABAI SĖKMINGAI) <input type="checkbox"/> PUIKIAI		Neatitinka nustatytų reikalavimų Nepilnai vykdo nustatytas užduotis Numatyta veikla atliekama gerai Darbuotojo veikla viršija numatytas užduotis Darbuotojo veikla žymiai viršija	
TRUMPOS VADOVO PASTABOS		TRUMPOS DARBUOTOJO PASTABOS	
Vadovo parašas		Pavardė, v.	Data
Viršininko parašas		Pavardė, v.	Data
Darbuotojo parašas		Pavardė, v.	Data

Šaltinis: Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos programa 2006 metams

**3 PRIEDAS**

**ŠALČININKŲ TERITORINĖS DARBO BIRŽOS VEIKLA SKAIČIAIS**

<b>Rodikliai</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Viso</b>
Bedarbių skaičius metų pabaigoje	42	556	1015	900	2262	1812	2230	2492	3399	3784	3629	3247	2709	2885	1807	
Bedarbių skaičius per metus	554	566	939	960	2662	3279	3518	3627	4063	4430	4378	4421	4459	4169	3119	<b>45144</b>
Nedarbas		2,5	7	6,6	10,37	11,2	13,1	14,1	19,3	21	22,4	19,9	17,4	12,7	7,8	
Įdarbinimas	447	315	250	187	338	617	801	1003	944	1014	1062	1233	1370	1403	1484	<b>12468</b>
Įdarbinimas neterminuotam darbui	439	285	225	161	269	519	776	937	822	833	883	1074	1231	1186	1301	<b>10941</b>
Įdarbinimas terminuotam darbui	8	30	25	26	69	98	25	66	122	181	179	159	139	217	183	<b>1527</b>
Patentas							0	6	62	133	183	248	189	181	195	<b>1197</b>
Aktyvios darbo rinkos programa	3	30	77	190	671	912	1025	1514	1416	1431	1835	2289	2317	1852	1903	<b>17465</b>
Nedarbo prevencijos programa	3	7	42	8	0	4	3	3	25	33	20	29	28	9	1	<b>215</b>
Profesinio mokymo programa	0	23	3	70	80	180	136	205	180	130	215	143	145	170	181	<b>1861</b>
Grupinės darbo paieškos programa				0	317	396	503	683	735	719	794	817	837	801	803	<b>7405</b>
Naujų darbo vietų steigimo programa (įdarbinimas)		0	5	10	18	23	43	41	18	6	19	35	32	48	55	<b>353</b>
Savo verslo organizavimo programa	0	0	11	5	3	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	<b>26</b>
Viešųjų darbų programa	0	0	16	97	253	285	221	444	376	493	719	1113	999	541	662	<b>6219</b>
Remiamųjų darbų programa						24	114	136	82	50	68	102	92	90	74	<b>832</b>
Užimtumo rėmimo programa											806	1250	1123	679	791	<b>4649</b>
Verslo pagrindų mokymas												50	50	60	48	<b>208</b>
Ilgalaikių bedarbių igūdžių atnaujinimo priemonės													134	133	79	<b>346</b>
Įgyvendininta VUI projektų												4	7	12	8	<b>31</b>
Sukurta darbo vietų pagal VUI												35	99	127	61	<b>322</b>

Šaltinis: Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos ataskaitos

**4 PRIEDAS****DARBO RINKOS RODIKLIAI ŠALČININKŲ DARBO BIRŽOJE  
PER 2006 METŲ SAUSIO-SPALIO MĖN.**

	<b>Registruota bedarbių per mėnesį</b>	<b>Registruota bedarbių mėnesio pabaigoje</b>	<b>Įdarbinta</b>	<b>Nukreipta į aktyvias darbo rinkos politicos programas</b>
Sausis	353	1851	120	99
Vasaris	247	1781	79	98
Kovas	324	1728	91	123
Balandis	230	1448	129	253
Gegužė	254	1247	146	149
Birželis	222	1211	102	123
Liepa	234	1186	131	191
Rugpjūtis	224	1196	94	83
Rugsėjis	197	1165	127	164
Spalis	216	1214	139	84
<b>Viso:</b>	<b>2501</b>		<b>1158</b>	<b>2734</b>

Šaltinis: Lietuvos darbo biržos internetinė svetainė [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)



## 5 PRIEDAS

### ĮGYVENDINTI VIETINIŲ UŽIMTUMO INICIATYVŲ PROJEKTAI IR SUKURTOS DARBO VIETOS 2001-2005 METAIS

Teritorinės darbo biržos	Įgyvendinta vietinių užimtumo iniciatyvų projektų						Sukurta darbo vietų pagal vietinių užimtumo iniciatyvų projektus					
	2001	2002	2003	2004	2005	Viso:	2001	2002	2003	2004	2005	Viso:
Alytaus	0	0	0	3	0	3	0	0	0	20	0	20
Druskininkų	2	4	4	5	6	21	53	43	37	33	30	196
Lazdijų	0	2	6	0	0	8	0	29	133	0	0	162
Varėnos	0	0	1	0	0	1	0	0	5	0	0	5
Jonavos	1	1	3	1	2	8	2	6	12	20	9	49
Skuodo	0	1	1	2	3	7	0	10	12	9	12	43
Marijampolės	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	10	10
Šakių	2	0	1	4	2	9	6	0	2	36	7	51
Vilkaviškio	0	0	1	2	4	7	0	0	4	33	27	64
Panevėžio	0	1	1	4	3	9	0	19	10	33	12	74
Pasvalio	3	3	5	6	9	26	19	27	43	56	86	231
Rokiškio	0	0	2	2	3	7	0	0	16	12	19	47
Šiaulių	1	0	4	3	0	8	6	0	49	15	0	70
Akmenės	4	3	9	5	5	26	20	19	37	33	19	128
Joniškio	0	0	3	2	1	6	0	0	12	10	6	28
Kelmės	0	0	0	1	0	1	0	0	0	9	0	9
Pakruojo	1	0	3	1	0	5	10	0	27	14	0	51
Radviliškio	0	0	1	0	0	1	0	0	12	0	0	12
Jurbarko	1	4	7	6	6	24	7	89	35	47	29	207
Tauragės	0	0	1	2	6	9	0	0	6	13	26	45
Mažeikių	0	8	9	2	2	21	0	49	95	7	23	174
Plungės	0	0	5	0	0	5	0	0	59	0	0	59
Telšių	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6	6
Ignalinos	0	2	2	1	1	6	0	31	19	4	4	58
Utenos	0	0	0	1	0	1	0	0	0	18	0	18
Vilniaus	0	3	5	5	10	23	0	20	25	33	72	150
Šalčininkų	0	4	7	12	8	31	0	35	99	127	61	322
Širvintų	1	0	0	0	0	1	28	0	0	0	0	28
Švenčionių	0	0	4	3	6	13	0	0	28	14	17	59

Šaltinis: Lietuvos darbo rinka skaičiais: 2000-2004. Lietuvos darbo biržos leidinys.

## ANKETA BEDARBIUI

*Kviečiu Jus dalyvauti apklausoje. Apklausos tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie Šalčininkų teritorinės darbo biržos suteikiamų paslaugų kokybę. Jūsų atsakymai anonimiškai bus panaudoti magistrinio darbo „Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos analizė“ rašymui. Apklausą organizuoja Mykolo Romerio universiteto studentė Renata Petuchova.*

## 1. Ar darbo biržoje gaunate pakankamai Jums reikiamos informacijos?

	Taip	Ne	Nesinaudojau
1. Informaciniame - konsultaciniame centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Savarankiškos informacijos paieškos centre (SIP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Internetinėje svetainėje <a href="http://www.ldb.lt">www.ldb.lt</a>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Darbo biržos informaciniame stende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Informaciniame susirinkime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bendraudamas su tarpininku/konsultantu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Konsultuojantis telefonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Kaip Jūs informuojamas apie darbo biržos teikiamas paslaugas?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Gerai        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Patenkinamai | <input type="checkbox"/> |
| 3. Blogai       | <input type="checkbox"/> |
- Paaiškinkite Jūsų atsakymą
- .....
- .....
- .....

## 3. Ar tenkina darbo biržos teikiamų paslaugų kokybė?

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| 1. Taip    | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ne      | <input type="checkbox"/> |
| 3. Nežinau | <input type="checkbox"/> |
- Paaiškinkite Jūsų atsakymą
- .....
- .....
- .....

## 4. Ar Jus tenkina informacijos apie laisvas darbo vietas pateikimo būdai?

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1. Taip           | <input type="checkbox"/> |
| 2. Iš dalies taip | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne             | <input type="checkbox"/> |
- Paaiškinkite Jūsų atsakymą
- .....
- .....
- .....

5. Ar naudojate informaciją Lietuvos darbo biržos internetinėje svetainėje [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)?

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| 1. Taip | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ne   | <input type="checkbox"/> |

**6. Ar pakanka informacijos apie darbo biržos paslaugas, darbo pasiūlymus internetinėje svetainėje [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)?**

1. Taip
2. Iš dalies taip
3. Ne

**7. Kaip vertinate "Individualų įsidarbinimo planą"?**

1. Jis naudingas, nes padeda ieškoti darbo
  2. Man jo paskirtis neaiški
  3. Manau, kad toks planas nereikalingas
  4. Kita.....
- .....

**8. Įvertinkite darbo biržos paslaugas:**

<i>Paslauga</i>	nesinaudojau	gerai	patenkinamai	Blogai
1. Konsultanto/tarpininko individualus darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Įsidarbinimo plano sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Darbo klubai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Profesinio mokymo kursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Terminuoti darbai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Remiami darbai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Viešieji darbai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Verslo pagrindų kursai, pagalba sudarant verslo planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Veikla pagal verslo liudijimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Darbo vietų steigimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Darbo birža internete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. SMS žinučių į mobilų telefoną siuntimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pranešimų apie naujus darbo pasiūlymus elektroniniu paštu siuntimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Kokios darbo biržos teikiamos paslaugos Jums buvo pasiūlytos per paskutinius 12 mėn.?**

1. Mokymas, persikvalifikavimas
2. Duomenų paskelbimas internetinėje darbo biržoje
3. Talentų bankas
4. Darbo klubas
5. Rekomendacija verslo liudijimui įsigyti
6. Paskola verslui
7. Verslo pagrindų kursai
8. Viešieji darbai
9. Užimtumo fondo remiami darbai
10. Terminuotas darbas
11. Nuolatinis darbas

**9. Kokia profesinė kvalifikacija Jums buvo suteikta (jei dalyvavote profesinio ugdymo programose)?**

.....

.....

**10. Ar esate pakankamai gerai informuojamas apie vykdomus Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamus projektus?**

1. Taip
2. Ne

**11. Kokiuose Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamuose projektuose dalyvavote ar dalyvaujate šiuo metu?**

1. Bedarbių užimtumo rėmimas
2. Asmenų su negalia integracija į darbo rinką
3. Aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimas nuteistiems ir asmenims, paleistiems iš laisvės atėmimo vietų
4. Bedarbių ir asmenų, įspėtų apie atleidimą, profesinio rengimo plėtra

**12. Ką Jūs pasiūlytumėte, kad paslaugų kokybė gerėtų?**

.....

.....

.....

**13. Kiek laiko esate įsiregistravęs(-usi) darbo biržoje bedarbiu(-e)?**

1. Iki 1 mėn.
2. Nuo 1 iki 6 mėn.
3. Nuo 6 iki 12 mėn.
4. Nuo 12 iki 24 mėn.
5. Virš 24 mėn.

**14. Kelintą kartą esate registruotas darbo biržoje?**

1. Pirmą kartą
2. Antrą kartą
3. Trečią kartą
4. Ketvirtą kartą
5. Daugiau nei keturis kartus

**15. Biografiniai duomenys**

**Jūsų lytis:**

- Vyras  Moteris

**Gyvenamoji vieta:**

- Miestas  Kaimas

**Amžius:**

- 16-24 metai  25-34 metai  35-44 metai  45-54 metai  55-64 metai

**Išsimokslinimas:**

- Aukštasis  
 Aukštesnysis  
 Profesinis  
 Vidurinis  
 Pagrindinis  
 Pradinis  
 Neturiu pradinio

**Jūsų darbo patirtis:**

- Iki 1 metų   
Nuo 1 iki 5 metų   
Nuo 5 iki 10 metų   
Virš 10 metų   
Neturiu

*Aciū, kad atsakėte į Jums pateiktus klausimus!*

## ANKETA DARBDAVIUI

*Kviečiu Jus dalyvauti apklausoje. Apklausos tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie Šalčininkų teritorinės darbo biržos suteikiamų paslaugų kokybę. Jūsų atsakymai anonimiškai bus panaudoti magistrinio darbo „Šalčininkų teritorinės darbo biržos veiklos analizė“ rašymui. Apklausą organizuoja Mykolo Romerio universiteto studentė Renata Petuchova.*

**1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų įmonė?**

1. Privačiam
2. Valstybiniam

**2. Jūsų įmonės veiklos sritis:**

1. Pramonė
2. Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė
3. Statyba
4. Paslaugų sfera

**3. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?**

1. Iki 9
2. Nuo 10 iki 49
3. Nuo 50 iki 99
4. Nuo 100 iki 249
5. Nuo 250 iki 499
5. Nuo 500 ir daugiau

**4. Būdai, kuriais Jūsų įmonė dažniausiai apsirūpina darbuotojais:**

1. Darbo biržai tarpininkaujant
2. Darbuotojui asmeniškai kreipiantis
3. Atsiliepiant į reklaminius skelbimus
4. Naudojantis Darbo biržos interneto svetaine
5. Naudojantis pažįstamų žmonių rekomendacijomis
6. Kiti būdai (skelbimai laikraščiuose, Internete, kt.)

**5. Kiek darbuotojų buvo įdarbinta Jūsų įmonėje tarpininkaujant Darbo biržai?**

.....  
.....

**6. Kiek darbuotojų buvo įdarbinta Jūsų įmonėje netarpininkaujant Darbo biržai?**

.....  
.....

**7. Kaip dažnai įmonė naudojasi Darbo biržos paslaugomis?**

1. 1 ar 2 kartus per mėnesį
2. 1 ar 2 kartus per ketvirtį
3. 1 ar 2 kartus per metus
4. Nesinaudoja

**8. Jei nesinaudojate Darbo biržos paslaugomis, nurodykite priežastį:**

1. Nėra reikalo kreiptis
2. Įmonė pati sėkmingai susiranda darbuotojus
3. Yra abejonių, ar Darbo birža suras tinkamus darbuotojus

**9. Ar Jūs tenkina Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybė ?**

1. Taip
2. Labiau taip, negu ne
3. Nežinau
4. Labiau ne, negu taip
5. Ne

**10. Kaip vertinate šias darbo biržos paslaugas:**

<i>Paslauga</i>	nesinaudojau	Gerai	patenkinamai	Blogai
1. Informacija telefonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Informacija apie Darbo biržos teikiamas paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tarpininkavimas įdarbinant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pagalba grupinio darbuotojų atleidimo atveju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Remiamų darbų organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Viešųjų darbų organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Darbo vietų subsidijavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Darbuotojų mokymas ir perkvalifikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Darbo biržos internetinė svetainė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Elektroninės paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Informacija apie darbo rinką reguliuojančius įstatymus ir kitus teisės aktus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Ar Jūsų įmonė, įregistravusi laisvą darbo vietą Darbo biržoje, gavo reikalingą darbuotoją reikiamu (pageidaujamu) laiku ?**

1. Taip
2. Reikalingas darbuotojas negautas
3. Ne, pasiūlyta 1-2 d. vėliau, negu buvo sutarta
4. Ne, pasiūlyta savaite vėliau, negu buvo sutarta
5. Ne, daug vėliau

**12. Kaip vertinate Darbo biržos tarpininkavimu apmokytų ar perkvalifikuotų darbuotojų teorinį parengimą?**

- 1. Gerai
- 2. Patenkinamai
- 3. Blogai

**13. Kaip vertinate Darbo biržos tarpininkavimu apmokytų ar perkvalifikuotų darbuotojų praktinį parengimą?**

- 1. Gerai
- 2. Patenkinamai
- 3. Blogai

**14. Kokias Darbo biržos paslaugas Jūs labiausiai pageidaujate ateityje ?**

- 1. Aprūpinimas kvalifikuotais darbuotojais
- 2. Tarpininkavimas įdarbinant remiamuose darbuose
- 3. Informacija apie Darbo biržos teikiamas paslaugas
- 4. Tarpininkavimas mokant, perkvalifikuojant darbuotojus
- 5. Tarpininkavimas įdarbinant į subsidijuojamas darbo vietas
- 6. Tarpininkavimas organizuojant viešuosius darbus
- 7. Informacija apie darbo rinką reguliuojančius įstatymus
- 8. Darbo biržos internetinė svetainė
- 9. Kitos paslaugos

**15. Ką Jūs pasiūlytumėte, kad Darbo biržos paslaugų kokybė gerėtų?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Aciū, kad atsakėte į Jums pateiktus klausimus !*