

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

SANDRA LEBRIKAITĖ

Viešojo administravimo
Neakivaizdinių magistrantūros studijų programa

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO LYGINAMOJI ANALIZĖ
VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė: doc. dr. R. Dačiulytė

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS	3
1. Literatūros analizė	6
1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata ir vaidmuo organizacijoje	6
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo esmė	14
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuje	18
1.3.1. Darbuotojų atranka ir paieška	18
1.3.2. Darbuotojų mokymas	23
1.3.3. Darbuotojų darbo užmokesčio sistema	28
1.3.4. Darbuotojų motyvavimas	33
2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų viešajame ir privačiame sektoriuje tyrimo metodikos pagrindimas	42
3. Tyrimo rezultatų analizė	45
3.1. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą tyrimo duomenų analizė	45
3.2. Viešojo ir privataus sektoriaus ekspertų požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą tyrimo duomenų analizė	63
IŠVADOS	69
REKOMENDACIJOS	72
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	73
SANTRAUKA	74
SUMMARY	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS	77
PRIEDAI	81

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pasirinktos temos aktualumą apsprendžia daugelis veiksnių, iš kurių pirmiausiai minėtini šie: industrinės visuomenės keitimasis į informacinę – darbuotojų nebetenkina organizacijos, nepakankamai dėmesio skiriančios darbuotojų lavinimui, jų kvalifikacijos kėlimui, socialinių ir organizacinių santykių organizavimui bei netinkamo darbuotojų profesinio ir intelektualinio potencialo panaudojimui. Būtent tos organizacijos, kurios nėra sukūrusios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos vis dažniau praranda pačius kvalifikuočiausius specialistus. Antra, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus plėtra yra glaudžiai siejama su naujos kokybės kūrimu. O ta kokybė pasiekama tik integruotai ir gerai valdant žmogiškuosius išteklius. Darbuotojų nesugebėjimas prisitaikyti prie kintančių darbo aplinkos sąlygų, nepajėgumas patenkinti greitai besikeičiančius organizacijos poreikius nulemia darbuotojų žinių, specialių įgūdžių, kompetencijos svarbos reikšmingumą – sistemingo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje (ir viešojoje, ir privačioje) būtinumą.

Temos naujumas: Lietuvoje žmogiškųjų išteklių klausimams nagrinėti skiriama vis daugiau dėmesio. Investicijas į žmogiškuosius išteklius bei jų efektyvumą nagrinėja A.Šileikienė, Z.Tamašauskienė (2004). Apie žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo reikšmę rinkoje rašė S.Stoškus, D.Beržinskienė (2002). E.E.Jančauskas (2006) analizuoja žmogiškųjų išteklių vadybos klausimus. Tarptautinėse ir vietinio lygmens konferencijose bei seminaruose analizuojamas žmogiškasis kapitalas bei jo vystymasis tarptautiniame versle. D.Grundey, D.Varnas (2006) atkreipia dėmesį į žmogiškųjų išteklių kūrimo, kaupimo ir valdymo klausimus¹. Tačiau vis tik pasigendama būtent žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje aptarimo, žmogiškųjų išteklių valdymo palyginimo dviejuose skirtinguose sektoriuose, todėl šis darbas tampa itin aktualus ir naujas.

Ne maža dalis darbe minimų autorių gana panašiai apibrėžia žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą. E.E.Jančauskas (2006) pažymi, jog žmogiškieji ištekliai yra organizacijos žmonės, turintys genetinį, o ne sukurtą intelektą, protą ir sąmoningai reaguojantys į paskirtus uždavinius, įsakymus bei nurodymus.² B.Melnikas (2001) savo darbuose taip pat akcentuoja intelektualinio potencialo svarbą.³ A.Pettigrew, R.Whipp (1991) pabrėžia, jog „žmogiškųjų išteklių vadyba reikalauja iš vadovų viską iki smulkmenų žinoti apie pavaldinius ir priimti pagrįstus sprendimus, pirmiausia darbuotojų atrankos, mokymo ir ugdymo, jų tarpusavio santykių ir atlyginimo už

¹ Grundey D., D.Varnas. Vietinio ir užsienio kapitalo įmonių tyrimas. – Vilnius, 2006.

² Jančauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. VVAM: Vilnius, 2006

³ Melnikas B. Socialinė ekonominė raida ir mokslo plėtra: strateginiai sprendimai. Lietuvos ekonominė socialinė būklė ir plėtros strategija. Mokslinių darbų rinkinys. Kaunas, 2001

darbo rezultatus srityse“⁴. M.Amstrong (1994) rašė, jog „žmogiškųjų išteklių vadybą bendriausiu požiūriu galima apibūdinti kaip strateginę veiklos sritį, sisteminiu metodu valdančią vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, kurie individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendina visus organizacijos tikslus, kartu didindami konkurencinį pranašumą.“⁵ Tuo tarpu, E.R.Stancikas (2001) analizavo investavimo į žmogiškuosius išteklius efektyvumą. Pasak jo, žmogui investicijos grįžta per jo atlyginimų padidėjimą, o organizacijai – per išsimokslinusių darbuotojų darbo produktyvumo padidėjusią bendrojo vidaus produkto dalį.⁶

Tyrimo tikslas: ištirti ir palyginti žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame ir privačiame sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą remiantis moksline bei periodine literatūra.
2. Tirti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame sektoriuje.
3. Tirti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus privačiame sektoriuje.
4. Palyginti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje.

Tyrimo problema: panašumų bei skirtumų viešojo ir privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme identifikavimas.

Tyrimo objektas: viešojo ir privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo raiška ir svarba.

Tyrimo dalykas: žmogiškųjų išteklių valdymas.

Pagrindinės darbe naudojamos sąvokos: žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas, viešasis sektorius, privatus sektorius, valdymas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės bei periodinės literatūros analizė;
2. Statistinių dokumentų ir teisinių aktų analizė;
3. Anketinė apklausa.
4. Ekspertų interviu metodas.

Šiame darbe daugiausiai buvo remtasi tokių mokslininkų kaip T.W.Schultz (1998), J.Bagdanavičiaus (2001, 2005), E.E.Jančiausko (2006), J.Palidauskaitės (2007), R.Ginevičiaus, N.K.Paliulio (2006) ir kt. darbais, kuriuose nagrinėjami žmogiškųjų išteklių ypatumai, jų nauda

⁴ Jančiauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. VVAM: Vilnius, 2006, p.-31

⁵ Jančiauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. VVAM: Vilnius, 2006, p.-31

⁶ Stancikas E.R. Gyventojų kokybė teoriniai ir praktiniai aspektai. Inžinerinė ekonomika. Kaunas, 2001

organizacijai ir visuomenei, LR įstatymais bei pateiktais Lietuvos Statistikos departamento duomenimis. Taip pat remtasi Valstybės tarnautojų registro duomenimis siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų išsilavinimą. Analizuojant temą panaudotas Lietuvos darbo biržos atliktas tyrimas, kuris atskleidė dažniausiai darbdavių naudojamus būdus darbuotojų paieškai. Siekiant užsibrėžtų darbo tikslų buvo nemažai remtasi įvairiais straipsniais internete bei spaudoje: J.Paliduskaitė – „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“ (2007), E.Poškienė – „Vadovo atranka: reikalavimai kandidatui“ (2007), R.Varnauskas – „Saldžios valdininkų mokymo šaknys“ (2007) ir kt.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, siūlymai, santrumpos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, darbe naudotos literatūros sąrašas, bei priedai.

Pirmame skyriuje nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių bei žmogiškojo kapitalo sampratos, jų reikšmė organizacijoje, taip pat aptariamos valdymo bei viešojo ir privataus sektoriaus sąvokos. Atskleidžiamos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys organizacijoje. Dar šiame skyriuje pateikiama dviejų skirtingų sektorių žmogiškųjų išteklių valdymo analizė. Antrame magistro baigiamojo darbo skyriuje „Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų viešajame ir privačiame sektoriuje tyrimo metodikos pagrindimas“ pateikiamas tyrimo modelis bei tyrimo metodai. Trečiame – „Tyrimo rezultatų analizė“, pateikiami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimais gauti duomenys bei tyrimo apibendrinimas.

Šiame baigiamajame magistro darbe pateikiamos dvi lentelės, vaizduojami 28 paveikslėliai. Naudotos literatūros sąrašas susideda iš 75 užsienio ir lietuvių autorių šaltinių.

1. Literatūros analizė

1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata ir vaidmuo organizacijoje

Intensyvus žmogiškųjų išteklių sampratos ir jų vadybos gvildenimas prasideda XX a. penktajame ir šeštajame dešimtmečiuose ir yra siejamas su poindustrinio etapo atsiradimu. Čia ypatingai pasižymėjo tokie mokslininkai kaip W.Ouchy, B.Skinner, P.Drucker ir kt. Žmogiškieji ištekliai tai organizacijos žmonės – asmenybės – turinčios vertybines nuostatas, artimiausius ir ateities lūkesčius.⁷ Žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai turintys galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kitų pokyčių.⁸

Pasak E.E.Jančiausko, dabar žmogiškieji ištekliai yra gavę dar vieną jų aspektą atskleidžiantį pavadinimą – žmogiškasis kapitalas. Todėl įvairioje mokslinėje literatūroje šalia žmogiškųjų išteklių sampratos dažnai minima žmogiškojo kapitalo sąvoka.

Žmogiškojo kapitalo samprata dažniau vartojama ekonomistų, o apie žmogiškuosius išteklius kalbama iš vadybos mokslo pusės. Taigi žmogiškieji ištekliai yra visa žmonių fizinė ir protinė jėga.⁹ Kiti autoriai tokie kaip R.B.Ekelund, R.D.Tollison (1991), žmogiškuosius išteklius apibūdina kaip visas darbo ir gebėjimų formas, naudojamas prekių ir paslaugų gamybai.¹⁰ Skirtumas tarp žmogiškojo kapitalo ir žmogiškųjų išteklių yra labai subtilus. Paprasčiausias požiūris į žmogiškuosius išteklius būtų kaip į žmones, kurie yra pasiekiami ir kuriais organizacija gali naudotis. Čia turima omenyje bendrus individų protinius ir fizinius sugebėjimus, kurie naudojami prekių ir paslaugų gamybai. Tuo tarpu kalbant apie žmogiškąjį kapitalą turima omenyje tai, kas yra vertinga, įvardijami tik tie žmonių sugebėjimai, žinios ir savybės, kurios atsiranda dėl jų išsilavinimo, mokymo programų, tobulinimosi kursų, patirties darbe ir kt. Todėl galima sakyti, kad žmogiškojo kapitalo sąvoka labiau pabrėžia individų specifinių gebėjimų ir žinių kilmę, jų atsiradimo šaltinį.

Skirtingoje literatūroje galime aptikti įvairiai žmogiškąjį kapitalą apibūdinančių apibrėžimų. Štai keletas jų:

- „*Žmogiškasis kapitalas* – tai protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties“,¹¹
- *Žmogiškasis kapitalas* susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės ir kurios gali būti naudojamos atitinkamą laikotarpį;¹²

⁷ Jančiauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. VVAM: Vilnius, 2006

⁸ Jančiauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. VVAM: Vilnius, 2006

⁹ Parkin M. Economics. New York, 1990. p.16

¹⁰ Ekelund R.B., Tollison R.D. Economics. New York, 1991. p.30

¹¹ Bagdonavičius J. Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas. Vilniaus pedagoginis universitetas: Vilnius, 2005

- *Žmogiškąjį kapitalą* tiksliausiai apibūdina žodžiais neišreiškiamos organizacijos narių individualios žinios;¹³
- „*Žmogiškais (simbolinis) kapitalas* – tai žinios, kurios yra neišsemiamos ir kartu prieinamos begaliniam vartotojų skaičiui be kokių nors apribojimų“;¹⁴
- „*Žmogiškais kapitalas* pasireiškia kaip konkreti, visuotinė gyvybingumo forma, asimiliuojanti ankstesnes formas ir įgyvendinama kaip žmonijos istorinio vystymosi išdava“.¹⁵

Daugelis autorių, tokių kaip M.Parkin (1990),¹⁶ M.Woodhall (1995),¹⁷ G.Becker (1970)¹⁸ *žmogiškuosius išteklius* apibūdina kaip žmonių žinias ir įgūdžius, kurie atsiranda dėl jų išsilavinimo mokykloje, universitete ir mokymosi darbo metu.

G.S.Erickson, H.N.Rothberg taip pat pabrėžia, jog žmogiškieji *ištekliai* yra susiję su specifinėmis darbo žiniomis. Konkretus darbuotojas gali turėti neapčiuopiamas žinias apie tai, kaip geriau atlikti vieną ar kitą užduotį. Šios žinios gali būti toliau fiksuojamos, koduojamos ir paverčiamos prieinamomis visiems organizacijos nariams žiniomis.¹⁹ Taigi *žmogiškieji ištekliai* yra apibūdinami ne tik kaip individų žinios ir gebėjimai, bet pabrėžiama, kad tos žinios turi būti specifinės, t.y. skirtos prekių ar paslaugų gamybai.²⁰

R.B.Ekelund, R.D.Tollison pastebi, jog vienuose apibrėžimuose *žmogiškajam kapitalui* priskiriamos bet kokios individo savybės, bruožai ar sugebėjimai, kurie pagerina individo produktyvumą.²¹ Tuo tarpu kituose – priduriama, jog individo žinios ir įgūdžiai, kurie padaro jį produktyviu, gaunami per išsilavinimą, apmokymą darbo vietoje ir patirtį.²²

Dar vienas mokslininkas, K.E.Sveiby, žmogiškajam kapitalui apibūdinti vartoja terminą individuali kompetencija.²³ Anot jo, kompetencija – tai žmonių sugebėjimas veikti įvairiose situacijose ir visa tai apima įgūdžius, išsilavinimą, patirtį, vertybes bei bendravimo sugebėjimus.

¹² Bowen H.R. Investment in learning.. Jossey-Bass: SanFrancisco, 1978

¹³ Bontis N. Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models. Management Decision, 1998, p-63.

¹⁴ Калькова В.Л., Тоффлер О.Смещение власть: знание, богатство и принуждение на пороге XXI века. – М. ИНИОН АН СССР, 1991. – p.14

¹⁵ Критский М.М. Человеческий капитал. Л.:изд-во Ленинградского университета, 1991. – p. 22

¹⁶ Parkin M. Economics. New York, 1990, p - 1020

¹⁷ Woodhall M. Human Capital Concepts//International Encyclopedia of Economics of Education (2nd edition) Cambridge 1995, p - 472

¹⁸ Becker G. Investments in Human Capital: Effects on Earnings//Human Capital (3rd edition). New York 1970, p-322

¹⁹Erickson G.S. Intellectual Capital and Competitiveness: Guidelines for Policy/ G.S Erickson, H.N.Rothberg//Competitiveness Review. Vol. 10 (2), p - 192

²⁰ The New Fontana Dictionary of Modern Thought/ A. Bullock, S. Frombley. Glasgow, 1999 p - 189

²¹ Ekelund R.B., Tollison R.D. Economics. New York, 1991 p - 12

²² Deardoff Glossary of International Economics prieiga per: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/h.html#HomogeneousOfDegreeOne>>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.

²³ Sveiby K.E. What is knowledge Management? //Knowledge Associates 1999, prieiga per: <http://www.media-access.com/whatis.html#whatis>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.

Remiantis R.Mikulėnienės ir R.Jucevičiaus nuomone, jokios organizacijos negalima įsivaizduoti be žmonių, todėl darbuotojų kompetencijos gali būti įrašytos į įmonės balansą.²⁴ Kitas autorius, B.Lloyd, žmogiškąjį kapitalą vadina individualiu kapitalu.²⁵ Tačiau pasak R.Mikulėnienės ir R.Juciavičiaus, žmogiškasis kapitalas yra tinkamesnis terminas nei individuali kompetencija ar individualus kapitalas. Toks požiūris yra grindžiamas tuo, kad pastarieji (individuali kompetencija, individualus kapitalas) neatskleidžia organizacijos turimų žmonių sugebėjimų visumos, o yra labiau orientuoti į individus. Minėti autoriai teigia, jog tik sugebėjimų ir žinių visuma yra tikrasis kapitalas, leidžiantis sukurti produktą kitokį ir pranašesnę nei konkurentų.²⁶

L.Edvinsson, P.Sullivan teigia, jog žmogiškasis kapitalas tai žinios ir žinojimas, kuris gali būti paverstas verte.²⁷ O žmogiškojo kapitalo vertė, anot T.W.Schultz, priklauso nuo tos papildomos gerovės, kurią žmonės sugeba iš jo (žmogiškojo kapitalo) gauti.²⁸ Taigi ši sąvoka yra suprantama kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo pajėgumą.

J.Bagdanavičius knygoje „Žmogiškasis kapitalas“ teigia, jog kuo žmogus yra įgijęs aukštesnį išsilavinimą, tuo daugiau ir geriau jis laikosi šiuolaikinės gamybos reikalavimų, lengviau prisitaiko prie besikeičiančių darbo rinkos poreikių, kuo geresnė jo sveikatos būklė, tuo ilgesnis jo darbingumo amžius bei daugiau laiko per savo darbingą amžių žmogus praleidžia produktyviai.²⁹ Čia žmogiškąjį kapitalą suprantame kaip žmogaus savybių visumą, kuri apima išsilavinimą, sveikatą bei aktyvumą ir kuri turi įtakos žmogaus veiklos rezultatyvumui darbe.

Kaip minėjome anksčiau įvairūs autoriai pateikia skirtingus žmogiškojo kapitalo apibrėžimus, todėl šiame darbe remsimės apibendrintu R.Mikulėnienės ir R.Juciavičiaus apibrėžimu, kuriame į įtraukti įvairūs žmogiškojo kapitalo sampratos aspektai. Taigi, *žmogiškasis kapitalas* – tai individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų tiek formalus mokymosi, tiek mokymosi darbo proceso metu, kompleksas, taip pat įgimtų sugebėjimų visuma bei galimybė visapusiškai save realizuoti.³⁰

Apibendrinant autorių pateiktas mintis apie žmogiškųjų išteklių sampratą galime teigti, jog visi vieningai žmogiškuosius išteklius apibūdina kaip organizacijos žmones, tik išryškinant vieną ar kitą sąvokos aspektą. *Žmogiškieji ištekliai* įvardijami kaip labai svarbūs organizacijai, kadangi

²⁴ Mikulėnienė R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. 2000, Nr. 3(24), p 65

²⁵ Lloyd B. Intellectual Capital Accounts. 1998. priega per:

<http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/engvidenregn/kap05001.html>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.

²⁶ Mikulėnienė R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos.. Socialiniai mokslai. 2000, Nr. 3(24), p 65

²⁷ Edvinsson L., Sullivan P. Developing a model for managing intellectual capital. European management journal. 1996.

²⁸ Shultz T.W. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998.

²⁹ Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas. Mokymo metodinė priemonė. – Vilnius, 2002.

³⁰ Mačerinskienė I. Švietimo ekonomika ir konspektai. Paskaitų konspektas 2001 – 2002. – Kaunas 2001.

būtent tai yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis. Būtent todėl dabar pabandydysime panagrinėti žmogiškųjų išteklių svarbą, jų vaidmenį organizacijoje.

Žmogiškųjų išteklių svarba bet kurioje organizacijoje yra didžiulė, todėl jų vietos organizacijoje nustatymas yra labai svarbi dalis įmonės konkurencinio pranašumo kūrimo procese. J. Bagdonavičius cituodamas D. Greison teigia, jog būtent žmonės, o ne „fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“.³¹

Jau anksčiau minėjome, jog žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas organizacijoje yra neatskiriamai susieti su žiniomis ir intelektu. Vis dažniau vartojama sąvoka intelektualinis kapitalas. Reikia pabrėžti, kad pastaruoju dešimtmečiu ėmus formuotis žinių ir informacijos visuomenei, į intelektualinį kapitalą ir žmogiškąjį kapitalą imta žiūrėti iš kitos pusės, suteikiant jiems didesnę reikšmę organizacijos konkurencingumo ir veiklos efektyvumo kontekste.

Intelektinio kapitalo tematika nagrinėjama nemažai mokslininkų, tačiau jų darbuose esama nemenkų prieštaravimų, nusakant kas visgi intelektualinis kapitalas yra, iš ko jis susideda. R. Mikulėnienė, R. Juzevičius (2006) siūlo intelektualinį kapitalą traktuoti kaip žinias, kurios gali būti konvertuotos į vertę.³² Intelektinis kapitalas suformuojamas iš žmogiškojo kapitalo, struktūrinio kapitalo ir santykių kapitalo, kurių pastarasis dar skirstomas į vartotojų kapitalą ir tiekėjų kapitalą bei prestižą. Ką tik minėti autoriai teigia, jog visos šios kapitalo rūšys, išskyrus struktūrinį kapitalą, tiesiogiai nepriklauso organizacijai, tačiau ši gali jomis naudotis, siekdama savo tikslų. Kalbant apie intelektualinį kapitalą, dėl darbo apimties, tik pabrėšime, kad žmogiškasis kapitalas yra vienintelė pastovi intelektualinio kapitalo kūrimo dalis.³³

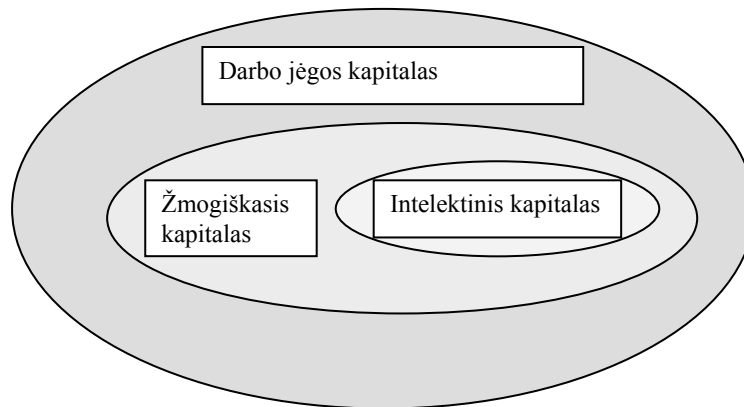
I. Mačerinskienė pateikia schemą (žr. 1 pav.), kuri atskleidžia organizacijos darbo jėgos, žmogiškojo ir intelektualinio kapitalo santykį. Ši schema leidžia manyti, kad žmogiškasis kapitalas yra tarpininkas tarp organizacijos darbo kapitalo ir intelektualinio kapitalo. Teoriškai asmenys patekę į intelektualinio kapitalo grupę, gali atlikti darbus, kuriuos atlieka darbo jėgos ir žmogiškasis kapitalas. Lygiai taip pat žmogiškojo kapitalo grupė turi potencialą atlikti darbo jėgai pritaikytus darbus, o tuo tarpu darbo jėgos grupė negali atlikti žmogiškojo kapitalo arba intelektualinio kapitalo darbų.³⁴

³¹ Bagdonavičius J. Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2005, p. - 23

³² Mikulėnienė R. Organizacijos intelektualinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. – Vilnius, 2000.

³³ Mikulėnienė R. Organizacijos intelektualinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. – Vilnius, 2000.

³⁴ Mačerinskienė I. Švietimo ekonomika ir konspektai. Paskaitų konspektas 2001-2002 m. – Kaunas, 2001



1 pav. Organizacijos darbo jėgos, žmogiškojo kapitalo ir intelektualinio kapitalo santykis

Šaltinis: I.Mačerinskienė Švietimo ekonomika ir konspektai. Paskaitų konspektas 2001-2002 m. Kaunas, 2001.

Iš anksčiau pateiktų žmogiškųjų išteklių apibrėžimų matyti, kad visur žmogiškieji ištekliai yra vienaip ar kitaip tapatinami su organizacijos žmonių turimais sugebėjimais, žiniomis. Darbuotojų sugebėjimas panaudoti tas žinias nulemia sėkmingą organizacijos veiklą ir konkurencingumą.³⁵ Dažnai tos žinios daugelio autorių vadinamos žmonių intelektu, kuris ir yra žmogiškojo kapitalo esmė. Dėl tokio tapatinimo svarbiausiomis žmogiškojo kapitalo charakteristikomis galima laikyti intelektą apibūdinančius veiksnius. R.Mikulėnienė, R.Jucevičius (2000), išskiria šias svarbiausias intelekto charakteristikas:³⁶ *žinių eksponentiškumas* (žmogiškojo kapitalo eksponentiškumas skatinamas įvairių mokymo programų, vidurinio ir aukštojo išsilavinimo pagalba); *dalijimosi nauda* (žmogiškasis kapitalas auga, kai turimomis žiniomis ir įgūdžiais dalijamasi); *galimybės plėstis* (žmogiškojo kapitalo vertė didėja jį tikslingai naudojant).

R.Mikulėnienė teigia, jog esant intensyviai žmogiškojo kapitalo naudojimui ir dalijimuisi, eksponentiškai didėdamas, pastarasis tiek pat gali padidinti ir organizacijos vertę rinkoje. Tačiau, kad tai įvyktų, autorės nuomone, įmonių vadovai turi laikytis tam tikrų rekomendacijų: daug dėmesio skirti tinkamų žmonių verbavimui ir ugdymui, skatinti užverbuotus žmones panaudoti sėkmei reikalingą informaciją, žinias, įgūdžius ir požiūrius, reikalauti visus darbus atlikti siekiant aukščiausios kokybės ir už gerai atliktą darbą tinkamai atlyginti.³⁷ Pasak O.Nordhaug, investavimas į darbuotojų kompetenciją per personalo teorinį ir praktinį tobulinimą yra vienas iš veiksnių užtikrinančių.³⁸

³⁵Ginevičius R., Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU. – Vilnius, 2006.

³⁶ Mikulėnienė R. Organizacijos intelektualinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. – Vilnius, 2000 p. 70.

³⁷Mikulėnienė R. Organizacijos intelektualinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. – Vilnius, 2000 p. 72.

³⁸ Nordhaug O. Human Capital in Organizations: Competence. Training and Learning. – Oslo, 1993 p.18

- Įmonių bei organizacijų klestėjimą tiek nacionalinėse, tiek tarptautinėse rinkose;
- Ekonominį šalių vystimąsi.

Kalbant valstybės lygiu, žmogiškasis kapitalas yra reikšmingas nacionalinės ekonomikos lygmenyje, tačiau jo nauda organizacijos lygyje nėra menkesnė. Nacionalinės ekonomikos vystimasis tiesiogiai priklauso nuo organizacijų veiklos, kurios sėkmę lemia žmogiškojo kapitalo formavimas ir kokybė.

Žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra vertingesni už bet kokį materialųjį turtą, todėl būtina orientuotis būtent į darbuotojus. R.Ginevičius, N.K.Paliulis, šį požiūrį pagrindžia tokiais teiginiais:³⁹

- organizacijos darbuotojai yra nematerialus turtas, kuris turi būti įvertinamas bei ugdomas;
- žmogiškieji ištekliai yra dinamiški – jų vertė laikui bėgant gali augti. Tuo tarpu materialus turtas naudojamas praranda vertę;
- investavimui į žmogiškuosius išteklius tenka įdėti nemažai lėšų, tačiau pasiekama vertė daug didesnė nei investavus į materialų turtą;
- netinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja organizacijos nuvertėjimą.

Žmogiškieji ištekliai yra esminis faktorius lemiantis sėkmingą organizacijų konkurencinę kovą gaminat tam tikrą produktą ar teikiant paslaugas. R.Ginevičius, N.K.Paliulis teigia, jog nepriklausomai nuo spartaus informacinių technologijų tobulinimo, jos negali pakeisti ir vargu ar ateityje pakeis žmogiškųjų išteklių poreikį. Informacinių technologijų pažanga leidžia tik surinkti, sukaupti ir paskirstyti informaciją, tačiau galutinė našta guli ant žmonių pečių. Pastarieji turi paversti tą informaciją veikiančiomis žiniomis, priklausomai nuo jų verslo aplinkos supratimo.⁴⁰

Kita vertus, negalima nuvertinti disponavimo naujomis ir pažangiausiomis technologijomis. Tie patys autoriai R.Ginevičius, N.K.Paliulis (2006) akcentuoja, jog tai labai svarbu žinioms imliose organizacijose, tačiau tai dar neužtikrina kūrybiškumo ir inovacijų, reikalingų organizacijos pagrindinėms kompetencijoms kurti ir palaikyti.⁴¹ Taigi efektyvus technologijų pasitelkimas turi būti derinamas su efektyviu kūrybiškų ir novatoriškų žmonių išteklių naudojimu.

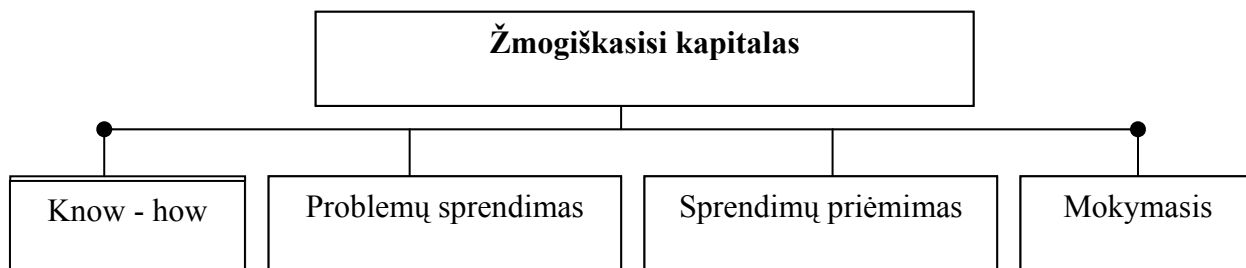
T.A.Steward (2001) iškelia teiginį, kad šiuolaikinėse įmonėse darbuotojai turėtų būti vertinami ne kaip įmonei „dirbančios rankos“ ar įmonės turtas, bet kaip žmogiškasis kapitalas,

³⁹ Ginevičius R., Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU – Vilnius, 2006.

⁴⁰ Ginevičius R., Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU – Vilnius, 2006.

⁴¹ Ginevičius R., Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU – Vilnius, 2006.

kadangi darbuotojai atiduoda savo talentą konkrečios įmonės veiklai.⁴² Kiekvienoje įmonėje žmogiškasis kapitalas yra strateginės sistemos elementas, nuo kurio priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai. Organizacijos žmogiškojo kapitalo sandarą sudaro keturi pagrindiniai elementai, kurie pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos žmogiškojo kapitalo sandara

Šaltinis: Robinson G., B.H.Kleiner. How to measure an Organizations` Intellectual Capital//Managerial Auditing Journal. 1996. Nr.11 (8) p.38

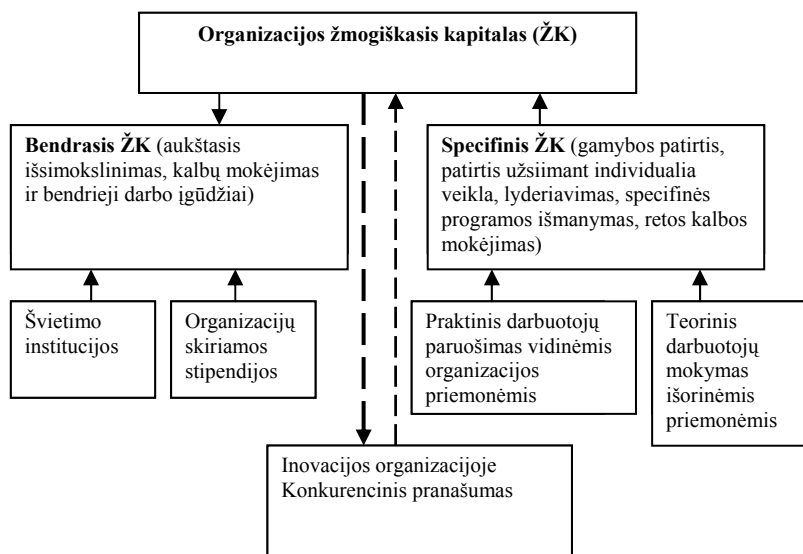
G.Johnes (1993) teigia, jog egzistuoja specifinis ir bendras žmogiškasis kapitalas. *Bendrasis žmogiškasis kapitalas* gali būti apibūdinamas kaip meistriškumas ir žinios, didinančios darbuotojų produktyvumą, priklausomai nuo darbo. *Specifinis žmogiškasis kapitalas* remiasi meistriškumu, sumanumu, kurį galima taikyti tik specialioje srityje.⁴³ Organizacijos žmogiškasis kapitalas gali būti tobulinamas įmonei investuojant į bendrą mokymą ir specifinį mokymą, kur specifinis mokymas skirtas konkretiems, specialiems su darbu susijusiems įgūdžiams įgyti.⁴⁴

Organizacijos žmogiškojo kapitalo struktūra pavaizduota 3 paveiksle. Iš paveikslėlio matome, jog bendrąjį žmogiškąjį kapitalą formuoja švietimo institucijos (mokyklos, profesinės mokyklos, aukštosios mokyklos, universitetai) ir organizacijų suteikiami kreditai mokymosi išlaidoms padengti, dažniausiai įvardijami kaip įmonių stipendijos. Organizacijos, investuodamos į bendrojo žmogiškojo kapitalo kūrimą ir skirdamos stipendijas studentams, taip tikisi pritraukti jaunus specialistus į savo įmonę ir gauti konkurencinio pranašumo bei novatoriškumo (I.Mačerinskienė, 2001). Specifinis organizacijos žmogiškasis kapitalas formuojamas per praktinį darbuotojų apmokymą organizacijos viduje bei teorinį mokymą, kuris atliekamas išorinėse mokymo organizacijose (pvz. kvalifikacijos kėlimo institutai).

⁴² Stewart T.A. Intellectual capital: Ten Years Later, How far we`ve come. – Fortuke, 2001. p.182

⁴³ Johnes G. The Economics of Education. – Hong Kong, 1993

⁴⁴ Becker G. Investments in Human Capital: Effects on Earnings. Human Capital. – New York, 1970



3 pav. Organizacijos žmogiškojo kapitalo formavimosi procesas

Šaltinis: I.:Mačerinskienė Švietimo ekonomika ir konspektai. Paskaitų konspektas 2001-2002 m. Kaunas, 2001.

I.Mačerinskienė (2001) dar priduria, kad organizacijos novatoriškumas bei konkurencinis pranašumas rinkoje netik yra veikiamas organizacijos žmogiškųjų išteklių, bet tuo pačiu ir įtakoja žmogiškojo kapitalo kūrimą.

Žmogiškųjų išteklių vieta, jų nauda organizacijai yra milžiniška. Knygos „Funky Business – Talent Makes Capital Dance“ autoriai K.A.Nordstorm ir J.Ridderstale (2002) skelbia naują ekonomiką, kurioje viskas ką galima paliesti yra nevertinga, o tai ko neįmanoma paliesti (žinios, intelektas, informacijos baitai ir kt.) yra esminis verslo variklis. Autorių teigimu, modernioje organizacijoje nuo 70 iki 80 proc. visos darbuotojų veiklos yra paremta vien intelektu. K.A.Nordstorm, J.Ridderstale nuomone, talentas kuria kapitalą, todėl organizacija neturinti milijonų ar pačios naujausios technologijos, o tik suburdama patį talentingiausią darbuotojų kolektyvą gali sėkmingai konkuruoti pasaulinėje rinkoje Ką tik minėti mokslininkai pabrėžia, kad pagrindinė organizacijoje gamybos priemonė yra „maža, pilka ir sveria apie 1,3 kg. – tai žmogaus smegenys“.⁴⁵

Taigi žmogiškieji ištekliai ypatingai svarbūs, nes jie transformuoja ir valdo organizacijos materialinius, finansinius ir kt. kapitalus bei kuria naują organizacijos vertę. Galime daryti prielaidą, jog posūkis į informacija paremtą ekonomiką pakeitė žmogiškojo, finansinio ir fizinio kapitalo vaidmenį ir vertę. Organizacijos kokybės didėjimas tiesiogiai surištas su žmogiškaisiais ištekliais, žmogiškojo kapitalo verte. Žmogiškieji ištekliai kaip ekonominis institutas, tampa pagrindiniu

⁴⁵ Nordström K.A., Ridderstråle J. Funky business : talent makes capital dance . – London : Prentice Hall : Financial Times, 2002. p - 9

organizacijos ekonominio augimo bei organizacijų pasiskirstymo konkurencingoje darbo rinkoje mechanizmu.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo esmė

XXI amžiuje žmogiškieji ištekliai tampa vis svarbesni, kadangi ekonomika, organizacijos ir darbai yra vis laibiau paremti žiniomis nei fiziniu darbu ar neapdirbtomis žaliavomis. Žinios ir sugebėjimai, kurie anksčiau tarnaudavo visą žmogaus gyvenimą, dabar vertingi tik trijų, keturių metų laikotarpyje ir turi būti nuolatos atnaujinami. Šiandieninių organizacijų veiklos sąlygos įtakoja jų vadybą, ryšius, ir žinoma, darbuotojų (t.y. žmogiškųjų išteklių) vaidmens reikšmingumo didėjimą.⁴⁶ Auga išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikis, darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu. Tad didžiąją daugumos organizacijų (viešųjų ir privačių įstaigų) sėkmę lemia tinkamas žmogiškųjų išteklių, o ne mašinų ir naujausių technologijų valdymas (E.E.Jančiauskas, 2006).

Mokslinėje literatūroje galime aptikti ne vieną valdymo sąvokos apibrėžimą. J.Stoner (2005) siūlo apibrėžimą, kuriame valdymas įvardijamas kaip visos organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems tikslams siekti.⁴⁷ A.Sakalas (2000), valdymo sąvoką apibrėžia kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.⁴⁸

Kiti autoriai žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip bet kokią veiksmą didinantį darbuotojų produktyvumą patobulinus jų žinias ir sugebėjimus: sąnaudos išsilavinimui, sveikatai ar darbuotojų mobilumui gerinti.⁴⁹ R.Ginevičius, N.K.Paliulis analizuodami B.Jewell darbus, žmogiškųjų išteklių valdymui priskiria tokias funkcijas kaip:⁵⁰

- organizacijos projektavimas bei veiklos efektyvumo skatinimas, pabrėžiant komandinį darbą, vartotojų aptarnavimą bei valdymo pokyčius;
- verbavimas užtikrinant darbuotojų samdą, išlaikymą bei mokymą;
- darbo apmokėjimo valdymas siejant su darbo atlikimu;
- motyvavimas pertvarkant darbus ir parenkant darbuotojus skatinančias užmokesčio formas;

⁴⁶ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika: - Kaunas, 2001

⁴⁷ Stoner J. Vadyba. Poligrafija ir informatika: – Kaunas, 2005

⁴⁸ Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas: vadovėlis. Technologija: – Kaunas, 2000

⁴⁹ McConnel C.R. Economics. Principe, problems and polices. – Kanada, 1990

⁵⁰ Ginevičius R. Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: - Vilnius, 2006.

- įsipareigojimai, susiejant asmenines darbuotojų reikmes su bendrais organizacijos poreikiais bei darbo santykių politika ir procedūros, skatinančios darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimą siekiant abipusės naudos.

Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra apibrėžiamas, kaip strateginis, nuoseklus bei išsamus požiūris į organizacijos *žmogiškuosius išteklius* ir jų ugdymą.⁵¹ G.Dessler (2001), tai įvardija kaip praktinį darbą su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas bei naudą, darbo įvertinimą, bendravimą, mokymą ir tobulinimą, darbuotojų įsipareigojimų ugdymą, o taip pat teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą.⁵²

Valdymas tai kartu ir investavimas į konkrečius darbuotojus. I.Mačerinskienė, atkreipia dėmesį į išlaidų, o taip pat dabarties ir ateities aspektą ir teigia, kad „investicijos į žmogiškuosius išteklius yra dabartinio meto išlaidos, siekiant ateityje sudaryti galimybes individui gauti didesnes pajamas ir/arba išplėsti būsimos veiklos pasirinkimo alternatyvas“.⁵³ Čia autorė pabrėžia investicijas į žmogiškuosius išteklius iš individo pozicijų ir priduria, jog žmogiškųjų išteklių investavimas gali būti pateikiamas ir iš organizacijos pozicijos. JAV kompanija „Brainmarket“ specializuojasi tarptautinio įdarbinimo bei žmogiškųjų išteklių valdymo klausimuose ir teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti suprantamas kaip siekimas per įvairių darbuotojų mokymą pasiekti aukštesnį personalo produktyvumo laipsnį.⁵⁴ G.Becker žmogiškojo kapitalo valdymą įvardija kaip išlaidas, skirtas švietimui, lavinimui darbe bei medicininiai priežiūrai.⁵⁵ P.S.Schwartz pažymi, kad išsilavinimas turi vartojimo ir investicijų bruožų, kai tuo tarpu mokymas darbe turi daugiau vartojimo bruožų.⁵⁶ Tokios pačios nuomonės laikosi ir kiti autoriai, tokie kaip M.Blaug (1970),⁵⁷ R.Asplund (1994),⁵⁸ L.Nerdrum (1998),⁵⁹ pabrėždami vieną ar kitą žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo valdymo aspektą.

⁵¹ Ginevičius R, Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: - Vilnius, 2006.

⁵² Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika: - Kaunas, 2001

⁵³ Mačerinskienė I. Švietimo paslauga vartojimo ir investavimo į žmogiškąjį kapitalą aspektu. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Monografija. – Kaunas, 1998. p.-67.

⁵⁴ Human capital definition. Prieiga per: www.brainmarket.com/www/capital/capl.htm; prisijungimo laikas: 2006-11-12.

⁵⁵ Becker G.S. Human capital Revisted. 1993. prieiga per: <http://www.freetochoose.com/book3.html>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.

⁵⁶ Schwartz P.S. Investment in Human capital A theoretical anglysis. The Essence of Becker. Sattford University: - California, 1995

⁵⁷ Blaug M. An Introduction to the Economics of Education. – London, 1970

⁵⁸ Asplund R. Human capital Creation in an Economic Perspective. – Helsinki, 1994

⁵⁹ Nerdrum L. The Economics of Human Capital: A Theoretical Anglysis Illustrated Empirically by Norwegian Data. – Oslo, 1998

I. Mačerinskienė (2002) išskiria tris stambius žmogiškojo kapitalo valdymo tipus:⁶⁰

- išlaidos išsilavinimui – mokymasis darbe. Išsilavinimo dėka darbo jėga gali įgyti aukštesnę kvalifikaciją bei tapti produktyvesne;
- išlaidos sveikatai – kuo geresnė sveikata, tuo daugiau energijos, tuo ilgesnis gyvenimas. Tai garantuoja norą siekti didesnio produktyvumo.
- išlaidos mobilumui – darbdaviai keisdami informaciją, sužino, kur kokia kvalifikacija reikalinga, koks atlygis ir pan.

Apžvelgę E.E.Jančiausko, J.Stoner, R.Ginevičiaus, N.K.Paliulio, G.Desler ir kt. autorių mintis apie žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą galime teigti, kad tai yra žmonių veiklos, nukreiptos tam tikram tikslui pasiekti vadyba per tokias sritis:

- darbuotojo atliekamo darbo proceso analizė,
- darbo jėgos poreikių planavimas ir kandidatų verbavimas,
- kandidatų atranka,
- naujų darbuotojų adaptavimas,
- darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas,
- išmokos ir nauda,
- darbo įvertinimas,
- komunikacija,
- mokymai ir tobulinimas,
- darbuotojų atsakomybės ugdymas.

Trumpai aptarę valdymo sąvokos esmę, taip pat turime išsiaiškinti kaip įvairūs autoriai apibrėžia viešojo ir privataus sektoriaus sąvokas.

Viešojo sektoriaus apibrėžimų yra nemažai. Vienus iš bendriausių apibrėžimų savo darbuose pateikia E.J.Lane:⁶¹

„*Viešasis sektorius*“ – Vyriausybės veikla ir jos pasekmės. Tai tradicinis požiūris į viešąjį sektorių kaip į viešojo administravimo arba viešosios valdžios sektorių.

„*Viešasis sektorius*“ – tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės.⁶² Čia labiau pabrėžiamas įstatymų leidimas ir valdžia.

„*Viešasis sektorius*“ – tai valstybės vartojimas ir investicijos.⁶³ Pagal šį apibrėžimą viešasis sektorius reiškia nusakymą pagal išteklių išdėstymą.

⁶⁰ Mačerinskienė I. Švietimo ekonomika ir konspektai. Paskaitų konspektas 2001 – 2002. – Kaunas 2001

⁶¹ Lane E. J. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Margi raštai. – Vilnius: 2001. – p.31.

⁶² Lane E. J. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Margi raštai. – Vilnius: 2001. – p.32.

⁶³ Lane E. J. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Margi raštai. – Vilnius: 2001– p.32.

Tuo tarpu privatus sektorius kaip teigia E.J.Lane apima rinkos institucijas. Kad galėtume lengviau suprasti skirtumą tarp viešojo ir privataus sektoriaus pateiksime ką tik minėto autoriaus citatą: „valstybė yra viešas, bendras, o ne individualus projektas, kurio tikslas yra tenkinti reikmes, kurių žmonės negali patenkinti individualiai. Tuo tarpu privati gėrybė, tenkina atskiro individo poreikius“.⁶⁴

Analizuojant E.J.Lane, A.Raipos, P.Gylio darbus apie viešąjį ir privatų sektorius pastebime keletą esminių skirtumų. Pirmasis jų – organizacijos galutinis tikslas. A.Raipa (1999) kalbėdamas apie viešojo sektoriaus tikslą mini tarnavimą visuomenei, kurį (tarnavimą) privačiame sektoriuje įvardija kaip rinkos dalies ir pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga.⁶⁵ Tad privataus sektoriaus pagrindiniu tikslu tampa – pelno siekimas. Kitas skirtumas, kurį atskleidžia E.J.Lane (2001), ir A.Raipa (1999) – lygybės principas organizacijoje. E.J.Lane teigia, jog viešajame sektoriuje lygybės principas reikalauja lygaus požiūrio į visus klientus, o ypatingas aptarnavimas iškreipia demokratijos principus. Tuo tarpu privačiame sektoriuje kiekvienas klientas priimamas kaip išskirtinis, netgi lygis, kuriuo suteikiamas kiekvienam klientui reikalingas aptarnavimas, nulemia verslo sėkmę. Pasak A.Raipos nors privačiame sektoriuje pelno siekis užima svarbiausią vietą, o viešajame sektoriuje svarbiausias tikslas išlieka paslaugų teikimas visuomenei, pažymi, jog vis dažniau susiduriame su situacijomis, kai viešosios institucijos siekia pajamų augimo, o privačios – orientuojasi į paslaugų teikimą.⁶⁶

P.Gylio(2005) nuomone, tiek privačios, tiek viešosios institucijos kurdamos skirtingos rūšies turtą papildo viena kita. Tas pats autorius pabrėžia, jog jeigu šalyje neefektyviai veikia politinė, teisinė, švietimo, mokslo sistema, privatus, rinkos sektorius bus taip pat neefektyvus, nes trūks geros kokybės žmogiškojo kapitalo, neracionalūs politiniai sprendimai paveiks verslo praktiką.⁶⁷ Nuomonę, jog privatus sektorius gali sėkmingai veikti be išplėto viešojo sektoriaus, ir atvirkščiai, kad viešasis sektorius gali egzistuoti be privataus sektoriaus, t.y. be rinkos, P.Gylis laiko klaidinga.

Tas pats autorius kalbėdamas apie žmogiškuosius išteklius teigia, jog gerai veikiantis viešasis sektorius turi didelę įtaką žmogiškųjų išteklių, kuriuos atspindi asmeninės žmogaus savybės, formavimuisi.⁶⁸ Tai aukšta kvalifikacija, visuomeninė patirtis, atsakingumas ir kt. Be to, jis pabrėžia, jog privatus sektorius taip pat negali ignoruoti žmogiškųjų išteklių, nes tai yra darbo rinkos reiškinys. Jis teigia, jog žmogiškieji ištekliai privačiame sektoriuje yra individualių pastangų

⁶⁴ Lane E. J. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Margi raštai. – Vilnius, 2001. – p.32

⁶⁵ Raipa A. Viešasis administravimas. Technologija. – Kaunas, 1999. – p.14

⁶⁶ Raipa A. Viešasis administravimas. Technologija. – Kaunas, 1999. – p.14

⁶⁷ Gylys P. Ekonominės plėtros vizijos ir Lisabonos procesas//Socialinių ekonominių tyrimų institutas, 2005

⁶⁸ Gylys P. Ekonominės plėtros vizijos ir Lisabonos procesas//Socialinių ekonominių tyrimų institutas, 2005

ir individualių išteklių panaudojimo rezultatas. Anot P.Gylio, vienas pagrindinių privačių įmonių rūpesčių yra, jog niekas netrikdytų darbo rinkos režimų, neįvedintų minimalios algos, apribojimų, nekeltų klausimo dėl to, kokios yra realios sąnaudos kokybiškam žmogiškajam kapitalui atgaminti.

Aptarę viešojo ir privataus sektoriaus sąvokas, jų skirtumus, šiek tiek anksčiau išsiaiškinę valdymo sąvokos reikšmę ir žmogiškųjų išteklių valdymo komponentus, pabandysime aptarti kai kuriuos iš jų plačiau, t.y. darbuotojų atranką, mokymą, kvalifikacijos kėlimą, darbo užmokesčio bei darbuotojų motyvavimo sistemą organizacijoje. Taip pat pabandysime palyginti šias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis viešajame ir privačiame sektoriuje.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuje

1.3.1. Darbuotojų atranka ir paieška

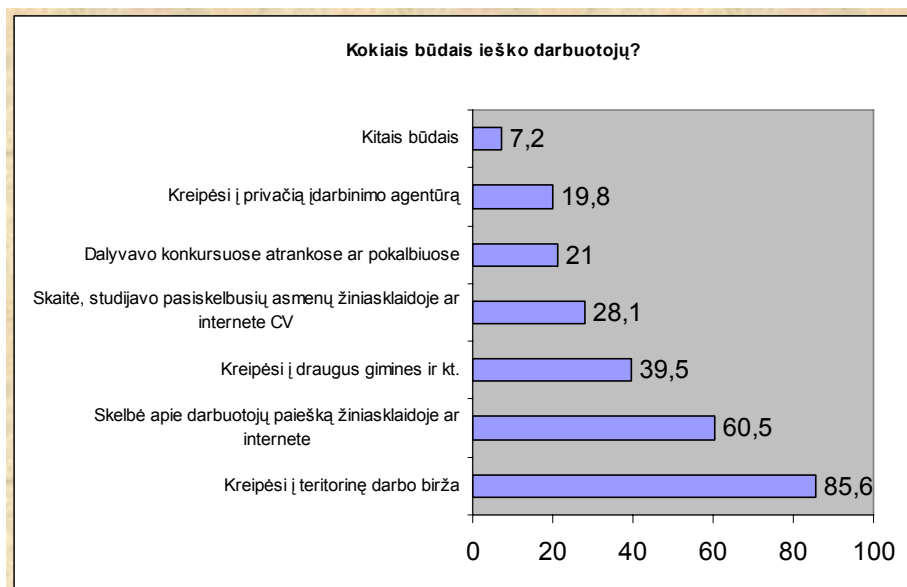
Vis didėjanti įmonių konkurencija rinkoje, reikalavimai personalui ir profesionaliai darbo jėgai kyla. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiau atsirinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes. L.Bukšnytė (2006) analizuodama darbuotojų atrankos ypatumus organizacijoje pažymi, jog būdą kaip pranešti potencialiems darbuotojams apie laisvą darbo vietą kiekviena įmonė renkasi savo nuožiūra, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir daugelį kitų veiksnių. Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingus atrankos būdus, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų. Štai keletas darbuotojų paieškos būdų, kuriuos pateikia P.Pukys ir J.Kvedaras:⁶⁹

- naudojimasis vidiniais kompanijos resursais;
- atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis;
- skelbimai laikraščiuose;
- radijas, televizija;
- paieška universitetuose;
- įdarbinimo agentūrų paslaugos;
- internetiniai skelbimai ir duomenų bazės;
- Lietuvos darbo biržos paslaugos.

2006 m. Lietuvos darbo biržos atlikta apklausa, rodo, jog dauguma darbdavių, ieškodami tinkamo kandidato į laisvą darbo vietą, kreipiasi į teritorinę darbo biržą (85,6 proc.). Remiantis

⁶⁹Pukys P., Kvedaras J. Kaip pritraukti ir įdarbinti jums reikalingus darbuotojus: darbuotojų paieškos šaltinių parinkimas. Prieiga per: http://www.topcv.lt/lt/Straipsniai/Paieskos_saltiniu_pasirinkimas?PHPSESSID=15eac1860ca7345a43466112689d7984; prisijungimo laikas: 2007-10-23.

tyrimo duomenimis galime teigti, jog tai populiariausias darbuotojų paieškos būdas tarp apklaustų darbdavių (4 pav.).



4 pav. Kokiais būdais ieškote darbuotojų? (procentais)

*Šaltinis: Apklaustos elektroniniu paštu „Kaip darbdaviai vertina darbo biržos paslaugų kokybę“ rezultatai.
2006-03-17 www.ldb.lt*

Tie patys darbo biržos tyrimo duomenys rodo, jog nemaža dalis darbdavių (60,5 proc.) apie darbuotojų paiešką skelbia žiniasklaidoje ar internete. 39,5 proc. kreipiasi į draugus, gimines ir kt. Be to, patys darbdaviai aktyviau įsitraukia į darbuotojų paieškos procesą. Atliktas tyrimas parodė, jog beveik kas trečias darbdavys skaito, studijuoja pasiskelbusių asmenų žiniasklaidoje ar internete gyvenimo aprašymus, kas penktas dalyvauja konkursuose, pokalbiuose su kandidatais ar jų atrankose, o tai rodo, kad darbdaviai vis dažniau patys aktyviai dalyvauja darbuotojų paieškos procese.

L.Bukšnytė pažymi, jog įmonės ieškančios naujų darbuotojų neretai naudoja jai įprastus ir kiekvienoje kompanijoje nusistovėjusius metodus, kurie ne visuomet gali būti veiksmingi, t.y. padedantys pritraukti darbuotojus sukaupusius didžiulį ir vertingą žmogiškąjį kapitalą. Ta pati autorė analizuodama darbuotojų atrankos ypatumus organizacijose pažymi, jog svarbu atrinkti atsakingą, atsidadusį savo darbui darbuotoją, tačiau rasti būtent tokį – nėra taip paprasta, kaip atrodo iš pirmo žvilgsnio.⁷⁰ Privataus sektoriaus vadovams, kurie retai kada yra darbuotojų atrankos specialistai, sunku išrinkti kvalifikuotą darbuotoją, nes profesionali atranka, pasak L.Bukšnytės, reikalauja specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių.⁷¹ Neretai vykdant atrankas kandidatai sudaro gerą pirmąjį išpūdį, kuris, pasak autorės dažnai vadovus suklydina. Tuo

⁷⁰ Bukšnytė L. Darbuotojų atranka//Vadovas ir pasaulis. Nr.4, 2006

⁷¹ Bukšnytė L. Darbuotojų atranka//Vadovas ir pasaulis. Nr.4, 2006

tarpu, kvalifikuotas specialistas dėl patiriančios įtampos, gali nesugebėti pakankamai save atskleisti ir būti įvertintas kaip neatitinkantis organizacijos reikalavimų. To pasekoje organizacija ieškodama naujo darbuotojo gaišta laiką, patiria išlaidų, dėl dažnos darbuotojų kaitos nukenčia organizacijos įvaizdis.⁷²

Be to L.Bukšnytė priduria, kad tik asmuo turintis specialų išsilavinimą ir patirtį darbuotojų atrankos klausimuose gali atrinkti kvalifikuotą ir organizacijos lūkesčius atitinkantį darbuotoją. Būtent dėl šių priežasčių, ką tik minėtos autorės nuomone, daugumai privataus sektoriaus įmonių tampa sunku atrinkti kvalifikuotus darbuotojus. Šiai problemai spręsti vis dažniau į pagalbą pasitelkiamos profesionalios personalo atrankos vykdančios kompanijos.

V.Misevičiaus (2002) straipsnyje apie darbuotojų paiešką ir atranką teigiama, jog kreipimasis į privačią įdarbinimo agentūrą, kainuoja tam tikrą mokestį.⁷³ Remdamasis Lietuvoje atliktų tyrimų duomenimis tas pats autorius pažymi, jog Lietuvos įmonės nepaisant mokesčio dydžio vis dažniau renkasi specialias darbuotojų atrankos kompanijas, kurios, pasak respondentų, sugeba patenkinti organizacijų lūkesčius susijusius su darbuotojų gebėjimais, patirtimi. Tačiau jau anksčiau minėto Lietuvos darbo biržos tyrimo duomenys prieštaringi tam – tik 19,8 proc. organizacijų renkasi privačias darbuotojų atrankos kompanijas (4 pav.). V.Misevičius tokį nedidelį procentą grindžia tuo, kad naujos personalo paieškos ir atrankos tradicijos tik dabar ateina į kompanijas, jos pradeda naudotis didesniu darbuotojų paieškos būdų kiekiu nei anksčiau. Tokias prielaidas autorius daro remdamasis faktu, jog pirmos personalo paieškos ir atrankos paslaugų įmonės Lietuvoje atsirado tikrai 1990 – 1992 metais.⁷⁴ Be to, tas pats autorius pažymi, jog tokia situaciją gali nulemti tai, kad dažniausiai į darbuotojų atrankas vykdančias kompanijas kreipiamasi tik tuomet, kai reikia labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų, vidutinio ar aukštesnio lygio vadovų, t.y. pozicijos, kurioms sunku rasti kvalifikuotus specialistus.⁷⁵ L.Bukšnytė, taip pat pritaria, kad į darbuotojų atrankos kompanijas kreipiamasi tik tuomet kai reikia aukštos kvalifikacijos darbuotojų, nes žemesnio lygio darbuotojams vis tik ne kiekviena įmonė dėl papildomų lėšų stygiaus nori ar turi galimybę samdyti atrankos agentūras ar kvalifikuotus personalo atrankos specialistus.⁷⁶

Kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojų paiešką ir atranką situacija kitokia. LR valstybės tarnybos įstatymas (VTĮ) numato, jog pretenduoti į biudžetinę įstaigą galima tik konkursų

⁷² Bukšnytė L. Darbuotojų atranka//Vadovas ir pasaulis. Nr.4, 2006

⁷³ Misevičius V. Personalo paieška ir atranka: kokį būdą rinktis žinių bankas. 2002-01-29; prieiga per: <http://verslas.banga.lt/lt/zb.full/3c546f5428c2d>; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

⁷⁴ Misevičius V. Personalo paieška ir atranka: kokį būdą rinktis/Žinių bankas.2002-01-29; prieiga per: <http://verslas.banga.lt/lt/zb.full/3c546f5428c2d>; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

⁷⁵ Misevičius V. Personalo paieška ir atranka: kokį būdą rinktis žinių bankas. 2002-01-29; prieiga per: <http://verslas.banga.lt/lt/zb.full/3c546f5428c2d>; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

⁷⁶ Bukšnytė L. Darbuotojų atranka//Vadovas ir pasaulis. Nr.4, 2006

būdu, kurie visada skelbiami specialiaame leidinyje – „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“. Šalia to gali būti skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje ar vietinėje spaudoje.⁷⁷

Tas pats įstatymas pretendentams į viešąjį sektorių numato tam tikrus apribojimus: *amžiaus cenzas ir pilietybė* (į valstybės tarnautojo poziciją gali pretenduoti tik LR pilietis, mokantis lietuvių kalbą, esantis ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių. Išimtis – politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams); tam tikras *išsilavinimas* (pretendentas į valstybės tarnautojo poziciją būtinai turi turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą bei atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme).⁷⁸ Tuo tarpu darbdavių reikalavimai pretendentams į privatų sektorių nėra reglamentuoti jokių teisės aktų. E.Poškienė savo darbuose apie darbuotojų atranką išskiria dvi pagrindines reikalavimų būsimam darbuotojui grupes:⁷⁹

- dalykinė kompetencija. Pastaroji remiasi išsilavinimu, darbo patirtimi, dalykinėmis žiniomis, įgūdžiais, sugebėjimais, reikalingais būsimam darbui atlikti;
- asmeninės savybės, sąlygojančios ir veikiančios konkretaus darbo sėkmingą atlikimą.

Peržiūrėjus skelbiamuose skelbimuose („Lietuvos ryte“ ir www.cvonline.lt internetinėje svetainėje) reikalavimus būsimam darbuotojui, galime patvirtinti, jog būtent E.Poškienės išskirtų reikalavimų grupės yra keliamos pretendentams. Pastebime, jog darbo skelbimuose neretai pagrindiniais reikalavimais yra nurodomos žmogaus asmeninės savybės, tokios kaip komunikabilumas, lankstumas, svarbu, jog darbuotojas būtų iniciatyvus, atsakingas, sugebantis dirbti komandoje, bei turintis darbo patirties ir neretai nesvarbu kokios. E.Masalskienė, V.Masalskis (2007) šias savybes įvardija itin svarbiomis tuomet, kai numatomos pareigos, susijusios su nuolatinio bendravimu su klientais – administratoriaus, konsultanto, pardavėjo, serviso darbuotojo ir kt.⁸⁰ Ką tik minėti autoriai pažymi, jog malonus aptarnavimas darbdaviui yra labai vertinga ir nieko nekainuojanti priemonė, padedanti išsilaikyti konkurencingoje rinkoje.

Pretendentams į valstybės tarnybą priešingai nei į privatų sektorių keliami dar keli apribojimai, kuriuos numato anksčiau jau minėtas LR VTĮ. Jame išskiriami atvejai kuriais asmuo negali būti priimtas į valstybės tarnybą: tai „...asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka yra pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir

⁷⁷ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁷⁸ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130, 9 str.

⁷⁹ Poškienė E.. Vadovo atranka: reikalavimai kandidatui. Prieiga per: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c835f9d4afe1>; prisijungimo laikas: 2007-10-23.

⁸⁰ Masalskienė E., Masalskis V. Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo būdai. Prieiga per: http://www.verslogidas.lt/lt/straipsniai/article_detail.php?id=20959; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą.“;⁸¹ „...asmuo, kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas.“;⁸² „...asmuo, kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais.“;⁸³ „...LR piliečiai įstatymų nustatyta tvarka pripažinti neveiksniais.“;⁸⁴ „...asmenys, kurie yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos nariai.“⁸⁵ Jokių teisės aktų apie darbuotojams keliamus reikalavimus priimant darbuotoją į privatų sektorių rasti nepavyko, todėl darome prielaidą, jog darbuotojų atranka į valstybės tarnautojo poziciją lyginant su pozicija į privatų sektorių yra reglamentuota įstatymų, ko privačiajame sektoriuje nėra.

O.Šarmavičius (2006) analizuodamas darbuotojų atranką ir jų priėmimą į pareigas viešajame bei privačiame sektoriuje pažymi, jog priėmimo į darbą pagrindas – darbo sutartis. Skirtumas tas, jog pretendentas į viešąjį sektorių darbo sutarties turinį priima be išlygų, tuo tarpu privačiame sektoriuje darbo sutarties turinys gali kisti priklausomai nuo darbdavio ir darbuotojo derybų. Ką tik minėtas autorius dar priduria, jog viešajame sektoriuje visos sąlygos, tokios kaip atliekamos veiklos pobūdis, darbo užmokestis ir pan., yra žinomos dar prieš asmeniui bandant pretenduoti į valstybės tarnybą ir dėl jų nėra tariamasi.⁸⁶

O.Šarmavičiaus konferencijos apie atrankos į valstybės tarnybą ypatumų medžiagoje teigiama, jog įmonėje darbdavys rinkdamasis darbuotoją nėra įpareigotas laikytis tam tikrų taisyklių, lemiančių jo pasirinkimą, t.y. darbuotoją jis renkasi konkurso būdu, išlaikiusį kvalifikacinius egzaminus, pokalbio (interviu) metu arba bet koku kitu būdu, leidžiančiu išsirinkti jam tinkamą kandidatą. Tuo tarpu viešajame sektoriuje laikomasi teisės aktuose nustatytų taisyklių ir procedūrų. Priėmimo į viešąjį sektorių tvarka priklauso nuo to į kokios grupės valstybės tarnautojo pareigas yra priimamas asmuo. Kaip pavyzdį, O.Šarmavičius, siūlo paimti politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoją, kuris priimamas be konkurso, o į įstaigų vadovų pareigas pretendantai turi praeiti tam tikrą konkursą. Priėmimo į valstybės tarnybą konkurso būdu procedūra apima:⁸⁷

- konkurso paskelbimą;

⁸¹ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁸² LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁸³ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁸⁴ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁸⁵ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁸⁶ Šarmavičius O. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?/tarptautinė konferencija.2006-03-22

⁸⁷ Šarmavičius O. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?/tarptautinė konferencija.2006-03-22, p-6.

- dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą;
- konkurso komisijos sudarymą;
- konkursą;
- valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

O.Šarmavičius pažymi, jog privataus sektoriaus vadovai, atrenkant darbuotojus į darbą, taip pat gali nustatyti specialias procedūras, tačiau, skirtingai nuo priėmimo į valstybės tarnybą, to daryti neprivalo.

Tas pats autorius analizuodamas darbuotojų atrankos ypatumus viešajame sektoriuje pabrėžia, jog į viešojo sektoriaus skelbiamuose konkursuose, dalyvaujanti priėmimo komisija dažniausiai sudaroma iš tos pačios įstaigos personalo, kurio, pasak O.Šarmavičiaus funkcija vykdyti tam tikrą viešojo administravimo veiklą tam tikroje dažnai siauroje srityje. Todėl ką tik minėtas autorius priėmimo komisijos nelaiko personalo atrankos specialistais, teigdamas, jog pastariesiems nepakanka turimų įgūdžių, išsiaiškinti, egzaminuojamojo pretendento gebėjimus atlikti būsimas funkcijas.⁸⁸ Dėl to, anot O.Šarmavičiaus atsiranda didelė tikimybė, kad ne visuomet į valstybės tarnybą atrenkami pretendentai, kurie labiausiai tinka toms pareigoms eiti. Tariant O.Šarmavičiaus žodžiais, „darbuotojų atrankos sistemos viešajame sektoriuje yra gana primityvios ir neleidžia išsiaiškinti visų pretendento savybių, kurios yra reikalaujamos jo pareigybės aprašyme“.⁸⁹ Be to, O.Šarmavičius pastebi, jog tos pačios atrankos procedūros yra taikomos atrenkant ir į žemiausias, ir į aukščiausias pareigas valstybės tarnyboje. Tuo remiantis O.Šarmavičius daro prielaidą, jog ir į pareigas, kuriuose vykdomos tik techninės užduotys, ir į pareigas, kurios reikalauja didesnės atsakomybės, yra priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai – taikomi vienodi atrankos kriterijai, o nuo to, anot autoriaus nukenčia paslaugų teikimo efektyvumas, jų kokybė. O būtent paslaugų kokybė kaip jau minėjome anksčiau, viešajame sektoriuje yra įvardijama pagrindiniu organizacijos tikslu (E.J.Lane, 2001). Dėl šių ką tik autoriaus O.Šarmavičiaus minėtų priežasčių galime daryti prielaidą, jog viešajame sektoriuje egzistuoja neefektyvi viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos sistema, kuri neretai nulemia tai, jog nėra atrenkami patys geriausi ir naudingiausi, t.y. su turtingu žmogiškuoju kapitalu darbuotojai.

1.3.2. Darbuotojų mokymas

⁸⁸O.Šarmavičius. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?/Tarptautinė konferencija – „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. Vilnius, 2006 kovo 21-22.

⁸⁹O.Šarmavičius. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?/Tarptautinė konferencija – „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“. Vilnius, 2006 kovo 21-22.

Kita svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo sritis darbuotojų mokymas. Viešųjų paslaugų srityje dirba 328 tūkst. gyventojų, kurie pagal ekonominės veiklos rūšis pasiskirsto taip: viešasis valdymas, gynyba ir privalomas socialinis draudimas – 75,7 tūkst., sveikatos apsauga ir socialinis darbas – 105,7 tūkst., švietimas – 131,5 tūkst.⁹⁰ Nemaža dalis iš jų turi gana aukštą išsilavinimą bei kvalifikacinį laipsnį, tačiau daliai darbuotojų vis dar trūksta pagrindinių gebėjimų, tokių kaip kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbų mokėjimas, taip pat stoka kompetencijos strateginio valdymo bei ES reikalų tvarkymo srityse.⁹¹

Remiantis VTD pateikta medžiaga internetinėje svetainėje (www.vtd.lt) pateikiame šias viešojo sektoriaus darbuotojų mokymu užsiimančias institucijas:⁹² valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas; kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos; valstybės tarnautojų kvalifikacijai tobulinti yra pasitelkiamos įstaigos nuo aukštųjų mokyklų iki privačių įmonių. Beje, daugelis valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų yra Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos (LVALIA) nariai.⁹³ Pasak R.Ginevičiaus, N.K.Paliulio (2006) prie daugelio ministerijų ir aukštųjų mokyklų, organizuojančių valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymą yra daugiau kaip dešimt metų darbo patirtį turintys žinybiniai mokymo centrai.⁹⁴ Tuo tarpu R.Varnauskas teigia, jog šiuo metu (2007 m.) valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašė yra daugiau nei šimtas įvairios teisinės formos įstaigų.⁹⁵

LR VTĮ numato tokias valstybės tarnautojų mokymo rūšis:⁹⁶

- įvadinis mokymas, kuris susideda iš mokymosi pagal programas, kurios visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodos. Priimti į darbą karjeros valstybės tarnautojai, kurie nėra išklause įvadinio mokymo programų, per metus laiko nuo priėmimo į tam tikras pareigas privalo jas išklaudyti;

⁹⁰ Lietuva skaičiais 2007. - Vilnius: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyrius. 2007

⁹¹ 2007-2013 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006.

⁹² LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

⁹³ R.Ginevičius, N.K.Paliulis ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: Vilnius, 2006, p-482

⁹⁴ Ginevičius R, Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: - Vilnius, 2006, p-482

⁹⁵ Varnauskas R. Lietuvos žinios.//Saldžios valdininkų mokymo šaknys. 2007

⁹⁶ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

- kvalifikacijos tobulinimas – tai tęstinės studijos, skirtos plėsti specialias profesines žinias, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžius bei gebėjimus valstybės tarnautojo arba viešosios institucijos iniciatyva per visą tarnybos laiką.

R.Varnauskas remdamasis pateikta Lietuvos žinių informacija teigia, jog 2006 metais daugiausia valstybės tarnautojų mokėsi pagal biudžetinių įstaigų (apie 57 proc. visų mokymo dalyvių) ir viešųjų įstaigų (apie 24 proc. visų mokymo dalyvių) vykdomas mokymo programas. Mažiausiai valstybės tarnautojų (apie 14 proc.) mokėsi pagal privačių juridinių asmenų, t.y. uždarytųjų akcinių bendrovių ir individualiųjų įmonių vykdomas mokymo programas.⁹⁷

A.Sakalas, A.Šalčius (1997) pažymi, jog privačiame sektoriuje kiekviena įmonė formuoja individualią darbuotojų tobulinimo ir kvalifikacijos kėlimo bei perkvalifikavimo strategiją atsižvelgdama į aplinkos sąlygas ir savo vidinius veiksnius. Tie patys autoriai remdamiesi J.Bengtsson darbais išskiria tokias kvalifikacijos kėlimo strategijas naudojamas privačiame sektoriuje:⁹⁸

- žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija. Įmonė vadovaudamasi šia strategija apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu bei kvalifikacijos kėlimu darbo vietoje, kurios yra nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti esamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes;

- dualinė – poliarizacijos strategija. Čia yra akcentuojama pačių darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos kėlimą. Šios strategijos minusas, jog dažnai atsiranda darbuotojų, kurie nesugeba kelti savo kvalifikacijos ir jie gali būti atleisti;

- mobilumo strategija – akcentuojama aukštojo išsimokslinimo reikšmė. Mokymasis ir uždarbis yra tarpusavyje susiję parametrai. Taip pat daug dėmesio mokymuisi yra skiriama ir pačioje įmonėje. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų.

A.Sakalas, A.Šalčius (1997) teigia, jog be šių išvardintų strategijų kiekviena įmonė skirtingoms darbuotojų grupėms gali sukurti vieną ar kelias individualias mokymo strategijas.

Vis daugiau darbdavių suprantančių kvalifikuoto darbuotojo vertę skatina pastarąjį mokytis ir toliau tobulėti. Straipsnio „Investicija į darbuotoją“ nežinomas autorius teigia, jog dažnai susiduriama su situacija kai darbdavys darbuotoją moko už įmonės lėšas, vildamasis, kad darbuotojo įgytos žinios bus naudingos darbe, atneš didesnę pelną.⁹⁹ Pasak ką tik minėto straipsnio

⁹⁷Varnauskas R. Lietuvos žinios.//Saldžios valdininkų mokymo šaknys. 2007

⁹⁸ Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Technologijas: Vilnius, 1997. p – 89.

⁹⁹ Investicija į darbuotoją. Prieiga per:

http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=564&text_id=722&career_style= Investicija į darbuotoją; prisijungimo laikas: 2007-10-23.

autorius tokiu būdu darbuotojas yra skatinamas, o kartu jis žino, jog yra vertinamas, todėl autorius nuomone, jaučiasi gana saugiai ir našiai dirba. Tačiau čia autorius pateikia prieštarinę nuomonę teigdamas, jog neretai pasitaiko, kad įgijęs nemažai įgūdžių bei žinių, pasiekęs aukštą rezultatų, darbuotojas yra paviliojamas į kitą įmonę, kurioje puikiai dirba ir pritaiko žinias, įgytas už buvusios darbovietės lėšas. Remiantis tuo tas pats autorius kalbėdamas apie organizacijos investicijas į darbuotojų mokymus daro prielaidą, jog įmonės yra linkusios dažniau investuoti į specifinį žmogiškąjį kapitalą (patirtis užsiimant individualia veikla, specifinių programų išmanymas, retos kalbos mokėjimas ir pan.) nei į bendrąjį žmogiškąjį kapitalą (aukštasis išsimokslinimas, kalbų mokėjimas ir bendrieji darbo įgūdžiai).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2007 m. I ketvirtyje Lietuvoje apie 72 proc. darbuotojų dirbo privačiose įmonėse. Be to, atlikti tyrimai rodo, kad priklausomai nuo ūkio sektoriaus, tik nuo 10 iki 20 proc. įmonių skiria lėšas darbuotojų mokymams.¹⁰⁰ Tuo tarpu viešajame sektoriuje kiek turi būti skiriama lėšų darbuotojų mokymui numato tam tikri įstatymai. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo 17 straipsnis nustato, kad lėšos, reikalingos valstybės ir savivaldybių tarnautojų profesinės kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui, skiriamos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų iki 3 proc. iš šių biudžetų išlaikomų įstaigų metinio darbo užmokesčio fondo dydžio¹⁰¹. Kiti teisės aktai numato, kad valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimą. Be to, Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, visų pirma naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms. VTĮ numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymas turi būti įtrauktas į visų institucijų strateginius veiklos planus ir išlaidų sąmatas.¹⁰²

Remiantis valstybės tarnautojų registro duomenimis viešojo sektoriaus darbuotojai neturintys aukštojo universitetinio išsilavinimo, 2006 m. sudarė 32 proc. visų viešojo sektoriaus darbuotojų.¹⁰³ 2007-2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros programos medžiagoje teigiama, jog Lietuvos piliečių pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis bei jų veikla, kuri akivaizdžiai yra susijusi su viešojo sektoriaus darbuotojų žiniomis bei kompetencija yra vertinama gana prastai. 2005 m. Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atlikto gyventojų nuomonės tyrimo duomenys rodo, jog 29 proc. apklaustų gyventojų teigia, kad valstybės tarnautojų veikla blogėja, 15 proc. teigia, kad jų veikla gerėja, o 41 proc. – kad ji nesikeičia (15 proc. į šį klausimą neatsakė). Tik

¹⁰⁰ Lietuvos Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. www.stat.gov.lt; prisijungimo laikas 2007-07-12.

¹⁰¹ LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII – 822. Vilnius

¹⁰² LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-2130, 46 str.

¹⁰³ Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per: www.vtd.lt; prisijungimo laikas 2006-12-01.

35 proc. (2005 m.) Lietuvos gyventojų pasitikėjo valstybės ir savivaldybių institucijomis, įstaigomis ir jų veikla.¹⁰⁴ Metais vėliau (2006 m.) Lietuvos gyventojų apklausos tyrimu vėl siekta nustatyti gyventojų pasitikėjimą viešosiomis institucijomis. Paaiškėjo, kad 2006 metų gale valstybės ir savivaldybių įstaigomis pasitikėjo beveik pusė šalies gyventojų. R.Šukys palyginęs šiuos duomenis su 2005 m. atliktu tyrimu teigia, jog per vienerius metus visuomenės pasitikėjimas viešojo sektoriaus darbuotojais šiek tiek išaugo.¹⁰⁵

Nors didžioji dalis viešojo sektoriaus darbuotojų 2006 m. valstybės tarnybos departamento pateikta statistika turi aukštąjį išsilavinimą (viešojo sektoriaus darbuotojai be aukštojo išsilavinimo sudaro 32 proc. visų viešojo sektoriaus darbuotojų)¹⁰⁶, tačiau remiantis pateikta statistika apie visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos efektyvumu galime teigti, jog vis dar per mažai skiriama dėmesio viešojo sektoriaus darbuotojų mokymams bei kvalifikacijos kėlimui.

Visas su valstybės tarnautojų mokymu susijusias problemas R.Ginevičius, N.K.Paliulis ir kt.(2006) suskirsto į valstybines ir institucines.¹⁰⁷ Prie valstybinio lygmens problemų anksčiau minėti autoriai įvardija tai, kad kol kas nėra parengtos nei vienos ilgalaikės žmogiškųjų išteklių lavinimo, mokymo sistemos, kuri numatytų metodus ir būdus valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo idėjai įgyvendinti. Be to, tie patys autoriai pažymi, kad sėkmingam valstybės tarnautojų mokymui trukdo nesuformuoti lavinimo prioritetai pagal valstybės tarnautojų pareigybių lygius ir kategorijas. R.Ginevičius, N.K.Paliulis teigia, jog nėra užtikrinamos mokymosi galimybės visiems valstybės tarnautojams, o ne tik prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms ir kategorijoms. Taip pat ką tik minėti autoriai atkreipia dėmesį į nepakankamą valstybės ir daugumos tiesioginių vadovų skiriamą dėmesį pavaldinių mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui. Tariant R.Ginevičiaus, N.K.Paliulio žodžiais: viešajame sektoriuje „lavinimo uždaviniais įgyvendinti nepakankamas personalo tarnybų potencialas (mokymo poreikiams nustatyti, mokymui planuoti, lavinimui įvertinti ir pan.), institucijų personalo tarnybos nėra parengusios savo žinybinių valstybės tarnautojų profesijos „aprašų“.¹⁰⁸ Būtent tokių profesijų „aprašų“ uždaviniai ir kvalifikacijų aprašymai, anot autorių turėtų būti orientyru tam tikros srities viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijai tobulinti. Pasak R.Ginevičiaus, N.K.paliulio neretai teigiama, jog viešajame sektoriuje egzistuojanti lavinimo sistema neadekvati valstybės tarnautojų veiklai. O tai minėti autoriai grindžia tuo, kad egzistuoja viešojo sektoriaus darbuotojų grupės, kurioms dar nėra

¹⁰⁴ 2007-2013 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006

¹⁰⁵ Šukys R. Valstybės tarnyba turi tapti patraukli ir prestižinė, bet neužmirštant jog tarnaujama žmonėms. 2007-06-28. prieiga per: www.vrm.lt; prisijungimo laikas: 2007-08-12.

¹⁰⁶ Valstybės tarnybos departamentas. www.vtd.lt; prisijungimo laikas: 2006-12-01.

¹⁰⁷ Ginevičius R, Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: - Vilnius, 2006.

¹⁰⁸ Ginevičius R, Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: - Vilnius, 2006, p - 483

parengti kvalifikaciniai reikalavimai, kurie būtų mokymo poreikio nustatymo ir lavinimo programų taikymo pagrindas. Be to, tie patys autoriai viešajame sektoriuje pasigenda darbuotojų žinių atnaujinimo ir vertinimo sistemos sąsajos su karjeros planavimu ir darbo apmokėjimu.

Remiantis šiomis R.Ginevičiaus ir N.K.Paliulio išvardintomis su viešojo sektoriaus darbuotojų mokymu susijusiomis valstybinio lygmens problemomis darome prielaidą, jog tai įtakoja nevisiškai veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje.

R.Ginevičius, N.K.Paliulis išskiria šias institucinio lygmens problemas: valdant žmogiškuosius išteklius neskiriamas reikiamas dėmesys, kvalifikacijos tobulinimo turiniui, kad pastarasis atitiktų viešojo sektoriaus darbuotojų pareigas, suteiktų jiems naujų žinių ir įgūdžių. Be to, pasigendama bendros valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo informacinės ir žinių vertinimo sistemos. Dar R.Ginevičius ir N.K.Paliulis įvardija lavinimo programų kokybės vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizės sistemos stoką. Tuo tarpu didžiausią žmogiškųjų išteklių valdymo kliūtį siejant su darbuotojų mokymu viešajame sektoriuje, šiek tiek anksčiau minėti autoriai įvardija nepakankamą institucijų personalo valdymo sistemos pajėgumą. Ši teiginį autoriai grindžia tuo, kad personalo padaliniai paprastai atlieka tik institucijos tarnautojų registravimo, samdymo, personalo atrankos (konkursų organizavimo) funkcijas. Tuo tarpu kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizei, lavinimo proceso ir karjeros planavimo funkcijoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Remiantis šiomis R.Ginevičiaus ir N.K.Paliulio išdėstytomis mintimis apie viešojo sektoriaus darbuotojų mokymą darome prielaidą, jog viešojo sektoriaus darbuotojų lavinimas dažniausiai yra pagrįstas tik asmenine motyvacija, kuri, deja, ne visada sutampa su institucijos interesais.

1.3.3. Darbuotojų darbo užmokesčio sistema

Dar viena žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kurią norėtume aptarti šiame darbe yra atlyginimų sistema viešajame ir privačiame sektoriuje. Visuomenės informavimo priemonėse (spaudoje, radijuje, televizijoje) nuolat diskutuojamas atlyginimų klausimas verčia sutikti su tuo, jog atlyginimas už atliktą darbą visada buvo ir turbūt bus, aktuali ekonominė ir teisinė problema. Darbuotojui atlyginimas yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis, užtikrinantis jo ir jo šeimos materialinę padėtį. Vieno straipsnio nežinomas autorius kalbėdamas apie darbo užmokestį, jį (darbo užmokestį) įvardija priežastimi, kuri neretai nulemia darbo vietos pasirinkimą.¹⁰⁹ Tinkamas apmokėjimas už darbą atlieka ne tik materialinio ar moralinio pasitenkinimo, bet ir skatinimo vaidmenį – teigia straipsnio autorius. Taip pat priduria, jog gaunamos pajamos užtikrina ir tam tikrą padėtį visuomenėje, bei kitų pripažinimą.

¹⁰⁹ Algos... Minimalus mėnesio atlyginimas: ar bus ES visiems vienodas? <http://www.emigrantai.info/?strid=31>; prisijungimo laikas 2007-08-22.

Darbuotojų teises į užmokestį gautą už atliktą darbą numato bei gina LR konstitucija bei LR darbo kodeksas. Viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis papildomai reglamentuojamas VTĮ.

Straipsnio „Algos... minimalus mėnesio atlyginimas: ar bus ES visiems vienodas?“ autorius teigia, jog kiekvienas darbdavys moka tiek kiek gali ar nori mokėti.¹¹⁰ To paties straipsnio autorius priduria, kad tiek privataus sektoriaus, tiek biudžetinių įstaigų darbuotojų atlyginimo dydis priklauso nuo darbuotojų pasiekimų, bei pabrėžia, kad universitetinis išsilavinimas, aukšta kvalifikacija, darbo stažas organizacijoje ir kiti panašūs veiksniai yra svarbiausios sąlygos gauti aukštesnį darbo užmokestį.¹¹¹ O tai, pasak autoriaus tampa svarbiu stimulu, verčiančiu darbininkus ir specialistus didinti savo vidinę darbo jėgos vertę, nuolat tobulintis, kelti kvalifikaciją.

LR darbo kodekso 186 straipsnis nurodo, kad „darbuotojo darbo užmokestis turi priklausyti nuo darbo kiekio ir kokybės, įmonės, įstaigos, organizacijos veiklos rezultatų bei darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje“.¹¹² Tuo tarpu seminaro apie darbuotojų darbo užmokesčio sistemą organizacijoje medžiaga rodo, jog pastarasis vis dažniau nustatomas vienpusiška darbdavio valia.¹¹³ Be to, priduriama, jog viešajame sektoriuje susiduriame su problema, kaip įvertinti viešojo sektoriaus darbuotojo darbą ir jo rezultatus, atsižvelgiant į tai, kad tokie rezultatai paprastai nėra perkami ir parduodami. Vieną sprendimą tokioje situacijoje pateikia Vokietijoje įvestas „*alimentationprinzip*“ principas. Pagal šį principą valstybė aprūpina savo tarnautojus ne tik mokėdama jiems už darbą, bet ir užtikrindama valstybės tarnautojų asmeninį ir šeimyninį gyvenimą, atitinkantį jų padėtį valstybės tarnybos hierarchijoje, taip pat įskaitant ir nemažą pensiją.¹¹⁴

Seminaro apie darbuotojų darbo užmokestį organizacijoje medžiagoje nurodoma, jog neretai susiduriama su nuomone, kad nustatant specialistų pareigines algas privačiame sektoriuje taip pat atsižvelgiama ir į analogiškų specialistų darbo apmokėjimo lygį valstybinėse įstaigose bei įmonėse konkurentėse. Tačiau tame pačiame šaltinyje nurodoma, jog valstybė negali konkuruoti su privačiu sektoriumi dėl darbo užmokesčio dydžio. Tai grindžia tuo, kad rinkos yra cikliškos, patiria pakilimus ir nuosmukius, todėl ir atlyginimų dydis yra lankstus. Tuo tarpu valstybė, jeigu nenori sukelti pavojaus aukščiausios socialinėms vertybėms, tokioms, kaip lygybė, teisingumas ir

¹¹⁰Algos... Minimalus mėnesio atlyginimas: ar bus ES visiems vienodas? <http://www.emigrantai.info/?strid=31>; prisijungimo laikas; 2007-08-22.

¹¹¹Algos... Minimalus mėnesio atlyginimas: ar bus ES visiems vienodas? <http://www.emigrantai.info/?strid=31>; prisijungimo laikas; 2007-08-22.

¹¹²LR darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002 m. birželio 4d. Nr. 64-2569 186 str

¹¹³ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. Seminaras: „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ Vilnius, 2006- 12-14

¹¹⁴ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. Seminaras: „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ Vilnius, 2006- 12-14

skaidrumas, to sau leisti negali.¹¹⁵ Be to, anksčiau minėto seminaro – „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ medžiagoje teigiama, jog viešojo sektoriaus atlyginimus lyginti su privačiu sektoriumi yra gana keblu. Pagrindžiama tuo, kad sudėtinga nuspręsti, kurias privataus sektoriaus sritis lyginti su viešuoju sektoriumi, kita vertus viešajame sektoriuje pateikiami visiškai deklaruoti, apmokestinti atlyginimai, o ne neapmokestintas, paslėptas atlygis.¹¹⁶ Seminaro medžiagos autoriai priduria, jog valstybė su privačiu sektoriumi konkuruoti gali tik siūlydama skaidrų atlyginimą, numatytą įstatymuose ir suteikiantį darbuotojams priimtina pragyvenimą, užtikrindama didesnę darbo vietos stabilumą ir nuolatinę pareigą, gerai suplanuotą pensijų sistemą ir paisydama viešojo sektoriaus darbuotojų socialinių teisių.¹¹⁷

Seminaro – „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ metu buvo išskirti keli pagrindiniai viešojo sektoriaus darbo užmokesčio strategijos tikslai, kuriuos ir pateikiame:¹¹⁸

- vienodas atlygis už vienodą darbą tokiomis pat sąlygomis;
- darbo užmokesčio skirtumai turėtų priklausyti nuo darbo, atsakomybės ir kvalifikacijos skirtumų;
- valstybės mokamų atlyginimų dydžiai turėtų būti panašūs į mokamus privačiame sektoriuje;
- apmokėjimo viešajame sektoriuje dydis turėtų būti reguliariai peržiūrimas ir sistemiškai keičiamas siekiant užtikrinti apmokėjimo plano veiksmingumą;
- atlyginimų sistema turėtų pasitarnauti žmogiškųjų išteklių valdymui ir ugdant darbuotojų motyvaciją bei didinant jų darbo našumą.

Seminaro – „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ medžiagos autoriai pažymi, kad praktika rodo, jog šie viešojo sektoriaus darbo užmokesčio strategijos tikslai retai kada yra praktiškai įgyvendinami.

I. Mačernytė-Panomariovienė (2003) kalbėdama apie darbo užmokestį privačiame sektoriuje pažymi, jog pastaruoju metu pažangios įmonės pradeda pereiti prie vieningo darbuotojams atlyginimo už darbą organizavimo. Ką tik minėta autorė teigia, jog taip atlyginimas už darbą susideda iš pastovios ir kintamos dalies bei premijų (žiūrėti 5 pav.).¹¹⁹

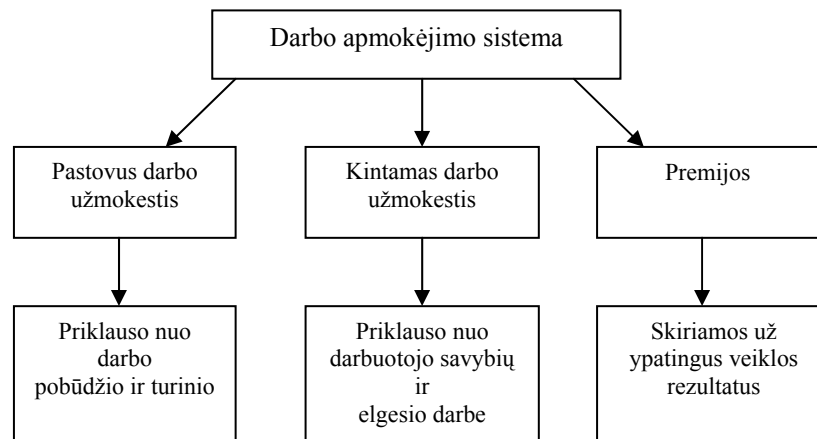
¹¹⁵ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. Seminaras: „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ Vilnius, 2006- 12-14

¹¹⁶ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. Seminaras: „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ Vilnius, 2006- 12-14

¹¹⁷ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. Seminaras: „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ Vilnius, 2006- 12-14

¹¹⁸ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. Seminaras: „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“ Vilnius, 2006- 12-14

¹¹⁹ Mačernytė-Panomariovienė I. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 156 p



5 pav. Darbo apmokėjimo sistema

Šaltinis: I. Mačernytė-Panomariovienė. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys*, 2003.

Privačiame sektoriuje pastovus darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus (I. Mačernytė-Panomariovienė, 2003). Šios darbo užmokesčio dalies dydį turi lemti atliekamo darbo sudėtingumas nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti bei atsakomybės lygis. Tuo tarpu kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus ir už juos skiriamas atitinkamas atlygis. Taip pat I. Mačernytė-Panomariovienė pažymi, jog kintamas darbo užmokestis priklauso tiek nuo individualių, tiek nuo kolektyvinių laimėjimų. Ta pati autorė priduria, jog individuali kintamojo darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe. Elgsena darbe čia įvardijama kaip darbų kokybė, iniciatyvumas, universalumas ir pan. Kolektyvinė dalis turėtų priklausyti nuo viso kolektyvo laimėjimų. Paprastai darbo užmokesčio dalis, kuri yra įvardijama kaip kintamoji, pasak autorės sudaro apie 30-40 proc. pastovaus darbo užmokesčio. Premijos – užmokesčio už atliktą darbą dalis, kuri darbdavių skiriama tik už ypatingus darbus ar laimėjimus įmonės labui. Tai vienkartiniai atlyginimai, kurie gali būti individualūs arba kolektyviniai. Tiek individualios, tiek kolektyvinės premijos gali būti skiriamos už reikšmingus pasiūlymus, kūrybinius projektus ir pan. Pasak I. Mačernytės-Panomariovienės, darbuotojų atlyginimų dydį privačiame sektoriuje lemia trys pagrindiniai veiksniai:¹²⁰

- įmonės pelnas;
- asmeninis specialisto indėlis;
- algų lygis kitose įmonėse.

¹²⁰Mačernytė-Panomariovienė I. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 156 p

Pasak J.Žaptoriaus, kuo privati įmonė pelningesnė, tuo darbdavys gali specialistams mokėti didesnius atlyginimus net viršijant šalies darbo užmokesčio vidurkį. Taip pat priduria, jog atlyginimų dydis priklauso nuo darbdavių konkurencijos, norint pritraukti kuo geresnius darbuotojus.¹²¹

LRVTĮ numatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimas susideda iš trijų dalių:¹²²

- pareiginės algos, kuri priklauso nuo pareigybės lygio bei kategorijos;
- priedų, už įgytą stažą valstybės tarnyboje, kvalifikacinę klasę ar kategoriją bei už diplomatinį rangą;
- priemokų, kurios skiriamos už darbą poilsio dienomis, darbą kenksmingomis ar pavojingomis sąlygomis ir už įprastinį darbo laiką viršijančią veiklą, papildomas užduotis.

Tiek pareiginės algos dydžius, pagal valstybės tarnautojų pareigybių kategorijas, kurios nustatomos vadovaujantis Vyriausybės patvirtinta Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika ir nustatytais valstybės tarnautojų pareigybių vertinimo kriterijais, tiek priemokas ar priedus nustato Valstybės tarnybos įstatymas. Pareiginė alga yra stabili valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalis. Tuo tarpu priemokos ar priedai nėra pastovūs, tačiau jų suma negali viršyti 70 proc. pareiginės algos.¹²³

Kaip jau minėjome anksčiau, viešojo sektoriaus darbuotojų užmokestis nustatomas remiantis pareigybių vertinimais, kuriuos I.Mačernytė-Panomariovienė įvertina pagal keturis bendruosius darbo veiksnius:¹²⁴

- *darbo sudėtingumas* – vertinamas atsižvelgiant į specialisto išsimokslinimą, profesinę patirtį, sprendimų mastą bei vadybos ir pareigų lygius;
- *socialinė atliekamo darbo reikšmė* – 22 proc. apsprendžia pareigybės vertinimą, apibūdinama dviem kriterijais: paskyrimo į darbo vietą (pareigas) tvarka ir darbo reikšmė;
- *specialisto atsakomybė*. Pagal darbo apmokėjimo pagrindų įstatymą apibūdinama trim kriterijais: įtaka kitų asmenų saugumui, materialinė ir moralinė atsakomybė bei bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis ir organizacijomis ryšiai;

¹²¹ Žaptorius J. Darbo rinka: darbo užmokesčių tendencijų barometras. Lietuvos mokslų akademijos leidykla: Vilnius, 2005

¹²² LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

¹²³ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130

¹²⁴ Mačernytė-Panomariovienė I. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 156 p

- *darbo sunkumas ir sąlygos* – 15 proc. apsprendžia pareigybės reikšmingumą ir yra apibūdinamos remiantis dviem kriterijais: protinis, fizinis krūvis, nervinė įtampa ir darbo vieta.

Remiantis valstybės tarnautojų registro suvestiniais duomenimis 2007 m. liepos mėnesį viešajame sektoriuje įregistruotos 2525 laisvos darbo vietos. Akivaizdi darbo jėgos trūkumo problema viešajame sektoriuje. Tokia situacija, pasak G.Bielskytės, susidariusi dėl keletos priežasčių: kvalifikuotos darbo jėgos emigravimas, sunku rasti darbuotoją, kuris atitiktų pareigybės reikalavimus, sutiktų dirbti už nedidelį atlyginimą bei atitiktų kitus specialius reikalavimus.¹²⁵ Tad verslininko padėtis šiuo aspektu ką tik minėtos autorės nuomone yra kur kas palankesnė. Tai grindžiama tuo, kad pastarasis gali priimti kitos šalies pilietį arba pasiūlęs geresnį atlyginimą, persivilioti kvalifikuotą viešojo sektoriaus darbuotoją pas save. G.Bielskytė pažymi, jog būtent dėl užmokesčio problemos, valstybės tarnyba gali likti nekonkurencinga ir nepatraukli, o buvę valstybės tarnautojai pradės kelti privataus sektoriaus ar net kitų, turtingesnių ir didesnius atlyginimus mokančių šalių gerovę. Tai pagrindžia ir R.Dževecskytė apžvelgusi Valstybės tarnybos departamento tarnautojų atliktos apklausos duomenis. Kurie rodo, jog nuo 2004 m. iki 2006 m. spalio 1 d. iš viso savo noru iš viešojo sektoriaus pasitraukė ir privačiame sektoriuje įsidarbino 286 žmonės – 23% visų savo noru viešąjį sektorių palikusių darbuotojų.¹²⁶ R.Dževecskytė teigia, jog daugiausiai savo noru atsistatydino įstaigose prie ministerijų dirbusių viešojo sektoriaus darbuotojų – 100 asmenų (35%). Savivaldybių administracijose tokių asmenų buvo 85 (29,7%), ministerijose – 56 (19,6%), Vyriausybės kanceliarijoje ir įstaigose, atskaitingose Vyriausybei, – 18 (5,6%), apskrities viršininkų administracijose – 16 (4,9%), policijos įstaigose, prokuratūrose, teismuose, įstaigose, atskaitingose Seimui, ir Prezidento kanceliarijoje – kiekvienoje iš jų nuo 1 iki 3 viešojo sektoriaus darbuotojų. Dar vienas tyrimas atskleidžia, jog per pastaruosius du metus (2005, 2006 metus) į užsienį dirbti išvyko iki 4 proc. (t.y. apie 5,7 tūkst.) aukštos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojų.¹²⁷ Pateikti skaičiai nėra itin dideli, tačiau R.Dževecskytė pažymi, jog tikėtina, kad viešasis sektorius nuolatos praranda pačius geriausius, kompetentingiausius ir turinčius didelę darbo patirtį specialistus. Kitaip tariant galime daryti prielaidą, jog dėl žemo užmokesčio dydžio viešajame sektoriuje vyksta protų arba kitaip žmogiškojo kapitalo nutekėjimas.

1.3.4. Darbuotojų motyvavimas

Remiantis A.Sakalu, V.Šilingiene (2000) žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje turi sudaryti bendrą sistemą, kuri apimtų ir sujungtų visus pagrindinius žmogiškųjų išteklių

¹²⁵ Bielskytė G. Kiek žalingas protų nutekėjimas.//Atgimimas 2002-10 04.

¹²⁶ Dževecskytė R. Verslo žinios/Į valstybės tarnautojo kėdę tik 2,5 pretendento. 2007-07-28

¹²⁷ Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį.//Tyrimas. Vilnius 2006 -12-01

valdymo aspektus. Tie patys autoriai teigia, jog valdymas bus veiksmingas tik tuo atveju kai atitiks dvi pagrindines sąlygas:¹²⁸

- Nukreips darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų;
- Patenkins darbuotojų lūkesčius bei viltis.

A.Sakalas, V.Šilingienė pabrėžia, jog darbuotojai sieks organizacijos tikslų tik tuomet kai galės patenkinti ir savo poreikius bei interesus.

Pabandysime trumpai apibrėžti motyvacijos sąvoką. Pastaroji ekonomikos srityje atsirado apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. I.Bučiūnienė (1996) siūlo išskirti dvi sąvokas: motyvacija ir motyvavimas. Pasak autorės, *motyvacija* yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius. Tuo tarpu poveikį darbuotojų motyvacijai I.Bučiūnienė įvardija darbuotojų *motyvavimu*, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis.¹²⁹

Atlyginimų sistemos svarba motyvuojant darbuotojus yra didžiulė, tačiau nei kiek nesvarbesni ir nematerialūs darbuotojų skatinimo būdai. Nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutines pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kiti motyvai, tokie kaip savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė ar platesnė veiksmų erdvė. Todėl P.Jucevičienė (1996) teigia, jog svarbu suprasti kokios motyvacijos tikisi konkretus darbuotojas, nes dažnai yra neįvertinama, kad skirtingų pareigų darbuotojų poreikiai skiriasi. Be to, ką tik minėta autorė užtikrina, jog negalima išskirti kokio nors vieno geriausio motyvavimo būdo. Ji teigia, kad motyvacija keičiasi įtakojama pokyčių organizacijoje, mieste, rajone, regione, taip pat nuo socialinės, politinės, ekonominės situacijos šalyje. Pasak P.Jucevičienės, tokių motyvavimo veiksnių kaip valdymo stiliaus, darbo vietos aprūpinimo, atlyginimo, statuso, ryšių su kolegomis, darbo laiko buvimas ar nebuvimas gali lemti darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Taip pat motyvaciniai veiksniai tokie kaip darbo turinys, saviraiškos galimybė, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas, turi skirtingą reikšmę skatinant geriau dirbti.¹³⁰

Taigi darbuotojų poreikiai yra motyvacijos pagrindas, todėl tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įstaiga, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti darbuotojų poreikių patenkinimą, be to turėtų išmanyti kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvavimo formos.

¹²⁸ Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas: vadovėlis. Technologija: - Kaunas, 2000. p.13

¹²⁹ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija. 1996, 31-32 p.

¹³⁰ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija. 1996, 129 p.

Anksčiau jau minėjome, jog norint užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymą skirtinguose sektoriuose (viešajame ir privačiame) būtina pasirinkti atitinkamas darbuotojų motyvavimo priemones, bet tam pirmiausia reikėtų išsiaiškinti skirtingų sektorių darbuotojų lūkesčius. J.Paliduskaitė cituodama A.Downs, teigia, kad dirbantys valstybės tarnyboje turi „sudėtingą tikslų rinkinį, į kurį įeina galia, pajamos, prestižas, saugumas, patogumas, lojalumas (idėjai, institucijai arba tautai), didžiavimasis darbu ir troškimas tarnauti viešajam interesui ...Bet nepaisant to, kokie yra konkretūs tikslai, kiekvienas valstybės tarnautojas yra stipriai motyvuojamas savo paties asmeninio intereso, net kai jis veikia grynai vykdydamas oficialias pareigas“.¹³¹ J.Paliduskaitė remdamasi šiek tiek anksčiau minėtu autoriumi, išskiria dviejų tipų valstybės tarnautojus: orientuoti į asmeninių tikslų patenkinimą ir turintys mišrių motyvų. Asmeninių tikslų siekiančius valstybės tarnautojus A.Downs įvardija karjeristais arba konservatoriais. Karjeristai yra motyvuoti galios, prestižo arba jų darinio, tuo tarpu konservatoriai motyvuoti esamos situacijos išlaikymo, priešinasi pokyčiams, vadovaujasi taisyklėmis. J.Paliduskaitė (2007) savo straipsnyje – „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“ – remdamasi užsienio autorių darbais, pažymi, kad valstybės tarnautojo karjerą dažnai renkasi asmenys, norintys padėti kitiems, nuolat jais besirūpinantys, pirmumą teikiantys visuomenės interesams, o ne pelno siekimui. Pabrėžiama, jog skirtingai nei privataus sektoriaus darbuotojai, valstybės tarnautojai linkę jaustis saugūs darbe, nelinę rizikuoti, jie daugiau domisi valdžia ir įtaka.¹³²

Pagrindiniais našesnio darbo motyvais viešajame ir privačiame sektoriuje galime įvardinti darbo užmokestį, socialinį statusą ir prestižą, saugumą, socialines garantijas ir naudą bei darbą, kuriame gausu iššūkių. Darbuotojų amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka taip pat turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Dažnai yra teigiama, jog darbo užmokestis lyg ir yra pats svarbiausias veiksnys motyvuojantis efektyvesniam darbui, tačiau E.E.Lawler ir R.B.Denhardt neigia tokį požiūrį ir akcentuoja, jog atlyginimas tėra kitų paskatų, kaip pasiekimų, pripažinimo organizacijos viduje ir kt. pagrindas.¹³³ Anot, J.Paliduskaitės užmokesčio už atliktą darbą svarba valstybės tarnyboje nėra tokia didelė kaip, kad privačiame sektoriuje. Daugelis teoretikų siūlo, jog siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo ir valstybės tarnybos patrauklumo, būtina mažinti esamą darbo užmokesčio šiuose dviejuose skirtinguose sektoriuose atotrūkį. Tačiau, kaip jau minėjome praeitame skyrelyje, atlyginimų sulyginimas skirtinguose sektoriuose gali būti problemiškas, ir dėl skirtingų (kiekybinių/kokybinių) veiklos rodiklių, atliekamo darbo

¹³¹Paliduskaitė J. Viešojo politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. TU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-39.

¹³² Paliduskaitė J. Viešojo politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-40.

¹³³Paliduskaitė J. Viešojo politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-41.

sudėtingumo (techniški/profesionalūs darbai) ir tenkančios atsakomybės (privati/politinė/visuomeninė).¹³⁴

J.Palidaukaitės straipsnyje – „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“ teigiama, jog daugelis tyrinėtojų, lyginę tyrimus, atliktus viešajame ir privačiame sektoriuje, padarė išvadą, kad pinigai kaip galutinis darbinės veiklos ir gyvenimo tikslas yra mažiau svarbūs viešajame sektoriuje, be to yra vertinamas kaip pigiausia darbuotojų skatinimo priemonė.¹³⁵

Darbo sąlygos – dar vienas svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys. J.Palidaukaitė remdamasi D.Riley darbais išskiria tris jų kategorijas: fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatos bei parama darbuotojams.¹³⁶

Neretai išreiškiama nuomonė, jog darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas. Viešosios institucijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, būtent tai ir nuliame darbuotojams norimą stabilumo pojūtį. Tačiau darbo vietos saugumas turi savo pliusų ir minusų. Pasak J.Palidaukaitės viena vertus, asmuo gali tapti geru savo srities žinovu ar net ekspertu. Kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, aroganciją piliečių atžvilgiu. Tuo tarpu privačiame sektoriuje darbo saugumas labai priklauso nuo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje, asmens kvalifikacijos ir gebėjimo konkuruoti, įmonės personalo politikos, vadovavimo stiliaus bei kitų faktorių.

Remiantis JAV atliktais tyrimais, valstybės tarnautojai darbo saugumą (70 proc.) ir socialines garantijas (80 proc.) įvardija kaip itin svarbius veiksnius, lemiančius apsisprendimą likti šiame sektoriuje. Taip pat, skirtingai nei privataus sektoriaus darbuotojai, valstybės tarnautojai jaučia didesnę darbo saugumo poreikį.¹³⁷

Kitas svarbus motyvatorius organizacijoje yra darbo turinys. Darbo turinio skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje sąlygoja skirtingi tikslai. Pasikartosime, jog pagrindinis privataus sektoriaus tikslas yra pelnas, tuo tarpu viešojo sektoriaus – tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas.¹³⁸ Viešųjų organizacijų tikslai neturi kiekybinio apibrėžtumo, bet yra kokybinės prigimties, o tai sąlygoja ir darbo pobūdžio savitumą. Privačiame sektoriuje priimami sprendimai vadovaujantis rinkos dėsniais, racionaliu apskaičiavimu, bet jų poveikis ir mastai nėra tokie dideli kaip, kad

¹³⁴Palidaukaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-41.

¹³⁵ Palidaukaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-42.

¹³⁶Palidaukaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-42.

¹³⁷ Palidaukaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje .KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-42.

¹³⁸ Lane E. J. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai 2001

valdžios atstovų priimami sprendimai. (J.Palidauskaitė, 2007) Darbas valstybės tarnyboje nėra labai įvairus, dažnai primena rutiną, nes vadovaujamosi teisės aktais, administracinėmis procedūromis, taisyklėmis ir kitais reglamentais. Tačiau toks darbas gali būti pajvairinamas, suteikiant darbuotojams didesnės atsakomybės. J.Palidauskaitė remdamasi V.Baršauskienės darbais vieną iš darbo praturtinimo užduočių siūlo padėti darbuotojams suprasti, kodėl jie atlieka kurią nors užduotį, kad suvoktų savo darbo svarbą.¹³⁹ J.Palidauskaitė analizuodama užsienio autorių atliktus tyrimus teigia, jog viešajame sektoriuje darbo svarba vaidina svarbesnį vaidmenį nei privačiame sektoriuje.¹⁴⁰ Darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, specialių gebėjimų ar žinių, gali tapti veiklos demotyvatoriumi. Tuo tarpu darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių, ir kolektyvinių pastangų yra stiprus motyvacijos šaltinis. Pasak J.Palidauskaitės, iššūkiai ir jų įveikimas svarbus tiek atskiram individui, tiek ir pačiai organizacijai.

Dar vienas darbuotojus motyvuojantis veiksnys – karjera ir jos galimybės. A.Sakalas, A.Šalčius (1997) karjerą interpretuoja kaip individualiai suvoktą požiūrį ir elgsenos seką, susijusią su darbo patyrimu bei asmeniniu individo gyvenimu.¹⁴¹ J.Palidauskaitė teigia, jog organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo. Ta pati autorė priduria, jog darbuotojas planuodamas savo karjerą numato sau tam tikrus tikslus, kuriuos vėliau pasiekęs patiria pasitenkinimą jais, o kartu šis pasitenkinimas didina darbuotojo pasitikėjimą savimi ir pasireiškia kaip darbinės veiklos motyvatorius. A.Sakalas, A.Šalčius nagrinėdami Dž.Harington darbus teigia, jog darbuotojų motyvavimas užtikrinant jiems karjeros galimybes, organizacijai leidžia:¹⁴²

- patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir profesinio augimo siekius;
- pasiekti, kad kvalifikuotų specialistų skaičius nuolat didėtų;
- efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio augimo rezervą;
- suformuoti pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius.

A.Sakalas, A.Šalčius teigia, kad kiekviena organizacija padėdama savo darbuotojams realizuoti jų karjeros planus, stengiasi kiek įmanoma tuos planus suderinti su organizacijos

¹³⁹Palidauskaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-42.

¹⁴⁰Palidauskaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-42.

¹⁴¹ A.Sakalas, A.Šalčius. Karjeros valdymas. Technologija: Kaunas, 1997 m. p. – 14.

¹⁴² A.Sakalas, A.Šalčius. Karjeros valdymas. Technologija: Kaunas, 1997 m. p. – 15.

poreikiais bei tikslais. Pasak jų, taip organizacija mažina tikimybę, kad darbuotojai sieks pakeisti darbovietę. O tai, jų manymu, leidžia organizacijai sutaupyti išlaidas susijusias su personalo kaita.

Akivaizdu, jog darbuotojų motyvavimas organizacijoje, užtikrinant pastariesiems kilimą karjeros laiptais yra patogus būdas valdyti žmogiškuosius išteklius, priartinant darbuotojų tikslus prie organizacijos užsibrėžtų tikslų. Todėl tinkamas karjeros valdymas didina darbinės veiklos motyvaciją. Pasak J.Palidauskaitės, dažnai asmenys, ieškantys darbo, renkasi tuos darbdavius, kurie užtikrina galimybę kilti karjeros laiptais. Todėl karjeros valdymas yra labai svarbus kiekvienai organizacijai, tiek viešojo sektoriaus, tiek privataus.

Šiuolaikinė valstybės tarnyba yra organizuota hierarchiniu principu ir numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus. Tradiciškai karjera yra siejama su aukštesnėmis pareigomis. Valstybės tarnautojo perkėlimo į aukštesnes pareigas galimybę nustato VTĮ 18 straipsnio 4 dalis, kurioje nustatoma, kad į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas be konkurso valstybės tarnautojas gali būti perkeltas jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu tik tuo atveju, kai valstybės tarnautoją įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija.¹⁴³ Tad karjeros galimybės organizacijoje (viešajame ir privačiame sektoriuje) yra siejamos su veiklos vertinimu, kuris yra tiek paskirto darbuotojo, tiek ir organizacijos bei jos vadovų rūpestis. Pasak J.Palidauskaitės, karjera yra susijusi su darbuotojų mobilumu, kuris egzistuoja ne tik organizacijos viduje, tarp tarnybų, bet ir tarp atskirų sektorių.¹⁴⁴ Taip yra susiduriama su geriausių darbuotojų praradimo problema, kurią pagal J.Palidauskaitę, sąlygoja aukštesnis atlyginimas bei didesnės veiklos laisvės galimybės.¹⁴⁵

Pastaruoju metu neretas valstybės tarnautojas palieka valstybės tarnybą ir pasirenka darbą privačiame sektoriuje, siekdamas padaryti karjerą, realizuoti save. 2007 metų, CV.lt portalo, tyrimai rodo, kad efektyviai dirbti mažiausiai yra motyvuojami valstybės tarnautojai. Juos mažiau nei privataus sektoriaus darbuotojus motyvuoja darbo užmokestis ir karjeros galimybės.¹⁴⁶ Priešingai tam Valstybės tarnybos departamento pranešime teigiama, kad dabartinė darbo užmokesčio sistema skatina valstybės tarnautoją siekti karjeros, aukštesnės kategorijos pareigų, profesionalumo, visapusiško tobulėjimo, stabilumo valstybės tarnyboje. Skiriami priedai už tarnybos stažą ir priedas už kvalifikacinę klasę priklauso nuo paties valstybės tarnautojo siekių ir nuopelnų. Tarnybinės veiklos vertinimas ir kvalifikacinių klasių suteikimas skatina valstybės tarnautoją siekti ir karjeros, ir darbo kokybės, aktyvumo ir išradingumo. Darbo užmokesčio sistema orientuota į valstybės

¹⁴³ LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130, 18 str.

¹⁴⁴ Palidauskaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-43.

¹⁴⁵ Palidauskaitė J. Viešoji politika ir administravimas/Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. KTU: Kaunas, 2007. Nr.19. p-43.

¹⁴⁶ Prieiga per: <http://www.balsas.lt/naujienos/verslas/straipsnis134990>; prisijungimo laikas: 2007-08-22.

tarnautojo motyvaciją – jis turi siekti kuo geriau atlikti pareigas, vykdyti funkcijas ir įgyvendinti jam patikėtus uždavinius, siekti, kad jo tarnybinė veikla būtų įvertinta labai gerai, kad būtų patenkinti visuomenės interesai tiek, kiek tai gali priklausyti nuo to valstybės tarnautojo veiklos.¹⁴⁷

J.Palidaukaitė analizuodama motyvavimo sistemą viešajame sektoriuje teigia, jog tam, kad užkirsti kelią viešojo sektoriaus darbuotojų išėjimo iš tarnybos grėsmei, būtina didinti valstybės tarnautojų motyvaciją, bei visos valstybės tarnybos įvaizdį. Ta pati autorė pabrėžia, jog tai yra aktualu ne tik viešojo sektoriaus institucijoms, bet ir privačiam sektoriui. Šį teiginį autorė grindžia tuo, kad darbuotojų vidinė bei išorinė motyvacija turi įtakos ne tik jų pažiūroms į darbą, pasitenkinimui juo, požiūriui į pasirinktą profesiją, organizacinei aplinkai, bet ir veiklos efektyvumui.

Paanalizavus J.Palidaukaitės, A.Sakalo, A.Šalčiaus, V.Šilingienės darbus apie darbuotojų motyvavimą organizacijoje darome prielaidą, jog siekiant sėkmingai valdyti žmogiškuosius išteklius svarbu tinkamai motyvuoti organizacijos darbuotojus (viešosios ir privačios). Be to, būtina suprasti veiksnius, t.y. darbo užmokestis, saugumas, darbo turinys, karjeros galimybės, turinčius įtakos darbuotojų elgesiui ir veiklos efektyvumui, bei jų svarbą tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Būtent šie aptarti veiksniai yra darbuotojų motyvavimo pagrindas, o motyvavimas kaip supratome yra pagrindinis tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnys.

¹⁴⁷Valstybės tarnybos departamentas prie VRM. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1341934252>; prisijungimo laikas: 2006-12-01.

Teorinės dalies apibendrinimas

Analizuojant literatūrą apie žmogiškųjų išteklių valdymą dviejuose skirtinguose sektoriuose – viešajame ir privačiame – nustatyta:

1. Daugelis užsienio ir lietuvių autorių pateikia panašias žmogiškuosius išteklius apibūdinančias ypatybes. Žmogiškieji ištekliai yra apibūdinami kaip organizacijos žmonės, darbuotojai sugebantys prisitaikyti prie organizacijos aplinkos sąlygų kaitos ar net ją aplenkti. Tam būtinas nuolatinis jų mokymas bei lavinimas, kuris leistų organizacijai išlikti konkurencingai. O tai yra kiekvienos konkurentabilioje visuomenėje sesančios organizacijos siekis.

2. Žmogiškasis kapitalas, tai vienas iš žmogiškųjų išteklių aspektų. Mokslinėje literatūroje aptinkame skirtingas žmogiškojo kapitalo sąvokos interpretacijas. Apibendrintai žmogiškąjį kapitalą galima apibrėžti kaip individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų tiek formalaus mokymosi, tiek mokymosi darbo proceso metu, kompleksą bei sveikatą, taip pat įgimtų sugebėjimų visumą ir galimybę visiškai save realizuoti.

3. R.Ginevičius, N.K.Paliulis, G.Dessler, E.E.Jančauskas, G.Becker ir kt. darbe minėti autoriai žmogiškųjų išteklių valdymą, įvardija kaip žmonių veiklos, nukreiptos tam tikram tikslui pasiekti, vadybą. Kitaip tariant tai strateginis, nuoseklus ir permanentinis procesas, kuris vyksta nuo pat darbuotojo atrankos į organizaciją, jo priėmimo į pareigas (darbuotojų atranka, įdarbinimas ir jų įtraukimas į kolektyvą, darbuotojų mokymas, kompetencijų vystymas bei kvalifikacijos kėlimas, taip pat darbuotojų darbo užmokesčio valdymas, skatinimai bei motyvavimo sistemų kūrimas).

4. Remiantis Lietuvos darbo biržos atlikto tyrimo duomenimis darome prielaidą, jog privataus sektoriaus organizacijos yra labiau linkusios naudotis įvairesniais darbuotojų paieškos būdais. Populiariausi – teritorinės darbo biržos paslaugos, skelbimų platinimas spaudoje ir internete bei darbuotojų atrankas vykdančių kompanijų paslaugos. Tuo tarpu darbuotojų atranka į viešąjį sektorių reglamentuota įstatymų. LR VTĮ numato privalomą viešą konkursų skelbimą Valstybės žiniuose. Remiantis darbe minėtų autorių R.Ginevičiaus, N.K.Paliulio nuomonėmis darome prielaidą, jog darbuotojų atrankos į viešąjį sektorių sistema dėl jos primityvumo yra mažiau efektyvi nei į privatų sektorių.

5. LR įstatymai viešojo sektoriaus darbuotojams numato privalomą mokymo bei kvalifikacijos kėlimo tvarką. Tuo tarpu A.Sakalas, A.Šalčius pažymi, jog privačiame sektoriuje kiekviena įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas ir savo vidinius veiksnius, formuoja individualią darbuotojų tobulinimo bei kvalifikacijos kėlimo ar perkvalifikavimo strategiją, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo galimybes, poreikį investuoti į žmogiškuosius išteklius. Remiantis R.Ginevičiaus, N.K.Paliulio nuomonėmis darome prielaidą, jog mokymai viešajame sektoriuje

apima tik tam tikrą grupę darbuotojų, kai tuo tarpu privačiame sektoriuje yra stengiamasi apimti platesnį ratą žmonių.

6. Darbo užmokesčio sistema viešajame sektoriuje yra reglamentuota LR VTĮ: nustatyta pareigų, kategorijų, laipsnių, rangų sistema, taip pat priedų, priemokų, premijų mokėjimo tvarka. Darbe minėta autorė I.Mačernytė-Panomariovienė pažymi pastaruoju metu vis labiau privačiame sektoriuje pradedančią egzistuoti vieningo darbuotojams atlyginimo už darbą sistemą. Toks atlyginimas, pasak autorės susideda iš pastovios ir kintamos dalies. Kita darbe minėta autorė – R.Dževeckytė, pažymi vis dažnėjančią problemą dėl žemo darbo užmokesčio viešajame sektoriuje. Pasak autorės viešasis sektorius nuolatos praranda kompetentingiausias ir turinčius sukaupusią didelę darbo patirtį darbuotojus.

7. Literatūros analizė atskleidė, kad pagrindinės darbuotojus motyvuojančios priemonės yra : darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos, darbo turinys jo sudėtingumas bei karjeros galimybės. Ne visos motyvavimo priemonės vienodai motyvuoja viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus. Pasak J.Palidauskaitės darbo užmokesčio už atliktą darbą svarba viešajame sektoriuje nėra tokia didelė kaip privačiame. Čia (viešajame sektoriuje) labiau pabrėžiamas darbo turinys. Karjera ir jos galimybės organizacijoje vienodai stipriai motyvuoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų viešajame ir privačiame sektoriuje tyrimo metodikos pagrindimas

Remiantis K.Kardelio¹⁴⁸ nurodymais, galima išskirti **tokius tyrimo vykdymo etapus:**

1. Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas:

- Mokslinės literatūros analizė (atlikta pirmojoje ir antrojoje darbo dalyse).
- **Tyrimo objekto** apibūdinimas (pasirenkamas panašumų bei skirtumų viešojo ir privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme identifikavimas).
- **Tyrimo tikslo** nustatymas – palyginti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje.
- Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti **uždaviniai**:
 - ištirti viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą;
 - ištirti viešojo ir privataus sektoriaus ekspertų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą.

2. Duomenų rinkimas

- Tyrimo metodai:
 - Organizacijos (viešojo bei privataus sektoriaus) darbuotojų anketavimas,
 - Interviu su viešojo bei privataus sektoriaus ekspertais (ekspertų metodas).

Informacijos rinkimo instrumentas – *anketa*, pateikta 1 priede. Empirinio tyrimo anketą sudarė 24 klausimai: 23 uždaro tipo ir 1 atviro tipo klausimas. Klausimai susidėjo iš 6 blokų:

1. *Darbuotojų atranka viešajame/privačiame sektoriuje (2 kl., 3 kl.).*
2. *Darbuotojų adaptacija viešajame/privačiame sektoriuje (4 kl.).*
3. *Darbuotojų poreikių nustatymas viešajame/privačiame sektoriuje (8 kl.).*
4. *Darbuotojų mokymas viešajame/privačiame sektoriuje (5 kl., 6 kl., 7 kl., 9 kl., 10 kl., 11 kl., 12 kl.).*
5. *Darbuotojų motyvavimo sistema viešajame/privačiame sektoriuje (13 kl., 14 kl., 15 kl., 16 kl., 17 kl., 18 kl.).*
6. *Darbuotojų užmokesčio valdymas viešajame/privačiame sektoriuje (19 kl. 20 kl. 21 kl.).*

Anketoje buvo panaudoti įvairūs klausimai: klausimai su pateiktais atsakymų variantais, iš kurių buvo galima pasirinkti tik vieną atsakymą, taip pat klausimai su pateiktais atsakymų variantais, iš kurių respondentas galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Vienas klausimas buvo ranginės skalės pobūdžio.

¹⁴⁸ K.Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Lucilijus: Šiauliai, 2002, p. – 109

Anketinių duomenų analizė atliekama, taikant Microsoft Office Excel 2003 statistinių duomenų apdorojimo programą. Naudojama aprašomoji statistika.

Interviu. Ekspertų metodu buvo siekta išsiaiškinti ekspertų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą ir atskleisti kaip jis (valdymas) vyksta dviejuose skirtinguose sektoriuose (viešajame ir privačiame), tam, kad vėliau būtų galima palyginti dviejų skirtingų sektorių žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus.

Ekspertų parinkimo kriterijai:

- Ilgametė patirtis viešajame arba privačiame sektoriuje,
- Užimamos pareigos.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas dviejuose Lietuvos privačiuose įmonėse ir dviejuose viešojo sektoriaus įstaigose. Pirmasis ekspertas Klaipėdos Valstybinės mokesčių inspekcijos atstovas. Antrasis – Naujosios Akmenės „Sodros“ darbuotojas. Trečiasis ekspertas buvo pasirinktas iš „Baltijos monitoringo centro“ užimantis komercinės plėtros direktoriaus pareigas, ketvirtasis ekspertas – „Baltijos asistavimo centro“ direktorius.

Ekspertams buvo pateikti 23 klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje (2 priedas). Klausimai susidėjo iš 6 blokų:

1. *Darbuotojų atranka viešajame/privačiame sektoriuje (2 kl., 3 kl., 4 kl., 5 kl.).*
2. *Darbuotojų adaptacija viešajame/privačiame sektoriuje (6 kl., 7 kl.).*
3. *Darbuotojų poreikių nustatymas viešajame/privačiame sektoriuje (8 kl., 9 kl.).*
4. *Darbuotojų mokymas viešajame/privačiame sektoriuje (10 kl., 22 kl.).*
5. *Darbuotojų motyvavimo sistema viešajame/privačiame sektoriuje (11 kl., 12 kl., 13 kl., 14 kl., 15 kl., 16 kl.).*
6. *Darbuotojų užmokesčio valdymas viešajame/privačiame sektoriuje (17 kl. 18 kl.).*

Penkiuose klausimuose buvo pateikti teiginiai, susiję su organizacijos skiriamu dėmesiu planuojant žmogiškųjų išteklių politiką, taip pat apie organizacijos vertinimą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu.

Gautų duomenų analizė vyko penkiais etapais:

- transkripcija (interviu buvo šifruoti personaliniu kompiuteriu užrašant visą tekstą),
- parafrazės (frazių, posakių ar didesnio teksto prasmės nusakymas kitais žodžiais),
- kodai – temos (parafrazių kodavimas),
- lyginimas,

- abstraktusis lygmuo.

1. Transkripcija. Interviu buvo šifruoti personaliniu kompiuteriu, užrašant visą tekstą. Kiekviena teksto eilutė yra sunumeruota, kad būtų galima tiksliai nustatyti žodžio, sakinio ir pastraipos vietą.
2. Parafrazės (frazių, posakių ar didesnio teksto prasmės nusakymas kitais žodžiais). Interviu (toliau tekstas) yra padalintas į atskiras pastraipas. Kiekvienoje iš jų yra skirtingos temos. Šios pastraipos yra sunumeruojamos ir surašytos į lentelę.
3. Kodai – temos (parafrazių kodavimas). Kiekviena parafrazė yra priskiriama tam tikrai apibrėžtai temai – kodui.
4. Lyginimas. Šioje dalyje lyginami visų ekspertų kodai (temos).
5. Abstraktusis lygmuo. Kategorijos perkeliama į abstrakcijų lygmenį. Šios kategorijos yra analizuojamos, pateikiamos galutinės išvados.

Pirmasis ir trečiasis ekspertų tyrimo etapai (interviu transkripcija, kodai) yra pateikiami šio darbo priede (3 priedas). Tekste pateikiami paskutiniai du analizės etapai: lyginimas ir ekspertų tyrimo duomenų analizės abstraktus lygmuo.

3. Tyrimo duomenų apdorojimas:

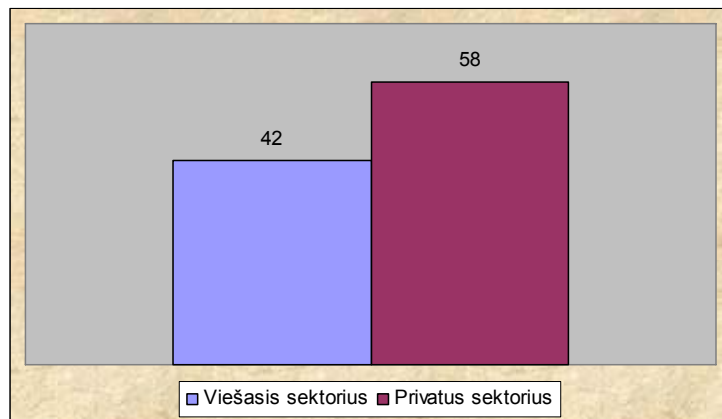
- Statistinis gautų duomenų apdorojimas.
- Teorinė gautų duomenų analizė pagal pasirinktus klausimų blokus.
- Iš gautų rezultatų padarytos išvados apie žmoniškųjų išteklių valdymą viešajame ir privačiame sektoriuje. Palyginamas viešojo ir privataus sektoriaus žmoniškųjų išteklių valdymas.
- Pateikiamos praktinės rekomendacijos viešajam bei privačiajam sektoriams dėl žmoniškųjų išteklių valdymo (dėl investicijų į žmogiškąjį kapitalą).

3. Tyrimo rezultatų analizė

3.1. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą tyrimo duomenų analizė

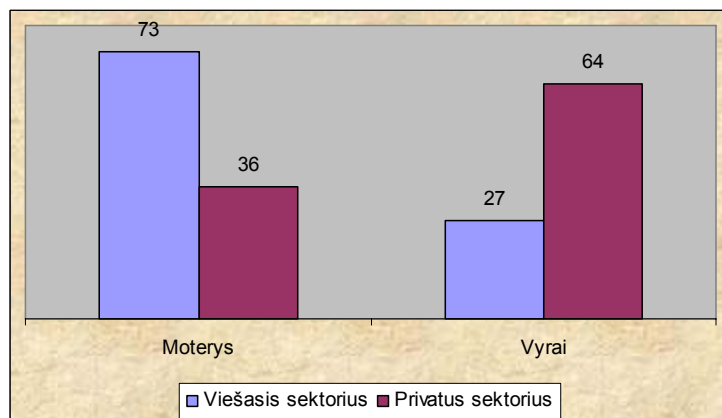
Demografinė respondentų charakteristika.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių. Šiame tyrime buvo pasirinktas panašus skaičius respondentų iš viešojo ir iš privataus sektorių (žr. 6 pav.). Iš viso apklausta 114 Lietuvos organizacijų atstovų.



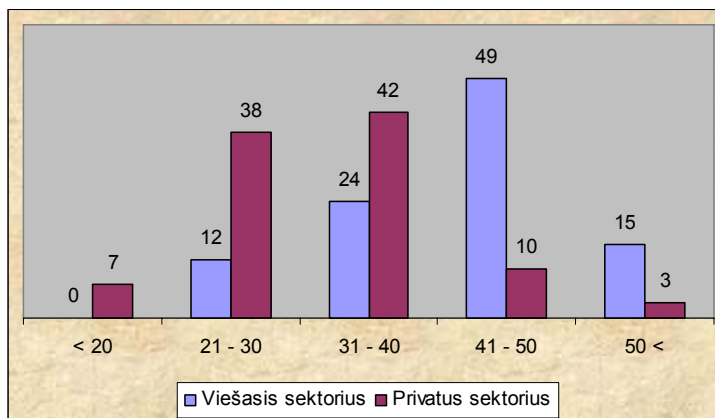
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių (procentais)

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių. Tarp viešojo sektoriaus respondentų labiau dominuoja moterys tuo tarpu privačiame sektoriuje didesnis skaičius vyriškos lyties respondentų (žr. 7 pav.).



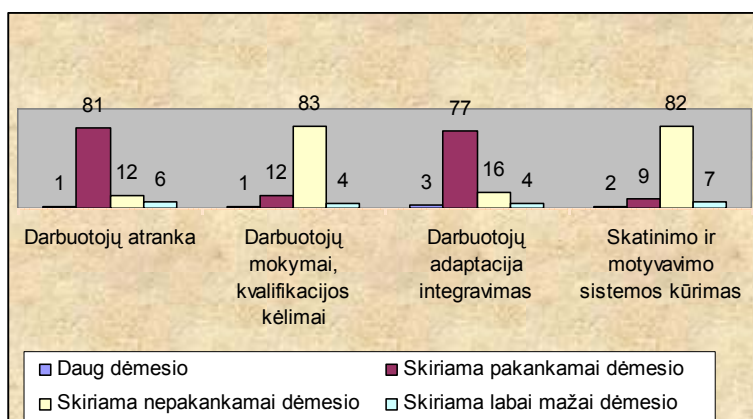
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

Kadangi buvo apklausti įvairių pareigų darbuotojai, amžiaus pasiskirstymas dviejuose skirtinguose sektoriuose gana įvairus (žr. 8 pav.). Privačiame sektoriuje dominuoja jaunesnio amžiaus darbuotojai 21 – 30 m. ir 31 – 40 m. Viešajame sektoriuje didžiąją dalį apklaustųjų sudarė vyresnio amžiaus respondentai (41 – 50 m.).

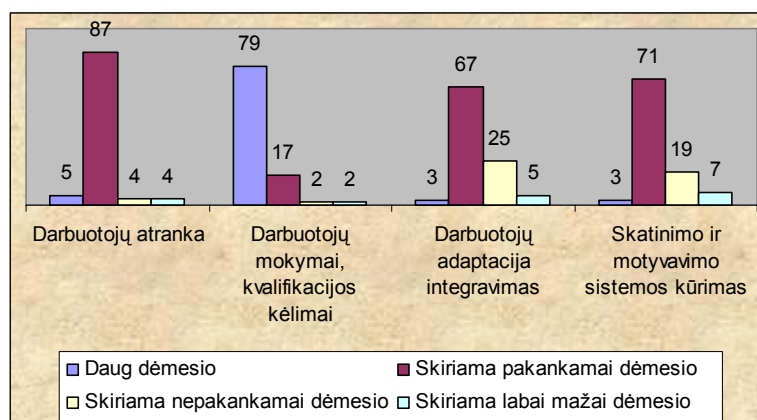


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Literatūrinėje dalyje nustatėme, jog žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijoje labai didelis. 9 ir 10 pav. atskleidžia viešojo ir privataus sektorių skiriamą dėmesį tam tikroms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims.



9 pav. Respondentų atsakymų apie skiriamą dėmesį žmogiškųjų išteklių sritims privačiame sektoriuje pasiskirstymas (procentais)



10 pav. Respondentų atsakymų apie skiriamą dėmesį žmogiškųjų išteklių sritims viešajame sektoriuje pasiskirstymas (procentais)

Privataus sektoriaus respondentų atsakymų apie organizacijos skiriamą dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymo sritims analizė atskleidė, jog šiame sektoriuje pakankamai dėmesio yra skiriama darbuotojų atrankai bei jų adaptacijai ir integracijai organizacijoje. Tačiau darbuotojų nuomone, nepakanka dėmesio – darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui bei skatinimo ir motyvavimo sistemų kūrimui.

Viešojo sektoriaus respondentų nuomone daug dėmesio yra skiriama darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui. Pakankamai dėmesio – darbuotojų atrankai, darbuotojų adaptacijai bei skatinimo ir motyvavimo sistemų kūrimui.

Šio tyrimo duomenys atskleidžia, jog darbuotojų atranka – sritis, kuriai viešasis ir privatus sektoriai skiria pakankamą dėmesį.

Pasak tyrime dalyvavusių respondentų darbuotojų mokymams, bei kvalifikacijos kėlimams viešajame sektoriuje yra skiriama daug dėmesio. Tuo tarpu tiek remiantis literatūrine analize, tiek atliktu tyrimu galime teigti, jog privačiame sektoriuje darbuotojų mokymams, yra skiriamas nepakankamas dėmesys. Taip nurodė didžioji dalis visų apklaustųjų privačiame sektoriuje.

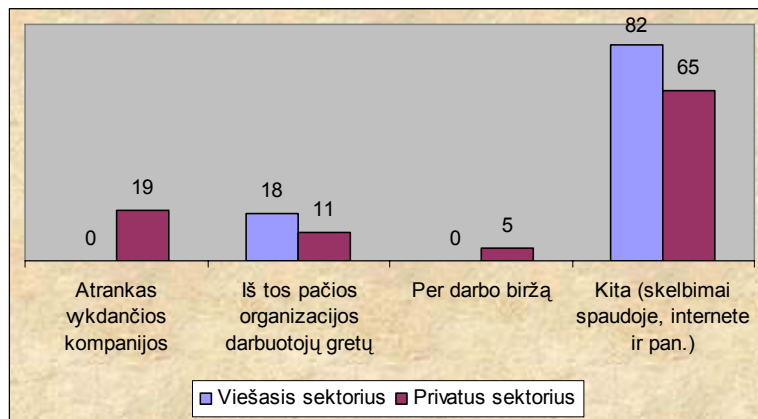
Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog naujų darbuotojų adaptacijai ir integracijai skiriamas pakankamas dėmesys tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose. Remiantis tuo, galime teigti, jog tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje naujai priimtam darbuotojui padedama adaptuotis, įsilieti į darbą ir kolektyvą.

Darbuotojų motyvavimas organizacijoje pagrindinis veiksnys skatinantis darbuotoją našiau dirbti, o to kaip jau žinome iš teorinės darbo dalies siekia kiekviena organizacija. Literatūrinėje darbo dalyje minėjome, jog remiantis Lietuvoje atliktais tyrimais galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra mažiausiai motyvuojami. Tačiau šio tyrimo didžiosios dalies viešojo sektoriaus respondentų nuomone jų skatinimo ir motyvavimo sistemų kūrimui yra skiriama pakankamai dėmesio. Priešingai, jog darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimui skiriamas nepakankamas dėmesys mano didžioji privataus sektoriaus respondentų dalis. Remiantis tuo galima daryti prielaidą, jog viešojo sektoriaus darbuotojai yra daug labiau motyvuoti darbui nei privataus sektoriaus darbuotojai.

Darbuotojų paieška bei atranka viešajame ir privačiame sektoriuje

Teorinėje darbo dalyje remiantis Lietuvoje atliktų tyrimų duomenimis išskyrėme tokius du populiariausius darbuotojų paieškos būdus: skelbimai spaudoje ir internete bei naudojimas Lietuvos darbo biržos paslaugomis. 11 pav. matome, kokius pagrindinius darbuotojų paieškos būdus, pasak respondentų, naudoja viešasis ir privatus sektoriai. Šis tyrimas atskleidžia, jog apie laisvą darbo vietą viešajame sektoriuje darbuotojai sužino iš skelbimų spaudoje ir internete.

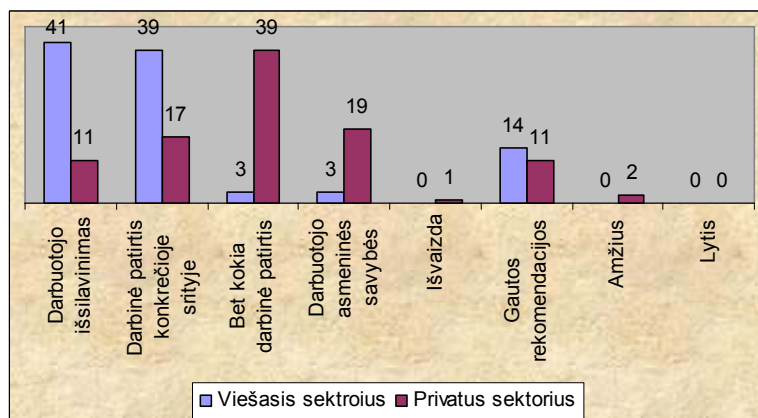
Privačiame sektoriuje naudojimas skelbimų platinimu spaudoje ir internete taip pat pat populiausias darbuotojų paieškos būdas. Nors literatūrinėje dalyje minėto tyrimo duomenys parodė, jog populiausias darbuotojų paieškos būdas yra kreipimasis į Lietuvos darbo biržą, tačiau šio tyrimo duomenimis naudojimas darbo biržos paslaugomis nėra populiarus privačiame, o ypač viešajame sektoriuje.



11 pav. Respondentų atsakymų apie naudojamus darbuotojų paieškos būdus skirstinys (procentais)

Tiek remiantis šio tyrimo, tiek anksčiau atlikto Lietuvos darbo biržos tyrimo duomenimis galime teigti, jog privataus sektoriaus darbdaviai neretai kreipiasi į darbuotojų atrankas vykdančias kompanijas. Taip pažymėjo penktadalis respondentų šiame ir ankstesniame tyrimuose. Tad šie gauti rezultatai nėra stebinantys. Tokių atsakymų buvo galima tikėtis išanalizavus populiariausius darbuotojų paieškos būdus jau anksčiau atliktuose tyrimuose.

Analizuojant literatūrą, LR įstatymus, straipsnius spaudoje bei internete nustatėme, jog viešajame sektoriuje atrenkant darbuotoją į darbą atsižvelgiama į LR VTĮ numatytus apribojimus (LR pilietybės būtinumas, teistumo nebuvimas ir pan.) bei į atitikimą tam tikrai pareigybei keliamus reikalavimus (išsilavinimas, darbo patirtis konkrečioje vietoje). Tuo tarpu privačiame sektoriuje atrenkant darbuotoją, pasak E.Poškienės darbdaviai kreipia dėmesį į dalykinę kompetenciją ir asmenines savybes. 12 pav. matome respondentų nuomonių pasiskirstymą apie pagrindinius bendrus kriterijus, kuriais darbdavys turėtų vadovautis priimant darbuotoją į darbą.



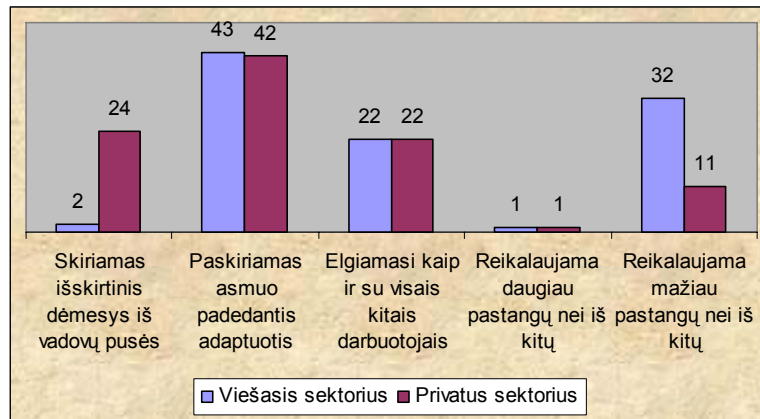
12 pav. Respondentų atsakymų apie atrankos kriterijus, kuriais turėtų būti vadovaujama atrenkant darbuotoją skirstinys (procentais)

Viešojo sektoriaus respondentai išskyrė du pagrindinius kriterijus – darbuotojo išsilavinimas (41 proc.) ir darbinę patirtį būtent toje srityje į kurią pretenduojama (39 proc.). Tuo tarpu privačiame sektoriuje šie darbuotojų atrankos kriterijai nėra tokie svarbūs – išsilavinimą nurodė tik 11 proc., o darbinę patirtį konkrečioje srityje 17 proc. respondentų. Didžioji privataus sektoriaus respondentų dalis akcentuoja bet kokią darbinę patirtį. Tuo tarpu viešajame sektoriuje bet kokią darbinę patirtį pažymi vos keletas respondentų (3 proc.). Į darbuotojų asmenines savybes daugiau atsižvelgiame privačiame sektoriuje negu viešajame. Privačiame sektoriuje tokį variantą pasirinko beveik penktadalis privataus sektoriaus respondentų, o viešajame vos 3 proc. Tuo tarpu į gautas rekomendacijas panašiai atsižvelgiama tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje (atitinkamai 14 proc. ir 11 proc.). O tokie darbuotojų atrankos kriterijai kaip darbuotojų amžius, išvaizda bei lytis nėra svarbūs nei viešajame, nei privačiame sektoriuje.

Darbuotojų adaptacija viešajame ir privačiame sektoriuje

Kaip organizacija elgiasi su nauju darbuotoju jo adaptacijos metu gali nulemti tai, kaip jis (darbuotojas) elgsis vėliau, kiek jis bus jei naudingas. Atliktas tyrimas atskleidė, jog skirtingos organizacijos, siekiančios skirtingų užsibrėžtų organizacijos tikslų naujo darbuotojo adaptacijos metu elgiasi skirtingai (13 pav.). Didžioji tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus respondentų dalis pažymėjo, jog naujo darbuotojo adaptacijos metu yra jam priskiriamas asmuo, kuris jam padeda adaptuotis, šiek tiek mažesnė dalis nurodė, kad su nauju darbuotoju viešajame ir privačiame sektoriuje elgiamasi kaip ir su visais kitais darbuotojais.

Tačiau ryškus skirtumas tarp sektorių pastebimas, jog beveik penktadalis privataus sektoriaus darbuotojų nurodė, kad naujo darbuotojo adaptacijos metu yra skiriamas jam išskirtinis dėmesys iš vadovų pusės.

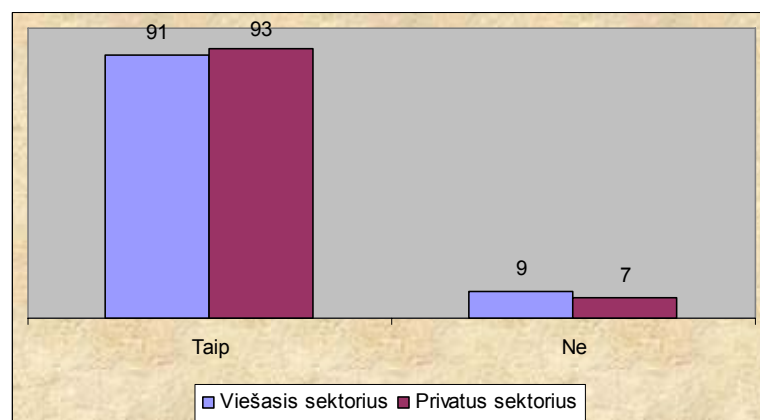


13 pav. Respondentų atsakymų apie organizacijos elgesys naujo darbuotojo adaptacijos metu pasiskirstymas (procentais)

Tuo tarpu viešajame sektoriuje, jog naujai priimti darbuotojai jaučia didesnę dėmesį iš vadovų nurodė vos keletas žmonių. Dar vienas skirtumas, jog beveik trečdalis viešojo sektoriaus respondentų pažymėjo, jog naujo darbuotojo adaptacijos metu iš jo reikalaujama mažiau nei iš visų kitų. Tuo tarpu privačiame sektoriuje tai nurodė tik šiek tiek daugiau nei dešimtadalis respondentų.

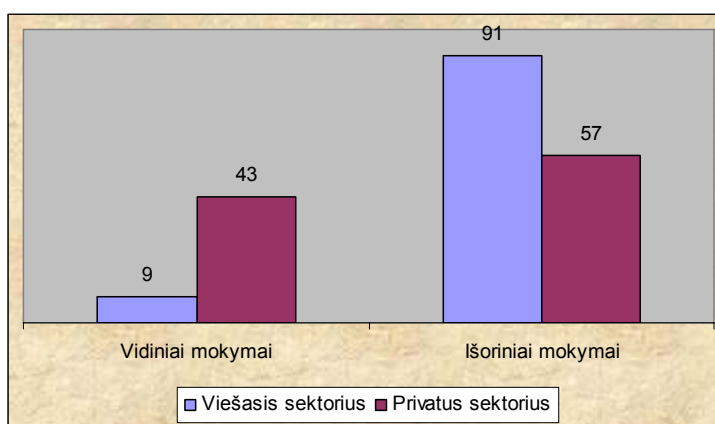
Darbuotojų mokymo ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuje

Kaip jau minėjome anksčiau apklausoje dalyvavusių respondentų amžius labai įvairus nuo 20 iki 50 m. ir daugiau. O būtent jauniems darbuotojams dar tik pradantiems siekti karjeros labai reikšminga, jog organizacija sudarytų sąlygas įgyti kvalifikaciją specialių mokymų metu. Kadangi darbuotojų žinios ir sugebėjimai yra vieni svarbiausių veiksnių nulemiančių sėkmingą organizacijos veiklą, priartinančių organizaciją prie jos išsikeltų tikslų, mūsų atliktas tyrimas patvirtino, jog tiek viešasis, tiek privatus sektorius sudaro darbuotojams sąlygas mokytis ir įgyti reikiamą kvalifikaciją (14 pav.).



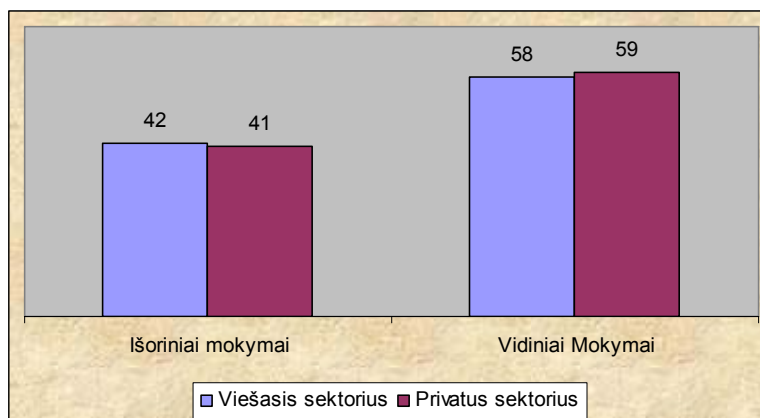
14 pav. Respondentų atsakymų apie sudaromas sąlygas įgyti kvalifikaciją specialių mokymų metu jos neturinčiam darbuotojui organizacijoje pasiskirstymas (procentais)

Kiekviena organizacija turi galimybę pasirinkti organizuojamų mokymų pobūdį. Neretai pačios organizacijos vykdo mokymus, kitos siunčia darbuotojus tobulėti į išorinius mokymus. 15 pav. matome, jog viešojo sektoriaus organizacijos daugiausiai savo darbuotojus siunčia mokytis į išorinius mokymus. Taip nurodė didžioji viešojo sektoriaus darbuotojų dalis – net 91 proc. Privačiame sektoriuje darbuotojai taip pat siunčiami į išorinius mokymus, tačiau mažiau. Išorinius mokymus pažymėjo 57 proc. privataus sektoriaus respondentų. Tad privataus sektoriaus organizacijos daug dažniau savo darbuotojus moko vidiniuose mokymuose nei viešojo sektoriaus organizacijos. Vidinius mokymus pažymėjo vos keletas viešojo sektoriaus respondentų (9 proc.) ir net 43 proc. privataus sektoriaus darbuotojų.



15 pav. Respondentų atsakymų apie organizacijos organizuojamų mokymų pobūdį skirstinys (procentais)

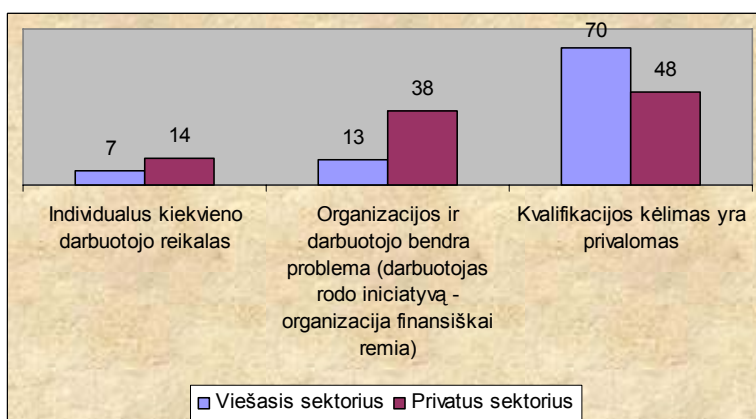
Kaip ką tik minėjome, didžioji dalis darbuotojų viešosiose ir privačiose organizacijose mokomi išoriniuose mokymuose, bet į klausimą kuriuos mokymus galėtumėte įvardinti efektyvesniais (išorinius ar vidinius), nors abeji mokymai buvo įvardinti abiejų sektorių atstovų gana panašiai, didesnė dalis tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus respondentų efektyvesniais pažymėjo vidinius mokymus (16 pav.). Tokį respondentų pasirinkimą galėtume argumentuoti, tuo, kad nors išorinės mokymus vykdančios organizacijos stengiasi patenkinti kiekvienos organizacijos poreikius susijusius su darbuotojų mokymais, vis tik pačių organizacijų organizuojami mokymai labiau atitinka darbo specifiką bei darbuotojų lūkesčius.



16 pav. Respondentų atsakymų apie išorinių ir vidinių mokymų efektyvumą pasiskirstymas (procentais)

Remiantis tyrimo duomenimis galime daryti prielaidą, jog privačiame sektoriuje, o ypač viešajame sektoriuje (nes čia vidiniai mokymai labai mažai organizuojami) darbuotojai pasigenda vidinių, organizacijos viduje organizuojamų mokymų, kuriuos jie laiko naudingesniais.

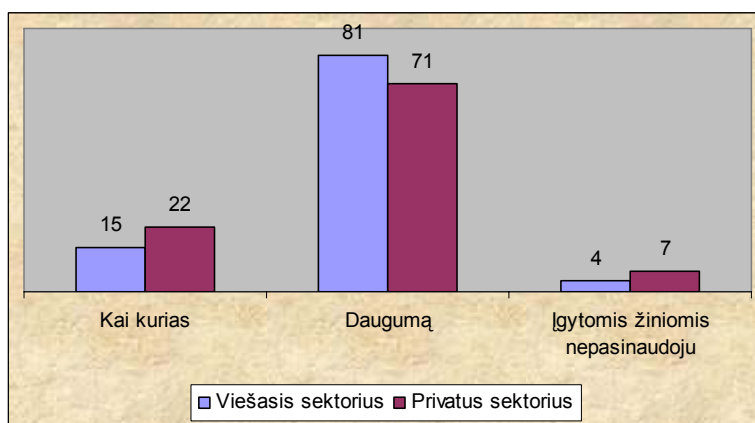
Atliktas tyrimas atskleidė, jog didžioji dalis apklaustųjų viešajame sektoriuje kvalifikacijos kėlimą nurodo kaip privalomą procesą (70 proc.) (17 pav.). Kadangi darbuotojų žinios, aukšta kvalifikacija organizacijoje yra vieni pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių, todėl privačiame sektoriuje darbuotojų kvalifikacijos kėlimas taip pat yra įvardijamas privalomu. Taip nurodė 48 proc. privataus sektoriaus darbuotojų. Kvalifikacijos kėlimas privačiame sektoriuje daug dažniau nei viešajame sektoriuje yra įvardijamas kaip organizacijos ir darbuotojo bendra problema, kur darbuotojas rodo iniciatyvą, o darbdavys remia finansiškai. Taip pažymėjo 38 proc. privataus sektoriaus ir tik 13 proc. viešojo sektoriaus respondentų. O kvalifikacijos kėlimą kaip individualią kiekvieno problemą nurodė per pusę daugiau privataus sektoriaus darbuotojų – 7 proc. ir 14 proc.



17 pav. Respondentų atsakymų apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą organizacijoje skirstinys (procentais)

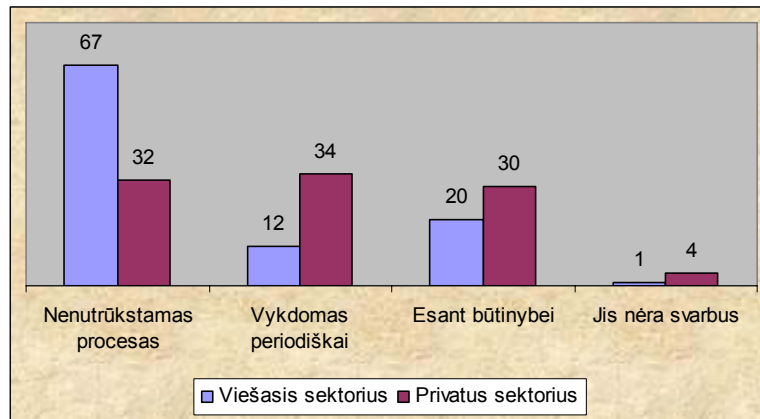
Remianti gautais duomenimis galime daryti prielaidą, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos yra linkusios rūpintis savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, tiek dėl to, kad didžioji dalis respondentų pažymėjo kvalifikacijos kėlimą privalomu organizacijoje, tiek dėl to, kad pati organizacija (daugiau privati) remia darbuotojus finansiškai parodžiusius iniciatyvą kelti kvalifikaciją.

Kiekviena organizacija vykdydama darbuotojų mokymus organizacijos viduje, ar siūsdama juos į išorinius mokymus tikisi, jog jų metu įgytas žinias darbuotojai galės pritaikyti darbe. 18 pav. rodo, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų organizuojami mokymai yra naudingi ir pačiai organizacijai, ir darbuotojams, kadangi didžioji dalis respondentų įgytas žinias pritaiko savo darbe.



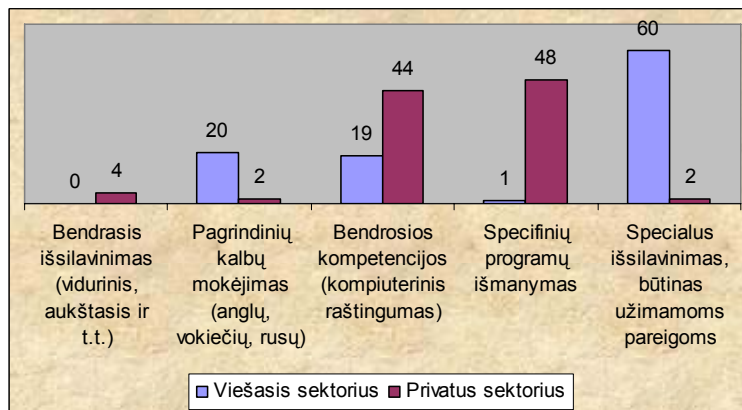
18 pav. Respondentų atsakymų apie mokymų metu įgytų žinių pritaikymą organizacijoje pasiskirstymas (procentais)

Atlikto tyrimo duomenys atskleidžia, jog darbuotojų mokymas viešajame sektoriuje yra nenutrūkstamas procesas (19 pav.). Taip pažymėjo didžioji dalis viešojo sektoriaus respondentų (67 proc.). Tuo tarpu mokymus kaip nenutrūkstantį procesą privačiame sektoriuje pažymėjo beveik per pusę mažiau privataus sektoriaus respondentų (32 proc.). Tai, jog mokymai vykdomi periodiškai pažymėjo šiek tiek daugiau nei trečdalis privataus sektoriaus darbuotojų ir tik 12 proc. viešojo sektoriaus respondentų. Jog mokymai privačiame sektoriuje organizuojami tik esant būtinybei daugiau nurodė privataus sektoriaus respondentų (atitinkamai 30 proc. ir 20 proc.). Šie gauti rezultatai rodo skirtingą dviejų sektorių požiūrį į darbuotojų mokymą organizacijoje.



19 pav. Respondentų atsakymų apie darbuotojų mokymą organizacijoje skirstinys (procentais)

Literatūrinėje darbo dalyje minėjome, jog investicijos į žmogiškuosius išteklius organizacijoje yra labai svarbus momentas. Vienos organizacijos yra linkusios investuoti į bendruosius darbuotojų gebėjimus, kitos – į specialius, skirtus tam tikrai pareigai užimti. Kadangi tam, kad darbuotojas galėtų atlikti net paprasčiausias darbo užduotis būtina turėti bendrąsias darbo kompetencijas, kaip, pavyzdžiui, kompiuterinis raštingumas ar kt., todėl viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos yra linkusios į tai investuoti, nors privatus sektorius gerokai daugiau. Bendrąsias kompetencijas pasirinko 44 proc. privataus sektoriaus ir tik beveik penktadalis viešojo sektoriaus respondentų. (20 pav.).



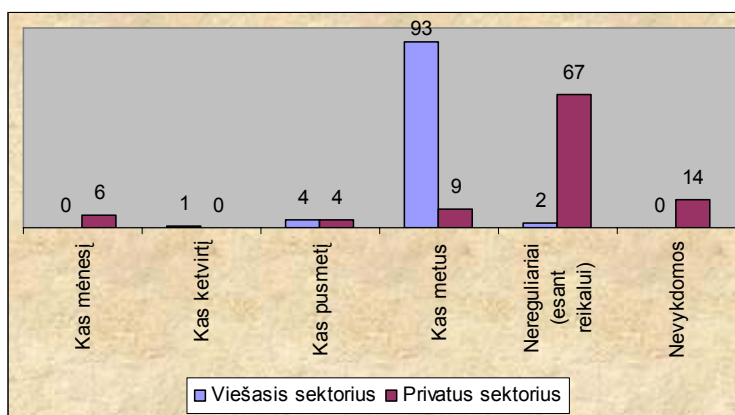
20 pav. Respondentų atsakymų apie investicijas į žmogiškuosius išteklius organizacijoje pasiskirstymas (procentais)

Šis tyrimas atskleidė, jog viešojo sektoriaus institucijos daugiausiai linkusios investuoti į specialų darbuotojų išsilavinimą, būtina užimamoms pareigoms eiti. Taip nurodė net 60 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų. Tokių respondentų atsakymą galime sieti su tuo, jog tokią tvarką numato LR VTĮ (darbuotojui neturinčiam reikiamo išsilavinimo privalu per tam tikrą laiką jį įgyti). Tuo tarpu privačiame sektoriuje investicijas į specialų išsilavinimą atitinkantį einamas pareigas pažymėjo vos keltas privataus sektoriaus darbuotojų. Akivaizdu, jog išsilavinimo atitinkančio darbuoto pareigas svarba privačiame sektoriuje daug mažesnė nei viešajame. Tuo tarpu privataus

sektoriaus organizacijos labiau nei viešojo – linkusios investuoti į specifinių programų išmanymą. Investicijas į specifinių programų išmanymą pažymėjo 48 proc. privataus sektoriaus darbuotojų ir vos keltas viešojo sektoriaus respondentų. Darbuotojas įgijęs tam tikras specialias žinias galės jas pritaikyti tik toje organizacijoje, kuri tam skyrė lėšas, tuo tarpu investavus į bendrąjį išsilavinimą, darbuotojas išėjęs iš organizacijos ir pasinaudojęs įgytu išsilavinimu sėkmingai kels kitos organizacijos konkurentės lygį rinkoje. Todėl mūsų tyrimo rezultatai pagrindžia faktą, jog privatus sektorius daugiausiai investuoja į specifinių programų išmanymą, o ne į bendrąjį, kurį nurodė vos 4 proc. respondentų, ar specialų darbuotojų išsilavinimą. Tyrimu atskleista, jog viešasis sektorius labiau nei privatus – yra linkęs investuoti į savo darbuotojų užsienio kalbų mokėjimą. Taip nurodė penktadalis viešojo sektoriaus ir vos keletas privataus sektoriaus respondentų.

Darbuotojų poreikių nustatymas viešajame ir privačiame sektoriuje

Kiekviena organizacija siekia sėkmingai valdyti žmogiškuosius išteklius. Tam kiekvienoje jų yra nustatomas kvalifikacijos įgijimo bei jos kėlimo, darbuotojų mokymo, motyvavimo sistemų kūrimo ir kt. poreikis. O tai galima atlikti tik vertinant darbuotojus, vykdant jų apklausas bei aiškinantis dabartinę organizacijos situaciją. Mūsų tyrimas atskleidė, kad tik viešojo sektoriaus organizacijose tai vyksta periodiškai (21 pav.). Darbuotojų vertinimai ir apklausos yra vykdomos kas metus laiko. Taip nurodė didžioji viešojo sektoriaus respondentų dalis (93 proc.) ir vos 9 proc. privataus sektoriaus respondentų. Tuo tarpu privačiame sektoriuje didžioji dalis respondentų pažymėjo, jog tokios darbuotojų apklausos dažniausiai vyksta nereguliariai, t.y. tik esant būtinybei (67 proc.). O viešajame sektoriuje tokį atsakymą nurodė vos keli viešojo sektoriaus darbuotojai. Kad tokios apklausos visai nevykdomos pažymėjo net 14 proc. visų apklaustųjų privačiame sektoriuje, tuo tarpu viešajame sektoriuje pasirinkusių tokį atsakymą nebuvo.

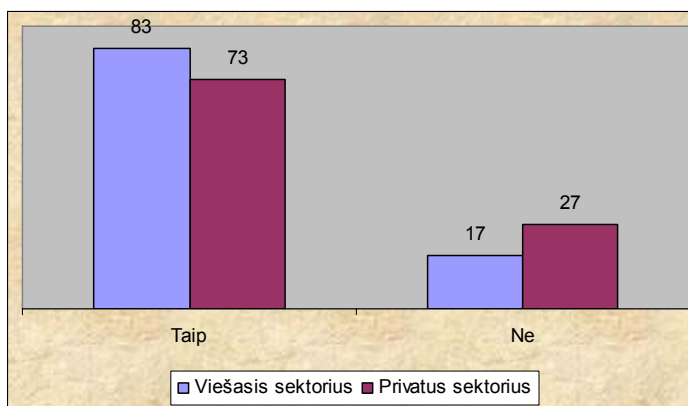


21 pav. Respondentų atsakymų apie laiko periodus kas kiek yra vykdomos darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai organizacijoje pasiskirstymas (procentais)

Remiantis šiais duomenimis galime daryti prielaidą, jog viešojo sektoriaus organizacijose tam tikri darbuotojų veiklos vertinimai yra atliekami pagal visoms viešosioms organizacijoms nustatytą bendrą tvarką, tuo tarpu privačiame sektoriuje apie darbuotojų vertinimą ir jų poreikių nustatymą sprendžia kiekviena organizacija individualiai atsižvelgiant į savo esamą situaciją.

Darbuotojų motyvavimo sistema viešajame ir privačiame sektoriuje

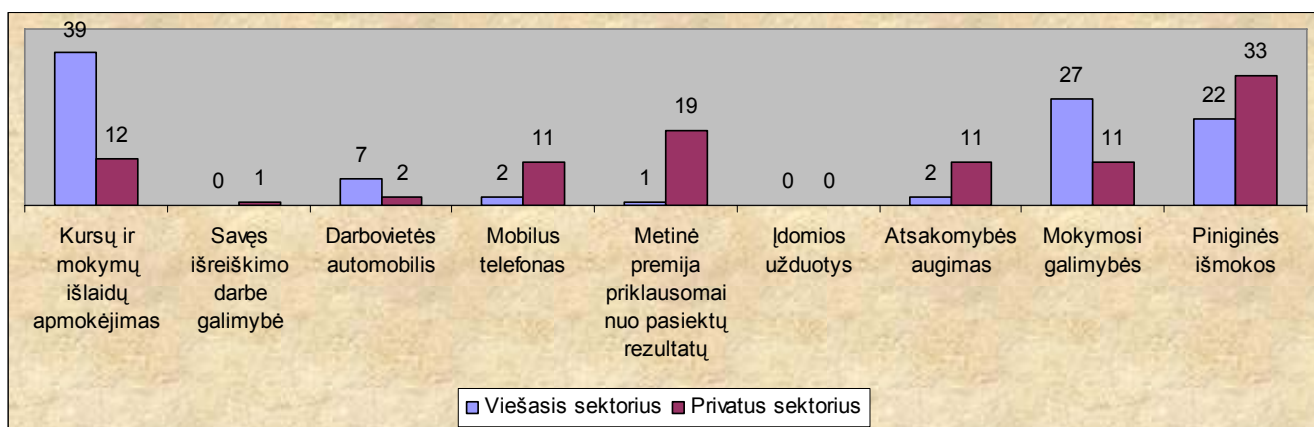
Teorinėje darbo dalyje minėjome, jog žmogiškųjų išteklių valdymas yra stipriai susietas su darbuotojų motyvavimu. Pasak darbe minėtų autorių (A.Sakalo, V.Šilingienės) organizacijos darbuotojai sieks organizacijos tikslų tik tuomet kai galės patenkinti savo poreikius bei interesus. O tam, kad organizacijos kuriama motyvavimo sistema atitiktų darbuotojų interesus, t.y. juos motyvuotų būtina į jos kūrimą įtraukti ir pačius darbuotojus. Jog organizacijos yra linkusios įtraukti darbuotojus į motyvacinės sistemos kūrimą pagrindžia mūsų atliktas tyrimas – atsakymą „taip“, jog darbuotojai įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą, pažymėjo didžioji dalis viešojo (83 proc.) ir privataus (73 proc.) sektoriaus respondentų. (žr. 22 pav.). Tačiau šie skaičiai rodo, kad viešajame sektoriuje dažniau nei privačiame darbuotojai įtraukiami į darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą.



22 pav. Respondentų atsakymų apie darbuotojų įtraukimą į motyvacinės sistemos kūrimą organizacijoje pasiskirstymas (procentais)

Teorinėje darbo dalyje minėjome, jog skirtingų sektorių darbuotojams motyvuoti turi būti naudojamos skirtingos motyvavimo priemonės. Darbe minėta autorė (J.Palidauskaitė) pažymi, jog užmokesčio už atliktą darbą svarba privačiame sektoriuje yra daug didesnė nei viešajame. Todėl piniginės išmokos kaip darbuotojus motyvuojanti priemonė privačiame sektoriuje turėtų būti naudojama daugiau nei viešajame sektoriuje. Tačiau mūsų atliktas tyrimas atskleidžia, jog piniginės išmokos kaip viena iš darbuotojus motyvuojančių priemonių dažnai naudojama ne tik privačiame,

bet ir viešajame sektoriuje. Tiesa, privačiame sektoriuje šiek tiek dažniau. Taip pažymėjo trečdalis privataus sektoriaus ir šiek tiek mažiau (22 proc.) viešojo sektoriaus respondentų (23 pav.).



23 pav. Respondentų atsakymų apie motyvavimo priemones naudojamas organizacijoje skirstinys (procentais)

Tokių darbuotojų motyvavimo priemonių naudojimas kaip mokymosi galimybių sudarymas bei galimybė siekti karjeros vienodai motyvuoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus. Todėl darbuotojams motyvuoti turėtų būti naudojamos būtent šios motyvavimo priemonės (J.Palidauskaitė, 2007). Tačiau mūsų atlikto tyrimo duomenys rodo, jog mokymosi galimybės ir kursų bei mokymų išlaidų apmokėjimas kaip darbuotojus motyvuojančios priemonės daugiau naudojamos viešajame sektoriuje nei privačiame. Mokymosi galimybes viešajame sektoriuje nurodė šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis viešojo sektoriaus respondentų, privačiame sektoriuje – 11 proc. privataus sektoriaus respondentų. Kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimą pasirinko 39 proc. viešojo sektoriaus ir tik 12 proc. privataus sektoriaus respondentų.

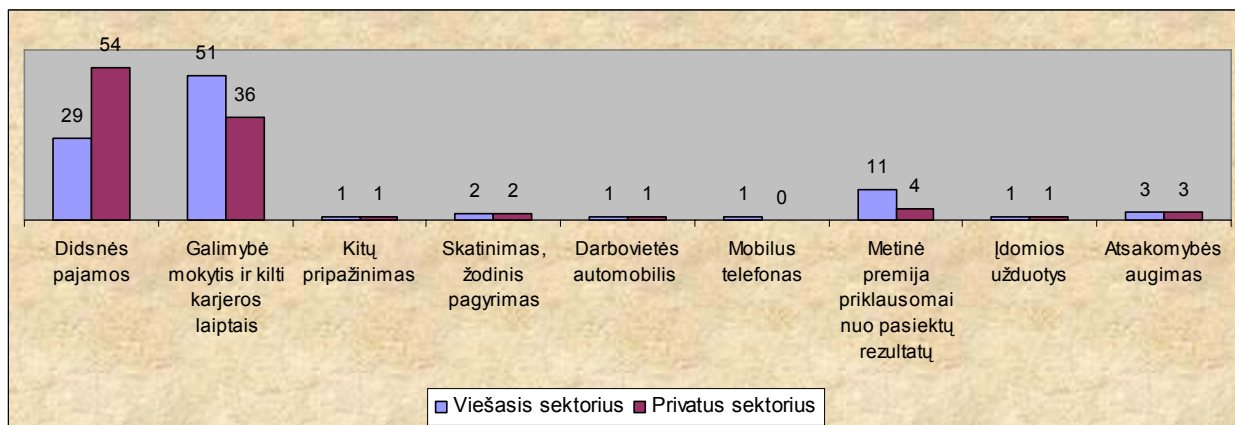
Tarp viešojo ir privataus sektorių pastebimas ryškus skirtumas naudojant tokias motyvavimo priemones kaip metinės premijos priklausančios nuo pasiektų rezultatų. Kad tokios priemonės naudojamos privačiame sektoriuje nurodė beveik penktadalis privataus sektoriaus respondentų ir vos keletas viešojo sektoriaus respondentų.

Nors J.Palidauskaitė savo darbuose mini, jog viešajame sektoriuje darbo turinys yra labai svarbi motyvavimo priemonė, mūsų tyrime šio sektoriaus respondentai įdomių užduočių kaip jų organizacijoje naudojamų motyvavimo priemonių nepažymėjo.

24 pav. matome kokios motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus. Šiek tiek anksčiau minėjome, jog darbo užmokestis turi didesnės reikšmės privačiame sektoriuje. Tai patvirtina ir respondentų atsakymai į pateiktą klausimą apie motyvuojančias priemones. Darbo užmokestį kaip motyvuojantį veiksnių nurodo trečdalis viešojo ir daugiau nei pusė privataus sektoriaus respondentų. Privačiame sektoriuje mokymosi galimybės kaip darbuotojus motyvuojančios priemonės nėra pakankamai naudojamos (23 pav.), tačiau daugiau kaip

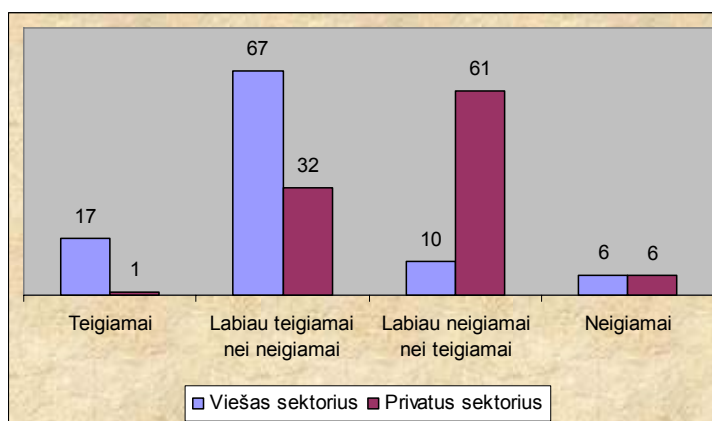
trečdalis respondentų pažymėjo jas kaip vienas iš labiausiai juos motyvuojančių priemonių. Taip nurodė 36 proc. respondentų.

Viešajame sektoriuje naudojamos tokios motyvavimo priemonės kaip mokymosi galimybės, bei kursų ir mokymo išlaidų apmokėjimas. O būtent tai ir motyvuoja didžiąją dalį viešojo sektoriaus respondentų (taip nurodė daugiau nei pusė visų apklaustųjų viešajame sektoriuje).



24 pav. Respondentų atsakymų apie darbuotojų norimas motyvavimo priemones organizacijoje skirstinys (procentais)

Pasidomėjus respondentų kaip jie vertina šiuo metu jų organizacijoje taikomą motyvavimo sistemą paaiškėjo, jog didžioji dalis apklaustųjų privačiame sektoriuje ją vertina labiau neigiamai, nei teigiamai (61 proc.) (25 pav.). Tuo tarpu viešajame sektoriuje taip nurodė vos 10 proc. apklaustųjų. 32 proc. privataus sektoriaus darbuotojų šiuo metų jų organizacijoje egzistuojančią motyvavimo sistemą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. O viešajame sektoriuje beveik per pusę daugiau – 67 proc.



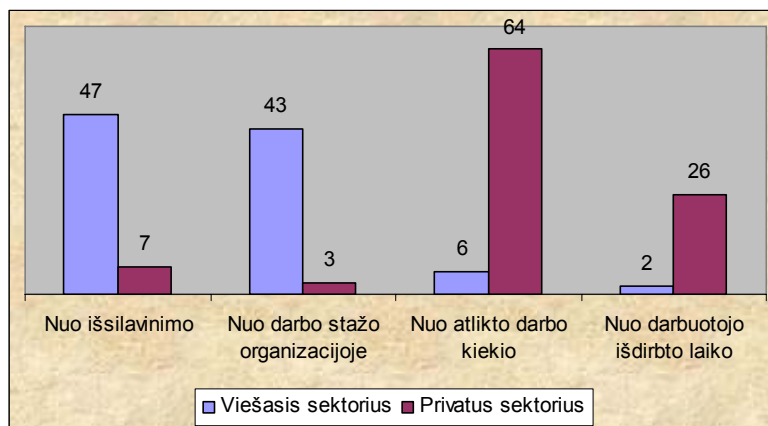
25 pav. Respondentų atsakymų apie šiuo metu jų organizacijoje taikomos motyvavimo sistemos vertinimą pasiskirstymas (procentais)

Neigiamai šiuo metu organizacijoje egzistuojančią motyvavimo sistemą vertina vienodai ir viešojo, ir privataus sektoriaus darbuotojai (atitinkamai 7 proc. ir 6 proc.). Tuo tarpu teigiamai

motyvavimo sistemą viešajame sektoriuje vertina net 17 proc. valstybės tarnautojų, tuo tarpu privačiame sektoriuje ją teigiamai vertina vos keletas respondentų. Remiantis šiais skaičiais galime daryti prielaidą, jog valstybės tarnautojai yra labiau patenkinti šiuo metu jų organizacijose egzistuojančia darbuotojų motyvavimo sistema ir jaučiasi labiau motyvuojami nei privataus sektoriaus darbuotojai.

Darbo užmokesčio ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuje

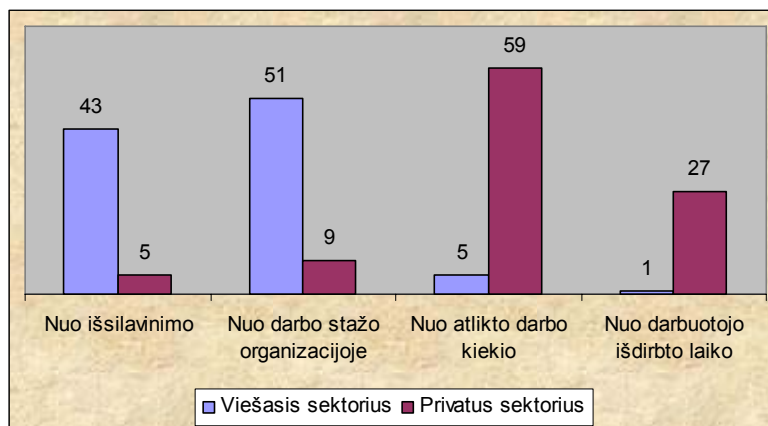
Teorinėje šio darbo dalyje minėjome, jog LR darbo kodeksas numato, kad darbuotojo darbo užmokestis turi priklausyti nuo darbo kiekio ir kokybės bei įmonės ar įstaigos veiklos rezultatų ir darbo paklausos bei pasiūlos darbo rinkoje. Mūsų atliktas tyrimas parodė, jog viešojo sektoriaus respondentų nuomonėmis daugiausiai darbo užmokestis turėtų priklausyti nuo išsilavinimo ir darbo stažo organizacijoje (26 pav.). O atliktas darbo kiekis ir išdirbtas laikas užmokesčio dydžiui neturi didelės reikšmės. Tuo tarpu privataus sektoriaus respondentų dauguma pažymėjo, jog atliktas darbo kiekis yra pagrindinis veiksnys lemiantis darbuotojo darbo užmokestį. Šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis privataus sektoriaus respondentų akcentuoja darbuotojo išdirbtą laiką.



26 pav. Respondentų nuomonių apie darbo užmokestį turinčius sąlygoti veiksniai organizacijoje skirstinys (procentais)

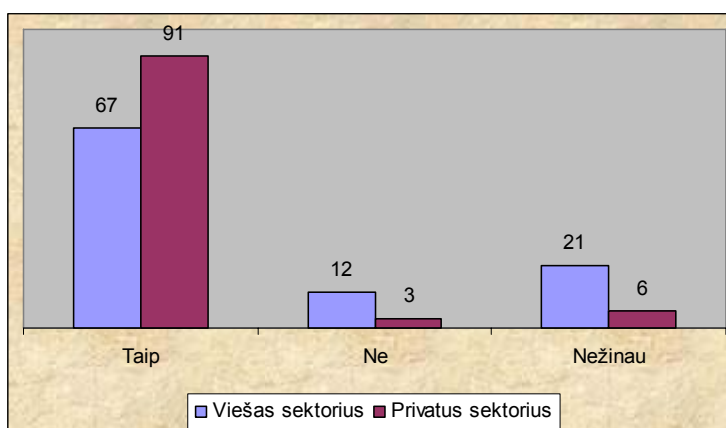
Lyginant 26 pav. duomenis su 27 pav. pateiktais duomenimis galime teigti, jog darbo užmokestis viešajame ir privačiame sektoriuje, pasak respondentų, priklauso būtent nuo tų veiksnių, nuo kurių ir turėtų priklausyti. Šiek tiek daugiau nei pusė visų apklaustųjų viešajame sektoriuje mano, jog darbo užmokestis priklauso nuo darbo stažo organizacijoje. Kita nemaža dalis respondentų teigia, jog darbuotojų atlyginimų dydį viešajame sektoriuje nulemia jų turimas išsilavinimas. Tuo tarpu privačiame sektoriuje, pasak respondentų atlyginimo dydį nulemia atliktas darbo kiekis ir išdirbtas laikas.

Remiantis 26 pav. ir 27 pav. duomenimis galime daryti prielaidą, jog organizacijos, viešosios ir privačios patenkina darbuotojų lūkesčius susijusius su jų darbo užmokestį lemiančiais veiksniais.



27 pav. Respondentų nuomonių apie darbo užmokestį sąlygojančius veiksnius organizacijoje skirstinys (procentais)

Pasak anksčiau minėtos autorės (J.Palidauskaitės) darbo užmokestis organizacijoje yra vertinamas kaip pigiausia darbuotojų skatinimo priemonė. Tačiau mūsų atliktas tyrimas atskleidžia, jog vis tik darbo užmokestis tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose yra naudojamas kaip darbuotojus motyvuojanti priemonė. Taip pažymėjo didžioji dalis viešojo ir privataus sektoriaus respondentų (28 pav.). Tačiau didesnė dalis taip manančių (net 91 proc.) buvo privataus sektoriaus darbuotojų.



28 pav. Respondentų atsakymų apie darbo užmokesčio kaip motyvavimo priemonės naudojimą organizacijoje pasiskirstymas (procentais)

Kiekybinio tyrimo apibendrinimas

Tyrimė dalyvavo respondentai iš dviejų skirtingų sektorių – viešojo ir privataus. Remiantis gautais duomenimis išskyrėme gautus skirtumus bei panašumus ir surašėme į lentelę (1 lentelė).

1 lentelė. **Žmogiškųjų išteklių valdymo panašumai ir skirtumai viešajame ir privačiame sektoriuje**

Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys	Panašumai	Skirtumai
Darbuotojų atranka ir paieška	<ul style="list-style-type: none"> • Dažniausiai naudojamas skelbimų platinimas spaudoje bei internete. • Darbuotojų atrankos kriterijai – turimas išsilavinimas bei gautos rekomendacijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatus sektorius svarbesnėms pozicijoms užimti naudojami darbuotojų atrankas vykdančių kompanijų paslaugomis. • Darbuotojų atrankos kriterijai dominuojantys viešajame sektoriuje yra išsilavinimas ir darbinė patirtis tam tikroje srityje, o privačiame sektoriuje akcentuojama bet kokia darbinė patirtis ir darbuotojo asmeninės savybės.
Darbuotojų adaptacija	<ul style="list-style-type: none"> • Naujo darbuotojo adaptacijos metu paskirimas darbuotojas, kuris padeda adaptuotis ir įsiliet į kolektyvą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privačiame sektoriuje naujam darbuotojui skiriamas išskirtinis dėmesys iš vadovų pusės. • Viešajame sektoriuje iš naujo darbuotojo reikalaujama mažiau pastangų nei iš visų kitų.
Darbuotojų mokymas	<ul style="list-style-type: none"> • Didžioji dalis darbuotojų mokomi išoriniuose mokymuose. • Efektyvesniais mokymais įvardijami vidiniai organizacijos mokymai. • Daugumą specialių mokymų metu įgytų žinių pritaiko savo tiesioginiame darbe. • Kvalifikacijos kėlimas organizacijoje įvardijamas privalomu procesu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešajame sektoriuje daugiau nei privačiame sektoriuje darbuotojai siunčiami į išorinius mokymus. • Viešojo sektoriaus organizacijos daugiau investuoja į darbuotojų išsilavinimą būtina užimamoms pareigoms užimti bei į tam tikros užsienio kalbos mokėjimą, tuo tarpu privataus sektoriaus – į specifinių programų išmanymą ir bendrąsias kompetencijas (pvz. kompiuterinis raštingumas).
Darbuotojų poreikių		<ul style="list-style-type: none"> • Viešajame sektoriuje darbuotojų apklausos jų poreikiams ir esamai situacijai išsiaiškinti

nustatymas (apklausų, pokalbių, vertinimų metu)		vykdomos dažniausiai kas metus laiko. Privačiame sektoriuje – vykdomos tik esant poreikiui, atsižvelgiant į esamą organizacijos situaciją arba nevykdomos visai.
Darbuotojų darbo užmokesčio sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokestis organizacijose naudojamas kaip viena iš darbuotojams motyvuoti priemonių 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokestis kaip priemonė motyvuoti darbuotojus daugiau naudojamas privačiame nei viešajame sektoriuje. • Viešajame sektoriuje pagrindiniai veiksniai sąlygojantys darbuotojų darbo užmokestį yra išsilavinimas ir darbo stažas toje įstaigoje. Privačiame sektoriuje darbo užmokestis daugiausiai priklauso nuo atlikto darbo kiekio ir darbuotojo išdirbto laiko (valandomis).
Darbuotojų motyvavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai yra įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą. • Darbuotojams motyvuoti naudojamos piniginės išmokos, sudaromos geros sąlygos mokytis, apmokamos kursų ir kitų mokymų išlaidos, atsakomybės augimas. • Pačius darbuotojus motyvuoja didesnės pajamos, galimybė mokytis bei kilti karjeros laiptais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešasis sektorius savo darbuotojus daugiau įtraukia į motyvacinės sistemos kūrimą nei privatus sektorius. • Viešajame sektoriuje darbuotojų motyvavimo sistema organizacijos darbuotojų yra vertinama labiau teigiamai nei privataus sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema.

3.2. Viešojo ir privataus sektoriaus ekspertų požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą tyrimo duomenų analizė

Ketvirtas analizės etapas – ekspertų nuomonių lyginimas

Individualaus interviu metu siekta išsiaiškinti ekspertų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje. Suformuota 4 asmenų grupė galinti suteikti kvalifikuotą informaciją. Čia lyginama dviejų iš viešojo ir dviejų iš privataus sektoriaus atstovų nuomonės. Viešojo sektoriaus ekspertai žymimi: 1v ekspertas ir 2v ekspertas. Privataus sektoriaus ekspertai žymimi: 3p ekspertas ir 4p ekspertas.

Pirmieji du ekspertų tyrimo etapai (interviu transkripcija ir kodai) yra pateikiami šio darbo trečiame priede (3 priedas).

Darbuotojų atranka

1v ir 2v ekspertai kalbėdami apie darbuotojų paieškos būdus naudojamus jų organizacijoje vieningai įvardija vienintelį būdą – viešųjų konkursų skelbimą pagal LR valstybės tarnybos įstatymo numatytą tvarką. 2v ekspertas priduria, jog darbuotojai pagal darbo sutartis priimami atsižvelgiant į tai kiek atitinka keliamus reikalavimus tai darbo vietai užimti. Tuo tarpu 3p ir 4p ekspertai teigia, jog apie laisvas darbo vietas dažniausiai informuojama per skelbimus spaudoje bei internete. Vėliau pagal atrinktus gyvenimo aprašymus vykdomi individualūs pokalbiai. 3 ekspertas priduria, jog ieškant darbuotojo svarbesnėms pareigoms užimti kreipiamasi į konsultacines kompanijas. 4p ekspertas teigia, kad papildomai naudojasi savo organizacijos vidiniais resursais bei gautomis rekomendacijomis.

1v eksperto nuomone darbuotojų atrankos metų jų įstaigoje, didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojo turimam išsilavinimui, kuris turi atitikti pareigybės reikalavimus, darbinei patirčiai bei gautoms rekomendacijoms. 2v ekspertas taip pat užakcentavo išsilavinimą ir darbinę patirtį. Tuo tarpu 3p ekspertas darbuotojų atrankoje išskyrė tokius prioritetus: darbuotojams dirbantiems su klientais (bendravimo įgūdžiai, gebėjimas reikšti mintis, išsilavinimas, iniciatyva, noras dirbti, rekomendacijos, darbo patirtis); techniniams darbuotojams (išsilavinimas, rekomendacijos, iniciatyva, noras dirbti, asmeninės savybės). 4p ekspertas pagrindiniais kriterijais atrenkant darbuotoją įvardijo žmogaus asmenines savybes ir išsilavinimą. 1v ir 2v ekspertai teigia, jog jų organizacija nėra linkusi priimti į darbą žmogaus neturinčio reikiamos kvalifikacijos, tai motyvuodami tuo, jog toks žmogus negalės susidoroti su darbu, kurio veikla yra aprašyta pareiginėse instrukcijose, nes jam trūks tiek, teorinių, tiek praktinių žinių. Tuo tarpu 3p ir 4p ekspertai teigia, jog jų organizacijos yra linkusios priimti darbuotoją be reikiamos kvalifikacijos. 3p

ekspertas priduria, jog jų organizacija yra linkusi priimti į darbą kandidatus be darbo patirties, tačiau su gerom teorinėm žiniom, nes šie darbuotojai gali lengviau priimti naujo darbo specifiką, išlieka lojalūs, mažiau keičia darbovietes. 4p eksperto nuomone tai priklauso nuo to į kokias pareigas priimamas kandidatas, ir pabrėžia, jog kai kuriais atvejais geriau kai neturi reikiamos kvalifikacijos: „aš tai galėčiau pavadinti žalia medžiaga arba moliu iš kurio galima išgauti reikiamą „formą“ ir tai dažnai pasiteisina“.

Darbuotojų adaptacija

1v, 2v, 3p ir 4p ekspertų nuomone naujo darbuotojo adaptacijos metu svarbu jam paskirti žmogų iš senbuvų, kuris pirmaisiais darbo mėnesiais padėtų įsisavinti darbo specifiką, bei padėtų įsilieti į naują kolektyvą. 2v ekspertas priduria, jog pastarojo organizacijoje naujai priimtas darbuotojas yra siunčiamas tobulintis į kvalifikacinius kursus.

Darbuotojų poreikių nustatymas

1v eksperto teigimu įvairios darbuotojų apklausos esamai situacijai išsiaiškinti, jų organizacijoje yra vykdomos reguliariai, kas metus laiko. Kiekvienų metų gale yra atliekamas kiekvieno specialisto tarnybinės ir darbo veiklos vertinimas, kurio metu išanalizuojamas metų darbas, nurodomos klaidos, veiklos trūkumai ir gairės darbuotojo veiklai gerinti. Padalinių vadovai vertina pavaldžių specialistų darbą. 2v ekspertas nurodo taip pat, jog darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai ir vertinimai yra vykdomi kiekvienų metų gale. Tuo tarpu 3p ir 4p ekspertų teigimu, tokie pokalbiai su darbuotojais nėra vykdomi periodiškai. 3p eksperto žodžiais tariant – „vidutiniškai kas ketvirtį vykdomė susirinkimus, o individualūs pokalbiai vykdomi priklausomai nuo pareigų – kartą į savaitę, ar kartą į mėnesį.“ 4p ekspertas teigia – „paprastai tai darome bent jau vieną kartą į mėnesį“.

Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas

Pasiteiravus 1v ir 2v ekspertų apie šiuo metu jų organizacijoje egzistuojančią mokymo sistemą, gavome atsakymą, jog 1v ekspertas dabartinę darbuotojų mokymo sistemą vertina labai gerai. Pasak jo yra užtikrinamas sistemingas valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas bei profesionalumo ugdymas. Tuo tarpu 2v ekspertas mano, jog joje yra pakankamai daug trūkumų, nes pasitaiko seminarų, kurie neduoda tokios didelės naudos kaip tikimasi iš pradžių. 3p ekspertas teigia, jog mokymo sistema įmonėje turi didelę reikšmę, ji tiesiog yra būtina, nes to reikalauja darbo specifika. 4p ekspertas užakcentuoja didelę mokymo sistemos reikšmę organizacijai ir įvardina jos egzistavimą kaip vieną iš motyvacijos būdų, tai darbuotojų skatinimas gilinti žinias, kas be abejo, duoda teigiamų rezultatų. 3p eksperto teigimu jų įmonė yra pasiruošusi investuoti į visus darbuotojų mokymus, nes čia išvelgia didelę naudą pačiai įmonei. Tuo tarpu 4p

ekspertas sutinka, jog reikėtų investuoti į darbuotojų mokymus, tiek bendruosius, tiek specifinius, bet pabrėžia, jog tai daro tik tam tikrais atvejais finansuojant arba bent jau sudarant sąlygas mokytis, bei siekti aukštojo išsilavinimo. Tai daro su tikslu sudaryti galimybes keisti darbuotojų pareigų profilį, bei leisti darbuotojui išreikšti save būnant naudingam kompanijai. 1v ir 2v ekspertai teigia, jog darbuotojams yra sudaromos sąlygos studijuoti neakivaizdiniu būdu aukštosiose mokyklose, darbuotojai yra siunčiami į specialius kursus, pavyzdžiui įgyti reikiamą kompiuterinio raštingumo lygį. Taip pat 1v ir 2v eksperto nuomone į darbuotojų bendruosius gebėjimus yra investuojama tam, kad jie turėtų reikalingą tam tikrom pareigom užimti išsilavinimą, bei, kad specialistai galėtų kvalifikuotai atlikti paskirtas užduotis.

Darbuotojų motyvavimo sistema

1v eksperto teigimu motyvavimo sistema jų organizacijoje yra siejama su biudžetu. Pastaroji kuriama kiekvienų metų pradžioje planuojant ir paskirstant lėšas. Panašiai atsakė ir 2v ekspertas. Motyvavimas sietinas su biudžetu. Tuo tarpu 3p eksperto teigimu jų organizacijoje darbuotojų motyvavimo sistema kuriama aiškinantis kas darbuotojus labiau motyvuoja – atlyginimas priklausantis nuo rezultatų, ar nuolatinis stabilus atlyginimas su augimu visos kompanijos rezultatų atžvilgiu. Taip pat vertinama darbuotojų pageidaujama darbo sąlygų vizija. 4p ekspertas kalbėdamas apie motyvacinės sistemos kūrimą organizacijoje pabrėžia, kad ji kuriama atsižvelgiant į pačių darbuotojų bei įmonės poreikius. 1v ekspertas paklaustas apie darbuotojų motyvavimo priemones įvardijo šias dažniausiai naudojamas: mokymo išlaidų apmokėjimas, piniginės išmokos metų gale, profesinės šventės proga galimybe naudotis tarnybiniais mobiliais telefonais bei darbo automobiliais. Antrasis ekspertas taip pat įvardijo finansinius veiksnius – didesnis darbo užmokestis. Kokiomis priemonėmis darbuotojai motyvuojami organizacijoje 3p ir 4p ekspertai atsakė panašiai. Jų teigimu darbuotojus labiausiai motyvuoja piniginės išmokos, t.y. kai jie gali užsidirbti pinigus dirbdami mėgstamą darbą jiems pritaikytoje aplinkoje. 3p ekspertas priduria, jog jų organizacijos darbuotojai motyvuojami ne tik finansiškai. Stengiamasi darbuotojams užtikrinti saugumo jausmą, taip pat padedama spręsti tiek asmenines problemas, tiek nenumatytą finansinę riziką. 4p ekspertas labiausiai motyvuojantį motyvą dirbti įvardija finansines išmokas. Priduria, jog mokymai, kitos darbo vietos pasiūlymas skatina tobulėti.

Darbuotojų darbo užmokestis

1v eksperto nuomone atlyginimas organizacijoje turėtų priklausyti daugiausiai nuo išsilavinimo ir atliekamo darbo kiekio bei kokybės. 2v ekspertas teigia, jog darbuotojų darbo užmokestis turėtų priklausyti nuo darbo kokybės ir nuo to kiek žmogus skiria laiko darbui. Be to, priduria, jog reikia vertinti žmogaus sugebėjimus kaip greitai ir efektyviai jis sugeba atlikti darbą.

1v ir 2v ekspertų nuomonėmis pagrindiniai veiksniai įtakojančys darbo užmokestį jų organizacijose yra pareigybių lygis, kategorijos bei stažas, t.y. darbo užmokestis nustatomas pagal kasmet patvirtinamą valstybės tarnautojų pareiginių algų schemą. Tuo tarpu 3p ekspertas nuo ko turėtų priklausyti darbuotojų darbo užmokestis ir nuo ko jis priklauso jų organizacijoje atsakė taip pat, jog darbo užmokestis susideda iš darbuotojo rodomos iniciatyvos, darbo rezultatų, taip pat iš išdirbto darbo laiko (ilgiau dirbantys darbuotojai gauna didesnę atlyginimą nei naujai priimti). 4p ekspertas taip pat kaip ir 3p nurodė, jog veiksniai nuo ko turėtų priklausyti ir nuo ko priklauso darbuotojų užmokestis sutampa. Įvardijo tokias pagrindines atlyginimo dydį lemiančias sąlygas – tai profesionalumas ir atsidavimas įmonės interesams.

Kokybinio tyrimo apibendrinimas

Penktas analizės lygmuo – viešojo ir privataus sektoriaus atstovų nuomonių apibendrinimas

Šioje analizės dalyje pateikiamas paskutinis, t.y. penktas etapas – abstraktus jo lygmuo. Šiuo lygmeniu kategorijos yra perkeliamos į abstrakčią plotmę. Čia įvardijamos respondentų pasakytos mintys abstrakčiai. Iš šių duomenų daromos galutinės išvados.

Remiantis ekspertų gautais atsakymais išskyrėme šiuos žmogiškųjų išteklių valdymo panašumus ir skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje ir surašėme į lentelę (2 lentelė).

2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo panašumai ir skirtumai viešajame ir privačiame sektoriuje

Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys	Panašumai	Skirtumai
Darbuotojų atranka ir paieška	<ul style="list-style-type: none"> • Išsilavinimas vienas iš pagrindinių darbuotojų atrankos kriterijų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešajame sektoriuje darbuotojų atranka vykdoma skelbiant viešuosius konkursus kaip numato VTĮ. Darbuotojų atrankos į privatų sektorių nenumato jokie teisės aktai. • Darbuotojų paieška privačiame sektoriuje vykdoma per skelbimų platinimą spaudoje bei internete, darbuotojai atrenkami iš tos pačios organizacijos darbuotojų gretų, vadovaujamosi gautomis rekomendacijomis, kartais pasitelkiamos į pagalbą darbuotojų atrankas vykdančios kompanijos. • Pretendentas į viešąjį sektorių turi atitikti visus pareigybės aprašyme keliamus

		<p>reikalavimus, todėl nėra linkstama priimti darbuotojo be reikiamos kvalifikacijos. Privatus sektorius neretai renkasi darbuotoją neturintį reikiamos kvalifikacijos, kad būtų galima suformuoti tokį darbuotoją kokio tuo metu reikia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagrindiniai darbuotojų atrankos kriterijai viešajame sektoriuje: turimas išsilavinimas, darbinė patirtis bei gautos rekomendacijos. Privačiame sektoriuje: bendravimo įgūdžiai, gebėjimas reikšti mintis, išsilavinimas, iniciatyva, noras dirbti, rekomendacijos, darbo patirtis bei darbuotojo asmeninės savybės.
Darbuotojų adaptacija	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojo adaptacijos metu paskiriamas kitas tos pačios organizacijos darbuotojas padedantis atlikti tam tikras paskirtas užduotis ir adaptuotis naujoje aplinkoje. 	
Darbuotojų mokymas	<ul style="list-style-type: none"> • Viešosios ir privačios organizacijos yra linkusios investuoti į darbuotojų mokymus sudarant sąlygas studijuoti aukštosiose mokyklose, siunčiant darbuotojus į specialius kursus tam, kad galėtų kvalifikuotai atlikti paskirtas užduotis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešojo sektoriaus ekspertų nuomonės dėl mokymo sistemų vertinimo viešajame sektoriuje išsiskyrė. Mokymo sistema ekspertų vertinama ir teigiamai, ir neigiamai. • Privataus sektoriaus ekspertai akcentavo didelę mokymų reikšmę organizacijai.
Darbuotojų poreikių nustatymas (apklausų, pokalbių, vertinimų metu)		<ul style="list-style-type: none"> • Viešosiose įstaigose darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai, darbuotojų poreikiams ir esamai situacijai nustatyti vykdomi reguliariai kas metus laiko, dažniausiai metų gale, kai yra įvertinamas visas darbuotojo atliktas darbas. <p>Privačiame sektoriuje darbuotojų apklausos nėra vykdomos vienodai ir reguliariai, kiekvienoje įmonėje skirtingai, priklausomai nuo darbuotojo užimamų pareigų ir įmonės interesų – kas ketvirtį, mėnesį ar net kartą į savaitę.</p>

<p>Darbuotojų darbo užmokesčio sistema</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokestis viešajame sektoriuje yra nustatomas pagal kasmet patvirtinamą valstybės tarnautojų ir kitų biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginių algų schemą ir priklauso nuo pareigybės lygio, laipsnio, kategorijos, stažo. • Privačiame sektoriuje darbo užmokesčio dydį nulemia pasiekti darbo rezultatai, išdirbtas laikas įmonėje, profesionalumas, darbuotojo rodoma iniciatyva ir atsidavimas įmonės interesams.
<p>Darbuotojų motyvavimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viešojo, ir privataus sektoriaus darbuotojus labiausiai tenkina piniginė motyvacija – didesnis darbo užmokestis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešojo sektoriaus motyvavimo sistema kuriama atsižvelgiant į vieniems metams skiriamą biudžetą. • Privačiame sektoriuje yra atsižvelgiama į pačių darbuotojų ir įmonės poreikius bei interesus.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės bei periodinės literatūros analizę, kiekybinį bei kokybinius tyrimus buvo išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuje ir pateikiamos šios išvados:

1. Industrinę organizaciją keičia poindustrinė – informacinė organizacija, kurioje yra keliami aukštesni reikalavimai organizacijos darbuotojams. Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas organizacijoje tampa itin svarbus kuriant organizacijos vertę. Darbuotojai traktuojami ne kaip organizacijai dirbančios rankos, o kaip vertingas žmogiškasis kapitalas, sukaupęs atitinkamą kiekį žinių, meistriškumo ir įgūdžių įgytų formalaus mokymosi ir mokymosi darbo proceso metu.
2. Žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje suprantame kaip žmonių veiklos nukreiptos tam tikram tikslui pasiekti vadybą. Kitaip tariant tai strateginis ir nenutrūkstantis procesas prasidedantis nuo darbuotojų paieškos, apimantis jų atranką, adaptaciją organizacijoje, mokymus ir kvalifikacijos kėlimus, darbuotojų poreikių nustatymą, skatinimą, motyvavimą bei darbo užmokesčio sistemos valdymą.
3. Atlikus kiekybinį bei kokybinį tyrimus apie žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje galime teigti, kad :
 - darbuotojų paieškos būdas – viešas konkursų skelbimas.
 - pagrindiniai darbuotojų atrankos kriterijai: išsilavinimas, darbinė patirtis tam tikroje srityje.
 - darbuotojų adaptacija: priskiriamas kitas darbuotojas, padedantis adaptuotis, dalis tiriamųjų pažymėjo, jog iš naujo darbuotojo reikalaujama mažiau pastangų nei iš kitų.
 - darbuotojų mokymai: daugiausiai siunčiami į išorinius mokymus, nors efektyvesniais įvardijami vidiniai mokymai, kvalifikacijos kėlimai yra privalomi, darbuotojai teigia, jog daugumą įgytų žinių pritaiko savo darbe, investuoja į specialų išsilavinimą būtiną užimamoms pareigoms bei užsienio kalbų mokėjimą.
 - darbuotojų motyvavimas: darbuotojai įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą, juos labiausiai motyvuoja galimybė mokytis ir kilti karjeros laiptais, taip pat didesnės pajamos. Esamą motyvavimo sistemą darbuotojai vertina labiau teigiamai nei neigiamai.
 - **darbuotojų darbo užmokestis**: priklauso nuo išsilavinimo ir darbo stažo, naudojamas kaip darbuotojus motyvuojanti priemonė.

4. Atlikus kiekybinį bei kokybinį tyrimus apie žmogiškųjų išteklių valdymą privačiame sektoriuje galime teigti, kad :
- darbuotojų paieškos būdas – skelbimų platinimas spaudoje, internete, naudojimas darbuotojų atrankas vykdančių kompanijų paslaugomis.
 - pagrindiniai darbuotojų atrankos kriterijai: bet kokia darbinė patirtis, darbuotojo asmeninės savybės, išsilavinimas, gautos rekomendacijos.
 - darbuotojų adaptacija: priskiriamas vienas darbuotojas, padedantis adaptuotis, taip pat dažnai skiriamas didesnis dėmesys iš vadovų pusės.
 - darbuotojų mokymai: naudojami ir vidiniai, ir išoriniai mokymai, efektyvesniais įvardijami vidiniai mokymai, kvalifikacijos kėlimas daugiau inicijuojamas pačių darbuotojų, darbuotojai didžiąją dalį įgytų žinių pritaiko tiesioginiame darbe, daugiausiai investuojama į specifinių programų išmanymą bei darbuotojų bendrąsias kompetencijas.
 - darbuotojų motyvavimas: darbuotojai įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą, labiausiai motyvuoja didesnės pajamos bei galimybė mokytis ir kilti karjeros laiptais. Darbuotojai esamą motyvavimo sistemą vertina labiau neigiamai nei teigiamai.
 - darbuotojų darbo užmokestis: priklauso nuo atlikto darbo kiekio ir darbuotojo išdirbto laiko valandomis. Darbo užmokestis yra naudojamas motyvuoti darbuotojus.
5. Respondentų nuomone viešajame sektoriuje visoms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims skiriamas pakankamas dėmesys. Ypač teigiamai vertinami darbuotojų mokymai. Tuo tarpu privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų nuomone pakankamas dėmesys skiriamas darbuotojų atrankai bei adaptacijai ir integracijai organizacijoje, tačiau su kvalifikacijos kėlimu ir mokymais bei darbuotojų motyvavimu susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo sritys įvardijamos kaip sulaukiančios nepakankamo dėmesio.
6. Lyginant žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje, galime teigti:
- darbuotojų paieška ir atranka viešajame sektoriuje reglamentuota įstatymų, tuo tarpu privačiame sektoriuje dažnai būna nulemta kiekvienos organizacijos skirtingai, taikant tik tai organizacijai būdingus darbuotojų paieškos būdus ir jų atrankos kriterijus.
 - darbuotojų atrankos metu viešajame sektoriuje svarbu atitikti pareigybės aprašyme keliamus reikalavimus, turėti tam tikrą išsilavinimą ar darbinę patirtį konkrečioje srityje, tuo tarpu privačiame sektoriuje tenkina bet kokios darbinės patirties turėjimas, ateityje siekiant „išsiauginti“ reikiamas kompetencijas turintį darbuotoją;

- adaptacijos ir integracijos į organizaciją procese tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus darbuotojai sulaukia pagalbos, tačiau privačiame sektoriuje nauji darbuotojai daugiau dėmesio sulaukia ir iš vadovų pusės, tuo tarpu viešajame sektoriuje iš pradedančių dirbti darbuotojų kartais reikalaujama mažiau pastangų nei iš kitų;
- remiantis tyrimo rezultatų analize galima daryti prielaidą, jog privačiame sektoriuje keliami aukštesni reikalavimai darbuotojų mokymams, darbuotojai yra reiklesni mokymų atžvilgiu. Nors privačiose organizacijose ženkliai daugiau organizuojama vidinių mokymų, kurie įvardijami, kaip efektyvesni, lyginant su išoriniais, be to, šiose organizacijose mokymai yra siejami su pačių darbuotojų rodoma iniciatyva, vis tik darbuotojų nuomone organizacijos skiriamas dėmesys jų mokymams yra nepakankamas;
- gauti tyrimo duomenys atskleidė, jog abiejuose tirtuose sektoriuose didžioji darbuotojų dalis yra įtraukiama į motyvacinės sistemos kūrimą. Nors privatus sektorius iš dalies naudoja tas motyvavimo priemones, kurios motyvuoja darbuotojus, tačiau, respondentų nuomone, motyvavimas ir skatinimas yra žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, kurioms privatus sektorius skiria nepakankamai dėmesio.

REKOMENDACIJOS

1. Naujų darbuotojų adaptacijos ir integracijos į organizaciją laikotarpiu skiriamas dėmesys atsiperka darbuotojų lojalumu organizacijai, didesne vidine motyvacija dirbti ir siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Šiuo laikotarpiu naujam darbuotojui turėtų būti ne tik paskiriamas jam padedantis asmuo, su juo elgiamasi kaip ir su visais kitais darbuotojais, bet ir skiriamas pakankamas ar net išskirtinis dėmesys iš organizacijos.
2. Darbuotojų poreikių nustatymas organizacijoje tampa svarbiu momentu valdant žmogiškuosius išteklius. Darbuotojų mokymų ir motyvacinės sistemos efektyvumo galima tikėtis tik žinant darbuotojų poreikius. Todėl svarbu tirti darbuotojų poreikius, tai darant neformaliai, išsiaiškinant kiekvieno darbuotojo poreikius bei lūkesčius organizacijos atžvilgiu.
3. Tyrimas atskleidė, jog darbuotojų mokymai ir motyvavimo sistemos yra žmogiškųjų išteklių valdymo sritys reikalaujančios nemažai dėmesio iš organizacijos pusės:
 - ypač viešajam sektoriui reikėtų atkreipti dėmesį į organizuojamų mokymų efektyvumą. Didžioji dalis darbuotojų siunčiami į išorinius mokymus. Tuo tarpu patys darbuotojai efektyvesniais įvardija vidinius organizacijos mokymus. Tam, kad darbuotojų mokymai viešajame sektoriuje netaptų vien tik formalus įstatymų numatytas procesas, o būtų pasiektas organizuojamų mokymų efektyvumas visų pirma svarbu tirti mokymus ir įvertinti jų naudą darbuotojams bei organizacijai bei taikyti tokius mokymus, kurie atitiktų darbuotojų lūkesčius;
 - tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į naudojamas darbuotojų motyvavimo priemones, išsiaiškinti jų reikšmę darbuotojams.

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Lentelėje pateikiami darbe vartojami sutrumpinimai ir jų nesutrumpinti pavadinimai (žr. 3 lentelę).

3 Lentelė **Vartojamų santrumpų sąrašas**¹⁴⁹

Vartojamas sutrumpinimas	Pilnas pavadinimas
LVALIA	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos
VTD	Valstybės tarnybos departamentas
LR VTĮ	LR Valstybės tarnybos įstatymas

¹⁴⁹Sudaryta darbo autorės savarankiškai

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra „Žmogiškųjų išteklių valdymo lyginamoji analizė viešajame ir privačiame sektoriuje“.

Pagrindinės sąvokos: žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas, valdymas, viešasis sektorius, privatus sektorius.

Santraukoje aptariami svarbiausi darbo etapai ir nustatytos išvados. Trumpai aprašoma žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, jų vaidmuo organizacijoje. Trumpai minimi darbe nagrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuje. Taip pat santraukoje išskiriamas rekomendacijų tikslas.

Darbe atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų analizė viešajame ir privačiame sektoriuose, nustatomas jų vaidmuo organizacijoje bei valdymo esmė. Analizuojamos aplinkybės galinčios įtakoti žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą viešajame ir privačiame sektoriuje bei pateikiamos rekomendacijos, kaip tą efektyvumą būtų galima pasiekti.

Išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame ir privačiame sektoriuje nustatyta, jog žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas organizacijoje tampa itin svarbus kuriant organizacijos vertę. Darbuotojai traktuojami ne kaip organizacijai dirbančios rankos, o kaip vertingas žmogiškasis kapitalas, sukaupęs atitinkamą kiekį žinių, meistriškumo ir įgūdžių įgytų formalaus mokymosi ir mokymosi darbo proceso metu.

Žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje suprantame kaip strateginį ir nenutrūkstantį procesą prasidedantį nuo darbuotojų paieškos, apimantį jų atranką, adaptaciją organizacijoje, mokymus ir kvalifikacijos kėlimus, darbuotojų poreikių nustatymą, skatinimą, motyvavimą bei darbo užmokesčio sistemos valdymą.

Galime išskirti tokius pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumus: darbuotojų paieškos būdas – viešas konkursų skelbimas. Pretendentas privalo atitikti visus pareigybės aprašyme keliamus reikalavimus. Viešojo sektoriaus įstaigos savo darbuotojus dažniausiai moko išoriniuose mokymuose, nors patys darbuotojai efektyvesniais laiko vidinius mokymus. Išskiriamos šios darbuotojams motyvuoti naudojamos priemonės: piniginės išmokos, sudaromos sąlygos mokytis, apmokamos kursų ir kitų mokymų išlaidos. Darbo užmokestis viešajame sektoriuje – reglamentuojamas valstybės.

Galime išskirti tokius pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymą privačiame sektoriuje atskleidžiančius bruožus: darbuotojų paieškos būdai – skelbimų platinimas spaudoje ir internete, gautos rekomendacijas bei darbuotojų atrankas vykdančių kompanijų paslaugos. Pagrindiniai darbuotojų atrankos kriterijai – išsilavinimas, bet kokia darbinė patirtis, darbuotojo asmeninės

savybės, bendravimo įgūdžiai, gebėjimas reikšti mintis. Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą patys darbuotojai į jos kūrimą įtraukiami retai. Išskiriamos šios darbuotojų motyvavimo priemonės: piniginės išmokos, sudaromos sąlygos mokytis, apmokamos kursų ir kitų mokymų išlaidos bei atsakomybės augimas. Pagrindiniai veiksniai nuo kurių priklauso darbo užmokestis privačiame sektoriuje – darbuotojo padirbtas kiekis, išdirbtas laikas valandomis, darbuotojo rodoma iniciatyva, profesionalumas bei atsidavimas įmonei.

Pateiktų rekomendacijų tikslas – užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame ir privačiame sektoriuje.

SUMMARY

The theme of the final work of the master's degree is "Comparative analysis of human resources in public and private sector".

Main concepts: human resources, human stock, management, public sector, private sector.

Basic stages of work and set conclusions are discussed in the summary. Conception of management of human resources and their role in organizations are shortly portrayed. Peculiarity of management of human resources in public and private sector are briefly mentioned. Further more, the aim of recommendations are singled out.

The analysis of management peculiarity of human resources in public and private sector are taken, there is also estimated its role in organization and the point of the management. Factors that can influence efficiency of management of human resources are analyzed and recommendations are rendered how to achieve that efficiency.

After the analysis of the management of human resources in public and private sector were made the estimation showing that the change of society from industrial to informational can impact requirements of human resources in organizations, i.e. they are much higher. As a result it influence the selection of employees, their further training, the rise of qualification, development of competency and motivation, reward for a properly done job.

These main peculiarities of management of human resources in public and private sector can be singled out: way of employee search – the announcement of public competitions. The competitor has to fit all requirements listed in duty description. Institutions of public sector tend to instruct employees outward, but employees themselves prefer inward studies. Some special means are taken in order to motivate employees: they get some benefit, there are made conditions for studies, all expenses are paid. Salaries in public sector are regulated by state.

Main features of human resources of private sector can be singled out: way of employee search – advertisements in newspapers and internet, services of companies that make employee searches. Employee selection has several basic criterions – background, working experience, personal characteristics, communication skills, capability to express thoughts. Employees are not incorporated while creating motivation system. Benefit, conditions for studies, paid expenses, development of responsibility – these are means of motivation. Amount of done job, number of worked hours, initiative shown by employee, regularity and devotion to company are principal factors that influence wages in private sector.

The aim of shown recommendations – to assure efficient management of human resources in public and private sector.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006.
2. Algos... Minimalus mėnesio atlyginimas: ar bus ES visiems vienodas?
<http://www.emigrantai.info/?strid=31>; prisijungimo laikas: 2007-08-22.
3. Asplund R. Human capital creation in an economic perspective. Helsinki, 1994.
4. Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas ir informacinė visuomenė. Lietuvos ekonominė socialinė būklė ir plėtros strategija//mokslinių darbų rinkinys. Kaunas, 2001.
5. Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius, 2002.
6. Bagdonavičius J. Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas. Vilniaus pedagoginis universitetas: Vilnius, 2005.
7. Balsas.lt// prieiga per: <http://www.balsas.lt/naujienos/verslas/straipsnis134990>; prisijungimo laikas: 2007-08-22.
8. Becker G. Investments in human capital: effects on earnings//Human capital (3rd edition). New York, 1970.
9. Becker G. Human capital revisited. 1993// prieiga per:
<http://www.freetochoose.com/book3.html>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.
10. Bielskytė G. Kiek žalingas protų nutekėjimas.//Atgimimas 2002-10 04
11. Blaug M. An introduction to the economics of education. London, 1970.
12. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory etudy that develops measures and models//Management Decision, 1998.
13. Bowen H.R. Investment in learning. Jossey-Bass: SanFrancisco, 1978.
14. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Technologija: Kaunas, 1996.
15. Bukšnytė L. Darbuotojų atranka. Vadovas ir pasaulis. Nr.4, 2006.
16. Bullock A., Frombley S. Glasgow. The New Fontana dictionary of modern thought. 1999
17. Darbuotojų atleidimas iš darbo: savo noru? www.verslas.banga.lt.
18. Deardoff Glossary of International Economics// prieiga per:
<http://wwwpersonal.umich.edu/~alandear/glossary/h.html#HomogeneousOfDegreeOne>;
prisijungimo laikas: 2007-06-18.
19. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika: Kaunas, 2001
20. Dževeckytė R. Į valstybės tarnautojo kėdę tik 2,5 pretendento// Verslo žinios. 2007-07-28.
21. Edvinsson L., Sullivan P. Developing a model for managing intellectual capital. European management journal, 1996.
22. Ekelund R.B., Tollison R.D. Economics. New York, 1991.

23. Erickson G.S. Intellectual Capital and competitiveness: Guidelines for policy. Competitiveness review. Vol. 10 (2).
24. Ginevičius R. Paliulis N.K. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: Vilnius, 2006.
25. Gylis P. Ekonominės plėtros vizijos ir Lisabonos procesas. Socialinių ekonominių tyrimų institutas, 2005.
26. Gubicaitė-Šilingienė V. Kolektyvinis valdymas. Technologija: Kaunas, 1998.
27. Grundey D., D.Varnas. Vietinio ir užsienio kapitalo įmonių trimas. – Vilnius, 2006.
28. Human capital definition. Prieiga per: www.brainmarket.com/www/capital/capl.htm; prisijungimo laikas: 2006-11-12.
29. Investicija į darbuotoją. Prieiga per: http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=564&text_id=722&career_style= Investicija į darbuotoją 2006-07-19; prisijungimo laikas: 2007-10-23.
30. Johnes G. The economics of education. Hong Kong, 1993.
31. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Technologija: Kaunas, 1996.
32. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Lucilijus: Šiauliai, 2002.
33. Lane E. J. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Margi raštai: Vilnius, 2001.
34. Lietuva skaičiais 2007. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyrius: Vilnius, 2007.
35. Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį//Tyrimas// Vilnius 2006 -12-01.
36. Lietuvos Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės// prieiga per: www.stat.gov.lt; prisijungimo laikas: 2007-07-12.
37. Liuobikienė I. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas, 2000.
38. Lloyd B. Intellectual capital accounts. 1998// prieiga per: <http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/engvidenregn/kap05001.html>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.
39. LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas //Valstybės žinios, 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII – 822.
40. LR darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002 m. birželio 4d. Nr. 64-2569.
41. LR Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 Nr.66-.2130.
42. Mačerinskienė I. Švietimo ekonomika ir konspektai. Paskaitų konspektas 2001-2002 m. Kaunas, 2001.

43. Mačerinskienė I. Švietimo paslauga vartojimo ir investavimo į žmogiškąjį kapitalą aspektu. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui: monografija. Kaunas, 1998.
44. Mačernytė-Panomariovienė. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras: Vilnius, 2003.
45. Masalskienė E., Masalskis V. Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo būdai. Prieiga per: http://www.verslogidas.lt/lt/straipsniai/article_detail.php?id=20959; prisijungimo laikas: 2007-11-05.
46. McConnel C.R., S.L.Brue, Pope W.H. Economics. Principe problems and polices. Kanada, 1990.
47. Melnikas B. Socialinė ekonominė raida ir mokslo plėtra: strateginiai sprendimai. Lietuvos ekonominė socialinė būklė ir plėtros strategija. Mokslinių darbų rinkinys. Kaunas, 2001.
48. Mikulėnienė R. Jucevičius R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. Vilnius, 2000.
49. Misevičius V. Personalo paieška ir atranka: kokį būdą rinktis? Žinių bankas. 2002-01-29// prieiga per: <http://verslas.banga.lt/lt/zb.full/3c546f5428c2d>; prisijungimo laikas: 2007-11-05.
50. Nerdrum L. The economics of human capital: A theoretical anglysis illustrated empirically by norwegian nata. Oslo, 1998.
51. Nordhaug O. Human capital in organizations: competence, training and learning. Oslo, 1993.
52. Nordström K.A., Ridderstråle J. Funky business: talent makes capital dance. Prentice Hall: London 2002.
53. Palidauskaitė J. Viešoji politika ir administravimas. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Kauno technologijos universitetas: Kaunas, 2007.
54. Parkin M. Economics. New York, 1990.
55. Poškienė. E. Vadovo atranka: reikalavimai kandidatui.//prieiga per: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c835f9d4afe1>; prisijungimo laikas: 2007-10-23.
56. Pukys P., Kvedaras J. Kaip pritraukti ir įdarbinti jums reikalingus darbuotojus: darbuotojų paieškos šaltinių parinkimas. Prieiga per: http://www.topcv.lt/lt/Straipsniai/Paieskos_saltiniu_pasirinkimas?PHPSESSID=15eac1860ca7345a43466112689d7984; prisijungimo laikas: 2007-10-23.
57. Raipa A. Viešasis administravimas. Technologija: Kaunas, 1999.
58. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Technologija: Vilnius, 1997.

59. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas: vadovėlis. Technologija: Kaunas, 2000.
60. Schwartz P.S. Investment in human capital a theoretical analysis. The essence of Becker. Satford University: California, 1995.
61. Shultz T.W. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. Eugrimas: Vilnius, 1998.
62. Stancikas E.R. Gyventojų kokybė teoriniai ir praktiniai aspektai. Inžinerinė ekonomika. Kaunas, 2001.
63. Stewart T.A. Intellectual capital: Ten years later, how far we`ve come. Fortune, 2001.
64. Stoner J. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
65. Sveiby K.E. What is knowledge management? Knowledge Associates, 1999// prieiga per: <http://www.media-access.com/whatis.html#whatis>; prisijungimo laikas: 2007-06-18.
66. Šarmavičius O. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?//Tarptautinė konferencija 2006 m. kovo 21-22 d. pranešimo medžiaga// Vilnius, 2006.
67. Šukys R. Valstybės tarnyba turi tapti patraukli ir prestižinė, bet neužmirštant jog tarnaujama žmonėms. 2007-06-28// prieiga per: www.vrm.lt; prisijungimo laikas: 2007-08-12.
68. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir Sigma. „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir atlyginimų reforma“//Seminaras: 2006 gruodžio 14d.// Vilnius, 2006.
69. Valstybės tarnybos departamentas prie VRM. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis.// Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1341934252>; prisijungimo laikas: 2006-12-01.
70. Varnauskas R. Saldžios valdininkų mokymo šaknys. Lietuvos žinios, 2007.
71. Woodhall M. Human capital concepts. International encyclopedia of economics of education (2nd edition). Cambridge, 1995.
72. Žaptorius J. Darbo rinka: darbo užmokesčių tendencijų barometras. Lietuvos mokslų akademijos leidykla: Vilnius, 2005
73. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала. Учебное пособие – Спб.: СпбУЭФ, 1996.
74. Калькова В.Л., Тоффлер О.Смещение власть: знание, богатство и принуждение на пороге XXI века. – М. ИНИОН АН СССР, 1991.
75. Критский М.М. Человеческий капитал. Л.:изд-во Ленинградского университета, 1991.

PRIEDAI

1 Priedas

Anketa

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Viešojo administravimo programos magistrantė atlieka tyrimą tema „Žmogiškųjų išteklių valdymo lyginamoji analizė viešajame ir privačiame sektoriuje“. Ši anketa sudaryta siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje bei jų svarbą organizacijai.

Klausimai yra paprasti, su pateiktais galimais atsakymų variantais, todėl nebus sudėtinga išrinkti tą (tuos), kuris (kurie) tiksliai atspindi Jūsų poziciją. Pildant anketą, prašome pažymėti (X) vieną atsakymų variantą jei nenurodoma kitaip, arba įrašyti savo nuomonę nurodytoje vietoje.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Kadangi anketa yra anoniminė bus užtikrintas Jūsų atsakymų slaptumas.

1. Jūsų nuomone kiek dėmesio yra skiriama šioms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims Jūsų organizacijoje (*prie tinkamo varianto pažymėkite (X)*):

	Skiriama labai daug dėmesio	Skiriama pakankamai dėmesio	Skiriama nepakankamai dėmesio	Skiriama labai mažai dėmesio
Darbuotojų atranka				
Darbuotojų mokymai, kvalifikacijos kėlimai				
Darbuotojų adaptacija, integravimas				
Skatinimo ir motyvavimo sistemų kūrimas				

2. Jūsų nuomone kokiais pagrindiniais bendrais kriterijais darbdavys turėtų vadovautis priimant darbuotoją į darbą (*pažymėkite tris Jums tinkamus variantus*):

- Turimu darbuotojo išsilavinimu,
- Turima darbuotojo patirtimi (būtent toje srityje į kurią pretenduoja),
- Bet kokia darbine patirtimi,
- Tam tikromis darbuotojo asmeninėmis būdo savybėmis,
- Išvaizda,
- Gautomis rekomendacijomis,
- Amžiumi,
- Lytimi.

3. Į šiuo metu užimamas pareigas buvote atrinktas:

- Per atrankas vykdančią kompaniją,
- Iš tos pačios organizacijos darbuotojų gretų,
- Per teritorinę darbo biržą,
- Kita(*įrašykite*).

4. Jūsų organizacijoje naujo darbuotojo adaptacijos metu:
- Skiriamas jam išskirtinis dėmesys iš vadovų pusės,
 - Paskiriamas asmuo padedantis jam adaptuotis,
 - Elgiamasi kaip ir su visais kitais darbuotojais,
 - Iš jo reikalaujama daugiau pastangų nei iš kitų,
 - Iš jo reikalaujama mažiau pastangų nei iš kitų.
5. Jūsų organizacijoje darbuotojai dažniausiai mokomi:
- Vidiniuose (organizacijos) mokymuose,
 - Išoriniuose mokymuose.
6. Ar Jūsų organizacijoje yra sudaromos sąlygos darbuotojui neturinčiam pakankamos kvalifikacijos kelti ją specialių mokymų metu?
- Taip,
 - Ne.
7. Efektyvesniais mokymais galėtumėte įvardinti:
- Išorinius mokymus,
 - Vidinius mokymus.
8. Kokiais periodais Jūsų organizacijoje yra vykdomos darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai esamai situacijai vertinti, darbuotojų poreikiams nustatyti?
- Kas mėnesį,
 - Kas ketvirtį,
 - Kas pusmetį,
 - Kas metus,
 - Nereguliariai (esant reikalui).
 - Nevykdomos.
9. Jūsų nuomone, kvalifikacijos kėlimas Jūsų organizacijoje yra:
- Individualus kiekvieno darbuotojo reikalas (įmonė/institucija reikalauja tik kompetencijos),
 - Įmonės/institucijos ir darbuotojo bendra problema (darbuotojas rodo iniciatyvą – įmonė/institucija finansiškai remia),
 - Kvalifikacijos kėlimas yra privalomas.
10. Ar specialių mokymų metu įgytas žinias, turite galimybę pritaikyti savo darbe?
- Kai kurias,
 - Daugumą,
 - Įgytomis žiniomis nepasinaudojate.
11. Jūsų nuomone darbuotojų mokymas organizacijoje turėtų būti:
- Nuolatinis nenutrūkstamas procesas,
 - Vykdomas periodiškai,
 - Esant būtinybei,
 - Jis nėra svarbus.

12. Jūsų nuomone, Jūsų organizacija daugiausia investuoja į:
- Bendrąjį darbuotojų išsilavinimą (vidurinis, profesinis, aukštasis išsilavinimas),
 - Pagrindinių kalbų mokėjimą (anglų, vokiečių, rusų),
 - Bendrąsias kompetencijas (kompiuterinis raštingumas ir pan.),
 - Specifinių programų išmanymą,
 - Specialų išsilavinimą, būtiną užimamoms pareigoms eiti,
 - Kita (įrašykite).
13. Ar Jūsų organizacijoje yra įtraukiami darbuotojai į motyvacinės sistemos kūrimą?
- Taip,
 - Ne.
14. Kokios darbuotojų motyvavimo priemonės yra naudojamos Jūsų organizacijoje?
(pažymėkite visas, kurios tinka)
- Kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas,
 - Savęs išreiškimo darbe galimybė,
 - Darbovietės automobilis,
 - Mobilus telefonas,
 - Metinė premija priklausomai nuo pasiektų rezultatų,
 - Įdomios užduotys,
 - Atsakomybės augimas,
 - Mokymosi galimybės,
 - Piniginės išmokos,
15. Kokios motyvavimo priemonės Jus labiausiai motyvuotų našesniai darbui?
- Didesnės pajamos,
 - Galimybė mokytis ir kilti karjeros laiptais,
 - Kitų pripažinimas,
 - Skatinimas, žodinis pagyrimas,
 - Darbovietės automobilis,
 - Mobilus telefonas,
 - Metinė premija priklausomai nuo pasiektų rezultatų,
 - Įdomios užduotys,
 - Atsakomybės augimas.
 - Kita
16. Kaip vertinate šiuo metu Jūsų organizacijoje taikomą motyvavimo sistemą?
- Teigiamai,
 - Labiau teigiamai, nei neigiamai,
 - Labiau neigiamai, nei teigiamai,
 - Neigiamai.
17. Ar jūsų organizacijoje yra sukurtas papildomas „gerovės paketas“ (sveikatos draudimas, sporto klubai ir pan.)?
- Taip,
 - Ne.

18. Kaip vertinate tokio paketo reikšmę organizacijoje?

- Teigiamai,
- Neigiamai,
- Jums tai neturi jokios reikšmės.

19. Jūsų nuomone nuo ko turėtų priklausyti darbuotojo atlyginimas:

- Nuo išsilavinimo,
- Nuo stažo organizacijoje,
- Nuo atlikto darbo kiekio,
- Nuo darbuotojo išdirbto laiko,
- Kita.....

20. Darbo užmokestis Jūsų organizacijoje priklauso nuo:

- Išsilavinimo,
- Darbo stažo,
- Atlikto darbo kiekio.

21. Kaip manote ar darbo užmokestis Jūsų organizacijoje yra naudojamas kaip darbuotojų motyvavimo priemonė?

- Taip,
- Ne,
- Nežinau.

22. Jūsų lytis:

- Moteris,
- Vyras.

23. Jūsų amžius:

_____ .(įrašykite)

24. Jūs esate:

- Viešojo sektoriaus atstovas,
- Privataus sektoriaus atstovas.

Dėkojame už atsakymus

Klausimai ekspertams

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Viešojo administravimo programos magistrantė atlieka tyrimą tema „Žmogiškųjų išteklių valdymo lyginamoji analizė viešajame ir privačiame sektoriuje“. Šie klausimai sudaryti siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuje.

Jūsų nuomonė atliekant šį tyrimą yra labai svarbi. Kadangi apklausa yra anoniminė bus užtikrintas jūsų atsakymų slaptumas.

1. Į ką kreipiamas didžiausias dėmesys planuojant žmogiškųjų išteklių politiką Jūsų organizacijoje?
2. Į kokius bendrus kriterijus kreipiate didžiausią dėmesį priimdami naują darbuotoją į darbą (turimą išsilavinimą, darbinę patirtį, asmenines būdo savybes, rekomendacijas ir pan.)?
3. Kodėl esate/nesate linkęs priimti į darbą kandidatą neturintį pakankamos kvalifikacijos?
4. Kaip vykdomos darbuotojų atrankos jūsų organizacijoje?
5. Kodėl renkatės būtent šiuos darbuotojų atrankos būdus?
6. Paaiškinkite kaip Jūsų organizacijoje yra padedama adaptuotis naujai priimtiems darbuotojams?
7. Kokia Jūsų nuomonė šiuo teiginiu: darbuotojų adaptacijos metu svarbu kelti jų žinių lygį tiek vidiniuose, tiek išoriniuose mokymuose?
8. Kaip nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų organizacijoje?
9. Kokiais periodais yra vykdomos darbuotojų apklausos/individualūs pokalbiai ir pan. esamai situacijai vertinti ir poreikiams nustatyti?
10. Kaip įvertintumėte esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę Jūsų organizacijoje?
11. Kaip kuriama darbuotojų motyvavimo sistema Jūsų organizacijoje?
12. Kaip, kokiais būdais darbuotojai įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą Jūsų organizacijoje?
13. Kokias dažniausiai ir didžiausias išlaidas patiriate kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą?
14. Jūsų nuomone, kokios efektyviausios darbuotojų motyvavimo priemonės Jūsų organizacijoje?
15. Kaip manote, ar papildomas „gerovės paketas“ (sveikatos draudimas, sporto klubai...) yra didelis indėlis į žmogiškojo kapitalo vystymą organizacijoje?
16. Kas turėtų sąlygoti tokio paketo sudarymą Jūsų organizacijoje?
17. Jūsų nuomone, nuo kokių pagrindinių kriterijų turėtų priklausyti darbuotojų užmokestis?
18. Kokie kriterijai lemia darbuotojų atlyginimą Jūsų organizacijoje?
19. Kaip formuojamas biudžetas žmogiškųjų išteklių stiprinimui Jūsų organizacijoje?
20. Kaip manote, kas skatina naujus darbuotojus rinktis būtent Jūsų organizaciją kaip patrauklų darbdavį?
21. Kaip vertinate dabartinį organizacijos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu?
22. Kodėl Jūsų organizacija yra linkusi investuoti/neinvestuoti į darbuotojų bendruosius gebėjimus (aukštasis išsilavinimas, kompiuterinis raštingumas ir pan.)?
23. Kokie pokyčiai būtų būtini Jūsų organizacijoje, norint pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu šiuo laikotarpiu?

Transkripcija, Kodai

1. Darbuotojų atranka,
2. Darbuotojų adaptacija,
3. Darbuotojų poreikių nustatymas,
4. Mokymai, kvalifikacijos kėlimas,
5. Motyvacija,
6. Darbo užmokestis.

1. Į ką kreipiamas didžiausias dėmesys planuojant žmogiškųjų išteklių politiką Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Planuojant žmogiškųjų išteklių politiką yra vykdoma pareigybių užimtumo analizė ir stebėseną, sistemoje veikia „talentų bankas“, kur gabiausi ir sumaniausi darbuotojai įtraukiami į karjeros planavimo sąrašus, jie rengiami aukštesnėms pareigoms. Kartą metuose yra atliekamas kiekvieno valstybės tarnautojo tarnybinis ir darbo veiklos vertinimas.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Planuojant žmogiškųjų išteklių politiką mūsų organizacijoje daugiausia dėmesio yra skiriama mūsų darbuotojų išsilavinimo lygiui, bendriausių gebėjimų turėjimui.

2. Į kokius bendrus kriterijus kreipiate didžiausią dėmesį priimdami naują darbuotoją į darbą?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Priimant naują darbuotoją į darbą didžiausias dėmesys yra skiriamas jo turimam išsilavinimui, kad atitiktų reikalavimus jo pareigybei, bei darbinę patirtį ir rekomendacijas.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Didžiausias dėmesys priimant naują darbuotoją, pas mus yra skiriamas jo turimam išsilavinimui, taip pat labai didelės reikšmės turi darbo patirtis

3. Kodėl esate/nesate linkęs priimti į darbą kandidatą neturintį pakankamos kvalifikacijos?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Asmuo neturintis pakankamos kvalifikacijos, pasižymi teorinių ir praktinių žinių stoka, o tai neleis darbuotojui atlikti savo pagrindines funkcijas pagal patvirtintas pareigines instrukcijas. Todėl į darbą priimti darbuotojo neturinčio reikiamos kvalifikacijos nesame linkę.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Neturint pakankamos kvalifikacijos yra ilgesnis laikas kai darbuotojas turi adaptuotis prie naujo darbo, nes jam trūksta žinių – tiek teorinių, tiek praktinių. Todėl esame linkę rinktis iš tų darbuotojų, kurie turi reikiamą kvalifikaciją, pilnai atitinkančią pareigybės reikalavimus.

4. Kaip vykdomos darbuotojų atrankos jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Valstybės tarnautojai į darbą priimami konkurso tvarka pagal LR valstybės tarnybos įstatymą.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Yra skelbiami viešieji konkursai valstybės tarnautojams, o darbuotojai pagal darbo sutartį priimami į darbą atsižvelgiant ar jis atitinka keliamus reikalavimus tai darbo vietai užimti.

5. Kodėl renkatės būtent šiuos darbuotojų atrankos būdus?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Todėl, kad taip numato Valstybės tarnybos įstatymas.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Kadangi įstaiga yra valstybinė, todėl tai yra numatyta konkurso organizavimo tvarka.

6. Paaiškinkite kaip Jūsų organizacijoje yra padedama adaptuotis naujai priimtiems darbuotojams?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Naujai priimtam darbuotojui yra paskiriamas asmuo, padedantis jam adaptuotis ir pamokantis dirbti pirmais mėnesiais. Už papildomą darbo krūvį, specialistas yra skatinamas materialiai.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Jeigu tai yra didesnis skyrius tai yra priskiriamas darbuotojas, kuriam yra pavesta naują darbuotoją mokyti. Taip pat naujai priimtas darbuotojas yra siunčiamas tobulintis į kvalifikacijos kursus.

7. Kokia Jūsų nuomonė šiuo teiginiu: darbuotojų adaptacijos metu svarbu kelti jų žinių lygį tiek vidiniuose, tiek išoriniuose mokymuose?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Būtina kelti naujai priimtų darbuotojų žinių lygį tiek vidiniuose, tiek išoriniuose mokymuose. Kuriuos mokymus tuo metu galima pasiūlyti, tuos ir reikėtų naudoti, nes tiek

vidiniai mokymai, tiek išoriniai yra labai efektyvūs, suteikiantys naujiems, dar neturintiems pakankamų gebėjimų darbuotojams reikiamų žinių, kurias turi senbuviai.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Šį teiginį vertinu teigiamai, nes visi darbuotojų mokymai yra vienodai svarbūs. Kai ateina naujas darbuotojas, jis turi būti mokomas tiek įstaigos senų darbuotojų, tiek siunčiamas į kvalifikacijos kėlimo kursus.

8. Kaip nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Mūsų organizacijoje poreikis darbuotojų kvalifikacijos kėlimui yra nustatomas pagal tam tikrą tvarką, reguliariai kas metus laiko. Kiekvienų metų pradžioje yra nustatytas kvalifikacijos tobulinimo pagal bendrąsias ir specialiąsias programas poreikio planas.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Yra tam tikra programa, kurioje kiekvienais darbuotojas turi pasirinkti pageidaujamus išklaudyti seminarus.

9. Kokiais periodais yra vykdomos darbuotojų apklausos/individualūs pokalbiai ir pan. esamai situacijai vertinti ir poreikiams nustatyti?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Kiekvienų metų gale, t.y. kas metus laiko yra atliekamas kiekvieno specialisto tarnybinės ir darbo veiklos vertinimas, kurio metu išanalizuojamas metų darbas, nurodomos klaidos, veiklos trūkumai ir gairės darbuotojo veiklai gerinti. Padalinių vadovai vertina pavaldžių specialistų darbą.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai ir vertinimai yra vykdomi kiekvienų metų gale. Yra renkamos grupės, kai žinomi konkretūs seminarai kvalifikacijai kelti ar kt.

10. Kaip įvertintumėte esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Dabartinę mūsų darbuotojų mokymo sistemą vertiname labai gerai, nes mokymosi tyrimo centras užtikrina sistemingą valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą bei profesionalumo ugdymą.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Manychiau, kad joje yra pakankamai daug trūkumų, nes kartais vyksta seminarai, kurie tikrai neduoda didelės naudos. Be to, yra pakankamai didelis darbo krūvis, dėl tos priežasties trūksta laiko išklaudyti norimus kursus ir seminarus.

11. Kaip kuriama darbuotojų motyvavimo sistema Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Motyvavimo sistema organizacijoje kuriama, kiekvienų metų pirmame pusmetyje planuojant biudžetą pagal atskirus išlaidų straipsnius.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Mūsų darbuotojų motyvavimo sistema kuriama kiekvienų metų pradžioje atsižvelgiant į lėšas, jas paskirstant.

12. Kaip, kokiais būdais darbuotojai įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Sistemoje yra planuojamas veiklos rizikos valdymas, kurio metu kiekvienas specialistas gali pateikti žemos, vidutinės ir aukštos svarbos rizikos priemonės. 2007 metų organizacijos rizikų sąrašė numatyta rizika dėl neadekvataus darbo apmokėjimo egzistuoja kvalifikuotų darbuotojų praradimo rizika.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Mūsų darbovietėje darbuotojai nėra įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą.

13. Kokias dažniausiai ir didžiausias išlaidas patiriate kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Motyvavimo sistema organizacijoje kuriama, vadovaujantis LR valstybės tarnybos įstatymu ir LR vyriausybės nutarimais reglamentuojančius biudžetinių įstaigų etatus, tarnybinius atlyginimus, atlyginimų koeficientus ir pan.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Kuriant motyvavimo sistemą yra atsižvelgiama į LR įstatymus, kurie numato valstybės tarnautojų atlyginimus, jų koeficientus, įvairius priedus.

14. Jūsų nuomone, kokios efektyviausios darbuotojų motyvavimo priemonės Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Efektyviausias motyvavimo priemonės mūsų organizacijoje galėčiau įvardinti šias: mokymo išlaidų apmokėjimas, piniginės išmokos metų gale, profesinės šventės proga bei jubiliejinių gimtadienių progomis, galimybe naudotis tarnybiniais mobiliais telefonais bei darbo automobiliais.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Manyčiau, kad didžiausia ir pagrindinė motyvavimo priemonė yra didesnis darbo užmokestis.

15. Kaip manote, ar papildomas „gerovės paketas“ (sveikatos draudimas, sporto klubai...) yra didelis indėlis į žmogiškojo kapitalo vystymą organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Tokio paketo mūsų sistemoje nėra.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Kadangi mūsų organizacijoje tokio paketo nėra ir tikrai nebus, todėl ir nuomonės apie tai negalėčiau pareikšti.

16. Kas turėtų sąlygoti tokio paketo sudarymą Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Neturiu nuomonės dėl šio klausimo.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Tikrai nežinau, kas galėtų sąlygoti tokio paketo atsiradimą.

17. Jūsų nuomone, nuo kokių pagrindinių kriterijų turėtų priklausyti darbuotojų užmokestis?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Mano nuomone darbuotojų atlyginimai turėtų priklausyti pagrįdai nuo išsilavinimo ir atliekamo darbo kiekio bei kokybės.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Manyčiau, kad darbuotojų darbo užmokestis turėtų priklausyti nuo darbo kokybės ir nuo to kiek žmogus skiria laiko darbui, be to reikia vertinti žmogaus sugebėjimus kaip greitai ir efektyviai jis sugeba atlikti darbą.

18. Kokie kriterijai lemia darbuotojų atlyginimą Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Sistemos direktoriaus įsakymu yra kasmet patvirtinama valstybės tarnautojų pareiginių algų schema, pareigybių lygiai, kategorijos ir įstaigos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, tarnybinių atlyginimų schemas.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Visų valstybės tarnautojų darbo užmokestis yra patvirtinamas kasmet pagal pareigybes, kategorijas, laipsnius.

19. Kaip formuojamas biudžetas žmogiškųjų išteklių stiprinimui Jūsų organizacijoje?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Žmogiškųjų išteklių biudžetas formuojamas kasmet, patvirtinus metinį biudžetą ir etatų sąrašą. Etatų skaičius pagal atskiras pareigybes nustatymas pagal patvirtintus normatyvus.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Mūsų organizacija numato dalį lėšų darbuotojų mokymams, seminarams.

20. Kaip manote, kas skatina naujus darbuotojus rinktis būtent Jūsų organizaciją kaip patrauklų darbdavį?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Geros darbo sąlygos, galimybė tobulinti žinias, įdomūs ir nuolatos organizuojami mokymai.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Priežastys, kurios lemia naujus darbuotojus rinktis būtent mūsų organizaciją yra užtikrintos socialinės garantijos, o taip pat mokamas „skaidrus“ atlyginimas.

21. Kaip vertinate dabartinę organizacijos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Darbuotojų profesionalumas, kitų rajono organizacijų ir atskirų klientų pripažinimas, komandinis darbas.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų mokymam. Mūsų darbuotojai yra nuolatos siunčiami į įvairius seminarus tobulintis, todėl visi yra aukštos kvalifikacijos, profesionaliai atliekantys savo darbą.

22. Kodėl Jūsų organizacija yra linkusi investuoti/neinvestuoti į darbuotojų bendrusius gebėjimus (aukštasis išsilavinimas, kompiuterinis raštingumas ir pan.)?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Darbuotojams suteikiamos sąlygos studijuoti neakivaizdiniu būdu aukštosiose mokyklose. Mokymų ir tyrimų centre Vilniuje, visi mūsų organizacijos valstybės tarnautojai įgijo ECDL pažymėjimus, baigė kompiuterinio raštingumo kursus.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Mūsų organizacija yra linkusi investuoti į darbuotojų bendrusius gebėjimus, siunčiant juos į mokymus pavyzdžiui dirbti kompiuteriu, taip pat sudaromos sąlygos įgyti papildomą išsilavinimą reikalingą tam tikrom pareigom užimti, kvalifikacijai pakelti. Investuojama tam, kad specialistai galėtų kvalifikuotai atlikti paskirtas užduotis.

23. Kokie pokyčiai būtų būtini Jūsų organizacijoje, norint pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu šiuo laikotarpiu?

1 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Pagrindinis pokytis turėtų būti siejamas su valstybės tarnautojų darbo užmokesčiu, nes t.y. pagrindinis motyvas, dėl kurio paliekama institucija. Per žemi specialistų atlyginimai.

2 ekspertas (Viešoji įstaiga)

Turbūt pagrindinis pokytis organizacijoje, siekiant pakelti specialistų ir kitų darbuotojų pasitenkinimą darbu šiuo metu vis tik yra užmokesčio už darbą didėjimas.

1. Į ką kreipiamas didžiausias dėmesys planuojant žmogiškųjų išteklių politiką Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriaus)

Įmonėje laikomasi politikos, kad svarbiau sudaryti galimybes daryti karjerą esamiems darbuotojams, bei ilgiau dirbantiems nei priimti naujus. Tačiau, žinoma, plečiantis kompanijai nauji darbuotojai nuolat priimami.

4 ekspertas (Privatus sektoriaus)

Planuojant žmogiškųjų išteklių politiką mūsų organizacijoje didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojų atrankai bei jų išlaikymui įmonėje.

2. Į kokius bendrus kriterijus kreipiate didžiausią dėmesį priimdami naują darbuotoją į darbą

3 ekspertas (Privatus sektroius)

Pagal prioritetus: darbuotojam dirbantiems su klientais (**bendravimo įgūdžiai, gebėjimas reikšti mintis, išsilavinimas, iniciatyva, noras dirbi, rekomendacijos, darbo patirtis**); techniniam darbuotojam (**išsilavinimas, rekomendacijos, iniciatyva, noras dirbti, asmeninės savybės**).

4 ekspertas (Privatus sektroius)

Priimant naują darbuotoją, **didžiausią dėmesį skiriame jo turimoms asmeninėms savybėms bei išsilavinimui**. Šiuos atrankos kriterijus įvardinčiau pagrindiniais.

3. Kodėl esate/nesate linkę priimti į darbą kandidatą neturintį pakankamos kvalifikacijos?

3 ekspertas (Privatus sektroius)

Esame linkę priimti į darbą kandidatus be darbo patirties, tačiau su gerom teorinėm žiniom, nes šie darbuotojai gali lengviau priimti naujo darbo specifiką, išlieka lojalūs, mažiau keičia darbo vietas.

4 ekspertas (Privatus sektroius)

Priklauso nuo to į kokias pareigas priimamas kandidatas. Kai kuriais atvejais geriau kai neturi reikiamos kvalifikacijos. Aš tai galėčiau pavadinti žalia medžiaga arba moliu iš kurio galima išgauti reikiamą „formą“ ir tai dažnai pasiteisina.

4. Kaip vykdomos darbuotojų atrankos jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektroius)

Apie laisvas darbo vietas informuojame dažniausiai per **skelbimus spaudoje, internete. Ieškant darbuotojo į svarbesnes pareigas naudojames konsultacinių kompanijų paslaugomis**. Atsirinkus darbuotojus pagal išsikeltus kriterijus vykdomas, tiesioginis **bendravimas su būsimu darbuotoju**. **Tai padeda pamatyti kandidato savybes ir iškart išsiaiškinti jo poreikius, tinkamumą pareigoms**.

4 ekspertas (Privatus sektroius)

Patogiausias būdas susirinkti tam tikrą kiekį gyvenimo aprašymų yra paskelbimas apie laisvą darbo vietą internete, spaudoje. Be abejo, naudojames ir vidiniais įmonės resursais, rekomendacijomis iš kolegų, pažįstamų. Darbuotojai yra atrenkami taip: **pagal turimus gyvenimo aprašymus atrenkami labiausiai kriterijus atitinkantys kandidatai**. Su atrinktais kandidatais **vedami pokalbiai**: su skyriaus vadovu, tada su saugos direktoriumi ir praėję visas atrankas galiausiai su kompanijos vadovu.

5. Kodėl renkatės būtent šiuos darbuotojų atrankos būdus?

3 ekspertas (Privatus sektroius)

Kreipiame didelį dėmesį į asmenines žmogaus savybes, bei į jo aplinką, kurioje iki darbo pas mus formavosi jo charakterio bruožai. Stengiamės pažinti žmogų ir nuspėti išsiaiškinti jo asmeninius tikslus bei sulyginti ar jie sutampa su kompanijos tikslais. Tai padeda išsiaiškinti vedami skirtingų pobūdžių dialogai.

4 ekspertas (Privatus sektroius)

Skelbimų talpinimas spaudoje ar internete yra paprasčiausias ir turbūt pigiausias būdas ieškant darbuotojų. Galima atsirinkti iš didelio rato asmenų. Darbuotojų atrankos metu daugeliu atveju yra vedami pokalbiai su vadovais. Pokalbio su kandidatu metu geriausiai pavyksta išsiaiškinti darbuotojo siekius, jo galimybes, požiūrį į tam tikrus dalykus.

6. Paaiškinkite kaip Jūsų organizacijoje yra padedama adaptuotis naujai priimtiems darbuotojams?

3 ekspertas (Privatus sektroius)

Darbuotojas susipažinęs su būsima darbo vieta turi galimybę atsisakyti darbo jei tam tikros aplinkybės jo netenkina. Tačiau priėmus sprendimą dirbti, sudarome sąlygas darbuotojui mokytis bei konsultuotis prižiūrimam mūsų specialisto. Naujam darbuotojui suteikiame teisę priimti sprendimus bei už juos atsakyti, tik abiem šalims sutikus, kad jis tam pasiruošęs.

4 ekspertas (Privatus sektroius)

Paprastai yra bandomasis laikotarpis ir paskiriamas darbuotojas, kuris padeda įsisavinti žinias, o po to, visada apklausiam kolegas ir darbuotojus apie naują kandidatą. Tada priimamas galutinis sprendimas apie naujo darbuotojo tinkamumą pareigoms.

7. Kokia Jūsų nuomonė šiuo teiginiu: darbuotojų adaptacijos metu svarbu kelti jų žinių lygį tiek vidiniuose, tiek išoriniuose mokymuose?

3 ekspertas (Privatus sektroius)

Skaitome, kad vidiniai darbuotojų mokymai yra svarbiausi, nes jie tiksliau atspindi būsimus žinių poreikius, todėl išorinius mokymus organizuojame tik tiems specialistams, kuriems tai yra privaloma. Todėl laikomės nuomonės, kad negalima perkrauti naujo darbuotojo informacija, su tikslu, kad jis geriau įsisavintų bazines žinias.

4 ekspertas (Privatus sektroius)

Tiek naujo darbuotojo, tiek jau dirbančio kurį laiką darbuotojo žinių lygį svarbu kelti ir vidiniuose, ir išoriniuose mokymuose. Mūsų manymu šie (vidiniai ir išoriniai) mokymai yra tolygiai reikšmingi bet kuriam darbuotojui, o kartu ir visai įmonei.

8. Kaip nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Darbuotojui kylant karjeros laiptais, plečiantis jo pareigų spektrui atsiranda poreikis vykdyti užduotis, kurioms reikalingos papildomas pasiruošimas. Skiriant papildomas pareigas pokalbio su darbuotoju metu išsiaiškiname ar jo kvalifikacija yra pakankama, ar būtini papildomi mokymai.

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Poreikis kelti darbuotojų kvalifikaciją nustatomas analizuojant situaciją tiek įmonės viduje, tiek bendraujant su klientais ir partneriais.

9. Kokiais periodais yra vykdomos darbuotojų apklausos/individualūs pokalbiai ir pan. esami situacijai vertinti ir poreikiams nustatyti?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Jie nėra periodiniai, tačiau vidutiniškai kas ketvirtį vykdomė susirinkimus, o individualūs pokalbiai vykdomi priklausomai nuo pareigų – kartą į savaitę, ar kartą į mėnesį.

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Paprastai tai darome bent jau vieną kartą į mėnesį.

10. Kaip įvertintumėte esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Esamos mokymo sistemos egzistavimas įmonėje turi didelę reikšmę, ji tiesiog yra būtina, nes to reikalauja darbo specifika.

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Reikšmė iš tikrųjų didelė. Tai visų pirma vienas iš motyvacijos būdų, darbuotojų skatinimas gilinti žinias, kas be abejo, duoda teigiamų rezultatų.

11. Kaip kuriama darbuotojų motyvavimo sistema Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Darbuotojai motyvuojami ne tik finansiškai, t.y. pinigine išraiška, tačiau pagrindė stengiamės sudaryti darbuotojams saugumo jausmą. Tai yra, kad darbuotojas dirba mūsų

kompanijoje – padedame spręsti tiek asmenines problemas, tiek nenumatytą finansinę riziką. Išmokame papildomą atlyginimą darbuotojo atostogoms bei žiemos šventėms. Viso keturiolika atlyginimų per metus. **Atlyginimo augimas akivaizdžiai atspindi kompanijos pajamų augimą.**

4 ekspertas (Privatus sektorius)

Darbuotojų **motyvavimo sistema kuriama atsižvelgiant į pačių darbuotojų bei įmonės poreikius.**

12. Kaip, kokiais būdais darbuotojai įtraukiami į motyvacinės sistemos kūrimą Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Stengiamės išsiaiškinti ar darbuotoją labiau motyvuoja atlyginimas priklausantis nuo rezultatų, ar nuolatinis stabilus atlyginimas su augimu visos kompanijos rezultatų atžvilgiu. Taip pat įvertiname darbuotojo pageidaujamą darbo sąlygų viziją.

4 ekspertas (Privatus sektorius)

Darbuotojai mūsų įmonėje į motyvacinės sistemos kūrimą įtraukiami apklausos būdu, išsiaiškinant jų poreikius, juos tenkinančias sąlygas.

13. Kokias dažniausiai ir didžiausias išlaidas patiriate kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Be mokamų atlyginimų, patiriamos didžiausios išlaidos susijusios su darbuotojų darbo vietos pritaikymu jų asmeniniams poreikiams.

14. Jūsų nuomone, kokios efektyviausios darbuotojų motyvavimo priemonės Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Manome, kad **darbuotojus labiausiai motyvuoja kai jie gali užsidirbti pinigų dirbdami mėgstamą darbą jam pritaikytoje aplinkoje**, bei stengiamės, kad jo dirbamas darbas padėtų siekti jo asmeninių tikslų.

4 ekspertas (Privatus sektorius)

Finansinis be abejo. Mokymai, kitos darbo vietos pasiūlymas, skatina tobulėti.

15. Kaip manote, ar papildomas „gerovės paketas“ (sveikatos draudimas, sporto klubai...) yra didelis indėlis į žmogiškojo kapitalo vystymą organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Taip. Nors tai ir asocijuojasi su darbuotojo atlyginimo paskirstymu darbdavio nuožiūra, daugeliu atveju tai padeda papildomai motyvuoti darbuotojus bei mažinti darbuotojų kaitą kompanijoje.

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Tikrai taip.

16. Kas turėtų sąlygoti tokio paketo sudarymą Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Mokesčių lengvatos bei pačių darbuotojų pageidavimai.

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Finansinės galimybės.

17. Jūsų nuomone, nuo kokių pagrindinių kriterijų turėtų priklausyti darbuotojų užmokestis?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Nuo iniciatyvos, darbo rezultatų, nuo išdirbto darbo laiko (ilgiau dirbantys darbuotojai gauna didesnę atlyginimą nei naujai priimti).

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Profesionalumas, be abejonės atsidavimas ir įmonės interesai.

18. Kokie kriterijai lemia darbuotojų atlyginimą Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

(Tas pats) Nuo iniciatyvos, darbo rezultatų, nuo išdirbto darbo laiko (ilgiau dirbantys darbuotojai gauna didesnę atlyginimą nei naujai priimti).

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

(Tas pats) Profesionalumas, be abejonės atsidavimas ir įmonės interesai.

19. Kaip formuojamas biudžetas žmogiškųjų išteklių stiprinimui Jūsų organizacijoje?

3 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Biudžetas skirstomas į dvi dalis: būtinasis – skirtas sutartiniais įsipareigojimams vykdyti; papildomas – priklausomas nuo veiklos rezultatų.

4 ekspertas (Privatus sektoriūs)

Tai apsprendžiame sudarant sekamųjų metų biudžetą vadovybės susirinkime.

20. Kaip manote, kas skatina naujus darbuotojus rinktis būtent Jūsų organizaciją kaip patrauklų darbdavį?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Galimybė dirbti patinkantį darbą už konkurencingą atlyginimą arba tam tikrose pareigose – galimybė suderinti darbą su mokslais.

4 ekspertas (Privatus sektorius)

Geranoriška atmosfera, betarpiškas bendravimas ir bendradarbiavimas, įmonės vardas bei jos veikla.

21. Kaip vertinate dabartinę organizacijos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Manome, kad dabartinės darbo sąlygos bei nuolatinis atlyginimo augimas leidžia apsirūpinti kvalifikuotais, reikalavimus atitinkančiais darbuotojais.

22. Kodėl Jūsų organizacija yra linkusi investuoti/neinvestuoti į darbuotojų bendruosius gebėjimus (aukštasis išsilavinimas, kompiuterinis raštingumas ir pan.)?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Mūsų įmonė yra pasiruošusi investuoti į visus darbuotojų mokymus, nes tai yra akivaizdi nauda įmonei.

4 ekspertas (Privatus sektorius)

Palaikome poziciją, jog reikėtų investuoti į darbuotojų mokymus. Ir tam tikrais atvejais finansuojame arba bent jau sudarome sąlygas mokytis, bei siekti aukštojo išsilavinimo. Tai taikome darbuotojams su tikslu, sudaryti galimybes keisti pareigų profilį bei leisti darbuotojui išreikšti save būnant naudingam tiek kompanijai, tiek pačiam siekiant karjeros.

23. Kokie pokyčiai būtų būtini Jūsų organizacijoje, norint pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu šiuo laikotarpiu?

3 ekspertas (Privatus sektorius)

Šiuo metu jokių pokyčių. Tačiau jie bus būtini vėliau, bei priklausys nuo konkrečios situacijos ir aplinkybių.