

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

LINA RAKŠTELYTĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMAS
VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMAS
VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ Prof. dr. Andrius Valickas

2016 -

Recenzentas

2016

Atliko

_____ stud. L. Rakštelytė

2016 - -

VILNIUS

2016

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE	10
1.1. Žmogiškieji ištekliai ir jų samprata: išlaidos ar investicija?	10
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo raidos tendencijos	12
1.3. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizaciniame sistemoje	15
2. EFEKTYVUMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME	18
2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektyvumas taikant SIX Sigma metodiką	19
2.2. Žmogiškųjų išteklių efektyvumo kriterijai pagal SIX Sigma	21
2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizė	23
2.3.1. Žmogiškųjų išteklių pritraukimas	25
2.3.2. Žmogiškųjų išteklių vystymas	29
2.3.3. Žmogiškųjų išteklių išlaikymas	33
2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis	36
3. VMSA DARBUOTOJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	40
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ANALIZĖ VMSA	44
4.1. Institucijos apibūdinimas	44
4.2. Tyrimo rezultatų analizė	46
4.2.1. VMSA žmogiškųjų išteklių valdymas iš Paslaugų gavėjo perspektyvos	48
4.2.2. VMSA žmogiškųjų išteklių valdymas iš Personalo departamento pozicijos	53
4.2.3. Bendros žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos VMSA	60
4.2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybės taikant SIX Sigma principus	63
4.3. Tyrimo ribotumai ir ateities įžvalgos	67
IŠVADOS	69
PASIŪLYMAI	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
ANOTACIJA	82
ANNOTATION	82
SANTRAUKA	83
SUMMARY	84
PRIEDAI	85

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Principiniai personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai	14
<i>2 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijai	22
<i>3 lentelė.</i> Procesų optimizavimo praktika VMSA žmogiškųjų išteklių valdyme	47
<i>4 lentelė.</i> Bendradarbiavimo tendencijos VMSA.....	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Personalo valdymo vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje.....	15
<i>2 pav.</i> Supaprastintas sistemos modelis	17
<i>3 pav.</i> Pamatiniai SIX Sigma principai	20
<i>4 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo būdai pagal darbuotojų tipus	24
<i>5 pav.</i> Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės	25
<i>6 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių karjeros galimybės.....	32
<i>7 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis	36
<i>8 pav.</i> Teorinis tyrimo modelis	41
<i>9 pav.</i> Personalo departamento ryšys su VMSA vadovybe	44
<i>10 pav.</i> Savivaldybės, kuriose užimtų administracijos pareigybių skaičius yra mažiausias.....	45
<i>11 pav.</i> Darbuotojų įdarbinimo trikdžius atskleidžiančios subkategorijos	49
<i>12 pav.</i> Darbuotojų adaptacijos etapai VMSA.....	55
<i>13 pav.</i> Mokymų planavimo pobūdis VMSA	56
<i>14 pav.</i> Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA	60
<i>15 pav.</i> Modifikuotas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis, integruojant žmogiškųjų išteklių valdymą vertinančius kriterijus	63
<i>16 pav.</i> Sutaupyto laiko paskaičiavimas automatizavus susipažinimo funkciją įsakymuose dėl kasmetinių atostogų	65
<i>17 pav.</i> Sutrumpėjusios procesų grandinės atvaizdavimas vizuojant tabelius elektroniniu būdu.....	66

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. VMSA dalinių darbuotojų klausimynas	86
2 priedas. VMSA Personalo departamento ekspertų klausimynas.....	87
3 priedas. Tyrimo respondentų duomenys	89
4 priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdis VMSA iš dalinių darbuotojų ir Personalo departamento ekspertų perspektyvos	90
5 priedas. Žmogiškųjų išteklių pritraukimo sunkumai iš dalinių darbuotojų perspektyvos.....	91
6 priedas. Žmogiškųjų išteklių vystymas iš dalinių darbuotojų perspektyvos.....	92
7 priedas. Žmogiškųjų išteklių išlaikymas iš dalinių darbuotojų perspektyvos.....	94
8 priedas. Žmogiškųjų išteklių pritraukimas iš Personalo departamento ekspertų perspektyvos	95
9 priedas. Žmogiškųjų išteklių vystymas iš Personalo departamento ekspertų perspektyvos	97
10 priedas. Žmogiškųjų išteklių išlaikymas iš Personalo departamento ekspertų perspektyvos	99
11 priedas. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA.....	101
12 priedas. Pareigybės aprašymo rengimo šablonas ir gero pareigybės aprašymo kriterijai	103
13 priedas. To paties struktūrinio dalinio bei tos pačios srities - valstybės tarnautojo bei darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigybių aprašymų palyginimas.....	105

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninė visuomenė gyvena modernizacijos sąlygomis. Kasdien susiduriame su pokyčiais, kurie ragina stebėti aplinką, bei vienokiu ar kitokiu būdu paveikia mums įprastas gyvenimo sritis. Įvairūs kaitos veiksniai, tokie kaip socialiniai, ekonominiai ir kt., nuolat koreguoja organizacijų veiklą, tačiau iš esmės, prie minėtų pokyčių įgyvendinimo kokybės labiausiai prisideda žmogiškieji ištekliai.

Kiekvienos organizacijos pagrindinė grandis – žmonės, yra unikalūs ištekliai. Tačiau, kitaip nei finansiniai, žmogiškieji ištekliai ir jų indėlis į organizacijos veiklą yra sudėtingiau išmatuojami. XXI a. visuomenėje nebeužtenka žinoti galias šaknis turinčius žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, kadangi siekiant išugdyti reikiamas personalo kompetencijas bei atrasti naujus, ar išsaugoti jau turimus, talentus, būtina visapusiškai įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Gebėjimas strategiškai mąstyti ir prognozuoti tai, ko galime tikėtis ateityje yra būtini, tačiau negalimi neįvertinus jau turimo žmogiškųjų išteklių potencialo.

Temos naujumas. Žmogiškųjų išteklių valdymas, žvelgiant iš strateginės prizmės, yra sąlyginai naujas reiškinys, kadangi žmogiškasis išteklis ilgą laiką buvo suvokiamas tik kaip viena iš sudėtinių organizacijos dalių, prisidedančių prie organizacijos veiklos vystymo, o patys darbuotojai buvo vertinami daugiau iš personalo valdymo prizmės. Atsižvelgiant į tai, didžioji dalis mokslinių darbų rėmėsi operatyvinio lygmens procesais, tokiais kaip atranka, ugdymas, motyvavimas ir pan. Kita vertus, ilgainiui imta suvokti, jog žmogiškieji ištekliai turi esminę reikšmę kontroliuojant ir koordinuojant visus organizacijos veiklos procesus. Pasiektas sutarimas, jog viešųjų paslaugų kokybė didele apimtimi priklauso būtent nuo to, kokius žmogiškuosius išteklis išsiugdysime viešajame sektoriuje.

Taigi, išaugusi žmogiškųjų išteklių vertė paskatino ieškoti objektyvių kriterijų, į kuriuos turėtų būti telkiamas didžiausias dėmesys. Turėdami konkrečius kriterijus, galėtume ne tik išskirti pagrindines bei problemines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, bet kartu prisidėtume prie visos organizacijos efektyvumo užtikrinimo. Remiantis išdėstytais aspektais, šiame darbe išskirtinai akcentuojamas visapusiškas žmogiškųjų išteklių valdymo (į)vertinimas, įskaitant ne tik personalo įnešamą vertę, bet ir sukuriamus nuostolius. Taip pat, šiame darbe bandoma į žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje pažvelgti nauju kampu, t. y. taikant inovatyvius privataus sektorių metodus, tokius kaip SIX Sigma.

Temos iširtumas. Žmogiškųjų išteklių valdymas iki šiol daugiau analizuotas privačiame sektoriuje. P. M. Wright (1994) į žmogiškuosius išteklis žvelgė kaip į konkurencinio potencialo šaltinį, J. A. F. Stoner (2005) sudarė žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelį, kuris daugeliui

autorių tapo atspirties tašku, tuo tarpu Lietuvoje, iš konkurencinio potencialo perspektyvos žmogiškuosius išteklius analizavo M. Išoraitė (2011), J. Raudeliūnienė (2007) ir kt.

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, pastarojoje srityje tyrėjų ratas gerokai siauresnis. Tarp užsienio autorių nemažą indėlį įnešė N. Thom ir A. Ritz (2004), D. F. Kettl ir J. W. Fesler (2005), tuo tarpu Lietuvoje, žmogiškųjų išteklių valdymo problemas viešajame sektoriuje analizavo E. Chlivickas (2011), J. Jagminas ir I. Piktornaitė (2011), R. Dačiulytė (2011), bei kiti.

Vis dėlto, žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus šio darbo tematikos ribose nagrinėjo gana mažai autorių. Tarp užsienio autorių išskirtini J. Fitz-enz (2010), kuris analizavo investicijų į žmogiškuosius išteklius sukuriamą vertę, W. Cascio ir J. Boudreau (2011), kurie didelę reikšmę teikė sisteminiam duomenų kaupimui bei optimaliam investavimui į žmogiškuosius išteklius, taip pat D. Bloom (2014), kuris žmogiškųjų išteklių valdymo procesą siūlė tobulinti per SIX Sigma metodiką. Pastarasis autorius ypatingą dėmesį skyrė žmogiškųjų išteklių nuostolių minimizavimo, bei kokybės ir efektyvumo maksimizavimo procesams, kadangi SIX Sigma metodika yra nukreipta į nuolatinę procesų tobulinimo praktiką, siekiant minimizuoti galimus nuostolius ir perteklines išlaidas. Nors minėti autoriai sudarė sąlygas realiam žmogiškųjų išteklių valdymo proceso įvertinimui, tačiau šie darbai daugiau taikyti privačiame sektoriuje. Pažymėtina, jog žvelgiant į Lietuvos atstovų indėlį šios problematikos kontekste, nesudėtinga pastebėti, kad Lietuvoje daugiau nagrinėtos tik bendrosios žmogiškųjų išteklių valdymo problemos, o konkrečių darbų, kuriuose išsamiai ir kryptingai analizuojama žmogiškųjų išteklių kuriama vertė, nuostoliai ar išskiriami objektyvūs veiklos vertinimo kriterijai – neaptikta.

Problema. Žmogiškųjų išteklių valdymas, ypatingai viešajame sektoriuje, šiuo metu yra probleminėje sankryžoje. Viena vertus, reikia gebėti pritraukti ir išlaikyti žmogiškuosius išteklius. Kita vertus, šiandieninėje visuomenėje žmogus yra mažiau, nei kada nors anksčiau, susietas su profesija ar juo labiau organizacija. Siekdamas asmeninio augimo ir tobulėjimo, konkretus darbuotojas - organizacijos talentas, ima ieškoti karjeros galimybių kitur, atitinkamai organizacija netenka darbuotojo, į kurio produktyvumą investuota daugybė lėšų.

Problema pagilina tai, kad ilgą laiką žmonės buvo suvokiami tik kaip vienas iš organizacijos išteklių, kurių išlaikymas reikalauja daugybės lėšų, t. y. žmogaus vertė organizacijoje buvo prilyginama papildomoms išlaidoms. Ir nors šiuo metu jau esame linkę pabrėžti darbuotojų vertę, tačiau iki šiol išsamios ir kryptingos žmogiškųjų išteklių vertinimo kriterijų bazės neturime. Atsižvelgiant į tai, nenuostabu, kad iš visuomenės pusės pasireiškia įvairaus pobūdžio kritika: dėl biurokratizuoto valdymo, lėšų švaistymo ar uždelsto veikimo.

Tad remiantis išdėstytomis tendencijomis, bei siekdami patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, pirmiausia turime išskirti objektyvius žmogiškųjų išteklių vertinimo rodiklius, kadangi nežinodami ką vertinti, nežinosime ką reikia tobulinti, arba tobulinsime ne tai, ką reikėtų iš tiesų. Darbe remiamasi

požiūriu, kad problemą reikia spręsti ten kur ji kyla, todėl svarbu išanalizuoti visuminį žmogiškųjų išteklių valdymo procesą. Atsižvelgiant į išdėstytus problemos argumentus, darbe yra keliamas šis **probleminis klausimas**: Kaip patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje (toliau – VMSA), kad tai padėtų siekti savivaldybės administracijos keliamų tikslų?

Ši problema pasirinkta magistrinio baigiamojo darbo ašimi todėl, kad paprastai apie žmogiškųjų išteklių valdymą, ypač viešajame sektoriuje, kalbama paviršutiniškai teiginiais. Neretai trūksta konkretumo ir pamatuojamų kriterijų, kuriais remiantis būtų galima ne tik įvertinti žmogiškųjų išteklių kuriamą vertę, bet taip pat eliminuoti vertės nekuriančias žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklas.

Tikslas. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą ir išskirti kriterijus, kuriais remiantis būtų galima patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti žmogiškųjų išteklių reikšmę bendrai organizacijos veiklai.
2. Identifikuoti investavimo į žmogiškuosius išteklius vertę bei sukuriamus nuostolius.
3. Apibūdinti žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje.
4. Išskirti žmogiškųjų išteklių vertinimo kriterijus, bei įvertinti jų raišką Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje.
5. Sudaryti perspektyvinį žmogiškųjų išteklių valdymo modelį.

Darbo objektas. Žmogiškųjų išteklių valdymas Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje. Tyrimo objektu pasirinkta vietos savivaldos sritis, kadangi pagrindinė savivaldos funkcija remiasi prievole aptarnauti tos teritorijos gyventojus. Tiesiogiai su gyventojais susiduriantys tarnautojai turi būti kompetentingi ir suinteresuoti nuolat tobulintis, kadangi tinkamai organizuotas žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmas gali teigiamai paveikti ne tik individualius, bet ir organizacinius veiklos procesus.

Siekiant visapusiško ištirtumo, buvo pasirinktas Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejis, kadangi šio objekto kontekste darbo autorius analizavo vidinę darbuotojų motyvaciją tarnauti visuomenei ir jų įsitraukimą į darbą (Rakštelytė 2014). Pamatinis supratimas apie tiriamojo objekto vidinius veiksnius, kurie veikia apsisprendimą tarnauti visuomenei, skatina giliau pažvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymą, bei pateikti siūlymus kaip patobulinti neracionaliai organizuojamus procesus.

Darbo metodai. Siekiant visapusiškai atskleisti analizuojamos temos turinį, atlikta išsami mokslinės literatūros analizė, kurios pagrindu suformuotas tyrimas. Darbe taikomi teoriniai: *analizės, sintezės, apibendrinimo* bei *modeliavimo* metodai. Pasitelkiant analizės metodą, siekta „pažinti elementus kaip sudėtingos visumos dalis“ (Tidikis 2003, 376), t. y. siekiant išsamiau suvokti tyrinėjamą reiškinį, išanalizuotos atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos (atranka,

motyvavimas ir kt.). Taikant sintezės metodą, susisteminta surinkta informacija, autorių įžvalgos, bei gauti tyrimo rezultatai. Apibendrinimo dėka, kiekvieno skyriaus pabaigoje pateiktos apibendrintos įžvalgos, tuo tarpu remiantis modeliavimo metodu, sudarytas modelis, kurio pagrindu siūloma tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Pasak B. Bitino (1998), nauja idėja išreikšta įsivaizduojamu teoriniu modeliu, empiriniais tyrimais ne tik tikrinama, bet ir iš karto pildoma, tikslinama ar koreguojama. Tai sustiprina teorijos ir praktikos vienovę, bei atitinkamai didina teigiamo mokslinio rezultato tikimybę.

Remiantis teorinėje dalyje suformuotomis tyrimo prielaidomis, dėl praktinės reikšmės pasitelktas kokybinis tyrimas. Siekiant užtikrinti tyrimo objektyvumą, bei įvertinti teorinėje dalyje suformuotą modelį, empirinėje darbo dalyje taikomi *dokumentų analizės* ir *struktūrizuoto interviu* metodai. Pasak A. Donley (2012), kokybinis interviu metodas yra ypatingai svarbus, kadangi leidžia respondentams pasisakyti apie tai, kas jiems atrodo yra svarbu toje temoje. Kokybinis tyrimas padeda atskleisti mažiau žinomus analizuojamos temos aspektus, o būtent šiuo atveju - žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Praktinė reikšmė. Siekdami įvertinti ar žmogiškieji ištekliai yra valdomi teisingai, neretai atsimušame į nežinomybės sieną. Kiekybinius, finansinius išteklius įvertinti paprasta, tuo tarpu žmonių valdymą gerokai sudėtingiau. Todėl, šiame darbe aiškinamasi, kaip įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektyvumą, t. y. kokius elementus reikėtų matuoti. Remiantis teorinėje dalyje suformuotu modeliu ir išskirtais kriterijais, bandoma juos pritaikyti tiriamojoje dalyje. Atitinkamai, tyrimo metu įvertinus išskirtų kriterijų raišką žmogiškųjų išteklių valdymo procese, atskleidžiamos tobulintinos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, bei remiantis normatyvine perspektyva pateikiami konstruktyvūs siūlymai. Dėl minėtų priežasčių, šis darbas yra taikomojo (praktinio) pobūdžio.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, teorinės, metodologinės bei analitinės dalių, taip pat apima išvadas, pasiūlymus ir literatūros sąrašą (112 šaltinių). Esminę darbo informaciją perteikia santrauka ir anotacija lietuvių bei anglų kalbomis, o detalesnė medžiaga pateikiama darbo prieduose (13 priedų). Bendra viso darbo apimtis yra 105 puslapiai (neįtraukiant priedų - 84 psl.). Pažymima, jog darbe naudojama ir papildoma iliustracinė medžiaga, kurią sudaro 4 lentelės ir 17 paveikslų.

Darbo autorius dėkoja visiems respondentams, kurie atsakydami į tyrimo klausimus prisidėjo prie tyrimo pagrįstumo. Be tiriamųjų kompetencijos ir sutikimo dalyvauti tyrime, nebūtų pavykę pasiekti objektyvių tyrimo rezultatų.

1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Žmogiškieji ištekliai nėra vien tik sudėtinis organizacijos elementas, kadangi būtent nuo šios rūšies išteklių priklauso viešųjų paslaugų ir apskritai viso viešojo sektoriaus kokybė. Pasak B. R. Jewell (2002, 412), žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien tik personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas, tai yra toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti strateginių tikslų.

Minėtas apibūdinimas išryškina bendras žmogiškųjų išteklių tendencijas, tačiau neparodo viešojo sektoriaus specifikos, kadangi tiek viešasis, tiek privatus sektorius yra tiesiogiai susiję tarpusavyje. Jei šalyje neefektyvi politinė, teisinė ar kita sistema, privatus sektorius taip pat bus neefektyvus, nes neracionalūs politiniai sprendimai paveiks privataus sektoriaus įmonių veiklą (Gylis, 2009). Tai rodo, kad viešasis sektorius negali būti atsietas nuo privataus sektoriaus, kadangi minėti sektoriai neabejotinai vienas kitą papildo.

Vis dėlto, nepaisant glaudaus ryšio ir tiesioginio sąlyčio taškų tarp viešojo ir privataus sektorių, griežtesnis viešojo sektoriaus reglamentavimas, vis tik, lemia savotišką skirtį tarp šių sektorių. Atsižvelgiant į tai, svarbu ne tik suprasti žmogiškųjų išteklių reikšmę ir jų valdymo kaitos priežastis, bet ir vertinant atskirus žmogiškųjų išteklių aspektus, atskleisti jų unikalumą viešajame sektoriuje.

1.1. Žmogiškieji ištekliai ir jų samprata: išlaidos ar investicija?

Žmogiškųjų išteklių vertė ilgą laiką buvo matuojama iš ydingos pusės, kadangi analizuojant žmogiškųjų išteklių sampratą buvo akcentuojamos investavimo į juos išlaidos. Manoma, kad organizacijose dirbantys žmonės tėra tik brangiai išlaikomi įrankiai, kurių pagalba galima pasiekti organizacijų tikslus. Vis dėlto, ilgainiui imta suvokti, kad nuolatinės kaitos sąlygomis, vis tik, tikslinga investuoti į organizacijose dirbančius žmones, kadangi tokiu būdu galima ne tik išvengti dažnos darbuotojų kaitos, bet ir išugdyti reikiamus specialistus. Remiantis B. R. Jewell (2002) „investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios kaip ir kitų rūšių investicijos“, kadangi tik žmonės garantuoja nuolatinę organizacijos tobulėjimą, bei užtikrina tęstinį jos vystymąsi. Atsižvelgiant į šią, žmogiškųjų išteklių sampratos slinktį, svarbu detaliau apžvelgti žmogiškųjų išteklių pozicijos aspektus.

Visų pirma, siekiant išvengti teorinių netikslumų, derėtų akcentuoti personalo ir žmogiškųjų išteklių sąvokų skirtumus, bei apibrėžti minėtų sąvokų taikymo ribas. Personalo sąvoka sietina su tendencijomis, vyravusiomis beveik iki pat XXI amžiaus, kuomet personalo termino vartojimas buvo siejamas su vidiniu organizacijos valdymu. Anksčiau, organizacijose dirbantys žmonės buvo laikomi tik įrankiais, kurių pagalba galima pasiekti organizacijų tikslus. Esminis dėmesys buvo telkiamas

pačiam darbui, o žmonės, kaip asmenybės nebuvo iškeliami į pirmines pozicijas, t. y. darbuotojai buvo laikomi organizacijos išlaidomis ir juos nesudėtingai buvo galima pakeisti kitais žmonėmis.

Vis dėlto, per kelis pastaruosius dešimtmečius, požiūris į organizacijos darbuotojus gerokai pasikeitė. Tam esminės įtakos turėjo globalizacijos tendencijos, kurios įnešė pokyčius į visas gyvenimo sritis. Nauji požiūriai keitė supratimą apie organizacijos darbuotojus ir vietoj dirbančiųjų fizinį darbą, vis daugiau svarbos ėmė reikšti protinio darbo darbuotojai. Dėl pažiūrų kaitos, kilo būtinybė permąstyti ir kai kuriuos terminus, tokiu būdu, *personalo* sąvoką, akcentavusią administracinio pobūdžio vaidmenį, tačiau stokojusią strateginio aspekto, pakeitė platesnio užmojo – *žmogiškųjų išteklių* terminas. Remiantis R. Korsakiene, žmogiškieji ištekliai yra „strategiškai svarbus organizacijų išteklius, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus ir skirtus jiems siekti strateginius sprendimus“ (2011).

Svarbu pažymėti, jog naujovės ir modernizacijos procesai paskatino šiuolaikinį požiūrį - užuot apsiribojant vidiniais organizacijos procesais, imta orientotis į organizacijos išorę. Pasak M. Išoraitės (2011), žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, kadangi dėka savo potencialo ir intelektualinių gebėjimų, organizacijos darbuotojai geba nuolat tobulintis ir prisitaikyti prie naujų iššūkių. Remiantis minėta samprata, šiandieninėje visuomenėje žmogiškieji ištekliai yra tapę organizacijos pamatu, ant kurio pastatyta visos organizacijos veikla. Todėl svarbu ne tik pritraukti kompetentingus specialistus, bet ir dėti pastangas norint juos išlaikyti.

Žmogiškuosius išteklius, kaip aktyvų organizacijos šaltinį, kuris nepriklauso organizacijai, tačiau turi esminę reikšmę jos veiklai bei konkurencinio pranašumo plėtojimui, suvokė ir vadybos tėvu tituluojamas P. Drukeris (2004). Jis žmogiškuosius išteklius apibrėžė kaip protinio darbo darbuotojus ir pirmasis pradėjo išsamiau analizuoti šią sritį. P. Drukeris suprato, kad XXI amžiaus visuomenės uždaviniu nebėra fizinio darbo darbuotojų našumo didinimas ir esminį akcentą sutelkė į protinio darbo darbuotojų našumo didinimą. Inicijuodamas slinkti nuo biurokratinių procedūrų, P. Drukeris paragino visą dėmesį sutelkti į organizacijos veiklos rezultatus. Tokiu būdu, žmogiškieji ištekliai pradėti analizuoti iš strateginio lygmens, susiejant žmogiškųjų išteklių valdymą su bendrąja organizacijos veiklos strategija.

Svarbu pažymėti, kad egzistuoja ir dar daugiau terminų, kuriais bandoma apibrėžti žmogiškųjų išteklių sampratą. Pasak E. E. Jančiausko (2011), žmogiškųjų išteklių valdymo problemas nagrinėjančioje literatūroje pasitaiko plati sinonimiškai vartojamų terminų įvairovė, tokių kaip *žmonių ištekliai*, *žmogaus ištekliai*, *darbo jėga ir kt.* Nepaisant to, šiame darbe akcentuojant ankstesnįjį požiūrį, bus taikomas *personalo* terminas, tuo tarpu turint omenyje pokyčius ir analizuojant šiandienines tendencijas, taikytinas *žmogiškųjų išteklių* terminas. Pažymėtina, kad neakcentuojant konkretaus laikotarpio, darbe vartojamas analizuojamą reiškinį apjungiantis terminas – *darbuotojai*.

Apibendrinant išdėstytus personalo ir žmogiškųjų išteklių sampratos skirtumus, galima teigti, kad XXI a. visuomenėje organizacijos darbuotojai turi būti suvokiami ne kaip papildomos išlaidos arba našta organizacijai, o kaip turtas, kuris turi būti puoselėjamas tiek organizacijos pakilimo, tiek ir nuosmukio laikais. Investavimas į žmones turi būti toks pats svarbus ir sistemiškas, kaip investavimas į bet kurį kitą organizacijos išteklių. Todėl remiantis darbuotojų sampratos pokyčiais ir siekiant optimaliai paskirstyti investavimo į juos išlaidas, kitame skyriuje analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymo specifika ir kaita.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo raidos tendencijos

Žmogiškųjų išteklių valdymas formavosi kartu su šiuolaikinėmis tendencijomis. Personalo valdymą pakeitusi platesnė - žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, šalia tradicinio požiūrio į organizacijos darbuotojus, papildomai akcentavo strateginį požiūrį. Organizacijos suprato, kad norint sėkmingai funkcionuoti ir konkuruoti su kitomis organizacijomis, nuolatinės kaitos sąlygomis būtina daugiau dėmesio sutelkti į strateginius aspektus. Lygiagrečiai iškilusios *naujosios viešosios vadybos* idėjos, taip pat, skatino permąstyti tradicinio viešojo administravimo principus, bei tokiu būdu paspartino daugelį procesų viešajame sektoriuje.

Prieš analizuojant žmogiškuosius išteklius, pirmiausia derėtų apibūdinti personalo valdymo aspektus, kadangi norint visapusiškai suvokti analizuojamą reiškinį, yra būtina atsižvelgti ne tik į jo turinį. Pasak J. Raudeliūnienės (2007, 24) kompleksiskai vertinant personalą yra išskiriamos trys vertinimo dimensijos: tai vertintojai, vertinimo turinys, bei laikas (praeitis ir ateitis). Tai reiškia, kad jei nežinosime ant kokio pagrindo pastatyti žmogiškieji ištekliai, bus sudėtinga įvertinti dabartines tendencijas bei numatyti galimą jų vystymą ateityje.

Taigi, žmogiškųjų išteklių pagrindą sudaro personalo valdymo praktika, kuri sėkmingai taikyta tradicinio viešojo administravimo kontekste. Stabilumas, hierarchija ir kontrolė buvo palanki terpė aiškiomis taisyklėmis apibrėžtam personalo valdymui. Minėtu laikotarpiu didžiausias dėmesys buvo skiriamas operatyviniams procesams bei siekiui kuo efektyviau panaudoti administracinį darbą, tuo tarpu personalo valdymas telkėsi į organizacijos vidų ir rėmė tokias funkcijas, kaip personalo planavimas, atranka, mokymai ir pan. Pasak M. Beer (1997), tuo metu daugiau vyravo administracinis aspektas, pagal kurį personalo valdymas, iš esmės, buvo atsietas nuo kitų organizacijos sričių.

Dėl griežto reglamentavimo, tradicinis personalo valdymas ribojo naujas, greitas iniciatyvas. Norint įdarbinti darbuotoją, reikėjo atlikti eilę apibrėžtų funkcijų, o pagrindiniais personalą motyvuojančiais veiksniais buvo įprasti, bei aiškiai apibrėžti metodai, tokie kaip darbo užmokestis, apdovanojimai ir pan. Svarbu pažymėti, jog teisinius metodus, bei griežtą reguliavimą taisyklėmis, paskatino kontinentinės Europos šalių tradicijos ir istorinė patirtis (Smalskys 2008). Tradicinis viešasis administravimas susiformavo siekiant apriboti žmonių polinkį pasinaudoti užimamomis pareigomis.

Tai reiškia, kad abejojant žmonių geranoriškumu, santykiai tarp žmonių ir valdžios buvo teisiškai sureguliuoti iš anksto, t. y. dar iki jiems atsirandant.

Vis dėlto, nepaisant įsišaknijusių tradicijų, ilgainiui organizacijų vadovai suvokė, kad atsiribojimas nuo kitų organizacijos sričių, tokių kaip gamyba, finansai ir kt., lemia neatitikimą tarp personalo valdymo ir organizacijos tikslų. Personalą traktuojant tik įrankiu darbui atlikti, mažinamas darbuotojų atsidavimas ir minimizuojamos jų pastangos dirbti. Vienodas reagavimas į skirtingus poreikius, sprendimų priėmimo vilkinimas, bei negebėjimas išvengti didelių nuostolių (Ostrom 2008, 51-56) netrukus paskatino naujos doktrinos - *naujosios viešosios vadybos* atsiradimą. Pastaroji susiformavo globalizacijos sąlygomis, todėl gali būti aiškinama kaip „metodologinių modelių, principų, veiklų metakatalogas, skirtas efektyvesniam viešajam sektoriui sukurti bei modernizuoti naudojant modernizavimo strategijas, modernias programas ir projektus, kūrybiškumą organizacijų kultūros ir filosofijos atsinaujinime“ (Raipa 2012, 105).

Naujoji viešoji vadyba, susiformavusi anglosaksų šalyse, įdiegė gerokai daugiau lankstumo viešajame valdyme. Minėtų šalių kontekste deklaruojant pasitikėjimą žmogaus geranoriškumu ir teikiant pirmenybę privataus sektoriaus metodams, naujoji viešoji vadyba „išlaisvino“ darbuotojus iš griežtų apribojimų taisyklėmis. Sumažėjęs reguliavimas įgalino darbuotojus savarankiškam veikimui bei padidino konkurenciją viešajame sektoriuje. Taip pat, naujoji doktrina paskatino didesnę darbuotojų atsakomybę - terminuotos darbo sutartys išstūmė darbą visą gyvenimą, o orientacija į rezultatus skatino vertinti atskirų pareigūnų indėlį (Gudelis ir Patapas 2010). Atsižvelgiant į tai, personalo vadyba pamažu evoliucionavo į žmogiškųjų išteklių valdymą, kuris priešingai nei ankstesnis modelis, persismelkė per visas organizacijos grandis.

Svarbu pažymėti, jog žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą toliau plėtojo *naujojo viešojo valdymo* doktrina. Pastaroji deklaravo dar didesnę piliečių įtraukimą, skatino skaidrumą ir atsakomybę, bei didelį dėmesį sutelkė ne tik rezultatams, bet ir orientacijai į procesus. Be to, nors naujoji viešoji vadyba iš pirmo žvilgsnio panaši į naująjį viešąjį valdymą, tačiau pastarasis daugiau akcentuoja demokratinį principų plėtrą, skatina institucinį bendradarbiavimą, taip pat, remia strateginiais aspektais grįstą žmogiškųjų išteklių tarnavimą visuomenei (Domarkas ir Juknevičienė 2007).

Tad remiantis naujuoju požiūriu, kurį įtvirtino minėtos doktrinos, žmogiškųjų išteklių valdymas nebėra vien tik personalo atranka, atleidimas arba socialinis aprūpinimas, tai toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti strateginių tikslų (Išoraitė 2011). Tai reiškia, kad užuot apsiribojant personalo atranka, vertinimu ar kitomis personalo valdymo funkcijomis, žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijos darbuotojus įtraukia į bendrą organizacijos veiklą. Tokiu būdu, strateginio aspekto įsitvirtinimas įgalina darbuotojus įsitraukti į sprendimų priėmimą, taip pat didina jų atsidavimą organizacijai.

Siekiant apibendrinti minėtus personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumus, žemiau pateikiama lentelė, kurioje išryškinti esminiai šių reiškinų principai (žr. 1 lentelę). Iš lentelės matyti, kad personalo valdyme vyravo atsargus tradicinis požiūris, kurį žmogiškųjų išteklių valdyme keitė į lankstumą ir permainas orientuotas šiuolaikinis požiūris.

1 lentelė. Principiniai personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai

PERSONALO VALDYMAS	ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
Orientacija į procesą	Orientacija į rezultatą
Tvarka ir reglamentų laikymasis	Efektyvumas ir produktyvumas
Operatyvinė veikla	Strateginė veikla
Hierarchiniai santykiai	Lankstūs santykiai
Darbas visą gyvenimą	Terminuotos darbo sutartys
Orientacija į organizacijos vidų	Orientacija į organizacijos išorę
Tradicinio viešojo administravimo kontekstas	Naujosios viešosios vadybos kontekstas
Darbuotojai kaip įrankiai, išlaidos	Darbuotojai kaip investicija
Teisės mokslo įtaka	Vadybos mokslo įtaka

Sudaryta darbo autoriaus pagal M. Beer 1997; J. Jagminas ir I. Piktornaitė 2008; M. Išoraitė 2011.

Vis dėlto, nepaisant minėtos skirties, tiek personalo, tiek žmogiškųjų išteklių valdymas yra nukreipti į tinkamą darbuotojų panaudojimą, siekiant organizacijos tikslų. Tarp šių reiškinų vyrauja koegzistenciniai santykiai, kadangi šie reiškiniai egzistuoja kartu ir neišnyksta, t. y. seni bruožai išlaikomi kartu su naujais. Esminis skirtumas glūdi tame, kad personalo valdymas nėra susietas su kitomis organizacijos funkcijomis ir daugiau orientuojasi į atskiras personalo valdymo sritis, tuo tarpu žmogiškųjų išteklių valdymas yra gerokai lankstesnis, bei siekdamas suderinti organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo tikslus, glaudžiai siejasi su bendrąja organizacijos strategija. Derėtų pažymėti, kad pastaruoju metu randasi ir dar viena – talentų valdymo sritis (Bersin 2006). Tačiau, pastaroji tik papildo žmogiškųjų išteklių valdymą, kadangi daugiau siejasi su tikslinėmis žmonių grupėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas nėra apibrėžtais rėmais ar konkrečiomis teorijomis, kadangi savyje talpina ne tik tradicinio viešojo administravimo ar naujosios viešosios vadybos požymius, bet taip pat apima naujojo viešojo valdymo ar į konkrečios doktrinos rėmus neįeinančius aspektus. Modernizacijos laikais žmogiškieji ištekliai turi tapti sudėtine organizacijų strategijos dalimi, todėl kitame skyriuje siekiama atskleisti jų vaidmenį organizacinėje sistemoje.

1.3. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacinėje sistemoje

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra ypatingai svarbus reiškinys, kadangi siekiant turėti motyvuotus tarnauti visuomenei ir pakankamai į darbą įsitraukusius darbuotojus, būtina užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo procesą - pradedant reikiamų darbuotojų pritraukimu ir atranka, bei baigiant jų vystymu ir išsaugojimu. „Svarbus veiksnys yra sisteminis, reguliarus svarbiausių išorės jėgų, veikiančių organizacijas, tyrimas arba aplinkos analizė“ (Petrauskienė ir Raipa 2012, 134). Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje siekiama išryškinti žmogiškųjų išteklių vietą organizacinėje sistemoje.

Visų pirma, „žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – tai valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuris daro maksimalią įtaką efektyviam darbui“ (Armstrong 2006). Remiantis minėtu požiūriu, žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti suprantamas kaip viena iš organizacinės sistemos posistemių, kuri turi didžiulę reikšmę bendrai organizacijos veiklai. Tobulindami žmogiškųjų išteklių valdymą, mes tuo pačiu padidiname ir visos organizacijos efektyvumą. Pastaroji tendencija priskirtina sistemos *holizmo* ir *dalumo* savybėms, kurios išreiškia idėją, jog kiekviena sistema, susidedanti iš savo turimų posistemių, tuo pačiu ir pati yra didesnės sistemos posistemė.

Remiantis šiuo požiūriu, organizaciją galime apibūdinti kaip atvirą sistemą, kurią sudarančios posistemės sąveikauja tarpusavyje. Pasak E. Chlivicko, žmogiškųjų išteklių valdymas „yra susijęs su institucijos ir asmenų interesų derinimu, siekiant įstaigos tikslų“ (2012). Atitinkamai kelių sistemų sąveikos dėka, šiuo atveju žmonių ir bendros organizacinės sistemos, sukuriama kažkas daugiau, nei būtų sukurta kiekvienai iš sistemų funkcionuojant atskirai.



Sudaryta darbo autoriaus

1 pav. Personalo valdymo vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje

Pratęsiant sistemos savybių apibūdinamą, personalo valdymo sistemą galime laikyti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos posisteme (žr. 1 pav.). Iš pateikto paveikslo matyti, jog tam tikri elementai,

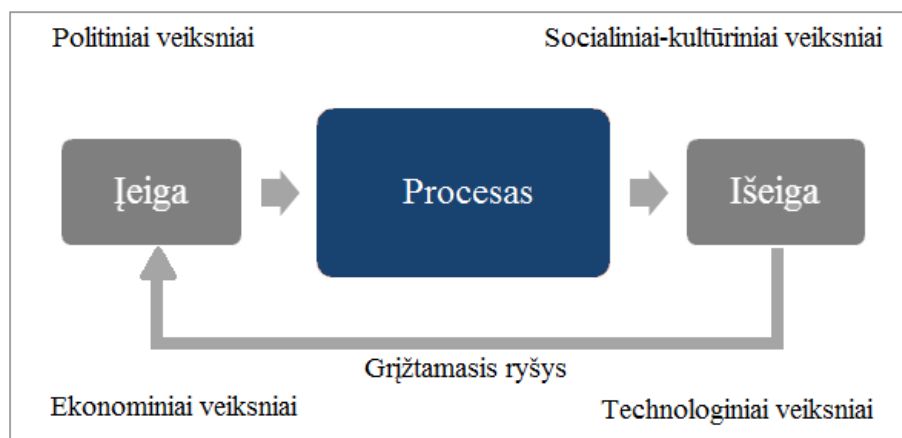
sudarantys personalo valdymo sistemą, atitinkamai įeina ir į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lauką (pilkos spalvos laukas). Minėtiems požymiams galėtų būti priskirti tokie elementai, kaip personalo atranka, motyvavimas ir pan. Tuo tarpu kita elementų dalis, kuri nepriskirta personalo valdymo sistemos laukui (mėlynos spalvos laukas), priklauso žmogiškųjų išteklių valdymo sistemai ir atitinkamai užėina už personalo valdymo sistemos ribų. Tai reiškia, kad tam tikri požymiai, kurie priklauso žmogiškųjų išteklių valdymo sistemai, nėra priskirtini personalo valdymo sistemai. Vienu iš šių požymių gali būti įvardijamas ankstesniame skyriuje minėtas *strateginis* žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas.

Žvelgiant į žmogiškuosius išteklius kaip į sistemą, svarbu akcentuoti tai, kad kiekviena sistema yra veikiamą jos išorėje esančių veiksnių, kurių arsenalą sudaro didžiulė įvairovė. Pasak A. Sherman ir G. Bochlander (1992), svarbiausiai veiksniai, kurie vienokiu ar kitokiu būdu paveikia žmogiškųjų išteklių valdymą organizacinėje sistemoje yra: politiniai, ekonominiai, socialiniai bei techniniai veiksniai. Detalizuojant šiuos veiksnius žmogiškųjų išteklių kontekste, būtina pažymėti, kad politiniai veiksniai, per įstatymų leidėjų aktus ir taisykles, nubrėžia žmogiškųjų išteklių valdymo ribas. Tačiau, itin griežtas reglamentavimas viešajame sektoriuje, tuo pačiu sukuria ir nemažai problemų. „Ilgainiui susikaupia ištisi žinynai, su kiekvienu nauju atveju atsiranda naujų puslapių ir paragrafų, papildančių *magnum opus*. Gali būti labai sunku iš esmės sumažinti ir peržiūrėti šį susipynusių taisyklių ir reglamentų raizginį <...>“ (Pollitt and Bouckaert 2003, 50). Ekonominiai veiksniai viešajame sektoriuje riboja galimybes išsaugoti tarnautojus, kadangi privatus sektorius vilioja darbuotojus patrauklesnėmis motyvacinėmis priemonėmis. Technologiniai veiksniai sudaro galimybę taikyti patogesnes darbuotojų veiklos ir valdymo sistemas (pvz. darbuotojų apskaitos sistemas), tuo tarpu socialiniai veiksniai, per egzistuojančius standartus ir vertybes, varžo bet kokį nukrypimą nuo įsitvirtinusių normų.

Derėtų akcentuoti ir tai, jog viešojo sektoriaus darbuotojams yra būdingos „bendros visiems Lietuvos žmogiškiesiems ištekliams problemos – emigracija, senėjimas ir kitos neigiamos tendencijos“ (Domarkas ir Juknevičienė 2007, 26). Pastaruoju metu ypatingai jaučiami demografiniai pokyčiai, kurie stipriai koreguoja tendencijas visoje darbo rinkoje. Europai grasina depopuliacijos šmėkla (Population Reference Bureau 2016), verčianti nerimauti dėl pokyčių netolimoje ateityje, tuo tarpu Lietuvoje jau dabar vyrauja regresyvusis amžiaus struktūros tipas, rodantis jog visuomenėje ima dominuoti vyresnio amžiaus žmonių dalis. Darbingus gyventojus keičia vis mažesnė dalis jaunų asmenų, o remiantis EUROSTAT prognozėmis, jau po 40-ties metų 65 m. ir vyresnių gyventojų dalis Lietuvoje turėtų sudaryti apie 30 proc. visų gyventojų (Stankūnienė 2014).

Išvardintų veiksnių kontekste susiformavusios tendencijos, atitinkamos formos išraiška į konkrečios organizacijos vidų patenka per įeigas (žr. 2 pav.). Organizacijos sistemos atveju, įeigomis gali būti laikomi reikalavimai ir poreikiai, keliami iš visuomenės pusės, kurie patekę į organizacijos

vidų transformuojami atitinkamu būdu. Pavyzdžiui, visuomenei reikalaujant efektyviau teikiamų paslaugų, organizacijos reaguodamos į šiuos reikalavimus įgyvendina pokyčius sistemos viduje – optimizuoja paslaugų teikimo procesą, žmogiškųjų išteklių posistemėje tobulina darbuotojų kompetencijas ir kt. Tuo tarpu įvykus minėtiems procesams, transformuoti reikalavimai į organizacijos išorę patenka per išėigas, šiuo atveju – efektyviau teikiamas paslaugas gyventojams (žr. 2 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus pagal C. Pollitt and G. Bouckaert 2003.

2 pav. Supaprastintas sistemos modelis

Svarbu pažymėti, jog grįžtamoju ryšiu gyventojus pasiekusios paslaugos gali būti transformuojamos iš naujo. Tai reiškia, kad atliepdami į organizacijos viduje įvykusius procesus, gyventojai ima kelti naujus reikalavimus - formuoti naujas įeigas. Visa tai atskleidžia žmogiškųjų išteklių vaidmens unikalumą organizacinėje sistemoje, kadangi žmogiškieji išteklių nėra uždara sistema, veikiau priešingai - žmogiškieji išteklių sudaro organizacinės sistemos posistemę, kuri persipindama su kitomis sistemomis yra veikiamą tų pačių išorinių veiksmų.

Apibūdinus platesnį organizacijų kontekstą ir atskleidus žmogiškųjų išteklių vaidmens reikšmę jame, šiame darbe mus labiausiai domina žmogiškųjų išteklių posistemės turinys, t. y. kokios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos yra vykdomos, siekiant organizacijos bei teikiamų paslaugų efektyvumo. Kitame skyriuje išskiriami konkretūs žmogiškųjų išteklių vertinimo kriterijai, kuriais remiantis tikimasi pagerinti neracionaliai vykdomas atskiras žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklas.

2. EFEKTYVUMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

Viešosios valdžios institucijos visuomet siekė pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, bei padidinti viešojo valdymo efektyvumą. Tačiau, reformavimas yra sudėtingas ir nenutrūkstamas procesas, kadangi efektyvaus valdymo metodų ir modelių, kurie būtų veiksmingi visais laikais išskirti neįmanoma. Įvairūs autoriai efektyvumą tapatina su veiksmingumu, produktyvumu, ekonomiškumu ir kitomis panašaus pobūdžio sąvokomis, išreiškiančiomis siekį pagerinti veiklos ar atskiro proceso rezultatus. Tačiau, iki šiol neprieita prie vieningos šio reiškinio sampratos.

J. E. Lane, remdamasis A. Etzioni samprata, efektyvumą apibūdino kaip sudėtinį elementą, kurį sudaro produktyvumo ir veiksmingumo rodikliai. Pasak autoriaus, „efektyvumas pasiekiamas maksimizuojant pasiekimus, atėmus išlaidas“ (2001, 347). Tačiau, žvelgiant per istorinę prizmę galima pastebėti, jog efektyvumo terminas viešajame sektoriuje įsitvirtino kartu su naująja viešąja vadyba. Naujojoje viešojoje vadyboje dominavo „3E (*angl.*) efektyvumo koncepcija, kur ekonomiškumas (*angl. economy*) ir efektyvumas (*angl. efficiency*) vaidino lemiamą vaidmenį, o 3 E – veiksmingumas (*angl. effectiveness*) – kaip tikslų pasiekimo laipsnis – buvo svarbus daugiau ekonomiškumo ir efektyvumo prasme“ (Guogis 2010, 137).

Kita vertus, H. G. Frederickson pabrėžė šiek tiek kitokį efektyvumo sampratos aspektą. Autoriaus požiūriu, įgyvendinant valstybės reikalus svarbu atitikti ne tik efektyvumo principus, tačiau kartu būtina vadovautis sąžiningumo (*angl. fairness*) ir socialinio teisingumo (*angl. equity*) principais, kurie yra mūsų etikos (*angl. ethics*) – mūsų darbo moralinio įrankio dalimi (Frederickson 1997, 234). M. Bileišis, taip pat, kėlė socialinius efektyvumo sampratos aspektus, kadangi kai kurių tikslų, tokių kaip teisingumas, gėris ir pan. negalima įvertinti kiekybiškai. Minėtais atvejais efektyvumas prieštarauja visuomenės vertybėms ir tarnautojas yra skatinamas priimti „ekonomiškesnį, nors ir nehumanišką sprendimą, pvz., taupant lėšas panaikinti benamių nakvynę“ (Bileišis 2010, 177).

Tad nepaisant išsiskiriančių pozicijų, bendrąja prasme efektyvumas turėtų būti siejamas su žmogiškųjų išteklių potencialu ir jų veikla, taip pat su permanentinėmis viešojo sektoriaus reformomis (Raipa 2012). Pamatinis dėmesys turėtų būti skiriamas žmogiškiesiems ištekliams, kadangi būtent jie, turimo potencialo dėka, gali nukreipti reformų įgyvendinimą tinkama linkme. Pažymėtina, kad norint išmatuoti pasiektų rezultatų kokybę, reikalinga konkreti veiklos matavimo sistema, kuri galėtų būti apibrėžta kaip rodiklių rinkinys, naudojamas efektyvumui kvantifikuoti (Sudnickas 2008). Tačiau, priešingai nei skaitinę išraišką turinčius reiškinius, efektyvumą išversti į matavimo kalbą gerokai sudėtingiau.

Remiantis M. C. M. Mourits (2006), situacijose turinčiose socialinį charakterį, ne kiekvienas kriterijus gali būti pamatuojamas. Nepaisant to, gvildendamas efektyvumo matavimo problemą per žmogiškųjų išteklių valdymo prizmę, J. Fitz-enz (2010), vis tik, siūlė atlikti vertinimą ne tik iš

kokybinės, bet ir iš kiekybinės pusės. Pasak autoriaus, orientuodamiesi į kokybinę pusę susiduriame su dideliu neapibrėžtumu, kadangi bandant įvertinti konkrečių reiškinių vertę, apsiribojama ties abstrakčiais apibūdinimais (pvz. žmogiškieji ištekliai kuria vertę, nekuria vertės ir pan.). Kokybinių rodiklių patikslinimai, tokie kaip „gerai, labai gerai“ ir pan., taip pat neparodo tikslumo, veikiau tik padeda atskleisti tam tikras tendencijas. Atsižvelgiant į tai, autorius siūlė orientotis į išlaidų, laiko ir kitas kiekybinių matavimų užuomazgas, kurios įgalina tiksliau perteikti efektyvumo vertę.

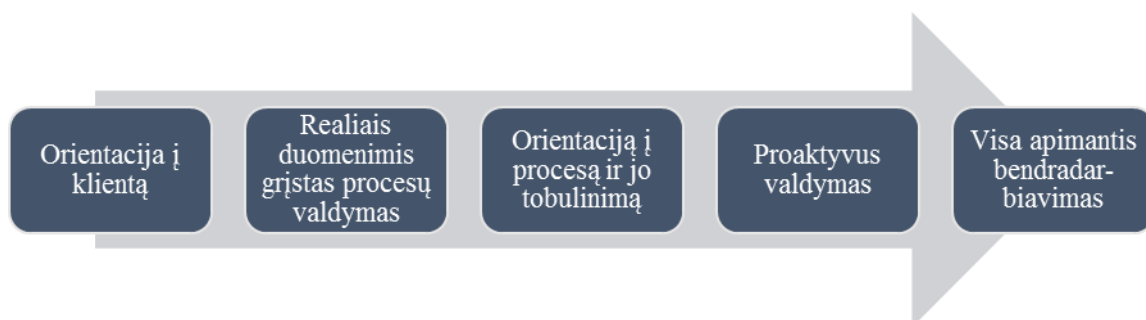
Tad apibrėžus pamatinius efektyvumo reiškinio aspektus, pasitelkiant SIX Sigma metodiką šiame skyriuje išskiriami konkretūs - žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą perteikiantys, kriterijai. Taikant šiuos kriterijus identifikuojamos vertingos ir efektyvumą ribojančios žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklos bei suformuojamas perspektyvinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.

2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektyvumas taikant SIX Sigma metodiką

Siekdami užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, paremtą objektyviai pamatuotais kriterijais, pirmiausia turime atskleisti tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso reikšmę. Šiam tikslui pasitelkiama Lietuvoje mažai pažįstama, tačiau užsienyje jau pripažinta SIX Sigma metodika. Pastaroji metodika išskirtina tuo, kad orientuodamasi į problemines sritis, SIX Sigma nusako poreikį fiksuoti ir eliminuoti švaistymus, atsirandančius bet kuriame analizuojamo proceso etape.

Pačia bendriausia prasme, SIX Sigma procesų tobulinimo modelis yra orientuotas į švaistymų minimizavimą, bei kokybės ir efektyvumo principų maksimizavimą. Žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, SIX Sigma yra įrankis, kurio pagalba siekiama išryškinti efektyvumą didinančias ir problemines žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sritis. Remiantis Pareto metodo „80 ir 20“ taisykle, aštuoniasdešimt procentų reiškinų kyla dėl dvidešimties procentų priežasčių. Atitinkamai, atliekant žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizę, taikant SIX Sigma metodiką, siekiama maksimizuoti 20 proc. efektyvaus žmogiškųjų išteklių darbo, sukurančio 80 proc. vertės ir atitinkamai minimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo nesėkmes, dėl kurių iškyla daugiausiai problemų.

SIX Sigma išgarsėjo XX a. pabaigoje, kai jos principus ėmė diegti pasaulinio lygio kompanijos, tokios kaip Toyota, General Electric ir kt. (Bloom 2014). Pastaroji metodika unikali ta prasme, kad įvairiose proceso grandyse fiksuodama defektus, SIX Sigma siekia pateikti jų eliminavimo priemones. Kokybiškas SIX Sigma procesas turi turėti ne daugiau kaip 3,4 defektus milijonui galimybių. Šiuo atveju galimybė apibrėžiama kaip neatitikimas pageidaujamiems lūkesčiams, t. y. nukrypimas nuo normos milijonui konkrečių atvejų (paslaugų, prekių ar kt.). Žemiau pateikiama schema, kurioje nurodomi pamatiniai SIX Sigma principai, kurie modifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo tematikos ribose (žr. 3 pav.). Žinoma, minėti principai neatneš laukiamų rezultatų, jei būdami įpratę elgtis tuo pačiu būdu „pražiūrėsime“ egzistuojančias problemas.



Sudaryta darbo autoriaus pagal D. Bloom 2014.

3 pav. Pamatiniai SIX Sigma principai

Remiantis schemeje pavaizduotais principais, šiame darbe siekiama atskleisti jų vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Minėtų principų paskirtis - atskleisti tobulintinas žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, bei užkirsti kelią panašioms problemoms ateityje. Stokojant inovatyvaus ir šiuolaikiško požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, tikslinga perimti kai kurias privataus sektoriaus praktikas. Žinoma, neužtenka akiai nukopijuoti šiuos principus, kadangi norint pasiekti sėkmingus rezultatus, būtina juos adaptuoti pagal viešojo sektoriaus specifiką. Priešingai nei privačiame sektoriuje, kuriame organizacijų klaidos žaloja jų pačių konkurencinį pranašumą, defektai viešajame sektoriuje nugula ant visų piliečių pečių.

Kalbant apie inovatyvių kokybės metodų taikymą Lietuvoje akcentuotina tai, kad iki šiol viešajame sektoriuje taikyti tik įprasti kokybės vadybos metodai, tuo tarpu modernesni, tokie kaip SIX Sigma beveik nepraktikuoti. Tam tikras žingsnis buvo žengtas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje (toliau – Sodra) ir Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau – VMI), kuriuose įgyvendinant projektą „Liekna vyriausybė“, buvo įdiegti tam tikri LEAN metodo elementai. Diegdama LEAN principus Sodra įvykdė „švaraus darbo stalo“ politiką, standartizavo darbą, į archyvą atidavus kelis tūkstančius bylų sutaupė darbo laiką dokumentų paieškoms, pradėjo racionaliai naudoti kanceliarines prekes ir kt. Pažymėtina, kad LEAN dėl savo pobūdžio yra tiesiogiai susijusi su SIX Sigma (Lietuva 2030, 2015), kadangi pamatinė nuostolių mažinimo idėja sutampa, skiriasi tik tam tikri metodikų taikymo principai.

Galiausiai, gali kilti klausimas - kodėl šiame darbe pasirinkta SIX Sigma? Atsakymas, iš tiesų, yra paprastas - dėl biurokratizacijos tendencijų, pernelyg didelio veiklų skaičiaus procesuose ir įvairių organizacinių švaistymų, tokių kaip: laukimas, klaidų taisymas, perprodukcija, nepanaudotos idėjos ir kt. Akivaizdu, kad nevertingos veiklos turi būti šalinamos, kadangi jų išsiplėtojimas skatina teikiamų paslaugų vilkinimą. Proceso sutvarkymas ir standartų kūrimas gali prisidėti prie paslaugų kokybės, tuo tarpu dėmesys duomenų analizei didina tikimybę priimti ne atsitiktinius, o realiai pagrįstus sprendimus.

Tad atsižvelgiant į pamatinius SIX Sigma principus, toliau žmogiškųjų išteklių valdymo procesas analizuojamas taikant SIX Sigma procesų tobulinimo modelį, kurį sudaro nuolatinio tobulėjimo bei nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimo praktikos. Identifikavę darbo gaires ir pamatinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, pereiname prie konkrečių kriterijų ir detalios žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizės.

2.2. Žmogiškųjų išteklių efektyvumo kriterijai pagal SIX Sigma

Viešojo valdymo efektyvumas yra kompleksiška problema, kuri atitinkamai reikalauja kompleksiško sprendimų (Raipa 2012, 115), tuo tarpu kertinė šio reiškinio grandis – žmogiškieji ištekliai, todėl būtina išskirti jų valdymo efektyvumą perteikiančius rodiklius. J. Raudeliūnaitė ir E. Chlivickas pažymėjo (2007), kad analizuojant konkretaus reiškinio efektyvumą, neretai susiduriama su vertinimo kriterijų gausos problema. Remiantis minėta pozicija, formuluojant žmogiškųjų išteklių efektyvumo kriterijų rinkinį, bei siekiant išvengti kriterijų persidengimo, šiame darbe tikimasi parinkti optimaliausias kriterijų skaičius.

Visų pirma, analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą iš SIX Sigma perspektyvos, pamatinis dėmesys turėtų būti skiriamas švaistymų minimizavimui. Analizuojamu atveju pagrindiniai švaistymai telkiasi į laiko ir finansinius kaštus, kurie gali pasireikšti visuose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose (Bloom 2014). Pavyzdžiui, pritraukus ir įdarbinus netinkamus darbuotojus, tai neigiamai paveiks visus kitus proceso etapus - darbuotojai klaidingai vykdys pavestas užduotis, kas mėnesį bus iššvaistomos lėšos tokių darbuotojų atlyginimams ir kt. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas turi būti sutvarkytas nuo pačio pirmojo žingsnio, t. y. dar prieš darbuotojui patenkant į organizaciją.

Minėtas pavyzdys rodo, jog žmogiškųjų išteklių valdymas, iš tiesų, yra sudėtingas, kadangi dėl greito įdarbinimo sutaupomos lėšos, ilgainiui gali virsti didelėmis išlaidomis. Šiuo atveju išskirtini laiko ir finansiniai subkriterijai, tarp kurių turėtų būti išlaikomas balansas. Siekiant išmatuoti minėtų subkriterijų raišką, tikslinga pasitelkti *ekonomiškumo* kriterijų. Pastarasis atliepia ir kelis pagrindinius SIX Sigma principus: remiantis realiais duomenimis, orientuojantis į proceso tobulinimą, bei iš anksto apgalvojus optimaliausias laiko ir finansų balansą, tuos pačius rezultatus galima pasiekti mažesnėmis ekonominėmis išlaidomis (žr. 2 lentelę).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, tikslinga išskirti ir antrąjį - *tinkamumo* kriterijų. Jo dėka galime įvertinti ar atliekama tai, kas reikalinga. Šiam tikslui svarbu atitikti SIX Sigma proaktyvaus valdymo principą: išsiaiškinti problemų priežastis, numatyti galimus jų sprendimo būdus bei užkirsti kelią panašių problemų atsiradimui ateityje. Remiantis S. Covey, „žmonės ir jų vadovai dirba taip sunkiai, norėdami viską atlikti nepriekaištingai, jog jiems visai nebelieka laiko nuspręsti ar

taiką jie daro yra reikalinga“ (cit. pgl: Sudnickas 2005, 38). Dėl minėtos priežasties, prioritetai dažnai suvokiami skirtingai, taip pat atliekami ne tie darbai, kurie turėtų būti atlikti.

Pažymėtina, jog vertinant tinkamumo kriterijų, būtina lygiagrečiai įvertinti ir klientų poreikius, šiuo atveju - organizacijos žmogiškuosius išteklius. Tenka pripažinti, kad nemažai veiklų, kurias atliekame, dažnai atliekamos tik dėl formalaus atlikimo fakto. Neretai žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas vertinamas pernelyg abstrakčiai – trūksta supratimo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš daugybės veiklų, kurios negali būti įvertintos vienareikšmiškai. Autoriaus nuomone, efektyvi darbuotojų atranka neužtikrins tinkamo darbuotojų veiklos vertinimo, todėl svarbu remtis realiais, o ne nukopijuotais duomenimis, bei atsižvelgti į analizuojamos veiklos visumą.

Galiausiai, nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas **veiksmingumo** kriterijui. Minėtas kriterijus susietas su nuolatine procesų stebėseną ir proaktyviu valdymu, o tai reiškia, kad net pasiekus užsibrėžtus tikslus, siekiama tęstinio jų tobulinimo. Taip pat, vienintelis veiksmingumo kriterijus remiasi SIX Sigma visa apimančio bendradarbiavimo principu, pagal kurį bendrumo ryšys turi atsirasti ne tik iš darbuotojų, bet ir iš organizacijos pusės. Tai reiškia, kad tik tuomet, kai darbuotojai bus supažindinami su einamaisiais veiklos procesais (ne tik rezultatais), galima tikėtis didesnio iniciatyvumo ir iš darbuotojų pusės. Pasak D. Bloom (2014), piniginiai motyvai ar raginimai neveikia taip gerai, kaip darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą, todėl siekiant žmogiškųjų išteklių programų veiksmingumo, būtina gilinti darbuotojų bendradarbiavimą.

Tad remiantis įvairių autorių požiūriais ir šio darbo autoriaus išdėstyta pozicija, buvo išskirti kriterijai, kuriais remiantis tikslinga įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Siekiant išsamiau atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, minėti kriterijai detalizuojami į subkriterijus. Formuluojant kriterijų rinkinį buvo remiamasi G. Roos (2005) rekomendacijomis, todėl siekiant užtikrinti kriterijų specifiką ir pamatuojamumą, išskirtas ribotas kriterijų skaičius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. **Žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijai**

KRITERIJUS	LYGMUO	SUBKRITERIJAI	SIX SIGMA PRINCIPAI				
			Realiais duomenimis grįstas procesų valdymas	Proaktyvus valdymas	Orientacija į proceso tobulinimą	Orientacija į klientą	Visa apimantis bendradarbiavimas
Ekonomiškumas (<i>economy</i>)	Indėlio	<ul style="list-style-type: none"> Laikas Finansai 	+	+	+		
Tinkamumas (<i>relevance</i>)	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Proceso veiklos Priemonės 	+	+	+	+	
Veiksmingumas (<i>effectiveness</i>)	Rezultato (efekto)	<ul style="list-style-type: none"> Tęstinumas Bendrumo laipsnis 		+	+		+

Sudaryta darbo autoriaus pagal G. Roos 2005; T. Sudnickas 2008; D. Bloom 2014.

Vertinant konkrečius žmogiškųjų išteklių valdymo proceso žingsnius, parinkti kriterijai yra atspirties taškas, kadangi jie pritaikyti prie viešojo sektoriaus specifikos. Iš lentelės matyti, kad kriterijų rinkinį sudaro pamatiniai *ekonomiškumo*, *tinkamumo* bei *veiksmingumo* rodikliai, kurie detalizuojami pagal esminius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Pažymėtina, jog darbuotojų kvalifikacijos ir kiti panašūs kriterijai į šį vertinimą nėra įtraukiami, kadangi dėl savo laikinumo, minėtų kriterijų vertinimas taptų netikslingas, pvz. apmokius darbuotojus jų vertinimas pasikeistų.

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

2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizė

Siekiant pagerinti bet kokį procesą, bei jame išvengti nereikalingų veiklų, būtina atlikti detalią nagrinėjamo proceso analizę. Tam svarbu analizuoti visus proceso etapus, kadangi tokiu būdu galime užfiksuoti kiekviename žingsnyje egzistuojančias problemas. Remdamiesi tiksliais duomenimis, tampame pajėgūs eliminuoti klaidas, taip pat, pastebėję pernelyg užsitęsusių proceso etapus, galime optimizuoti jų įgyvendinimo laiką.

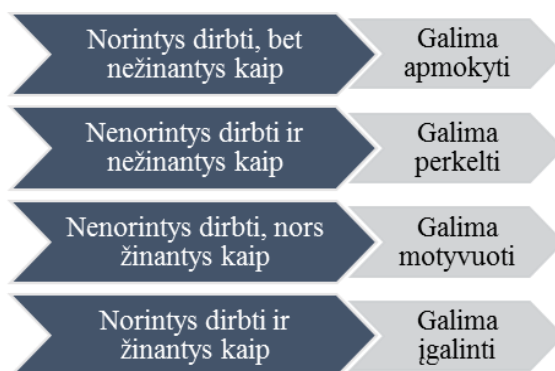
Visų pirma, kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymo procesą būtina pažymėti, jog įvairūs autoriai pateikia skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo etapus. Nemažai jų remiasi J. A. F. Stoner (2005) išskirta arba šiek tiek modifikuota klasifikacija, kuri apima tokius žmogiškųjų išteklių valdymo proceso aspektus, kaip: žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas bei pareigybės pokyčiai (paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ar atleidimas). Tačiau, lyginant su žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizėmis privačiame sektoriuje, viešajame sektoriuje iki šiol buvo juntamas šios srities tyrimų trūkumas – dažniausiai apsiribota atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų analize (pvz. atranka, motyvavimu ir pan.), todėl nepribrendo suvokimas, kurie žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementai yra patys reikšmingiausi.

Stokojant vieningo požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, įvairūs autoriai išskiria skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Vieni akcentuoja žmogiškųjų išteklių planavimo svarbą (Petrauskienė ir Raipa 2012, 133-136), kiti pabrėžia karjeros valdymo aspektus (Valickas 2012), dar kiti esminį dėmesį teikia motyvacijai tarnauti visuomenei (Kernaghan

2011; Perry 2008). Tačiau, daugelis autorių vieningai sutaria, kad „vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių vertinimo kriterijų – žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas“ (Chlivickas 2012, 150-151).

Siekiant minėto žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo, kaip ir bet kurioje srityje, turėtų būti užtikrinta to proceso kontrolė ir priežiūra. Šiuo atveju, ypatingą vaidmenį užima žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, kurie šalia formalių personalo valdymo funkcijų, tokių kaip bylų tvarkymas, personalo įdarbinimas, apskaita ir pan., privalo orientuotis į bendrą organizacijos strategiją. Esminis poslinkis įvyko pereinant nuo personalo valdymo link žmogiškųjų išteklių valdymo, kadangi žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai įgijo galią kurti sąlygas, leidžiančias realizuoti personalo potencialui. Pasak M. Išoraitės, nebeužtenka vien tik turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių, kadangi „būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti“ bei gebėti suderinti darbuotojų ir įstaigos tikslus (2011).

Remiantis E. D. Rosen (2007) pozicija, darbuotojai gali būti kelių skirtingų tipų ir kiekvienam iš jų įmanoma parinkti tinkamus valdymo būdus (žr. 4 pav.). Kiekvienas atskiras atvejis gali būti unikalus, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams tenka nelengva užduotis – suvaldyti skirtingus darbuotojus ir siekiant bendro tikslo juos suburti į komandą. Tai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų veikla neapsiriboja vien tik formaliomis, biurokratinėmis funkcijomis, priešingai – šie žmonės yra vieni iš svarbiausių organizacijos išteklių, kurie atsako ne tik už bendrą personalo valdymo politiką, bet ir darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą.



Sudaryta darbo autoriaus pagal E. D. Rosen 2007.

4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo būdai pagal darbuotojų tipus

Kita vertus, analizuodami žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos viešosiose įstaigose, nemažai autorių pastebėjo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, vis dar, yra vertinami iš antraeilės pozicijos. Pasak M. Išoraitės (2011), neretai šie žmonės sutapatunami su biurokratiu arba techniniu aparatu, kurie yra laikomi įstatymų vykdytojais, tik įgyvendinančiais konkrečius uždavinius. A. Stankevičienė ir J. Šarupičiūtė atlikusios tyrimą taip pat atskleidė, kad „nepaisant to, jog personalo padalinio svarba yra pripažįstama, padalinio vieta tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje kol kas išliko labiau aptarnaujančio nei strateginio pobūdžio“ (2014).

Galime daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų veiklą viešajame sektoriuje riboja reglamentavimo suvaržymai. Valstybės tarnybos įstatymas nustato pagrindinius

valstybės tarnautojų valdymo principus, tuo tarpu kelios dešimtys šį įstatymą lydinių teisės aktų detalizuoja minėtas žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvas. Kita vertus, kai kuriais atvejais reglamentavimas valstybiniu lygiu tik nubrėžia bendras žmogiškųjų išteklių valdymo gaires ir nedraudžia koreguoti tam tikrų terminų. Todėl, kiekviena institucija, įvertinusi savo veiklos pobūdį, atitinkamais procesų standartais turėtų pati optimizuoti atskiras proceso veiklas (pvz. įvadinis mokymus praversti anksčiau nei apibrėžtas maksimalus terminas).

Tad atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų įvairovę, kuriuos pateikė skirtingi autoriai (Dessler 2001; Stoner 2005; Jenkins and Klarsfeld 2002), taip pat, siekiant padidinti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų vaidmens reikšmę, darbo autorius sugrupavo žmogiškųjų išteklių valdymą į tris pagrindines veiklų grupes: žmogiškųjų išteklių **pritraukimas**, **vystymas ir išlaikymas** (žr. 5 pav.). Nurodytos veiklų grupės, iš esmės, atitinka K. Kernaghan (2011) požiūrį, kuris teigė jog pagrindiniu šių dienų iššūkiu tapo aukštą motyvaciją tarnauti visuomenei turinčių žmonių **pritraukimas**, aukšto šios motyvacijos lygio **palaikymas**, bei žmonių su minėta motyvacija **išsaugojimas**.



Sudaryta darbo autoriaus pagal G. Dessler 2001; J. A. F. Stoner 2005; A. Jenkins, A. Klarsfeld 2002; K. Kernaghan 2011.

5 pav. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės

Visos paveiksle nurodytos veiklų grupės nėra baigtinės, kadangi kiekviena iš jų susideda iš kelių skirtingų veiklų. Minėtos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos bus išskirtos atliekant šių etapų analizę kituose poskyriuose, kurių pabaigoje bus pateikiamos apibendrintos išvalgos. Pažymėtina, kad dėl ribotos galimos apimties, šiame darbe analizuojamos tik tos veiklos, kurios darbo autoriaus požiūriu yra svarbiausios ir kuriose aptinkama daugiausiai trikdžių, kadangi juos eliminavus tikimasi sulaukti didžiausio efekto. Kiekviena iš veiklų grupių yra verta dėmesio ir gilesnės analizės, todėl paklojus šios srities pamatus viliamasi, kad kiti šios srities tyrinėtojai išplės minėtą analizę SIX Sigma aspektu.

2.3.1. Žmogiškųjų išteklių pritraukimas

Analizuojant atskiras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas dažnai neatsižvelgiama į visuminį žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, taip pat nėra įvertinamos tendencijos, kintant aplinkos sąlygoms. Anksčiau sėkmingais laikyti metodai naujomis aplinkybėmis gali įgyti visiškai kitokią reikšmę, tuo tarpu nuostoliai, išskylantys viename etape, ilgainiui persikelia ir į kitus žmogiškųjų išteklių valdymo

etapus. Atsižvelgiant į tai, norint turėti tinkamus specialistus, žmogiškųjų išteklių pritraukimo etapui turėtų būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Šiame poskyryje minėtas etapas nagrinėjamas iš SIX Sigma perspektyvos, tokiu būdu išdėstant pritraukimo etapo sėkmę ribojančius veiksnius.

Derėtų pradėti nuo klausimo – kaip vyksta žmogiškųjų išteklių pritraukimas? Nuo ko derėtų pradėti? Paprastai darbuotojo pritraukimas prasideda nuo naujo darbuotojo poreikio nustatymo, kuris lygiagrečiai sutampa su *planavimo* etapu. Nustačius darbuotojo poreikį imamos formuoti funkcijos, kurias šis darbuotojas turėtų atlikti, taip pat, šis poreikis gali atsirasti ir atsilaisvinus turimai pozicijai. Pažymėtina, kad siekiant užtikrinti naujų ar laikinai nevykdomų funkcijų įgyvendinimą, iki įdarbinant naują darbuotoją jos turėtų būti perleidžiamos vykdyti turimiems specialistams. Pasak E. D. Rosen (2007, 161), svarbu žinoti savo kolegų funkcijas, jas gilinti greta savo funkcijų, kadangi ši patirtis bus naudinga pavaduojant ar išėjus iš darbo kolegai.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių planavimą reikėtų akcentuoti tai, kad šios funkcijos įgyvendinimui organizacijos turėtų skirti ypatingą dėmesį. Vertinant šį etapą derėtų taikyti *tinkamumo kriterijų*, kadangi tinkamas žmogiškųjų išteklių planavimas prisideda prie tinkamo tolimesnių žmogiškųjų išteklių veiklų įgyvendinimo. Pasak R. Petrauskienės ir A. Raipos, „neadekvatus žmonių išteklių planavimas gali būti pagrindine nekomplektuoto personalo ir darbo vietų neužpildymo priežastis, sąlygojanti brangiai kainuojančius organizacijų veiklos efektyvumo nuostolius, ypač sugaištas laikas, reikalingas ne tik darbuotojų sukomplektavimui, bet ir jų apmokymui“ (2012, 133). Remiantis minėta pozicija, žmogiškųjų išteklių planavimas privalo būti susietas su bendrąja organizacijos strategija, kadangi tokiu būdu didėja tikimybė ne tik pasirinkti tinkamą darbuotoją, bet taip pat išvengti dažnos žmogiškųjų išteklių kaitos.

Pažymėtina, jog į planavimo procesą turėtų būti įtraukiamos visos naujo darbuotojo įdarbinimu suinteresuotos grandys – skyriaus vadovas, kolegos, personalo departamento specialistai ir kt. Visi šie žmonės turėtų teikti siūlymus kaip patraukti potencialių kandidatų dėmesį bei atitinkamai nurodyti, ko iš jų tikimasi. Atsižvelgiant į tai, atsiradus naujai darbo pozicijai, pareigybės aprašymas turėtų būti pradėtas rengti iš karto po šio poreikio atsiradimo. Priešingu atveju, kuomet užvilkinamas minėtas procesas, atitinkamai užsitęsia ir visi kiti įdarbinimo terminai, t. y. būtina išlaukti įstatymais apibrėžtus terminus kol bus paskelbtas konkursas, teikiami pretendentų dokumentai ir kt. Rezultate, neįdarbinus darbuotojo laiku gali sustoti projektas, o šio projekto klientai negauti paslaugų reikiamu metu.

Nuo pareigybės aprašymo kokybės didelė apimtimi priklauso ir tai, koks darbuotojas bus pasamdytas į laisvą darbo poziciją. Ir nors iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad pareigybės aprašymą parengti yra paprasta, iš tiesų, tinkamo pareigybės aprašymo parengimas gali tapti sunkia ar apskritai neįveikiama užduotimi (Kvietkus 2015). Viena vertus, siekiant pasirinkti geriausius kandidatus, nustačius per aukštus reikalavimus gali neatsirasti tai pozicijai tinkamų žmonių. Kita vertus, jei

keliami reikalavimai bus per daug paprasti, tokiu atveju daug laiko bus sugaišta su netinkamais pretendентаis.

Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta, kad pareigybės aprašyme gali būti keliami tik tokie specialieji reikalavimai, kurie yra būtini nustatytoms funkcijoms vykdyti. Nepaisant minėtų reikalavimų pasitaiko atveju, kada Valstybės tarnybos departamento (toliau – VTD) specialistai nustato per aukštus ar su pareigomis nesusijusius reikalavimus, ir prieš skelbdami konkursą, kreipiasi į konkursą organizuojančias įstaigas, bei prašo šiuos reikalavimus patikslinti. Pasak Valstybės tarnybos departamento vyriausiojo patarėjo A. Kvietkaus (2015), įstaigoms gražinama tikslinti vidutiniškai 20 proc. netikslių pareigybių aprašymų. Todėl siekiant išvengti panašių klaidų, kurios neretai užvilkina visą įdarbinimo procesą, pareigybių aprašymus rengiantys darbuotojai turėtų būti išsamiai susipažinę su įstatymais bei pareigybių aprašymo rengimo metodika, taip pat pasirenkę pareigybių aprašymų šablonus. Pažymėtina, kad tokiu būdu būtų ne tik sutaupomas pareigybės aprašymus rengiančių ir tikrinančių darbuotojų darbo laikas, bet taip pat išaugtų tikimybė reikiamą darbuotoją pasamdyti laiku.

Orientuojantis į SIX Sigma principų diegimą kandidatų *atrankos* metu, pabrėžtini keli pagrindiniai momentai. Visų pirma, nagrinėjant kandidatų sąrašą, derėtų įsijausti į kliento vaidmenį ir pabandyti simuliuoti situacija, kuris iš kandidatų geriausiai atitinka laukiamus lūkesčius. Pasak D. F. Kettl ir J. W. Fesler, darbas viešajame sektoriuje reikalauja surasti gerus darbuotojus, juos įdarbinti, išlaikyti ir užtikrinti, kad jie dirbs pagal įstatymus, demokratinės visuomenės normas ir sieks aukšto veiklos lygio (2005, 163). Todėl, organizuojant darbuotojų atranką turėtų būti atsižvelgta ne tik į darbuotojų asmenybes, t. y. žinias, patirtį ir kt., bet ir galimybę ir gebėjimus suderinti asmeninius ir organizacijos tikslus. Pasak R. Petrauskienės ir A. Raipos, reikia surasti ne tik tuos darbuotojus kurie nori dirbti, bet ir tuos kurie tai gali, kadangi priešingu atveju, ketinimai kažką atlikti gali taip ir likti ketinimais „*I am going to do*“ (Petrauskienė ir Raipa 2012, 136). Žmogiškųjų išteklių ir organizacijos tikslų integralumo svarbą atskleidžianti atranka nebėra atskira užduotimi - ji yra integruota su kitomis organizacijos funkcijomis.

Antra, remiantis SIX Sigma metodika, ketinant užpildyti laisvą poziciją reikėtų pasitelkti *ekonomiškumo kriterijų* ir apsvarstyti finansine ir laiko prasme optimaliausią variantą: perkelti turimą darbuotoją ar pasirinkti kandidatą iš išorės. Kiekvienu iš galimų atveju, su atranka susiję dokumentai turėtų būti pateikti kiek įmanoma anksčiau, nedelsiant iki termino pabaigos. Pavyzdžiui, centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą etapą organizuojančios institucijos svetainėje yra nurodyta, kad asmuo, pageidaujantis dalyvauti konkurse į valstybės tarnautojo pareigas, per atitinkamą terminą konkursą (atranką) organizuojančiai įstaigai privalo pateikti prašymą leisti dalyvauti konkurse ir kitus su atranka susijusius dokumentus (Konkurso organizavimas 2016). Atitinkamai pavėlavę pateikti dokumentus laiku, net ir patys tinkamiausi kandidatai netenka galimybės sudalyvauti konkurse.

Pažymėtina, kad suvokiant žmogiškųjų išteklių atrankos svarbą, atrankos į valstybės tarnybą procesas yra nuolat reformuojamas. 2013 m. buvo įdiegta nauja atrankos sistema, kurios dėka išaugo tikimybė į valstybės tarnybą atrinkti gabius asmenis, užuot vertinant mintinai išmoktas žinias. Pastaroji atranka yra vykdoma per du etapus: pirmiausia kandidatai sprendžia testą, tikrinantį bendrųjų gebėjimų žinias, tuo tarpu antrajame etape, „atsisijojus“ bendrųjų gebėjimų neturinčius asmenis, pokalbio įstaigoje metu atrenkami tinkamiausi asmenys (Konkurso organizavimas 2016). Minėtos iniciatyvos dėka pavyko apriboti kandidatų skaičių ir pagreitinti atrankos procesą. Kita vertus, pastaruoju metu valstybės tarnyboje jau matomos naujos žmogiškųjų išteklių atrankos iniciatyvos - diegti kompetencijomis grįstą modelį bei įteisinti aukštesniąją valstybės tarnybą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šiandieninėje visuomenėje jau ne tik darbdavys renkasi darbuotoją, bet ir darbuotojas renkasi darbdavį. Pasak A. Račkovskio „darbuotojas stengsis dėl organizacijos, jei ji jam padės siekti asmeninių tikslų“ (2016, 21). Todėl, renkantis darbuotoją darbui viešajame sektoriuje, kuriame finansinės ir karjeros galimybės yra ribotos, kiekvienos organizacijos užduotis yra pelnyti patrauklaus darbdavio statusą. Organizacijos turėtų sutelkti dėmesį į tuos kanalus, kuriuose tikėtina surasti potencialius kandidatus. Vienas iš tokių kanalų šiandieninėje visuomenėje yra socialiniai tinklai, kadangi juose telkiasi didžiulis potencialių kandidatų srautas.

Kita vertus, sulaukusi didelio kandidatų srauto, organizacija susiduria su nauja užduotimi – iš didelio kandidatų sąrašo pasirinkti tinkamiausius kandidatus. A. Savkin (2015) siūlo vadovautis Google įdarbinimo praktika, bei siekiant optimaliai paskirstyti išlaidas, į antrąją atrankos etapą - pokalbį pakviesti keturis geriausius kandidatus. Autoriaus požiūriu, nėra tikslinga švaistyti išteklius ir laiką apklausiant septynis ar daugiau kandidatų, kurie anaipol nėra patys geriausi. Kaip vieną iš gerosios praktikos pavyzdžių galime paminėti ir Europos branduolinių mokslinių tyrimų organizacijos (toliau – CERN) praktiką, kuri taupydama išteklius pirmiausia atlieka internetinius interviu. T. y. kandidatai, jiems patogiu metu, prisijungia prie specialios interviu programos ir atsako į jiems pateiktus klausimus, o atrankos specialistai peržiūrėję šiuos vaizdo įrašus, į gyvą atrankos pokalbį pasikviečia tik kelis pačius geriausius kandidatus (Akudovičiūtė ir Poškienė 2016, 16).

Galiausiai, atlikus pamatinius pritraukimo etapo žingsnius, kiekviena organizacija turėtų pasitelkti veiksmingumo kriterijų ir išmatuoti atrankos efektyvumą. Tam nepakanka įvertinti darbuotojų įdarbinimo laiko ir išlaidų, kadangi remiantis A. Savkin (2015), vienas iš pagrindinių rodiklių vertinant darbuotojų atrankos kokybę turėtų būti laikas per kurį surandamas reikiamas *kvalifikuotų kandidatų* skaičius. Remiantis šio autoriaus požiūriu, vien tik įdarbinimo laikas nėra tikslingas kriterijus, kadangi jis yra nukreiptas į procesą, neįtraukiant galutinio atrankos rezultato. Tai reiškia, kad nepamatuotais laiko rėmais apribojus žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, atitinkamai nukenčia galutinis atrankos rezultatas. Pavyzdžiui, neradus tinkamo kandidato, tačiau siekiant

pasamdyti darbuotoją laiku, kyla grėsmė kad bus parinktas atsitiktinis kandidatas, arba priešingai – pradėjus ieškoti kandidato likus 6 mėnesiams iki planuojamo įdarbinimo, ilgas atrankos terminas galimai klaidingai liudys apie neigiamus atrankos rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad kuo anksčiau inicijuosime kandidatų pritraukimo procedūras, tuo labiau tikėtina pasiekti gerus rezultatus ir atitinkamai atrinkti pareigybei tinkamus kandidatus. Taip pat, pasitelkus ekonomiškumo, tinkamumo ir veiksmingumo kriterijus, didėja tikimybė išvengti galimų nuostolių. Tačiau, tinkamas pritraukimo etapo įgyvendinimas neužtikrins rezultatyvios žmogiškųjų išteklių veiklos, kadangi norint pasiekti sėkmingus rezultatus, reikalingas tęstinis žmogiškųjų išteklių vystymas.

2.3.2. Žmogiškųjų išteklių vystymas

Analizuodami žmogiškųjų išteklių valdymą galime pastebėti, kad nemažai organizacijų esminį dėmesį telkia pritraukimo etapui ir šį etapą sudarančioms veikloms. Tačiau, žmogiškųjų išteklių valdymas ties darbuotojų įdarbinimu nesibaigia, kadangi norint pasiekti sėkmingus rezultatus yra būtinas tęstinis darbuotojų vystymas. Poskyryje analizuojami pamatiniai žmogiškųjų išteklių vystymo klausimai, kuriais siekiama paspartinti darbuotojų integraciją į organizacijos vidų, bei paskatinti jų tobulėjimą ir saviugdą.

Įdarbinus naują darbuotoją, pirmiausia būtina pasirūpinti jo socializacija ir visapusišku įtraukimu į organizacijos veiklą. Siekiant paspartinti darbuotojų įsitraukimą, kiekvienos institucijos viduje tikslinga apibrėžti trumpesnius nei Valstybės tarnybos įstatymu apibrėžtus terminus. Tarkime, jei Valstybės tarnybos įstatymas nustato, kad asmenų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, įvadiniai mokymai turėtų būti išklaustyti per metus nuo priėmimo į pareigas dienos (Valstybės tarnybos įstatymas 1999), tokiu atveju, institucija priėmusi tarnautoją ir siekdama greičiau išplėsti jo turimas žinias, vidinėse taisyklėse galėtų nustatyti trumpesnę nei vienerių metų terminą. Pažymėtina, kad įstatymuose apibrėžtas terminas nėra optimalus, veikiau priešingai – šis terminas atspindi maksimaliai ilgiausią terminą su visais uždelsimais.

Iš esmės, žmogiškųjų išteklių vystymo etapas yra unikalus ta prasme, kad paprastai vienu metu persipina net kelios skirtingos veiklos. Neretai įvadiniai mokymai pagreitina socializacijos procesą, kuris yra grindžiamas profesine ir socialine adaptacija. Profesinė adaptacija yra plėtojama per įvadiniais mokymais įgytas žinias bei darbuotojų vertinimą, tuo tarpu socialinę adaptaciją gali paspartinti mokymosi iš kolegų metu užsimezgę socialiniai ryšiai. Vis dėlto, kai kurie žmogiškųjų išteklių valdymą analizuojantys mokslininkai (Stavrou-Costea 2005) socializacijos etapui skiria per mažai dėmesio, tačiau šio darbo autoriaus nuomone, socializaciją palikus saviėigai, gali gerokai nukristi naujoko motyvacija dirbti.

Kalbant apie turimų darbuotojų vystymą, derėtų pažymėti tai, kad šiuo metu yra aktyviai plėtojama Europos Sąjungos inicijuota mokymosi visą gyvenimą koncepcija, kurios esminis tikslas – nuolatinė suaugusių žmonių žinių plėtra ir valstybės administracinių gebėjimų stiprinimas (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas 2001). Augant vyresnio amžiaus žmonių daliai rinkoje bei siekiant ir toliau joje konkuruoti, mokymasis visą gyvenimą yra tapusi nepamainoma iniciatyva. Organizacijų lygmenyje už darbuotojų mokymą atsakingi žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, kurie atsižvelgdami į darbuotojų poreikį, bei jų turimas žinias, kasmet turėtų sudaryti individualiai orientuotas mokymosi programas.

Vis dėlto, minėta tendencija praktinėje veikloje kol kas nefunkcionuoja taip, kaip turėtų, kadangi organizacijos darbuotojai neretai siunčiami į bendro pobūdžio mokymus, nepakankamai atsižvelgiant į darbuotojų žinias. Dėl šios priežasties yra ugdomos antraeilės reikšmės kompetencijos, o remiantis V. Lepeškos nuomone „ugdyti šalutines kompetencijas, kai trūksta pagrindinių, tai tas pats, kaip dažyti vidines namo sienas, kai stogas kiauras – darbo daug, išlaidos nemažos, o nauda minimali“ (Lepeška 2014, 8).

Tad kaip teisingai parinkti mokymus darbuotojams? Viena vertus, valstybės tarnautojų individualus mokymosi poreikis gali išryškėti kasmetinio vertinimo metu, kuomet pastebimi tam tikri tarnautojų veiklos trūkumai. Kita vertus, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymosi poreikį išvelgti sudėtinga, kadangi pastarųjų darbuotojų veiklos vertinimas nėra reglamentuotas ir neretai jis realus išlieka tik teoriniame lygmenyje. Atsižvelgiant į tai, pastaruoju metu siūlomos valstybės ir savivaldybių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, valdymą reglamentuojančio įstatymo pataisos, kuriomis numatoma šiems darbuotojams nustatyti pastovią ir kintamąją darbo užmokesčio dalį, pastarąją susiejant su praėjusių metų rezultatais, užfiksuotais jų vertinimo metu (2014). Priėmus šio įstatymo pataisas darbuotojai galėtų būti siunčiami į individualiai orientuotus mokymus, priklausomai nuo tais metais pasiektų rezultatų, pastebėtų jų vertinimo metu.

Derėtų pažymėti, kad už mokymų organizavimą atsakingi specialistai, viešajame sektoriuje, neretai skundžiasi mokymams skiriamų finansinių lėšų stygiu. Tačiau, be formalių mokymosi būdų, tokių kaip seminarai, paskaitos ir pan. egzistuoja ir daugiau mokymosi būdų, todėl finansinių lėšų trūkumas ne visuomet yra esmine mokymų nebuvimo priežastimi. Informacinių technologijų amžiuje, mokymai elektroninėje erdvėje suteikia galimybę nemokamai arba už labai žemą kainą ugdyti ir gilinti turimas žinias. Internetinėje erdvėje egzistuoja daugybė platformų, kuriose pateikiami profesionalių teoretikų bei praktikų mokymai (pvz. Coursera ir pan.). Atsižvelgiant į tai, sužinojus apie vertingus seminarus ar mokymosi programas, tikslinga šią informaciją paskleisti organizacijos kolegoms. Minėta elektroninio mokymosi priemonė yra ypač naudinga didelėms organizacijoms, kurios turėdamos nutolusių dalinių (pvz. skyrių ar seniūnijų) gali sutaupyti tiek organizacijos lėšas, tiek ir darbuotojų laiką. Dalyvaujant mokymuose tiesiogiai iš darbo vietos nėra švaistomas laikas judėjimui, o kiekvienas

darbuotojas gali juos peržiūrėti norimu laiku ir tempu (19 mokymosi formų. Kiek iš jų savo įstaigoje naudojate Jūs? 2015, 8).

Viena iš sektinų iniciatyvų galime laikyti ir Nacionalinės mokėjimo agentūros (toliau – NMA) praktiką, kuri kaip vieną iš motyvacinių priemonių yra įsidedusi mokymų krepšelį. Ypatingai aukštus rezultatus pasiekusiems darbuotojams, metinių apdovanojimų metu yra skiriami mokymų čekiai, kuriuos jie gali panaudoti pačių išsirinktiems mokymams. Minėti čekiai paprastai siekia šiek tiek daugiau nei 100 eurų, tačiau suradę brangesnius mokymus, darbuotojai turi galimybę prisidėti pinigų skirtumą iš savo asmeninių lėšų (Kiūdytė 2014, 29). Tad, kurgi, slypi minėtų mokymų sėkmė? Ogi tame, kad su ta pačia priemone NMA ne tik motyvuoja savo darbuotojus, bet tuo pačiu užtikrina jų tobulėjimą bei naujų idėjų sklaidą agentūroje.

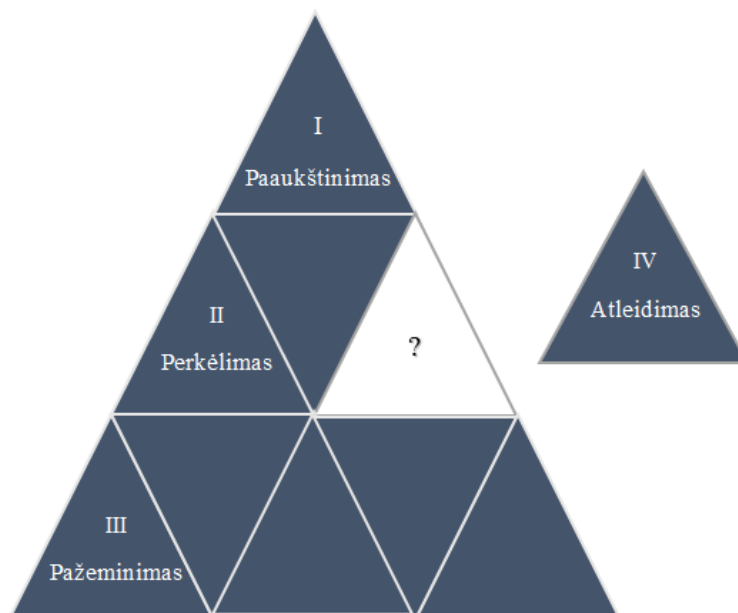
Žinoma, pats mokymosi faktas dar nereiškia, kad darbuotojas taps pajėgus įgyvendinti atitinkamas veiklas. Negana to, neretai grįžus iš mokymų, darbuotojai ir jų veiklos pokyčiai apskritai nėra vertinami. Mokymų išlaidų ar laiko praleisto mokymuose vertinimas nebus tikslingas, jei vertindami minėtus aspektus neatsižvelgsime į galutinius darbuotojo veiklos rezultatus (pvz. aptarnautų klientų skaičius, laiko pokyčiai ir kt.). Kita vertus, laikydamiesi *status quo*, neretai ir patys darbuotojai bijosi diegti pokyčius. Tačiau, net ir minimalūs pasikeitimai neretai padeda pažvelgti į situaciją iš kitos prizmės ir tuomet tenka pripažinti, kad situacija pasikeitė į gerąją pusę. Būdami įsikabinę esamos tvarkos, nepajusime mokymų naudos ir veiklos progreso, tuo tarpu jei pokyčių baimė, iš tiesų, yra didelė, tuomet tikslinga pirmiausia pabandyti juos įdiegti siauroje grandyje, pvz. departamente, skyriuje ar kt., o sulaukus sėkmingų rezultatų paskleisti idėjas organizacijos kolegoms.

Remiantis A. Savkin požiūriu (2016), mokymų kokybės vertinimas yra labai subjektyvus reikalas, kadangi darbuotojų pasitenkinimas mokymais dažnai išblėsta praėjus ilgesniam terminui. Autoriaus nuomone, grįžę iš mokymų neretai esame sužavėti ir įkvėpti pranešėjų mintimis, kurios ilgainiui, praėjus kelioms savaitėms ar dienoms, tiesiog ima ir išblėsta. Atsižvelgiant į tai, galime manyti, kad įvertinti mokymų efektyvumą tikslinga ir įmanoma tik tada, kai konkretūs mokymai yra susieti su organizacijos tikslais ir jei po mokymų yra praėję bent jau keleri mėnesiai. Šiuo metu panašią praktiką taiko Lietuvos statistikos departamentas, kuriame vertinant mokymų kokybę, kelis kartus yra atliekama darbuotojų apklausa: vieną anketą darbuotojai pildo iš karto po mokymų, o po 3 mėnesių siunčiamas pakartotinis klausimynas, kuriame nurodoma kaip buvo panaudotos mokymuose įgytos žinios (Liutkienė 2015, 17).

Galiausiai, vystant žmogiškuosius išteklius, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų karjeros galimybėms, kadangi kiekvienas darbuotojas yra suinteresuotas kilti karjeros laiptais. Tačiau, pastaruoju metu karjeros samprata gerokai pasikeitė, kadangi laipsnišką kilimą karjeros laiptais ir darbą toje pačioje institucijoje bene iki pat pensijos, šiuolaikinėje visuomenėje pakeitė dinamiška ir gerokai lankstesnė karjera. Šių dienų darbuotojas yra imlus naujovėms, mobilus ir gerokai rečiau linkęs

susisaistyti su organizacija. Dirbdamas konkrečioje institucijoje darbuotojas lygiagrečiai gilina turimas žinias ir ilgainiui gali pereiti dirbti ne tik į kitą įstaigą, bet ir į kitą veiklos sritį. Tai reiškia, kad šių dienų visuomenėje svarbus darbuotojo universalumas, taip pat, gebėjimas prisitaikyti dirbti įvairiomis sąlygomis (Valickas 2012).

Judėjimas karjeros laiptais yra glaudžiai susijęs su darbuotojų vertinimu, kadangi jo metu nusprendžiama, kuriuos darbuotojus derėtų paaukštinti arba pažeminti pareigose. Remiantis J. A. F. Stoner (2005, 391-394), labiausiai paplitusios yra šios žmogiškųjų išteklių judėjimo formos, tai: perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas, atleidimas (žr. 6 pav.). Paaukštinimo atveju ypatingai svarbus gebėjimas pagrįsti paaukštinimo priežastis, kadangi likusieji darbuotojai gali jaustis neteisingai įvertinti ir užuot ėmęsi stengtis - sumažinti savo pastangas darbe. Taip pat, kažkuriuo metu žmonės yra paaukštinami iki aukščiausios grandies ir nebeturėdami kur pakilti aukščiau, ilgainiui minėti darbuotojai nustoja stengtis (People Analytics Course Online).



Sudaryta darbo autoriaus pagal J. A. F. Stoner 2005.

6 pav. Žmogiškųjų išteklių karjeros galimybės

Svarbu pažymėti, kad organizacijos turėtų apsvarstyti ir pasitelkti modernesnius darbuotojų vertinimo būdus nei tradiciniai, metiniai veiklos vertinimo pokalbiai. Pastarieji nėra veiksmingi, kadangi jie gana subjektyvūs ir dažniausiai atspindi ne vertinamo darbuotojo rezultatus, o jį vertinančio vadovo poziciją. Kasmetinių vertinimų metu dažniausiai prisimenami tik paskutinių mėnesių darbuotojo veiklos rezultatai, kadangi tai kas įvyko praėjusių metų pradžioje sudėtinga prisiminti net ir pačiam vertinamajam (Morieux 2015). Įstatymai apibrėždami prievolę atlikti kasmetinius vertinimus tik nusako kryptį, tačiau organizacijos vadovybės rankų nesuriša - organizacijos, įdėjusios šiek tiek pastangų ir kūrybiškumo, vertinimo procesą gali įgyvendinti šiuolaikišku būdu.

Tad koreguojant darbuotojų vertinimą, pirmiausia derėtų suvienodinti visų toje organizacijoje dirbančių darbuotojų veiklos vertinimo galimybes, kadangi šiuo metu formaliai vertinami tik valstybės tarnautojai, o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį paprastai paliekami nuošalyje. Dėl minėtos priežasties, minėti darbuotojai praranda galimybę būti paaukštinti pareigose, taip pat, kadangi šie darbuotojai negauna aukštesnių kvalifikacinių klasių, todėl minėtų darbuotojų pareiginės algos dydis nesikeičia.

Vis dėlto, galime daryti prielaidą, kad vertinimo procesas ir jo rezultatai labiausiai priklauso nuo organizacijos narių požiūrio. Pasak A. Kvietkaus, organizacijose kuriose vertinimas atliekamas tik formaliai, tarnautojai bus įsitikinę, kad toks vertinimas tėra laiko gaišimas ir apskritai neduoda jokios praktinės naudos (2014, 14). Kita vertus, kai kuriais atvejais, bet kokio pobūdžio vertinimas gali netekti prasmės ir sumažinti darbuotojų norą stengtis, kadangi priklausomai nuo organizacijos finansinių galimybių, net ir labai gerai įvertinto darbuotojo pareiginės algos dydis nesikeičia.

Apibendrinant derėtų pripažinti tai, kad valstybės tarnybos praktikoje karjeros galimybės nėra didelės. Remiantis 2011 m. atlikto tyrimo rezultatais matyti, kad nors dauguma respondentų ir turi karjeros aspiracijų valstybės tarnyboje, tačiau faktiškai judėjimas karjeros laiptais yra gana menkas (Valickas 2012, 303-316). Panaši situacija ir su darbuotojais dirbančiais pagal darbo sutartį, kadangi judėjimas karjeros laiptais viešajame sektoriuje per daug inkrementinis. Atsižvelgiant į tai, siekiant neprarasti gabių specialistų, viešajame sektoriuje derėtų įdėti daugiau pastangų į žmogiškųjų išteklių vystymo galimybes.

2.3.3. Žmogiškųjų išteklių išlaikymas

Tuo metu, kada organizacija jau turi kompleksiską ir kompetentingą žmogiškųjų išteklių bazę, tenka susidurti su nauja dilema – kaip ją išlaikyti. Tam yra svarbus nuolatinis organizacijos kultūros vystymas, kuriuo siekiama užtikrinti, jog darbuotojai yra ir jaučiasi atstovaujamos organizacijos dalimi. Organizacijos darbuotojus turi vienyti bendras tikslas, o kiekvienas jos narys turi suprasti savo vaidmenį organizacinėje sistemoje. Atsižvelgiant į tai, personalo valdymo specialistai turėtų dirbti siekdami sukurti vieningos šeimos koncepciją, bei plėtoti bendradarbiavimo jausmą tam, kad dirbdami kartu darbuotojai pasiektų daugiau, nei veikdami pavieniui.

Visų pirma, organizacijos darbuotojai turėtų būti suinteresuoti įsitraukti į organizacijos veiklą, kadangi tokiu būdu jie gali pasiekti geresnius rezultatus. Tačiau pasak A. Downs (1964), kiekvienas tarnautojas, vykdydamas savo pareigas, kartu yra motyvuojamas ir savo asmeninio intereso. Viešojo administravimo klasikas M. Weberis, laikydamasis šios pačios pozicijos teigė, kad „jei biurokratui nereikės nerimauti dėl asmeninės ateities, jis galės rūpintis kitų piliečių ir apskritai visos valstybės gerovės kūrimu“ (cit. pgl: Patapas 2010, 113). Tai reiškia, kad pirmiausia turi būti pasirūpinta

tarnautojų asmeniniais poreikiais, nes tik tuomet šie tampa pajėgūs įsitraukti į veiklą, bei atitinkamai nevaržomai orientuotis į tarnavimą visuomenei.

Šio darbo autoriaus 2014 m. tyrimas, kuriuo buvo siekiama atskleisti motyvacijos tarnauti visuomenei ir įsitraukimo į darbą ryšius savivaldos institucijoje atskleidė, kad įsitraukimas į darbą padeda suderinti prieštaravimus tarp tarnautojų racionalumo bei jų polinkio tarnauti visuomenei. Tyrimo rezultatai parodė, kad didėjant vieno veiksnio raiškai, atitinkamai auga ir kitas. Tarnavimo visuomenei motyvacija remiasi individo veikla, kuri nukreipta link platesnės visuomenės, t. y. išreiškia įsipareigojimą bei polinkį tarnauti visuomenei, tuo tarpu įsitraukimas į darbą, siejasi su pačiu individu bei jo psichologine būseną - atspindi asmens energiją, atsidavimą ir susidomėjimą pareigomis (Rakštelytė 2014).

Kita vertus, nors motyvacija tarnauti visuomenei bei įsitraukimas į darbą yra reikšmingi, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nėra labiau motyvuojami nematerialių nei materialių veiksmų (Rakštelytė 2014). Piniginis atlygis visiems darbuotojams buvo reikšmingas, kadangi tik patenkinę pamatinius poreikius, darbuotojai tampa pajėgūs orientuotis link aukštesnių - visuomeninių tikslų. J. Palidaskaitės ir A. Vaisvalavičiūtės (2011) savivaldybės administracijos tarnautojų tyrimas, taip pat, atskleidė, jog beveik pusė respondentų negalėjo pripažinti, kad galimybė daryti įtaką visuomenės raidai jiems yra svarbiau nei jų pačių asmeniniai pasiekimai.

Tad remiantis įvairių autorių išvalgomis galime daryti prielaidą, kad piniginiai veiksniai viešajame sektoriuje taip pat yra svarbūs. Tačiau, reguliarius piniginis atlygis nėra efektyvi motyvacinė priemonė, kadangi aukštesnė kvalifikacinė klasė, pakelta alga ar reguliariai mokamas priedas ilgainiui imami traktuoti ne kaip paskatinimai, o kaip natūrali darbo užmokesčio dalis. Šiuo metu valstybės tarnybos įstatymu įtvirtinta atlygio sistema nėra veiksminga, kadangi pareiginė alga nėra susieta su darbuotojų veiklos rezultatais. Augant darbuotojų stažui palaipsniui didėjanti tarnautojų alga, iš esmės, atspindi lojalumą organizacijai, o ne pagerėjusius veiklos rezultatus. Pagal dabartinę tendenciją, naujai įdarbintas darbuotojas už aukštus veiklos rezultatus nėra atitinkamai įvertinamas, kadangi gauna mažesnę atlygį nei tas darbuotojas, kuris organizacijoje dirba kelis dešimtmečius ir seniai nebekuria jokios pridėtinės vertės. Pasak NMA Personalo skyriaus vadovės R. Kiūdytės, kvalifikacinių klasių pagalba pakelta alga paprastai tokia išlieka visą tarnautojo darbo laiką toje įstaigoje ir neišnyksta net jam pradėjus prasčiau dirbti, tuo tarpu visa finansinė našta nugula ant įstaigos bei valstybės pečių (Kiūdytė 2014 liepa, 28).

K. Masiulis pažymėjo, kad menkos materialinės ir net nematerialinės galimybės motyvuoti darbuotojus viešajame sektoriuje yra vienas iš pagrindinių valstybės tarnybos plėtros trikdžių (2007). Negaudamas pakankamų motyvacinių priemonių, darbuotojas savo kompetencijų portfelį persineša su savimi iš viešojo sektoriaus į privatųjį. Atsižvelgdamas į tai, valstybės tarnybos departamentas, ėmėsi tobulinti valstybės tarnybą ir naujajame valstybės tarnybos įstatymo projekte iškėlė užmojų - didinti

valstybės tarnybos patrauklumą. Naujojo valstybės tarnybos įstatymo projekte numatomos didesnės galimybės motyvuoti tarnautojus, suteikiant jiems papildomas laisvas dienas, skatinant papildomai mokytis, bei piniginį skatinimą susiejant tik su veiklos rezultatais. Minėta vienkartinė išmoka taptų pranašesne nei dabartiniai priedai už kvalifikacines klases, kadangi darbdaviui nebeliktų įsipareigojimo ir toliau mokėti nustatytą priedą, jei darbuotojo veiklos rezultatai ilgainiui pradėtų kristi (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas).

Vis dėlto, prieš įdiegiant minėtas permainas, reikėtų įvertinti visus galimus trikdžius, kurie ribotų galimybę objektyviai įvertinti darbuotojų veiklos rezultatus. Pavyzdžiui, tam tikrais atvejais įvertinti darbuotojo rezultatus gali būti sudėtinga, kadangi persipinant kelių darbuotojų funkcijoms sudėtinga atskirti skirtingų darbuotojų indėlį. Konkretus darbuotojas dažniausiai yra tik procesų dalyvis viename ar keliuose problemos sprendimo etapuose, todėl galutiniame rezultate šio darbuotojo pasiekimai gali likti nepastebimi. Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, norint išlaikyti kompetentingus specialistus yra būtina pasirengti objektyvias veiklos vertinimo programas, kadangi „žmonių išteklių planavimo problemos, nepakankamas dėmesys jų analizei ir operatyviam sprendimui tampa kompetingų, bet ambicingų, žinančių savo vertę darbuotojų praradimo priežastimi“ (Petrauskienė ir Raipa 2012, 133).

Kita vertus, „darbuotojų kaita savaime nėra blogas dalykas, nes leidžia įstaigai pritraukti naujų talentų, pažvelgti į įstaigos viduje vykstančius procesus šviežiu žvilgsniu. Kaita nepadaro žalos, jeigu jai yra tinkamai ruošiamasi: išeinančių darbuotojų kolegos yra pasirengę perimti jų darbus, o nauji darbuotojai greitai ir efektyviai adaptuojasi naujoje darbo vietoje“ (Kiūdytė 2015 gruodis, 15). Remiantis minėta pozicija, visuomet yra svarbu būti pasirengusiam „veikimo pozicijai“, t. y. būtina ne tik sutelkti dėmesį į turimų darbuotojų vystymą, bet taip svarbu ugdyti darbuotojų gebėjimą perimti kolegų atliekamas funkcijas. Pasak Nacionalinės mokėjimų agentūros personalo skyriaus vedėjos „svarbu norint jausti įstaigos pulsą, tinkamai pasiruošti darbuotojų kaitai ateityje, imtis priemonių, kad įstaigos nepaliktų patys vertingiausi, sunkiai pakeičiami darbuotojai“ (Kiūdytė 2015 gruodis, 15).

Šalia žmogiškųjų išteklių motyvavimo trikdžių būtų galima priskirti ir nepakankamą darbuotojų įvertinimą iš emocinės prizmės. Pasak E. D. Rosen (2007, 172), nemaža dalis darbuotojų jaustų pasitenkinimą gavę pagyrimą be jokio atlygio, todėl suvokimas jog tai ką darai nebus įvertinta, mažina darbuotojų norą stengtis. Į darbą išitraukusiems darbuotojams papildomas piniginis atlygis svarbus, tačiau kai kuriems iš jų, stimulą dėti pastangas sudaro pripažinimas: iš kolegų, vadovybės ar net klientų pusės. „Jei asmuo neįžvelgia sąsajų tarp savo veiklos ir jos rezultatų, motyvacija gerai dirbti gali sumažėti ar net visai išnykti. Kai žmogus suvokia savo efektyvumą, patiria iš aplinkos atgalinį ryšį (jo pastangos ir pasiekimai yra pastebimi, įvertinami ir skatinami) ir tas atgalinis ryšys jį tenkina, galima prognozuoti, jog jis ir toliau stengsis gerai dirbti, rodys dar daugiau iniciatyvos“ (Diržytė 2015 rugsėjis, 15). Atsižvelgiant į tai, tikslinga pastebėti ar net publikuoti reikšmingus darbuotojų rezultatus

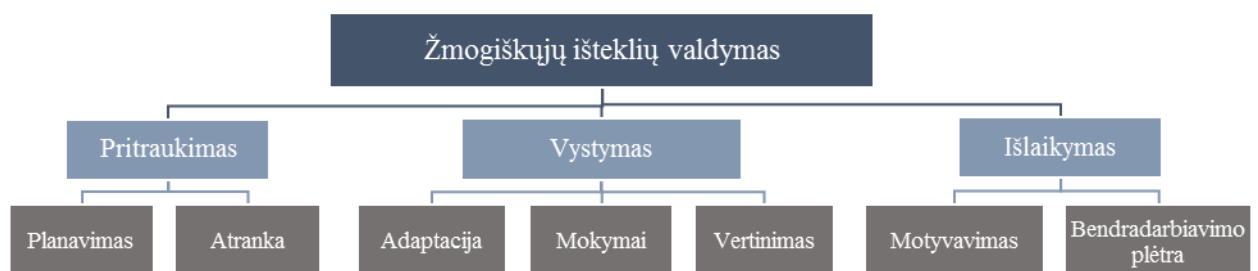
(pvz. vidiniame organizacijos tinkle – Intranete), kadangi vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, dirbančius viešajame sektoriuje, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo (Wright 2004).

Galiausiai, norėdamos išlaikyti darbuotojus organizacijos turėtų nepamiršti, kad pasitenkinimą darbu suteikia ne vien tik piniginė paskata ir tinkamos fizinės sąlygos, bet ir socialinis, psichologinis atlygis (Denhardt 2001, 135-136). Tačiau, neretai organizacijų veiklos sėkmę varžo bendradarbiavimo stoka tarp institucijų, tuo tarpu organizacijų viduje pasitaikantys pasisakymai, tokie kaip „čia ne mano kompetencija“, turėtų būti apskritai eliminuoti. Pasak R. Mačiulytės (2012), Lietuvos privačiame ir viešajame sektoriuose, vis dar, vyrauja gana konkurencinga atmosfera – darbuotojai, iš esmės, daugiausiai mokosi individualiai, trūksta bendradarbiavimo tarpusavyje. Tai neigiamai paveikia bendrą organizacijų veiklos kontekstą, kadangi užuot dalindamiesi patirtimi, bei siekdami kartu išspręsti problemas, kai kurie darbuotojai imasi ieškoti kaltų. Pasak Y. Morieux, skatinti bendradarbiaujančius darbuotojus yra žymiai vertingiau užuot švaistant laiką ieškant klaidų ir baudžiant „kaltuosius“. Pasak jo, kur kas efektyviau yra skatinti tuos, kurie ištaisė kolegų klaidas ir padėjo reikiamas užduotis įgyvendinti laiku (Morieux 2015 gruodis, 27).

Apibendrinant galima teigti, kad nepavykus išlaikyti darbuotojo organizacijos gali patirti dvejopas pasekmes. Viena vertus, jei darbuotojo pozicija nebus ypatingos reikšmės, tokiu atveju atsilaisvinusi vieta atneš lėšų sutaupymą darbo užmokesčio eilutėje. Kita vertus, išėjimas iš darbo gali sąlygoti kompetentingo darbuotojo praradimą ir atnešti ne tik tiesioginę (išeitinę išmoka, tuščios darbo vietos užpildymas - paieška, atranka, adaptavimas, mokymai ir kt.), bet ir netiesioginę žalą (prarandamos investicijos, įneštos į išėjusį specialistą).

2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis

Atlikus teorinę žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizę, remiantis trimis pamatinėmis veiklų grupėmis, kiekvienai iš jų buvo priskirtos konkretizuojančios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos. Minėtos veiklos parinktos atsižvelgiant į ankstesniame skyriuje išskirtus kriterijus (*ekonomiškumo, tinkamumo ir veiksmingumo*), siekiant patobulinti problemines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis (žr. 7 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus pagal. J. A. F. Stoner 2005; T. Sudnickas 2008; J. Fitz-enz 2010; D. Bloom 2014.

7 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis

Visų pirma, **pritraukimo etape** darbo autorius išskyrė *planavimo ir atrankos* veiklas, kadangi minėtoje grandyje egzistuojančios veiklos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų patekimu į organizaciją. Remiantis *tinkamumo* kriterijumi, pritraukimo etape ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių planavimui, kadangi keldami adekvačius reikalavimus pretendents, galime tikėtis pasiekti atitinkamus rezultatus. Žmogiškųjų išteklių planavimas ir atranka privalo būti susieti su bendrąja organizacijos strategija, kadangi tokiu būdu didėja tikimybė atsirinkti tinkamą darbuotoją, bei ilgalaikėje perspektyvoje išvengti dažnos žmogiškųjų išteklių kaitos.

Tinkamumo kriterijus yra glaudžiai susijęs ir su antruoju – *ekonomiškumo* kriterijumi, kadangi tinkami reikalavimai pretendents atitinkamai paskatina ekonomišką organizacijos laiko ir lėšų panaudojimą. Pareigybės aprašyme turėtų būti keliami būtent tokie reikalavimai, kurie yra būtini nustatytoms funkcijoms vykdyti. Nustačius per aukštus reikalavimus yra sugaištamas laikas ieškant tinkamiausio darbuotojo, tuo tarpu iškėlus per žemus – naujokas nebus pajėgus įgyvendinti pareigybės funkcijų. Pastaruoju atveju organizacijos patirs nemenkas išlaidas, kadangi neįgyvendinamoms funkcijoms teks ieškoti naujo darbuotojo.

Trečiasis - *veiksmingumo* kriterijus, pritraukimo etape atspindi viso atrankos proceso veiksmingumą ir darbuotojo gebėjimą atlikti pareigybei būtinas funkcijas. Siekdamas atitikti veiksmingumo kriterijų ir pritraukti geriausius kandidatus, organizacijos nuolat tobulina darbuotojų atranką. Veiksmingumo kriterijus atspindi gebėjimą pritraukti geriausius kandidatus optimaliausiu būdu: greitai ir mažomis išlaidomis.

Žmogiškųjų išteklių **vystymo etape** išskirtos trys veiklos, kurios įgyvendinamos darbuotojui patekus į organizaciją: *adaptacija, mokymai ir vertinimas*. Minėtos veiklos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų vystymu, kadangi adaptacija paspartina darbuotojų įsitraukimą, mokymų metu išugdomos darbuotojų kompetencijos, tuo tarpu vertinimo metu galima išvelgti darbuotojų karjeros galimybes.

Visų pirma, žmogiškųjų išteklių vystymo etape pasireiškiantis *tinkamumo* kriterijus padeda įvertinti ar darbuotojų vystymas yra įgyvendinamas tinkamomis priemonėmis. Žmogiškųjų išteklių vystymas turi atitikti individualaus darbuotojo kompetencijas ir lūkesčius, kadangi pasitelkus netinkamas priemones nebus užtikrinamas darbuotojų tobulėjimas ir kompetencijų plėtra. Ankstesniame skyriuje darbo autorius pažymėjo, kad neretai darbuotojų mokymai ir vertinimas yra atliekami daugiau iš formalios pusės. Siūsdami darbuotojus į bendro pobūdžio mokymus neužpildysime darbuotojų kompetencijos spragų, tuo tarpu vertinimo rezultatų nesusiedami su konkrečiomis priemonėmis, sumažinsime darbuotojų norą tobulėti ir stengtis.

Turint omenyje *ekonomiškumo* kriterijų, galime pažymėti tai, kad kuo anksčiau įgyvendinsime darbuotojų adaptaciją, tuo daugiau sutaupysime laiko, kurį naujokas skiria konkrečių užduočių įgyvendinimui. Parinkę tinkamus darbuotojų mokymus arba pasitelkę alternatyvias elektroninio mokymo programas, paskatinsime ekonomišką organizacijos lėšų panaudojimą. Galiausiai,

orientuodamiesi į darbuotojų vystymą ir darbuotojų vertinimą susieję su konkrečiais jų veiklos rezultatais užtikrinsime, kad realūs darbuotojų pasiekimai yra įvertinami ir pastebimi.

Veiksmingumo kriterijus žmogiškųjų išteklių vystymo etape atspindi tai, ar darbuotojų adaptacija, mokymai ir vertinimas sąlygoja sėkmingus ir ilgalaikius rezultatus. Adaptacijos veiksmingumą perteikia šio proceso tęstinumas, tuo tarpu mokymų - pasiekti rezultatai ir veiklos pokyčiai. Vis dėlto, darbuotojų vystymo etapo veiksmingumą geriausiai perteikia trečioji veikla – darbuotojų vertinimas, kadangi remiantis darbuotojų veiklos rezultatais, pastebėtais jų vertinimo metu, tikėtinas objektyvesnis susijusių veiklų įgyvendinimas - darbuotojų skatinimas ir karjeros pokyčiai. Kita vertus, neretai vertinimo metu prisimenami tik paskutinių mėnesių darbuotojų veiklos rezultatai, todėl siekiant šios veiklos veiksmingumo, derėtų inicijuoti tęstinį ir individualizuotą darbuotojų vertinimą.

Paskutiniam, žmogiškųjų išteklių *išlaikymo etapui* yra priskirtos *motyvavimo bei bendradarbiavimo plėtros* veiklos. Pastarasis etapas reikšmingas siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją bei užkirsti kelią turimų darbuotojų išėjimui.

Žmogiškųjų išteklių išlaikymo etape, *tinkamumo* kriterijus perteikia darbuotojų santykį su organizacija. Jei darbuotojai jausis tinkamai įvertinti, o organizacijoje vyraus atitinkama bendradarbiavimo kultūra, tuomet jie bus mažiau linkę palikti atstovaujamą organizaciją. Kita vertus, išlaikyti darbuotojus nėra taip paprasta, todėl jei šiai kaitai yra tinkamai ruošiamasi: gebama perimti išeinančių darbuotojų funkcijas, o naujieji darbuotojai sėkmingai ir greitai integruojasi, tuomet žmogiškųjų išteklių kaita nesukelia didelių neigiamų pasekmių.

Ekonomiškumo kriterijus žmogiškųjų išteklių išlaikymo etape perteikia tai, ar organizacijos lėšos ir laikas yra naudojami optimaliausiu būdu. Neretai viešojo sektoriaus atstovai skundžiasi galimybėmis motyvuoti perspektyvius darbuotojus, tačiau derėtų suprasti tai, kad kompetentingo darbuotojo praradimas ilgainiui kainuos brangiau nei vienkartiniai paskatinimai ar kitos motyvacinės priemonės. Siekiant išlaikyti turimus darbuotojus, derėtų atsižvelgti į konkretų darbuotoją ir pagal tai parinkti ekonomiškiausias motyvavimo priemones. Kai kuriems darbuotojams pakanka pripažinimo ar gero mikroklimato darbe, todėl šioje srityje derėtų remtis ne vien tik trumpalaikio poveikio materialiomis priemonėmis.

Ekonomiškumo kriterijus bendradarbiavimo plėtros srityje atspindi tai, kad neretai dėl bendradarbiavimo stokos yra švaistomas laikas, vilkinant užduočių įgyvendinimą. Ieškojimas kaltų neatneš laukiamų rezultatų, todėl siekiant bendro tikslo ir greitų rezultatų, organizacijos nariai turėtų vieningai dirbti drauge. Pažymėtina, kad aplaidus požiūris į žmogiškųjų išteklių išlaikymą, ilgainiui atneša nemenkas išlaidas. Su darbuotojo išėjimu prarandamos į jį sudėtos investicijos, taip pat, gaištamas laikas ir pinigai naujų darbuotojo paieškoms. Kita vertus, išėjimas iš darbo gali sąlygoti ir

teigiamus rezultatus, kadangi nekompetentingo darbuotojo išėjimas atneš lėšų sutaupymą darbo užmokesčio eilutėje.

Galiausiai, žmogiškųjų išteklių išlaikymo srityje vertinant *veiksmingumo* kriterijų, svarbu pažymėti tai, kad pastarasis kriterijus padeda atskleisti darbuotojų įsitraukimo į organizaciją laipsnį. Kuo glaudžiau darbuotojai susisaisto su organizacija, tuo geresnius rezultatus jiems pavyksta pasiekti ir atitinkamai sumažėja jų aspiracijos palikti organizaciją. Darbuotojų motyvavimas ir bendradarbiavimo plėtra ne vienadieniai dalykai, todėl svarbu juos nuolat gilinti, tokiu būdu užkertant kelią kompetentingų darbuotojų išėjimui.

Tad remiantis minėtomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupėmis: *pritraukimu, vystymu ir išlaikymu*, taip pat, pasitelkiant darbo autoriaus išskirtus kriterijus, tyrimo metu bus siekiama užfiksuoti žmogiškųjų išteklių valdymo švaistymus konkrečioje institucijoje. Vertinant Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejį tikimasi pateikti alternatyvius siūlymus, kaip išspręsti proceso metu išskylančias problemas: identifikuoti eikvojamus išteklius, eliminuoti nereikalingas veiklas, bei atitinkamai patobulinti neracionaliai įgyvendinamus procesus.

3. VMSA DARBUOTOJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinėje darbo dalyje buvo išskirtos trys pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės: žmogiškųjų išteklių pritraukimas, vystymas ir išlaikymas. Pasitelkus Vilniaus miesto savivaldybės administracijos pavyzdį bei remiantis minėtomis veiklų grupėmis, šiame darbe siekiama identifikuoti pamatines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas. Atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką minėtoje institucijoje, tikimasi pagerinti visuminį žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, taip pat eliminuoti šiame procese vertės nekuriančias veiklas.

Tikslas - remiantis VMSA ekspertų tyrimu, atskleisti problemines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis bei patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje.

Uždaviniai:

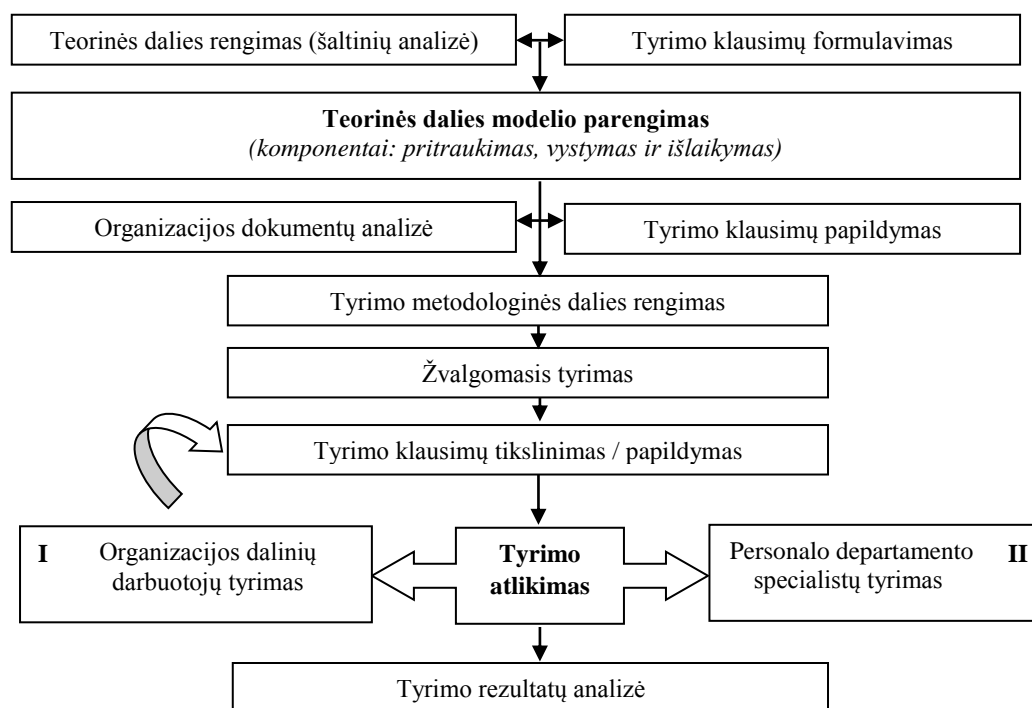
1. Apibūdinti žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį iš dalinių darbuotojų ir Personalo departamento specialistų perspektyvos;
2. Išsiaiškinti VMSA Personalo departamento vaidmenį;
3. Išskirti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas;
4. Apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas – VMSA žmogiškųjų išteklių valdymas.

Tyrimo metodika. Darbe remiamasi filosofine socialinių reiškinių aiškinimo paradigma - antipozityvistine, pagal kurią socialinei tikrovei būdingas subjektyvistinis pagrindas. Socialinis pasaulis yra asmeninis, žmogiškai sukurtas darinys, todėl žmogus negali būti tik aplinkos stebėtojas - jis tampa pažinimo instrumentu. Pasak K. Kardelio (2007) „mums būtina pasinaudoti savimi kaip raktu kitiems suprasti, ir atvirksčiai, - pasinaudoti tuo, kaip mes suvokiame kitus, kad daugiau sužinotume apie save“.

Antipozityvistinė prielaidų visuma būdinga kokybiniam tyrimams, todėl tyrimo atlikimui pasirinktas kokybinis metodas. Minėtas metodas, priešingai nei kiekybinis, renka ir analizuoja ne skaičius, o tekstinius duomenis, bei kreipia dėmesį į natūralioje aplinkoje egzistuojančius individualius skirtumus (Donley 2012). Remiantis išdėstytais argumentais, duomenų rinkimo instrumentu pasirinktas struktūrizuotas interviu, kadangi atviro tipo klausimų dėka, respondentams nėra primetama tyrėjo nuomonė, taip pat, mažėja tikimybė nukrypti nuo nagrinėjamos temos. Pasak A. Donley „nors atliekant struktūrizuotą interviu tyrėjas turi iš anksto nustatytus klausimus, tačiau tiriamasis nėra suvaržytas, t. y. jis gali atsakyti į klausimą ne tik pasirinkdamas griežtai apibrėžtą atsakymą, bet ir išreikšti asmeninę poziciją“ (2012). Pažymėtina, kad derinant tos pačios - kokybinės, prigimties metodus, šiame darbe pasitelkiama trianguliacijos strategija. Tyrimo duomenys renkami bei analizuojami iš skirtingų informacijos šaltinių – VMSA dokumentų, dalinių darbuotojų ir Personalo departamento ekspertų perspektyvos.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo klausimai sudaryti nagrinėjant teorinę medžiagą. Remiantis pamatiniais SIX Sigma principais suformuluoti klausimai identifikuojantys vertės nekurančias veiklas (Bloom 2014). Taip pat, siekiant išsamiau atskleisti nagrinėjamą sritį, atlikta organizacijos dokumentų analizė - analizuoti oficialūs dokumentų šaltiniai, kurie VMSA patvirtini administraciniam žmogiškųjų išteklių valdymo tikslams (t. y. VMSA darbo tvarkos taisyklės, kolektyvinė sutartis, personalo politikos nuostatos ir kt.). Neradus rūpimų atsakymų Vilniaus miesto savivaldybės administracijos dokumentacijoje, atitinkamai suformuoti interviu papildantys klausimai (žr. 8 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus

8 pav. Teorinis tyrimo modelis

Atliktas tyrimas yra skirstomas į du nuoseklių procedūrų etapus: pirmajame etape, iš paslaugų gavėjo perspektyvos apklausti skirtingų VMSA dalinių darbuotojai, dirbantys ties personalo valdymo klausimais, antrajame etape apklausti Personalo departamento ekspertai. Pirmo etapo interviu klausimynas susideda iš 15 klausimų, tuo tarpu antro etapo – 19 (žr. 1 ir 2 priedus). Atliekant tyrimą buvo pasitelkta „piltuvėlio“ (*angl. funneling*) technika. Pirmiausia respondentams užduoti bendro pobūdžio klausimai, o vėliau analizuotos konkrečios žmogiškųjų išteklių valdymo sritys: pritraukimas, vystymas, išlaikymas. Abejoms apklausiamųjų grupėms tyrimo pabaigoje buvo užduota po 2 tyrimą apibendrinančius klausimus.

Tyrimo klausimai buvo atvirojo pobūdžio: 3 demografiniai, visi kiti - diagnostiniai. Demografinio pobūdžio klausimų pagalba aiškintasi respondentų pareigų grupė, stažas einamose pareigose ir stažas VMSA. Diagnostinio pobūdžio klausimais nagrinėtos žmogiškųjų išteklių valdymo problemos. Pažymėtina, kad prieš atliekant pagrindinį tyrimą buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu identifikavus netikslius klausimus, buvo koreguojami respondentams neaiškūs klausimai.

Tyrimo patikimumas ir validumas. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą, buvo pasitelkta informacijos šaltinių trianguliacija. Pirmiausia apklausti VMSA dalinių darbuotojai, kurie iš paslaugų gavėjo perspektyvos galėjo atskleisti skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Apklausus minėtus darbuotojus, buvo papildytas Personalo departamento ekspertų klausimynas, taip pat, pirmasis tyrimo etapas padėjo išvengti Personalo departamento veiklos idealizavimo, kadangi antrojo tyrimo etapo metu tyrėjas galėjo objektyviau įvertinti Personalo departamento atliekamas funkcijas. Atlikus abu tyrimo etapus, tiriamųjų duomenys buvo lyginami tarpusavyje, taip pat, patikimumą padėjo užtikrinti žvalgomojo tyrimo metu patikslinti klausimai.

Siekiant užtikrinti tyrimo validumą, tyrimas sukonstruotas pagal teorinėje dalyje identifikuotus principus bei sukonstruotą teorinį modelį. Vidiniam validumui pasiekti panaudota informacijos šaltinių trianguliacija, tuo tarpu išoriniam – detalus tiriamosios dalies aprašymas. Tyrimo metu buvo užtikrinta natūrali aplinka (Cohen, Manion and Morrison 2007), o gauti rezultatai palyginti su kitų tyrėjų išvalgomis. Viso tyrimo metu tyrėjas užėmė neutralią klausytojo poziciją ir nereikšė jokio pobūdžio emocijų, tokiu būdu užtikrindamas didesnę objektyvumą ir nekintamą tiriamųjų poziciją. Respondentams buvo sudaryta galimybė savo nuomonę išsakyti laisva forma, t. y. tyrėjui nesikišant į pokalbį ir nenutraukiant tiriamųjų minčių. Darant pokalbių įrašus, tyrėjas galėjo fiksuoti respondentų išreiškiamas emocijas, tuo tarpu analizuojant gautus duomenis, atliktas pakartotinis teksto vienetų kodavimas.

Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristika. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje dar nebuvo analizuotas žmogiškųjų išteklių valdymas orientuojantis į silpnąsias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, tyrimo metu buvo taikomas ekspertinio vertinimo metodas. Atliekant ekspertinį vertinimą yra reikalingos specialios ekspertinės žinios ir tiriamųjų patirtis, todėl prieš atliekant tyrimą, tikslus apklausiamų respondentų skaičius nebuvo žinomas. Sprendimas dėl pakankamo respondentų skaičiaus buvo priimtas tyrėjo, kai gaunama informacija analizuojamu klausimu pradėjo kartotis (Donley 2012). Pasak R. Libby (1978), nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui, todėl pasitelkiant teorinį imčių sudarymo būdą (*angl. theoretical sampling*), tyrimo metu iš viso apklausta 10 VMSA ekspertų.

Atsižvelgiant į analizuojamos problemos pobūdį, tyrimas buvo suskirstytas į du etapus. Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis atrinkti ekspertinio vertinimo tiriamieji: užimamos pareigos bei santykis su VMSA žmogiškųjų išteklių valdymu. Remiantis minėtais kriterijais, buvo sudarytos dvi ekspertų kategorijos: Personalo departamento darbuotojai ir kitų dalinių darbuotojai, kurie savo veikloje palaiko glaudžius ryšius su Personalo departamentu.

Atliekant pirmąjį tyrimo etapą, t. y. apklausiant VMSA dalinių darbuotojus, dirbančius ties personalo valdymo klausimais, buvo apklausti šeši dalinių specialistai. Du iš jų buvo valstybės tarnautojai, o keturi likusieji - darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Valstybės tarnautojai užėmė

vadovaujančias pareigas ir dabartinėse pareigose yra ilgiau nei 5 metus. Tuo tarpu darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, užėmė vyriausiųjų specialistų (3) ir vedėjo pavaduotojo (1) pareigas, visi jie VMSA dirba nuo 2 iki 20 metų. Antrojo tyrimo etapo metu apklausti keturi Personalo departamento ekspertai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą VMSA. Visi jie užėmė valstybės tarnautojų pareigas ir VMSA dirba yra nuo 3 mėn. iki 16 metų (žr. 3 priedą).

Tyrimo organizavimas ir etikos principai. Prieš atliekant tyrimą, buvo atlikta išsami literatūros ir VMSA dokumentų analizė, kurios eigoje išryškėjo tyrimo pobūdis ir eiga. Apsisprendus dėl tyrimo metodologijos, buvo sudarytas tyrimo instrumentas – interviu klausimynai, o po šio žingsnio iš tiriamųjų gautas sutikimas dėl tyrimo atlikimo.

Tiriamieji dalyvauti tyrime sutiko noriai. Gavus respondentų sutikimą, su kiekvienu iš jų buvo suderintas interviu laikas. Interviu su respondentais truko nuo 35 iki 60 min. ir tik vienas iš jų nesutiko fiksuoti pokalbio su garso įrašymo įranga. Viso tyrimo bendra trukmė buvo 2 mėnesiai. Pirmą mėnesį apklausti dalinių darbuotojai, o antrą - Personalo departamento ekspertai. Tyrimo metu esminis akcentas skirtas tyrimo konfidencialumui. Prieš kiekvieną interviu buvo pabrėžiama, kad tyrime bus pateikiamos apibendrintos tyrimo išvados, konkretūs respondentai nebus minimi. Dėl minėtos priežasties, tiriamųjų buvo prašoma pateikti nuoširdžius atsakymus į jiems užduodamus klausimus.

Pažymėtina, kad kokybinio tyrimo rezultatai yra išreiškiami kalba, o ne skaičiais (Bitinas 2008), todėl gauti duomenys išanalizuoti atlikus jų sisteminimą ir kodavimą. Interviu garso įrašai buvo perklausomi po kelis kartus, o atlikus jų transkripciją „išskiriami prasminiai elementai tekste, šiuos prasminius elementus suskirstant į kategorijas ir subkategorijas ir kategorijas integruojant į analizuojamo fenomeno kontekstą“ (Žydžiūnaitė 2008). Kiekvienam prasminiam elementui tekste buvo suteiktas raidės ir skaičiaus kodas. Raidė rodo - kurio respondento mintis išreikšta, tuo tarpu skaičius žymi konkrečios minties adresą. Duomenų analizė neapsiribojo vien tik tiriamųjų minčių perteikimu, kadangi buvo gilinamasi į respondentų emocijas, balso tembrą ir kt. Duomenų analizės metu tyrėjas nuolat kėlė sau klausimus - „kodėl jis taip pasakė“, „ką jis turėjo omenyje“ ir pan.

4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ANALIZĖ VMSA

4.1. Institucijos apibūdinimas

Siekiant atskleisti problemines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, šiame darbe atliekama Vilniaus miesto savivaldybės administracijos analizė. VMSA yra viešasis juridinis asmuo, išlaikomas iš Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto, todėl svarbu suprasti šios institucijos žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus.

VMSA žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuoja bendrieji teisės aktai (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 1999; Lietuvos Respublikos darbo kodeksas 2002 ir kt.), normatyviniai teisės aktai (Tarybos sprendimai, Mero potvarkiai, VMSA direktoriaus įsakymai ir kt.), taip pat, kiti vidiniai VMSA dokumentai (VMSA darbo tvarkos taisyklės 2011; VMSA ir darbuotojų kolektyvinė sutartis 2015 ir kt.). „Savivaldybės administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių savivaldybės administracijos direktoriaus siūlymu mero teikimu tvirtina ir keičia savivaldybės taryba“ (VMSA darbo tvarkos taisyklės 2011).

Personalo departamento vaidmuo analizuojamoje institucijoje yra glaudžiai susijęs su Administracijos vadovybe. Personalo departamentas tiesiogiai pavaldus Administracijos direktoriui ir kartu su juo rengia bei derina personalo valdymo gaires, nuostatus bei pareigybių aprašymų projektus (žr. 9 pav.). Padalinių nuostatus ir pareigybių aprašymus tvirtina Administracijos direktorius, kuris savarankiškai nustato - kiek įstaigoje bus valstybės tarnautojų, o kiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (VMSA darbo tvarkos taisyklės 2011).



Sudaryta darbo autoriaus modifikuojant oficialią VMSA struktūrą <http://www.vilnius.lt/index.php?1021912170>.

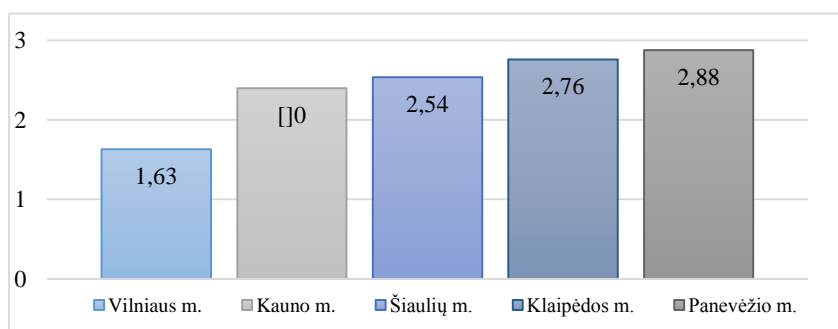
9 pav. Personalo departamento ryšys su VMSA vadovybe

2016 m. balandžio duomenimis VMSA dirbo 683 moterys ir 202 vyrai (iš viso 885). Pagal bendrą darbuotojų skaičių iš jų 573 valstybės tarnautojai, kiti 312 – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Vidutinis darbuotojų amžius VMSA vyrauja ties 43 m., daugiausiai yra 30-39 m. amžiaus darbuotojų (214).

2015 metais VMSA pareigybių skaičius sumažėjo 63 darbuotojais ir minėtus pokyčius, iš esmės, lėmė politiniame lygmenyje pasikeitusi valdžia, taip pat, su tuo susiję reorganizacijos procesai (VMSA Personalo departamento ataskaita 2016). Pažymėtina, kad šiuo metu, VMSA yra vykdomas naujas reorganizacijos etapas, kurio metu yra perskirstomos darbuotojų funkcijos, o kai kurie darbuotojai atleidžiami. Atlikus paskutinę pertvarką, 2016 m. lapkričio 15 d. įsigaliojo Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu patvirtinta nauja VMSA struktūra, pagal kurią VMSA sudaro 10 departamentų bei 50 skyrių - įeinančių ir neįeinančių į departamentų sudėtį (2016 m. liepos 5 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 1-524).

Turint omenyje bendrą Lietuvos savivaldybių kontekstą, remiantis 2015 m. savivaldybių indekso duomenimis, tarp didžiųjų miestų savivaldybių pirmauja Vilniaus miestas (73 balai iš 100). Lietuvos savivaldybių indeksas vertina kaip efektyviai jos yra valdomos. Tarp vertinamų sričių yra administracijos valdymo kriterijus, kurį analizuojant pastebėta prieštaringa tendencija - „mažėjant gyventojų, administracijos atvirksčiai - pučiasi“ (Lietuvos savivaldybių indeksas 2015). Tiesa, 2015 m. bendras užimtų pareigybių skaičius sumažėjo 1,4 proc., tačiau šį mažėjimą lėmė dviejų didžiųjų miestų administracijų mažinimas, tarp kurių atsiduria ir Vilniaus miesto savivaldybė. Paprastai šie pokyčiai įvyksta sumažėjus administracijos darbuotojų skaičiui ar padaugėjus gyventojų. Vilniaus miesto savivaldybės atveju šis santykinis skaičius sumažėjo dėl administracijos darbuotojų skaičiaus kritimo.

Remiantis 2016 m. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, nuo 2011 m. Lietuvos mastu pareigybių skaičius savivaldybių administracijose išaugo - 2,6 proc. Daugiausiai užimtų pareigybių tenka mažesnėse savivaldybėse (Neringos - 28,67), tačiau jų dydžio negalime susieti su vien su gyventojų skaičiumi, kadangi kai kurių privalomų funkcijų administracijos negali atsisakyti. VMSA šiuo atveju yra lyderė tarp mažiausiai užimtų administracijos pareigybių, tenkančių 1000 gyventojų – 1,63 (žr. 10 pav.), todėl visuomenėje pasireiškianti kritika dėl per didelio VMSA darbuotojų skaičiaus nėra pagrįsta. Galime daryti prielaidą, kad pernelyg sumažinus darbuotojų skaičių nebūtų laiku suteikiamos paslaugos, o nepasitenkinimas dideliu darbuotojų skaičiumi peraugtų į nepasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2016 m. liepa).



Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos laisvosios rinkos instituto duomenis 2016.

10 pav. Savivaldybės, kuriose užimtų administracijos pareigybių skaičius yra mažiausias (pareigybių skaičius tenkantis 1000-ii gyv.)

Tad susipažinus su VMSA struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimu bei darbuotojų pasiskirstymu, apimant bendrą Lietuvos savivaldybių kontekstą, būtina detaliau atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijas VMSA. Analizuojant atskiras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupes, siekiama užfiksuoti ir patobulinti problemines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant atlikto tyrimo rezultatus, pirmiausia derėtų apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį VMSA. Siekiant jį atskleisti, buvo suformuluotas papildomas uždavinys, kurio pagalba analizuotas Personalo departamento vaidmuo iš dalinių darbuotojų ir Personalo departamento ekspertų perspektyvos. Pereinant iš tradicinio į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, 2015 m. VMSA priėmė naujas personalo politikos nuostatas (2015). Minėtose nuostatose buvo įtvirtintas poreikis perkvalifikuoti VMSA personalo specialistus, taip pat, Personalo departamento specialistams išskeltas užmojis - tapti ekspertais ir patarėjais personalo valdymo klausimais.

Vis dėlto, nepaisant minėtų užmojų, tyrimo rezultatai atskleidė prieštaringas tendencijas. Prašant dalinių darbuotojų išskirti veiklos sritis, dėl kurių dažniausiai kreipiamasi į Personalo departamentą, tyrimo rezultatai, iš esmės, pasiskirstė viena linkme – daugiausiai respondentų išskyrė tas sritis, kurios yra tiesiogiai susijusios su administracine Personalo departamento veikla. Dalinių darbuotojai į Personalo departamentą dažniausiai kreipiasi dėl personalo apskaitos ir administravimo klausimų, tokių kaip pareigybės aprašymo rengimas ir derinimas (A1, F2), personalo darbo laiko apskaita (B1, D1, F4), darbuotojų įdarbinimas ir kt. (A2, C1, C2, D3, D4, F3). Pažymėtina, kad keli respondentai išskyrė pagalbines Personalo departamento funkcijas mokymų organizavimo klausimais, taip pat, vienas iš respondentų paminėjo bendradarbiavimą vystant bendrus projektus (žr. 4 priedą).

Derėtų pažymėti ir tai, kad bendravimas su Personalo departamentu kai kuriems iš VMSA dalinių specialistų apskritai pasirodė problemiškas. Nepaisant to, kad VMSA personalo politikos nuostatose įtvirtinta, kad Personalo departamento specialistai turėtų tapti ekspertais ir patarėjais, organizacijos daliniams sprendžiant administracinio pobūdžio klausimus, kai kurių dalinių respondentai teigė, kad Personalo departamentas turėtų perimti „<...> šias personalo valdymo funkcijas nuo skirtingų dalinių darbuotojų“ (F39). Tai rodo, kad VMSA trūksta vieningos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, kadangi net pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo klausimai yra suvokiami skirtingai (žr. 11 priedą).

Siekiant visapusiškai atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus VMSA, žmogiškųjų išteklių valdymas analizuotas ne tik iš dalinių darbuotojų, tačiau ir Personalo departamento ekspertų perspektyvos. Personalo departamento ekspertų pozicija atskleidė, kad iš esmės, jų funkcijos yra suskirstytos į dvi pagrindines sritis, kurias darbo autorius apibrėžė dvejomis kategorijomis: administracinės bei ekspertinės Personalo departamento funkcijos.

Analizuojant priežastis, dėl kurių kiti daliniai dažniausiai kreipiasi į Personalo departamentą, respondentų pozicija buvo suskirstyta į kelias subkategorijas (žr. 4 priedą). Administraciniais klausimais dažniausiai kreipiamasi dėl personalo pritraukimo ir jų vystymo, o konkrečiai: pareigybių aprašymo derinimo, konkursų organizavimo ir turimų darbuotojų mokymų. Turint omenyje ekspertinį konsultavimą, Personalo departamento ekspertai išskyrė naujų idėjų vystymo bei patarimojo pobūdžio klausimus. Pastarųjų klausimų ratas gali būti labai platus, pradedant konsultacijomis dėl užduočių vykdymo ir baigiant ties psichologiniais klausimais, kuomet darbuotojams kyla nerimas dėl jų ateities (pvz. reorganizacijos metu). Pasak eksperto T, Personalo departamento politika yra tokia, kad „pats personalo valdymas turi būti perduotas į padalinių vadovų atsakomybę, į jų rankas“ nes Personalo departamentas gali patarti, paaiškinti, pakonsultuoti, bet tiesiogiai su žmonėmis dirba ne kas kitas, kaip padalinių vadovai (T3).

Minėti tyrimo rezultatai rodo, kad dalinių darbuotojai ir Personalo departamento ekspertai į žmogiškųjų išteklių valdymą VMSA žvelgia skirtingai. Tačiau, analizuojant abiejų tiriamųjų grupių poziciją matyti, kad kai kurios žmogiškųjų išteklių valdymo sritys reikalauja nemažai permainų (žr. 11 priedą). Siekiant išsiaiškinti ar Personalo departamento ekspertams jau yra tekę diegti iniciatyvas, kurios bent dalinai prisidėtų prie žmogiškųjų išteklių vaidmens kaitos ir jų valdymo tobulinimo, Personalo departamento ekspertų buvo klausama - ar žmogiškųjų išteklių valdymo srityje jiems teko taikyti kokias nors kokybės valdymo ar procesų optimizavimo metodikas. Šiuo atveju, respondentų atsakymai buvo suskirstyti į dvi kategorijas: nesėkminga patirtis ir pasiekti rezultatai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Procesų optimizavimo praktika VMSA žmogiškųjų išteklių valdyme

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Nesėkminga patirtis	Patirties stoka	<...> LEAN bandėme diegti, galbūt, prieš gerus trejus metus, bet kaip aš visada mėgstu sakyti, kad „gerą dalyką galima labai greitai sugadinti, jeigu jį taikysi - arba nemokėsiškai, arba paviršutiniškai“ <...> (T10)
		<...> mes diegėme – KAIZEN keletą metodų, 5S metodą, bet tai nebuvo tiksliai taip, kaip pagal LEAN metodiką, o... na šiek tiek, truputėlį nesuvokiant kas tai yra (T11)
	Atsainus požiūris	Geri sumanymai ir geros idėjos, jos kartais tiesiog sukompromituojamos, dėl to, kad mes neįsigiliname į jų esmę, arba neskiriame joms pakankamai profesionalaus dėmesio <...> pati geriausia idėja, gali būti tokia, tiesiog, sukompromituota ir to rezultato mes nepasieksime. O tas pavadinimas tai tik, kad nuskambės, bet realiai jis neveiks (T13)
Pasiekti rezultatai	Dokumentų šablonai	<...> jeigu vadovybė palaiko tą idėją ir vadovybė supranta, kad jeigu jau imamės ką nors daryti, tai darykime atsakingai, profesionaliai ir iki galo, tada iš tikrųjų turėsime tą rezultatą, bet jeigu mes tikrai taip sau - dėl „paukščiuko“, dėl kažkokios tai reklamos, savireklamos, na tai tada ir rezultatas yra toks (T12)
		<...> Šablonai įsakymų, aišku (R15)
		<...> kiekvieną dieną turime registruoti pranešimus SODRAI <...> ir ten tiesiog reikia užpildyti, 6 ar 7 laukelius ir dalis tų laukelių visada būna vienodi <...> kolegė paprašė, kad jie, kaip šablonas, visą laiką būtų pažymėti <...> (R16)
	Pirminio pritraukimo etapo sutvarkymas	<...> pasiūlėme, kad prašymų šablonuose padarytų lauką „pavadojantis asmuo“, kuris būtų privalomas ir tada nekyla niekam klausimų „kas gi tą darbuotoją pavadoja jo atostogų metu“, nes dažnai padaliniai nenurodydavo pavadojančių asmenų <...> (R6)
		Dabar pasikeitė situacija kardinaliai ir mes kaip tik stengiamės supaprastinti - kuo mažiau įdėti į reikalavimus <...>. Jeigu absoliučiai nieko neparašysi - ateis visi, kas tik turi diplomą, ir tada, vėlgi, ta pati atranka užtruks keletą dienų <...> turi būti visur tas balansas – protingumo kriterijus turi būti pačioje aukščiausioje lentynos vietoje (T17)

Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto tyrimo duomenis

Analizuojant nesėkmingos patirties kategoriją, buvo sudarytos dvi subkategorijos: patirties stoka ir atsainus požiūris. Iš Personalo departamento pozicijos matyti, kad ekspertai jau yra bandę diegti kai kuriuos LEAN metodo elementus, tačiau minėta praktika jiems nebuvo itin sėkminga. Kaip teigė vienas iš Personalo departamento ekspertų „gerą dalyką galima labai greitai sugadinti, jeigu jį taikysi - arba nemokėsiškai, arba paviršutiniškai <...>“ (T10). Personalo departamento ekspertai pripažino, kad jeigu imamasi ką nors daryti, tuomet tai reikia daryti „<...> atsakingai, profesionaliai ir iki galo <...>“, nes tik tuomet bus galima kalbėti apie sėkmingus rezultatus (T12).

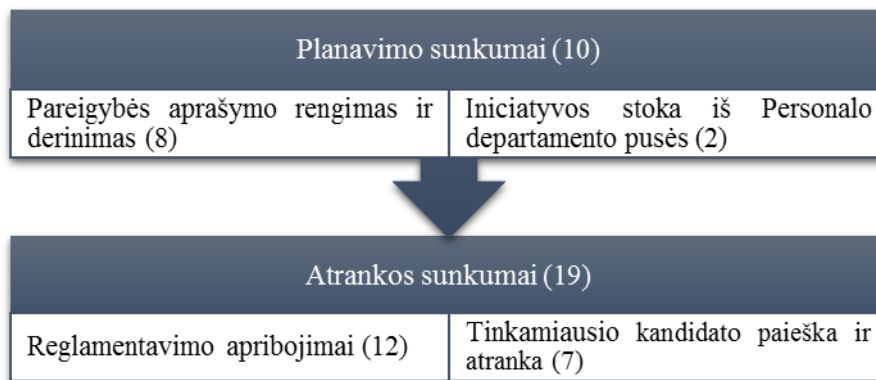
Kita vertus, siekiant optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, Personalo departamento specialistai atskleidė ir kelias sėkmingas patirtis. Pavyzdžiui, dokumentų šablonai padeda sutaupyti nemažai laiko, todėl VMSA elektroniniuose prašymuose sukūrus privalomą lauką „pavadojantis asmuo“, buvo užkirstas kelias dokumentų rengėjų klaidoms, kadangi dažnai atostogaujantį darbuotoją pavadojantys asmenys, tiesiog, nebuvo nurodomi (R6). Personalo departamento specialistai akcentavo ir tai, kad sutvarkius pirminį pritraukimo etapą – pareigybės aprašymo rengimą, sutrumpėjo pareigybės aprašymo derinimo laikas. Pasak respondento T, anksčiau reikalavimai kandidatams buvo per daug „perspaudžiami“, tuo tarpu dabar, stengiamasi šiuos reikalavimus supaprastinti. Žinoma, „<...> protingumo kriterijus turi būti pačioje aukščiausioje lentynos vietoje“, kadangi jei apskritai nieko nenurodysi, tuomet ateis visi, kas tik turi diplomą, ir tada pati atranka užtruks iki keleto dienų (T17).

Apibendrinant abiejų tiriamųjų grupių pozicijas galime pastebėti, kad praėjus daugiau nei metams nuo naujų personalo valdymo politikos nuostatų patvirtinimo, išsikeltų tikslų kol kas pasiekti nepavyko – ekspertinis-patariamasis Personalo departamento vaidmuo VMSA yra menkai išreikštas. Iš dalinių darbuotojų pozicijos matyti tai, kad Personalo departamento specialistams vis dar priskiriamas administracinis vaidmuo, todėl siekiant paskatinti pokyčius, derėtų pasitelkti proaktyvaus valdymo taktiką. Organizacijos darbuotojai turėtų būti įtraukiami bei, iš anksto, supažindinami su numatomais pokyčiais. Tam tikros žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo iniciatyvos iš Personalo departamento pusės jau egzistuoja, todėl siekiant šį procesą paspartinti, taip pat, identifikuoti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, kituose poskyriuose, iš skirtingų pozicijų, analizuojami atskiri žmogiškųjų išteklių valdymo etapai: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas.

4.2.1. VMSA žmogiškųjų išteklių valdymas iš Paslaugų gavėjo perspektyvos

Siekiant išsiaiškinti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas VMSA, buvo nagrinėtos visos trys, teorinėje dalyje suformuotos, žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas. Žemiau kiekviena iš šių grupių analizuojama iš dalinių darbuotojų perspektyvos, nurodant atskirų veiklų tendencijas bei sunkumus su kuriais susiduriama dažniausiai.

Visų pirma, analizuojant problemas *žmogiškųjų išteklių pritraukimo* srityje, tiriamųjų buvo klausiama dėl kokių priežasčių paprastai užsitęsia darbuotojų įdarbinimas. Siekiant neprimesti tyrėjo pozicijos, teorinėje darbo dalyje išskirtos pritraukimo etapo veiklos (*planavimas ir atranka*) nebuvo detalizuojamos – respondentai patys išskyrė, skirtingose pritraukimo etapo srityse, dažniausiai pasitaikančias žmogiškųjų išteklių valdymo problemas. Vis dėlto, susisteminius respondentų teiginius galima pastebėti, kad didesnė dalis problemų, vis tik, telkiasi žmogiškųjų išteklių atrankos (19), o ne planavimo srityje (10). Gauti respondentų atsakymai buvo suskirstyti į darbuotojų planavimo ir atrankos sunkumų kategorijas, o kiekvieną iš jų sudaro po 2 subkategorijas (žr. 11 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto tyrimo duomenis

11 pav. Darbuotojų įdarbinimo trikdžius atskleidžiančios subkategorijos

Turint omenyje žmogiškųjų išteklių planavimą, respondentai labiausiai akcentavo pareigybės aprašymo rengimo ir derinimo sunkumus (8). Pasak eksperto A, kartais yra nustatomi per aukšti arba netikslūs reikalavimai, dėl kurių užtrunka pareigybės aprašymo derinimas su Personalo departamentu ir Administracijos direktore (A7). Taip pat, vienas iš respondentų teigė, kad yra svarbu įvertinti ar pareigybės aprašyme nėra „tik vienam žmogui sukurti būtent tokie specialūs reikalavimai“ (E16), kadangi nustačius reikalavimus, kurie nėra būtini konkrečioms pareigoms užimti, tokiu būdu ribojamas galimų pretendentų ratas (žr. 5 priedą). Pažymėtina, kad planavimo sunkumų kategorijoje buvo suformuota ir antroji subkategorija - iniciatyvos stoka iš Personalo departamento pusės. Respondentai laikėsi nuomonės, kad Personalo departamentas turėtų geriausiai žinoti vyraujančias tendencijas rinkoje ir atitinkamai padėti daliniams planuoti pareigybės reikalavimus pretendentams (D11, F9).

Kalbant apie darbuotojų atrankos etapo sunkumus pažymėtina tai, kad daugiausiai pagrindžiančių teiginių surinko reglamentavimo apribojimų subkategorija (12). Respondentai skundėsi suvaržytais galimybėmis pagreitinti darbuotojų įdarbinimą, kadangi „<...> atranka aiškiai reglamentuota, visi atrankos terminai nustatyti, todėl nelabai ką galima paspartinti <...>“ (C6). Nagrinėjant galiojančius teisės aktus, iš tiesų, galima pastebėti, jog šiuo metu egzistuoja nemažai apribojimų nustatytais terminais. Pavyzdžiui, vien tik konkurso dokumentų pateikimui yra nustatytas

14 darbo dienų terminas, nuo konkurso į valstybės tarnautojo pareigas paskelbimo dienos (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas 2002).

Antrasis, tinkamiausio kandidato paieškos ir atrankos, subkriterijus atspindi gana prieštaringas tendencijas. Viena vertus, kartais „reikia iš naujo skelbti konkursą, nes neatsiranda kandidatų į laisvą darbo poziciją <...> (D9)“. Paprastai taip nutinka dėl kelių pagrindinių priežasčių: niekas nesusidomi pareigomis arba planavimo etape yra iškeliami per aukšti reikalavimai pretendents. Kita vertus, tinkamiausio kandidato paieškos ir atrankos sunkumai gali iškilti ir dėl to, kad priešingai minėtiems atvejams - susirenka per didelis kandidatų skaičius. Šiuo atveju, yra būtina išnagrinėti kiekvieno pretendento poziciją ir tokiu būdu kandidato atrankos procesas pailgėja kelis kartus.

Analizuojant *žmogiškųjų išteklių vystymo problemas*, buvo suformuotos *darbuotojų adaptacijos, mokymų ir karjeros* kategorijos (žr. 6 priedą). Prieš analizuojant šiuos reiškinius detaliau, derėtų pažymėti tai, kad nagrinėjant darbuotojų adaptaciją išryškėjo įdomios tendencijos - buvo išvelgti skirtumai tarp darbuotojų, kurie organizacijoje dirba neseniai ir tų, kurie einamose pareigose yra 2 ar daugiau metų. Pastarieji darbuotojai adaptacinių mokymų apskritai neturėjo ir kalbėdami apie adaptaciją akcentavo tik savarankišką adaptaciją (F10, E18) arba pagalbą iš kolegų (E19, D22). Galime daryti prielaidą, kad VMSA atstovai, išvelgę šį darbuotojų adaptacijos trūkumą ir supratę adaptacijos reiškinio naudą, 2016 m. VMSA direktoriaus įsakymu patvirtintame mokymų organizavimo tvarkos apraše išskyrė naujai priimtų Administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymus (2016). Minėtame apraše rodoma, kad kas 2 mėnesius šiuos vidinius mokymus veda Personalo departamento, Teisės departamento, E. miesto departamento bei Aprūpinimo ir transporto skyriaus atstovai.

Ir iš tiesų, minėta praktika neliko funkcionuoti tik teoriniame lygmenyje. Respondentai, kurie organizacijoje dirba iki 2 m. pažymėjo, kad maždaug per mėnesį nuo įdarbinimo buvo apmokyti, taip pat, pasidalino vertinga šių mokymų patirtimi. Tiriamasis D teigė, kad minėtų mokymų metu „<...> skirtingi departamentai pristatė savo veiklos sritis - susipažinome su savivaldybės struktūra, darbuotojų skaičiumi, darbo garantijomis, naudojimusi @viliu [dokumentų valdymo sistema], darbų sauga (D19)“. Respondentas C, taip pat, pritarė, kad Personalo departamentas puikiai tvarkosi su naujokų mokymais. Pasak jo, gerai, kad darbuotojai apmokomi „<...> ne pirmosiomis dienomis, nes vis tiek, iš pradžių nauji darbuotojai turi susipažinti su darbu, pačiupinėti dokumentų valdymo sistemą <...>. Kai jau kažką žinai, tai tie mokymai gaunasi daugiau kaip diskusija <...> (C9)“.

Kalbant apie kitas darbuotojų mokymų rūšis, situacija yra šiek tiek kitokia. Išanalizavus respondentų atsakymus, susijusius su jų mokymu, prasminiai elementai tekste susisteminti į 2 subkategorijas: *mokymų poreikio nustatymas bei mokymosi galimybės* (žr. 6 priedą). Tiek VMSA mokymų organizavimo tvarkos apraše, tiek respondentų pateiktuose atsakymuose matyti tai, kad *mokymosi poreikis nustatomas* kasmet valstybės tarnautojams metų pradžioje pildant Tarnybinės

veiklos vertinimo išvadą, o darbuotojams - Mokymų poreikio lentelę (B5, C11, C13, D23, D24). Taip pat, respondentai užsimena apie pačių darbuotojų iniciatyvą ir teigia, kad „jei tavęs niekas nesiunčia į mokymus, tai gali juk pats pasisiūlyti. Tokia galimybė yra <...> (D28)“.

Vis dėlto, nepaisant kasmetinio mokymosi poreikio vertinimo, vis tik, respondentai akcentuoja ribotas mokymosi galimybes. Nors VMSA mokymų organizavimo tvarkos apraše nurodoma, kad kiekvienas „Administracijos valstybės tarnautojas ar darbuotojas per metus turi dalyvauti ne mažiau kaip dviejuose mokymuose“, tačiau dauguma respondentų teigė, kad minėtuose mokymuose sudalyvauja tikrai ne kiekvienas (B7, E23, F16). Respondentas F, išreikšdamas nusivylimą teigė, kad nors VMSA dirba jau aštuonerius metus, tačiau per visą tą laiką mokymuose sudalyvavo tik vieną, vienintelį kartą (F16).

Analizuojant *mokymosi galimybių* subkategorijoje susistemintus teiginius paaiškėjo, kad pagrindiniai mokymosi trikdžiai yra susiję su tiesioginių vadovų pozicija, bei mokymams skiriamų finansinių lėšų stygiu (C12, D29, E25, C36). Pasak respondento F, jie negali nurodyti mokymosi poreikio, kadangi vedėjai jiems sako „<...> nieko mums nereikia, viską mes mokam <...> (F14)“. Nagrinėjant finansinių lėšų stygiaus priežastį, būtina pažymėti tai, kad VMSA darbuotojų mokymams skiriamas lėšų dydis, iš tiesų, nėra pakankamas. 2016 m. bendra mokymams skiriamų lėšų suma buvo 55 580 EUR ir nors iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad ši suma yra pakankama, tačiau dalinant ją iš bendro darbuotojų skaičiaus (885), vienam darbuotojui tenkančių lėšų dydis telieka 62,80 EUR (VMSA Personalo departamento ataskaita 2016). Remiantis dabartinėmis rinkos tendencijomis, minėtos sumos gali nepakakti net ir vienai konferencijai.

VMSA dalinių darbuotojų tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma respondentų yra nusivylę dabartine mokymų praktika, kadangi mokymosi galimybės organizacijos išorėje gana ribotos. Kita vertus, analizuodama savivaldybių darbuotojų mokymosi praktika, R. Dačiulytė pastebėjo, kad „savivaldybėse darbuotojų mokymas daugiausia siejamas su kvalifikacijos tobulinimu už organizacijos ribų, tuo tarpu darbuotojų tobulinimasis ir mokymasis darbo vietoje nėra dažnas“ (2011). Autorės požiūriu, tobulinant kvalifikaciją ne darbo vietoje neužtikrinamas mokymų tęstinumas, todėl autorė siūlė kurti mokymąsi įgalinančią aplinką pačiose savivaldybėse (Dačiulytė 2011).

Ir iš tiesų, egzistuoja ir daugiau mokymosi būdų, kuriuos derėtų išnaudoti esant nepakankamam finansinių lėšų dydžiui. VMSA mokymų organizavimo tvarkos apraše nurodoma saviugda, reiškianti, kad ir pats darbuotojas privalo domėtis savo srities naujovėmis, taip pat, išskiriama dalijimosi patirtimi ir žiniomis su kolegomis praktika (2016). Kita vertus, jei darbuotojai susiranda nemokamus mokymus, arba išlaidas pasidengia asmeninėmis lėšomis, paprastai nekyla abejonių dėl galimybės ir leidimo sudalyvauti juose. Apibendrinant bendras VMSA mokymų tendencijas galima daryti prielaidą, kad VMSA yra sudarytos mokymosi galimybės, tačiau dėl nepakankamo finansavimo, mokymams tenkančias išlaidas gali tekti pasidengti asmeninėmis lėšomis.

Analizuojant VMSA darbuotojų veiklos vertinimą ir karjeros galimybes, buvo sudaryta *veiklos (i)vertinimo* kategorija. Minėtą kategoriją sudaro trys subkategorijos: ribotos karjeros galimybės, veiklos vertinimo skirtumai ir pastangų įvertinimas (žr. 6 priedą). Pirmoji subkategorija, iš esmės, atspindi tai, kad VMSA egzistuoja *ribotos karjeros galimybės*. Kai kurie iš respondentų neslėpė nusivylimo ir teigė, kad VMSA „<...> karjerą daro tik tie, kurie turi pažįstamų arba yra partijoje <...> (B8)“. Galimybė pakeisti aukštesnėse pareigose esančius darbuotojus yra itin ribota (F21) ir paprastai karjeros galimybės atsiranda tik dėl atsitiktinių priežasčių: atsiradus laisvai darbo vietai (F18) arba įsteigus naują pareigybę (D31). Antroji subkategorija atskleidžia darbuotojų ir tarnautojų *veiklos vertinimo skirtumus*. Tiriamieji pripažino, kad valstybės tarnautojų vertinimas yra atliekamas gerai (A25), tuo tarpu dirbančiųjų pagal darbo sutartį veikla apskritai nėra vertinama (C18, D33). Kita vertus, trečioji – *pastangų įvertinimo* subkategorija rodo, kad vienokiu ar kitokiu būdu, darbuotojų veiklos rezultatai, vis tik, yra pastebimi. Respondento C teigimu, formalus vertinimas nėra būtinas „<...> žymiai svarbiau yra tiesiog pastebėti darbuotojų pastangas ir rezultatus“ (C20).

Galiausiai, nagrinėjant VMSA darbuotojų *išlaikymo klausimus*, buvo sudarytos dvi kategorijos: *organizacinis bendradarbiavimas ir motyvacinė sistema* VMSA. Susisteminius respondentų atsakymus į organizacinio bendradarbiavimo kategoriją, buvo sudarytos dvi subkategorijos: *dalinių bendradarbiavimo skirtumai bei bendradarbiavimo sunkumai* (žr. 7 priedą). Paaiškėjo, kad bendradarbiavimo tendencijos VMSA, iš esmės, priklauso nuo konkretaus VMSA dalinio darbuotojų. Vienuose daliniuose pabrėžiamas stiprus bendravimas (A15), o kituose jis gali būti visiškai nedidelis (F24). Pasak respondento C „<...> vieni daliniai visada draugiškai bendradarbiauja ir nori padėti, kiti priešingai – dirba tarsi savo mažoje organizacijoje <...>“ (D36) ir į kitų dalinių veiklą, tiesiog, nesikiša.

Aiškinantis bendradarbiavimo sunkumus su kuriais susiduriama dažniausiai, bene daugiausiai respondentų akcentavo nenorą dalintis informacija (A17, B11, D37, E37). Kai kurie darbuotojai, pagrįsdami šią tendenciją teigė, kad ypatingai tarp vyresnių žmonių yra užsilikęs požiūris, kad „<...> jeigu aš pasakysiu kažkam tai, ką aš žinau, tai jisai irgi žinos ir tada mano vertė nebus tokia didelė <...> (E38)“. Kiti respondentai akcentavo darbuotojų apatiją ir apsiribojimą tik savo pareigybės sritimi (E39, C22, E40). Tai rodo, kad bendradarbiavimo stoka kyla iš pačių darbuotojų pusės.

Turint omenyje darbuotojų *motyvacinę sistemą*, VMSA ir darbuotojų kolektyvinėje sutartyje, taip pat, Darbo tvarkos taisyklėse yra nustatyta galimybė skatinti darbuotojus teikiant šiems padėkas, kvalifikacines klases, išmokant vienkartinės išmokas ir kt. Tačiau, žvelgiant į respondentų atsakymus, matyti tai, kad finansinės motyvavimo galimybės praktinėje srityje yra ribotos (C23, C26, C40). Ir iš tiesų, VMSA ir darbuotojų kolektyvinėje sutartyje yra nustatyta, kad vienkartinės išmokos gali būti skirtos tik esant darbo užmokesčio fondo ekonomijai (2015). Tai reiškia, kad nesant biudžeto ekonomijos, darbuotojų rezultatai jokia pinigine išmokami nebus įvertinami. Kiti respondentai teigė,

kad nekalbant apie pinigines premijas, VMSA apskritai juntama motyvacinių priemonių stoka (B13, D39, F27). Pasak respondento B, formaliai Administracijos direktorius yra priėmęs įsakymą, kuriuo patvirtino motyvacinių priemonių sąrašą, tačiau respondento teigimu, praktinėje srityje minėtų priemonių nesiimama (B14).

Kita vertus, ne taip kategoriškai darbuotojų motyvacinę sistemą įvertinę darbuotojai teigė, kad nežymūs darbuotojų paskatinimai, vis tik, egzistuoja. Šalia *ribotų motyvavimo galimybių subkategorijos* buvo išskirta papildoma - *pastangų įvertinimo subkategorija* (žr. 7 priedą). Analizuojant minėtą subkategoriją, galima pažymėti, kad kai kuriems darbuotojams pakanka suvokimo, kad jų pastangos yra įvertinamos. Respondentas C teigė, kad geriausiai dirbantys daliniai yra apdovanojami simbolinėmis dovanėlėmis (pvz. smėlio laikrodžiu), ir nors tai atrodo smulkmena, tačiau ji motyvuoja stengtis (C24). Minėtą subkategoriją aiškiai perteikia respondento D pozicija, kuris teigė, kad „<...> vien pripažinimas, kad tavo darbas yra vertingas padėtų žmogui jaustis bent kažkiek įvertintu – pastebimu <...> (D42)“.

Apibendrinant dalinių darbuotojų poziciją į žmogiškųjų išteklių valdymą VMSA, galime pastebėti, kad egzistuoja nemažai sričių, kuriems yra būtinos permainos. Tačiau, prieš pateikiant konkrečius siūlymus, kaip eliminuoti tam tikras problemas ar optimizuoti atskirų veiklų įgyvendinimą, siekiant objektyvesnių išvadų, derėtų įvertinti ir Personalo departamento ekspertų poziciją.

4.2.2. VMSA žmogiškųjų išteklių valdymas iš Personalo departamento pozicijos

Išsiaiškinus žmogiškųjų išteklių valdymo problemas iš dalinių darbuotojų perspektyvos, tikslinga išanalizuoti Personalo departamentų ekspertų poziciją. Šiame poskyryje analizuojamos pamatinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės, siekiant identifikuoti vertės nekuriančias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.

Visų pirma, analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, kurios VMSA užtrunka ilgiausiai, tarp respondentų atsakymų dominavimo *pritraukimo* etapo klausimai. Vieni respondentai akcentavo pareigybių aprašymo rengimo problemas, kiti pabrėžė konkursų reglamentavimo apribojimus, dar kiti išskyrė atrankos trikdžius (R7, T7, S4). Atsižvelgiant į tai, kad ilgiausiai truncančios žmogiškųjų išteklių veiklos telkiasi žmogiškųjų išteklių pritraukimo kontekste, minėto klausimo respondentų teiginiai analizuojami kartu su kitu klausimu – *dėl kokių priežasčių užsitęsia darbuotojų įdarbinimas*.

Susisteminius respondentų atsakymus į abu minėtus klausimus, buvo sudarytos dvi pritraukimo etapo kategorijos: žmogiškųjų išteklių planavimas ir atranka. Pirmoji – žmogiškųjų išteklių planavimo kategorija, apima dvi subkategorijas, kurios yra susijusios su pareigybės aprašymo rengimo procesu. Rengiant pareigybės aprašymus, pastarieji pirmiausia yra derinami organizacijos viduje, vėliau šis derinimas persikelia į aukštesnįjį lygmenį – įdarbinant valstybės tarnautojus, pareigybės aprašymas privalo būti patvirtintas Valstybės tarnybos departamente. Pagal minėtą principą buvo sudarytos

žmogiškųjų išteklių planavimo subkategorijos, kurios atitinkamai išreiškė respondentų išsakomus teiginius - *pareigybės aprašymo derinimas organizacijos viduje ir pareigybės aprašymo derinimas su VTD*. (žr. 8 priedą).

Remiantis Personalo departamento ekspertų pozicija paaiškėjo tai, kad VTD pareigybės aprašymus gražina retai (P11, R31, T16). Dažniausiai specialistai jau žino konkrečius atvejus, dėl kurių gražinami netikslūs pareigybės reikalavimai, todėl jie stengiasi minėtus atvejus „aplenkti“ (R30). Žinoma, Personalo departamento specialistai neslėpė, kad anksčiau VTD pareigybių aprašymus gražindavo gerokai dažniau. Anksčiau pretendentams būdavo keliami tokie reikalavimai, kad net „plika akimi“ galėdavai pamatyti, jog pareigybės yra „<...> konkrečiai kažkam pritaikytos“ (T16).

Analizuojant dabartines tendencijas, svarbu pažymėti tai, kad dažniausiai užtrunka pareigybės aprašymo derinimas organizacijos viduje. Pasak eksperto R, turbūt 99 proc. pareigybių aprašymų reikia gražinti daliniams „<...> labai retai būna taip, kad kažkas kitas, skaitydamas tą tekstą, neįžvelgtų kažko, kas praleista <...> (R18)“. Kita vertus, dažnus pareigybių aprašymų taisymus VMSA viduje, iš esmės, sąlygoja patys Personalo departamento ekspertai. Rengiant pareigybės aprašymus būtina vadovautis VTD rekomendacijomis, tačiau respondentas R teigė, kad „<...> darbuotojai jų nežino, žinome tik mes ir neapsunkiname darbuotojų <...> Pagal tas rekomendacijas jau mes pataisome (R21)“. Toks Personalo departamento specialistų požiūris yra kritikuotinas, kadangi užkirtus kelias klaidoms pirminiame etape, būtų taupomas ne tik dalinių darbuotojų, bet ir Personalo departamento specialistų laikas.

Detalizuojant pareigybių aprašymų rengimo klaidas, Personalo departamento ekspertai labiausiai akcentavo: nepagrįstą darbo patirties (R22) ar užsienio kalbos mokėjimo lygio (R25) reikalavimą, studijų srities ir krypties neatitikimą studijų klasifikatoriui (R23), netiksliai suformuluotą pareigybės paskirties skiltį (R26) ir kt. Atsižvelgdamas į tyrimo rezultatuose akcentuotas dažniausiai daromas klaidas, taip pat, besiremdamas VTD rekomendacijomis (2014), šio darbo autorius parengė standartizuotą pareigybės aprašymo rengimo šabloną, kuris galėtų prisidėti prie kokybiško žmogiškųjų išteklių planavimo ir greito pareigybės aprašymo parengimo. Minėtas šablonas sudarytas pagal reikalaujamą pareigybės aprašymo struktūrą, taip pat, papildomai išskiriami – gero pareigybės aprašymo kriterijai (žr. 12 priedą).

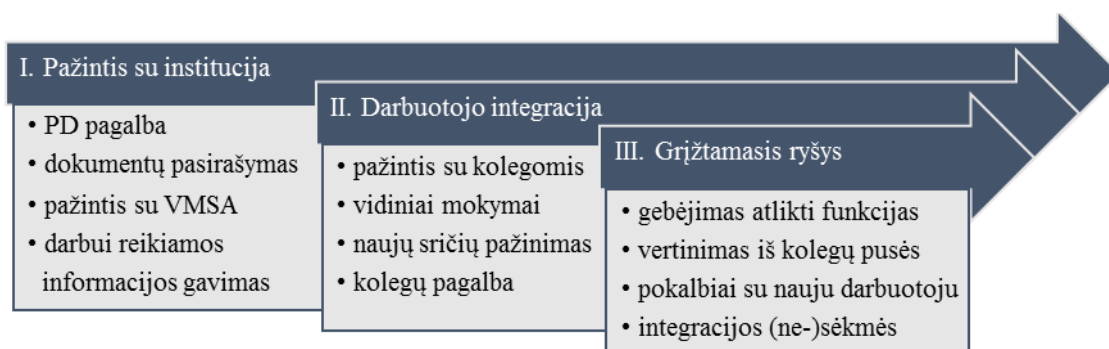
Analizuojant pritraukimo etapą per *žmogiškųjų išteklių atrankos kategoriją*, buvo sudarytos trys subkategorijos: reglamentavimo apribojimai, kandidatų sąmoningumas, bei pavaldžių įstaigų konkursų organizavimas (žr. 8 priedą). Pirmoji, *reglamentavimo apribojimų* subkategorija rodo, kad kiekvienas atrankos etapas apibrėžtas terminais ir sudėtingomis procedūromis, dėl minėtos priežasties, nesuėjus nustatytam terminui, negalima pereiti į kitą žmogiškųjų išteklių atrankos žingsnį. Ilgi personalo įdarbinimo terminai viešajame sektoriuje neretai atsijuoja potencialius kandidatus (R36), taip pat, iš tų likusių kandidatų „ne visada pavyksta atsirinkti <...>“ (R37) - gali tekti skelbti konkursą iš naujo.

Kandidatų sąmoningumo subkategorija, iš esmės, atspindi tai, kad kartais „<...> pretendentai neįsigilina į pareigybės esmę - kur jie eina, ko jie nori, ar jie suvokia ką jie turės daryti <...>“ (T19). Pasak eksperto R, neretai ateina atsitiktiniai kandidatai, kurie teikia prašymus dalyvauti konkurse bet kur, neskaitę pareigybių aprašymo (R35). Dėl minėtos priežasties, pusė ar daugiau kandidatų atmetami, o toks nesąmoningas kandidatų elgesys gaišina Personalo departamento specialistų laiką.

Trečioji - *pavaldžių įstaigų konkursų organizavimo* subkategorija, R respondento teigimu yra ilgiausiai trunkanti veikla tarp visų Personalo departamento vykdomų funkcijų. „<...> Įstaigų vadovų atrankas reglamentuoja ministrų įsakymai, daugybė nutarimų <...>“, todėl Personalo departamentas negali vadovautis vien tik savo vidine tvarka (R7). Šiai pozicijai pritarė respondentas T, kuris antrino, jog švietimo įstaigų vadovus į pareigas skiria „taryba pagal įstatymą, tada reikia derintis prie tarybos posėdžio <...>“ (T7), o visas šis procesas gali užtrukti net iki kelių mėnesių. Jeigu posėdis vyksta tik kartą per mėnesį, o žmogus sugalvojo išeiti iš darbo nedelsiant, tokiu atveju nėra subjekto, kuris galėtų priimti sprendimą dėl minėto darbuotojo išėjimo (T8).

Atliekant Personalo departamento ekspertų tyrimą, nemažai dėmesio buvo skiriama *žmogiškųjų išteklių vystymo etapui*. Minėtą etapą sudaro trys kategorijos, kurios iš esmės atitinka teorinėje dalyje suformuotą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį: darbuotojų adaptacija, mokymai ir veiklos (į)vertinimas (žr. 9 priedą).

Pirmoji - *darbuotojų adaptacijos* kategorija, apima tris subkategorijas: pažintis su institucija; darbuotojo integracija, bei grįžtamasis ryšys (žr. 12 pav.). Pirminiame adaptacijos etape pamatinę pagalbą teikia Personalo departamento specialistai (toliau – PD), tuo tarpu vėliau ši atsakomybė pereina dalinio, kuriame įdarbintas darbuotojas, žiniai.



Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto tyrimo duomenis

12 pav. Darbuotojų adaptacijos etapai VMSA

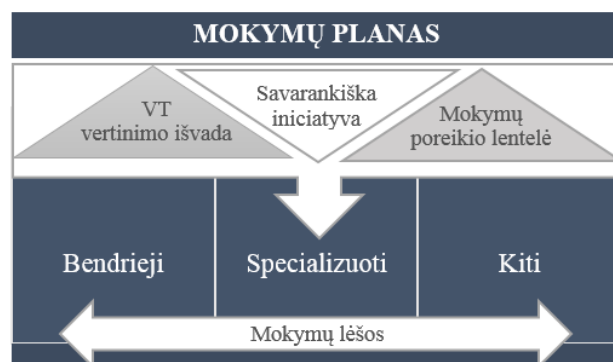
Visų pirma, Personalo departamento specialistai supažindina naujokus su institucija: pateikia reikiamus pasirašyti dokumentus, supažindina su tvarkomis, organizacijos kultūra ir kitais reikalavimais (S14). Antrajame etape pradedama teikti pagalbą iš kolegų, taip pat, lygiagrečiai atliekami vidiniai naujų darbuotojų mokymai. Minėti mokymai vyksta kas 2-3 mėn. ir yra organizuojami visiems per tą laikotarpį įdarbintiems darbuotojams (P15). Mokymų metu „<...>

pranešimus skaito įstaigos darbuotojai, kiekvienas iš savo srities – dalinasi tuo, ką žino geriausiai ir perduoda žinias, kurios mano, kad yra reikalingos naujam darbuotojui (R44)“.

Trečiajam - grįžtamojo ryšio etapui, dar gerokai trūksta išbaigtumo. Darbuotojų gebėjimas įgyvendinti funkcijas nėra įvertinamas, kol kas apsiribojama neformaliais pokalbiais koridoriuose (S15). Ekspertas S teigė, kad praėjus keliems mėnesiams nuo darbuotojo įdarbinimo, būtų tikslinga su nauju darbuotoju praveisti pokalbį – paklausti kaip jam sekasi adaptuotis, kokios informacijos jam trūksta ir pan. (S11). Kita vertus, ekspertas R pažymėjo, kad pagal naują darbuotojų adaptacijos programą, šiais metais buvo patvirtintos adaptacijos vertinimo anketos: naujam darbuotojui ir jo tiesioginiam vadovui (R39). Tačiau, eksperto teigimu, dėl darbų gausos, tiesiog, nėra laiko jas išbandyti. Galime manyti, kad tinkamam adaptacijos proceso įgyvendinimui reikalingas trečiosios grandies sutvarkymas. Sutvarkius šį etapą Personalo departamento specialistai galėtų ne tik įvertinti darbuotojų adaptacijos sėkmę, bet ir pasisemti idėjų - kaip išvengti panašių klaidų ateityje.

Analizuojant VMSA darbuotojų mokymų kategoriją svarbu pažymėti tai, kad nepaisant kasmetinio mokymosi poreikio vertinimo, dalinių respondentai akcentavo ribotas mokymosi galimybes. Atsižvelgiant į tai, Personalo departamento ekspertų tyrimo metu buvo gilinama į mokymosi poreikio nustatymą, taip pat, lėšų paskirstymą turimų darbuotojų mokymams. Respondento R teigimu, metinį mokymų planą jie daro pagal tarnautojų vertinimo išvadas, taip pat, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, kvalifikacijos poreikio lenteles (R46). Žinoma, daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo iniciatyvumo, kadangi šalia minėtų formų egzistuoja galimybė susirasti norimus mokymus patiems ir išreikšti šį poreikį teikiant raštą Personalo departamentui (P22).

Gavę tarnautojų ir darbuotojų pageidavimus, Personalo departamento specialistai minėtus poreikius susistemina į bendrųjų gebėjimų bei specialiųjų gebėjimų sritis. Pagal minėtas sritis atitinkamai paskirstomos mokymams skiriamos lėšos, dalį šių lėšų paliekant dar ir „kitiems“ mokymams (žr. 13 pav.). Pastaroji sritis yra skirta tiems mokymams, kuriems poreikis atsiranda netikėtai arba darbuotojams išreiškus preferencijas. Pasak respondento R, „niekada nežinome ko prisireiks, kas atsiras, kokį keis įstatymą <...> vertinimo išvadose to numatyti negali <....>“ (R49).



Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto tyrimo duomenis ir VMSA mokymų organizavimo tvarkos aprašą.

13 pav. Mokymų planavimo pobūdis VMSA

Minėtas mokymų pobūdis, iš esmės, atitinka 2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 20 patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos nuostatas, kuriose buvo išskelti bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai, prioritetiniai (specialieji) valstybės tarnautojų mokymo tikslai, taip pat, numatyta galimybė Valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, papildomai nusimatyti ir kitus savo institucijai ar įstaigai aktualius prioritetinius mokymus. Tačiau, 2014 m. gegužės 28 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 481 patvirtinta nauja Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija, kurioje keliamas tikslas – standartizuoti pareigoms eiti reikalingas kompetencijas prioritetinėms pareigybių grupėms.

Galime pastebėti, kad pastaroji strategija yra nutolusi nuo šiuo metu VMSA egzistuojančios praktikos, kadangi VMSA mokymai planuojami pagal išreiškiamą poreikį, o ne pagal darbuotojų kompetencijas. Personalo departamento specialistai pripažįsta, kad mokymų poreikio nurodymas tarnautojų vertinimo išvadoje ar mokymų poreikio lentelėje „nėra teisingas planavimas, nes - dažniausiai toje skiltyje darbuotojai rašo „kaip laišką Kalėdų seneliui“ <...>“ (R48). Taip pat, ekspertų teigimu, per metus visų darbuotojų apmokyti nepavyksta (R51, S17), kadangi tai riboja mokymams skiriamos lėšos (T29). Kita vertus, respondentas R teigė, kad yra nemažai nemokamų konferencijų ir įvairių seminarų, todėl jie stengiasi išnaudoti visas įmanomas galimybes (T30).

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių *veiklos (į)vertinimo kategoriją*, buvo sudarytos dvi subkategorijos: veiklos vertinimas ir ribotos karjeros galimybės (žr. 9 priedą). Personalo departamento ekspertai pripažino, kad dėl didelio tarnautojų skaičiaus, vertinimas VMSA vertinimo komisijoje vyksta daugiau „konvejeriu“, tiesiog, kad jis būtų atliktas (S22, S24). Dėl minėtos priežasties, respondantai teigė, kad vertinimo sėkmė, iš esmės, priklauso nuo dalinių vadovų atsakomybės ir jų požiūrio į šį vertinimą (S23). Taip pat, tiriamieji akcentavo darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, vertinimo problemas. Ekspertas R pripažino minėtų darbuotojų vertinimo poreikį ir teigė, kad darbuotojai „<...> galvoja, kad tiesiog jeigu jie būtų įvertinti, tai jie būtų ir paskatinti“ (R59). Kalbant apie ribotas karjeros galimybes, Personalo departamento specialistai laikėsi tokios pačios nuomonės kaip ir dalinių atstovai. Jų teigimu, karjeros galimybės VMSA yra daugiau atsitiktinės, kadangi kažko neišmes iš pareigų, kad kitam darbuotojui skirti pareigas (S20). Pasak eksperto S „<...> jeigu tu patenki tinkamu laiku į tinkamą vietą, tai tada tos karjeros galimybės ir susidaro“ (S19).

Galiausiai, norint turėti kompetentingus darbuotojus, svarbu juos ne tik pritraukti, bet ir gebėti *išlaikyti*. Tam svarbu suprasti darbuotojų kaitos tendencijas ir siekiant jas reguliuoti - išsiaiškinti pagrindines išėjimo priežastis (žr. 10 priedą). Analizuojant darbuotojų kaitos tendencijas VMSA, Personalo departamento ekspertai teigė, kad darbuotojų kaita vyksta nuolat, tačiau jie pripažino, kad ta kaita nėra itin didelė (P26, T52). Respondantai akcentavo tai, kad daugiausiai išeinančių darbuotojų yra jauni, kuriems VMSA yra tik karjeros startas (S27, R66).

Besiremdamas susistemintais išeinančių darbuotojų apklausų rezultatais, kurias atlieka Personalo departamentas, respondentas R pateikė įdomios statistikos „<...> daugiausiai išeinančių darbuotojų - 41 proc. yra iki 30 m. amžiaus, ir 41 proc. išeinančių darbuotojų yra pradirbęs iki 1 metų <...>“. Kita išeinančių darbuotojų grupė – 26,5 proc. ir šie darbuotojai VMSA dirba 1-5 m. (R66). Minėta statistika leidžia manyti, kad dažnam darbuotojui VMSA yra tik stotelė norint įgyti darbo patirties, tuo tarpu pati VMSA nėra pajėgi sukurti ilgalaikio įsipareigojimo organizacijai. Net 67,5 proc. išeinančių darbuotojų VMSA pradirba tik iki 5 metų, todėl norint sureguliuoti darbuotojų kaitos tendencijas, bent jau pirmaisiais naujokų darbo metais derėtų sutelkti dėmesį į minėtas darbuotojų grupes.

Kalbant apie pagrindines darbuotojų išėjimo priežastis, iš esmės, jos yra tokios pačios, kokios vyrauja visoje darbo rinkoje. Tai nedidelės karjeros galimybės (S19), maža alga, netenkinančios darbo sąlygos (R67), darbo krūvis (S28) ir pan. Siekdama išlaikyti turimus darbuotojus, VMSA atlieka darbuotojų kaitos tyrimą. Minėto tyrimo rezultatų analizė padeda atskleisti tam tikras tendencijas, kurių pagalba galima identifikuoti problemas ar potencialias išeinančių darbuotojų grupes. Pasak respondento P, su išeinančiais darbuotojais kalbasi ir dar bando derėtis jų tiesioginiai vadovai (P27), tačiau eksperto R teigimu, jei darbuotojas jau yra suderinęs darbo vietą su kažkuo kitu, tuomet jis nėsvarsto galimybės pasilikti (R70). Dėl minėtos priežasties reikėtų pasitelkti proaktyvaus valdymo taktiką, tam, kad darbuotojams apskritai nekiltų noras ieškoti kitos darbovietės.

Tad kokiomis priemonėmis įmanoma išlaikyti darbuotojus? Analizuojant VMSA motyvacinę sistemą iš Personalo departamento ekspertų pozicijos, buvo sudarytos keturios subkategorijos, kurios rodo, kad šių dienų darbuotojui yra svarbios ne vien tik materialios naudos, tačiau ne ką mažiau reikšmingi ir vidiniai motyvaciniai veiksniai (žr. 10 priedą). Dvi iš subkategorijų siejasi su išorinėmis darbuotojų motyvavimo priemonėmis, tai - *piniginiai priedai ir premijos* bei *lankščios darbo sąlygos*. Respondentas S pažymėjo, kad įdiegus lankstaus darbo grafiko sistemą, nebelieka „<...> įtampos atvažiuoti į darbą lygiai aštuntą valandą <...> (S30). Pažymėtina, kad panašią lankstaus darbo grafiko sistemą taikantys Nacionalinės mokėjimo agentūros specialistai pastebėjo įdomią tendenciją – įdiegus šią sistemą „<...> atėjimo į darbą įpročiai beveik nepasikeitė <...>“. Visa esmė, kad dingo stresas, nebereikia jaudintis jei vėluoji arba reikia išeiti iš darbo šiek tiek anksčiau (Kiūdytė 2014, 29).

Kitos dvi subkategorijos susietos su vidiniais veiksniais, kurie susieja darbuotoją su kolegomis ir ugdo žmogų kaip asmenybę. Pirmoji - *gero organizacijos mikroklimato* subkategorija, padeda darbuotojui pasijusti organizacijos dalimi ir atitinkamai motyvuoja su kitais organizacijos nariais dirbti vardan bendro tikslo. Antroji - *vidinės motyvacijos ir pripažinimo* subkategorija, daugiau siejasi su pačiu darbuotoju ir jo asmenybe. Pasak respondento T, šiandieniniam darbuotojui „<...> bet koks geras žodis ir dėmesys yra labai puiki motyvavimo priemonė, net nereikia visko suvesti į pinigus“ (T39). Kai kuriuos darbuotojus motyvuoja naujas iššūkis ar deleguota atsakomybė, todėl labai svarbu atsižvelgti į tai, ko reikia kiekvienam darbuotojui (R83). Siekiant, kad darbuotojai pasijustų reikšminga

organizacijos dalimi, tikslinga juos įgalinti ir iškelti kuo didesnės svarbos tikslus, kadangi dideli lūkesčiai paprastai padidina veiklos efektyvumą, tuo tarpu maži lūkesčiai – jį tik sumažina.

Galiausiai, analizuojant darbuotojų išlaikymo klausimus svarbu pažymėti tai, kad bendradarbiavimas su kolegomis, taip pat, yra vienas iš veiksnių, kuris gali sulaukyti darbuotoją nuo jo išėjimo. Atlikus dalinių darbuotojų tyrimą paaiškėjo, kad bendradarbiavimas tarp skirtingų dalinių skiriasi ir, iš esmės, priklauso nuo konkretaus dalinio darbuotojų. Nagrinėjant Personalo departamento ekspertų poziciją, minėta tendencija pasitvirtino – pasak eksperto R, bendradarbiavimo laipsnis priklauso nuo konkretaus dalinio ir jame dirbančių darbuotojų „<...> padaliniai, kuriuose yra daugiau, ilgiau dirbančių darbuotojų, jie tiesiog turi susiformavę savo kultūrą <...>“ (R61). Pažymėtina, kad bendradarbiavimo kultūros plėtra ne tik formuoja gerą organizacijos mikroklimatą, bet taip pat didina teikiamų paslaugų kokybę ir jų suteikimo greitį.

Analizuojant VMSA bendradarbiavimą iš Personalo departamento ekspertų pozicijos, buvo sudarytos dvi subkategorijos: *vieningo bendradarbiavimo stoka* ir *veiklos sinergija* (žr. 4 lentelę). Susisteminius respondentų teiginius, pagrindiniu bendradarbiavimo „stabdžiu“ išskirtos - vieningumo bendradarbiavimo stokos tendencijos. Pasak eksperto T, „<...> kartais, vien dėl to, kad nežinome ką daro kiekvienas padalinys, arba kiek jis daro, tai mes kažkaip bandome, galbūt, sumenkinti kitų padalinių darbą <...>“ (T58). Nežinant kitų dalinių atsakomybių yra dubliuojamos funkcijos ir atitinkamai daroma tai, ką kiti daliniai, galbūt, jau atlikę.

4 lentelė. Bendradarbiavimo tendencijos VMSA

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Bendradarbiavimo tendencijos	Vieningo bendradarbiavimo stoka	<...> man bendradarbiavimo netrūksta. Nežinau kodėl, bet kiti darbuotojai mąsto kitaip <...> yra tokios nuostatos, kad tas padalinys - toks, tas - kitoks (R60)
		<...> padaliniai, kuriuose yra daugiau, ilgiau dirbančių darbuotojų, jie tiesiog turi susiformavę savo kultūrą, požiūrį ir pan. <...> (R61)
		<...> bendradarbiavimas priklauso visų pirma nuo asmens, kiek jis yra linkęs informaciją teikti ir pasiimti <...> (S25)
		<...> Mano darbe nesijaučia bendradarbiavimo trūkumų <...> gal priklauso viskas ir nuo argumentavimo – kaip tu paprašysi ir nuo to kaip tu kalbėsi (R62)
		<...> nėra vieningos sistemos <...> vieni tarnybinį rašo, kiti nori telefonu pasakyti. Tarkime, vieni dar vizas atneša popierines, siunčiame atgal <...> (P25)
		Buvo vienas atvejis <...> pasakė, kad nieko nedarys, kol negaus tarnybinio rašto <...> bet čia tokie vienetai ir aš jų nelaikyčiau „įstaigos veidu“ (R63)
		<...> trūksta to bendradarbiavimo, nes vienas departamentas kažką daro, kitas irgi galbūt tuo klausimu kažką daro <...> (S26)
		<...> nenori dalintis informacija dėl to, kad nepasitikima vieni kitais, galvoja kad tą informaciją kažkaip tai gali pradėti interpretuoti <...> (T55)
		<...> nemato poreikio, kad ta informacija apskritai gali rūpėti kitam <...> (T56)
		<...> kartais, vien dėl to, kad nežinome ką daro kiekvienas padalinys, arba kiek jis daro, tai mes kažkaip bandome, galbūt, sumenkinti kitų padalinių darbą <...> (T58)
	Veikos sinergija	<...> kai susijungiami ir darome kažką bendro. Na tai tada tampa naudinga visai savivaldybei (T58)
		<...> kai diegėme sistemą, dėl vidaus dokumentų pasirašymo, kiek buvo pasipriešinimo <...> visi išmoko, ir dabar niekas net nebesuvoktų jeigu grįžtume atgal <...> (T59)
		<...> susijungus, turint bendrą idėją, dedant bendras pastangas, galima tokių puikių rezultatų pasiekti, kurie džiugins visą kolektyvą <...> (T60)

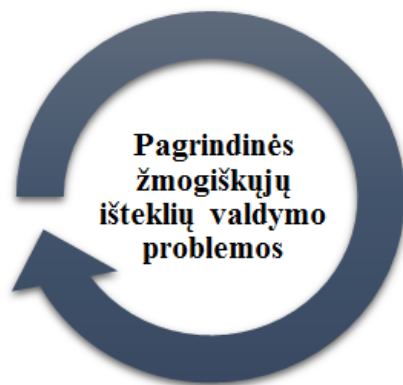
Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto tyrimo duomenis

Turint omenyje *veiklos sinergijos* subkategoriją, svarbu pažymėti tai, kad „<...> susijungus, turint bendrą idėją, dedant bendras pastangas, galima tokių puikių rezultatų pasiekti, kurie džiugins visą kolektyvą <...>“ (T60) ir kurių nepavyktų pasiekti jei darbuotojai, dirbtų pavieniui. Minėta subkategorija perteikia bendradarbiavimo naudą ir rodo, kad bendromis pastangomis galima pasiekti veiksmingus ir optimaliomis išlaidomis besiremiančius rezultatus.

Apibendrinant Personalo departamento ekspertų poziciją į VMSA žmogiškųjų išteklių valdymą, galima pastebėti, kad kai kurie aspektai skiriasi nuo VMSA dalinių supratimo apie žmogiškųjų išteklių valdymą. Visa VMSA ir jos daliniai turi judėti ta pačia kryptimi, kadangi priešingu atveju žmogiškųjų išteklių valdymas neatneš laukiamų rezultatų. Kitame poskyryje apjungiamos abiejų tiriamųjų grupių pozicijos, tam, kad būtų galima išvelgti pamatines problemas bei užfiksuoti vertės nekuriančias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.

4.2.3. Bendros žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos VMSA

Apibendrinant abiejų tiriamųjų grupių požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą VMSA, buvo sudarytos 3 žmogiškųjų išteklių valdymo problemas išreiškiančios kategorijos: vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas, neobjektyviai paskirstytos funkcijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai (žr. 14 pav.). Kiekviena iš šių kategorijų skirstoma į dvi subkategorijas. Viena iš jų atspindini VMSA dalinių poziciją, kita išreiškia Personalo departamento ekspertų požiūrį (žr. 11 priedą).



- Vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas;
- Neobjektyviai paskirstytos funkcijos;
- Žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai;

Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto tyrimo duomenis

14 pav. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA

Visų pirma, VMSA darbuotojai pastebi nemažai sričių, kurioms būtinos tam tikros permainos. Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes, buvo sudaryta kategorija - *vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas*. F respondentas teigė, kad jam „dažnai kyla klausimas ką apskritai Personalo departamentas daro (F35)“, kadangi patys daliniai atlieka funkcijas, susijusias su personalo valdymo klausimais - pildo darbuotojų tabelius, rengia įsakymus ir kt. Eksperto nuomone,

Personalo departamento specialistai patys turėtų atlikti šias administracines funkcijas ir nuimti šią našą iš dalinių darbuotojų (F39).

Visiškai kitokį požiūrį atspindi Personalo departamento ekspertų pozicija. Jų nuomone, „<...> personalo politika turi keistis, iš esmės <...> personalo valdymas iš aukščiausio lygmens vadovų ir Personalo departamento pereina į struktūrinių padalinių vadovų kompetenciją ir lygmenį <...> (T62). Tačiau, ekspertų teigimu, dalinių vadovai vis dar nesuvokia savo vaidmens Personalo valdyme (T61). Pasak respondento T, Personalo departamentas turėtų būti atsakingas tik už bendrą personalo valdymo gairių nustatymą ir pagalbą daliniams, kadangi „<...> nieko nėra geresnio kai visi klausimai yra išsprendžiami <...> žemiausiame lygmenyje, nes čia verda gyvenimas <...> (T63)“.

Antroji kategorija, išreiškianti žmogiškųjų išteklių valdymo problemas - *neobjektyviai paskirstytos funkcijos*. Tiek dalinių darbuotojai, tiek Personalo departamento ekspertai sutinka, kad vieni daliniai turi per mažai darbuotojų ir nespėja tinkamai vykdyti pareigybės funkcijų, tuo tarpu kituose daliniuose darbuotojų skaičius per didelis (C32, D49, E50, F34, T46). Respondentas C teigė, kad anksčiau jų skyrius pasirengė „kai kurių dokumentų šablonus, kas gerokai padeda sutaupyti laiką kartojant tas pačias užduotis, o dabar tam laiko apskritai nebelieka <...> (C33)“. Galime daryti prielaidą, kad toks mechaninis darbas, kuomet nelieka laiko naujų idėjų įgyvendinimui, žlugdo darbuotojų motyvaciją ir kenkia jų turimam kūrybiškumui.

Kita vertus, remiantis Personalo departamento eksperto T pozicija, mes patys esame linkę prisikurti labai daug funkcijų, kurių net nereikia (T45). Jeigu mes pasižiūrėtume į savo funkcijas ir išskeltume klausimus – „O kodėl aš tą darau? Ar to, iš tikrųjų, reikia? Ir ką tai duoda?“, tai nesuradus atsakymo derėtų atsisakyti šių funkcijų. „<...> Juk tai pagerins ir patį rezultatą, ir mažesnių reikės darbo laiko sąnaudų, ir mažesnio reikės darbuotojų skaičiaus (T45)“. Dėl neobjektyvaus atsakomybių paskirstymo dažnai yra dubliuojamos darbuotojų atliekamos funkcijos, todėl svarbu gilinti komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp skirtingų dalinių. Tokiu būdu bus žinomos kitų darbuotojų atliekamos funkcijos ir, galbūt, neberekės ieškoti informacijos kuri jau ir taip paruošta. Taip pat, darbuotojų funkcijos turėtų būti paskirstytos tokiu būdu, kad šalia pagrindinių funkcijų būtų palikta laisvės įgyvendinti darbinės veiklos tobulinimo iniciatyvas.

Pažymėtina, kad įžvelgus dalinių respondentų nepasitenkinimą dėl skirtingo darbuotojų traktavimo pagal pareigybių grupes, buvo išskirta trečioji probleminė kategorija - *žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai*. Dirbantieji pagal darbo sutartį teigė, kad valstybės tarnautojų naudai egzistuoja ryškūs darbuotojų valdymo skirtumai. Pasak respondento D, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį „šiek tiek nustumti šalin – ir garantijų turi mažiau, ir veikla nėra kasmet vertinama <...> (D52)“. Atsižvelgiant į tai, respondantai išreiškė poreikį „<...> didinti valstybės tarnautojų skaičių – keičiant darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį (D53)“ statusą arba bent jau pagal darbo stažą mokėti procentinius priedus prie atlyginimo (B18).

Minėtas respondentų nusivylimas, nėra iš piršto laužtas, kadangi analizuojant VMSA darbo tvarkos taisykles (2011), Valstybės tarnybos įstatymą (1999), bei kitus dokumentus, reglamentuojančius žmogiškųjų išteklių valdymą, iš tiesų, yra matomi darbuotojų valdymo skirtumai, dirbančiųjų pagal darbo sutartį sąskaita. Analizuojant minėtus dokumentus, pastebėtas aiškesnis valstybės tarnautojų valdymo reglamentavimas ir nė viename iš jų nebuvo užsimenama apie darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veiklos vertinimą. Atsižvelgiant į tai, tyrimo metu buvo aiškinamasi ar VMSA yra praktikuojamas minėtų darbuotojų veiklos vertinimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veikla nėra vertinama (C18, D33, F22), egzistuoja tik neformalus darbuotojų vertinimas iš kai kurių dalinių vadovų pusės (A14, C19, D35). Personalo departamento ekspertai minėtą prielaidą, taip pat, patvirtino. Respondentas R teigė, kad iš darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, jam tenka išgirsti poreikį įdiegti ir šių darbuotojų formalųjį vertinimą. Darbuotojai „galvoja, kad tiesiog jeigu jie būtų įvertinti, tai jie būtų ir paskatinti“ (R59), t. y. jiems atrodo, kad jų dedamos pastangos ir pasiekti rezultatai nėra pastebimi.

Galiausiai, norėdamas atskleisti tam tikrus pareigybių grupių skirtumus, šio darbo autorius palygino to pačio struktūrinio dalinio bei tos pačios srities - valstybės tarnautojo bei darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigybių aprašymus. Paaiškėjo tai, kad tiek pagal pareigybei keliamus reikalavimus, tiek pagal atliekamas funkcijas, minėtiems darbuotojams įtvirtintos atsakomybės beveik nesiskiria. Abejiami darbuotojams keliami reikalavimai sutapo žodis į žodį ir buvo surasti tik 3 nežymūs skirtumai (žr. 13 priedą).

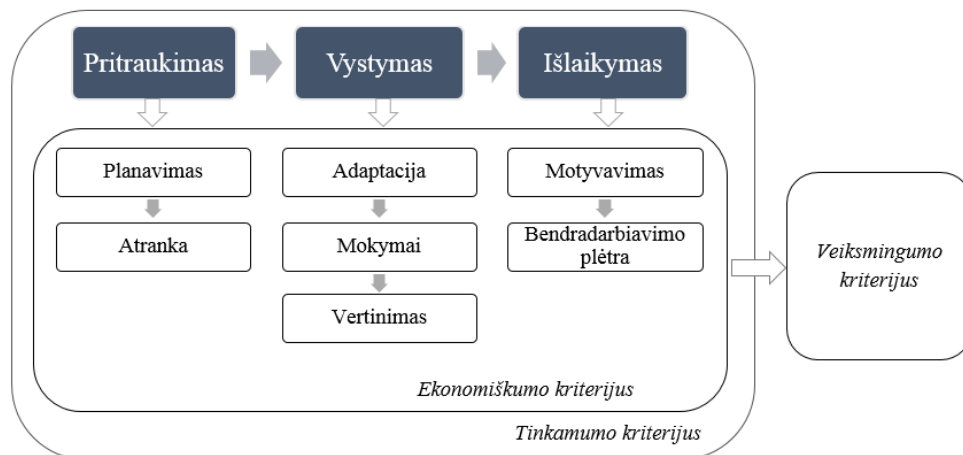
Visų pirma, valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme įtvirtintas tik vienas papildomas reikalavimas, kurio neprašoma iš darbuotojo, t. y. būti susipažinusi su Lietuvos Respublikos įstatymais, nustatančiais valstybės tarnybą. Antra, valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nurodoma, kad jis pavaduoja „nesantį poskyrio valstybės tarnautoją“, o darbuotojas - „nesantį poskyrio darbuotoją“. Trečiasis neatitikimas daugiau iš struktūrinės pusės, t. y. iš darbuotojo reikalaujama mokėti dirbti „MS Office“ programiniu paketu, tuo tarpu valstybės tarnautojui šis programinis paketas detalizuojamas: „MS Word“, „MS Excel“, „MS Outlook“, „Internet Explorer“.

Tad atsižvelgiant į darbo autoriaus bandymą atskleisti pareigybių grupių skirtumus, galime daryti prielaidą, kad dirbančiojo pagal darbo sutartį pareigybės aprašymas, be išimties, galėtų būti priskirtas valstybės tarnautojo pareigoms. Darbo autoriui susidarė įspūdis, kad minėti skirtumai, iš esmės, iškelti tik tam, kad būtų galima „pritempti“ pareigybę prie konkrečios pareigų grupės.

Apibendrinant pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas VMSA, galima teigti, kad egzistuoja nemažai sričių, kurios reikalauja tam tikrų permainų. Tačiau, siekiant jas įgyvendinti sėkmingai, pirmiausia yra svarbu apsibrėžti vieningą žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, tam, kad dalinių darbuotojai ir Personalo departamento specialistai judėtų išvien – vieninga pokyčių kryptimi.

4.2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybės taikant SIX Sigma principus

Ankstesnėse darbo dalyse buvo išsiaiškinti pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai, taip pat, identifikuotos pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA. Todėl, žvelgiant iš SIX Sigma perspektyvos jau galime teigti, kad šiame skyriuje analizuojamas realiais duomenimis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas. Pasitelkiant proaktyvaus valdymo taktiką bei orientuojantis į proceso tobulinimą ir klientą, įtraukiant visaapimančio bendradarbiavimo principą, šiame skyriuje aiškinamasi - kaip pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą VMSA. Dedant ekonomiškai pamatuotas pastangas bei atliekant tam tinkamus procesus, galima tikėtis pasiekti veiksmingą ir tęstinį rezultatą (žr. 15 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis ir žmogiškųjų išteklių valdymą vertinančius kriterijus (žr. 2 lentelę)

15 pav. Modifikuotas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis, integruojant žmogiškųjų išteklių valdymą vertinančius kriterijus

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

Visų pirma, kalbant apie *pritraukimo etapą* svarbu pažymėti tai, kad norint įdarbinti tinkamą darbuotoją, pirmiausia yra būtina iškelti konkrečius ir aiškiai apibrėžtus kriterijus. Kitaip tariant, kandidatams turi būti aišku - ko iš jų tikimasi. Nurodžius abstrakčius reikalavimus, galimas dvejopas nusivylimas a) pareigybė neatitiks kandidato lūkesčių arba b) kandidatas neatitiks tiesioginio vadovo lūkesčių. Pareigybės aprašymo rengimo rekomendacijomis (žr. 12 priedą) derėtų vadovautis pačiame pirminiame etape, kadangi tokiu būdu išvengsime papildomų taisymų ir sutaupysime dalinio

darbuotojų bei Personalo departamento specialistų laiką. Įdarbinus netinkamą darbuotoją atitinkamai išaugs darbuotojų kaitos tikimybė, tuo tarpu reikiamos funkcijos nebus įgyvendinamos laiku.

Vystant turimus darbuotojus, pirmiausia būtina pasirūpinti naujoko integracija. SIX Sigma remiasi standartų kūrimu, kurie padeda greičiau perprasti atliekamas funkcijas. Parengus tam tikrų veiklų standartus ir žingsnis po žingsnio apibrėžus privalomus atlikti veiksmus, būtų galima išvengti naujokų daromų klaidų. Taip pat, kuo greičiau pajėgsime integruoti darbuotoją, tuo greičiau paneigsime požiūrį, kad kai kurie darbuotojai yra nepakeičiami.

Pažymėtina, kad šiuo metu VMSA trūksta informacijos pateikimo vienoje vietoje. Įvairios instrukcijos, nuostatai ir kiti dokumentai „išbarstyti“ skirtingose platformose – VMSA kompiuterių diskuose, interneto svetainėje ir kt. Siekiant paprasčiau surasti ir atnaujinti informaciją, tikslinga sukurti vieną bendrą dokumentų aplanką (pvz. *Google.Docs* formatu). Tokiu būdu, būtų paprasčiau atnaujinti pasikeitusią informaciją ir ji galėtų būti prieinama visiems darbuotojams, esant bet kurioje vietoje. Minėta platforma padėtų ir naujokams, kadangi visa aktuali informacija būtų aiškiai pateikta vienoje vietoje. Taip pat, siekiant užtikrinti atostogaujančio asmens funkcijų įgyvendinimą, tame pačiame aplanke tikslinga suformuoti darbuotojų atostogų grafikus. Šalia atostogaujančio asmens nurodžius pavaduojantį asmenį, nebeliktų neaiškumo į ką kreiptis iškilus klausimams, susijusiems su atostogaujančio asmens pareigomis.

Vystant turimus darbuotojus, ypatingą reikšmę užima darbuotojų vertinimas, kuris tiesiogiai susijęs su jų mokymų, karjeros ir motyvavimo galimybėmis. Atsižvelgiant į tai, svarbu inicijuoti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį veiklos vertinimą, kadangi šiuo metu minėti darbuotojai turi mažesnes galimybes pakilti pareigose. Darbuotojų vertinimo metu galima atskleisti darbuotojų kompetencijos spragas ir atitinkamai motyvuoti juos už pasiektus rezultatus. VMSA Personalo departamento ekspertai pažymėjo, kad neretai darbuotojai yra siunčiami į bendro pobūdžio mokymus, todėl įdiegus darbuotojų vertinimą būtų remiamasi realiais vertinimo duomenimis ir atitinkamai parenkami objektyvesni darbuotojų mokymai.

Negana to, tyrimo metu paaiškėjo, kad VMSA egzistuoja mokymams skiriamų finansinių lėšų stygius, todėl labai svarbu - kuo racionaliau parinkti mokymus ir tikslingai panaudoti mokymams skiriamas lėšas. Pavyzdžiui, sudarius vienerių metų mokymosi krepšelį, jo dėka kiekvienas darbuotojas metų bėgyje galėtų pats pasirinkti jam reikiamus mokymus ar seminarus. Tokiu būdu, darbuotojai galėtų pagilinti tas žinias, kurių jiems iš tiesų trūksta, o visą šį procesą galėtų koordinuoti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, tvirtindami minėtų darbuotojų teikiamus prašymus. Likusi darbuotojų grupė, kuri nebūtų suinteresuota tobulėti ir du metus iš eilės nepanaudotų jų individualiems mokymams skiriamų lėšų, į atitinkamus mokymus būtų siunčiami Personalo departamento iniciatyva. Tuo tarpu nepanaudotas mokymų krepšelis, ar kiekvieno darbuotojo individualaus mokymų krepšelio likutis, biudžetinių metų pabaigoje keliautų į bendrą savivaldybės biudžetą.

Kalbant apie darbuotojų vystymą, šiems atliekant kasdienes funkcijas, svarbu pažymėti tai, kad VMSA darbuotojai kiekvieną dieną parengia šimtus įvairaus pobūdžio dokumentų: prašymų, įsakymų, raštų ir pan. Dokumentų sudėtingumas būna labai įvairus, tačiau visą šį procesą būtų galima palengvinti standartizavus dokumentų rengimą. Šiuo metu VMSA naudoja kai kurių dokumentų šablonus, tačiau darbo autoriaus nuomone, viešojoje įstaigoje, kurioje dokumentai rengiami nuolat, tikslinga išplėsti šabloninių dokumentų sąrašą. Pavyzdžiui, dokumentų valdymo sistemoje @vilys būtų galima išplėsti funkciją „Kurti dokumento kopiją“. Pasirinkus šią funkciją, senojo dokumento pagrindu būtų sukuriamas naujo dokumento projektas, kuriame atsirastų tokie patys užpildyti laukai, su galimybe redaguoti norimą lauką (t. y. siuntėją, gavėją, antraštę, tekstą ar kt.). Tarkime, prašyme dėl kasmetinių atostogų reikėtų tik pakeisti atostogų datą ir išsaugojus šį dokumento projektą beliktų jį perduoti „derinti“ su tiesioginiu vadovu. Taip pat, tikslinga automatizuoti ir kai kurių dokumentų derinimo funkcijas, pvz. „Perduoti susipažinti“.

Pabandykime išanalizuoti susipažinimo funkcijos automatizavimo galimybę viename iš primityviausių dokumentų – įsakymuose dėl kasmetinių atostogų. Rengiant įsakymus dėl kasmetinių atostogų, po įsakymo registravimo dokumentų rengėjai kaskart privalo šį dokumentą „perduoti susipažinti“ dviem asmenims: Finansų departamento Apskaitos ir finansų valdymo metodologijos skyriaus Darbo užmokesčio poskyrio specialistui ir Personalo departamento Administravimo ir apskaitos skyriaus vedėjui. Automatizavus susipažinimo funkciją dokumentų rengėjams nebereikėtų šio tipo bylų „perduoti susipažinti“, o tokiu būdu būtų taupomas dokumentų rengėjų darbo laikas. Žemiau pateiktame paveiksle pateikiami paskaičiavimai, kiek laiko sugaištama minėtiems asmenims „perduodant susipažinti“ darbuotojų įsakymus dėl kasmetinių atostogų, ir atitinkamai, kiek jo būtų sutaupoma automatizavus šią „funkciją (žr. 16 pav.).

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

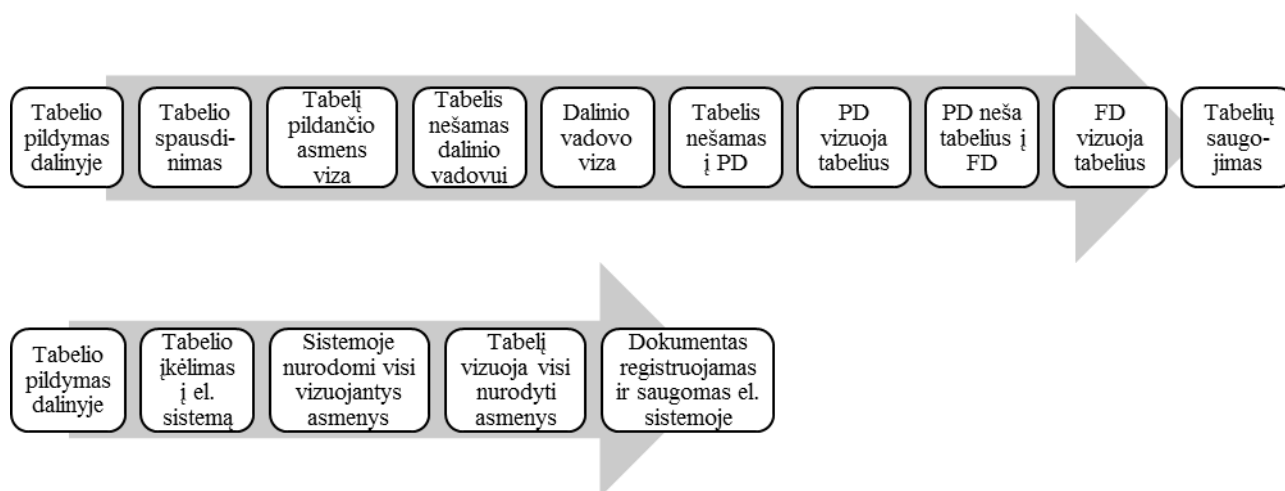
Sudaryta darbo autoriaus

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

Taigi, susipažinimo funkcijos automatizavimas įsakymuose dėl kasmetinių atostogų, per 10 m. padėtų sutaupyti net 147,50 darbo valandas, kas sudaro daugiau nei 18 pilnų darbo dienų! Stebėtina, kaip ilgalaikėje perspektyvoje tokio elementaraus veiksmo automatizavimas padėtų taupyti dokumentų rengėjų laiką. Šios susipažinimo funkcijos automatizavimas yra vienas iš paprasčiausių pasikeitimų, tuo tarpu pamanykime – kiek sutaupytume laiko jei įdiegtume gerokai sudėtingesnius pakeitimus?

Kitas pavyzdys, atspindintis neracionaliai naudojamus išteklius žmogiškųjų išteklių vystymo srityje yra susijęs su darbuotojų žymėjimu tabeliuose. Už personalo valdymą savo dalinyje atsakingi darbuotojai, kiekvieno mėnesio pabaigoje, iš Personalo valdymo ir darbo užmokesčio skaičiavimo sistemos spausdina ir vizuoja savo dalinio darbuotojų tabelius. Vėliau šiuos tabelius tvirtina dalinio vadovas ir jie nešami į Personalo departamentą. Personalo departamento specialistai patvirtina šiuos tabelius viza ir neša patvirtinti Finansų departamento specialistui, kuris atsakingas už darbuotojų darbo užmokestį VMSA. Kas mėnesį visų dalinių darbuotojai gaišta laiką spausdinami ir nešiodami šiuos tabelius, o jei įsivelia klaida, tuomet juos tenka spausdinti iš naujo.

2004 m. sausio 27 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 78 patvirtinto Darbo laiko apskaitos žiniaraščio pildymo tvarkos aprašo antrame punkte nurodoma, kad „Darbo laiko apskaitos žiniaraštyje ranka ar kompiuteriu žymima kiekvieną dieną dirbtas laikas ir neatvykimo į darbą atvejai“. Šioje vietoje iškyla savaime suprantamas klausimas – kodėl tabelių tvirtinimas VMSA nėra atliekamas elektroniniu būdu? Juk šios ataskaitos dūla ir kas mėnesį pilnėja darbuotojų stalčiuose. Visą šį derinimą galima atlikti dokumentų valdymo sistemoje – patalpinti tą patį el. dokumentą, jį suderinti, bei pasirašyti elektroniniu būdu. Negana to, eliminavus nereikalingas veiklas gerokai sutrumpėtų šio proceso grandinė (žr. 17 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus pagal įprastą tabelių tvirtinimo ir saugojimo tvarką VMSA

17 pav. Sutrumpėjusios procesų grandinės atvaizdavimas vizuojant tabelius elektroniniu būdu

Turint omenyje *darbuotojų išlankymo* klausimus, bene daugiausiai dėmesio šiame etape derėtų skirti darbuotojų bendradarbiavimo gilinimui. VMSA tyrimo rezultatai parodė, jog dalinių darbuotojai ir Personalo departamentas tuos pačius dalykus vertina skirtingai. Dalinių darbuotojų dažnai jaučiasi

neįtraukiami į reikšmingus organizacinės pertvarkos procesus, todėl savaime suprantama, kad nežinant pasikeitusios VMSA krypties, nebus dirbama koja kojon su visa VMSA. Norint tapti vieninga komanda, derėtų reguliariai, bent jau kartą per pusę metų, organizuoti visų dalinių bendrą susitikimą. Jo metu, kiekvieno dalinio atstovai trumpai supažindintų su naujais ar įgyvendintais uždaviniais, pristatytų šiuo metu atliekamus darbus arba pasiūlytų visai VMSA naudingas iniciatyvas. Tokie laisvo pobūdžio susibėgimai padėtų ne tik dirbti išvien, bet kartu išvengti neigiamų pasekmių, tokių kaip - funkcijų dubliavimas, neveiklumas ir kt.

Pažymėtina, kad Viešojo administravimo įstatymas (1999) įtvirtina tarnybinės pagalbos principą, todėl kiekvieno darbuotojo pareiga yra padėti kolegai, bei suteikti jam visą reikiamą informaciją. Rengiant tarnybinius raštus, neretai sugaištama nemažai laiko, todėl sprendžiant paprastus klausimus tikslinga vadovautis General Electric „trijų laiškų taisykle“. T. y. jei su kolegomis nepavyksta išspręsti problemos trimis laiškas, tuomet reikia jiems paskambinti ir aptarti iškilusią problemą telefonu. Atliekant bet kokią veiksmą svarbu vadovautis filosofija, kad „viskas, ką darau, turi būti vertinga vilniečiams“, todėl interesantų laukimas turėtų tapti tik išimtimi.

Tad atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių valdymo procese išskylančias problemas galime teigti, kad procesų sutvarkymas ir standartų sukūrimas, iš tiesų, galėtų prisidėti prie veiklos ir paslaugų kokybės gerinimo. Dėmesys visapusiškai žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizei padeda priimti ne atsiktinius, o realiais duomenimis pagrįstus sprendimus. Užuoat apsiribojus vertę kuriančių veiklų maksimizavimu, labai svarbu orientuotis į visuminį procesą. Eliminavę nereikalingas veiklas ir nuostolius, ekonomiškai panaudosime organizacijos išteklius, taip pat, pasitelkę tinkamas priemones pasieksime veiksmingus ir ilgalaikius rezultatus.

4.3. Tyrimo ribotumai ir ateities įžvalgos

Žmogiškųjų išteklių valdymo analizė taikant SIX Sigma principus yra visiškai nauja sritis Lietuvos viešajame sektoriuje, todėl darbo autorius susidūrė su tam tikrais sunkumais. Siekiant užkirsti kelią panašioms sunkumams ateityje, tikslinga kilusius ribotumus įvardinti.

Remiantis švaistymų minimizavimo ir procesų optimizavimo idėjomis, šiame darbe pateikiamos pirminės įžvalgos apie žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje. Atsižvelgiant į tai, kad ši sritis dar pakankamai nauja, darbo autoriui buvo sudėtinga įvertinti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Suvokiant žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijai, tikslinga išplėsti šios srities tyrimo ribas platesniame kontekste.

Struktūrizuotas interviu metodas reikalauja nemažai laiko sąnaudų, todėl buvo sudėtinga suderinti interviu laiką su respondentais. Dėl minėtos priežasties užsitęsė tyrimo atlikimo laikas, o gauti duomenys pradėti analizuoti vėliau, nei buvo numatyta tyrėjo plane. Pažymėtina, kad Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbuotojų tyrimas iškėlė nemažai prielaidų, taip pat patvirtino kai

kurių tyrinėtojų įžvalgas, tačiau siekiant šias įžvalgas patvirtinti statistiniu būdu, į žmogiškųjų išteklių valdymo analizę derėtų integruoti kiekybinių tyrimų metodus.

Svarbu akcentuoti tai, kad sunkumų iškilo ir paties tyrimo metu, kadangi ties kai kuriais klausimais respondentai nukrypavo nuo pradinės nagrinėjamos temos, taip pat, per anksti pereidavo prie kito tyrėjo numatyto klausimo. Pažymėtina, kad vienas iš respondentų atsisakė fiksuoti pokalbį su garso įrašymo įranga. Įdomu tai, kad būtent jis išreiškė didžiausią kritiką Personalo departamento atžvilgiu. Galiausiai, siekiant užtikrinti tyrimo anonimiškumą, reikėjo eliminuoti kai kuriuos teiginius, kadangi pagal juos buvo galima identifikuoti tyrimo respondentus.

Darbo autorius turėjo ir daugiau idėjų bei užmojų, tačiau dėl ribotos galimos apimties, šiame darbe analizuojamos tik tos veiklos, kurios darbo autoriaus požiūriu yra svarbiausios ir kuriose aptinkama daugiausiai trikdžių - juos eliminavus tikėtasi sulaukti didžiausio efekto. Kiekviena iš veiklų grupių yra verta dėmesio ir gilesnės analizės, todėl paklojus šios srities pamatus viliamasi, kad kiti šios srities tyrinėtojai išplės minėtą analizę SIX Sigma aspektu.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant iškilusių sunkumų, tyrimas yra itin vertingas dėl iškeltų inovatyvių įžvalgų. Gauti rezultatai suteikia galimybę daryti tam tikrus apibendrinimus, tačiau tęstinės šio reiškinio studijos bei analizė platesniame kontekste, detalizuotų šio reiškinio vaizdą bei leistų daryti bendresnes išvadas.

IŠVADOS

1. Ilgą laiką žmogaus vertė organizacijoje buvo prilyginama papildomoms išlaidoms, o darbuotojai buvo laikomi tik priemone siekiant organizacijos tikslų. Tačiau, šiandieninėje visuomenėje žmogiškieji ištekliai yra pamatas ant kurio pastatyta visos organizacijos veikla. Todėl siekiant išlaikyti kompetentingus specialistus svarbu juos ne tik pritraukti, bet ir nuolat vystyti.
2. Pagrindinės darbo autoriaus išskirtos žmogiškųjų išteklių veiklų grupės: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas yra tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl siekiant patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą ir eliminuoti nereikalingas veiklas, žmogiškųjų išteklių valdymo procesas turėtų būti sutvarkytas nuo pirmojo žingsnio - dar prieš darbuotojui patenkant į organizaciją. Pritraukus tinkamus darbuotojus išvengsime dažnos žmogiškųjų išteklių kaitos, ir atvirkščiai – įdarbinus netinkamus darbuotojus, pakenksime kitiems žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapams.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą įvertinti sudėtinga, todėl siekiant palengvinti šį užmojį, darbe išskiriami *ekonomiškumo, tinkamumo ir veiksmingumo* kriterijai. Remiantis minėtais kriterijais, bei teorinėje dalyje suformuotu modeliu, darbe atskleidžiamos tobulintinos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys VMSA.
4. Siekiant apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį VMSA, buvo analizuotas Personalo departamento vaidmuo iš dalinių darbuotojų ir Personalo departamento ekspertų perspektyvos. Nors VMSA personalo politikos nuostatose įtvirtintas užmojis - Personalo departamentui tapti ekspertais ir patarėjais VMSA daliniams sprendžiant personalo valdymo klausimais, tačiau atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Personalo departamento vaidmuo ir toliau išlieka daugiau administracinio, nei ekspertinio pobūdžio.
5. Apibendrinant abiejų tiriamųjų grupių pozicijas, buvo išskirtos 3 pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA: vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas, neobjektyviai paskirstytos funkcijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai.
6. VMSA trūksta vieningos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, kadangi net pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo klausimai yra suvokiami skirtingai. Personalo departamento specialistai laikosi pozicijos, kad jie gali patarti ir pakonsultuoti, tačiau pats personalo valdymas turi būti perduotas į dalinių vadovų atsakomybę, kadangi jie tiesiogiai dirba su savo žmonėmis. Dalinių darbuotojai mano priešingai - jų nuomone, Personalo departamentas turėtų perimti personalo valdymo funkcijas iš dalinių darbuotojų.
7. VMSA dalinių bendradarbiavimas tarpusavyje nedidelis. Dėl to, kad nežinome ką daro kiti daliniai neretai dubliuojamos darbuotojų funkcijos, didėja švaistymai ir mažėja veiklos efektyvumas. Taip pat, paprastai dalinių darbuotojai nėra įtraukiami į reikšmingus organizacinės pertvarkos procesus.

8. VMSA tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja gana ryškūs skirtumai tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį. Pastarųjų veikla apskritai nėra vertinama, todėl darbuotojai galvoja, kad jų rezultatai nepastebimi. Kita vertus, valstybės tarnautojų vertinimo srityje, taip pat, egzistuoja trūkumų. Dėl didelio tarnautojų skaičiaus, vertinimas komisijoje atliekamas daugiau iš formalios pusės - tik tam, kad būtų atliktas. Dėl minėtos priežasties, tarnautojų vertinimo sėkmė priklauso nuo dalinių vadovų atsakomybės ir požiūrio į vertinimą.
9. Pagal darbo autoriaus išskirtus kriterijus, kiekvienai iš žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupių buvo priskirtos konkretizuojančios veiklos. Pritraukimo etape išskirta *planavimas ir atranka*. Žmogiškųjų išteklių vystymo etape suformuotos darbuotojų *adaptacijos, mokymų ir vertinimo* veiklos. Žmogiškųjų išteklių išlaikymo etapui priskirtas *motyvavimas bei bendradarbiavimo plėtra*.
10. Išsiaiškinus pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas paaiškėjo, kad tarp visų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, ilgiausiai trunka *pritraukimo* etapas, kurį sudaro žmogiškųjų išteklių planavimas ir atranka. Planavimo srityje dominavo pareigybių aprašymo rengimo ir derinimo sunkumai organizacijos viduje, tuo tarpu atrankos srityje - reglamentavimo apribojimai terminais ir procedūromis.
11. Atlikus Personalo departamento ekspertų tyrimą paaiškėjo, kad VMSA mokymų planavimo pobūdis nėra teisingas. Mokymai planuojami pagal išreiškiamą poreikį, o ne darbuotojų kompetencijas, todėl dėl poreikių neapibrėžtumo, darbuotojams neretai parenkami netinkami mokymai. Taip pat, nors VMSA yra sudarytos mokymosi galimybės, tačiau dėl nepakankamo finansavimo, mokymams tenkančias išlaidas tenka pasidengti asmeninėmis lėšomis.
12. Tyrimo metu buvo išžvelgti skirtumai tarp naujų darbuotojų ir organizacijos senbuvių. Pastarieji adaptacinių mokymų apskritai neturėjo ir jų adaptacija apsiribojo tik pagalba iš kolegų. Įdomu tai, kad naujiems darbuotojams palaipsniui skiriamas vis didesnis dėmesys, o šiuo metu naujai priimtų darbuotojų mokymai yra laikomi viena iš geriausiai Personalo departamento vykdomų funkcijų.
13. VMSA karjeros galimybės yra itin ribotos. Paprastai galimybė pakilti pareigose atsiranda tik dėl atsitiktinių priežasčių: atsiradus laisvai darbo vietai arba įsteigus naują pareigybę.
14. Personalo departamento ekspertų duomenimis, darbuotojų kaita VMSA nėra didelė. Tačiau, besiremdami išeinančių darbuotojų apklausų rezultatais, kurias atlieka Personalo departamentas, respondentai pabrėžė, kad beveik pusė išeinančių darbuotojų yra jauni - iki 30 m. amžiaus. Taip pat, didžioji dalis išeinančių darbuotojų VMSA yra pradirbę tik iki 5 m., todėl galime daryti prielaidą, kad minėtiems respondentams VMSA yra tik karjeros startas, norint įgyti darbo patirties.
15. Nepakankamas dėmesys darbuotojams tampa kompetentingų specialistų praradimo priežastimi. Kartu su darbuotojais prarandamos į juos sudėtos investicijos.

PASIŪLYMAI

Valstybės tarnybos departamentui (toliau – VTD):

1. Nepaisant viešojo sektoriaus paskirties tarnauti žmonėms, vis tik, pirmiausia tarnautojai suinteresuoti savo asmeniniais interesais. Dabartinė tarnautojų atlygio sistema nėra efektyvi, todėl VTD turėtų keisti darbo užmokesčio sistemą, koreguojant ją sudarančias kategorijas, kvalifikacines klases, priedus ir priemokas. Atlygį tikslinga susieti su darbiniais rezultatais, o priedai galėtų būti keičiami vienkartinė išmoka. Tokiu būdu nebeliktų įsipareigojimo ir toliau mokėti nustatytą priedą, jei darbuotojų rezultatai pradėtų kristi.

Personalo departamento specialistams:

2. Analizuojant darbuotojų kaitos tendencijas VMSA paaiškėjo, kad beveik septyni iš dešimt išėinančių darbuotojų, VMSA yra pradirbę tik iki 5 metų. Atsižvelgiant į tai, norėdami sureguliuoti darbuotojų kaitos tendencijas, Personalo departamento specialistai, bent jau pirmaisiais naujokų darbo metais, turėtų sutelkti dėmesį į minėtas darbuotojų grupes.
3. VMSA personalo politikos nuostatose įtvirtintas ekspertinis Personalo departamento veiklos pobūdis, tačiau iš dalinių darbuotojų pozicijos matyti tai, kad Personalo departamento specialistams vis dar priskiriamas administracinis vaidmuo. Siekiant išvengti nesusikalbėjimo, dalinių darbuotojai ir Personalo departamento specialistai turi judėti išvien, todėl svarbu tarpusavyje apsibrėžti vieningą žmogiškųjų išteklių valdymo politiką.
4. VMSA egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai, dirbančiųjų pagal darbo sutartį sąskaita. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veikla nėra vertinama, tuo tarpu vertinimo rezultatai yra tiesiogiai susiję su mokymų, karjeros ir motyvavimo galimybėmis. Inicijavus darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį vertinimą, atitinkamai išaugtų darbuotojų karjeros ir motyvavimo galimybės, taip pat, darbuotojai galėtų būti siunčiami į individualiai orientuotas mokymo programas.
5. Personalo departamento ekspertai jau yra bandę diegti tam tikras kokybės valdymo ir procesų optimizavimo iniciatyvas. Tačiau, ekspertų pozicija atskleidė, kad dėl patirties stokos ir atsainaus darbuotojų požiūrio, ši patirtis jiems nebuvo itin sėkminga. Todėl, diegiant bet kokius pokyčius, tikslinga fiksuoti pasiekiamus rezultatus. Kai procesų rezultatai bus grįsti realiais duomenimis, tuomet pasiekimai bus pastebimi ir atitinkamai išaugs darbuotojų motyvacija ir noras stengtis.
6. VMSA telkiasi skirtingo tipo darbuotojai, todėl motyvavimo priemonės derėtų taikyti atsižvelgiant į individualius darbuotojų skirtumus. Svarbu orientuotis ne vien į materialų skatinimą, kadangi nesant biudžeto ekonomijos, darbuotojų rezultatai nebus įvertinami jokia pinigine išmoka. Taip pat pažymėtina, kad kai kuriuos darbuotojus motyvuoja ne materialūs, o psichologiniai veiksniai, pvz. pripažinimas.

7. Siekiant jausti organizacijos „pulsą“ ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje priimti realiais duomenimis pagrįstus sprendimus, tikslinga Personalo departamente perskirstyti darbuotojų funkcijas ir paruošti etatą darbuotojui, kuris dirbtų su „gyva“ ir nuolat besikeičiančia informacija. Minėtas darbuotojas turėtų analizuoti rinkos ir VMSA žmogiškųjų išteklių tendencijas ir spręsti darbuotojų kaitos, adaptacijos bei vidinės komunikacijos problemas. Šiuo metu, šalia pagrindinės veiklos, minėtas funkcijas vykdo kai kurie Personalo departamento specialistai, tačiau neretai minėtos funkcijos įgyvendinamos paviršutiniškai.
8. Tyrimo rezultatai parodė, kad VMSA darbuotojai į Personalo departamentą dažniausiai kreipiasi dėl administracinio pobūdžio klausimų, susijusių su dokumentų rengimu, žiniaraščių pildymu ir kt. Todėl, siūlytina Personalo departamentui parengti elektroninius dokumentų šablonus ir juos paskleisti už personalo valdymą atsakingiems darbuotojams daliniuose. Tokiu būdu, būtų suvienodinta dokumentų rengimo tvarka ir taptų paprasčiau juos surasti dokumentų valdymo sistemoje. Taip pat, pasikeitus reikalavimams Personalo departamentas galėtų šiuos elektroninius šablonus patikslinti – nereikėtų pakartotinio spausdinimo ir dokumentų kaupimo stalčiuose. Turint standartizuotus dokumentų šablonus, gerokai sutrumpėtų dokumentų rengėjų darbo laikas.
9. Tyrimo rezultatai parodė, kad dėl lėšų trūkumo, per vienerius metus visų VMSA darbuotojų apmokyti nepavyksta. Todėl, darbuotojų kompetencijos gilimui derėtų pasitelkti alternatyvias priemones: nemokamus mokymus, seminarus, video konferencijas ir kt.

Vilniaus miesto savivaldybės administracijai (toliau – VMSA):

10. Siekiant paspartinti darbuotojų išitraukimą, kiekvienos institucijos viduje tikslinga apibrėžti trumpesnius nei įstatymais apibrėžtus terminus. Dažnai įstatymuose apibrėžtas terminas nėra optimalus, veikia priešingai – atspindi maksimaliai ilgiausią terminą su visais uždelsimais.
11. Prieš atliekant bet kokią veiklą svarbu gebėti užduoti du pagrindinius klausimus: *Ar daroma tai, ko reikia? Ar daroma taip, kaip reikia?* Neretai yra vykdomos veiklos, kurios nors ir atliekamos gerai, tačiau jos nėra reikšmingos, arba priešingai – vertingos, bet įgyvendinamos netinkamai.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:

12. Suvienodinti kai kuriuos valstybės tarnautojų bei valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų užmokesčio sistemos principus. Šiuo metu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veikla nėra vertinama, todėl jie turi mažesnes galimybes gauti priedus ar kt. materialias paskatas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. “Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.“ 1999. *Valstybės Žinios* 66 (2130).
2. “Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.“ 1999. *Valstybės Žinios* 60 (1945).
<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.0BDFFD850A66>.
3. “Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.“ 2002. *Valstybės Žinios* 64 (2569).
4. “Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas.“ 2015. TAR. Žiūrėta 2016 rugpjūčio 31 d.
http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=1024892&p_org=2805&p_fix=y&p_gov=y.
5. “Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo projektas.“ Žiūrėta 2016 birželio 2 d.
http://www.lsdps.lt/images/stories/Dokumentai/istatymo_prokjektas.pdf.
6. 2002 m. birželio 24 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 966 patvirtintas “Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas.“ 2002. *Valstybės Žinios* 65 (2654).
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.72DD69421135/LrQxiQfXpx>.
7. 2004 m. sausio 27 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 78 patvirtintas “Darbo laiko apskaitos žiniaraščio pildymo tvarkos aprašas.“ 2004. *Valstybės žinios* 18 (528). https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.389ACB3D850E/TAIS_286896.
8. 2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 20 “Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo.“ TAR. <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.2D23FC8F01F5>.
9. 2014 m. gegužės 28 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 481 “Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo.“ TAR. <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=4c20f1e0e7f811e38557d238694e3fc9>.
10. 2016 m. rugsėjo 15 d. Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 919 “Dėl Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo projekto pateikimo Lietuvos Respublikos seimui.“ <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b43d37507e6b11e6b969d7ae07280e89>.
11. “2015 m. birželio 17 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-60 patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės valdymo ir Vilniaus miesto savivaldybės administracijos struktūra.“ Vilniaus miesto savivaldybės internetinė svetainė. Žiūrėta 2016 m. birželio 2 d.
<http://www.vilnius.lt/index.php?1021912170>.

12. "2016 m. balandžio 19 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-409 patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės valdymo ir Vilniaus miesto savivaldybės administracijos struktūra." Vilniaus miesto savivaldybės internetinė svetainė. Žiūrėta 2016 m. rugsėjo 2 d. <http://www.vilnius.lt/index.php?1021912170>.
13. 2016 m. liepos 5 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 1-524 "Dėl Tarybos 2015-06-17 sprendimo Nr. 1-60 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės valdymo ir Vilniaus miesto savivaldybės administracijos struktūros tvirtinimo“ pakeitimo". Žiūrėta 2016 m. lapkričio 17 d. <http://www.vilnius.lt/vaktai2011/DefaultLite.aspx?Id=3&DocId=30281476>.
14. 2011 m. rugpjūčio 17 d. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. 40-611 patvirtintos "Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės." Vilniaus miesto savivaldybės dokumentų paieška. Žiūrėta 2016 m. gegužės 12 d. <http://www.vilnius.lt/index.php?2230603245>.
15. 2015 m. rugpjūčio 25 d. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. 40-297 patvirtintos "Vilniaus miesto savivaldybės administracijos personalo politikos nuostatos." Vilniaus miesto savivaldybės dokumentų paieška. Žiūrėta 2016 m. liepos 2 d. <http://www.vilnius.lt/index.php?2230603245>.
16. 2016 m. sausio 11 d. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. 40-19 patvirtintas "Vilniaus miesto savivaldybės administracijos mokymų organizavimo tvarkos aprašas." Vilniaus miesto savivaldybės dokumentų paieška. Žiūrėta 2016 m. liepos 2 d. <http://www.vilnius.lt/index.php?2230603245>.
17. "2015 m. kovo 24 d. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos ir darbuotojų kolektyvinė sutartis Nr. A72-391/15(3.1.36-AD4)." Vilniaus miesto savivaldybės dokumentų paieška. Žiūrėta 2016 m. rugpjūčio 15 d.

Moksliniai šaltiniai:

18. Akudovičiūtė, Aida, ir Eglė Poškienė. 2016. "Naujausios žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos – ką kalba pasaulinio lygio ekspertai. 2 dalis." *Valstybės tarnybos aktualijos*, pavasaris. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2016-m-pavasaris-579.html>.
19. Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice: 10th Edition*. London: Kogan Page.
20. Beer, Michael. 1997. "The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role". *Human Resource Management* 1 (36): 49-56.
21. Bersin, Josh. 2007. *High-Impact Talent Management Trends, Best Practices and Industry Solutions*. Oakland: Bersin & Associates.

http://www.bersin.com/uploadedFiles/Bersin/Research_Library_Subscribers/Res_Store_-_Table_Contents_Files/hitm-toc.pdf.

22. Bileišis, Mantas. 2010. "Viešosios politikos įgyvendinimas ir interesų grupės." Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 164-180. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
23. Bitinas, Bronislovas. 1998. *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
24. Bitinas, Bronislavas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
25. Bloom, Daniel. 2014. *Achieving HR excellence through SIX sigma*. New York: CRC Press.
26. Cascio, Wayne F. 2003. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
27. Cascio, Wayne, ir John Boudreau. 2011. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
28. Chlivickas, Eugenijus, ir Jurgita Raudeliūnienė. 2007. "Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje." *Public Administration* 4 (16): 44-52. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31504290&site=ehost-live>.
29. Chlivickas, Eugenijus, Palmira Papšienė ir Arnas Papšys. 2009. "Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai." *Verslas, vadyba ir studijos* 8 (1): 51-65.
30. Chlivickas, Eugenijus. 2011. "Žmogiškųjų išteklių potencialas: problemos ir jų sprendimo būdai." *Viešasis administravimas* 1 (29): 8-18. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67658187&site=ehost-live>.
31. Chlivickas, Eugenijus. 2012. "Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas." Iš *Modernus viešasis valdymas*, Alvydas Raipa ir kt., 145-164. Kaunas: UAB „Vitae Litera“.
32. Cohen, Louis, Lawrence Manion and Keith Morrison. 2007. *Research methods in education*. London: Taylor & Francis Group.
33. Dačiulytė, Rūta. 2011. "Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse." *Viešoji politika ir administravimas* 10 (4): 633-641. <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/883/840>.
34. Denhardt, Robert B. 2001. *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė.
35. Dessler, Gary. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
36. Diržytė, Aistė. 2015. "Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera." *Valstybės tarnybos aktualijos, rugsėjis*, 14-15. http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf.
37. Domarkas, Vladislavas, ir Vita Juknevičienė. 2007. "Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai." *Viešoji politika ir administravimas* 1 (19): 25-

32. https://www.mruni.eu/upload/iblock/b95/3_v.domarkas_v.jukneviene.pdf.
38. Donley, Amy. 2012. *Research Methods*. New York: Facts on File. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=454112&site=ehost-live>.
39. Downs, Anthony. 1964. *Inside Bureaucracy*. RAND Corporation. <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>.
40. Drucker, Peter Ferdinand. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
41. Drucker, Peter Ferdinand. 2009. *Drukerio mokymo pagrindai: tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalų apie vadybą*. Vilnius: Rgrupė.
42. Fitz-enz, Jac. 2010. *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: AMACOM. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=321664&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_Cover.
43. Frederickson H. George. 1997. *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
44. Gylys, Povilas. 2009. "Ekonomika – ne tik rinka ir pinigai". *Gairės* 2: 14-15.
45. Gudelis, Dangis, ir Aleksandras Patapas. 2010. "Naujoji viešoji vadyba". Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 123-137. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
46. Guogis, Arvydas. 2010. "Naujasis viešasis valdymas". Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 137-152. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
47. Hood, Christopher. 1991. "A Public management for All Seasons?" *Public Administration* 69 (1): 3-19. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4549559&site=ehost-live>.
48. Išoraitė, Margarita. 2011. "Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją." *Socialinių mokslų studijos* 3 (1): 31–58. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=60388640&site=ehost-live>.
49. Jagminas, Jonas, ir Ilvija Piktornaitė. 2011. "Personnel Specialists as the Factor of Implementation of Strategic Human Resource Management in Municipalities' Administrations." *Viešoji politika ir administravimas* 10 (3): 341-356. <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/636/868>.
50. Jagminas, Jonas, ir Ilvija Piktornaitė. 2008. "Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika." *Viešoji politika ir administravimas* 1 (26): 80-96. <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1978/1788>.

51. Jančiauskas, Eduardas Enrikas. 2011. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. http://www.kam.lt/download/25647/knyga_zmogiskuju_istekliu_vadyba_internetui.pdf.
52. Jenkins, Alan, and Alain Klarsfeld. 2002. "Understanding 'individualization' in human resource management: the case of 'skill-based pay' in France." *International Journal of Human Resource Management* 13 (1): 198-211.
53. Jewell, Bruce R. 2002. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press.
54. Kardelis, Kęstutis. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: ketvirtasis leidimas*. Šiauliai: Lucilijus.
55. Kernaghan, Kenneth. 2011. "Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited." *Canadian Public Administration* 54 (1): 1-21. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=59445460&site=ehost-live>.
56. Kettl, Donald F., and James W. Fesler. 2005. *The Politics of the Administrative Process*. Washington, D.C.: CQ Press.
57. Kiūdytė, Rasa. 2014. "Motyvacija – tai ne tik pinigai." *Valstybės tarnybos aktualijos*, liepa, 26-29. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2014-liepa-317.html>.
58. Kiūdytė, Rasa. 2015. "Po viešnağės Nacionalinėje mokėjimo agentūroje. Keletas patarimų, kuriuos savo įstaigoje galite pritaikyti ir Jūs!" *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2015 gruodis, 14-16. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2015-gruodis-514.html>.
59. Korsakienė, Renata, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
60. Kvietkus, Aleksas. 2014. "Ar reikia vertinti valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą?" *Valstybės tarnybos aktualijos*, kovas. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2014-kovas-293.html>.
61. Kvietkus, Aleksas. 2015. "Klaidos, kurias įstaigos dažniausiai daro nustatydamos specialiuosius reikalavimus valstybės tarnautojams." *Valstybės tarnybos aktualijos*, liepa. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2015-liepa-311.html>.
62. Lane, Jan Erik. 2001. *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
63. Lengnick-Hall, Mark L., et al. 2009. "Strategic human resource management: The evolution of the field." *Human Resource Management Review* 19 (2): 64-85.
64. Lepeška, Virginijus. 2014. "Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas." *Valstybės tarnybos aktualijos*, spalio. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2014-spalis-291.html>.

65. Libby, Robert, and Roger K. Blashfield. 1978. "Performance of a composite as a function of a number of judges." *Organizational Behavior and Human Performance* 21 (2): 121-129.
66. Liutkienė, Kristina. 2015. "Lietuvos statistikos departamentas: norime pažinti savo žmones." *Valstybės tarnybos aktualijos*, sausis, 14-17. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2015-sausis-292.html>.
67. Lobanova, Liudmila, ir Borisas Melnikas. 2012. "Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste." *Science: Future Of Lithuania* 4 (3): 230-239. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=78401477&site=ehost-live>.
68. Masiulis, Kęstutis. 2007. "XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai." *Viešoji politika ir administravimas* 1 (22): 68-77. https://www.mruni.eu/upload/iblock/b5f/7_k.masiulis.pdf.
69. Massey, Cade. 2016. "People Analytics". *Online Course by University of Pennsylvania*. <https://www.coursera.org/learn/wharton-people-analytics#>.
70. Miskis, Ježy. 2014. "„Sodros“ patirtis ir kokybės vadybos iniciatyvos." *Seminaras: „Kokybės vadybos iniciatyvos viešajam sektoriui“ – 2014-12-17*. http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/LEAN-SISTEMOS-DIEGIMAS_SODROS-PATIRTIS.pdf.
71. Morieux, Yves. 2015. "Pasaulinės žmogiškųjų išteklių valdymo ir technologijų konferencijos apžvalga." Iš *Valstybės tarnybos aktualijos*, Aida Akudovičiūtė ir Eglė Poškienė. 2015 gruodis, 24-29. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2015-gruodis-514.html>.
72. Mourits, M. C. M., and A. G. J. M. Oude Lansink 2007. "Multi-criteria decision making to evaluate quarantine disease control strategies." In *New approaches to the Economics of Plant Health*. Alfons G. J. M. Oude Lansink, 131-144. The Netherlands: Springer.
73. Ostrom, Vincent. 2008. *The intellectual crisis in American public administration, 3rd ed.* Tuscaloosa: The University of Alabama Press.
74. Palidauskaitė, Jolanta, ir Aušra Vaisvalavičiūtė. 2011. "Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė." *Viešoji politika ir administravimas* 10 (1): 127-140. http://www.mruni.eu/upload/iblock/3d6/J.%20Palidauskaite_A.Vaisvalaviciute.pdf.
75. Patapas, Aleksandras. 2010. "Tradicinis (hierarchinis) viešasis administravimas." Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 108-123. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
76. Perry, James L., and Annie Hondeghem. 2008. *Motivation in public management: the call of public service*. New York: Oxford University Press.
77. Petrauskienė, Rūta, ir Alvydas Raipa. 2012. "Viešojo valdymo efektyvumo elementai." Iš *Modernus viešasis valdymas*, Alvydas Raipa ir kt., 118-144. Kaunas: UAB „Vitae Litera“.
78. Piktornaitė, Ilvija. 2011. "Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemos įgyvendinimo ir jas įgyvendinančių specialistų veiklos charakteristikų sąsajos: savivaldybių administracijų

- atvejis.“ Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas.
79. Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. 2003. *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analize*. Vilnius: Algarvė.
 80. Račkovskis, Andrejus. 2016. “Apie tai, kodėl kai kurios strategijos neveikia ir niekas neprisimena įstaigos misijos.“ *Valstybės tarnybos aktualijos*, pavasaris. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2016-m-pavasaris-579.html>.
 81. Raipa, Alvydas. 2012. “Naujosios viešosios vadybos paradigmos turinys.“ Iš *Modernus viešasis valdymas*, Alvydas Raipa ir kt., 94-118. Kaunas: UAB „Vitae Litera“.
 82. Rakštelytė, Lina. 2014. “Motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajos Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje.“ Baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas.
 83. Raudeliūnienė, Jurgita. 2007. “Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas“. Daktaro disertacija, VGTU.
 84. Roos, Göran. 2005. “Intellectual Capital And Strategy: A Primer For Today’s Manager“. *Handbook of Business Strategy* 6 (1): 123–132. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08944310510557134>.
 85. Rosen, Ellen Doree. 2007. *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai.
 86. Sherman, Arthur W., and George W. Bohlander. 1992 *Managing Human Resources*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
 87. Smalskys, Vainius, ir Eugenijus Skietrys. 2008. “Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos.“ *Viešoji politika ir administravimas* 1 (24): 60-66. <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1999/1809>.
 88. Stankevičienė, Asta, ir Julija Šarupičiūtė. 2014. “Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose.“ *Business: theory & practice* 15(1): 93-102. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=95740812&site=ehost-live>.
 89. Stankūnienė, Vlada. 2014. “Ar šį šimtmetį palydėsime dar turėdami 2 milijonus?“ *Demografija visiems* 1: 9-11. http://demdiff.lt/wp-content/uploads/2015/03/PRIEDAS_3.1._-mokslo-populiar-straipsnis-1.pdf
 90. Stavrou-Costea, Eleni. 2005. “The challenges of human resource management towards organizational effectiveness.“ *Journal of European Industrial Training* 29(2): 112 – 134. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590510585082>.
 91. Stoner, James Arthur Finch. 2005. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 92. Storey, John. 2007. *Human resource management: a critical text*. London: Thomson Learning.
 93. Sudnickas, Tadas. 2005. “Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 1 (12): 38-45.

94. Sudnickas, Tadas. 2008. "Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės." *Viešoji politika ir administravimas* 1 (26): 17-24.
95. Thom, Norbert, and Adrian Ritz. 2004. *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
96. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
97. Valickas, Andrius. 2012. "Karjeros vystymas: organizacijos ir individo sąveika bei lūkesčių derinimas." Iš *Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*, Vladimiras Gražulis, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė ir Tadas Sudnickas, 258-263. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
98. Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, and Abigail McWilliams. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective." *International Journal of Human Resource Management* 5 (2): 301-326. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5812660&site=ehost-live>.
99. Wright, Bradley E. 2004. "The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories." *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (1): 59-78. <http://jpart.oxfordjournals.org/content/14/1/59.full.pdf+html>.

Kiti šaltiniai:

100. "19 mokymosi formų. Kiek iš jų savo įstaigoje naudojate Jūs?" *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2015 gruodis, 8-9. <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2015-gruodis-514.html>.
101. Europos Komisija. 2001. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija.
102. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. 2016. "Dalis savivaldybių administracijos vis dar neproporcingai didelės bet yra ir gerų pokyčių." *Faktai ir analizė*, 2016 m. liepa. http://www.llri.lt/wp-content/uploads/2016/07/savivaldybiu-administracijos2-07_13.pdf.
103. "Lietuvos savivaldybių indeksas." 2015. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Žiūrėta 2016 rugsėjo 3 d. <http://www.llri.lt/lietuvos-savivaldybiu-indeksas-2015>.
104. "Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų rengimo rekomendacijos." 2012. Pataisyta ir papildyta 2014-08-04. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas. http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/11_REKOMENDACIJO_S%20DL%20PAREIGYBIU%20APRASYSIMO%20tais%20%202014-08-04.pdf.
105. "VMSA Personalo departamento ataskaita". 2016.

Kiti internetiniai šaltiniai:

106. "Konkurso organizavimas." *Valstybės tarnybos portalas*, 2016. Žiūrėta 2016 lapkričio 1 d. <http://portlas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/konkursai-i-valstybes-tarnyba/konkurso-organizavimas-349.html>.
107. "LEAN metodų taikymas Sodros valdyboje ir VMI Paslaugų mokesčių mokėtojams departamente." 2015. Lietuva 2030. Žiūrėta 2016 m. liepos 10 d. <https://www.lietuva2030.lt/lt/paieska/pavadinimas:lean>.
108. *Population Reference Bureau* 2016. <http://www.prb.org>.
109. Savkin, Aleksey. 2015. "5 Ideas to Replace "Time to fill" HR KPI With a Better One." <http://www.bscdesigner.com/replace-time-to-fill-hr-kpi.htm>.
110. Savkin, Aleksey. 2015. "The Best HR KPIs Aligned With Company Strategy." <http://www.bscdesigner.com/the-best-hr-kpis-aligned-with-company-strategy.htm>.
111. Savkin, Aleksey. 2016. "Training Scorecard: From Exam Scores to KPI Effectiveness." <http://www.bscdesigner.com/training-scorecard.htm>.
112. "Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pareigybių aprašymai." Žiūrėta 2016 m. rugpjūčio 10 d. www.vilnius.lt.

Rakštelytė L. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 84 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybės Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje. Remiantis SIX Sigma metodika, pagrindinis dėmesys yra skiriamas nereikalingų veiklų ir nuostolių eliminavimui. Šiame darbe žmogiškųjų išteklių valdymo procesas išskiriamas į tris pagrindinius etapus: žmogiškųjų išteklių pritraukimas, vystymas ir išlaikymas.

Pirmoji darbo dalis yra skirta teorinių žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų analizei viešajame sektoriuje. Šioje dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių samprata, valdymo tendencijos bei vaidmuo organizacinėje sistemoje. Antroje dalyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas taikant SIX Sigma metodiką: išskiriami žmogiškųjų išteklių vertinimo kriterijai, atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo proceso analizė bei sudaromas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis. Trečioje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika, tuo tarpu paskutinėje – ketvirtoje, dalyje analizuojami Vilniaus miesto savivaldybės administracijos tyrimo duomenys. Šioje dalyje atskleidžiamos žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos iš Paslaugų gavėjo ir Personalo departamento pozicijos. Identifikavus švaistymus ir vertės nekuriančias veiklas VMSA, taikant SIX Sigma principus pateikiamos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybės. Remiantis tyrimo rezultatais, darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei praktiniai siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, SIX Sigma, švaistymai, Vilniaus miesto savivaldybės administracija (VMSA), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas.

Rakštelytė L. The development of Human Resource management in Vilnius city municipality administration / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2016. – 84 p.

ANNOTATION

In this final master's thesis, the development of human resource management in Vilnius city municipality administration is analyzed. According to a methodology of Six Sigma, the main attention is devoted to eliminate unnecessary activities and wastes. In this thesis a process of human resource management is divided into the three main stages: human resource attraction, development and retention.

The first part of the work is devoted to analyze a theoretical aspect of human resource management in the public sector. This section deals with the concept and management tendencies of the human resources, and their role in the system of organization. By using a methodology of Six Sigma, in the second part the efficiency of human resource management is analyzed: the criteria of human resource evaluation are revealed, an analysis of human resource management process is performed and the model of human resource management process is presented. In the third part of thesis a methodology of research is presented, while in the last - fourth part, the data of research in Vilnius city municipality administration is analyzed. In this part is revealed tendencies of human resource management from the two sides: on one side are recipients, on the other side Personnel department. By revealing wastes and unnecessary activities in the VMSA, in accordance to Six Sigma it is presented opportunities of human resource management improvement. With reference to research results, at the end of the thesis, conclusions and practical suggestions is presented.

Key words: human resource management, Six Sigma, wastes, Vilnius city municipality administration (VCMA), process of Human Resource management: attraction, development and retention

Rakštelytė L. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 84 p.

SANTRAUKA

Ilgą laiką žmogiškieji ištekliai buvo prilyginami papildomoms organizacijų išlaidoms. Tačiau, siekiant pasiekti sėkmingus organizacijos rezultatus, šiandieninėje visuomenėje žmogiškiesiems ištekliams turi būti skiriamas pagrindinis dėmesys. Nuo žmogiškųjų išteklių vertės priklauso organizacijos sėkmė ir veiklos kokybė, atsižvelgiant į tai, svarbu atsakyti į **probleminį klausimą**: Kaip įvertinti ir patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje?

Šiame darbe žmogiškųjų išteklių valdymo procesas išskiriamas į tris pagrindinius etapus: žmogiškųjų išteklių pritraukimas, vystymas ir išlaikymas. Siekiant patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, minėtos veiklos nagrinėjamos pagal SIX Sigma metodiką. Remiantis šia metodika, pirmiausia yra būtina eliminuoti nereikalingas veiklas ir nuostolius žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Atsižvelgiant į tai, darbe keliamas **tikslas** - išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą ir išskirti kriterijus, kuriais remiantis būtų galima patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Uždaviniai: 1) apibūdinti žmogiškųjų išteklių reikšmę bendrai organizacijos veiklai; 2) identifikuoti investavimo į žmogiškuosius išteklius vertę bei sukuriamus nuostolius; 3) apibūdinti žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje; 4) išskirti žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijus, bei įvertinti jų raišką Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje; 5) sudaryti perspektyvinį žmogiškųjų išteklių valdymo modelį.

Tyrimo metodai: Siekiant atskleisti analizuojamos temos turinį, šiame darbe buvo taikomi mokslinės literatūros analizės, sintezės, apibendrinimo bei modeliavimo metodai. Atliekant tyrimą buvo pasitelktas kokybinis tyrimas. Taip pat, buvo taikomi dokumentų analizės ir struktūrizuoto interviu metodai.

Tyrimo rezultatai parodė, jog žmogiškųjų išteklių valdymas Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje yra daugiau administracinio, nei strateginio pobūdžio. Taip pat, ekspertinis Personalo departamento vaidmuo VMSA menkai išreikštas. Pagrindinės darbo autoriaus išskirtos žmogiškųjų išteklių veiklų grupės: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas yra susiję tarpusavyje, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo procesas turi būti sutvarkytas nuo pirmojo žingsnio. Žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą įvertinti sudėtinga, todėl darbe išskiriami *ekonomiškumo, tinkamumo ir veiksmingumo* kriterijai. Remiantis minėtais kriterijais, bei teorinėje dalyje suformuotu modeliu, darbe atskleidžiamos tobulintinos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys.

Pagrindinės VMSA žmogiškųjų išteklių valdymo problemos: vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas, neobjektyviai paskirstytos funkcijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai. Taip pat, tarp visų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, VMSA ilgiausiai trunka *pritraukimo* etapas. Nepakankamas dėmesys darbuotojams tampa kompetentingų darbuotojų praradimo priežastimi, o kartu su jais prarandamos ir darbuotojus sudėtos investicijos.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, atskleidžiantis esminius viso darbo aspektus; teorinė dalis, perteikianti žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką; metodologinė, detalizuojanti tyrimo žingsnius; ir analitinė, atspindinti tyrimo rezultatus. Taip pat, darbas apima išvadas bei rekomendacijas, kuriose pateikiamos esminės viso darbo įžvalgos.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, SIX Sigma, švaistymai, Vilniaus miesto savivaldybės administracija (VMSA), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas: pritraukimas, vystymas ir išlaikymas.

Rakštelytė L. The development of Human Resource management in Vilnius city municipality administration / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2016. – 84 p.

SUMMARY

For a long time, human resources have been treated as additional organizational costs. However, in order to achieve successful organizational results, nowadays, it is important to focus on human resources. The value of human resources determines the success of the organization and the quality of activities, given that, it is important to answer **the problem question**: how to evaluate and improve human resource management in Vilnius city municipality administration?

In this thesis, the process of human resources management is divided into three main stages: human resources attraction, development and retention. In order to improve the management of human resources, the following things are analyzing in accordance with methodology of Six Sigma. With reference to Six Sigma, first of all it is necessary to eliminate an unnecessary activities and wastes of human resources management process. In this context, **the purpose** of work is - to analyze the process of human resource management and to identify the criteria of human resources management improvement.

The tasks: 1) to describe the importance of human resources on organizational performance; 2) to identify the value and wastes of investment in human resources; 3) to describe the nature of the management of human resources in Vilnius City Municipality administration; 4) to identify the criteria of human resources management and to evaluate its expression in Vilnius City Municipality administration; 5) to establish long-term model of the management of human resources.

Research methods: In order to identify the content of this subject, the methods of scientific literature analysis, synthesis, generalization and modeling. During the research, it was used a qualitative research. Also, analysis of documents and structured interview techniques was applied.

The research results showed that human resource management in Vilnius City Municipality administration is more administrative, than strategic. Furthermore, expert role of Personnel Department in VMSA is poorly expressed. The main activities of human resource management: human resource attraction, development and retention are related to each other therefore, the process of human resources management must be arranged with the first step. It is difficult to evaluate the efficiency of human resource management so on this thesis the criteria of economy, relevance and effectiveness are presented. According to the following criteria and the model introduced in the theoretical part, it is presented aspects for improvement of human resource management.

The main problems of human resource management in VMSA are: the absence of unified personnel management policy, incorrectly distributed functions and the differences of human resource management. Moreover, between the all functions of human resource management the attraction is the longest-lasting step. A lack of attention for human resource management may cause a loss of competent staff and a loss of investment on workforce.

Structure: The work consists of an introduction which represents the main aspects of work; the theoretical part, which reveals the particularity of human resource management; methodological, which elaborates a process of research; and analytical part, which reflects the results of research. Moreover, thesis involves conclusions and recommendations, which provide fundamental insights of all work.

Key words: human resource management, Six Sigma, wastes, Vilnius city municipality administration (VCMA), the process of Human Resource management: attraction, development and retention

PRIEDAI

VMSA dalinių darbuotojų klausimynas

Gerbiamas Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studijų programos studentė Lina Rakštelytė. Norėdama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes, atlieku tyrimą Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje.

Tyrimo metu užduodami klausimai, kuriems reikalinga Jūsų, kaip eksperto(-ės) nuomonė, todėl būčiau dėkinga, jei skirtumėte šiek tiek savo laiko ir atsakytumėte į juos. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe, tačiau noriu Jus užtikrinti, kad jame bus pateiktos tik apibendrintos tyrimo išvados - konkretūs respondentai analizuojant tyrimo rezultatus nebus minimi. Atsižvelgiant į tai, prašau Jūsų drąsiai ir nuoširdžiai pateikti savo poziciją, siekiant drauge prisidėti prie VMSA žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo.

Norėdami gauti daugiau informacijos arba turėdami pastebėjimų, galite kreiptis el. paštu rakstelyte.lina@gmail.com

Ačiū, kad dalyvaujate šiame tyrime!

1. Jūsų pareigų grupė (valstybės tarnautojas; darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį)?
2. Jūsų darbo stažas einamose pareigose?
3. Jūsų darbo stažas VMSA?

Bendrieji klausimai:

4. Išskirkite keletą veiklos sričių, dėl kurių dažniausiai kreipiatės į Personalo departamentą (pvz. pareigybės aprašymo rengimas, darbuotojų mokymai, žmogiškųjų išteklių valdymo idėjų teikimas, kt.).
5. Kaip vertinate dabartinį turimų darbuotojų skaičių Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje?

Pritraukimo, vystymo ir išlaikymo klausimai:

6. Kaip manote, dėl kokių priežasčių paprastai užsitęsia darbuotojų įdarbinimas VMSA?
7. Per kiek vidutiniškai laiko nuo darbuotojo įdarbinimo, Jūsų organizacijos darbuotojams pravedami įvadiniai (adaptaciniai) mokymai? Kokios kitos darbuotojų adaptacijos priemonės yra taikomos VMSA?
8. Ar Jūsų organizacijoje yra atliekamas mokymosi poreikio vertinimas? Kas ir kaip tai atlieka?
9. Ar kiekvienas Jūsų dalinio darbuotojas metų bėgyje sudalyvauja bent vienuose mokymuose?
10. Kaip vertinate karjeros galimybes savo organizacijoje?
11. Ar Jūsų dalinyje vertinama kasmetinė darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veikla? Kaip tai atliekama?
12. Kaip vertinate organizacijos struktūrinių dalinių bendradarbiavimą tarpusavyje? Su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriate, kuomet tenka bendradarbiauti su kitais organizacijos daliniais?
13. Kaip vertinate darbuotojų motyvacinę sistemą savo organizacijoje? Nurodykite privalumus ir trūkumus.

Bendrieji klausimai:

14. Kaip manote, kurios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos Jūsų organizacijoje įgyvendinamos geriausiai? (pvz. personalo atranka, mokymai ar kt..) Pagrįskite savo poziciją.
15. Ką norėtumėte patobulinti / pakeisti žmogiškųjų išteklių valdymo srityje? Kuri sritis labiausiai reikalauja perrainų?



VMSA Personalo departamento ekspertų klausimynas

Gerbiamas Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studijų programos studentė Lina Rakštelytė. Norėdama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes, atlieku tyrimą Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje.

Tyrimo metu užduodami klausimai, kuriems reikalinga Jūsų, kaip eksperto(-ės) nuomonė, todėl būčiau dėkinga, jei skirtumėte šiek tiek savo laiko ir atsakytumėte į juos. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe, tačiau noriu Jus užtikrinti, kad jame bus pateiktos tik apibendrintos tyrimo išvados - konkretūs respondentai analizuojant tyrimo rezultatus nebus minimi. Atsižvelgiant į tai, prašau Jūsų drąsiai ir nuoširdžiai pateikti savo poziciją, siekiant drauge prisidėti prie VMSA žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo.

Norėdami gauti daugiau informacijos arba turėdami pastebėjimų, galite kreiptis el. paštu rakstelyte.lina@gmail.com

Ačiū, kad dalyvaujate šiame tyrime!

1. Jūsų pareigų grupė (valstybės tarnautojas; darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį)?
2. Jūsų darbo stažas einamose pareigose?
3. Jūsų darbo stažas VMSA?

Bendrieji klausimai:

4. Išskirkite keletą veiklos sričių, dėl kurių į Jus dažniausiai kreipiasi kitų skyrių darbuotojai, dirbantys ties personalo valdymo klausimais (pvz. pareigybės aprašymo rengimas, mokymai, žmogiškųjų išteklių valdymo idėjų teikimas, kt.).
5. Ar savo departamento veikloje teko taikyti kokias nors kokybės valdymo ar procesų optimizavimo metodikas (pvz. LEAN, SIX Sigma ar kt.)? Jei taip, nurodykite kokias veiklas ir kaip pavyko pagerinti.

Pritraukimo, vystymo ir išlaikymo klausimai:

6. Kaip manote, dėl kokių priežasčių paprastai užsitęsia darbuotojų įdarbinimas VMSA?
7. Ar dažnai organizacijos struktūriniais daliniams gražinate pareigybių aprašymus, prašydami juos patikslinti? Kokias klaidas jie daro dažniausiai?
8. Kiek vidutiniškai kandidatų kviečiate į antrąjį atrankos etapą - atrankos pokalbį?
9. Pagal kokius kriterijus vertinate atrankos efektyvumą?
10. Kokiomis priemonėmis siekiate pagilinti naujų darbuotojų adaptaciją? Per kiek laiko nuo naujo darbuotojo įdarbinimo paprastai atliekami įvadiniai darbuotojų mokymai?
11. Kokiu principu parenkate mokymus darbuotojams? Ar kiekvienas organizacijos darbuotojas einamųjų metų bėgyje sudalyvauja bent 1-uose mokymuose?
12. Kaip vertinate karjeros galimybes savo organizacijoje?
13. Ar Jūsų organizacijoje atliekamas kasmetinis darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, veiklos vertinimas? Jei taip, kas jį atlieka?
14. Kaip vertinate organizacijos struktūrinių dalinių bendradarbiavimą tarpusavyje? Su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriate, kuomet tenka bendradarbiauti su kitais organizacijos daliniais?
15. Ar Jūsų organizacijoje dažna personalo kaita? Kiek vidutiniškai darbuotojų per metus palieka Jūsų organizaciją (pastarųjų metų tendencijos)

16. Kokiomis priemonės bandote išsaugoti turimus darbuotojus (užkirsti kelią jų išėjimui)?

17. Kaip vertinate darbuotojų motyvacinę sistemą savo organizacijoje? Nurodykite privalumus ir trūkumus.

Bendrieji klausimai:

18. Išskirkite žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, kurios Jūsų organizacijoje užtrunka ilgiausiai. Nurodykite kodėl. (pvz. atranka - užtrunka naujo pareigybės aprašymo rengimas, derinimas; mokymai - užtrunka mokymo programų pirkimas ir pan.).

19. Ką norėtumėte patobulinti / pakeisti žmogiškųjų išteklių valdymo srityje? Kuri sritis labiausiai reikalauja pakeičiamų?

Tyrimo respondentų duomenys

Ekspertų grupė	Eksperto kodas	Eksperto pareigų grupė	Stažas einamose pareigose	Stažas VMŠA
Dalinių darbuotojai	A	Valstybės tarnautojas	4 m.	5 m.
	B	Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	5 m.	20 m.
	C	Valstybės tarnautojas	5 m.	10 m.
	D	Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	2 m.	2 m.
	E	Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	3 m.	5 m.
	F	Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	8 m.	8 m.
Personalo departamento specialistai	P	Valstybės tarnautojas	3 mėn.	3 mėn.
	R	Valstybės tarnautojas	1 mėn.	3 m.
	S	Valstybės tarnautojas	1,5 m.	1,5 m.
	T	Valstybės tarnautojas	5 m.	16 m.

Žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdis VMSA iš dalinių darbuotojų ir Personalo departamento ekspertų perspektyvos

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Personalo departamento vaidmuo iš dalinių ekspertų perspektyvos	Administracinės funkcijos	Dažniausiai tenka dėl pareigybės aprašymo kreiptis (A1)
		konkurso paskelbimo klausimais (A2)
		darbo tvarkos klausimais, grynai tokiais personalo kompetencijoje (A4)
		Žiniaraščių pildymas. Klausimai, susiję su personalo apskaita (B1)
		<...> dėl darbuotojų įdarbinimo (C1)
		prašome paskelbti konkursą (C2)
		<...> kasmet teikiame tarnautojų vertinimo išvadas <...> (C4)
		Rengiant pareigybių aprašymus Personalo departamentas padeda kaip ekspertai, jei reikia nusako kokiais įstatymais vadovautis, kokie reikalavimai būtini <...> (C5)
		<...> dėl einamųjų klausimų, pvz. neaišku kaip pažymėti darbuotoją Personalo valdymo ir darbo užmokesčio skaičiavimo sistemoje (D1)
		<...> susijęs su darbuotojų administravimu <...> norime pasitikslinti informaciją dėl laisvo etato <...> (D3)
		<...> kai kurių darbuotojų atostogų metu norime laikinai įdarbinti gerai dirbančius praktikantus <...> klausiame Personalo departamento ar tai galime atlikti (D4)
		Dažniausiai tai dėl kokių nors įsakymų rengimų <...> dėl atostogų (F1)
		Kartais tenka dėl pareigybės aprašymo keitimo <...> (F2)
		kai darbuotojas išeina į dekretą <...> kreipiamės į Personalo departamentą, kad mums surastų naują darbuotoją (F3)
		Na ir aišku kai pildome tabelį (F4)
	norime sužinoti kiek pas mus liko neišnaudotų atostogų dienų (F5)	
	Pagalbinės funkcijos darbuotojų mokymo klausimais	darbuotojų mokymo <...> (A3)
		Daugiau kreipiamės dėl darbuotojų vystymo <...> tai mokymai, karjera (A5)
		ar siųsti darbuotojus į mokymus (C3)
		<...> kažkoks nekasdienis atvejis, darbuotojas siunčiamas į komandiruotę <...> (D2)
Dažniausiai tai dėl mokymų ar <...> į konferenciją norim važiuoti <...> (E1)		
Bendrų projektų vystymas	<...> turim ir projektus <...> kadangi darom su personalu intranetą <...> Tai su personalu ir aš konsultuoju, ir jie konsultuojasi <...> (E2)	
Administracinės Personalo departamento funkcijos	Personalo pritraukimo klausimai	dėl pareigybių aprašymų <...> (P2)
		<...> taip pat, pareigybių aprašymų rengimu, nuostatų rengimu (R1)
		<...> atrankų organizavimas, konkursų paskelbimas, kadangi skelbiame ne tik savo įstaigos, bet ir visų pavaldžių įstaigų atrankas (R2)
		Tai į mane kreipiasi dėl konkurso organizavimo, atrankų organizavimo (S1)
	<...> klausia ką daryti, kad paskelbti konkursą <...> kokie terminai <...> (S3)	
	Personalo vystymo klausimai	Į mane labiau kreipiasi dėl mokymų (P1)
		Dažniausiai sulaukiu klausimų dėl mokymų, kadangi, ilgiausią laiką tarpą kiek čia dirbu, daugiausiai dirbau su mokymais <...> (R1)
	<...> darbuotojai kreipiasi dėl mokymų <...> su tuo susiję klausimai – ar nupirkti mokymai, ar ten galima į juos eiti ir panašiai (P3)	
Ekspertinės Personalo departamento funkcijos	Naujų idėjų vystymas	Būna kartais, kad pasako arba kalbant, diskutuojant apie kažką paklausia – „o tai kodėl taip, o ne kitaip?“ ir tada tas bendras klausimas kyla, „gal iš tikrųjų galėtų būti kitaip?“. Aišku, dažniausiai pas mus viskas yra reglamentuota <...> (R5)
		<...> dėl struktūros pertvarkos, na arba dėl reorganizacijos <...> žmonėms kyla daug įtampų <...> tai daugiau tokios, sakykim, konsultavimo ir teisinio pobūdžio <...> (T1)
	Patariamojo pobūdžio klausimai	<...> dėl dokumentų rengimo, užduočių vykdymo ir pan. Čia tokie būna kaip kolegos / kolegės klausimai, sako „tu viską žinai – tu pasakyk“ <...> (R4)
		<...> mes daugiau bendraujame su padalinių vadovais. Tai čia yra temų ratas labai platus – pradedant atsilaisvinusia pareigybe <...> (T2)
		<...> mūsų ir politika tokia yra personalo patvirtinta, kad vis tik, pats personalo valdymas turi būti perduotas į padalinių vadovų atsakomybę, į jų rankas, nes mes galime patarti, padėti, paaiškinti, pakonsultuoti, bet tiesiogiai su žmonėmis dirba ne kas kitas, kaip padalinių vadovai (T3)

Žmogiškųjų išteklių pritraukimo sunkumai iš dalinių darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Planavimo sunkumai	Pareigybės aprašymo rengimo ir derinimo sunkumai	Gal mes nustatėme per aukštus reikalavimus pareigybės aprašyme tada ir todėl neatsirado tinkamų kandidatų <...> (D10)
		<...> kartais per aukštus reikalavimus pareigybei iškeliamo <...>(A7)
		[pareigybės aprašymą] patvirtina <...> administracijos direktorė - tai užtrunka <...> (E4)
		Pareigybių aprašymus rengia mūsų departamento direktoriaus padėjėja, o jei reikia ką pataisyti tai personalo departamentas paprastai mažina stažą (B3)
		<...> norime atsirinkti geriausius darbuotojus, ir kartais gal tie reikalavimai būna iškelti per aukšti, reikalaujame pakankamo stažo pareigose <...> (C5)
		<...> reikia tam tikrus reikalavimus susidėlioti - ko tu nori, galbūt yra kažkokia tai sena pareigybė <...> tai tuos aprašymus reikia atnaujinti (E3)
		O pareigybių aprašymai būna derinami su personalo departamentu. Jei užtrunka derinimas, tai dažniausiai būna gal tas toksai nežinojimas gal pasikeitusių iš seniau teisės aktų <...> (E15)
		Ir jie [personalo departamentas] aišku pasižiūri, kad <...> būtų daugiau kandidatų, kad nebūtų tik vienam žmogui surašyta būtent tokie specialūs reikalavimai (E16)
	Iniciatyvos stoka iš Personalo departamento pusės	Nors gal čia personalo departamentas galėjo padėti, vis tiek su jais deriname naują pareigybę, tai galėjo įspėti, jie labiau turėtų tas tendencijas žinoti rinkoje (D11)
		Šiaip aš galvoju, kad čia personalo departamentas užtrunka <...> Mes gi savo turim funkcijas, tai jie gi turėtų pasirūpinti <...> (F9)
Atrankos sunkumai	Reglamentavimo apribojimai	Nustatyti terminai konkursams <...> tik dėl konkursų užsitęsia (A6)
		<...> Yra gi teisės aktai, viskas per kiek turi kas įvykti <...> (B2)
		Šiaip valstybės tarnautojų atranka aiškiai reglamentuota, visi atrankos terminai nustatyti, todėl nelabai ką galima paspartinti <...> (C6)
		<...> yra nustatytas tam tikras terminas, per kurį jie gali teikti savo dokumentus (D6)
		Tik vėliau, kai jau atliktos šios formalios procedūros, kandidatai gali būti atrenkami ir varžytis dėl laisvos pozicijos (D7)
		Tada kai paskelbia tą konkursą <...> turi ten „pakabėt“ kažkiek ten laiko šitas dalykas, kol atsiranda ten tam tikrų žmonių (E5)
		kol tu pateiki dokumentus per VTD <...> (E12)
		tada testą jeigu laikai, tarkim jeigu tu esi išlaikęs, vis tiek ateis žmonių kurie dar nelaiškė, turi būti terminas to testo laikymui <...> (E13)
		<...> pokalbiui, ten irgi reikia laiko skirti kaip valstybės tarnautojams <...> (E14)
		O konkursai <...> nustatyta tiksliai kiek ten vyksta <...> (E11)
	kai ieškome valstybės tarnautojų, tai mes rašom tarnybinį raštą personalo departamentui, o jis praneša Valstybės departamentui apie konkursą (F7)	
	Dar būna, kad reikia iš naujo skelbti konkursą, nes neatsiranda kandidatų į laisvą darbo poziciją – tada vėl viskas iš naujo (D9)	
	Tinkamiausio kandidato paieška ir atranka	Čia visai neseniai ieškojom darbuotojo, tai tris kartus buvo skelbtas konkursas <...> (F8)
		<...> dažniausiai užtrunka pats kandidatų ieškojimas (D5)
		bet tarkim pagal darbo sutartį susiunčia CV <...> būna, kad susiunčia tris tuos tokius, nu tai tada juos paprasčiau yra ir trumpiau užtrunka, bet kai atsiunčia kokių penkiasdešimt ir tu turi išsianalizuoti - ar atitinka ar neatitinka <...> (E7)
		Iš pradžių išanalizuoji CV, ten visus tuos, pagal reikalavimus. Tada ten kokie nors atsirenka dešimt žmonių (E8)
		Tada iš tų dešimt žmonių darai kažkokius kaip gal testus arba pokalbius <...> vėl tarkim savaitė <...> (E9)
		<...> dar koks pokalbis jau asmeninis, ten kažkoks tarp atrinktų trijų kažkokių, ir tada iš jų renkiesi. Tai tas užtrunka (E10)
Daugiausiai tai trunka pats konkursas (C7)		

Žmogiškųjų išteklių vystymas iš dalinių darbuotojų perspektyvos

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų adaptacija	Adaptacijos terminas	<...> iki mėnesio (A8)
		Mažiau nei mėnuo, kokia savaitė ir praktiškai viską moka <...> (B4)
		<...> per du mėnesius kažkur Personalo departamentas suorganizuoja mokymus (C10)
		<...> man mokymai buvo praversti kažkur per mėnesį ar pusantro (D17)
		<...> per kokį mėnesį galėtų viską įsivažiuoti (E17)
	Adaptacinių mokymų pobūdis	<...> man labai patinka tai, kaip personalo departamentas tvarkosi su mokymais. Pirmiausia, jie labai gerai daro, kad ne iš karto apmoko darbuotojus – ne pirmosiomis dienomis, nes vis tiek, iš pradžių nauji darbuotojai turi susipažinti su darbu, pačiupinėti dokumentų valdymo sistemą, nes vėliau tie mokymai būna daug naudingesni. Kai jau kažką žinai, tai tie mokymai gaunasi daugiau kaip diskusija <...> (C9)
		<...> atlieka Personalo departamentas su kitais daliniais (D18)
		Šiaip buvo naudinga, nes skirtingi departamentai pristatė savo veiklos sritis - susipažinome su savivaldybės struktūra, darbuotojų skaičiumi, darbo garantijomis, naudojimusi @viliu [dokumentų valdymo sistema], darbų sauga (D19)
		<...> organizuojami kai susidaro, man regis, apie 15 naujų darbuotojų, nes taip patogiau, nereikia apmokyti kiekvieno atskirai ir šiaip tada jie būna išsamesni (D20)
	Savarankiška adaptacija	[Ironiškai šypsosi] <...> Apskritai niekas nieko neapmokė, viską patys turėjom (F10)
		<...> kiek kalbėjau su senesniais darbuotojais, tai daug kam tokių mokymų nebuvo, bet čia gal priklauso nuo tuo metu dirbančių žmonių (D21)
		<...> tikrai niekas mūsų neapmokė, patys viską (F11)
		<...> anksčiau būdavo popieriniai duoti susipažinti, kažkokie tai nuostatai <...> (E18)
		Va ir dabar turime naują darbuotoją <...> Mėnuo, gal daugiau – tai niekas, nieko neapmokė (F12)
	Kolegų pagalba	<...> tarkime - dokumentų valdymo sistema, tai jis aišku gauna ten tas taisykles kaip reikia naudotis, bet reikia parodyti kai kuriuos dalykus ir fiziškai <...> (E19)
		Na, o tik pradėjus dirbti tai kolegos nemažai padėjo <...> manau tai yra svarbiausia pradedant dirbti – bendradarbių pagalba ir geranoriškas bendravimas (D22)
	Darbuotojų mokymai	Mokymų poreikio nustatymas
Yra. Pateikiamos lentelės <...> kas ko nori tas pasirenka, tada jau personalas sprendžia ar reikia tavo pareigybei to, ką tu pasirinkai, ar ne (B5)		
<...> Tarnautojų vertinimo metu, tokioje lentelėje, yra nurodomas mokymosi poreikis (C11)		
<...> darbuotojai tai pildo anketas, kuriose nurodo kokių jiems reikia mokymų ir pagal tai jie vėliau į juos siunčiami (C13)		
Aišku, būna, kad nurodomi ne su darbu susiję mokymai, bet Personalo departamentas darbuotojus nukreipia į tuos mokymus, kurie reikalingi pagal užimamas pareigas (C14)		
Valstybės tarnautojų poreikis nurodomas vertinimo išvadose, bet <...> nesu girdėjusi, kad po vertinimo pagal tas išvadas darbuotojus siųstų tobulintis <...> (D23)		
<...> pernai, metų pradžioje, pildžiau mokymosi poreikio anketą, bet ji tokia abstrakti, rinkomės tik mokymų sritis <...> (D24)		
Čia labiau personalo departamentas <...> (E20)		
<...> yra skyriais, tam tikras poreikis <...> kiekvienais metais planuojame kokių galbūt kitais metais reikėtų tų mokymų. Turim sąrašą ir paskui bandom dalyvauti <...> (E21)		
Bet čia jau nuo pačio darbuotojo priklauso, nes jei tavęs niekas nesiunčia į mokymus, tai gali juk pats pasisiūlyti. Tokia galimybė yra <...> (D28)		
Gal labiau priklauso nuo iniciatyvos to žmogaus - ar jis pats nori, nes pas mus yra sudaryta galimybė jeigu pats gali susisiekti <...> (E24)		
<...> pastebime darbuotojų rezultatus ir jei reikia juos galime siųsti į mokymus (C19)		
Kartais tarnybiniai raštai mums siunčiami, bet šiaip labai retai (F13)		
<...> pagal finansinį tokį tai metams planuojamės, bet dažniausiai metų eigoje irgi renkame poreikį ir atsižvelgiame (A10)		
Tokios anketos dažniausiai pildomos kasmet (C15)		
Dažniausiai tai kartą per metus (B6)		
O šiemet tai ne, nepildėme jokių anketų, tad nežinau kas kiek laiko <...> (D25)		
<...> dažniausiai kartą per metus kažkur (E22)		

	Mokymosi galimybės	<p>Raštuose prašo sudaryti savo mokymosi poreikį, savo skyriaus darbuotojų, bet vedėjai sako „nieko mums nereikia, viską mes mokam“ <...> (F14)</p> <p>Eina pas mus tik vedėjai ir pavaduotojai į mokymus, bet ir tai retai (F15)</p> <p>Aišku, ne visi pagal tas lenteles siunčiami į mokymus, ne visada tai ir finansai leidžia (C12)</p> <p>Dažniau problema iškyla jei mokymai brangūs, va tada nebent neišleis <...> (D29)</p> <p><...> mokami ar nemokami - tada jau galima svarstyti ar leisti, ar neleisti <...> (E25)</p> <p><...> Aišku norėtųsi daugiau, bet viskas atsiremia į finansus (C36)</p> <p><...> Vienas kartas per metus tikrai, būna ir pora – priklauso nuo darbuotojo (A11)</p> <p>Ne, ne kiekvienas sudalyvauja (B7)</p> <p><...> negalėčiau pasakyti ar konkrečiai kas metus, bet maždaug per tiek laiko tai manau kiekvienas sudalyvauja (C16)</p> <p><...> kai kurie darbuotojai tiesiog nenori <...> (D26)</p> <p>Vieni sako, kad mokymai nenaudingi - nenoriu, o kiti eis visur, kur juos siųs (D27)</p> <p><...> būna ir nedalyvaujančių, kiek aš žinau (E23)</p> <p><...> jau aštuonis metus dirbu, tai niekur manęs nesiunčia. Per visus metus tik kartą buvau ir viskas – niekur daugiau (F16)</p>
Veiklos (i)vertinimas	Ribotos karjeros galimybės	<p>Tiesą sakyti? Tiesa yra tokia, kad pas mus karjerą daro tik tie, kurie turi pažįstamų arba yra partijoje. Būdamas paprastas eilinis – tu karjeros nepadarysi <...> (B8)</p> <p>Savivaldybėje dirbu nelabai seniai <...> manau, kad nedidelės čia galimybės (D30)</p> <p><...> manyčiau, kad trūksta tų karjeros galimybių, (E26)</p> <p>Nelabai kaip (F17)</p> <p><...> pas mus viena buvo išėjusi į dekretą, tai daugiau nei metus laisvas etatas ir niekam aukštesnės vietos net nesiūlo (F19)</p> <p><...> per galvas verčiamės, darom dvigubus darbus ir nei jokių priedų, nei didesnių algų (F20)</p> <p><...> 100 metų vedėjuose sėdi tie patys žmonės, nors jau žinios jų seniai pasenę <...> galėtų kitiems vietas užleisti <...> reikia mums rodyti kaip lenteles daryti <...> (F21)</p> <p>ir aišku yra nustatyta atlyginimų lubos (E28)</p> <p><...> privačiose <...> būna pokalbiai, ir tada vertinama tavo veikla ir svarstoma ar tau yra pridėdama kažkoks priedas ar ne. Pas mus tokios galimybės nelabai yra (E29)</p> <p>Na dar savivaldybėje yra galimybė pasinaudoti rotacija – pereiti į kitą skyrių atsilaisvinus vietai, bet dar neteko girdėti, kad tuo kas naudotųsi <...> (D32)</p> <p>Į dekretą šiaip nebent išeina, tai tada jei aukštesnė vieta bent laikinai pasiūlo (F18)</p> <p><...> buvau specialistas, vėliau poskyrio vedėjas, o dabar skyriaus vedėjas. Šiaip karjeros galimybių gal ir yra, tačiau <...> užtrunka karjeros darymas (C17)</p> <p>Aišku, jų yra, bet dažniausiai reikia laukti kol atsiras laisva vieta, arba bus įsteigta nauja pareigybė <...> (D31)</p> <p><...> viešojoje įstaigoje, tai nėra taip, kad tu gali taip kilti tais karjeros laiptais, vadinamais, nes yra tam tikros kategorijos <...> (E27)</p> <p><...> jeigu tai paprastos pareigos, kurios neužimtos, tai aišku ieškome naujų darbuotojų, bet jeigu tai aukštesnės pareigos <...> skatinam senus darbuotojus (A13)</p> <p><...> yra galimybės tobulėti jauniems darbuotojams <...> (A12)</p>
	Veiklos vertinimo skirtumai	<p>Vertinimas valstybės tarnautojų yra labai gerai atliekamas (A25)</p> <p>Ne, šiaip formaliai tokio [dirbančių pagal darbo sutartį] vertinimo tikrai nėra (C18)</p> <p>Formalaus [darbuotojų] vertinimo tai nėra, gal kažkurie daliniai ir veda kažkokią apskaitą, bet pas mus to tikrai nėra (D33)</p> <p><...> vertinimo [darbuotojų] nėra, daugiau tai pavadinčiau „veiklos stebėseną“ (D35)</p>
	Pastangų įvertinimas	<p><...> savo skyriaus viduje <...> mes pastebime darbuotojų rezultatus <...> (C19)</p> <p>O tokio kaip vertinimo gal ir nereikia <...> žymiai svarbiau yra tiesiog pastebėti darbuotojų pastangas ir rezultatus (C20)</p> <p>Mes tik savo viduje peržiūrime darbuotojų funkcijas <...> sukeitėme vietas <...> (D34)</p> <p><...> skyriaus vedėjai stebi visą situaciją <...> (E31)</p> <p>Susirinkimuose aptariama ir kiekvienais metais tikriausiai <...> (E32)</p> <p><...> perskirstomos yra užduotys <...> vienas daro daugiau, kitas mažiau <...> (E33)</p> <p><...> Darom dviejų žmonių darbus ir tiek. (F22)</p> <p><...> reikia visas funkcijas perskirstyti – vieni daro dvigubus darbus, o kiti kavą po valandą geria (F23)</p>

Žmogiškųjų išteklių išlaikymas iš dalinių darbuotojų perspektyvos

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Organizacinis bendradarbiavimas	Dalinių bendradarbiavimo skirtumai	Departamento viduje vertinčiau kaip labai stiprų <...> (A15)
		Pas mus viduje nedidelis bendradarbiavimas (F24)
		Tarp departamentų tai sakyčiau didelis gana <...> daugiau iš mūsų pusės <...> (A16)
		<...> nepakankamas (B10)
		<...> manau, kad bendradarbiavimas pakankamas (C21)
		<...> vieni daliniai visada draugiškai bendradarbiauja ir nori padėti, kiti priešingai – dirba tarsi savo mažoje organizacijoje ir nei kažką nori kitiems padėti <...> (D36)
		<...> tarp tam tikrų departamentų <...> priklauso nuo projektų ir darbų <...> (E35)
		<...> su vienais lengviau, su kitais sunkiau <...> (F25)
	Bendradarbiavimo sunkumai	<...> nenori dalintis informacija, dėl to sudėtingas bendradarbiavimas <...> (A17)
		Dažniausiai kiti departamentai nerodo iniciatyvos iš savo pusės <...> (A18)
		<...> nenoras dalintis informacija (B11)
		<...> ne vieną kartą pastebėjau, tarkime, jeigu kalbi telefonu, prašai reikalingos informacijos – tai arba nesuvokia ko tu nori, arba vangiai atsakinėja <...> (B12)
		<...> trūksta darbo komandoje <...> apsiriboja ties savo pačių veikla (C22)
		Sakyčiau nenoras dalintis informacija (D37)
		kartais pastebiu per didelę darbų gausą <...> tiesiog fiziškai nespėja <...> (D38)
		<...> nenoras dalintis informacija (E37)
		<...> vyresnių požiūris yra, kad „jeigu aš žinau, ir jeigu aš pasakysiu kažkam tai ką aš žinau, tai jisai irgi žinos ir tada mano vertė nebus tokia didelė“ <...> E38)
		<...> apatija viskam (E39)
		<...> tiesiog kai kurie žmonės dirba tik tai kas parašyta pareigybėse (E40)
		Būna, kad paprašai informacijos ir nepateikia, tai tada rašai pirmyn-atgal <...> (F26)
Vedėjai visada pikti, bijom išeiti iš kabineto ilgesniam laikui, nes jei nerastų kabinete tai jau kalbėtų, kad kavas geriam <...> (F29)		
Motyvacinė sistema VMSA	Ribotos motyvavimo galimybės	Ne, nieko neįmanoma <...> (B13)
		<...> įsakymas išleistas administracijos direktorės <...> jeigu gerai dirbsi tai gausi pietus su administracijos direktore <...>, bet aš negirdėjau, kad šitoj vietoj kažkas būtų vykdoma (B14)
		Nelabai galėčiau pasakyti, kad pas mus ji didelė (D39)
		<...> mažokai būna tokių, galėtų būti daugiau tokių dalykų (E41)
		Jokių priemonių nėra.. visiškai . Tik dirbam, dirbam, dirbam (F27)
		Jokių nei priedų gauname, nei mus į kokius mokymus siunčia <...> (F28)
		Aišku, pinigai gerai, kažkiek motyvuoja, bet vėlgi, tai labai laikina ir ne visada jų pakanka – ne visada finansai leidžia (C23)
		Šiaip privačiame versle yra visokie abonementai į sporto klubą, manau kažką tokio tikrai būtų galima taikyti ir pas mus, bet vėlgi, čia daug kas priklauso nuo lėšų (C25)
		Tad kažkiek tų motyvavimo priemonių gal ir yra, bet dėl savivaldybės specifikos jų taikymo galimybės ribotos (C26)
		Finansine prasme tai labai mažai galime motyvuoti <...> priedus gauna vos keli darbuotojai visame dalinyje, ir tai tik retai, kai kažką labai reikšmingo atlieka (D40)
		<...> bilietai, galbūt kažkokie pigiau į sporto klubą <...> aišku motyvuotų (E44)
		Galėtų į kokius mokymus nusiųsti, atsiradus laivai vietai bent laikinai paaukštinti ar bent dažniau gerą žodį pasakyti (F31)
	<...> galima būtų prigalvoti kokių nuolaidų į renginius, muziejus (D41)	
	<...> galėtų būti ir iš personalo pusės labiau <...> kažkokių renginių <...> (E43)	
	Pastangų įvertinimas	<...> apdovanojimai už <...> paslaugų kokybės gerinimą <...> tokie simboliniai (A20)
		<...> vertiname paslaugas <...> skyriai apdovanojami smėlio laikrodžiu <...> (C24)
		Kažkada ačiū pasakė tai net keista buvo (F30)
		<...> vien pripažinimas, kad tavo darbas yra vertingas padėtų žmogui jaustis bent kažkiek įvertintu – pastebimu <...> (D42)

Žmogiškųjų išteklių pritraukimas iš Personalo departamento ekspertų perspektyvos

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Žmogiškųjų išteklių planavimas	Pareigybės aprašymo derinimas organizacijos viduje	<...> Daliniai pasirengia, tada siunčia ir mes peržiūrime ar atitinka reikalavimus. Na kelis kartus persiunčiame (P12)
		<...> deriname su padaliniais <...>. Viskas priklauso nuo jų užimtumo <...> kiek kartų pareigybės aprašymą reikės tikslinti, nes reikia dažniausiai ne vieną kartą <...> (R14)
		Turbūt 99 proc. kad reikia grąžinti daliniams, net nežinau ar buvo toks atvejis, kad nereikėtų nieko taisyti (R17)
		<...> labai retai būna taip, kad kažkas kitas, skaitydamas tą tekstą, neįžvelgtų kažko, kas praleista <...> (R18)
		<...> niekad nemanau, kad mes jį padarome 100 proc. gerai, nes iki tobulumo visada galima tobulinti tą pareigybės aprašymą, net kartais atsibosta ir pagaila tų darbuotojų, kurie rengia, tai tiesiog sužiūrime esminius dalykus, padarome kiek galima geriau (R19)
		tiesiog kiekvieną kartą vis darydami, stengiesi vis geriau <...> vis būna – „kitą kartą gal padarysiu tą punktą kitaip“. Tai kartais užtenka vieno karto, vieno pataisymo, o kartais būna savaitę siuntinėjam pirmyn - atgal (R20)
		<...> turime vadovautis VTD rekomendacijomis ir dažnai būna, kad darbuotojai jų nežino, žinome tik mes ir neapsunkiname darbuotojų - neliepiame jas perskaityti <...> Pagal tas rekomendacijas jau mes pataisome (R21)
		taip pat, taisom darbo patirties reikalavimą, nes pvz. specialistų negalime prašyti daugiau negu metų - griežtai. Vadovams, taip pat, nustatytas metų skaičius (R22)
		taip pat, dažnai būna, kad reikia nurodyti pagal Švietimo ir mokslo ministerijos ministro nutarimą, pagal jo studijų sričių ir krypčių klasifikatorių, studijų sritis ir kryptis (R23)
		<...> būna taip, kad nurodyti reikalavimai prasilenkia su funkcijoms, pvz. prašo vienos darbo patirties, sakom „o kuo tai siejasi su prašomoms funkcijoms?“ (R24)
		<...> likęs anglų kalbos reikalavimas, tai vėlgi, sakom „o kur yra funkcijos, kur matytume kad tiesiogiai bus reikalinga anglų kalba“ (R25)
		<...> būna, kad paskirtis netiksliai suformuluota, dažniausiai paskirties stulpelis, ta dalis, visiems būna neaiški - ką ten rašyti <...> (R26)
		<...> būna tokios formuluotės funkcijų neaiškios: bendradarbiauja ten su kažkuo arba dalyvauja kažkur, tai <...> koks rezultatas bus tos funkcijos? (R27)
		Dažnai būna per daug apibrėžtas ir tada neaiškios atsakomybių ribos <...> (R28)
		Ir paskui ten būna ateina pas mus į darbą - padirba, padirba ten mėnesį ar porą ir sako „nu, kad čia daugiau funkcijų nei buvo pareigybės aprašyme“ (R29)
		<...> užtrunka tas pareigybės aprašymo derinimas (S6)
	<...> kas rengia pareigybių aprašymus <...> turi labai gerai apgalvoti - ką iš tikrųjų tas žmogus darys <...> būna per platus arba per siauras <...> (S8)	
	<...> buvo individualizuoti reikalavimai kiekvienam tam tarnautojui, kadangi jis pats rengėsi, tai jis taip ir pasirengė, ir suvokimas buvo toks, kad kiekviena pareigybė yra kaip jo asmeninė nuosavybė <...>. Tai šitą mes baigėme išgyvendinti (T14)	
	<...> reikalavimus peržiūrime, kad jie būtų protingi, kad jie būtų argumentuotai pagrįsti, kad jie būtų susiję su pačia pareigybės paskirtimi, ir su funkcijomis, kurias asmuo turės vykdyti - kad nebūtų reikalavimai sau, o funkcijos ir pareigybės paskirtis sau <...> (T15)	
	Pareigybės aprašymo derinimas su VTD	VTD grąžina nedažnai, iš kokių dvidešimties vieną. Tai tokius, kokius jau žinom atvejus dėl ko grąžina stengiamės aplenksti (R30)
<...> anksčiau rašydavome reikalavimą mokėti dirbti kompiuteriu tokiomis ir tokiomis programomis <...>, tai vieną dieną jie tiesiog paėmė ir pradėjo taisyti, kad MS Office programiniu paketu. Ir viskas - mes tada turime visus taisyti pagal jų [VTD] norus (R31)		
<...> paskutinis dėl ko jie atmetė tai buvo padalinio pavadinimas, kas pas mus yra Personalo departamento Archyvas , sako kodėl nėra žodžio „skyrius“? <...> (R32)		
Iš valstybės tarnybos departamento <...> retai, paprastai visiems tinka (P11)		
VTD grąžina labai retai, anksčiau būdavo dažniau <...> reikalavimai, aišku, kartais būdavo tokie, na kaip sakau „išsukiotomis rankomis“ <...> buvo akivaizdu, kad pareigybės konkrečiai kažkam pritaikytos (T16)		
Žmogiškųjų išteklių atranka	Reglamentavimo apribojimai	<...> kol VTD patikrina, jie turi 10 d. d., tada jau paskelbia tinklalapyje, viešai – 14 d. d. Ir va tie tokie – 10 d. d., 14 d. d., paskui prieš kiek dienų turi įspėti <...> (P10)
		<...> įvykus atrankai tas priėmimas, vėl ten yra tam tikras terminas per kurį mes turime priimti, gana netrumpas, tai vėlgi kažkaip užtrunka tas naujo darbuotojo priėmimas (S7)

	<p><...> terminai, kurių turime laikytis <...> padaliniai kai prašo suorganizuoti atranką, tikisi atsakymo pakankamai greitai – „tai kada bus darbuotojas?“. O va, kad mes net negalime tiksliai to pasakyti, nes negalime prognozuoti kas sutrukdys atranką (R11)</p> <p>Ilgiausiai užtrunka konkurso skelbimo pavišėjimas, nes yra nustatyti terminai <...> (S4)</p> <p>Turim daug problemų vien dėl to prasto teisinio reguliavimo <...> nesuvokia įstatymo leidėjas kokie gali būti didelis skirtumai tarp kažkokio rajono savivaldybės ir didžiųjų miestų (T9)</p> <p><...> konkursai vyksta ilgai, kadangi viskas vyksta per VTD sistemą <...> (R9)</p> <p><...> jeigu gauname kandidatą, potencialų iš rezervo, tai būtina turime organizuoti pokalbį su juo, ir tada būna pauzė konkurso organizavime <...> (R10)</p> <p><...> prieš konkursą iš vakaro perskambiname tiems, kuriuos jau kviečiame į atranką, į konkursą, tai iš jų dar dalis atkrinta, nes jie arba būna susiradę darbą, arba jie negali išeiti iš darbo arba <...> yra priežasčių dėl kurių jie negali atvykti <...> (R36)</p> <p>Tai iš tų, kurie priduoda prašymus dalyvauti konkurse, labai mažas procentas dalyvauja ir iš tų dalyvaujančių dar ne visada pavyksta atsirinkti, būna kad <...> skelbiame iš naujo <...> (R37)</p> <p>Gerai jeigu į konkursą atvyksta penkiasdešimt procentų, sakom taip, nes tarkime jeigu užsiregistruoja du, na tai jeigu tas vienas ateina gerai <...> labai atkrenta (S9)</p> <p><...> reikalavimų nustatymas irgi kartais būna per platus arba per siauras. Tai būna arba neįmanoma surasti reikalavimus atitinkančių žmonių, arba jų būna labai daug ir tada konkursas būna pvz. tris dienas <...> (S8)</p> <p>Būna dažnai, kad niekas neatvyksta tada būna vėl viskas iš naujo <...> (S10)</p> <p>o yra tokių <...> situacijų, kada tiesiog yra na labai sunku apsispręsti - ką pasirinkti, nes vienas už kitą būna geresnis <...> (T20)</p> <p><...> viskas priklauso nuo pareigybės <...> kuo, sakykime, yra universalesnė pareigybė, arba kuo reikalavimai yra žemesnio lygio, tuo tų pretendentų ateina daugiau (T18)</p>
	<p><...> pretendentai neįsigilina į pareigybės esmę – kur jie eina, ko jie nori, ar jie suvokia ką jie turės daryti. Ateina tokių, atsitiktinių <...> kurie keliauja per visur <...> (T19)</p> <p><...> žmogus, na vis tiek, kažkokiu būdu renkasi <...> jis turi savo argumentų kodėl jis būtent va čia nori <...> Tai rodo pačių pretendentų brandą, kad jie kryptingai dirba (T21)</p> <p>Bet, kaip sakau, yra maždaug 50 proc. tokių, kurie labai atsakingai ruošiasi ir yra tokių pakeleivių, kuriems tas pats kur eiti (T22)</p> <p><...> dažniausiai bent pusę mes iš jų atmetame, nes neatitinka reikalavimų, nes tiesiog žmonės duoda bet kur, net neskaito arba <...> galvoja „gal pritrauks <...> (R35)</p> <p>Pvz. gal pretendentai nepateiks kažkokių dokumentų ir mes privalome tikslinti, prašyti – tai patikslinkite jei kažko nepateikėte, ir dar turi galimybę papildomai pateikti (R12)</p>
	<p><...> tarp visų funkcijų, kurias vykdome, ilgiausiai užtrunka konkursų organizavimas, ypačingai mūsų pavaldžių įstaigų, kadangi tų įstaigų vadovų atrankas reglamentuoja ministrų įsakymai, daugybė nutarimų ir pan. negalime vadovautis vien tik savo tvarka <...> (R7)</p> <p>pvz. švietimo įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimą atliekame net ne mes patys, jie papildomai vyksta į kitą įstaigą, kurioje vertina jų kvalifikaciją <...> (R8)</p> <p>Tuos, kuriuos skiria į pareigas tik taryba pagal įstatymą, tada reikia derintis prie tarybos posėdžio. Na žodžiu, tas procesas užtrunka <...> gali net iki keturių mėnesių <...> (T7)</p> <p><...> meras pagal vietos savivaldos įstatymą atsakingas už biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovų valdymą <...> išskyrus švietimo įstaigų vadovų <...> kuriuos į pareigas priima ir atleidžia tik savivaldybės taryba. Ir čia mes turime labai daug problemų <...> jeigu posėdis vyksta kartą per mėnesį, o žmogus sugalvojo išeiti iš darbo <...> nėra to subjekto, kuris gali priimti tokį sprendimą <...> (T8)</p> <p><...> mes organizuojame konkursus į karjeros tarnautojus, į įstaigų vadovus, į įmonių vadovus, į įmonių valdybų narius ir kiekviena šita atranka yra skirtingo teisinio reguliavimo, ir kiekvienai atrankai yra taikomi skirtingi, tos atrankos, procedūriniai aspektai <...> (T5)</p>

Žmogiškųjų išteklių vystymas iš Personalo departamento ekspertų perspektyvos

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų adaptacija	Pažintis su institucija	<...> nuo personalo departamento, stengiamės kuo daugiau informacijos duoti ir tai ką reikia užpildyti, kur reikia nueiti, kur galima rasti informaciją (R42)
		ruošiamame naujo darbuotojo knyga, kur tikrai bus visa informacija <...> intranete <...> prisijungus naujam darbuotojui, jis iš karto gautų pasveikinimą ir pranešimą „prašome susipažinti <...> ji yra visa sudėta <...> bet ją reikia paimti ir apipavidalinti <...> (R43)
		<...> pirma jo darbo diena. Tai jis <...> pasirašo reikiamus dokumentus, susipažįsta su tvarkomis, tuomet viena iš personalo departamento darbuotojų <...> nuveda į buhalteriją, dėl darbo saugumo <...> tada nuveda jau į skyrių, kuriame jis dirbs ir <...> paskui <...> skyriaus vedėjo ar poskyrio atsakomybėj lieka tas darbuotojas (S14)
		ir yra numatytos pareigos kiekvieno padalinio į kurį tas darbuotojas yra priimtas – vadovų ir na tų globėjų jam priskyrimo, ir visų situacijų, tvarkų išaiškinimą <...> (T25)
	Darbuotojo integracija	<...> pirmaisiais mėnesiais, pilnų mokymų jam kažkokių paskirti- būtent jo pareigybei, mes negalim, bet galbūt kažkur pastiprinti jo gebėjimus galėtume <...> (R40)
		Na įvadiniai mokymai <...> kas 2-3 mėn. yra organizuojami <...> (P15)
		Jie yra supažindinami su <...> meru, administracijos direktoriumi, Personalo departamento direktoriumi <...> informacine sistema <...> (P16)
		<...> ir tiesiog visi pamato vieni kitus, kurie čia naujokai (P17)
		Taisyklės tam tikros nerašytos išsakomos (P18)
		<...> per 2 mėn. naujokų mokymus, kur pranešimus skaito įstaigos darbuotojai <...> perduoda žinias, kurios mano, kad yra reikalingos naujam darbuotojui (R44)
		<...> per metus turėtume, bet pas mus dėl viešųjų pirkimų užtrunka šitas procesas – įvadiniai mokymai valstybės tarnautojams – 6 dienu, čia jau išoriniai mokymai (R45)
		Tai taip, įvadiniai mokymai yra vienas būdų darbuotojų integracijai (S13)
	<...> maždaug dvidešimt žmonių jau surinkę <...> įdarbintų per mėnesį, per du, tuoj pat organizuojame vidinius mokymus – įvadinius <...> supažindiname su veikiančiomis sistemomis, tiesiog su vadovais, su kolegomis (T26)	
	Grįžtamasis ryšys	<...> vertinimo neatliekame, bet toks grįžtamasis ryšys būna <...> skyrius, kuriame dirba naujas žmogus, nu pasako ar jie patenkinti <...> ar tikrai atsirinko žmogų, kuris gali dirbti ar <...> ne to tikėjosi iš to žmogaus, tai toks daugiau pokalbio lygmeny (S11)
		<...> reikia mėnesio <...> kad tą žmogų prijaukinti, integruoti kažkaip ir tada sako, kad mes va jį pamokinom ir dabar viskas yra gerai (S12)
		Aišku ten lifte susitikus paklausi kaip sekasi <...> naujokai kreipiasi į mane, nes nuo pradžių matė tą žmogų <...> bet nėra daug kreipimosi - ten jau skyriaus viduje (S15)
		<...> kol kas nebuvo nė vieno kuris sakytų, kad nepasiteisino <...> visi tą naują žmogų stengiasi priimti, jam būti dėmesingi <...> (T27)
		<...> su tais naujais darbuotojais <...> praėjus mėnesiui ar dviem <...> tokio gal pokalbio reikėtų – kaip jiems sekasi adaptuotis, nes būna ateina žmonės, kurie bijo paklausti savo skyriaus kolegų <...> (S35)
Darbuotojų mokymai	Mokymų poreikio nustatymas	<...> metų pradžioje <...> vertinimo išvadose valstybės tarnautojas įrašo mokymų poreikį (P20)
		Darbuotojai atskiras Excel lenteles irgi mums atsiunčia, kur darbuotojas, vadovas tarpusavyje susiderina <...> (P21)
		<...> būna ir patys darbuotojai mokymus susiranda, tarkime, priėmė naują darbo kodeksą - jau dabar visi rašo <...> kam aktualu tarnybinius <...> (P22)
		Pagal mūsų mokymų organizavimo tvarkos aprašą, tai metinį mokymų planą mes darom tiek iš vertinimo išvadų, tiek <...> kvalifikacijos poreikio lentelę <...>. Gavę visus pageidavimus <...> išskiriam tokias bendrųjų gebėjimų sritis ir išskiriam specialiuųjų gebėjimų sritis (R46)
		bendrųjų gebėjimų dažniausiai žiūrim pagal tai ką pernai apmokėm <...> tą patį per tą patį negalim daryt <...> (R47)
		<...> tai nėra teisingas planavimas, nes - dažniausiai toje skiltyje darbuotojai rašo kaip laišką Kalėdų seneliui, na, „kokie čia mokymai būtų faini?“ <...> (R48)
		<...> gavę tiesiog tą poreikį, sudarom metinį mokymų planą <...> nusimatom kiek pinigų skirsim tiems, pavyzdžiui bendriesiems gebėjimams, įsirašom konkrečiai temas kažkokias jau specializuotų mokymų ir pasiliekam dar dalį <...> kitiems mokymams, nes niekada nežinome ko prisireiks, kas atsiras, kokį keis įstatymą <...> vertinimo

		<p>išvadose to numatyti negali <...> (R49)</p> <p><...> planuojam iš anksto <...> o kas nenumatyta tai perkam staigiai <...> (R50)</p> <p><...> vertinant kasmetinę veiklą yra pildoma mokymų poreikio anketas <...> priklauso nuo paties tarnautojo, kiek jis sugeba tiksliai suformuluoti tą poreikį <...> (T31)</p> <p><...> jeigu tik kažkas pasikeitė, kažkoks teisinis reguliavimas, tai <...> mes turime paruošti komandą žmonių, kad jie turėtų tiek tų bazinių žinių <...> (T32)</p> <p><...> kvalifikacijos sertifikatai, kurie galioja ketveriems metams <...> sekame kada kam baigiasi ir planuojame lėšas <...> (T33)</p>
	Mokymosi galimybės	<p>Per metus visų apmokyti tikrai nepavyksta. Pernai, netgi, buvau sulaukusi skambučio iš darbuotojos, kuri sako „o tai čia apskritai yra galimybė kokių mokymų?“ <...> (R51)</p> <p>Aišku, daug kas priklauso nuo darbuotojo – ar jis ieško, ar jis domisi, ar jis nori. Kai kurie randa daugybę nemokamų, konferencijų, susitikimų <...> (R52)</p> <p><...> būna vertinimo išvadose pasirašo noriu tam tikrų mokymų, bet jeigu organizuojam ir kviečiam, tai prasideda, kad negaliu <...> „darbas svarbiau“ (R53)</p> <p><...> stengiamės vestis kiekvienus mokymus, kuriuos įgyja <...> (R54)</p> <p>Tai mokymų poreikį diktuoja patys skyriai <...> Jei tie mokymai pagrįsti ir matome, kad yra naudingi tuomet stengiamės nupirkti jam mokymams ir išleisti (S16)</p> <p>Per metus tikrai ne kiekvienas, tikrai nedidelis procentas sudalyvauja (S17)</p> <p><...> ieškome tų norinčių, arba kam tai galėtų būti naudinga (S18)</p> <p><...> pagal įstatymą, patvirtinus darbo užmokesčio fondą, turėtų būti nuo tos sumos bent 1 proc. iš darbo užmokesčio fondo <...> skirta kvalifikacijos tobulinimui. Deja, mes to finansavimo - negauname ir to vieno procento, (T28)</p> <p><...> europinių pinigų nebegauname, belieka tik biudžeto lėšos (T29)</p> <p><...> yra nemažai nemokamų - ir konferencijų ir įvairių seminarų <...> išnaudojame visas tas galimybes, kiek tik įmanoma (T30)</p> <p><...> stengiamasi, kad bent kartą per metus kiekvienas darbuotojas padalyvautų kažkokiuose mokymuose (T34)</p>
Veiklos (i)vertinimas	Veiklos vertinimas	<p>Tarnautojų vertinime, kadangi įstaiga mūsų didžiulė, tai vertinimas tas daugiau formalus, tiesiog, kad jis būtų atliktas (S22)</p> <p><...> čia yra skyrių, poskyrių vedėjų didžiausia atsakomybė <...> Keli skyrių vedėjai tikrai atsakingai žiūri į šį vertinimą, o kiti, galbūt, taip formaliai atlieka <...> (S23)</p> <p>O kai tas vertinimas pereina iš skyrių į vertinimo komisiją, na tai jau pavadinčiau tada aš jau tokiu konvejeriu <...> niekas neturi laiko (S24)</p> <p><...> vertinimas kiekvieną mėnesį vyksta, nes vis tiek, matome tuos teikiamus prašymus iš departamentų, iš skyrių – kam skirti papildomus, sakykime, priedus <...> čia yra, vėlgi, savotiškas veiklos vertinimas, turbūt ne šiaip sau, už kažką <...> (T36)</p> <p>o dėl vertinimo darbuotojų išgirstu iš pačių darbuotojų, kad to reikėtų <...> jie galvoja, kad tiesiog jeigu jie būtų įvertinti, tai jie būtų ir paskatinti. Tai gal pripažįstu, kad to trūksta <...> bet tiesiog dabar tai nėra prioritetas (R59)</p>
	Ribotos karjeros galimybės	<p><...> kažkas kažkur išeina, tada tas kitas gali užimti jo vietą. Tai jeigu tu patenki tinkamu laiku į tinkamą vietą, tai tada tos karjeros galimybės ir susidaro (S19)</p> <p><...> kažko neišmes iš pareigų, kad kitam skirti pareigas, tai ta karjera daugiau tokia horizontali, pagal galimybes (S20)</p> <p><...> nėra tokios kaip privačiame sektoriuje, nes karjera, vėlgi, reglamentuota (R56)</p>

Žmogiškųjų išteklių išlaikymas iš Personalo departamento ekspertų perspektyvos

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų kaita VMSA	Pagrindinės kaitos tendencijos	<...> nuolatos vis kažkas išeina <...> pastoviai organizuojami konkursai <...> (P26)
		Šiaip vasarą labai jautėsi smarkiai kaita, kažkodėl (R64)
		<...> nebūtų dažnai. Galbūt čia yra susiję su darbuotojais, kurie jauni <...> gauna geresnį pasiūlymą ir jie iš karto išeina <...> (S27)
		o šiaip, ta kaita nėra didelė <...> (T52)
		<...> daugiausiai išeina darbuotojų, kurie pas mus yra pradirbę mažą laiko tarpą <...> 41 proc. yra iki 30 m., ir 41 proc. išeinančių darbuotojų yra pradirbęs pas mus iki 1 m. Sekanti grupė – 26,5 proc. nuo 1-5 m. <...> (R66)
		<...> vadovai keičiasi dažniausiai pasikeitus valdžiai arba per reorganizaciją (T51)
	Išėjimo priežastys	<...> dėl nuolat vykstančių reorganizacijų <...> nestabilumo jausmas, galbūt (R65)
		<...> darbo krūvis, atlyginimo dydis, karjeros galimybės, mokymosi galimybės, grįžtamasis ryšys apie veiklą <...> ir motyvavimas <...> (R67)
		<...> geresnis darbas <...> mūsų darbovietę vertina kaip startą tikrai <...> (R68)
		<...> darbo krūvis čia toks gąsdinantis (S28)
		<...> yra pasiekę viską, praktiškai, ir jie nemato daugiau galimybių augti <...> (T51)
	Darbuotojų išlaikymo priemonės	<...> būna pokalbiai, aišku vadovų <...> priklauso aišku nuo to specialisto kuris išeina <...> na žodžiu, kalbama, deramasi dalinyje (P27)
		<...> pasikviečiame pakalbėti <...> „Gal mes galime kažką pakeisti?“ <...> (R69)
		<...> darome darbuotojų kaitos tyrimą <...> (R66)
		Jeigu jie jau būna sutarę su kažkuo kitu, jie net nesvarsto galimybės pasilikti (R70)
		<...> nu yra tokių, kurie sakykim išeina, tai kaip ir palinki gero kelio <...> (T50)
		<...> kad ir kaip atkalbinėtum tu supranti, kad tu vis tiek, to žmogaus neturi kuo čia priišti, ir tiesiog <...> palinki kuo geriausios sėkmės, palaikai grįžtamąjį ryšį (T53)
		<...> Jis nepasako nieko, bet kai pildė anketą, jis parašė daug (R69)
		<...> prašosi atgal sugrįžti <...> žmogiškasis faktorius labai daug ką reiškia <...> esu sulaukęs skambučių, kad jiems ten nėra gerai <...> psichologiškai <...> (T54)
	Darbuotojų motyvavimas	Piniginiai priedai ir premijos
Aišku, mes darėme apklausas, kas darbuotojus motyvuotų labiausiai, vis tiek, aišku daugiausiai rinkosi atsakymą, kad priedai, priemokos <...> (R84)		
o tie priedai... labai laikina <...> (S32)		
<...> ištekliai tikrai riboti, nors šita vadovybė, sakyčiau, labai atsakingai žiūri <...> jie mato tuos atlyginimus ir lygina, ir žino, kad iš tikrųjų čia nėra dideli <...> (T40)		
<...> yra tos viršutinės <...> „žirklės, lubos“ <...> jeigu tas žmogus jau turi ten kokią pirmą kvalifikacinę klasę, tai nelabai kuo jau jo materialiai ir bepaskatinsi <...> (T41)		
Lanksčios darbo sąlygos		
		<...> sveikatos dienos, tai yra papildomos laisvos dienos (R72)
		<...> lankstus atostogų grafikas <...> nėra apriboti sezoniškumo <...> (R74)
		<...> laisvas darbo grafikas <...> nėra tos įtampos atvažiuoti į darbą lygiai aštuntą valandą <...> (S30)
Organizacijos mikroklimate kūrimas		<...> ne alga, bet darbo aplinka motyvuoja – pats departamentas, žmonės (S29)
		<...> jausdamiesi čia geriau norės pasilikti ilgiau ir dirbti mums (R76)
		<...> bėgimuose, kur irgi, per savivaldybę organizuojama <...> (P28)
		<...> anksčiau būdavo kažkokie naujametiniai didžiuliai renginiai (P30)
Vidinė motyvacija ir pripažinimas		<...> keli <i>renginukai</i> per metus, aš manau, kad sutelkia kolektyvą <...> (R79)
		<...> ir vidinė motyvacija <...> kiek jis pats nori iš vidaus veikti (R82)
		<...> gal jam priemoka visai neįdomi, gal jam įdomu naujas iššūkis <...> turime atsižvelgti ir į tai, ko kiekvienam darbuotojui reikia <...> (R83)
		<...> bet koks geras žodis ir dėmesys yra labai puiki motyvavimo priemonė, net nereikia visko suvesti į pinigus (T39)
		Labiau tas įvertinimas, kad apie tave apskritai kažkas pagalvojo (S33)
		<...> intranete yra skelbiami geriausi <...> tai nueina meras, pasveikina <...> (T38)
<...> esame pasitvirtinę tokias skatinimo gaires <...> pvz. aukščiausia vadovybė		

		pakviečia pietų geriausiai dirbančius darbuotojus, išrenka ten per mėnesį <...> (T37)
Bendradarbiavimo tendencijos	Vieningo bendradarbiavimo stoka	<...> man bendradarbiavimo netrūksta. Nežinau kodėl, bet kiti darbuotojai mąsto kitaip <...> yra tokios nuostatos, kad tas padalinys - toks, tas - kitoks (R60)
		<...> padaliniai, kuriuose yra daugiau, ilgiau dirbančių darbuotojų, jie tiesiog turi susiformavę savo kultūrą, požiūrį ir pan. <...> (R61)
		<...> bendradarbiavimas priklauso visų pirma nuo asmens, kiek jis yra linkęs informaciją teikti ir pasiimti <...> (S25)
		<...> Mano darbe nesijaučia bendradarbiavimo trūkumų <...> gal priklauso viskas ir nuo argumentavimo – kaip tu paprašysi ir nuo to kaip tu kalbėsi (R62)
		<...> nėra vieningos sistemos <...> vieni tarnybinį rašo, kiti nori telefonu pasakyti. Tarkime, vieni dar visas atneša popierines, siunčiame atgal <...> (P25)
		Buvo vienas atvejis <...> pasakė, kad nieko nedarys, kol negaus tarnybinio rašto <...> bet čia tokie vienetai ir aš jų nelaikyčiau „įstaigos veidu“ (R63)
		<...> trūksta to bendradarbiavimo, nes vienas departamentas kažką daro, kitas irgi galbūt tuo klausimu kažką daro <...> (S26)
		<...> nenori dalintis informacija dėl to, kad nepasitikima vieni kitais, galvoja kad tą informaciją kažkaip tai gali pradėti interpretuoti <...> (T55)
		<...> nemato poreikio, kad ta informacija apskritai gali rūpėti kitam padaliniiui <...> (T56)
		<...> kartais, vien dėl to, kad nežinome ką daro kiekvienas padalinys, arba kiek jis daro, tai mes kažkaip bandome, galbūt, sumenkinti kitų padalinių darbą <...> „mes tai jau čia kalnus verčiame, dirbame, o jie nieko ten – ką jie ten daro?“ <...> (T58)
	Veiklos sinergija	Arba dar geriau yra kai susijungiamo ir darome kažką bendro. Na tai tada tampa naudinga visai savivaldybei, kai sukuriame kokį nors, na va gerą, sakykime, kad ir tą patį intranetą <...> (T58)
		<...> kai diegėme sistemą, dėl vidaus dokumentų pasirašymo, kiek buvo pasipriešinimo, o dabar <...> visi išmoko, ir dabar niekas net nebesuvoktų jeigu grįžtume atgal <...>. Atvažiavo iš Panevėžio, berods, savivaldybės čia kolegos ir sako, „o kur čia pas tave popierius?“. Nėra, sakau, pas mane <...> (T59)
		<...> susijungus, turint bendrą idėją, dedant bendras pastangas, galima tokių puikių rezultatų pasiekti, kurie džiugins visą kolektyvą <...> (T60)

Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos VMSA

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	
Vieningos personalo valdymo politikos nebuvimas	Dalinių darbuotojai	bet kad jie inicijuotų kažką daugiau patys <...> (E53)	
		<...> galėtų būti ir iš personalo pusės labiau toksai, kažkoks organizuotumas <...> kažkokio veikimo arba organizavimo kažkokių renginių daugiau ir pan. (E43)	
		Dažnai kyla klausimas ką apskritai Personalo departamentas daro (F35)	
		Mes patys ir tabelius pildome, patys rengiame atostogų įsakymus <...> (F36)	
		Mes apskritai su personalo departamentu mažai bendraujam: nei jis mūsų klausia apie kažkokį poreikį, nei kreipiasi formuodami tikslus (F37)	
		Jei tenka bendrauti tai nebent tik mes kreipiamės <...> (F38)	
		Jiems reikėtų daugiau dirbti su personalo klausimais, nuimant šias personalo valdymo funkcijas nuo skirtingų dalinių darbuotojų (F39)	
		<...> reikia labiau įtraukti darbuotojus tiek į personalo valdymą, tiek į bendrą veiklos planavimą (D51)	
	Personalo departamento specialistai	<...> dar nesuvokiame - aš kalbu apie padalinių vadovus. Mes, vis tik, dar nesuvokiame savo vaidmens personalo valdyme (T61)	
		<...> personalo politika turi keistis, iš esmės, ir mes ją turime tokią pasitvirtinę, kad visas personalo valdymas iš aukščiausio lygmens vadovų ir personalo departamento pereina į struktūrinių padalinių vadovų kompetenciją ir lygmenį <...> (T62)	
		Tai nieko nėra geresnio kai visi klausimai yra išsprendžiami su savo tiesioginiu vadovu <...> bendravimo su kiekvienu darbuotoju būtų kuo daugiau ir, kad jis būtų tame žemiausiame lygmenyje, nes čia verda gyvenimas, o ne kažkur ten (T63)	
		Šiaip tai, aišku, čia yra skyrių, poskyrių vedėjų didžiausia atsakomybė vertinant savo darbuotoją, kad su kiekvienu pasišnekėti <...>. Keli skyrių vedėjai tikrai atsakingai žiūri į šį vertinimą, o kiti, galbūt, taip formaliai atlieka tą vertinimą (S23)	
		<...> optimalus skaičius, tačiau nepakankamas, nes darbo yra labai daug (A24)	
		Mūsų skyriuje darbuotojų tikrai nėra per daug, mes nuolat peržiūrime funkcijas <...> bet iš esmės, tas darbuotojų skaičius galėtų būti netgi didesnis <...> (C32)	
Neobjektyviai paskirstytos funkcijos	Dalinių darbuotojai	Mes, kaip skyrius, esame pasirengę kai kurių dokumentų šablonus, kas gerokai padeda sutaupyti laiką kartojant tas pačias užduotis, o dabar tam laiko apskritai nebelieka – spėjame atlikti tik būtinas, einamąsias užduotis (C33)	
		Tikrai nėra per daug darbuotojų, juk Vilnius didžiulis miestas, sudėtinga kokybiškai aptarnauti ir dar pasiūlyti kažką geresnio su darbuotojų skaičiaus stoka (D48)	
		Aišku, gal kai kurie daliniai ir galėtų būti perskirstyti – vieni padidinti, kiti sumažinti, bet visumoje sakyčiau, kad darbuotojų skaičius gana protingai paskirstytas (D49)	
		<...> šiuo metu visas turimas skaičius kaip ir yra pakankamas, bet <...> vienuose yra per daug, kituose yra mažai <...> (E50)	
		<...> reikėtų keist patį darbų ir funkcijų pasiskirstymą, o ne darbuotojų skaičių, nes dabar vieni daug dirba, o kiti nieko nedaro (F34)	
		<...> reikia visas funkcijas perskirstyti – vieni daro dvigubus darbus, o kiti kavą po valandą geria (F23)	
		<...> darbus visą laik reikia peržiūrėti, pastoviai jie turi būti peržiūrimi <...> (E49)	
		<...> sukeisti darbuotojų funkcijas, paskirstant jas pagal darbuotojų poreikį ir kompetenciją (D45)	
		Personalo departamento specialistai	<...> prisikuriame funkcijų, kurių nereikia <...>. Jeigu mes pasižiūrime ir išskeliame sau klausimą – „O kodėl aš tą darau? Ar to, iš tikrųjų, reikia? Ir ką tai duoda? Tai negailėti pasiimti žirkles ir iškarpyti <...> Juk tai pagerins ir patį rezultatą, ir mažesnių reikės darbo laiko sąnaudų, ir mažesnio reikės darbuotojų skaičiaus (T45)
			<...> esame linę <...> susireikšminti ir pasirodyti, kad tiek mes visi čia reikalingi, bet <...> kai pradedi analizuoti ten tas pareigybes arba nuostatus skyrių, tai stebiesi - iš kur čia atsirado tiek tų funkcijų (T46)
	<...> kuo mažiau žmonių, tuo lengviau <...> sukontroliuoti kiekvieno žmogaus darbą arba jo efektyvų darbo laiko naudojimą, nes tiesiog prisirašo įvairiausių komisijų, darbo grupių ir pagalvoji – o kam to reikia? <...> gaišta laiką (T47)		
	<...> kur yra daugiau žmonių, atsiranda tokių kurie ir demotyvuoja <...> sako „ai čia bus tų darbų, spėsi, kur tu čia leki?“. Na atsiranda gi tokių visada (T43)		
	<...> ar čia iš tikrųjų reikia mums tiek daug tų darbuotojų? Va ir dabar eisime į tarybą pasididinti penkiais etatais vienam departamentui „na netikiu, mane užmuškite,		

		netikiu, kad ten reikia didinti. Ten yra kitos sisteminės problemos <...> (T44)
		Dar didžiulė problema, kad mes visiškai negerbiame vieni kitų planuodami savo darbo laiką <...> prisiplanuoja ten tų posėdžių – reikia, nereikia <...> (T48)
Žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai	Dalinių darbuotojai	<...> diferencijuotai turėtų būti, bent jau pagal darbo stažą, mokamas procentas prie atlyginimo [darbuotojams, dirbantiems, pagal darbo sutartį] <...> (B18)
		<...> daugiau dėmesio skirti darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, nes jie man regis šiek tiek nustumti šalin – ir garantijų turi mažiau, ir veikla nėra kasmet vertinama ir pan. (D52)
		<...> didinti valstybės tarnautojų skaičių – keičiant darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį skaičių (D53)
		Aišku, mes vertiname kaip dirba darbuotojai, bet <...> skyriaus viduje <...> (C19)
		<...> vyksta vidiniai vertinimai, tokie vidiniai vertinimai departamente (A14)
		Formalaus [darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį] vertinimo tai nėra, gal kažkurie daliniai ir veda kažkokią apskaitą, bet pas mus to tikrai nėra (D33)
		Aišku, vedėjai mato darbuotojų rezultatus, bet nei vertinimo pokalbio, nei kito panašaus vertinimo nėra, daugiau tai pavadinčiau „veiklos stebėseną“ (D35)
		Kas liečia dirbančius pagal darbo sutartį, tai tikrai, jeigu penkiabalėj sistemoj tai mažiau nei vienetas, kas yra daroma. Kas liečia valstybės tarnautojus, tai juos gina įstatymas <...> O mes jau visiškai esam nuskriausti, mūsų nemato, mūsų nėra... (B17)
		Niekas nevertina [darbuotojų]... Darom dviejų žmonių darbus ir tiek (F22)
		Ne, šiaip formaliai tokio vertinimo tikrai nėra [darbuotojų pagal darbo sutartį] (C18)
	Personalo departamento specialistai	Na bent jau mūsų departamentas tai tikrai nieko nedaro su tuo [darbuotojų pagal darbo sutartį] vertinimu, tai man atrodo kad tikrai nevyksta jokie vertinimo (S21)
		Šita sritis man, netgi, tokia smarkiai tobulintina. Nuo pernai metų irgi kartoju kolegoms, kad labai blogai <...> darbuotojai negauna grįžamojo ryšio <...> (R57)
		<...> išgirstu iš pačių darbuotojų, kad to reikėtų ir to trūksta, ypatingai dėl skatinimo – jie galvoja, kad tiesiog jeigu jie būtų įvertinti, tai jie būtų ir paskatinti <...>, bet tiesiog dabar tai nėra prioritetas (R59)
		<...> vertinimas kiekvieną mėnesį vyksta, nes vis tiek, matome tuos teikiamus prašymus iš departamentų, iš skyrių – kam skirti papildomus, sakykime, priedus <...> turbūt ne šiaip sau, už kažką – tai yra vieniems duodama, kitiems neduodama (T36)
		O kai tas vertinimas pereina iš skyrių į vertinimo komisiją, na tai jau pavadinčiau tada aš jau tokiu „konvejeriu“. Nes labai daug [tarnautojų], arba tiesiog reikėtų tą vertinimą daryti kelis mėnesius ir labai atsakingai, bet vėl - niekas neturi laiko (S24)

Pareigybės aprašymo rengimo šablonas ir gero pareigybės aprašymo kriterijai

<p>TEISĖS DEPARTAMENTO DOKUMENTŲ VALDYMO SKYRIAUS VYRIAUSIOJO SPECIALISTO PAREIGYBĖS APRAŠYMAS</p>
<p>I. PAREIGYBĖS CHARAKTERISTIKA:</p>
<p>1. Ar pareigybė skirta valstybės tarnautojui ar darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį? Jei tai valstybės tarnautojas, papildomai nurodoma: karjeros / įstaigos vadovas / pakaitinis / statutinis</p> <p>2. Koks šios pareigybės lygis? A / B / C</p> <p>3. Kokia šios pareigybės kategorija? pvz. 12</p>
<p>II. PASKIRTIS</p>
<p>4. Kokia yra šios pareigybės paskirtis, t. y. koku tikslu ji buvo sukurta? Pareigybės paskirtis aprašoma atsižvelgiant į įstaigos dalinio uždavinius ir funkcijas. Pagal pareigybės paskirtį sprendžiama, ar tai – valstybės tarnautojo ar darbuotojo, darbui pagal darbo sutartį, pareigybė.</p> <p>pvz. Teisės departamento (toliau – Departamentas) Dokumentų valdymo skyriaus (toliau – Skyrius) vyriausiojo specialisto (toliau – valstybės tarnautojas) pareigybė reikalinga kontroliuoti ir tvarkyti informacinėje dokumentų valdymo sistemoje „@vilys“ (toliau – IVS „@vilys“) dokumentų, gaunamų Savivaldybės vadovybės vardu, Savivaldybės veiklos, vadovybės interesantų priėmimų, gautų dokumentų užduočių apskaitą ir vykdymą bei teisės aktų aktualiąją redakciją.</p>
<p>III. VEIKLOS SRITIS</p>
<p>5. Kokia yra šios pareigybės veiklos sritis (susijusi su įstaigos vidaus administravimu)?</p> <p>pvz. Šias pareigas einančio valstybės tarnautojo / darbuotojo bendroji veiklos sritis – dokumentų valdymas / finansų valdymas ir apskaita / personalo valdymas / tarptautiniai ryšiai / teisė / viešųjų pirkimų organizavimas ar kt.</p>
<p>IV. SPECIALIEJI REIKALAVIMAI ŠIAS PAREIGAS EINANČIAM VALSTYBĖS TARNAUTOJUI / DARBUOTOJUI</p>
<p>6. Kokius specialiuosius reikalavimus turi atitikti kandidatas (susijusi su teisės aktuose nustatytų uždavinių įgyvendinimu)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nurodomas reikiamas išsilavinimas ir detalizuojama studijų sritis: pvz. turėti aukštąjį neuniversitetinį / aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių mokslų / fizinių mokslų / humanitarinių mokslų studijų srities išsilavinimą; - nurodomas reikiamas užsienio kalbos mokėjimo lygis: A1 ir A2 / B1 ir B2 / C1 ir C2 (tik tais atvejais, kai jis būtinas nustatytoms funkcijoms vykdyti: pvz. Mokėti anglų kalbą pažengusio vartotojo lygmens B1 lygiu. - jei būtina, nurodoma reikiama darbo patirtis: pvz. turėti ne mažesnę kaip 1 metų darbo patirtį valstybės ar savivaldybių institucijoje ir įstaigoje; - išvardinami pagrindiniai teisės aktai, kurie bus taikomi darbinėje veikloje: pvz. išmanyti ir mokėti taikyti Lietuvos Respublikos įstatymus, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, nustatančius vietas savivaldą, valstybės tarnybą, viešąjį administravimą, administracinį darbą, dokumentų rengimą, informinimą ir informacijos teikimą; - jei einant pareigas bus dirbama su dokumentais, nurodoma: išmanyti Dokumentų rengimo taisyklių reikalavimus, dokumentų archyvavimo reikalavimus; - jei einant pareigas bus dirbama su kompiuterine įranga, nurodoma: mokėti dirbti kompiuteriu „MS Office“ programiniu paketu;
<p>V. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO VALSTYBĖS TARNAUTOJO / DARBUOTOJO FUNKCIJOS</p>
<p>7. Kokias konkrečias funkcijas (7-14 funkcijų) vykdys šias pareigas einantis valstybės tarnautojas / darbuotojas</p>

(rekomenduojama pareigybei priskirtas funkcijas aprašyti ir išreikšti kaip siekiamą rezultatą):

pvz. 7.1. tvarko Savivaldybės vadovybės užduočių laiku vykdymo apskaitą ir kontrolę IVS „@vilys“ pagal gautus dokumentus, vadovybės interesantų priėmimą ir Savivaldybės teisės aktus;

7.2. nagrinėja, kaip vykdomos užduotys ir pavedimai, rengia informacinius pranešimus apie pavedimų kontrolę ir teikia informaciją Skyriaus vedėjui;

7.3. kontroliuoja pasirašytų Savivaldybės teisės aktų (mero potvarkių, Administracijos direktoriaus ir Administracijos direktoriaus pavaduotojų įsakymų), sutarčių, susitarimų ir kitų dokumentų operatyvų registravimą IVS „@vilys“;

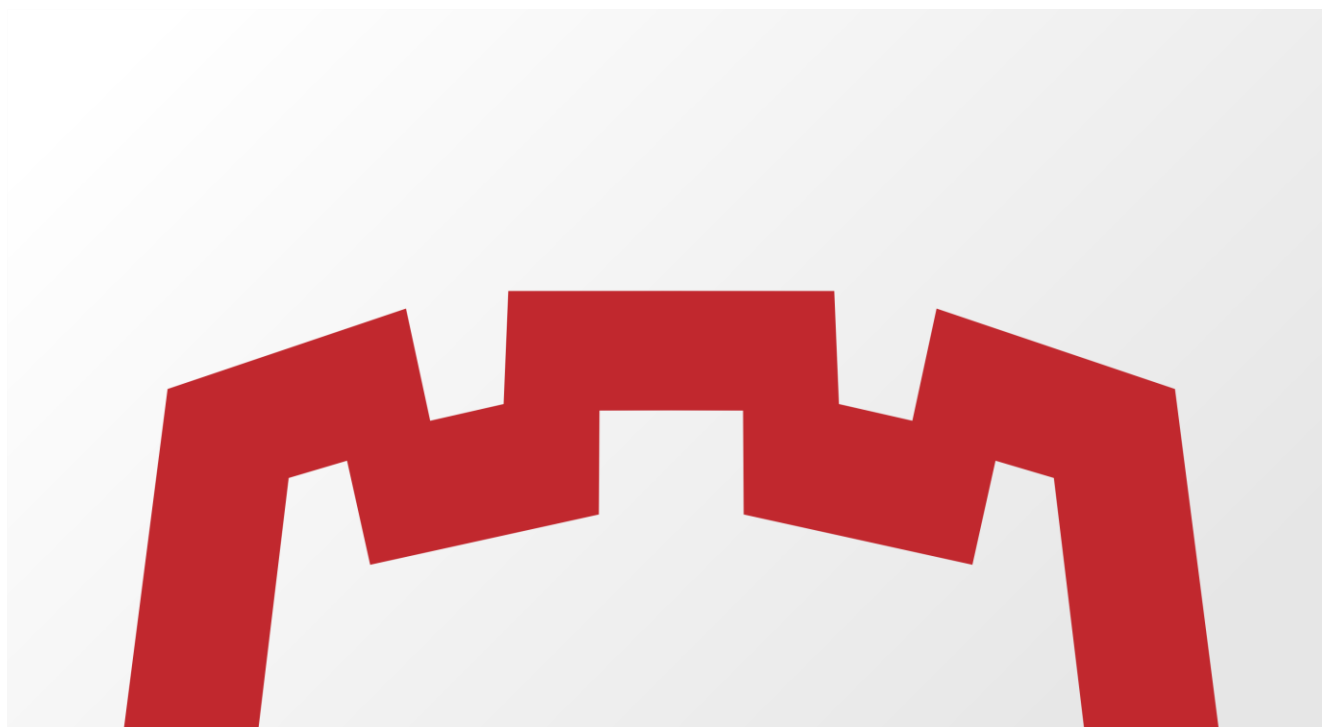
7.4. vykdo kitus vienkartinio pobūdžio Departamento direktoriaus ir Skyriaus vedėjo pavedimus, siekdamas įgyvendinti institucijos strateginius tikslus.

VI. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAVALDUMAS

8. Šias pareigas einantis valstybės tarnautojas / darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus Skyriaus vedėjui / Departamento direktoriui / Administracijos direktoriui.

Gero pareigybės aprašymo kriterijai:

- pareigybės funkcijos atitinka darbdavio lūkesčius;
- pareigybės aprašymas patrauklus darbuotojui;
- pareigybės aprašymas konkretus – vengiama abstrakčių sąvokų;
- pagal pareigybės aprašymo turinį nesudėtinga įvardinti pareigybės pavadinimą;
- pareigybės aprašymo projektas turi būti suderintas su nemažai VMSA dalinių, todėl siekiant išvengti pakartotinio derinimo identifikavus klaidas, pirmiausia pareigybės aprašymo projektas turi būti suderintas su savo dalinio atstovais ir Personalo departamento specialistais, atsakingais už pareigybių aprašymo rengimą.



To paties struktūrinio dalinio bei tos pačios srities - valstybės tarnautojo bei darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigybių aprašymų palyginimas

DARBUOTOJAS, DIRBANTIS PAGAL DARBO SUTARTĮ	VALSTYBĖS TARNAUTOJAS
<i>Specialieji reikalavimai šias pareigas einančiam darbuotojui</i>	<i>Specialieji reikalavimai šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui</i>
Turėti aukštąjį universitetinį bakalauro ir magistro arba jam prilygintą vienpakopį socialinių mokslų studijų srities teisės krypties išsilavinimą;	
Būti susipažinusiame su Lietuvos Respublikos įstatymais, nustatančiais vietos savivaldos institucijų veiklą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešuosius pirkimus;	Būti susipažinusiame su Lietuvos Respublikos įstatymais, nustatančiais valstybės tarnybą ir vietos savivaldos institucijų veiklą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešuosius pirkimus;
Išmanyti Dokumentų rengimo taisyklių reikalavimus;	
Mokėti dirbti kompiuteriu „MS Office“ programiniu paketu.	Mokėti dirbti kompiuteriu ir naudotis šiomis programomis: „MS Word“, „MS Excel“, „MS Outlook“, „Internet Explorer“.
<i>Šias pareigas einančio darbuotojo funkcijos</i>	<i>Šias pareigas einančio valstybės tarnautojo funkcijos</i>
Derina pirkimo dokumentus ir viešųjų pirkimų sutarčių projektus;	
Paaiškina, patikslina pirkimo dokumentus tiekėjams, organizuoja savalaikį pirkimo dokumentų paaiškinimą iš pirkimo iniciatoriaus, nagrinėja pretenzijas, susirašinėja su tiekėjais, rengia protokolų projektus ir kt.;	
Rengia pasiūlymus bei teisės aktų projektus dėl vykdomų viešųjų pirkimų tobulinimo pagal poskyrio kompetenciją: Savivaldybės tarybos sprendimai ir Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų projektai;	
Konsultuoja viešųjų pirkimų klausimais Savivaldybės administracijos struktūrinius dalinius ir Savivaldybės tarybos kontroliuojamas perkančiąsias organizacijas pagal poskyrio kompetenciją;	
Dalyvauja savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudarytų komisijų ir darbo grupių darbe;	
Pagal savo kompetenciją bendradarbiauja su Viešųjų pirkimų tarnyba, savivaldybės administracijos struktūriniais daliniais, Savivaldybės tarybos kontroliuojamomis perkančiosiomis organizacijomis bei su kitomis institucijomis ir organizacijomis;	
Tvarko siunčiamuosius, gaunamuosius, vidaus ir susipažinti skirtus dokumentus Dokumentų valdymo sistemoje „@vilys“;	
Teikia privalomą informaciją apie Savivaldybės administracijos įsigijimus viešųjų pirkimų priežiūrą vykdančioms valstybės institucijoms pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą ir kitus teisės aktus;	
Skyriaus vedėjo pavidimu pavaduoja nesantį poskyrio darbuotoją;	Skyriaus vedėjo pavidimu pavaduoja nesantį poskyrio valstybės tarnautoją;
Vykdo kitus vienkartinio pobūdžio skyriaus vedėjo ir poskyrio vedėjo pavidimus, siekdamas įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus.	