

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

**RASA MATKEVIČIŪTĖ**

Savivaldos institucijų administravimo dieninių studijų programos

SAm5-01 grupės studentė

**PERSONALO ORGANIZAVIMAS SOCIALINĖS APSAUGOS IR  
DARBO MINISTERIJOJE**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo vadovas:

Doc. dr. Alvydas Baležentis

Vilnius, 2006

## Turinys

ĮVADAS.....	4
1. PERSONALO ORGANIZAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	6
1.1. Personalo organizavimo esmė.....	6
1.2. Personalo organizavimo procesas.....	8
1.2.1. personalo poreikio planavimas.....	8
1.2.2. personalo verbavimas (paieška).....	9
1.2.3. personalo atranka.....	11
1.2.4. personalo įdarbinimas.....	12
1.2.5. personalo adaptavimas (socializacija, orientavimas).....	14
1.2.6. personalo motyvavimas (skatinimas).....	15
1.2.7. personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.....	17
1.2.8. personalo vertinimas.....	19
1.2.9. personalo atleidimas.....	20
2. VALSTYBĖS TARNYBOS PERSONALO ORGANIZAVIMO TEISINIAI PAGRINDAI....	22
2.1. Valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojas.....	22
2.2. Lietuvos Valstybės tarnybos sistema.....	23
2.2.1. priėmimo į valstybės tarnybą sąlygos.....	23
2.2.2. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas.....	25
2.2.3. valstybės tarnautojų darbo užmokestis.....	30
2.2.4. valstybės tarnautojų mokymas.....	31
2.2.5. valstybės tarnautojų skatinimas ir tarnybinės nuobaudos.....	33
2.2.6. valstybės tarnautojų atleidimas iš pareigų.....	34
3. PERSONALO ORGANIZAVIMO ANALIZĖ SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOJE.....	36
3.1. Ministerijos struktūra ir strateginiai tikslai.....	36
3.2. Tyrimo metodika.....	40
3.3. Personalo atranka ir priėmimas.....	41
3.4. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas.....	44
3.5. Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas.....	46
3.6. Personalo skatinimas.....	49
3.7. Personalo organizavimo problemų tyrimas.....	50
4. PERSONALO ORGANIZAVIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS.....	61
4.1. Atrankos į valstybės tarnybą tobulinimas.....	61
4.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tobulinimas.....	62

4.3. Personalo kvalifikācijas tobulināšana.....	63
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	65
LITERATŪROS SĀRAŠAS.....	68
ANOTĀCIJA.....	72
SANTRAUKA.....	72
SUMMARY.....	74
PRIEDĀI.....	76

## ĮVADAS

Šiandieninės organizacijos dirba sparčiai kintančioje ekonominėje ir socialinėje aplinkoje. Kylant visuomenės išsilavinimo lygiui, piliečiai siekia gauti labiau kvalifikuotas paslaugas, dėl ko vis labiau būtina, kad darbuotojai turėtų kuo daugiau žinių įvairiose srityse ir gebėtų atitinkamai elgtis tam tikroje situacijoje. Personalas – kiekvienos institucijos sėkmės pagrindas ir pagrindinis variklis. Todėl kiekvienoje organizacijoje būtinas efektyvus personalo organizavimas.

Tačiau tiek viešosiose, tiek privačiose įstaigose yra akivaizdus ir nepakankamas personalo svarbos įvertinimas, nes labiau orientuojamasi į materialųjį turta, o ne į personalo kuriamas įstaigų galimybes. Didelis dėmesys yra skiriamas trumpalaikiams įmonės tikslams. Prioritetinėmis sritimis laikomas naujų technologijų diegimas, gamybos plėtra, klientų išlaikymas. Todėl būtent joms ir skiriama daugiausiai finansų. Personalas klausimai būdu nėra laikomi prioritetine sritimi. Eilinis darbuotojas kol kas nėra pilnavertis subjektas.

Socialinė apsauga Lietuvoje yra viena iš prioritetinių valstybės valdymo sričių, todėl labai svarbu, kad socialinė valdymo organizacinė sistema veiktų efektyviai. Personalas organizavimui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Organizacijos sėkmė, pirmiausiai, priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Kiekvienoje organizacijoje organizavimas turi savo ypatumų, tačiau suformuluoti bendrieji teiginiai gali būti pritaikyti bet kokio tipo organizacijoje. Efektyvi organizacijos plėtra padeda suformuoti reikiamą personalo valdymo ir organizacinį potencialą.

Nuo valstybės tarnautojų profesionalumo ir jų etiškos veiklos priklauso organizacijos sėkmė. O tam didžiulę įtaką turi tinkamas personalo organizavimas. Svarbu didinti pasitikėjimą valstybės tarnyba bei viešojo administravimo institucijomis. Šiuo metu iškilė būtinybė daryti įtaką valstybės tarnautojų vertybėms bei elgesiui, kad gerėtų valstybės tarnautojų ir visuomenės santykiai, būtų formuojamas pozityvus valstybės tarnautojo įvaizdis. Deja, Lietuvoje iki šiol dažnai vyrauja neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnybą. Manoma, kad valstybės tarnautojai dirba blogai, nekokybiškai, biurokatiškai, jų yra per daug ir pan.

*Darbo tikslas* – išnagrinėti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos personalo organizavimą ir pateikti siūlymus personalo organizavimo tobulinimui.

*Darbo uždaviniai:*

1. Apibendrinti personalo organizavimo teorinius pagrindus.
2. Apžvelgti valstybės tarnybos personalo organizavimą teisiniu aspektu.
3. Išnagrinėti atrankos į valstybės tarnybą problemas ir pateikti siūlymus atrankos tobulinimui.
4. Išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą bei atskleisti trūkumus.
5. Pasiūlyti motyvavimo gerinimo galimybes.
6. Parengti rekomendacijas dėl personalo kvalifikacijos gerinimo.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų atrankos, priėmimo, vertinimo, kvalifikacijos problemas, motyvacijos trūkumus ir jų išsprendimo kryptis ministerijoje buvo atlikta ekspertų apklausa. Apklausos duomenys apibendrinti ir integruoti į tiriamąją bei projektinę dalis.

*Pirmoje darbo dalyje*, remiantis moksline literatūra, moksliniais straipsniais, konferencijų medžiaga ir pan., apžvelgiamas personalo organizavimo procesas nuo personalo poreikio planavimo iki atleidimo, remiantis skirtingų autorių nuomonėmis išsiaiškinta personalo organizavimo bei valdymo esmė.

*Antroje dalyje* išryškintos pagrindinės valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sąvokos, aprašyta dabartinė Lietuvos valstybės tarnybos sistema – valstybės tarnautojų priėmimas, vertinimas, darbo užmokestis, mokymas, skatinimas, tarnybinės nuobaudos ir atleidimas iš pareigų.

*Tiriamąjoje dalyje* analizuojamas personalo organizavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, išskiriant personalo atrankos, priėmimo, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, skatinimo, mokymo bei kvalifikacijos kėlimo procesus. Pateikti ekspertinio vertinimo metu gauti apibendrinti rezultatai, bei išryškintos pagrindinės problemos, iš nagrinėjamų organizavimo sričių, su kuriomis dažniausiai susiduriama ministerijoje. Taip pat pateikti atlikto tyrimo rezultatai apie personalo organizavimo problemas ministerijoje. Nagrinėjant šią dalį išryškėjo, jog personalo organizavimas ministerijoje nepakankamai efektyvus.

*Projektinėje dalyje* remiantis Europos Sąjungos šalių patirtimi bei ministerijos ekspertų siūlymais pateiktos personalo atrankos tobulinimo galimybės į valstybės tarnybą, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo bei kvalifikacijos tobulinimo kryptys.

Darbą sudaro: įvadas, keturi skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

Darbo apimtis: 88 puslapiai, tame tarpe 21 paveikslas, 2 lentelės, 7 priedai.

*Tyrimo objektas* – ministerijos valstybės tarnautojai, išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojus.

*Tyrimo metodai*. Mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, sociologinė apklausa, ekspertų apklausa.

*Hipotezė*. Personalo organizavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje nėra pakankamai efektyvus.

*Tyrimo periodas*: 2003-2005 metai.

## 1. PERSONALO ORGANIZAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI

### 1.1. Personalo organizavimo esmė

Organizavimas, pasak J.A.F. Stoner - *tai nuolatinis valdymo procesas*. Organizavimas – viena iš keturių personalo valdymo sudedamųjų dalių – planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės. Valdymo samprata atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose.

Žmogiškųjų išteklių organizavimas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai tiria tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti – domisi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėja statiška, kiti dinamišką sistemą [41, p. 49]. Tokiai situacijai įtakos turi skirtingas autorių požiūris į personalo valdymo sampratą. Šaltiniuose, kurių autoriai personalo valdymą supranta plačiąja prasme, iš viso sunku išskirti specializuotas veiklas.

Anot J.A.F. Stoner, personalo valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: planavimo, verbavimo, atrankos, socializacijos (adaptacijos), mokymosi ir tobulinimo, veiklos vertinimo, pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo, atleidimo [48, p. 369].

Pagal R.S. Schuler, personalo valdymą jungia tokios dalys – planavimas, darbo analizė, prognozė, atranka, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, veiklos įvertinimas, atlyginimas, darbo santykiai, atleidimas. Pagal R.W. Mondy ir S.R. Premeaux personalo valdymo sistema susideda iš tokių veiklų: personalo planavimas, mokymas ir tobulinimas, atlyginimas, sveikata ir saugumas, darbuotojų ir darbo santykiai, žmogiškųjų išteklių tyrimai.

T. Norbert išskiria šias personalo vadybos proceso funkcijas – personalo poreikio nustatymas, personalo suradimas, tobulinimas, įdarbinimas ir išlaikymas, atleidimas [35, p. 4-5]. Personalo vadybos proceso funkcijos, pagal T. Norbert, pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Personalo vadybos funkcijos

Kintanti funkcija Strateginė personalo vadyba						
Apžvalginės funkcijos	Procesinės funkcijos					
Personalo kontrolė Personalo marketingas Personalo informacija Personalo informacija Personalo vadybos organizavimas	Personalo poreikio nustatymas	Personalo suradimas	Personalo tobulinimas	Personalo įdarbinimas	Personalo išlaikymas	Personalo atleidimas

Šaltinis: T. Norbert. Personalo vadyba per padidinamąjį stiklą //Personalo vadyba, 2005, Nr.6. P.4.

Taigi, matyti, kad skirtingi autoriai analizuoja šiek tiek skirtingai personalo valdymo veiklas.

S. Stoškaus teigimu, organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. Planavimo ir organizavimo funkcijos glaudžiai susijusios. Planavimas formuoja bazę, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai, o organizavimas kaip valdymo funkcija formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis komponentas yra žmogus [49, p.120].

A. Sakalo nuomone, siekiant kryptingai organizuoti darbą su personalu, reikia:

- išskirti pagrindines darbo kryptis – tai kompleksiniai darbai: personalo poreikio planavimas, personalo parinkimas ir paskirstymas, personalo ugdymas, karjeros planavimas, personalo mokymas, perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo organizavimas ir kt.;
- nustatyti kiekvienos krypties darbo turinį – pareiginių sąrašų sudarymas, personalo mokymas ir kt. [41, p. 49-50]. 7 priede pateikta personalo organizavimo darbų schema.

Organizavimo koncepcija yra visų organizacijos darbuotojų suvienijimas bendriems tikslams pasiekti, svarbu numatyti uždavinius, funkcijas, atsakomybę ir kiekvieno jų pavaldumą. Organizavimo procesas struktūrizuoja darbą ir formuoja padalinius, atsižvelgdamas į organizacijos dydį, jos tikslus, technologiją bei personalą [49, p.120].

Pasak A. Sakalo personalo organizavimo sistema – sudėtinga sistema, jai būdingi visi sudėtingų sistemų bruožai:

1. sudėtinga organizacinė struktūra; galima išskirti posistemius pagal objektus (valdymo personalas, darbininkai), lygius (visas ūkis, šaka, įmonė), planavimo terminus (ilgalaikis – strateginis, vidutinių terminų ir trumpalaikis – operatyvusis planavimas), posisteminių funkcionavimo turinį (personalo parinkimas, paskirstymas, kvalifikacijos kėlimo organizavimas ir pan.);
2. sistemos tikslai yra bendri, nustatyti remiantis bendrais įmonės, personalo politikos tikslais;
3. personalo organizavimo sistema turi daug lygių, centralizuotas valdymas derinamas su atskirų posisteminių autonomiškumu; joje, be vertikalių ryšių, jungiančių skirtingų lygių posistemius, yra ir horizontalių ryšių tarp vieno lygio posisteminių;
4. būdingas kryptingumas ir sudėtingi ryšiai tarp atskirų posisteminių ir su aplinka; vieno posistemio parametrų pasikeitimas būtinai sukelia kitų posisteminių ir visos sistemos keitimąsi [41, p. 51].

S. Stoškus išskiria šias organizavimo sąvokas:

- kaip mokslas – kryptingas žmonių veiklos formavimas;

- kaip procesas – suvokiamas skirtingai ir žmonių veikloje suprantamas kaip įsteigimas, sudarymas, paruošimas, tvarkymas ir pan.;
- kaip savybė – organizacija pasižymi griežta tvarka, drausmingumu, veiksmų sklandumu;
- kaip vadybos funkcija – tai organizacijos struktūros sudarymas, atskirų struktūros elementų sujungimas į vientisą sistemą [49, p.120-121].

Personalo organizavimo, valdymo procese, svarbų vaidmenį užima žmogiškasis kapitalas. Jis tapo ypatingai svarbus, nes valdo likusius organizacijos kapitalus – materialinius, finansinius ir kuria naują organizacijos vertę. Įmonių sėkmė vis daugiau priklauso nuo to, kokios bus investicijos į žmones. Nes tik turintys žinių, mokantys jomis naudotis, žmonės padės organizacijai sėkmingai konkuruoti globalioje rinkoje.

## 1.2. Personalo organizavimo procesas

Personalo organizavimą galima suskirstyti į šiuos personalo organizacinius etapus:

- ✓ personalo poreikio planavimas;
- ✓ personalo verbavimas (paieška);
- ✓ personalo atranka;
- ✓ personalo įdarbinimas;
- ✓ personalo adaptavimas (socializacija, orientavimas);
- ✓ personalo motyvavimas (skatinimas);
- ✓ personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- ✓ personalo vertinimas;
- ✓ personalo atleidimas.

Dabar trumpai aptarkime kiekvieną iš jų.

### 1.2.1. Personalo poreikio planavimas

Vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių klausimų, kuriuos tenka spręsti įmonių vadovams, yra personalo planavimas. Šiame etape vertinamas esamas personalas bei įvardijami jo poreikiai, atsižvelgiant į organizacijos strateginius planus, tikslus, pokyčius.

Žmonių išteklių planavimas – tai reikalingų darbuotojų numatymas būsimoms darbo vietoms, reikiamu laiku [29, p.63].

Personalo poreikis planuojamas siekiant didinti personalo potencialą, siekiant, kad jis atitiktų šiuolaikinius reikalavimus, kitimo tendencijas, vidinę ir išorinę aplinką [41, p.78]. Pagrindiniai poreikio nustatymo parametrai yra *bendrasis* ir *papildomasis* poreikis. Bendrajam personalo



poreikiui įmonės lygiu nustatyti taikomas pareigybių metodas. Taikant šį metodą, apskaičiuojamas reikiamas darbuotojų skaičius pagal atskiras pareigybes, personalo kategorijas, funkcijas, lygius.

Visus metodus, pagal A. Sakalą, bendrajam poreikiui nustatyti, galima skirstyti į dvi grupes:

1. Skaičiuotiniai-analitiniai - taikomi, kai naujose ar jau veikiančiose įmonėse vyksta esminiai pokyčiai arba išryškėja faktinės personalo sistemos trūkumai.
2. Patyriminiai-statistiniai - priskiriami „planavimo pagal pasiektą lygį“ metodų grupei. Taikant šį metodą, užtikrinama, kad sistema laipsniškai gerės [41, p. 84-86].

Nustatant papildomąjį poreikį, išskiriamas *dalinis* ir *pilnasis* papildomas poreikis. Dalinis papildomasis poreikis atsiranda dėl darbo vietų skaičiaus pakeitimo, darbuotojams išėjus iš įmonės ir pan. Papildomam poreikiui padidėjus, t.y. darbuotojam perėjus į aukštesnio lygio pareigas, susiformuoja pilnasis papildomasis poreikis [41, p.88]. Planavimo tikslais verta išskirti *potencialų rezervą*, į jį įtraukiami darbuotojai, kurie tinka eiti aukštesnes pareigas.

Žmogiškųjų išteklių planavimas, pagal J.A.F. Stoner, apima keturias pagrindines kryptis:

1. ateities poreikio planavimas – išteklių, reikalingų įmonėms tikslam įgyvendinti, numatymas;
2. ateities balanso planavimas – lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su skaičiumi esamų darbuotojų;
3. planuoti darbuotojų verbavimą ar atleidimą iš darbo;
4. planuoti darbuotojų tobulinimą [48, p.371].

G. Dessler teigimu, daugelyje kompanijų vartojamas *tęstinio planavimo terminas*, tai reiškia numatymą, koku būdu bus užimamos svarbiausios aukščiausio lygio vadovų pareigybės. Planuojant darbuotojų poreikį reikia trijų rūšių prognozių: personalo poreikio, vidaus kandidatų pasiūlos, išorės kandidatų pasiūlos [18, p.96-97]. Vidinė personalo pasiūla neformaliai apsvaustoma tik iškilus būtinybei rasti gerą specialistą aukštesnio rango pareigoms. Išorinės pasiūlos šaltiniai neanalizuojami, tai grindžiant pertekline pasiūla, reta organizacija Lietuvoje kaupia potencialių darbuotojų duomenų bazę [47, p.104].

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacija, kuri nori įgyvendinti savo tikslus, žmogiškųjų išteklių planavimui turi skirti ypatingą dėmesį. Tik tada ji galės turėti reikiamu laiku reikiamus žmones.

### 1.2.2. Personalo verbavimas (paieška)

Verbavimas, pagal J.A.F. Stoner, yra susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu. I. Bakanauskienės teigimu, tai – procesas, kurio metu surandami ir „priviliojami“ į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Prieš

pradedant paiešką, būtina kiek galima tiksliau įvardyti, kokio darbuotojo organizacijai reikia, tiksliai numatyti, ką konkrečiai ieškomas žmogus turės veikti [34, p.62].

Verbavimas yra pirmas žingsnis naujų darbuotojų paieškai, kuris apima šiuos procesus:

- vakansijos vietos išanalizavimas;
- nustatymas, kokiais metodais bus ieškoma naujų darbuotojų;
- kontaktų su kandidatais užmezgimas [18, p.96].

Organizacijos, ieškomamos reikalingų darbuotojų, ir atsižvelgdamos į tai, kokių žmonių ieško, vis dažniau renkasi įvairius kandidatų paieškos šaltinius.

Dažniausiai literatūroje (pvz. G.Dessler, J.A.F.Stoner, I.Bakanauskienė ir kt.) skiriami *vidiniai* ir *išoriniai* verbavimo šaltiniai. Vidinio aprūpinimo privalumas tas, kad maksimaliai realizuojamas vidinis personalo potencialas, tačiau be išorinių šaltinių normali įmonės personalo raida negalima. Dažnai geriausias darbdavių kandidatų šaltinis yra organizacijoje jau dirbantys darbuotojai. Kad ši paieška būtų sėkminga reikia pasitelkti darbo skelbimus, personalo asmens bylas ir duomenų apie darbuotojų įgūdžius bazes [34, p. 64].

S. Riggs Fulle ir V.L. Hube išskiria keturis vidinius verbavimo metodus – paaukštinimas pareigose, horizontalus perkėlimas, rotacija, pakartotinas įdarbinimas arba buvusių darbuotojų sugrįžimas [19, p. 554].

Taigi, naudojimasis vidiniais kompanijos resursais sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina tobulėti įmonės darbuotojus, kurie nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje. Galima būtų išskirti ir šiuos trūkumus: riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina galimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai.

Išorinis verbavimas dažniausiai naudojamas tik tada, kai organizacijos viduje nėra tinkamos kandidatūros. Išorinė paieška turi savo pranašumų – nauji žmonės į organizaciją atsineša naujų minčių, atsiranda galimybė į kai kuriuos vykstančius procesus pažvelgti naujai [34, p.64].

Skiriami šie išorinio verbavimo šaltiniai: pažįstamų paieška, skelbimai laikraščiuose, paieška universitetuose, įdarbinimo agentūrų paslaugos, dalyvavimas karjeros dienose, internetiniai skelbimai ir duomenų bazės, valstybinių darbo biržų paslaugos [33]. Manytume, tai dažniausiai taikomi verbavimo šaltiniai organizacijose.

Kai kuriose organizacijose taikomas dirbančių žmonių „perviliojimas“, t.y. darbuotojų perverbavimas arba „galvų medžioklė“. Daugelyje užsienio kompanijų jau seniai taikomas šis darbuotojų paieškos būdas, ypač jei reikia aukštos kvalifikacijos specialistų, aukštesnio lygio vadovų. Tačiau perverbavimas nelengvas darbas, organizacijos privalo turėti gerų dalykinio bendravimo įgūdžių, sugebėti tinkamai pristatyti savo bendrovę, pažinti žmones, jų poreikius [34, p.68].

Dar vienas darbuotojų paieškos būdas – darbuotojų lizingas arba nuoma. Taikydama lizingą, įmonė laikinai „išsinuomoja” specialistą iš organizacijos, su kuria pasirašęs darbo sutartį, ir jį laikinai išsiunčia į komandiruotę [34, p.69].

Akivaizdu, kad kiekvienai organizacijai svarbu konkrečiam darbui atrinkti tinkamiausią asmenį. Šio tikslo organizacija pasieks tinkamai organizuodama verbavimo procesą.

### 1.2.3. Personalo atranka

Literatūros analizė parodė, kad skirtingi autoriai (Stoner, Diatlov, Travin ir kt.) išskiria skirtingus atrankos proceso etapus. Pasak B. Leonienės, darbuotojų atranka – tai procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo [30, p.60]. Atranka apibūdinama kaip *dviejų krypčių procesas*, kurio metu organizacijos vadovai renkasi geriausią kandidatą, o jis savo ruožtu sprendžia – sutikti ar ne su organizacijos pasiūlymu [11, p.58-59].

Anot J.A.F. Stoner, atrankos procesas susideda iš septynių etapų:

- užpildoma anketa, iš kurios darbdaviai sužino kokias pareigas nori užimti kandidatas bei suteikia informacijos pokalbiui;
- pradinis „rūšiavimo pokalbis”; leidžia įvertinti pareiškėjo tinkamumą į tam tikras pareigas;
- testavimas; pagal testą yra vertinami pareiškėjo įgūdžiai ir sugebėjimai mokytis darbe;
- tyrimai „už nugaros”; tikrinamas duomenų teisingumas, skambinama į buvusią darbovietę ir klausama apie kandidato darbą toje įmonėje;
- išsamus atrankos pokalbis; pokalbių metu sužinoma daugiau apie kandidatą; šiame etape didelį vaidmenį atlieka psichologiniai veiksniai; svarbu, kad kandidatas nepasimestų ir į klausimus atsakinėtų konkrečiai ir logiškai; pokalbių metu darbdavys stengiasi įsivaizduoti būsimo darbuotojo darbo rezultatyvumą;
- fizinis patikrinimas; padaromas įrašas apie kandidato sveikatą, įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektingumu;
- darbo pasiūlymas; užpildoma laisva darbo vieta [48, p.380-381].

Pagrindiniai dalykai, į kuriuos turime atkreipti dėmesį rinkdamiesi darbuotojus, yra šie:

- profesinė kvalifikacija;
- išsimokslinimas;
- organizaciniai sugebėjimai;
- asmeninės savybės [58, p.5-6].

Įvairios organizacijos naudoja skirtingus *atrankos metodus*. B. Leonienės teigimu, labiausiai paplitę šie darbuotojų atrankos metodai: anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė, atrankos pokalbis, testai, emocinio intelekto vertinimas, priėmimas bandomajam laikotarpiui.

Darbuotojams testuoti gali būti naudojami įvairūs ir skirtingos paskirties testai - žinių, sąžiningumo, intelekto, atlikimo, grafologiniai, psichologiniai [44, p.6]. Pagrindinės testavimo problemos – patikimumas (testo rezultatų pastovumas jį kartojant), teisingumas, veiksmingumas, testuojančiųjų kompetencija ir objektyvumas.

Dažna problema yra ta, kad Lietuvoje yra naudojami užsienyje sukurti ir papildomai nepatikrinti testai. Tokiu atveju pretendentai lyginami su, pavyzdžiui, amerikiečiais (jei testas sukurtas JAV). Tai duoda iškreiptus rezultatus jau vien dėl to, kad klausimo formuluotė lietuviškai ir angliškai, kad ir nežymiai, skiriasi. Net tie patys žmonės į skirtingai suformuluotą klausimą gali atsakinėti skirtingai. Todėl prieš naudojant kitoje valstybėje sukurtą testą, verta pasverti jo naudą ir žalą.

Testus naudoja ne visos organizacijos, bet būtų neįprasta jei vadovai nevestų interviu su kandidatu. Interviu procesas padeda įvertinti darbuotojo asmenines savybes, ypač gebėjimą bendrauti, labiau atskleidžia kandidato profesinę patirtį ir motyvaciją. Dažniausiai naudojami tokie interviu tipai: nestruktūruotas, struktūruotas, dalinai struktūruotas, stresinis interviu, mišrus interviu ir kt. [11, p.61]. I. Bakanauskienės (2002) teigimu, pasirenkamo interviu tipą, visų pirma, apsprendžia apklaustųjų skaičius, funkcinės vietos, į kurią atrenkama, svarba ir specifika, apklausėjo savybės.

Kitaip nei vakarietiškose organizacijose, Lietuvos įmonėse atrankoje dalyvauja palyginti mažai kandidatų darbo vietai užimti, investuojama per mažai lėšų kad galima būtų išsirinkti tikrai gerą darbuotoją [47, p.104]. Akivaizdu, kad kiekvienai organizacijai svarbu konkrečiam darbui atrinkti tinkamiausią asmenį. Šio tikslo organizacija pasiekia tinkamai organizuodama tiek atrankos, tiek ir verbavimo procesus.

#### 1.2.4. Personalo įdarbinimas

Naudojami labai įvairūs personalo įdarbinimo būdai. Visus juos galima suskirstyti į tris grupes:

- įdarbinimas per darbo biržą,
- personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą,
- savarankiška darbo vietų paieška [33].

Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir įmonei. Darbuotojui tai naujas veiklos etapas, todėl įmonės uždavinys - sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Adaptuotis dažnai yra nelengva, kartais tai priklauso ne tik nuo kurios nors pusės gerų norų, bet reikalauja laikytis ir tam tikrų organizacinių taisyklių. Todėl personalo priėmimui ir adaptavimuisi turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Priėmimas į darbą reglamentuojamas darbo įstatymais, tačiau ši sritis labai dinamiška [41, p.144]. Pagrindiniai teisės aktai, tiesiogiai reglamentuojantys priėmimą bei kitus darbuotojų santykius Lietuvoje, yra Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (valstybės tarnautojams) ir Darbo kodeksas (kitiems darbuotojams), juos palydimieji poįstatyminiai teisės aktai bei pačių organizacijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai, kuriais turi vadovautis ne tik darbuotojai, bet ir darbdaviai.

Kiekvienoje darbo sutartyje darbuotojas ir darbdavys privalo susitarti dėl būtinųjų sutarties sąlygų, t.y. darbuotojo darbovietės ir darbo funkcijų. Kiekvienoje darbo sutartyje šalys sulygsta dėl darbo apmokėjimo sąlygų. Šalių susitarimu gali būti sulygstama ir dėl kitų darbo sutarties sąlygų - išbandymo, materialinės atsakomybės ir kt. [2]. Priėmus sprendimą priimti žmogų į darbą, personalo skyrius tvarko įdarbinimo formalumus.

Yra du individualiosios sutarties sudarymo būdai:

- Sudaroma terminuota samdos sutartis. Ji formaliai nutraukiama pasibaigus sutartam laikui. Svarbus bandomojo laikotarpio vaidmuo: jo metu sutartis gali būti nutraukiama, jei kandidatas netenkina sutarties sąlygų. Terminui pasibaigus, sutartis arba nutraukiama, arba pasirašoma nuolatinė samdos sutartis.
- Sudaroma nuolatinė samdos sutartis, tačiau joje taip pat gali būti nurodomas bandomasis laikotarpis. Jei sutartis šį laikotarpį argumentuotai administracijos nenutraukiama, sutartis automatiškai tampa nuolatine. Bandomasis laikotarpis gali būti nuo 3, 6, 12 mėnesių, kuo aukštesnės pareigos, tuo jis ilgesnis.

Galioja taisyklė, kad samdos sutarties sąlygos negali pažeisti įstatymų nustatytų reikalavimų [41, p.144]. Sudarydamas darbo sutartį, darbdavys arba jo įgaliotas asmuo privalo supažindinti priimamą dirbti asmenį su jo būsimo darbo sąlygomis, kolektyvine sutartimi, darbo tvarkos taisyklėmis, kitais darbovietėje galiojančiais aktais, reglamentuojančiais jo darbą [2].

Naujai priimtam darbuotojui įteikiami dokumentai turi sudaryti palankiausias sąlygas dirbti:

- darbuotojui įteikiami dokumentai apie įmonę, jos istoriją, leidimas, individuali ar kolektyvinė darbo sutartis, įmonės darbo vidaus reglamentas, telefonų sąrašai, raktai, kita informacinė medžiaga;
- darbuotojui sudaromi dokumentai, kuriuose daromos žymos apie darbo laiką, atlyginimo dydį ir pan., pateikiami būtini dokumentai ligonių kasai, SoDrai ir t.t. Svarbiausias dokumentacijos tikslas yra padėti jam susiorientuoti įmonėje, informuoti jį dominančiais klausimais [41, p.144-145].

### 1.2.5. Personalo adaptavimas (socializacija, orientavimas)

Personalo adaptavimas – formalus procesas, padedantis naujiems darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos, darbo ir darbo grupės. Pasak J.A.F. Stoner, tai programa, sukurta tam, kad padėtų darbuotojams sklandžiai prisitaikyti organizacijoje [48, p. 382].

Naujojo personalo operatyvinis reguliavimas apima daug priemonių, iš jų išskirtumėme:

- supažindinimą su nauja darbo vieta, darbovieta;
- informavimą apie darbo pagrindines užduotis, keliamus reikalavimus;
- naujojo darbuotojo stebėjimą ir nuolatinę dėmesį naujai priimtam darbuotojui; darbuotojo veiksmų kontroliavimą;
- pagalbą diegiant darbo metodus [41, p. 147-148].

Svarbu supažindinti darbuotoją su sunkumais, kurie jo laukia darbe, bendradarbiaujant su kolegomis ir klientais, kokios dažniausiai daromos klaidos ir kaip jų išvengti. Taip pat labai svarbu, kad darbuotojas pajustų, jog jo darbu domimasi, juo patenkinti. Labai dažnai darbuotojo adaptavimas vyksta nevisapusiškai, pamirštant socializaciją, supažindinant darbuotoją su technika, technologijomis, bet ne su žmonėmis [47, p.104].

Personalo adaptavimu, pasak A. Sakalo, siekiama:

- nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai;
- kontroliuoti, kad nustatyti terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti;
- užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų;
- užtikrinti, kad darbuotojai sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo [41, p.146].

Adaptacija vyksta *formaliu* ir *neformaliu* lygmeniu, todėl darbuotojas įgyja prieštaringos patirties, kuri trukdo siekti aukštų darbo rezultatų.

Adaptacijai formaliu lygmeniu turi vadovauti pats vadovas, parengti orientacinę darbuotojo įtraukimo į organizaciją programą, kuri apimtų šiuos pagrindinius klausimus:

- ✓ darbo aplinka ir kokią vietą darbuotojo padalinys užima organizacijos struktūroje;
- ✓ darbuotojo pareigos, darbo pobūdis ir darbo valandos;
- ✓ darbuotojo teisės;
- ✓ apribojimai;
- ✓ ko darbuotojas gali siekti (aptariamoms paaukštinimo galimybės).

Daugelyje Lietuvos organizacijų adaptavimas atliekamas neformalizuotai – nėra jokių iš anksto paruoštų adaptavimo programų, neretai nėra už šią veiklą atsakingo asmens [11, p. 86]. Paprastai naujai atėjęs darbuotojas pradžioje informuojamas atlyginimo, atostogų, darbo laiko klausimais.

Tiksliai suplanuota naujo darbuotojo įtraukimo į organizaciją programa yra viena efektyviausių adaptacijos procedūrų. Tokia programa mažina darbuotojo nerimą, sukuria saugumo jausmą, padeda

lengviau įsitraukti į grupę, formuoja teigiamą požiūrį į organizaciją ir bendradarbius, palaiko darbuotojo pasitikėjimą savimi. Todėl adaptacijos procese dalyvauja ne tik darbuotojas, bet ir organizacija. Apskritai organizacijų stabilumas ir veiklos efektyvumas labai priklauso nuo sugebėjimo įtraukti naujus narius, nes tai lemia darbuotojų lojalumą, išipareigojimą, pasitenkinimą darbu [54, p.19-20].

### 1.2.6. Personalo motyvavimas (skatinimas)

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t.y. skatinti arba motyvuoti darbą.

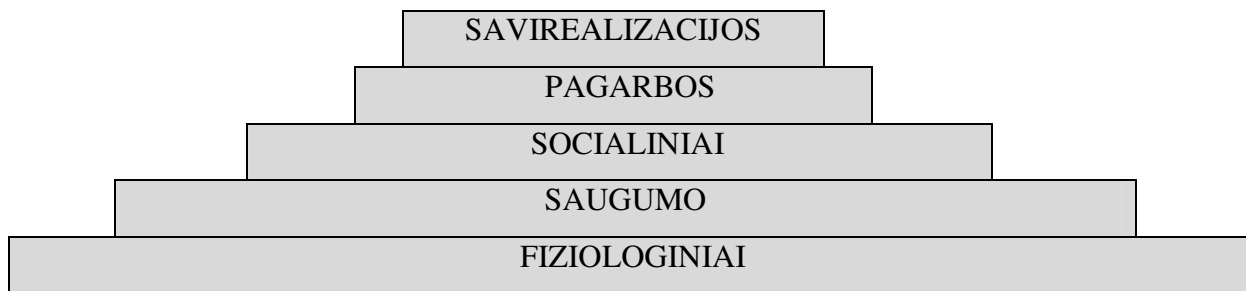
A. Sakalo, V. Šilingienės teigimu, motyvavimas suprantamas kaip savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas [42, p.107]. Pagrindinis motyvavimo elementas yra *motyvas*, kuris suprantamas kaip veiksnys, skatinantis žmogų dirbti geriau ir geresnių darbo rezultatų pagrindu tenkinti savo poreikius [59, p.133-134].

Remiantis moksline literatūra motyvacijos teorijas galima suklasifikuoti taip: *proceso ir poreikių teorijos*. Proceso teorijos dar skiriamos į lūkesčių ir teisingumo teoriją. Lūkesčių teorijos modelis išskyrė vidinius atlygius – tai tokie, kurie motyvuoja individą iš vidaus. Išorinius atlygius kontroliuoja išorinės jėgos, pavyzdžiui, organizacija.

Kita motyvacijos teorija – teisingumo. Ji remiasi labai paprasta prielaida - žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir objektyviai. Žmonės lygina save su kitais, panašiais į save, atliekančiais tokį pat darbą, turinčius tokį pat išsilavinimą ir pan.

Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos:

1. A. Maslow poreikių teorija, kurioje pasiūlyta žmogaus poreikių hierarchija (žr. 1 paveikslą): žemiausieji poreikiai – fiziologiniai, saugumo. Toliau seka socialiniai-priklausomumo, pagarbos poreikiai, o visą žmogaus poreikių piramidę vainikuoja žmogaus realizavimo poreikis, kurį A. Maslow išreiškė taip: kuo žmogus gali būti, tuo jis turi būti [13, p.168]. Ši teorija teigia, kad žmonės nėra suinteresuoti patenkinti dviejų lygių poreikių tuo pačiu metu. Patenkinti žemesnio lygio poreikiai žmogui tampa mažiau svarbūs, taip užleisdami vietą aukščiausio lygio poreikiams.



1 paveikslas. A. Maslow poreikių hierarchija

2. F. Hercbergo dviejų veiksnių teorija, jis savo teorijoje nustatė veiksnius, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbe;
3. D. MakKlelando poreikių teorija, visą dėmesį reikia sutelkti į aukštesnio lygio poreikių tyrimą;
4. K. Alderferio poreikių teorija – akcentavo, kad vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai [32, p.62].

I. Bakanauskienė (2002), kalbėdama apie motyvavimą, išskiria personalo *kompensavimo ir apsaugos* svarbą. Kompensavimas (skatinimas) apibrėžiamas kaip atsilyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai. Personalo apsauga apima organizacijos darbuotojų fizinę, finansinę ir emocinę apsaugą. Visoms organizacijoms yra labai svarbu sukurti realią ir veiksmingą apsaugos sistemą. Ją paprastai sudaro dvi dalys – 1) apmokėjimo sistema (tiesioginė skatinimo sistema); 2) organizacijos teikiamų naudų ir paslaugų sistema (netiesioginė skatinimo sistema).

Šiandien daugeliui darbuotojų mokamas ne vien tik atlyginimas ar valandinis darbo užmokestis, jie taip pat gauna tam tikras skatinimo išmokas – priedus, priemokas, vienkartines išmokas. Bet šiandien dar mažai kas tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu. Šiuolaikinės organizacijos jaučia stiprų spaudimą mažinti kaštus, todėl nepiniginis darbuotojų skatinimas turėtų tapti vis labiau patrauklesnis. Juk pripažinti puikius darbuotojų veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba iš viso nekainuoja [14, p.358].

Skatinimas turi būti suprantamas plačiau, negu darbo apmokėjimo didinimas ir jo priklausomybė nuo rezultatų. Jis turi apimti ne tik materialinio skatinimo formas, bet ir kilimo galimybes. Pastebėtina, kad darbuotojams nemažą įtaką daro ir skatina pati organizacija, nes kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti organizacijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė.

Galima išskirti konkrečius *nepiniginio skatinimo metodus*. Patys paprasčiausi, o galbūt ir įprasti daugelio organizacijų vadovams – profesionalios karjeros galimybės, papildomo mokymo galimybės suteikimas, nemokami kelialapiai poilsiui, pasveikinimas gimtadienio ar kitomis progomis, lanksčios darbo sąlygos ir kt. [59, p. 134-136].



Kaip piniginė, taip ir nepiniginė motyvavimo sistema turi būti suformuluota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos motyvų visumos dalele. Skirtingi žmonės nevienodose situacijose dirba skirtingai. Todėl kiekviename dirbančiajame, visų pirma, reikia matyti asmenybę.

Motivuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę jausmą prieš savo organizaciją ir klientus. Visiems vienodai priimtinių skatinimo priemonių nėra ir negali būti, tačiau, manytume, kad reikėtų atkreipti didesnę dėmesį ir plačiau taikyti nepiniginius skatinimo motyvus.

### 1.2.7. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

*Mokymas* – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti [10, p.373]. Pasak A. Sakalo (2003), personalo mokymas arba kvalifikacijos kėlimas – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas.

Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo svarbą, B. Leonienės teigimu, lemia šios priežastys:

- nuolat keičiasi darbo pobūdis;
- mokslo ir technikos pažanga sukuria kvalifikuotų specialistų poreikį;
- nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens veiklos pagrindas [31, p.160].

Dažniausiai mokymo programos skirstomos pagal temas. Renkantis mokymo programos temą, remiamasi mokymo poreikiais, kokių žinių ir įgūdžių reikia darbuotojams. Suderinus mokymo temą ir parinkus tam tikrus dalyvius, reikia parengti konkrečią mokymo programą. Tačiau, nustatant mokymo poreikius, būtina atkreipti dėmesį į organizacijos problemų, kurias norima išspręsti pasitelkus mokymus, lygį.

Skiriami trys lygiai, kuriuose galima siekti pokyčių:

1. *Individualus lygis* – tai konkrečių darbuotojų poreikiai, susiję su mokymais. Sprendžiant šio lygio problemas ar darant pokyčius, pakanka mokyti konkrečius darbuotojus, lavinti jų įgūdžius.
2. *Sisteminis lygis* susijęs su poreikiais, aktualiais visai organizacijai, ir apima sąveiką įmonėje.
3. *Strateginis lygis* nėra susijęs su atskirų darbuotojų mokymo poreikiais ar sąveikos įmonėje mokymais. Šio lygio problemos susijusios su organizacijos strategijos plėtra [38, p.14].

Mokymo programų naudingumą lemia taikomi *mokymo metodai*. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu pasirinkti tinkamą mokymo metodą. Darbuotojų mokymui dažniausiai taikomi tokie metodai: paskaita, diskusija, darbas grupėse, mokymas darbo vietoje, savarankiškas mokymasis, ekskursijos, stažuotės ir kt. [30, p. 95].

G. Dessler išskiria tokius mokymo ir tobulinimo proceso etapus:

1. Poreikio analizė. Išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti; pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.
2. Mokymo proceso projektavimas. Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, nustatyti mokymo turinį, pasirinkti pavyzdžius ir pan.
3. Veiksmingumo patikrinimas. Patikrinti mokymo programos veiksmingumą, remtis tarptautinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais.
4. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Įvertinti mokymo programos naudą, remiantis šiais kriterijais: reakcija, žinojimas, elgesys, rezultatai [18, p. 157].

Nuo mokymo lygio priklauso ir personalo kvalifikacija, ir jų profesinė bei bendra kultūra.

Be to, kiekviena organizacija, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, vidinius veiksnius gali suformuluoti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją.

J. Bengtsson išskiria tris išsamias kvalifikacijos kėlimo strategijas:

1. *intensyvi*, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes; būtina sąlyga – gerai išplėtotą bazinio mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmonės reikiamos kvalifikacijos ir reikiamu kiekiu dirbančiųjų;
2. *dualinė*, kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą; ši strategija pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna;
3. *mobilumo*, pagrįsta nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos viduje skatina greitai persikvalifikuoti; strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą [30, p. 93].

Priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimo vaidmens supratimo, finansinių išteklių, darbuotojų pasiruošimo lygio ir kitų priežasčių, kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas. Išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą. Tuo tarpu Lietuvos įmonėse nėra sukurta sisteminga personalo ugdymo programa [9, p. 37]. Didelė dalis

įmonių darbuotojus moko tik tada, kai atsiranda būtinybė – pasikeičia įstatymai, reikia diegti naujas technologijas ir pan. [47, p.105].

Kiekviena organizacija darbuotojams turi sudaryti galimybes mokytis, lavinti savo įgūdžius, užtikrinti mokymų sistemiškumą bei tęstinį nenutrūkstamą mokymą.

### 1.2.8. Personalo vertinimas

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams įvertinti įvairovės. Personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas – sąvokos, vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti.

Darbuotojų vertinimas – procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms ar numatomoms ateityje užimti pareigoms [11, p.86].

Pasak J.A.F. Stoner darbuotojų veiklos vertinimas yra dvejopas:

- *neformalus* – nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas, informavimas apie jų veiklos lygį;
- *formalus sisteminis vertinimas* – skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti; jo metu siekiama nustatyti, kurie pavaldiniai nusipelno paaukštinimo ar pažeminimo, kuriuos pavaldinius reikia toliau mokyti [48, p. 389].

Kompleksiniu požiūriu vertinant personalą, skiriamos trys vertinimo dimensijos – patys vertintojai, vertinimo turinys, laiko aspektas.

A. Sakalas skiria šiuos vertinimo tikslus ir uždavinius:

1. vadovavimo proceso gerinimas; įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės;
2. personalo įvedimo proceso optimizavimas; pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas;
3. mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas;
4. personalo ugdymo sistemos tobulinimas; kryptinga darbuotojų atranka, tobulinimo sistema;
5. bendradarbiavimo intensyvumo didinimas; vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai;
6. bendradarbių motyvavimo gerinimas [41, p.110-111].

Darbuotojams vertinti gali būti taikoma daugybė *metodų*. Vertinant kompleksiniais (formaliais) metodais, darbo vieta traktuojama kaip visuma, o analitiniais (neformaliais) – taikoma diferencijuota reikalavimų sistema [41, p.100].

Prie pagrindinių kompleksinių metodų G. Dessler priskiria: rangavimo, porinio palyginimo, priverstinio suskirstymo, kritinių įvykių, tikslinio valdymo ir kitus metodus [18, p.190-193]. Plačiausiai naudojamas metodas – pažymių skalės. Keletas įmonių taiko vertinimą komandoje, darbo atlikimo stebėjimą, atestacijas, šį metodą dažniausiai taiko valstybinės organizacijos.

Apibendrinant vertinimo metodų įvairovę, reikėtų pasakyti, kad nesvarbu, kokį metodą pasirinktų organizacija, darbuotojus vertinti reikia išsamios, įvairiapusės ir objektyvios informacijos, konkrečių bei patikimų duomenų. Todėl tokius duomenis reikia kaupti ir fiksuoti įvairiuose dokumentuose, o paskui naudoti vertinant darbuotojus. Tinkamai surengtas vertinimas ne tik skatina kiekvieną darbuotoją dirbti geriau, didina atsakomybę, ugdo asmenybę, bet ir padeda kolektyve sukurti palankų psichologinį klimatą.

### 1.2.9. Personalo atleidimas

Atleidimas iš darbo yra drastiškiausia drausmės priemonė. Darbuotojas gali būti atleistas iš darbo dėl netinkamo elgesio, nepatenkinamų darbo rezultatų, nepakankamos tam darbui kvalifikacijos, pasikeitusių darbo reikalavimų. Nutraukti darbo santykius darbdavys ir darbuotojas taip pat gali ir savo noru [18, p. 281-282]. Darbo sutarties nutraukimo priežastys būna įvairios. Formalios priežastys yra numatytos Darbo įstatymų kodekse:

- ✓ Sutarties laiko pabaiga. Jeigu sutartyje nustatytas bandomasis laikotarpis, sutarties pabaiga, pavaduojamojo laikotarpio pabaiga arba pensinio amžiaus sukaktis, tai sutartis nutraukiama automatiškai.
- ✓ Tikslų pasiekimas. Jei darbo sutartis sudaryta tam tikram tikslui pasiekti – suprojektuoti namą, sukurti naują gaminį – jį pasiekus, sutartis nutrūksta automatiškai.
- ✓ Abipusis susitarimas. Darbo sutartis gali būti nutraukta laisvu partnerių susitarimu. Pavyzdžiui, darbuotojui prašant ir darbdaviui sutinkant, atleisti pirmąjį galima jau nuo pareiškimo padavimo dienos.
- ✓ Atleidimas vienos šalies pageidavimu yra pats sudėtingiausias, teisiškai griežtai reglamentuojamas [41, p.149].

Išeinančiajam iš darbo privalu parengti atsiskaitymo dokumentus: socialinio draudimo knygelę, pranešimą apie neišnaudotas atostogas, pranešimą ligonių kasai. Apie dirbtą darbą išduodamos pažymos, jose, be formalių duomenų (pavardės, vardo, einamų pareigų, skyriaus, kategorijos, priėmimo, atleidimo datos) gali būti nurodyti ir neformalūs duomenys: charakterizuojami santykiai su vadovais ir bendradarbiais, punktualumas, rūpestingumas, atsakomybė ir pan. [41, p.150].

Tačiau neformalūs duomenys neturi trukdyti darbuotojui įsidarbinti, todėl geriausias savybes reikia paryškinti, o blogąsias – nutylėti. Neigiami dalykai privalo turėti teisinį pagrindą pavyzdžiui,

atleistas už darbo drausmės pažeidimus. Labai dažnai jau ir Lietuvoje rašomas atsiliepimas apie buvusį darbuotoją – rekomendacija. Ji gali būti žodinė, tačiau patogiau, jei išduodama raštiška. Tai svarbu tuo atveju, jei darbuotojas ar darbdavys pareiškia pretenzijas teisme ir reikalauja padengti neteisingos informacijos jam padarytą žalą.

Labai svarbu baigiamasis pokalbis su atleidžiamu darbuotoju. Reikia įsitikinti, ar jis neišeina iš darbo dėl administracijos kaltės, blogų darbo ar socialinių sąlygų. Išeidamas iš darbo darbuotojas dažniausiai atvirai pasako apie organizacinius ir valdymo trūkumus, blogą klimatą kolektyve, todėl šios pastabos gali būti labai naudingos įmonei [41, p.150-151].

Aptarę visus išvardintus etapus, norėtumėme atkreipti dėmesį į dar vieną kriterijų (gal ir svarbiausią) į kurį reikėtų atsižvelgti organizuojant įmonėje personalo veiklą – tai darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kuo kruopščiau suplanuosime ir vykdysime bei įvertinsime visus etapus, tuo geriau suderinsime įmonės ir darbuotojų lūkesčius. Daugelis organizacijų nuolatos vertina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir atsižvelgdamos į gautus duomenis, keičia situaciją. Tokia praktika visada pasitvirtina. Didesnis pasitenkinimas darbu lemia aukštesnį darbo efektyvumą, įmonėje sumažėja personalo kaita [54, p.20].

Apibendrinant galima pasakyti, kad šiandien nebeužtenka vien organizuoti personalą, bet reikia atkreipti dėmesį į patį žmogų, kaip individą, jo įtaką organizacijai, akcentuoti žmogiškojo kapitalo vertę. Didėjant žmonių vertei, didėja ir organizacijos gebėjimas siekti rezultatų.

## 2. VALSTYBĖS TARNYBOS PERSONALO ORGANIZAVIMO TEISINIAI PAGRINDAI

### 2.1. Valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojas

*Valstybės tarnyba* – teisės institutas, kurį sudaro teisės normos, nustatančios valstybės tarnautojų teisinį statusą. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas tarnybą apibrėžia kaip paslaugų sistemą, įmonę, tarnavimą. Enciklopedijose pateikiamas ir toks apibūdinimas: „... iš sutarties arba iš kitokio pagrindo kilusi teisinė pareiga, ką kieno naudai veikti, atlikti...” .

Valstybės tarnyba gali būti nagrinėjama įvairiais aspektais:

- ✓ socialiniu (asmenų, užimančių pareigas valstybinėse institucijose valstybės pavedimu atliekama naudinga veikla);
- ✓ politiniu (veikla, kuria realizuojama valstybės politika);
- ✓ sociologiniu (valstybės funkcijų, valstybės institucijų kompetencijos praktinis įgyvendinimas bei efektyvumo nustatymas);
- ✓ organizaciniu (valstybės tarnyba kaip sistema, susidedanti iš valstybės aparato struktūrinių – funkcinių elementų);
- ✓ moraliniu (valstybės tarnybos moralinių pagrindų nagrinėjimas);
- ✓ teisiniu (valstybės tarnyba – kompleksinis teisinis institutas, kurio teisės normomis reglamentuojami valstybiniai – tarnybiniai santykiai).

Egzistuoja įvairūs valstybės tarnybos apibūdinimai. Terminas valstybės tarnyba vartojamas siaurąja ir plačiąja prasme. Pasak J.N. Starilovo, valstybės tarnyba plačiąja teorine prasme – „...valstybės organų kadru valdymo funkcijos įgyvendinimas ir praktinė veikla visų asmenų, gaunančių atlyginimą iš valstybės biudžeto ...“.

Kiti rusų autoriai, pavyzdžiui A.P. Aliochin ir J.M. Kozlov, valstybės tarnybą plačiąja prasme supranta kaip valstybės tarnautojų pareigų vykdymą valstybinėse organizacijose. Siaurąja prasme, anot autorių, valstybės tarnyba susideda iš valstybės tarnautojų pareigų vykdymo tik valstybinės valdžios institucijose. Pasak V.M. Manochin, valstybės tarnyba – tai „...viena iš valstybės veiklos sričių, apimanti valstybės institucijų ir kitų įstaigų personalo (organizacijų asmeninės sudėties) organizavimą ir teisinį reguliavimą, o taip pat ir pati šio personalo veikla, praktiškai įgyvendinant valstybės pavestas funkcijas bei uždavinius...“ [15, p.50]. Valstybės tarnyba taip pat gali būti suprantama kaip, plačiąja prasme, atsakinga už šalies valdymą, t.y. už įstatymų ir kitų teisės aktų įgyvendinimą [25, p.17].

Pasak A. Vaišvilos, plačiąja žodžio prasme valstybės tarnyba suprantama kaip tarnautojo veikla bet kurioje valstybės organizacijoje: valstybės valdžios institucijose, valstybės įmonėse ir įstaigose.

Siaurąja prasme valstybės tarnyba – tai tarnautojo darbas tik įstatymu apibrėžtose valstybės institucijose, nes ne visi asmenys, užimantys pareigas valstybės institucijose, yra valstybės tarnautojai [56, p.17].

*Valstybės tarnautojas* – fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei [15, p. 28].

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme 1 straipsnio 2 dalyje valstybės tarnautojo sąvoka taip apibrėžiama, fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis nurodytą viešojo administravimo veiklą. Valstybės tarnautojų teisinė padėtis yra ypatinga tuo, kad jie gali disponuoti jiems suteikta diskrecine valdžia. Šiuo metu Lietuvoje yra daugiau kaip dvidešimt du tūkstančiai valstybės tarnautojų [53, p.60]. Tolesniame poskyryje bandysime aptarti Valstybės tarnybos įgyvendinimo procedūras Lietuvoje.

## 2.2. Lietuvos Valstybės tarnybos sistema

Lietuvos Valstybės tarnybos sistemą būtų galima suklasifikuoti į šias praktinio įgyvendinimo procedūras:

1. priėmimo į valstybės tarnybą sąlygos;
2. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas;
3. valstybės tarnautojų darbo užmokestis;
4. valstybės tarnautojų mokymas;
5. valstybės tarnautojų skatinimas ir tarnybinės nuobaudos;
6. valstybės tarnautojų atleidimas iš pareigų [60, p.4].

Dabar aptarkime detaliau kiekvieną iš jų.

### 2.2.1. Priėmimo į valstybės tarnybą sąlygos

„Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje Vadove” parengtame PHARE ekspertų, minima, kad priėmimo į valstybės tarnybą procesas susideda iš dviejų etapų – informavimo ir atrankos.

*Informavimas* – tai etapas, kai apie laisvą pareigybę siunčiama informacija Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos bei paskelbiama leidinyje „Valstybės žiniose” „Informaciniai pranešimai”.

*Atrankos* metu taikomi įvairūs atrankos būdai bei priemonės ir iš pretendentų išrenkamas naujas darbuotojas [60, p.110].

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje 33 straipsnyje 1 dalyje aprašomos kiekvieno piliečio teisės stojant į valstybės tarnybą. Piliečiai turi teisę dalyvauti valdant savo šalį tiek tiesiogiai, tiek per demokratiškai išrinktus atstovus, taip pat teisę lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybės tarnybą.

Asmenims, stojantiems į valstybės tarnybą, taikomi šie bendrieji reikalavimai:

- ✓ LR pilietybė ir lietuvių kalbos mokėjimas;
- ✓ amžiaus cenzas: ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 m. ir 6 mėn. Reikalavimas būti ne vyresniam nei 62 m. ir 6 mėn. netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams;
- ✓ turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtina išsilavinimą [1, 9str. 1-2 dalis].

Valstybės tarnybos įstatymas numato, jog į valstybės tarnybą negali būti priimti asmenys:

- ✓ teisti už nusikaltimus valstybės tarnybai, jei teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;
- ✓ įstatymų nustatyta tvarka pripažinti neveiksniais, jei yra uždraustos organizacijos narys;
- ✓ jei artimi giminaičiai eina pareigas valstybės tarnyboje [1, 9 str. 3 dalis].

Pranešimas apie konkursą įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo pareigoms užimti skelbiamas „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“. Pagal naująją Valstybės tarnybos įstatymo redakciją apie priėmimą skelbia nebe pačios įstaigos, o Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos [1, 10 str. 6 dalis].

Lietuvoje valstybės tarnautojai priimami į pareigas konkurso būdu, kiti tarnautojai priimami politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu. Viešo konkurso būdu priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai [52, p.3]. Šis metodas jau taikomas nuo Valstybės tarnybos įstatymo įsigaliojimo dienos (1999 m. liepos 30 d.), nors iki to irgi buvo organizuojami konkursai į valdininkų pareigas pagal Valdininkų įstatymo nuostatas.

2005 metų gruodžio 22 d. naujai priimtame Valstybės tarnybos įstatyme, kuris įsigaliojo 2006 metų sausio 12 d. išplėsta pakaitinio valstybės tarnautojo sąvoka. Įstatymas nustato, kad pakaitiniu valstybės tarnautoju taip pat laikomas valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Šiuo atveju pakaitinis valstybės tarnautojas yra priimamas konkurso būdu į karjeros valstybės tarnautojo pareigas organizavimo laikotarpiu [43, p.18].

Valstybės tarnybos įstatymas taip pat numato ir išimtis, kada įstaigų vadovai ir karjeros valstybės tarnautojai priimami be konkurso. Pavyzdžiui, Vyriausybės nustatyta tvarka karjeros valstybės tarnautojai turi teisę atkurti valstybės tarnautojo statusą, įstaigos vadovai gali grįžti į eitas pareigas, jei nėra galimybės į žemesnes pareigas ir kt.



Norėdamas dalyvauti konkurse valstybės tarnautojo pareigoms užimti, pretendentai turi pateikti: prašymą leisti dalyvauti konkurse, asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, gyvenimo aprašymą, užpildytą pretendento anketą [8].

Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkoje pažymėta, kad valstybės tarnautojų priėmimo komisiją sudaro 5-7 nariai. Į valstybės tarnybą priimami pretendentai, laimėję konkursus į konkrečias valstybės tarnautojų pareigybes.

Pretendentai į valstybės tarnautojo pareigas yra egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Testą sudaro šimtas klausimų, iš trijų atsakymų vienas yra teisingas. Egzaminą žodžiu turi teisę laikyti tie pretendentai, kurie per egzaminą raštu surenka šešis ir daugiau balų. Išlaikiusiais egzaminą pripažįstami pretendentai, surinkę daugiau kaip dvylika balų [8].

Pokalbio metu atrankos komisija bando išsiaiškinti pretendento pasirengimą vykdyti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas - komisija vertina pretendento gebėjimus, mąstymą, minčių dėstymo nuoseklumą. Tačiau gana sudėtinga nustatyti pretendento asmenines savybes [52, p.3-4].

Taigi, darytina išvada, jog Lietuvoje veikia vieninga priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka, tačiau, iš kitos pusės, ji ganėtinai primityvi, nes neleidžia išsiaiškinti visų pretendento savybių. Tokia pati atranka taikoma tiek pretendentams į žemiausias pareigas, kurių funkcijos nėra savarankiškos, tiek pretenduojantiems į pareigas, kurias einant priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai.

### 2.2.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas

Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susiejama valstybės tarnybos veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnės kvalifikacijos klasę, taigi ir didesnę darbo užmokesčių.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradmenys atsirado 1995 metais, priėmus Valdininkų įstatymą, kuris įvedė valdininkų atestavimą. Toks įstatymas nereglementavo valdininkų darbo užmokesčio ir nesiejo jo su atestavimo rezultatais. 1999 metų Valstybės tarnybos įstatymas nustatė: valstybės tarnautojų profesionalumo vertinimą pereinamuoju trejų metų laikotarpiu ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą po pereinamojo laikotarpio. Tuo pačiu įstatymu buvo nurodyta, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti reikiamą išsilavinimą tam tikro lygio pareigoms eiti. Toks Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų prieštaravimas neleido vykdyti ir tolesnio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo. Be to, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema nesisiejo su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės

sistemos skatinti valstybės tarnautojui siekti karjeros, priešingai, vertinimo rezultatai buvo daugiau nukreipti į pareigų pažeminimą arba net atleidimą iš pareigų.

Siekiant tobulinti viešojo administravimo gebėjimus valstybės tarnyboje, priimti teisės aktai, reguliuojantys valstybės tarnautojų veiklos vertinimo bei tam tikrų poveikio priemonių taikymo tvarką. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą reguliuoja Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos (22 ir kt. straipsniai) bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 metų birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”.

Valstybės tarnybos įstatymas yra nuolat tobulinamas, siekiant tobulinti valstybės tarnybos santykių teisinį reguliavimą. Šiuo metu aktuali įstatymo redakcija yra priimta 2005 metų gruodžio 22 d. ir įsigaliojo nuo 2006 metų sausio 12 d. Naujoje redakcijoje būta pakeitimų ir valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje. Valstybės tarnautojų vertinimo sistema kuriama ir tobulinama atsižvelgiant į Belgijos valstybės tarnautojų vertinimo patirtį. Tačiau ne viską galima pritaikyti Lietuvos valstybės tarnyboje, kadangi skiriasi valstybių tradicijos, finansiniai resursai, valdymo struktūra, valstybės tarnautojų pasirengimas, kvalifikacija, mąstysena.

Valstybės tarnybos įstatyme nurodoma, kad valstybės tarnautojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas - įvertinti įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Tačiau galima išžvelgti ir kitus vertinimo tikslus: motyvaciją, efektyvumą, profesinį valstybės tarnautojų ugdymą bei kvalifikacijos kėlimo planavimą [1]. Tuo tarpu 1999 metų Valstybės tarnybos įstatyme tarnybinės veiklos vertinimo tikslas buvo – ugdyti valstybės tarnautojo profesionalumą. Sukonkretinus šiuos tikslus galima įvardinti taip:

- \* Pagerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę bei efektyvumą.
- \* Informuoti valstybės tarnautojus apie jų darbo efektyvumo vertinimą.
- \* Didinti valstybės tarnautojų motyvaciją.
- \* Suteikti galimybę priimti efektyvesnius su personalu susijusius sprendimus, įskaitant profesinės karjeros planavimo ir individualių profesinio ugdymo programų sudarymo klausimus.
- \* Kurti individualaus mokymo sistemą, planuoti kvalifikacijos tobulinimo kursus.

Pagal šį įstatymą vertinami visi karjeros valstybės tarnautojai ir viešojo administravimo įstaigų vadovai, išskyrus politinio asmeninio pasitikėjimo ir statutinius valstybės tarnautojus [60, p. 123].

Valstybės tarnautojų vertinimas skiriamas į dvi grupes – *eilini* ir *neeilini*. Eilinio ir neeilinio vertinimo schema pateikta 2 paveiksle. Valstybės tarnautojų eilinis vertinimas vyksta kasmet, ne anksčiau kaip iki einamųjų metų gruodžio 1 d. ir ne vėliau kaip iki einamųjų metų gruodžio 15 d.

Valstybės tarnautoją vertina tiesioginis vadovas arba jį į pareigas priimančias asmuo, ar jo įgaliotasis (toliau – tiesioginis vadovas).

Vertinimas remiasi pareigybių aprašymais. Valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama pagal 5 bendrus vertinimo kriterijus (toliau – vertinimo kriterijai):

1. Valstybės tarnautojo veiklos krūvis.
2. Valstybės tarnautojo veiklos kokybė.
3. Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas.
4. Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti.
5. Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

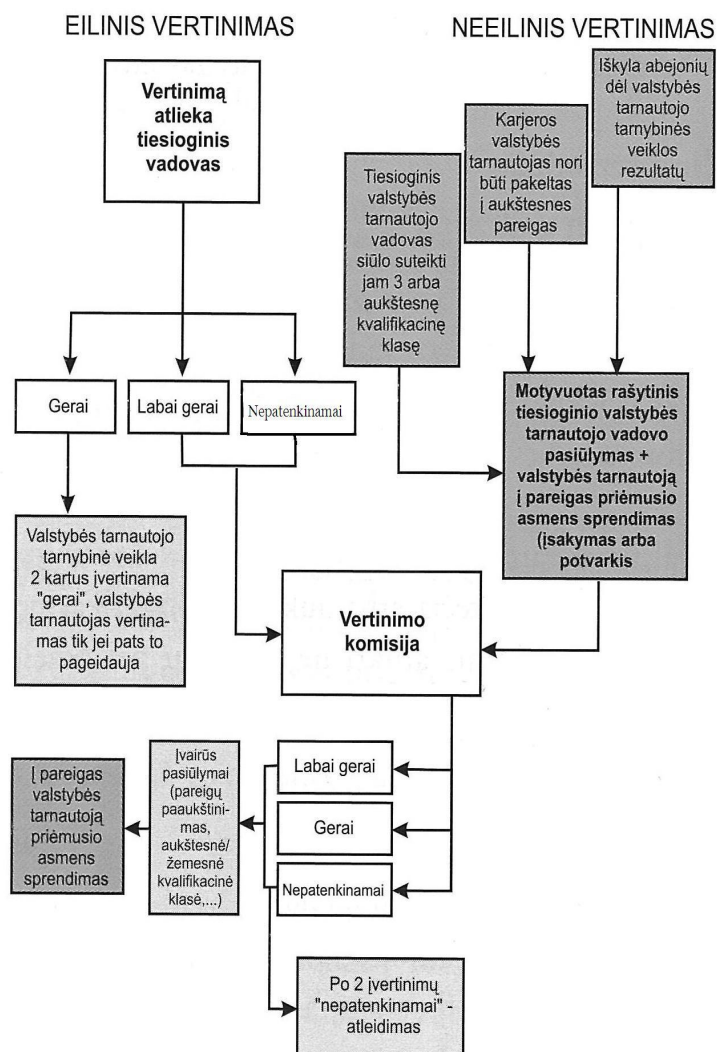
Valstybės tarnautojo veiklą galima vertinti kaip: labai gera, gera arba nepatenkinama.

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo per kalendorinius metus procedūra susideda iš valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo pokalbio, skirto aptarti valstybės tarnautojo veiklos rezultatams, ir motyvuotos išvados (toliau – išvada) surašymo. Tiesioginis vadovas išvadoje, kurią surašo po pokalbio su valstybės tarnautoju, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą apibūdina pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų ir įrašo jos įvertinimą: labai gerai, gerai ar nepatenkinamai [26, p.15-16].

Jei valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą jo tiesioginis vadovas du metus iš eilės įvertina gerai, o tas tarnautojas mano, kad jo veikla turėtų būti vertinama labai gerai, jis gali pateikti prašymą, kad jį vertintų vertinimo komisija. Jei valstybės tarnautojo veikla įvertinama kaip labai gera arba nepatenkinama, tą valstybės tarnautoją turi įvertinti vertinimo komisija. Komisija nustato, ar tiesioginis vadovas priėmė teisingą sprendimą dėl valstybės tarnautojo oficialaus darbo veiklos vertinimo.

Valstybės tarnautojas, kurio veiklą tiesioginis vadovas įvertino gerai, išlaiko tą pačią kvalifikacinę klasę. Valstybės tarnautojas, kurio veiklą tiesioginis vadovas įvertino labai gerai, tačiau komisija pateikė įvertinimą „gerai“, išlaiko esamą kvalifikacinę klasę.

Iki 2006 metų sausio 12 d. galiojusi Valstybės tarnybos įstatymo redakcija reglamentavo tik karjeros valstybės tarnautojų bei įstaigos vadovų vertinimą. Siekiant sustiprinti pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, darbo motyvą bei išplėsti skatinimo galimybes, naujasis Valstybės tarnybos įstatymas, įsigaliojęs 2006 metų sausio 12 d., įvedė pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, vertinimo reguliavimą.



2 paveikslas. Valstybės tarnautojų eilinio ir neeilinio vertinimo schema

Šaltinis: Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. 2005, p. 128.

Numatyta pakaitinį valstybės tarnautoją vertinti kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje arba praėjus vieneriems pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybos metams. Valstybės tarnybos įstatyme numatyta, kad pakaitiniam valstybės tarnautojui, priimtam į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, vertinimo komisijoje įvertintam labai gerai gali būti suteikta trečia arba aukštesnė kvalifikacinė klasė, o įvertintas nepatenkinamai gali būti atleistas iš pareigų. Taip pat reglamentuojamas pakaitinio valstybės tarnautojo, priimto į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, neeilinį vertinimą – praėjus šešiams mėnesiams nuo pakaitinio valstybės tarnautojo priėmimo dienos arba po paskutinio vertinimo dienos, dėl nepatenkinamų pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatų tiesioginio vadovo pasiūlymu, vertinimo komisijos pritarimu bei į pareigas priimančio asmens sprendimu, pakaitinis valstybės tarnautojas gali būti atleistas iš pareigų.

Taigi, naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymu įtvirtinta tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama šių tikslų:

- užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaryti galimybę siekti karjeros;
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį;
- sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą [1].

Valstybės tarnybos įstatyme atsisakoma savivaldybės administracijos direktoriaus ir jo pavaduotojo tarnybinės veiklos vertinimo, kadangi jie priimami į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Todėl būtų netikslinga vertinti jų kvalifikacijos ir tarnybinės veiklos tokia pat tvarka, kaip, pavyzdžiui, įstaigų vadovų ar karjeros valstybės tarnautojų, kurie į pareigas priimami konkurso būdu [43, p.20-21].

Neeilinis vertinimas tai toks valstybės tarnautojo vertinimas, kai:

1. Kyla abejonių dėl karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo kompetencijos.
2. Karjeros valstybės tarnautojas nori būti perkeltas į aukštesnes pareigas.
3. Yra tiesioginio vadovo siūlymas suteikti valstybės tarnautojui trečią ar aukštesnę kvalifikacinę klasę.

Neeilinį valstybės tarnautojo vertinimą galima atlikti ne anksčiau nei praėjus šešioms mėnesiams po eilinio valstybės tarnautojo vertinimo, t.y. ne anksčiau kaip šeši mėnesiai po dalyvavimo vertinimo komisijoje.

Jei karjeros valstybės tarnautojas nori būti pakeltas į aukštesnes pareigas, jis gali to prašyti pateikdamas rašytinę paraišką – prašymą. Jei tiesioginis vadovas nori pavaldinio neeilinio vertinimo, tuomet vadovas turi pateikti motyvuotą rašytinį pasiūlymą.

Valstybės tarnautojų vertinimas nuolat keitėsi, buvo keičiamos vertinimo sistemos iš esmės. Atkūrus nepriklausomybę buvo sukurtos trys visiškai skirtingos vertinimo sistemos. Šiuo metu valstybės tarnautojų vertinimo sistema pakankamai nusistovėjusi, tačiau nuolat tobulinama, siekiant ją padaryti kuo efektyvesnę. Ji pakankamai reglamentuota, tačiau turi nemažai trūkumų praktiniame jos įgyvendinime.

Labai svarbu pabrėžti, kad vertinimą atliekanti vertinimo komisija taikytų objektyvius kriterijus ir garantuotų skaidrumą. Vertintojas privalo būti kompetentingas ir gebėti efektyviai surengti tarnautojo tarnybinės veiklos pokalbį. Vertinant tarnautoją, turėtų būti aptariamas jo darbas ir jo gerinimo būdai, nustatoma, kokių žinių trūksta darbuotojui, ko jam reikėtų mokytis. Net tarnautoją įvertinus labai gerai, reikėtų pasakyti, kokių žinių jam vis dar trūksta, numatyti tolimesnius tobulėjimo kelius.

### 2.2.3. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis

Lietuvoje valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą reglamentuoja keletas įstatymų:

- Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 2005 m. gruodžio 22 d. Nr. VIII-1316.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 17 d. nutarimas Nr. 53 „Dėl valstybės tarnautojų darbo užmokesčio skaičiavimo taisyklių” // Valstybės žinios, 2003, Nr. 6-253.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 3 d. nutarimas Nr. 280 „Dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų, darbo užmokesčio fondo apskaičiavimo metodikos patvirtinimo” // Valstybės žinios, 2003, Nr.24-992.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimas Nr. 1167 „Dėl Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo” // Valstybės žinios, 2002, Nr. 74-3166 [60, p.152].

Valstybės tarnautojų užmokestį sudaro:

1. pareiginė alga;
2. priedai;
3. priemokos [1, 23 str. 1 dalis].

Pareiginė alga pagal Valstybės tarnybos įstatymo 24 straipsnį nustatoma pagal kiekvieno valstybės tarnautojo pareigybės kategoriją. Pareiginė alga yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš mėnesinės algos dydžio. Pareiginė alga apvalinama taip, kad paskutinis skaitmuo būtų 0 arba 5 [60, p.153].

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 25 straipsnio 1 dalį valstybės tarnautojams gali būti mokamos keturios priedų kategorijos:

- priedas už tarnybos stažą, kuris sudaro 3 proc. pareiginės algos;
- priedas už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją, kuris sudaro nuo 15 proc. iki 50 proc. pareiginės algos;
- priedas už laipsnį ar tarnybinį rangą;
- priedas už diplomatinį rangą.

Pabrėžtina, kad priedai už laipsnį ar tarnybinį rangą, diplomatinį rangą gali būti mokami tik statutiniams valstybės tarnautojams Vidaus tarnybos statuto numatyta tvarka [1, 25 str. 6 dalis]. Priemokos pagal Valstybės tarnybos įstatymo 26 straipsnio 1 dalį mokamos valstybės tarnautojams už darbą kenksmingomis sąlygomis, poilsio, švenčių dienomis, už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą.

#### 2.2.4. Valstybės tarnautojų mokymas

Pirmiausia, derėtų išsiaiškinti, kokie teisės aktai reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą.

Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja keletas įstatymų:

1. Valstybės tarnybos įstatymas (45, 46, 47 str. nuostatos) // Valstybės žinios, 2005, Nr. VIII-1316.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr.1073 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“, nustatantis prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo priemones.
3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. gegužės 26 d. Nr. IV-166 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo, nustatantis mokymo programų tvirtinimo ir mokymo organizavimo procedūras.
4. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, nustatantis bendruosius reikalavimus mokymo programoms.
5. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“, nustatantis valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procedūrą.

Kaip matome, yra nemažai teisės aktų reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą.

Kaip yra pažymėta *Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje*, valstybės tarnautojų mokymą skatina šios priežastys:

- būtina gerinti tarpžinybinį koordinavimą ir užtikrinti sistemišką valstybės tarnautojų mokymą;
- pasiekti tokį administracinių gebėjimų lygį, kuris leistų vykdyti visas su naryste Europos Sąjungoje susijusias funkcijas;
- užtikrinti institucijų administracinius gebėjimus panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas;
- būtinybė didinti viešojo administravimo vadybos kompetenciją verčia aktyviau siekti, kad valstybės tarnautojai įgytų naujų gebėjimų strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų vedimo ir kitose srityse [27, p. 98].

Valstybės tarnyboje ypatingas dėmesys skiriamas mokymui ir tobulinimui, profesiniam pasirengimui nuolat vykstantiems pokyčiams. Profesionalumas – tai ne tik laiku ir gerai atliktas darbas, bet ir profesinių žinių atnaujinimas, įgūdžių lavinimas, domėjimasis supančia aplinka. Todėl nuolatinis tobulinimas bei kvalifikacijos kėlimas yra vienas svarbiausių principų bei reikalavimų, keliamų valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas siejamas su nuolatiniu

teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis tęstinėmis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių ir gebėjimų tobulinimu paties valstybės tarnautojo arba tam tikros institucijos iniciatyva [23, p.87].

Kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi priklausomai nuo valstybės tarnautojų vykdomų funkcijų bei užimamų pareigų. Aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programomis siekiama ugdyti vadybinius jų sugebėjimus. Eiliniams valstybės tarnautojams nustatomi pakankamai vienodi kvalifikaciniai reikalavimai. Keliamų reikalavimų įvairiapusiškumas lemia universalus išsilavinimo būtinybę valstybės tarnautojams [22, p.66].

Valstybės tarnybos įstatymo 2002 m. redakcijoje nebuvo nuostatų dėl valstybės tarnautojų mokymosi užsienyje. Todėl naujoje 2006 metų redakcijoje, siekiant pakelti valstybės tarnautojų kvalifikacijos lygį, jie gali būti siunčiami tobulinti kvalifikaciją kitose valstybėse [1, 45 str. 3 dalis].

Kiekvienais metais valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui skiriami vis didesni finansiniai ištekliai: 2002 m. – 2 mln. Lt, 2003 m. – 5,9 mln. Lt, 2004 m. – 7,7 mln. Lt biudžeto lėšų [51, p.3].

Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta, kad per dvejus metus nuo priėmimo į pareigas specialias programas privalo išklaudyti ne tik 18-20 kategorijų pareigas einantys valstybės tarnautojai, bet ir įstaigų vadovai [1, 45 str. 2 dalis]. Taip siekiama sudaryti sąlygas įstaigų vadovams tobulinti vadovavimo įstaigai ir administravimo gebėjimus. Taip pat nustatyta, kad pirmą kartą priimtas į valstybės tarnybą valstybės tarnautojas įvadinį mokymą turėtų baigti per pirmus darbo metus [1, 45 str. 1 dalis].

Valstybės tarnybos įstatyme nurodytas ypač svarbus uždavinys - kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas [57, p.14]. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos [1, 45 str. 2 dalis].

Kvalifikacijos tobulinimo programų turiniui Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu yra keliami šie reikalavimai:

- nagrinėti administravimo reformos aktualijas ir naujausius teisės aktus;
- nagrinėti LR Vyriausybės strateginius tikslus;
- nagrinėti teisės aktų projektų padarinių įvertinimo problemas ir tobulinti bendradarbiavimo rengiant teisės aktus įgūdžius;
- nagrinėti žmogiškųjų išteklių strateginio planavimo valstybės tarnyboje metodiką, atrankos, veiklos valdymo, vertinimo, mokymų planavimo ir organizavimo klausimus ir kt. [28, p. 117-118].



Taigi, matyti, kad akcentuojama reikalavimai būtini efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimui, žmogiškųjų išteklių disponavimui.

Apibendrinant, galima teigti, kad dvidešimt pirmajame amžiuje personalo mokymas tampa itin svarbus organizacijų vystymo veiksnys. Profesinis lavinimas tampa vis aktualesne Lietuvos valstybės valdymo tobulinimo proceso dalimi, profesinį lavinimą neišvengiamą daro instituciniai ir technologiniai pokyčiai bei įstatyminiai Lietuvos Respublikos reikalavimai. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje iškelia sistemiško valstybės tarnautojų mokymo poreikį.

### 2.2.5. Valstybės tarnautojų skatinimas ir tarnybinės nuobaudos

Valstybės tarnybos įstatyme nesurastumėme žodžio - motyvavimas, yra tik skatinimas. Valstybės tarnautojų skatinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnis. Šiame įstatyme valstybės tarnautojų skatinimas labai siaurai apibrėžtas. Už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojai skatinami - *padėka, vardine dovana, vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka* [1, 27 str. 1 dalis].

Vadovaujantis *Lietuvos Respublikos valstybės apdovanojimų įstatyme* reglamentuota tvarka valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybiniais apdovanojimams. Šio įstatymo 3 straipsnis numato, kad valstybės ordinarai, medaliai ir kiti pasižymėjimo ženklai skiriami Lietuvos valstybei nusipelnusiems Lietuvos Respublikos piliečiams, asmenims be pilietybės ir užsieniečiams pagerbti.

Tarnybinių nuobaudų skyrimą reglamentuoja *Valstybės tarnybos įstatymas* ir *Tarnybinių nuobaudų skyrimo valstybės tarnautojams taisyklės*, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. 977. Vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymo 28 straipsniu, valstybės tarnautojai už tarnybinius nusižengimus traukiami tarnybinėn atsakomybėn. Už valstybės, savivaldybės institucijai, įstaigai padarytą materialinę žalą valstybės tarnautojai traukiami materialinėn atsakomybėn.

Valstybės tarnybos įstatymo 29 straipsnyje 2 dalyje yra numatyta, kad tarnybinė nuobauda skiriama atsižvelgiant į kaltę, tarnybinio nusižengimo padarymo priežastis bei į Korupcijos prevencijos įstatymo numatytais atvejais ir tvarka pateiktą informaciją.

Už tarnybinius nusižengimus valstybės tarnautojui gali būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų:

- pastaba;
- papeikimas;
- griežtas papeikimas;
- atleidimas iš pareigų [ 1, 29 str. 3 dalis].

Jau 2002 m. Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje buvo nustatytos šios konkrečios tarnybinės nuobaudos, kurios skiriamos atsižvelgiant į kaltę, tarnybinio nusižengimo padarymo priežastis,

aplinkybes ir padarinius. Tuo tarpu 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas numatė šias nusižengimų rūšis – sunkūs, vidutiniai ir lengvi nusižengimai, už kuriuos buvo baudžiama nušalinimu nuo pareigų ar atlyginimo sumažinimu tam tikram laikui. Taigi įvykdytus įstatymo pakeitimus galima vertinti teigiamai.

Valstybės tarnybos įstatymo 29 straipsnyje 5 dalyje pabrėžiama, kad valstybės tarnautojas gali būti nubaustas dėl šiurkštaus tarnybinio nusižengimo. Toks nusižengimas numatomas dėl komercinės paslapties atskleidimo, piktnaudžiavimo tarnyba, korupcinio pobūdžio nusikalstamos veiklos požymių turinčios veiklos ir kt. [1, 29 str. 6 dalis]. Už vieną tarnybinį nusižengimą gali būti skiriama tik viena tarnybinė nuobauda. Sprendimas dėl tarnybinės nuobaudos paskyrimo gali būti skundžiamas Administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka. Tais atvejais, kai paaiškėja, kad tarnybinis nusižengimas turi baudžiamosios veikos ar administracinio teisės pažeidimo požymių, tarnybinių nuobaudų skyrimo procedūra sustabdoma ir tarnybinio patikrinimo medžiaga perduodama institucijai, kompetentingai tirti atitinkamas bylas [60, p. 172].

Tarnybinė nuobauda negali būti skirta, jei praėjo šeši mėnesiai nuo tarnybinio nusižengimo padarymo dienos arba nuo tęstinio tarnybinio nusižengimo paaiškėjimo dienos [1, 30 str.1 dalis]. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 31 straipsnio 1 dalį tarnybinė nuobauda išnyksta, kai nuo sprendimo priėmimo dienos praeina vieneri metai ir jeigu valstybės tarnautojui per tą laiką nebuvo skirta nauja tarnybinė nuobauda. Įstatyme taip pat numatyta, kad tarnybinė nuobauda gali būti panaikinta anksčiau nei vienerių metų terminas ją paskyrusio asmens motyvuotu sprendimu arba kai valstybės tarnautojas gauna valstybės apdovanojimą [1, 31 str. 2 dalis].

Valstybės tarnautojai savo pareigas privalo atlikti nepriekaištingai, o už nusižengimus turi būti įspėti, papeikti arba iš viso atleisti iš pareigų.

## 2.2.6. Valstybės tarnautojų atleidimas iš pareigų

Valstybės tarnautojų atleidimą iš pareigų reglamentuoja *Valstybės tarnybos įstatymo 44 straipsnis*. Valstybės tarnautojas gali būti atleistas iš pareigų dėl įvairių priežasčių. Vienos priežastys nesusijusios su valstybės tarnautojo elgesiu, kitos priklauso nuo teisinės situacijos arba nuo valstybės tarnautojo, kuris gali būti prasižengęs arba ne, elgesio.

Valstybės tarnybos įstatymas kai kuriais atvejais numato valstybės tarnautojo apsaugą nuo atleidimo iš pareigų arba, jos nesant, išmokamos išėtinės išmokos ir kompensacijos [60, p.174]

Valstybės tarnautojas gali būti atleistas iš pareigų dėl įvairių priežasčių:

- atsistatydina savo noru;
- praranda Lietuvos Respublikos pilietybę;
- įstatymų nustatytais atvejais pasibaigia įstaigos vadovo kadencija;
- neįgyja einamoms pareigoms būtino išsilavinimo;

- paaiškėja, kad stodamas į valstybės tarnybą pretendentas pateikė suklastotus dokumentus;
- valstybės tarnautojo pareigybė panaikinama ir kt. [1, 44 str. 1 dalis].

Valstybės tarnybos įstatymo 44 straipsnyje 2 dalyje yra nustatyta, kad valstybės tarnautojas yra atleidžiamas iš pareigų, jeigu nedirba dėl laikino nedarbingumo ilgiau kaip 120 kalendorinių dienų iš eilės arba ilgiau kaip 140 dienų per paskutinius dvylika mėnesių, jeigu įstatymai nenustato kitaip.

Ketinantis atsistatydinti savo noru valstybės tarnautojas privalo apie atsistatydinimą išpėti jį iš pareigas priėmusį asmenį ne vėliau kaip prieš keturiolika kalendorinių dienų [1, 44 str. 4 dalis].

Apibendrinant galima pasakyti, kad valstybės tarnautojų teisinės padėties ypatumai priklauso nuo jų einamų pareigų – pareigybės rūšies, lygio, kategorijos, jiems pavestų tarnybinių įgaliojimų pobūdžio, institucijos, įstaigos, kurioje tarnautojas dirba veiklos specifikos bei teisinės padėties. Jeigu paanalizuotume geriausią ir pažangiausią Europos Sąjungos šalių patirtį, mes suprastume, kad būtina skatinti valstybės tarnautojus siekti karjeros, leisti jiems mokytis, daugiau uždirbti ir taip sudaryti sąlygas išlaikyti gabius specialistus tarnyboje. Pirmiausia reikia sukurti tokią priėmimo į valstybės tarnybą sistemą, kuri garantuotų visų kandidatų vienodas galimybes ir leistų objektyviai pasirinkti tinkamiausius kandidatus, tikėkimės, kad greitai metu tai bus pasiekta.

### 3. Personalo organizavimo analizė Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje

#### 3.1. Ministerijos struktūra ir strateginiai tikslai

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM arba ministerija) yra valstybinė institucija, kuri vykdo įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestų socialinės apsaugos ir darbo sričių valstybės valdymo funkcijas ir įgyvendina šiose srityse valstybės politiką. SADM savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos (toliau - LR) Konstitucija, LR įstatymais, kitais LR Seimo priimtais teisės aktais, LR tarptautinėmis sutartimis, ES reglamentais ir direktyvomis, LR prezidento dekretais, LR Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, ministerijos nuostatais, ministerijos darbo reglamentu. Ministerijos nuostatai patvirtinti LR Vyriausybės 2005 m. rugpjūčio 8 d. nutarimu Nr. 860. Ministerijos darbo reglamentas patvirtintas SADM ministro 2003 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. A1-213 [6].

Ministro įsakymu yra patvirtinta struktūra ir privalomų pareigybių sąrašas. Pareiginiuose aprašymuose yra detalieji nurodyti reikalavimai, keliami darbuotojams, apibrėžtos jų pareigos, teisės ir atsakomybė. Ministerijos organizacinė struktūra sudaryta taip, kad būtų laiku ir kokybiškai vykdomi LR Vyriausybės nutarimu Nr. 860 patvirtintuose SADM nuostatuose numatyti ministerijai priskirti uždaviniai ir funkcijos [6].

Ministerijos organizacinė struktūra paskutinį kartą buvo atnaujinta ministro 2006 m. vasario 1 d. įsakymu. Dabartinę ministerijos struktūrą sudaro: vadovybė, Vidaus audito tarnyba, Finansų ir Buhalterinės apskaitos skyrius, Turto valdymo skyrius, Teisės skyrius, Personalo skyrius, Ryšių su visuomene skyrius, kiti skyriai, Socialinės politikos analizės ir prognozavimo departamentas, Socialinio draudimo ir pensijų departamentas, Lygių galimybių ir socialinės integracijos departamentas, Šeimos, vaikų ir jaunimo departamentas, Darbo departamentas, Tarptautinių reikalų departamentas, Bendrųjų reikalų departamentas. Taip pat yra 18 įstaigų prie SADM (*žiūrėti 1 priedą*). Išskeltiems uždaviniams vykdyti 2006 m. liepos 1 d. SADM ministro įsakymu buvo patvirtinti 191 etatai, iš jų 131 valstybės tarnautojai (12 laisvų etatų) ir 48 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis [6].

Ministerijos veikla planuojama įgyvendinant LR Vyriausybės patvirtintus strateginius tikslus (prioritetus), Vyriausybės 2004-2008 metų programą bei programos įgyvendinimo priemones, Bendrojo programavimo dokumento bei kitų teisės aktų nuostatas. Ilgalaikėje perspektyvoje ministerijos veiksmai nukreipiami strateginėmis kryptimis, numatytomis Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Europos Sąjungos integruoto ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo gairėse 2005-2008 metams bei Europos socialinėje darbotvarkėje [61].

Ministerijos 2006-2008 metų strateginis veiklos planas patvirtintas SADM ministro 2006 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. A1-68. Ministerija, įgyvendindama 2006 metų strateginio plano

programas, kartu su kitomis ministerijomis atsakinga už šių Vyriausybės patvirtintų tikslų (prioritetų) įgyvendinimo koordinavimą:

- užtikrinti tolesnį verslo plėtros sąlygų gerinimą;
- siekti tolygios kaimo ekonominės ir socialinės plėtros;
- didinti užimtumą, užtikrinti teisingus darbo santykius, tinkamas darbo sąlygas, mažinti socialinę atskirtį.

SADM *misija* – įgyvendinti efektyvią darbo ir socialinės apsaugos politiką, siekiant sukurti kokybiško užimtumo galimybes ir užtikrinti visuomenės socialinį saugumą ir socialinę sanglaudą.

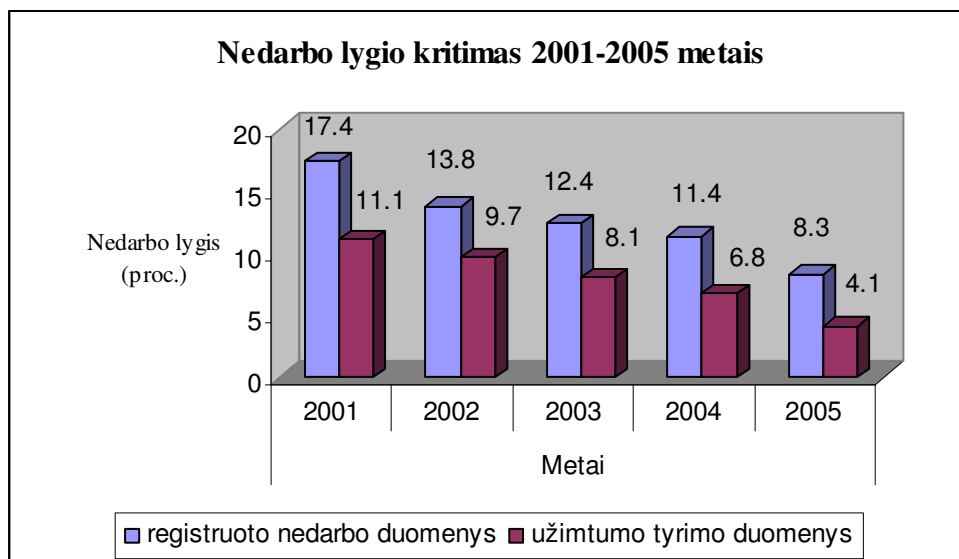
Ministerijos *strateginiai tikslai*:

- Pritraukti daugiau žmonių į darbo rinką, užtikrinti teisingus darbo santykius ir tinkamas darbo sąlygas, efektyviau investuoti į žmogiškuosius išteklius.
- Siekti efektyvios socialinės apsaugos bei užtikrinti socialiai pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę integraciją [61].

Pirmojo ministerijos strateginio tikslo siekiama, įgyvendinant septynias užimtumo didinimą bei teisingus darbo santykius ir darbo sąlygas užtikrinančias programas. Šių programų įvykdymo efekto kriterijai: vidutinis metinis užimtumo lygis (procentais) ir vidutinis metinis nedarbo lygis (gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, procentais).

Antrojo ministerijos strateginio tikslo siekiama, įgyvendinant devynias socialiai pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę integraciją ir socialinę apsaugą užtikrinančias programas. Šių programų įvykdymo efekto kriterijai: skurdo rizikos lygis ir skurdo rizikos lygis iki socialinių išmokų (procentais).

Nuo 2004 metų gegužės 1 dienos, Lietuvai tapus pilnateise Europos Sąjungos nare, socialinės politikos raida įgijo papildomą impulsą. Užimtumo bei socialinės integracijos priemonėms finansuoti pradėti rengti Europos Sąjungos struktūrinių fondų projektai. Tai atvėrė papildomas galimybes sėkmingai plėtoti darbo ir socialinės apsaugos politiką. 2005 - ieji metai socialinės apsaugos plėtros požiūriu buvo pakankamai sėkmingi – buvo plečiamos socialinės integracijos programos, tobulinamas darbo rinkos reglamentavimas, didinama minimali mėnesinė alga, pensijos ir kitos socialinės išmokos. Lietuvos darbo biržos duomenimis, per laikotarpį nuo 2002 m. sausio 1 d. iki 2006 m. sausio 1 d. registruotų teritorinėse darbo biržose ilgalaikių bedarbių skaičius sumažėjo nuo 225,5 tūkst. iki 87,2 tūkst. Nedarbo lygio kritimą per laikotarpį nuo 2001 m. iki 2005 m. rodo 3 paveikslas [16].

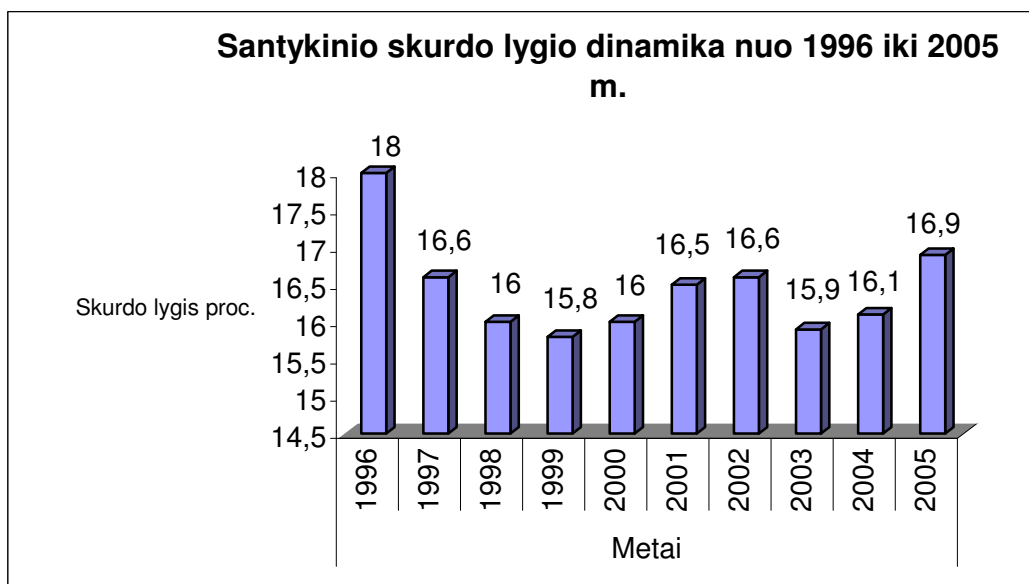


3 paveikslas. Nedarbo lygio kritimas Lietuvoje 2001-2005m.

Parengta pagal: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=881>

Lyginant 2006 m. sausio 1 d. duomenis su 2005 m. sausio 1 d. duomenimis, bedarbių skaičius šalyje sumažėjo 31 proc. arba 39,2 tūkst., o bedarbių santykis su darbingo amžiaus gyventojų skaičiumi – 1,9 procentinio punkto. Tačiau dar vis nepakankamai skatinamas naujų darbo vietų kūrimas, ypač smulkiojo ir vidutinio verslo, bei aukšto nedarbo regionuose. Vietinių užimtumo iniciatyvų projektų dėka kuriamos naujos darbo vietos, asmenims praradusiems profesinį ar bendrą darbingumą, kuriems iki pensijos buvo likę ne ilgiau kaip 5 metai. 2005 m. priešpensinio amžiaus asmenys sudarė 11,4 proc. bedarbių, 2006 m. duomenimis tokių bedarbių padaugėjo – 13,7 tūkst. ir jie sudarė 15,7 proc. visų bedarbių.

Socialinis draudimas sudaro didžiausią socialinės apsaugos sistemos dalį. 2005 m. duomenimis apie 600 tūkstančių senatvės pensijos gavėjų tai buvo vienintelė socialinės apsaugos dalis. Skurdo lygis nuo 1996 m. iki 2005 m. mažai tepakito (žr. 4 paveikslą) [21].



4 pav. Santykinio skurdo lygio dinamika Lietuvoje nuo 1996 iki 2005 m.

Parengta pagal: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=890>

Nemažai šeimų vienintelis pajamų šaltinis – įvairios išmokos, susijusios su vaikų auginimu. Tokios šeimos dažnai patenka į socialinę atskirtį. 2005 m. namų ūkių biudžetų tyrimo duomenimis, 16,9 procento (apie 577 tūkst.) gyventojų vartojimo išlaidos buvo mažesnės nei 50 procentų vartojimo išlaidų vidurkio. Palyginti su 2004 metais, 2005 metais santykinio skurdo lygis padidėjo 0,8 procentinio punkto, o per dvejus metus – 1 procentiniu punktu. Santykinio skurdo riba 2005 m. buvo 362,7 Lt vienam ekvivalentiniam vartotojui per mėnesį [62].

Siekiant gerinti neįgaliųjų socialinę integraciją, plėtojama neįgaliųjų rehabilitacija ir ugdymas, aplinkos prieinamumas, užimtumas, vykdoma Nacionalinės žmonių su negalia socialinės integracijos programos ir pan. Sukurta pakankamai gera socialinės paramos sistema. 2005 m. socialinės rizikos šeimų sumažėjo 1 tūkstančiu (2004 m. pabaigoje buvo įrašyta 16,9 tūkst. tokių šeimų). Tai sąlygojo daugelyje savivaldybių suaktyvėjęs socialinis darbas su socialinės rizikos šeimomis. Tačiau vis dar išlieka nepalankios galimybės įsidarbinti įvairioms rizikos grupėms, pavyzdžiui, asmenims išėjusiems iš įkalinimo įstaigų ir pan.

Apibendrinant, galima teigti, jog ministerijoje sukurta socialinės paramos sistema, gerai organizuota valstybinio socialinio draudimo sistema, leidžianti užtikrinti Lietuvos gyventojams tinkamo lygio socialinį draudimą. Tačiau dar nepakankama gyventojams teikiamų socialinių paslaugų įvairovė bei kokybė. Todėl organizacija nuolat tobulinama, stiprinant ministerijos organizacinę struktūrą, tobulinant skyrių ir visos ministerijos funkcijas, peržiūrint administravimą ir personalo darbo vertinimą bei skatinimą, organizuojant personalo mokymą. Organizacija vystoma ta linkme, kuri padeda efektyviausiai įgyvendinti ministerijos misiją. Ministerijos planuojamos artimiausio laikotarpio prioritetingos kryptys: didinti galinčių dirbti darbingo amžiaus ir ieškančių

darbo asmenų užimtumo galimybes, siekiant visiško gyventojų užimtumo, stiprinti socialinę sanglaudą ir mažinti socialinę atskirtį, aktyviai panaudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos lėšas, įgyvendinant Lietuvos bendrojo programavimo dokumento 2004–2006 metams bei Europos Bendrijų iniciatyvos EQUAL bendrojo programavimo dokumento nuostatas [6].

### 3.2. Tyrimo metodika

Siekiant kuo išsamiau išsiaiškinti SADM personalo organizavimo procese išskylančias problemas (šiam tikslui pasirinkau esmingiausias, mano nuomone, personalo organizavimo sritis – atranką bei priėmimą, tarnybinės veiklos vertinimą, skatinimą bei kvalifikacijos kėlimą) bei jų tobulinimo kryptis, buvo pasitelktas kokybinis tyrimo metodas, kuris leidžia, pasak R. Tidikio [55, p.362] išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suvokti nagrinėjamą reiškinį. Kokybinis tyrimas, skirtumu nuo kiekybinio, leidžia labiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę. Tuo tarpu kiekybinis tyrimo metodas labiau orientuotas į reiškinio paplitimo tyrimą. Šiame darbe buvo naudotas ir kiekybinis tyrimo metodas – personalo organizavimo problemų tyrimas (plačiau žiūrėti 3.7. poskyryje).

*Ekspertai.* Tiriamaisiais pasirinkti asmenys, turintys daugiausiai žinių nagrinėjamu klausimu, t.y. pasitelkti ekspertai, kurie yra gerai susipažinę su analizuojama tema bei turintys tiesioginį santykį personalo organizavimo klausimais. Buvo pasirinkti atitinkami kriterijai, leidžiantys atrinkti respondentus ir priskirti juos tyrimo ekspertų grupei.

Tyrimo dalyvavo 3 SADM Personalo skyriaus ekspertai, 2 Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus ekspertai, iš viso buvo apklausti 5 ekspertai. Ekspertai tyrimui buvo atrinkti remiantis šiais kriterijais:

- 1) Eksperto žinios, aukšta kvalifikacija apie Lietuvos valstybės tarnybą;
- 2) Ne mažesnė nei penkių metų darbo patirtis SADM;
- 3) Tiesioginis santykis su nagrinėjama tema - ekspertų santykis su personalo organizavimu bei valdymu (asmenys, tiesiogiai dirbantys šioje srityje, įgiję šios srities kvalifikacinį laipsnį). (Žr. 2 lentelę).



2 lentelė. SADM ekspertai dalyvavę tyrime

Eksperto žinių sritis	Eksperto eilės numeris	Eksperto identifikacinis numeris	Ekspertas	Eksperto pareigybė
Personalo skyriaus ekspertė	1.	E1	R. Bužinskienė	Personalo skyriaus vedėja
Personalo skyriaus ekspertė	2.	E2	A. Stakėnienė	Personalo skyriaus vyriausioji specialistė
Personalo skyriaus ekspertė	3.	E3	V. Baliukevičienė	Personalo skyriaus vyriausioji specialistė
Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus ekspertė	4.	E4	B. Kindurienė	Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėjo pavaduotoja
Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus ekspertas	5.	E5	L. Kadys	Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėjas

*Apklauso eigą sudarė šie etapai:* klausimų parengimas, respondentų paieška, išankstinis jų informavimas ir pati apklausa.

*Apklauso klausimai:* atsižvelgiant į tyrimo tikslą, ekspertams buvo pateiktos anketos su 5 atvirais klausimais. Anketoje buvo pateikti šie klausimai:

- 1) Su kokiomis problemomis iš šių išvardintų sričių – atranka ir priėmimas, tarnybinės veiklos vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas, skatinimas – Ministerija dažniausiai susiduria?
- 2) Jūsų nuomone, ką galima būtų tobulinti valstybės tarnautojų atrankos ir priėmimo sistemoje?
- 3) Ką siūlytumėte keisti valstybės tarnautojų vertinimo sistemos teisinėje bazėje?
- 4) Kokios priemonės, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų motyvuoti valstybės tarnautojus?
- 5) Kokių, Jūsų nuomone, kvalifikacijos kėlimo kursų reiktų personalo organizavimo tobulinimui? Ekspertų anketa pateikta 5 priede.

*Išankstinis respondentų informavimas apie apklausą.* Pažymėtina, kad kokybiniame tyrime yra mažesnė respondentų nepasitikėjimo problema, kadangi prieš atliekant apklausą paprastai vyksta susipažinimo su respondentu procesas. Atlikus tikslinę ekspertų atranką, respondentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, kodėl tyrimui pasirinktas būtent tas respondentas.

Tolesniuose poskyriuose - personalo atranka ir priėmimas, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, personalo skatinimas - pateikti ekspertinio tyrimo apibendrinti rezultatai bei sugrupuotos ekspertų išsakytos problemos. Ketvirtame skyriuje pateiktos ekspertų personalo organizavimo tobulinimo kryptys (žr. 4 skyrių).

### 3.3. Personalo atranka ir priėmimas

Ministerija atrankos procese į valstybės tarnautojo pareigas vadovaujasi LR Valstybės tarnybos įstatymu ir Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu, patvirtintu LR Vyriausybės 2006 m. birželio 28 d. nutarimu Nr. 640. Pretendentų dokumentai yra registruojami

Personalo skyriuje pretendentų prašymų ir kitų pateiktų dokumentų registravimo žurnale. Personalo skyrius organizuoja konkursus ir dalyvauja parenkant bei skiriant į pareigas ministerijos tarnautojus bei darbuotojus.

Ministerijos valstybės sekretoriaus 2006 m. rugpjūčio 2 d. potvarkiu Nr. A3-194 yra sudaryta pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisija. Komisiją sudaro: komisijos pirmininkas, komisijos sekretorė, keturi komisijos nariai, pakviesti ekspertai bei kiti dalyviai.

Valstybės tarnautojų atrankos procesas vykdomas, vadovaujantis LR įstatymais. Jį sudaro egzaminas raštu (testas) ir egzaminas žodžiu (pokalbis). Konkursas pradedamas devintą valandą, nuo egzamino raštu. Kiekvienam pretendentui suteikiamas šifras, susidedantis iš šešių ženklų. Visų pretendentams skirtų kortelių šifrų numeriai surašomi posėdžio pradžioje. Komisijos sekretorė testo vertinimo rezultatus įrašo konkurso protokolo egzamino raštu vertinimo lentelėje. Egzaminas žodžiu pradedamas dvyliktą valandą. Kiekvienas komisijos narys pretendentų žinias egzamino žodžiu metu vertina individualiai nuo 1 iki 10 balų. Komisijos sekretorė pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas skirtus balus įrašo į konkurso protokolo egzamino žodžiu vertinimo suvestinės lentelę. Komisijos sekretorė konkurso protokole, pretendentų egzamino žodžiu ir raštu vertinimo balais suvestinėje lentelėje, įrašo pretendentų egzamino raštu ir žodžiu balus, juos susumuoja.

Konkurso rezultatai įforminami protokolu. Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso protokolas pateikiamas 2 *priede*. Protokolą pasirašo komisijos pirmininkas, komisijos sekretorė ir komisijos nariai. Laimėjusiam pretendentui komisijos nariai, vadovaudamiesi LR Vyriausybės patvirtinta Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, balsuodami gali suteikti kvalifikacinę klasę. Konkurso metu priimtas sprendimas, kuris paaiškėja susumavus rezultatus, turi būti pateiktas ministerijos valstybės sekretoriui ar jo įgaliotam asmeniui. Priimant politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus įforminamas ministro įsakymas, priimant į tarnybą karjeros valstybės tarnautojus, įforminamas ministerijos valstybės sekretoriaus potvarkis.

Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, įstaigų prie ministerijos vadovai ir ministerijos įsteigtų viešųjų įstaigų vadovai priimami į darbą vadovaujantis SADM ministro 2005 m. spalio 21 d. įsakymu Nr. A1-273 patvirtintais *Konkursų nuostatais*. Skelbimą skelbti konkursą priima ministras ar jo įgaliotas asmuo. Pretendentų atrankos būdą, kuris nurodomas konkurso skelbime, nustato ministras ar jo įgaliotas asmuo. Konkurso būdu priimami tik aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai, kuriems bandomasis laikotarpis netaikomas. Konkurso būdu atrenkant darbuotojus, sudaroma atrankos komisija, susidedanti iš komisijos pirmininko, komisijos sekretoriaus ir trijų komisijos narių. Konkurso rezultatai, kaip ir atrenkant valstybės tarnautojus, įforminami protokolu. Protokolą pasirašo komisijos pirmininkas, komisijos nariai ir komisijos sekretorius. Konkurso komisijos sprendimas ministrui ar jo įgaliotam asmeniui yra privalomas.

Kitiems darbuotojams, neturintiems aukštojo išsilavinimo, yra taikomi įvairesni atrankos metodai – rekomendacijų analizė, priėmimas bandomajam laikotarpiui. Tokiems darbuotojams dažniausiai yra skiriamas trijų mėnesių bandomasis laikotarpis.

Priimant naują darbuotoją ar valstybės tarnautoją ministerija supažindina jį su nauja darbo vieta ir išduoda taip vadinamąjį „Darbuotojų sutikimo paketą“, kuriame nurodyti svarbiausi ministerijos dokumentai, dokumentų formos, darbo ir poilsio laikas, bei kita svarbi informacija.

Priimti į darbą darbuotojai Personalo skyriui pateikia originalius jų tapatybę, išsilavinimą bei kitus duomenis patvirtinančius dokumentus. Atrinktas į konkrečias pareigas pretendentas privalo pateikti nuotrauką, asmeninių privalumų sąrašą, jame nurodant dalykines savybes. Privalumų sąrašė taip pat turi būti nurodyti turimi įgūdžiai, jeigu eiti pareigas, kurioms skelbiamas konkursas, būtini tam tikri įgūdžiai. Kiekvienas darbuotojas supažindinamas su padalinio nuostatais, pareigybės aprašymu, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis bei darbo saugos taisyklėmis. Pateikiama viešųjų bei privačiųjų interesų deklaracija, išduodamas kodinis raktas bei pažymėjimas. Kiekvienam darbuotojui yra sukomplektuojama asmens byla, kuri yra saugoma Personalo skyriuje.

*Ministerija personalo organizavimo procese susiduria su keletu atrankos problemų. Ekspertinio vertinimo tyrimas parodė, kad valstybės tarnautojų atrankos sistema į valstybės tarnybą yra problematiška ir žemo lygio. Valstybės tarnybos departamento pateikiamas testas neparodo tinkamo kandidato pasirinkimo, kadangi pretendentai testą išmoksta mintinai. Atrankos problemišumą į valstybės tarnybą, pasak ekspertų, lemia šie trūkumai:*

Sudėtinga užtikrinti konkursų skaidrumą. Dėl valstybės tarnautojų priėmimo, susiduriama su didelėmis valstybės biudžeto išlaidomis. Konkursų taisyklės renkant naujus darbuotojus į valstybės tarnybą numato tik teorinių kandidato žinių patikrinimą: įstatymų išmanymą, užsienio kalbų mokėjimą ir pan. (E1, E2, E3, E5).

Konkursas į valstybės tarnautojo pareigas ministerijoje pradedamas devintą valandą ryte. Nesvarbu kiek pretendentų bepatektų į antrąjį turą, atrankos komisija visus juos turi išklausti per vieną dieną. Tokiu būdu pretendentai į valstybės tarnybą atrenkami paskubomis, tinkamai neįvertinus kandidatų noro bei pasirėngimo eiti numatytas pareigas ministerijoje yra buvę atvejų, kai konkursas užsitęsavo iki vėlumos (E1, E2).

Pastaruoju metu dalyvaujantys konkursuose *pretendentai yra „silpni“*, t.y. ateina nepasiruošę. Išmokę mintinai Valstybės tarnybos departamento teikiamus testus, pretendentai egzaminą raštu išlaiko pakankamai gerai, tačiau pasimeta specifiniuose klausimuose (nuo 30 iki 50), kuriuos parengia ministerija pagal teisės aktus, ir kurie būtini vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Dažnai pretendentai per egzaminą žodžiu nežino atsakymų į elementariausius klausimus, pateikiamus iš Valstybės tarnybos įstatymo. Tai parodo, jog į valstybės tarnautojo pareigas gali būti atrinkti ir ne patys tinkamiausieji bei gambiausieji pretendentai (E1, E2, E3).

Konkurso procedūroje *nenumatyta jokių psichologinių testų, užduočių, situacijų* įvertinti darbuotojo požiūrį į darbą ar polinkį savo žinias pritaikyti darbe, įvertinti ar pretendentas apskritai tinkamas eiti šias pareigas (E2, E3).

### 3.4. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas

SADM valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu vadovaujasi LR Valstybės tarnybos įstatymu bei Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarka, patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”.

Kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, kuriame nėra nuostatų, numatančių vertinimo pradžią kokiu nors įstaigos tvarkomuoju dokumentu. Todėl ministerija, vadovaudamasi Valstybės tarnybos įstatymu, gruodžio 1-15 dienomis vykdo kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą. Tiesioginis vadovas remdamasis valstybės tarnautojo pareigybės aprašymu, išvadoje, kurią surašo po pokalbio su valstybės tarnautoju, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą apibūdina pagal kiekvieną iš penkių vertinimo kriterijų ir įrašo jos įvertinimą: labai gerai, gerai ar nepatenkinamai. Kiekvieną ministerijos valstybės tarnautoją, vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu, vertina jų tiesioginis vadovas.

Atsižvelgiant į kasmetinių vertinimų rezultatus, valstybės tarnautojams sudaromi mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo planai. Valstybės tarnautojų vertinimo rezultatai priklauso ne tik nuo valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos rezultatų, bet ir nuo finansavimo, skiriamo ministerijai. Tik tuo atveju, jei biudžete yra pakankamai lėšų, valstybės tarnautojui suteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė.

Ministerijos valstybės sekretorius sprendžia, ar valstybės tarnautojas gali būti vertinamas neeiline tvarka. Motyvuotus pasiūlymus ministerijos valstybės sekretoriui suteikti valstybės tarnautojams aukštesnę kvalifikacinę klasę pateikia jų tiesioginiai vadovai.

Neeilinio vertinimo komisija patvirtinta ministro 2006 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. A1-176. Ją sudaro komisijos pirmininkas, komisijos sekretorė, trys komisijos nariai ir Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos atstovas. Vertinimo suvestinės lentelėje surašomi komisijos narių sprendimai pritarti tiesioginio vadovo motyvuotam pasiūlymui ar vertinamojo prašymui dėl paaukštinimo. Galiausiai priimamas sprendimas perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas ar suteikti jam aukštesnę kvalifikacinę klasę. Neeilinio vertinimo sprendimas įforminamas protokolu (*Žiūrėti 3 priedą*).

2003 m. ministerijoje nei vienas valstybės tarnautojas nebuvo vertinamas neeiline tvarka. 2004 m. tokių valstybės tarnautojų buvo penki, 2005 m. – vienas.

Visi su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimu susiję dokumentai saugomi valstybės tarnautojo asmens byloje Personalo skyriuje. Bylos perduodamos į archyvą pagal jų nomenklatūrą.

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, specialus veiklos vertinimas nevykdomas.

*SADM personalo organizavimo procese dažniausiai susiduria su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo problemomis. Norint išaiškinti, ar valstybės tarnautojus motyvuoja dabartinė vertinimo sistema, ar jie stengiasi dirbti kokybiškai, žinodami, kad jų tarnybinė veikla vertinama kiekvienais metais, buvo atliktas ekspertų tyrimas.*

Ekspertinio vertinimo tyrimas parodė, kad neįdiegta tobula valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema, vertinimo sistema nepakankamai lanksti, valstybės tarnautojai nėra suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją, realizuoti kompetenciją bei dirbti kuo geriau dėl vertinimo rezultatų. Valstybės tarnautojų vertinimas nėra susietas su ministerijos veiklos rezultatais ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimu. Tai lemia tam tikri valstybės tarnautojų veiklos vertinimo trūkumai.

- Esminis trūkumas yra tas, kad valstybės tarnautojų vertinimo sistema labai priklauso nuo ministerijos finansinių išteklių. Dėl to neretai pasitaiko, kad vadovai negali įvertinti valstybės tarnautojų „labai gerai“ tik dėl to, kad ministerijoje nustatytas vertinamųjų „labai gerai“ limitas. Tokiu būdu dingsta motyvacija. Tai rodo, kad visą vertinimo sistemą lemia įstaigos biudžetas, o ne objektyvus valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Valstybės tarnautojai suprasdami šį vertinimo sistemos trūkumą, praranda tikėjimą vertinimu, todėl jis tampa tik formaliu. Tokią poziciją išreiškė ir daugelis anketiniame tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų (E1, E2, E3, E4, E5).
- Nenustatytos vertinimo galimybės valstybės tarnautojams, turintiems aukščiausią leistiną kategoriją ir pirmą kvalifikacinę klasę. Tokių valstybės tarnautojų vertinimas tampa formalumu, kadangi įvertinus juos „labai gerai“ vertinimo išvadoje negalima jiems nieko pasiūlyti. Valstybės tarnautojai tarsi nebeskatinami dirbti labai gerai. Tokiais atvejais valstybės tarnautojams ministerijoje yra numatyta taikyti vienkartinę piniginę išmoką ar kitas motyvavimo priemones (E1, E2, E3, E4).
- Ministerijoje vengiama vertinti valstybės tarnautojus „nepatenkinamai“. Juos bijoma vertinti „nepatenkinamai“ dėl neigiamos tarnautojo reakcijos, ar netgi todėl, kad taip įvertinus valstybės tarnautoją į komisijos posėdį būtina kviešti atstovą iš Valstybės tarnybos departamento. Taip pat bijoma teismų, į kuriuos gali kreiptis atleistas iš pareigų valstybės tarnautojas. Esminis vertinimo trūkumas tas, kad labai sunku įrodyti, kada valstybės tarnautojas dirbo nepatenkinamai, o kada gerai. Nėra aiškių ribų bei aiškių kriterijų tarp šių vertinimų, todėl vertinimas tampa labai sudėtingu. Ministerijoje bei jos pavaldžiose įstaigose nėra buvę tokio atvejo, kad valstybės tarnautojas būtų nepatenkinamai įvertintas (E1, E2, E3).

- Nenustatyti terminai, kiek valstybės tarnautojas turi būti išdirbęs, kad jis būtų vertinamas. Valstybės tarnautojas privalo būti vertinamas, nors tebūna išdirbęs nepilną mėnesį. Valstybės tarnautoją įvertinus labai gerai ir suteikus jam kvalifikacinę klasę, tarnautojas šią klasę turi ir tuo atveju, jei kitais metais jis bus įvertintas gerai. Susidaro įspūdis, kad kvalifikacinė klasė valstybės tarnautojui suteikiama ilgam laikotarpiui, o tuomet ji praranda motyvacinę prasmę (E2, E3).

Apie vertinimą galima pasakyti, jog jis ne tik formalus ir neobjektyvus, bet dar yra ir darbuotojų darbo užmokesčio reguliavimo įrankis, kadangi visi vertinimo rezultatai priklauso nuo motyvavimo pinigais. Reikėtų tobulinti vertinimo sistemą, įvedant ne finansinių priemonių. Nors daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems, šiuo metu galiojančioje valstybės tarnautojų vertinimo sistemoje tai sutvarkyta tik teoriškai, kadangi visa valstybės tarnautojų vertinimo sistema priklauso nuo įstaigos finansinių išteklių. Ministerijoje pagrinde naudojamas tik finansinis darbuotojų motyvavimas, o kiti būdai, motyvuojantys ir skatinantys darbuotojus dirbti kokybiškiau, taikomi retais atvejais. Galime teigti, kad ministerijoje vertinimas yra formalus, neobjektyvus, todėl valstybės tarnautojų darbo kokybę įtakoja labai nežymiai.

### 3.5. Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas

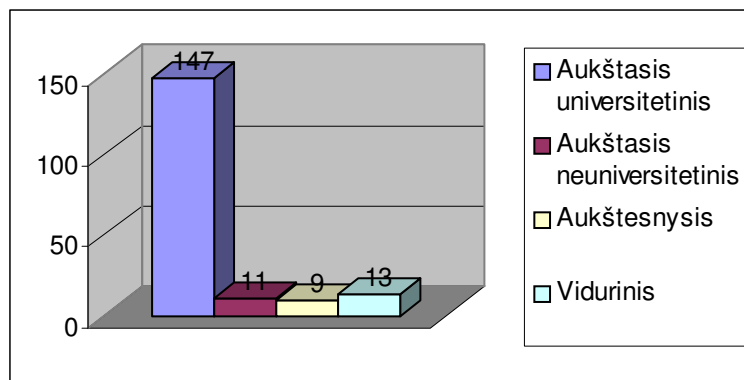
Ministerijoje kiekvienais metais planuojami mokymai, vadovaujantis LR Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimu Nr.1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos“, kuriame patvirtinti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai bei prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės, taip pat LR vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, LR vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“.

Personalo skyrius iki kiekvienų metų gegužės pirmos dienos sudaro ministerijos kvalifikacijos tobulinimo planą, kurį pateikia tvirtinti ministerijos valstybės sekretoriui ir teikia Vidaus reikalų ministerijai. SADM preliminarus mokymo planas 2007-iems metams pateikiamas *4 priede*.

Ministerijos valstybės tarnautojų mokymą koordinuoja Bendrųjų reikalų departamento direktorius, organizuoja – Personalo skyriaus ministerijos valstybės tarnautojas, atsakingas už personalo mokymą. Departamentų direktoriai pateikia skyrių ir kitų padalinių vedėjų mokymo poreikį, o ministerijos sekretoriai – departamento direktorių mokymo poreikį.

Ministerijos išlaidų sąmatoje kiekvienais metais numatomos įstatymų nustatyto dydžio lėšos, skirtos ministerijos valstybės tarnautojų bei darbuotojų įvadiniam mokymui ir kvalifikacijai tobulinti.

Ministerijoje dirba kvalifikuoti darbuotojai. Didžioji jų dalis turi aukštąjį išsilavinimą. 131 valstybės tarnautojas ir 16 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 1 valstybės tarnautojas ir 10 darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį, 9 darbuotojai turi aukštesnįjį ir 13 vidurinį išsilavinimą. Darbuotojų išsilavinimo sudėtis pateikta 5 paveiksle.



5 paveikslas. Darbuotojų išsilavinimas

Ministerijos valstybės tarnautojai kvalifikaciją tobulina Lietuvos viešojo administravimo institute pagal integracijos į Europos Sąjungą, personalo vadybos bei 18-20 kategorijų ministerijos valstybės tarnautojų mokymo programas. Pagal kitas mokymo programas valstybės tarnautojai kvalifikaciją tobulina Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintose valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose. Lietuvai pradėjus naudoti Europos Sąjungos struktūrinius fondus, ministerijoje buvo nuspręsta organizuoti valstybės tarnautojų mokymą grupėmis, pasitelkiant šių fondų lėšas.

Ministerija 2004 metais laimėjo projektą „Ministerijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“, pagal kurį mokymus numatyta organizuoti 2004-2006 metais. Šį projektą dalinai remia Europos Sąjungos Socialinis fondas (75% parama), ir ministerija (25% lėšų). Projektas vykdomas pagal 2004-2006 metų Lietuvos bendrojo programavimo dokumento 2.2. prioriteto priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. Projekte yra atsižvelgta į ministerijos valstybės tarnautojų mokymui teikiamas prioritетines sritis: užsienio kalbą, kompiuterinį raštingumą.

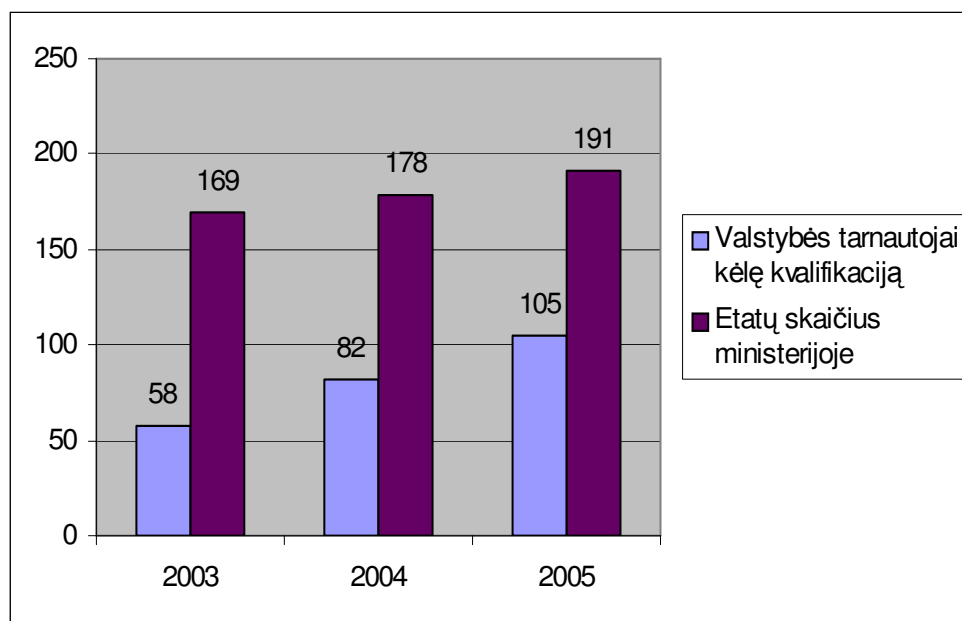
Pagal šį projektą ministerijoje užsienio kalbų mokosi 85 valstybės tarnautojai. 65 valstybės tarnautojai mokosi anglų kalbos, 20 valstybės tarnautojų – prancūzų kalbos. Užsienio kalbų moko SOROS International House, laimėjusi viešųjų pirkimų konkursą. Mokymų metu daug dėmesio skiriama praktiniam kalbėjimui – ši mokymų dalis laikoma naudingiausia. Europos kompiuterinio raštingumo (ECDL) mokosi 36 valstybės tarnautojai.

Ministerijos padalinių vadovai užtikrina, kad kiekvienas ministerijos valstybės tarnautojas ar darbuotojas galėtų dalyvauti suplanuotuose ir patvirtintuose mokymo renginiuose. Kiekvienas ministerijos valstybės tarnautojas ar darbuotojas, grįžęs iš mokymo renginio, Personalo skyriui pateikia pažymėjimą, patvirtinantį dalyvavimą mokymo renginyje.

Nuo 2005 metų ministerijoje vyko žmogiškųjų išteklių vadybos mokymai. Vadybos mokymus pradėjo ir sėkmingai juose dalyvavo 10 ministerijos valstybės tarnautojų. 2005 m. jie baigė mokymus „Strateginis valdymas institucijos plėtrai“ bei „Efektyvus valdymas“. Taip pat vyko Europos Sąjungos teisės, protokolo pagrindų, bendravimo su žiniasklaida ir kiti mokymų kursai. Panašūs kursai buvo vykdomi ir 2004 metais. Darbuotojų mokymams yra taikomi šie mokymo metodai: mokymo kursai, seminarai, paskaitos su diskusijomis, paskaitos naudojant garsines regimąsias priemones ir pan. Rečiau organizuojamos stažuotės užsienyje. Ministerijos bibliotekoje kaupiama literatūra viešojo administravimo klausimais.

Nuo valstybės tarnautojų gebėjimų priklauso sėkminga Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, todėl buvo parengta daug programų, siekiant valstybės tarnautojams suteikti žinių apie Europos Sąjungą ir praktinių įgūdžių. Ministerijos Personalo skyriaus darbuotojų teigimu, tokie mokymai ne tik suteikia papildomų kompetencijų, bet ir yra puiki proga pasidalyti patirtimi su kolegomis tiek dirbant grupėse per mokymus, tiek bendraujant neformaliai.

Kiekvienais metais valstybės tarnautojų, keliančių savo kvalifikaciją daugėja: 2003 m. jų buvo 58, 2004 m. – 82, 2005 m. - 105 valstybės tarnautojai. Nors reikia atsižvelgti ir į tai, kad kiekvienais metais etatų ministerijoje daugėja.



6 paveikslas. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo kaita

Ministerijoje naujai įsidarbinę valstybės tarnautojai pirmaisiais metais išklauso įvadinės mokymo bendrąsias programas, jei prieš tai nėra jų išklausę. Darbuotojai taip pat kelia savo kvalifikaciją savarankiškai. Tam tikslui jiems suteikiamos mokymosi atostogos. Jei darbuotojų mokymai susiję su darbu ministerijoje, jų metu darbuotojams mokamas pareiginis atlyginimas. Darbuotojui pageidaujant, kasmetinės atostogos derinamos prie mokymosi sesijų laiko.



*Atliktas ekspertinio vertinimo tyrimas parodė, kad ministerijoje valstybės tarnautojų kvalifikacija yra pakankamai aukšta, kvalifikacijos kėlimo kursų yra pakankamai daug ir jie atitinka darbuotojų poreikius. Tačiau, pasak ekspertų, reikėtų, kad dažniau į kursus eitų aukščiausio lygio vadovai, o ne tik Personalo skyriaus bei kitų skyrių specialistai, kadangi permainos vyksta „viršuje“, ir vienas Personalo skyrius nepajėgus keisti personalo valdymo politikos organizacijoje (E1, E3). Labai svarbu, kad valstybės tarnautojo mokymo poreikio nustatymo piramidės pagrinde atsirastų tiesioginio vadovo atsakomybė ir suinteresuotumas už mokymo organizavimo kokybę savo padalinyje.*

Viena iš pagrindinių problemų ministerijoje yra ta, jog per dideli valstybės tarnautojų krūviai neleidžia jiems tinkamai dalyvauti mokymuose, o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, gana retai siunčiami kelti kvalifikaciją (E3).

### 3.6. Personalo skatinimas

SADM, nustatydamą darbo užmokesčio sistemą, vadovaujasi Valstybės tarnybos įstatymu, LR Vyriausybės 2003 m. sausio 17 d. nutarimu „Dėl valstybės tarnautojų darbo užmokesčio skaičiavimo taisyklių“. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, darbo užmokestis mokamas vadovaujantis Darbo kodeksu.

Darbo užmokesčio sistema ministerijoje orientuota į valstybės tarnautojo motyvaciją – jis turi vykdyti savo funkcijas, įgyvendinti jam patikėtus uždavinius, ir siekti kuo geriau atlikti pareigas, kad jo tarnybinė veikla būtų įvertinta labai gerai.

SADM teikiamų LR pirmojo ir antrojo laipsnių valstybinei pensijai, valstybės apdovanojimui skirti, apdovanojimo ženklų „Gerumo žvaigždė“, padėkos, sveikinimo raštų ir piniginių išmokų skyrimo dokumentų tvarkymas ir nagrinėjimas vykdomas, vadovaujantis LR valstybės tarnybos įstatymu, LR valstybės apdovanojimų įstatymu ir daugeliu kitų įstatymų.

Ministerijos ir įstaigų prie ministerijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai skatinami pirmojo ir antrojo laipsnių valstybine pensija, valstybės apdovanojimu ir ministro padėkos raštu ministro nustatyta tvarka. Vienkartinė pinigine išmoka – tai valstybės tarnautojo skatinimo priemonė už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą. Sprendimą dėl vienkartinės išmokos skyrimo valstybės tarnautojui ar darbuotojui priima ministras ar jo įgaliotas asmuo. Personalo skyrius vienkartinės pinigines išmokos skyrimą įformina ministro įsakymu arba ministerijos valstybės sekretoriaus potvarkiu.

Ženklas „Gerumo žvaigždė“ yra aukščiausias SADM ministro apdovanojimas, skiriamas asmenims, ypatingai pasižymėjusiems socialinės apsaugos ir darbo srityje. Šis apdovanojimas įforminamas ministro įsakymu, kuriame nurodoma apdovanojimo įteikimo pagrindas.

Dokumentai dėl asmenų valstybės apdovanojimo, pirmojo ir antrojo laipsnių valstybinei pensijai skirti, apdovanojimo ženklų „Gerumo žvaigždė“ saugomi Personalo skyriuje. Ministro įsakymai dėl paskatinimo padėkomis registruojami Personalo skyriuje ministro įsakymų registracijos žurnale ir Padėkos raštų apskaitos knygoje.

Vadovaujantis ministro įsakymu, taip pat yra taikomos šios nepiniginės skatinimo priemonės – pirmenybė kvalifikacijai tobulinti, įvairios socialinės garantijos, suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais, kas skatina darbuotoją kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybės bei kurti ir realizuoti naujas idėjas.

Vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu, ministerijoje taikomos šios piniginės skatinimo priemonės – priedai, priemokos, pašalpos dėl sunkios materialinės būklės, stichinės nelaimės ir pan. Metų gale visiems darbuotojams išmokamos Kalėdinės premijos, jei biudžete tam tikslui būna skirtos lėšos. Skiriant pinigines skatinimo priemones, įforminamas ministro įsakymas.

*Remiantis atliktu ekspertinio vertinimo tyrimu, galime teigti, kad ministerijos valstybės tarnautojams moralinis skatinimas neturi reikšmingesnės įtakos darbo rezultatams, kol nepatenkinti materialiniai poreikiai. Pagrindinė valstybės tarnautojų nepasitenkinimo priežastis yra per mažas darbo užmokestis. Todėl būtina akcentuoti materialinio ir moralinio skatinimo sistemų integraciją, nes tik kartu abi skatinimo rūšys gali duoti didžiausią teigiamą įtaką darbo rezultatams. Viena iš pagrindinių problemų ta, kad skatinimas ministerijoje vyksta tik tarnybinės veiklos vertinimo būdu, todėl skatinimą priklauso nuo vertinimo, kurį tiesiogiai lemia finansinės galimybės, o ne valstybės tarnautojų darbo kokybė (E1, E2, E3, E4, E5).*

Valstybės tarnautojų motyvavimas, kaip ir vertinimas priklauso nuo vadovų požiūrio į žmogiškuosius išteklius. Šiuo metu ministerijoje nėra sukurtos motyvacijos programos. Daugelis vadovų taiko tik įstatymais numatytą skatinimą, nesistengdami kitais būdais motyvuoti darbuotojų, neieško priemonių, kurios iš tiesų skatintų tapti valstybės tarnautojus profesionaliais, realizuojančiais savo potencialą (E1, E2, E3).

### 3.7. Personalo organizavimo problemų tyrimas

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų nuomonę apie personalo organizavimo procese iškylančias problemas, ministerijoje buvo atliktas tyrimas. Šis tyrimas padėjo geriau nustatyti personalo organizavimo problemas. Taip pat galėjome nuspręsti, kuriose problemiškosiose personalo organizavimo srityse ekspertų ir valstybės tarnautojų nuomonės išsiskyrė, o kuriose sutapo. Renkant tyrimui reikalingus duomenis, panaudotas vienas populiariausių bei pigiausių apklausos metodų – anketinė apklausa. Pridedama anketa, *žiūrėti 6 priedą.*

Norint išvengti didelės atsakymų įvairovės ir painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudoti uždaro tipo klausimai. Tyrimas buvo atliekamas 2 metodais – valstybės tarnautojams anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu, kitiems valstybės tarnautojams anketos buvo išdalintos.

Tačiau standartizuota apklausa turi vieną trūkumą – atsakymų variantai į klausimus gali būti riboti. Todėl atitinkamuose klausimuose yra atsakymų variantas, nurodytas žodžiu - „*Kita*“, tokiu būdu leidžiantis respondentui išreikšti savo subjektyvią nuomonę ar pastebėjimą. Duomenų analizė atlikta naudojant SPSS/PC programinę įrangą.

Tyrimas atliktas 2006 metų spalio-lapkričio mėnesiais.

Anketos klausimus buvo stengiamasi sudaryti taip, kad galima būtų gauti kuo išsamesnę informaciją apie esmingiausias, mano nuomone, personalo organizavimo sritis ministerijoje.

Atliekant tyrimą, jame atsisakė dalyvauti keliasdešimt SADM valstybės tarnautojų, kaip pagrindinę atsisakymo priežastį įvardijo „laiko stoką“. Iš kai kurių valstybės tarnautojų nesulaukiau elektroniniu paštu išsiųstų anketų.

Tyrimas atliktas apklausus 98 valstybės tarnautojus. 14 % tiriamųjų sudarė vyrai, 86 % - moterys.

Pagal amžiaus grupes valstybės tarnautojai pasiskirstė taip:

nuo 20 iki 25 – 12 proc.,

nuo 25 iki 35 – 29 proc.,

nuo 35 iki 45 – 35 proc.,

nuo 45 iki 55 – 19 proc.,

nuo 55 iki 62 – 5 proc.,

virš 62 – 0 proc.

Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigas: direktorius (2 proc.), direktoriaus pavaduotojas (2 proc.), skyriaus vedėjas (14 proc.), skyriaus vedėjo pavaduotojas (11 proc.), vyresnysis specialistas (12 proc.), specialistas (10 proc.), vyriausias specialistas (49 proc.).

Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal darbo stažą ministerijoje:

iki 1 – 17 proc.,

nuo 1 iki 3 – 19 proc.,

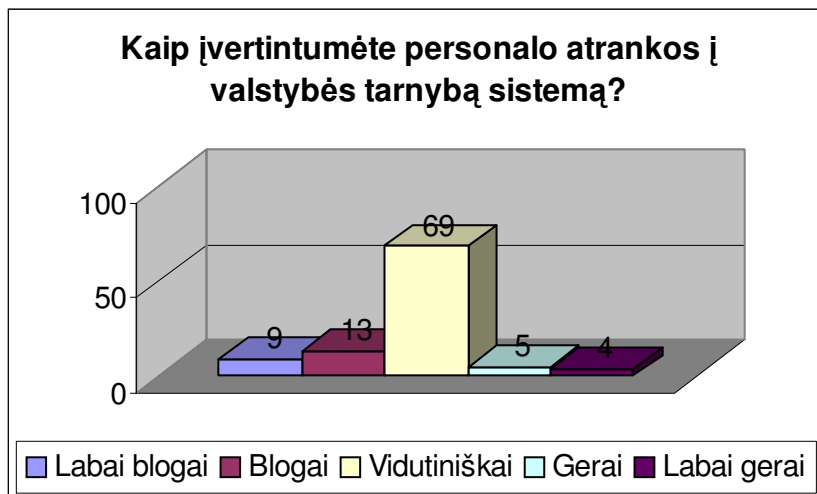
nuo 3 iki 5 – 13 proc.,

nuo 5 iki 8 – 23 proc.,

virš 8 – 16 proc.,

virš 10 – 12 proc.

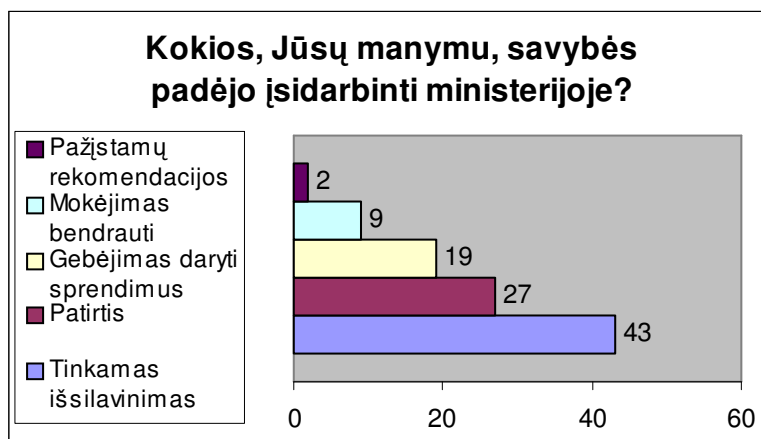
Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip ministerijos valstybės tarnautojai vertina atrankos į valstybės tarnybą sistemą.



7 paveikslas. Atrankos į valstybės tarnybą sistemos vertinimo duomenys

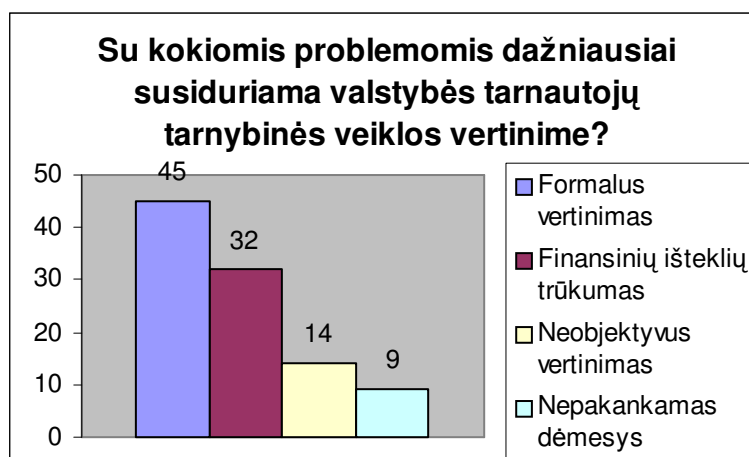
Daugiau nei pusė respondentų (69 proc.) personalo atranką vertina vidutiniškai. 9 proc. valstybės tarnautojų personalo atrankos sistemą vertina „labai blogai“, 13 proc. – „blogai“. Beveik po lygiai pasiskirstė respondentų vertinimai „labai gerai“ (4 proc.) ir „gerai“ (5 proc.). Tai byloja, kad atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi.

Atsakydami į anketos klausimą „Kokios savybės padėjo įsidarbinti ministerijoje?“ respondentai galėjo rinktis visus jiems tinkamus atsakymo variantus. Didžiausia dalis apklaustųjų pirmenybę teikė tinkamam išsilavinimui (43 proc.), dažnai įsidarbinimą ministerijoje lėmė ankstesnėse darbovietėse įgyta patirtis (27 proc.). Svarbus veiksnys priimant į darbą, respondentų nuomone, yra gebėjimas priimti sprendimus (19 proc.). Menkiausią vertinimą respondentai skyrė „mokėjimui bendrauti“ (9 proc.). Matyt, tai neturi lemiamos reikšmės norint įsidarbinti ministerijoje. 2 proc. respondentų mano, jog lemiamą prielaidą padėjusi įsidarbinti ministerijoje – pažįstamų rekomendacijos. Tai byloja, jog konkursai vyksta neskaidriai.



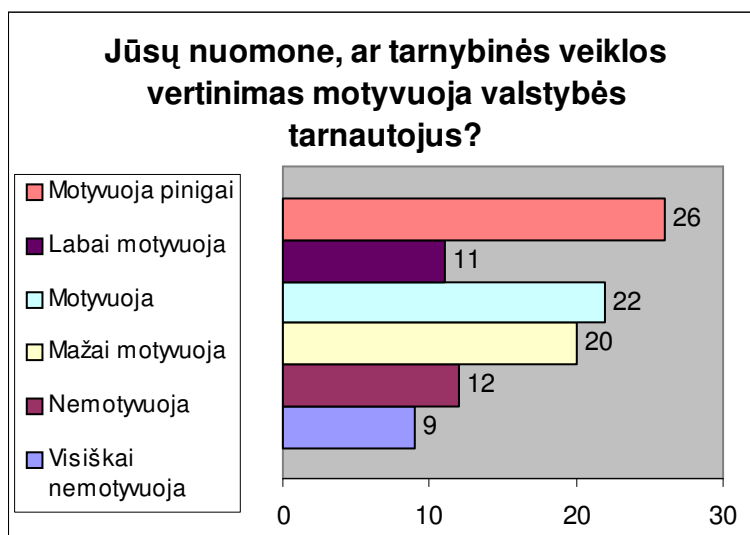
8 paveikslas. Savybės padėjusios įsidarbinti ministerijoje

Norėdami sužinoti respondentų nuomonę apie tarnybinės veiklos vertinimo problemas, anketoje jiems buvo pateiktas klausimas „Su kokiomis dažniausiai problemomis susiduriama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinime?“. Apklausa parodė, jog dažniausiai išskylanti problema tarnybinės veiklos vertinimo metu - formalus vertinimas (45 proc.). 32 proc. respondentų mano, kad tarnybinės veiklos vertinimas priklauso nuo finansinių išteklių, o ne nuo darbo rezultatų. 14 proc. valstybės tarnautojų mano, jog tarnybinės veiklos vertinimo metu vertinama neobjektyviai. Tik 9 proc. respondentų kaip pagrindinę ir dažniausiai pasitaikančią problemą įvardijo nepakankamą dėmesį vertinimo metu.



9 paveikslas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo problemos

Ne ką mažiau svarbi apklaustųjų nuomonė, „Ar tarnybinės veiklos vertinimas motyvuoja juos?“. Iš apklausos rezultatų matyti, kad tik 11 proc. respondentų mano, kad tarnybinės veiklos vertinimas labai motyvuoja valstybės tarnautojus, 22 proc. mano, kad motyvuoja, 20 proc. – mažai motyvuoja. Beveik po lygiai pasiskirstė nuomonės nemotyvuoja (12 proc.) ir visiškai nemotyvuoja (9 proc.). Daugiausia respondentų (26 proc.) kaip pagrindinę motyvavimo priemonę nurodė pinigus. Manychiau, kad taip atsakę valstybės tarnautojai nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu.



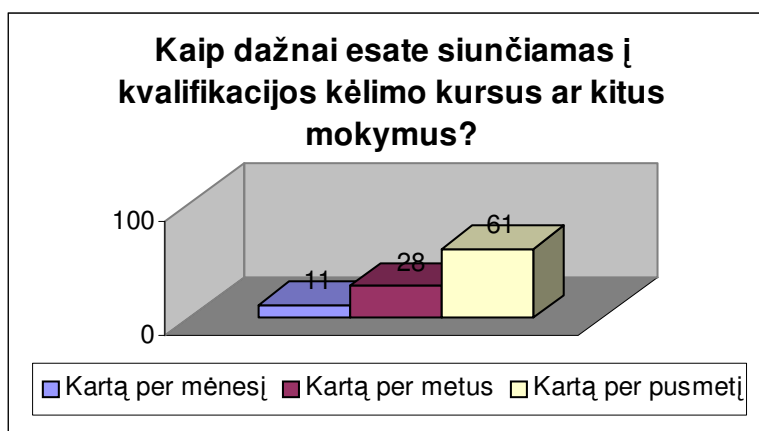
10 paveikslas. Tarnybinės veiklos vertinimo motyvavimo duomenys

Dar vienas nemažiau aktualus klausimas – kvalifikacijos kėlimas. Apklausa parodė, kad 26 proc. apklaustųjų mano, kad jie per retai siunčiami kelti kvalifikaciją. Tik 2 proc. apklaustųjų nurodė, kad kvalifikacijos kėlimo kursai duoda mažai naudos, 8 proc. neatsakė į šį klausimą. 15 proc. valstybės tarnautojų teigė, kad kvalifikacijos kėlimo kursams skiriama per mažai lėšų. 11 proc. apklaustųjų nuomone, per mažai laiko skiriama kursams. Jie norėtų, kad kursai vyktų ne tik darbo dienomis, bet ir savaitgaliais. 9 proc. respondentų teigė, kad paprasčiausiai nėra galimybių panaudoti savo darbe įgytas žinias. 29 proc. valstybės tarnautojai nurodė, kad nesusiduriama nei su viena kvalifikacijos kėlimo problema. Tai reiškia, kad kursų pakankamai daug ir jie atitinka valstybės tarnautojų poreikius.



11 paveikslas. Kvalifikacijos kėlimo problemos

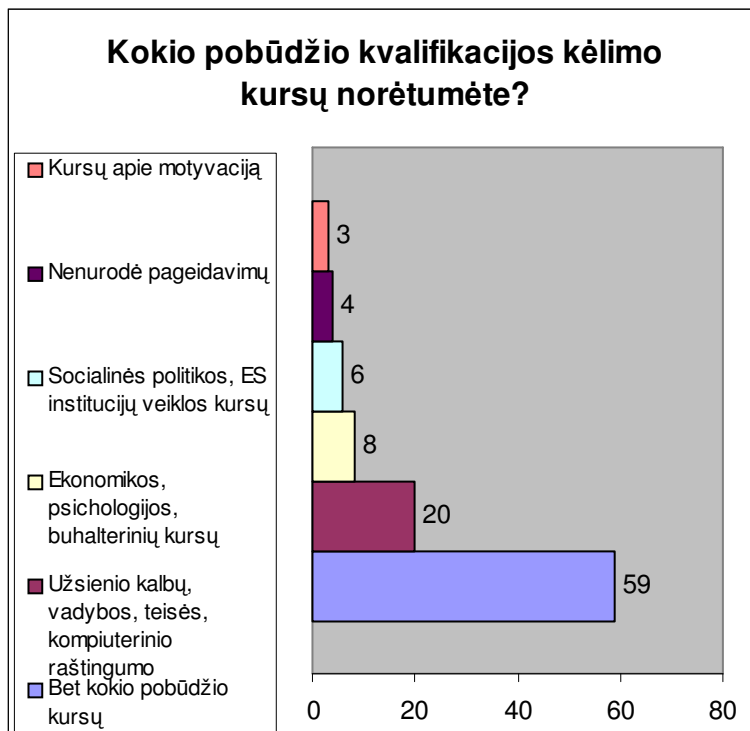
Valstybės tarnautojų siuntimo į kvalifikacijos kėlimo kursus ar kitus mokymus dažnumas atsispindi 12 paveiksle.



12 paveikslas. Kvalifikacijos kėlimo kursų dažnumas

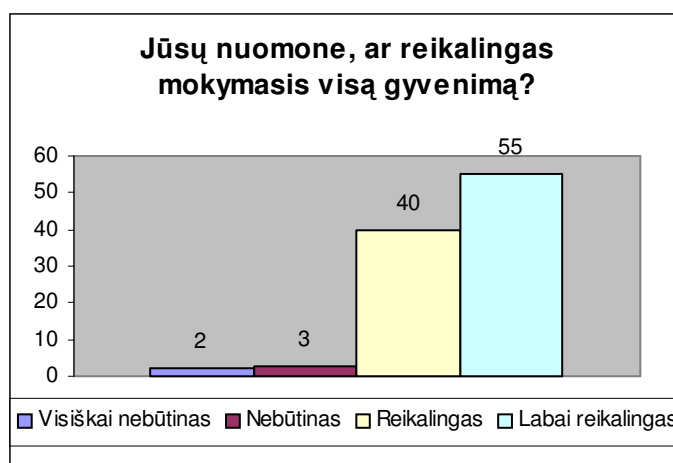
Daugiau nei pusė respondentų (61 proc.) nurodė, jog kartą per pusmetį kelia savo kvalifikaciją ar lanko kitus mokymus, 11 proc. apklaustųjų siunčiami į kvalifikacijos kėlimo, mokymo kursus vidutiniškai kartą per mėnesį. 28 proc. respondentų dalyvauja mokymo kursuose kartą per metus. Nei vienas valstybės tarnautojas neatsakė, jog niekada nebuvo siunčiamas kelti savo kvalifikacijos ar dalyvauti kituose mokymuose. Tai parodo, kad ministerijos vadovybė supranta žmogiškojo faktoriaus svarbą organizacijos sėkmingam vystymuisi.

Reikėtų akcentuoti, jog dauguma darbuotojų (59 proc.) norėtų bet kokio pobūdžio kvalifikacijos kėlimo ar kitų mokymo kursų. 20 proc. respondentų norėtų užsienio kalbų, vadybos, teisės, kompiuterinio raštingumo kursų, 3 proc. - kursų apie motyvaciją, kurie būtų pritaikyti valstybės tarnyboje, 6 proc. - socialinės politikos, ES institucijų veiklos kursų, 8 proc. respondentų - ekonomikos, psichologijos, buhalterinių kursų. 4 proc. respondentų nenurodė pageidavimų. Nei vienas valstybės tarnautojas neatsakė, kad nenorėtų jokių kursų. Tyrimo duomenys byloja, jog valstybės tarnautojai nori nuolat mokytis ir kelti savo kvalifikaciją.



13 paveikslas. Kvalifikacijos kėlimo kursai

Norėdami sužinoti, ką valstybės tarnautojai mano apie mokymąsi visą gyvenimą, paaiškėjo, kad net 55 proc. respondentų mano, kad mokymasis visą gyvenimą yra labai reikalingas, 40 proc. mano, kad reikalingas. Beveik po lygiai pasiskirstė respondentų vertinimas nebūtinai (3 proc.) ir visiškai nebūtinai (2 proc.). Nei vienas valstybės tarnautojas nemano, kad jo kvalifikacija pakankama ir nuolat mokytis nereikia ar to daryti nenori.

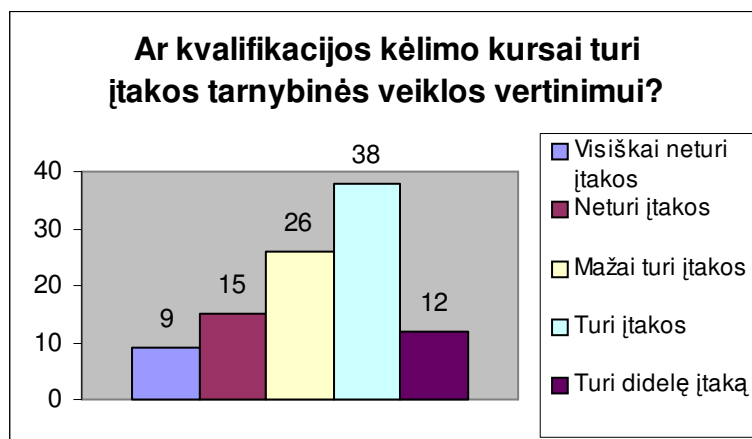


14 paveikslas. Valstybės tarnautojų požiūris į mokymąsi visą gyvenimą

Kvalifikacijos kėlimo kursų įtaka tarnybinės veiklos vertinimui, atspindi 15 paveikslas.

Valstybės tarnautojų nuomonės pasiskirstė taip: turi įtakos (38 proc.), turi didelę įtaką (12 proc.), mažai turi įtakos (26 proc.), visiškai neturi įtakos (9 proc.), neturi įtakos – (15 proc.).





15 paveikslas. Kvalifikacijos kėlimo kursų įtaka tarnybinės veiklos vertinimui

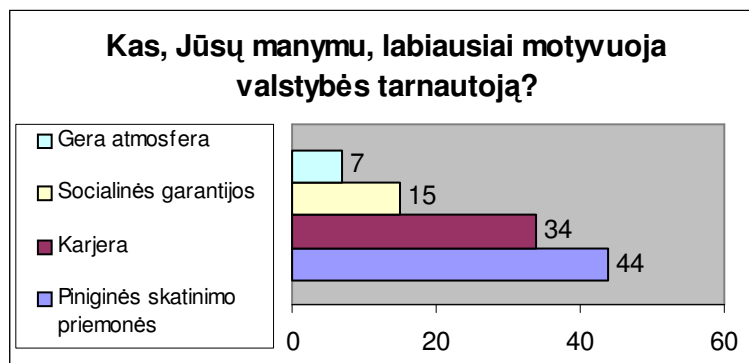
16 paveiksle yra pateikti atlikto tyrimo apie vyraujančią ministerijoje mikroklimatą rezultatai.

Iš pateiktų duomenų galime spręsti, jog ministerijoje vyrauja gera darbinė atmosfera (atsakė 60 proc. apklaustųjų). Kiti respondentai mano, jog ministerijos mikroklimas yra labai geras (atsakė 27 proc. apklaustųjų). Likę darbuotojai mano (13 proc.), jog darbo klimatas yra vidutinis. Šiuo tyrimu išryškėjo, kad nei vienas iš respondentų neatsakė, jog ministerijoje vyrauja blogas ar labai blogas mikroklimas. Iš šių duomenų galime spręsti, kad ministerijoje egzistuoja geri tarpusavio santykiai, vyrauja palanki produktyviam darbui atmosfera.



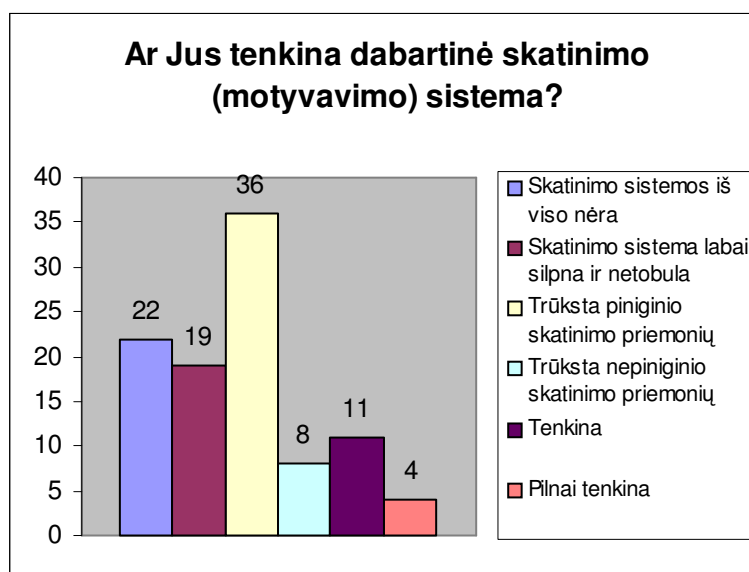
16 paveikslas. Ministerijos organizacinio mikroklimato duomenys

Labai aktualus motyvavimo klausimas. Apklausa parodė, kad labiausiai valstybės tarnautojus motyvuoja piniginės skatinimo priemonės (44 proc.) bei galimybė kilti karjeros laiptais (34 proc.). 15 proc. respondentų mano, kad juos labiausiai motyvuoja socialinės garantijos. Tik 7 proc. apklaustųjų svarbiausia gera atmosfera. Tyrimo rezultatai byloja, jog viena iš svarbiausių motyvavimo priemonių ministerijoje yra darbo užmokestis.



17 paveikslas. Motyvavimo priemonės

Apklausa parodė, kad tik 4 proc. valstybės tarnautojų pilnai tenkina dabartinė skatinimo sistema, 11 proc. nurodė, kad dabartinė motyvavimo sistema tenkina, labiausiai trūksta piniginio skatinimo priemonių (36 proc.). 22 proc. teigė, kad ministerijoje funkcionuojančios skatinimo sistemos iš viso nėra, 19 proc. nurodė, jog skatinimo sistema yra labai silpna ir netobula. Tik 8 proc. norėtų nepiniginio skatinimo priemonių. Tai dar kartą patvirtina tyrimo išvadą, kad valstybės tarnautojams svarbiausias materialinis skatinimas.

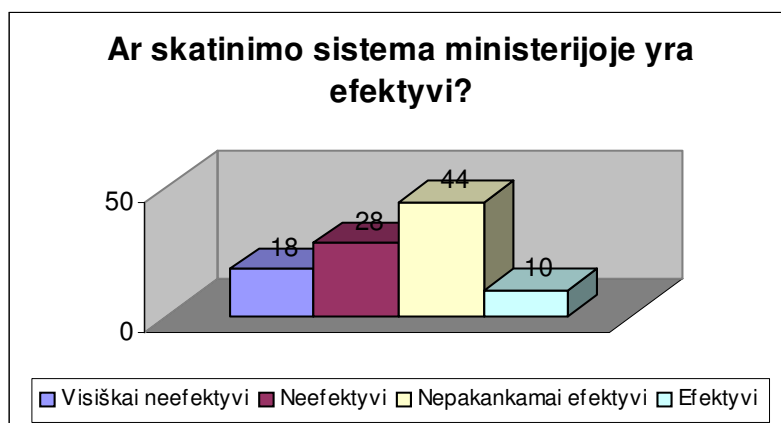


18 paveikslas. Valstybės tarnautojų nuomonė apie skatinimo (motyvavimo) sistemą

Anketoje pateikto klausimo „Ar valstybės tarnautojų skatinimo sistema ministerijoje yra efektyvi?“ gauti rezultatai pavaizduoti 19 paveiksle.

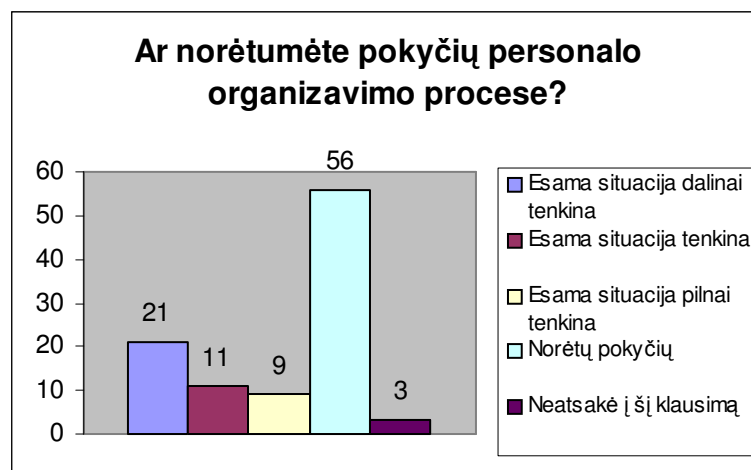
44 proc. respondentų atsakė, kad valstybės tarnautojų skatinimo sistema nėra pakankamai efektyvi, kad neefektyvi - 28 proc. respondentų, kad visiškai neefektyvi - 18 proc. respondentų. Nei vienas valstybės tarnautojas neatsakė, kad ministerijoje labai efektyvi skatinimo sistema. Tik 10

proc. apklaustųjų manė, kad skatinimo sistema efektyvi. Taigi, tyrimo rezultatai parodė, kad ministerijoje skatinimo sistema nėra pakankamai efektyvi.



19 paveikslas. Skatinimo sistemos efektyvumas ministerijoje

Anketoje pateikto klausimo apie norimus pokyčius personalo organizavimo procese rezultatai pateikti 20 paveiksle.



20 paveikslas. Valstybės tarnautojų nuomonė apie pokyčius personalo organizavimo procese

56 proc. respondentų norėtų pokyčių personalo organizavimo procese. 9 proc. respondentų esama situacija pilnai tenkina, 11 proc. - esama situacija tenkina, 21 proc. respondentų - dalinai tenkina. 3 proc. neatsakė į šį klausimą. Tyrimo rezultatai rodo, jog, respondentų nuomone, personalo organizavimo procesas turėtų būti tobulinamas.

Apibendrinus atliktą tyrimą, galima teigti, jog personalo organizavimas ministerijoje nepakankamai efektyvus – neįdiegta tobula valstybės tarnautojų vertinimo sistema, trūksta skatinimo priemonių (labiausiai piniginių skatinimo priemonių, 36 proc.), atranka problematiška. Galima išvelgti ir teigiamų pusių – ypatingas ir didžiausias dėmesys skiriamas kvalifikacijos

kėlimui, valstybės tarnautojai nori nuolat mokytis (55 proc.) ir kelti savo kvalifikaciją, ministerijoje egzistuoja geri tarpusavio santykiai.

## 4. Personalo organizavimo tobulinimo galimybės

### 4.1. Atrankos į valstybės tarnybą tobulinimas

Atrankos į valstybės tarnybą sistema Lietuvoje dar nėra tobula. Siekiant ją pagerinti, galima remtis Europos Sąjungos šalių patirtimi. Remiantis Prancūzijos patirtimi, atrankos į valstybės tarnybą sistema, Lietuvoje reikėtų įvesti lankstesnę valstybės tarnautojų atranką. Valstybės tarnyba šioje šalyje skirstoma į valstybinę, teritorinę ir gydymo įstaigų valstybės tarnybas. Atrenkant valstybės tarnautojus mūsų šalyje taip pat turėtų būti taikomas karjeros valstybės tarnautojų modelis, t.y. neterminuotai priimant į žemiausias atitinkamų lygių pareigas, numatant nuoseklesnę aukštesnių pareigų užėmimo galimybę. Pažymėtina, jog šiuo metu Lietuvos valstybės tarnyba turi tiek karjeros, tiek (asmeninės valdžios) postų sistemai būdingų bruožų.

Lietuvoje turėtų būti organizuojami ne tik viešieji, bet ir vidiniai konkursai, kuriuose galėtų dalyvauti jau dirbantys valstybės tarnautojai, atitinkantys keliamus reikalavimus. Tai būtų viena iš karjeros galimybių. Asmenys, pretenduojantys į valstybinę valstybės tarnybą, dalyvautų konkurse, susidedančio iš egzamino žodžiu ir raštu, po kurio priklausomai nuo balų skaičiaus, pretendantai būtų įrašomi į sąrašą ir jiems būtų siūlomos pareigos. Šiuo metu Lietuvoje pretendantai dalyvauja konkurse į atitinkamos srities pareigas.

Turėtų būti įsteigti centrai, kurie padėtų asmenims pasirengti konkursams į pareigas valstybinėje valstybės tarnyboje. Siekiant pritraukti į valstybės tarnybą asmenis iš privataus sektoriaus, Prancūzijos teritorinėje valstybės tarnyboje vykdoma ir trečioji atrankos rūšis – šiuose konkursuose gali dalyvauti į vietos savivaldos institucijas išrinkti asmenys ir dirbantieji privačiame sektoriuje [37]. Taigi Lietuvai reikėtų įvesti tokią ar panašią atrankos sistemą, kuri taikoma daugelyje ES valstybių. Tokiu būdu atrankos sistema taptų efektyvesnė, konkursai į valstybės tarnybą taptų skaidresni.

*Ekspertai siūlo šiuos personalo atrankos tobulinimo kelius:*

Tikslinga būtų keisti priėmimo į karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų pareigas reglamentavimą, t.y. į minėtas pareigas pretenduojantys asmenys turėtų būti perėję atranką, kurią organizuotų Vyriausybės įgaliota institucija, ir būtų įrašyti pretendentų į valstybės tarnautojų pareigas sąrašą, sudaromą pagal tos atrankos rezultatus. Tuomet atitinkama įstaiga pokalbio su sąrašė esančiais asmenimis (atitinkančiais pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus) metu išsirinktų pretendentą, tinkamiausią eiti atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas (E1, E2, E3).

Įsteigti nacionalinį atrankos centrą, kuriame anonimiškai – pretendentų sąrašas būtų užšifruotas, vyktų pirmasis atrankos etapas (egzaminas raštu ir kiti testai, patikrinami pretendentų gebėjimai). Tokiu būdu sumažėtų korupcijos galimybė ir konkreti institucija negalėtų išsirinkti proteguojamų

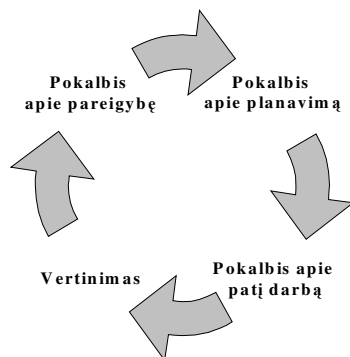
pretendentų. Antrasis etapas (egzaminas žodžiu) vykta konkrečios institucijos viduje (decentralizuotai). Pokalbio metu būtų tikrinamos pretendento žinios ir gebėjimai, reikalingi pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, pateikiamos praktinės užduotys (E1, E2).

Egzaminas žodžiu turėtų lemti didesnę įtaką nei testas, nes teorinius dalykus žmogus gali išmokyti. Reikia kiek galima geriau įvertinti pretendentų asmenines savybes, nes vienoms pareigoms reikia iškalbos, kitoms - atidumo, trečioms - loginio mąstymo ir pan. (E4, E5).

Konkursai turėtų būti suskirstyti pagal kategorijas, t.y. pagal pareigų sudėtingumą. Reikalavimai pretendentams turėtų atitikti bendruosius valstybės tarnautojų reikalavimus, nereikėtų jų labai detalizuoti, taip apribojant pretendentų skaičių į laisvas pareigas (E2).

#### 4.2. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tobulinimas

Valstybės tarnautojų vertinimo sistema Lietuvoje kuriama ir tobulinama, atsižvelgiant į Belgijos valstybės tarnautojų vertinimo patirtį. Tačiau Lietuvoje nėra sukurta pakankamai aukšta valstybės tarnautojų vertinimo sistema. Siekiant tobulinti vertinimo sistemą, Lietuva turėtų lygiuotis į Belgijos valstybę, kur valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui naudojama "Ugdymo ratų sistema". Šią sistemą sudaro keturi etapai – pokalbis apie pareigybę, pokalbis apie planavimą, pokalbis apie patį darbą ir vertinimas. Žiūrėti 21 paveikslą.



21 paveikslas. Ugdymo ratų sistema

Parengta pagal: Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. 2005, p. 30-31.

Ugdymo ratai yra orientuoti į bendradarbiavimo tarp vadovo ir darbuotojo skatinimą, darbuotojų kompetencijų vystymo skatinimą ir valstybės tarnybos tikslų įgyvendinimą. Šia sistema daugiausia dėmesio skiriama darbuotojui. Stebima kaip tarnautojas atlieka savo pareigas ir kaip galima pagerinti jo darbą.

Esminiai bruožai tokie, kad yra vertinami nuolatiniai valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis [60, p.29-31]. Reikia efektyviau įgyvendinti šią vertinimo sistemą Lietuvoje. Kadangi vertinimas yra viena iš motyvavimo (skatinimo) priemonių, tai įgyvendinus

tobulą vertinimo sistemą, valstybės tarnautojai būtų labiau motyvuojami dirbti dėl vertinimo rezultatų.

*Tobulinant tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, galėtume remtis ir ekspertų siūlomomis gerinimo kryptimis:*

Įvesti nuoseklų kvalifikacinių klasių suteikimą, pradedant trečiąja klase, vėliau – antrąja, ir tik vėliausiai suteikiant pirmąją – aukščiausiąją kvalifikacinę klasę (E2).

Numatyti terminą, kiek valstybės tarnautojas turi būti išdirbęs toje įstaigoje, kurioje pradėjo naujai dirbti, kad jis būtų vertinamas (kasmetiniu bei neeiliniu vertinimu). Tai galėtų būti, pavyzdžiui, 6 mėnesių laikotarpis (E1, E2, E3).

Sukonkretinti vertinimo kriterijus: aprašyti, koku principu jie turi būti vertinami.

Nustatyti skirtingus įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo bei pakaitinio valstybės tarnautojo vertinimo tikslus. Įstaigos vadovo vertinimo tikslas – įvertinti jo vadovaujamos valstybės, savivaldybės institucijos ar įstaigos veiklos rezultatus ir jo kvalifikaciją. Karjeros valstybės tarnautojo vertinimo tikslas – įvertinti karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą bei kvalifikaciją. Pakaitinio valstybės tarnautojo vertinimo tikslas – įvertinti pakaitinio valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti karjeros valstybės tarnautojo pareigų, į kurias yra priimtas, pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jo kvalifikaciją (E2, E3).

Įvesti daugiau vertinimo lygių: puikiai, labai gerai, gerai, patenkinamai ir nepatenkinamai (E2).

Siekiant objektyvesnio valstybės tarnautojų vertinimo, platesnio valstybės tarnautojų motyvacijos bei poveikio priemonių taikymo, valstybės tarnautoją įvertinus gerai jo prašymu vertinti vertinimo komisijoje (E1, E5).

Įvesti kitas vertinimo „labai gerai“ rezultatų pasirinktis: pirmenybė tobulinant kvalifikaciją, pirmenybė važiuoti į komandiruotę, geresnės darbo vietos suteikimas, geriausių darbuotojų sąrašo patalpinimas vidinėje įstaigos svetainėje ar pan. (E2, E3).

Tvirtinti įstaigos biudžetą po vertinimo rezultatų, kai tampa žinomas darbo užmokesčio poreikis (E1, E4).

### 4.3. Personalo kvalifikacijos tobulinimas

Kvalifikacijos tobulinimui Lietuva galėtų remtis Danijos mokymo modeliu. Danijoje mokymo poreikių nustatymas ir mokymo programų planavimas vyksta decentralizuotai. Kompetencijos ugdymas vyksta atskiros institucijos viduje visiems darbuotojams kartu su institucijos uždavinių plėtra. Remiantis Danijos pavyzdžiu, Lietuvoje atskiro darbuotojo mokymo poreikiai turėtų būti formuluojami tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo kaip darbuotojo ugdymo dialogas, kuris vyktų bent kartą per metus. Tokiu būdu mokymasis taptų efektyvesnis.

*Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui ekspertai siūlo šias tobulinimo kryptis:*

Siekiant suteikti ir tobulinti vadovų žinias apie žmogiškųjų išteklių valdymą, reikia įtraukti į organizacijų lyderių mokymo programą OLYMP, kurią turi išklausti valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18-20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas, per dvejus metus, seminarus apie žmogiškųjų išteklių valdymą: planavimą, motyvavimą, vertinimą ir pan. Tokius seminarus apie žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų išklausti valstybės tarnautojai, pradėję eiti vadovų pareigas per šešis mėnesius nuo paskyrimo (E2, E4).

Būtinai viešojo administravimo pagrindų žinojimas. Kadangi didelė dalis valstybės tarnautojų neturi specialaus išsilavinimo viešojo administravimo srityje, tai šiems darbuotojams būtinai viešojo administravimo teorijos pagrindų žinojimas. Valstybės tarnautojams, turintiems viešojo administravimo srities aukštąjį universitetinį išsilavinimą, įstatymiškai turi būti užtikrintas minimaliai trečios klasės kvalifikacijos klasės suteikimas. Tai būtų svarbus motyvas tarnautojui įgyti profesionalių žinių, visa tai taip pat mažintų ir organizacijos sąnaudas mokymui (E1, E3, E5).



## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išnaginėjus mokslinę teorinę literatūrą, mokslinius straipsnius, konferencijų medžiagą, teisės aktus, tyrimo rezultatus padarytos tokios išvados:

1. Teoriškai personalo organizavimo procesas gerai parengtas. Personalo organizavimo procese svarbią vietą užima žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių organizavimas traktuojamas labai įvairiai. Tiriamojoje dalyje personalo organizavimas atitinka pagrindines veiklas – atranką ir priėmimą, veiklos vertinimą, mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, skatinimą.

2. Įstatymiškai personalo organizavimui trūksta reglamentuotų procedūrų šios sistemos kokybiškam funkcionavimui įgyvendinti. Atrankos sistema ganėtinai primityvi ir neleidžia išsiaiškinti visų pretendento savybių, vertinimo sistema pakankamai reglamentuota, tačiau turi nemažai trūkumų praktiniame jos įgyvendinime ir pan. Atlikta personalo organizavimo analizė parodė, jog teorinė pusė atitinka praktinę.

3. Atrankos sistema į valstybės tarnybą problematiška. Konkursų taisyklės renkant naujus darbuotojus į valstybės tarnybą numato tik teorinių kandidato žinių patikrinimą: įstatymų išmanymą, užsienio kalbų mokėjimą ir pan. Tačiau konkurso procedūroje nenumatyta jokių psichologinių testų įvertinti darbuotojo požiūrį į darbą ar polinkį savo žinias pritaikyti darbe. Sudėtinga užtikrinti konkursų skaidrumą.

4. Šiuo metu egzistuojanti valstybės tarnautojų vertinimo sistema yra nuolat keičiama. Siekiama ją padaryti kuo efektyvesne bei veiksmingesne valstybės tarnautojų motyvacinė priemone. Teoriškai dabartinė vertinimo sistema turėtų veikti valstybės tarnautojų profesionalumą: kvalifikaciją, kompetenciją, skatinti valstybės tarnautojus dirbti geriau. Tačiau praktikoje lieka tik formalumu – retai vertinimo išvadose nurodomos sritys, kuriose valstybės tarnautojas turėtų tobulinti savo kvalifikaciją, valstybės tarnautojų vertinimas nesusietas su ministerijos veiklos rezultatais. Tačiau kvalifikacijos kursų pasiūla ministerijoje pakankamai didelė. Atlikus ekspertų apklausą, išryškėjo šiuo metu egzistuojančios valstybės tarnautojų vertinimo sistemos trūkumai – tiesioginė vertinimo priklausomybė nuo ministerijos biudžeto – finansinių galimybių, formalumas, neobjektyvumas.

5. Valstybės tarnautojų vertinimas ir motyvavimas priklauso nuo vadovų požiūrio į žmogiškuosius išteklius. Ministerijoje nėra sukurtos motyvacijos programos. Vadovai taiko tik įstatymais numatytą skatinimą, o kiti būdai skatinantys ir motyvuojantys darbuotojus dirbti kokybiškiau, taikomi retais atvejais. Kita vertus, ministerijoje valstybės tarnautojų moralinis skatinimas neturi reikšmingesnės įtakos darbo rezultatams. Svarbiausia skatinimo priemone išlieka materialinis skatinimas. Skatinimas ministerijoje vyksta tarnybinės veiklos vertinimo būdu, todėl skatinimą lemia vertinimas, kuris savo ruožtu tiesiogiai priklauso nuo finansinių galimybių, o ne nuo valstybės tarnautojo darbo kokybės.

6. Personalo organizavimo problemų tyrimas parodė, kad esamas personalo organizavimo procesas formaliai pakankamai gerai sutvarkytas, tačiau praktiniu požiūriu nėra pakankamai efektyvus – neįdiegta tobula valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema, trūksta skatinimo priemonių, atranka į valstybės tarnybą problematiška. Rezultatai byloja, jog ekspertų išsakytos problemos atitinka ministerijos valstybės tarnautojų nuomonės tyrimo gautus rezultatus.

7. Pagal atlikto tyrimo duomenis išryškėja ir teigiamos personalo organizavimo pusės:

7.1. SADM ypatingas ir didžiausias dėmesys skiriamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimui, valstybės tarnautojai pakankamai dažnai siunčiami mokytis bei kelti savo kvalifikaciją. Tai parodo, kad ministerijos vadovai supranta žmogiškojo faktoriaus svarbą organizacijos sėkmingam vystymuisi. O ir patys valstybės tarnautojai nori nuolat mokytis (55 proc.) ir kelti savo kvalifikaciją.

7.2. Pagal gautus tyrimo rezultatus išryškėja, kad (60 proc.) valstybės tarnautojų mano, jog ministerijoje vyrauja geras mikroklimatas. Taigi, galima daryti išvadą, kad ministerijoje egzistuoja geri santykiai tarp vadovybės ir darbuotojų, aiškus darbo funkcijų pasidalinimas. Geras organizacijos mikroklimatas įtakoja darbuotojų profesionalumo augimą.

8. Siekiant pagerinti personalo organizavimą, reikia sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, tobulinti atrankos į valstybės tarnybą sistemą, įdiegti tobulą valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą, įvesti efektyvias skatinimo (motyvavimo) priemones, parengti ir įdiegti dar geresnę kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

*Apibendrinus atlikto darbo rezultatus personalo organizavimo tobulinimui siūloma:*

### **1. Parengti ir įdiegti atrankos tobulinimo sistemą**

Keisti konkurso tvarkos taisykles, įvedant ir psichologinę dalį: įvertinti kandidato asmeninę kompetenciją, požiūrį į darbą, polinkį dirbti komandoje ir pan.

Į konkurso komisiją įtraukti nepriklausomus ekspertus, tai galėtų būti ekspertai, turintys psichologinį išsilavinimą. Jie padėtų nustatyti kandidatų stipriąsias ir silpnąsias puses.

### **2. Tobulinti patį valstybės tarnautojų vertinimo procesą**

Siekiant sukurti efektyvesnę vertinimo sistemą ministerijoje siūlyčiau keisti Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnį, reglamentuojantį valstybės tarnautojų vertinimą, valstybės tarnautojų vertinimo taisykles.

Vertinimas neturi būti vykdomas tik metų gale, bet jį reikėtų atlikti ištisus metus vykdant reguliarius pokalbius tarp vertintojo ir valstybės tarnautojo.

Vertinimo metu siekiant užtikrinti objektyvumą, svarbu vadovautis tik konkrečiai užfiksuotais faktais.

Nustatyti kriterijus, kuriais remiantis asmeniui yra siūloma suteikti aukštesnę kvalifikacinę klasę. Įdiegti ne tik valstybės tarnautojų, bet ir darbuotojų kasmetinius vertinimus.

### ***3. Parengti ir įdiegti kvalifikacijos tobulinimo sistemą***

Visus darbuotojus supažindinti su personalo valdymo ir organizavimo naujovėmis. Tokius kursus ar seminarus apie žmogiškųjų išteklių valdymą, organizavimą turėtų išklausyti visi valstybės tarnautojai, aukščiausio lygio vadovai.

Parengti konkrečią mokymo programą, prieš siunčiant personalą mokytis, nurodyti sritis, kuriose valstybės tarnautojas turėtų tobulinti savo kvalifikaciją.

Dažniau siųsti į kvalifikacijos kėlimo kursus ne tik valstybės tarnautojus, bet ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, skatinti savarankišką mokymąsi.

### ***4. Ministerijos vadovybė turėtų išsamiau paanalizuoti darbuotojų skatinimo sistemos spragas ir parengti darbuotojų skatinimo sistemos gerinimo programą***

Vadovas, taikydamas vienokius ar kitokius motyvavimo būdus, privalo gerai susipažinti su darbuotojų poreikiais. Motyvacija turi būti nukreipta į efektyvaus darbo skatinimą. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų motyvacinė sistema turėtų būti nukreipta į socialinių, pagarbos bei savirealizacijos poreikių tenkinimą.

Siūlau šias motyvavimo gerinimo galimybes:

- naujų įgaliojimų suteikimas;
- individualių ugdymo planų taikymas;
- kolegų ir kolektyvo pagyrimas;
- savalaikis gerai atliktų užduočių pastebėjimas ir įvertinimas;
- sprendimų priėmimo darbe galimybės didinimas.

## Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 2005 m. gruodžio 22 d. Nr.VIII-1316.
2. Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksas // Valstybės žinios, 2006 m. birželio 8 d. Nr. X-660.
3. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas “Dėl Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbo reglamento patvirtinimo” // Patvirtinta Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2003 m. gruodžio 22 d. Nr. A1-213.
4. Lietuvos Respublikos nutarimas 1998m. liepos 17 d. Nr. 892 “Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo” // Valstybės žinios, 2005 m. rugpjūčio 12 d. Nr. 97-3670.
5. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Konkursų nuostatai // Patvirtinta Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. spalio 21 d. įsakymu Nr. A1-273.
6. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2006-2008 metų strateginis veiklos planas // Patvirtinta socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. A1-68.
7. Lietuvos Respublikos nutarimas Nr. 1073 “Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo” // Valstybės žinios, 2002, Nr. 71-2981.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2006 m. birželio 28 d. Nr.640 „Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas” // Valstybės žinios, 2006, Nr.112-5006.
9. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2002.
10. Appleby R.C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius, 2003.
11. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002.
12. Butauskaitė R. Darbo motyvacija gyvenimo motyvacijos dalis // Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos ir vadybos išvalgos. Studentų mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga. Klaipėda, 2005.
13. Butkus F.S. Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003.
14. Covey S.R. The 7 habits of highly effective people. Franklin Coverco, 2003.
15. Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas // <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=881> prisijungimo laikas: 2006-10-16.
16. Čiočys P.A. Teisės pagrindai. Vilnius, 2002.

17. Daukantaitė L., Blinstrubas A. Personalo atranka įmonėje „Alnos” biuro sistemos: darbuotojų nuomonės tyrimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2004.
18. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
19. Энциклопедия. Управление человеческими ресурсами. Санкт Петербург, 2002, Стр. 552-555.
20. Griškevičienė V. Personalo vadyba. Vilnius, 2002.
21. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr.5. P. 65-70.
22. Gyvenimo lygis ir skurdas // <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=890> prisijungimo laikas: 2006-10-16.
23. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr.5. P.84-89.
24. Kacevičienė O. Projektinio darbo patirtis organizuojant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą // *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2006, Nr.5. P.67.
25. Krupavičius A. Valstybės tarnybos įvaizdis Lietuvoje // *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2004, Nr.8. P.17-20.
26. Kulik N. Savivaldybių valstybės tarnautojų mokymo proceso organizavimo modelis // *Personalo vadyba*, 2005, Nr.4. P.14-19.
27. Kvietkus A. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas išibėgėja // *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2004, Nr.8. P.26-27.
28. Kvietkus A. Valstybės tarnyba: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir jį lydintys teisės aktai. Vilnius: KKK VANANTA, 2004.
29. Lee R. Public personnel systems. Boston, Toronto, 1993.
30. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
31. Leonienė B. Verslo pradmenys. Kaunas, 1998.
32. Mineikytė M., Matonienė D. Personalo ugdymo ypatumai uždaroje akcinėje bendrovėje „Saulininkas” // *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos ir vadybos išvalgos*. Studentų mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga. Klaipėda, 2005.
33. Misevičius V. Personalo paieška ir atranka – kokį būdą rinktis // [www.eirelita.lt](http://www.eirelita.lt) prisijungimo laikas: 2006-02-12.
34. Navardauskienė R. Darbuotojų paieškos būdai: pranašumai ir trūkumai // *Vadovo pasaulis*, 1999, Nr.10. P.62-69.
35. Norbert T., Harasymowicz-Birnbach J. Personalo vadyba per padidinamąjį stiklą // *Personalo vadyba*, 2005, Nr.8. P. 2-7.

36. Norbert T., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius, 2004.
37. Prancūzijoje-gausesnė valstybės tarnyba // [http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag\\_id=58&art\\_id=194](http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=58&art_id=194) prisijungimo laikas: 2006-11-02.
38. Rinkevičienė V. Ar verta investuoti į darbuotojų mokymą // Vadovo pasaulis, 2003, Nr.12. P. 13-15.
39. Rinkevičienė V. Personalo planavimas ir atranka // Vadovo pasaulis, 2003, Nr.10. P.10-14.
40. Robbins P. Stephen. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas, 2003.
41. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
42. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
43. Satkutė L. Valstybės tarnybos įstatymas: naujos nuostatos // Personalo vadyba, 2006, Nr.2. P.18-22.
44. Savickienė I. Profesionalios darbuotojų atrankos užkaboriai // Verslo žinios, Karjera ir vadyba, 2003, spalio 23 d. P.1-6.
45. Skiauterienė I. Svarbiausias kapitalas – žmonės geriausių beiškant: kur ir kaip rasti tinkamą darbuotoją // Vadovo pasaulis, 2001, Nr.4. P.14-17.
46. Skiauterienė I. Žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kryptingo personalo ugdymo pradžia // Vadovo pasaulis, 2001, Nr.7-8. P.33-35.
47. Staniulienė S. Personalo valdymo veiklų atlikimo kokybiniai aspektai Lietuvoje // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuva ant ES slenkščio: nauji iššūkiai ekonomikai ir vadybai. Kaunas: VDU, 2004/7.
48. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
49. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005.
50. Stukaitė D. Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu // Ekonomika ir vadyba. Aktualijos ir metodologija. 2000, P.432-433.
51. Šarmavičius O. Valstybės tarnybos įstatymas – teorija ir praktika. Problemos // Personalo vadyba, 2005, Nr.10. P.2-6.
52. Šarmavičius O. Valstybės tarnybos personalo atranka // Personalo vadyba, 2006, Nr.4. P.2-6.
53. Tamošaitytė J. Konkursai į valstybės tarnybą taps skaidresni // Valstybės tarnybos aktualijos, 2006, Nr. 5.P. 60-62.
54. Tankevičiūtė D. Personalo formavimo etapai mažose ir vidutinėse įmonėse // Vadovo pasaulis, 1999, Nr.7-8. P.18-20.
55. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003.
56. Vaišvila A. Teisės teorija. Vilnius, 2000.

57. Velička A. Apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes // Valstybės tarnybos aktualijos, 2004, Nr.8. P.14-16.
58. Virkutyte O. Kaip pasirinkti darbuotoją // Personalo vadyba, 2005, Nr.8. P.5-6.
59. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas: VDU, 2003.
60. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Mokomoji knyga. Dvynių projektas LT.2002.IB.FL.03 Vilnius, 2005.
61. 2004 m. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas // <http://www.socmin.lt/index.php?-435168693> prisijungimo laikas 2006-09-13.
62. 2004 m. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas // <http://www.socmin.lt/index.php?-1458089500> prisijungimo laikas 2006-10-25.

## ANOTACIJA

Žmogiškieji ištekliai yra svarbūs visose organizacijose, nuo jų pajėgumų ir sugebėjimų išnaudojimo, tinkamo organizavimo priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Šiame magistro baigiamajame darbe apibendrinti personalo organizavimo teoriniai pagrindai, apžvelgta Lietuvos valstybės tarnybos sistema. Išanalizuotas personalo organizavimo procesas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, pateiktos personalo organizavimo tobulinimo galimybės. Ministerijoje personalo organizavimas išanalizuotas pagal šiuos etapus – personalo atranka ir priėmimas, tarnybinės veiklos vertinimas, mokymas bei kvalifikacijos kėlimas, skatinimas.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema – Personalo organizavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje. Darbo vadovas – doc. Alvydas Baležentis.

*Reikšminiai žodžiai* – personalo organizavimas, valstybės tarnautojai, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

*Problema, aktualumas.* Personalas – kiekvienos institucijos sėkmės pagrindas ir pagrindinis variklis. Todėl kiekvienoje organizacijoje būtinas efektyvus personalo organizavimas. Tačiau tiek viešosiose, tiek privačiose įstaigose yra akivaizdus ir nepakankamas personalo svarbos įvertinimas. Socialinė apsauga Lietuvoje yra viena iš prioritetinių valstybės valdymo sričių, todėl labai svarbu, kad socialinė valdymo, organizacinė sistema veiktų efektyviai. Personalo organizavimui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Organizacijos sėkmė, pirmiausiai, priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Nuo valstybės tarnautojų profesionalumo ir jų etiškos veiklos priklauso organizacijos sėkmė. Efektyvi organizacijos plėtra padeda suformuoti reikiamą personalo valdymo ir organizacinį potencialą.

*Darbo tikslas* – išnagrinėti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos personalo organizavimą ir pateikti siūlymus personalo organizavimo tobulinimui.

*Uždaviniai:* 1. Apibendrinti personalo organizavimo teorinius pagrindus. 2. Apžvelgti valstybės tarnybos personalo organizavimą teisiniu aspektu. 3. Išnagrinėti atrankos į valstybės tarnybą problemas ir pateikti siūlymus atrankos tobulinimui. 4. Išanalizuoti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą bei atskleisti trūkumus. 5. Pasiūlyti motyvavimo gerinimo galimybes. 6. Parengti rekomendacijas dėl personalo kvalifikacijos gerinimo.

*Hipotezė.* Personalo organizavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje nėra pakankamai efektyvus.

*Tyrimo objektas* – Ministerijos valstybės tarnautojai, išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojus.



*Tyrimo metodai.* Mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, sociologinė apklausa, ekspertų apklausa.

*Tyrimo rezultatai* parodė, kad personalo organizavimo procesas formaliai pakankamai gerai sutvarkytas, tačiau praktiniu požiūriu nėra pakankamai efektyvus – valstybės tarnautojų atranka yra problematiška, neįdiegta tobula valstybės tarnautojų vertinimo sistema, trūksta skatinimo (motyvavimo) priemonių, skatinimas ministerijoje vyksta tik tarnybinės veiklos vertinimo būdu, todėl skatinimą lemia vertinimas, kuris savo ruožtu tiesiogiai priklauso nuo finansinių galimybių, o ne nuo valstybės tarnautojo darbo kokybės. Galima išvelgti ir teigiamų pusių – valstybės tarnautojai yra kvalifikuoti, pakankamai dažnai siunčiami mokytis ir patys nori nuolat mokytis ir kelti savo kvalifikaciją, geras organizacijos mikroklimatas, įtakoja darbuotojų profesionalumo augimą.

Siekiant pagerinti personalo organizavimą, reikia sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, tobulinti atrankos į valstybės tarnybą sistemą, įdiegti tobulą valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą, įvesti efektyvias skatinimo (motyvavimo) priemones, parengti ir įdiegti kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

## ANNOTATION

Human resources are of great importance in any institution as the operating efficiency of the institution depends on capacity, use of potential of such resources and an adequate organisation process. The present Master's Thesis summarises the theoretical background of staff organisation and provides a review of the civil service system of the Republic of Lithuania. The staff organisation process in the Social Security and Labour Ministry was analysed and measures of the staff organisation improvement are presented. The staff organisation in the Ministry was analysed by stages, i.e., staff selection and recruitment, civil servants' performance appraisal, training, qualification improvement and stimulation.

## SUMMARY

Theme of the Master's Thesis: **Staff Organisation in the Social Security and Labour Ministry**. Thesis Supervisor – Alvydas Baležentis, Docent.

*Notional words:* staff organisation, civil servant, Social Security and Labour Ministry.

*Problem and topicality.* Staff in any institution is the background for success and its major locomotive, therefore each institution needs an efficient staff organisation. However inadequate assessment of the staff importance in the public and private institutions is observed. Social security is one of the management fields given priority in Lithuania therefore efficient functioning of the social management and organisational system is of great importance. Extraordinary attention should be paid to the staff organisation. Success of any institution primarily depends of its employees, their professionalism and activity ethics. An effective development of the institution helps to form required personnel management and organisational potential.

*Thesis goal:* analysis of the staff organisation of the Social Security and Labour Ministry and proposals on the staff organisation improvement.

*Tasks:* 1. Generalisation of the theoretical background of the staff organisation. 2. Review of the civil service organisational issues from the theoretical point of view. 3. Analysis of problems related to recruitment to the civil service and proposals on improvement of recruitment 4. Analysis of the civil servants' performance appraisal and identification of drawbacks in appraisal. 5. Proposals on motivation improvement measures. 6. Preparation of recommendations on the staff qualification improvement.

*Hypothesis:* Inadequate level of the staff organisation in the Social Security and Labour Ministry.

*Analysis subject:* civil servants of the Ministry except for political (personal) trust servants.

*Methods of analysis.* Analysis of the scientific literature and other documents, sociological polling and questioning the experts.

*Analysis results* showed that formally staff organisation process is adequate, however actually its efficiency is inadequate, i.e., selection of the civil servants is problematic, a detailed civil servants' performance appraisal system is not introduced, stimulation (motivation) measures are insufficient, stimulation in the Ministry is carried out only through civil servants' performance appraisal, thus stimulation is determined by appraisal, which in its turn directly depends on the financial potential, instead of the civil servant's performance results. Positive aspects such as skilled civil servants, frequently organised training seminars, willingness of the employees themselves to continuously study and improve qualification should be mentioned. Good microclimate in the institution also makes impact on improvement of its staff professionalism.

To improve staff organisation it is necessary to create favourable conditions for improvement of the civil servant's professionalism, develop the system of recruitment to the civil service, introduce a detailed civil servants' performance appraisal system, implement effective staff stimulation (motivation) measures, prepare and introduce qualification improvement system.

## PRIEDAI

*1 priedas.* Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos organizacinė struktūra.

*2 priedas.* Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso protokolas.

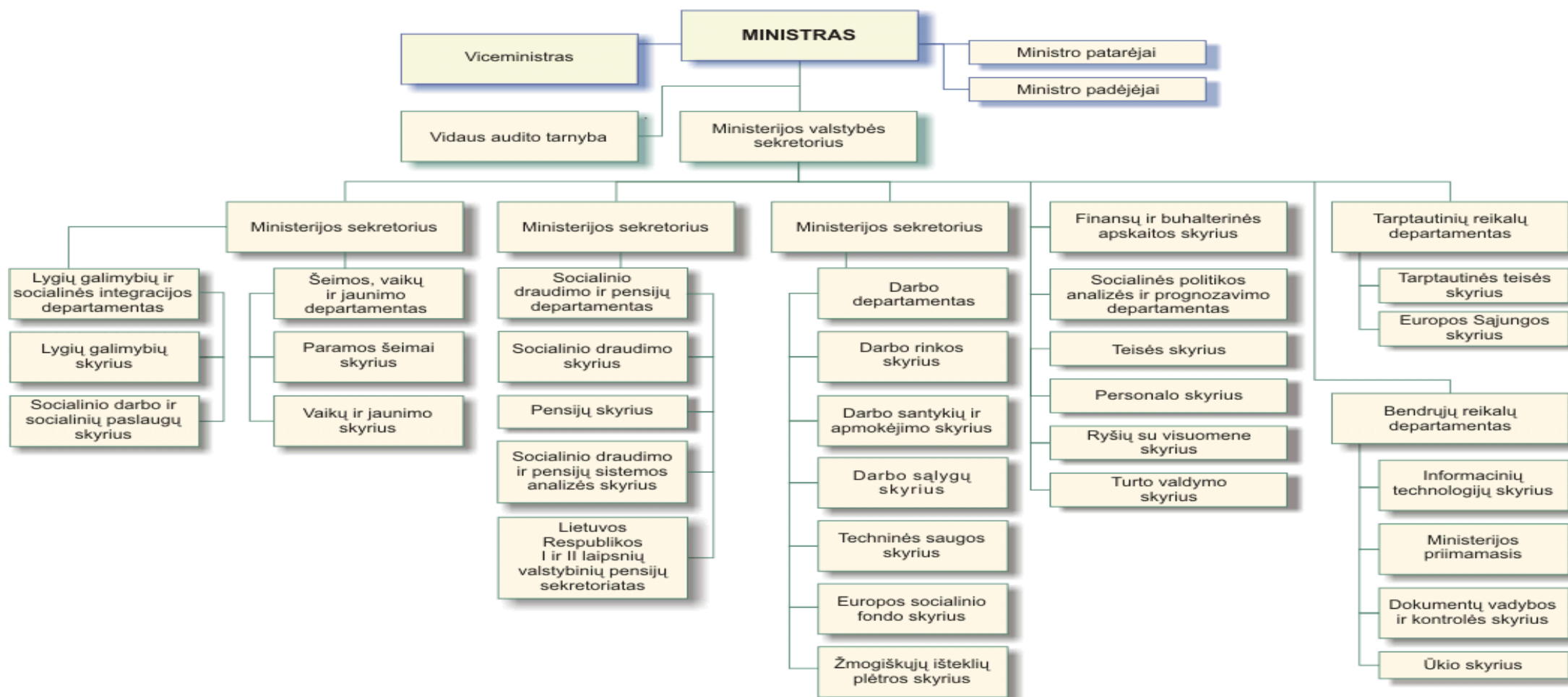
*3 priedas.* Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Valstybės tarnautojų neeilinio vertinimo komisijos posėdžio protokolas.

*4 priedas.* Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos patikslintas 2007 metų valstybės tarnautojų mokymo planas.

*5 priedas.* Ekspertų anketa.

*6 priedas.* Sociologinė anketa.

*7 priedas.* Personalo organizavimo darbų schema.



**ĮSTAIGOS PRIE MINISTERIJOS**



## SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA

PRETENDENTŲ Į VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAREIGAS KONKURSO  
PROTOKOLAS2006 m. rugpjūčio 9 d. Nr. P10 -  
Vilnius

Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso komisijos, sudarytos ministerijos valstybės sekretoriaus 2006 m. rugpjūčio 2 d. potvarkiu Nr. A3-194 posėdis įvyko 2006 m. rugpjūčio 9 d. posėdžio pradžia \_\_\_\_\_, posėdžio pabaiga \_\_\_\_\_.

Komisijos pirmininkas **Ramūnas Darulis**.Komisijos sekretorė **Vita Baliukevičienė**.Komisijos nariai: **Jurgita Raškauskaitė, Aistė Stakėnienė, Albertas Šlekys, Daiva Zabarauskiėnė**.

Pakviesti ekspertai: \_\_\_\_\_

Kiti dalyviai: \_\_\_\_\_

Pareigybių, į kurias organizuojamas priėmimas, pavadinimas *Darbo rinkos skyriaus vyriausiasis specialistas*.

Pretendentai į Darbo rinkos skyriaus vyriausiojo specialisto pareigas: **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**  
Visų parengtų kortelių šifrų numeriai (surašomi posėdžio pradžioje): \_\_\_\_\_

**Egzamino į Darbo rinkos skyriaus vyriausiojo specialisto pareigas žodžiu vertinimo suvestinė lentelė**

Eil. Nr.	Pretendento vardas ir pavardė	Komisijos nariai					Balų vidurkis
		Ramūnas Darulis	Jurgita Raškauskaitė	Aistė Stakėnienė	Albertas Šlekys	Daiva Zabarauskiėnė	
1.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX						
2.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX						

Pretendentų egzamino žodžiu komisijos narių vertinimai suvestinėje lentelėje įrašyti teisingai.

Komisijos sekretorius \_\_\_\_\_

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

**Egzamino raštu vertinimo lentelė**

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

		prisistačius)	

**Pretendentų egzamino į Darbo rinkos skyriaus vyriausiojo specialisto pareigas žodžiu ir raštu vertinimo balais suvestinė lentelė**

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

Komisijos sprendimas dėl konkurso laimėtojo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Komisijos pasiūlymas dėl kvalifikacinės klasės suteikimo konkursą laimėjusiam pretendentui

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Komisijos nariai dėl kvalifikacinės klasės suteikimo balsavo taip: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Komisijos pirmininkas**

\_\_\_\_\_

(Parašas)

\_\_\_\_\_

(Vardas ir pavardė)

**Komisijos sekretorius**

\_\_\_\_\_

(Parašas)

\_\_\_\_\_

(Vardas ir pavardė)

**Nariai :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

**Sutinku eiti konkurse laimėtas Darbo rinkos skyriaus vyriausiojo specialisto pareigas nuo**

\_\_\_\_\_

(Konkurso laimėtojo parašas)

\_\_\_\_\_

(Vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_

(Data)

**Su konkurso rezultatais susipažinau:**



(Pretendento parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

3 priedas

**LIETUVOS RESPUBLIKOS  
SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA**

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ NEEILINIO VERTINIMO KOMISIJOS POSĖDŽIO  
PROTOKOLAS**

2006-07-20 Nr. P11-4

Vilnius

Valstybės tarnautojų vertinimo komisijos, sudarytos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. A1-176, neeilinio vertinimo posėdis įvyko 2006-07-20, posėdžio pradžia 9 val., posėdžio pabaiga 10.30 val.

Komisijos pirmininkas Valdas Rupšys.

Komisijos sekretorė Rosita Bužinskienė.

Komisijos nariai: Rita Kazlauskienė, Audronė Morkūnienė, Violeta Murauskaitė.

VTD prie VRM atstovas:

Vertinamieji valstybės tarnautojai:

Eil. Nr.	Vertinamojo vardas, pavardė	Einamos pareigos	Tiesioginio vadovo pasiūlymas
1.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Perkelti į aukštesnes pareigas
2.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Perkelti į aukštesnes pareigas
3.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Turto valdymo skyriaus vedėjas	Suteikti 3 kvalifikacinę klasę

**Vertinimo suvestinė lentelė**

Surašoma, ar komisijos nariai pritaria tiesioginio vadovo motyvuotam pasiūlymui ir vertinamojo prašymui (jei prašo paaukštinimo). Įrašomas žodis “pritaria” ar “nepritaria”.

Eil. nr.	Vertinamojo vardas ir pavardė	Komisijos nariai				Sprendimas
		V.Rupšys	R.Kazlauskienė	A.Morkūnienė	V.Murauskaitė	



1.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	pritarti	pritarti	pritarti	pritarti	pritaria
2.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	pritarti	pritarti	pritarti	pritarti	pritaria
3.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	pritarti	pritarti	pritarti	pritarti	pritaria

Vertinamųjų vertinimai suvestinėje lentelėje įrašyti teisingai.

**Komisijos sekretorė**

Rosita Bužinskienė

Komisijos siūlymai

Prie kiekvieno komisijos nario parašoma “už” ar “prieš”.

Eil nr.	Vertinamojo vardas ir pavardė	Komisijos pasiūlymas	<i>Komisijos nariai</i>				Sprendimas
			V.Rupšys	R.Kazlauskienė	A.Morkūnienė	V.Murauskaitė	
1.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Perkelti į aukštesnes pareigas	už	už	už	už	už
2.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Perkelti į aukštesnes pareigas	už	už	už	už	už
3.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Suteikti 3 kvalifikacinę klasę	už	už	už	už	už

**Komisijos pirmininkas**

Valdas Rupšys

**Komisijos sekretorius**

Rosita Bužinskienė

Nariai

Rita Kazlauskienė  
Audronė Morkūnienė  
Violeta Murauskaitė

Data: 2006-07-20

## 4 priedas

PRIEDAS NR.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija  
(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

TVIRTINU

## PATIKSLINTAS 2007 METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAS

2006.02.27 Nr.

Vilnius

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys: išvardijami kiekvienos mokymo rūšies mokymo programų pavadinimai	Bendras klausytojų skaičius	Mokymo programų trukmė akad. val. (nurodomos tik programos, viršijančios 8 akad. val.)	Mokymo kaina vienam klausytojui (Lt) (nurodomos tik biudžetinės lėšos)
1. Įvadinis mokymas			
Valstybės tarnautojų įvadinio mokymo bendroji programa	10	40	620
2. Kvalifikacijos tobulinimas			
2.1 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas			
Organizacijų lyderių mokymo programa (OLYMP)	2	118 akademių valandų	2000
2.2 Specialiųjų profesinių žinių plėtimas			
Projektų valdymas	5	16	250
Finansų valdymas	2	16	250
Klientų aptarnavimas	3	16	250
Programų, asignuojamų iš valstybės biudžeto, vidaus auditas	2	16	250
Valstybės įstaigų vidaus auditas	3	16	250
Korupcija kaip dabarties fenomenas – supratimas, sąvokos, iniciatyvos, įstatymai, analizė	15	16	250
Projekto rengimas: projekto planavimas, biudžeto sudarymas	10	16	250
Kova su korupcija	15	16	250
Valstybės tarnybos etika	30	16	250
Europos Sąjungos struktūrinė parama ir projektų valdymas	10	24	300
Prezentacijos menas	5	8	150
Vidaus audito vadovas	1	12	200
Valstybės valdymas ir kova su korupcija	10	16	250
Valstybės tarnautojų mokymas ir vystymas	3	32	500
Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos valdymas	10	16	250
2.3 Mokymai, susiję su Europos Sąjunga			
ES paramos koordinavimas	10	40	500
Europos Sąjungos struktūrinių fondų valdymas	10	40	500
BPD paraiškų techninis ekonominis ir finansinis vertinimas	5	40	500
Teisinės kalbos ypatumai Europos Sąjungoje	5	16	250
Europos Sąjungos derybos	5	16	250
2.4 Užsienio kalbų mokymas			

Anglų kalba	55	92	
Prancūzų kalba	25	92	
2.5 Kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas			
ECDL nuo Start iki 7 modulių	40	30	300
Kompiuterių vartojimo pagrindai (ECDL START pažymėjimui gauti)	10	40	400
2.6 Kitos programos, kurių trukmė yra 8 ir mažiau akad. val.			
Viešieji pirkimai	4	8	150
Mokymui skiriamos lėšos (Lt) ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondo lėšų			140150 Lt %
Lėšų poreikis vienam valstybės tarnautojui (Lt)			1053,76 Lt

Vyriausiasis specialistas

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

AISTĖ JOKUBAUSKAITĖ

## 5 priedas

Gerbiamas eksperte,

Esu Mykolo Romerio universiteto Savivaldos institucijų administravimo II kurso magistrantūros studentė. Rašau baigiamąjį darbą tema “Personalo organizavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje”. Rašant šį darbą labai svarbi Jūsų nuomonė, būtume labai Jums dėkingi, jei surastumėte laiko atsakyti į šiuos klausimus.

1. Su kokiomis problemomis iš šių išvardintų sričių – atranka ir priėmimas, tarnybinės veiklos vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas, skatinimas - ministerija dažniausiai susiduria?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Jūsų nuomone, ką galima būtų tobulinti valstybės tarnautojų atrankos ir priėmimo sistemoje?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Ką siūlytumėte keisti valstybės tarnautojų vertinimo sistemos teisinėje bazėje?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Kokios priemonės, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų motyvuoti valstybės tarnautojus?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Jūsų nuomone, kokių kvalifikacijos kėlimo kursų reikėtų personalo organizavimo tobulinimui?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus!

## Gerbiamas valstybės tarnautojau,

Esu Mykolo Romerio universiteto Savivaldos institucijų administravimo II kurso magistrantūros studentė. Rašau baigiamąjį darbą tema “Personalo organizavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje”.

Maloniai prašome Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai liks visiškai konfidencialūs ir bus pateikti tik apibendrintų ir anonimiškų duomenų forma. Šis tyrimas yra labai svarbus. Būtume labai Jums dėkingi, jei atsakytumėte į šiuos klausimus.

## 3. Kaip įvertintumėte personalo atrankos sistemą į valstybės tarnybą?

Labai gerai	1
Gerai	1
Vidutiniškai	1
Blogai	1
Labai blogai	1
Kita (įrašykite)	_____

## 4. Kokios, Jūsų manymu, savybės padėjo įsidarbinti ministerijoje?

Patirtis	1
Tinkamas išsilavinimas	1
Mokėjimas bendrauti	1
Gebėjimas daryti sprendimus	1
Kita (įrašykite)	_____

## 5. Su kokiais problemomis dažniausiai susiduriama valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinime?

Neobjektyvus vertinimas	1
Formalus vertinimas	1
Finansinių išteklių trūkumas	1
Nepakankamas dėmesys	1
Kita (įrašykite)	_____

## 6. Jūsų nuomone, ar tarnybinės veiklos vertinimas motyvuoja valstybės tarnautojus?

Labai motyvuoja	1
Motyvuoja	1
Mažai motyvuoja	1
Nemotyvuoja	1
Visiškai nemotyvuoja	1
Motyvuoja tik piniginės skatinimo priemonės	1
Kita (įrašykite)	_____

## 7. Ar ministerija susiduria su šiomis kvalifikacijos kėlimo problemomis?

Kvalifikacijos kėlimo kursai duoda mažai naudos	1
Per retai siunčia kelti kvalifikacijos	1
Kvalifikacijos kėlimo kursams skiriama per mažai lėšų	1
Nesusiduriama nei su viena problema	1
Kita (įrašykite)	_____

## 8. Kaip dažnai esate siunčiamas į kvalifikacijos kėlimo kursus ar kitus mokymus?

Kartą per mėnesį	1
Kartą per pusmetį	1

- Kartą per metus 1
- Niekada nebuvote siunčiamas 1
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
9. Kokio pobūdžio kvalifikacijos kėlimo kursų norėtumėte?
- Nurodykite \_\_\_\_\_
- Norėčiau bet kokio pobūdžio kursų 1
- Nenorėčiau jokių kursų 1
10. Jūsų nuomone, ar reikalingas mokymasis visą gyvenimą?
- Labai reikalingas 1
- Reikalingas 1
- Nebūtinus 1
- Visiškai nebūtinus 1
- Mano kvalifikacija ir taip aukšta 1
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
11. Ar kvalifikacijos kėlimo kursai turi įtakos tarnybinės veiklos vertinimui?
- Manau, kad turi didelę įtaką 1
- Turi įtakos 1
- Mažai turi įtakos 1
- Neturi įtakos 1
- Visiškai neturi įtakos 1
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
12. Kaip Jūs įvertintumėte mikroklimatą ministerijoje?
- Labai geras 1
- Geras 1
- Vidutinis 1
- Blogas 1
- Labai blogas 1
13. Kas, Jūsų manymu, labiausiai motyvuoja valstybės tarnautoją?
- Galimybė kilti karjeros laiptais 1
- Piniginės skatinimo priemonės 1
- Gera atmosfera 1
- Socialinės garantijos 1
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
14. Ar Jus tenkina dabartinė skatinimo (motyvavimo) sistema?
- Pilnai tenkina 1
- Tenkina 1
- Trūksta piniginio skatinimo priemonių 1
- Trūksta nepiniginio skatinimo priemonių 1
- Skatinimo sistemos iš viso nėra 1
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
15. Ar skatinimo sistema ministerijoje yra efektyvi?
- Labai efektyvi 1
- Efektyvi 1
- Nepakankamai efektyvi 1
- Neefektyvi 1
- Visiškai neefektyvi 1
16. Ar norėtumėte pokyčių personalo organizavimo procese?

Norėčiau	Į
Esama situacija pilnai tenkina	Į
Esama situacija tenkina	Į
Esama situacija dalinai tenkina	Į
Kita (įrašykite)_____	

#### Demografiniai klausimai

Ir pabaigai keletas klausimų apie Jus

15. Jūsų amžius	nuo 20 iki 25	Į
	nuo 25 iki 35	Į
	nuo 35 iki 45	Į
	nuo 45 iki 55	Į
	nuo 55 iki 62	Į
	virš 62	Į
16. Jūsų lytis	m	Į
	v	Į
17. Jūsų išsimokslinimas	aukštasis neuniversitetinis	Į
	aukštasis universitetinis	Į
18. Jūsų pareigos	direktorius	Į
	direktoriaus pavaduotojas	Į
	skyriaus vedėjas	Į
	skyriaus vedėjo pavaduotojas	Į
	vyr. specialistas	Į
	kita (įrašykite)_____	
19. Darbo stažas ministerijoje	iki 1	Į
	nuo 1 iki 3	Į
	nuo 3 iki 5	Į
	nuo 5 iki 8	Į
	virš 8	Į
	virš 10	Į

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus!

## PERSONALO ORGANIZAVIMO DARBŲ SCHEMA

ĮMONĖS FILOSOFIJA							
ĮMONĖS KULTŪRA							
PERSONALO POLITIKA							
1-asis lygis KOMPLEKSINIAI DARBAI	2-asis lygis SUDĖTINGI DARBAI						3-iasis lygis PIRMINIAI DARBAI
	PS	DV	PV	...	PM	SĮ	
Poreikio planavimas							Personalo apskaita Personalo statistika ir paskirstymas Veiklos analizė
Personalo parinkimas							
Personalo ugdymas							
Karjeros planavimas							
Personalo perkvalifikavimas ir kvalifikacijos kėlimas							
Darbo organizavimas ir apmokėjimas							
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	

*Pastaba: PS – pareiginių sąrašų sudarymas, DV – darbo vietų vertinimas, PV – personalo vertinimas, PM – personalo mokymas, SĮ – savęs įvertinimas.*