

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

ANA SADOVSKAJA
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

PERSONALO ATRANKOS SISTEMA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
dr. J. Jagminas

Vilnius – 2006

TURINYS

IVADAS	3
1. Personalo atrankos sistema ir jos instrumentų taikymas bei vertinimas	
1. 1. Personalo atrankos samprata ir darbuotojų paieškos būdai.....	6
1. 2. Kandidatų atrankos kriterijų nustatymas.....	7
1. 3. Personalo atrankos metodai, privalumai ir trūkumai.....	9
1. 3. 1. Dokumentų analizė.....	10
1. 3. 2. Atrankos testai.....	11
1. 3. 3. Atrankos pokalbis su atrinktais kandidatais.....	13
2. Personalo atrankos sistemos formavimosi etapai Lietuvos valstybės tarnyboje ir tai reglamentuojantys teisės aktai.....	18
2. 1. 1990 - 1999 m. personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą aptarimas.....	18
2. 2. 1999 - 2002 m. personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą aptarimas.....	20
2. 3. 2002 - 2006 m. personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą analizė.....	21
2. 3. 1. Bendrieji atrankos reikalavimai į valstybės tarnybą.....	22
2. 3. 2. Atrankos modelis ir jo taikymo procedūra.....	23
2. 3. 3. Personalo atrankos sistemos trūkumų aptarimas ir jos tobulinimo galimybės.....	27
3. Centralizuota personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą ES šalyse	
3. 1. Europos personalo atrankos tarnybos patirtis ir pasiekimai personalo atrankos sistemoje....	33
3. 2. Centralizuota Europos Sąjungos šalyse atrankos sistema į valstybės tarnybą ir jos procedūros.....	36
4. Lietuvos valstybės tarnautojų požiūris į dabartinio ir centralizuoto personalo atrankos modelių sistemas	
4. 1. Metodinis tyrimo pagrindimas.....	41
4. 2. Bendra informacija apie respondentus.....	42
4. 3. Valstybės tarnautojų požiūris į dabartinę personalo atrankos sistemą valstybės tarnyboje....	43
4. 4. Dabartinės personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumai.....	46
4. 5. Valstybės tarnautojų požiūris į centralizuotą personalo atrankos modelį.....	48
IŠVADOS	54
PASIŪLYMAI	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS	56
SANTRAUKA	60
SUMMARY	61
PRIEDAI	62

IVADAS

Personalo vaidmuo šiuolaikiniame pasaulyje išaugo palyginti neseniai. Tai lėmė daug priežasčių: technologijų naujovės, organizavimo bei valdymo pokyčiai, konkurencija, išsimokslinimo lygis. Valdžios institucijų kokybė priklauso nuo jų darbuotojų turimų žinių ir sugebėjimo jas panaudoti.

Aktualumas Lietuvai vis labiau integruojantis į Europos Sąjungą, personalo atrankos klausimas tampa labiau aktualesnis, sparčiai keičiasi darbuotojų atrankos sistema. Visuomenėje kylančios diskusijos, ar į valstybės tarnybą patenka šiam darbui tinkamiausi žmonės ar atrankos sistemos tvarka nėra pažeidinėjama, liudija, kad ji nėra tobula. Dažnai kyla retorinis klausimas: ar dabar egzistuojanti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka mus tenkina? Ar nereikėtų jos tobulinti? Šie klausimai verčia svarstyti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką, ieškoti vis naujų racionalių būdų sistemos tobulinimui.

Šiuo metu Lietuvos valstybės tarnybos reforma yra įgavusi pagreitį, ir kaip tik dabar sprendžiamas atrankos į tarnybą tobulinimo klausimas. Šiais metais, kovo 21-22 dienomis, vyko tarptautinė konferencija “Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas”. Tarptautinę konferenciją organizavo Valstybės tarnybos departamentas (VTD) prie Vidaus reikalų ministerijos kartu su bendra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) ir Europos Sąjungos iniciatyva SIGMA. Renginio metu buvo pristatomos Lietuvos, Airijos, Portugalijos, Ispanijos, Belgijos, Prancūzijos ir Europos Sąjungos institucijų atrankos į valstybės tarnybą praktinės procedūros ir mechanizmai, diskutuojama atrankos į valstybės tarnybą procedūrų tobulinimo klausimais[27]. Personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą tema yra aktuali tiek Lietuvos, tiek ES lygmeniu. Taigi tikimasi pasisemti patirties iš ES valstybių tarnautojų atrankos ir priėmimo procedūrų. Siekiama sukurti viešą ir nešališką atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemą ir paskatinti į šią tarnybą ateiti daugiau išsilavinusių, kompetentingų žmonių, galinčių dirbti efektyviai.

Anot Francisco Cardonos, ES programos SIGMA pagrindinio administratoriaus: “Kuo daugiau šalis laikosi atrankos į valstybės tarnybą nuostatų, kurios remiasi privalumais ir konkursu, tuo labiau apčiuopiama yra pažanga stengiantis tobulinti valstybės tarnybą tose šalyse, ir tuo labiau valstybės tarnyba tampa patraukli jauniems profesionalams”. [42.P.60] Visuomenė raginama aktyviau dalyvauti konkursuose į laisvas darbo vietas valstybės tarnyboje. VTD direktorius, Osvaldas Šarmavičius teigia: “Esame suinteresuoti, kad išsilavinę, perspektyvūs ir iniciatyvūs žmonės siektų karjeros valstybės tarnyboje, o ne privačiame versle”. [46]

Problema Dėl per mažai kreipiamo dėmesio į valstybės tarnautojų atrankos sistemą, šiuo metu išskyla vis daugiau problemų, vykdant personalo atranką. Atrankos sistemai keliami vis nauji iššūkiai: pritraukti kuo daugiau talentingų žmonių į valstybės tarnybą; aukščiausios bei vidutinės vadovaujančios grandies pritraukimas tradiciniais būdais, tiesiog skelbiant laisvas vietas, jau tampa nebeefektyvus; atrankos metodų modernizavimas. Svarbu iššūkius tinkamai įvertinti ir surasti būdų juos įveikti. Prognozuojama, kad: “Sumani personalo atranka ateityje bus dar aktualesnė, kadangi pokyčiai daugelyje gyvenimo sričių vis spartėja”.[18.P.16]

Darbo tikslas - išanalizuoti Lietuvos personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą dabartinius veikimo trūkumus bei galimų naujovių diegimą ir jų efektyvumą.

Siekiant tikslo, keliami šie **darbo uždaviniai**:

1. Pateikti ir įvertinti valstybėje funkcionuojančią personalo atrankos sistemą bei apibrėžti jos pagrindinius principus.
2. Identifikuoti dabartinės personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus.
3. Palyginti Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą su ES valstybių centralizuota atrankos sistema, atskleidžiant jos pagrindinius veikimo principus.
4. Ištirti tiesiogiai su valstybės tarnautojų atranka susijusią grupę - valstybės tarnautojus, ir atsižvelgiant į jų požiūrį bei nuostatas, išskirti naują atrankos sistemos modelį, kuris galėtų būti efektyvus, tobulinant atrankos sistemą į valstybės tarnybą.

Tyrimo objektas - personalo atrankos sistema į Lietuvos valstybės tarnybą.

Tyrimo dalykas - Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos veikimas ir tobulinimo perspektyva.

Tyrimo metodai:

1. Literatūros ir teisės aktų analizės metodas.
2. Lyginamasis metodas.
3. Medžiagos sisteminimo metodas
4. Sociologinis tyrimas - anketinė apklausa.

Hipotezė - dabartinė Lietuvoje personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi atrenkant naujus kandidatus, todėl kaip alternatyva į decentralizuotos personalo atrankos sistemos trūkumų likvidavimą, galima centralizuota personalo atrankos sistema.

Pirmoje darbo dalyje bus supažindinama su „personalo atrankos sistemos“ sąvoka. Taip pat bus pristatyta valstybėje egzistuojanti personalo atrankos sistema, jos dažniausiai naudojami ir efektyviausi atrankos metodai, kurie galėtų būti taikomi ir priimant į valstybės tarnybą. Nagrinėjant valstybėje egzistuojančią dabartinę personalo atrankos sistemą buvo remtasi lietuvių ir užsienio

autorių veikalais bei publikuotais straipsniais. Juose yra detaliai aprašoma atrankos sistemos vykdymas, daug dėmesio skiriama naudojamų metodų aptarimui ir vertinimui. Lietuvių literatūroje, autoriniuose ir kolektyviniuose darbuose, plačiausiai šia tema yra rašęs A. Sakalas. Savo darbuose autorius detaliai nagrinėja atrankos etapus ir naudojamus metodus, pateikia vertinimus ir pasiūlymus. Iš literatūros gausos galima spręsti, kad privačiame sektoriuje personalo atrankos efektyvumui yra skiriama daugiau dėmesio ir labiau įvertinama jo svarba.

Antroji darbo dalis skirta personalo atrankos sistemos Lietuvoje į valstybės tarnybą formavimosi etapų apžvalgai ir dabartinės atrankos sistemos analizei. Atskleidžiant šitą darbo dalį, labiausiai buvo remtasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir Vyriausybės nutarimais, susijusiais su nagrinėjama tema. Pagrindinis dėmesys šioje dalyje skiriamas dabartinei valstybės tarnautojų atrankai, išryškinant ir analizuojant jos trūkumus bei kylančias problemas. Bus pateikta alternatyva identifikuojant sistemos trūkumus bei įvertinta, kiek ji galėtų būti efektyvi. Vertingos medžiagos, atskleidžiant valstybės tarnautojų atrankos sistemos problemas, yra paskelbęs Valstybės tarnautojų departamentas publikuotame žurnale „Valstybės tarnybos aktualijos“.

Trečioje darbo dalyje bus nagrinėjama ir lyginama ES valstybių ir Europos personalo atrankos tarnybos centralizuotos personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą patirtis ir privalumai, kurie gali būti naudingi Lietuvos atrankos sistemai ir jos trūkumų likvidavimui. Atskleidžiant ES valstybių ir EPSO centralizuotos personalo atrankos sistemos patirtį labiausiai buvo naudojamosi 2006 m. kovo 21-22 d. konferencine medžiaga.

Paskutinė darbo dalis skirta praktinio tyrimo metu gautos informacijos analizei. Šioje darbo dalyje bus išanalizuoti asmenų, labai glaudžiai susijusių su valstybės tarnautojų atranka (Lietuvos Respublikos ministerijų, Vilniaus savivaldybės ir Vilniaus apskrities viršininko administracijos personalo skyrių, departamentų darbuotojai) anketinių apklausų pateikti duomenys. Tyrimo metu gautų duomenų pagrindu bus išnagrinėti dabartinės atrankos sistemos trūkumai ir vertinamas naujas atrankos sistemos modelis.

1. Personalo atrankos sistema ir jos instrumentų taikymas bei vertinimas

1. 1. Personalo atrankos samprata ir darbuotojų paieškos būdai

Personalo atranka - procesas, kurio metu iš visų pretendentų, naudojant tam tikrus metodus, išrenkamas turintis didžiausią pasisiekimo tikimybę būsimajame darbe.[14.P.221] Dar atranka literatūroje apibūdinama kaip: “Abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne”. [22.P.380] Atrankoje į laisvą darbo vietą dalyvaujantis asmuo gali būti įvardijamas kaip kandidatas, pretendentas, naujas darbuotojas ir kitais sinonimais.

Personalo atrankos į valstybės tarnybą, kaip ir privačiame sektoriuje, yra pagrindinis tikslas - užtikrinti, kad organizacija susirastų kvalifikuotus darbuotojus, kurie reikalingi jos maksimaliai racionaliam ir efektyviam funkcionavimui. Šiuolaikinėje darbo rinkoje personalo atranka užima vis svarbesnę vietą, naudojami įvairūs instrumentai, kurie padeda siekti norimų rezultatų. Todėl svarbu pristatyti ir išanalizuoti šiuolaikinėje visuomenėje egzistuojančią personalo atrankos sistemą ir jos metodus, kurie gali būti naudojami ir valstybės tarnybos atrankos metu.

Lietuvai labiau integruojantis į pasaulinę, ypač Europos ekonomiką, sparčiai keičiasi darbuotojų atrankos sistemos tradicijos. Personalo atranka ir paieška tampa vis labiau neatsiejami procesai. Darbuotojų paieškos procesas, ypatingai privačiame sektoriuje, vis tobulėja, tampa intensyvesnis ir efektyvesnis. Šiuo atveju didelę reikšmę turi naujų informacinių technologijų atsiradimas ir jų panaudojimas. Dažniausiai literatūroje sutinkamos ir praktikoje naudojamos du darbuotojų paieškos būdai: vidaus ir išorės. Pirmasis būdas taikomas, kai organizacija stengiasi priimti asmenį iš esamų darbuotojų rato. Tokia atranka nieko nekainuoja ir yra greitesnė, skatina žemesnių pareigybių darbuotojus nuolat konkuruoti tarpusavyje, matant savo karjeros perspektyvą. Tačiau šis būdas turi ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybės, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti.[43.P.246] Literatūroje išskiriami tokie vidinio personalo parinkimo būdai: kandidatų parinkimas iš savo darbuotojų tarpo, buvusių kandidatų sugražinimas, kandidatų parinkimas iš buvusių bendradarbių kitose įmonėse ir iš pažįstamų tarpo.

Išorėje ieškoma darbuotojų tuomet, kai vidaus žmogiškieji išteklių nepakankami arba siekiama išvengti konkuruojančių darbuotojų santykių.[28.P.19] Viešoji vadyba iškelia būtinybę ieškoti personalo išorėje. Didesnės kandidatų pasirinkimo galimybės sudaro sąlygas iš išorės įsileisti naujų idėjų, požiūrių bei naujos informacijos, neleidžia įsigalėti abejingam požiūriui į darbą ir skatina

darbuotojų motyvaciją dirbti. Tačiau toks paieškos personalo būdas susijęs su didesne rizika, atrinktas kandidatas gali pasirodyti netinkamu, nepatenkinti organizacijos lūkesčių. Ieškant personalo išorinėje rinkoje taikomi tokie instrumentai: skelbimai viešose skelbimų lentose, laikraščiuose, ieškoma darbuotojų rekomenduotų kandidatų, per asmeninius kontaktus, panaudojamos visuomenės informavimo galimybės (mugės, konferencijos ir kt.), skelbiami konkursai internete, elektroniniuose puslapiuose. Personalo paieška vykdoma per darbo biržą. Darbdaviams atliekant personalo paiešką, privačiame sektoriuje vis labiau tampa populiariu kreiptis į įdarbinimo agentūras, konsultavimo firmas. Pirmosios personalo paieškos ir atrankos paslaugų įmonės Lietuvoje atsirado tikrai 1990 - 1992 metais, nors pasaulyje šis verslas klesti jau ne vieną dešimtmetį.[35.P.123]

R. Klepavičius, Lietuvos viešojo administravimo instituto dėstytojas, pateikia dar vieną - trečią paieškos būdą - mišrųjį. Jis teigia, kad organizacijos viduje ir išorėje naujų darbuotojų ieškoma vienu metu tada, kai darbdavys atlieka įmonės struktūrinę reorganizaciją arba reguliuoja pastoviąją savo darbuotojų atlyginimų dalį. Esamiems darbuotojams sudaroma galimybė kilti karjeros laiptais minimaliai keičiant darbo užmokestį dėl pigesnės darbo jėgos spaudimo iš išorės.[28.P.19] Šis paieškos metodas rusų veikale "Enciklopedija. Žmogiškųjų išteklių valdymas" yra laikomas rezultatyviausiu.[51.P.849]

Organizacija turi nustatyti ir parinkti būtent jai konkrečioje situacijoje geriausius ir efektyviausius paieškos būdus. Paieškos procesas yra svarbus ir kaip paruošiamasis etapas prieš personalo atrankos vykdymą. Organizacija turi tobulinti ir naudoti tas darbuotojų paieškos procedūras, kurios padės atrinkti po atrankos efektyviausiai dirbsiančius darbuotojus

1. 2. Kandidatų atrankos kriterijų nustatymas

Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo darbdaviui pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu. Šis procesas yra gana sudėtingas ir ilgai trunkantis. Profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Prieš pradėdant personalo atranką, tikslinga išaiškinti pagrindinius kandidatų atrankos kriterijus ir veiksnius, nulemiančius proceso etapų skaičių. Personalo atrankos turinys - etapų, kuriuose dalyvauja pretendentai į laisvas darbo vietas, visuma.[13.P.141] Jų metu naudojant įvairias atrankos priemones ir metodus bandoma nustatyti tinkamiausią kandidatą. Metodų pasirinkimas ir etapų skaičius priklauso nuo kandidatams siūlomų pareigų ir pačios organizacijos pasirinkimo.

Darbuotojams, pretenduojantiems į konkrečią darbo vietą, iškeliami eilė reikalavimų, kuriuos

jie turi atitikti. R. Adamonienė, A. Sakalas ir V. Šilingienė nurodo dviejų pobūdžių reikalavimus: specialybinius ir asmeninius. Specialybiniuose reikalavimuose apibrėžiamas reikalingas išsimokslinimo, profesinio pasiruošimo, specialių žinių ir profesinės patirties lygis. Asmeniniuose reikalavimuose nustatomos žmogaus savybės, būtinos sėkmingai atlikti tam tikras pareigas. Lentelėje Nr. 1 yra pateikiamas reikalavimų profilio pavyzdys.

1 lentelė. Reikalavimų profilis

Reikalavimai	Svarbūs	Mažai svarbūs	Nesvarbūs
A. SPECIALYBINIAI REIKALAVIMAI			
1. Išsimokslinimas			
1. 1. Mokyklinis išsimokslinimas			
1. 2. Vidurinė mokykla			
1. 3. Gimnazija			
Kito profilio mokykla			
1. 4. Profesinis pasiruošimas			
1. 5. Aukštesnioji mokykla			
1. 6. Aukštasis neuniversitetinis			
1. 7. Universitetinis			
2. Specialios žinios			
2. 1. Kalbos			
2. 2. Kursai			
2. 3. Kitos			
3. Profesinis patyrimas			
3. 1 Specialybė			
3. 2 Darbo stažas			
3.3. Darbovietės			
B. ASMENINIAI REIKALAVIMAI			
Atsakomybės lygis			
Kritiškas mąstymas			
Sugebėjimai			
Komunikabilumas			
Interesai			
Kalbos aiškumas			
Prioritetai			
Pasiruošimas mokytis			
Analitinis mąstymas			
Sugebėjimas dirbti grupėje			
Kiti			

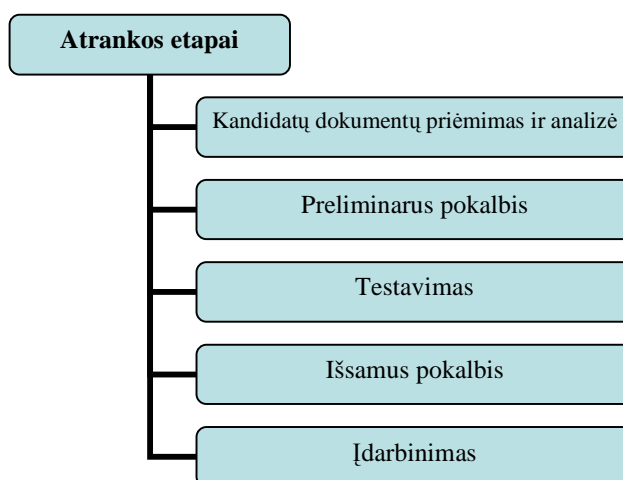
Šaltinis: Adomienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. K., 2002. P.18.

Anot "Mintos" įdarbinimo agentūros direktorės ir psichologės L. Bukšnytės: "Kad atranka

būtų sėkminga, labai svarbu, jog darbuotojas būtų parinktas, atsižvelgiant į konkrečios darbo vietos reikalavimus”. [16.P.25] Reikalavimų nustatymas yra pagrindas tolimesniam atrankos procesui, nes jo metu išaiškinami pagrindiniai kriterijai objektyviam kandidato vertinimui nustatyti.

Organizacija laisvai darbo vietai nustatytus kriterijus taiko atrankos proceso metu, panaudodama įvairiausias metodus. Standartinis atrankos procesas susideda mažiausiai iš penkių etapų.

1 schema. Personalo atrankos etapai



Atrankos procesas įvairiuose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Tačiau jo etapai visuomet turi būti nuoseklūs bei papildyti vienas kitą.

1. 3. Personalo atrankos metodai, privalumai ir trūkumai

Atrankos procese dažniausiai sutinkami ir naudojami trys metodai: *dokumentų analizė, testai ir pokalbis*. I. Raščiuvienė ir R. Puteikienė knygos “Vadybos pradmenys” autorės pateikia dar vieną metodą - *darbo įgūdžių tikrinimas*. [33.P.52] Šis metodas retai sutinkamas literatūroje. Dažniausiai jis taikomas tik privačiame sektoriuje, bet ne į visas darbuotojams siūlomas naujas darbo vietas užimti.

Kalbant apie atrankos metodus, bus kreipiamas dėmesys į tai, kokia yra šių metodų paskirtis bei reikšmė, kokių pagrindinių taisyklių laikomasi juos rengiant, kokie yra jų privalumai ir trūkumai.

1. 3. 1. Dokumentų analizė

Šioje darbo dalyje bus nagrinėjamas pirmasis atrankos metodas, naudojamas pirmame etape, t. y., dokumentų analizė ir jo būtinumas bei reikšmingumas. Pirmojo etapo tikslas - sukaupti kuo daugiau informacijos, leidžiančios pakankamai gerai pažinti pretendentą. Informacijos šaltiniu gali būti daugumos organizacijų naudojamos anketos, kurias pildo kandidatai. Jas dažniausiai sudaro:

- 1 pareiškimas;
- 2 gyvenimo aprašymas;
- 3 mokyklos ir studijų pažymėjimai;
- 4 darbo patirtis ir stažas;
- 5 rekomendacijos;
- 6 fotonuotrauka;
- 7 darbo pavyzdžiai.

Gauti dokumentai apibūdina kandidatą į darbuotojus. Jų nagrinėjimas, tikrumo nustatymas ir vertinimas leidžia daryti išankstinę prognozę apie kandidato tinkamumą siūlomoms pareigoms. Kandidato pateikta informacija apie save turi būti tikrinama.[53.P.45] Dauguma darbdavių tikrina kandidatų biografijas bei rekomendacijas. Informacija renkama įvairiais būdais. R. Adamonienės, A. Sakalo ir V. Šilingienės knygoje pateikto tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei 93% darbdavių tikrina visus kandidatų į darbuotojus pateiktus duomenis. Apie 80% darbdavių tai daro panaudodami telefoninį pokalbį.[8.P.27] Šiaulių organizacijose atlikti tyrimai rodo, kad šiam atrankos etapui, būtent gyvenimo aprašymui ir rekomendacijoms, yra skiriamas didelis dėmesys (64%).[35.P.121] Tačiau ne visi darbdaviai yra linkę rekomendacijas laikyti labai patikimu kandidatų vertinimo metodu. Kadangi kai kurie darbdaviai nenori mažinti savo buvusių darbuotojų galimybės susirasti naują darbą, todėl gali specialiai nekompetentingam darbuotojui parašyti gerą rekomendaciją, kad tik jo atsikratytų. Tačiau gali būti ir tokių vadovų, kurie pateikia prastesnę informaciją apie buvusį darbuotoją, norėdami pakenkti jam. Nerekomenduojama galutinių išvadų apie kandidatą daryti tik iš gautų rekomendacijų, kadangi jos kartais būna subjektyvios.[54.P.73]

Literatūroje nurodoma, kad po šio etapo atkrenta apie 30 % pretendentų į darbuotojus. Šis metodas leidžia atmesti tuos kandidatus, kurie pagal formalius požymius atitinka būsimiems darbuotojams keliamus reikalavimus. Atlikta pretendento dokumentų analizė ir iš jos gauta informacija yra pokalbio, tolesnio etapo, pagrindas. Šis etapas yra būtinas ir reikšmingas, bet juo negalima apsiriboti. Jo metu nevyksta gilus ir išsamus pretendento pažinimas. Todėl toliau seka kitas

etapas su tam tikrais metodais, leidžiantis labiau pažinti pretendentą.

1. 3. 2. Atrankos testai

Darbuotojų tinkamumą naujai darbo vietai įvertinti galima testų pagalba. Šiuo metu tai yra vis didesnį populiarumą įgyjantis kandidatų atrankos metodas. Šis metodas taikomas personalo atrankos testavimo etape, kuris šiame darbe nurodytas trečiuoju. Šiame etape vykdomas kompleksinis psichologinis testavimas.[49.P.483] Testavimo procedūra yra gana sudėtinga, nes testai turi padėti atsakyti į klausimus, ar darbuotojas yra tinkamas siūlom darbui.[8.P.28] Testų paskirtis - nustatyti kaip pretendentai atitinka keliamus reikalavimus.

Atrankos testai turi būti kruopščiai paruošti ir apgalvoti. Jie turi užtikrinti maksimalų objektyvumą, vertinant pretendento tinkamumą.[52.P.654] Todėl testų rengimas turėtų atitikti bent du svarbiausius kriterijus: *veiksmingumo ir patikimumo*. Testo veiksmingumas, anot G. Dessler'io, yra suprantamas kaip įrodymas, jog testas turi ryšį su atliekamu darbu arba testo rezultatai leidžia pagrįstai spėti būsimo darbo rezultatus. Patikimumas yra antroji svarbi testo savybė, pažyminti testo rezultatų pastovumą.[20.P.126] Patikimumas suprantamas kaip testo rezultatų pastovumas jį kartojant.

Testavimas atliekamas, siekiant nustatyti pretendento kvalifikaciją, jo gebėjimus, įgūdžius, asmenines savybes, interesus ir kt. Pagal tai, ką siekiama nustatyti testų pagalba, jie gali būti skirstomi į tokius tipus (pagal I. Bakanauskienę, G. Dessler'į, A. Sakalauską ir D. Stredviką) :

- 1 Kognityvinių sugebėjimų testai
- 2 Motorinių ir fizinių sugebėjimų testai
- 3 Žinių testai
- 4 Asmenybės įvertinimo testai
- 5 Sąžiningumo testai

Kognityvinių sugebėjimų, t. y. specifinių protinių sugebėjimų testai, įvertina kandidatų loginį ir neloginį mąstymą, sugebėjimą mokytis bei atlikti darbą.[36.P.28] Taip pat šiais testais galima nustatyti kaip matematinius, greito mąstymo ir suvokimo, atminties sugebėjimus.[54.P.67] Tokio tipo testai dažniausiai naudojami norint atrinkti tinkamą darbuotoją iš nepatyrusių kandidatų tarpo.

Motorinių ir fizinių sugebėjimų testai įvertina kandidatų stiprumą, koordinaciją, vikrumą, jėgą ir išsvermę. Yra daugybė motorinių ar fizinių gebėjimų, pvz., pirštų, rankų miklumumas, jėga, reakcijos laikas.[13.P.63] Šis testas skirtas nustatyti, ar žmogus sugebės atlikti jam pavestą darbą. Motoriškumo testai įvertina, per kiek laiko darbuotojas sugebės įsisavinti tokio pobūdžio

darbą.[36.P.28]

Žinių testai parodo, ką žmogus išmoko. Tikrinamos žinios, reikalingos darbui, pvz., ekonomikos, marketingo ar personalo valdymo sričių.[20.P.131]

Asmenybės įvertinimo testai vertina kandidato emocinę struktūrą, tokias jo savybes kaip pasitikėjimą savimi, savarankiškumą, atsakomybės jausmą, kūrybišką mąstymą ir emocinį stabilumą.[53.P.68] Šiems testams priskiriami interesų išaiškinimo, sugebėjimų susikaupti, motyvacijos ir kiti testai. Jie leidžia apibūdinti asmenybę kokybinėmis sąvokomis: intravertas, pesimistas, komunikabilus ir pan. Dauguma tokių testų yra tariamojo pobūdžio. Pvz., kandidatui pateikiamas paveikslėlis su rašalo dėme ir yra prašoma interpretuoti ar išreikšti savo reakciją. Šiuo atveju individas turi būti tyrinėtoju ir kūrėju. Tuo tarpu testavimą atliekantis asmuo turi aprašyti ir įvertinti jo reakciją, emocijas, veido mimiką.[36.P.29]

Sąžiningumo testams atlikti ankščiau atrankoje naudotas melo detektorius dabar yra uždraustas. Šiam testui atlikti yra naudojamas popieriaus lapas ir pieštukas. Tai psichologiniai testai, leidžiantys nuspėti kandidato polinkį į nesąžiningumą ir kitus nepageidaujamą rezultatą sukeliančius veiksmus.[20.P.65]

Be šitų išvardintų ir aprašytų atrankos testų dar yra rečiau naudojami pomėgių, pasiekimų, narkotikų vartojimo testai ir kt. Šiandien kompiuterizuoti testai vis labiau pakeičia įprastuosius, popieriaus lapą ir pieštuką. Naudojama kompiuterinė testavimo įranga. Kandidatui pateikiami testai kompiuteriniame variante, kur pretendentas turi atsakyti į klausimus, įrašydamas juos arba pasirinkęs tinkamus atsakymus.

Remiantis D. Stredviku ir J. T. Odegovu, galima išskirti tokius šio metodo privalumus ir trūkumus.

Privalumai :

1. *Objektyvumas*: testuojamiems kandidatams yra pateikiami vienodi klausimai, padedantys išvengti šališko vertinimo.
2. *Patikimumas ir vertingumas*: gerai atlikto testo rezultatai duoda daugiau teisingos ir patikimos informacijos apie kandidatą, negu jis pats gali suteikti. Kandidatas gali būti suinteresuotas slėpti tam tikrą informaciją apie save.
3. *Operatyvumas*: gali užimti nedaug laiko ir tuo tarpu pratestuoti daug kandidatų.
4. *Taupumas*: dauguma testų yra nebrangūs ir gali būti lengvai atliekami.
5. *Paprastumas ir prieinamumas*: nereikalauja specialaus kandidatų pasiruošimo.

Trūkumai:

1. *Brangumas*: kai kurie testai gali reikalauti specialaus apmokymo juos atliekant.

Tuomet reikalinga samdyti specialistą, kuriam reikia mokėti pinigų.

2. *Kokybė*: neprofesionalus testuotojas, dėl kurio kaltės testų rezultatai gali būti netikslūs, nekokybiški. Gaištamasis laikas.

Taigi, atlikti atrankos testai gali suteikti apie kandidatą specializuotos ir išsamios informacijos. Svarbu, kad šis metodas būtų atliekamas profesionaliai ir kokybiškai. Atrenkant kandidatą, negalima remtis vien tik šiuo metodu ir visiškai juo pasikliauti. Svarbu, kad atrankos testai būtų naudojami kaip pagalbinis metodas atrankoje. Vertingiausią ir patikimiausią informaciją apie kandidatą galima gauti derinant šį metodą su kitais, pvz. su pokalbiu, kurį pristatysime kitoje darbo dalyje.

1. 3. 3. Atrankos pokalbis su atrinktais kandidatais

Teorijoje ir praktikoje personalo atrankos metodo įvardijimui naudojamos dvi sąvokos - *pokalbis* arba *interview*. Jų esmė ir paskirtis yra vienoda. Pokalbio arba interview sąvoką galima apibūdinti kaip procedūrą, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų ir žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija. Anot psichologės L. Bukšnytės, atrankos interview - tai kandidato vertinimo, ar jis tinka siūlomoms pareigoms, procedūra, kurios metu analizuojama, ar kandidatas atitinka atrankos kriterijus.[16.P.26] Šis metodas praktikoje naudojamas dažniausiai ir laikomas universaliu.

Atlikus pretendentų pateiktų dokumentų analizę, šie pirmiausiai yra kviečiami į **preliminarų pokalbį**. Tai trumpas interview, kurio metu gali būti siekiama dviejų tikslų. Visų pirma, užduodant atitinkamus klausimus, patikslinamos žinios, surinktos pirmame etape.[49.P.483] Antra, pradinį pokalbį galima išnaudoti kaip organizacijos prezentacinę priemonę, pristatant kandidatui savo organizaciją, jos tikslus, darbo pobūdį ir kt. Taip pat nepamirštama pristatyti savo pagrindinių lūkesčių ir reikalavimų naujam darbuotojui bei jo galimybių naujame darbe. Šis atrankos etapas kaip apsisprendimo periodas yra svarbus tiek pačiam kandidatui, tiek ir darbdaviui arba kitam atrankos vykdytojui.

Atrinkti kandidatai, potencialūs darbuotojai, kviečiami į išsamesnį pokalbį. Tai svarbiausias atrankos etapas, kurio metu identifikuojamos informacijos spragos apie kandidatą po prieš tai taikomų atrankos metodų ir gaunama nauja informacija siūlomai darbo vietai užimti. Pokalbio kokybei yra svarbus profesionalus požiūris į jį.[52.P.655] Nekokybiškai atliktas pokalbis nepadės atskleisti tikrųjų kandidato sugebėjimų, reikalingų naujoms pareigoms užimti.

Personalo atrankoje egzistuoja keletas pokalbio rūšių. Literatūroje išskiriamos šios atrankos pokalbio rūšys, kurių trumpam apibūdinimui pateikiame lentelę. (Remiantis I. Bakanauskienė ir B. Leonienė).

2 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal jų turinį

Atrankos pokalbio rūšys	Apibūdinimas
1. Struktūrizuotas pokalbis	Formalus pokalbis, kuriuo metu visi apklausiamieji atsako į tuos pačius iš anksto paruoštus klausimus.
2. Nestruktūrizuota pokalbis	Neformalus pokalbis, kuriuo metu duodami klausimai yra skirtingi kiekvienam apklausiamam asmeniui.
3. Problemų sprendimo pokalbis	Pokalbio metu pateikiami klausimai apie būsiamame darbe dažniausiai pasitaikančias problemas. Apklausiamasis vertinamas pagal siūlomus problemų sprendimo variantus.
4. Situacinis pokalbis	Situaciniuose interviu kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato sugebėjimą prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje.
5. Poelgių analizės pokalbis	Interviu metu kandidato klausama, kaip jis pasielgtų tam tikroje situacijoje praeityje.
6. Mišrus pokalbis	Pokalbyje naudojami skirtingiems pokalbio tipams būdingi elementai.

Šaltiniai: Bakanauskienė I. Personalo valdymas. K., 2002. P.69, Leonienė B. Darbuotojų vadyba. K., 2001. P.63.

Atrankoje interviu yra naudojamas bene visų darbdavių. Interviu rūšių parinkimas gali priklausyti nuo pokalbio vedėjo, siūlomų pareigų ir siekiamos gauti informacijos pobūdžio. Kiekvienas naudojamas pokalbis turi savo privalumų ir trūkumų. Dažniausiai atrankos vykdytojų pasirenkami pokalbių metodai - tai *struktūrinis, situacinis arba mišrus pokalbis*. Struktūrinis pokalbis yra objektyvesnis kandidatų atžvilgiu nei nestruktūrinis, nes kaip buvo minėta darbe, pateikiami tie patys klausimai. Iš anksto tam tikra tvarka sudėlioti klausimai padeda kryptingai siekti tikslo interviu metu, o po interviu yra patogiau lyginti kandidatus.[16.P.27] Patyrę atrankos specialistai dažniausiai naudoja pusiau struktūrizuotą interviu. Interviu vedėjas, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją, konkretų kandidatą, šiek tiek improvizuoja pokalbio metu.[16.P.27] Situacinis pokalbis, dar kitaip vadinamas - pavyzdžiais paremto interviu metodika, turi privalumų. Tokio pokalbio metu galima pamatyti, kaip potencialus darbuotojas be specialaus pasiruošimo geba mąstyti, bei įvertinti kandidato strateginį mąstymą, analitinius gebėjimus ir bendravimo įgūdžius[18.P.6] Be to, tokio pokalbio metu žmonės turi galimybę geriau suvokti, koks darbas jų laukia. Šis metodas, vykdamas

personalo atranką, praktikoje naudojamas vis dažniau.

N. Thom ir A. Pitz knygos “Viešoji Vadyba” autoriai pateikia multimodalinį interviu, kuris pasižymi aukšta prognostine galia. Tai yra mišrus pokalbio metodas su situaciniais klausimais ir su iš anksto numatyta tikslią vertinimo sistema.

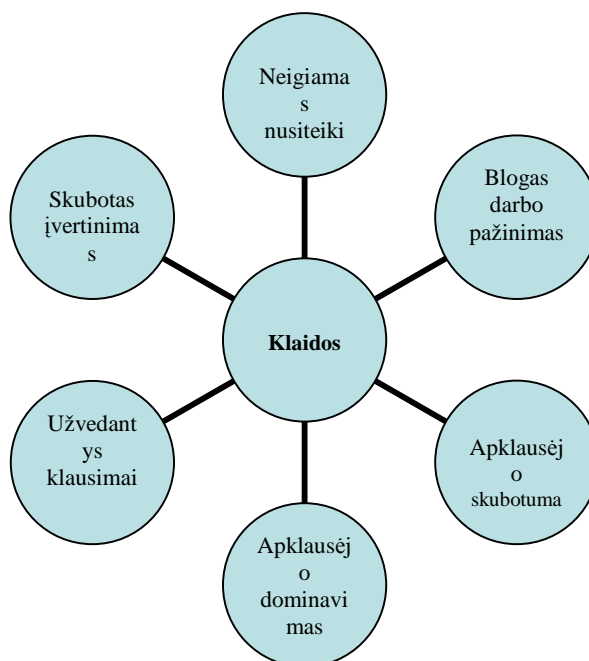
3 lentelė. Multimodalinio interviu struktūra ir turinys

Multimodalinio interviu struktūra	Vertinimai
Pokalbio pradžia Pasisveikinimas, trumpas informacinis pašnekesys, sukuriantis priimtina atvirą atmosferą, interviu pristatymas, neaiškumų pašalinimas	Jokių vertinimų
Pretendento prisistatymas Pretendentas kelias minutes kalba apie savo asmenybę ir profesinius pagrindus	Pagal darbui reikšmingas dimensijas (pagal 5 balų skalę)
Laisvas pašnekesys Kandidatui keliami atviri klausimai apie jo požiūrį ir pateiktus dokumentus	Vertinamas bendras išpūdis
Biografiniai klausimai Keliami biografiniai klausimai, kylantys iš darbo reikalavimų analizės ir pagal būtinybę pasiimti iš biografinio klausimyno	Nuo 3 iki 5 balų pagal su elgesiu susietą skalę
Realistiška informacija apie veiklą Pateikiama pasverta klausinėjamo asmens informacija apie darbovietes ir institucijas, lydima situacinių klausimų	
Situaciniai klausimai Pateikiami kritiniai, provokuojantys, įtampą keliantys situaciniai klausimai	Pagal 5 balų elgesio vertinimo skalę
Pokalbio baigimas Pretendento klausimai, apibendrinimas ir tolesni susitarimai	

Šaltinis: Thom N., Pitz A. Viešoji Vadyba. V., 2002. P.252.

Atrankos pokalbio efektyvumas ir naudingumas labai priklauso nuo to, kaip jis vyksta ir kaip pavyksta išvengti pokalbio klaidų. Dažniausiai pasitaikančios interviu klaidos yra pavaizduotos schemoje Nr. 2.

2 schema. Personalo atrankos interviu metu pagrindinės klaidos



Todėl šio metodo taikymas, kaip ir prieš tai aprašytą, turi būti kruopščiai apgalvotas ir suplanuotas. A. Sakalas ir G. Dessler, rengiant atrankos pokalbį, rekomenduoja laikytis tokių taisyklių:

1. *Iš anksto numatyti pokalbio - apklausėjų ir apklausiamųjų - skaičius.* Asmuo ar asmenys, kurie ves pokalbį turi būti profesionalūs ir kompetentingi.
2. *Sudaryti pokalbio planą.* Galimos įvairios pokalbio rūšys, kurios nulemia pokalbio stilių ir turinį.
3. *Teisingai parinkti pokalbio klausimus ir numatyti tikslus.* Interviu su kandidatu klausimai turėtų būti parengti taip, kad padėtų atskleisti gilesnius kandidato asmenybės sluoksnius, ne tik jo prezentacinį "Aš" .[16.P.26]
4. *Parinkti tinkamą vietą ir laiką.* Pokalbis turi vykti be pašalinių trukdžių, nepertraukiamai.
5. *Neleisti nukrypti nuo pokalbio tikslo.* Reikia laikytis grafiko ir siekti numatytų tikslų.
6. *Fiksuoti gautą informaciją.* Reikia pasižymėti svarbiausius momentus, kuriais remiantis galima bus vertinti kandidatą.
7. *Tinkamai užbaigti pokalbį.* Palikti gerą įspūdį apie savo organizaciją ir susiformuoti nuomonę apie kandidatą.
8. *Pasibaigus interviu, pokalbio vedėjas turi kritiškai įvertinti save.* Pokalbio technika

tobulinama praktikoje, todėl labai svarbu kritiškai vertinti save.

Taigi, mūsų nuomone, atrankos pokalbio metodo patikimumas susijęs su pasirengimu jam ir jo kokybe: jei pokalbiui su kandidatu pasiruošta kruopščiai, gerai apmąstyti klausimai, interviu metu galima gauti gana daug informacijos apie kandidatą. Tačiau personalo atranka yra patikimesnė, jei naudojami keli darbe išnagrinėti metodai. Kiekvienas iš jų turi savo pranašumą ir specifiką, svarbiausia juos mokėti naudoti ir žinoti *kada* ir *kur* taikyti. Organizacija, norėdama veikti sėkmingai, turi būti tikra, kad ji iš galimų atranka pačius geriausius kandidatus.

Kitoje darbo dalyje bus nagrinėjama personalo atrankos sistema valstybinėse įstaigose bei siekiama išsiaiškinti, kaip minėti personalo atrankos metodai pritaikomi valstybinėse institucijose.

2. Personalo atrankos sistemos formavimosi etapai Lietuvos valstybės tarnyboje ir tai reglamentuojantys teisės aktai

Apibrėžimas „valstybės tarnyba“ pirmą kartą buvo pavartotas Indijoje dar 19 amžiaus pradžioje, kai Didžiosios Britanijos administracija įdiegė konkursu besiremiančią egzaminų sistemą, kad išvengtų korupcijos. Vakarų pasaulyje modernios valstybės tarnybos sistema bei atranka į valstybės tarnybą, besiremianti privalumais, buvo įdiegta vėliau ir yra glaudžiai siejama su feodalizmo nykimu.[60.P.2]

Kiekvienos saugios demokratiškos šalies atspindys yra nešališka valstybės tarnybos sistema, kuri yra vienodai visiems prieinama. Autoriai, analizuojantys įvairius valstybinės tarnybos aspektus, pabrėžia, kad kiekviena šalis sukuria tokį valstybės tarnybos modelį, kuris labiausiai atitinka jos kultūrinį, politinį ir teisinį paveldą.[17.P.12] Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje, kaip ir kitose sovietinio bei postsovietinio bloko šalyse, prasidėjo valstybės tarnybos modelio paieškos.

2. 1. 1990 - 1999 m. personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą aptarimas

Valstybės tarnybos raidos laikotarpis nuo 1990 iki 1995 m. dažnai įvardijamas kaip spontaniškas, o kartais netgi chaotiškas.[24.P.55] Atkūrus nepriklausomybę Lietuvoje teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų tarnybą, nebuvo. Valstybės tarnautojų darbą, kaip ir kitų biudžetinių įstaigų darbuotojų, reglamentavo Darbo sutarties įstatymas.[45] Tarnautojų priėmimo į pareigas ar atleidimo iš jų, vadovų skyrimo ir atleidimo tvarkos nustatymo funkcija nebuvo patikėta nė vienai ministerijai ar departamentui. Kiekviena ministerija ar departamentas vadovavosi savomis nuostatomis ir savais kriterijais, t.y. tuo metu nebuvo jokios institucijos, kuri formuotų ir valdytų tuometinę valstybės tarnybą.[24.P.60] Todėl nepakankamai buvo rūpintis valstybės tarnautojų priėmimu į valstybės tarnybą.

Šalies vadovybė suprato, kad siekiant efektyvaus valdymo reikia sukurti efektyvią ir veiksmingą valstybės tarnybą, todėl būtina parengti teisės aktus, reglamentuojančius biudžetinių įstaigų tarnautojų veiklą.[45] Dėl šios priežasties 1995 m. buvo priimtas Valdininkų įstatymas, davęs pradžią teisiniam visuomeninių santykių valstybės tarnyboje reglamentavimui. Jame pirmą kartą buvo atskirtos viešojo administravimo ir politikos sritys, įstatymiškai apibrėžta valstybės tarnautojo sąvoka, o Vyriausybė įpareigota tvarkyti valstybės valdymo tarnybą. Valdininkų įstatymas nustatė valdininkų pareigybių lygius, jų teises, pareigas ir atsakomybę, taip pat priėmimo į valstybės tarnybą

ir atleidimo tvarką.

Personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą rėmėsi darbuotojų privalumais bei formaliomis, nustatytomis procedūromis. Valdininkų įstatymo 1 skyrius, 9, 10, 11 straipsniai reglamentavo valdininkų priėmimo tvarką į valstybės tarnybą. Jiems buvo taikomi sekantys **bendrieji reikalavimai**. Į valstybės valdymo tarnybą priimami Lietuvos Respublikos piliečiai, mokantys valstybinę kalbą ir atitinkantys kitus, jų pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus.

Valstybės valdymo tarnyboje negali dirbti:

- 1 asmenys, teisti už sunkius nusikaltimus, nusikaltimus valstybės tarnybai;
- 2 asmenys, kuriuos sieja artimi giminystės ar svainystės ryšiai, jeigu jų tarnyba yra susijusi su vieno iš jų tiesioginiu pavaldumu kitam arba su vieno teise kontroliuoti kitą.

Įstatyme valdininkų pareigybės suskirstomos į "A" ir "B" lygius. Nuo to priklauso jų priėmimo tvarka į valstybės tarnybą.

Priėmimo į valstybės valdymo tarnybą tvarka:

"A" lygio valdininkai į valstybės valdymo tarnybą priimami Lietuvos Respublikos Konstitucijos, darbo ir kitų įstatymų nustatyta tvarka. Su šiais valdininkais sudaromos terminuotos darbo sutartys atitinkamų institucijų ar jų vadovų įgaliojimų laikui.

"B" lygio valdininkai į valstybės valdymo tarnybą priimami darbo ir kitų įstatymų nustatyta tvarka. Šių valdininkų priėmimas galimas tik viešo konkurso būdu arba išlaikius kvalifikacinius egzaminus. Konkursų ir egzaminų nuostatus tvirtina Vyriausybė.

Valdininkai, prieš priimant juos į tarnybą, pateikia pažymėjimą apie sveikatos būklę pagal Sveikatos apsaugos ministerijos nustatytą formą.[1]

Valstybės tarnautojai pagal Valdininkų įstatymą turėjo atitikti du kriterijus: dirbti įstaigoje ar organizacijoje ir gauti atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžeto. Tačiau jis reglamentavo tik labai mažos dalies valstybės tarnautojų veiklą, t.y. reguliavo tik valdininkų tarnybos santykius, jiems priskirdamas asmenis, atliekančius pareigas Seimo, Prezidento, Vyriausybės, kitose valstybės institucijose bei savivaldybės struktūriniuose padaliniuose pagal valstybės valdymo tarnybos pareigybių sąrašą.[50.P.60] Valdininkų įstatymas padėjo valstybės tarnybos pagrindus, įtvirtino valstybės tarnybos institutą Lietuvoje.[12.P.14] Tačiau, mūsų nuomone, šis įstatymas buvo tik užuomazgos būsimos personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą. Lietuvoje tuo metu nebuvo griežtai ir nuosekliai apibrėžtos, vientisos personalo atrankos sistemos, kurią teisiškai reglamentuotų vienas įstatymas. Priėmimą į valstybės tarnybą reguliavo Valdininkų įstatymas, LR darbo sutarties įstatymas ir kiti teisės aktai.

2. 2. 1999 - 2002 m. personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą aptarimas

Nestabili padėtis valstybės tarnyboje, didelė tarnautojų kaita, mažas visuomenės pasitikėjimas bei vieningo valstybės tarnybos teisinio reguliavimo trūkumas ne užilgo sąlygojo naujo Valstybės tarnybos įstatymo priėmimą (VTĮ). Atsižvelgiant į Europos Sąjungos nuostatas dėl valstybės tarnybos, 1997 metais pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas, kuris įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d. Valstybės tarnybos įstatymu buvo siekta kompleksiskai sureguliuoti visus valstybės tarnybos santykius, suvienodinti jų teisinį reguliavimą, sukoncentruojant viską viename teisės akte.[59.P.3]

Valstybės tarnautojas, pagal šios redakcijos 1 skyrių, 2 straipsnį, buvo laikomas fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybinėse ar savivaldybių institucijose atliekantis viešojo administravimo, ūkines bei technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei. Pagrindinis kriterijus, pagal kurį darbuotojai buvo priskiriami valstybės tarnautojams, buvo ne tam tikrų pareigų ar funkcijų atlikimas, o darbo (tarnybos) vieta. [59.P.3]

Priėmimą į valstybės tarnybą reglamentuoja minėto VTĮ 3 - sis skyrius. Šiame skyriuje išakmiai išdėstyti priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimai, priėmimo į valstybės tarnybą paskelbimas, išvardinti dokumentai, kuriuos reikia pateikti stojant į valstybės tarnybą, pretendentų į valstybės tarnybą atrankos būdai, pretendentų į valstybės tarnybą atrankos komisijų sudėtis bei funkcijos, karjeros valstybės tarnautojų priėmimas, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų priėmimas, įstaigų vadovų priėmimas, pakaitinių valstybių tarnautojų priėmimas, paslaugų valstybės tarnautojų priėmimas.

1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta priėmimo į tarnybą sistema, pagrįsta kandidato į darbuotojus nuopelnais ir įgyvendinama atviro konkurso būdu užtikrinant teisėtumą, skaidrumą ir lygias galimybes. Kiekviena institucija pati kontroliavo savo priėmimo į tarnybą procesus ir skyrė laimėjusius kandidatus. Priėmimo į tarnybą procesą kiekvienoje institucijoje valdė komisijos. Kandidatai buvo vertinami rengiant egzaminą raštu. Pagal 1999 m. VTĮ karjeros valstybės tarnautojams buvo taikomas iki dvejų metų trukęs bandomasis ir stažuotės laikotarpis, kuriam pasibaigus buvo vertinama jų veikla. Tokio įvertinimo pagrindu asmuo galėjo būti paskirtas karjeros valstybės tarnautoju arba atleistas iš valstybės tarnybos.

Tačiau Valstybės tarnybos įstatymo praktinis įgyvendinimas buvo komplikuoatas dėl įstatymo sudėtingumo, jo didelės apimties.[12.P.15] Įstatymas buvo perdaug detalizuotas, turėjo nemažai prieštaravimų su kitais teisės aktais.[12.P.15] Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis įgyvendinti turėjo būti priimta daugiau kaip 50 teisės aktų, 2000-2001 metais priimti 23 įstatymo lydimieji teisės

aktai.[45] Siekiant optimizuoti žmonių išteklių valdymą ir sudaryti sąlygas suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, labiau atitinkančią Europos Sąjungoje galiojančius kriterijus, buvo peržiūrėtos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos.[45] Netrukus tapo aišku, kad įstatymas nesugeba užtikrinti vientiso ir nuoseklaus valstybės tarnybos santykių reguliavimo. Tuo tarpu ir tarnautojų priėmimą į valstybės tarnybą. 2001 metų lapkričio mėnesį Vyriausybė pateikė Seimui svarstyti Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo ir šio įstatymo įgyvendinimo projektus.

2. 3. 2002 - 2006 m. personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą analizė

Įvertinus visus prieš tai minėtus veiksnius buvo parengtas naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas, kurį Seimas priėmė 2002 m. balandžio 23 dieną. 2002 metų įstatymas prilyginamas naujam valstybės tarnybos reformos etapui. Juo nuostatomis dėl valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą su kai kuriais pakeitimais (2005 m. gruodžio 22 d. Seimas priėmė Valstybės tarnybos įstatymo kai kurių straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymą) yra naudojamos ir šiandiena. Naujos redakcijos Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas nustatė pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, priėmimą ir atleidimą, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Šiuo įstatymu buvo pasirinkta atviros ir riboto dydžio valstybės tarnybos koncepcija, kai valstybės tarnautojai yra tik tie asmenys, kurie koordinuoja ar įgyvendina tam tikros valstybės valdymo srities politiką, rengia ir koordinuoja teisės aktų, sutarčių ar programų projektus, valdo personalą ir finansinius išteklius bei turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu.[40.P.18]

Pagal dabar galiojančio Valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio, 2 dalies nuostatas **valstybės tarnautojas** - tai fizinis asmuo, *būtinai* atitinkantis du kriterijus - pirma, *einantis pareigas valstybės tarnyboje*, antra, *atliekantis viešojo administravimo veiklą*.

Valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą taip pat užtikrina Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, reglamentuojančios valstybės tarnautojų priėmimą ir atleidimą iš pareigų.[45] Atsižvelgiant į valstybinės tarnybos pobūdį, svarbą kiekvieno žmogaus, visuomenės, valstybės gyvenime ir siekiant užtikrinti veiksmingą, efektyvią valstybės valdžios, valdymo bei kitų institucijų veiklą, valstybės tarnautojams keliami atitinkami reikalavimai.

2. 3. 1. Bendrieji atrankos reikalavimai į valstybės tarnybą

Pagal 2002 m. Valstybės tarnautojų įstatymą 3 skyrių, 9 straipsnį kandidatui į valstybės tarnybą keliami sekantys bendrieji reikalavimai.

Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas bendrieji reikalavimai:

1. turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
2. mokėti lietuvių kalbą;
3. būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių (netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams);
4. turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą;
5. atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme.

Valstybės tarnybos įstatyme taip pat nustatyta, kad **į valstybės tarnybą negali būti priimti asmenys:**

1. įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;
2. kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;
3. kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;
4. įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu;
5. kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;
6. kitų įstatymų nustatytais atvejais. Asmuo, atleistas iš valstybės tarnautojo pareigų pagal VTĮ 29 straipsnio 6 dalies 1-4 punktuose nurodytus šiurkščius pažeidimus, negali būti priimamas į valstybės tarnautojo pareigas trejus metus nuo atleidimo iš pareigų dienos.

Be to, į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Šiuos specialius reikalavimus nustato įstaigos vadovas tvirtindamas pareigybės aprašymą. Su valstybės tarnautojais darbo sutartys nėra sudaromos.

2002 m. įstatymas panaikino 1999 m. Valstybės tarnautojų įstatymo nuostatą, kad valstybės tarnautojas turi metus praeiti bandomąjį laikotarpį.

2. 3. 2. Atrankos modelis ir jo taikoma procedūra

Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką nustato Valstybės tarnybos įstatymas, kiti įstatymai ir Vyriausybės patvirtinta tvarka. Atrenkant asmenis į valstybės tarnautojo pareigas, yra laikomasi griežtų, įstatymuose nustatytų taisyklių ir procedūrų, remiantis Vyriausybės nutarimu “Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo”, kuris įsigaliojo nuo 2002 m. liepos 1 d. (Nuo 2006 liepos 1 d. įsigaliojo “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 "Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo" pakeitimo nutarimas). 2006 m. liepos 28 d. Vyriausybė priėmė nutarimą “Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo”. Pagrindinis šio nutarimo tikslas - suderinti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos nuostatas su Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, reglamentuojančiomis priėmimą į valstybės tarnautojo pareigas. Šioje darbo dalyje tiriant valstybės tarnautojų priėmimo tvarką bus naudojamosi pastaruoju Vyriausybės nutarimu (2006 m.).

Vadovaujantis VTĮ nauja redakcija, 2 skyriumi, 8 straipsniu asmenys į valstybės tarnybą priimami tik jau į esamas, patvirtintas pareigybes. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus ir sąrašus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose paprastai tvirtina valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovai. Pareigybės aprašyme nustatomi pareigybės lygis, kategorija, specialūs reikalavimai, keliami šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui, pareigybei priskirtos funkcijos. Taigi dar prieš priimant asmenį į valstybinę įstaigą, taip pat kaip ir priimant darbuotoją pagal darbo sutartį, yra žinomos būsimo valstybės tarnautojo darbo funkcijos. Tai leidžia nustatyti pagrindinius kriterijus potencialiam pretendentui, t.y. kokių asmeninių savybių ir įgūdžių jam reikės būsimoje pareigose.

Lietuvos valstybės tarnyboje yra taikomas atrankos į valstybės tarnautojo pareigas modelis - **konkursas**. Šis metodas taikomas jau nuo VTĮ įsigaliojimo dienos (1999 m. liepos 30 d.), nors iki tol buvo organizuojami konkursai į valdininkų pareigas pagal Valdininkų įstatymo nuostatas. Priėmimo į pareigas be konkurso procedūra apima valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens įsakymo dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

Šio darbo nagrinėjamai temai svarbus ir tarnautojų skirstymas į grupes, nes jų priklausymas vienai ar kitai tarnautojų grupei lemia skirtingą priėmimą į tarnybą. Valstybės tarnautojai skirstomi į **karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovus ir pakaitinius valstybės tarnautojus**. Valstybės tarnautojai dar yra skirstomi į tris pareigybių lygius - A, B, C (tai siejama su būtino išsilavinimo lygiu, reikalingu atitinkamoms pareigoms užimti) ir pagal kategorijas, kurių yra

20. Aukščiausia yra 20 - ta kategorija, žemiausia - 1 - a kategorija.

Mūsų nagrinėjamai temai yra svarbūs karjeros valstybės tarnautojai valstybės įstaigos vadovai. VTĮ 3 -sis skyrius 11, 12, 13, 14 straipsniai nustato, kad į karjeros valstybės tarnautojo ir į įstaigos vadovo pareigas asmenys priimami konkurso būdu. Tačiau VTĮ yra nustatytos valstybės tarnautojų teisės ir apibrėžtos aplinkybės, kai buvę karjeros valstybės tarnautojai gali atkurti karjeros valstybės statusą ir grįžti į jų eitas arba kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas, o taip pat nustatyta garantija buvusiems karjeros valstybės tarnautojams, kurie yra atleisti iš karjeros valstybės tarnautojo pareigų dėl pareigybės panaikinimo, be konkurso būti priimtais į tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Taip pat įstaigos vadovas gali būti priimtas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami be konkurso.

Valstybės tarnautojo įstatymo 5 skyrius, 18 straipsnis nustato, kad yra galimi paaukštinimas pareigose ir horizontalus perkėlimas nebūtinai dalyvaujant konkurse. Tokiu būdu vertinama individuali postą užimančio asmens veikla. Tačiau paaukštinimas pareigose konkurso būdu yra irgi įmanomas ir taikomas, kai ieškoma kandidato aukštesnio lygio pareigybėms užimti. Kandidatai iš vidaus šiuo atveju privalo dalyvauti konkurse kartu su kandidatais iš išorės priėmimo į tarnybą tvarka. Tokia priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas atranka yra tampriai susieta su valstybės tarnautojų karjera, tarnybiniu kaitumu, reglamentuotu darbo užmokesčiu ir kita.[11.P.7]

Pagal Vyriausybės nutarimą “Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo” 1 dalį, 4 punktą priėmimo į valstybės tarnybą procedūrą sudaro kelios stadijos, kurios yra griežtai reglamentuotos.

Atrankos proceso konkurso procedūra apima:

1. konkurso paskelbimą;
 1. dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą;
 2. konkurso komisijos sudarymą;
 3. konkursą;

Informacija apie visus įvyksiančius konkursus skelbiama viešai. Vadovaujantis LR Vyriausybės nutarime “Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo” 7 straipsniu apie konkursą į įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo pareigas skelbiama “Valstybės žinių” priede “Informaciniai pranešimai”. Papildomai gali būti skelbiama pasirinktame šalies dienraštyje. Savivaldybių administracijos apie konkursą taip pat gali skelbti vietinėje spaudoje. Organizuojami konkursai taip pat yra skelbiami internetiniame Valstybės

departamento puslapyje, tinklapio rubrikoje “Konkursai į valstybės tarnybą”. 2005 m. Valstybės tarnautojų įstatymo pakeitimas nustato, kad konkursus skelbia ne pačios įstaigos, bet valstybės tarnautojų departamentas. Skelbimuose apie rengiamą priėmimą į valstybės tarnybą, remiantis pastarojo nutarimo 8 straipsniu, nurodoma, kokius dokumentus ir iki kada privalo pateikti asmenys, pageidaujantys dalyvauti konkurse. Juose taip pat turi būti nurodytas pareigybių pavadinimas, grupė, lygis ir kategorija, pretendentų atrankos būdai. Pretendentų dokumentai priimami 14 kalendorinių dienų nuo paskutinio paskelbimo spaudoje dienos.

Įstatymas gana detaliai reglamentuoja būtinų dokumentų, pateikiamų stojant į valstybės tarnybą, sąrašą bei jų pateikimo tvarką.

Pretendentas į valstybės tarnybą privalo pateikti šiuos dokumentus :

1. nustatytos formos prašymą dalyvauti atrankoje;
2. asmens tapatybę liudijantį dokumentą;
3. išsilavinimą liudijantį dokumentą;
4. pretendento pilietybę ir amžių įrodančius dokumentus;
5. gyvenimo aprašymą;
6. nustatytos formos anketą (įrašomi duomenys dėl teistumo ir pan.);
7. darbo patirtį (stažą) patvirtinančius dokumentus, jeigu pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme pretendentui nustatytas specialusis reikalavimas turėti atitinkamą darbo patirtį (stažą), ir jų kopijas;

Personalo tarnyba, gavusi dokumentus, patikrina, ar pretendentas atitinka aukščiau minėtus VTĮ nustatytus bendruosius reikalavimus ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Jeigu pretendentas atitinka šiuos reikalavimus, jam pranešama apie konkurso datą, laiką ir vietą, jei ne - per 5 darbo dienas pranešama apie tai, kad jam neleidžiama dalyvauti konkurse, išsiunčiant pranešimą arba su nurodyta informacija pretendentas gali būti supažindintas konkursą organizuojančioje įstaigoje pasirašytinai. Žinios apie pretendentus neviešinamos.

LR Vyriausybės nutarime “Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo” 4 dalyje nustatyta, kad pretendentų į valstybės tarnybą **atrankos komisija** sudaroma paskelbus priėmimą į valstybės tarnybą. Ji turi būti sudaryta ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki konkurso. Komisija yra 5 - 7 narių sudėties. Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo tarnybos vadovas ir tiesioginis būsimo valstybės tarnautojo vadovas, taip pat, jeigu įstaigoje veikia profesinė sąjunga, komisijos nariu turi būti skiriamas ir tos įstaigos profesinės sąjungos atstovas. Konkursas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Atrankos komisijos nariais negali būti asmenys,

kuriuos su pretendентаis sieja artimi giminystės ar svainystės ryšiai arba kurie tiesiogiai ar netiesiogiai suinteresuoti atrankos baigtimi, arba jeigu yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių šių asmenų nešališkumu.

Vykdamas konkursą į valstybės tarnybą, taikomi šie pretendentių atrankos būdai:

- 1 egzaminas raštu (testas);
- 2 egzaminas žodžiu (pokalbis).

Vadovaujantis „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo“, 5 dalies, 35 punktu konkursas pradamas nuo egzaminu raštu. Iki šio nutarimo pirma buvo vykdomas pokalbis, o po to egzaminas raštu. Pretendentas, laikydamas egzaminą raštu, sprendžia testą, kurį valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga parengia ir pateikia kiekvieną pirmadienį ir penktadienį (tik šiomis dienomis vyksta konkursai). Testą sudaro 100 klausimų ir po 3 atsakymus į kiekvieną klausimą. Nuo 30 iki 50 testo klausimų, sudaromų iš teisės aktų, susijusių su pareigybės, dėl kurios vyksta konkursas, funkcijomis, parengia konkursą organizuojanti įstaiga ir 70 testo klausimų, sudarytų iš įstatymų ir kitų teisės aktų.

2002-2003 metais buvo sėkmingai įgyvendintas VATIS I-jo etapo „Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas konkursų testų duomenų bazės sukūrimo ir testų skelbimo internete“ modulis. Vadovaujantis Vyriausybės nutarimu „Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“ buvo parengta 1300 testo klausimų, iš kurių kiekvienas turi 5 atsakymus. Sukurta testų duomenų bazė bei jos valdymo sistema „Testai“, kuri nustatyta laiku atsitiktiniu būdu atranka nustatyta klausimų ir atsakymų kiekį, pateikia juos VATIS prisijungimo lange, taip pat eksportuoja duomenis į Vidaus reikalų ministerijos interneto svetainę. Reikia pažymėti, kad sistemą „Testai“ labai gerai įvertino SIGMA ekspertas F. Cardona ir rekomendavo kaip pavyzdį kitoms šalims kandidatėms. Modulio nauda - konkurso organizavimo laikas sutrumpėja apie 50 %.[25]

Egzaminą žodžiu turi teisę laikyti tie pretendenti, kurie per egzaminą raštu surinko 6 ir daugiau balų. Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Kiekvienas komisijos narys pretendentių žinias per egzaminą žodžiu vertina individualiai - nuo 1 iki 10 balų. Blogiausias įvertinimas yra 1 balas, geriausias - 10 balų. Konkursą laimi daugiausiai balų surinkęs pretendenti. Tuo atveju, kai didžiausią vienodą balų skaičių surinko keli pretendenti, konkurso laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas. Asmuo, laimėjęs konkursą, pasirašo konkurso protokole, kad sutinka eiti konkurse laimėtas pareigas. Yra nustatyta, kad jeigu laimėjęs konkursą asmuo iki įsakymo skirti jį į šias pareigas priėmimo atsisako eiti pareigas, į pareigas gali būti skiriamas antrasis pagal išlaikyto egzaminu rezultatus pretendenti, jam atsisakius - kitas ir taip toliau. Konkursą laimėjęs asmuo

skiriamas į pareigas ne anksčiau kaip po 3 darbo dienų ir ne vėliau kaip po 14 kalendorinių dienų po konkurso pabaigos.

Personalo atrankos struktūra yra pavazduota schemeje, priedas Nr. 1.

Taigi galima konstatuoti, kad lyginant personalo atranką į privačias ir valstybės tarnybą yra panašumų ir skirtumų. Atrankos struktūra ir naudojami metodai yra panašūs, tačiau jų vykdymas ir užtikrinimas skiriasi. Esminiai skirtumai - privačiajame sektoriuje darbo santykių šalys susitaria dėl darbo sąlygų, tuo tarpu, vykdant priėmimą į valstybės tarnybą šalys nesitaria dėl darbo sąlygų, nes jos yra žinomos dar iki asmens priėmimo į pareigas, o procedūra (etapai) yra nevienodai reglamentuota. Taip pat Valstybės tarnybos įstatymas nenumato išbandymo termino nustatymo priimančiam asmeniui į valstybės tarnautojo pareigas. Nežiūrint į tai, kur priimamas asmuo - ar į valstybės tarnybą, ar į darbą privačiame sektoriuje- siekiama išrinkti geriausią kandidatą iš esamų pretendentų.

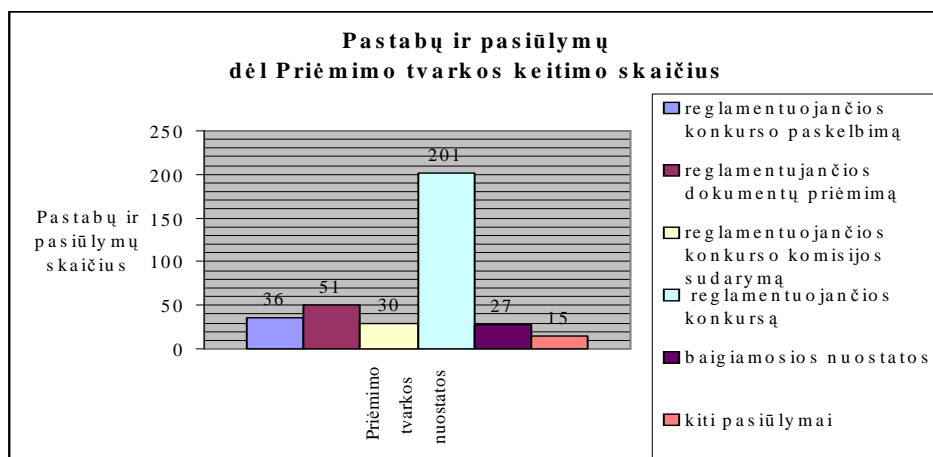
Abibendrinant reikėtų pastebėti, kad per pastaruosius šešiolika metų valstybės tarnybos teisinis reguliavimas Lietuvoje keitėsi labai ženkliai. Nuo Nepriklausomybės atkūrimo valstybės tarnybos samprata, o tuo pačiu priėmimas į valstybės tarnybą pagrinde buvo keičiamas ir tobulinamas net tris kartus: 1995 m. Valdininkų įstatymas, 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas, 2002 m. Valdininkų įstatymo nauja redakcija ir 2002 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintas nutarimas "Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos nustatymo" bei šių teisės aktų pakeitimai. Pastaraisiais metais priimti teisės aktų pakeitimai nauji Vyriausybės nutarimai užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo atrankos sistemą šalyje. Nuo 2002 metų apie personalo atrankos vykdymą valstybės tarnyboje, mūsų nuomone, galima kalbėti kaip apie vientisą funkcionuojančią sistemą, o ne kaip apie atskiras procedūras, kurios nebuvo tiksliai ir išsamiai apibrėžtos bei reglamentuotos teisiškai. Atrankos sistema turi teisinį pagrindą, struktūrą, metodiką ir vertinimo sistemą. Tačiau ar sukurta sistema yra pakankamai efektyvi atrenkant kandidatus, aptarsime sekančioje darbo dalyje.

2. 3. 3. Personalo atrankos sistemos trūkumų aptarimas ir jos tobulinimo galimybės

Vykdomos reformos ir tobulinimas personalo atrankos į valstybės tarnybą srityje iki šiol neišsprendė klausimo, ar *į valstybės tarnautojo pareigas atrenkami patys gabiausi, turintys gerą patirtį ir dalykinių žinių bagažą asmenys*. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliko valstybės tarnautojų atrankos procedūros praktinio taikymo ekspertizę ir 2006 m. kovo mėn. pateikė apklausos metu gautas pastabas ir pasiūlymus dėl Priėmimo tvarkos tobulinimo. Pagal pateiktas 44 valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų užpildytas anketas dėl

įvairių Priėmimo tvarkos nuostatų tobulinimo buvo sudaryta visų gautų pastabų ir pasiūlymų suvestinė (žr. diagramą Nr.1).

1 diagrama. Pastabos ir pasiūlymai dėl Priėmimo tvarkos į valstybės tarnybą



Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ekspertizė. Druskininkai, 2006.

Daugiausia pasiūlymų ir pastabų (56%) išreikšta dėl Priėmimo tvarkos pačio konkurso. Didžiausią pasiūlymų skaičių keisti konkursą reglamentuojančias nuostatas lemia ne tik būtinybė tobulinti šias nuostatas, bet ir tai, kad būtent šiame Priėmimo tvarkos skyriuje yra įtvirtinta daugiausia normų. Pastabos ir pasiūlymai dėl nuostatų, reglamentuojančių asmenų, pageidaujančių dalyvauti konkurse, dokumentų priėmimą, tobulinimo sudaro 14,2%. visų gautų pasiūlymų, dėl nuostatų, reglamentuojančių konkurso paskelbimą – 10%, dėl nuostatų, reglamentuojančių konkurso komisijos sudarymą – 8,3%, dėl baigiamųjų nuostatų – 7,5 %, kiti pasiūlymai – 4% visų gautų pastabų ir pasiūlymų.

Valstybės tarnautojai siūlo nustatyti reikalavimą pretendents pateikti buvusio darbdavio rekomendaciją, charakteristiką. Manoma, kad reikia reglamentuoti skundų, pateiktų konkursą organizavusios įstaigos vadovui dėl veiksmų, neveikimo ir/ar sprendimų, kuriais pažeidžiamos Priėmimo tvarkos nuostatos, nagrinėjimo procedūras bei pasekmes. Yra pasiūlymų trumpinti konkurso įvykdymo terminą (30 kalendorinių dienų), skaičiuojamą nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Siūloma sutrumpinti įstatymų ir kitų teisės aktų, iš kurių nuostatų sudaromi egzamino raštu testai, sąrašą, atsisakant ne tokių reikšmingų teisės aktų. Akcentuojama papildomų klausimų, praktinių užduočių gebėjimams patikrinti bei psichologinio vertinimo testo būtinybė. Siūloma pretendentes, puikiai išlaikiusius egzaminus (pvz., gavusius ne mažiau kaip 16 balų),

įtraukti į rezervą, kad vėliau atsilaisvinus pareigybei, jeigu jie atitinka visus reikalavimus, galima būtų jau be konkurso priimti į laisvas pareigas.[48]

Kylančios diskusijos liudija, kad personalo atranka į valstybines įstaigas nėra tobula. Ypač svarbu išaiškinti neigiamus personalo atrankos aspektus, nes visų darbdavių tikslas - turėti gerus, profesionalius, gebančius atlikti pavestas funkcijas valstybės tarnautojus. Galima išskirti šiuos neigiamus aspektus vykdomoje personalo atrankos sistemoje į valstybės tarnybą:

1. *Atranką vykdančios komisijos neprofesionalumas, specialistų trūkumas.* Sudarant tokią komisiją į ją atrenkamas (arba bent jau tokia galimybė ją sudarančiam asmeniui yra suteikta) labiausiai tam tinkamas personalas[59.P.8] Tačiau jie bet kokių atveju nėra šios srities profesionalai, neturi visų būtinų personalo atrankos specialistui žinių ir įgūdžių. Tai didina tikimybę, kad ne visuomet į valstybės tarnybą atrenkami pretendentai, kurie labiausiai tinka toms pareigoms užimti.
2. *Atrankos procedūrų primityvumas.* Tos pačios atrankos procedūros taikomos atrenkant į žemiausias ir į aukščiausias pareigas valstybės tarnyboje. Tiek į pareigas, kur vykdomos daugiau techninio pobūdžio funkcijos ir reikalinga nuolatinė jų vykdymo kontrolė, tiek į pareigas, kurias einant priimami svarbūs valstybės valdymo sprendimai, taikomi iš esmės vienodi atrankos kriterijai.
3. *Nepakankamas pretendentų asmeninių savybių nustatymas.* Valstybės tarnyboje, kaip ir privačiame sektoriuje, reikalingi įvairių gebėjimų žmonės.[10.P16] Kaip jau minėjome pirmoje darbo dalyje pretendentas turi atitikti ne tik keliamus specialybinius kriterijus, bet ir asmenybės savybes. Deja, atrankos į valstybės tarnybą metodai - pokalbis, tuo labiau testas - neleidžia nustatyti kandidato reikiamų asmenybės savybių tam tikroms pareigoms užimti.
4. *Lankstumo problema priimant į valstybės įstaigas.* Priėmimas konkurso būdu per daug griežtai reglamentuotas. Toks griežtas reglamentavimas neleidžia taikyti kitokių atrankos būdų, pvz. psichologinių testų, kalbos mokėjimo testų, nustatyti mokėjimo dirbti atitinkamomis kompiuterinėmis programomis, testų dėl asmens polinkių korupcijai ir pan.[26.P.11] Visa tai neturi juridinės galios. Svarbu, kad teisės aktai nustatytų mechanizmą, kuris leistų užtikrinti, jog į valstybės tarnybą būtų atrenkamas geriausiai pasirengęs personalas.
5. *Skaidrumo problema priimant į valstybės įstaigas.* Didžiausią problemą šiuo metu kelia konkursų neskaidrumas. Neskaidri sistema leidžia piktnaudžiauti teise priimant ne geriausią, o proteguojamą pretendentą. Vertinant galiojančias atrankos į valstybės

tarnautojo pareigas taisykles, galima teigti, kad skaidrumo jose trūksta.

Valstybės tarnautojų departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, siekdamas gerinti priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką, aktyviai nagrinėja kylančias problemas. Tuo tikslu VTD 2006 kovo 21 - 22 d. kartu su bendra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) ir Europos Sąjungos iniciatyva SIGMA organizavo jau šiame darbe minėtą konferenciją “Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas”. Konferencijos metu buvo pristatomos Lietuvos, Airijos, Portugalijos, Ispanijos, Belgijos, Prancūzijos ir Europos Sąjungos institucijų atrankos į valstybės tarnybą praktinės procedūros ir mechanizmai, diskutuojama atrankos į valstybės tarnybą procedūrų tobulinimo klausimais.

Svarbu paminėti, kad įvairiuose valstybėse funkcionuoja tris valstybės tarnautojų atrankos sistemų modeliai: decentralizuota, pusiau centralizuota ir centralizuota. *Decentralizuota atrankos sistema* vadinama, kai pretenduojančių kandidatų į valstybės tarnautojų naujas pareigas, atranką vykdo kiekviena valstybės įstaiga atskirai. Lietuvoje šiuo metu veikia būtent pastarasis atrankos modelis. *Pusiau centralizuota atrankos sistema* pasižymi tom, kad viena atrankos dalis (pvz., egzaminas raštu) gali būti vykdoma viename centre, kita (pvz., egzaminas žodžiu) atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje. *Centralizuota atrankos sistema* vadinama, kai valstybės tarnautojų atranka vykdoma viename centre, nepriklausomoje įstaigoje.

Po įvykusios konferencijos Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva siūloma steigti vieningą atrankos į valstybės tarnybą centrą ir įteisinti dviejų etapų atranką, kas reikštų pusiau centralizuotos atrankos sistemos įvedimą. Pirmajame etape atranka vyktų centralizuotai vieningame atrankos centre, antrajame - konkrečios institucijos viduje. Centralizuotos atrankos metu pretendentai į valstybės tarnybą sprestų bendrąjį testą, kurį sudarytų įstatymai ir kiti teisės aktai. Taip būtų tikrinamos bendrosios bei specialiosios pretendentų žinios, gebėjimas dirbti kompiuteriu, užsienio kalbų mokėjimas. Psichologinių testų pagalba būtų nustatomos asmeninės pretendentų savybės.

Sėkmingai išlaikiusieji šį egzaminą, gautų specialųjį pažymėjimą, galiojantį 2 metus. Visi, įveikę tokią atranką, būtų įtraukiami į potencialių valstybės tarnautojų sąrašą. Valstybės institucijos, norinčios į savo komandą priimti naują tarnautoją, dalyvauti antrame atrankos etape kviestų tik pretendentes iš šio sąrašo.[39]

Informaciją apie naujas vietas į valstybės įstaigas būtų skelbiama Valstybės tarnybos departamento leidiniuose ir interneto svetainėse. Ten galima būtų ir plačiau paskaityti apie konkrečią pareigybę, ką reikės dirbti užėmus naujas pareigas. Susidomėję skelbiamomis pareigybėmis žmonės, jau turintys minėtą pažymėjimą, galėtų rašyti prašymą ir laukti, kada bus pakviesti į pokalbį jau

konkrečioje įstaigoje.[42.P.61] Pokalbio metu būtų vertinamos pretendento žinios, susijusios su būsimo darbu, pateikiamos praktinės užduotys.

Tokie ketinimai buvo jau pristatyti Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto išvažiuojamajame posėdyje, kuris įvyko Valstybės tarnybos departamente prie VRM. Šiomet bus rengiamos įstatymo pataisos dėl atrankos į valstybės tarnautojo pareigas procedūros.[40]

Taip pat buvo svarstoma ir galimybė, kad valstybės tarnyboje reikėtų numatyti vienerių metų bandomąjį laikotarpį. Ši nuostata, kaip anksčiau minėta darbe, buvo numatyta 1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme, bet dabar nebetaikoma.

Siūlomos personalo atrankos sistemos į valstybines įstaigas galima išskirti šiuos privalumus:

1. *Atrankos metodų efektyvumas.* Atrankos metu numatoma naudoti tokius metodus kaip psichologinius testus, situacinį pokalbį ir kt. Šie metodai yra išanalizuoti pirmoje darbo dalyje, 3 skyriuje. Visuotinėje personalo atrankoje šie metodai yra populiarūs ir gana efektyvūs atrenkant naujus kandidatus. Tai reiškia, kad atrankos sistema į valstybines įstaigas eina modernizavimo link.
2. *Atrankos sistemos operatyvumas.* Pagal naują tvarką vyktų priėmimas į valstybės tarnybą, o ne į konkrečią vietą. Egzaminą raštu reikėtų laikyti vieną kartą, o ne į kiekvieną konkrečią įstaigą. Naujo žmogaus paieška vyktų daug greičiau, būtų naudojamos įveikusiujų pirmąjį atrankos etapą pretendentų sąrašą. Taptų lengviau skubiai surasti ir pakeisti tarnybą palikusį valstybės tarnautoją.
3. *Atrankos sistemos skaidrumo didėjimas.* Siūloma tokia sistema, kad konkreti valstybės įstaiga, besirinkdama pretendentus iš egzaminų centro sąrašo, matytų tik pretendentų kodus. Taip negalėtų rinktis konkretaus iš karto numatyto žmogaus ir tokiu būdu atrankos sistema būtų skaidresnė.

Tačiau siūlomose naujovėse nekalbama apie atrankos komisiją, nepastebima jokių pakeitimų dėl egzamino žodžiu. Kol kas tik svarstoma, kiek įtakos turės egzaminų centro ir pokalbio konkrečioje įstaigoje vertinimas.

Tikimasi, kad Valstybės institucijos įgaus daugiau visuomenės pasitikėjimo, kai tarnautojai bus atrenkami pagal griežtą ir skaidrią tvarką, vienodomis sąlygomis visiems pretendentes. Pasak vidaus reikalų ministro R. Šukio, siūloma atrankos tvarka leistų į valstybės tarnybą pritraukti labiausiai kompetentingus specialistus.[39]

Taigi, Lietuvoje siūloma taikyti pusiau centralizuotą personalo atrankos sistemą valstybinėse įstaigose, nes dabartinė Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema, nors ir atitinka pagrindinius minimalius ES reikalavimus, yra nuolat kritikuojama dėl neskaidrumo, menko atsparumo

protekcioniui ir neefektyvumo. Tačiau pusiau centralizuota atrankos sistema nepakankamai išsprendžia dabartinius atrankos trūkumus. Todėl ieškant sprendimo šiame darbe nagrinėsime kitų ES šalių centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą sistemos bei tarptautinės Europos personalo atrankos tarnybos patirtį.

3. Centralizuota personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą ES šalyse

3.1. Europos personalo atrankos tarnybos patirtis ir pasiekimai personalo atrankos sistemoje

Nagrinėjant personalo atranką į valstybės tarnybą, svarbu paminėti Europos personalo atrankos tarnybą (EPSO), kuri vykdo atranką į Europos sąjungos institucijas. Tai nauja tarnyba, su naujomis ir perspektyviomis idėjomis, į kurias verta atkreipti dėmesį. ES institucijos visada buvo įsipareigojusios suteikti vienodas galimybes visiems, vykdydamos atranką, besiremiančią privalumais, naudodamos formalius nustatytus reikalavimus. Šie principai suteikė galimybes institucijoms atrinkti aukštos kvalifikacijos personalą, kuris dirba profesionaliai bei garantuoja vienodą prieigą prie šios tarptautinės valstybės tarnybos tiems asmenims, kurie nori tapti pareigūnais ir užtikrina teisingą elgesį su kandidatais.[60.P.2]

Sprendimas įkurti Europos personalo atrankos tarnybą buvo paskelbtas 2002 m. liepos 26 d. Darbą tarnyba pradėjo 2003 sausio mėn. Ji yra įsikūrusi Briuselyje. Šios tarnybos tikslas - atvirų konkursų organizavimas, siekiant atrinkti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus į visas ES institucijas.[21]

Iki 2002 m. kiekviena institucija buvo atsakinga už atrankos konkursus bei personalo priėmimą į tarnybą, todėl kandidatams reikėdavo dalyvauti atskirose atrankose siekiant tarnybos atskirose institucijose. Geriausi kandidatai iš esmės galėdavo būti įdarbinami toje institucijoje, pagal kurios sistemą vykdavo atranka. EPSO buvo įsteigta siekiant suderinti bei racionalizuoti atrankos procesą, kad atrankos procedūros taptų profesionalesnės bei efektyviau ir ekonomiškiau būtų panaudojami ištekliai.[60.P.5] Siekiant optimizuoti personalo atrankos planavimo ir organizavimo procesą, suvienodinti personalo atrankos kriterijus ir principus ir užtikrinti aukštos kvalifikacijos kandidatų pasiūlą proporcingai visoms Europos institucijoms, buvo nuspręsta atrankos procesą vykdyti centralizuotai.[34.P.53] Vienas iš pagrindinių EPSO veiklos principų - organizacija turi atspindėti visuomenę, kuriai ji tarnauja. Postai ES institucijose atviri visiems, nediskriminuojant dėl lyties, amžiaus, religijos, rasės, politinių, filosofinių pažiūrų ir seksualinės orientacijos.

EPSO yra išskirtinė tarnyba tarp atrankos organizacijų, dėl naudojamų procesų apimčių bei sudėtingumo.[60.P.5] ES suinteresuota, kad jos institucijose dirbtų įvairių šalių valstybės tarnautojai.[9.P.21] EPSO turi ne tik užtikrinti, kad būtų patenkinti kiekvienos institucijos darbuotojų poreikiai, bet ir siekti išlaikyti atrankos geografinę pusiausvyrą tiek visose valstybėse narėse, tiek

kiekvienoje iš jų atskirai.

Atrankos procesas EPSO

EPSO, siekdama savo tikslo, kaip jau minėjome, personalo atrankai naudoja atvirą konkursą. Konkursai skelbiami ES oficialiame leidinyje (<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/>), tarnybos interneto svetainėje ir šalių narių, kurioms skirtas konkursas, didžiausiuose leidiniuose. Lietuvos institucijos imasi ir papildomų priemonių, kad informacija apie konkursus pasiektų kuo daugiau potencialių kandidatų: apie juos skelbiama užsienio reikalų ministerijos ir Vidaus reikalų ministerijos interneto svetainėse.[34.P. P.53]

Skelbime pateikiama visa informacija apie konkursą:

1. pareigų aprašymas;
2. keliami bendrieji ir specialieji reikalavimai (pilietybė, išsilavinimas, profesinė patirtis, užsienio kalbų mokėjimas);
3. konkurso struktūra, etapai ir testų tipai
4. prašymo formos;
5. registracijos konkurse laikas ir sąlygos.

EPSO atranka paprastai susideda iš 4 etapų:

1. Etapas: pirminis atrankos testas. Į jį kviečiami sėkmingai užsiregistravę ir keliamus reikalavimus atitinkantys kandidatai. Pirminės atrankos testai susideda iš 3 dalių:

- Specializuotų žinių testas
- ES žinių testas
- Žodinio ir matematinio supratimo testas

2. Etapas: rašytinis testas. Rašytinio testo metu, skirtingai nei Lietuvos valstybės tarnybos atrankos metu, tikrinami kandidato supratimo įgūdžiai, analizavimo ir reziūravimo galimybės, argumentų dėstymas, kai kada užsienio kalbos mokėjimas.[9.P.23] Šis testas gali susidėti iš 3 dalių:

- 1 Rašinys bendro pobūdžio tema
- 2 Rašinys specializuota tema
- 3 Pateiktų dokumentų analizė

Sėkmingai išlaikiusieji pirmuosius du etapus kandidatai kviečiami dalyvauti toliau.

3. Etapas: interviu. Šis etapas vyksta Briuselyje. Tai yra galutinis kandidato tinkamumo vertinimas. Komisijos nariai užduoda klausimus, susijusius su kandidato gyvenimo

aprašymu, ES politikos klausimais ir aktualijomis. Po interviu yra sprendžia, kurie kandidatai laimėjo konkursą.

4. Etapas: patekimas į rezervo sąrašą. Kandidatai laimėję konkursą, patenka į rezervo sąrašą. Tačiau tai dar negarantuoja kandidato įdarbinimo.

Kiekviename atrankos etape yra vadovaujama „kaskadine sistema“, t.y., tik daugiausiai balų surinkę kandidatai yra kviečiami dalyvauti kitame etape.

Konkursui yra skiriama atrankos komisija. Atrankos komisiją sudaro nelyginis narių skaičius, kurie dirba kolegialios institucijos principu bei įgyvendina atrankos procedūras pagal sistemą, kuri yra nustatyta konkurso skelbime. EPSO taip pat rengia atrankos komisijos narių mokymą bei teikia informaciją, taip pat informuoja narius apie kandidatų pasiekimus, gautus diplomus, mokymą bei profesinę patirtį.[60.P.7]

EPSO nestovi vietoje, diegia įvairias naujoves, ieško alternatyvių metodų personalo atrankos srityje. 2004 m. EPSO įdiegė naują iniciatyvą konkursuose dėl vadovujančių pareigybių 10 valstybių narių įsteigdamas vertinimo centrus visiems kandidatams, kurie laiko egzaminus žodžiu. Tokio sprendimo tikslas buvo įsitikinti, kad kandidatai turi vadovavimo sugebėjimų bei įvertinti jų ateities potencialą.[60.P.10]

Ypatingą vietą EPSO atrankos sistemoje užima internetas ir elektroninės sistemos. EPSO interaktyvi sistema yra įdiegta viduje bei pradėjo veikti 2003 m. gegužės mėn. EPSO ne tik priima internete užpildytas paraiškas, bet sistema suteikia galimybę bendrauti su visais kandidatais elektroniniu būdu. Tai yra daroma per funkcinę pašto dėžutę (EPSO profilis), kuri yra sukuriama kiekvienam kandidatui, kai šis užsiregistruoja. Tai atnaujino darbo metodus bei žymiai prisidėjo prie administracinių procedūrų efektyvumo.

Kitas atrankos proceso modernizavimo etapas yra kompiuterizuotas pačių testų pateikimas. EPSO sėkmingai įdiegė testavimo kompiuteriu sistemą (CBT) 2005 m. pabaigoje, kuri leidžia kandidatams susisiekti su testavimo centru, susitarti dėl laiko bei išlaikyti pirminės atrankos testą jiems patogiu metu. Deja, Lietuvoje kol kas tokie metodai netaikomi. Mūsų nuomone, per mažai dėmesio skiriama informacinių technologijų panaudojimui personalo atrankos sistemoje. Todėl sėkminga EPSO patirtis gali būti naudinga plėtojant ir tobulinant personalo atrankos sistemą Lietuvoje. Būtent centralizuota atrankos sistema padeda labiau susitelkti ir vieningai siekti išsikeltų tikslų.

3. 2. Centralizuota Europos Sąjungos šalyse atrankos sistema į valstybės tarnybą ir jos procedūros

Kiekviena ES valstybė turi sukūrusi savo personalo atrankos sistemą, kuri atitinka tos valstybės istoriją, tradicijas ir kultūrą. Tačiau jų sistemose galima atrasti daug panašumų ir skirtumų. Vienas iš pagrindinių ES valstybių personalo atrankos bruožų į valstybines įstaigas, nepriklausomai nuo to, ar jų valstybės tarnybos sistemos remiasi karjera ar pareigybėmis, yra tai, kad siekiama laikytis dviejų principų: kiekvieno piliečio lygios teisės į valstybės tarnybą principas ir privalumų bei pasiekimų principas (siekiama priimti į tarnybą geriausius iš esamų kandidatų). Šiuo metu abiejų šių paminėtų principų daugiau ar mažiau yra laikomasi beveik visose ES valstybėse narėse. Vienos šalys labiau pabrėžia vieną principą, o kitos - kitą. Šios sistemos yra dažniausiai vadinamos privalumais paremtos priėmimo į tarnybą per atvirą konkursą sistemos.[56.P.2] Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistema taip vadovaujasi aukščiau paminėtais atrankos sistemos principais atrenkant į naujus darbuotojus į valstybės tarnybą.

Šioje darbo dalyje bus nagrinėjamos būtent tos ES šalys, kuriose jau naudojama centralizuota personalo atranka, tai yra: Prancūzija, Ispanija, Airija, Slovakija, Belgija. Personalo atranką į valstybės tarnybą šiose valstybėse vykdo nepriklausoma tarnyba. Nagrinėjant šių valstybių centralizuotas atrankos sistemas ir jos procedūras, galima jas suskirstyti į mums labiausiai rūpimus atrankos aspektus: personalo atrankos modelis; atrankos kriterijai; atrankos komisija; atrankos metodai.

Personalo atrankos modelis

Kaip jau minėjome egzistuoja du valstybės tarnybos modeliai: karjeros ir pareigybių. Valstybės tarnybos atrankos sistema yra skirstoma pagal tai, ar sistema remiasi karjera ar pareigybėmis. Valstybės narės naudojančios, karjeros sistemą (Prancūzija, Belgija, Ispanija, Slovakija, Airija) siūlo daryti karjerą kol asmuo neišeina į pensiją, užtikrina vietą tarnyboje. Atrankai dažniausiai yra naudojami **atviri konkursai**, nors karjera besiremianti sistema numato, kad priėmimas į tarnybą ne būtinai turi būti per konkursą. Tokiose šalyse kaip Belgija, Prancūzija, Ispanija ministrai dažnai įdarbina savo nuožiūra daug politinių ar asmeninių bendradarbių.[56.P.2] Tokiais atvejais pretendentai laiko klasikinį egzaminą. Kaip ir Lietuvoje šiose šalyse valstybės tarnautojų priėmimui į naują darbo vietą naudojamas paaukštinimas pareigose, kuris tam tikrais atvejais vykdomas konkurso būdu, pvz., Slovakija.[56.P.18] Atviras konkursas gali būti klasifikuojamas kaip vidaus arba išorinis konkursas. Atviras konkursas yra išorinis, kai jis atviras visiems paraišką pateikti suinteresuotiems asmenims, o vidaus konkursas yra konkursas, kai

kandidatai yra valstybės tarnautojai arba pagal sutartį dirbantis personalas.[57.P.4] Dviejų rūšių konkursai, skirtingai nei Lietuvoje, yra vykdomi Prancūzijoje. Airijoje siekiama, kad kuo daugiau postų būtų užpildoma atviro konkurso būdu.[55.P.3]

Užtikrinant atrankos sistemos skaidrumą, informacija apie konkursą į laisvas vietas valstybės tarnyboje yra prieinama visiems piliečiams. Ji yra skelbiama oficialiame tos šalies leidinyje arba internete. Skelbime privalo būti bent jau ši informacija: laisvų vietų skaičius, komisijų skaičius ir sudėtis; reikalavimai kandidatams; atrankos kriterijai (testų pobūdis, reikalaujamos žinios, vertinimo kriterijai); testų datos ir laikai. Šalys laikosi įvairių pozicijų taikydamos vienodo elgesio visiems kandidatams principą. Pvz., Belgija ir Ispanija stengiasi ypač pagerinti prieigą neįgaliesiems. Ispanijoje 5% darbo vietų yra paliekamos neįgaliesiems užpildyti.[58.P.5] Jiems gali būti taikoma netgi atskira priėmimo į tarnybą procedūra.

Po konkurso paskelbimo yra vykdoma kandidatų į valstybės tarnybą registracija. Registracija yra užpildoma tiek popierine forma, tiek atliekama internetu. Pastarasis būdas nagrinėjamuose šalyse praktikuojamas vis dažniau. Airijoje dabar visos paraiškos yra pildomos internete ir ši sistema labai pagerino didelės apimties priėmimo į tarnybą kampanijų efektyvumą.[55.P.4]

Nors visose nagrinėjamuose šalyse pasirinktas karjeros valstybės tarnybos modelis, verta paminėti, kad kai kuriose ES narėse valstybėse tarnybos modelis remiasi pareigybėmis. Pareigybėmis besiremiančioje sistemoje, įdarbinimas vyksta pagal sutartį. Pirminė atranka vyksta pagal kandidato pateiktus dokumentus (gyvenimo aprašymą, motyvacinį laišką, diplomus, rekomendacijas, ir t. t.), vėliau vyksta pokalbis, vertinant kandidato gebėjimus, įgūdžius bei profesinę patirtį. Kai kuriose valstybėse narėse, pvz., Lietuvoje, kartu naudojamos abi karjeros bei pareigybių sistemos. Karjeros ir postų sistemos gana greitai persipynė tarpusavyje, viena sistema perėmė tam tikrus kitos elementus, todėl atsirado įvairios šių sistemų kombinacijos.[56.P.5] Pavyzdžiui, naujose demokratijos šalyse, tokiose kaip Ispanija, asmuo gali tapti valstybės tarnautoju ar valstybinės institucijos darbuotoju sėkmingai išlaikęs karjeros sistemos klasikinius egzaminus arba tiesiog peržiūrėjęs kandidato gyvenimo aprašymą (CV), o vėliau surengus pokalbį su laikinąja komisija.

Atrankos kriterijai

Visose valstybėse kandidatai, pretenduojantys į valstybės tarnybą, turi atitikti iškeltus kriterijus. Pagrindiniai bendrieji reikalavimai yra šie: pilietybė, pilnametystė, tinkamas universitetinis išsilavinimas ar akademinės kvalifikacijos, išrašas apie neteistumą ir fizinės galimybės eiti atitinkamas pareigas. Taip pat kandidatai privalo atitikti tam tikrus specifinius reikalavimus, kurie yra būtini tam tikram darbui atlikti, t.y. žinios bei profesinė patirtis. Tie patys reikalavimai yra keliami ir

Lietuvoje valstybės tarnautojams, kurie nori dalyvauti konkursuose į laisvas darbo vietas valstybės tarnyboje.

Atrankos komisija

Atrankos komisijos yra skiriamos, kad prižiūrėtų visą atrankos procesą. Teisingumas, objektyvumas bei tinkamos procedūros turi būti pagrindiniai šios komisijos darbo principai. Bet kuris komisijos narys, kuris turi giminystės ar draugiškus ryšius su kandidatu ar jo šeima, negali dalyvau komisijoje. Personalo atrankos komisijose dažniausiai dalyvauja pareigūnai, kurie užima aukštesnes arba bent jau tos pačios kategorijos pareigas kaip ir ta, į kurią yra atrenkami kandidatai. Nagrinėjamosiose valstybėse, vykdančiose centralizuotą atrankos sistemą, atrankos komisijos yra nepriklausomos, atskiros, nešališkos organizacijos ar tarnybos. Tuo tarpu Lietuvoje atrankos komisija yra sudaroma iš tos pačios valstybės įstaigos valstybės tarnautojų, į kurią konkurso metu atrenkamas kandidatas.

Pagal naują teisės aktą Airijoje 2004 m. atranką į valstybės įstaigas vykdo dvi naujos nepriklausomos organizacijos: Atrankos į valstybės tarnybą komisija (CPSA) bei Valstybinė atrankos tarnyba (PAS). PAS dabar tapo centrinė priėmimo į tarnybą, atrankos bei vertinimo organizacija valstybės tarnyboje. CPSA šiuo metu vykdo priežiūrą per auditą, priėmimo į tarnybą kampanijas bei užtikrina, kad nešališkumo, teisingumo ir privalumų principais būtų vadovaujama visoje sistemoje.[55.P.2]

Slovakijoje visas atrankos komisijas turi sudaryti Valstybės tarnybos (VT) pirmininkas. Šios komisijos turi susidaryti iš penkių narių, iš kurių mažiausiai trys dirba atitinkamoje valstybės tarnybos srityje. Tačiau priėmimo į tarnybą procesą varžo ekspertinių žinių trūkumas priėmimą vykdančiose ministerijose.[56.P.19]

Atrankos komisijose gali dalyvauti specialistai, kurie nėra valstybės administracijos darbuotojai (psichologai, kalbininkai, ir tt.). Taip yra Ispanijoje, kurioje dažniausiai šios komisijos nėra pastovios. Jos yra sudaromos kiekvienam konkursui iš skirtingų valstybės tarnautojų.[58.P.6] Prancūzijoje kai kurios institucijos bei įstaigos naudojami ir privačių personalo atrankos kompanijų paslaugomis.[19] Lietuvoje į atrankos komisijos sudėtį, tokių darbuotojų kaip psichologų, dalyvavimo de ja neapraktikuojama.

Belgijoje valstybės tarnautojai į valstybės tarnybą priimami centralizuotai per atskirą įstaigą - SELOR neterminuotam terminui. Pagal atskirų institucijų paraiškas SELOR organizuoja federalinių valstybės tarnautojų vidinę ir išorinę atrankas. SELOR siekia didžiausio profesionalumo, yra orientuota į klientą ir siekia dirbti laikydamasi etikos taisyklių.[38] Jos vertybės: nepriklausomumas, profesionalumas, orientacija į klientą, skaidrumas, kandidato talento atskleidimas. Ši nepriklausoma

organizacija teikia kvalifikuotas paslaugas, organizuoja įvairiausių metodus, padedančius atrinkti geriausių kandidatus. Ji atlieka atranką pagal asmens kompetencijas visose lygmenyse (nuo techninio personalo iki vadovaujančio personalo). Vadovams pateikiamas tinkamiausių kandidatų sąrašas.[29] Paprastai pateikiami keli kandidatų sąrašai: kandidatų, kurie vertinami labai gerai bei gerai, ir nerekomenduojamų skirti į pareigas. Po pokalbių su kandidatais vadovai pasirenka tinkamus ir paskiria į pareigas.

Visose, šioje dalyje, minėtuose valstybėse, naudojančiose centralizuotą atranką, kandidatai gali apskųsti komisijos sprendimą teismui per tam tikrą nustatytą laiką. Jei teismo sprendimas yra kitoks nei vertinimo komisijos sprendimas, teismo sprendimui yra teikiama pirmenybė ir jis turi būti nedelsiant vykdomas. Tokios skundų sistemos Lietuvoje nėra. Tai suteikia teismams galimybę išplėsti precedentų teises.

Atrankos metodai

Centralizuotoje personalo atrankos sistemoje konkursas vykdomas dvejais būdais: raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Egzaminai raštu dažniausiai yra rengiami pirmuose atrankos etapuose ir jie yra skirtingi priklausomai nuo pareigybės. Testų pagalba siekiama patikrinti kandidato žinias iš valstybės teisės. Belgija, Slovakija naudoja kompiuterinius testus, kuriuos sudaro gebėjimų, asmenybės, samprotavimo, gabumų tikrinimas bei simuliaciniai pratimai. Arijoje šiuo metu svarstoma testavimo internetu galimybė. Kol kas, kaip efektyvus kandidatų atrankos metodas, yra įdiegti klausimynai internete.[55.P.3] Slovakijoje taip pat naudojamas panašus metodas. Visiems kandidatams prieš egzaminus pranešami “sėkmės kriterijai”. [56.P.18 Paminėtina, kad Prancūzijoje veikia centrai, rengiantys asmenis konkursams į pareigas valstybinėje valstybės tarnyboje.

Plačiau pateiksime SELOR testavimo metodą. Šio metodo struktūra:

1. pokalbis (vertinami bendrieji sugebėjimai. Naudojama žvaigždės metodologija: situacija, užduotis, veiksmas, rezultatas);
2. vertinimai (kandidato privalumai, vystymosi poreikis, kandidato potencialas);
3. testas kompiuteriu (gebėjimų, įgūdžių, asmenybės, kalbos žinių testai);
4. “Dokumentų dėžės” užduotis (įvertina stipriuosius, bendruosius gebėjimus, gebėjimas susidoroti su informacija, gebėjimas susidoroti su užduotimis);
5. testai raštu;
6. inscenizavimas;
7. simuliacinės užduotys;
8. praktinės užduotys.

Testai raštu yra naudojami, kad būtų sumažintas bendras kandidatų skaičius ir tik tie asmenys,

kurie atitinka nustatytus standartus, pereitų į kitą egzaminų etapą.

Galutinis etapas dažniausiai yra egzaminas žodžiu arba pokalbis. Egzaminas žodžiu yra naudojamas, kad galima būtų įvertinti, ar kandidatas yra tinkamas imtis numatomų pareigų.[60.P.5] Jei priėmimo į tarnybą pokalbis yra naudojamas kaip vienintelis atrankos būdas, dažniausiai jame vertinama kandidato profesinė patirtis bei priežastys, kodėl kandidatas nori dirbti tą darbą.

Centralizuotoje personalo atrankoje į valstybės tarnybą naudojamas dar vienas metodas - bandomasis laikotarpis, kurio tikslas nustatyti tarnautojo tinkamumą naujoms pareigoms. Šio laikotarpio metu, kuris tęsiasi nuo keleto mėnesių iki keleto metų, priklausomai nuo tam tikrų šalyje galiojančių teisės aktų, nuo pareigybių rūšies, naujai priimtas valstybės tarnautojas turi dalyvauti bendrose bei specialiose mokymo veiklose ir tuo pat metu gali būti apmokomas darbe vyresniojo valstybės tarnautojo.[56.P.4] Bandomojo laikotarpio pabaigoje, valstybės tarnautojas gali būti atleidžiamas iš valstybės tarnybos dėl netinkamos veiklos, arba gali būti patvirtintas kaip nuolatinis darbuotojas, karjeros valstybės tarnautojas.[56.P.4]

Taigi visais atviro konkurso etapais turi būti užtikrintas pareiškimo teikimo laisvės principas ir lygios sąlygos bei galimybės visiems kandidatams. Šie principai užtikrinami formuojant neutralios sudėties atrankos komisiją, tinkamu laiku atskleidžiant atrankos metodus, egzaminų programas ir galutinės klasifikacijos sistemą bei taikant objektyvius vertinimo metodus ir procedūras. Visi kandidatai turi teisę apskųsti komisijos sprendimą.

Lietuvoje siūloma diegti pusiau centralizuota personalo atrankos sistema neišsprendžia visų problemų: atrankos komisija nėra kompetentinga, atrankos metodai nėra pakankamai patikimi ir efektyvūs, trūksta jų įvairumo, per mažai naudojamosi informacinėmis technologijomis, siekiant personalo atrankos sistemos modernizavimo ir operatyvumo. Remiantis nagrinėta medžiaga galima teigti, kad centralizuota personalo atrankos sistema padeda efektyviau spręsti minėtas problemas.

4. Lietuvos valstybės tarnautojų požiūris į dabartinio ir centralizuoto personalo atrankos modelių sistemas

4.1. Metodinis tyrimo pagrindimas

Siekiant išanalizuoti valstybės tarnautojų požiūrį į centralizuotos personalo atrankos modelį, buvo naudojami sekantys tyrimo metodai:

1. Teorinis: mokslinės literatūros analizė. Šiuo metodu buvo analizuojama įvairaus pobūdžio literatūra pasirinkto tyrimo aspektu, tikslinamos sąvokų sampratos, formuluojamas tyrimo aktualumas ir naujumas, grindžiamos prielaidos bei aptariami tyrimo duomenys.
2. Empirinis duomenų rinkimas: anketinė apklausa. Anketa - tai klausimynas, kuris naudojamas tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi.

Tyrimui buvo sudaryta 22 klausimų anketa. Dalis anketų buvo išsiųsta tiesiogiai el. paštu, prieš tai iš anksto susitarus dėl anketos užpildymo. Kita dalis anketų buvo išdalinta tiesiogiai respondentams. Išdalinta 125 anketų, gražinta - 102. Siekiant atsakymų nuoširdumo ir tuo pačiu duomenų patikimumo, anketos buvo anoniminės.

Atliekant anketinės apklausos analizę, naudota procentinė išraiška. Anketa sudaryta iš 3 pagrindinių klausimų blokų:

1. Klausimai, skirti ištirti požiūriui į dabartinę atrankos sistemą.
2. Klausimai, skirti identifikuoti esamos sistemos trūkumus.
3. Klausimai, skirti ištirti požiūriui į centralizuotą atrankos modelį.

Anketoje panaudoti uždari, atviri ir pusiau atviri klausimai. Naudotos visų pagrindinių tipų skalės: nominalinės, ranginės (Likerto) ir intervalinės. Įvairių duomenų grafiniam vaizdavimui naudotos stulpelinės bei skritulinės diagramos, lentelės.

Tiriamųjų atranka ir kontingentas:

Pasirenkant respondentus buvo naudota daugiapakopė atranka. Iš 5 didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys) atsitiktinės grįžtamosios tvarkos būdu pasirinktas vienas miestas - Vilnius. Antroje pakopoje, pasirenkant, kurių valstybės įstaigų personalo departamentų/skyrių darbuotojus apklausti, iš visų atsitiktinės tvarkos būdu buvo atrinkta 13 Lietuvos

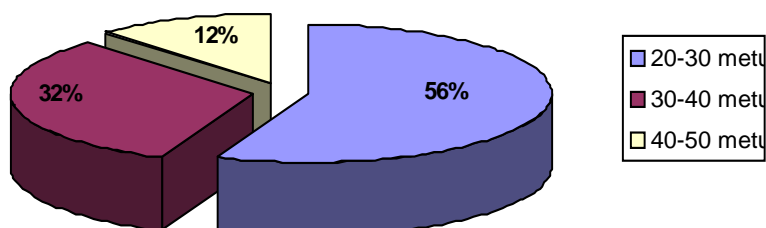
Respublikos ministerijų, Vilniaus miesto savivaldybė ir Vilniaus apskrities viršininko administracija. Apklausoje dalyvavo išvardintų valstybės įstaigų būtent personalo darbuotojai, kadangi jie yra tiesiogiai susiję su valstybės tarnautojų atrankos vykdymu į valstybės tarnybą.

4. 2. Bendra informacija apie respondentus

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Anketinėje apklausoje dalyvavo nuo 20 iki 50 metų amžiaus respondentai. Daugiausiai apklaustųjų pateko į 20-30 metų grupę. Jie sudaro daugiau nei pusę apklaustųjų - 56%. Respondentai priklausantys 30-40 metų amžiaus grupei, sudaro 32%. Mažiausia respondentų grupė yra vyresniojo amžiaus grupės respondentai 40-50 metų, kurie sudarė tik 12%.

2 diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

Respondentai pagal lytį pasiskirstę nevienodai, moterys sudaro 82%. Kadangi didžiąją dalį Lietuvos Respublikos ministerijų ir Vilniaus miesto savivaldybės personalo skyriaus darbuotojų yra moterys, tai ir lėmė, kad apklaustųjų tarpe vyrai sudaro tik 18%.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

Didžioji dauguma respondentų yra baigę aukštąjį universitetinį mokslą. Jie sudaro 97%. Tik 2% respondentų yra pabaigę aukštąjį neuniversitetinį ir 1% aukštesnįjį mokslus. Apklausoje metu respondentų su viduriniu išsilavinimu nepasitaikė.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais)

Respondentų dalyvavusių apklausoje darbo stažas pasiskirstė taip: nuo 1 iki 10 metų - 62%, 10-20 metų - 30%, 20-30 metų - 8%. Kadangi, kaip anksčiau minėta, apklausoje metu daugiausiai

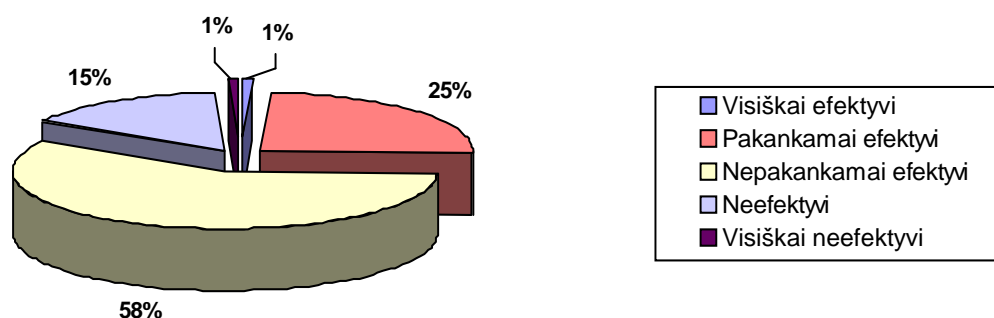
dalyvavo jaunesni respondentai 20-30 metų, todėl respondentų darbo stažas valstybės tarnyboje daugiausiai yra nuo 1 iki 10 metų.

4. 3. Valstybės tarnautojų požiūris į dabartinę personalo atrankos sistemą valstybės tarnyboje

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų požiūrį į dabartinę atrankos sistemą valstybės tarnyboje, anketinės apklausos metu respondentams buvo pateikti klausimai, kurie padėtų įvertinti šios sistemos efektyvumo lygį bei nustatyti jos silpniausias sritis.

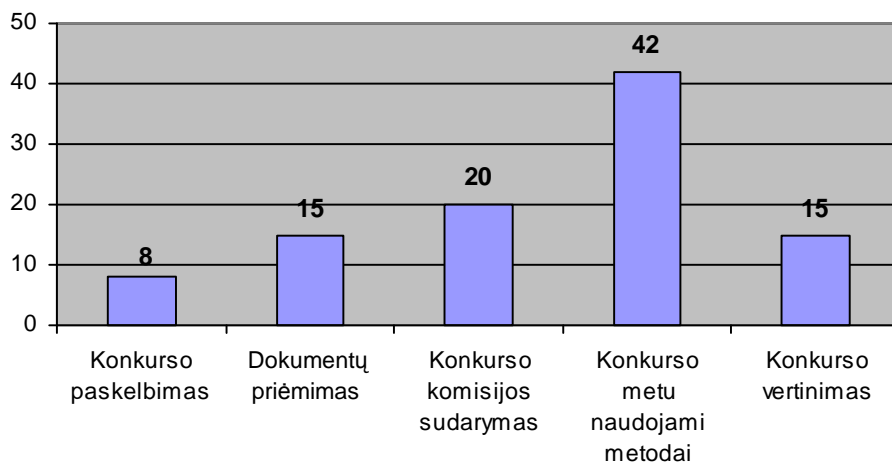
Atliktas tyrimas patvirtino faktą, kad daugelis valstybės tarnautojų atrankos sistemą laiko nepakankamai efektyvia priimant į valstybės tarnybą. Taip mano 58% apklaustųjų. Neefektyvi dabartinė atrankos sistema yra 15% respondentų nuomone. Tik ketvirtadalis apklaustųjų valstybės tarnautojų mano, kad atrankos sistema yra pakankamai efektyvi (žr. diagramą Nr.3).

3 diagrama. Respondentų požiūris į dabartinę personalo atrankos sistemą



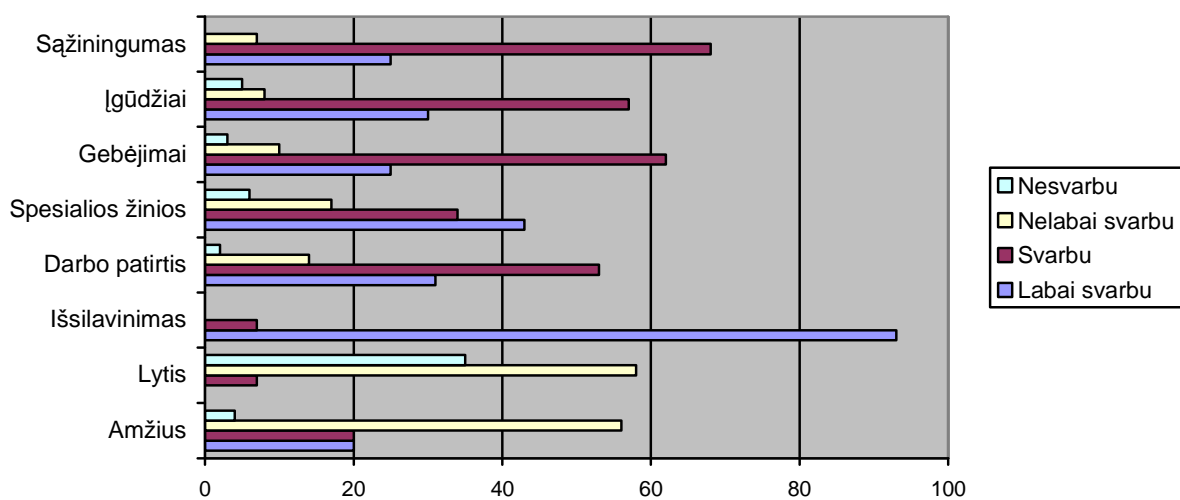
Apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų nuomone, priėmimo į valstybės tarnybą tvarkoje labiausiai reiktų tobulinti konkurso metu naudojamus metodus. Tyrimo duomenimis už tai pasisakė beveik pusė respondentų. Antroje vietoje atrankos tobulinimo srityje nurodytas konkurso komisijos sudarymas. Mažiau atrankos tobulinimo, respondentų nuomone, reiktų konkurso vertinime ir dokumentų priėmime. Konkurso paskelbimas valstybės tarnautojų atrankoje, manoma, reikalauja mažiausiai tobulinimo. Detalesnis tyrimo duomenų aprašymas tobulinant personalo atrankos tvarkos dalis, yra pateiktas diagramoje Nr. 4.

4 diagrama. Respondentų požiūriu labiausiai tobulinimo reikalaujančios atrankos dalys



Tyrimo duomenys parodė, kad atrenkant kandidatus į valstybės tarnybą, išskiriami sekantys atrankos kriterijai. Išsilavinimo kriterijus buvo įvertintas absoliučiai visų apklaustųjų (97% įvertino kaip labai svarbų, žr. diagramą Nr.5). Sąžiningumas valstybės tarnyboje yra taip pat labai aukštai vertinamas, kaip labai svarbus 25% arba svarbus 68%. Nemažiau svarbūs, valstybės tarnautojų požiūriu, yra šie kriterijai: darbo patirtis, specialios žinios, gebėjimai, įgūdžiai. Tokie kriterijai kaip amžius ir lytis daugumos respondentų buvo įvertinti kaip nelabai svarbūs arba nesvarbūs.

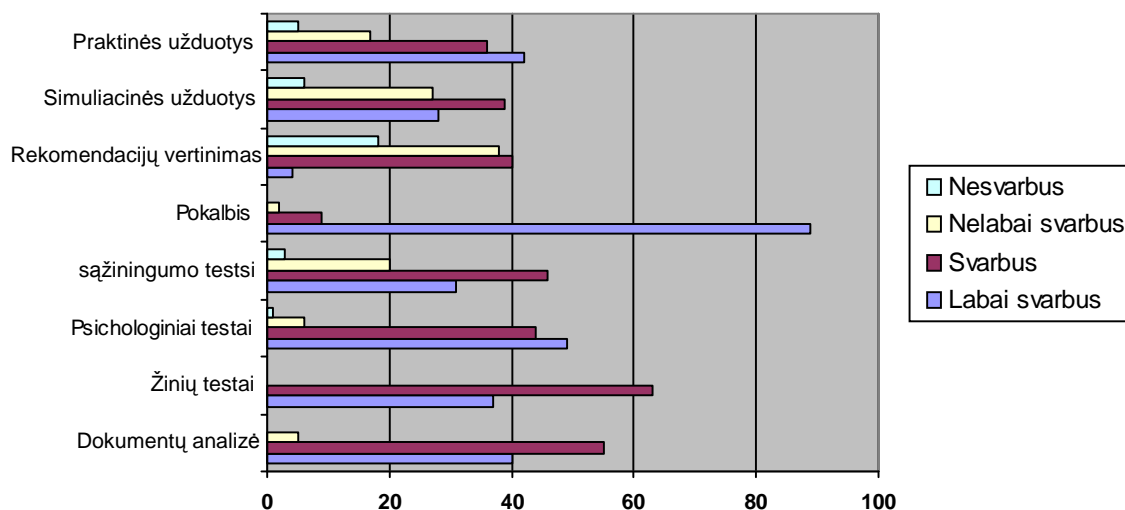
5 diagrama. Kriterijai, įtakoiantys respondentų apsisprendimo lygį, priimant į valstybės tarnybą



Vykdamy personalo atranką, didelės reikšmės turi jos metodų pasirinkimas ir panaudojimas. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų (72%) mano, kad atrankoje į valstybės tarnybą naudojami metodai nepadeda atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus. Tik 20% mano, kad padeda, ir 8% neturi nuomonės šiuo klausimu. Metodų menkumas neleidžia tinkamai atrinkti kandidatų pagal nustatytus, aukščiau išvardintus, kriterijus.

Tyrimo metų respondentams buvo pateikta daug įvairių metodų egzistuojančių personalo atrankos praktikoje ir siekiama nustatyti jų naudojimo galimybę valstybės tarnyboje bei jų svarbą. Duomenų analizė parodė, kad tirtų valstybės tarnautojų požiūriu, visi pateikti metodai yra priimtini ir aukštai įvertinti vykdamy atranką į valstybės tarnybą. Dažniausiai jie buvo vertinami kaip labai svarbūs ir svarbūs valstybės atrankos sistemoje. Aukščiausiai įvertintas buvo pokalbis, 89% respondentų nurodė kaip labai svarbų (žr. diagramą Nr.6). Metodus - psichologiniai testai, įvertintas kaip labai svarbus 49% respondentų. Nemažiau svarbūs nurodyti ir tokie metodai kaip žinių testai, praktinės užduotys, sąžiningumo testai, dokumentų analizė. Kaip mažiau svarbus metodas buvo įvertintas rekomendacijų vertinimas.

6 diagrama. Metodų svarba, respondentų požiūriu, atrenkant kandidatus į valstybės tarnybą



Taigi, kaip efektyviausi metodai vykdamy atrankos sistemą, valstybės tarnautojų nuomone, laikomi:

- 1 pokalbis;
- 2 psichologiniai testai;

- 3 žinių testai;
- 4 praktinės užduotys;
- 5 dokumentų analizė;
- 6 sąžiningumo testai;
- 7 simuliacinės užduotys.

Dabartinėje personalo atrankos sistemoje dažniausiai yra naudojami tik du metodai: žinių testai ir pokalbis. Tačiau jie neužtikrina atrankos efektyvumo, kadangi, respondentų nuomone, nemažiau svarbūs yra kiti išvardinti metodai, kurie retai naudojami arba visai nenaudojami atrankos metu.

Privačiame sektoriuje labai paplitęs atrankos metodas - bandomasis laikotarpis. Lietuvos valstybės tarnyboje yra nenaudojamas jau nuo 2002 m. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti tirtų valstybės tarnautojų požiūrį į šio metodo taikymą valstybės tarnyboje. Kaip parodė duomenų analizė, bandomojo laikotarpio įvedimo ir neįvedimo galimybė valstybės tarnyboje yra vertinamas gana vienodai. 39% respondentų pritaria, 43% - nepitaria ir 18% - neturi nuomonės. Šis klausimas užima gana ginčytiną poziciją. Respondentai pasisaukusieji teigiamai, bandomojo laikotarpio terminą nurodo įvairiai. Daugiau negu pusė respondentų (58%) nurodo 6 mėnesių terminą, 34% - 3 mėnesių, 8% - 12 mėnesių. Respondentai, pritariantys bandomojo laikotarpio taikymui valstybės tarnyboje, mano, kad bandomasis laikotarpis lemia naujai išrinktų valstybės tarnautojų aukštesnę darbo kokybę ir atsakomybę. Nepritariantys respondentai savo atsakymus pagrindžia tuo, kad atleidimas iš Valstybės tarnybos yra sudėtingas procesas. Jei žmogus laimi konkursą, jam pagal Darbo kodeksą bandomojo laikotarpio taikyti negalima

Taigi dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą silpniausia vieta yra naudojamų metodų primityvumas ir neefektyvumas. O tai yra pagrindinis atrankos įrankis, kuris padeda nustatyti kandidato tinkamumo lygį naujoms pareigoms. Daugelio metodų (išvardintų diagramoje Nr.6) atrankos metu nenaudojimas, daro ją neobjektyvią ir primityvią.

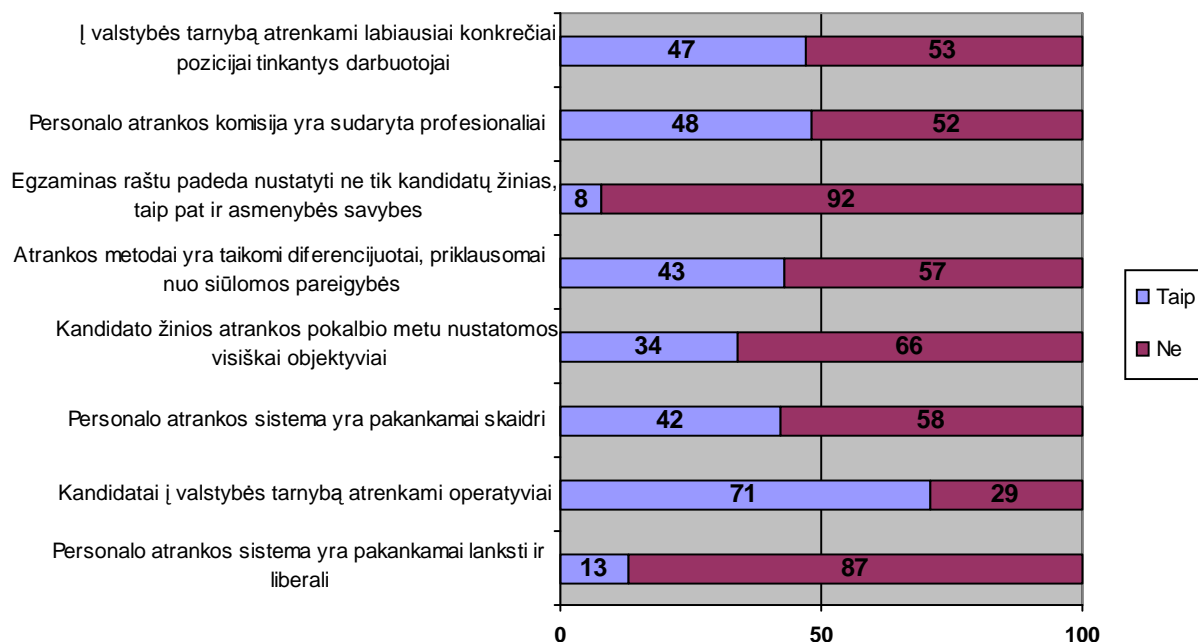
4. 4. Dabartinės personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumai

Tyrimo metu uždarų ir atvirų klausimų pagalba buvo siekiama identifikuoti, valstybės tarnautojų požiūriu, dabartinės personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus. Nustatant tiriamųjų teigiamą ar neigiamą vertinimo požiūrį į atrankos sistemos pagrindinius bruožus, išryškėjo tam tikri sistemos trūkumai:

- 1 *Egzaminas raštu nepadedą nustatyti asmenybės savybių.* Taip mano 92% apklaustujų.
- 2 *Personalo atrankos sistema nėra pakankamai lanksti ir liberali,* mano 87% respondentų.
- 3 *Kandidato žinios atrankos pokalbio metu nustatomos nevysiškai objektyviai.* Taip linę manyti daugiau nei pusę tirtų valstybės tarnautojų, 66%.
- 4 *Atrankos sistemos nepakankamas skaidrumas,* mano daugiau nei pusę (58%) apklaustujų.
- 5 *Atrankos metodai nėra taikomi diferencijuotai ir priklausomai nuo siūlomos pareigybės,* įsitikinę 57% respondentų.
- 6 *Į valstybės tarnybą neatrenkami labiausiai konkrečiai pozicijai tinkantys darbuotojai.* Tyrimo duomenimis taip mano 53% apklaustujų.
- 7 *Personalo atrankos komisija nėra sudaryta profesionaliai.* Beveik pusę tirtų valstybės tarnautojų (52%) nesutinka, kad atrankos komisija yra profesionali.

Diagrama Nr. 7 parodo tolesnį (išreikštą procentais) respondentų atrankos sistemos bruožų vertinamąjį požiūrį.

7 diagrama. Respondentų atrankos sistemos į valstybės tarnybą bruožų vertinimas



Nustatant dabartinės personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus, tyrimo metu buvo pateiktas atviras klausimas, leidžiantis respondentams nurodyti ir kitus atrankos trūkumus bei

išreikšti savo nuomonę. Duomenų analizė parodė, kad respondentų atsakymuose dažnai pasikartodavo jau aukščiau išvardinti atrankos trūkumai. Tai: atrankos neskaidrumas, neobjektyvumas, metodų primityvumas, komisijos neprofesionalumas, neoperatyvumas ir nelakstumas.

Greta jau išvardintų trūkumų respondentai išskyrė ir šiuos atrankos trūkumus:

- 1 *Neoperatyviai užpildomos laisvos darbo vietos.* 19% respondentų paminėjo, kad nuo konkurso paskelbimo iki konkurso dienos praeina ilgas laiko tarpas. 8% teigia, kad per vieną dieną neįmanoma išklaudyti visų pretendentų, jeigu jų ateina daugiau nei 5 - 7.
- 2 *Igyvendinant VTĮ nuostatas dėl valstybės tarnautojų priėmimo, susiduriama su didelėmis valstybės biudžeto išlaidomis.* Šį atrankos trūkumą paminėjo 14% apklaustųjų.
- 3 *Kandidatų menkas pasiruošimo lygis dalyvaujant viešuose konkursuose į valstybės tarnybą.* 43% respondentų mano, kad dalyvaujantys konkursuose pretendentai yra „silpni“, t.y. ateina nepasiruošę. Išmokę mintinai VRM teikiamus testus, egzaminą raštu išlaiko pakankamai gerai, tačiau pasimeta specifiniuose klausimuose. Per egzaminą žodžiu nežino elementariausių atsakymų net iš VTĮ pagrindinių nuostatų.
- 4 *Egzamino raštu metu, sudarytuose testuose panaudojama per daug įstatymų.* 7% respondentu siūloma sutrumpinti įstatymų ir kitų teisės aktų, iš kurių nuostatų sudaromi egzamino raštu testai, sąrašą, atsisakant ne tokių reikšmingų teisės aktų.
- 5 *Nepakankamai tinkamas reikalavimų pretendentams paruošimas.* 5% respondentų paminėjo, kad dažnai jie kuriami konkrečiam žmogui, siekiant priimti kuo mažiau pretendentų dokumentų. Tyrimo metu tokių faktų nustatymas, kad atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi ir ne visuomet atrenkami geriausi kandidatai konkrečiai pozicijai užimti, skatina ieškoti naujų būdų likviduoti esamus trūkumus ir kurti tobulesnę atrankos sistemą.

4. 5. Valstybės tarnautojų požiūris į centralizuotą personalo atrankos modelį

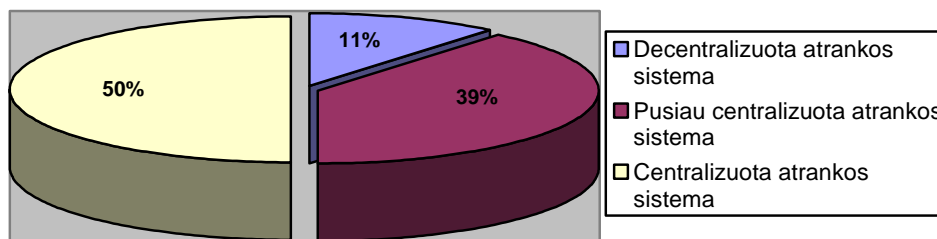
Dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumų likvidavimui ir visų problemų išsprendimui geriausias variantas būtų decentralizuotos atrankos keitimas į centralizuotą. Šis modelis geriausiai išsprendžia dabartinės atrankos sistemos trūkumus. Tačiau norint pateikti naują personalo atrankos sistemos į valstybės tarnybą modelį, svarbu nustatyti tirtų valstybės tarnautojų požiūrį į tai ir tinkamai jį įvertinti. Šis modelis Lietuvoje kaip nauja alternatyva nepakankamai efektyviai atrankos sistemai spręsti viešai dar nebuvo svarstomas.

Kaip buvo minėta darbo teorinėje dalyje, VRM iniciatyva nuspręsta Lietuvoje nuo 2008 m. vykdyti pusiau centralizuotą atranką į valstybės tarnybą. Absoliučiai visi respondentai pasisakė, kad ši naujiena jiems yra žinoma. Todėl taip pat svarbu nustatyti tirtų valstybės tarnautojų požiūrį į tai.

Norint nustatyti kuo objektyvesnį tiriamųjų respondentų požiūrį į naują atrankos sistemos modelį, pasiūlytą VRM, ir į centralizuotą atrankos sistemą, buvo naudojami įvairaus pobūdžio klausimai. Respondentams buvo pateikti teiginiai su trijų atrankos sistemų bruožais: decentralizuotos, pusiau centralizuotos ir centralizuotos, iš kurių respondentai turėjo pasirinkti vieną.

Tyrimo duomenimis nustatyta, kad tik 11% respondentų pritaria dabartinei decentralizuotai valstybės tarnautojų atrankos sistemai, kuri vykdo atranką atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje (žr. diagramą Nr.8). 39% apklaustųjų pritaria pusiau centralizuotai atrankos sistemai: egzaminas raštu turi vykti viename centre, o pokalbis toje įstaigoje, kurioje asmuo jau dirbs. Visiškai naujai siūlomam centralizuotam atrankos modeliui, t. y. atranką vykdyti viename atrankos centre, pritarė šiek tiek daugiau respondentų (50%).

8 diagrama. Respondentų požiūris į atrankos sistemos modelius

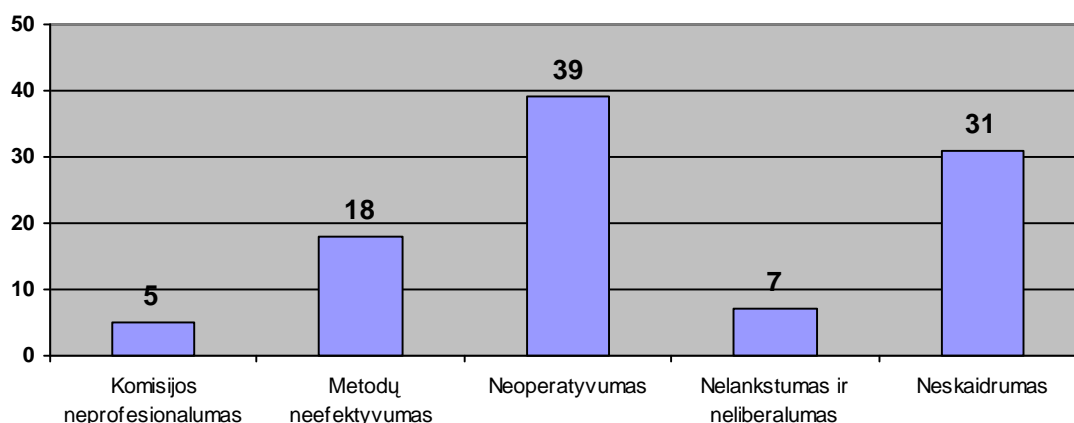


Taigi beveik pusė apklaustų valstybės tarnautojų teigia, kad decentralizuota atrankos sistema turi būti keičiama pusiau centralizuota. Tačiau svarbu išsiaiškinti, ar naujai siūlomas atrankos sistemos modelis yra tiek efektyvus, kad galėtų išspręsti visus iškilusius atrankos sistemos trūkumus. Todėl tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, kiek egzamino raštu centro steigimas gali būti efektyvus, sprendžiant iškilusias atrankos proceso problemas. Duomenų analizė parodė, kad net 90% respondentų teigimu, tokio centro steigimas galės išspręsti tik kai kuriuos atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus. 3% respondentų mano, kad neišspręs jokių trūkumų ir tik 7% - išspręs daugumą trūkumų.

Svarbu aprašyti, kokius trūkumus, apklaustų valstybės tarnautojų požiūriu, galėtų

identifikuoti pusiau centralizuota atrankos sistema. Daugiausia respondentų 39% teigia, kad šis pakeitimas būtų naudingas, sprendžiant atrankos sistemos operatyvumo klausimą (žr. diagramą Nr.9). Trečdalis respondentų mano, kad atrankos sistema taptų skaidresnė. Tuo tarpu 18% apklaustųjų teigia, kad padidėtų atrankos metodų efektyvumas.

9 diagrama. Respondentų požiūriu kaip efektyviai dabartinės sistemos trūkumus galėtų išspręsti pusiau centralizuota sistema



Taigi, galima konstatuoti faktą, kad tyrimo metu, tirtų valstybės tarnautojų pasirinktas naujas atrankos sistemos modelis nėra pakankamai efektyvus, sprendžiant dabartinės atrankos sistemos trūkumus.

Galimybei Lietuvoje steigti nepriklausomą atrankos tarnybą/įstaigą į valstybės tarnybą pritaria 55% apklaustųjų. Argumentuojama, kad tokiu būdu atrankos sistema taps skaidresnė, operatyvesnė ir, palyginus su dabartine, mažiau reikalaus išlaidų. Tokios tarnybos steigimą neigiamai vertina 45% respondentų. Argumentuojama, kad kiekvienos įstaigos personalo skyrius geriausiai žino, kokio darbuotojo reikia jų įstaigai, taigi, sprendimus ir darbuotojų atranką turi vykdyti kiekvienos įstaigos personalo skyrius. Atrankoje būtina turėtų dalyvauti tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas, o įsteigus tokią tarnybą kandidatams būtų sunkiau adaptuotis, jie būtų sunkiau priimami kolektyvo.

Svarstant šį klausimą, svarbu parodyti, kaip atsakymo pasirinkimas priklausė nuo respondentų amžiaus ir darbo stažo valstybės tarnyboje. Centralizuota atrankos sistema labiau priimtina jaunesnio amžiaus respondentams su nedideliu darbo stažu valstybės tarnyboje. Tai yra apklaustieji nuo 25 iki 30 metų, turintys darbo stažą nuo 5 iki 10 metų.

4 lentelė. Respondentų, pritariančių centralizuotos atrankos sistemos diegimui, pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą

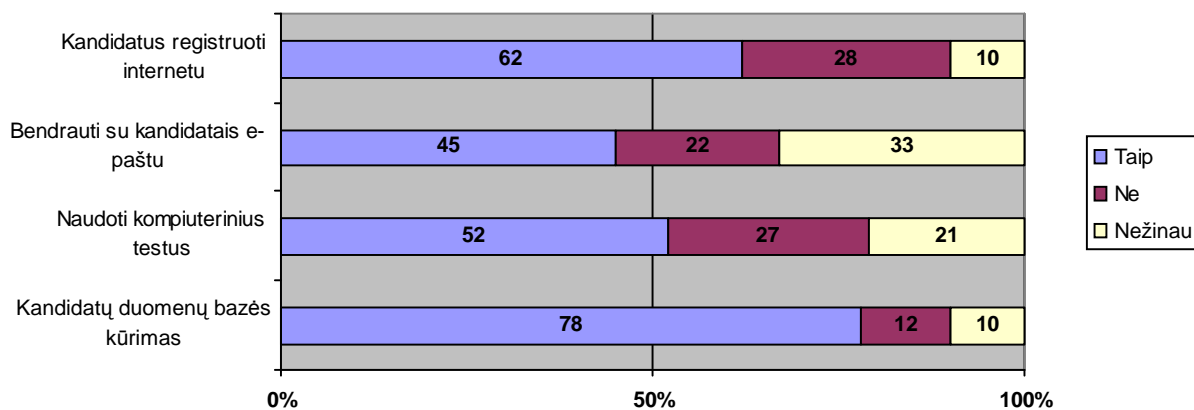
Valstybės tarnautojų amžius				
Metai	20 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50
Skaičius procentais	28	44	21	8
Valstybės tarnautojų darbo stažas				
Metai	1 - 5	5 - 10	10 - 20	20 - 30
Skaičius procentais	36	38	21	8

Tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas, ar nepriklausomos personalo atrankos tarnybos funkcijas galėtų atlikti Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Tarp trijų pateiktų atsakymų variantų, rezultatai pasiskirstė beveik tolygiai. 37% apklaustųjų mano, kad personalo atrankos funkciją į valstybės tarnybą galėtų atlikti VTD. 35% - atsakė neigiamai, o net 28% - neturi nuomonės.

Toliau svarbu ištirti valstybės tarnautojų požiūrį į centralizuotos atrankos bruožus. Kalbant apie atrankos komisiją, 22% respondentų mano, kad ji turi būti sudaryta tokiu pat principu kaip ir dabar, - iš tos pačios valstybės įstaigos tarnautojų, į kurią bus priimamas naujas darbuotojas. 31% apklaustųjų pritaria naujam atrankos komisijos sudarymo principui: nepriklausoma komisija turėtų būti sudaryta iš valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias yra atrenkami nauji kandidatai. 47% respondentų mano, kad į atrankos komisijos sudėtį turėtų įeiti ir psichologas/ekspertas.

Sprendžiant operatyvumo, lankstumo, objektyvumo ir kt. klausimus atrankos sistemoje labai svarbus yra naujų technologijų panaudojimas. Todėl tyrimo metu buvo siekiama nustatyti respondentų požiūrį į atrankos sistemos kompiuterizavimo galimybes. Duomenų analizė parodė, kad ši sritis yra mažiau žinoma ir nagrinėjama. Kandidatų duomenų bazės kūrimui pritaria 78% respondentų, nepitaria 12%, neturi nuomonės - 10% apklaustųjų. Kandidatus registruoti internetu siūlo 62% respondentų, 28% tam nepitaria ir 10% neturi nuomonės šiuo klausimu (žr. diagramą Nr. 10). Kompiuterinių testų įvedimui pritaria daugiau nei pusė apklaustųjų 52%, tačiau net 27% nepitaria, o 21% neturi nuomonės. Bendravimas su kandidatais elektroniniu paštu laikomas mažiau svarbiu, tam pritaria 45% respondentų, 22% nepitaria ir didelis procentas, net 33% apklaustųjų, neturi nuomonės. Apibendrinant vertėtų pažymėti, kad gana didelis procentas respondentų neturi nuomonės dėl atrankos sistemos kompiuterizavimo galimybių

10 diagrama. Respondentų požiūris į personalo atrankos sistemos valstybės tarnyboje kompiuterizavimą



Centralizuota atrankos sistema, daugiau nei pusės 75% respondentų teigimu, užtikrintų didesnę sistemos skaidrumą, 14% respondentų mano priešingai, 11% - neturi nuomonės.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima išskirti tokias centralizuotos atrankos sistemos pagrindines ypatybes:

1. Valstybės tarnautojų atranka vykdoma viename atrankos centre;
2. Nepriklausoma atrankos komisija sudaroma iš psichologo/eksperto ir valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias yra atrenkami nauji kandidatai;
3. Atrankos metu naudojami metodai (pagal svarbumą): pokalbis, psichologiniai testai, žinių testai, praktinės užduotys, dokumentų analizė, sąžiningumo testai, simuliacinės užduotys, rekomendacijų vertinimas;
4. Atrankos metu naujų technologijų panaudojimas: kandidatų registravimas internetu, bendravimas su kandidatais e-paštu, kompiuterinių testų naudojimas, kandidatų duomenų bazės kūrimas

Būtent aukščiau minėtos centralizuotos atrankos sistemos ypatybės padeda efektyviausiai spręsti šiuos personalo atrankos sistemos aspektus:

1. *Atrankos komisijos profesionalumą*
2. *Atrankos metodų efektyvumą ir objektyvumą*

3. *Atrankos sistemos operatyvumą*
4. *Atrankos sistemos skaidrumą*
5. *Atrankos sistemos liberalumą*

Absoliutaus pritarimo nagrinėtam centralizuotos atrankos sistemos modeliui tarp apklaustų valstybės tarnautojų nėra, tačiau jam dabar pritaria pusė respondentų. Galima daryti prielaidą, kad valstybei viešai apsvarsčius tokia galimybę ir detaliau pristatčius šios sistemos veikimo principą bei privalumus, atsirastų daugiau pritariančių būtent šiam atrankos modeliui, kuris pakankamai efektyvus sprendžiant dabartinės atrankos sistemos į valstybės tarnybą trūkumus.

IŠVADOS:

1. Personalo atranka – tai sudėtingas procesas, kurio metu, - laikantis pagrindinių principų: nuoseklumo, tikslumo, objektyvumo, lankstumo, skaidrumo, - vyksta kandidato pažinimas, prognozavimas ir atranka. Atrankai vykdyti naudojami pagrindiniai instrumentai: kandidatų atrankos kriterijų nustatymas, dokumentų analizė, atrankos testai ir pokalbis.
2. Darbe išnagrinėtos literatūros ir tyrimo duomenimis, dabartinė valstybės tarnautojų atrankos sistema nėra pakankamai efektyvi. Pagal svarbumą galima išskirti šiuos atrankos sistemos trūkumus: atrankos metodų primityvumas ir neefektyvumas, sistemos neliberalumas ir nelankstumas, sistemos neskaidrumas, komisijos neprofesionalumas, sistemos neoperatyvumas.
3. Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva Lietuvoje siūloma diegti pusiau centralizuotą atrankos sistemą, tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad šis modelis nepadeda išspręsti visų atrankos trūkumų. Neišspręsti arba tik dalinai išspręsti lieka šie atrankos trūkumai: komisijos neprofesionalumas, atrankos sistemos metodų neefektyvumas, sistemos nelankstumas, nepakankamas sistemos skaidrumas.
4. Remiantis ES patirtimi ir respondentų apklausos rezultatais, esamos sistemos trūkumus padėtų eliminuoti šie centralizuotos atrankos sistemos elementai: nepriklausoma profesionali komisija, metodų efektyvumas, naujų technologijų panaudojimas.
5. Nepriklausoma profesionali komisija, sudaryta iš valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias bus atrenkami nauji kandidatai ir psichologo/eksperto, užtikrintų didesnę atrankos objektyvumą ir skaidrumą.
6. Apklaustų valstybės tarnautojų požiūriu dabartinė atrankos sistema į valstybės tarnybą negali užtikrinti aukšto atrankos efektyvumo lygio, kadangi dažniausiai naudojami tokie metodai kaip dokumentų analizė, pokalbis ir žinių testai. Trūksta centralizuotoje atrankos sistemoje naudojamų psichologinių testų, praktinių užduočių, sąžiningumo testų, simuliacinių užduočių, per mažai vertinamos buvusių darbdavių rekomendacijos.
7. Naujausių technologijų - kandidatų duomenų bazės kūrimas, kompiuterinių testų naudojimas ir interneto galimybių panaudojimas atrankos sistemoje, padarytų ją operatyvesne ir lankstesne.
8. Galima teigti, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino - dabartinė Lietuvos personalo atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi ir lanksti atrenkant naujus kandidatus, todėl kaip alternatyva į decentralizuotos personalo atrankos sistemos trūkumų likvidavimą galima centralizuota personalo atrankos sistema.

PASIŪLYMAI:

1. Rengiant valstybės tarnybos reformas, svarbu didelį dėmesį skirti marketinginėms priemonėms, stiprinančioms pozityvų karjeros valstybės tarnyboje įvaizdį. Tai padėtų pritraukti daugiau talentingų ir perspektyvių žmonių. Svarbu pabrėžti karjeros ir profesinio augimo valstybės tarnyboje svarbą bei galimybę prisidėti prie pasikeitimų visuomenėje, dirbant šį darbą.
2. Svarbu išnagrinėti kitų ES valstybių patirtį ir reformas personalo atrankos sistemos srityje į valstybės tarnybą. Pasikeitimas patirtimi ir idėjomis gali padėti surasti optimaliausius sprendimus.
3. Norint užtikrinti didesnę kandidatų pasiruošimo lygį konkurso metu, reikėtų sukurti efektyvią informavimo apie konkursus sistemą: paruošti ir įdiegti profesionalius klausimynus, kurie būtų naudojami konkurso metu, informuoti kandidatus apie “sėkmės kriterijus”, kuriais vadovaudamasis kandidatas efektyviau pasiruošų atrankos užduotims bei egzaminams.
4. Siekiant užtikrinti nepriklausomos atrankos komisijos objektyvumą, atrenkant kandidatą į valstybės tarnautojo pareigas, reikėtų, kad komisijoje atrankos metu dalyvautų ir tos įstaigos vadovas arba personalo skyriaus darbuotojas, į kurią yra atrenkamas kandidatas.
5. Siekiant nustatyti valstybės tarnautojo tinkamumą naujoms pareigoms į valstybės tarnybą, rekomenduotina įvesti bandomąjį laikotarpį. Tai padėtų užtikrinti naujoms pareigoms išrinkto tarnautojo aukštesnę darbo kokybę ir atsakomybę.
6. Modernizuojant atrankos sistemos procesą, reikėtų optimaliai išnaudoti modernių technologijų teikiamas galimybes. Platesnis interneto teikiamų galimybių išnaudojimas padarytų atrankos procesą patogesnę ir prieinamesnę geografiškai nutolusiose vietovėse gyvenantiems kandidatams, padėtų išspręsti registracijos operatyvumo ir patogumo problemą.
7. Siekiant užtikrinti atrankos sistemos kandidatų lygių galimybių ir teisių priėmimą į valstybės tarnybą, turėtų būti sukurta speciali kontrolės institucija, nagrinėjanti kandidatų pateiktus nusiskundimus dėl atrankos vykdymo, besirūpinanti atrankos skaidrumu, objektyvumu ir t.t.
8. Nėra abejonių, kad požiūris į atranką keičiasi, todėl rekomenduojama dažniau viešai svarstyti kylančias problemas, jos sprendimo būdus; organizuoti mokymus ir stažuotes užsienyje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas Nr.I-836 // Valstybės žinios. 1995, Nr.33-759.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316 // Valstybės žinios. 1999, Nr.66-2130.
3. Lietuvos Respublikos 2002 04 23 valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas Nr.IX – 855 // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45 – 1708.
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo ir papildymo bei įstatymo papildymo straipsniais įstatymas Nr.X-464 // Valstybės žinios. 2006 01 12, Nr.4-97.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 06 24 nutarimas Nr.966 “Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2002 06 28, Nr.65-2654.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 06 28 nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo Nr. 640 // Valstybės žinios. - 2006 06 30, Nr.73-2784.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 06 28 nutarimas Nr.966 “Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2654.
8. Adomienė R., Sakalas A. , Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas, 2002. P.135.
9. Aleksiejūnas N. Kaip pasirengti konkursams į Europos Sąjungos institucijas. – Vilnius: Eugrimas, 2005. P.159.
10. Aleksienė R. Tobulesnė atranka – profesionalesnė komanda // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.3. P.16-17.
11. Aleksienė R. Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas // Savivaldybių žinios. 2004, Nr.37. P.6-8.
12. Astrauskas A. Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.3. P.13-15.
13. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2002. P.141.
14. Bratton J., Gold J. Human resource management. 2003. P.540.
15. Bučinskas L., Tumėnė R. Skelbimai apie konkursus į valstybės tarnybą: greičiau, patogiau, tiksliau // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr.6. P.12-13.
16. Bukšnytė L. Darbuotojų atranka, kaip pasirinkti geriausią? (1) // Vadovo pasaulis. 2006, Nr. 3. P.25-27.

17. Cordona F. Lietuvos valstybės tarnybos modelis // Justitia. 1997, Nr.5. P.12-14.
18. Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. P.163.
19. Daujotaitė L. Prancūzijoje – skaitlingesnė valstybės tarnyba // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr.4. P.34-36.
20. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P.343.
21. Europos personalo atrankos tarnyba. Lietuviška brošiūra. – Liuksemburgas: Europos Bendrijos, 2003 // <http://www.vtd.lt/index.php?-236964102>; prisijungimo laikas: 2006-05-14.
22. James A. F. Stoner Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P.647.
23. Jagminas J. Geram valdymui užtikrinti pakanka išsilavinusių žmonių // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr.6. P.57-59.
24. Juralevičienė J. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.11. P.55-63.
25. Informacija apie konkurso į valstybės tarnybą – viename interneto tinklapyje // <http://www.vtd.lt/index.php?-790186809>; prisijungimo laikas: 2006-09-22.
26. Ivaškevičius A. Teisės aktai neturi būti stabdys // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 3. P.10-12.
27. Kovo 21-22 dienomis vyks tarptautinė konferencija, skirta atrankos į valstybės tarnybą procedūroms tobulinti // <http://www.vtd.lt/index.php?-793249603>; prisijungimo laikas: 2006-03-20.
28. Klepačius R. Genijų beieškant // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.3. P.18-20.
29. Valstybės tarnybos departamentas. Kvietkus A. Belgijos valstybės tarnyba // <http://www.vtd.lt/index.php?245754078>; prisijungimo laikas: 2006-09-16.
30. Pabedinskaitė A. Mokslinio tyrimo pagrindai. – Vilnius: VGTU, 2003 // http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/pilnaskonsp.pdf; prisijungimo laikas: 2006-10-20.
31. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001. P.198.
32. Nuo 2006-07-01 liepos 1 d. keičiasi konkurso į valstybės tarnautojo pareigas paskelbimo tvarka // <http://www.vtd.lt/index.php?1843016519>; prisijungimo laikas: 2006-09-12.
33. Raščiuvienė I., Puteikienė R. Vadybos pradmenys. - Vilnius, 2003. P.197.
34. Repečkaitė R. Euro biurokratų atranka // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.3. P.52-54.
35. Sabašinskaitė J. Personalo profesinio tinkamumo įvertinimo ir atrankos poreikio Šiaulių organizacijose tyrimas // Verslo ekonomika ir vadyba. 2004. P.121-127.
36. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003 P.296.

37. Satkutė L. Valstybės tarnybos įstatymo naujovės (1) // Savivaldybių žinios. 2006, Nr.7. P.8-9.
38. Selor. Valstybės tarnybos atrankos tarnyba // <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/12/41/36753120.ppt>; prisijungimo laikas: 2006-09-05.
39. Siūloma keisti atrankos į valstybės tarnautojų pareigas tvarką // <http://www.vtd.lt/index.php?-1436648074>; prisijungimo laikas: 2006-10-12.
40. Šarmavičius O. Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui // Viešasis administravimas. 2005, Nr.1. P.18 -21.
41. Šarmavičius O. Mūsų svarbiausias tikslas – veiksminga valstybės tarnyba // Savivaldybių žinios. 2006, Nr.13. P.8-9.
42. Tamošaitytė J. Konkursai į valstybės tarnybą taps skaidresni // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr.5. P.60-64.
43. Thom N., Pitz A. Viešoji vadyba. – Vilnius: LTU, 2003. P.335.
44. Valstybės tarnautojų departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2003 metų veiklos ataskaita // <http://www2.vrm.lt/nuorodos/vtd/Ataskaita2003.doc>; prisijungimo laikas: 2006-05-15.
45. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnyba Lietuvoje. // <http://www.vtd.lt/index.php?-790186809>; prisijungimo laikas: 2006-04-12.
46. Valstybės tarnybos departamentas. Visuomenė raginama aktyviau dalyvauti konkursuose į laisvas darbo vietas valstybės tarnyboje // <http://www.vtd.lt/index.php?1176558638>; prisijungimo laikas: 2006-11-07.
47. Valstybės tarnybos departamentas. Ataskaita apie tarnybinę komandiruotę į Belgiją. Vizitas į Belgiją // <http://www.vtd.lt/index.php?192112273>; prisijungimo laikas: 2006-05-22.
48. Valstybės tarnautojų departamentas. Valstybės tarnautojų atrankos procedūros praktinio taikymo ekspertizė. Druskininkai, 2006 // Rankraštis.
49. Žitkienė R., Žitkus L. Personalo atrankos ir verslo saugumas // Ekonomika ir vadyba. 1998. bal. 23-24d. P.482-484.
50. Žukauskas E. Žvilgsnis atgal. 1990-1999 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.3. P.58-61.
51. Фулер С. Р., Хьюбер В. Л. Набор и отбор персонала // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. – Москва: Питер, 2002. С.1197.
52. Одегов Ю. Т. Управление персоналом в структурно – логических схемах. – Москва, 2005. С.1086.

53. Стивин П. Робинс. Правда об управлении персоналом. – Москва: Вильямс, 2003. С.298.
54. Стредвик Д. Управление персоналом в малом бизнесе. – Санкт-Петербург: Нева, 2003. С.282.

Konferencinė medžiaga:

55. Andrews B. Recruitment and selection in the Irish civil service. Vilnius, 2006 03 21-22. P. 6.
56. Cardona F. Recruitment in civil service systems of EU member and in some candidate states. Vilnius, 2006 03 21-22. P.22.
57. Baptista F. The recruitment and selection of staff in the Portuguese administration. Vilnius, 2006 03 21-22. P.9.
58. Perez de la Cruz J. Ispanijos priėmimo į valstybės tarnybą sistema. Vilnius, 2006 03 21-22. P. 7.
59. Šarmavičius O. Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? Vilnius, 2006 03 21-22. – P.15.
60. Van-Biesen G. Europos personalo atrankos tarnyba (EPSO) Belgija. Valstybės tarnybos atrankos procedūrų apžvalga ES kontekste. Vilnius, 2006 03 21-22. P.12.

PERSONALO ATRANKOS SISTEMA Į VALSTYBĖS TARNYBĄ

SANTRAUKA

Raktiniai žodžiai:

Atrankos sistema
Atrankos trūkumai
Tobulinimo perspektyva
Centralizuota atrankos sistema

Šiais metais gana aktyviai yra sprendžiamas atrankos į valstybės tarnybą tobulinimo klausimas. Vykdomos tarptautinės konferencijos. Tikimasi pasisemti patirties iš ES valstybių tarnautojų atrankos ir priėmimo procedūrų. Siekiama sukurti viešą ir nešališką atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistemą ir paskatinti į šią tarnybą ateiti daugiau išsilavinusių, kompetentingų žmonių, galinčių dirbti efektyviai. Darbo tikslas - išanalizuoti Lietuvos personalo atrankos sistemą į valstybės tarnybą, jos dabartinius veikimo trūkumus bei galimų naujovių diegimą ir jų efektyvumą.

Darbe pristatoma visuomenėje funkcionuojanti personalo atrankos sistema, valstybės tarnautojų atrankos sistemos raidą Lietuvoje, nagrinėjami pagrindiniai dabartinės atrankos sistemos trūkumai ir jų likvidavimo galimybės, aptariama ES valstybių patirtis atrankos sistemos srityje. Tyrimo duomenys parodė, kad dabartinė atrankos sistema į valstybės tarnybą nėra pakankamai efektyvi. Tai pasireiškia šiais atrankos trūkumais: metodų primityvumas ir neefektyvumas, sistemos neliberalumas ir nelankstumas, sistemos neskaidrumas, komisijos neprofesionalumas, sistemos neoperatyvumas. Viena iš dabartinės atrankos sistemos trūkumų panaikinimo būdų – atrankos sistemos dalinis arba visiškasis centralizavimas. Respondentų nuomone, geriausiai dabartinės atrankos sistemos trūkumus eliminuotų centralizuotos atrankos sistemos elementai: atrankos vykdymas viename centre, nepriklausoma profesionali atrankos komisija, metodų efektyvumas ir atrankos metu naujų technologijų panaudojimas. Taigi dabartinės atrankos sistemos nepakankamą efektyvumą geriausiai galima išspręsti per atrankos centralizavimą.

STAFF SELECTION INTO PUBLIC OFFICE

SAMMARY

Key words:

Selection system

Selection defect

Perspective of development

Centralist section system

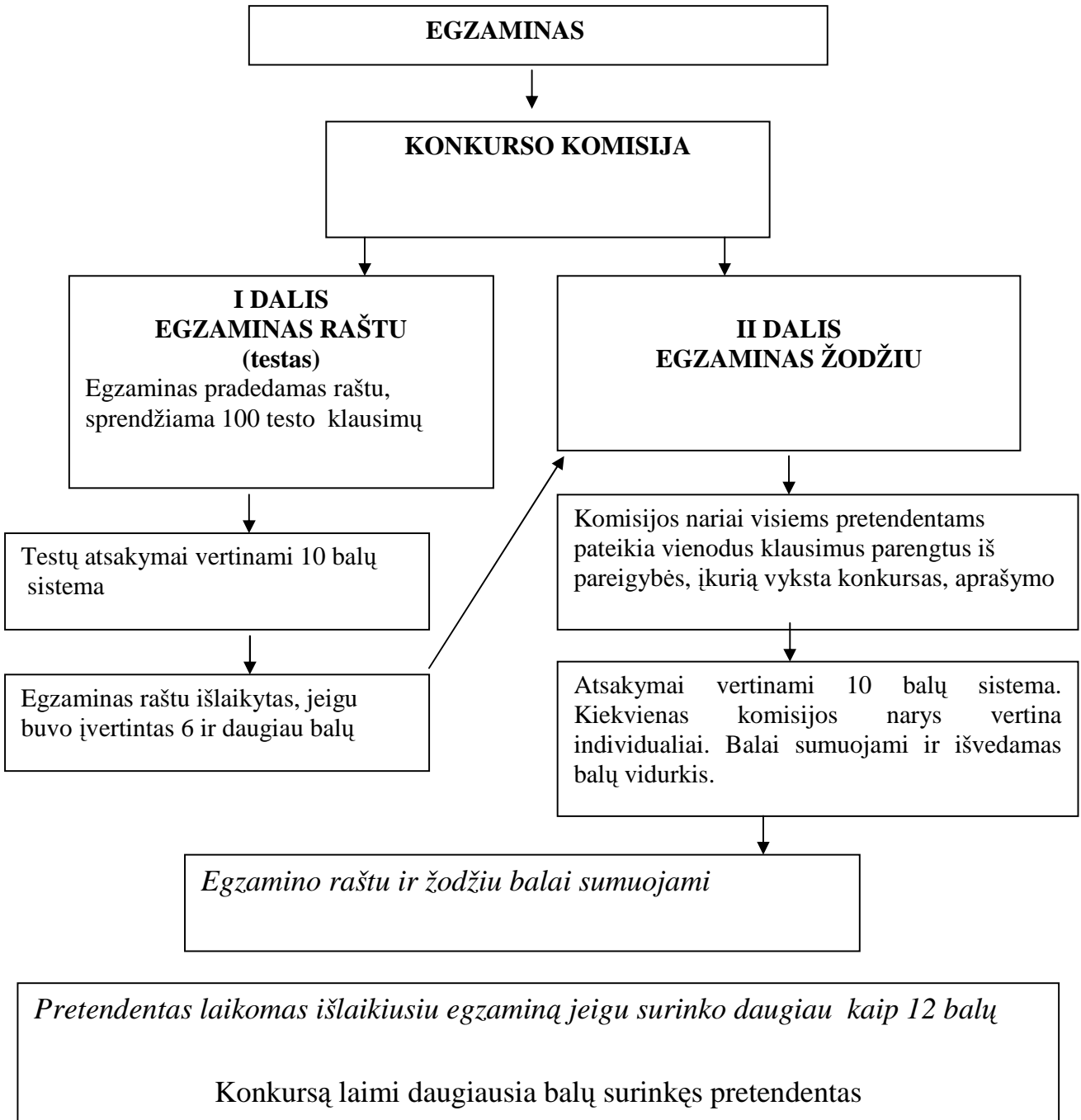
This year quite often has been solved question of development of staff selection into public office. There have been organized international conferences. There is a wish to get experience from the EU member states in procedures of staff selection into public office. There is an object to create public and disinterested system of staff selection into public office. Hoping that in this way there will be more educated, competent and having ability of working effective persons wishing to take a place in public office.

In this work presents staff selection system that functions in public. Also the development of staff selection system into public office in Lithuania. There is an analyze of main lacks of current staff selection system and possibilities of abilities how to eliminate these lacks. In this work also has been discussed the experience of EU members in staff selection rage.

The material of research has shown that staff selection system into public office that functions at present is not quite efficient. This has been recovered by these lacks: primitive methods and unefficiency of them, rigour and unflexibility of system, unlucidity of system, unprofessional commission, not operative system. One of the ways how to eliminate lacks of present staff system selection is partial or absolute centralization of staff selection system. In opinion of respondents, the best way to eliminate lacks of present staff selection system is to use the elements of centralist staff selection system such as: making staff selection in one center, in dependant professional selection commission, efficiency of methods and using IT while staff selection. So, the problem of imperfect efficiency of present staff selection is possible to solve centralizing staff selection.

PRIEDAI:

1 priedas. Pretendentų atrankos schema



Šaltinis: Aleksienė R. Valstybės tarnautojų pareigos ar priėmimas į jas // Savivaldybių žinios. 2004. Nr.37. P.8.

3 priedas. Anketa

Gerb. respondente,

Apklausą atlieka Mykolo Riomerio universiteto magistrantė. Šis klausimynas skirtas įvertinti Jūsų požiūriui į personalo atrankos sistemą valstybės tarnyboje, siekiant nustatyti jos tobulinimo perspektyvas. Visi iš klausimyno gauti duomenys bus naudojami baigiamojo magistrinio darbo rengimui ir nebus platinami bei naudojami kitais tikslais. Klausimynas yra anoniminis, todėl norime Jūsų paprašyti atsakyti į klausimus kiek įmanoma atviriau ir nuoširdžiau.

Anketos pildymo instrukcija: Atsakydami į klausimus, apibraukite ar kitaip pažymėkite atitinkantį Jūsų nuomonę atsakymą. Tais atvejais, kai Jūsų nuomonės neišreikš nei vienas iš galimų pasirinkti atsakymų variantų, prašome parašyti savo nuomonę.

Jūsų nuomonė labai svarbi!

1. **Jūsų amžius** _____

2. **Lytis:**

- a) Moteris
- b) Vyras

3. **Išsilavinimas:**

- a) vidurinis
- b) aukštesnysis
- c) aukštasis neuniversitetinis
- d) aukštasis universitetinis

4. **Kiek laiko dirbate valstybės tarnyboje?**

(nurodykite mėnesius arba metus) _____

5. **Kiek efektyvi yra dabartinė personalo atrankos į valstybės tarnybą sistema?**

- a) Visiškai efektyvi
- b) Pakankamai efektyvi
- c) Nepakankamai efektyvi
- d) Neefektyvi
- e) Visiškai neefektyvi

6. **Kurias priėmimo į valstybės tarnybą atrankos dalis labiausiai, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti?** (galite pažymėti daugiau nei vieną atsakymą)

- a) Konkurso paskelbimas
- b) Dokumentų priėmimas
- c) Konkurso komisijos sudarymas
- d) Konkurso metu naudojami metodai
- e) Konkurso vertinimas

7. Pažymėkite ar sutinkate su žemiau pateiktais dabartinės personalo atrankos į valstybės tarnybą sistemos bruožais:

- | | | |
|--|------|----|
| a) į valstybės tarnybą atrenkami labiausiai konkrečiai pozicijai tinkantys darbuotojai | TAIP | NE |
| b) personalo atrankos komisija yra sudaryta profesionaliai | TAIP | NE |
| c) egzaminas raštu padeda nustatyti ne tik kandidatų žinias, taip pat ir asmenybės savybes | TAIP | NE |
| d) kandidato žinios atrankos pokalbio metu nustatomos visiškai objektyviai | TAIP | NE |
| e) atrankos metodai yra taikomi diferencijuotai, priklausomai nuo siūlomos pareigybės | TAIP | NE |
| f) personalo atrankos sistema yra pakankamai skaidri | TAIP | NE |
| g) kandidatai į valstybės tarnybą atrenkami operatyviai | TAIP | NE |
| h) personalo atrankos sistema yra pakankamai lanksti ir liberali | TAIP | NE |

8. Kokius pastebite dabartinės personalo atrankos į valstybės tarnybą trūkumus?

9. Įvertinkite kiek svarbūs žemiau pateikti kriterijai, atrenkant kandidatus į valstybės tarnybą:

Kandidato kriterijai	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu
Amžius				
Lytis				
Išsilavinimas				
Darbo patirtis				
Specialios žinios				
Gebėjimai				
Igūdžiai				
Sąžiningumas				

10. Ar manote, kad personalo atrankoje į valstybės tarnybą naudojami metodai padeda atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus?

- Taip
- Ne
- Sunku pasakyti

11. Kiek yra svarbūs žemiau pateikti kandidatų vertinimo metodai, atrenkant darbuotoją į valstybės tarnybą?

Metodai	Labai svarbus	Svarbus	Nelabai svarbus	Nesvarbus
Dokumentų analizė				
Žinių testai				

Psichologiniai testai				
Sąžiningumo testai				
Pokalbis				
Rekomendacijų vertinimas				
Simuliacinės užduotys				
Praktinės užduotys				

12. Ar valstybės tarnyboje priimant į naujas pareigas turėtų būti taikomas bandomasis laikotarpis?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

Paaiškinkite savo atsakymą _____

13. Jeigu turėtų, tai kuriam laikotarpiui?

- a) 3 mėnesius
- b) 6 mėnesius
- c) 12 mėnesių

14. Jūsų manymu, geriausia valstybės tarnautojų atranką vykdyti:

- a) atskirai kiekvienoje valstybės įstaigoje, į kurią bus priimamas naujas valstybės tarnautojas
- b) egzaminą raštu viename centre, o pokalbį toje įstaigoje, kurioje asmuo jau dirbs
- c) viename personalo atrankos centre

15. Personalo atrankos komisiją turėtų būti:

- a) sudaryta iš tos pačios valstybės įstaigos tarnautojų, į kurią bus priimamas naujas darbuotojas
- b) nepriklausoma ir sudaryta iš valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias yra atrenkami nauji kandidatai
- c) nepriklausoma ir sudaryta iš valstybės tarnautojų, kurie užima aukštesnes arba tas pačias pareigas, į kurias yra atrenkami nauji kandidatai ir psichologų

16. Ar sutinkate su žemiau pateiktais personalo atrankos sistemos kompiuterizavimo siūlymais:

	Taip	Ne	Nežinau
Kandidatus registruoti internetu			
Bendrauti su kandidatais elektroniniu paštu			
Naudoti kompiuterinius testus			
Kandidatų duomenų bazės kūrimas			

17. Ar žinote, kad Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva planuojama steigti personalo atrankos į valstybės tarnybą egzaminą raštu centru?

- a) Taip
- b) Ne

18. Ar manote, kad egzamino raštu centro steigimas atrankos sistemoje į valstybės tarnybą padės išspręsti jos trūkumus?

- a) Visus trūkumus
- b) Daugumą trūkumų
- c) Tik kai kuriuos trūkumus
- d) Jokių trūkumų

19. Kokius, Jūsų manymu, trūkumus galės išspręsti egzamino raštu centro steigimas?
(galite pažymėti daugiau nei vieną atsakymą)

- a) Atrankos komisijos neprofesionalumą
- b) Atrankos sistemos metodų neefektyvumą
- c) Atrankos sistemos neoperatyvumą
- d) Atrankos sistemos nelankstumą ir neliberalumą
- e) Atrankos sistemos neskaidrumą

20. Kaip vertinate galimybę Lietuvoje steigti nepriklausomą personalo atrankos tarnybą/įstaigą į valstybės tarnybą?

- a) Teigiamai
- b) Neigiamai

Pagrįskite savo pasirinkimą _____

21. Ar manote, kad nepriklausoma personalo atrankos tarnyba galėtų užtikrinti didesnę atrankos sistemos skaidrumą?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

21. Ar nepriklausoma personalo atrankos tarnyba galėtų būti Valstybės tarnautojų departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos?

- a) Taip
- b) Ne
- a) Nežinau

b) Kita (įrašykite) _____

22. Jei turėtumėte galimybę pakeisti dabartinę personalo atrankos sistemą į valstybės tarnybą, kokius pakeitimus įvestumėte?

Ačiū už skirtą laiką.