

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Kristina BERŽINYTĖ**  
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS:  
VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO  
VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIAUS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Kristina BERŽINYTĖ**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS: VALSTYBINIO**  
**SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS**  
**MAŽEIKIŲ SKYRIAUS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Beržinytė, K. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymas: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus atvejis. Magistro studijų Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 82 p. (95 p.).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus žmogiškųjų išteklių valdymas. Darbas atliktas remiantis mokslinės literatūros, teisės aktų, įstaigos vidinių ir kitų dokumentų, statistinių duomenų analize. Atliktas interviu. Tyrimą sudaro dvi pagrindinės dalys:

Pirmoje darbo dalyje, siekiant atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, analizuotas teorinis žmogiškųjų išteklių valdymo diskursas. Jo metu atlikta žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų sisteminė analizė, nagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą sudarantys elementai – šių išteklių poreikio planavimas, paieška, atranka, adaptavimo procesas, žmogiškųjų išteklių vertinimo procedūros, kvalifikacijos tobulinimo, motyvavimo sistema, kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas. Pagrindinis darbo tikslas – nustatyti su kokiomis pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis susiduria Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius ir suformuoti pasiūlymus kaip jas patobulinti. Šiuo pagrindu atlikta įstaigos situacijos analizė, informantų nuostatų analizė.

Antroje darbo dalyje atlikta LR įstatymų ir kitų norminių teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų karjeros valdymą, analizė. Siekiant identifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus konkrečiai Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje, atlikta vidinių institucijos dokumentų, ataskaitų, rodiklių ir kitų su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių oficialių dokumentų ir statistikos analizė. Standartizuoto interviu metodu apklausti informantai. Surinkti duomenys leido nustatyti tobulintinas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus žmogiškųjų išteklių sritis. Tyrimu atskleista, kad pagrindinė įstaigos problema – darbuotojų trūkumas. Tam įtakos turi ilgai trunkančios konkursų organizavimo procedūros, sudėtinga darbo specifika, dėl kurios sunku rasti tinkamų specialistų, taip pat keliamų reikalavimų ir darbuotojų turimos kvalifikacijos neatitinkantys atlyginimai bei pareigybių mažinimas.

**Pagrindiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, valdymas, valstybės tarnautojai, personalas.

Beržinytė, K. (2017). Human resources management: the case of Mažeikiai Department of the State Social Insurance Fund Board. Final thesis of the Public Management Master's study programme. Supervisor: prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiauliai University, Department of Public Administration, 82 p. (95 p.).

## SUMMARY

The final Master's thesis analyses the human resources management of Mažeikiai Department of the State Social Insurance Fund Board. The thesis was carried based on scientific literature, legal acts, internal documents of the institution and other documents, and analysis of statistical data. An interview was performed. The analysis consists of two main parts:

The theoretical human resources management discourse was analysed in the first part of the thesis in order to reveal the peculiarities of human resources management. A systematic analysis of human resources management concepts was performed in this part, the elements making up the human resources management process were analysed – planning the demand of these resources, recruitment, selection, adaptation process, human resources assessment procedure, qualification improvement, motivation system, and human resources management based on competencies. The main aim of the thesis is to identify the main human resources management problems faced by the Mažeikiai Department of the State Social Insurance Fund Board and to develop proposals for improving these areas. An analysis of the institution's situation and informant attitude analysis were performed for this reason.

Analysis of Lithuanian laws and other normative legal acts governing the career management of public servants is carried out in the second part of the thesis. The analysis of internal documents of the institution, reports, indicators and other official documents and statistics associated with human resources management was performed in order to identify the peculiarities of human resources management specific to the Mažeikiai Department of the State Social Insurance Fund Board. Informants were interviewed by the means of a standardized interview. The data collected allowed identification of the human resources areas of the State Social Insurance Fund Board Mažeikiai Department. The analysis revealed that the main problem of the institution is a shortage of employees. The lengthy tender organization procedures, complex specifics of the work, due to which suitable specialists are hard to find, as well as salaries not meeting the established requirements and the qualifications of employees, and staff cuts have an effect on this.

**Keywords:** human resources, management, public servants, personnel.

# TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
TERMINŲ ŽODYNAS.....	8
ĮVADAS.....	10
1 TEORINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO DISKURSAS .....	13
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų sisteminė analizė .....	13
1.1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė apibrėžtis .....	13
1.1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai .....	15
1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	18
1.2.1 Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas .....	18
1.2.2 Žmogiškųjų išteklių paieška, atranka, adaptavimas .....	21
1.2.3 Žmogiškųjų išteklių vertinimas .....	27
1.2.4 Žmogiškųjų išteklių tobulinimas, motyvavimas.....	29
1.2.5 Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas.....	35
2 TYRIMO METODOLOGIJA .....	40
2.1 Tyrimo problemų laukas .....	40
2.2 Tyrimo strategija.....	40
2.3 Tyrimo metodika.....	42
2.3.1 Tiriamos organizacijos charakteristika.....	42
2.3.2 Tyrimo metodai .....	42
2.3.3 Tyrimo organizavimas ir eiga.....	43
3 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIUJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	45
3.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos analizė .....	45
3.2 Informantų nuostatų apie žmogiškųjų išteklių valdymą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje analizė .....	59
IŠVADOS.....	71
REKOMENDACIJOS .....	74
LITERATŪRA .....	75
PRIEDAI .....	88

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė Vidinio personalo parinkimo privalumai ir trūkumai .....	22
1.2 lentelė Išorinio personalo parinkimo privalumai ir trūkumai .....	22
1.3 lentelė Personalo atrankos metodai .....	24
1.4 lentelė Inovatyvaus mokymo metodai .....	31
2.1 lentelė Problemų laukas .....	40
2.2 lentelė Tyrimo strategijos struktūra .....	40
2.3 lentelė Ganto grafikas .....	41
2.4 lentelė Informantų charakteristika .....	44
3.1 lentelė Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė .....	51
3.2 lentelė Valstybės tarnautojų ir darbuotojų skatinimai .....	55
3.3 lentelė Informantų nuomonė apie geriausiai įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių valdymo sritis .....	59
3.4 lentelė Informantų nuomonė apie organizacijoje išvelgiamas žmogiškųjų išteklių valdymo problemas .....	60
3.5 lentelė Informantų nuostatos apie darbuotojų gebėjimų nustatymą ir panaudojimą, įgyvendinant organizacijos siekius ir tikslus .....	61
3.6 lentelė Informantų nuomonė apie organizacijoje plėtojamą bendravimo kultūrą ir darbuotojų įtraukimą .....	62
3.7 lentelė Informantų įžvalgos apie esamą darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistemą .....	63
3.8 lentelė Informantų nuomonė apie darbuotojų kvalifikaciją, tobulinimo galimybes .....	64
3.9 lentelė Informantų įžvalgos apie darbuotojų adaptacijos programą, integraciją į organizaciją .....	65
3.10 lentelė Informantų nuostatos apie darbuotojų įvertinimą, karjeros galimybes .....	66
3.11 lentelė Informantų nuomonė apie problemas, iškylančias darbuotojų vertinimo metu .....	66
3.12 lentelė Informantų nuomonė apie darbuotojų funkcijų pasiskirstymą .....	67
3.13 lentelė Informantų nuomonė apie darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą .....	68
3.14 lentelė Informantų įžvalgos dėl teisinio žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimo .....	68
3.15 lentelė Informantų nuomonė apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą .....	69

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1.1 pav.</b> Atitikimo, arba Mičigano mokyklos žmogiškųjų išteklių vadybos modelis .....	15
<b>1.2 pav.</b> Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelis .....	16
<b>1.3 pav.</b> Warwick žmogiškųjų išteklių valdymo modelis .....	18
<b>1.4 pav.</b> Vykdomosios veiklos vertinimo proceso struktūra .....	28
<b>1.5 pav.</b> Matrica: žinios – žinojimas – mokymasis .....	30
<b>1.6 pav.</b> Supaprastintas motyvacijos modelis .....	33
<b>3. 1 pav.</b> VSDFV teritorinių skyrių pareigybių skaičius prieš ir po reorganizacijos .....	45
<b>3. 2 pav.</b> Konkursai, paskelbti į karjeros valstybės tarnautojo pareigas .....	47
<b>3. 3 pav.</b> VSDFV Mažeikių skyriaus pareigybių užimtumas 2012-2015 metais .....	48
<b>3. 4 pav.</b> VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų kaita .....	49
<b>3. 5 pav.</b> VSDFV Mažeikių skyriaus valstybės tarnautojams pateikti siūlymai .....	52
<b>3. 6 pav.</b> VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų pareigų pokyčiai .....	53
<b>3. 7 pav.</b> Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo administravimų įstaigų apmokyti mokymų dalyviai 2015 metais .....	57

## TERMINŲ ŽODYNAS

**Atestavimas** – žinių ir gebėjimų, numatytų mokymo programose, tikrinimas ir vertinimas (Įsakymas „Dėl mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bendrųjų nuostatų patvirtinimo“, Nr. A1-287/V-611. Galiojanti redakcija nuo 2016-06-17).

**Centralizavimas** – organizacijos vadovų pasirinkta vadovavimo sistema, kai sprendimai priimami aukščiausioje hierarchinėje valdymo pakopoje (Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis, 2017).

**Decentralizacija** – organizacijos vadovavimo sistema, kai valdymo sprendimai priimami ne tik aukščiausiu valdymo lygiu, bet sprendimų priėmimo teisė suteikiama ir žemesnioms organizacijos valdymo struktūroms (Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis, 2017).

**Karjeros valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-01).

**Kompetencija** – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Nr. I-1489. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-02).

**Kompetencijų modelis** – kompetencijų žodyno pagrindu sudarytas kompetencijų rinkinys, modeliuojantis konkrečios pareigybės idealaus darbuotojo profilį (Gražulis, 2015).

**Koncepcija** - pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; kurių nors reiškinių nagrinėjimo būdas, samprata (Lietuvių kalbos žodynas, 2013).

**Kvalifikacija** – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Nr. I-1489. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-02).

**Kvalifikacinė klasė** – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo. (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-01).

**Mentorius** – Fondo administravimo įstaigos darbuotojas, turintis žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų programai vykdyti, ir Fondo administravimo įstaigos direktoriaus įsakymu paskirtas vykdyti adaptacijos programą. (Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas).



**Reorganizavimas** – tai juridinio asmens pabaiga be likvidavimo procedūros (Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas, 2.95 str.).

**Strategija** - organizacijos / padalinio / asmens sprendimų sistema, atsižvelgianti į vidaus bei išorės aplinkas ir nukreipta į ilgalaikę perspektyvą, siekiant konkurencingų veiklos rezultatų (Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis, 2017).

**Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio straipsnio nurodytą viešojo administravimo veiklą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-01).

**Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos** – įstaiga prie ministerijos, organizuojanti valstybinį socialinį draudimą ir vykdanči operatyvų Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų tvarkymą bei apskaitą (Įsakymas „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, Nr. A1-14. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-10).

**Viešojo sektoriaus subjektai** – valstybė, savivaldybės, valstybės išteklių fondai (tarp jų Valstybinio socialinio draudimo fondas ir Privalomojo sveikatos draudimo fondas) ir savivaldybių privatizavimo fondai, mokesčių fondai, valstybės ir savivaldybių biudžetinės įstaigos, kiti subjektai, atliekantys įstatymų nustatytas viešojo administravimo funkcijas (Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, Nr. X-1212. Galiojanti redakcija nuo 2016-10-01).

**Žmogiškasis kapitalas** – mokslu ir darbu sukauptis žinios bei meistriškumas, žmogaus naudojami ūkinėje veikloje, padidinantis darbo produktyvumą (Gražulis, 2015).

## **DARBE NAUDOJAMOS SANTRUMPOS**

„Sodra“, **Fondo valdyba** – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

**Darbuotojai** – Visi Įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis

**ES** – Europos sąjunga

**LR** – Lietuvos Respublika

**Vertinimo komisija** – Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija

**VSDFV** – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba

**VTD** – Valstybės tarnybos departamentas

**VTĮ** – Valstybės tarnybos įstatymas

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą. Išoraitė (2011) pažymi, jog žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje, be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi. Nes žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas, tai – didžiausias organizacijos turtas. Organizacijos atlieka veiksmus, kurių visuma sudaro organizacijose vykstančius procesus, reikalingus organizacijos misijos, bendrųjų bei atskirų funkcinių sričių strategijų bei tikslų įgyvendinimui. Darbuotojai, užimdami pareigyles, tampa žmogiškaisiais ištekliais, turinčiais savo vaidmenis, veiklas bei atsakomybes organizacijoje. Efektyviai veikiančioje organizacijoje kiekvieno darbuotojo vaidmuo yra tikslingai apibrėžtas bei matuojamas asmeniniu įnašu į strateginių organizacijos tikslų pasiekimą<sup>1</sup>.

Taigi, šiandieniniame pasaulyje organizacijai svarbu turėti efektyvią ir jai tinkančią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri užtikrintų kompetentingus specialistus, sugebančius pasiekti optimaliausius darbo rezultatus bei greitai reaguojančius į pokyčius. O tai įmanoma įgyvendinti įdiegus strategišką valdymo sistemą, kuri užtikrintų moderniausius darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, produktyvias personalo vertinimo sistemas, operatyvius darbuotojų ugdymo ir karjeros planavimo kriterijus bei padėtų nustatyti tobulintinas personalo valdymo sritis organizacijoje. Taip pat skatintų pačius darbuotojus susitelkti ties organizacijos tikslais, tobulinti savo gebėjimus ir įgūdžius. Tačiau Piktornaitės (2013) teigimu, nors moksliniuose ir praktinio pobūdžio šaltiniuose itin griežtas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinis reglamentavimas ir centralizavimas yra kritikuojamas ir literatūroje pateikiama daug žmogiškųjų išteklių valdymo dereguliavimo ir decentralizavimo gerosios patirties pavyzdžių, raginimų didinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumą ir suteikti daugiau autonomijos atskiroms institucijoms, akivaizdžių situacijos kaitos požymių nėra. Siekiant kuo efektyviau panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, personalo valdymo sistema turėtų būti adekvati organizacijos veiklos pobūdžiui, tikslams, esamoms aplinkybėms. Mokslinė literatūra pateikia įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus bei tobulinimo galimybes, padedančius tinkamai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, kurie galėtų būti pritaikyti ir viešajame sektoriuje.

**Temos iširtumas.** Šią temą mokslinėje literatūroje analizavo tokie autoriai kaip R. Dačiulytė (2015), B. Melnikas (2007; 2014), D. Viningienė (2014), V. Gražulis, E. Markuckienė (2013), L. Lobanova (2009; 2010; 2011; 2014), M. Išoraitė (2011), P. Zakarevičius (2011), A. Šalčius, I.

---

<sup>1</sup> Pareigybių poreikio įvertinimo metodika (2014). Valstybės tarnybos departamentas, Vilnius.

Šarkiūnaitė, (2011), A. Zaliapugas, (2011). Tačiau autorių publikuoti darbai labiau orientuoti į privatųjį sektorių. Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje nagrinėjo Ž. Kavaliauskienė, N. Lengvenienė (2016), T. Sudnickas (2014; 2015), R. Rekašienė (2014), V. Lepeška (2014), I. Pikturnaitė (2009; 2013), R. Šukytė, L. Rudnickienė (2010). Šis tema analizuota ir užsienio autorių, tokių kaip N. Schutte, N. Barkhuizen, L. Van der Sluis (2015), P. Ravesteyn, A. Bosman, J. Mens (2015), M. Armstrong (2011), J. Bateson, J. Wirtz, E. Burke, C. Vaughan (2013), S. Lyster, A. Arthur (2007), J.A.F Stoner, R. E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert (1999), J. Storey (2007).

**Tyrimo problema.** Siekiant, kad darbas organizacijoje vyktų sklandžiai ir prisitaikytų prie nuolat modernėjančios aplinkos, svarbus aiškus žmogiškųjų išteklių valdymo principų bei praktikoje pritaikomų metodų suvokimas. Taip pat ir pačių darbuotojų palaikymas bei noras tobulėti, prisitaikymas prie neišvengiamų pokyčių. Nemažai žmogiškųjų išteklių valdymo įrankių, priemonių, metodų sukūrė Valstybės tarnybos departamentas. Dalis jų jau įdiegta ir naudojama praktiškai, dalis dar laukia savo eilės. Kai kurie iš jų rekomendacinio pobūdžio, o kai kurie įtvirtinti teisės aktuose kaip privalomi<sup>2</sup>. Visgi, žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje teisinis reglamentavimas dažnai užkerta kelią į šį procesą pažiūrėti lanksčiau ir moderniau.

Apibendrinti tyrimo problemą galima šiais **probleminiais klausimais**:

1. Su kokiomis pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis susiduria Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius?
2. Kokios yra potencialios žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo kryptys Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje?

**Tyrimo objektas** – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos žmogiškųjų išteklių valdymas.

**Tyrimo dalykas.** Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus žmogiškųjų išteklių valdymas.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti pagrindines Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus žmogiškųjų išteklių valdymo problemas ir suformuoti galimas tobulinimo kryptis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti teorinę šaltinių apie žmogiškųjų išteklių valdymą analizę;
2. Parengti tyrimo metodologiją;
3. Atlikti teisės aktų, vidinių įstaigos dokumentų analizę;

---

<sup>2</sup> Nuo kadru administravimo prie modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2015 m. rugsėjis.

4. Interviu metodu apklausti informantus apie Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus žmogiškųjų išteklių valdymo problemas ir jų tobulinimo kryptis.

**Ginamieji teiginiai:**

1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius susiduria su šiomis pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis: 1) ilgai trunkanti konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo procedūra; 2) sunki tinkamų specialistų paieška dėl darbo specifiškumo; 3) per dideli darbo krūviai neproporcingai darbų apimtims sumažinus pareigybių skaičius.
2. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo kryptys Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje: 1) konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo procedūrų laiko sutrumpinimas; 2) pareigybės, į kurią organizuojamas konkursas, mokymosi aprašo parengimas; 3) valstybės tarnautojų kompetencijų modelio įdiegimas; 4) pareigybių skaičiaus didinimas proporcingai augančiai darbų apimčiai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dokumentų turinio analizė, teisės aktų analizė, tyrimų rezultatų analizė.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Magistro darbo rezultatai 2017 m. sausio 12 d. buvo pristatyti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus vadovybei (10 priedas).

# 1 TEORINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO DISKURSAS

## 1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų sisteminė analizė

### 1.1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė apibrėžtis

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokų, neretai kaip sinonimas vartojama ir kita sąvoka – personalas. Tuo tarpu kai kurie autoriai šias sampratas apibūdina skirtingai.

Terminas žmogiškųjų išteklių valdymas vartojamas labai įvairiai. Plačiąja prasme gali būti vartojamas kaip bendrinis terminas apibūdinantis požiūrį į žmonių valdymą, tačiau kur kas šiuolaikiškiau ši sąvoka vartojama siekiant apibūdinti veiklas, dažniausiai siejamas su personalo valdymu (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Tačiau Išoraitė (2011) pažymi, jog žmogiškųjų išteklių valdymas daugiau orientuojamas į išorinę bei globalią aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ir šalies aplinką. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tam reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą (Išoraitė, 2011, p. 37).

Žmonių išteklių valdymas – valdymo funkcija, susijusi su vadovų atliekamu organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Tai yra patariamoji funkcija, žmonių išteklių valdymo procesas – nuolat besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis reikiamoms pareigoms bei reikiamu laiku ir nustatyti jiems darbo užmokestį bei jo mokėjimo formą (Žaptorius, 2007, p. 106). Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos tikslų bei naudoti tiek darbuotojams, tiek organizacijai ir visuomenei (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų (Išoraitė, 2011, p. 37). Lobanova (2010) nurodo, jog žmogiškieji ištekliai – visi dirbantys organizacijoje žmonės, jų turimi įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos, žinios ir patirtis, kūrybiškumas ir metodai, įgalinantys juos dirbti reikalingus organizacijai darbus ir kuriuos organizacija panaudoja bei tobulinama. Tuo tarpu jų valdymas – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių (personalo) padalinio veikla, padedanti organizacijai pasiekti jos strateginius tikslus, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams aktyviai dalyvaujant visoje organizacijos veikloje (Lobanova, 2010).

Teoriškai žmogiškųjų išteklių vadyba nesiskiria nuo kitų išteklių organizacijoje valdymo, o praktiškai – skiriasi. Egzistuoja du skirtingi požiūriai į žmogiškųjų išteklių vadybą. Perspektyvų

komplektas vertina žmones kaip potencialiai kūrybingus ir sudėtingus išteklius, kurių elgesys priklauso nuo skirtingų veiksnių: asmeninių savybių bei aplinkos įtakos. Organizacinio elgesio teoretikai mano, kad žmogaus elgesį ir jo funkcijų (vaidmenų) organizacijoje atlikimą lemia keturios kintamos funkcijos: gebėjimas, motyvacija, vaidmens suvokimas ir situaciniai atsitiktinumai (Papšienė, Černiauskienė, 2009, remiantis McShane, 1995).

Žmogiškųjų išteklių vadyba kreipiasi į žmogiškųjų išteklių poreikių tenkinimą, veiklos planavimą, priežiūrą, kontrolę, tai yra strateginė darbo santykių sritis, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo, teigia Chlivickas ir kt. (2009). Strateginis personalo valdymas yra glaudžiai susijęs su tradicine žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, tokia kaip atranka, mokymas, ugdymas ir atlyginimas. Siekimas konkurencinio pranašumo, panaudojant personalą, reikalauja, kad veikla būtų valdoma strategiškai perspektyviai, nurodo Išoraitė (2011).

Organizacijos mastu žmogiškieji ištekliai gali būti suprantami, kaip darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas – tai žinios ir institucinė atmintis įmonei svarbiais klausimais, šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias (Rupeikienė, Viningienė, Martinkienė, Šaltytė, 2010).

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika (taikomos priemonės ir sprendimai) turi padėti pasiekti organizacijai jos strateginius tikslus. Ji turi visapusiškai derėti su bendra strategija: būti nuosekli, vientisa (visi priimami sprendimai ir taikomos priemonės turi būti suderintos ir vykdomos siekiant tų pačių, visiems žinomų ir gerai suprantamų tikslų), derėti prie išorinės aplinkos reikalavimų (Personalo politikos koncepcija, 2007). Chlivicko ir kt. (2009) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymo proceso negalima atskirti nuo strategijos organizacijos krypties, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginio valdymo koncepcijos dalis organizacijoje

Žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibūdinti kaip nuoseklią tarpusavyje integruotų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir priemonių sistemą, padedančią įgyvendinti organizacijos tikslus. Orientacija į strateginius tikslus personalo valdyme padeda atrasti ir sukonkretinti ilgalaikius personalo politikos tikslus bei, siekiant šių tikslų, koordinuoti atskiras personalo valdymo funkcijas. Taip organizavus personalo vadybą ir kiekvieną jos sudedamąją dalį, kiekvienoje konkrečioje organizacijoje galima pasiekti geriausių rezultatų (Pikturnaitė, 2009).

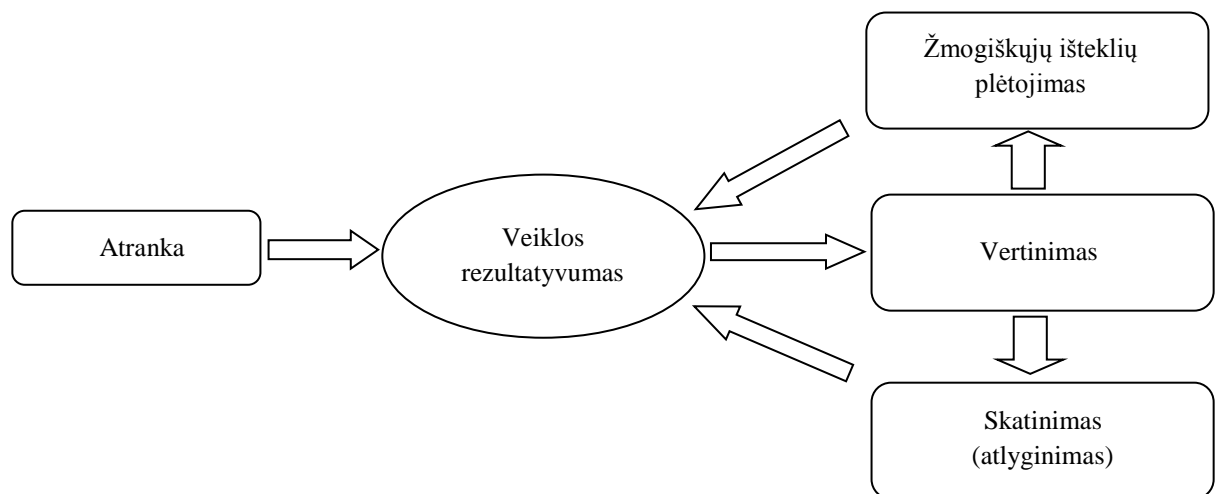
Išanalizavus anksčiau pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas yra tai nuolat besitęsiantis procesas, susijęs su organizacijos narių parinkimu, mokymu, tobulinimu, kurio paskirtis – aprūpinti organizaciją tinkamais darbuotojais, padėsiančiais organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

### 1.1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai

Organizacijos efektyvumą ir našumą lemia joje dirbantis personalas, todėl tinkamų darbuotojų aprūpinimas – reikšmingas žmogiškųjų išteklių vadybos žingsnis. Siekiant tai įgyvendinti – svarbus aspektas gali būti personalo valdymo modelių panaudojimas. Mokslinėje literatūroje aptariami įvairūs, klasikiniai bei modernūs personalo valdymo modeliai, vieni pagrindinių – Mičigano ir Harvardo modeliai.

Analizuojant atitikimo (Mičigano) žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, Korsakienė ir kt. (2011) nurodo, jog šis modelis pabrėžia glaudų ryšį tarp žmogiškųjų išteklių politikų ir praktikų, kurios yra ne tik integruotos viena su kita, bet ir su organizacijos tikslais. Atitikimo, arba Mičigano mokyklos, modelis – viena pirmųjų žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų, kuri buvo pasiūlyta Mičigano mokyklos atstovų, nurodo Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, Chlivickas, Lobanova, Stankevičienė (2014). Autorių teigimu, šis modelis priskiriamas griežtai reglamentuotų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ir *atitikimo modelių* pavadinimas pabrėžiant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos atitiktį organizacijos struktūrai.

Žmogiškųjų išteklių vadybos ciklą būtinai turi sudaryti keturi tipiniai procesai, arba funkcijos, vykdomos bet kokioje organizacijoje, šių keturių tipinių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų (funkcijų) tarpusavio ryšiai užtikrina, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sistema atitiktų organizacijos struktūrą ir poreikius, siekiant numatytų tikslų (Lobanova, 2010) (1.1 pav.).



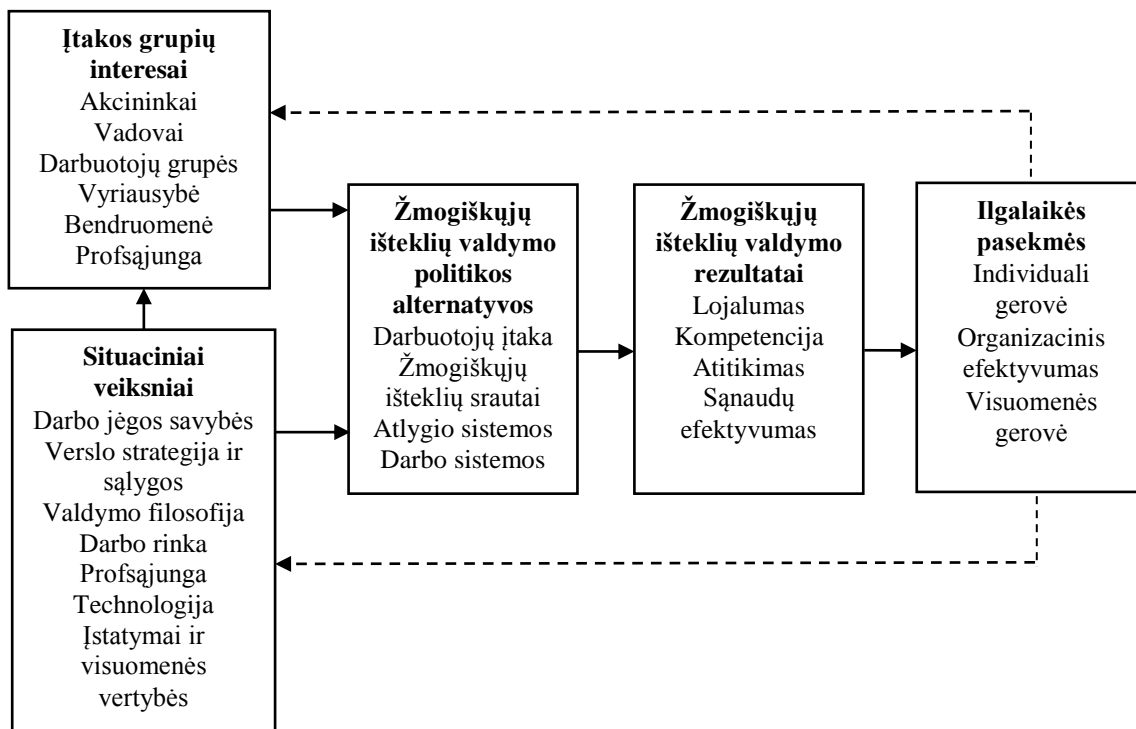
**1.1 pav.** Atitikimo, arba Mičigano mokyklos žmogiškųjų išteklių vadybos modelis

Šaltinis: Lobanova pagal Bratton, Gold, 2010.

Mičigano verslo mokyklos modelyje pabrėžiama strategijos ir pagrindinių personalo valdymo blokų derinimo galimybė. Šis modelis parodo žmogiškųjų išteklių valdymo vietą įmonės strategijoje. Pateikiama, kaip personalo strategijos elementai yra susiję, siekiant įgyvendinti įmonės strategiją (Išoraitė, 2011). Akcentuojant keturių pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų

nuoseklumą ir tarpusavio ryšius, modelio autoriai pagrindinį vaidmenį skiria veiklos rezultatyvumui, kurį veikia atrankos rezultatai (garantuojant darbuotojų tinkamumą organizacijos siūlomam darbo pobūdžiui), žmogiškųjų išteklių plėtojimo (ugdymo) ir skatinimo (atlyginimo sistemos) efektyvumas (Melnikas ir kt., 2014). Išoraitės (2011) teigimu, šio modelio privalumas yra tas, kad čia panaudota paprasta struktūra parodyti, kaip personalo atranka, darbo atlikimas, jo įvertinimas, ugdymas bei apmokėjimas tarpusavyje susieti, o tai užtikrina efektyvią darbuotojų veiklą. Korsakienė ir kt. (2011) šį modelį apibūdina kaip „kietąjį“, žmogiškieji ištekuliai paskirstomi taip, kad būtų pasiekti verslo tikslai. Prie „kietųjų“ šį modelį priskiria ir Storey (2007), autoriaus teigimu, šis modelis orientuojasi į racionalų žmogiškųjų išteklių panaudojimą, neatsižvelgiant į jų prigimtį.

Harvardo universiteto mokslininkų pasiūlytas modelis (1.2 pav.) nurodo, jog egzistuoja įvairios organizacijos įtakos grupės, pripažįstami pagrįsti įvairių grupių interesai ir daroma prielaida, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas turi išreikšti šiuos interesus ir kiek galima integruoti juos į žmogiškųjų išteklių strategiją (Korsakienė ir kt., 2011). Šį modelį sudaro 6 pagrindiniai elementai: dalyvių interesai, situaciniai veiksniai, žmogiškųjų išteklių valdymo alternatyvos, jų rezultatai, ilgalaikės pasekmės, bei paskutinis elementas – grįžtamasis ryšys, apjungiantis įtakos grupių interesus bei situacinius veiksnius, taip pat paliečiantis ir per ilgalaikes pasekmes.



**1.2 pav.** Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis: Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011.



Harvardo modelis grindžiamas tuo, kad istoriškai susiklosčiusios personalo valdymo problemos gali ir turi būti išspręstos, jei aukščiausieji vadovai turės savo požiūrį į tai, kaip jie gali įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, kaip juos ugdyti šioje konkrečioje organizacijoje ir koku būdu žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos ir praktikos derinys gali padėti pasiekti organizacijos tikslų (Melnikas ir kt., 2014). Harvardo verslo mokyklos tyrinėtojų pasiūlytas išsamus žmonių išteklių valdymo supratimo būdas, nurodo žmonių išteklių valdymą esant ne vien siauru antrinės reikšmės planavimu, atranka, mokymu ir vertinimu, akcentuojama, kad ir išorinės aplinkos veiksnių, tokių kaip profsąjungos, interesai bei situaciniai veiksniai, tokie kaip vietinė darbo birža, gali turėti įtakos žmonių išteklių valdymo politikai (Stoner ir kt., 1999, p. 394). Autorių teigimu, ši politika paprastai turi pasekmių pačiai organizacijai - jos gali paveikti ir aplinką, ir organizaciją.

Šis Harvardo mokyklos mokslininkų (Beer, Spector, Lawrence ir kt., 1984) pasiūlytas modelis priskiriamas prie „lanksčiųjų“ žmogiškųjų išteklių modelių. Modelio lankstumą atspindi ši modelį sudarančių veiksnių tarpusavio ryšiai ir grįžtamasis ryšys, nustatomas tarp ilgalaikių padarinių, situacinių veiksnių ir suinteresuotų dalyvių (Melnikas ir kt., 2014). Armstrong (2011) nurodo, jog Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelyje išskiriami 2 pagrindiniai bruožai:

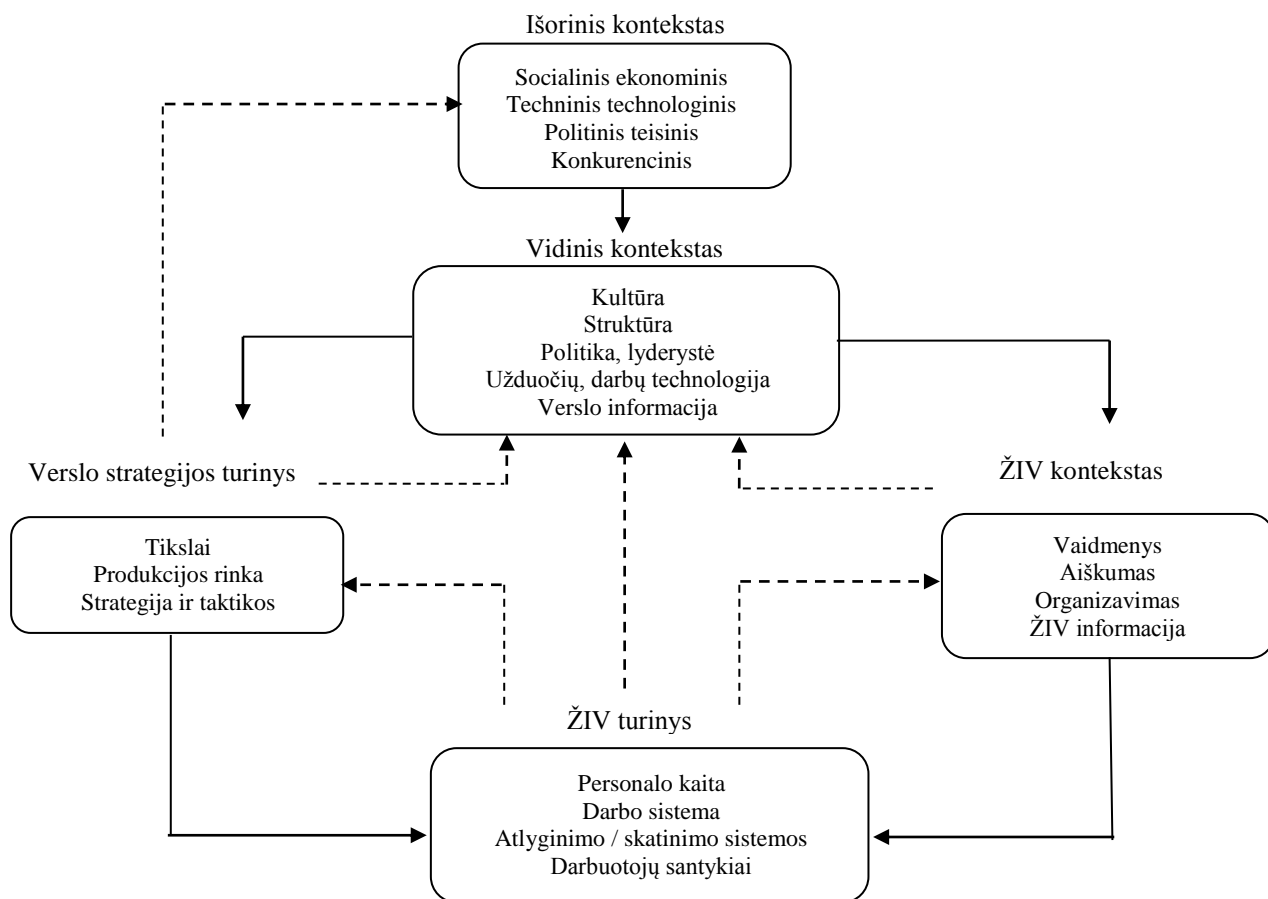
1) vidurinėsios grandies linijiniai vadovai prisiima daugiau atsakomybės užtikrinant konkurencingos strategijos plėtojimą ir personalo politikos derinimą;

2) darbuotojai yra atsakingi už politikos nustatymą, reglamentuojančios personalo veiklos plėtojamą ir įgyvendinamą taip, kad juos labiau sustiprintų.

Du pirmieji aptarti modeliai atstovauja „kietąjį“ (griežtai reglamentuotą) bei „minkštąjį“ (lankstų) požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą ir yra laikomi klasikiniiais modeliais, iš kurių evoliucionavo ir vėlesni. Vienas jų – Warwick žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (1.3 pav.), sukurtas remiantis Harvardo modeliu.

Warwick modelis pabrėžia personalo vadybos orientaciją į procesą ir situacijos svarbą. Čia daug dėmesio skiriama personalo analitinei apžvalgai. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos planavimas priklauso nuo išorinių veiksnių ir santykio tarp personalo bei organizacijos strategijos. Svarbu tai, kad šiame modelyje atsižvelgiama ir į žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai (Išoraitė, 2011). Warwick modelio privalumas tas, kad jame pasiūlytos reikalingos analitinės priemonės kompleksiniam žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriui plėtoti (Melnikas ir kt., 2014, p. 351).

Warwick modelyje susiejamos žmogiškųjų išteklių vadybos strategija ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktika, atsižvelgiant į išorinio konteksto (socialinių ekonominių, techninių technologinių, politinių teisinių ir konkurencinių veiksnių samplaika) ir vidinio konteksto (organizacijos kultūros, struktūros, politikos ir lyderystės, užduočių ir darbų technologijų bei verslo informacijos samplaika) specifiką, teigia Korsakienė ir kt. (2011, p. 43).



**1.3 pav.** Warwick žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis: Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011.

Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių taikymas priklauso nuo pačios įstaigos, jos valdymo strategijos, aplinkos faktorių, pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją įtakos ir santykio tarp personalo bei organizacijos, prioritetų paskirstymas. Vieni modeliai asocijuojami su humanistiniu požiūriu, traktuojant personalą kaip organizacijos svarbiausius išteklius, kiti labiau orientuoti į organizacijos strateginius tikslus, naudojant žmogiškuosius išteklius. Bet kuriuo atveju, autoriai sutinka, jos žmogiškieji ištekliai yra reikšmingas organizacijos valdymo strategijos elementas, kuris turi būti įtrauktas įgyvendinant organizacijos strategijos veiklos procesą.

## 1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

### 1.2.1 Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas

Siekiant tinkamai panaudoti darbuotojų potencialą, išvengti darbuotojų trūkumo, svarbu numatyti kokių ir kiek darbuotojų reikia. Tai padaroma planuojant personalo poreikį. Korsakienė ir kt. (2011) šį procesą apibūdina kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių pritraukimą, išnaudojimą, tobulinimą ir išlaikymą.

Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai procesas, padedantis įgyti reikiamus žmogiškuosius išteklius organizacijos ateities planams pasiekti, kuris apima darbuotojų poreikio ateities numatymą, šio poreikio palyginimą su turima darbo jėga, reikalingo suformuoti organizacijos darbuotojų kiekio ir tipo numatymą (Zavadskė, 2008). Panašiai teigia ir Koltnerova, Chlpekova bei Samakova (2013), kurios savo straipsnyje nurodo, jog personalo planavimo praktika organizacijoje turėtų būtų svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, nes tai padeda optimaliai išnaudoti žmogiškuosius išteklius bei padeda išvengti jų švaistymo. Šių išteklių planavimas leidžia prognozuoti būsimą darbo jėgos poreikį, taip pat prognozuoti, skaičių ir tipą darbuotojų, kurie bus reikalingi netolimoje ateityje.

Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai planų, kaip užpildyti esamas ir ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas, sudarymo procesas. Pareigybių užpildymo poreikis paprastai atsiranda dėl šių priežasčių:

- organizacijos darbuotojų senėjimas (kai pakeičiami išeinantys į senatvės pensiją darbuotojai ir tie darbuotojai, kurie įmonės viduje pakeičia išėjusius į senatvės pensiją)
- darbuotojų kaita organizacijoje, kai dėl įvairių priežasčių (atlygio, kultūros, klimato, vadybos stiliaus, darbo krūvio, kvalifikacinių reikalavimų neatitikimo, nepatenkinamų darbo rezultatų ir t. t.) darbuotojai palieka organizaciją;
- keičiantis veiklos apimtims, kai yra kuriamos naujos arba naikinamos esamos pareigybės (darbo vietos, etatai);
- naujų procesų, priemonių, technologijų diegimo, funkcijų atlikimo, kai reikia kurti naujas (ar naikinti esamas nebereikalingas) pareigybes su kitais kvalifikaciniais reikalavimais bei samdyti naujus darbuotojus arba apmokyti esamus, suteikiant jiems reikalingas kvalifikacijas.
- poreikio atnaujinti žmogiškuosius išteklius, ypač atsisakant prasčiausių darbuotojų bei norint neprarasti organizacijos dinamiškumo ir konkurencinės dvasios;
- vidinės darbuotojų karjeros, kai organizacija, siekdama išlaikyti kompetentingus darbuotojus, gali arba turi pasiūlyti jiems aukštesnio lygio pareigybes atitinkančias įgytą patirtį bei kompetencijas, tokiu būdu atlaisvindama jų užimamas pareigybes (Pareigybių poreikio įvertinimo metodika, 2014).

Zavadskė (2008) papildo, jog žmogiškųjų išteklių planavimas yra sisteminis procesas, todėl norint ne tik formaliai apskaičiuoti būsimą darbuotojų poreikį, tačiau siekiant kryptingai užsiimti personalo planavimu, įmonėse turi vykti šie esminiai procesai:

- strateginis ir taktinis veiklos planavimas;
- procesų ir pareigybių analizė;
- kompetencijomis pagrįstos veiklos vertinimo ir ugdymo sistemos;
- potencialo rezervo (arba pamainumo) planavimas.

Veikiant procesų ir pareigybių analizės sistemai, galima numatyti kaip esami procesai kils ateityje ir kokie reikalavimai bus keliami darbuotojams. Tuo tarpu potencialo rezervo planavimo sistema – ne tik galimų pasekėjų identifikavimo priemonė, bet ir galimybė įvertinti kokybinį ir kiekybinį pasirengimą netikėtiems pokyčiams ateityje.

Planuojant žmogiškuosius išteklius svarbu derinami bendrąji (kiekybinį) ir individualųji (kokybinį) personalo planavimo būdus. Bendrasis planavimas taikomas planuojant personalą ilgam laikotarpiui, nustatant bendrus personalo poreikius, būtinus strateginiams uždaviniams įgyvendinti ir pajėgumams plėtoti. Individualusis planavimas skirtas potencialiems kandidatams į aukščiausiojo lygmens, vidurinės grandies vadovų pareigybes nustatyti. Kaitos plane turėtų būti nurodoma keletas žmonių (1-3), kurie galėtų būti kandidatai į tam tikras vadovo pareigas (Personalo politikos koncepcija, 2007).

Personalo poreikio planavimas yra ilgalaikis įmonės aprūpinimas tinkamu personalu. Tai sudėtinė įmonės ilgalaikio plano dalis, kurios metu nustatoma kiek ir kokių darbuotojų organizacijai reikia, orientuojantis parinkti ne tik geriausią, bet tinkamiausią tam tikrai pareigybei darbuotoją arba perkvalifikuoti darbuotojus, kurie neturi naujam darbui reikalingų įgūdžių ar žinių. Personalo poreikis planuojamas siekiant didinti personalo potencialą, siekiant išvengti darbuotojų trūkumo, įvertinant organizacijos plėtros uždavinius, kitimo tendencijas, vidinę ir išorinę aplinkas (Konkurencingas verslas, pagrįstas..., 2011).

Žmonių išteklių planavimas yra būsimojo organizacijos personalo poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę organizacijos veiklą, tiek išorės aplinkos veiksnius, teigia Žaptorius (2007). Autoriaus teigimu, organizacija neplanuoja savo žmonių išteklių, kai nepatenkina personalo poreikio arba kai jai nesiseka efektyviai siekti savo tikslų. Žmonių išteklių planavimas šiandien yra uždavinys, kylantis dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti darbuotojus bei jų aplinką. Žmonių ištekliai gali daryti (ir daro) pakankamai ženklų poveikį organizacijai daugeliu aspektų, priklausomai nuo to, kokiems tikslams organizacija skiria dėmesį. (Žaptorius, 2007, p. 106).

Žmogiškųjų išteklių įtaką akcentuoja ir Koltnerova ir kt. (2013), nurodydamos, kad žmogiškųjų išteklių planavimas turi būti neatskiriama veiklos planavimo dalis, nes tai yra visų organizacijos planavimo procesus branduolys, kadangi žmogus yra svarbiausias veiksnys organizacijos valdyme. Nuoseklus personalo planavimas turėtų būti kiekvienos įmonės pagrindas žingsnis vykdant sąmojingą žmogiškųjų išteklių plėtros valdymo sistemą. Personalo planavimas yra pagrindinis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo atspirties taškas, ši veikla užtikrina organizacijos strategijų ir tikslų įgyvendinimą.

Apibendrinant analizuotus autorius, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas yra itin reikšminga veiklos planavimo dalis, kuri aprūpina organizaciją reikiamais

darbuotojais bei padeda prognozuoti kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje. Žmogiškųjų išteklių planavimas yra svarbus etapas, siekiant įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

### 1.2.2 Žmogiškųjų išteklių paieška, atranka, adaptavimas

**Paieška.** Personalo paieška yra vienas iš pirmųjų veiksnių, siekiant surasti tinkamiausius pretendentes į tam tikrą darbo vietą. Zaliapugo (2011) teigimu, personalo paieška yra procesas, kuris apima personalo papildymo šaltinių numatymą, kontaktų su jais užmezgimą, ir nurodo dvi galimas paieškos kryptis: vidinę ir išorinę (p. 38).

Vidinė paieška atliekama iš darbuotojų, kurie jau dirba toje organizacijoje. Tuo tarpu išorinė paieška vykdoma ieškant darbuotojų už organizacijos ribų. Plačiau personalo paiešką analizuoja ir Vanagas (2009), išskirdamas pagrindinius 9 personalo paieškos būdus:

1. *Naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais.* Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes organizacijos darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas, skatina juos tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais organizacijos viduje.

2. *Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis.* Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti savo reputacijos prieš darbdavį. Darbuotojai dažniausia pažįsta žmones, kurie dirba panašiose srityse ar yra dirbę su jais ankstesnėse organizacijose ir gali juos rekomenduoti.

3. *Skelbimai laikraščiuose.* Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir pagrindinė. Viešojo sektoriaus organizacijos dažniausia apsiriboja tik skelbimu „Valstybės žiniuose“. Reklamuojantis reikia nepamiršti pasirinkti tinkamą laikraštį, žurnalą. Privalu atsižvelgti ir į darbo vietos profilį.

4. *Paieška aukštosiose mokyklose.* Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis privalumas tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Trūkumas – tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažai lėšų.

5. *Įdarbinimo agentūrų paslaugos.* Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir renkamas, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.

6. *Dalyvavimas karjeros dienose.* Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams. Organizacija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą.

7. *Interneto skelbimai ir duomenų bazės.* Tai labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Internetas padeda gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.

8. *Valstybinių darbo biržų paslaugos.* Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

9. *Naudojamasi specialių konsultacinių firmų paslaugomis.* Į jas dažniausia kreipiamasi, kai ieškoma labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką norima išlaikyti paslapyje, kad nesužinotų konkurentai.

Du pagrindiniu darbuotojų paieškos būdus nurodo ir Mustafa ir Bilginoğlu (2010): žmogaus laisvai darbo vietai užimti ieškoma iš darbuotojų, jau dirbančių organizacijoje, lyginant kandidato ir sėkmingo darbuotojo atsakymus bei išankstinis interviu, kurio metu surenkama detalesnė informacija apie kandidatą, nedirbantį toje organizacijoje, prieš pagrindinį interviu (p. 27), tad galima teigti, jog šie autoriai taip pat išskiria vidinę bei išorinę personalo paieškos kryptis.

Tiek vidiniai, tiek išoriniai paieškos šaltiniai turi savo privalumų ir trūkumų, teigia Zaliapugas (2011) (1.1, 1.2 lentelės.).

1.1 lentelė

### Vidinio personalo parinkimo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Motyvacija (galimybė kilti pareigose skatina darbuotojus stengtis nepriekaištingai atlikti savo darbą).	Kai kurie darbuotojai būna neaktyvūs, bijodami neigiamo atsakymo į pasiūlymą užimti naują darbo vietą toje įmonėje
Greitesnė adaptacija	Sumažėja permainų ir naujovių galimybė
Mažesnės darbuotojų paieškos išlaidos	Mažesnis kandidatų skaičius

Šaltinis: Zaliapugas, 2011.

1.2 lentelė

### Išorinio personalo parinkimo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Didesnis kandidatų skaičius	Didesnės darbuotojų paieškos išlaidos
Galimybė pavilioti gerą specialistą iš kitos įmonės	Darbuotojui sunkiau adaptuotis
Padidėja permainų ir naujovių galimybė	Paieška reikalauja daugiau laiko ir pastangų
Gebėjimas į organizaciją žvelgti iš kitos perspektyvos	Stabdomas organizacijoje dirbančių darbuotojų tobulėjimas

Šaltinis: Zaliapugas, 2011.

Išnagrinėjus lentelę galima matyti, jog vieno paieškos šaltinio privalumai (greitesnė adaptacija, mažesnės darbuotojų paieškos išlaidos, siekis kuo geriau atlikti savo darbą) yra kito trūkumai (didesnės darbuotojų paieškos išlaidos, sunkesnė adaptacija, tobulėjimo stabdymas) ir atvirkščiai.

Plačiau analizuojant personalo paiešką, išryškėja dar vienas labai svarbus etapas – darbuotojo verbavimas. Personalo verbavimas užima tarpinę poziciją tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos (Fominienė, Mikalauskas, Švagždienė, 2008). Darbuotojų verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas, o šios veiklos rezultatas – tam tikras kandidatų skaičius, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas, teigia Vanagas (2009). Autorius pažymi, kad per verbavimą siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų pasirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus.

Verbavimo proceso svarba ypač išryškėja tada, kai atitinkamos kvalifikacijos specialistų paklausa darbo rinkoje nėra pakankama, kadangi laikomasi nuomonės, jog atrinkti tinkamą profesionalą galima tik sudarius gana didelę kandidatų atsargą (Fominienė ir kt., 2008). Verbavimo galutinis rezultatas turi didelės reikšmės toliau vykdomai atrankai, kuri yra jau abipusis procesas. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus (Vanagas, 2009).

Kandidatų paieška turi tapti platesnio – talentų pritraukimo – proceso dalimi. Kandidatų paieška – tai trumpalaikiai veiksmai, kurių tikslas yra surasti į laisvas darbo vietas tinkamus kandidatus: tai paieškos metodų parinkimas, paieškos žinutės (pavyzdžiui, skelbimo) turinio parengimas, išplatinimas ir kt. Tuo tarpu talentų pritraukimas yra proaktyvus, ilgalaikis procesas, dažnai susijęs su darbdavio įvaizdžio gerinimu ir nukreiptas į būsimų organizacijos poreikių nustatymą ir kandidatų talentų grupės formavimą ateičiai (Akudovičiūtė, Poškienė, 2016).

Apibendrinant šių autorių nuomonės apie personalo paiešką galima pastebėti, jog visi aptarti autoriai personalo paiešką apibūdina panašiai – kaip procesą, kurio metu surandami potencialūs darbuotojai bei nurodo dvi galimas paieškos kryptis: vidinę bei išorinę.

**Atranka.** Pasirinkti tinkamiausią žmogų į laisvą darbo poziciją, kuris prisidėtų prie sėkmingo organizacijos funkcionavimo ir užtikrintų gerus darbo rezultatus, yra atsakingas procesas, todėl darbuotojų atrankos vykdomos nuosekliai, vadovaujantis tam tikrais metodais. Wang, Hou, Zhang (2013) manymu, personalo atranka yra pirmasis žingsnis žmogiškųjų išteklių vadyboje, ji turi didelę įtaką įgyjant konkurencinį pranašumą ir gerinant organizacijos darbo rezultatus. Dauguma kompanijų turi standartinę personalo atrankos sistemą: peržiūrimi kandidatų gyvenimo aprašymai, daugiausia žadantys kandidatai pakviečiami į darbo pokalbį, tada, norint išsiaiškinti kuris iš jų geriausiai atitinka organizacijos keliamus reikalavimus, atliekami įvairūs testai, teigia Bateson, Wirtz, Burke, Vaughan (2013, p. 34).

Zavadskės (2008) teigimu, efektyvi atranka yra toks procesas, kurio metu per protingą laiką surandami tinkamiausi kandidatai, o išlaidos atrankai yra kiek galimai mažesnės. Efektyvios

atrankos metu pasirinktas kandidatas pateisina lūkesčius, darbą atlieka gerai ir ilgą laiką sėkmingai dirbuojasi organizacijoje (p. 63). Todėl siekiant, kad personalo atranka būtų efektyvi, tikslinga pasitelkti mokslinėje literatūroje nurodomus atrankos metodus. Bakanauskienė (2008) akcentuoja pagrindinius 7 personalo atrankos metodus (1.3 lentelė).

1.3 lentelė

### Personalo atrankos metodai

Nr.	Metodai
1.	Parengtinė pretendentų atranka – būtina esant dideliame pretendentų skaičiui; kai atranką vykdo kiti asmenys, nei verbavimą; kai kitais būdais nepavyko išsiaiškinti pretendentų amžiaus, lyties, tautybės.
2.	Įdarbinimo testai – naudojami siekiant išanalizuoti kandidato temperamentą, interesus, asmenybę. Bakanauskienė I. nurodo 8 personalo atrankos testus: darbo pavyzdžio testai (kandidato paprašoma atlikti numatomo darbo fragmentą), žinių testai (tikrinamos darbui reikalingos žinios), asmenybės ir interesų testai (siekiama įvertinti kandidato asmenines savybes), kompiuterizuotieji testai (testai pateikiami kompiuteryje), pažintinių gebėjimų testai (atliekami norint įvertinti intelekto gebėjimus), judamųjų ir fizinių gebėjimų testai (tikrinama reakcija, jėga, pirštų miklumas), sąžiningumo testai (įvertinamas potencialaus darbuotojo sąžiningumas), grafologiniai testai.
3.	Atrankos interviu – interviu gali būti nestruktūrizuotas (neoficialus pokalbis, kai klausinėjama nesilaikant iš anksto numatytos sekos) ir struktūrizuotas (oficialus pokalbis, kai visi apklausiamieji atsako į tuos pačius, iš anksto parengtus klausimus).
4.	Rekomendacijų ir informacijos tikrinimas – konsultuojamasi su ankstesniais kandidato vadovais, norint išsiaiškinti jo motyvumą, kompetenciją, asmenines savybes, gebėjimą dirbti su žmonėmis.
5.	Medicinos patikra – atliekama siekiant išsiaiškinti sveikatos būklę, norint apsaugoti organizaciją nuo neteisėtų kompensacijos reikalavimų.
6.	Interviu su tiesioginiu vadovu – neoficialus pretendento pokalbis su tiesioginiu vadovu, siekiant išsiaiškinti psichologinį suderinamumą.
7.	Realaus darbo peržiūra – kandidato supažindinimas su bendradarbiais, darbo vieta.

Šaltinis: Bakanauskienė, 2008.

Plačiau analizuojant interviu metodą, apie jau minėtus struktūrizuotą ir nestruktūrizuotą interviu kalba ir Zavadskė (2008), tačiau autorė nurodo, jog struktūrizuotas interviu patikimesnis už nestruktūrizuotą, tačiau nėra lankstus, todėl neretai taikomas ir pusiau struktūrizuotas interviu – pateikiami iš anksto numatyti klausimai, tačiau jų eiliškumas, formuluotė ir tikslinamieji klausimai priklauso nuo pokalbio eigos. Be aptartų interviu tipų, autorė išskiria dar keletą:

- *Individualus interviu.* Tai kandidato ir vieno apklausos atlikėjo susitikimas. Šis tipas naudojamas dažniausiai ir panašiausias į realų pokalbį. Jis labiausiai neįtemptas, leidžia užmegzti artimiausią įmanomą ryšį, tačiau kyla grėsmė klaidingai įvertinti kandidatus, kadangi interviu informaciją vertina tik vienas žmogus.

- *Grupinis.* Interviu metu kandidatą klausinėja keletas apklausos atlikėjų. Šis būdas yra patogus, nes susirinkę vertintojai po interviu gali iškart susitarti dėl kandidato įvertinimo, palyginti kandidatus ir priimti sprendimą. Toks interviu yra kur kas didesnis stresas kandidatui, lyginant su individualiu interviu.



- *Stresinis*. Tai speciali taktika, kai stresas specialiai sukuriamas įvertinti, kaip kandidatas pakelia įtampą. Nors interviu jau ir taip yra stresinė situacija daugumai kandidatų, tačiau papildomo streso sukūrimas padeda atsirinkti darbuotojus toms pareigoms, kurios reikalauja labai didelio atsparumo stresui.

- *Telefoninis*. Darbdaviui telefoninis interviu yra patogus tuo, kad taupo laiką. Dažniausiai naudojamas trumpas interviu informacijai po CV peržiūros patikslinti ir tinkamiems kandidatams pirmam pokalbiui „akis į akį“ atsirinkti. Šis tipas patogus ir kai ieškoma darbuotojo kitame mieste ar valstybėje.

Darbo patirtis taip pat turi daug įtakos samdant darbuotojus, mano Yin–Mei., Chien–Cheng, Shin–Yu (2013). Autorių teigimu, kandidato darbo patirtis (darbo stažas, darbo įvairovė, vadovavimo patirtis) suteikia reikšmingos informacijos apie profesines žinias, bendravimo įgūdžius, protinius gebėjimus, sąžiningumą.

Įvairūs testai suteikia daug informacijos apie kandidato loginį mąstymą, turimas žinias, su darbu susijusias ypatybes, tačiau testai nesuteikia tiek žinių apie pretendento komunikabilumą ir kitas asmenines savybes, kiek jų galima gauti bendraujant asmeniškai su pašnekovu interviu metu. Galiausiai, nei testai, nei asmeniniai pokalbiai nesuteikia pakankamai informacijos kaip kandidatas sprendžia tam tikras problemas, kol su jomis nesusiduria, naudojantis darbo bandymais bei situacijų analize.

**Adaptavimas.** Naujo darbuotojo adaptacijos organizacijoje esmė – susipažinti su savo darbu, kolegomis, organizacija, jį supančia aplinka ir bandyti prie jos prisitaikyti, teigia Kavaliauskienė, Lengvenienė (2016). Autorės akcentuoja, jog šio proceso tikslas – padėti žmogui įsilieti į darbinę aplinką bei kolektyvą, nurodant jam jo užduotis, technikas, susidariusių problemų šalinimo būdus. Adaptacijos rezultatas yra identifikavęsis darbuotojas, kuris jaučiasi organizacijos dalimi bei suvokia savo vietą jos struktūroje (Kavaliauskienė, Lengvenienė, 2016).

Rupeikienė ir kt. (2010) nurodo, jog naujų darbuotojų adaptavimas prasideda iš karto po jo įdarbinimo, jo metu yra pateikiama informacija, kurios reikia, kad darbas būtų atliktas patenkinamai. Autorių teigimu, įmonėse vykstantis adaptavimas gali būti formalus (remiasi tam tikromis iš anksto sudarytomis programomis) ir ne formalus (atliekamas nesiremiant jokių planu).

Taip pat vyksta socializavimas – nuolatinis procesas, kurio metu visiems darbuotojams perteikiami organizacijos ir jos padalinių suformuoti tradiciniai požiūriai, standartai, vertybės, elgesio modeliai (Rupeikienė ir kt., 2010). Neretai socializacijos ir adaptacijos koncepcijos vartojamos apibūdinti tam pačiam procesui, tačiau Kavaliauskienės, Lengvenienės (2016) teigimu, adaptacija dažniausiai užtrunka iki vienerių metų, yra dažniau suvokiama kaip techninių žinių ir gebėjimų atitiktis naujo darbo atlikimui, o vykdoma pagal adaptacijos programą, liečia siauresnį ratą asmenų, turinčių įtakos naujų darbuotojų adaptacijai. Tuo tarpu socializacija apima visą

darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpį, yra siejama su organizacinės kultūros, normų ir vertybių perėmimu, socializacijos procesui poveikį daro visi organizacijos darbuotojai.

Naujų darbuotojų adaptacijos procesui valdyti gali būti pateikiama daug priemonių, būdų, metodų, tokių kaip kandidatų atranka pagal organizacijai reikalingas žinias ar vertybines orientacijas, išsamus naujoko supažindinimas su darbo užduotimis, jų atlikimu bei vertinimu, kuratorių paskyrimas, etiškas vadovų ir bendradarbių elgesys, apimantis aktyvią pagalbą naujokui, teigia Petuškienė bei Glinskienė (2008). Rupeikienė ir kt. (2010). nurodo dar kelis adaptavimo proceso metu naudojamus adaptavimo metodus, tai: įteikiama oficiali įmonės literatūra, mokomasi iš vyresnių darbuotojų pavyzdžio, vyresnieji darbuotojai duoda instrukcijas, įmonėje organizuojami naujų darbuotojų mokymai.

Korsakienė ir kt. (2011) pažymi, jog gali būti išskiriamos 2 adaptacijos formos:

1. *Profesinė adaptacija* – profesinių įgūdžių bei gebėjimų perėmimas, profesijai aktualių asmeninių savybių ugdymas, siekiant suformuoti teigiamą darbuotojo požiūrį į savo profesiją, padidinti motyvaciją dirbti bei palengvinti asmens identifikaciją su konkrečia profesine veikla.

2. *Socialinė adaptacija* – socialinių psichologinių organizacijos ypatumų perėmimas, prisitaikymas prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos. Jai būdingi pozityvūs santykiai su kitais darbuotojais bei naujo darbuotojo įsiliejimas į organizaciją su visomis jos tradicijomis, gyvenimo normomis bei vertybinėmis orientacijomis.

Autorės papildo, jog profesinė adaptacija svarbesnė, kai į organizaciją ateina jaunas specialistas, neretai turintis daugiau teorinį suvokimą apie veiklos procesą. Tuo tarpu, kai į kolektyvą ateina kitoje organizacijoje dirbęs profesionalas, tokiu atveju naujam darbuotojui aktualesnė yra socialinė psichologinė adaptacija, nes asmuo dažniausiai susiduria su kitomis organizacijos normomis, vertybėmis bei santykių sistema (Korsakienė ir kt., 2011).

Pats darbuotojo adaptacijos procesas organizacijoje gali būti išskiriamas į 4 etapus:

1. *Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas*. Darbuotojo, kuris turi ne tik specialųjį pasirengimą, bet ir panašios darbo patirties, adaptacijos procesas bus minimalus. Vis dėlto net ir tokiais atvejais įmonėje galimi neįprasti jau žinomų uždavinių sprendimo variantai. Naujas darbuotojas turi susipažinti ne tik su įmonės gamybiniu savitumu, bet ir su personalu, komunikaciniais ypatumais, elgesio taisyklėmis ir t. t.

2. *Orientacija*. Šiame etape darbuotojui tenka praktiškai susipažinti su būsimomis pareigomis bei užduotimis, kurias kelia organizacija.

3. *Aktyvi adaptacija*. Aktyvios adaptacijos metu naujokas stengiasi prisitaikyti prie savo statuso ir kitų darbuotojų. Būtina suteikti naujam darbuotojui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir pasitikrinti savo žinias, įgytas kitose įmonėse. Reikia kuo daugiau padėti darbuotojui, reguliariai kartu su juo vertinti veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumus.

4. *Veikimas*. Šiuo etapu baigiamas adaptacijos procesas. Veikimo etape siekiama įveikti gamybines bei tarpusavio santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo (Dromantaitė, Pokštas 2014, remiantis Šadrakov, 2004).

Tikėtina, jog adaptacija pagal svarbą nusileidžia tik darbuotojų atrankai ir mokymui. Adaptacijos sistemos įdiegimas mažina naujo personalo paieškos išlaidas. Be to, naujokų mokymas suteikia galimybę juos mokantiems darbuotojams įgyti vadovavimo įgūdžių. Bet svarbiausia, kad tokia sistema pagreitina naujų darbuotojų adaptavimąsi ir didina jų darbo efektyvumą (Rudnickienė, Šukytė, 2010, p. 169).

Apibendrinant aptartų autorių nuomones galima teigti, jog naujų darbuotojų adaptavimas organizacijoje yra procesas, padedantis žmogui įsilieti į naują kolektyvą, įsisavinti organizacijos jam keliamus tikslus ir uždavinius, perprasti organizacijos suformuotas vertybes, elgesio modelius. Šis procesas yra abipusis prisitaikymas, kuriame dalyvauja ne tik naujas darbuotojas, tačiau ir visa organizacija.

### **1.2.3 Žmogiškųjų išteklių vertinimas**

Organizacijai svarbu turėti efektyvią ir jai tinkančią žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, kuri palengvintų organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą, apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros.

Darbuotojo vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą kaip šalinti trūkumus, paaiškėjusius vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus, taip pat vertinimas gali būti naudingas planuojant darbo karjerą (Grauslytė, 2008, pagal Dessler, 2001). Stankevičienės ir Lobanovos (2006, p. 87) teigimu, vertinimas – tai procesas, įvertinantis darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir rezultatus bei darbuotojų tinkamumą užimamoms pareigoms. Pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, liks dirbti tose pačiose pareigose, bus pažemintas pareigose ar bus atleistas iš pareigų.

Župerkienės ir Župerko (2010) pažymi, kad siekdama sėkmingai įgyvendinti personalo vertinimą, organizacija prieš pradėdama vertinimo veiklą turi atsakyti į klausimą kam organizacijai reikalinga atestacija. Todėl svarbu išsiaiškinti kokios yra trys pagrindinės tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas. Pirma – administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitikimas/neatitikimas einančioms pareigoms). Antra – personalo vystymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas, darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros vystymas, organizacijos planų koregavimas apibrėžti įmonės veiklos standartus). Ir trečia –

veiklos tikslai (vertinimas, už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimas tam tikrų rezultatų, per apibrėžtą laiko tarpą, reikia ugdyti darbuotojus, darbų problemų atskleidimas, veiklos gerinimas).

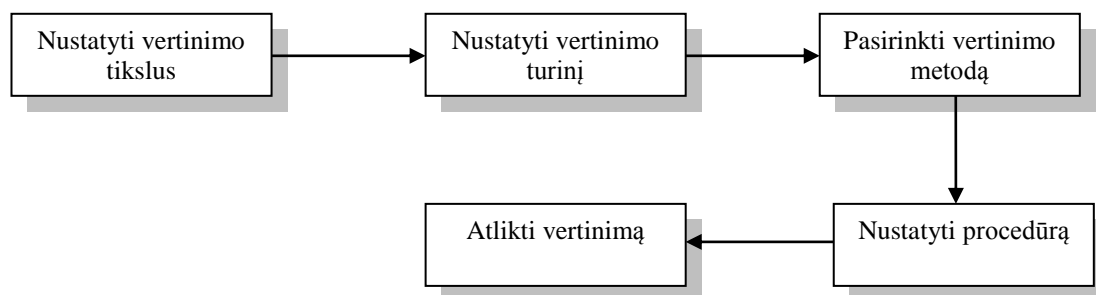
Organizuojant darbuotojų vertinimą, svarbu iš anksto pasiruošti vertinimo procesui, siekiant, kad jis vyktų skaidriai ir darbuotojai teisingai suprastų procedūrą. Lyster, Arthur (2007, p. 21) teigimu, darbuotojų vertinimas susideda iš kelių esminių elementų ir pateikia tam tikrus proceso žingsnius, kad veiklos vertinimas vyktų efektyviai ir teisingai:

1. *Planavimas*. Kad darbuotojų vertinimas vyktų sklandžiai, pirmiausia viską reikia suplanuoti. Įprastai vyksta susirinkimas su darbuotojais, kurio metu aptariami tikslai ir užduotys ateinantiems metams susijusius su darbuotojų darbu ir karjeros siekais. Planavimo metu nusprendžiama kaip turėtų būti įvertinami darbuotojo pasiekimai ar veikla.

2. *Vertinimo atlikimas*. Atliekant įvertinimą nustatoma ar darbuotojas atliko nustatytas užduotis, siūlomos tobulėjimo kryptys.

3. *Darbuotojo įvertinimas arba interviu*. Galiausiai atliekamas darbuotojo metinių užduočių formalus įvertinimas. Nurodoma kurioms užduotims trūksta užbaigimo arba reikalinga patobulinimai. Kartu su darbuotoju aptariami konkretūs tikslai ir užduotys ateinantiems metams. Įvertinimo procese reikia suteikti galimybę darbuotojui išreikšti savo nusivylimus ar turimas ambicijas ateičiai.

Kiek plačiau darbuotojų veiklos vertinimą analizuoja Šalčius bei Šarkiūnaitė (2011). Šie autoriai pateikia išsamią vertinimo proceso struktūrą (1.4 pav.), kurioje nurodo, jog įvertinus iškilusį poreikį, nustatomas konkretus vertinimo tikslas, numatomas jo turinys (vertinamos individo asmeninės savybės, darbo rezultatai, individo perspektyvos). Tada pasirenkamas vertinimo metodas, numatoma procedūra (vertinimo vieta, subjektas, vertinimo dažnumas, rezultatų pateikimo tvarka). Paskutinis proceso elementas susijęs su betarpišku vertinimu (p. 85).



**1.4 pav.** Vykdomosios veiklos vertinimo proceso struktūra

Šaltinis: Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011.

Išanalizavus pateiktą schema matoma, jog veiklos vertinimo procesas pradedamas nustatant tikslus, dėl ko vertinimas vyksta. Nustačius kas tiksliai bus vertinama, pasirenkamas metodas ir nustatoma procedūra, po kurios pradedamas vertinimo atlikimas.

Vykdamas veiklos vertinimą, gali būti taikomas ir kompetencijų vertinimas. Zavadskės (2008) teigimu, kompetencijomis pagrįsta veiklos vertinimo ir ugdymo sistema organizacijoje padeda užtikrinti vidinių išteklių analizę ir numatyti, kaip reikės ugdyti darbuotojus. Ručinskas (2014) papildo, jog kompetencijų vertinimas gali būti taikomas beveik visiems įstaigos tarnautojams ir darbuotojams, išskyrus aptarnaujantįjį techninį personalą: vairuotojus, valytojus ir kt. Kompetencijų vertinimo metu kompetencijas įsivertina pats tarnautojas ar darbuotojas bei jo tiesioginis vadovas. Kasmetinio pokalbio metu jie palygina savo vertinimus ir priima bendrą sprendimą, kurios kompetencijos tobulintinos. Taip pat pabrėžiama ir pokalbio reikšmė - labai svarbu, kad ne tik skaičiai būtų surašomi į kompetencijų lentelę, bet vyktų išsamus, nuoširdus pokalbis, kurio metu ne tik vadovas pasakytų kaip vertina darbuotoją, bet ir įsiklausytų ką sako pats vertinamasis. Būtent pokalbio metu galima sužinoti apie tas kompetencijas, kurios galbūt neužfiksuotos jokiose lentelėse, bet galėtų būti naudingos įstaigai (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014).

Kompetencijų vertinimas reikšmingas siekiant užtikrinti tarnautojo efektyvią veiklą ir rezultatus. Kompetencijų vertinimas yra sudėtinė platesnio veiklos valdymo ciklo dalis ir gali būti naudojamas atliekant ir tarnybinės veiklos vertinimą. Vadovas, vertindamas konkretų darbuotoją, ne tik lygina jo kompetencijas su nustatytomis kompetencijomis, bet ir su kitų vertinamųjų (to paties ar panašaus pareigybių lygio valstybės tarnautojų) kompetencijomis. Vertinant labai svarbu įsisąmoninti, kad kompetencijų vertinimo pagrindinė paskirtis – tobulėjimas ir tobulinimas, todėl prioritetas dėmesys turi būti kreipiamas į vertinamojo ugdymą ir tobulėjimą, o ne į vertinimą („pažymio“ parašymą) (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014).

Apibendrinant galima teigti, jog pirmiausia darbuotojų veiklos vertinimo procesą reikia pradėti nustatant vertinimo tikslus, kriterijus, asmenis, kurie bus vertinami. Pasirinkus tinkamiausią metodą, naudojantis surinkta informacija, pradedamas veiklos vertinimas ir priimamas sprendimas, su kuriuo supažindinamas ir darbuotojas, kuris buvo vertinamas.

#### **1.2.4 Žmogiškųjų išteklių tobulinimas, motyvavimas**

**Tobulinimas.** Tobulėjant technologijoms, vykstant ekonominiams pokyčiams, darbuotojams keliama vis didesni reikalavimai, todėl svarbu, kad organizacijos žmogiškieji ištekliai būtų mokomi, jų žinios ir įgūdžiai tobulinami, keliama kvalifikacija.

Kvalifikacija – žmogaus tinkamumo tam tikrai profesinei veiklai atlikti formalus pripažinimo laipsnis, kurį lemia turimos žinios, gebėjimai ir vertybinės nuostatos. Kvalifikacijos turinį sudaro kompetencijų sistema. Tuo tarpu kompetencijos sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai, arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Lobanova, Chlivickas, 2009).

Skirtumas tarp esamų ir pageidautinų žinių, įgūdžių ir gebėjimų gali atsirasti tada, kai organizacijos lygmeniu naudojamos naujos sistemos, keičiama įmonės strategija, struktūra ir kt., tokį trūkumą gali lemti ir naujos pareigos, paaukštinimas ar darbuotojo pareigų perkėlimas. Todėl mokymosi tikslas – įveikti žinių, įgūdžių bei gebėjimų trūkumą, atsirandantį dėl organizacijos, darbo funkcijos ar paties darbuotojo pokyčių, teigia Korsakienė ir kt. (2011).

Baleženčio (2008, p. 98) teigimu, technologinė pažanga įskaitant ir informacines technologijas turi įtakos globaliai transformacijai – evoliucijai nuo industrinės link žinių visuomenės. Informacinių technologijų plėtrai padarius didelį šuolį mokymo priemonės turi būti interaktyvios ir orientuotos į ateitį, skatinančios naujus savišvietos bei mokymo metodus. Autorius nurodo, jog efektyviausias mokymasis vyksta esant pokyčiams – tokiu atveju mokymasis orientuojamas ir į naujų žinių įgijimą, ir į žinojimo srities pokyčius. Tai užtikrina, kad naujos žinios ir įgūdžiai nuolat įgyjami ir pritaikomi praktikoje (1.5 pav.).

<b>ŽINIJIMAS</b>	Pokyčiai	Mokymasis kaip naujų įgūdžių ar žinių praktinis panaudojimas	Mokymasis kaip naujų įgūdžių ar žinių įgijimas ir praktinis panaudojimas
	Stabilumas	Nėra mokymosi	Mokymasis kaip naujų įgūdžių ar žinių įgijimas
		Stabilumas	Pokyčiai
<b>ŽINIOS</b>			

**1.5 pav.** Matrica: žinios – žinojimas – mokymasis

Šaltinis: Baležentis, 2008.

Dačiulytė (2015) nurodo, jog organizuojant žmogiškųjų išteklių ugdymo procesus svarbus sisteminis požiūris, apimantis poreikių nustatymo, planavimo, mokymų organizavimo bei rezultatų į(si)vertinimo procesus:

*Poreikių nustatymas.* Šiame etape turi būti ne tik nustatomi organizacijos bei darbuotojų poreikiai, bet ir pasiekiami jų dermė. Žmogiškųjų išteklių vystymo poreikių nustatymas siejamas su veiklos vertinimu, kontrolės sistemomis, anuluojami įvairūs organizacijos rodikliai, veiklos rezultatai, vartotojų skundai. Taip pat darbuotojų tobulinimo poreikių nustatymas gali būti siejamas su organizacijos ateities perspektyvomis, strateginiu planu.

*Planavimas.* Darbuotojų tobulėjimo planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir žmogiškųjų išteklių strategijas. Svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžti poreikiai, palaikomi tiek organizacijos vadovų, tiek darbuotojų.

*Mokymų organizavimas.* Šio proceso metu turėtų būti pasirenkamas toks paslaugų tiekėjas ir tokia programa, kuri geriausiai atitiktų organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus, svarbu atkreipti dėmesį ir į siūlomus kvalifikacijos tobulinimo būdus.

*Rezultatų įvertinimas.* Vertinama siekiant išsiaiškinti ar įvyko pokyčių ir ar tie pokyčiai yra vertingi organizacijai. Vienas iš būdų – standartinė anketa su galimais atsakymų variantais. Visgi, mokslininkai pastebi, kad šis būdas neatspindi tikrosios padėties. Manoma, kad slypinčios žinios negali būti išmatuojamos, tačiau būtent jomis individai dažniausiai remiasi priimdami sprendimus.

Panašius mokymo ir tobulinimo proceso etapus išskiria ir Rupeikienė ir kt. (2010): poreikio analizė, mokymo proceso projektavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Visų pirma yra įvertinamos individo turimos kompetencijos atskiros dalys ir suplanuojamas jų ugdymas, po to yra sukuriamas planas, atliekamas ugdymas, įvykdomas įvertinimas.

Žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikiui nustatyti gali būti taikomi metodai: stebėjimas, pokalbis (pagal griežtą schemą), anketavimas (anketos su uždalais ir atvirais klausimais), darbo rezultatų analizė, pažymi Korsakienė ir kt. (2011). Autorių teigimu, geriau taikyti keletą metodų kompleksiskai, pvz., darbo rezultatų analizę ir pokalbį ar anketavimą. Idealiu atveju mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas turėtų orientuotis ir į organizacijos tikslus, ir į darbuotojo pageidavimus.

Rupeikienė ir kt. (2010) taip pat akcentuoja priemonių, padedančių atlikti išsamų įmonės ir individo ugdymo poreikių įvertinimą, svarbą, tai gali būti: dokumentuotuose užfiksuota informacija apie veiklą, žmogiškųjų išteklių požiūrio tyrimai, veiklos įvertinimas, testai, stebėjimas, klausimynai, konsultacijos, spausdinta spauda, interviu, grupinė diskusija.

Informacinių technologijų taikymas ir naujų mokymo metodikų atsiradimas nulėmė inovatyviųjų mokymo metodų ir formų plėtrą, teigia Baležentis (2008). Remiantis technologiniu kriterijumi, autorius išskiria tris svarbiausius inovatyvaus mokymo metodus (1.4 lentelė).

1.4 lentelė

### Inovatyvaus mokymo metodai

Imitacinis mokymas	Vyksta panaudojant imitacines programas, informacines technologijas, imituojant situaciją ir veiksmus, reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus.
Nuotolinis mokymas	Mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet kokiu laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu.
E. mokymas	Tai mokymas per atstumą, kuriam būtinos specialiosios kurso pateikimo ir dėstymo metodikos, informacinės technologijos, specialus bendravimas bei administracinis ir organizacinis pasirėngimas.

Šaltinis: adaptuota pagal Baležentį, 2008.

Sudarant ugdymo programas, yra nustatomi mokymo metodai ir mokymosi tipai, teigia Rupeikienė ir kt. (2010) ir išskiria tam tikrus mokymo metodus:

*Simuliacijos metodai* – tai atvejo analizės, vaidmenų žaidimai, kompiuterinės programos;

*Informacijos perdavimo* – paskaitos, konferencijos, kursai paštu, video medžiaga, distancinis mokymas, internetas, intranetas;

*Mokymas darbo vietoje* – mokymas darbe, mokymas netoli darbo (identiška įranga, bet ne darbo vietoje).

Nors pastarieji du autoriai mokymo metodus išskiria skirtingai, galima išvelgti panašumų: tiek *imitacinis mokymas*, tiek *simuliacijos metodai* remiasi į informacines technologijas, kompiuterines programos, imituojant tam tikrą atvejį. *Nuotolinio mokymo* bei *informacijos perdavimo* metoduose akcentuojamas mokymo prieinamumas nuotoliniu būdu – paštu, elektroniniu paštu, internetu ir pan.

Kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojus, jų atlyginimas susideda iš pareiginės algos, priemokų bei priedo už tarnybos stažą, kvalifikacinę kategoriją ar klasę, darbo sąlygų ypatumus ir pan. Dėl šių priežasčių darbuotojai suinteresuoti kelti kvalifikaciją, tobulėti, siekti karjeros, nes nuo tiesiogiai priklauso jų atlyginimas už darbą, teigia Diskienė (Levanaitė, Raubickas, 2010).

Apibendrinant analizuotų autorių nuomone, galima pastebėti, jog žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra organizuota veikla, pradedama mokymo poreikio nustatymu, mokymo proceso planavimu ir jo įgyvendinimu. Procesas baigiamas rezultatų įvertinimu. Tiek nustatant tobulinimo poreikius, tiek renkantis mokymo tipą ar siekiant įvertinti rezultatus, reikšminga remtis atitinkamais metodais. Aptarti autoriai akcentuoja, kad tobulinimo poreikiai turi būti aktualūs ir organizacijos vadovams, ir darbuotojams.

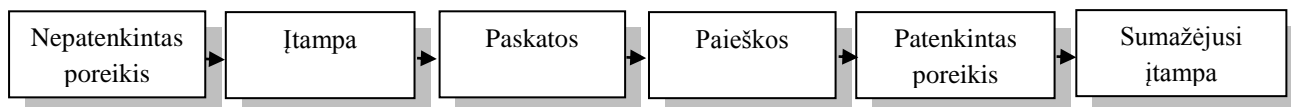
**Motyvavimas.** Darbuotojų nepasitenkinimas darbu, jų lūkesčių neišpildymas gali sumažinti darbo efektyvumą ar paskatinti darbuotojų kaitą. Tai veda prie naujo darbuotojo paieškos, mokymo, adaptavimo, o tai – papildomos išlaidos, todėl organizacijos vadovams svarbu žinoti priemones, skatinančias personalo veiklą, motyvuojančias darbuotojus.

Motyvavimas – organizacijos lūkesčius pateisinančios veiklos inicijavimas, naudojant priemones, kurios skatina darbuotojus siekti nustatytų tikslų, taip pat savo potencialių galimybių realizavimo sąlygų sudarymas, teigia Lobanova (2010). Tuo tarpu patį skatinimą autorė apibūdina kaip darbuotojo apdovanojimą už organizacijos (vadovo) lūkesčius pateisinančią ir organizacijos tikslus atitinkančią veiklą, taikant lanksčias skatinimo priemones (materialines ir nematerialines, tame tarpe karjeros galimybes, pagyrimus, padėkas ir kt.) (Lobanova, 2010).

Jablonskienės (2015) teigimu, dabartinis vadovas turi pats pelnyti savo darbuotojo lojalumą. Todėl šiuo metu yra labai aktualus darbo motyvacijos lygio didinimas bei organizacijos



motyvacinės ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis, būdais bei modeliais (p. 49). Pats motyvacijos procesas gali būti išskaidomas į šešias stadijas (1.6 pav.):



**1.6 pav.** Supaprastintas motyvacijos modelis

Šaltinis: Zakarevičius, 2011.

Atsiradus nepatenkintam poreikiui, reikalaujama, kad žmogus ieškotų galimybių ir imtųsi konkrečių veiksmų jam patenkinti. Kai poreikis nepatenkintas, atsiranda įtampa arba ieškoma būdų patenkinti poreikį. Nustatydamas veiksmų kryptį, žmogus, turintis vidinę paskatą, išsiaiškino ko ir kokiomis priemonėmis privalo siekti, kad poreikis būtų patenkintas. Ketvirtoje stadijoje kyla noras mobilizuoti pastangas ir veikti. Žmogus sutelkęs pastangas, kad patenkintų poreikius, tikisi gauti vienokį ar kitokį atlygį, kuris tampa motyvu arba suvoktu poreikiu. Priklausomai nuo to, ar įtampa atslūgsta, ir ar poreikis patenkintas, žmogus gali nutraukti veiklą arba tęsti, kol poreikis bus visiškai patenkintas. Patenkinus vienus poreikius, atsiranda naujų, kurie motyvuoja individą mobilizuoti pastangas ir produktyviai dirbti (Zakarevičius, 2011).

Kai kalbama apie motyvaciją gerai dirbti, turimi omenyje veiksniai, skatinantys darbuotis: darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybė, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan., teigia Viningienė (2014, p. 162). Tačiau autorė papildė, jog motyvaciniai veiksniai skirtingus žmones motyvuoja nevienodai, todėl darbdaviams privalu žinoti kai kurias subtilybes. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis. Darbuotojui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogaus saugumo ir tikrumo jausmą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą. Atlyginimo svarbą akcentuoja ir Levanaitė, Raubickas (2010, p. 106), kurie nurodo, jog norint išlaikyti darbuotojų lojalumą yra svarbu, kad atlygį gaunantis žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.

Darbo motyvacijai įtakos gali turėti darbuotojo tikėjimas savo darbo efektyvumu, kuris kai kuriose teorijose apibūdinamas kaip asmenybės savybė, teigia Genevičiūtė–Janonienė ir Endriulaitienė (2008). Autorių teigimu, svarbiau yra suprasti ne bendruosius darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvacijos lygio ryšius, bet diferencijuotas asmenybės savybių ir įvairių svarbių darbo motyvatorių sąsajas. Darbuotojus, pasižyminčius sutariamumu, turėtų motyvuoti tiek vidiniai – juntama atliekamo darbo nauda visuomenei, tiek išoriniai – palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, atlygiai už darbą (Genevičiūtė–Janonienė, Endriulaitienė, 2008).

F. Herzberg (Palidauskaitė, 2007) sukurta dviejų veiksmų teorija išskiria motyvacinių veiksmų grupes į higieninius ir motyvacinius. Higieniniai veiksniai (organizacijos vykdoma politika ir administravimas, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginės kontrolės lygis susiję su darbine aplinka) stiprina išorinę motyvaciją. Tuo tarpu motyvaciniai veiksniai (tinkamai panaudojami laimėjimai, atsakomybė, pripažinimas, darbo turinys, paaukštinimas ir asmenybės tobulėjimas) stiprina vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis.

Rupeikienė ir kt. (2010) nurodo, jog motyvavimo sistema yra sukuriamą tada kai yra įvertinami įmonės darbuotojų poreikiai, kuriuos reikia suprasti, kaip trūkumo jausmą žmogaus gyvenime. Autorių teigimu, žmogiškųjų išteklių poreikiai gali būti tenkinami, naudojant materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Prie materialių skatinimo priemonių yra priskiriamas darbo užmokestis, vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno, dalyvavimas įmonės akcinio kapitalo bei pelno paskirstyme, papildomų išmokų planai. Be darbo užmokesčio ir priedų darbuotojams taikomos kitos materialinės motyvavimo priemonės: sveikatos draudimas, stomatologo paslaugos, nedarbingumo draudimas, gyvybės draudimas, pensijos planas, su darbu susijusio išsilavinimo finansavimas, vaikų priežiūros programos, apmokėtos atostogos, laisvadieniai, nuolaidos prekėms, paslaugoms. Išskiriamos ir nematerialaus motyvavimo priemonės, susijusias su darbu, asmeniniu tobulėjimu, santykiais, pripažinimu, saugumu, pasitenkinimu, autorių teigimu, nematerialinis motyvavimas yra pats svarbiausias (Rupeikienė ir kt., 2010).

Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kuomet primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai ir kokią įtaką jie daro vartotojams, teigia Papšienė, Vilkaitė (2009). Autorių teigimu, organizacija, siekianti skatinti darbuotojų lojalumą, ir tokiu būdu didinti vartotojų lojalumą, žmogiškųjų išteklių motyvavimo veikla turėtų siekti, kad darbuotojai jaustų, jog jie tinka organizacijai, kad žinotų, ko iš jų tikimasi ir, kaip jie padeda įgyvendinti organizacijos tikslus. Organizacijų vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus taip, kad jie būtų suinteresuoti tinkamai aptarnauti vartotoją, naudoja tokias motyvavimo priemones, kaip metiniai ar mėnesiniai priedai, dovanų čekiai ir kita (Papšienė, Vilkaitė, 2009).

Apibendrinant galima pastebėti, jog yra išskiriama dvi motyvacinių veiksmų grupės. Aptarti autoriai jas įvardija skirtingai, tačiau galima pastebėti, jog vienos motyvavimo priemonės siejamos su asmeniniu tobulėjimu, pasitenkinimu, pripažinimu, juntama darbo nauda visuomenei. Tuo tarpu kita motyvatorių grupė orientuojasi į atitinkamą darbo užmokestį, priemokas, darbo sąlygas. Svarbu suvokti, kad skirtingos motyvavimo priemonės skirtingai veikia darbuotojus. Todėl siekiant, kad darbuotojai būtų lojalūs, patenkintų organizacijos lūkesčius bei padėtų įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, vadovams būtina atsižvelgti į skirtingus motyvaciją lemiančius veiksmus.

### 1.2.5 Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas

Kompetencija – tai gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma, kuri pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys (Valstybės tarnybos aktualijos, 2015). Tai žinių ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, teigia Lobanova (2009). Autorė papildo, jog *kompetencijų* sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.

Organizacija pirmiausia išsiaiškina, kokios kompetencijos yra būtinos, kad būtų galima efektyviai vykdyti savo veiklą ir siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Tuomet vertina, ar pageidaujamų kompetencijų ir kokio lygio turi jos darbuotojai, atliekantys tam tikrą darbą. Jei reikalingų kompetencijų darbuotojai neturi ar jos neatitinka organizacijos nustatyto lygio, tada jie mokomi, o priimant naujus darbuotojus vertinamas jų turimų kompetencijų lygis (Valstybės tarnybos aktualijos, 2015). Nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas, yra labai sudėtinga, nes kompetencija priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių, todėl kompetenciją reikėtų vertinti priklausomai nuo konteksto (Melnikas ir kt., 2014).

Sąvoka *kompetencija* mokslinėje literatūroje paprastai vartojama siekiant apibrėžti gebėjimus, kurie susiję ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais, teigia Gražulis, Markuckienė (2013). Autoriai nurodo, jog kompetencijos apibrėžtyje turėtų būti vertintinos tokios dimensijos kaip pageidautinų žinių rinkinys, įgūdžiai, motyvai dirbti, požiūriai ir asmeninės charakteristikos, kurios, sudarydamos darnią visumą, leidžia asmeniui, jomis naudojantis, pasiekti užsibrėžtų tikslų. Šias charakteristikas mini ir Sudnickas (2016), išskirdamas penkis kompetencijų tipus:

*Motyvai* – tai, ko žmogus trokšta ir apie ką nuolat galvoja, kas lemia jo veiksmus. Nuo motyvų priklauso žmogaus elgsena siekiant tikslų.

*Savybės, bruožai* – tai fizinės charakteristikos, reakcija į susidariusias situacijas, emocinės reakcijos, pavyzdžiui, gebėjimas išklaudyti, suprasti kito žmogaus problemas.

*Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas* – tai asmeninių individo vertybių sistema, jo pasitikėjimas savo jėgomis, tikėjimas, kad sugebės tinkamai veikti situacijose.

*Žinios* – informacija apie konkrečią veiklos sritį. Ši kompetencija yra gana sudėtinga, tačiau lengviau identifikuojama nei asmeninės nuostatos ar motyvai. Žinių testai leidžia nustatyti, ar asmuo pasirinko teisiną sprendimą, tačiau nenurodo, ar žmogus geba veikti remdamasis savo žiniomis.

*Įgūdžiai* – tai gebėjimas atlikti bet kurią protinio ar fizinio pobūdžio užduotį.

Kompetencija – tai individui būdinga savybė, priežastiniais ryšiais susijusi su konkrečiais kriterijais paremtu ir išmatuotu geresniu darbo atlikimu, teigia Zavadskė (2008) ir kaip ir prieš tai aptarti autoriai, išskiria penkias kompetencijas – motyvai, bruožai, savikonceptija, žinios bei įgūdžiai. Tačiau autorė akcentuoja, jog *žinios* ir *įgūdžiai* yra „išorinės“ kompetencijų rūšys, kurios yra lengviausiai pastebimos ir išmatuojamos, jų nesunku išmokyti. Tuo tarpu *motyvai*, *bruožai* ir *savikonceptija* yra giluminės, esminės kompetencijos rūšys, kurios yra sunkiai keičiamos, todėl efektyviau yra atrinkti darbuotojus, pasižyminčius tam tikromis savybėmis, nei vėliau bandyti jas pakeisti (Zavadskė, 2008).

Remiantis kompetencijomis, yra sudaromi jų modeliai, kurių kūrimas, diegimas bei vertinimas yra vienas reikšmingiausių vadybos, viešojo administravimo ir verslo psichologijos nagrinėjamų klausimų. Kompetencijų modelį galima apibrėžti kaip konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Išskiriami du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją, kuriais remiantis kuriami kompetencijos modeliai (Melnikas ir kt., 2014):

1. *funkcinis analitinis požiūris* – modelis orientuotas į darbo rezultatą, siejamas su darbo atlikimo reikalavimais, akcentuojamos veiklos funkcijos, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos.

2. *asmeninių charakteristikų požiūris* – modelis orientuotas į darbo procesą, siejamas su darbuotojo įnašu į tikslų siekimą ir darbo turiniu, akcentuojami įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys, individualios charakteristikos.

Autoriai papildo, jog kompetencijos struktūros gali būti plačiai panaudotos verbuojant, atrenkant, vertinant darbuotojus, vadovus ir teikiant jiems grįžtamąjį ryšį. Kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus, taip pat kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų sistemoje ir gali būti susiejama su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamuoju atlyginimu (Melnikas ir kt., 2014).

Žmogiškųjų išteklių kompetencijoms planuoti ir vertinti gali būti taikomas universalus kompetencijų portfelio modelis (1 priedas), kurį nesunkiai galima adaptuoti konkrečiai organizacijai ar pareigybei įvertinti, atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus, misiją ir viziją bei organizacijos kultūros ypatumus. Kompetencijos skirstomos į blokus (sritis), nustatant reikalingą kompetencijos išsivystymo lygmenį kiekvienai kompetencijų sričiai atsižvelgiant į pareigybės sudėtingumą. Kiekvieną kompetencijų sritį sudaro tam tikri gebėjimai, kurie nulemia analizuojamos kompetencijų srities efektyvumą. Kompetencijų sritims ir juos sudarantiems gebėjimams įvertinti taikoma penkių lygmenų kompetencijų vertinimo skalė, skirta kompetencijų išsivystymui nustatyti. Remiantis kompetencijų portfelio modelyje siūloma kompetencijų sandara žmogiškųjų išteklių

kompetencijoms vertinti, tikslinga taikyti kompetencijų ir jas sudarančių gebėjimų sistemos modelį (2 priedas) (Melnikas ir kt., 2014).

Kompetencijų modelis, kaip sistema, turi būti lanksti – dalis kompetencijų turėtų būti nustatytos centralizuotai, tačiau reikia palikti galimybę organizacijoms pačioms nustatyti dalį kompetencijų, atsižvelgiant į jų veiklos specifiką, pateikiant aiškias rekomendacijas kaip tą tinkamai atlikti (Valstybės tarnautojų kompetencijų..., 2014).

Kompetencijų modelis darbuotojams suteikia esmines gaires, kurios nurodo kaip jie turėtų elgtis ir ką turėtų daryti. Taip pat, naudojantis kompetencijų modeliu, vadovai gali išsiaiškinti kurios darbuotojo charakteristikos atitinka bruožus, reikalingus užimti vadovaujamas pareigas. (Suhairoma ir kt., 2014). Kompetencijų modelis yra žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentas, kuriuo vadovaujantis yra nustatomos organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti būtinos kompetencijos. Atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, kai kuriais atvejais ir motyvavimas, teigia Rekašienė (2014). Ravesteyn, Bosman ir Mens (2015) nurodo dar keletą aspektų, kuriais organizacijoje gali būti naudojama kompetencijų sistema:

- Norint darbuotojui sukurti asmeninį plėtros planą. Tikslas yra ne nustatyti, kaip darbuotojas dirba, bet ir išsiaiškinti, ar jo žinios ir įgūdžiai atitinka organizacijos keliamus reikalavimus.
- Išanalizuoti, kurios kompetencijos egzistuoja organizacijoje ar nustatyti jų trūkumą.
- Kaip priemonę, kuriant darbo vietas.
- Kaip metodą patikrinti individo kompetencijas, samdant naujas darbuotojus.

Taikant kompetencijų modelį, galima gauti informacijos, kuri bus sėkmingai panaudota vystant žmogiškuosius išteklius. Asmens vertinimas, remiantis kompetencijų modeliu, gali padėti išsiaiškinti kompetencijas, kurias individas turi ar kurias dar gali reikėti įgyti, jei to reikalauja organizacija, kadangi kompetencijų modelis nurodo žmonių tipus, kurie bus naudingi organizacijai ir kurių kompetencija atitinka organizacijos nuostatus (Suhairoma, Musta'amal, Mohd Amin, Anuar Joharid, 2014). Žmogiškųjų išteklių kompetencijos yra efektyvios žmogiškųjų išteklių praktikos „statybiniai blokai“. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos, įgūdžiai, strateginiai vaidmenys ir profesionalumas sutelkti į žmogiškąjį kapitalą, padeda pasiekti organizacijos strategijas. (Schutte, Barkhuizen, Van der Sluis, 2015).

Apibendrinant analizuotų autorių nuomones, galima teigti, jog kompetencijų modelio taikymas padeda sumodeliuoti tinkamiausio darbuotojo profilį, kurio įgūdžiai, žinios, bruožai ir kitos charakteristikos atitiktų organizacijos keliamus reikalavimus. Remiantis kompetencijų modeliu, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, vertinimas, karjeros planavimas. Tai leidžia pasamdyti darbuotojus, padėsiančius organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų bei nustatyti mokymo poreikį jau esantiems darbuotojams.

*Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad:*

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas pagrindinių organizacijos vykdomų procesų, kuris leidžia pasiekti užsibrėžtus tikslus ir išgyventi, pasitelkiant tinkamų ir kvalifikuotų specialistų pagalbą. Kompetentingi specialistai, sugebantys pasiekti optimaliausių darbo rezultatus bei greitai prisitaikyti prie nuolat atsirandančių pasikeitimų yra pagrindinis strategiškai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pasiekimas. Tinkamai parinkta žmogiškųjų išteklių sistema, atitinkanti organizacijos poreikius, užtikrina moderniausių darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, teisingą personalo vertinimą, operatyvų darbuotojų tobulinimo poreikių nustatymą, padeda numatyti tobulintinas personalo valdymo sritis organizacijoje bei leidžia tinkamai planuoti jų karjerą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir yra orientuojamas į siekiamus rezultatus, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tam reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą. Šių išteklių planavimas padeda organizacijai įgyti reikiamus žmogiškuosius išteklius, padėsiančiu įgyvendinti užsibrėžtus strateginius uždavinius. Veikiant procesų ir pareigybių analizės sistemai, galima numatyti kaip esami procesai kis ateityje ir kokie reikalavimai bus keliami darbuotojams. Ieškant darbuotojų suplanuotoms pareigybėms užimti, išskiriami du pagrindiniai paieškos būdai: vidinis ir išorinis. Vidinė darbuotojų paieška vykdoma iš organizacijoje jau dirbančio personalo, sudarant jam galimybes kilti karjeros laiptais. Tuo tarpu išorinė paieška atliekama ieškant darbuotojų už organizacijos ribų, naudojantis duomenų bazėmis, skelbimais laikraščiuose ar internete, esamų darbuotojų rekomendacijomis, įdarbinimo agentūrų paslaugomis.

Siekiant išsirinkti tinkamiausią pretendentą į laisvą darbo vietą, galima taikyti įvairius būdus, dažniausiai peržiūrėti kandidatų gyvenimo aprašymai, daugiausia žadantys kandidatai pakviečiami į darbo pokalbį. Darbo pokalbis – interviu – gali būti nestruktūrizuotas ir struktūrizuotas, dalyvaujant vienam ar keliems apklausos atlikėjams, gali būti vykdomas telefonu. Siekiant išsiaiškinti kuris iš jų geriausiai atitinka organizacijos keliamus reikalavimus, gali būti atliekami įvairūs įdarbinimo testai, tikrinamos rekomendacijos ir informacija apie kandidatą. Priėmus naują darbuotoją, adaptavimas prasideda iš karto po jo įdarbinimo. Vykstantis adaptavimas gali būti formalus, remiantis tam tikromis iš anksto sudarytomis programomis arba ne formalus, atliekamas nesiremiant jokių planu. Svarbu padėti žmogui įsilieti į darbinę aplinką, nurodyti jo užduotis, padėti suvokti savo vietą organizacijos struktūroje.

Žmogiškųjų išteklių vertinimo metu gaunama reikšminga informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo atlyginimo padidinimo ar paaukštinimo, sudaryti planą kaip šalinti trūkumus, įžvelgti pranašumus, karjeros perspektyvas. Organizuojant personalo vertinimą, pirmiausia nustatomi vertinimo tikslai, dėl ko ir kas bus vertinama, parenkamas tinkamiausias metodas. Galiausiai numatoma procedūra – subjektas, vertinimo dažnumas, rezultatų pateikimo

tvarka ir pradedamas vertinimas. Atlikus vertinimą, su rezultatai supažindinamas ir vertinamas darbuotojas. Gali būti vykdomas interviu, kurio metu nurodoma kas buvo atlikta netinkamai, kurias vietas reikalinga patobulinti. Pokalbio metu galima sužinoti apie tas kompetencijas, kurios galbūt neužfiksuotos jokiose lentelėse, išklausti vertinamą darbuotoją.

Įdiegiant naujas sistemas, keičiant strategiją ar struktūrą, gali atsirasti skirtumas tarp esamų ir pageidautinų žinių bei įgūdžių, todėl pradinis žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos žingsnis – kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas. Poreikiui nustatyti gali būti taikomi metodai: stebėjimas, pokalbis, grupinė diskusija, anketavimas, darbo rezultatų analizė, galima taikyti keletą metodų kompleksiskai. Toliau sudaromi mokymo planai ir programos, geriausiai atitinkantys organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius ir tikslus, pasirenkami tinkamiausi mokymo metodai (paskaitos, konferencijos, mokymas darbe, nuotolinis mokymas ir kt.). Užbaigus mokymo ir tobulinimo procesus, vykdomas rezultatų įvertinimas. Organizacijos žmogiškieji ištekliai gali būti motyvuojami, naudojant materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Prie materialių skatinimo priemonių priskiriamas darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, dovanos. Tuo tarpu nematerialios motyvavimo priemonės, siejamos su asmeniniu tobulėjimu, pasitenkinimu, pripažinimu, juntama darbo nauda visuomenei.

Siekiant sudaryti tinkamiausio darbuotojo profilį, efektyviai vykdyti žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, atranką, vertinimą, planuoti karjerą, galima pasitelkti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Kompetencijų modelis gali būti naudojamas norint darbuotojui sukurti asmeninį plėtros planą, išanalizuoti, kurios kompetencijos egzistuoja organizacijoje ar nustatyti jų trūkumą. Taip pat jį galima naudoti kaip metodą patikrinti individo kompetencijas, samdant naujas darbuotojus ar kaip priemonę, kuriant darbo vietas.

## 2 TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1 Tyrimo problemų laukas

Problemų laukas parodo pagrindinius probleminius klausimus, išskaidytus į smulkesnius klausimus, kurie yra susiję su tyrimo problemomis. Šios lentelės pradžioje apibrėžta pagrindinė darbe keliama problema. Siekiant ją išspręsti, tikslinga apibrėžti visus kylančius probleminius klausimus ir pateikti jų tyrimo metodus bei instrumentus (2.1 lentelė).

2.1 lentelė

#### Problemų laukas

Probleminis klausimas	Problemų lauko klausimai	Tyrimo metodai ir instrumentai
Kokios yra pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje?	Su kokiais pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis susiduria Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius? Ar griežtas teisinis reglamentavimas žmogiškųjų išteklių valdymo atžvilgiu kliudo spręsti iškilusias problemas? Kaip žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją vertina įstaigos darbuotojai?	Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus vidaus dokumentų, metinių ataskaitų, rodiklių analizė. Informantų interviu ir informacijos analizė.
Kokios yra potencialios žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo kryptys Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje?	Kokias žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes išvelgia informantai? Kokias žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo galimybes aptaria strateginiai dokumentai, susiję su valstybės tarnautojų valdymu?	ES ir Lietuvos strateginių dokumentų, susijusių su valstybės tarnautojų valdymu, analizė. Informantų interviu ir gautos informacijos analizė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 2.2 Tyrimo strategija

Strategiją galima apibūdinti kaip priemonių planą, skirtą artimiausiems tikslams gyvendinti, todėl siekiant tyrimo užsibrėžtų tikslų, parengta tyrimo strategijos struktūra, nustačius uždavinius ir jų dalis tikslams įgyvendinti (2.2 lentelė).

2.2 lentelė

#### Tyrimo strategijos struktūra

<b>Tyrimo tikslas:</b> išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius ir teisinius aspektus, atlikus dokumentų analizę ir empirinį tyrimą apie žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje, nustatyti tobulintinas žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis.		
Uždavinius atitinkantys tyrimo skyriai	Uždavinių dalis atitinkantys tyrimo poskyriai	Rezultatai
Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų sisteminė analizė	Žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė apibrėžtis	Parengtas teorinės dalies skyrius ir du jo poskyriai.
	Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai	



Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas	Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas	Parengtas teorinės dalies skyrius ir penki jo poskyriai.
	Žmogiškųjų išteklių paieška, atranka, adaptavimas	
	Žmogiškųjų išteklių vertinimas	
	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas, motyvavimas	
	Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas	
Žmogiškųjų išteklių valdymo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje tyrimo rezultatų analizė	Žmogiškųjų išteklių valdymo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos analizė	Parengtas empirinės dalies skyrius ir du jo poskyriai.
	Informantų nuostatų apie žmogiškųjų išteklių valdymą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje analizė	
Suformuoti ir pagrįsti tyrimo metodologiją	2.1. Apibrėžti tyrimo problemų lauką	Parengta metodologinė dalis su trimis skyriais.
	2.2. Sumodeliuoti tyrimo strategiją	
	2.3. Nustatyti tyrimo metodus	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ganto grafikas – tai bazinė laiko koordinatė, nurodanti viso projekto vykdymo laiką bei kiekvieni darbo ar elemento pradžią ir pabaigą. Jis užtikrina kiekvienos užduotos chronologinius duomenis ir grafiškai pavaizduoja numatomus projekto darbus linijinio grafiko pagalba, kurio matmenys gali būti dienos, savaitės, mėnesiai ir netgi metai (Obrazcovas, 2006). Ganto grafikas pavaizduotas 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė

### Ganto grafikas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Komentaras
<b>T</b>																
<b>TR</b>																
<b>M</b>																
<b>E</b>																
<b>I</b>																

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šiame Ganto grafike nuosekliai pavaizduota, kaip buvo planuojami tyrimo teoriniai ir empiriniai darbai. **T** – teorinė dalis; **TR** - teorinės dalies rekonstrukcija; **M** – metodologinė dalis; **E** – empirinė dalis; **I** – išvados ir rekomendacijos. Grafikas vaizduoja atliktų darbų faktinį laiką.

Pirmuosius 5 mėnesius atlikta preliminarinė mokslinės literatūros analizė. 5 mėnesio pabaigoje pradėta planuoti metodologinė dalis, kuri baigta rašyti 9 mėn. Po to pradėtas empirinis tyrimas t.y. 9

mėn. pabaigos iki 15 mėn. pabaigos. Paskutinis 15 mėnuo skirtas empirinės dalies užbaigimui ir išvadų bei rekomendacijų formulavimui ir pateikimui.

## **2.3 Tyrimo metodika**

### **2.3.1 Tiriamos organizacijos charakteristika**

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius (toliau – VSDFV Mažeikių skyrius) yra Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsteigta viešojo administravimo įstaiga, vykdanči valstybinį socialinį draudimą. VSDFV Mažeikių teritorinio skyriaus savininkė yra valstybė. Institucijos kompetenciją įgyvendinant Fondo valdybos teritorinio skyriaus teises ir pareigas nustato Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas ir kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai. VSDFV Mažeikių yra valstybės biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų, finansavimo šaltiniai taip pat gali būti valstybės biudžeto tiksliniai asignavimai bei Lietuvos Respublikos ir tarptautinių fondų suteiktos lėšos ir kitos teisės aktų nustatyta tvarka teisėtai gautos lėšos. Įstaiga finansuoja apdrauosius asmenis ir įstatymų nustatytais atvejais jų šeimos narius pensijų, ligos ir motinystės, nedarbo bei nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų atvejais. Užtikrina teisingą duomenų apie draudėjus, apdrauosius asmenis ir išmokų gavėjus tvarkymą, nagrinėja prašymus ir priima sprendimus dėl apdraustųjų asmenų duomenų tikslinimo bei tikslina apdraustųjų asmenų duomenis. VSDFV Mažeikių skyriuje, įskaitant ir Plungės, Telšių, Akmenės bei Skuodo poskyrius, dirba 183 darbuotojai. Organizacinė valdymo struktūra pavaizduota 3 priede.

### **2.3.2 Tyrimo metodai**

Nagrinėjant mokslinę literatūrą teoriniu aspektu, buvo analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė apibrėžtis, žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, paieškos, atrankos bei adaptavimo procesai. Taip pat nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių vertinimo ir tobulinimo procedūros, motyvavimo sistema, aptariamas žmogiškųjų išteklių valdymas, grįstas kompetencijomis. Mokslinė literatūra padeda suvokti tyrimo kontekstą, susikurti savo tyrimo struktūrą, kad būtų galima palyginti savo atradimus su jau paskelbtomis mokslinėmis žiniomis (Bitinas ir kt., 2008), todėl mokslinės literatūros analizė buvo būtina tolimesniam tyrimo organizavimui – tinkamo tyrimo metodo bei klausimų parinkimui. Tyrimui atlikti pasitelkta dokumentų analizė bei interviu.

**Dokumentų analizė.** VSDFV Mažeikių skyriaus veiklos organizavimas vykdomas remianti įstatymuose ir kituose norminiuose teisės aktuose nustatyta tvarka, todėl dokumentų

analizei atlikti nagrinėti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos Seimo įsakymai, Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai, Fondo valdybos direktoriaus įsakymai ir kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų karjeros valdymą. Siekiant identifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus konkrečiai VSDFV Mažeikių skyriuje, remtasi oficialiais institucijos dokumentais: Fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymais, Fondo valdybos Mažeikių skyriaus veiklos planais, Fondo valdybos Mažeikių skyriaus veiklos plano vykdymo ataskaitomis, Fondo Valdybos personalo veiklos rodikliais ir kitai su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusiais oficialiais dokumentais ir statistika, kurie buvo gauti naudojantis „Sodros“ vidiniu internetu puslapiu darbuotojams – intranetu.

Reikšminga pažymėti, kad, dėl vykusios Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizacijos, nuo 2012 m. sausio 1 d. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Akmenės, Plungės, Skuodo, Telšių skyriai reorganizuoti juos prijungiant prie Fondo valdybos Mažeikių skyriaus. Todėl analizuojant ir lyginant statistinius duomenis bei kitus rodiklius, tikslinga remtis duomenimis nuo 2012 metų.

**Standartizuotas interviu.** Interviu, kaip kokybinio duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones, jo metu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimui atlikti pasirinktas standartizuotas interviu – visi klausimai ir jų eiliškumas iš anksto numatyti. Standartizuoto interviu tipas pasirinktas siekiant išgauti labiau racionalius, nei emocijomis grįstus atsakymus, kad būtų galima kuo tiksliau interpretuoti gautus duomenis. Anot Kardelio (2016), tokio interviu tipo privalumas – mažiau šališkumo, taip pat aiškesnė duomenų analizė ir lyginimas, kadangi visi tiriami asmenys klausiami tų pačių klausimų ta pačia seka, o tyrimas gali būti atliekamas tiek žodžiu, tiek raštu. Interviu klausimynas pateiktas 4 priede.

### 2.3.3 Tyrimo organizavimas ir eiga

**Tyrimo organizavimas.** Standartizuotam interviu atlikti pasirinkti informantai pagal veiklos sritis – orientuotasi, kad jų darbo pobūdis būtų tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl informantais buvo pasirinkti VSDFV Mažeikių skyriaus Teisės ir personalo skyriaus vedėja, Teisės ir personalo skyriaus specialistės personalo klausimais bei direktoriaus pavaduotojos. Direktoriaus pavaduotojos organizuoja ir kontroliuoja kuruojamus skyrius ir tų skyrių specialistų veiklą. Personalo skyriaus darbuotojai padeda direktoriui valdyti personalą, organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą, dalyvauja formuojant organizacinę kultūrą. Taip pat padeda direktoriui formuoti personalo sudėtį, mokymo poreikį, kurti ir įgyvendinti personalo motyvacijos sistemą, vykdyti

personalo adaptavimą ir integravimą įstaigoje. Tyrime dalyvavusių informantų charakteristika pateikiama 2.4 lentelėje.

Išanalizavus pagrindinius Lietuvos Respublikos teisės aktus bei kitus norminius dokumentus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų valdymą ir išnagrinėjus vidinius VSDFV Mažeikių skyriaus dokumentus, rodiklius, statistinius duomenis, buvo sudarytas interviu klausimynas. Klausimyną sudaro 15 klausimų: 13 klausimų tiesiogiai siejami su žmogiškųjų išteklių valdymu, 2 paskutiniai – su darbine patirtimi. Informantams suteikti kodai, jų pateikti atsakymai susisteminti ir suskirstyti į kategorijas, atlikta interviu turinio analizė. Svarbu paminėti, jog informantų pasisakymai užkoduoti kodais I:1 – I:5, tačiau kodų numeriai nesutampa su lentelėje nurodytų pareigų eiliškumu, taip užtikrinant informantų anonimiškumą.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas atliktas 2016 m. lapkričio 28 – gruodžio 19 dienomis. Su kiekvienu informantu dėl tyrimo atlikimo buvo tartasi individualiai. 2 informantai, dėl didelio užimtumo, pageidavo į interviu klausimus atsakyti raštu, todėl interviu klausimynas buvo siunčiamas elektroniniu paštu. Su 3 informantais interviu vyko žodžiu, iš anksto suderinus susitikimo vietą ir laiką, jų pageidavimu, interviu klausimynas buvo atsiųstas iš anksto.

2.4 lentelė

#### Informantų charakteristika

Informantų pareigos	Darbo patirtis užimamose pareigose	Darbo patirtis viešajame sektoriuje
Teisės ir personalo skyriaus vedėjas	5 metai	14 metų
Personalo skyriaus vyriausiasis specialistas	10 mėnesių	4 metai
Personalo skyriaus vyresnysis specialistas	10 mėnesių	3 metai
Direktoriaus pavaduotojas	25 metai	25 metai
Direktoriaus pavaduotojas	25 metai	25 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

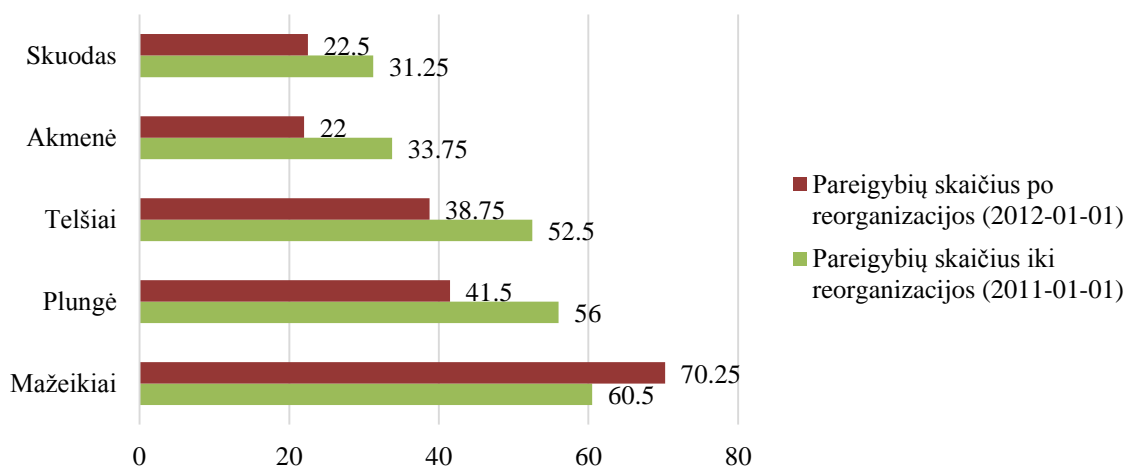
Tyrimas atliktas laikantis etikos reikalavimų – tyrime dalyvavę asmenys sutiko jame dalyvauti, dalyviams paaiškintas tyrimo tikslas, užtikrinta, kad jų pateikti atsakymai bus naudojami tik magistro darbo rašymui. Taip pat užtikrintas anonimiškumas, paaiškinta, jog gauta ir neapdorota informacija, iš kurios būtų galima atpažinti tyrimo dalyvi, bus prieinama tik darbo autoriui. Derinant interviu laiką ir vietą, keli respondentai užsiminė, jog „*jaustųsi drąsiau*“ ir „*kalbėtų laisviau*“, jei pokalbis nebūtų įrašinėjamas. Atsižvelgiant į išsakytas nuomones, pokalbis įrašinėjamas nebuvo.

### 3 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIUJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos analizė

Esminį posūkį įstaigos žmogiškiesiems ištekliams turėjo LR Vyriausybės 2011 m. liepos 13 d. nutarimo Nr. 884 pagrindu Lietuvos mastu vykusi Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizacija, kurios tikslas - optimizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo (toliau – VSDF) administravimo įstaigų struktūrą centralizuojant bendrųjų funkcijų valdymą, užtikrinant efektyvesnę Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą, racionaliau ir geriau atliekant Fondo valdybos teritorinių skyrių funkcijas, stiprinant vidaus kontrolę.

Vadovaujantis 2011 m. lapkričio 29 d. įsakymu Nr. V-498 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo“, nuo 2012 sausio 1 d. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau – VSDFV) Akmenės, Plungės, Skuodo, Telšių skyriai reorganizuoti juos prijungiant prie Fondo valdybos Mažeikių skyriaus. Įsakyme akcentuojama, kad reorganizacija vykdoma siekiant optimizuoti valdymą, atsisakant nereikalingų valdymo grandžių, atsisakant perteklinių vadovujančios grandies pareigybių bei stambinant padalinius. Taip pat siekiant optimizuoti pareigybių skaičių, išnaudoti masto ekonomijos taupymo galimybes ir galimybes įsigyti paslaugas rinkoje. Reorganizacija vyko jungimo būdu – prie didesnių teritorinių skyrių prijungiant mažesnius. Tai turėjo įtakos ir darbuotojų skaičiaus pasikeitimui (3.1 pav.).



**3.1 pav.** VSDFV teritorinių skyrių pareigybių skaičius prieš ir po reorganizacijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis VSDFV Mažeikių skyriaus pateiktais duomenimis.

Mažeikių skyriuje po reorganizacijos pareigybių skaičius padidėjo 9,75 pareigybės, tuo tarpu, prijungtuose skyriuose pareigybių skyrius sumažėjo. 2011 m. sausio 1 d. bendras Mažeikių, Plungės, Telšių, Akmenės ir Skuodo pareigybių skaičius siekė 234, po reorganizacijos, 2012 m. sausio 1 d., skaičius sumažėjo iki 195, buvo panaikintos 39 pareigybės.

LR Vyriausybės nutarime „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“<sup>3</sup> akcentuojami dvi sąvokos: personalas ir žmogiškieji ištekliai. *Personalas* – tai įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Tuo tarpu *žmogiškieji ištekliai* – personalo žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia įstaigos veiklai užtikrinti, visuma. Minėtame nutarime nurodoma, jog personalo administravimo tarnybos darbuotojai prisideda prie personalo valdymo politikos formavimo, padeda įstaigos vadovui formuoti personalo sudėtį, atlieka personalo sudėties analizę. Personalo administravimo tarnybos darbuotojai, atsižvelgiant į įstaigos strateginius tikslus ir uždavinius, teikia įstaigos vadovui siūlymus dėl žmogiškųjų išteklių poreikio.

Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje reglamentuojantys teisės aktai nepalieka daug vietos interpretavimui – priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką nustato Valstybės tarnybos įstatymas, statutai, Vyriausybės patvirtintas konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas. Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė žmogiškųjų išteklių paieškos būdų, tačiau pagal Valstybės tarnybos įstatymą<sup>4</sup> (toliau – VTĮ), organizuojant konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas, apie konkursą yra paskelbiama „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ (nustatytos formos skelbimu) ir valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos interneto tinklalapyje.

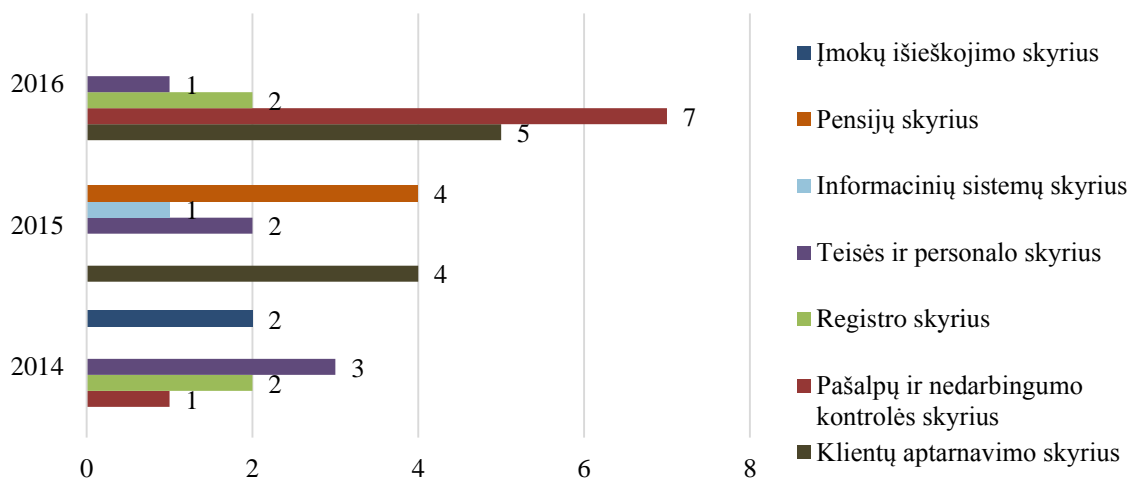
Priėmimą į valstybės tarnautojų pareigas reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo trečiasis skyrius. Remiantis įstatymu, į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimama *konkurso būdu* ir *be konkurso* (VTĮ 11 str.). *Konkurse* gali dalyvauti asmenys, kurie:

- 1) turi Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 2) moka valstybinę lietuvių kalbą;
- 3) yra ne jaunesni kaip 18 metų ir ne vyresni kaip 65 metų. Reikalavimas būti ne vyresniam kaip 65 metų netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams;
- 4) turi to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą;
- 5) turi valstybės tarnautojui privalomų jo veikloje bendrųjų gebėjimų visumą, o vadovaujantys valstybės tarnautojai – taip pat ir privalomų jų veikloje gebėjimų vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai ar jos padaliniui visumą (VTĮ 9 str.).

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2007 m. spalio 17 d. Nr. 1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“.

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316.

Pateikti duomenys (3.2 pav.) rodo, jog 2014 m. VSDFV Mažeikių skyrius paskelbė 6 konkursus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, 2015 m. paskelbta dvigubai daugiau – 12 konkursų. 2016 m. paskelbta 15 konkursų, daugiausia jų – 7 – į Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrių, didelė darbuotojų kaita ir Klientų aptarnavimo skyriuje, į kurį buvo paskelbti 5 konkursai.



**3.2 pav.** Konkursai, paskelbti į karjeros valstybės tarnautojo pareigas

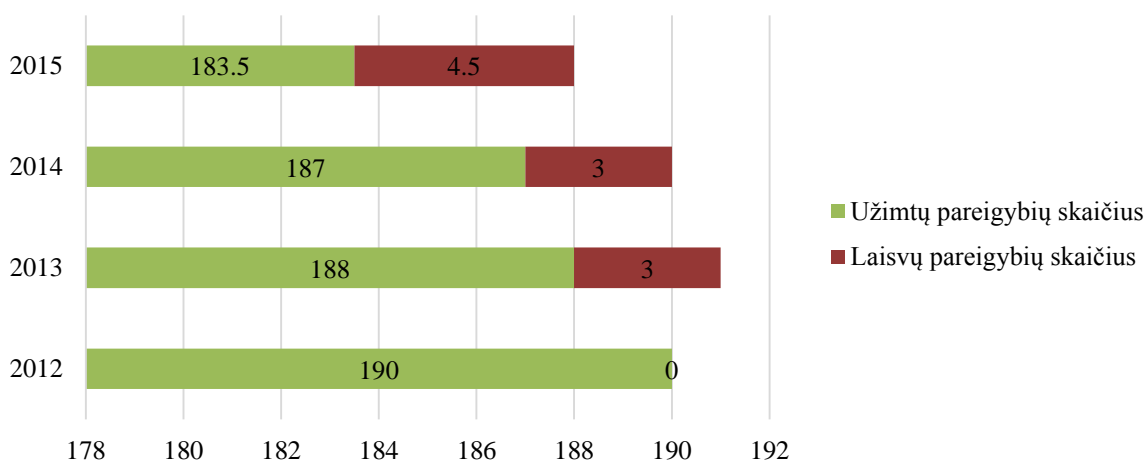
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis VSDFV Mažeikių skyriaus pateiktais duomenimis.

*Be konkurso* į karjeros valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimama atkuriant karjeros valstybės tarnautojo statusą (Vyriausybės nustatyta tvarka grįžtama į eitas arba, jeigu nėra galimybės, kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje), atitinkant bendruosius reikalavimus, keliamus asmeniui, priimamam į valstybės tarnautojo pareigas, ir jiems siūlomos pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus (VTĮ 11 str.).

Atlikus pareigybių užimtumo analizę (3.3 pav.), galima pastebėti, jog VSDFV Mažeikių skyriuje pareigybių neužimtumas nuo 2012 metų vis didėjo. Pradiniame laikotarpyje – 2012 m. – buvo įsteigta 190 pareigybių, visos darbo vietos buvo užimtose. 2013 ir 2014 m. buvo 3 laisvos darbo vietos, o 2015 m. iš įsteigtų 188 pareigybių, neužimtose – 4,5 pareigybės. Galima manyti, jog visiškai 2012 m. pareigybių užimtumui įtakos turėjo 2011 m. vykusio reorganizacijos, kurios metu atliktos pareigybių steigimo ir naikinimo procedūros bei veiksmai, susiję su darbuotojų atleidimu bei perkėlimu. Tačiau pareigybių neužimtumas vis didėja – VSDFV Mažeikių skyriaus Teisės ir personalo skyriaus pateiktais duomenimis 2016 m. buvo laisvos 4 pareigybės, 2017 m. – 5 pareigybės.

Kaip nurodė 3.1 paveiksle pateikti duomenys, reorganizacijos metu buvo panaikintos 39 pareigybės. Tad dalis dirbančių asmenų, panaikinus jų pareigybes buvo perkelti vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymo 43 straipsniu, kuris nurodo, jog tarnautojas, kurio pareigybė naikinama, paskiriamas į kitas to paties lygio ir kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas, o

jei tokių pareigų nėra ir valstybės tarnautojas sutinka, – į žemesnės kategorijos pareigas, taip užpildant visas laisvas darbo vietas. Įstatymas taip pat nurodo, jog karjeros valstybės tarnautojas, kurie iki pareigybės panaikinimo į kitas pareigas paskiriami, iš pareigų atleistas.



**3.3 pav.** VSDFV Mažeikių skyriaus pareigybių užimtumas 2012-2015 metais

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2012-2015 metų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos personalo veiklos rodikliais.

Reikšminga paminėti ir kitą aspektą, tai – patvirtintų pareigybių skaičiaus mažėjimas. 3.3 paveiksle susisteminti duomenys parodė, jog nuo 2013 m. įsteigtų pareigybių skaičius buvo mažinamas: 2013 m. buvo įsteigta 191 pareigybė, 2014 m. šis skaičius sumažėjo iki 190. 2015 m. pareigybių skaičius buvo dar sumažintas iki 188 pareigybių, tad per kelerius metus nuo 2013 m. remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai buvo panaikintos 3 pareigybės. VSDFV Mažeikių skyriaus teisės ir personalo skyriaus pateiktais duomenimis 2016 m. buvo įsteigtos 180 pareigybių<sup>5</sup>, toks pat skaičius patvirtintas ir 2017 m.<sup>6</sup>, tad galima matyti, jog pareigybių skaičius VSDFV Mažeikių skyriuje yra smarkiai mažinamas – nuo 2013 m. panaikinta 11 pareigybių.

Priėmus naujus darbuotojus, svarbu užtikrinti jų integravimąsi į organizaciją, todėl adaptacijos procesas stebimas, teikiamos išvados ir pasiūlymai dėl darbuotojų adaptacijos organizacijoje. Naujai priimtiems dirbantiesiems yra nustatomas adaptacijos programos taikymas, parengiamas adaptacijos programos dalyviui skirtas mokymo planas (5 priedas), paskiriamas mentorius<sup>7</sup>. Adaptacijos programa taikoma ir darbuotojams, perkeltiems dirbti iš vienos VSDF administravimo įstaigos ar struktūrinio padalinio į kitą.

3.4 paveiksle pavaizduota Mažeikių skyriaus darbuotojų kaita 2013-2015 metais. Iš pateiktų duomenų matyti, jog didžiausi pokyčiai vyko 2015 m., kai priimtų darbuotojų skaičius siekė 10, o

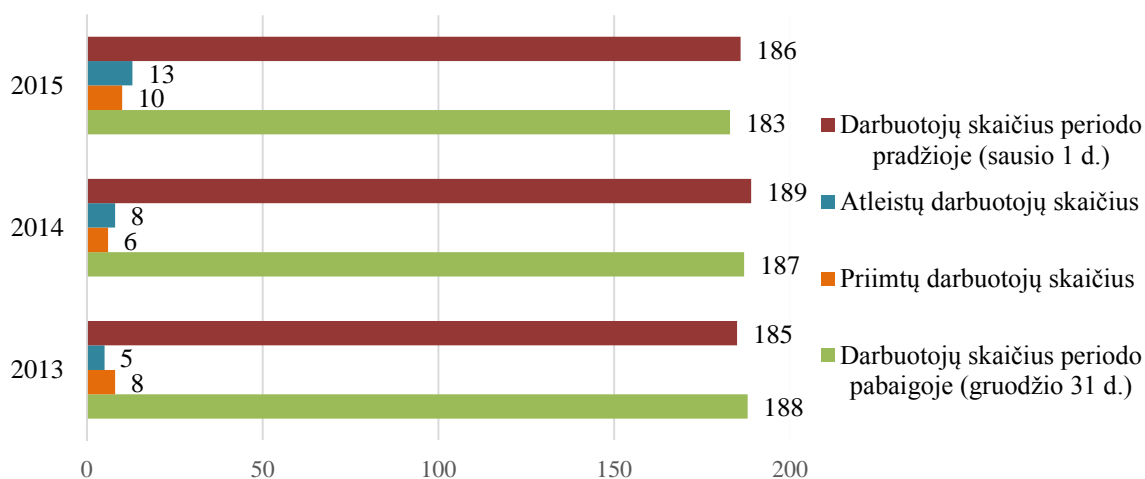
<sup>5</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus įsakymas 2015 m. gruodžio 28 d. Nr. V-659.

<sup>6</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus įsakymas 2017 m. sausio 2 d. Nr. V-2.

<sup>7</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus 2016 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. VE-110 patvirtintas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus 2016-ųjų metų veiklos planas.



atleistų – net 13. Galima manyti, jog tokiems pokyčiams įtakos turėjo kategorijų pakitimai: panaikintos 6 A lygio 11 kategorijos Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyriaus vyriausiųjų specialistų pareigybės ir įsteigtos 6 A lygio 12 kategorijos pareigybės<sup>8</sup>; panaikintos 2 A lygio 9 kategorijos Įmokų išieškojimo skyriaus vyriausiųjų specialistų pareigybės ir įsteigtos 2 A lygio 11 kategorijos pareigybės<sup>9</sup>; panaikinta 1 B lygio 7 kategorijos Teisės ir personalo skyriaus vyresniojo specialisto pareigybė ir įsteigta 1 B lygio 9 kategorijos pareigybė<sup>10</sup>. Taip pat panaikinta 1 A lygio 9 kategorijos Registro skyriaus vyresniojo specialisto pareigybė bei 1 B lygio 7 kategorijos Registro skyriaus vyresniojo specialisto pareigybė<sup>11</sup>, į kurių vietas naujų pareigybių nebuvo įsteigta.



**3.4 pav. VSDFFV Mažeikių skyriaus darbuotojų kaita**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2013-2015 metų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos personalo veiklos rodikliais.

Remianti susistemintais duomenimis, 2013 m. ir 2014 m. darbuotojų kaita svyravo nežymiai: 2013 m. priimti 8 darbuotojai, atleisti – 5, nežymiai didesnis pokytis 2014 m. – priimti 6 darbuotojai, atleisti 8. Reikšminga paminėti, jog į bendrą atleistų darbuotojų skaičių įskaičiuojamas ir skaičius darbuotojų, kurie iš organizacijos išėjo savo noru.

Adaptacijos programa<sup>12</sup> taikoma valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, priimtiems naujai į darbą, grįžusiems iš atostogų vaikui prižiūrėti, perkeltiems dirbti iš vienos VSDF administravimo įstaigos ar struktūrinio padalinio į kitą, bei tiems, kurių struktūrinis padalinys nesikeičia, tačiau visiškai arba iš esmės keičiasi darbo pobūdis, siekiant padėti kuo

<sup>8</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-172.

<sup>9</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-170.

<sup>10</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-173.

<sup>11</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-171.

<sup>12</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas.

sėkmingiau adaptuotis Fondo administravimo įstaigoje ir/ar jos padalinyje. Šios programos trukmė ne ilgiau kaip 3 mėnesiai. Mentoriumi skiriamas įstaigos darbuotojas, turinti žinių ir įgūdžių, reikalingų adaptacijos programos dalyvio darbo pareigoms atlikti, dirbantis administravimo įstaigoje ilgiau nei 6 mėnesius bei pasižymintis pareigingumu, darbštumu, reiklumu, komunikabilumu.

Tiesioginis vadovas adaptacijos laikotarpiu su programos dalyviu ir jo mentoriumi, aiškinasi, ar skiriamos užduotys atitinka adaptacijos programos dalyvio profesines žinias ir kompetenciją, ar visas darbo užduočių turinys jam yra suprantamas, kokie sunkumai ir klaidos pasitaiko vykdant pavestas funkcijas, aptariami jų sprendimo būdai ir numatomos kvalifikacijos tobulinimo sritys. Po adaptacijos laikotarpio užpildoma programos dalyvio vertinimo anketa (6 priedas), organizuojamas pokalbis su nauju darbuotoju, siekiant išsiaiškinti, ar patenkinti jo lūkesčiai bei kokios pasitaiko problemos adaptacijos procese.

Taip pat pagal poreikį Fondo administravimo įstaigoje organizuojama Naujoko diena, kurioje kviečiami dalyvauti visi naujai pradėję dirbti darbuotojai. Naujoko dienos metu Fondo administravimo įstaigos struktūrinių padalinių atstovai pristato Fondo administravimo įstaigas, struktūras, strategiją, tikslus, uždavinius, vidaus teisės aktus bei supažindina su Fondo administravimo įstaigos administracinių padalinių veikla<sup>13</sup>. Remiantis VSDFV Mažeikių skyriaus 2015 metų veiklos plano vykdymo ataskaita, visiems naujai priimtiems darbuotojams buvo paskirti mentoriai bei parengti mokymo planai. Per 2015 m. Mažeikių skyriuje buvo paskirta 13 mentorių, kurie savo mokinių įvertinti labai gerai.

Esant laisvoms karjeros valstybės tarnautojo pareigoms, karjeros valstybės tarnautojas jo prašymu gali būti perkeltas į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje. Gali būti sukeistos dviejų tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojų pareigos, jeigu jie to prašo (VTĮ 20 str.).

Valstybės tarnybos tarnybinės veiklos vertinimas vykdomas kasmet, nustatyta tvarka, siekiant įvertinti tarnautojų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją bei pasiektus rezultatus, vykdant jiems suformuluotas užduotis. Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsniu, valstybės tarnautojo tarnybinė veikla vertinama kiekvienais metais, jeigu valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus eina pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, kurioje yra vertinama jo tarnybinė veikla.

Tiesioginis vadovas kiekvienais metais pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo užpildytą vertinimo anketa ir valstybės tarnautojo gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, aptaria pasiektus rezultatus vykdant valstybės tarnautojui

---

<sup>13</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas.

suformuluotas užduotis, o kai vertinama įstaigos vadovo ir įstaigos padalinio vadovo veikla, aptariami jo pasiekti rezultatai vykdant atitinkamai jo vadovaujamai įstaigai arba vadovaujamam įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis, taip pat yra suformuluojamos einamųjų metų užduotys bei aptariami valstybės tarnautojo karjera ir kvalifikacijos tobulinimas.

Tiesioginis vadovas pateikia vertinimo anketą, kurią tarnautojas užpildo ir grąžina tiesioginiam vadovui ne vėliau kaip per 3 darbo dienas nuo jos gavimo dienos. Valstybės tarnautojas ir jo tiesioginis vadovas susitaria dėl pokalbio datos, iki pokalbio vadovas susipažįsta su valstybės tarnautojo užpildyta vertinimo anketa. Po pokalbio tiesioginis vadovas užpildo vertinimo anketą. Tais atvejais, kai nesutinka su valstybės tarnautojo nurodytu balu ir nurodo kitokį balą – įrašo tai pagrindžiantį komentarą. Pagal valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados formą (7 priedas) surašoma tarnybinės veiklos vertinimo išvada, kurioje tiesioginis vadovas vertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą.

Valstybės tarnautojo kvalifikacija ir jo gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinami pagal vertinimo kriterijus. Kiekvienas tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus turi savo reikšmes, vertinamas nuo 1 iki 5 balų. Mažiausias įvertinimas – 1 balas, didžiausias įvertinimas – 5 balai. Bendras valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas – *labai gerai*, *gerai*, *patenkinamai*, *nepatenkinamai* nurodomas išvadoje pagal valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalėje (3.1 lentelė) gautą rezultatą. Tiesioginis vadovas valstybės tarnautoją su išvada supažindina pasirašytinai<sup>14</sup>.

3.1 lentelė

### Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

Kvalifikacijos vertinimas	Gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinimas					
		1	2	3	4	5
1	nepatenkinamai	nepatenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai
2	nepatenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai
3	nepatenkinamai	patenkinamai	gerai	gerai	gerai	gerai
4	patenkinamai	patenkinamai	gerai	gerai	labai gerai	labai gerai
5	patenkinamai	patenkinamai	gerai	labai gerai	labai gerai	labai gerai

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 17 d. Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”.

Valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės yra trys, aukščiausia yra pirma, žemiausia – trečia kvalifikacinė klasė, valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių:

*A lygio* – pareigybėms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;

<sup>14</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 17 d. Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”.

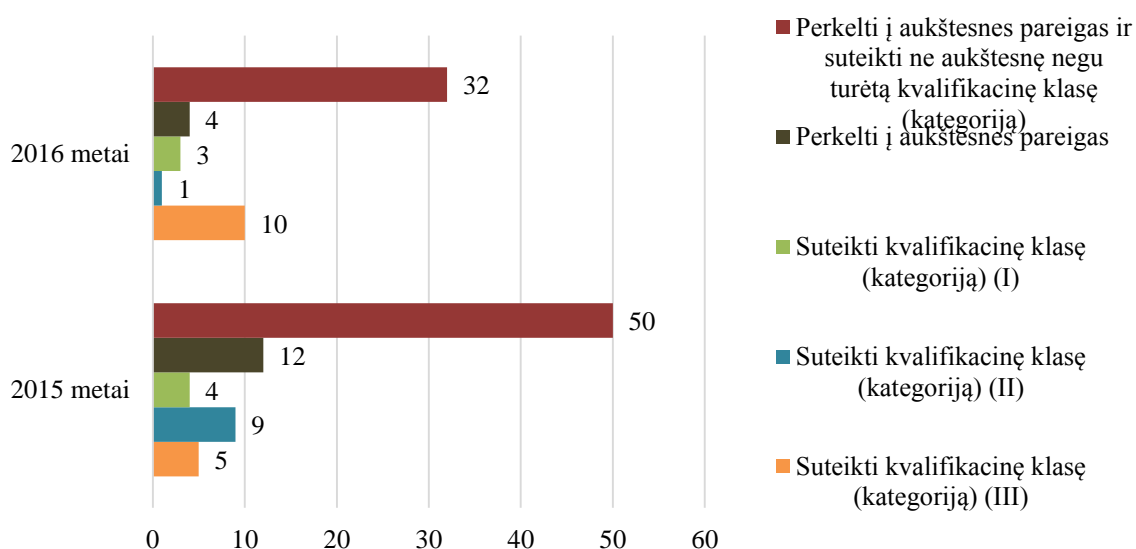
*B lygio* – pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;

*C lygio* – pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų, aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija<sup>15</sup>.

Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnis reglamentuoja, jog vertinimo metu tiesioginis karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus *gerai*, teisinė padėtis nesikeičia ir valstybės tarnautojo veiklos vertinimas yra baigiamas, išskyrus atvejį, kai šis valstybės tarnautojas prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų vertinimo komisija. Jeigu tiesioginis vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija.

Tiesioginis vadovas, įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę įvertinęs *labai gerai*, vertinimo komisijai teikia vertinimo išvadą su siūlymais suteikti trečią arba nuosekliai aukštesnę kvalifikacinę klasę arba, perkelti tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas, įstaigos vadovui ar karjeros valstybės tarnautojui palikti turimą pirmą kvalifikacinę klasę ir skirti jam pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą, arba paskatinti tarnautoją padėka ar vardine dovana. 3.5 ir 3.6 paveiksluose pateikiami VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų pareigų pokyčiai 2013-2016 metais.



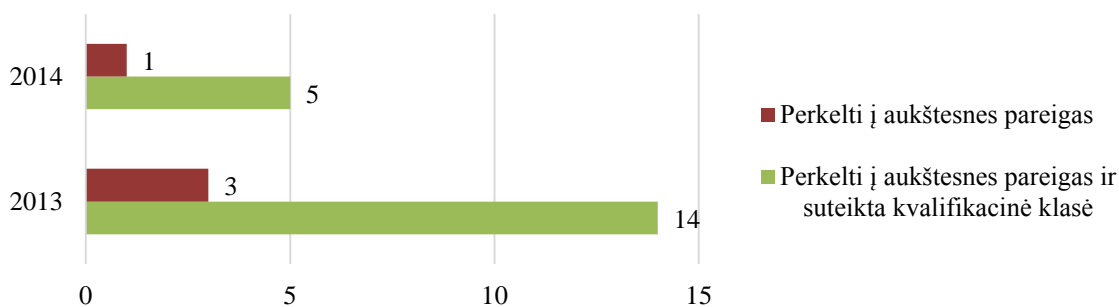
### 3.5 pav. VSDFV Mažeikių skyriaus valstybės tarnautojams pateikti siūlymai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis VSDFV Mažeikių skyriaus pateiktais duomenimis.

Išanalizavus gautus rezultatus matyti, jog dažniausiai pateikti siūlymai – perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę. 2015 m. tokių siūlymų buvo

<sup>15</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316.

pateikta 50, gali manyti, jog tam įtakos turėjau jau minėti kategorijų pakitimai, kai buvo naikinamos ir naujai kuriamos tam tikros Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės, Įmokų išieškojimo, Teisės ir personalo skyrių kategorijos ir specialistai, kasmetinio vertinimo metu komisijos įvertinti *labai gerai* pakilo pareigose. 2016 m. panašūs pareigybių pakitimai vyko Registro skyriuje, galima manyti, jog tai taip pat turėjo įtakos itin dideliame pasiūlymų perkelti specialistą į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę, 2016 m. tokių siūlymų buvo 32.



**3.6 pav.** VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų pareigų pokyčiai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis 2013-2014 metų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos personalo veiklos rodikliais.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad, lyginant su 2015-2016m., 2013-2014 m. pasiūlymai dėl VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų pareigų pakitimo žymiai mažesni: 2013 m. 14 darbuotojų pateikti siūlymai perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę, 2014 m. tokių siūlymų pateikta tik 5. 2013 m. 3 darbuotojus buvo siūloma perkelti į aukštesnes pareigas, 2014 m. – tik 1 darbuotoją.

Tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus patenkinamai, tiesioginis vadovas vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą su siūlymu suteikti valstybės tarnautojui nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją; tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją.

Tiesioginis vadovas, įvertinęs įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, vertinimo komisijai teikia valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvadą su siūlymu panaikinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo turimą kvalifikacinę klasę, o valstybės tarnautojui, neturinčiam kvalifikacinės klasės, – tobulinti jo kvalifikaciją; perkelti įstaigos vadovą ar karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas; perkelti karjeros valstybės tarnautoją į toje pačioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją. Vertinimo komisija valstybės tarnautoją siūlo atleisti iš pareigų, kai du kartus iš eilės įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinama nepatenkinamai.

Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos nagrinėjimas susideda iš pokalbio su valstybės tarnautoju ir išvados nagrinėjimo. Vertinami tarnautojo gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, jo kvalifikacija ir jam nustatytų užduočių vykdymo rezultatai. Vertinimas komisijoje susideda iš pokalbio su valstybės tarnautoju ir išvados nagrinėjimo, kuriam pasibaigus vertinimo komisijos nariai aptaria būsimąjį valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimą. Po aptarimo balsuojama, jei vertinimo komisijos posėdyje dalyvavusių vertinimo komisijos narių balsams pasiskirsčius po lygiai, balsavimo rezultatus lemia vertinimo komisijos pirmininko balsas. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metu vertinimo komisijai įvertinus jo tarnybinę veiklą, surašoma vertinimo komisijos išvada (8 priedas) su kuriuo valstybės tarnautojas supažindinamas pasirašytinai<sup>16</sup>.

Vertinimo komisija sudaroma dvejiems metams iš valstybės tarnautojų, komisija sudaroma ne mažiau kaip iš 5 narių. Vertinimo komisija turi teisę į savo posėdį pakviesti valstybės tarnautojo, kurio tarnybinė veikla vertinama, tiesioginį vadovą (VTĮ 22<sup>(1)</sup> str.).

Motyvacijos priemonės skatina darbuotojus būti lojaliais, siekti savo užsibrėžtų tikslų, taip prisidedant ir prie organizacijos nustatytų tikslų pasiekimo. Už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojai gali būti skatinami Valstybės tarnybos įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Tarnautojai gali būti skatinami *padėka, vardine dovana, vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka*. Taip pat ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti (VTĮ 27 str.). Darbuotojai yra skatinami ne tik už nepriekaištingą darbą, tačiau ir jubiliejų, darbinių jubiliejų progomis, apdovanojami pasižymėję darbuotojai.

Remiantis „Sodros“ internetiniame puslapyje<sup>17</sup> pateiktais duomenimis apie valstybės tarnautojų ir darbuotojų skatinimą, VSDFV Mažeikių skyriuje 2015-2016 metais buvo įteikti 54 paskatinimai ar apdovanojimai (3.2 lentelė). Svarbu pažymėti, jog skatinimo priemonės gali būti tiek materialinės, tiek nematerialinės, prie to prisideda ir darbo užmokestis, ir įvertinimas bei pripažinimas. Tad remiantis duomenimis apie darbuotojų pareigų pokyčius (3.6 ir 3.6 pav.), kurie nurodo, jog 2013 m. 15 valstybės tarnautojų, 2015 m. 50 valstybės tarnautojų, o 2016 m. – 32 valstybės tarnautojams buvo pateikti siūlymai juos perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę, karjeros didinimo galimybės gali būti traktuojamas kaip dar vienas skatinimo būdas.

---

<sup>16</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 17 d. Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”.

<sup>17</sup> Darbuotojų paskatinimai ir apdovanojimai. <http://www.sodra.lt/lt/situacijos/darbuotoju-atlyginimai-paskatinimai-ir-apdovanojimai-1/paskatinimai-ir-apdovanojimai>

## Valstybės tarnautojų ir darbuotojų skatinimai

Metai	Skatinimo / apdovanojimo priemonė	Paskatintų / apdovanojimų valstybės tarnautojų skaičius	Skatinimo / apdovanojimo priežastis
2015	Padėka	27	Jubiliejaus proga – 6 Darbo metų jubiliejaus proga – 16 Valstybinio socialinio draudimo dienos proga – 3 Atleidžiant pasižymėjusį darbe darbuotoją iš pareigų – 2
	Atminimo ženklas	1	Valstybinio socialinio draudimo dienos proga – 1
	Vardinė dovana	1	Darbo metų jubiliejaus proga – 1
Iš viso:		29	
2016	Padėka	22	Valstybinio socialinio draudimo dienos proga – 20 Atleidžiant pasižymėjusį darbe darbuotoją iš pareigų – 2
	Sveikinimas	3	Jubiliejaus proga – 3
Iš viso:		25	

Šaltinis: sudaryta autorės Remiantis „Sodros“ internetiniame puslapyje pateiktais duomenimis.

Lietuvai skiriama Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama suteikė galimybes pradėti įgyvendinti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administruojamą 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą. Jau 2009 m. pagal priemonę „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje“ buvo pradėti įgyvendinti 37 projektai, kuriems skirtas 29,5 mln. eurų finansavimas. 2012–2015 m., jų tikslas – didinti viešojo sektoriaus institucijų bei įstaigų darbuotojų kvalifikaciją, žinių ir gebėjimų lygį. Priemonės įgyvendinimo metu mokymuose dalyvavo 46 051 asmuo, iš jų mokymuose, suteikiančiuose ar tobulinančiuose profesinę kvalifikaciją, specialiąsias profesines žinias ir įgūdžius – 45 203 asmenys, sėkmingai mokymus baigė 46 035 asmenys<sup>18</sup>.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje<sup>19</sup> tarp siektinų tikslų yra ir siekis viešojo valdymo institucijų veiklą labiau orientuoti į rezultatus, o valstybės tarnybą padaryti profesionalesnę ir labiau kompetentingą. Valstybės tarnautojų mokymai pradedami įvadiniais mokymais – priimtų valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti. Kvalifikacijos tobulinimas yra tęstinės studijos, tai specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties tarnautojo ar įstaigos iniciatyva. Valstybės tarnautojai gali būti siunčiami tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose bei į tarptautines institucijas ar užsienio valstybių institucijas (VTĮ 45 str.).

<sup>18</sup> Socialinis pranešimas 2012-2016. (2016). Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Vilnius.

<sup>19</sup> Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas 2016 m. balandžio 29 d. Nr. 1V-329 “Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų plano patvirtinimo”.

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos apraše<sup>20</sup> nurodoma, jog valstybės tarnautojų mokymo planas įstaigose rengiamas einamaisiais metais. Mokymo plane pateikiami duomenys apie įstaigos valstybės tarnautojų, dalyvausiančių mokymuose, skaičių pagal atskiras mokymo rūšis ir lėšas, kurios bus skiriamos valstybės tarnautojų mokymui. Rengiant mokymo planą, analizuojami įstaigos valstybės tarnautojų mokymo poreikiai, atsižvelgiama tiesioginių vadovų ir tarnybinės veiklos vertinimo komisijų pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo, į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus. Prioritetiniai mokymo tikslai ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės nustatomos atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją įstaigos strateginius tikslus ir finansines galimybes.

Remiantis Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašu, įstaigos personalas gali būti mokomi tradicinio mokymo (mokymo forma, kai mokytojas ir besimokantieji tuo pačiu metu yra toje pačioje vietoje ir tiesiogiai bendrauja) ir nuotolinio mokymo būdu (mokymo forma, organizuojama informacinių technologijų pagalba, kai besimokantysis registruojamas į mokymo programas, pritaikytas nuotoliniam mokymui.). Taip pat organizuojami ir vidiniai mokymai, kuriuos, suderinus temas bei mokymo dalyvių pareigyles ir parengus vidinių mokymų planų projektus teritoriniams skyriams, veda Fondo valdybos specialistai.

Atsižvelgiant į tobulintinas kompetencijas, temas, numatomus pokyčius ir prioritetus bei pareigybių skaičių, Fondo valdybos Personalo valdymo skyrius sudaro kitais metais tobulintinų bendrųjų kompetencijų sąrašą. Tuo tarpu, teritoriniai skyriai Fondo valdybos Personalo valdymo skyriui pateikia pasirinktas aktualias kitais metais tobulintinas kompetencijas. Grįžę iš mokymų darbuotojai gautomis žiniomis ir patirtimi turi pasidalinti su kitais savo skyriaus darbuotojais, nedalyvavusiais mokyme. Viena iš įstaigų direktorių atsakomybių – užtikrinti, kad naujai priimtų specialistų mokymo programų dalyviai turėtų galimybę ne trumpiau kaip 4 valandas per savaitę mokytis programos medžiagą nuotoliniu būdu bei kiekvienam sudaryti galimybę ne trumpiau kaip 1 valandą per savaitę skirti savišvietai (naujų teisės aktų nagrinėjimui, mokymo medžiagos įsisavinimui ir kt.)<sup>21</sup>.

Žmogiškųjų išteklių tobulinimas akcentuojamas ir VSDFV Mažeikių skyriaus 2016 metų veiklos plane, viena iš priemonių – kelti darbuotojų profesionalumą, užtikrinti darbuotojų dalyvavimą organizuojamuose mokymuose. Šis punktas buvo įrašytas ir VSDFV Mažeikių skyriaus

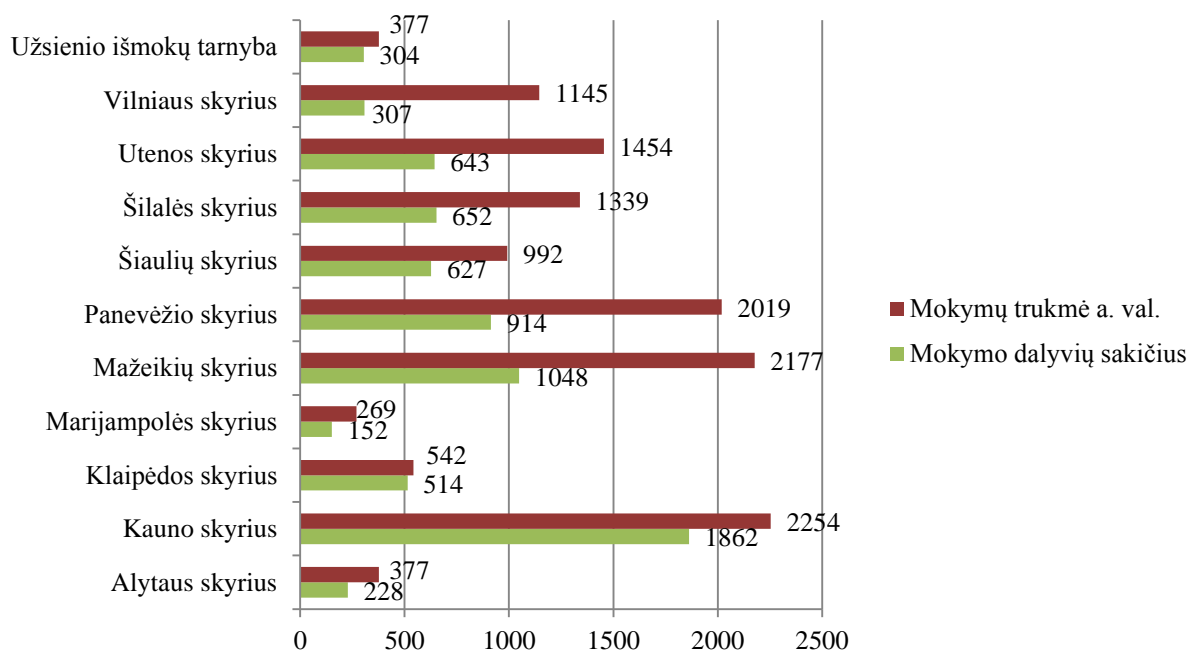
---

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2012 m. gruodžio 28 d. Nr. 1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo”.

<sup>21</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas.



2015 metų veiklos plane, remiantis šio plano ataskaita<sup>22</sup>, per 2015 m. vidiniuose mokymuose dalyvavo 670 skyriaus darbuotojų, bendra mokymų trukmė siekė 1056 val. Iš viso buvo suorganizuota ir pravesta 20 vidinių mokymų, deleguotų darbuotojų į perkamus mokymus dalyvavimas siekė 100 proc. Be teritorinių skyriaus organizuotų mokymų, vidinius mokymus intensyviai vykdė ir Fondo valdyba. Buvo vykdomi nuotoliniai mokymai pagal Civilinės saugos, Priešgaisrinės saugos mokymo programas, taip pat pagal įvairių veiklos skyrių specialistų mokymų programas. Remiantis Fondo administravimo įstaigų 2015 mokymų ataskaita (3.7 pav.), Fondo valdybos vykdomuose nuotoliniuose mokymuose bendrai dalyvavo 18982 mokymo dalyviai, o bendra mokymų trukmė – 42383 akademinės valandos. Pagal ataskaitos duomenis galima matyti, jog VSDFV Mažeikių skyrius buvo vienas iš aktyviausiai dalyvaujančių mokymuose, apmokyti 1048 dalyviai.



**3.7 pav.** Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo administravimų įstaigų apmokyti mokymų dalyviai 2015 metais

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Fondo administravimo įstaigų 2015 mokymų ataskaita.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų plane<sup>23</sup> nurodoma, jog plano įgyvendinimo laikotarpiu dėmesys bus skiriamas visoms programoje numatytoms viešojo valdymo tobulinimo sritims. Vienas iš pirmaeilių plano įgyvendinimo veiksmų, kurių įvykdymo terminas – 2016–2018 m., siejamas su *aukštesniosios*

<sup>22</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus 2015 metų veiklos plano vykdymo ataskaita.

<sup>23</sup> Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas 2016 m. balandžio 29 d. Nr. 1V-329 “Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų plano patvirtinimo”.

*valstybės tarnybos grandies stiprinimu ir kompetencijomis grįsto valstybės tarnautojų valdymo modelio diegimu.*

*Aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandies stiprinimas planuojamas įgyvendinti šiais veiksmais:*

- Stiprinant įstaigų vadovų lyderystę, teikiant pasiūlymus dėl įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemos, ugdant įstaigų vadovų lyderystės ir vadybines kompetencijas;
- Centralizuotai stiprinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų ir dirbančiųjų strategines kompetencijas (vadovavimo, lyderystės, pokyčių valdymo, komunikacijos ir analizės bei pagrindimo), atliekant mokymo turinio tyrimą, rengiant mokymo programas, lektorius, metodinę mokymo medžiagą, organizuojant mokymus.

*Kompetencijomis grįsto valstybės tarnautojų valdymo modelio diegimui numatomi šie veiksmai:*

- Sukurti ir diegti žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo valstybės tarnyboje priemonės parengiant žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo įrankių taikymo Lietuvos valstybės tarnyboje, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos ir jai vykdyti reikalingo pareigybių skaičiaus bei reikalavimų nustatymo ir žmogiškųjų išteklių pareigybių valstybės tarnyboje optimalaus skaičiaus poreikio nustatymo metodikas, sukuriant žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje stebėsenos rodiklių sistemą;
- Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose diegimas: įstaigai būtinų profesinių kompetencijų nustatymas ir aprašymas; trūkstamų kompetencijų, tikslinių mokymų grupių ir jų mokymo poreikio identifikavimas; darbuotojų mokymas reikalingam kompetencijų lygiui pasiekti.

Įgyvendinant 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika<sup>24</sup>. Metodikoje<sup>25</sup> akcentuojama, jog viešojo administravimo sektoriaus įstaigoms ir jų tarnautojams visuomenės keliami finansų valdymo efektyvumo ir skaidrumo, valstybės tarnautojų kompetencijos ir atsakomybės reikalavimai didėja, todėl siekiama sukurti veiksmingą ir profesionalią, skaidrią ir patikimą, gebančią efektyviai atlikti savo misiją bei tenkinti visuomenės poreikius valstybės tarnybą. Metodikoje nurodoma, jog Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelis:

<sup>24</sup> Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. (2014). Valstybės tarnybos departamentas.

<sup>25</sup> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo metodika. (2014). Valstybės tarnybos departamentas.

- sukuria galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindines valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas;
- užtikrina vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus – atranką, vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros planavimą;
- leidžia kelti nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai;
- leidžia kryptingai ugdyti valstybės tarnautojus ir numatyti jų karjeros planus;
- ilgainiui suteikia galimybę susieti valstybės tarnautojų kompetenciją su motyvacija.

Leidinyje<sup>26</sup>, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų nustatymo ir grupavimo kriterijais, parengtas Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurį sudaro trys pagrindinės grupės: *bendrosios, vadybinės ir lyderystės*, bei *specifinės ir profesinės* kompetencijų grupės (9 priedas). *Bendrosios* kompetencijos reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos visiems valstybės tarnautojams. *Vadybinės ir lyderystės* kompetencijos reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai, todėl privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams. Paskutinioji grupė – *specifinės ir profesinės kompetencijos* – reikalingos vykdant profesines veiklos funkcijas. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis, ir yra skiriamos į vieną kompetencijų grupę, kadangi yra susijusios.

### 3.2 Informantų nuostatų apie žmogiškųjų išteklių valdymą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje analizė

Pirmaisiais interviu klausimais buvo siekiama išsiaiškinti bendrą žmogiškųjų išteklių situaciją VSDFV Mažeikių skyriuje, todėl informantų buvo klausama kurios žmogiškųjų išteklių sritys, jų nuomone, organizacijoje įgyvendinamos geriausiai. Susisteminti rezultatai pateikiami 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

#### Informantų nuomonė apie geriausiai įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių valdymo sritis

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Tolygus visų žmogiškųjų išteklių valdymo sričių įgyvendinimas	I:3 „Jei bus neįgyvendinama nors viena iš paminėtų sričių, strigs kitų rezultatai, todėl visos sritys svarbios ir joms įgyvendinti dedamos visos pastangos.“ I:4 „VSDFV Mažeikių skyriuje visos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys įgyvendinamos gerai.“ I:1 „Mūsų organizacijoje taikomos vienodai visos išvardytos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys.“ I:5 „Visų paminėtų sričių valdymas yra aiškiai reglamentuotas, todėl manau, kad visos šios sritys įgyvendinamos gerai. Jei reikėtų ką nors išskirti – paminėčiau kvalifikacijos tobulinimą, mokymų organizuojama tikrai daug ir jie yra reikalingi.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Dėl aiškumo informantams paminėtos pagrindinės teorinėje dalyje išskirtos žmogiškųjų išteklių sritys – tai darbuotojų planavimas, atrankos procesas, adaptavimas, veiklos vertinimas,

<sup>26</sup> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo metodika. (2014). Valstybės tarnybos departamentas.

kvalifikacijos tobulinimas, motyvavimas. Informantų išsakytos nuomonės rodo, jog visos žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai yra įgyvendinami vienodai ir tai yra daroma tinkamai. Viena iš paminėtų priežasčių – tarpusavio priklausomybė. Prastai funkcionuojanti viena sritis daro įtaką kitai, todėl orientuojamasi į visas sritis vienodai. Tam padeda aiškus minėtų sričių procedūrų atlikimo reglamentavimas.

Toliau interviu metu buvo norima sužinoti kokias žmogiškųjų išteklių valdymo problemas organizacijoje išvelgia apklausti informantai. Gauti rezultatai pateikiami 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

### **Informantų nuomonė apie organizacijoje išvelgiamas žmogiškųjų išteklių valdymo problemas**

<b>Kategorija</b>	<b>Empiriniai teiginiai</b>
Ilgai truncančios konkursų organizavimo procedūros	I:1 „Būna, kad ateina jauni žmonės nepasiruošę, visai nepaskaitę įstatymų, tenka organizuoti keletą konkursų tai pačiai vietai užimti. O konkurso organizavimas užtrunka keletą mėnesių, todėl dirbantiems specialistams tenka dirbti didesniu darbo krūviu.“ I:4 „Jei tai yra valstybės tarnautojai, vyksta konkursų ar atrankų procedūros. Šios procedūros užtrunka 1- 2 mėn. ir ilgiau.“
Netinkama atlygio už darbą sistema	I:2 „Didelė problema maži darbuotojų atlyginimai, jie neatitinka keliamų reikalavimų ir darbuotojų kvalifikacijos.“ I:4 „Dažniausiai darbo vieta keičiama dėl didesnio atlyginimo arba aukštesnių pareigų ir didesnio atlyginimo.“
Darbuotojų skaičiaus neatitinkantis darbo krūvis	I:2 „Funkcijos plečiasi, o darbuotojų skaičius išlieka tas pats. Darbuotojų planavimas centralizuotas, teritoriniai skyriai darbuotojų planavimu įtakos neturi.“
Darbuotojų nenoras tobulėti	I:3 „Yra dalis specialistų, kurie nesiekia jokio tobulėjimo, todėl visos pastangos tokius asmenis adaptuoti ir motyvuoti lieka be atsako.“
Darbuotojo neatitikimas darbui	I:5 „Šiuo metu viena iš pagrindinių problemų – tinkamų specialistų paieška. Į Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrių specialisto jau ieškome nuo 2016 m. gegužės mėnesio. Konkursas bus skelbiamas jau aštuntą kartą, tačiau nei vienas pretendentas neatitinka pareigybės aprašyme nurodytų reikalavimų.“ I:3 „<...> pretendentai pasirošia pokalbiui, konkurso metu sužiba, tačiau jau adaptacijos laikotarpiu ir patys supranta, kad šis darbas jiems netinka ir nepatinka, tačiau pakeisti darbo lengvai negali ir kankinasi savo pareigybėje. Tokie specialistai ir darbdaviui nesukuria jokios pridėtinės vertės, nes darbas atliekamas mechaniškai, gaištamas laikas mentorystei, o specialistas po metų kitų palieka sistemą ir vėl reikia ieškoti naujo žmogaus.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Iš pateiktų duomenų matyti, jog viena iš problemų – ilgai truncančios konkursų organizavimo procedūros. Tai patvirtina ir Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, kuriame nurodoma, jog norint organizuoti konkursą, Valstybės tarnybos departamentui pateikiamas prašymas, užpildoma elektroninė prašymo paskelbti konkursą forma Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje. Valstybės tarnybos departamentas, gavęs prašymą paskelbti konkursą, patikrina pareigybės, į kurią skelbiamas konkursas, aprašymo atitiktį. Per 7 kalendorines dienas nuo tinkamai užpildytos elektroninės prašymo formos gavimo, skelbiama apie šį konkursą. Dokumentai teikiami 14 darbo dienų nuo konkurso paskelbimo, konkursui vykdyti

sudaroma komisija, galiausiai organizuojamas konkursas. Tad, jei konkurso į laisvą pareigybę niekas nelaimi, konkursas skelbiamas dar kartą ir visa procedūra kartojama iš naujo.

Kita 3.4 lentelėje informantų minėta problema – darbo neatitinkantis atlygis. Respondentai nurodo, jog maži atlyginimai neatitinka keliamų reikalavimų ir darbuotojų turimos kvalifikacijos, gali veikti kaip motyvas keisti darbo vietą. Reikšminga pažymėti, kad visi įstaigoje dirbantys valstybės tarnautojai turi turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą arba ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį ar aukštesnįjį išsilavinimą. Šie reikalavimai taikomi ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis (išskyrus valytojas, vairuotojus). Aktuali problema ir darbuotojų trūkumas. Vienas iš informantų nurodo, jog funkcijos plečiasi, o darbuotojų skaičius nedidėja. Remiantis anksčiau analizuotais duomenimis apie pareigybių užimtumą (3.3 pav.), pareigybių skaičius VSDFV Mažeikių skyriuje buvo mažinamas – 2017 m. įsteigtos 180 pareigybių, tad nuo 2013 m. panaikinta 11 pareigybių. Kita darbuotojų trūkumo priežastis – darbuotojų neatitikimas darbui. Pretendentai neatitinka pareigybės aprašyme nurodytų reikalavimų, taip pat pasitaiko atveju, kai pretendentai laimi konkursus, tačiau supratę, kad darbas jiems netinka, ilgai darbovietėje neužsibūna. Tokiu atveju vėl skelbiami konkursai, kurių organizavimas užtrunka ilgai, o darbai paskirstomi esantiems specialistams, taip padidinant jų darbo krūvį.

Kitu klausimu buvo siekiama sužinoti ar organizacija tinkamai nustato ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, įgyvendinant jos siekius ir tikslus. Respondentų pasisakymai pateikti 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė

**Informantų nuostatos apie darbuotojų gebėjimų nustatymą ir panaudojimą, įgyvendinant organizacijos siekius ir tikslus**

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Darbuotojų potencialo nustatymas	I:3 „Skyriaus vadovybė deda didžiules pastangas, siekdama identifikuoti darbuotojus, kurie savo funkcijas atlieka profesionaliau, problemas sprendžia siūlydami sprendimo būdus, o ne užduodami klausimus „ką daryti“. Identifikavus tokius darbuotojus, stengiamasi juos įvertinti, jiems siūlomos aukštesnės pareigos.“ I:4 „Darbuotojų atitinkami gebėjimai išryškėja jam išdirbus tam tikrą laikotarpį, t. y. po 3-6 mėn. ar 1 metų. Tuomet analizuojama ar darbuotojas yra tinkamas šiai darbo sričiai, kurioje dirba. Jeigu manoma, kad jis „atsiskleis“ kitoje darbinėje srityje, atsiradus galimybėms, siūlomos kitos pareigos, ir darbuotojui sutikus, jis perkeliamas į kitas pareigas.“ I:5 „Vadovybė tikrai pastebi darbuotojų potencialą, aktyvūs darbuotojai, turintys idėjų ir siekiantys tobulėti kyla karjeros laiptais.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Remiantis informantų išsakyta nuomone, vadovybė pastebi aktyvius ir profesionalius darbuotojus, kurie turi idėjų. Jie yra įvertinami, sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais. Tai itin svarbu organizacijai – tinkamas įvertinimas gali veikti kaip motyvavimo priemonė dar labiau stengtis, siekti aukštesnių pareigų, kurios, savo ruožtu, apima vis svarbesnes funkcijas, jų įgyvendinimą. Jei į pareigybę priėmus naują darbuotoją po tam tikro laiko išvelgiamas darbuotojo

potencialas kitoje pareigybė, esant galimybei, jam siūlomos kitos pareigos, taip siekiant kuo produktyviau panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius.

Toliau interviu buvo norėta sužinoti ar, informantų nuomone, organizacijoje yra plėtojama atvira bendravimo kultūra, ar darbuotojai yra skatinami teikti idėjas ir pasiūlymus. Susisteminti informantų atsakymai pateikti 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

**Informantų nuomonė apie organizacijoje plėtojamą bendravimo kultūrą ir darbuotojų įtraukimą**

Dalinė kategorija	Empiriniai teiginiai
Atvira bendravimo kultūra	I:4 „Sodros“ Mažeikių skyriuje vadovybė skatina darbuotojus teikti idėjas ir pasiūlymus dėl darbo vietos, procedūrų patobulinimo ir pan. Tokie darbuotojai yra vertinami ir įvertinami.“ I:1 „Taip, organizacijoje plėtojama atvira bendravimo kultūra.“ I:5 „Kolektyvas yra puikiai susibendravę, didelė dalis darbuotojų dirba jau daug metų, todėl nebijo reikšti savo nuomonės.“
Sklandžiai vykdomas darbuotojų įtraukimas	I:1 „Visiems darbuotojams pateikiama visa gauta informacija iš išorės, visos naujovės. Visiems darbuotojams yra suteikta teisė teikti bet kokius pasiūlymus ir idėjas.“ I:2 „Taip, darbuotojai skatinami teikti idėjas, pasiūlymus.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Informantų pateikti atsakymai rodo, jog VSDFV Mažeikių skyriuje yra plėtojama atvira bendravimo kultūra, darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę ir yra skatinami tai daryti. Kaip vieną iš priešasčių informantas nurodo ilgą darbinę patirtį. Darbuotojai, organizacijoje išdirbę daug metų yra susibendravę, jaučiasi esantys pakankamai kompetentingi išsakyti pastabas, pateikti savo pasiūlymus. Informantų teigimu, darbuotojai yra skatinami įsitraukti į organizacijos veiklą, jiems pateikiama visa iš išorės gauta informacija, supažindinama su naujovėmis.

Darbuotojų nepasitenkinimas darbu gali turėti neigiamos įtakos darbo efektyvumą ar net padidinti darbuotojų kaitą, todėl buvo norima sužinoti informantų nuostatas apie VSDFV Mažeikių skyriuje taikomą skatinimo ir motyvavimo sistemą. Informantų pasisakymai užfiksuoti 3.7 lentelėje.

Iš gautų duomenų matyti, jog organizacijoje vyrauja nematerialios motyvavimo priemonės: nusipelnę darbuotojai, pasiekę gerų veiklos rezultatų, apdovanojami padėkos raštais, jubiliejų proga – sveikinimo raštais. Vienas informantas nurodo, jo darbuotojus motyvuoja ir įvairiomis progomis organizuojamos šventės, renginiai. Kaip motyvavimo priemonę galima traktuoti ir galimybę tobulintis, kelti kvalifikaciją mokymuose. Kalbant apie oficialiai numatytas materialias motyvavimo priemones, tokių tik viena – vienkartinė pinigine išmoka, skiriama Vyriausybės nustatyta tvarka. Visgi, už papildomą darbo krūvį, skubių darbų įvykdymą yra skiriami priedai. Teorinėje dalyje aptarti autoriai (Papšienė, Vilkaitė (2009), Rupeikienė ir kt. (2010) priedus prie atlyginimo priskiria motyvavimo priemonėms.

### Informantų įžvalgos apie esamą darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistemą

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Padėkos raštai, sveikinimai	I:4 „Darbuotojų skatinimas padėkos raštais VSDFV profesinės dienos proga ar darbuotojams už ilgametį darbą, taip pat Fondo valdybos direktoriaus bei VSDFV Mažeikių skyriaus direktoriaus Sveikinimo raštais darbuotojų jubiliejų proga (50-mečio ar 60-mečio proga).“ I:3 „Už puikius darbo rezultatus darbuotojai skatinami padėkos raštais.“ I:5 „Darbuotojai yra įvertinami padėkos raštais, <...>.“
Žodinis įvertinimas	I:3 „Kadangi skatinimo ir motyvavimo sistema prasideda nuo gero vadovo žodžio, mano nuomone, mūsų organizacijoje šita skatinimo priemonė veikia itin gerai, nes vadovas niekada neužmiršta pagirti, padėkoti už gerą darbą.“
Renginių organizavimas	I:5 „Rengiamos įvairios šventės (Kalėdinis vakarėlis, „Sodros“ diena, vasaros sąskrydis, „Naujoko diena“, „Pyragų diena“ ir t. t.), kurios, manau, taip pat motyvuoja darbuotojus labiau stengtis ir bendradarbiauti su kolegomis.“
Piniginis atlygis	I:1 „Veikia motyvavimo sistema – garantuotas darbo užmokestis. Darbuotojai, kurie įvykdo darbo rodiklius, kuriems tenka didelis darbo krūvis (susirgus kolegai), yra skatinami priemokomis iš sutaupyto mokesčio fondo.“ I:5 „Skyrių vedėjai kas mėnesį įvertina darbuotojų darbo krūvius ir už skubių ar sudėtingų ir papildomų darbų vykdymą yra skiriami priedai/priemokos.“
Riboti finansiniai ištekliai	I:3 „Sistema veiktų tikrai efektyviau, jei vadovas turėtų galimybę leisti (nupirkti) darbuotojams dažniau kelti kvalifikaciją, išklausti daugiau „minkštųjų“ mokymų.“ I:2 „Moraline prasme taip, o finansine, kiek leidžia galimybės.“
Mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai	I:1 „Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, galimybė tobulėti, mokytis.“ I:4 „Darbuotojų skatinimas VSDFV Mažeikių skyriuje vyksta įvairiomis kryptimis, tai ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas mokymuose.“ I:3 „Darbuotojai motyvuojami, suteikiant jiems galimybę kelti kvalifikaciją nupirktuose mokymuose.“
Patikima darbo aplinka	I:1 „Saugi darbo aplinka, geros darbo sąlygos.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Kitu klausimu buvo siekiama sužinoti ar darbo vietas užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojai. Tai pat norėta išsiaiškinti ar darbuotojams sudaromos galimybės tobulintis, įgyti trūkstamos kvalifikacijos. Sugrupuoti respondentų atsakymai pateikiami 3.8 lentelėje.

Pateikti duomenys leidžia teigti, kad darbuotojų kvalifikacija atitinka užimamas pareigas, jų turimas išsilavinimas atitinka tai pareigybei keliamus reikalavimus. Vienas iš informantų nurodė, jog konkursų užduotys rengiamos itin atsakingai, pretendentai, negebantys atlikti parengtų užduočių, vertinami žemais balais, todėl priimami tik stipriai pasiruošę pretendentai. Tai patvirtina ir 3.1 skyriuje analizuoti duomenys apie VSDFV Mažeikių skyriuje į karjeros valstybės tarnautojo pareigas paskelbtus konkursus (3.2 pav.), kuriuose matyti, jog 2016 m. į Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrių buvo organizuoti 7, o į Klientų aptarnavimo skyrių – 5 konkursai. Anksčiau analizuotoje 3.4 lentelėje tinkamų specialistų paieška išskiriama kaip viena iš problemų, informanto teigimu, „į Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrių <...> konkursas bus skelbiamas jau aštuntą kartą, tačiau nei vienas pretendentas neatitinka pareigybės aprašyme nurodytų reikalavimų“, todėl galima teigti, kad į darbovietę priimami tik tinkamos kvalifikacijos specialistai.

### Informantų nuomonė apie darbuotojų kvalifikaciją, tobulinimo galimybes

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Darbuotojų kvalifikacijos atitikimas pareigybėms	I:5 „Darbuotojai tikrai yra kompetentingi specialistai. Rengiant konkursus, klausimai ir praktinės užduotys kuriamos labai atsakingai. Pretendentas, atvykęs į konkursą tinkamai nesusipažinęs su Sodros veikla ir naujovėmis – vertinamas labai žemais balais. Todėl į darbovietę priimami tik labai stipriai pasiruošę pretendentai.“ I:1 „Darbo vietose dirba kvalifikuoti, kiekvienai pareigybei atitinkamą išsilavinimą turintys specialistai.“ I:3 „Organizacijoje dirbantiems darbuotojams užtenka kvalifikacijos atlikti jiems paskirtas funkcijas.“ I:4 „Mano nuomone, VSDFV Mažeikių skyriuje dirba kvalifikuoti darbuotojai.“
Galimybių mokytis, tobulinti žinias sudarymas	I:1 „Organizacijoje vyksta vidiniai mokymai, specialistai siunčiami į įvairius, pagal darbo pobūdį, seminarus, kvalifikacijos kėlimo kursus. Darbuotojai turi galimybę mokytis.“ I:3 „Darbuotojams, pagal turimus finansinius išteklius, sudaromos galimybės įgyti trūkstamos kvalifikacijos.“ I:4 „Siekiant įgyti trūkstamą kvalifikaciją, darbuotojai yra siunčiami į mokymus.“ I:5 „Esami darbuotojai nuolatos yra siunčiami į bendruosius, specialiuosius ir vidinius mokymus, kurių dėka užtikrinama aukšta darbuotojų kvalifikacija.“
Sudėtinga darbo specifika	I:4 „Naujai priimtiems specialistams reikia susipažinti su daugybe dokumentų, tvarkų, su darbo specifika, reikiamą kvalifikaciją darbuotojai pasiekia išdirbę ne mažiau 0,5-1 metų.“ I:2 „Specialiai šiai institucijai specialistai nerengiami, tad specialistui, kad sugebėtų savarankiškai atlikti jam patikėtas funkcijas, reikia nemažai mokintis, pradėjus dirbti. Konkursuose stengiamasi išvelgti pretendento potencialą numatomai pareigybei ir funkcijų vykdymui. Naujas specialistas savarankiškai gali pradėti dirbti po 3-jų mėn. ar 6 mėn., o gali ir po metų ir daugiau. Tai labai priklauso nuo asmens išsilavinimo ir asmeninių savybių, ir, aišku, kokio lygio ir kokio sudėtingumo funkcijos patikėtos naujam specialistui.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Kad tinkamų specialistų paieška yra aktuali problema rodo ir kitų informantų 3.8 lentelėje pateikti atsakymai, nurodantys, jog viena to priežasčių – sudėtinga darbo specifika. „Sodroje“ naudojamos specifinės, modernios informacinės sistemos, o „*specialiai šiai institucijai specialistai nerengiami*“, todėl net ir priėmus kvalifikuotą specialistą, gali prireikti pusės metų, metų ar net daugiau, kol darbuotojais pilnai įgus atlikti jam patikėtas funkcijas. Siekiant užtikrinti aukštą specialistų kvalifikaciją, darbuotojai nuolat siunčiami į bendruosius, specialiuosius ir vidinius mokymus, seminarus, kvalifikacijos kėlimo kursus. Galima manyti, jog būtent dėl darbo specifiškumo, mokymų organizuojama labai daug: Remiantis Fondo administravimo įstaigų 2015 mokymų ataskaita (3.7 pav.), Fondo valdybos vykdomuose mokymuose VSDFV Mažeikių skyrius buvo vienas iš aktyviausiai dalyvaujančių, apmokyti 1048 dalyviai. VSDFV Mažeikių skyriaus 2015 metų veiklos plano ataskaitoje nurodyta, jog per 2015 m. vidiniuose mokymuose dalyvavo 670 skyriaus darbuotojų, iš viso buvo suorganizuota ir pravesta 20 vidinių mokymų.

Naujo darbuotojo adaptavimas padeda žmogui įsilieti į darbinę aplinką ir kolektyvą, suvokti savo vietą įstaigoje, todėl informantų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie darbuotojų adaptacijos programą, jų integraciją į organizaciją. Informantų nuomonės pateiktos 3.9 lentelėje.



### Informantų įžvalgos apie darbuotojų adaptacijos programą, integraciją į organizaciją

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Adaptacijos programos veiksmingumas	<p>I:1 „Naujai priimti darbuotojai adaptuojasi greitai. Jiems priskiriamas darbuotojas, kuris apmoko ir padeda kiekvienoje situacijoje.“</p> <p>I:2 „Kiekvienam naujam specialistui yra parengiama asmeninė programa ir paskiriamas mentorius.“</p> <p>I:3 „Kiekvienam darbuotojui paskiriamas mentorius, kuris, įprastai 3 mėnesius, moko naują visų specialistui priskirtų funkcijų subtilybių, dirbti su naujomis programomis, įsisavinti daug specialių žinių, kurių prieš tai jis neturėjo. Naujokui padeda ir tiesioginis vadovas, ir skyriaus vadovas.“</p> <p>I:5 „Vertinu pakankamai gerai. Naujam darbuotojui adaptacijos laikotarpiu, kuris pas mus yra 3 mėn., yra skiriamas mentorius arba keli mentoriai. Mentorius tuo laikotarpiu visapusiškai kontaktuoja ir padeda naujam darbuotojui. Taip pat, Fondo valdyba nuolat organizuoja „Naujoko dieną“, kurios metu nauji darbuotojai supažindinami su „Sodros“ veikla.“</p>
Adaptacijos programos svarba	I:4 „Tokia programa yra naudinga ne tik naujai priimtiems specialistams, bet ir visai organizacijai, kadangi ši programa padeda greičiau ir rezultatyviau darbuotojui integruotis organizacijoje.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Remiantis gautais atsakymais, matyti, jog informantai adaptacijos programą vertina gerai. Informantų pateikti atsakymai nurodo, jog adaptacijos programa vykdoma kaip ir reglamentuojama adaptacijos programos apraše: kiekvienam naujokui parengiama programa, adaptacijos laikotarpiu 3 mėnesiams skiriamas mentorius, kuris supažindina naują darbuotoją su jam paskirtomis funkcijomis, konsultuoja darbo atlikimo klausimais, moko dirbti su programomis. Taip pat siunčia naują darbuotoją dalyvauti Fondo administravimo įstaigoje organizuojamoje Naujojo dienoje, kurios metu Fondo administravimo įstaigos struktūrinių padalinių atstovai programos dalyviams pristato Fondo administravimo įstaigas, struktūras, strategiją, tikslus, uždavinius, vidaus teisės aktus, supažindina su padalinių veikla<sup>27</sup>.

Kitu klausimu informantų buvo klausama ar, jų nuomone, organizacijoje yra sudaromos galimybės darbuotojams būti tinkamai įvertintiems, kilti karjeros laiptais. Respondentų pasisakymai pateikti 3.10 lentelėje.

Informantų nuomonės rodo, jog darbuotojams yra sudaromos galimybės būti tinkamai įvertintiems, planuoti karjerą, kadangi kasmet vyksta darbuotojų veiklos vertinimas, kurio metu labai gerai įvertinti darbuotojai, gali būti paaukštinami. Tai rodo ir 3.5 bei 3.6 paveiksluose analizuoti duomenys apie VSDFV Mažeikių skyriaus valstybės tarnautojams pateiktus siūlymus ir pareigų pokyčius, kuriuose užfiksuota, jog 2015 m. 50 valstybės tarnautojų, o 2016 m. 32 valstybės tarnautojams buvo pateikti siūlymai perkelti juos į aukštesnes pareigas ir suteikti ne aukštesnę negu turėtą kvalifikacinę klasę. 2013 m. valstybės tarnautojų, kurie buvo perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikta kvalifikacinę klasę, buvo 14, 2014 – 5 valstybės tarnautojai. Informantai nurodo, jog

<sup>27</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas.

įvertinimas priklauso nuo pačių darbuotojų vidinės motyvacijos, pastebimi ir įvertinami tie darbuotojai, kurie yra iniciatyvūs, veiktūs bei motyvuoti dirbti.

3.10 lentelė

### Informantų nuostatos apie darbuotojų įvertinimą, karjeros galimybes

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Kasmetinis veiklos įvertinimas	I:1 „Pasibaigus metams vyksta darbuotojų vertinimas, atrankos procesai, taip darbuotojai yra paaukštinami, perkeliama iš vieno pareigų į kitas.“ I:5 „Kasmet vyksta darbuotojų vertinimas ir darbuotojai įvertinti „labai gerai“, gali būti perkelti į aukštesnę kategoriją arba jiems yra suteikiamos atitinkamos klasės.“
Motyvuoti darbuotojai pastebimi ir įvertinami	I:4 „Tikrai taip, darbuotojams yra sudaromos galimybės būti tinkamai įvertintiems. Iniciatyvūs, veiktūs darbuotojai, teikiantys inovatyvius pasiūlymus vadovybei dėl darbo vietos, darbo procedūrų tobulinimo ar kt. klausimais, yra vertinami labai gerai, jie būna pastebėti.“ I:2 „Jeigu darbuotojas motyvuotas, gabus, darbštus – taip.“ I:3 „Taip, reikia tik pačių darbuotojų iniciatyvos.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Kadangi kasmetinis veiklos vertinimas yra pagrindinis laikotarpis, kai darbuotojai yra oficialiai įvertinami, informantų buvo prašoma nurodyti su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama darbuotojų vertinimo metu. Interviu dalyvių atsakymai pateikti 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

### Informantų nuomonė apie problemas, iškylančias darbuotojų vertinimo metu

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Asmeniškumas vertinimo metu	I:2 „Pasitaiko atvejų, kad tiesioginio vadovo išsakytos pastabos dėl atitinkamų užduočių neatlikimo yra priimama labai jautriai. Vertinimo metu tenka aiškinti darbuotojui, kad vertinamas darbuotojas dėl atitinkamų užduočių vykdymo, o ne žmogaus asmeninės savybės.“
Didelis krūvis ir laiko stoka	I:4 „Vertinimo laikotarpiu svarbiausia problema ta, kad kai kurie darbuotojai dėl didelių darbo krūvių savo tarnybinės veiklos vertinimo arba darbuotojų darbinės veiklos vertinimo išvadas pateikia beveik „paskutinę minutę.“
Sklandus veiklos vertinimo procesas	I:3 „Mano vadovaujamas skyrius yra nedidelis, tad mums nekyla jokių problemų vertinimo metu. Su kiekvienu darbuotoju kalbamės, identifikuojame klaidas, problemas, kartu ieškome sprendimų būdų.“ I:1 „Darbuotojų vertinimas vyksta sklandžiai.“ I:5 „Problemų dažniausiai net nepasitaiko. Nebent per didelis darbuotojų jaudulys vertinimo metu.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Analizuoti duomenys rodo, jog kasmetinio darbuotojų veiklos vertinimo metu didelių nesklaidumų nekyla, ypač mažesniuose skyriuose, kuriuose iškilusios problemos greitai identifikuojamos ir sprendžiamos darbo eigoje. Tai patvirtina ir anksčiau analizuoti duomenys apie darbuotojų įvertinimą ir pareigų pokyčius (3.5 ir 3.6 pav.), kadangi didelis skaičius tarnautojų, kuriems buvo pateikti siūlymai juos perkelti į aukštesnes pareigas reiškia, jog jų veikla buvo įvertinta labai gerai. Problemų kyla tais atvejais, kai vertinamas darbuotojas pastabas dėl atlikto darbo priima asmeniškai, vertinimo procesui kliudo ir per didelis vertinamų darbuotojų jaudulys.

Toliau buvo norima sužinoti informantų nuostatas apie darbuotojų funkcijų pasiskirstymą, siekta išsiaiškinti ar nėra jaučiamas atotrūkis tarp pareigybių aprašymų ir realiai einamų pareigų. Informantų nuomonės pateikiamos 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

### Informantų nuomonė apie darbuotojų funkcijų pasiskirstymą

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Aiškus darbo funkcijų pasiskirstymas dėl griežto reglamentavimo	<p>I:1 „Kiekvienam nustatytam etatui yra pareigybės aprašymas. Būna darbų, kurie į pareigybę neįtraukti, bet juos reikia padaryti. Tada pareigybė yra papildoma ir pažeidimai tuo nepadaromi.“</p> <p>I:3 „Darbuotojų funkcijų pasiskirstymas yra labai reglamentuotas ir atotrūkis iš esmės yra nelabai galimas.“</p> <p>I:2 „Funkcijų pasiskirstymas griežtai reglamentuotas, kiekvienas specialistas turi savo pareigybių aprašymą, kuriame nurodytos funkcijos. Pagal numatomą funkcijų vykdymą yra suteikiamos priegios prie atitinkamų IS programų. Tad atotrūkis tarp pareigybių aprašymo ir realiai atliekamų darbų net neįmanomas techniškai.“</p> <p>I:4 „&lt;...&gt; yra aiškus darbuotojų funkcijų pasiskirstymas. Pareigybių aprašymuose darbuotojams smulkiai yra priskirtos darbinės funkcijos. Tik atostogų, nedarbingumo metu ar kitais atvejais, darbuotojams yra priskirtos funkcijos pavaduoti savo kolegas, kurių darbinės funkcijos ne visada yra vienodos, kartais ir šiek tiek skiriasi.“</p> <p>I:5 „Tikrai nesulaukiame darbuotojų priekaištų dėl netinkamų funkcijų paskirstymo. Jeigu darbuotojui yra pavedamos užduotys, nenumatytos pareigybės aprašyme, visada yra skiriama priemoka už papildomų darbų vykdymą, esant rašytiniam darbuotojo sutikimui.“</p>

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Remiantis informantų pateiktais atsakymais, darbo funkcijų pasiskirstymas yra aiškus. Kiekvienai pareigybei yra pareigybės aprašymas, kuriame smulkiai išdėstytos toms pareigoms priskirtos funkcijos, pagal tai suteikiamos ir priegios prie informacinių sistemų, duomenų bazių, asmens duomenų. Todėl atotrūkis tarp pareigybių aprašymų ir realiai atliekamų darbų, beveik neįmanomas. Atsirandant naujoms darbinėms funkcijoms, pareigybės yra papildomos, nuo pareigybėse aprašytų funkcijų nukrypstama tik atostogų, nedarbingumo metu ir kitais atvejais, kai laikinai reikia pavaduoti kolegą. Paskyrus darbuotojui atlikti papildomą užduotį, kuri nėra numatyta pareigybės aprašyme, darbuotojas apie tai informuojamas, gaunamas sutikimas. Už papildomą darbų vykdymą darbuotojams skiriama priemoka.

Kitu klausimu buvo norima sužinoti informantų nuomonę apie darbuotojų santykius, bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, išsiaiškinti, ar organizacijoje yra suformuotas darnus kolektyvas. Informantų atsakymai pateikti 3.13 lentelėje.

Apklausti informantai teigia, jog organizacijoje jaučiamas kolegų bendradarbiavimas, darbuotojai yra susibendravę, atvirai bendrauja. Išsakyti savo nuomonę, teikti pasiūlymus ragina ir vadovybė. Informantai nurodo, kad puikiai sutaria tarpusavyje dėl tradicijomis tapusių renginių, tokių kaip Kalėdinis vakarėlis, Pyragų diena, vasaros metu vykstantis šąskrydis, taip pat po Lietuvą ir kitas šalis organizuojamos kelionės. Tokie renginiai sudaro galimybę darbuotojams geriau susipažinti bei pabendrauti ne darbiniais klausimais. Vienas informantas pabrėžia, jog nepatenkintų

darbuotojų kolektyve yra, tačiau vidinių apklausų metu nustatyta, jog tokių darbuotojų skaičius nedidelis.

3.13 lentelė

### Informantų nuomonė apie darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą

Dalinė kategorija	Empiriniai teiginiai
Jaučiamas bendradarbiavimas	I:4 „Vadovybė visada siekia atvirai bendrauti su darbuotojais, vyksta administracinių padalinių susirinkimai, taip pat skyriaus darbuotojų bendri susirinkimai, kurių metu darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę, teikti pasiūlymus ir pan.“ I:3 „Mano nuomone, tarp darbuotojų jaučiamas bendravimas ir bendradarbiavimas. VSDFV Mažeikių skyriuje darbuotojai yra susibendravę, susigyvenę, dauguma draugiškai bendrauja su kolegomis, vadovybe.“
Organizuojami renginiai, šventės, išlaikomos tradicijos	I:5 „Tikrai manau, kad mūsų kolektyvas darnus, draugiškas ir puikiai bendradarbiauja tarpusavyje. Tai pastebima ir per kolektyvo rengiamas šventes, kuriuose dalyvauja didžioji dauguma darbuotojų, taip pat ir bendradarbiaujant darbiniais santykiais. Specialistai visada stengiasi vienas kitam padėti, patarti ir pasidalinti patirtimi.“ I:1 „Kasmet vyksta kolektyvo teminis sąskrydis, adventinis vakarėlis prieš Šv. Kalėdas, organizuojamos parodos prieš Šv. Velykas, Pyragų diena, organizuojamos išvykos po Lietuvą, ekskursijos į kitas šalis. Viskas vyksta kartu su darbuotojų šeimomis. Tokiu būdu kolektyvas tampa šiltas, bendraujantis, gražiai sutariantis.“ I:2 „Taip kolektyvas labai darnus, turintis jau susiformavusias savo tradicijas. Tai pasiekta per eilę metų didžiulėmis vadovo ir darbuotojų pastangomis.“
Nedidelis nepatenkintų darbuotojų skaičius	I:3 „Baltų varnų“ yra visuose kolektyvuose, mūšikis šiuo klausimu nėra išimtis, tačiau pagal atliktas apklausas nepatenkintų darbuotojų procentas nesiekia 5.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Valstybinėje biudžetinėje įstaigoje žmogiški ištekliai yra valdomi remiantis tai reglamentuojančiais įstatymais, todėl informantų buvo prašoma pareikšti savo nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo teisinį reglamentavimą. Informantų pateikti atsakymai susisteminti 3.14 lentelėje.

3.14 lentelė

### Informantų įžvalgos dėl teisinio žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimo

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Per didelis reglamentavimas	I:3 „Manau, kad „žmogiškųjų išteklių“ sąvoka ir „teisinis“ apskritai nelabai dera vienas prie kito. Mano nuomone, valdant žmogiškuosius išteklius reikėtų pasitelkti žmogiškumą ir mažiau ieškoti teisės akte nustatytų normų <...>.“ I:4 „Manau, kad valdyti žmogiškuosius išteklius, vadovaujantis teisės aktais, potvarkiais, nutarimais, įsakymais, dokumentais yra gana sudėtinga, bet įmanoma.“
Orientacija į funkcijų atlikimą, o ne į žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją	I:2 „Teisės aktai, reglamentuojantys teisinį žmogiškųjų išteklių valdymą, dažniausiai apibrėžia būtinybę užtikrinti teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, tačiau žmogiškųjų išteklių strategijos formavimui teisinio reglamentavimo, galima sakyti, nėra.“ I:5 „Žmogiškųjų išteklių valdymo teisinis reglamentavimas ir centralizavimas yra itin griežtas. Įstatymuose reglamentuojamų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos teisiškai nereglamentuojamas.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Remiantis respondentų pateiktais atsakymais, galima teigti, jog šitoks teisinis reglamentavimas sunkiai dera su žmogiškųjų išteklių valdymu. Įsakymais, nutarimais, teisės aktais reglamentuotas valdymas yra labiau orientuotas į funkcijų atlikimą, teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, tačiau ne į pati darbuotoją. Teisinis žmogiškųjų išteklių reglamentavimas aiškiai nurodo kaip ir kokias procedūras atlikti, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai, įgyvendinti rodikliai, nenukrypstant nuo aktuose nustatytų normų, tačiau kaip valdyti darbuotojus iš žmogiškosios pusės – tokio reglamentavimo nėra.

Apie Lietuvos valstybės tarnyboje planuojamą įteisinti kompetencijos modelį kalbama jau seniai, įgyvendinant 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą, jau buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Todėl buvo siekiama sužinoti informantų nuomones apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą ir apie valstybės tarnyboje planuojamą įteisinti kompetencijų modelį. Informantų išsakyta nuomonė pateikta 3.15 lentelėje.

3.15 lentelė

### Informantų nuomonė apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Kompetencijų modelio naudingumas	I:2 „<...> kompetencijų modeliai turėtų pasitarnauti vykdant atranką, veiklos vertinimą ir kompensavimo sistema už darbą. Darbuotojų motyvavimo sistema būtinai turi būti susieta su atlygiu <...>.“ I:1 „Manau padidės įdarbinimo skaidrumas ir kokybė. Bus aiškesni tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai. Žmogus tampa labiau suinteresuotas tobulėti, lankstumas karjeros valdyme.“ I:3 „Kompetencijų modelis įtvirtina lankstesnę vertinimo sistemą, lengviau turėtų būti identifikuoti atskiro specialisto galimybes.“ I:4 „Manau, kad valstybės tarnyboje planuojamas įteisinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelis turėtų patobulinti valstybės tarnybos valdymą. Naudojant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, turėtų būti sukurta vieninga žmogiškųjų išteklių valdymo sistema: darbuotojų atranka, vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas/mokymai, karjeros planavimas.“ I:5 „Manau kompetencijų modelio taikymas labiau padėtų integruoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus į žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, leistų tiksliau nustatyti personalo ugdymo poreikį, įvertinti tam tikrų savybių tinkamumą.“
Kompetencijų modelio neigiami aspektai	I:3 „Šiame konstruojamame modelyje <...> įstaigos vadovai neprivalės turėti specialių žinių, reikalingų toje srityje, jie privalės turėti tik vadovavimo įgūdžius. Nesuprantant savo vadovaujamos įstaigos darbo esmės, mano nuomone, turėtų būti sunku priimti teisingus sprendimus, vadovo funkcija apsiribos vadovavimu, o ne savo srities išmanymu.“

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Apklausoje rezultatai parodė, jog informantai kompetencijų modelį vertina teigiamai. Jų nuomone, kompetencijų modelio įvedimas turėtų pagerinti darbuotojų atrankos vykdymą, kadangi bus aiškesni vertinimo kriterijai, atsirastų daugiau skaidrumo procese. Tai turėtų palengvinti procesą identifikuojant specialisto turimas kompetencijas, jų lygį, kompetencijų atitikimą reikiamai pareigybei, todėl tai turėtų pasitarnauti vykdant veiklos vertinimą. Informanto nuomone, kompetencijų modelio taikymas labiau padėtų integruoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus į žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, apimant darbuotojų atranką, vertinimą, kvalifikacijos

tobulinimą ir mokymus, taip pat karjeros planavimą. Vienas informantas kompetencijų modelyje išvelgė ir neigiamą aspektą, tai – aukščiausiųjų įstaigos vadovų kompetencijų apimtis. Informanto nuomone, įstaigos vadovas neturėtų apsiriboti vien gebėjimu vadovauti, itin svarbu suprasti savo darbo esmę, būti savo srities ekspertu, kadangi vadovavimo įgūdžių turėjimas neužtikrina tinkamo sprendimų priėmimo.

## IŠVADOS

*Atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė parodė, kad:*

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra kone svarbiausias organizacijos vykdomas procesas, kuris leidžia pasiekti užsibrėžtus tikslus ir išgyventi, pasitelkiant tinkamų ir kvalifikuotų specialistų pagalbą. Tinkamai parinkta žmogiškųjų išteklių sistema, atitinkanti organizacijos poreikius, užtikrina moderniausias darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, teisingą personalo vertinimą, operatyvų darbuotojų tobulinimo poreikių nustatymą, padeda numatyti tobulintinas personalo valdymo sritis organizacijoje bei leidžia tinkamai planuoti jų karjerą.

Žmogiškųjų išteklių planavimas padeda organizacijai įgyti reikiamus žmogiškuosius išteklius, padėsiančiu įgyvendinti užsibrėžtus strateginius uždavinius. Šių išteklių planavimas leidžia prognozuoti poreikį, skaičių ir tipą darbuotojų, kurie bus reikalingi netolimoje ateityje. Ieškant darbuotojų suplanuotoms pareigybėms užimti, išskiriami du pagrindiniai paieškos būdai: vidinis ir išorinis. Pasirenkant tinkamiausią žmogų į laisvą darbo vietą, daugelis organizacijų taiko standartinę personalo atrankos sistemą: peržiūrimi kandidatų gyvenimo aprašymai, daugiausia žadantys kandidatai pakviečiami į darbo pokalbį. Gali būti atliekami įvairūs įdarbinimo testai, tikrinamos rekomendacijos ir informacija apie kandidatą. Priėmus naują darbuotoją, adaptavimas prasideda iš karto po jo įdarbinimo. Vykstantis adaptavimas gali būti formalus, remiantis tam tikromis iš anksto sudarytomis programomis arba ne formalus, atliekamas nesiremiant jokių planu.

Žmogiškųjų išteklių vertinimo metu gaunama reikšminga informacija, kuria remiantis galima sudaryti planą kaip šalinti trūkumus, planuoti karjeros perspektyvas. Organizuojant personalo vertinimą, pirmiausia nustatomi vertinimo tikslai, parenkamas tinkamiausias metodas, numatoma procedūra. Atlikus vertinimą, su rezultatai supažindinamas ir vertinamas darbuotojas. Kvalifikacijos tobulinimo poreikiui nustatyti gali būti taikomi metodai: stebėjimas, pokalbis, anketavimas, darbo rezultatų analizė ir kt. Toliau sudaromi mokymo planai ir programos, pasirenkami tinkamiausi mokymo metodai (paskaitos, konferencijos, mokymas darbe, nuotolinis mokymas ir kt.). Organizacijos žmogiškieji ištekliai gali būti motyvuojami naudojant materialines (darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, dovanos) ir nematerialines (siejamos su asmeniniu tobulėjimu, pripažinimu, juntama darbo nauda visuomenei) motyvavimo priemones.

Siekiant sudaryti tinkamiausio darbuotojo profilį, efektyviai vykdyti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo procedūras, galima pasitelkti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Kompetencijų modelis gali būti naudojamas norint darbuotojui sukurti asmeninį plėtros planą, išanalizuoti, kurios kompetencijos egzistuoja organizacijoje ar nustatyti jų trūkumą. Taip pat jį galima naudoti kaip metodą patikrinti individo kompetencijas, samdant naujas darbuotojus ar kaip priemonę, kuriant darbo vietas.

*Išanalizavus tyrimo rezultatus galima daryti išvadas, kad:*

Įstaigos žmogiškiesiems ištekliams įtaką turėjo vykusi teritorinių skyrių reorganizacija, kurios metu Fondo valdybos Akmenės, Plungės, Skuodo bei Telšių skyriai reorganizuoti juos prijungiant prie Fondo valdybos Mažeikių skyriaus. Reorganizacijos metu buvo panaikintos 39 pareigybės. Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojų trūkumas yra viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje. Remiantis gautais duomenimis, VSDFV Mažeikių skyriuje nuo 2013 m. iki 2017 m. panaikinta 11 pareigybių. Priskiriamų funkcijų daugėja, todėl darbuotojų skaičius neatitinka jiems tenkančio darbo krūvio.

Tyrimo metu išaiškėjo ir kita darbuotojų trūkumo priežastis – ilgai trunkančios konkursų organizavimo procedūros. Šios procedūros užtrunka 1-2 mėn. ir ilgiau, neradus tinkamo kandidato – procedūra kartojamas iš naujo. Tuo tarpu dirbantiems specialistams tenka didesnis darbo krūvis. Kaip motyvas keisti darbo vietą veikia ir keliamų reikalavimų bei darbuotojų turimos kvalifikacijos neatitinkantys atlyginimai – visi įstaigoje dirbantys darbuotojai turi turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą arba ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį ar aukštesnįjį išsilavinimą. Šie reikalavimai netaikomi tik valytojoms, vairuotojams.

Vadovybė pastebi darbuotojų potencialą, aktyvūs ir profesionalūs darbuotojai kyla karjeros laiptais. VSDFV Mažeikių skyriuje yra plėtojama atvira bendravimo kultūra, darbuotojai yra skatinami išsakyti savo nuomonę, įsitraukti į organizacijos veiklą. Jiems pateikiama visa iš išorės gauta informacija, supažindinama su naujovėmis. Organizacijoje jaučiamas kolegų bendravimas ir bendradarbiavimas. Darbuotojai yra susibendravę dėl tradicijomis tapusių renginių, kurie sudaro galimybę darbuotojams geriau susipažinti bei pabendrauti ne darbo klausimais.

Darbuotojų kvalifikacija atitinka užimamas pareigas, jų turimas išsilavinimas atitinka tai pareigybei keliamus reikalavimus. Konkursų užduotys rengiamos atsakingai, pretendentai, negebantys atlikti parengtų užduočių, vertinami žemais balais, todėl priimami tik stipriai pasiruošę pretendentai. Tinkamų specialistų paieška yra aktuali problema, viena to priežasčių – sudėtinga darbo specifiška. „Sodroje“ naudojamos specifinės, modernios informacinės sistemos, o specialiai šiai institucijai specialistai nerengiami, todėl net ir priėmus kvalifikuotą specialistą, reikia pusės metų, metų ar net daugiau, kol darbuotojais pilnai įgunda atlikti jam patikėtas funkcijas.

Adaptacijos programa vertinama gerai, ji vykdoma kaip ir reglamentuoja adaptacijos programos aprašas – parengiamas dalyviui skirtas mokymo planas, paskiriamas mentorius, nauji darbuotojai siunčiami dalyvauti Naujojo dienoje. Kasmetinis darbuotojų veiklos vertinimas sudaro galimybes būti tinkamai įvertintiems, planuoti karjerą. Jo metu labai gerai įvertinti darbuotojai, gali būti paaukštinami, įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę. Analizuoti statistiniai duomenys rodo, jog dauguma darbuotojų yra įvertinimi labai gerai ir kyla pareigose. Kasmetinio darbuotojų veiklos vertinimo metu didelių nesklandumų nekylo, ypač mažesniuose skyriuose, kuriuose iškilusios



problemos greitai identifikuojamos ir sprendžiamos darbo eigoje. Tačiau pasitaiko, kad tiesioginio vadovo išsakytos pastabos dėl atitinkamų užduočių priimamos asmeniškai, vertinimo procesui kliudo ir per didelis vertinamų darbuotojų jaudulys.

Organizacijoje vyrauja nematerialios motyvavimo priemonės (padėkos, sveikinimo raštai, vadovo žodinis įvertinimas). Darbuotojus motyvuoja ir įvairiomis progomis organizuojamos šventės, renginiai. Kaip nematerialią motyvavimo priemonę galima traktuoti ir galimybę tobulintis, kelti kvalifikaciją mokymuose. Kita nematerialia motyvavimo priemone galima laikyti vadovų įvertinimą, pakilimą pareigose. Nagrinėti statistiniai duomenys patvirtina, kad darbuotojų darbas yra įvertinamas, jie perkeliama į aukštesnes pareigas. Už papildomą darbo krūvį, už skubių ar sudėtingų darbų vykdymą yra skiriami priedai, kuriuos galima priskirti materialioms motyvavimo priemonėms.

Darbo funkcijų pasiskirstymas yra aiškus. Kiekvienai pareigybei yra pareigybės aprašymas, kuriame smulkiai išdėstytos toms pareigoms priskirtos funkcijos, pagal tai suteikiamos ir prieigos prie informacinių sistemų, duomenų bazių, asmens duomenų. Todėl atotrūkio tarp pareigybių aprašymų ir realiai atliekamų darbų nėra. Atsirandant naujoms darbinėms funkcijoms, pareigybės yra papildomos, nuo pareigybėse aprašytų funkcijų nukrypstama tik atostogų, nedarbingumo metu.

Griežtas teisinis žmogiškųjų išteklių reglamentavimas sunkiai dera su žmogiškųjų išteklių valdymu. Įsakymais, nutarimais, teisės aktais reglamentuotas valdymas yra labiau orientuotas į funkcijų atlikimą, teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, tačiau ne į pati darbuotoją. Teisinis žmogiškųjų išteklių reglamentavimas aiškiai nurodo kaip ir kokias procedūras atlikti, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai, įgyvendinti rodikliai, nenukrypstant nuo aktuose nustatytų normų, tačiau kaip valdyti darbuotojus iš žmogiškosios pusės – tokio reglamentavimo nėra.

Kompetencijų modelis vertinamas teigiamai. Informantai nurodo, jog kompetencijų modelio įvedimas turėtų pagerinti darbuotojų atrankos vykdymą, kadangi bus aiškesni vertinimo kriterijai, atsiras daugiau skaidrumo procese. Tai turėtų palengvinti procesą identifikuojant specialisto turimas kompetencijas, jų lygį, kompetencijų atitikimą reikiamai pareigybei, todėl tai turėtų pasitarnauti vykdant veiklos vertinimą. Tačiau įstaigos vadovas neturėtų apsiriboti vien gebėjimu vadovauti, itin svarbu suprasti savo darbo esmę, būti savo srities ekspertu, kadangi vadovavimo įgūdžių turėjimas neužtikrina tinkamo sprendimų priėmimo.

## REKOMENDACIJOS

1. LR Vyriausybei rekomenduojama pakoreguoti LRV nutarimą „*Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*“ taip, kad būtų galima optimizuoti konkursų organizavimo procedūrų laiką. Šiuo metu konkursą organizuojanti įstaiga pareikia prašymą skelbti konkursą Valstybės tarnybos departamentui, kuris konkursą skelbia per 7 kalendorines dienas, dar 14 darbo dienų nuo konkurso paskelbimo pretendentai gali teikti dokumentus, įstaiga konkursą organizuoja per 5 darbo dienas, jis turi įvykti ne vėliau nei per 3 mėnesius nuo paskelbimo. Dėl šių procedūrų nustatyto atlikimo laiko konkurso organizavimas į valstybės tarnautojo pareigas gali trukti 1-3 mėnesius, o neradus tinkamo specialisto – ilgos konkurso organizavimo procedūros kartojamos iš naujo, todėl siūlytina laikotarpius sutrumpinti.

2. LR Vyriausybei rekomenduojama pakoreguoti LRV nutarimą „*Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*“ į jį įtraukiant punktą, kad konkursą organizuojanti įstaiga turėtų pateikti pareigybės, į kurią organizuojamas konkursas, mokymosi aprašą. Šiuo metu dėl sudėtingos darbo specifikos ir naudojamų, išorei neprieinamų, informacinių sistemų, sunku rasti tinkamus specialistus. Specialiai šiai institucijai specialistai nerengiami, pretendams sunku tinkamai pasirengti konkursui, todėl rekomenduotina kiekvienai pareigybei parengti mokymosi aprašą, kuris padėtų kandidatui tinkamai pasiruošti konkursui. Tai taip pat sumažintų tikimybę, kad, neradus tinkamo specialisto, konkursą teks organizuoti dar kartą, o priimtas specialistas būtų geriau susipažinęs su darbo specifika, todėl greičiau įgustų atlikti jam priskirtas darbinės funkcijas.

3. LR vidaus reikalų ministerijai rekomenduojama Fondo valdybos įstaigose įdiegti valstybės tarnautojų kompetencijų modelį. Šis instrumentas ne tik padėtų tiksliau nustatyti pretendento žinias, įgūdžius ir kitus turimus bendruosius gebėjimus atlikti tam tikrą veiklą ir palygintų juos su kompetencijomis, kurios yra būtinos konkrečiai pareigybei, bet ir nustatytų ar pretendentas turi reikiamų specifinių kompetencijų, reikalingų tam tikroms pareigybėms.

4. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai siūlytina įsteigti daugiau pareigybių. Atliktas tyrimas parodė, kad VSDFV Mažeikių skyriuje laikotarpiu nuo 2013 m. iki 2017 m. buvo panaikinta 11 pareigybių. Iš informantų gauti atsakymai rodo, jog priskiriamų funkcijų daugėjo, todėl darbuotojų skaičius neatitinka jiems tenkančio darbo krūvio. Dėl šios priežasties rekomenduotina atitinkamai padidinti pareigybių skaičių.

# LITERATŪRA

## Mokslo šaltiniai

1. Akudovičiūtė, A., Poškienė, E. (2016). Naujausios žmogiškųjų išteklių tendencijos – ką kalba pasaulinio lygio ekspertai./*Valstybės tarnybos aktualijos*. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: [http://www.valstybestarnyba.gov.lt/upload/News/579/VTA\\_2016\\_pavasaris.pdf](http://www.valstybestarnyba.gov.lt/upload/News/579/VTA_2016_pavasaris.pdf)
2. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Fifth Edition. Kogan Page.
3. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
4. Baležentis, A. (2008). Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 26. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Bateson, J., Wirtz, J., Burke, E., Vaughan, C. (2013). When Hiring, First Test, and Then Interview. *Harvard Business Review*, 91 (11), 34. Prieiga per EBSCO.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Socialinių mokslų kolegija.
7. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). *Žmogiškieji ištekliai: Strateginio valdymo aspektai*. Verslas, vadyba ir studijos. Vilnius.
8. Dačiulytė, R. (2015). Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje./Grażulis, V. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Dromantaitė, A., Pokštas, V. (2014). Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 6 (2), 361-375.
10. Fominienė, V. B, Mikalauskas, R., Švagždienė, B. (2008). Personalo verbavimo ir atrankos ypatumai šiuolaikinėje sporto organizacijoje (Kauno rajono sporto organizacijų vertinimas). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (12), 81-87.
11. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2008). Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*, 38.
12. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, 5.
13. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (31), 142-151.
14. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. *Socialinių mokslų studijos*, 39.

15. Yin-Mei, H., Chien-Cheng, C., Shin-Yu, L. (2013). Test of a multidimensional model linking applicant work experience and recruiters' inferences about applicant competencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (19), 17. Prieiga per EBSCO.
16. Jablonskienė, Z. (2015). Medicinos darbuotojų motyvavimas profesinei veiklai kaip edukacinių tyrimų problema. *Mokytojų ugdymas*, 24 (1). Šiaulių universitetas.
17. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
18. Kavaliauskienė, Ž., Lengvenienė, N. (2016). Statutinės organizacijos darbuotojų adaptacija ir socializacija. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38 (2), 136-144.
19. Koltnerova, K., Chlpekova, A., Samakova, J. (2013). *Personnel Planning Reflecting the Requirements of Sustainable Performance of Industrial Enterprises*. Prieiga per EBSCO.
20. Konkurencingas verslas pagrįstas mokymusi visą gyvenimą ir bendradarbiavimu tarp verslo subjektų, Nr. LLIII-175. (2011). Šiaulių regiono plėtros agentūra. Prieiga per internetą: [http://www.srpa.lt/konkurencingas\\_verslas/index.php?page=53](http://www.srpa.lt/konkurencingas_verslas/index.php?page=53). (Žiūrėta 2016-10-27).
21. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
22. Lepeška, V. (2014). Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas./*Valstybės tarnybos aktualijos*. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA\\_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
23. Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (26), 104-114.
24. Lietuvių kalbos žodynas (2013). Lietuvių kalbos institutas. Prieiga per internetą: <http://www.lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>
25. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2007). *Personalo politikos koncepcija*. Prieiga per internetą: [http://kam.lt/lt/personalo\\_politika\\_512/aktualus\\_dokumentai/personalo\\_politikos\\_koncepcija.html](http://kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html). (Žiūrėta 2016-10-28).
26. Lyster, S., Arthur, A. (2007). *199 Pre-written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations and Documentation*. Atlantic Publishing Group.
27. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: Teorija ir praktika*. 10 (3), 233-246.
28. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilniaus universitetas.

29. Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Public Administration*, 1(21), 63-72. Prieiga per EBSCO.
30. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., Stankevičienė, J. (2014). *Intelektinis verslas*. Vilnius: Technika.
31. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
32. Mustafa, K., Bilginoğlu, B. (2010). Personnel Recruiting and Selection Methods and Its Relations between Innovation Performance of Exporting Turkish Firms: The Case of Middle Anatolian Exporting Companies Unions. *Sosyoekonomi*, 13 (2), 215-241. Prieiga per EBSCO.
33. Nuo kadru administravimo prie modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo. (2015). *Valstybės tarnybos aktualijos*. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA\\_2015\\_rugsejis.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf)
34. Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*, Vilnius.
35. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
36. Papšienė, P., Černiauskienė, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 19 (4).
37. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas. *Vadyba. Journal of Management*, 14 (2), 127-134. Vakarų Lietuvos verslo kolegija.
38. Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. (2014). Valstybės tarnybos departamentas, Vilnius.
39. Petuškienė, E. Glinskienė, R. (2008). Profesinės etikos institucionalizavimo individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 219-230.
40. Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba. Journal of Management*, 14 (2), 119-126. Vakarų Lietuvos verslo kolegija.
41. Pikturnaitė, I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 114-125.
42. Ravesteyn, P., Bosman, A., Mens, J. (2015). A Competence-Mapping Model and Method for Organizations. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 369-376.

43. Rekašienė, R. (2014). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?/*Valstybės tarnybos aktualijos*. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA\\_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
44. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (4), 590-600.
45. Ručinskas, A. (2014). Kompetencijų modelį taiko jau 12 metų./*Valstybės tarnybos aktualijos*. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA\\_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
46. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba. Journal of Management*, Nr. 1 (17), 143-154. Vakarų Lietuvos verslo kolegija.
47. Schutte, N., Barkhuizen, N., Van der Sluis, L. (2015). Exploring the current application of professional competencies in human resource management in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 13 (1), 1-9.
48. Socialinis pranešimas 2012-2016. (2016). Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/lt/socialinis-pranesimas.html>. (Žiūrėta 2016-11-28).
49. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
50. Stoner, J.A.F., Freeman, R. E, Gilbert, D. R. Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. (3rd Edition). Thomson Learning, London.
52. Sudnickas, T. (2015). Darbuotojų veiklos vertinimas./Grašulis, V. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
53. Suhairoma, N., Musta'amal, A. H., Mohd Amin, N. F., Anuar Joharid, N. K. (2014). The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300-1308.
54. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.
55. Šukytė, R., Rudnickienė, L. (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vadyba. Journal of Management*, Nr. 1(17), 167-180. Vakarų Lietuvos verslo kolegija.
56. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4 (1), 97-110.
57. Valentinavičius, S. (2009). *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Vilnius.

58. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. (2014). Valstybės tarnybos departamentas.
59. Valstybės tarnybos aktualijos. (2015). Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: [http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA\\_2015\\_rugsejis.pdf](http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf)
60. Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (15), 318-327.
61. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąšajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (6), 161-170.
62. Wang, L., Hou, X., Zhang, L. (2013). Personnel Selection Method Based on Personnel – Job Matching. *International Journal of Business Administration*, 4 (1), 105. Prieiga per EBSCO.
63. Zakarevičius, P. (2011). *Organizacijų vadyba*. Vytauto Didžiojo universitetas.
64. Zaliapugas, A. (2011). *Personalo valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
65. Zavadskė, A. (2008). Personalo valdymas./*Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinybas*. Lietuvos verslo darbdavių konfederacija.
66. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Lietuvos mokslų akademija*, 4. Vilnius.
67. Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis. (2017). Valstybės tarnybos portalas. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/istaiigoms/rekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdyme-vartojamu-specialiuju-savoku-zodynelis-652.html>
68. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1), 182-191. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

## Dokumentai

1. Fondo administravimo įstaigų 2015 mokymų ataskaita. (2016). Prieiga per intranetą.
2. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas. Prieiga per internetą: <http://www.civiliniskodeksas.lt/lt/#lt>. (Žiūrėta 2016-11-20).
3. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, 2005 m. sausio 24 d. Nr. A1-14. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-10. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1434A5E04D6F/SyNLmiiZTt>

4. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos įsakymas „Dėl mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bendrųjų nuostatų patvirtinimo“, 2011 m. birželio 17 d. Nr. A1-287/V-611. Galiojanti redakcija nuo 2016-06-17. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2865BF1CBE15>
5. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-02. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0>
6. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-01. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/yWOIQcGQoZ>
7. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas “Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų plano patvirtinimo”, 2016 m. balandžio 29 d. Nr. 1V-329. Galiojanti redakcija nuo 2016-11-12. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e76fdae00de811e6bae4eb98746971fa/gVJxWRgRdC>
8. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007 m. birželio 26 d. Nr. X-1212. Galiojanti redakcija nuo 2016-10-01. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2CE2C82DA9E>
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 17 d. Nr. 909 “Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”. Galiojanti redakcija nuo 2012-12-16. Prieiga per internetą: [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2DA2FE48BE7B/TAIS\\_440211](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2DA2FE48BE7B/TAIS_440211)
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 24 d. Nr. 966 „Dėl Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Galiojanti redakcija nuo 2015-11-02. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.72DD69421135/LrQxiQfXpx>
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2007 m. spalio 17 d. Nr. 1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.371926D47781>
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2011 m. liepos 13 d. Nr. 884 „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403814?jfwid=-fxdp7aj4>

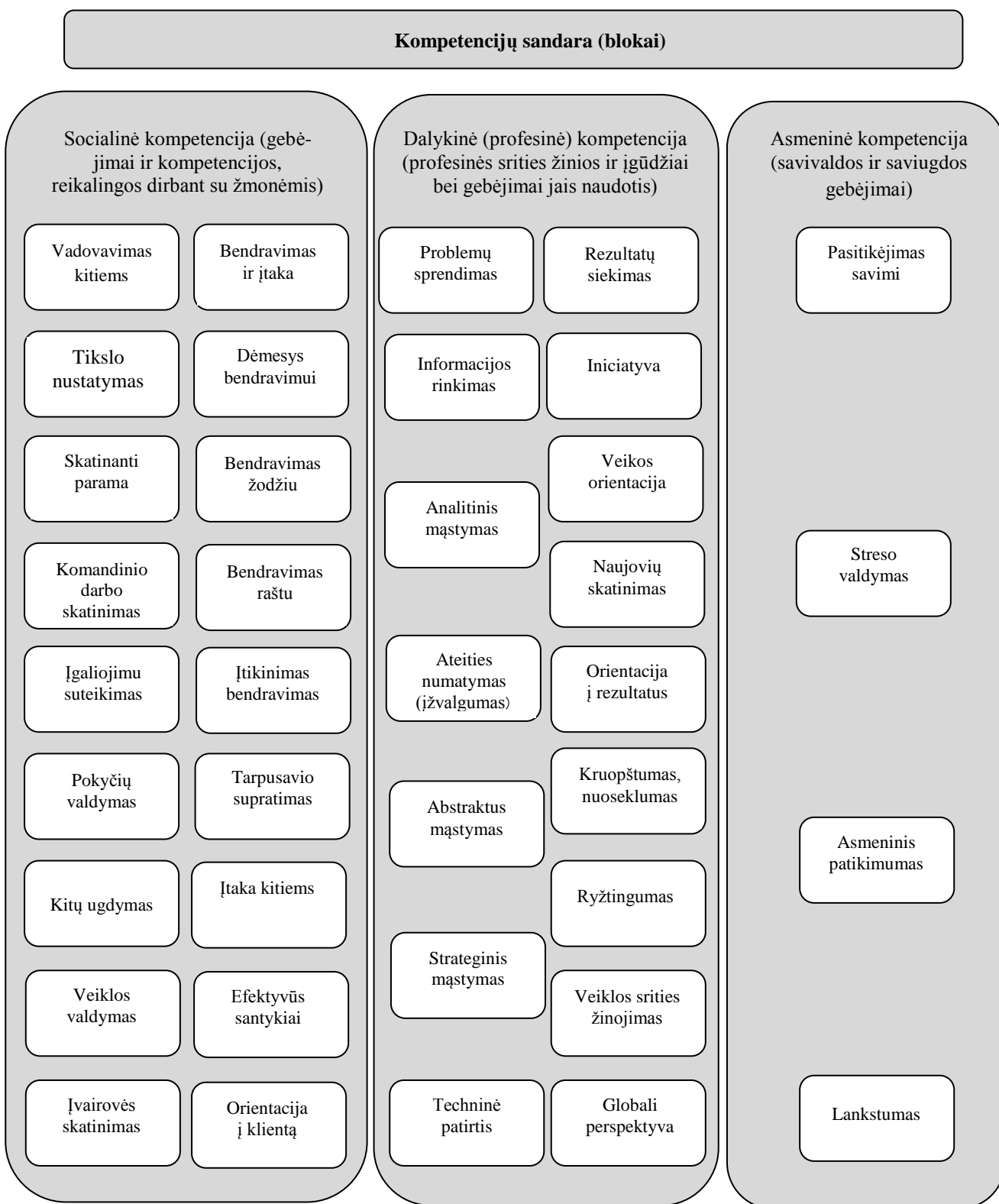


13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2012 m. gruodžio 28 d. Nr. 1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo” Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.01585EF95E52>
14. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų 2012 m. personalo veiklos vertinimo rodikliai. Prieiga per intranetą.
15. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų 2013 m. personalo veiklos vertinimo rodikliai. Prieiga per intranetą.
16. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų 2014 m. personalo veiklos vertinimo rodikliai. Prieiga per intranetą.
17. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų 2015 m. personalo veiklos vertinimo rodikliai. Prieiga per intranetą.
18. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus 2016 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. VE-110 patvirtintas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus 2016-ųjų metų veiklos planas.
19. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus 2015 metų veiklos plano vykdymo ataskaita. Prieiga per intranetą.
20. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-171 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus Registro skyriaus pareigybių naikinimo“.
21. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-172 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyriaus pareigybių naikinimo ir įsteigimo ir Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyriaus vyriausiojo specialisto pareigybės aprašymo patvirtinimo“.
22. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-173 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus Teisės ir personalo skyriaus pareigybės naikinimo ir įsteigimo ir vyresniojo specialisto pareigybės aprašymo patvirtinimo“.
23. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus direktoriaus įsakymas 2015 m. liepos 27 d. Nr. VE-170 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus Įmokų išieškojimo skyriaus pareigybių įsteigimo ir naikinimo“.
24. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas 2011 m. lapkričio 29 d. Nr. V-498 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.413729?jfwid=-fxdp7aj4>

25. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2013 m. lapkričio 19 d. įsakymu Nr. V-180 patvirtintas Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas.
26. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2015 m. gruodžio 16 d. įsakymu Nr. V-630 patvirtintas Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas.
27. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas 2017 m. sausio 2 d. Nr. V-2 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų pareigybių skaičiaus 2017 metams patvirtinimo“.
28. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas 2015 m. gruodžio 28 d. Nr. V-659 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų pareigybių skaičiaus 2016 metams patvirtinimo“.

## **PRIEDAI**

## Kompetencijų portfolio modelis



Šaltinis: Melnikas ir kt., 2014.

### Kompetencijų ir jas sudarančių gebėjimų sistema

Kompetencijų sritys (bloakai)	Gebėjimo kodas	Gebėjimo apibūdinimas	Gebėjimo pritaikymo sferos
1. Asmeninė kompetencija: savivaldos ir saviugdodos gebėjimai	A	Gebėjimas valdyti save	Gebėjimas išnaudoti savo laiką, energiją, sugebėjimus Gebėjimas susidoroti su šiuolaikinio gyvenimo stresais
	B	Aiški asmeninių vertybių sistema	Savo asmenybės aiškios vertės supratimas Egzistuojančios vertybės atitinka šiuolaikinio profesinio ir asmeninio gyvenimo sąlygas
	C	Aiškūs asmeniniai tikslai	Asmeninio ar profesinio gyvenimo tikslų aiškumas; egzistuojantys tikslai atitinka šiuolaikinio darbo ir gyvenimo reikalavimus
	D	Gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę	Nusiteikimas ir imlumas naujose situacijose atskleisti savo galimybes
2. Socialinė kompetencija: gebėjimai, reikalingi dirbant su žmonėmis	G	Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	Gebėjimas garantuoti aplinkinių dalyvavimą ir pagalbą bei paveikti jų sprendimus
	I	Gebėjimas vadovauti	Gebėjimai praktiškai nuteikti pavaldinius siekti rezultatų
	J	Gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius)	Gebėjimas ir (arba) noras lavinti pavaldinius ir didinti jų darbo efektyvumą
	K	Gebėjimas formuoti ir tobulinti darbo grupę (kolektyvą)	Gebėjimas daryti įtaką darbo grupei ar skatinti jos narių tobulėjimą
3. Profesinė kompetencija: profesinės srities žinios ir įgūdžiai bei gebėjimai jais pasinaudoti	E	Gebėjimas spręsti problemas	Gebėjimas sukurti ar pasirinkti būtiną sprendimams priimti strategiją Sugebėjimas spręsti šiuolaikines problemas
	F	Gebėjimas diegti naujoves ir kūrybiškumas	Gebėjimas generuoti naujas idėjas ir mokėjimas pasinaudoti jomis
	H	Šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)	Gebėjimas suprasti darbuotojų motyvavimo veiksnius Šiuolaikiškas, humaniškas ir tikslingas vadovo ir bendradarbio vaidmens supratimas

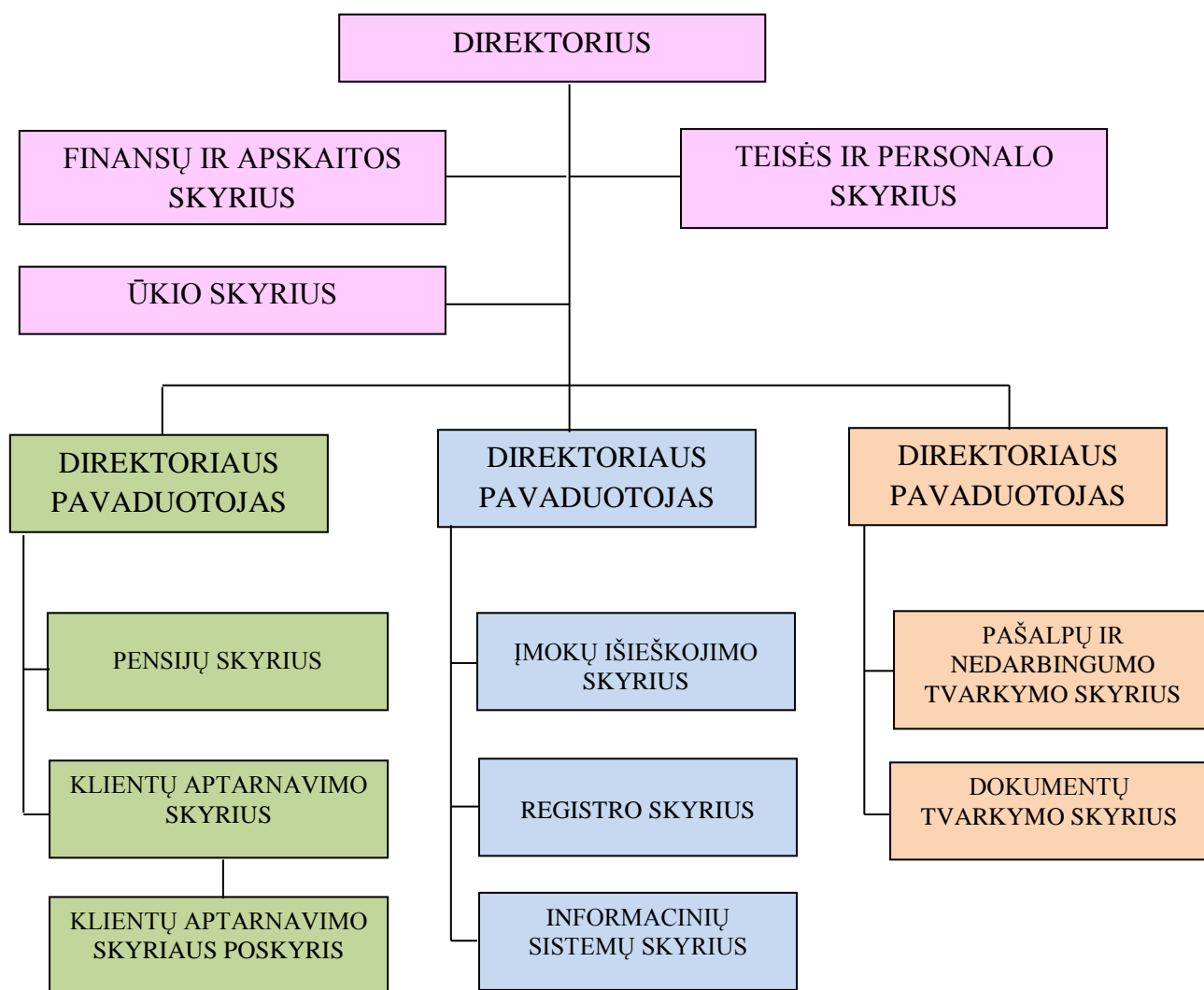
Šaltinis: Melnikas ir kt., 2014.

## PATVIRTINTA

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus

2015 m. gegužės 14 d. įsakymu Nr. V-240 (Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2016 m. spalio 18 d. įsakymo Nr. V-538 redakcija)

**TIPINĖ VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS TERITORINIO  
SKYRIAUS ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA**



**Interviu klausimynas**

1. Kaip manote, kurios žmogiškųjų išteklių valdymo sritys (darbuotojų planavimas, atrankos procesas, adaptavimas, vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas, motyvavimas) organizacijoje įgyvendinamos geriausiai?
2. Kokias žmogiškųjų išteklių valdymo problemas išvelgiate?
3. Kaip manote, ar organizacija tinkamai nustato ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, įgyvendinant organizacijos siekius ir tikslus?
4. Ar organizacijoje plėtojama atvira bendravimo kultūra, darbuotojai skatinami teikti idėjas ir pasiūlymus?
5. Kaip manote, ar organizacijoje efektyviai veikia darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema?
6. Jūsų nuomone, ar darbo vietas užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojai? Ar darbuotojams sudaromos galimybės tobulintis, įgyti trūkstamos kvalifikacijos?
7. Kaip vertinate darbuotojų adaptacijos programą, ar naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją?
8. Jūsų nuomone, ar sudaromos galimybės darbuotojams būti tinkamai įvertintiems, kilti karjeros laiptais?
9. Su kokiomis problemomis susiduriama darbuotojų vertinimo metu?
10. Jūsų nuomone, ar yra aiškus darbuotojų funkcijų pasiskirstymas? Ar nėra jaučiamas atotrūkis tarp pareigybių aprašymų ir realiai einamų pareigų?
11. Jūsų nuomone, ar tarp darbuotojų jaučiamas bendravimas ir bendradarbiavimas, ar suformuotas darnus kolektyvas?
12. Ką manote apie teisinį žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimą?
13. Kokia Jūsų nuomonė apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą? Apie valstybės tarnyboje planuojamą įteisinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelį?
14. Jūsų darbo patirtis viešajame sektoriuje.
15. Jūsų darbo patirtis dabartinėse pareigose.

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašo priedas

### Programos dalyviui skirtas mokymo plano formos pavyzdys

Numatomas darbo turinys, mokymosi būdai	Data
1. Supažindinimas su Fondo administravimo įstaigos struktūra, strategija, tikslais, uždaviniais, vidaus teisės aktais (darbo reglamentu, personalo politika, informacijos saugumo politika, kokybės vadovu, Fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimo standartu, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymu, Privačių interesų deklaracijų pildymo, tikslinimo ir pateikimo taisyklėmis bei kt.). Teorinis mokymosi būdas.	
2. Supažindinimas su administracijos padalinių veikla. Teorinis mokymosi būdas.	
3. Susipažinimas su pagrindiniais teisės aktais ir kitais dokumentais, reglamentuojančiais skyriaus veiklą. Teorinis mokymosi būdas.	
4. Supažindinimas su darbui reikalingomis informacinėmis sistemomis. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
5. Supažindinimas su Dokumentų valdymo sistema. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
6. Supažindinimas su Informacinės sistemos paslaugų valdymo sistema (pranešimas apie incidentus ir kt.). Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
7. Naujai priimtų specialistų mokymas. Pradėję eiti pareigas valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause atitinkamos naujai priimtų specialistų mokymo programos, per šešis mėnesius nuo priėmimo ar perkėlimo į pareigas dienos išklauso naujai priimtų specialistų mokymo programą, skirtą atitinkamai pareigybių grupei. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
8. Naujai priimtų įstaigų vadovų mokymas. Valstybės tarnautojas, pradėjęs eiti 18-20 kategorijos pareigas arba žemesnės kategorijos įstaigos vadovo pareigas, per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos išklauso patvirtintą 18-20 kategorijos valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programą. Teorinis mokymosi būdas.	
9. Visų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas. Dalyvavimas trumpose iki 1 dienos programose, atsižvelgiant į darbo pobūdį (Dokumentų valdymo sistemos naudojimo galimybės, Valdymo informacinės sistemos naudojimo galimybės, bendravimo su klientais, konfliktų sprendimo ir kt. klausimais). Teorinis mokymosi būdas.	

Susipažinau

\_\_\_\_\_

(Programos dalyvio parašas)

\_\_\_\_\_

(Programos dalyvio vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_

(Data)

\_\_\_\_\_



Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašo priedas

### Programos dalyvio vertinimo anketa

Eil. Nr.	Darbo vertinimo kriterijai	Blogai	Patenkinamai	Gerai	Labai gerai
1.	Turimų žinių lygis darbui atlikti	1	2	3	4
2.	Darbo užduočių įvykdymo kokybė ir užbaigtumas	1	2	3	4
3.	Atsakomybė atliekant užduotis	1	2	3	4
4.	Darbo tempas	1	2	3	4
5.	Darbo taisyklių, procedūrų laikymasis	1	2	3	4
6.	Darbas kolektyve	1	2	3	4
7.	Bendravimas su Mentoriumi	1	2	3	4
8.	Bendravimas su klientais, tiesioginiu vadovu ir kitų skyrių darbuotojais	1	2	3	4
<b>Darbuotojo stipriosios savybės, įgūdžiai</b>			<b>Darbuotojo silpnosios savybės, įgūdžiai</b>		

#### Rekomendacijos dėl darbuotojo darbo tobulinimo

Adaptacijos programos pradžios data \_\_\_\_\_

Adaptacijos programos pabaigos data \_\_\_\_\_

Mentorius \_\_\_\_\_

(parašas)

(vardas, pavardė)

Mentorius \_\_\_\_\_

(parašas)

(vardas, pavardė)

Mentorius \_\_\_\_\_

(parašas)

(vardas, pavardė)

#### Programos dalyvio pastabos dėl vertinimo:

Su Mentorius įvertinimu susipažinau

\_\_\_\_\_  
(Programos dalyvio parašas)

\_\_\_\_\_  
(Programos dalyvio vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(data)

Susipažinau

\_\_\_\_\_  
(Tiesioginio vadovo parašas)

\_\_\_\_\_  
(Tiesioginio vadovo vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(data)

(Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvados forma)

(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos ir jos struktūrinio padalinio pavadinimas)

VALSTYBĖS TARNAUTOJO \_\_\_\_\_

(pareigos, vardas ir pavardė)

**TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA**

\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_

(data)

\_\_\_\_\_ (sudarymo vieta)

**I. PASIEKTI IR PLANUOJAMI REZULTATAI**

PAGRINDINIAI PRAĖJUSIŲ METŲ (ESANT VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS NEEILINIAM VERTINIMUI – EINAMŲJŲ METŲ) VEIKLOS REZULTATAI

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

EINAMŲJŲ METŲ UŽDUOTYS (nustatomos ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 6 užduotys)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMO RODIKLIAI

(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)

Kiekybiniai, kokybiniai, laiko ir kiti kriterijai, kuriais vadovaudamasis tiesioginis vadovas vertins, ar nustatytos užduotys įvykdytos

RIZIKA, KURIAI ESANT NUSTATYTOS UŽDUOTYS GALI BŪTI NEĮVYKDYTOS

(pildoma suderinus su valstybės tarnautoju)

Kokios aplinkybės gali turėti įtakos šių užduočių neįvykdymui?

## II. GEBĖJIMŲ ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NURODYTAS FUNKCIJAS IR UŽDUOČIŲ VYKDYMO REZULTATŲ VERTINIMAS

APRAŠYMAS	Pažymimas atitinkamas langelis
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, įvykdė užduotis ir viršijo visus sutartus vertinimo rodiklius	5 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, įvykdė užduotis ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius	4 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, iš esmės įvykdė užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius	3 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, įvykdė tik kai kurias užduotis pagal sutartus vertinimo rodiklius, ir jo veikloje buvo trūkumų	2 <input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, neįvykdė užduočių pagal sutartus vertinimo rodiklius, ir jo veikloje buvo akivaizdžių trūkumų	1 <input type="checkbox"/>
TIESIOGINIO VADOVO KOMENTARAI	

## III. KVALIFIKACIJOS VERTINIMAS

	Pažymimas langelis, atitinkantis kvalifikacijos vertinimo anketoje gautą balą				
Vertinimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

<b>REKOMENDACIJOS, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ</b> Nurodoma, kokie gebėjimai rekomenduojami tobulinti valstybės tarnautojui
---

## IV. BENDRAS VERTINIMAS

	Pažymimas langelis, atitinkantis tarnybinės veiklos vertinimo skalėje gautą rezultatą			
Vertinimas	Nepatenkinamai <input type="checkbox"/>	Patenkinamai <input type="checkbox"/>	Gerai <input type="checkbox"/>	Labai gerai <input type="checkbox"/>

## V. SIŪLYMAI

---



---



---



---

(Tiesioginis vadovas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Valstybės tarnautojas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Vertinimo komisijos išvados forma)

(valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijos pavadinimas)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO  
KOMISIJOS IŠVADA**

Nr. \_\_\_\_\_

(data)

\_\_\_\_\_

(sudarymo vieta)

Valstybės tarnautojo vardas ir pavardė \_\_\_\_\_

Valstybės tarnautojo pareigos \_\_\_\_\_

(nurodomas įstaigos pavadinimas, struktūrinio padalinio

pavadinimas, pareigybė)

Vertinimo komisijos įvertinimas \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos siūlymas \_\_\_\_\_

Vertinimo komisijos pirmininkas

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Vertinimo komisijos nariai:

(Parašai)

(Vardai ir pavardės)

Vertinimo komisijos nario atskiroji nuomonė \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(vertinimo komisijos nario pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

\_\_\_\_\_

(vardas ir pavardė)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

\_\_\_\_\_

(valstybės tarnautoją į pareigas priimančio asmens žyma, nusprendus neįgyvendinti vertinimo komisijos siūlymo)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

Susipažinau

(Valstybės tarnautojo parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

**Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kompetencija ir jos apibrėžtis</b>
<b>I.</b>	<b>Bendrosios kompetencijos</b>
1.1.	VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
1.2.	ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
1.3.	PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.
1.4.	ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.
1.5.	KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.
<b>II.</b>	<b>Vadybinės ir lyderystės kompetencijos</b>
2.1.	STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.
2.2.	VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą.
2.3.	LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.
<b>III.</b>	<b>Specifinės ir profesinės kompetencijos</b>
	<b>Specifinės kompetencijos</b>
3.1.	POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą.
3.2.	INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti.
3.3.	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę.
3.4.	RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
3.5.	DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas.

3.6.	TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje.
3.7.	KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus.
3.8.	KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams.
3.9	ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškais priemonėmis.
...	<b>Profesinės kompetencijos</b>

Šaltinis: Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014.



**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS  
MAŽEIKIŲ SKYRIUS**

Juridinių asmenų registras, kodas 191738576, Vasarių 16-ojius g. 4, LT-89333 Mažeikiai, tel. (+8 443) 26 689, faks. (+8 443) 27 341  
el. p. mažeikiai@psodra.lt

2017-01-12

Nr. (2.25) PV\_VD-5

**PAŽYMA  
DĖL BAIGIAMOJO DARBO PRISTATYMO**

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius (toliau – Fondo valdybos Mažeikių skyrius) pažymi, kad Kristina Beržinytė 2017 m. sausio 12 d. pristatė magistro baigiamojo darbo „Žmogiškųjų išteklių valdymas: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus atvejis“ rezultatus Fondo valdybos Mažeikių skyriaus vadovybei.

Direktoriaus pavaduotoja,  
laikiniai vykdanti direktoriaus funkcijas



Birutė Ignocienė

2017-R61-I-28188