



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

FAUSTA MASIULYTĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKymo
VERTINIMAS:
VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS
ĮSTAIGŲ ATVEJIS**

Darbo vadovė: doc. dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Fausta Masiulytė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistrantūros studijų programa <i>Master's study programme of Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimas: valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigų atvejis. <i>Evaluation of the application of strategic human resource management: the case of institutions of the state social insurance fund board</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Fausta Masiulytė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).



Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

Masiulytė, F. (2025). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimas: valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigų atvejis. Magistro studijų Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. R. Toleikienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo viešojo administravimo funkcijas atliekančioje organizacijoje. Magistro baigiamojo darbo tikslas – atskleisti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą organizacijoje siekiant pagrindinių organizacijos tikslų įgyvendinimo ir apibrėžti tobulinimo galimybes. Teorijoje remiamasi tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių moksliniais straipsniais apie žmogiškųjų išteklių valdymą, strateginį planavimą ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, norint pasiekti ir kuo efektyviau įgyvendinti pagrindinius veiklos tikslus organizacijoje. Darbe analizuoti Lietuvos teisės aktai susiję su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos strateginiai dokumentai, vidiniai įsakymai, nutarimai, atskleidžia, kad vis daugiau dėmesio organizacijose ir jos strategijose turi būti skiriama žmogiškiesiems ištekliams, kad organizacijos vertybės jau nebėra tik teiki kokybiškas viešąsias paslaugas ir vykdyti teisės aktuose numatytas darbo procedūras, tačiau imtasi orientuotis į pagrindinį organizacijos išteklių – darbuotojus, į asmenis, kurie ir įgyvendina ir užtikrina sklandų įstaigos darbą, į jų kompetencijų tobulinimą, pasitenkinimą darbu, ypač į darbuotojų įsitraukimą, vidinę komunikaciją ir vadovų, kaip lyderių, vaidmenį.

Pirmoje teorinėje darbo dalyje atskleidžiamas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo teorinis pagrindimas, apibrėžiami pagrindiniai valdymo ir vertinimo procesai, bei jų svarba viešojoje įstaigoje.

Antroji darbo dalis skirta pristatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimo valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose metodologijai. Šioje dalyje pristatomi tyrimo metodai, kokiais tyrimo instrumentai pasitelkiami darbui. Aptariama tyrimo imtis, organizavimas bei etika.

Trečioji dalis skirta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo situacijos analizei ir įstaigų situacijos pristatymui. Buvo siekiama įvertinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą, analizuojant dokumentus kurie atspindi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, siekiama nustatyti tobulinimo galimybes. Empirinių tyrimų sudaro antrinė duomenų analizė: Lietuvos teisės aktų ir įstaigos vidinių dokumentų strategijų, apibrėžiančių žmogiškųjų išteklių valdymą, analizė. Ja siekiama identifikuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo svarbą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos institucijose ir identifikuoti įstaigos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes siekiant tobulinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelį įstaigoje.

Raktiniai žodžiai: strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškieji ištekliai, viešasis sektorius, valstybės tarnyba, žmogiškųjų išteklių poreikis, planavimas, vertinimas, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba.

Masiulytė, F. (2025). Evaluation of the application of strategic human resource management: the case of institutions of the state social insurance fund board. Master's Thesis in Public Management. Supervisor assoc. prof. dr R. Toleikienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development.

SUMMARY

The master's thesis examines the role of strategic human resource management in an organization performing public administration functions. The aim of the master's thesis is to reveal the importance of strategic human resource management in an organization in achieving the implementation of the main goals of the organization and to define improvement opportunities. The theory is based on scientific articles by both Lithuanian and foreign authors on human resource management, strategic planning and the importance of strategic human resource management in order to achieve and implement the main goals of the activity as effectively as possible. In the thesis analyzed Lithuanian legal acts related to strategic human resource management, strategic documents, internal orders, and resolutions of the State Social Insurance Fund Board reveal that more and more attention must be paid to human resources in organization and their strategies, that the values of the organization are no longer only to provide high-quality public services and carry out work procedures provided in legal acts, but they have begun to focus on the main resource of the organization - employees, on individuals who implement and ensure the smooth operation of the institution, on the improvement of their competencies, job satisfaction, especially on employee engagement, internal communication and the role of managers as leaders.

The first theoretical part of the work reveals the strategic theoretical basis for the application of human resource management, defines the main management and assessment processes, and their importance in a public institution.

The second part of the work is intended to present the methodologies for the assessment of strategic human resource management in the management institutions of the State Social Insurance Fund. This part presents the research methods, by which research instruments are studied for the work. The research sample, organization and ethics are discussed.

The third part is for the analysis of the strategic human resource management situation of the State Social Insurance Fund Board and the presentation of the situations of institutions. The aim was to assess the application of strategic human resource management, by analyzing documents that reflect the human resource management system, it is aimed to identify improvement opportunities. The empirical study consists of secondary data analysis: analysis of Lithuanian legal acts and internal document strategies of institutions defining human resource management. It aims to identify the importance of applying strategic human resource management.

Keywords: strategic human resource management, human resources, public sector, civil service, human resource needs, planning, assessment, State Social Insurance Fund Board.

TURINYS

IVADAS.....	7
1. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMO VERTINIMAS: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ĮSTAIGŲ ATVEJO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	10
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo organizacijoje samprata.....	10
1.2. Strateginio valdymo esmė ir principai.....	11
1.3. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo samprata.....	15
1.4. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas	19
2. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMO VERTINIMAS: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ĮSTAIGŲ ATVEJO TYRIMO METODOLOGIJA.....	23
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas	23
2.2. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas.	25
2.3. Antrinių duomenų analizės metodas ir jo taikymas	26
3. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMO VALSYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI.....	27
3.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigų ir jos žmogiškųjų išteklių valdymo situacijos pristatymas	27
3.2. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigos strategijos atitikimas ŽIV procesams	29
3.3. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimo horizontali ir vertikali integracija	41
IŠVADOS.....	50
REKOMENDACIJOS.....	51
LITERATŪRA.....	52

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo apibūdinimas	10
1.2 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai	14
1.3 lentelė. Strateginio ŽIV poveikis ir nauda organizacijos rezultatams.....	17
1.4 lentelė. Vertikalaus ir horizontalaus vertinimo bruožai	21
3.1 lentelė. Strateginių priemonių atitikimas ŽIV proceso dalims ir įgyvendinimas.....	46
3.2 lentelė. Įsitraukimo veiksmų vertinimas – rezultatai pagal teiginius.	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Strateginio valdymo proceso dalys.....	12
1.2 pav. Žmogiškųjų išteklių principai valstybės tarnyboje	16
1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	18
2.1 pav. Tyrimo loginė schema	24
3.1 pav. Socialinio draudimo valdymo schema.....	27
3.2 pav. Strateginė Sodros kryptis 2021-2024.	28
3.3 pav. Strateginė Sodros kryptis 2025-2025.	29
3. 5 pav. Tikslas: įsitraukę darbuotojai.	30
3.6 pav. Tikslas: Optimalus išteklių panaudojimas.....	31
3.7 pav. Patikslintos priemonės 2022-09-06	31
3. 8 pav. Galutinio darbo užmokesčio sudėtis.....	34
3. 9 pav. Darbuotojų vertinimo eiga.....	38
3.10 pav. Tyrimo temos.....	41
3. 11 pav. Pasitenkinimo darbu indeksas	42
3. 12 pav. Pasitenkinimas darbo įstaigoje ir atskirais jo aspektais.....	42
3. 13 pav. Darbuotojus motyvuojančių veiksmų vertinimas	43
3. 14 pav. Tiesioginio vadovo indėlis į darbuotojų pasitenkinimą darbu	44
3. 15 pav. Santykiais su kolegomis	44
3. 16 pav. Mikroklimatas.....	45
3. 17 pav. Bendras pasitenkinimo darbu rodiklis	45
3. 18 pav. Darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas (%).....	47
3. 19 pav. Įsitraukimo rodiklį sudarančių teiginių vertinimo rezultatai	47

IVADAS

Temos aktualumas: Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) tapo vienu svarbiausių organizacijų valdymo aspektų, ypač viešajame sektoriuje, kuriame nuolatiniai pokyčiai ir iššūkiai reikalauja gebėjimo prisitaikyti ir optimizuoti turimus išteklius. Šiuolaikinėje visuomenėje žmogus, kuris dirba organizacijoje yra įgyjantis specialiųjų gebėjimų, kurie atskleidžia jo talentus ir požiūrį, kaip jie daro įtaką produktyvumui, darbo kokybei bei pelningumui (Bortnikas, 2017). Tad apibūdinant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, tai yra procesas kuriame, organizacijos turi reikiamus žmones, kurie turi darbui palankias kompetencijas ir motyvaciją darbui, tam kad būtų efektyviai įgyvendinti darbo procesų strategijos (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Žmogiškieji ištekliai, kaip organizacijos sėkmės pagrindas, yra laikomi svarbiausiu veiksmu siekiant užtikrinti efektyvų ir tvarų organizacijos veikimą. Todėl šiuolaikinėse organizacijose, įskaitant viešojo sektoriaus institucijas, strateginis žmogiškųjų išteklių taikymas yra būtinas siekiant ne tik išlaikyti, bet ir plėtoti darbuotojų potencialą, gerinti darbo kokybę ir pasiekti organizacijos tikslus.

Daugelyje šalių viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai yra didžiausias darbdavys. Oficialios statistikos portalo duomenimis, vidutinis mėnesinis bruto (neatskaičius darbuotojo mokesčių) darbo užmokestis viešajame sektoriuje, palyginti su 2024 m. antruoju ketvirčiu, sudarė 2 388,2 EUR ir buvo 2,4 proc. didesnis, privačiame – 2 177 EUR ir buvo 1,7 proc. didesnis. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2024 m. trečiąjį ketvirtį, palyginti su 2023 m. tuo pačiu laikotarpiu, viešajame sektoriuje padidėjo 14,2 proc., privačiame – 9,4 proc. Darbo užmokesčio pokyčiams įtakos turėjo nuo 2024 m. sausio 1 d. padidinta minimalioji mėnesinė alga, padidinti biudžetinių įstaigų darbuotojų minimalieji pareiginės algos koeficientai, pasikeitusi neapmokestinamojo pajamų dydžio skaičiavimo tvarka ir kitos priežastys.

Viešojo sektoriaus užimtumas paprastai apibūdinamas kaip imlus darbui, nes viešojo sektoriaus darbuotojų darbas yra labai svarbus teikiant paslaugas. Visuomeninių organizacijų teikiamos paslaugos turi įtakos žmogaus gyvenimui nuo gimimo, vaikystėje ir paauglystėje, visą suaugusiųjų gyvenimą ir senatvėje. Labai didelė dalimi gerovės valstybės kokybė ir tautos sveikata bei gerovė priklauso nuo viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos. Tačiau daugelyje šalių viešosioms organizacijoms mažėja ištekliai ir didėja poreikis parodyti atskaitomybę ir gerinti paslaugų kokybę, kad atitiktų paslaugų vartotojų lūkesčius. Dėl visų šių pokyčių žmogiškųjų išteklių ir viešojo sektoriaus veiklos tyrimas yra labai aktuali tema (Kniesa, et. al., 2024).

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigos, veikiančios pagal viešojo sektoriaus normas ir užtikrinančios socialinės apsaugos paslaugų teikimą piliečiams, susiduria su specifiniais iššūkiais, kuriuos gali padėti spręsti tik efektyvus strateginis žmogiškųjų išteklių taikymas. Šios įstaigos ne tik turi teikti kokybiškas paslaugas, bet ir prisitaikyti prie nuolat kintančios darbo rinkos ir teisinės aplinkos reikalavimų, o tai reikalauja nuolatinio darbo jėgos (žmogiškųjų išteklių) valdymo gerinimo.

Tyrimo rezultatai gali būti naudingi tiek pačiai nagrinėjamai institucijai, tiek kitoms valstybės institucijoms, siekiančioms pagerinti savo organizacijų valdymo procesus bei sustiprinti viešąsias paslaugas, teikiamas piliečiams ir užtikrinti kokybišką ir strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Augant pragyvenimo lygiui, minimaliam ir vidutiniam darbo užmokesčiui, veikiant socialiniams reiškiniams susiduriama su darbuotojų kaitos, išlaikymo, motyvavimo darbui iššūkiais, atsiranda reikiamybė ne tik pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus, bet ir išlaikyti esamus, šiuo metu valstybės tarnybos portale galima rasti begalę konkursų į laisvas darbo vietas. Kaip dar 2011 metais pastebėjo M. Išoraitė, Pastaraisiais metais iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius darbuotojų, todėl

Lietuva susiduria su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl ir darbdaviai susiduria su problema, kad ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų – žmogiškųjų išteklių, kurie yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Skeberdytės (2022) manymu, šių dienų žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais tampa talentų valdymas, darbuotojų įdarbinimas, perdegimo sindromo ir streso mažinimas bei hibridinio darbo modelio diegimas. Pagrindiniai darbo uždaviniai yra: pasitelkiant teorinę medžiagą ir turimus įstaigos dokumentus analizuoti organizacijos strategijas, įvertinti ar strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas įstaigose yra labiau vertikalus ar horizontalus. Darbe bus naudojami tiek teoriniai, tiek empiriniai metodai, apžvelgiant esamą padėtį ir identifikuojant pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria organizacija, taikydama strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Darbu taip pat siekiama identifikuoti galimus iššūkius, su kuriais susiduria įstaigos įgyvendindamos strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, pasiūlyti tobulinimo galimybes ir išskirti gerąją praktiką, kuri galėtų būti naudinga ir kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms.

Temos ištirtumas ir naujumas: mokslinėje literatūroje strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą ir jo taikymą bei vertinimą analizavo Nagelytė, (2023) tirdama ligoninės atvejus, taip pat šią temą nagrinėjo Chlivickas, Papšienė, Papšys (2009), Piktornaitė (2009), Skeberdytė, (2022). Daugiau ši tema nagrinėta užsienio mokslinėje literatūroje, Greer (2003), Wright, McMahan, (1992), Kniesa, et. al, (2024), Tawfig, Kamarudin, (2021), Thakur, (2022), Li et al., (2022), Kittikunchotiwut, (2021), ir dažniausiai aptariami konkretūs privačių organizacijų atvejai, viešojo sektoriaus organizacijos tirtos mažai, o Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigos tyrimuose apskritai nėra minimos.

Problema. Kaip yra vykdomas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose? Kiek žmogiškieji ištekliai yra svarbūs organizacijos strategijoje ir kaip strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas prisideda prie strategijos įgyvendinimo.

Tyrimo objektas – strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose.

Tikslas – įvertinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose.

Uždaviniai:

- Išanalizuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo teorinę sampratą ir bruožus.
- Identifikuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo svarbą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose.
- Ištirti, kaip Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose įgyvendinami strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procesai.

Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis reikšmingumas: Magistro darbo tyrimo rezultatai gali būti naudingi ir panaudojami tobulinant organizacijos strategiją. Remiantis tyrimo struktūra ją galima pritaikyti nagrinėjant ir kitų viešųjų institucijų strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą per horizontalų ir vertikalų vertinimą, toks vertinimas gali turėti įtakos pasirenkant viešųjų įstaigų tikslų įgyvendinimo priemones.

Darbo struktūra. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginis valdymas, jų tarpusavio sąveika, teoriškai apibrėžiama strateginio žmogiškųjų išteklių vertinimo galimybės pagal horizontalią ir vertikalią prizmę. Antroji darbo dalis yra skirta strateginio žmogiškųjų

išteklių valdymo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose vertinimo metodologijai pristatyti. Trečiojoje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, išvados, rekomendacijos.

1. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMO VERTINIMAS: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ĮSTAIGŲ ATVEJO TEORINIS PAGRINDIMAS

Analizuojant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą svarbu apibrėžti žmogiškųjų išteklių sampratą, išskirti jo procesus, suprasti kas yra strateginis valdymas ir kaip jis vykdomas, atskleisti vertinimo bruožus, bei išnagrinėti kaip galima atlikti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimą organizacijoje.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo organizacijoje samprata

Žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) yra visapusiškas ir nuoseklus požiūris į žmonių įdarbinimą ir jų vystymą. ŽIV galima laikyti filosofija apie tai, kaip turėtų būti valdomi žmonės, ir ji grindžiama daugybe teorijų, susijusių su žmonių ir organizacijų elgsena. ŽIV siekia prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo gerinimo per žmones, tačiau taip pat turėtų būti vienodai orientuotas į etinį aspektą – tai yra, kaip žmonės turėtų būti traktuojami, laikantis tam tikrų moralinių vertybių (Armstrong, Taylor, 2023).

Žmogiškųjų išteklių valdymo paskirtis yra efektyviai organizuoti ir valdyti organizacijos darbuotojų potencialą, kad būtų pasiekti strateginiai ir organizaciniai veiklos tikslai. Norint gebėti efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, būtina sukurti tokią darbo aplinką ir organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai būtų ne tik motyvuoti ir produktyvūs, bet ir jaustųsi vertinami ir įsipareigoję bei atsakingi už organizacijoje vykstančius procesus.

Žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo elementarios vadybos teorijų. Žmogiškųjų išteklių valdymo skirtingi apibrėžimai leidžia suvokti kiek skirtingų dedamųjų susiveda į visą valdymo aparatą norint kurti tvarią, efektyvią ir konkurencingą organizaciją, kuri sugeba pritraukti, išlaikyti ir tinkamai pritaikyti darbuotojų turimus gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti.

1.1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo apibūdinimas

Žmogiškųjų išteklių valdymo apibūdinimas	Šaltinis
Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu	Stoner, J. A. F, Freeman, R. E, Gilbert, D. L. (2001). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika
Visuma veiklų, užtikrinančių darbo jėgos pritraukimą į organizaciją ir koordinavimą	Byars, L.L., Rue, L. W. (1991). Human resource management. IRWIN
Darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis tai, jog žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas veiksnys, įtakojantis konkurencinį pranašumą	Bratton, J., Gold, J. (2003). Human resource management. Basingstoke: Palgrave.
Strateginė veiklos sritis, sisteminiu metodu valdanti vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendinančius organizacijos tikslus, kartu didinančius jos konkurencinį pranašumą	Armstrong, M. (2000). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page.
Strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, žmogiškuosius išteklius, siekiant bendrų organizacijos tikslų	Chlivickas, E., Papšienė, P. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis. Viešasis administravimas. Nr. 3/4 (23-24).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Stoner, J. A. F, Freeman, R. E, Gilbert, D. L. (2001), Byars, L.L., Rue, L. W. (1991), Bratton, J., Gold, J. (2003), Armstrong, M. (2000), Chlivickas, E., Papšienė, P. (2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymą autoriai apibrėžia kaip ryšio visumą tarp darbdavio ir esamų ir būsimų darbuotojų, siekiant pritraukti į organizaciją aukštos kvalifikacijos ir geriausių gebėjimų specialistus,

tam, kad efektyviai panaudojus organizacijos žmogiškuosius išteklius, būtų pasiekti organizacijoje užsibrėžti tikslai. Taip pat išskiriamas dėmesys organizacijos narių mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir tam tikros kompetencijos užtikrinimui, kas lemia tolimesnį organizacijos vystymąsi, augimą ir darbo kokybę.

Akivaizdu, kad pokyčių įtaka, o vėliau ir pokyčių priežastys tapo dažniausiai analizuojamais klausimais. Kiekviena organizacija daro nedidelius struktūrinius pakeitimus, reaguodama į pokyčius savo tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinkoje. “Organizacijos kultūros pokyčiams būtinos palankios sąlygos: darbuotojų paaukštinimas, naujų tradicijų sukūrimas, pakitęs socializacijos procesas, kitokia atlyginimo sistema, naujos normos. Kita vertus, jei organizacijos pokyčiams bus skirta nedaug pastangų, jie dažniausiai bus nesėkmingi” (Oškutienė, Korsakienė, 2012).

Pokyčius lemia įvairios priežastys. Yra visoms organizacijoms bendrų priežasčių, svarbiausiomis jų laikomos keturios:

- aplinka,
- verslo santykiai,
- technologija,
- nauji darbuotojai, ypač naujas vadovas. (Išoraitė, 2012).

Iš pateiktų autorių pokyčių sampratų, galime apibrėžti, kad pokyčiai organizacijoje yra suprantami kaip pakeitimai, kurie vykdomi siekiant transformuoti, tobulinti organizaciją, ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos elementus tobulinant organizaciją, ją pritaikant prie besikeičiančių technologinių ir žmonių pokyčių, o besikeičianti aplinka, santykiai, darbuotojai, technologinė plėtra, tampa priežastimis lemiančiomis pokyčius.

1.2. Strateginio valdymo esmė ir principai

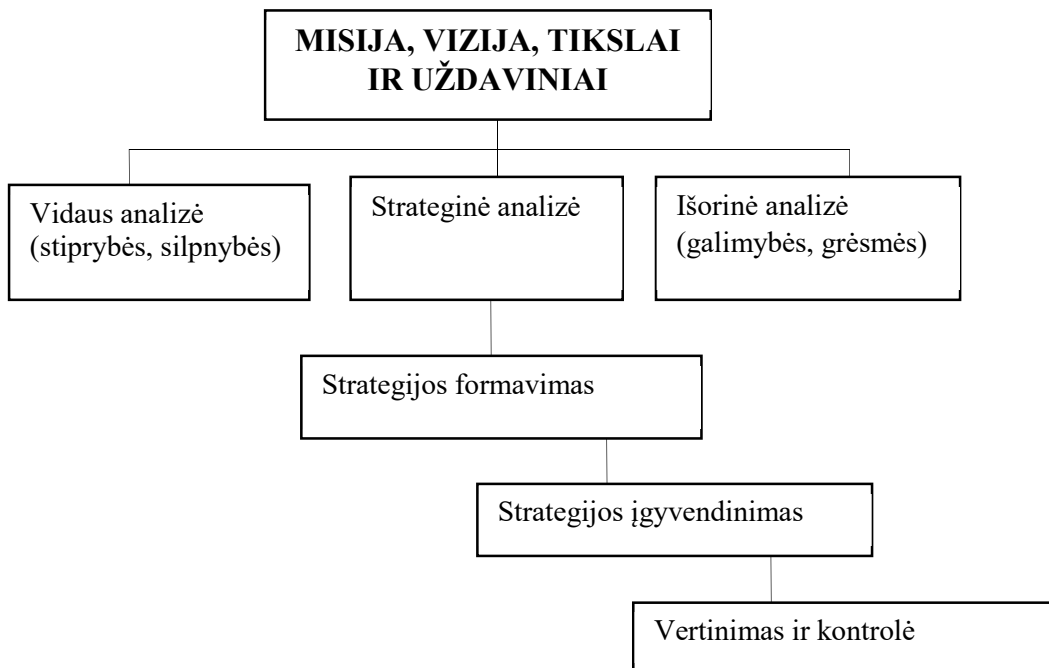
Melnikas ir Smaliukienė (2007) strategijos sąvoką apibrėžia kaip nuolatinį darbą bei valdymo sprendimą. Vasiliauskas (2005), strategiją apibūdina sprendimų visuma, apibrėžiančią organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti, o strateginį valdymą kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą.

Iš daug bendrų valdymo sprendimų priimtų komandoje susideda valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas. Šiuolaikinių technologijų plėtrai bei visuomenės ir žinių ekonomikai didelę įtaką daro strateginio valdymo ir strateginių sprendimų reikšmė. Įvairių strateginių sprendimų priėmimas viešajame sektoriuje priklauso nuo strateginių sprendimų pagrįstumo bei užtikrintumo.

Tai lemia pažangą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Susiduriant su naujais iššūkiais, galimybėmis ir grėsmėmis vienas iš svarbiausių dalykų yra tinkamo strateginio plano parengimas ir jo įgyvendinimo siekimas įtraukiant įvairias sritis.

Tai reiškia, kad viešojo sektoriaus gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius sprendimus bei plėtoti strateginį valdymą tiek žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu, tiek kitais, lemia galimybes nuolat gerinti viešojo sektoriaus darbo kokybę ir sėkmingai spręsti vis sudėtingesnes viešajame sektoriuje problemas. Viešojo sektoriaus organizacijoms bendrai priimant sprendimus dėl žmogiškųjų išteklių valdymo jų kuruojamų įstaigų atžvilgiu ir valdymo strateginių iniciatyvų dėka susidaro sprendimų kompleksas, kuris gali turėti įtakos tolimesniems sprendimams dėl strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimo viešojo administravimo institucijose.

Kundrotienė ir Rekerta (2002) pabrėžia, kad strateginis planavimas turi būti formalizuotas bei užtikrintas strateginio valdymo procesas. Šiame procese turi būti diskutuojama, dalinamasi mintimis bei būdais. Taip pat turi būti nustatomos veiklos kryptis, pagal kurias efektyviai vykdoma veikla ir strateginės kryptys. Pabrėžiama, kad vienas iš svarbiausių dalykų yra efektyviai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansus užsibrėžtai misijai įvykdyti. Strategiškai planuojant svarbu numatyti galimų grėsmių žalą bei vykdyti strateginio plano realizavimo stebėseną ir esant poreikiui pakeisti plano eigą. Strategijos veiksmų kompleksas turi būti tam tikroms problemoms spręsti bei skatinti sisteminius pokyčius bei naujoves pritaikant technologinius išradimus ir prisitaikant prie naujų aplinkos sąlygų.



1.1 pav. Strateginio valdymo proceso dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš paveikslėlio Nr. 1.2 galime matyti, kad strateginio valdymo metu turi vykti ilgalaikis procesas, kuris pirmiausia prasideda nuo organizacijos vidaus: suformavus viziją, misiją, tikslus ir uždavinius, kuriuos įgyvendinus, tikėtina bus pasiektas norimas rezultatas. Strateginis valdymas skatina objektyviau veikti. Vertinimo pagrindą sudaro organizacijos tikslų, uždavinių ir veiklos vertinimo rodikliai, kadangi strategijos dažniausiai būna orientuotos į ilgaamžiškumą. Dėl šios priežasties atliekant vidaus ir išorės analizę, dar kitaip vadinant SSGG analizę. Jos metu yra analizuojami pokyčiai, kurie gali prisidėti prie strategijos įgyvendinimo. Didelis dėmesys skiriamas politiniams, technologiniams, socialiniams bei ekonominiais veiksniams, kurie gali pakeisti aplinką tokiu būdu daryti įtaką aplinkai.

Strateginis valdymas ir prognozavimas gali atskleisti įvairius organizacijos privalumus ir trūkumus. Taip pat norint įgyvendinti suplanuotus strateginius tikslus svarbu atrasti kokios gali kilti grėsmės bei galimybės. Organizacija turi sugebėti pasipriešinti aplinkos veiksniams bei nuolat tobulėti reaguojant į aplinkos pasikeitimus, nes dažnai organizacijai būna sunku numatyti galimą įvykį, nepalankią aplinką organizacijos strategijai įgyvendinti, technologinių pokyčių kaitą. Įgyvendinus strategiją būtina įvertinti visus veiksniai, kurie darė įtakos jos įgyvendinimui, kokių naudų buvo pasiektą bei kontroliuoti, kad įgyvendinimo procesas nenustotų vykęs. Įgyvendinus SSGG analizę

reikia apsibrėžti strateginius tikslus, kurie turi būti renkami iš kelių alternatyvų, kurios labiausiai atspindi norimų strateginių tikslų įgyvendinimą. Tada suformuluojami aiškūs teiginiai, pagal kuriuos yra rengiama strateginių tikslų programa. Įgyvendinimo metu ieškoma iniciatyvios veiklos bei naujovių, kurios gali padėti strategijos vystymuisi. Norint lengvai įgyvendinti strategiją veiksmai ir priemonės turi būti tiksliai išdėstomi ir tikslinami bei koreguojami atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes. Po strategijos įgyvendinimo atliekamas vertinimas ir kontrolė: fiksuojama įgyvendinimo trukmė, stebėseną, neplanuoti pokyčiai. Tikrinamos kitimo tendencijos padarytos rengiant strategiją. Strategijos įgyvendinimo rezultatai lyginami su joje numatytais. (Vasiliauskas, 2004).

Alfawaire, Atan (2021) nustatė, kad strateginio planavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo ryšys yra esminė strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika gali atlikti svarbų vaidmenį remiant strategijos įgyvendinimą, atsižvelgiant į tai, kad žmogiškųjų išteklių skyriai gali padėti organizacijoms nuspręsti, ar organizacijos strategija yra pagrįsta atsižvelgiant į dabartinę žmogiškųjų išteklių situaciją. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo rėmuose žmogiškųjų išteklių praktikos, kurios užima esminę dalį, paprastai bus atpažįstamos dėl to, kad jos yra sutelktos į žmogiškųjų išteklių praktikos indėlį nustatant ilgalaikius organizacijos tikslus ir į žmogiškųjų išteklių praktikos susiejimą su bendromis organizacinių planų ir tikslų kryptimis. Žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti aktyvus kuriant abipusę komunikaciją, nes bus atpažįstamas jo poveikis strategijos formavimui, strateginiam planavimui ir tikslų nustatymui, nes kiekvienai organizacijoje užbaigiamai užduočiai reikia tam tikro ištekliaus (pavyzdžiui, darbuotojų (žmogiškųjų išteklių) ir pinigų).). Taigi, kaip nurodė Lim, Wang, Lee (2017), organizacijos turėtų laikyti žmogiškųjų išteklių skyrių gyvybiškai svarbiu sprendžiant bendrus strateginius tikslus ir poreikius. Taip pat vienas iš pagrindinių strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo punktų yra suteikti žmogiškųjų išteklių valdymui galimybę plėtoti dinamiškus strateginius organizacijos tikslus.

Kokybiškai strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo analizei reikalinga procesų prognozė. Prognozavimas – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus). Prognozavimo rezultatas yra trumpalaikės, vidutinės trukmės ir ilgalaikės prognozės (Vasiliauskas, 2007). Janeliūnas, Kasčiūnas (2007) išskiria tokias svarbiausias prognostinių tyrimų sritis:

- Politinių procesų prognozės (tarp jų: globalios politinės tendencijos, globalių megakrizių problematika, globali taika, konfliktai ir karai, terorizmas, Jungtinių Tautų sistema ir globalus valdymas, Šiaurės ir Pietų santykiai bei didėjantys skirtumai tarp turtingųjų ir vargšų, politinių sprendimų priėmimas ir strateginis planavimas).
- Ekonominių procesų prognozės (globalios ekonomikos raidos tendencijos, regioninių ekonominių blokų iškilimas, globalizacijos plėtos tendencijos, konkurencingumo tendencijos ir kt.).
- Socialinės prognozės (socialinė fragmentacija, socialinė restruktūrizacija ir naujų technologijų poveikis, darbo sąlygų ir darbo organizavimo tendencijos ir kt.).
- Aplinkos pokyčių prognozės (klimato pokyčiai, žmogaus veiklos įtaka ekosistemai, energinių išteklių atsargų ir jų naudojimo tendencijos ir kt.).
- Technologinės prognozės.
- Mokymosi ir edukacijos tendencijos.
- Naujos mokslinės paradigmos.
- Besikeičiančios kultūrinės paradigmos.

- Globalios dvasinės, religinės, sąmoningumo tradicijos ir tendencijos.

Atėjusi pandemija sukėlė didelę teisės aktų kaitą vien įstaigų personalo valdymo srityje, kuomet personalo valdymo teisės aktus reikėjo keisti įvedant darbuotojų nuotolinį darbą, nustatant rodiklius, kuriuos atitinkantis darbuotojas gali dirbti nuotolinį darbą. Taip pat teko keisti ir su darbuotojų sveikatos priežiūra susijusius įstaigų teisės aktus, juos adaptuojant pagal vyriausybės nutarimus, įvedant kaukių dėvėjimą darbo vietoje, privalomąjį darbuotojų testavimą ir kitas vyriausybės numatytas priemones.

Taip pat svarbi yra ir socialinė prognozė. Ši prognozė svarbi analizuojant organizacijai poveikį darančią aplinką. Tai gali būti gyventojų kaita, kuri svarbi prognozuojant vienam valstybės tarnautojui tenkantį darbo krūvį, jei valstybės tarnautojas teikia paslaugas. Pavyzdžiui, padidėjus emigracijai, sumažėjo vienam valstybės tarnautojui tenkantis aptarnauti gyventojų skaičius, prasidėjus pabėgėlių antplūdžiui iš rytų, šis skaičius padidėjo.

Svarbios yra ir technologinės prognozės. Vis daugiau paslaugų persikelia į elektroninę erdvę, didėja paslaugų prieinamumas. Nereikia pamiršti ir tobulėjančių technologinių įrengimų, atsinaujinančių programų sistemų, todėl technologinės prognozės yra labai svarbios numatant strateginius įstaigos tobulėjimo žingsnius. Todėl galima daryti išvadą, kad problemų sprendimų prognozavimui reikia pasitelkti prognozių kompleksą.

1.2. lentelė

Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai

Privataus sektoriaus organizacija	Viešojo sektoriaus organizacija
Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę	Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės dalį
Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių
Kompanijos misiją neretai reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti tikslų ir finansavimo	Privaloma viešinti tikslus ir finansavimą
Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aiškesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
Didesnis jautrumas rinkos permainoms	Didesnis jautrumas politikos permainoms
Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva slopinama

Šaltinis: Staponkienė, J., (2004). Strateginis valdymas privačios ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai.

Lyginant privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumus iš lentelės Nr. 1.2 galima matyti, kad privataus sektoriaus organizacijoje veikla nėra tiek susijusi su žiniasklaida, kaip viešojo sektoriaus organizacijoje, kur viešųjų sektorių veiksmams nuolat kontroliuojami bei vertinami. Dėl šios priežasties privataus sektoriaus organizacijos sulaukia kur kas daugiau visuomenės dėmesio. Viešojo sektoriaus organizacijose daugiau dominuoja hierarchija, o tikslus dažniausiai nusistatoma nuo piliečių poreikių. Matoma, kad privataus sektoriaus organizacijai didelę įtaką turi rinkos permainos, o viešojo sektoriaus organizacijai didesnę reikšmę turi politikos permainos. Keičiantis rinkai ir paklausai privačios organizacijos misija dažnai būna keičiama, o viešojo sektoriaus organizacijos misija dažniausiai būna ilgalaikė.

Taigi, pastebima, kad ir privačiai ir viešajai organizacijai didelę įtaką daro permainos, bei technologiniai pasikeitimai, tačiau matoma, kad organizacijos nestovi vietoje ir nori naujovių, kurios

pritrauktų didesnę piliečių susidomėjimą. Strateginiai tikslai žmogiškųjų išteklių valdymo sferoje padėtų viešojo sektoriaus organizacijoms labiau išskirti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, kadangi viešojo sektoriaus organizacijose dirbančių valstybės tarnautojų iniciatyvos yra labiau slopinamos, gerosios žmogiškųjų išteklių valdymo patirtys labiau viešinamos privačiose organizacijose, kur darbuotojai labiau yra linkę į iniciatyvas, o darbdavys linkęs išsaugoti organizacijos *prestizą*. Perėmus gerąsias privatinės organizacijos praktikas viešojo sektoriaus organizacijos galėtų didinti savo kaip darbdavio patrauklumą, ko pasekoje didėtų darbuotojų pasitenkinimas darbu, motyvacija, tai lemtų gerėjančią viešųjų paslaugų kokybę.

1.3. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą, šaltiniuose pabrėžiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymo samprata apima organizacijos veiklą ir strategijos bei jų tarpusavio harmonizavimą, kad pasiektų ilgalaikių tikslų (Naglytė, 2023). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo samprata pabrėžiama, kad organizacijos valdymo strategijos turi derėti tarpusavyje t. y. tiek vidaus valdymo veiksniai (mokymai, prevencijos ir kt.) tačiau ir išorėje, kad įstaiga ar organizacija pasiektų tikslingo strateginio valdymo įgyvendinimą (Nagalytė, 2023). Kituose šaltiniuose pabrėžiama, kad žmogiškųjų išteklių strategijos samprata yra siejama su proceso ir veiksmų sistema, kuria bendrai vadovaujasi ŽIV vidurinės grandies vadovai, kad gebėtų išspręsti su personalu susijusias problemas, ir taip padėtų įgyvendinti įstaigos ar organizacijos tikslus (Stanevičienė, Krivka, Liučvaitienė, 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas akcentuojamas kai įstaigos vadovai bei darbuotojai formuoja ir įgyvendina įstaigos strategijas, kurios padeda pasiekti bendrus tikslus ir geba prisitaikyti prie kintančios rinkos sąlygų. Į visa tai įeina tikslinga darbdavių atranka, darbuotojų švietimas, motyvacinės sistemos modeliai, kurie būtent ir užtvirtina įstaigos sėkmę (Wright, Ulrich, 2017). Todėl ypatingai yra svarbi žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, nes įstaigos sėkmė priklauso nuo finansinių išteklių darbuotojų išsilavinimo ir kompetencijų lygio, kūrybiškumo bei įsitraukimo (Boxall, Purcell, 2022).

Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso negalima atskirti nuo strategijos organizacijos krypties. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginio valdymo koncepcijos dalis organizacijoje. Dabartiniu žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys.

Žmogiškieji ištekliai nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo. Kitaip tariant, žmogiškieji ištekliai nuo kitų skiriasi gebėjimu įvertinti ir suabejoti vadybos veiksmingumu. Be to, šie ištekliai turi teisę burtis į grupes ir profesines sąjungas, ginančias jų ekonominius ir socialinius interesus. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“. Klasikinio valdymo teoretikai Žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus reikalais (Chlivickas, Papšienė, Papšys 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš viešojo administravimo funkcijų. Juknevičienė, (2023). Nagrinėdama Lietuvos atitiktį EBPO-SIGMA ir EK viešojo administravimo principams pastebi, kad 2023 m. leidimo Viešojo administravimo principų struktūra vis dar atitinka šešias temines sritis,

nustatytas 2014 m. plėtros strategijoje: strategija, politikos kūrimas ir koordinavimas, valstybės tarnyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas, organizavimas, atskaitomybė ir stebėseną, paslaugų teikimas ir skaitmeninimas, viešųjų finansų valdymas.

Kaip vieną iš viešojo administravimo teminių sričių SIGMA programoje (2023) yra išskiriama valstybės tarnyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Šios srities vertybės, kaip pagal SIGMA išskiria Juknevičienė (2023) yra valstybės tarnautojai, kurie dirba profesionaliai, sąžiningai ir neutraliai. Jie įdarbinami ir paaugštinami atsižvelgiant į nuopelnus ir lygias galimybes ir turi reikiamų kompetencijų, kad galėtų veiksmingai atlikti savo užduotis. Šiai sričiai priskiriami principai:

8 principas: Užimtumo sistema subalansuoja stabilumą ir lankstumą, užtikrina valstybės tarnautojų atskaitomybę ir apsaugo juos nuo neteisėtos įtakos ir neteisėto atleidimo.
9 principas: Viešasis administravimas pritraukia ir įdarbina kompetentingus žmones pagal nuopelnus ir užtikrinant lygias galimybes.
10 principas: Veiksminga lyderystė stiprinama per kompetenciją, stabilumą, atsakingų aukščiausio lygio vadovų profesionalų autonomiškumą ir reagavimą.
11 principas: Valstybės tarnautojai yra motyvuoti, sąžiningai ir konkurencingai apmokami ir turi geras darbo sąlygas.
12 principas: Profesinis tobulėjimas, talentų ir veiklos valdymas sustiprina valstybės tarnautojų įgūdžius, veiksmingumą ir efektyvumą bei sustiprina valstybės tarnybos vertybes.

1.2 pav. Žmogiškųjų išteklių principai valstybės tarnyboje

Šaltinis: Juknevičienė, V. (2023). Viešojo administravimo teisinės apibrėžties problema: praktika, užsienio patirtis ir galima alternatyva.

Wright ir McMahan (1992), strateginį ŽIV apibrėžia kaip „suplanuotą žmogiškųjų išteklių paskirstymo ir veiklų modelį, leidžiantį įmonei siekti tikslų. Piktornaitė (2009) pasiūlė panašų apibrėžimą: „Strateginis ŽIV apibūdinamas kaip sąmoningai (pagrįstai) atrinktų ir tarpusavyje integruotų ŽIV veiklų ir priemonių sistema, padedanti įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus“.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas pabrėžia organizacijos gebėjimo reaguoti į išorinę aplinką ugdymą, geriau panaudojant žmogiškuosius išteklius. Kadangi organizacijos strategija atspindi jos atsaką į konkurencinius išorės pokyčius, žmogiškojo kapitalo fondas, turintis daugybę įgūdžių, suderinamų su organizacijos strategija, yra katalizatorius strateginiams tikslams pasiekti skatinant darbuotojų elgsenos naudingumą, Wei (2006).

Kaip teigia Nagelytė (2023), tyrimai parodė jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali reikšmingai prisidėti prie organizacijų rezultatų. Nagelytė (2023) apibendrinusi mokslinėje literatūroje pateikiamas strateginio ŽIV sampratas, nustatė, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas pasižymi šiais bruožais:

- ŽIV dera su organizacijos strateginiais tikslais ir padeda jų siekti (vertikali integracija);
- žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip svarbiausias organizacijos resursas ir siekiama panaudoti juos konkurenciniam pranašumui kurti;
- ŽIV veiklos dera tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto (horizontali integracija);

- ŽIV vadovo vaidmuo yra strateginis, t. y. jis įsitraukia į strateginių sprendimų kūrimą, įgyvendinimą ir tobulinimą

1. 3. lentelė

Strateginio ŽIV poveikis ir nauda organizacijos rezultatams

Teiginys	Šaltinis
Strateginis ŽIV gali stiprinti strateginę lyderystę ir organizacinę kultūrą	(Tawfig ir Kamarudin, 2021)
Skatinta organizacinio pilietiškumo elgseną	(Thakur, 2022)
pagerina darbuotojų saviveiksmingumą, sustiprina psichologinį kontraktą, paskatina darbuotojus dažniau išsakyti savo nuomonę ir didina jų inovatyvumą	(Li et al., 2022),
Lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą	(Kittikunchotiwut, 2021).
Gali didinti darbuotojų produktyvumą, mažinti jų kaitą	(Knies, Boselie, Gould-Williams ir Vandenabeele, 2018).
Krizės atveju gali reikšmingai prisidėti prie organizacinio atsparumo kūrimo	(Yu, Yuan, Han, Li ir Li, 2022).
Didina pačių ŽIV specialistų organizacinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu	(Green, Wu, Whitten ir Medlin, 2006).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remianis Nagelytė (2023).

Strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas padeda organizacijai pasiekti ilgalaikę sėkmę pasitelkiant darbuotojus, užtikrinant, kad sistemingai skatinant darbuotojų įsitraukimą, lyderystę, didinant jų produktyvumą ir pasitenkinimą darbu, darbuotojai atitiktų organizacijos tikslus ir vertybes bei kokybiškai įgyvendintų organizacijos nustatytą misiją. Sistemingas strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas leidžia pritraukti ir išlaikyti talentus, stiprinti organizacinę kultūrą, prisitaikyti prie pokyčių ir optimizuoti išlaidas. Toks požiūris gerina bendrą organizacijos efektyvumą, našumą ir konkurencingumą darbo rinkoje.

Strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas iš esmės yra apie integraciją ir adaptaciją. Jo tikslas yra užtikrinti, kad, pirma, žmoniškųjų išteklių valdymas yra visiškai integruotas su strategija ir strateginius organizacijos poreikius, antra - politikos kryptį suderinamumas ir visose politikos srityse per hierarchijas, ir trečia, žmoniškųjų išteklių praktika yra pakoreguoti, priimti ir naudojami tiesioginių vadovų ir darbuotojai yra jų kasdienio darbo dalis. Greer (2003).

Sparčiai besikeičiančioje ekonominėje aplinkoje, kuriai būdingos tokios tendencijos kaip globalizacija, augantys investuotojų ir klientų poreikiai bei augantys produktai rinkoje konkurencijos, Vyriausybės institucijos nuolat stengiasi tobulinti savo veiklą mažindamos išlaidas, atnaujinant produktus ir procedūras bei gerinant kokybę, siekiant konkuruoti ir tęsti veiklą aplinką.

Daugelyje šalių viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai yra didžiausias darbdavys. Viešojo sektoriaus užimtumas paprastai apibūdinamas kaip imlus darbu, nes viešojo sektoriaus darbuotojų darbas yra labai svarbus teikiant paslaugas. Visuomeninių organizacijų teikiamos paslaugos turi įtakos žmogaus gyvenimui nuo gimimo, vaikystėje ir paauglystėje, visą suaugusiųjų gyvenimą ir senatvėje. Labai didelė dalimi gerovės valstybės kokybė ir tautos sveikata bei gerovė priklauso nuo viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos. Tačiau daugelyje šalių viešosioms organizacijoms mažėja ištekliai ir didėja poreikis parodyti atskaitomybę ir gerinti paslaugų kokybę, kad atitiktų paslaugų vartotojų lūkesčius. Dėl visų šių pokyčių žmoniškųjų išteklių ir viešojo sektoriaus veiklos tyrimas yra labai aktuali tema.

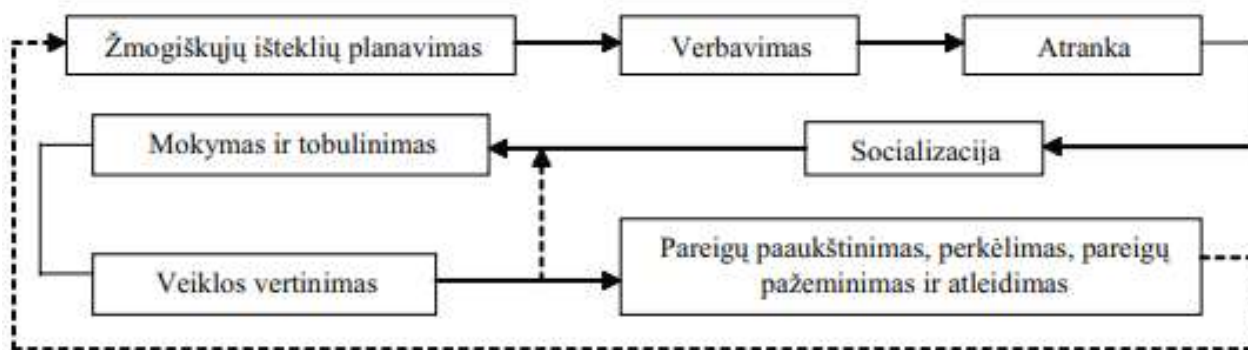
Nagelytė (2023) išskyrė, kad strateginis ŽIV pasižymi tiek vidinių veiklų suderinamumu, tiek šių veiklų derėjimu su organizacijos strategija ir tikslais. Skirtingos strateginį ŽIV nagrinėjančios teorijos

ŽIV derėjimą su organizacijos tikslais įvardina kaip vertikalią integraciją (angl. vertical integration), vertikalų atitikimą (angl. vertical fit). Taigi strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimą galima atlikti dviem metodais, vertinant vertikalų (išorinį) – suderintą su organizacijos strateginiais tikslais ir horizontalų (vidinį) – integruotą tarp organizacijos skyrių, siekiant bendros sinergijos, tinkamumą.

“Iš esmės, strateginis ŽIV skiriasi nuo ankstesnio personalo valdymo modelių tuo, kad pagrindinis dėmesys skiriamas efektyviam organizacijos darbo jėgos valdymui, o ŽIV procesai (pvz., verbavimas, mokymas) yra integruoti į bendrą ŽIV strategiją (Rotich, et. al., 2015).

Vertikalus ir horizontalus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas užtikrina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtų visiškai integruotas į strateginį organizacijos planavimą, kad būtų užtikrinta, jog personalo politika ir praktika būtų priimtina visiems ir plačiai taikomi vadovų ir darbuotojų, kad įstaiga galėtų įgyti nepakartojamų ar alternatyvių konkurencinių pranašumų išnaudodamos savo žmogiškųjų išteklių stipriąsias puses (Yu et al., 2022).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo ŽIV procesų organizacijoje:



1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner et al. (1999)

Pasak Baršauskienės, V., (2006), Žmogiškųjų išteklių planavimas, tai sisteminis žmogiškųjų išteklių poreikio ateityje įvertinimas ir konkrečių veiksmų programų, kaip tą poreikį patenkinti rengimas. Iš esmės planavimo tikslas užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku, reikiamoje vietoje turėtų reikiamą skaičių darbuotojų su reikiama kompetencija. Verbavimas yra tarpinę poziciją užimanti veikla tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos, jo metu siekiama užtikrinti, kad organizacija galės rinktis tinkamiausią kandidatą iš kvalifikuotų potencialių darbuotojų atitinkančių keliamus reikalavimus. Atranka yra laikomas procesas, turintis užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams. Socializacija (adaptacija), kaip įvardina Stankevičienė, Lobanova, (2006), tai proceso dalis, kurios metu nauji darbuotojai yra supažindinami su nauju darbu ir kolektyvų, taip siekiant naują darbuotoją kuo greičiau įtraukti į organizacijos veiklą, o mokymas ir tobulinimas yra skirtas užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį darbuotojų ugdymą ir tobulinimą. Lobanova, (2010) dar išskiria Ugdymą –kurį dar apima ir mokymo poreikio analizavimas, siekiant garantuoti, kad darbuotojai įgytų reikalingas sėkmingam darbui atlikti ir naudingas organizacijai žinias ir įgūdžius. Darbų vykdymas gali būti identifikuojamas su reikiamaisiai įgūdžiais ir kompetencijomis. Toliau sekanti veiklos vertinimo dalis apima siekį kontroliuoti ir vertinti darbuotojų veiklą, jų atitikimą užimamoms pareigoms Lobanova (2006), svarbu pasirinkti vertinimo metodus, kurie būtų adekvatūs organizacijos veiklos pobūdžiui. Iš esmės

tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso organizavimas įstaigoje reikalingas užtikrinti, kad laisvos darbo vietos būtų užpildytos kompetentingais, aukštos kvalifikacijos darbuotojais, kurie per kuo trumpesnę socializacijos laiką integruotųsi į organizacijos veiklą, reikalui esant tobulintų žinias, būtų tinkamai įvertinti, iš darbuotojų vertinimo būtų galima atlikti mokymosi poreikio planavimą, o labai gerai dirbantys ir lūkesčius viršijantys darbuotojai būtų tinkamai vertinami ir skatinami.

Remiantis teorinės dalies metu apžvelgta literatūra ir apžvelgtais atliktais tyrimais strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tematika, pasitelkiant žmogiškųjų išteklių valdymo proceso organizacijoje schema, bei vertinime naudojamais išskirtais strateginio ŽIV kriterijais, empirinio tyrimo metu siekiama:

1. Įvertinti, ar Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose žmogiškųjų išteklių valdymas pasižymi vertikalia ir horizontalia integracija.
2. Įvertinti, ar Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose vadovų vaidmuo įstaigose yra strateginis.
3. Įvertinti, ar darbuotojai Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose laikomi strateginiu ištekliumi.
4. Atskleisti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo iššūkius Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose.

1.4. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti vertinamas per du pagrindinius vertinimo metodus: horizontalųjį ir vertikalųjį vertinimą. Kiekvienas metodas suteikia skirtingų įžvalgų apie tai, kaip žmogiškųjų išteklių strategijos dera su organizacijos tikslais ir veiklos rezultatais.

Horizontaliame vertinime pagrindinis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių praktikos derinimui skirtinguose organizacijos padaliniuose ir funkcijose. Šis požiūris pabrėžia žmogiškųjų išteklių strategijų integravimą su veiklos procesais, užtikrinant, kad tokios žmogiškųjų išteklių funkcijos kaip įdarbinimas, mokymas ir veiklos valdymas būtų nuoseklios ir darnios visoje organizacijoje. Pavyzdžiui, Mualim ir Rejeki pabrėžia, kad strateginės žmogiškųjų išteklių funkcijos, įskaitant įdarbinimą ir atranką, turėtų derėti su platesnėmis organizacijos strategijomis, siekiant pagerinti bendrą organizacijos našumą (Mualim, Rejeki, 2023). Šis suderinimas yra labai svarbus siekiant puoselėti vieningą organizacinę kultūrą ir užtikrinti, kad visi padaliniai siektų bendrų tikslų. Odden pažymi, kad strateginis žmogishojo kapitalo valdymas apima žmogiškųjų išteklių sistemų struktūrizavimą pagal specifines žinias, įgūdžius ir norimus rezultatus, susijusius su pagrindiniais strateginiais vaidmenimis, taip horizontaliai suderinant žmogiškųjų išteklių praktiką (Odden, 2011).

Be to, horizontalus vertinimas leidžia organizacijoms įvertinti žmogiškųjų išteklių praktikos efektyvumą viena kitos atžvilgiu. Al-Qudah et. al.(2020) nustatė, kad strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas daro didelę įtaką organizacijos veiklai, o tai rodo, kad integruota žmogiškųjų išteklių praktika padidina produktyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu (Al-Qudah ir kt., 2020). Wright ir Ulrich pabrėžia, kad veiksmingas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas reikalauja ne tik suderinti žmogiškųjų išteklių praktiką su organizacijos strategija, bet ir koordinuoti šias praktikas įvairiose funkcijose (Wright ir Ulrich, 2017). Šis tarpusavio ryšys gyvybiškai svarbus organizacijoms, siekiančioms išlaikyti konkurencinį pranašumą, nes užtikrina, kad žmogiškųjų išteklių iniciatyvos būtų ne tik veiksmingos atskirai, bet ir prisidėtų prie bendros organizacijos strateginės sistemos.

Vertikalus vertinimas. Priešingai, vertikalus vertinimas tiria, kaip žmogiškųjų išteklių strategijos dera su bendra strategine organizacijos kryptimi. Šis požiūris orientuotas į hierarchinį personalo praktikos ir aukščiausio lygio strateginių tikslų derinimą. Pavyzdžiui, Boudreau, et. al. aptaria strateginio derinimo svarbą personalo valdyme, pabrėždama, kad žmogiškųjų išteklių strategijos turėtų būti sukurtos taip, kad tiesiogiai paremtų ilgalaikius organizacijos tikslus (Boudreau, et. al., 2023). Šis suderinimas yra būtinas siekiant užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių iniciatyvos būtų ne tik veikiančios, bet ir strategiškai svarbios bei prisidėtų prie organizacijos misijos.

Vertikalus vertinimas taip pat apima žmogiškųjų išteklių vaidmens, įtakančio organizacijos strategiją, įvertinimą. Das (2019) teigia, kad žmogiškieji ištekliai turėtų ne tik vykdyti aukščiausios vadovybės padiktuotas strategijas, bet ir atlikti aktyvų vaidmenį formuojant organizacijos strategiją, ypač neramioje aplinkoje. Das, (2019). Ši perspektyva pabrėžia žmogiškųjų išteklių, kaip strateginio partnerio, galinčio prisidėti prie strateginių sprendimų priėmimo procesų ir užtikrinti, kad žmogiškojo kapitalo aspektai būtų integruoti į platesnę organizacijos strategiją, svarbą.

Lyginamoji analizė:

Tiek horizontalūs, tiek vertikalūs vertinimai yra būtini norint visapusiškai suprasti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Horizontalus vertinimas užtikrina, kad žmogiškųjų išteklių praktika būtų darni ir suderinta su įvairiomis funkcijomis, taip skatinama bendradarbiavimo organizacijos kultūra. Priešingai, vertikalus vertinimas pabrėžia strateginį žmogiškųjų išteklių iniciatyvų derinimą su organizacijos tikslais, žmogiškųjų išteklių kaip kritinį strateginio planavimo ir vykdymo veikėją.

Šių dviejų vertinimo metodų sąveika gali pagerinti organizacijos veiklą. Pavyzdžiui, Gannon ir kt. rodo, kad supratimą apie iššūkius, su kuriais susiduria organizacijos, kuriant konkurencinius pranašumus per žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, gali būti praturtintas įžvalgomis apie strateginę grupių dinamiką pramonės šakose (Gannon, et. al., 2012). Šis supratimas gali palengvinti horizontalų ir vertikalų derinimą, užtikrinant, kad žmogiškųjų išteklių praktika būtų ne tik veiksminga įgyvendinant, bet ir strategiškai svarbi organizacijos tikslams.

Iš minėtos literatūros apžvalgos galime išskirti pagrindinius horizontalaus ir vertikalaus vertinimo skirtumus:

1. Dėmesys: Horizontalusis vertinimas pabrėžia žmogiškųjų išteklių praktikos integravimą ir derinimą įvairiose funkcijose, o vertikalus vertinimas sutelkia dėmesį į žmogiškųjų išteklių strategijų derinimą su visa organizacijos strategija.
2. Tikslas: horizontaliojo vertinimo tikslas – užtikrinti žmogiškųjų išteklių iniciatyvų nuoseklumą ir nuoseklumą, skatinant bendradarbiavimo kultūrą. Priešingai, vertikaliuoju vertinimu siekiama užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių praktika paremtų ir skatintų organizacijos strateginius tikslus.
3. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo: Horizontaliame vertinime žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo skyrius organizacijoje laikomas integruotos praktikos įvairiuose skyriuose pagalbininku. Vertikaliame vertinime personalas vertinamas kaip strateginis partneris, kuris aktyviai formuoja ir daro įtaką organizacijos strategijai.
4. Vertinimo kriterijai: Horizontaliuoju vertinimu įvertinama žmogiškųjų išteklių praktikos tarpusavio priklausomybė ir efektyvumas tarp funkcijų, o vertikalusis vertinimas nagrinėja žmogiškųjų išteklių iniciatyvų derinimą su aukščiausio lygio strateginiais tikslais.

Tiek horizontalus, tiek vertikalus vertinimai, turi sau būdingus ir bendrus bruožus:

Vertikalaus ir horizontalaus vertinimo bruožai

Vertikalus vertinimas	Horizontalus vertinimas
Strategijos ir tikslų suderinimas: Ar žmogiškųjų išteklių strategija atitinka organizacijos ilgalaikius tikslus? Kaip efektyviai organizacija integruoja žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas į aukščiausio lygio vadovų (pvz., generalinis direktorius, vykdančiasis direktorius) sprendimus?	Komunikacija ir bendradarbiavimas: Ar žmogiškųjų išteklių valdymo procesai užtikrina skaidrią ir efektyvią komunikaciją tarp įvairių organizacijos skyrių? Kaip organizacija skatina bendradarbiavimą tarp skirtingas funkcijas atliekančių skyrių. Ar yra aiški komunikacija apie organizacijos tikslus ir kaip visi skyriai prie jų prisideda?
Vadovų ir jų lyderystės vaidmuo: Kaip organizacijos vadovai priima ir įgyvendina žmogiškųjų išteklių sprendimus? Ar vadovai rodo įsipareigojimą plėtoti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių iniciatyvas? Kaip žmogiškųjų išteklių valdymas prisideda prie vadovų efektyvumo, įskaitant jų gebėjimą motyvuoti ir valdyti komandas?	Žinios ir informacijos mainai: Ar organizacijoje efektyviai dalijamasi žiniomis ir gerąja praktika tarp skirtingų skyrių? Kaip organizacija užtikrina, kad darbuotojai turėtų reikiamas žinias ir įgūdžius bendradarbiaujant su kitais skyriais?
Darbuotojų ugdymas ir kompetencijų valdymas: Kaip organizacija vykdo talentų valdymą ir darbuotojų profesinį tobulėjimą (mokymai, karjeros planavimas)? Ar darbuotojai turi aiškias karjeros galimybes ir kaip tai suderinama su organizacijos tikslų siekimu?	Kultūra ir organizaciniai pokyčiai: Kaip organizacija įgyvendina kultūrinius pokyčius, kad visi darbuotojai, nepriklausomai nuo funkcijos, dirbtų pagal bendras vertybes ir tikslus? Ar organizacijoje skatinama vertinti įvairovę, įtraukti ir bendrą kultūrinį požiūrį į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą?
Atlygio ir paskatinimo sistema: Ar atlygio politika yra susijusi su organizacijos strateginiais tikslais ir darbuotojų rezultatais? Kaip organizacija naudoja paskatas, kad būtų užtikrinta, jog darbuotojų veikla atitiktų organizacijos prioritetus?	Lankstumas ir adaptacija: Kaip organizacija reaguoja į išorinius ir vidinius pokyčius (pvz., ekonomikos svyravimus, darbuotojų poreikius) ir kaip tai daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui? Ar organizacija sugeba greitai adaptuoti savo žmogiškųjų išteklių strategijas ir praktikas, siekiant geriau atitikti skirtingų skyrių poreikius?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Mualim, Rejeki, Odden, (2011), 2023, Gannon, et. al., (2012), Al-Qudah et. al.(2020), Wright ir Ulrich, (2017), Wei, L. (2006).

Vertinant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje vertikaliuoju vertinimu, orientuojamasi į tai, kaip strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra susijęs su organizacijos hierarchija ir kaip jis padeda pasiekti organizacijos strateginius tikslus per įvairių lygių vadovų ir darbuotojų veiklą. Horizontalus vertinimas orientuojasi į tai, kaip ŽI valdymas veikia tarp skirtingų padalinių ir funkcijų organizacijoje, kaip skirtingi departamentai bendradarbiauja ir kaip žmogiškųjų išteklių praktikos užtikrina vienodą veiklos efektyvumą visuose lygmenyse. Be vertikalios ir horizontalios perspektyvos, yra ir bendri kriterijai, kurie taikomi tiek vertikaliai, tiek horizontaliai: tai **efektyvumas ir našumas**: Ar žmogiškųjų išteklių strategijos ir praktikos padeda organizacijai pasiekti aukštesnį našumą, efektyvumą ir konkurencingumą? **Darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas**: Ar organizacijos darbuotojai yra motyvuoti, patenkinti ir įsitraukę į organizacijos tikslų siekimą? **Inovacijos ir tvarumas**: Ar organizacija diegia inovatyvias žmogiškųjų išteklių praktikas ir siekia ilgalaikio tvarumo per darbuotojų plėtrą, gerinant organizacijos žmogiškąjį kapitalą?

Vertinant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą horizontaliai ir vertikalčiai, reikia atsižvelgti į daugelį skirtingų aspektų, kurie apima tiek vidinę organizacijos struktūrą, tiek bendradarbiavimą tarp funkcijų ir departamentų. Vertikalus vertinimas dažniau susijęs su aukščiausio lygio sprendimais, strateginiu suderinimu ir lyderyste, o horizontalus vertinimas apima bendradarbiavimą, komunikaciją ir bendrus organizacijos procesus. Abu vertinimo aspektai yra svarbūs siekiant užtikrinti, kad organizacija būtų efektyvi ir atitiktų savo strateginius tikslus. Apibendrinant, tiek horizontalūs, tiek vertikalūs vertinimai yra būtini norint visapusiškai suprasti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą ir

yra labai svarbus organizacijoms, kurios siekia efektyviai panaudoti savo žmogiškąjį kapitalą. Integruodamos šiuos metodus, organizacijos gali užtikrinti, kad jų žmogiškųjų išteklių strategijos būtų efektyvios ir strategiškai suderintos su ilgalaikiais tikslais.

2. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKymo VERTINIMAS: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ĮSTAIGŲ ATVEJO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

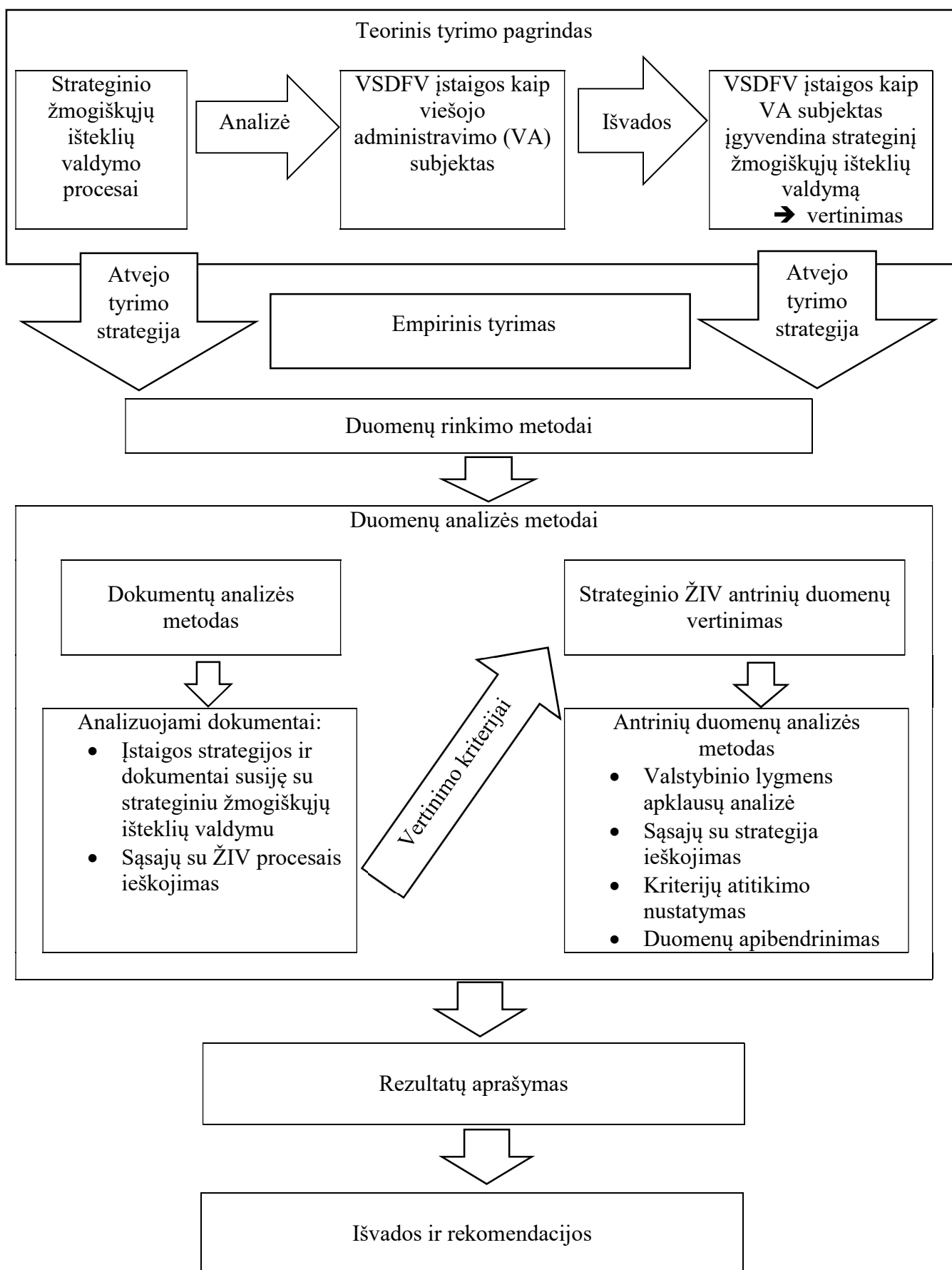
Tinkamai apibrėžta tyrimo metodologija yra esminė labai svarbus viso darbo elementas, nes ji apibrėžia, kaip bus atliekamas tyrimas, kokie metodai bus naudojami siekiant atsakyti į iškeltus tyrimo klausimus ir problemą. Ši dalis skirta suprasti, kaip bus pasiekti tyrimo rezultatai ir kodėl pasirinkti tam tikri metodai. Pasirinkta tyrimo metodika turi būti suderinta su pagrindiniais darbo tikslais ir uždaviniais, kad būtų užtikrinta, jog surinkti duomenys padės atsakyti į keliamą problemą. Tyrimo metodologija yra pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti, kad magistro baigiamasis darbas bus atliktas metodologiškai teisingai, moksliskai pagrįstai ir patikimai, o jo rezultatai galės būti naudojami praktikoje ir tolesniuose tyrimuose.

Metodologiją Kardelis (2007), apibrėžia kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija). Gintalas (2011) išskiria, kad metodologija, tai mokslas apie veiklos organizavimą, kur organizavimas suprantamas kaip vidinė tvarka, darnumo sąveika tarp struktūros dalių, visuma procesų ar veiksmų, suponuojančių ryšių tarp visumos dalių sudarymą ir tobulinimą. Tidikis (2002) metodologiją apibrėžia kaip mokslą, aiškinantį mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją.

Įvertinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose magistro darbe pasirinktas kokybinis tyrimas. Anot Kardelio (2007) kokybinį tyrimą galima suprasti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Tyrimas atliekamas pasitelkiant du kokybinio tyrimo metodus, dokumentų turinio analizę, kurios metu analizuojami dokumentai (teisės aktai, įstaigos strategijos, kiti su strategija susiję dokumentai) turintys užtikrinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo procesą ir antrinę duomenų analizę, kuria siekiama įvertinti, ar numatyti strateginiuose dokumentuose keliami tikslai yra tinkamai įgyvendinami ir ar matomas rezultatas, bei kokie atsiranda iššūkiai įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymą įstaigoje. Atliekant tyrimą svarbus yra teorinis tyrimo pagrindimas. Turint teoriją ir remiantis ja, tampa nesunku išskirti duomenų analizės būdus ir suplanuoti visą tyrimo eigą.

Tyrimo loginė schema (žr. 2.1 pav.) nurodo tyrimo eigą atskleidžiant tyrimo problemą. Ji padeda aiškiau sudėlioti tyrimo vykdymo eigą ir suprasti tyrimo eiliškumą vizualiai. Schemoje pateikiami etapai, kuriais vadovaujantis yra atliekamas tyrimas: teorinis tyrimo pagrindimas, tyrimo metodologija, tyrimo duomenų rinkimas, tyrimo duomenų analizė, rezultatų pristatymas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Tyrimo tikslas – įvertinti kaip yra vykdomas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose, Kiek žmogiškieji ištekliai yra svarbūs organizacijos strategijoje ir kaip strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas prisideda prie strategijos įgyvendinimo ir atsakyti į remiantis literatūros analize išsikeltus klausimus.



2.1 pav. Tyrimo loginė schema

2.2. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas.

Dokumentų analizės metodas – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Šiame darbe dokumentų analizė atliekama naudojantis viešaisiais oficialiais dokumentais. Turinio analizės paskirtis ir yra atskleisti, susisteminti ir apibendrinti informaciją (Tidikis, 2003). Anot Bryman (2012, 289 p.), turinio analizė - tai požiūris į dokumentus ir tekstus (kurie gali būti spausdinami arba vizualūs), kuriais siekiama sistemingai ir pakartotinai kiekybiškai įvertinti turinį pagal iš anksto nustatytas kategorijas. Dokumentų turinio tyrimas yra pagrindinis šio darbo tyrimo metodas, kuriuo siekiama sudarius vertinimo kriterijus išanalizuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą įstaigose. Iš atliktos analizės pasitelkiamas šalutinis tyrimo metodas – interviu.

Tyrimo imtis - remiantis Kardelio (2007) metodologija, atliekant tyrimą, svarbu parinkti tinkamą ir reprezentatyvią imtį. Analizuojant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą VSDFV įstaigose svarbu išanalizuoti įstaigos strateginius dokumentus, kuriuose numatyti strateginiai pokyčiai turintys įtakos žmogiškiesiems ištekliams. Tam geriausiai tinkamos yra VSDFV strategijos, leidžiančios identifikuoti įstaigos pokytį žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Tyrimo instrumentas – darbo teorinėje dalyje išskirtos žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalys: planavimas, verbavimas, atranka, socializacija (adaptacija), mokymasis (kvalifikacijos kėlimas), vertinimas. Ir klausimų sąrašas, kurio turinį nulėmė teorinėje darbo dalyje minėti Nagelytės strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo bruožais:

- ŽIV dera su organizacijos strateginiais tikslais ir padeda jų siekti (vertikali integracija);
- žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip svarbiausias organizacijos resursas ir siekiama panaudoti juos konkurenciniam pranašumui kurti;
- ŽIV veiklos dera tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto (horizontali integracija);
- ŽIV vadovo vaidmuo yra strateginis, t. y. jis įsitraukia į strateginių sprendimų kūrimą, įgyvendinimą ir tobulinimą.

Tyrimo tikslas – atskleisti kokios žmogiškųjų išteklių valdymo procesų dalys yra įtraukiamos į bendrąją organizacijos strategiją ir kiek dėmesio ir kokios priemonės strategijoje yra skiriamos joms įgyvendinti, bei atsakyti į išsikeltus klausimus.

Tyrimo organizavimas ir etika. Duomenys buvo renkami analizuojant tiek viešai prieinamus, tiek Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos intranete skelbiamus dokumentus ir duomenis. Analizė atlikta analizuojant Sodros strategiją 2021-2024 metams ir strategiją 2025-2028 metams. Taip pat buvo ieškoma informacijos apie atnaujintas strategines priemones ir kaip konkrečiai įgyvendinamos yra priemonės, kokie projektai inicijuojami strateginiams tikslams pasiekti, kokie matomi rezultatai. Dėl šios priežasties taip pat naudoti dokumentai: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strategija 2021-2024, Socialinio draudimo darbuotojų profesinės sąjungos bendradarbiavimo sutartis, Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo"; Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų darbuotojų ir kitų asmenų skatinimo ir sveikinimo tvarkos aprašas, Sodros naujo darbuotojo knyga, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Procesų valdymo tvarkos aprašas, Projektų valdymo instrukcija. 2022 m., Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašas; Darbo apmokėjimo sistemos (DAS) aprašas,

projektų valdymo proceso aprašas, Projektų valdymo sistemos metodika, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų žmogiškųjų išteklių planavimo tvarkos aprašas, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, paieškos, atrankos, priėmimo, adaptacijos ir atleidimo tvarkos aprašas, Pareigybių poreikio planavimo tvarkos aprašas Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas.

Naudoti tyrimo etikos principai darbe: teisingumas gaunant ir interpretuojant duomenis, taip pat atliekant tyrimą ir interpretuojant duomenis buvo laikomasi objektyvumo.

2.3. Antrinių duomenų analizės metodas ir jo taikymas

Antrinių duomenų analizė apibrėžiama kaip sisteminis tyrimo metodas, sėkminga antrinė duomenų analizė reikalauja sistemingo proceso, kuris pripažįsta esamų duomenų panaudojimo iššūkius ir sprendžia skirtingas antrinės analizės ypatybes, Johnston (2014). Antrinės duomenų analizės metodas apima jau egzistuojančių duomenų, kurie buvo surinkti ankstesniuose tyrimuose, apklausose, duomenų bazėse ar oficialiuose šaltiniuose, analizę. Skirtingai nuo pirminės duomenų analizės, kuri remiasi naujai surinktais duomenimis, antrinė analizė naudoja jau prieinamus duomenis ir juos interpretuoja naujame kontekste. Siekiant atskleisti tiriamos problemos kontekstą, susietą su išmatuojamais rodikliais, bei numatyti tiriamo reiškinių aspektų raišką tyrimuose naudojamas antrinės duomenų analizės metodas (Cooper, Schindler, 2014). Antrinė duomenų analizė leidžia tyrėjui analizuoti pirminį duomenų rinkinį, kad būtų galima atsakyti į kitą klausimą; šiuo atveju, kas įgalina arba atgraso nuo šios praktikos

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo surinkti 2020-2024 metais Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose atliktų tyrimų, analizuojančių žmogiškųjų išteklių situaciją įstaigoje, rezultatų statistiniai duomenys, apklausų rezultatai. Tyrimui naudota: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos atliktos Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų internetinės apklausos (vykdyta 2020-05-25 / 2020-07-31 laikotarpiu) rezultatai ir 2024 m. Darbuotojų įsitraukimo tyrimas, siekiant palyginti kaip kito strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo situacija įstaigoje.

Tyrimo instrumentas – skirtingų integracijų bruožų sąrašas, kurio turinį nulėmė darbo teorinėje dalyje išskirti horizontalaus ir vertikalios strateginio žmogiškųjų išteklių vertinimo bruožai, taigi įvertinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą per horizontalią ir vertikalią integraciją, kur vertikalus vertinimas atspindi: strategijos ir tikslų suderinamumą, vadovų ir jų lyderystės vaidmenį, darbuotojų ugdymą ir kompetencijų valdymą, atlygio ir paskatinimo sistemą, o horizontaliuoju vertinimu - komunikaciją ir bendradarbiavimą, žinių ir informacijos mainus, kultūros ir organizacinius pokyčius, organizacijos lankstumą ir adaptaciją pokyčiams.

Tikslas – įvertinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą per horizontalią ir vertikalią integraciją.

Tyrimo organizavimas ir etika. Tyrimui naudoti duomenys gauti iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos intraneto ir internetinės svetainės. Analizuoti dokumentai ir duomenys yra naujausi, t. y. atspindi 2021-2024 metų situaciją. Tyrimas atliktas 2024 m. gruodžio mėnesį. Naudoti tyrimo etikos principai darbe: teisingumas gaunant ir interpretuojant duomenis, taip pat atliekant tyrimą ir interpretuojant duomenis buvo laikomasi objektyvumo.

3. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMO VALSYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigų ir jos žmogiškųjų išteklių valdymo situacijos pristatymas

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (VSDFV) prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tikslas yra įgyvendinti valstybinį socialinį draudimą. Įstaiga užtikrina priskaičiuotų valstybinio socialinio draudimo įmokų surinkimą ir išieškojimą, duomenų apie apdraustuosius asmenis ir išmokų gavėjus tvarkymą, vykdo įstatymais nustatytų išmokų paskyrimą ir mokėjimą, bei kitas LR Vyriausybės ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos politikos ir teisės aktuose nustatytas ir priskirtas funkcijas.



3.1 pav. Socialinio draudimo valdymo schema.

Šaltinis: <https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodra%20trumpai.pdf?lang=en>

Visų šių funkcijų vykdymą užtikrina įstaigoje dirbantys virš 3 tūkstančių darbuotojų. Tad kyla nemenkų iššūkių organizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą įstaigoje ir užtikrinant strategišką ir skaidrų jų įgyvendinimą.

Strategija Sodra 3.0: Vidaus veiklos automatizacija, kuri apima reikalingų kompetencijų ir technologijų sukūrimą bei įdiegimą automatizuojant veiklos procesus. Trečios kartos „Sodros“ vizijoje, kurios siekiama įgyvendinant šią strategiją, specialistai atliks daugiau žinių, įžvalgų, sprendimų reikalaujančias užduotis, o rutininiai procesai bus visiškai automatizuoti vyks be specialistų įsikišimo. Tačiau automatizuotiems procesams sukurti ir parengti bei prižiūrėti informacines sistemas reikės aukštos kompetencijos naujų kvalifikacijų specialistų. (Sodros strategija 2021-2024). Įstaigos strategijoje išsikelta misija: Valstybinio socialinio draudimo paslaugomis kurti saugią socialinę aplinką. Vizija: Naudodami modernias technologijas tarnaujame žmogui. Įstaiga savo strategijos įgyvendinimą grindžia ir vertybėmis: bendradarbiavimas, profesionalumas, nuolatinis tobulėjimas. Ypatingas dėmesys strategijoje skirtas darbuotojams, 2021 m. spalio mėnesį viešai skelbtoje organizacijos strategijos apžvalgoje pažymima, kad darbuotojų kompetencijos didinimo tikslas – auginti organizaciją. Organizacija auga dėl darbuotojų iniciatyvų tobulinti paslaugas klientams ir veiklos procesus.



3.2 pav. Strateginė Sodros kryptis 2021-2024.

Šaltinis: <https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodra%20trumpai.pdf?lang=en>

Organizacijos strategija plėtojama yra trimis kryptimis:

1. Aptarnavimu patenkinti klientai;
2. Įsitraukę darbuotojai;
3. Optimaliai naudojami ištekliai.

Strategijoje nurodoma, kad ji bus peržiūrima ir atnaujinama kiekvienais metais, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, organizacijos pasiekimus ir pokyčius, strategijos įgyvendinimo eigą ir besikeičiančius prioritetus, tačiau išlaikant strateginius tikslus bei kryptis, o visiems darbuotojams ir vadovybei kasmet suteikiamos sąlygos įvertinti strategijos įgyvendinimą bei pateikti savo pastabas ir pasiūlymus jos tobulinimui. Organizacijos darbuotojams pateikiama informacija apie strategijos vykdymą atliekant strategijos peržiūras ir patikslinant bei atnaujinant strategines priemones.



3.3 pav. Strateginė Sodros kryptis 2025-2025.

Šaltinis: [https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros%20strategija%202025-2028%20m_%20\(2024-11-12\).pdf?lang=ru](https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros%20strategija%202025-2028%20m_%20(2024-11-12).pdf?lang=ru)

Naujai patvirtintoje strategijoje žr. 3.4 pav. siekiama išlaikyti ankstesnioje strategijoje iškeltų strateginių tikslų laikymosi tęstinumą. Šioje strategijoje strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės tampa strateginiais projektais.

STRATEGINIS TIKSLAS	STRATEGINIS UŽDAVINYS	STRATEGINIAI PROJEKTAI
Didinti Sodros našumą (skaitmeninė transformacija, procesų perdėliojimas)	1.1. Automatizuoti veiklos procesus	1.1.1. Užtikrinti duomenų kokybę bei sudaryti prielaidas jų atkartojamumui
		1.1.2. Sukurti centralizuoto operacijų centro modulį (COC)
		1.1.3. Sukurti prievolių ir skolų modulį bei kompetencijų centrą
		1.1.4. Sukurti pensijų anuitetų skyrimo ir indeksavimo modulį
		1.1.5. Automatizuoti ligos išmokų skyrimo procesą
		1.1.6. Automatizuoti pareigūnų ir karių valstybinių pensijų procesą
Didinti darbuotojų įsitraukimą	1.2. Pagerinti darbuotojų kompetencijas procesų reorganizavime	1.2.1. Apmokyti darbuotojus modeliuoti procesus
		1.3.1. Senų sistemų veikimo gerinimas
	1.3. Pagerinti dabartinės sistemos PJ kokybę	2.1.1. Ugdyti vadovų vadovavimo kompetencijas
		2.1.2. Pagerinti techninės komunikacijos priemones
		2.1.3. Tobulinti vidinę komunikaciją
		2.1.4. Tobulinti skatinimo sistemą: "kas sukuria daugiau vertės, tas daugiau ir uždirba"
Didinti klientų pasitenkinimą	3.1. Padidinti klientų pasitenkinimą Sodros teikiamomis paslaugomis	3.1.1. Pagerinti savarankiškai dirbančių asmenų įmokų mokėjimo procesą
		3.1.2. Pagerinti asmeninę Sodros paskyrą gyventojui
		3.1.3. Sukurti išmaniojo pokalbių roboto paslaugą
		3.1.4. Didinti paslaugų prieigą neįgaliesiems

3. 4 pav. Sodros 2025-2028 strategijos tikslai uždaviniai ir projektai.

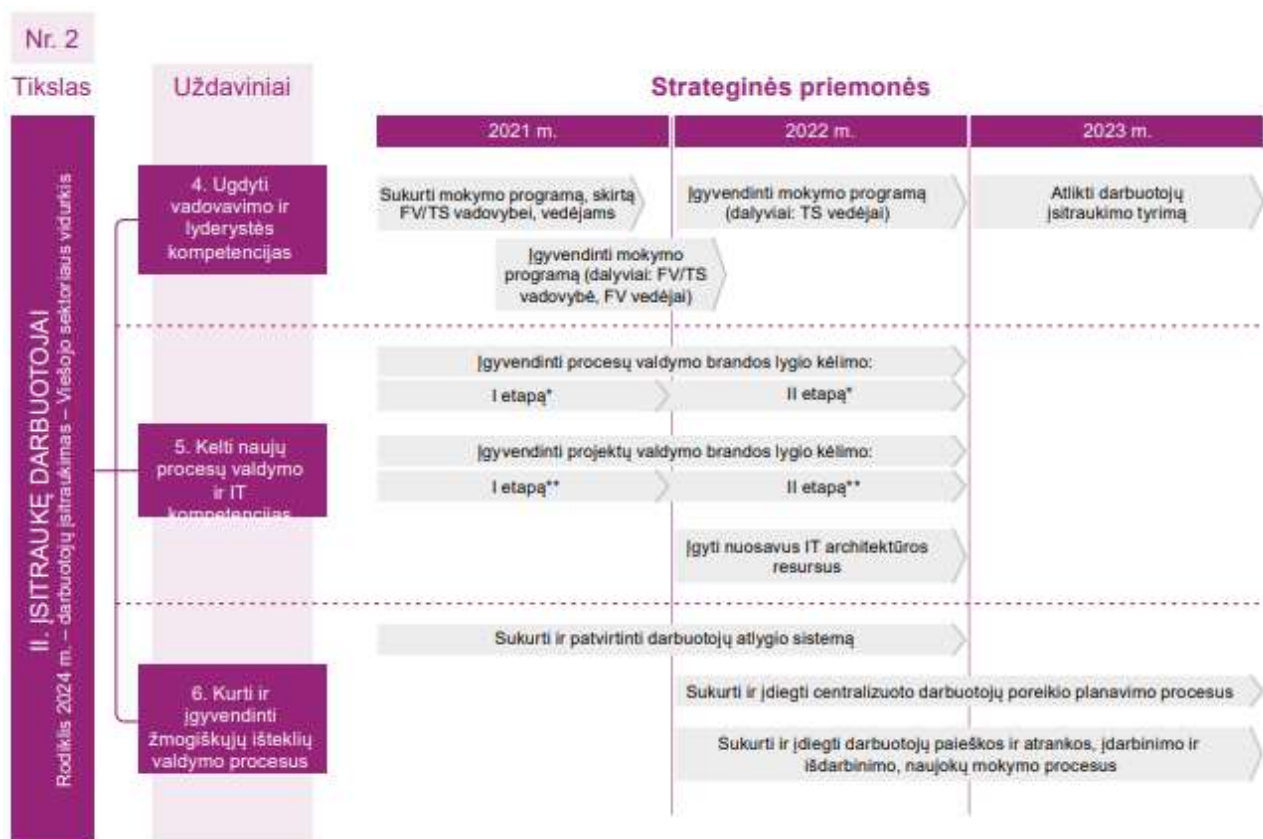
Šaltinis: Sodros strategija 2025-2028

Siekiant strategiškai valdyti žmogiškuosius išteklius svarbu tęsti jau pradėtą darbą. Nauja strategija orientuojasi į vadovų kompetencijų ugdymą ir vidinės organizacijos komunikacijos tobulinimą. Šioje strategijoje išryškintas yra atlygio klausimas, kad darbuotojo atlygis priklausytų nuo jo sukuriamos vertės organizacijai.

Apibendrinant strategijas ir jų pokytį žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu, galima teigti, kad organizacija reaguoja į aplinkos pokyčius, darbo rinką, organizacijoje vyrauja supratimas, kad bendri tikslai ir sklandus procesų veikimo užtikrinimas priklauso nuo darbuotojų, todėl imta orientotis į procesus skatinančius darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, kompetencijų kėlimą, tampa aišku, kad žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra vienas pagrindinių ir svarbiausių išteklių norint pasiekti organizacijos tikslų.

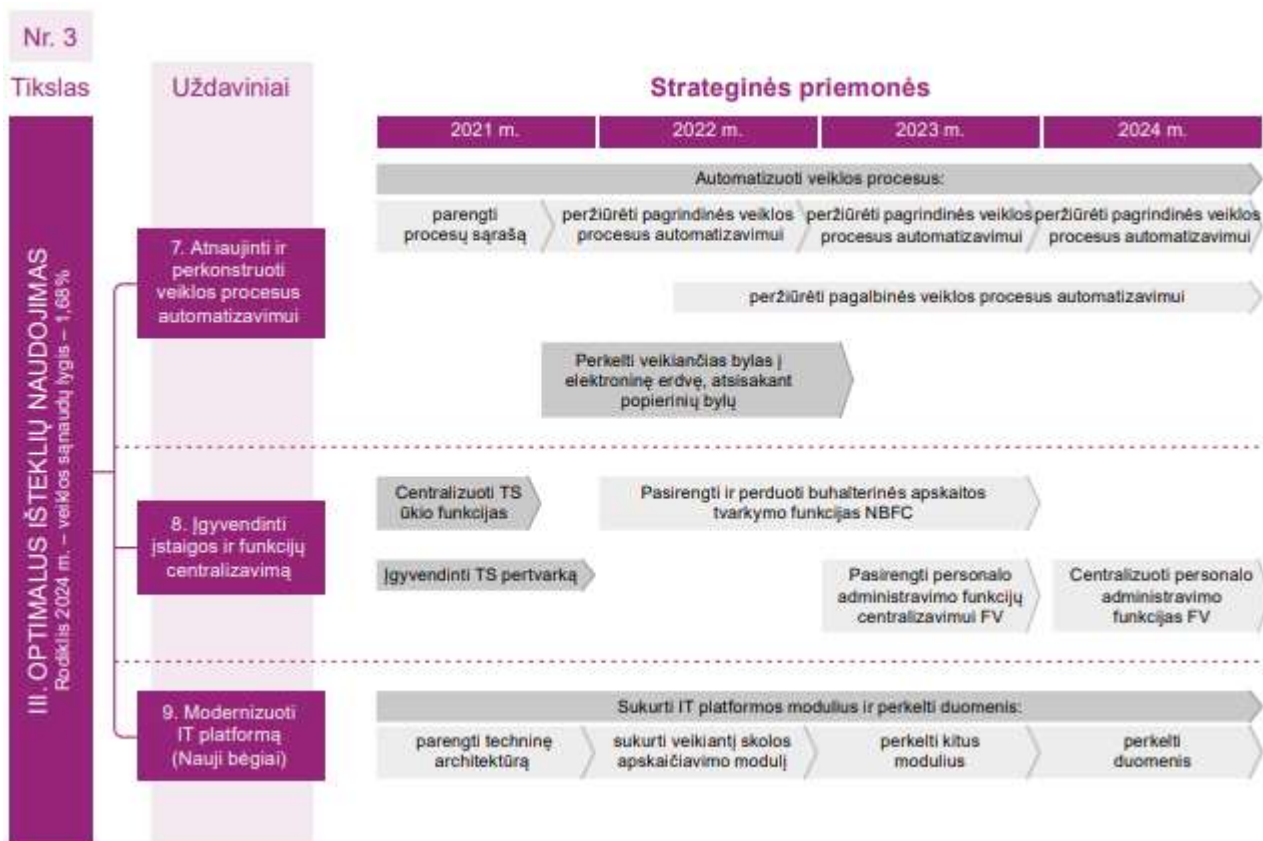
3.2. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigos strategijos atitikimas ŽIV procesams

Strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimą galima atlikti dviem metodais, vertinant vertikalų (išorinį) – suderintą su organizacijos strateginiais tikslais ir horizontalų (vidinį) – integruotą tarp organizacijos skyrių, siekiant bendros sinergijos, tinkamumą. Šiame darbe aktualiausia tampa du strateginiai organizacijos tikslai: įsitraukę darbuotojai ir optimalus išteklių panaudojimas. Šių tikslų pirminius įgyvendinimo uždavinius, bei strategines priemones, numatytas šiems tikslams įgyvendinti galima matyti pav. 3. 5 ir 3. 6:



3. 5 pav. Tikslas: įsitraukę darbuotojai.

Šaltinis: Sodros strategija 2021-2024. Prieiga per internetą: <https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros-%20strategija.pdf>



3.6 pav. Tikslas: Optimalus išteklių panaudojimas.

Šaltinis: Sodros strategija 2021-2024. Prieiga per internetą:

<https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros%20strategija.pdf>

Uždaviniai	Numatytos strateginės priemonės		
	2022 m.	2023 m.	2024 m.
4. Ugdyti vadovavimo ir lyderystės kompetencijas	4.1. Įgyvendinti mokymo programą (dalyviai: TS vedėjai)	4.1. Įgyvendinti priemones, numatytas įvertinus VRM atlikto Vyriausybinio sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatus	
5. Kelti naujų procesų valdymo ir IT kompetencijas	5.1. Įgyvendinti procesų valdymo brandos lygio kėlimo II etapą	5.1. Valdyti procesus, užtikrinant jų tarpusavio vientisumą, nuoseklumą ir sąryšį, ugdyti Sodros procesus administruojančių ir valdančių darbuotojų kompetencijas*	
	5.2. Įgyvendinti projektų valdymo brandos lygio kėlimo II etapą	5.2. Suvienodinti darbo procedūras teritoriniuose skyriuose: 1) nustatant vienodas pareigybės/roles tų pačių veiksmų atlikimui 2) įgyvendinant vienodai tikslią darbo procedūrų taikymo praktiką visuose teritoriniuose skyriuose	
	5.3. Įgyti nuosavus IT architektūros resursus	5.3. Ugdyti Sodros projektuose dalyvaujančių ir juos administruojančių darbuotojų kompetencijas, valdyti projektus taikant pripažintas projektų valdymo metodikas ir gerąją praktiką**	
6. Kurti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus	6.1. Sukurti ir patvirtinti darbuotojų atlygio sistemą	6.1. Sukurti ir patvirtinti bendrą darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojų atlygio ir motyvavimo sistemą	
	6.2. Sukurti ir įdiegti centralizuoto darbuotojų poreikio planavimo procesus		
	6.3. Sukurti ir įdiegti: 1) darbuotojų paieškos ir atrankos procesą 2) įdarbinimo ir išdarbinimo procesą 3) naujokų mokymo procesą		
		6.4. Suvienodinti visų Fondo administravimo įstaigų vidaus vizualumą (vienodos darbo vietos)	

3.7 pav. Patikslintos priemonės 2022-09-06

Šaltinis: Sodros strategijos 2021-2024 peržiūra.

Patikslintos atnaujintos strateginės priemonės ir peržiūrėta strategija buvo kasmet. Siekiant išanalizuoti kaip buvo įgyvendintos Sodros strategijos 2021-2024 m. strateginės priemonės susijusios su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu ir kokias žmogiškųjų išteklių proceso dalis jos atitinka, priemonės apibendrintos ir pateiktos lentelėje:

3. 1 lentelė

Strateginių priemonių atitikimas ŽIV proceso dalims ir įgyvendinimas

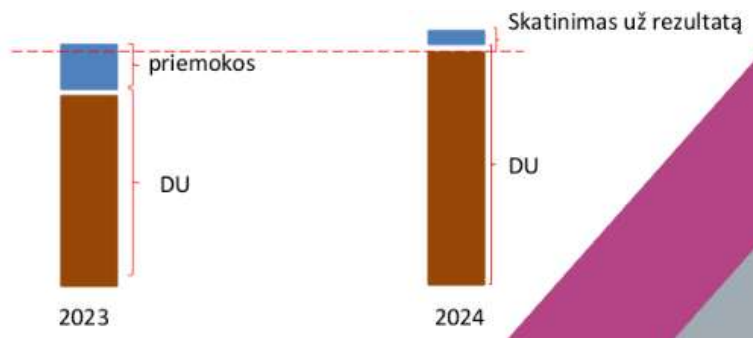
Strateginė priemonė	ŽIV proceso dalis	Įgyvendinimas
Sukurti ir įgyvendinti mokymo programą, skirtą Fondo Valdybos/teritorinių skyrių vadovybei, vedėjams	Mokymasis	Sudaryta mokymų programa. 2022 m. birželio mėn. organizuoti ir prvesti Vadovavimo ir lyderystės mokymai 72 Teritorinių skyrių darbuotojams. Sukurta, įdiegta ir palaikoma kokybės vadybos sistema (KVS)
Įgyvendinti procesų valdymo brandos lygio kėlimo etapus		(1)Procesų valdymo vidiniai mokymai 2022 m. organizuoti Teritorinių skyrių vadovybei ir Fondo valdybos skyrių vedėjams. Projektų ir kokybės valdymo skyriaus darbuotojai kėlė kvalifikaciją dalyvaudami išoriniuose mokymuose. Patvirtintas Procesų valdymo tvarkos aprašas, kuriame nustatyti procesų valdymo principai bei aprašytas procesų matavimo mechanizmas. Parengta pirminė procesų valdymo mokymų medžiaga. (2)Projektų ir kokybės valdymo skyriaus specialistai sertifikuoti pagal Prince2 ir Project+; Projektų ir kokybės valdymo skyriaus specialistai ir projektų vadovai dalyvavo išoriniuose Projektų valdymo mokymuose ir konferencijose.

		Atnaujinta Projektų valdymo instrukcija.
Atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimą ir įgyvendinti priemones, numatytas įvertinus VRM atlikto Vyriausybės sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatus.	Vertinimas	Tyrimas atliktas 2023-03-19 – 2024-03-28. Tyrimo tikslai buvo nustatyti esamą organizacijos darbuotojų įsitraukimo lygį, įvertinti kiek sėkmingai, darbuotojų nuomone, organizacijoje panaudojamos darbuotojų įsitraukimo užtikrinimo galimybės, išskirti stipriuosius darbuotojų patirčių aspektus ir aspektus tobulinimui, kuriems skirtinas prioritetas dėmesys siekiant palaikyti ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą. Organizuoti susitikimai su skyrių vedėjais bei skyrių atstovais, siekiant identifikuoti darbuotojų pasitenkinimo didinimo priemones. Susitikimų rezultatai pristatyti vadovybei.
Valdyti procesus, užtikrinant jų tarpusavio vientisumą, nuoseklumą ir sąryšį, ugdyti Sodros procesus administruojančių ir valdančių darbuotojų kompetencijas*	Planavimas Mokymasis	Organizuoti vidiniai procesų valdymo mokymai. 2023 m. balandžio mėn. procesų valdymo mokymai buvo organizuoti supervartotojams: dalis organizacijos darbuotojų praktiškai taikė anksčiau įgytas žinias, jiems buvo teikiamos individualios konsultacijos ir pagalba, atnaujinant darbo procedūrų aprašymus ir koreguojant anksčiau parengtas procesų ir procedūrų schemas. Taip pat nustatyta didžioji dalis pagrindinės veiklos procesų sąsajų.
Suvienodinti darbo procedūras teritoriniuose skyriuose: 1) nustatant vienodas pareigybės/roles tų pačių veiksmų atlikimui 2) įgyvendinant vienodai tikslų darbo procedūrų taikymo praktiką visuose teritoriniuose skyriuose	Vertinimas	Atnaujintos Registrų tvarkymo, Pensinių išmokų, Nepensinių išmokų, Įmokų administravimo skyrių procedūros. Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo nuostatos įpareigojo peržiūrėti „Sodros“ pareigybės ir nuo 2025 m. kovo 1 d. panaikinti tas, kurioms priskirtos vien tik vidaus administravimo funkcijos ir (ar) veiklos, privalomai vykdomos visų viešojo administravimo subjektų. Sudarytas daugiau nei 200 pareigybių sąrašas. „Ištarnybinimo“ procesas atidėtas iki 2026-01-01.
Ugdyti Sodros projektuose dalyvaujančių ir juos administruojančių darbuotojų kompetencijas, valdyti projektus taikant pripažintas projektų valdymo metodikas ir gerąją praktiką. Atnaujinti Projektų valdymo sistemą (PVS)	Mokymasis	Priemonė vykdoma kaip "PVS atnaujinimo" projektas. Sukonfigūruota Project Online aplinka, įsigytos PVS licencijos, atnaujinta PVS versija ištestuota su pilotiniu projektu, realizuojamas programinės įrangos keitimo užsakymas dėl PVS ataskaitų formavimo per VIS Parengti Projektų valdymo proceso aprašo ir PVS naudojimo metodikos projektai, nubraižytos Projektų valdymo proceso schemas ir parengtas PVS mokymų planas.
Įgyvendinti IT procesų valdymo brandos lygio kėlimą (naujos IT kompetencijos) Įgyti nuosavus IT architektūros resursus	Mokymasis	Siekama ugdyti Sodros projektuose dalyvaujančių ir juos administruojančių darbuotojų kompetencijas, valdyti projektus taikant pripažintas projektų valdymo metodikas ir gerąją praktiką. Įgyvendintas Supervartotojų projektas. Šalia savo kasdienių užduočių, darbuotojai dalyvauja planuojant ir kuriant programinės įrangos pakeitimus, juos testuoja, ruošia instrukcijas kitiems kolegoms ir juos konsultuoja. Head huntingo paslauga įsigyta, surastas ir įdarbintas Java programuotojas.
Sukurti ir patvirtinti bendrą darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojų atlygio ir motyvavimo sistemą	Vertinimas	Patvirtinta Darbo apmokėjimo sistema (DAS). Sistemos tikslas: užtikrinti vidinį teisingumą, didinti organizacijos konkurencingumą darbo rinkoje, racionaliai valdyti darbo užmokesčio fondą, nustatyti darbo užmokesčių, motyvavimo priemones, orientuotas į tikslų pasiekimą. Patvirtintas Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašas
Sukurti ir įdiegti darbuotojų poreikio planavimo, paieškos ir atrankos,	Planavimas Verbavimas	Siekiant sustiprinti vidinę komunikaciją, kelti organizacinės kultūros lygį 2023-10-03 įsakymu Nr. V-

įdarbinimo ir išdarbinimo, naujokų mokymo procesus. <i>Tarpinis rezultatas.</i> Darbuotojų paieškos (head hunting) paslauga nupirktą. Sudaryta sutartis su Tiekėju.		383 patvirtintas Fondo administravimo įstaigų pareigybių skaičius 2024 metams. 2023-09-04 įsakymu Nr. V-346 patvirtintas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kertinių pareigybių sąrašas. 2023-10-11 įsakymu Nr. V-396 patvirtintas „VSDF administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, paieškos, atrankos, priėmimo, adaptacijos ir atleidimo tvarkos aprašas". Patvirtintas Fondo administravimo įstaigų žmogiškųjų išteklių planavimo tvarkos aprašas. Patvirtintas Pareigybių poreikio planavimo tvarkos aprašas. 2023 balandžio – gegužės mėnesiais organizuoti mentorystės mokymai. Taikomas „Naujoko paketas“. Kartą per metus Fondo administravimo įstaigoje organizuojama Naujoko diena. Naujoko dienoje dalyvauja visi metų laikotarpyje į Fondo administravimo įstaigą priimti darbuotojai. Naujoko dienos metu Fondo administravimo įstaigos struktūrinių padalinių atstovai naujokus supažindina su Fondo administravimo įstaigomis, struktūra, strategija, tikslais, uždaviniais, vidaus teisės aktais (darbo reglamentu, informacijos saugumo politika, kokybės vadovu, asmenų aptarnavimo standartu, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymu, privačių interesų deklaracijų pildymo, tikslinimo ir pateikimo taisyklėmis ir kt.) bei pagrindine struktūrinių padalinių veikla. Vadovaujamas Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas; Vykdomi pokalbiai su iš darbo išsėjančiais darbuotojais dėl jų išėjimo priežasčių.
Suvienodinti visų Fondo administravimo įstaigų vidaus vizualumą (vienodos darbo vietos)	-	Pagal poreikį atnaujintos darbuotojų darbo vietos. 2023 m. atnaujinta virš 11 proc. pakeliamų stalų ir virš 90 proc. kėdžių. Parengti standartizuotų darbo vietų Sodros darbuotojui ir SIC darbuotojui projektai. Projektai pateikti tiekėjams parengti 2D, 3D vaizdams.
Įgyvendinti TS pertvarką	Planavimas Mokymasis	2021 metų liepos mėnesį baigta įgyvendinta įstaigos reorganizacija. iš vienuolikos socialinio draudimo fondą administruojančių įstaigų liko penkios socialinio draudimo fondo administravimo įstaigos – Valdyba, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio skyriai.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Sodros strategija 2021-2024, strateginių priemonių įgyvendinimo apžvalgomis, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos patvirtintomis metodikomis ir tvarkų aprašais.

Daugiausiai dėmesio strategijoje skiriama darbuotojų mokymuisi, kvalifikacijos kėlimui. Taip pat strategija siekiama sukurti ir įgyvendinti vientisą žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, kuris apimtų 1) darbuotojų paieškos ir atrankos procesą 2) įdarbinimo ir išdarbinimo procesą 3) naujokų mokymo procesą. Reikšmingas strateginis pokytis organizacijoje buvo darbo užmokesčio apskaičiavimo pokytis, kurio siekis yra didinti atlyginimus, o priemokas mokėti už pasiektą rezultatą:



3. 8 pav. Galutinio darbo užmokesčio sudėtis.

Šaltinis: Darbo apmokėjimo sistema.

Darbuotojų pareigybių lygiai nustatomi remiantis tarptautinės kompanijos Korn Ferry pareigybių klasifikavimo (angl. Jobmapping) vertinimo metodologija. Kiekviename pareigybės Korn Ferry lygyje nustatomos darbo užmokesčio dalies rėžių minimali, maksimali ir vidurio reikšmės (intervalo plotis). Intervalo plotį sudaro ± 20 proc. intervalo vidurio reikšmės. Atlygio ribos skirstomos į 4 zonas:

1. (atlygio riba 80-90 proc.) – naujai priimti be darbo patirties;
2. (atlygio riba 91–100 proc.) – nuolat laiku atliekama 100 procentų užduočių, geba visas funkcijas ir užduotis atlikti savarankiškai;
3. (atlygio riba 101–110 proc.) – kartais viršijama 100 procentų užduočių, užduotys tiesiogiai orientuotos į organizacijos tikslų siekimą, atliekamos projektinės užduotys, globjami kiti darbuotojai; darbuotojas dažnai identifikuoja ir sprendžia sudėtingas problemas, kai tam būtina gebėti analizuoti, apibendrinti pateiktą informaciją, gilinti turimas žinias; konsultuoja sudėtingais padalinio srities klausimais, padeda kolegoms geriau įsisavinti žinias ir įgūdžius arba perteikia savo žinias kolegoms;
4. (atlygio riba 111–120 proc.) – nuolat viršijama 100 procentų užduočių, užduotys tiesiogiai orientuotos į organizacijos tikslų siekimą, į šią zoną patenka projektų vadovai ir administratoriai, lyderiai/ekspertai; darbuotojas identifikuoja ir sprendžia netipines problemas; savarankiškai atlieka neapibrėžtas užduotis; prisideda prie organizacijos strateginės, projektinės ar kitos reikšmingos veiklos; pasižymi iniciatyvumu, teikia pasiūlymus veiklos tobulinimo klausimais.

Nauja darbo apmokėjimo sistema siekiama, kad:

- Darbo užmokestis skirtingose organizacijose ir tarp skirtingų specialistų būtų palyginamas, reikėtų apimti kelias sudėtines dalis – tai yra: pareiginę algą su priedu už stažą valstybės tarnautojams ir pagrindinę algą su kintamąja dalimi dirbantiems pagal darbo sutartį. Skirtingų tame pačiame pareigybių lygyje esančių darbuotojų algų išsidėstymas virš arba žemiau medianos turėtų atspindėti kiekvieno darbuotojo individualią patirtį, žinias ir pasiekimus.
- Organizacijoje dirbančių specialistų darbo užmokestis nuo to paties pareigybių lygio valstybiniame sektoriuje darbo užmokesčio medianos skirtusi ne daugiau negu 15 proc., t. y. tam pačiam lygiui priskirto darbuotojo atlyginimas neturėtų būti mažesnis negu valstybinio sektoriaus įmonių ir organizacijų atitinkamo lygio mediana minus 15 proc. Kita vertus, reikia nustatyti ir viršutinę ribą: Sodros atveju – mediana plius 15 proc. Dar didesnis atlyginimas jau reikalauja daugiau ir didesnių atsakomybių, naujų, kitokių gebėjimų ir pan.. Vadinasi, darbuotojas turėtų kopti karjeros laiptais – pereiti į kitą pareigybę ar į kitą skyrių.

- Kad siekiant įvertinti ir kitų – ne tik nekonkurencingai mažai uždirbančių – darbuotojų indėlį į organizacijos veiklos rezultatus, tiems specialistams, kurių darbo užmokestis jau yra perkopęs atitinkamo pareigybės lygio rinkos medianą, už konkrečius darbus ir rezultatus, viršijančius numatytus rodiklius, atsižvelgiant į darbo užmokesčio fondo apribojimus, gali būti skiriamos vienkartinės išmokos, siūlomi aukštos vertės kvalifikaciniai mokymai, papildomos apmokamų atostogų dienos ir kt.

Organizacijoje savo strategijoje pažymi, kad svarbiausias įstaigos pažangos variklis – motyvuoti darbuotojai ir vadovai. Siekiant įgyvendinti vieną pagrindinių įstaigos strateginių tikslų – būti institucija, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus – ypatingas vaidmuo tenka darbuotojų skatinimui ir motyvavimui.

Motyvacijos priemonės Fondo administravimo įstaigų darbuotojams labai gerai įvertinus jų veiklą kalendoriniais metais, asmeninių jubiliejų ir darbo metų jubiliejų progomis, atleidžiant pasižymėjusį darbuotoją iš pareigų arba jam išeinant į pensiją, įstatymo nustatytų švenčių progomis ir valstybinio socialinio draudimo profesinės šventės proga gali būti skiriamas:

- Fondo valdybos direktoriaus sveikinimas, padėkos raštas, atminimo ženklas ir vardinės dovanos;
- Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko padėkos raštas, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro padėkos raštas – už ilgametį, pavyzdinę bei nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą;

Finansinės motyvacijos priemonės Fondo administravimo įstaigų darbuotojams už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą ir (ar) pavyzdinę tarnybą vienkartinės piniginės išmokos gali būti skiriamos:

- labai gerai ar gerai įvertinus valstybės tarnautojo veiklą kalendoriniais metais;
- darbuotojui atlikus vienkartinę, ypatingos svarbos užduotį;
- įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- darbuotojo gyvenimo jubiliejinių sukakčių ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- valstybės tarnautojui įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus jį iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos;
- darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį, išeinant į pensiją.

Apibendrinant personalo planavimo strateginę sritį, strategijoje numatyta 2022-2023 m. - Sukurti ir įdiegti centralizuoto darbuotojų poreikio planavimo procesus. Nors ir yra patvirtintas „VSDF administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, paieškos, atrankos, priėmimo, adaptacijos ir atleidimo tvarkos aprašas“, užsakyta darbuotojų paieškos (head hunting) paslauga, tačiau valstybės tarnautojų personalo valdymo sistema vis dar išlieka decentralizuota. Į valstybės tarnybą priimami asmenys atitinkantys įstatyme nustatytus bendruosius ir pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus. Valstybės tarnautojų pareigybės aprašomos ir vertinamos vadovaujantis Vyriausybės patvirtinta metodika. Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta, kad valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose personalą valdo šių institucijų ir įstaigų vadovai, kuriems šis įstatymas leidžia pasirinkti vieną personalo valdymo organizavimo būdą – jiems padėti valdyti personalą gali tos pačios įstaigos valstybės tarnautojai.

Pirmus tris mėnesius naujam darbuotojui skiriamas mentorius, įgyvendinama adaptacijos programa, kurios metu mentorius supažindina su Fondo administravimo įstaiga, darbo aplinka ir kolegomis, darbo turiniu, suteikia darbui reikalingų žinių. Kartą per metus Fondo administravimo įstaigoje organizuojama Naujoko diena. Naujoko dienoje dalyvauja visi metų laikotarpyje į Fondo administravimo įstaigą priimti darbuotojai. Naujoko dienos metu Fondo administravimo įstaigos struktūrinių padalinių atstovai naujokus supažindina su Fondo administravimo įstaigomis, struktūra, strategija, tikslais, uždaviniais, vidaus teisės aktais (darbo reglamentu, informacijos saugumo politika, kokybės vadovu, asmenų aptarnavimo standartu, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymu, privačių interesų deklaracijų pildymo, tikslinimo ir pateikimo taisyklėmis ir kt.) bei pagrindine struktūrinių padalinių veikla.

Mokymosi (kvalifikacijos) strateginė sritis: įgyvendinant organizacijos tikslus - svarbu parengti profesionalius, produktyviai dirbančius ir atvirus naujovėms darbuotojus, kurie, įsisavinę žinias ir įgiję tam tikrų įgūdžių, gebėtų dirbti besikeičiančioje aplinkoje, efektyviai atliktų jiems pavestas funkcijas. Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas apima mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, praktikos organizavimą ir vykdymą, mokymo programų rengimą, tvirtinimą ir pripažinimą negaliojančiomis, mokymo planavimą, mokymo ataskaitų rengimą ir mokymo kokybės priežiūrą. Šiame procese dalyvauja Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administracijos padaliniai, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centras, teritoriniai skyriai ir kitos įstaigos. Mokymo procese ypatingas dėmesys skiriamas mokymo planavimui, todėl:

- Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir kitos Fondo įstaigos kasmet Fondo valdybos Personalo valdymo skyriui pateikia siūlomų mokymo temų poreikį.
- Gavus iš Fondo valdybos Personalo valdymo skyriaus Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo įstaigų siūlomų mokymo temų poreikio analizę, parengiama ir Personalo valdymo skyriui pateikiamas ateinančių metų Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymo temų pagal pareigybes poreikis, kuriuo vadovaujantis sudaromas ateinančių metų mokymo plano projektas.
- Įvykus eiliniam vertinimui, Fondo valdybos Personalo valdymo skyrius apibendrina įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus bei darbuotojų tiesioginių vadovų ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijų siūlymus (rekomendacijas) dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo. Atsižvelgdamas į Fondo biudžete numatytas mokymui skirti lėšas, tikslina mokymo planą ir teikia jį tvirtinti Fondo valdybos direktoriui.
- Fondo valdybos Mokymo centras rengia mėnesių mokymo planus, kuriuose tiksliai numatoma mokymo vieta ir laikas, pateikiamas mokymo dalyvių sąrašas bei patvirtinta darbotvarkė. Mėnesio mokymo planą tvirtina Fondo valdybos Mokymo centras. Patvirtintus mėnesių mokymo planus Fondo valdybos Mokymo centras talpina Intraneto tinklalapyje. Mokymas skirstomas į rūšis: įvadinis mokymas, naujai priimtų specialistų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas - pagal bendrąsias programas arba pagal specialiąsias programas.
- Vienas pagrindinių mokymo organizavimo proceso etapų – mokymo kokybės priežiūra, kuri apima mokymo kokybės analizę ir vertinimą bei mokymo aktualumo grįžtamąjį ryšį. Nustatant mokymo kokybės ir aktualumo grįžtamąjį ryšį, vertinamas mokymo programų

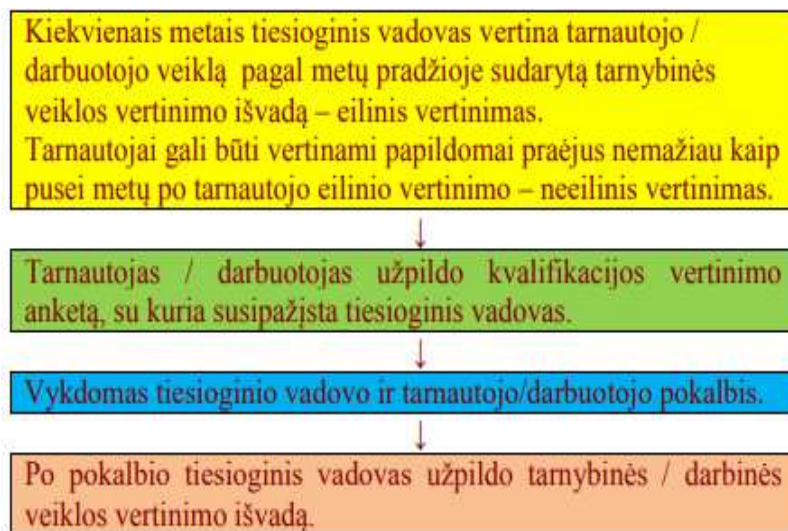
aktualumas, dėstytojų žinių perteikimas mokymo dalyviams, vykdoma mokymo dalyvių ir jų tiesioginių vadovų anketinė apklausa.

- Karjeros valstybės tarnautojai turi teisę į karjerą, kuri gali būti tiek vertikali, tiek horizontali:
- Vertikali karjera vyksta per tarnybinės veiklos vertinimą (kasmetinį ar neeilinį): įvertinus valstybės tarnautoją „labai gerai“ valstybės tarnautojui gali būti pasiūlytos ir aukštesnės pareigos toje pačioje įstaigoje;
- Horizontali karjera realizuojama tarnybinio kaitumo būdu, kuomet valstybės tarnautojas, atitinkantis pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus, gali būti perkeltas į tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje įstaigoje;

Siekiant sukurti ir įdiegti darbuotojų paieškos ir atrankos, įdarbinimo ir išdarbinimo, naujų mokymo procesus, 2023 m. balandžio mėnesiais organizuoti vidiniai mentorių mokymai darbuotojų kaitos prevencijai. Mokymais siekta ugdyti darbuotojų kompetencijas mentorystės srityje. Suteikti reikiamų žinių kaip pasiruošti mentorystei, suprasti mentorystės svarbą, kaip išvengti klaidų. 2023 m. balandžio mėn. taip pat organizuoti procesų valdymo mokymai supervartotojams, taip įgyvendinant Supervartotojų projektą, kurio metu šalia savo kasdienių užduočių, darbuotojai dalyvauja planuojant ir kuriant programinės įrangos pakeitimus, juos testuoja, ruošia instrukcijas kitiems kolegoms ir juos konsultuoja. Organizuoti vidiniai procesų valdymo mokymai.

Vertinimas:

- Organizacijoje valstybės tarnautojai ir darbuotojai vertinami metų pradžioje eilinio tarnybinės ar darbinės veiklos vertinimo metu, tačiau būna atvejų, kai vyksta neeiliniai vertinimai metų eigoje (bet ne anksčiau nei praėjus 6 mėnesiams po eilinio tarnybinės ar darbinės veiklos vertinimo).
- Vertinimu siekiama įvertinti darbuotojo kvalifikaciją, gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, pasiektus rezultatus, vykdant jam suformuluotas užduotis, tuo pačiu didinant organizacijos darbuotojų motyvaciją bei siejant jų pasiektus darbo rezultatus su darbo užmokesčiu.
- Valstybės tarnautojų ir darbuotojų darbinė veikla vertinama vadovaujantis Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėmis bei Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbinės veiklos vertinimo taisyklėmis.



3. 9 pav. Darbuotojų vertinimo eiga.

Šaltinis: Sodros naujo darbuotojo knyga

Dar vienas esminių pokyčių, turėjęs įtakos strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui, įgyvendintas vienas iš didžiausių pokyčių įstaigos reorganizaciją, nuo 2021 metų liepos mėnesio iš vienuolikos socialinio draudimo fondą administruojančių įstaigų liko penkios socialinio draudimo fondo administravimo įstaigos – Valdyba, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio skyriai. Kartu pasikeitė ir jų vidinė struktūra bei kai kurios funkcijos. Sumažinti socialinio draudimo fondą administruojančių įstaigų skaičių siekiant racionaliau naudoti materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius rekomendavo Valstybės kontrolė, 2018 metais atlikusi Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos auditą.

2020 m. lapkričio 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 1257, kuriuo nutaria, kad įstaiga būtų reorganizuojama jungimo būdu, nutarime numatytas reorganizavimo tikslas – sumažinti biudžetinių įstaigų skaičių, optimizuoti jų veiklą, racionaliau naudoti materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Nuspręsta, kad Fondo valdybos Alytaus ir Fondo valdybos Marijampolės skyriai prijungiami prie Fondo valdybos Kauno skyriaus, Fondo valdybos Šiaulių ir Fondo valdybos Utenos skyriai prijungiami prie Fondo valdybos Panevėžio skyriaus, o Fondo valdybos Šilalės ir Fondo valdybos Mažeikių skyriai prijungiami prie Fondo valdybos Klaipėdos skyriaus.

2020 m. Lapkričio 25 d. Fondo valdybos direktoriaus įsakymu Nr. V-617 buvo patvirtintas Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo priemonių planas, o 2021 m. vasario 26 d. Fondo valdybos direktoriaus įsakymas Nr. V-126 buvo patvirtintos Fondo valdybos teritorinių skyrių nuostatos. Be abejo atlikti visi formalieji darbai – parengti reorganizuojamų biudžetinių įstaigų finansinių ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkiniai, atlikta reorganizuojamų biudžetinių įstaigų jų administruojamų išteklių fondų turto ir įsipareigojimų inventorizacija bei perduotas reorganizuojamų biudžetinių įstaigų turtas, dokumentai, įsipareigojimai, sutartys, apskaitos ir finansinės atskaitomybės dokumentai veiklą tęsiantiems teritoriniams skyriams.

Šia reorganizacija taip pat buvo siekiama nustatyti aiškesnes Fondo valdybos skyrių funkcijas, patvirtinti tipinę teritorinių skyrių struktūrą ir nustatyti centralizuotas funkcijas. Nustatant aiškesnes Fondo valdybos skyrių funkcijas, Fondo valdybos Pensijų skyrius tapo Pensinių išmokų skyriumi, o Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrius - Nepensinių išmokų skyriumi, kadangi terminas „pašalpos“ jau senokai yra nenaudojamas teisės aktuose – įstaiga moka socialinio draudimo išmokas.

Fondo valdybos veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyrius tapo projektų ir kokybės valdymo skyriumi, kadangi pastaruoju metu organizacijoje ėmė vis labiau ryškėti projektinis ir procesinis valdymas. Dauguma pokyčių pradedami valdyti vykdam projektus, o esami procesai yra peržiūrimi ir identifikuojami iš esmės. Be to, ir kitos skyriaus vykdomos funkcijos, tokios kaip veiklos planavimas, kokybės vadybos sistema, LEAN, organizacinės valdymo struktūros, nuostatai, yra orientuotos į kokybės gerinimą, efektyvumą ir rezultatyvumą. Todėl buvo siekiama, kad naujas skyriaus pavadinimas tiksliau atspindėtų viso skyriaus veiklos pobūdį. Taip pat reorganizacijos metu sukurtas naujas informacinės sistemos kokybės ir saugos skyrius, kuris atsakingas už supervartotojų – atitinkamos veiklos specialistų, kurie mokėsi ir įgijo naujų informacinių programų sistemų testavimo gebėjimų, veiklą.

Reorganizacijos metu išliko svarbus ir pavaldumo klausimas, todėl patvirtinta tipinė teritorinių skyrių struktūra: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio teritoriniuose skyriuose direktoriui pavaldūs Teisės ir personalo, Finansų ir apskaitos, Klientų aptarnavimo ir Dokumentų tvarkymo skyriai bei trys direktoriaus pavaduotojai. Vienam direktoriaus pavaduotojui pavaldūs Pensinių išmokų skyriai, kitam Registro skyriai ir Įmokų išieškojimo skyrius. Trečias direktoriaus pavaduotojas atsakingas už Nepensinių išmokų skyrius.

Centralizuojant funkcijas įstaigoje dalies funkcijų teritoriniuose skyriuose neliko ir jos dabar yra sutelktos Fondo valdyboje. Centralizuota informacinių sistemų priežiūra ir įstaigos ūkio valdymas, teritoriniuose skyriuose dirbė informacinių sistemų priežiūros specialistai bei viešųjų pirkimų ir ūkio valdymo specialistai perėjo dirbti į Fondo valdybą. Pradėta ir šių specialistų specializacija – Fondo valdybos specialistas, kurio darbo vieta yra kuriame nors teritoriniame skyriuje, teiks tam tikros rūšies paslaugas visai Lietuvai, ne tik skyriui, kuriame yra jo darbo vieta. Tai leis specialistams labiau įsigilinti į kurią nors sritį. Kaip ir iki šiol Vilniaus teritorinis skyrius centralizuotai toliau vykdo kompensacijų už ypatingas darbo sąlygas skyrimo ir mokėjimo bei valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo funkcijas. Kauno teritorinis skyrius centralizuotai vykdo asmenų, auginančių vaiką iki trijų metų, ir asmenų, slaugančių neįgalų asmenį, valstybinio socialinio draudimo valstybės lėšomis funkciją, o po reorganizacijos vykdo ir išmokų iš Garantinio fondo ir iš Ilgalaikio darbo išmokų fondo apskaičiavimo, skyrimo ir mokėjimo funkcijas. Klaipėdos skyrius po reorganizacijos prijungus Mažeikių skyrių centralizuotai vykdo vaikų išlaikymo išmokų apskaičiavimą, skyrimą ir mokėjimą, išmokėtų vaikų išlaikymo išmokų ir apskaičiuotų delspinigių išieškojimą iš skolininkų, atliks Europos Sąjungos ir tarptautinės teisės aktų įgyvendinimo įstatyme apibrėžtas funkcijas dėl jurisdikcijos, taikytinos teisės, teismo sprendimų pripažinimo ir vykdymo bei bendradarbiavimo išlaikymo prievolių srityje bei tarptautinio vaikų ir kitokių šeimos išlaikymo išmokų išieškojimo. Panevėžio skyrius centralizuotai vykdo asmenų, kurie vykdo individualią žemės ūkio veiklą, taip savarankiškai PSD įmokas mokančių asmenų privalomojo sveikatos draudimo įmokų administravimo funkcijas. Prisijungus Utenos bei Šiaulių skyrius Panevėžio teritoriniam skyriui priskirtos ir centralizuotai vykdomos įmokų sąskaitų išrašuose neatpažintų sumų mokėtojų nustatymo ir priskyrimo šių sumų konkrečiam Fondo valdybos teritoriniam skyriui bei Finansų valdymo sistemoje klaidingai patekusias sumų registravimo grąžinimui funkcijos, nedarbo socialinio draudimo ir dalinio darbo išmokų apskaičiavimo, skyrimo ir mokėjimo funkcijos, taip pat Pareigūnų ir karių valstybinių pensijų ir šių pensijų priedų už tarnybą asmenims skyrimo ir mokėjimo bei Lietuvos Respublikos pirmojo ir antrojo laipsnių valstybinių pensijų, kompensacinių išmokų profesionaliojo scenos meno įstaigų kūrybiniais darbuotojams bei rentų buvusiems sportininkams mokėjimo funkcijos, Transporto išlaidų kompensacijų asmenims skyrimo ir mokėjimo bei transporto išlaidų kompensacijų asmenims, gavusiems socialinio draudimo pensijas tik Fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyboje

mokėjimo funkcijas, o taip pat ir lengvojo automobilio įsigijimo ir jo techninio pritaikymo išlaidų kompensacijų skyrimo ir mokėjimo funkcijas.

Svarbu pabrėžti, kad visos šios centralizuotos funkcijos ir po reorganizacijos yra toliau vykdomos tuose miestuose, kuriuose jos buvo vykdomos iki šiol. Taip pat žmogus gali gauti visas jam reikiamas paslaugas artimiausiame Klientų aptarnavimo skyriuje, tai reiškia, kad jei pavyzdžiui asmens faktinė gyvenamoji vieta yra registruota Vilniaus mieste, tačiau asmuo Fondo valdybos Panevėžio skyriuje yra registruotas draudėju kaip savarankiškai privalomuoju sveikatos draudimu besidraudžiantis asmuo, tai reiškia, kad jokių būdu iškilus klausimams asmeniui nereikia vykti į Fondo valdybos Panevėžio skyrių, o asmuo gali apsilankyti Fondo valdybos Vilniaus Klientų aptarnavimo skyriuje pateikti reikiamus dokumentus ir gauti visą jam aktualią informaciją. Taip pat ši įstaigos reorganizacija turi ir kitų teigiamų padarinių, reorganizacija yra naudinga finansiškai, bei naudinga žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvoje. Sujungus skyrius ir centralizavus funkcijas, likusias lėšas galima skirti darbuotojų ugdymui, mokymų organizavimui, darbuotojų algos koeficientų kėlimui, kas yra vietas iš darbuotojų organizacijoje motyvuojančių veiksnių, o taip pat kadangi didžioji dalis įstaigos darbuotojų yra valstybės tarnautojai, tai didina įstaigos, kaip darbdavio patrauklumą, įstaiga gali pritraukti daugiau kompetentingų specialistų, taip pat ir išlaikyti jau esamus aukštos kvalifikacijos specialistus, taip motyvuojant ir pačius darbuotojus ir gerinant organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, taip sukuriant naudą ir visai visuomenei.

Taigi iš organizacijos strategijos analizės, galima nustatyti, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas esminių tikslų organizacijoje. Per organizacijos strategijos tikslų įgyvendinimo priemones dėmesys skiriamas visoms žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalims. Viena ryškiausių – mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo. Parengtas naujas darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo aprašas, esminis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymui modeliuoti procesus, šiam tikslui sukurtas Supervartotojo projektas, darbuotojai įtraukiami į kitas vidines veiklas, tokias kaip mentorystė. Akcentuojamas ir vidinės komunikacijos tobulinimas siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo organizacijoje ir kokybiškesnio tikslų įgyvendinimo. Organizacijos strategija pasižymi tiek vertikalia, tiek horizontalia integracija ir atitinka teorinį strateginio žmogiškųjų išteklių valdymą: turi vertikalią integraciją, kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas dera su organizacijos strateginiais tikslais ir padeda jų siekti, žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip svarbiausias organizacijos resursas, siekiama juos panaudoti įgyvendinant svarbiausius organizacijos tikslus, taip pat pasižymi horizontalia integracija, kadangi žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos dera tarpusavyje, t. y. procesai modeliuojami taip, kad skyriai dirbtų tarpusavyje siekiant sinergijos efekto ir organizacijoje vadovų vaidmuo yra strateginis, t. y. jie įsitraukia į strateginių sprendimų kūrimą, įgyvendinimą ir tobulinimą.

3.3. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimo horizontali ir vertikali integracija

Viešosios įstaigos turi ribotus išteklius, todėl svarbu užtikrinti, kad žmogiškieji ištekliai būtų valdomi efektyviai. Įvertinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją organizacijoje svarbu todėl, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas pagrindinių organizacijos išteklių siekiant įstaigos tikslų įgyvendinimo, efektyvumo ir taip svarbaus viešosioms įstaigoms paslaugų kokybės gerinimo. Todėl tampa svarbu ištirti aplinką kurioje dirba darbuotojai ir kad žmogiškieji ištekliai būtų suderinti su organizacijos strateginiais tikslais. Tinkamai įvertinus strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą galima nustatyti problemas, kurios turi įtakos organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui ir numatyti sprendimo būdus. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo situacijos įvertinimas viešojoje įstaigoje padeda užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, paslaugų kokybę ir darbuotojų pasitenkinimą, taip pat leidžia prisitaikyti prie besikeičiančių išorinių ir vidinių sąlygų.

Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerija 2020-12-08 pateikė Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo rezultatus. Internetinė apklausa atlikta baigiantis ankstesnės Sodros strategijos įgyvendinimui, jos metu siekta nustatyto vyriausybinio sektoriaus darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tyrime dalyvavo tuo metu buvusių 13 įstaigos padalinių ir 1900 jų darbuotojų, dalyvavimo apklausoje aktyvumas – 62 proc. Reiktų pažymėti, kad apie dalyvavimą apklausoje darbuotojams yra primenama tiek personalo skyrių specialistų, tiek tiesioginių vadovų, siekiant kad aktyvumas apklausose būtų kuo didesnis ir būtų gauti kuo išsamesni ir tikslesni rezultatai.

 Pasitenkinimas darbu ir darbo sąlygomis ✓ darbo ir darbo sąlygų svarbumo vertinimas ✓ pasitenkinimo darbu ir jo sąlygomis vertinimas	 Įsitraukimas į darbą ✓ Q12 indekso vertinimas (baziniai poreikiai; administracijos parama; komandinis darbas, asmeninis tobulėjimas/ augimas)
 Įstaigos mikroklimatas ✓ darbinės atmosferos vertinimas ✓ individualių skirtumų priėmimas įstaigoje ✓ pokyčių įstaigų valdymas	 Santykiai su kolegomis ir vadovais ✓ bendradarbiavimo su kolegomis ir tiesioginiais vadovais vertinimas ✓ tarpusavio dalykinių santykių vertinimas ✓ vadovybės veiklos vertinimas
 Motyvacija ✓ labiausiai motyvuojančių priemonių išskyrimas	 Darbo organizavimas karantino metu ✓ darbo organizavimo vertinimas (atskirų darbo aspektų vertinimas, teigiami ir neigiami aspektai ir pan.) ✓ darbo nuotoliniu būdu poreikis ateityje

3.10 pav. Tyrimo temos

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerija 2020-12-08 pateikė Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Pasitenkinimas darbu ir darbo sąlygomis, įstaigos mikroklimatas, motyvacija, įsitraukimas į darbą, santykiai su kolegomis ir vadovais, darbo organizavimas yra strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo horizontalios integracijos bruožai.

Nustatyta, kad bendrai darbu savo organizacijoje patenkinti 7 iš 10 darbuotojų. Labiausiai darbuotojai nurodė jog yra patenkinti socialinėmis garantijomis, santykiais su kolegomis, vadovais, mažiausiai – darbo užmokesčiu ir galimybe daryti karjerą.



3. 11 pav. Pasitenkinimo darbu indeksas

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Bendras pasitenkimo darbu indeksas vyriausybiniam sektoriuje – 5,96; Sodroje šiek tiek mažesnis – 5,63. Pasitenkinimas darbo sąlygomis buvo išskirtas ir į atskirus aspektus, norint apibrėžti kuom iš tiesų darbe yra patenkinti darbuotojai labiausiai:

Socialinės garantijos	4,17
Santykiai su tiesioginiu vadovu	4,08
Santykiai su padalinio kolegomis	4,08
Einamos pareigos	3,91
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	3,86
Bendradarbiavimas su kitais padaliniais	3,79
Darbo sąlygos	3,74
Darbo turinys	3,69
Psichologinis klimatas įstaigoje	3,66
Darbo organizavimas	3,55
Aprūpinimas darbo priemonėmis	3,53
Darbo krūvis	3,45
Galimybė daryti karjerą įstaigoje	3,30
Kvalifikacijos tobulinimas	3,25
Darbo užmokestis	3,06

3. 12 pav. Pasitenkinimas darbo įstaigoje ir atskirais jo aspektais

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Darbuotojai kiekvieną darbo aspektą vertino nuo 1 iki 5, kur 1-labai blogai, 5 – labai gerai. Bendras įvertinimas 3,78, rodo, kad įstaiga turi kur pasitempti. Vertinant per vertikalią integraciją, teigiamu aspektu nustatant pasitenkinimą darbu tampa santykiai su vadovu, tačiau iš vertikalios vertinimo perspektyvos, darbuotojų karjeros galimybės įstaigoje, kvalifikacijos tobulinimas ir darbo užmokestis yra mažiausiai balų surinkę aspektai. Iš to galime išvelgti sąsajas su 2021-2024 metų organizacijos strategija ir išvelgti rezultatus, kad būtent strategijoje ir jos įgyvendinimo priemonėse daugiau dėmesio imta skirti būtent darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, darbo užmokesčio sistemos pertvarkai. Visgi lieka nepalietos ir ribotos karjeros galimybės, kadangi, vertikali karjera vyksta per tarnybinės veiklos vertinimą (kasmetinį ar neeilinį): įvertinus valstybės tarnautoją „labai gerai“ valstybės tarnautojui gali būti pasiūlytos ir aukštesnės pareigos toje pačioje įstaigoje, esant laisvam, arba atsiradus naujam etatui, o horizontali karjera išlieka realizuojama tarnybinio kaitumo būdu, kuomet valstybės tarnautojas, atitinkantis pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus, gali būti perkeltas į tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje įstaigoje. Iš horizontaliosios vertinimo perspektyvos, bendradarbiavimas, vidinė komunikacija, kultūra, darbo organizavimas yra aukščiau vidurkio, tačiau tai nėra priežastis šių sričių netobulinti. Naujoje strategijoje taip pat siekiama plėtoti vidinę komunikaciją, skyrių tarpusavio bendradarbiavimą ir informacijos mainus.

Darbo užmokestis	61%
Stabilumas darbe arba darbo vietos saugumas	40%
Tinkamas darbo organizavimas ir darbo krūvio paskirstymas	36%
Geras psichologinis klimatas padalinyje	34%
Įdomus, patinkantis darbas	25%
Lanksčios darbo sąlygos (pvz.: nuotolinis darbas)	21%
Iš tiesioginio vadovo gaunamas naudingas grįžtamasis ryšys	17%
Pasitikėjimu ir pagarba paremta bendravimo kultūra	16%
Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją	11%
Savirealizacija	8%
Karjeros galimybės Jūsų įstaigoje	7%
Darbo aplinkos pagerinimas	5%
Galimybė prisidėti prie pokyčių	4%

3. 13 pav. Darbuotojus motyvuojančių veiksnių vertinimas

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Motyvuoti darbuotojai yra vienas iš organizacijos sėkmės veiksnių. Imta suprasti, kad darbo užmokestis neturi būti pagrindine motyvavimo priemone, o turi tapti viena iš motyvacijos sudedamųjų dalių. Galimybė prisidėti prie pokyčių, darbo aplinkos gerinimas savirealizacija įvertinti kaip mažiausiai darbuotojo motyvacijai turintys įtakos veiksniai. Taigi motyvacijos srityje galime pastebėti strateginio žmogiškųjų išteklių vertinimo vertikalios integracijos trūkumą, kadangi būtent vertikalioje integracijoje dėmesys telkiamas į žmogiškųjų išteklių strategijų derinimą su visa organizacijos strategija, personalas vertinamas kaip strateginis partneris, formuojantis ir turintis įtakos įstaigos strategijai. Galimybės prisidėti prie pokyčių neturintis ir savęs organizacijoje negalintis realizuoti darbuotojas bus mažai motyvuotas prisidėti prie bendrų organizacijos strategijos tikslų įgyvendinimo, todėl naujoje strategijoje per vertikalųjį vertinimą atsiranda darbuotojų įtrauka į vidinius procesus ir jų valdymą, sukuriama projektų valdymo sistema, darbo užmokesčio sistema

keičiama į modelį, kur daugiau uždirba darbuotojai atnešantys didesnę rezultatą organizacijai ir labiausiai prisidedantys prie strateginių tikslų įgyvendinimo, taip išpildomas dar vienas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo bruožas, kuomet siekiama sinergijos efekto, suderinti strategiją su tikslais ir efektyviai integruoti žmogiškuosius išteklius į siekiant ilgalaikių strategijos tikslų.

Vertikaliuoju vertinimu organizacijai yra svarbus vadovų ir jų lyderystės vaidmuo. Gebėjimas motyvuoti ir valdyti komandą prisideda prie nuoseklaus žmogiškųjų išteklių valdymo siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją. Tinkamai lyderio sutelkta komanda gali duoti greitesnį ir efektyvesnį rezultatą sprendimų įgyvendinime.



3. 14 pav. Tiesioginio vadovo indėlis į darbuotojų pasitenkinimą darbu

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

75 proc. apklaustųjų sutinka su teiginiu, kad vadovas tiksliai formuluoja ir tinkamai paskirsto užduotis, tai yra vienas iš esminių veiksmų telkiant komandą ir siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Kad ir nesiekia 100 proc, vadovų vaidmuo organizacijoje turi būti ryškus, todėl strategijoje dėmesys kreipiamas ne tik į darbuotojus, bet ir į asmenis turinčius pavaldžių asmenų ir į aukščiausio lygio vadovus, dėl šios priežasties strategijoje užsibrėžta sukurti ir įgyvendinti mokymo programą, skirtą organizacijos vadovybei ir vedėjams, organizuoti ir praveisti vadovavimo ir lyderystės mokymai, sukurta, įdiegta ir palaikoma kokybės vadybos sistema.

Iš horizontalaus vertinimo perspektyvos komunikacija ir bendradarbiavimas, žinių ir informacijos mainai taip pat yra svarbūs efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui. Svarbi ir darbuotojų psichologinė aplinka, bei santykiai su kolegomis ir mikroklimatas:



3. 15 pav. Santykiais su kolegomis

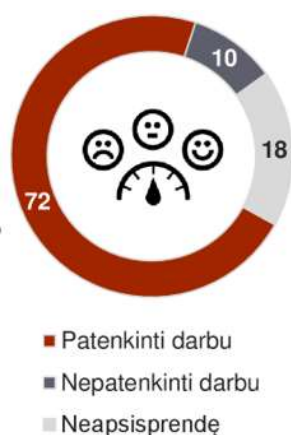
Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.



3. 16 pav. Mikroklimatas

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Nors ir santykiškai su kolegomis yra patenkinta didžioji dalis darbuotojų, mikroklimatas organizacijoje kelia iššūkių. Daugelis darbuotojų nesijaučia saugiai galintys reikšti nuomonę, darbinė atmosfera nėra įkvepianti siekti geriausių rezultatų. Adaptacija, kultūra, komunikacija ir tarpusavio bendravimas horizontaliuoju vertinimu yra svarbūs aspektai. Tyrimo rezultatai skelbi 2020 m. gruodžio mėn. tačiau nors ir ryškaus mikroklimato gerinimo organizacijos strategijoje ir jos įgyvendinimo priemonėse nematyti, organizuotos psichologinio saugumo darbe apklausos. 2021 ir 2022 metais organizacijos darbuotojai kvieisti dalyvauti apklausoje „Ar darbe jaučiatės psichologiškai saugūs?“. Abiejų apklausų rezultatai parodė, kad neigiamo elgesio darbe atvejų dar yra. Tačiau lyginant su apklausos rezultatais 2021 metais, matomas teigiamas pokytis – daugėja nesusiduriančių su neigatyviu elgesiu, mažėja susiduriančių. Taip pat imta daugiau dėmesio skirti mobingo darbe prevencijai pasitelkiant švietimą, organizuojami mokymai mobingo bei psichologinio smurto temomis.



3. 17 pav. Bendras pasitenkinimo darbu rodiklis

Šaltinis: Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Bendri tyrimo rezultatai parodė, kad darbu patenkinti 72 proc. apklaustųjų. Svarbiausi tyrimo pastebėjimai susiję su horizontaliuoju ir vertikaliuoju strateginiu žmogiškųjų išteklių vertinimu pateikiami lentelėje:

3.1 lentelė

Organizacijos vertikalaus ir horizontalaus vertinimo aspektai

Vertikalus vertinimas		Horizontalus vertinimas	
Teigiami aspektai	Neigiami aspektai	Teigiami aspektai	Neigiami aspektai
Dominuojanti motyvacinė priemonė - darbo užmokestis	Mažiausiai darbuotojai patenkinti darbo užmokesčiu, galimybe daryti karjerą ir darbo organizavimu	Dauguma darbuotojų patenkinti darbu savo įstaigoje, socialinėmis garantijomis, santykiais su kolegomis, tiesioginiais vadovais ir einamomis pareigomis.	Mažiau motyvuoja stabilumas darbe
Tiesioginio vadovo organizaciniai gebėjimai	Vadovai labiau patenkinti daugeliu aspektų, ypač: einamomis pareigomis, darbo užmokesčiu, kvalifikacijos tobulinimu, darbo turiniu, aprūpinimu darbo priemonėmis ir galimybe daryti karjerą	Tinkamas darbo organizavimas ir darbo krūvio paskirstymas.	
9 iš 10 darbuotojų pakanka profesinių žinių	Pastebimai mažesnis pasitenkinimas darbo užmokesčiu, kvalifikacijos tobulinimu ir aprūpinimu darbo priemonėmis.	Geras psichologinis klimatas padalinyje. Tarpusavio santykiai Pusė darbuotojų įstaigos mikroklimatą vertina pozityviai	

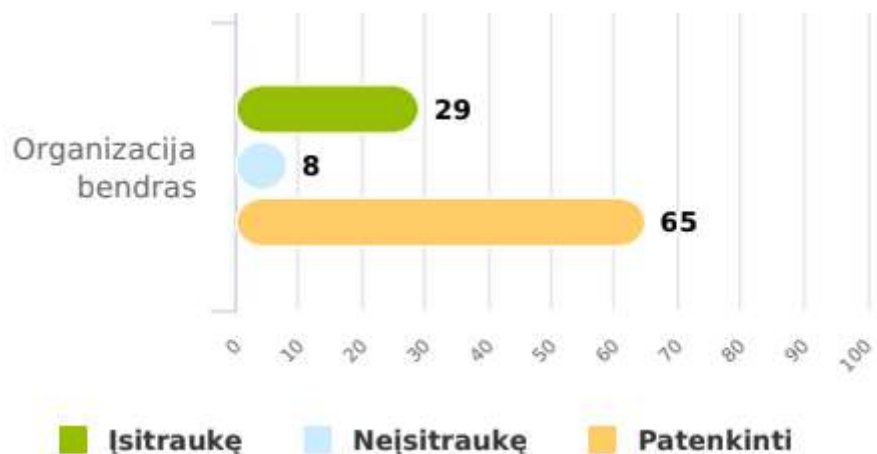
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.

Mažiau neigiamų aspektų pastebima organizacijos žmogiškuosius išteklius vertinant horizontaliai. Teigiamų aspektų čia daugiau. Todėl kaip šio tyrimo teigiamą rezultatą galime matyti organizacijos strategijos įgyvendinimo priemonėse, kada išsiaiškinti organizaciją veikiantys neigiami bruožai integruojami į įstaigos strategiją, taip siekiant juos eliminuoti ir pagerinti įstaigos veiklą, efektyvumą, nes suprantama, jog žmogiškieji ištekliai yra vieni svarbiausių organizacijoje, todėl jie yra paverčiami strateginiais tikslais juos suderinant su organizacijos ilgalaikiais strateginiais tikslais. Taip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas integruojant į visos įstaigos pagrindinę strategiją.

Darbuotojų įsitraukimo tyrimas. Vienas iš organizacijos strateginių tikslų buvo įsitraukę darbuotojai. Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje yra labai svarbus, nes jis tiesiogiai veikia daugelį organizacijos veiklos aspektų, įskaitant efektyvumą, našumą, darbo aplinką, organizacijos kultūrą ir ilgalaikį sėkmę. Įsitraukę darbuotojai dažniausiai būna motyvuoti ir pasiryžę dirbti geriau, nes jaučiasi atsakingi už organizacijos sėkmę. Toks darbuotojas yra labiau linkęs į papildomas pastangas, inovacijas ir kokybišką darbą, todėl tai tiesiogiai padidina organizacijos produktyvumą, gerina paslaugų kokybę, mažina darbuotojų kaitą padeda formuoti teigiamą organizacinę kultūrą.

2024 m. kovo mėnesį, kaip viena iš organizacijos strategijos strateginių priemonių, buvo atliktas darbuotojų įsitraukimo tyrimas. Tyrimo tikslai buvo nustatyti esamą jūsų darbuotojų įsitraukimo lygį, įvertinti kiek sėkmingai, darbuotojų nuomone, organizacijoje panaudojamos darbuotojų įsitraukimo

užtikrinimo galimybės, išskirti stipriuosius jūsų darbuotojų patirčių aspektus ir aspektus tobulinimui, kuriems skirtinas prioritetas dėmesys siekiant palaikyti ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą.



3. 18 pav. Darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas (%)

Šaltinis: Darbuotojų įsitraukimo tyrimas: SODRA Rezultatai.

Matoma tendencija, kad darbuotojų pasitenkinimas savo organizacija yra didesnis nei darbuotojų įsitraukimas, tačiau darbuotojo įdedamoms pastangoms ir potencialo panaudojimui darbe svarbesnė sąlyga yra darbuotojo įsitraukimas.

Teiginys	Organizacija bendras pozityvūs vert. (% , 5-6)	Organizacija bendras negatyvūs vert. (% , 1-3)
Šioje organizacijoje jaučiuosi įkvėptas savo darbą atlikti kiek įmanoma geriau.	54	21
Aš gerai jaučiuosi dirbdamas šioje organizacijoje.	48	20
Retai pagalvoju, kad reikėtų išeiti dirbti kitur.	38	37
Šioje organizacijoje turiu visas galimybes atlikti darbą kiek įmanoma geriau.	38	29
Rekomenduočiau ateiti dirbti į šią organizaciją draugui, ieškančiam panašaus darbo.	30	44

3. 19 pav. Įsitraukimo rodiklį sudarančių teiginių vertinimo rezultatai

Šaltinis: Darbuotojų įsitraukimo tyrimas: SODRA Rezultatai.

3.2 lentelė

Įsitraukimo veiksmų vertinimas – rezultatai pagal teiginius

Veiksny	Teiginys	Organizacija bendras Pozityvūs vert. (% , 5-6)	Organizacija bendras Negatyvūs vert. (% , 1-3)
Pasitikėjimas organizacija	Šioje organizacijoje darbuotojai siekia bendro tikslo.	43	25
	Siekdami organizacijos tikslų padaliniai / grupės efektyviai bendradarbiauja.	30	34
	Organizacijos vadovų priimami sprendimai man atrodo nuoseklūs ir aiškūs.	27	39
	Tikiu, kad mūsų organizacija sėkmingai veiks ateityje.	56	13

	Organizacijos vadovas domisi darbuotojais, teiraujasi jų nuomonės, pasiūlymų.	36	33
	Organizacijoje yra laikomasi susitarimų ir pažadų darbuotojams	33	33
Sutelkianti lyderystė	Iš tiesioginio vadovo gaunu tokį grįžtamąjį ryšį / pastebėjimus, kurie man padeda geriau atlikti darbą.	56	19
	Tiesioginis vadovas reguliariai ir suprantamai pristato mūsų pasiektus rezultatus	59	18
	Su tiesioginiu vadovu aptariame kaip būtų geriausia įgyvendinti man numatytus tikslus.	55	19
	Organizacijoje mes laikomės vienodai suprantamų vertybių	39	27
	Mano padalinyje vyrauja pozityvi ir draugiška darbo atmosfera	58	16
	Prireikęs visuomet gaunu kolegų pagalbą su darbu susijusiais klausimais.	78	4
Prasmingas darbas	Man tikrai patinka darbas, kurį atlieku.	61	12
	Turiu pakankamai laisvės savarankiškai spręsti su mano darbo atlikimu tiesiogiai susijusius klausimus.	45	24
	Darbe turiu galimybę daryti tai, ką gebu geriausiai.	46	21
	Organizacijos vadovai nustato aiškią veiklos kryptį.	42	24
	Mano pasiekimai ir išskirtinės pastangos yra pripažįstami.	39	28
	Man keliama realiai įgyvendinami tikslai ir užduotys	55	16
Įgalinanti darbo aplinka	Turimos darbo priemonės (įrankiai/ įranga) sudaro man sąlygas efektyviai dirbti.	45	28
	Veiklos organizavimo procesai sudaro man sąlygas efektyviai dirbti.	31	36
	Fizinės darbo sąlygos (darbo vieta, jos įrengimas) yra tinkamos.	56	20
	Streso lygis mano darbe yra man priimtinas.	26	46
	Organizacijoje yra sudaromos sąlygos užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	51	17
	Laiku gaunu darbui reikalingą informaciją.	39	27
Pripažinimas ir augimas	Mano atlyginimas yra teisingas, lyginant su panašios srities specialistų mūsų šalyje gaunamu atlyginimu.	13	68
	Manau, kad mano indėlis į organizacijos veiklą ir tai, ką gaunu iš organizacijos, atitinka vienas kitą.	28	40
	Organizacijoje yra vertinami gerai dirbantys darbuotojai.	32	38
	Organizacijoje man yra patrauklių profesinio augimo galimybių.	20	57
	Organizacijos siūlomos mokymosi galimybės man realiai padeda tobulėti.	26	48

Šaltinis: adaptuota pagal Darbuotojų įsitraukimo tyrimas: SODRA Rezultatai.

Viena esminių horizontalaus vertinimo dalių – komunikacija ir bendradarbiavimas, vertikalus – vadovų vaidmuo, lyderystė. Iš atlikto tyrimo matyti, kad tarp darbuotojų nėra vieningos nuomonės, tačiau galima įžvelgti, kad vadovo, kaip lyderio vaidmuo, tampa ryškesnis, labiau matomas, vadovas labiau linkęs komunikuoti su darbuotojais apie esamą situaciją, sukurti grįžtamąjį ryšį. Taip pat išsiskiria teiginys „Prireikęs visuomet gaunu kolegų pagalbą su darbu susijusiais klausimais.“ Net 78 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu, tad galima daryti išvadą, kad strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas organizacijoje puikiai įgyvendinamas per horizontalią integraciją. Tačiau teigiamas rezultatas nereiškia, kad tikslas yra pasiektas, svarbu užtikrinti, kad ši sritis išlaikytų teigiamą rezultatą ir toliau, o su didžiausią neigiamą įvertinimą gavusiais aspektais būtų dirbama giliau, siekiant ateityje geresnio įvertinimo ir didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbu. Svarbu paminėti, kad kaip vienas iš neigiamai vertinamų punktų, buvo atlygio teisingumas, profesinio augimo tobulinimo galimybių trūkumas, grįžtamasis ryšys darbuotojui, siūlomų mokymosi galimybių reali nauda darbuotojui, streso lygis. Taip pat pabrėžiama, kad veiklos organizavimo procesai nesudaro sąlygų efektyviai

dirbti, organizacijoje nėra vertinami gerai dirbantys darbuotojai, ne visada laikomasi darbuotojams duotų pažadų, o siekiant bendrų organizacinių tikslų tarp padalinių trūksta efektyvaus bendradarbiavimo.

Priemonės numatytos įvertinus VRM atlikto Vyriausybinių sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatus:

- Plėsti darbuotojų profesines ir bendrąsias kompetencijas;
- Didinti vadovų lyderystės kompetencijas
- Stiprinti darbuotojų procesinio ir projekcinio darbo gebėjimus
- Didinti IT kompetencijas, kelti supervartotojų kvalifikaciją

Svarbu paminėti, kad lyginant su ankstesniu tyrimu, organizacijoje išlieka stipresnė horizontalioji strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, daugelis neigiamai įvertintų aspektų ankstesniame tyrime atsispindi ir šiame. Strategijoje 2021-2024 metams jau buvo sukurtos priemonės gerinti žmogiškųjų išteklių situaciją, tačiau priemonės nėra iki galo įgyvendintos, arba kol kas nesukuria grįžtamojo teigiamo ryšio, kadangi ne visos priemonės yra trumpalaikės ir teigiami rezultatai bus matomi tik dar po keletos metų. Nors ir kaip neigiami aspektai vis dar įvardijami kompetencijų kėlimo, procesų valdymo, atlygio ir motyvacijos klausimai, iš pateiktų priemonių strategijoje ir jų įgyvendinimo matome, kad šiems klausimams yra skiriama ypatingai daug dėmesio, kuriant naują atlygio sistemą, ieškant naujų būdų kaip į valdymo procesus įtraukti ir motyvuoti darbuotojus, kelti jų kompetenciją. Strategijos tęstinumas atsispindi ir pateiktoje naujoje įstaigos strategijoje 2025-2028 metams kuria būtent ir siekiama šalinti darbuotojų įsitraukimo trikdžius per strateginius projektus įgyvendinant, kad būtų ugdomos vadovų vadovavimo kompetencijos, pagerintos techninės komunikacijos priemonės tobulinama vidinė komunikacija ir tobulinama skatinimo sistema: “kas sukuria daugiau vertės, tas daugiau ir uždirba”. Svarbu pažymėti, kad organizacija reaguoja į tyrimų išvadas ir jas integruoja į strateginius veiklos procesus, taip siekiant bendrų organizacijos tikslų.

IŠVADOS

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas tapo vienu svarbiausių organizacijų valdymo aspektų, ypač viešajame sektoriuje, kuriame nuolatiniai pokyčiai ir iššūkiai reikalauja gebėjimo prisitaikyti ir optimizuoti turimus išteklius. Viešojo sektoriaus gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius sprendimus bei plėtoti strateginį valdymą tiek žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu, tiek kitais, lemia galimybes nuolat gerinti viešojo sektoriaus darbo kokybę ir sėkmingai spręsti vis sudėtingesnes problemas viešajame sektoriuje. Tyrimai parodė jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali reikšmingai prisidėti prie organizacijų rezultatų.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti vertinamas per du pagrindinius vertinimo metodus: horizontalųjį ir vertikalųjį vertinimą. Tiek horizontalūs, tiek vertikalūs vertinimai yra būtini norint visapusiškai suprasti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Horizontalus vertinimas užtikrina, kad žmogiškųjų išteklių praktika būtų darni ir suderinta su įvairiomis funkcijomis, taip skatinama bendradarbiavimo organizacijos kultūra. Priešingai, vertikalus vertinimas pabrėžia strateginį žmogiškųjų išteklių iniciatyvų derinimą su organizacijos tikslais, žmogiškųjų išteklių kaip kritinį strateginio planavimo ir vykdymo veikėją. Šių dviejų vertinimo metodų sąveika gali pagerinti organizacijos veiklą. Šis supratimas gali palengvinti horizontalų ir vertikalų derinimą, užtikrinant, kad žmogiškųjų išteklių praktika būtų ne tik veiksminga įgyvendinant, bet ir strategiškai svarbi organizacijos tikslams.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos įstaigose pasižymi tiek vertikalia, tiek horizontalia integracija. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas atskleidžia, kad žmogiškieji ištekliai ir jų kryptingas valdymas organizacijoje dera su organizacijos strateginiais tikslais ir padeda jų siekti (vertikali integracija), žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip svarbiausias organizacijos resursas, kuris panaudojamas įgyvendinant pagrindinę organizacijos strategiją ir tikslus. Pastebėta, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas dera tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto (horizontali integracija). Vertinant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje išskiriamas vadovo, kaip lyderio vaidmuo, jis įtraukiamas į strategiją per sprendimų kūrimą ir įgyvendinimą.

Pastebėta, kad organizacijai iššūkių kelia strateginė žmogiškųjų išteklių valdymo vertikali integracija, todėl organizacijos strategijoje per strategines priemones būtent daugiau dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimui, darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimui juos įtraukiant į procesų valdymą, bei teisingo atlygio už darbą ir motyvavimo sistemos tobulinimui.

REKOMENDACIJOS

Atlygio sistema turėtų būti paremta ne tik principu „kas sukuria daugiau vertės, tas daugiau ir uždirba“, bet būtina atsižvelgti ir į išorės aplinkos pokyčius, didėjančią šalies BVP, augančią minimalų ir vidutinį darbo užmokestį, taip būtų sukuriamos patrauklios ir darbo rinkoje konkurencingos darbo vietos, tai leistų pritraukti organizacijai daugiau talentingų ir kompetentingų darbuotojų, bei išlaikyti jau esamus aukštos kvalifikacijos specialistus.

Organizuojant mokymus darbuotojams atsižvelgti kokią naudą ir grįžtamąjį ryšį tiek darbuotojui, tiek organizacijai jie turės, vertinimo rodiklis neturėtų būti mokymuose dalyvaujančių asmenų skaičius. Skatinti darbuotojus dalyvauti mokymuose ir tobulinti žinias, kad tai taptų nuolatine visiems suprantama praktika.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Al-Qudah, S., Obeidat, A. (2020). "The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan". Problems and Perspectives in Management
2. Anwar, G., Abdullah, N. N., (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance: International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), Vol-5, Issue-1, Jan-Feb,
3. Armstrong, M. (2000). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management. Kogan Page Publishers.
5. Baršauskienė, V. (2006) Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: Vitis Litera.
6. Byars, L.L., Rue, L. W. (1991). Human resource management. IRWIN
7. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335-346.
8. Boudreau, D. W., Ulrich, J. S., & Buhler, E. P. (2023). The Interplay between Human Resource Strategies and Strategic Alignment: A Comprehensive Review of Conceptual and Empirical Literature in the United States. *Journal of Strategic Management*, 7(5), 1–10. <https://doi.org/10.53819/81018102t4170>
9. Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
10. Bratton, J., Gold, J. (2003). Human resource management. Basingstoke: Palgrave.
11. Chlivickas, E., Papšienė, P. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis. *Viešasis administravimas*. Nr. 3/4 (23-24).
12. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 7, 51-65.
13. Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods.
14. Das, S. (2019). NHRD Paper on 'Decoding Strategic HR'. NHRD Network Journal. 12. 263145411987318.
15. Gannon, J., Doherty, L., Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review*. 41. 513-546. 10.1108/00483481211229401.
16. Greer, C. H., (2003). Strategic Human Resource Management, Second Edition.
17. Huang, G. Z. D., Roy, M., Ahmed, Z., Heng, J. S. T. ir Lim, J. H. M. (2002). Benchmarking the human capital strategies of MNCs in Singapore. *Benchmarking: An International Journal*, 9(4), 357–373.
18. Išoraitė, M., (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. Vilnius: V. A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla;
19. Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H. ir Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12, 508. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/366258762_A_Study_of_the_Impact_of_Strategic_Human_Resource_Management_on_Organizational_Resilience

20. Janeliūnas, T., Kasčiūnas, L., (2007). Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. *Politologija*. 2007, Nr. 3 (47), p. 3-43
21. Johnston, M. P., (2014). Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)* 3:619 –626.
22. Juknevičienė, V (2023). Viešojo administravimo teisinės apibrėžties problema: praktika, užsienio patirtis ir galima alternatyva.
23. Kniesa, E., Boseliea, P., Gould-Williamsb, J., Vandenabeele, W., (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of human resource management*: 2024, Vol. 35, no. 14, 2432–2444
24. Kundrotienė, N., Rekerta, K., (2002), Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešojo politika ir administravimas*: 2002, Nr. 3, p. 57-63.
25. Lim, S.; Wang, T.K.; Lee, S.Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Publ. Person. Manag.* 46, 91–117.
26. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai.
27. Lobanova, L. (2010). Žmogiškųjų išteklių vadyba: paskaitų konspektas. Vilnius.
28. Melnikas, B., Smaliukienė, R., (2007) Strateginis valdymas, mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
29. Mualim, A., Srisulistiowati, Rejeki, S. et al. (2023) Developing Human Resource Management IN Increasing Sustainable Competitive Advantage IN SMAN 4 Bekasi Student
30. Nagelytė, R. (2023), Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimas: viešojo sektoriaus ligoninės atvejis. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2023 / 26.
31. Odden, A., (2011). Manage “Human Capital” Strategically.
32. Oškutienė, R., Korsakienė, R., (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*: 2012 4(3): 197–204.
33. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 2(14), 119–126. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/25016>
34. Rotich, I., Lagat, C., & Kogei, J. (2015). Effects of microfinance services on the performance of small and medium enterprises in Kenya. *African Journal of Business Management*, 9(5), 206-211.
35. Skeberdytė, A. (2022) Žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkių sprendimų gerinimas: Lietuvoje veikiančių organizacijų pavyzdys. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2022 / 25.
36. Stankevičienė, A., Krivka, A., & Liučvaitienė, A. (2009). The theoretical and practical aspects of human resource management strategy development: A case of Lithuanian telecommunication sector. *Business: Theory and Practice*, 10(4), 276-284.
37. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
38. Staponkienė, J. (2004) Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2004. 4, 85-93
39. Stoner, J. A. F, Freeman, R. E, Gilbert, D. R. (2001). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika
40. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 646 p.
41. Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas : nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiniai.
42. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija
43. Vasiliauskas, A. (2007) Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

44. Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit, Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60.
45. Wright, P. M. ir McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2).
46. Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45-65.
47. Wright, P. M., Ulrich, M. D., (2017) A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management . *ŽAnnu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*

Teisės aktai ir dokumentai:

1. 2021 m. vasario 26 d. Fondo valdybos direktoriaus įsakymas Nr. V-126 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių nuostatų patvirtinimo”. Prieiga per internetą: https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/21-02-26_V-26_TS_nuostatu_patvirtinimo_isk_nuo_21-07-01.pdf
2. 2021 m. vasario 26 d. Fondo valdybos direktoriaus įsakymas Nr. V-123 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo”. Prieiga per internetą: https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/21-02-26_V-123_TS_reorganizavimo_vykdymo_isk_Aprasai.pdf
3. Darbuotojų įsitraukimo tyrimas: SODRA Rezultatai 2024.
4. Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo.
5. Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2020 m. Lapkričio 25 d. Įsakymo Nr. V-617 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo priemonių plano patvirtinimo” pakeitimo. Prieiga per internetą: https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/20-12-09_V-664_Plano_pakeitimas2.pdf
6. Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo priemonių plano patvirtinimo. Prieiga per internetą: https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/20-11-25_V-617_TS_reorganizavimo%20planas.pdf
7. Fondo administravimo įstaigų žmoniškųjų išteklių planavimo tvarkos aprašas.
8. Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo priemonių planas. 2020 m. Lapkričio 25 d. Fondo valdybos direktoriaus įsakymas Nr. V-617
9. Įsakymas dėl tipinių Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių organizacinių valdymo struktūrų patvirtinimo, 2021 m. vasario 26 d. Nr. V-126, Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/21-03-01_V-133_Tipine_TS_struktura_nuo_21-07-01.pdf
10. Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020-12-08 Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų tyrimo apžvalga.
11. Pareigybių poreikio planavimo tvarkos aprašas.
12. SODROS naujoko knyga.
13. Sodros strategija 2021-2024. Prieiga per internetą: <https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros%20strategija.pdf>
14. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo sistema.

15. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. socialinio draudimo darbuotojų profesinė sąjunga. bendradarbiavimo sutartis.
16. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2025-2028 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA. Prieiga per internetą: [https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros%20strategija%202025-2028%20m_%20\(2024-11-12\).pdf?lang=ru](https://www.sodra.lt/uploads/documents/files/Sodros%20strategija%202025-2028%20m_%20(2024-11-12).pdf?lang=ru)
17. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kertinių pareigybų sąrašas. 2023-09-04 įsakymas Nr. V-346.
18. VSDF administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, paieškos, atrankos, priėmimo, adaptacijos ir atleidimo tvarkos aprašas, 2023-10-11 įsakymas Nr. V-396.