



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

AUŠRA PETRAUSKAITĖ

Magistro darbas

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO PLANAVIMAS:
ŠIAULIŲ REGIONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS**

Darbo vadovė: doc. dr. Vita Juknevičienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Aušra Petrauskaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistrantūros studijų programa Master's study programme of Public Governance
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimas: Šiaulių regiono savivaldybių administracijų atvejis Planning the Need for Human Resources' Competencies: the Case of Municipal Administrations in Šiauliai Region
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, 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, Aušra Petrauskaitė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Aušra Petrauskaitė, by submitting this paper confirm (check)

**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:*

Petrauskaitė, A. (2019). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimas: Šiaulių regiono savivaldybių administracijų atvejis. Magistro studijų Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. V. Juknevičienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, 65 p. (59 p.)

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo vaidmuo viešojo administravimo organizacijų valdyme. Magistro baigiamojo darbo tikslas – atskleisti žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo situaciją ir tobulinimo galimybes savivaldybių administracijoje. Teorijoje remtasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis, kaip viešojo sektoriaus narių kompetencijos šiandieninėje visuomenėje tampa labai aktualia ir svarbia tema, siekiant efektyvesnių rezultatų. Analizuoti teisės aktai, strateginiai ir savivaldybių vidiniai dokumentai, kurie atskleidžia, kad valstybės tarnyba ieško, kuria ir pritaiko naujus požiūrius kompetencijų tobulinimui, naujų gebėjimų pritaikymui, lankstumui ir individualumui. Magistro baigiamasis darbas susidaro iš trijų pagrindinių dalių.

Pirmoje teorinėje darbo dalyje atskleidžiamas organizacijos žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo vietos savivaldos institucijų administracijose teorinis pagrindimas, kuriame pateikiama žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo apibrėžtis, ypatumai viešajame administravime ir vietos savivaldos institucijose. Taip pat pateikiama kompetencijų apibrėžtis, jų poreikis viešojo administravimo organizacijose ir situacija Lietuvoje.

Antroje dalyje pateikiama žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio Šiaulių regiono savivaldybių administracijose planavimo tyrimo metodologija, kurioje nurodomi tyrimo metodai ir instrumentai, tyrimo imtis, organizavimas ir etika bei duomenų analizė.

Trečia dalis skirta Šiaulių regiono savivaldybių administracijų (N=7) žmogiškųjų išteklių valdymo (kompetencijų poreikio planavimo aspektu) situacijos pristatymui. Buvo siekiama iširti žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą, pateikiant duomenis apie konkursų skelbimų tyrimo rezultatus, kompetencijų poreikio dažnį konkursų skelbimuose, respondentų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikį Šiaulių regiono savivaldybių administracijose ir žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo tobulinimo galimybes. Empirinį tyrimą sudaro: antrinė duomenų analizė (organizacijos vidinių dokumentų analizė), kuria buvo siekiama identifikuoti žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikį Šiaulių regiono savivaldybėse. Apžvalga buvo atlikta remiantis Šiaulių regiono savivaldybių internetinėse svetainėse pateikiamomis valdymo struktūromis ir pareigybių aprašymais.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, kompetencija, poreikio planavimas, savivaldybės administracija.

Petrauskaitė, A. (2019). The planning of the need for human resources' competencies: the case of municipal administrations in Šiauliai region. Master's Thesis in Public Management. Supervisor assoc. prof. dr V. Juknevičienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, 65 p. (59 p.).

SUMMARY

The role of the need for human resource competencies in the management of public administration organizations is analyzed in the master's thesis. The aim of the master's thesis is to reveal the need for human resource competencies in municipal administration. The theory is based on the insights of Lithuanian and foreign scientists that the competencies of public sector members in today's society are becoming a very relevant and important topic in order to achieve more effective results. Legislation, strategic and municipal internal documents are analyzed, which reveal that the civil service seeks, develops and applies new approaches to competence development, application of new skills, flexibility and individuality. The Master's thesis consists of three main parts.

The first theoretical part of the work reveals the theoretical substantiation of the need for organizational human resource competencies in local government administrations, which provides a definition of human resources and their management, peculiarities in public administration and local government institutions. The definition of competencies, their need in public administration organizations and the situation in Lithuania are also presented.

The second part presents the research methodology of the need for human resource competencies in Šiauliai region municipal administrations, which specifies the research method and instrument, research sample, organization and ethics, and data analysis.

The third part is devoted to the presentation of the human resources situation of Šiauliai region municipal administrations (N = 7). The aim is to study the need for human resource competencies by providing data on the results of tender announcements, the frequency of competency needs in tender announcements, respondents' views on the need for human resource competencies in Šiauliai region municipal administrations and the possibilities for improving human resource competence planning. The empirical research consists of: analysis of secondary data (analysis of the organization's internal documents), which aims to present the need for human resource competencies in Šiauliai region municipalities. The review is based on the management structures and job descriptions available on the websites of Šiauliai region municipalities.

Keywords: human resources, human resource management, competence, principles of public administration.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO PLANAVIMO VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS	10
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime samprata ir bruožai	10
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo apibrėžtis.....	10
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešajame administravime	14
1.1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai vietos savivaldos institucijose	17
1.2. Kompetencijų poreikis ir jų planavimas	21
1.2.1. Kompetencijų apibrėžtis	21
1.2.2. Kompetencijų poreikis ir jo planavimas	26
1.3. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio Lietuvos savivaldybėse situacija	29
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO PLANAVIMO ŠIAULIŲ REGIONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	33
2.2. Antrinės duomenų analizės metodas ir jo taikymas	35
2.3. Dokumentų (konkursų ir atrankų skelbimų) turinio analizės metodas ir jo taikymas	36
2.3. Informantų apklausos raštu metodas ir jo taikymas	37
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POREIKIO PLANAVIMO ŠIAULIŲ REGIONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE TYRIMO REZULTATAI.....	39
3.1. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių situacijos pristatymas.....	39
3.2. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojams keliami kompetencijų reikalavimai skelbimuose.....	41
3.3. Informantų nuomonės apie žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą Šiaulių regiono savivaldybių administracijose tyrimo rezultatai.....	46
3.3.1. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio struktūra	46
3.3.2. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo situacija ir iššūkiai.....	47
3.4. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo tobulinimo galimybės	50
IŠVADOS.....	52
REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪRA	54
PRIEDAI	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos.....	12
1.2. lentelė. Valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir atliekantiems viešojo administravimo funkcijas, keliami reikalavimai.....	20
1.3. lentelė. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys.....	25
1.4. lentelė. Kompetencijų svarbos vertinimas lyginant darbuotojus.....	27
1.5. lentelė. Klausimai kompetencijų analizei.....	28
1.6. lentelė. Neįvykusių konkursų priežastys 2016–2019 m. ir jų žymėjimas.....	31
3.1. lentelė. Vienam savivaldybės administracijos darbuotojui tenkantis aptarnauti gyventojų skaičius.....	40
3.2. lentelė. Organizuojamų konkursų skelbimuose minimų reikalavimų išsilavinimui sąsajos su studijų kryptių sąrašu.....	44
3.3. lentelė. Neįvykusių konkursų dažniausios priežastys 2016–2019 m.	45
3.4. lentelė. Organizuotų konkursų ir atrankų skaičius.....	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1. pav. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių sudedamosios dalys.....	10
1.2. pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje	13
1.3. pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.....	13
1.4. pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo teritorijos žemėlapis.....	14
1.5. pav. Viešojo administravimo principai.....	15
1.6. pav. Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai.....	16
1.7. pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą sudarančios funkcinės sritys.....	19
1.8. pav. Kompetencijų grupės pagal skirtingas veiklos sritis ir pagal hierarchinį statusą.....	23
1.9. pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės.....	24
1.10. pav. Kompetencijų valdymo esmė.....	28
1.11. pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus pokyčiai valstybės viešajame sektoriuje ir savivaldybėse, 2016–2019 m.	29
1.12. pav. Veiksniai, lemiantys tarnautojų skaičiaus pokytį viešajame sektoriuje ir savivaldybėse.....	30
1.13. pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas, 2016–2019 m.	31
1.14. pav. Neįvykusių konkursų priežastys 2016–2019 m.	32
2.1. pav. Tyrimo loginė schema.....	34
3.1. pav. Šiaulių regiono savivaldybių gyventojų skaičius (sausio 1 d.)	39
3.2. pav. Pareigybės aprašyme nustatomi specialieji reikalavimai.....	42
3.3. pav. Konkursuose skelbiamų pageidaujamos išsilavinimo sritys.....	42
3.4. pav. Studijų kryptių grupių pasiskirstymas 2016–2019 m.....	45

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat kintanti socialinė, ekonominė, politinė aplinka formuoja naują, šiuolaikišką požiūrį į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai, įvardijami, kaip sistemos dalis, lemianti organizacijos veiklos efektyvumą. Viešojo sektoriaus organizacijos prisitaikydamos prie tokių pokyčių, stengiasi derinti patirtį ir naujas žinias. Viešojo sektoriaus organizacijose pastaruoju metu taip pat išryškėjo veiklos orientavimo(si) į rezultatą (sprendimų įgyvendinimo poveikį) tendencija, kuri realizuojama kuriant naujas valstybės tarnautojų atrankos ir veiklos efektyvumo vertinimo sistemas bei reglamentuojant viešojo administravimo specialistų kompetencijas, akcentuojant valstybės tarnybos moralumą, etiškumą ir įvaizdį (Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018; Okeke-Uzodike, Subban, 2015). Didesnis dėmesys atkreipiamas ne tik į kompetentingų specialistų mokslu pagrįstas žinias, tačiau svarbūs ir individualūs gebėjimai, tokie kaip darbas komandoje, puikus komunikavimas, naujausių technologijų išmanymas ar gebėjimas greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos bei sąlygų. Išoraitė (2011) žmogiškuosius išteklius įvardija, kaip sunkiausiai pasiekiamą konkurencinį elementą, todėl tai didžiausias organizacijos turtas.

Viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos geriausių rezultatų, turėtų suderinti kiekvieno specialisto ir pačios organizacijos tikslus. Svarbu, kad šiems specialistams būtų priimtinos organizacijos vertybės, politika, klimatas, kadangi taip jie gali prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo ir puoselėjimo. Tai paskatintų viešojo administravimo specialistus labiau stengtis ir tobulinti savo gebėjimus, tam tikras asmenines savybes, bendravimo ir paslaugų teikimo kokybę, reakciją į susidariusias ekstremalias situacijas. Nors vietos savivaldoje kiekvieno valstybės tarnautojo vaidmuo ir pareigos yra griežtai apibrėžtos, vykdamas kai kurias funkcijas, iškyla tam tikri klausimai, kurie gali pareikalauti ne tik bendro pobūdžio žinių, bet ir tam tikrų asmeninių savybių pritaikymo. Todėl vis daugiau dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių kūrybiškumui, gebėjimui tinkamai ir objektyviai įvertinti bei savarankiškai ir atsakingai spręsti iškilusias problemas. Tam tikriems gebėjimas ugdyti, tobulinti, atnaujinti reikalingi mokymai, seminarai ir kt. Tai apima ne tik techninius gebėjimus, tokius kaip įvairių duomenų valdymo sistemų įsisavinimas ar greitas ir efektyvus informacijos apdorojimas, tačiau svarbu ir teorinės žinios bei praktiniai įgūdžiai, kurie padėtų suprasti ir subalansuoti svarbiausius prioritetus, išmokyti valdyti savo veiklą, išaiškintų planavimo svarbą, lavintų pasitikėjimą savimi, atrastų kūrybingą požiūrį į veiklą ir kasdienius darbus, išmokyti maksimaliai efektyviai panaudoti savo asmeninius gebėjimus darbinėje veikloje. Kai kuriose situacijose neretai tenka derinti teorines žinias su turimomis asmeninėmis kompetencijomis.

Piktornaitės (2013) teigimu, mokslinėje literatūroje dažnai diskutuojama apie itin prieštarai vertinamą valstybės tarnybos teisinį reglamentavimą ir centralizavimą. Tačiau autorė taip pat mini ir tai, kad valstybės tarnybos formavimo ir reglamentavimo kaitą ir jos nuolatinį tobulinimą lėmė kintantis visuomenės požiūris į pačią valstybės tarnybą, todėl valstybės tarnautojams keliami vis didesni reikalavimai, siekiant turėti profesionalią, greičiau reaguojančią į pokyčius ir mažiau kainuojančią administraciją.

Tačiau kintanti aplinka verčia keisti požiūrį, kad žmogiškieji ištekliai – tai ne tik tam tikros srities specialistai, bet ir individualūs asmenys su savo skirtinga patirtimi, gebėjimais, kurie labai prisideda prie organizacijos įvaizdžio ir rezultatų. Viešojo sektoriaus specialistams teikiamos galimybės mokytis individualiu, kolektyviniu ar organizaciniu lygiu, taip suteikiama galimybė dalyvauti mokymuose, nepriklausomai, ar pačioje organizacijoje, ar kitur. Todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą (Adamonienė, Ruibytė, 2010). Kadangi reikalavimai žmogiškųjų išteklių kompetencijai nuolat auga, valstybės tarnautojams gebėjimų įvairovė suteiktų galimybę siekti karjeros ir toliau plėsti savo žinias, taip prisidedant prie viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės ir tinkamo aptarnavimo.

Temos ištirtumas ir naujumas. Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymą analizavo šie autoriai: Išoraitė (2011), Melnikas (2007; 2014), Gražulis, Markuckienė (2013), Dačiulytė (2015),

Zakarevičius (2011). Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo tobulinimo svarbą savivaldos institucijose analizavo šie autoriai: Raipa (2009), Smalskys, Skietrys (2008). Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje nagrinėjo Šukytė, Rudnickienė (2010), Sudnickas (2014; 2015), Kavaliauskienė, Lengvenienė (2016), Rekašienė (2014), Pikturnaitė (2009; 2013). Ši tema analizuota ir užsienio autorių, tokių kaip Armstrong (2011), Stoner, Freeman, Gilbert (1999), Storey (2007), Schutte, Barkhuizen, Van der Sluis (2015), Ravesteyn, Bosman, Mens (2015), Bateson, Wirtz, Burke, Vaughan (2013), Lyster, Arthur (2007). Mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjami viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas ar jo tobulinimo svarba. Tačiau pasigendama valstybės (karjeros) tarnautojų kompetencijų poreikio analizės, ypač savivaldybių administracijų atveju. Todėl, šiame magistro darbe atskleidžiama problematika Šiaulių regiono, kaip vieno iš dešimties Lietuvos apskričių, savivaldybių administracijos atveju. Šis regionas analizei pasirinktas dėl to, kad jį sudaro 7 savivaldybės (vidutinis savivaldybių skaičius regione Lietuvos kontekste), viena iš jų – miesto, kitos rajono, kas irgi prilygsta tipiniam Lietuvos regiono atvejui. Savivaldybių administracijų atvejais pasirinktas, kadangi arčiau žmogaus esančios savivaldos institucijos tarnautojams ypač svarbios kompetencijos, atliepančios visuomenės lūkesčius ir gero viešojo valdymo reikalavimus.

Problema. Šiuolaikiška, išsivysčiusi ir sparčiai žengianti su naujovėmis visuomenė, labai griežtai vertina paslaugų kokybę, aptarnaujantį personalą, suteikiamos informacijos greitį ir patikimumą. Tai rodo, kad visuomenės lūkesčiai viešojo sektoriaus specialistams kelia naujų iššūkių, kuriems spręsti reikia tam tikros kompetencijos. Siekiant atskleisti kompetencijų svarbą ir poreikį viešojo administravimo institucijoje (savivaldybėje), tyrimo problema, pateikiama šiais klausimais: Kaip žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio reikšmė identifikuojama viešajame administravime? Kaip ir kokiomis priemonėmis bei veiksmais yra įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimas Šiaulių regiono savivaldybių administracijose? Kaip Šiaulių regiono savivaldybių administracijos galėtų tobulinti žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimo procesą?

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimas.

Tikslas – atskleisti žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą savivaldybių administracijoje.

Uždaviniai:

- išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir bruožus viešajame administravime.
- atskleisti žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir jų poreikio sampratą viešojo administravimo srityje.
- identifikuoti kompetencijų reikalavimus Lietuvos/Šiaulių regiono savivaldybių administracijoje naujai priimamiems administracijos darbuotojams.
- atskleisti Šiaulių regiono savivaldybių vadovų požiūrį į viešojo administravimo darbuotojų kompetencijų poreikio planavimą ir jo tobulinimą.

Tyrimo ginamieji teiginiai: žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą savivaldybių administracijoje lemia valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį esamų gebėjimų derinimas prie inovatyvių idėjų, siekiant užtikrinti profesionalų ir efektyvų užduočių ir funkcijų atlikimą. Darbuotojų veiklos efektyvumas, stebėjimas, vertinimas ir analizė leidžia matyti kokių kompetencijų trūksta ir kokios gali būti ugdomos bei tobulinamos. Taip žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą savivaldybių administracijoje lemia nuolat kintanti aplinka, visuomenės lūkesčiai ir reikalavimai, siekiant gauti greitas ir kokybiškas paslaugas.

Tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė*, kuria siekiama atskleisti žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą savivaldybių administracijose. *Dokumentų turinio analizė*, kuri atskleidžia, kokių kompetencijų poreikis didžiausias ir kaip kompetencijos tobulinamos, pasitelkiant mokymo, ugdymo programas, paskaitas ir kt.

- *Teisės aktų analizė*, kuri atskleidžia, kokios rekomendacijos ar apribojimai taikomi žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimui.
- *Apklausa raštu pateikiant klausimyną (su atviro tipo klausimais)*, kuris suteiks galimybę atskleisti vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo svarbą, naudą ir tobulinimo galimybes savivaldybėse.

Tyrimo praktinis ir teorinis reikšmingumas. Magistro darbo tyrimo rezultatai bus pristatyti Šiaulių regiono savivaldybių administracijos vadovams. Tyrimo rezultatus bus galima taikyti valstybės (karjeros) tarnautojų kompetencijų poreikio planavimo tobulinimui.

Darbo struktūra. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo samprata, pagrindiniai aspektai tokie, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijose, tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis. Taip pat teorinėje dalyje analizuojama žmogiškųjų išteklių kompetencijos samprata ir poreikio planavimas. Antroji darbo dalis žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio Šiaulių regiono savivaldybių administracijų tyrimo metodologija. Trečią dalį sudaro Šiaulių regiono savivaldybių administracijų skyrių atsakingų už personalo valdymą vadovų apklausos rezultatai, rekomendacijos, išvados ir priedai.

1. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO PLANAVIMO VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS

Analizuojant žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo aspektus, svarbu identifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime bruožus, atskleisti žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir jų poreikio planavimo teorinius aspektus bei pristatyti esamą situaciją Lietuvos kontekste.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime samprata ir bruožai

1.1.1. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo apibrėžtis

Šiuolaikinėje visuomenėje vis didesnis dėmesys skiriamas globalizacijai, ekonominei konkurencijai, socialiniams, politiniams ir technologiniams pokyčiams, nuolat kintančiai darbo rinkai ir kt. Todėl keliami didesni reikalavimai viešajam administravimui, kuris atlieka valstybinės politikos įgyvendinimą ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą. Visuomenės gyvenimo raidos ir plėtros praktikoje pamažu išivyrėja identiški modeliai, standartai, veiklos ir pokyčių stereotipai, įgaunantys tam tikrų universalių modelių, taip pat veiklos, pokyčių ir tendencijų bei apraiškų prasmę, todėl galima teigti, kad visuomenės gyvenimas, veikla viso pasaulio mastu vis labiau supanašėja, viso pasaulio mastu vis labiau sklinda identiškos vertybės, identiški suvokimai, stereotipai, taip pat identiški technologiniai, vadybiniai ir kitokie sprendimai, išreiškiantys supanašėjimo procesų universalizaciją bei intensyvėjantį šių procesų evoliucionavimą globaliu ir tarptautiniu mastu (Melnikas ir kt., 2014). Tai atsiliepia ir organizacijoms bei jų veiklai per keliamus reikalavimus veikimo būdams ir sprendimų priėmimui. Kiekvienos organizacijos pagrindas yra žmogiškieji ištekliai, kurie užtikrina organizacijos egzistavimą ir funkcionavimą. Lapinskaitė, Krikščiūnaitė (2014) teigia, kad sąvoka žmogiškieji ištekliai tiesiogiai apima žmogų, turint mintyje organizacijos darbuotojo protinius ir fizinius gebėjimus. Kriterijai, kurie keliami žmonėms, padeda užtikrinti organizacijos stabilumą, todėl Gižienė ir Račelienė (2012) išskiria pagrindines žmogiškųjų išteklių sudedamąsias dalis (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių sudedamosios dalys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gižiene ir Račeliene, 2012.

Schemoje (žr. 1.1 pav.) matoma, kad šios sudedamosios dalys yra tarpusavyje glaudžiai susijusios, todėl viena kitą papildo. Svarbu yra ne tik turimos žinios, išsilavinimas, bet ir gebėjimas jas panaudoti. Tinkamas mikro klimatas sudaro sąlygas, reikalingas užtikrinti organizacijos narių

efektyvesnį užduočių atlikimą, tarpusavio sutarimą ir darbo organizavimą. Todėl tai skatina dalintis savo patirtimi, kompetencija ir motyvuoti naujus darbuotojus.

Žmogiškieji ištekliai – visi dirbantys organizacijoje žmonės, jų turimi įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos, žinios ir patirtis, kūrybiškumas ir metodai, įgalintys juos dirbti reikalingus organizacijai darbus ir kuriuos organizacija panaudoja bei tobulina (Lobanova, 2010) Taip pat autorės teigimu, žmogiškieji ištekliai, pagal savo prigimtį gali būti įvardijami, kaip potencialiai kūrybiški ir kompleksiški organizacijos ištekliai, kurių elgseną gali lemti daugybė skirtingų veiksnių, kurie inicijuojami tiek vidinėmis žmogaus elgsenos priežastimis, tiek supančios jį aplinkos įtakos. Tačiau Išoraitė (2011) pabrėžia, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias ir sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas ar konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją. Todėl žmogiškuosius išteklius galima prilyginti organizacijos efektyvaus funkcionavimo sistemos dalimi. Panašiai apibūdina šią sampratą Pynes (2009) teigdamas, kad žmogiškieji ištekliai – organizacijos darbuotojai, kurie savo žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais yra suinteresuoti siekti organizacijos tikslų. Šiuo apibrėžimu remiamasi ir šiame magistro darbe. Chlivickas (2010) taip pat teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra kintamas procesas, kurio tikslas – suderinti institucijos interesus su joje dirbančių asmenų gebėjimais ir interesais, efektyviai siekiant nustatytų tikslų.

Būtiniais pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Svarbu, kad organizacija pasitelkdama žmogiškuosius išteklius gebėtų aiškiai įvardinti savo tikslus ir gebėtų tinkamai juos realizuoti. Wilson (2005) teigimu, žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, kurie sudaro sąlygas institucijai tapti pranašesnei dėl jų kompetencijos. Tam, kad sistema veiktų, o atliekamos užduotys duotų rezultatų, organizacijai būtinas profesionalus žmogiškųjų išteklių valdymas.

Siekiant, kad žmogiškųjų išteklių veikla būtų efektyvi ir naudinga, organizacijose tam tikromis situacijomis, atsiranda galimybės specialistams panaudoti savo individualias žinias ir patirtį. Papšienė, Vilkaitė (2009) teigimu didžiausias dėmesys, orientuotas į vartotojų lojalumo skatinimą, turėtų būti skiriamas šioms žmogiškųjų išteklių veikloms: darbų analizei, žmogiškųjų išteklių planavimui, verbavimui, atrankai, adaptavimui (orientavimui), vertinimui, mokymui ir tobulinimui, judėjimo valdymui bei kompensavimui ir apsaugai. Tai galima apibūdinti kaip personalo aprūpinimą, ne tik įrankiais ar priemonėmis, bet ir tam tikromis galimybėmis tokiomis, kaip kvalifikacijos kėlimas, karjera. 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 (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Autoriai taip pat pažymi, kad žmogiškieji ištekliai nuo kitų skiriasi gebėjimu įvertinti ir suabejoti vadybos veiksmingumu, taip pat turi teisę burtis į atskiras grupes ir profesines sąjungas, ginančias jų ekonominius ir socialinius interesus. Kiekvienai organizacijai labai svarbu tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis norint sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti geriausius specialistus. Todėl būtinas efektyvus ir tikslingas žmogiškųjų išteklių valdymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – kintantis procesas, priklausantis nuo išorinių ir vidinių veiksnių, juo siekiama suderinti organizacijos ir joje dirbančių asmenų interesus, įgyvendinant bendrus tikslus. Užsienio literatūroje nurodomos žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos (žr. 1.1 lent.), pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.

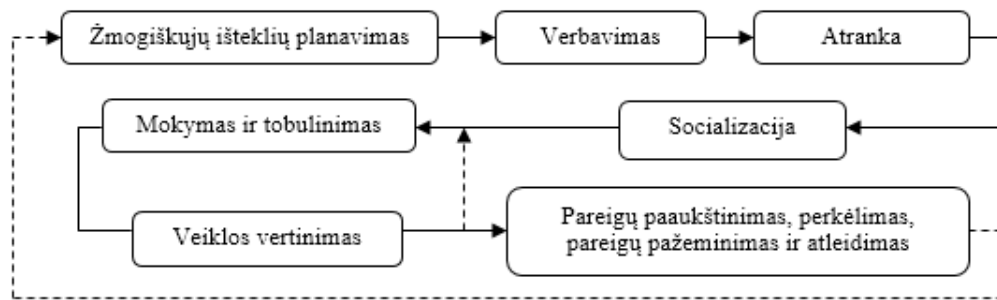
Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos

Pynes, J., E. (2009)	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra formalių sistemų projektavimas organizacijoje, siekiant užtikrinti efektyvų darbuotojų žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų ypatybių panaudojimą organizacijos tikslams pasiekti. Autoriaus teigimu žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti labiau integruotas į organizacijos tikslus ir misiją.
Johnson, P. (2009)	Žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) šiuolaikinėse organizacijose paprastai yra suprantamas kaip susietas veiklos rinkinys, kurio tikslas yra sistemingai pagerinti darbuotojų užduočių atlikimą tokiu būdu, kuris atitiktų strateginius vyresniosios vadovybės tikslus.
Collings, D. G., Wood, G. (2009)	Žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibrėžtas plačiai, atsižvelgiant į visus žmonių valdymo aspektus organizacijose ir būdus, kuriais organizacijos reaguoja į darbuotojų veiksmus individualiai ar kolektyviai.
Amstrong, M. (2014)	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra išsamus ir nuoseklus požiūris į žmonių užimtumą ir plėtrą.
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999)	Žmonių išteklių valdymas – valdymo funkcija, susijusi su vadovų atliekamu organizacijos narių planavimu, verbavimu, atrinkimu, socializacija, mokymu ir tobulinimu, veiklos vertinimu ir pareigybių paaugštinimu, perkėlimu, pažeminimu ar atleidimu.
Boxall, P., Purcell, J. (2011)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – veikla susijusi su žmonių įdarbinimu, individualiu ugdymu, darbų organizavimu ir rezultatų siekimu.
Storey, J. (2007)	Žmogiškųjų išteklių valdymas turi dvi pagrindines egzistavimo formas: - akademinio diskurso ir veiklos formos (konferencijose, žurnaluose, knygose, kursuose ir pan.); - praktika organizacijose, kurios įdarbina žmones ir taip užmezga darbo santykius.
Putti, J. M. (2015)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai tinkamų žmonių radimas, tinkamų darbo vietų paskyrimas, mokymas ir tobulinimas, siekiant geresnių rezultatų, motyvacijos palaikymas užtikrinant darbo kokybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis užsienio autorių pateikiamomis sampratomis, atkreipiamas dėmesys, kad žmogiškųjų išteklių valdymas apima organizacijos ir jos narių santykius, kurie pasireiškia bendro tikslo ir geresnių rezultatų siekimu. Tai apima ne tik verbavimo, atrankos, užimtumo ar vertinimo funkcijas, bet ir pačios organizacijos vadovų požiūrį į žmones, kurie savo gebėjimais ir patirtimi gali užtikrinti organizacijos stabilumą ir tikslingą užduočių vykdymą. Taip pat svarbų vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdyme atlieka individualūs gebėjimai, išskirtiniai bruožai, samprotavimas, santykiai su kitais organizacijos nariais ar klientais. Kiekviena užduotis reikalauja ne tik atidumo, bet ir išskirtinio įvertinimo apie galimybes ir pasekmes. Todėl svarbu, kad kiekvienas žmogus, kuris yra organizacijos dalis, sugebėtų pasidalinti savo kompetencija ir patirtimi. Užsienio autorių teigimu, užtikrinant darbo kokybę, reikalinga motyvacija, kuri skatintų organizacijos narius siekti naujų žinių, mokytis ir tobulinti savo gebėjimus. Darbe remiamasi Putti, J. M. (2015) žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimu, kadangi autorius pabrėžia darbo kokybę, motyvaciją, bei kompetencijų tobulinimo galimybes. Autoriai Juknevičienė (2006), Papšienė (2010), Bortnikas (2017) pažymi, kad būtinas poreikis tobulinti ir patį žmogiškųjų išteklių valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra strategiškai svarbus prisidedant prie organizacijos sėkmės ir konkurencinio pranašumo. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Reikšmingas organizacijos atsinaujinimas, išskirtinumas nėra įmanomas be žmonių, kurie savo gebėjimais, patirtimi, išvalgomis ir naujomis idėjomis sukuria tam tikrą organizacijos įvaizdį ir patikimumą.

Autoriai Stoner, Freeman, Gilbert (1999) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesą sudaro 7 pagrindinės veiklos: žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija (adaptacija), mokymasis ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugštinimas bei pareigų pažeminimas ir atleidimas (žr. 1.2 pav.).

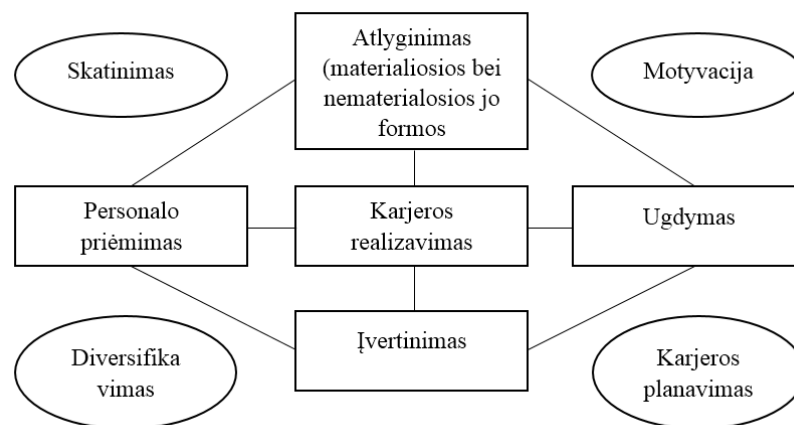


1.2 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner, Freeman, Gilbert (1999).

Schemoje (žr. 1.2 pav.) matoma, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nenutrūkstamas procesas, kuriame kiekvienas veiksmas atliekamas tiksliai apgalvojant. Žmogiškųjų išteklių planavimas apima naujo darbuotojo įvaizdį, jo turimas žinias, lojalumą, atsakomybę. Planavimas reikalingas įvertinti, kokie organizacijos nauji nariai reikalingi, ko iš jų tikimasi, kokius lūkesčius turėtų atitikti. Vėliau prasideda verbavimas, kuris padeda pritraukti žmogiškuosius išteklius, siūlant tam tikras sąlygas, pareigas, atlygį. Svarbus vaidmuo tenka socializacijai, kadangi kiekvienam organizacijos nariui reikalingas bendravimas, tarpusavio sutarimas, mikro klimatas, kuris skatina tobulinti savo gebėjimus kontaktuoti. Į tai gali įeiti ir tam tikras mokymasis, žinių gausa, gebėjimų tobulinimas, kurie dažniausiai užtikrinami organizacijos rengiamais kvalifikacijos kėlimo kursais, konferencijomis, naujomis praktinėmis užduotimis ir kt. Veiklos vertinimas padeda užtikrinti konkurenciją. Jos dėka galima atskirti darbuotojus, kurie siekia ne tik atlikti, paskirtas užduotis, bet ir stengtis, kad kokybė būtų aukščiau nei kiekybė. Nuo to priklauso pareigų pakeitimas ar net darbo vietos išlaikymas .

Žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tam tikro proceso modelį galima skaidyti į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją (Chlivickas ir kt., 2009). Autoriai teigia, kad šios struktūrinės dalys išskiriamos tradiciniame personalo valdymo modelyje (žr. 1.3 pav.).

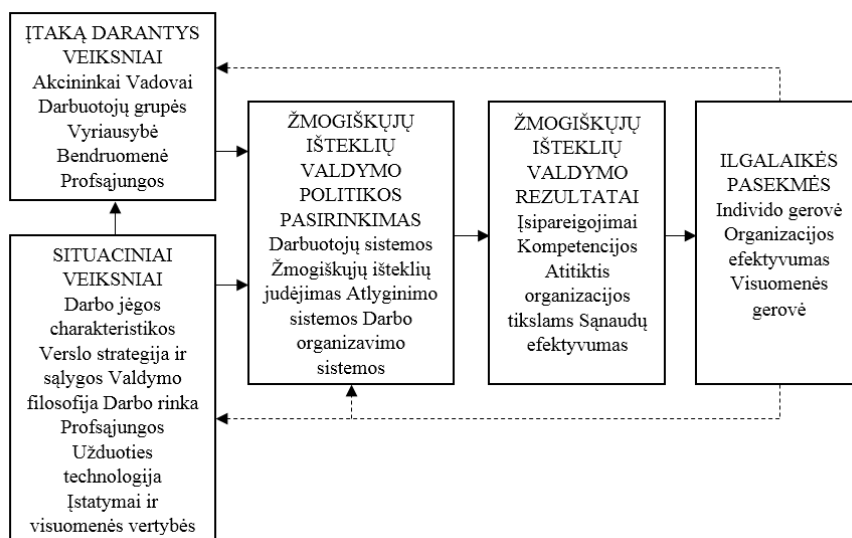


1.3 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis: Chlivickas, Papšienė, Papšys (2009), cit. Hanada (2000).

Autoriai taip pat pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – tai besitęsianti procedūra, kurios pagrindinė paskirtis yra organizacijos aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais, kurie reikalingi numatytoms pareigoms vykdyti tam tikru laiku. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį ne tik į organizacijos siekiamų tikslų įgyvendinimą, bet ir teikiamas galimybes organizacijos nariams, kurios motyvuoja stengtis siekti geresnių rezultatų, užtikrinančių abipusią naudą.

Stoner ir kiti (1999) pasiūlė išsamų žmogiškųjų išteklių valdymo supratimo būdą, kai žmogiškųjų išteklių valdymas apibūdinamas ne tik kaip proceso funkcijos, tokios, kaip: planavimas, atranka, mokymas ir vertinimas. Žmogiškųjų išteklių valdymui didelę įtaką turi išorinės aplinkos veiksniai bei situaciniai veiksniai (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo teritorijos žemėlapis

Šaltinis: Stoner ir kt. (1999).

Išorinės aplinkos veiksniai gali lemti ne tik organizacinę veiklą, bet ir pačių organizacijos narių reakciją į besikeičiančias sąlygas. Situaciniai veiksniai gali keisti organizacijos narių požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo būdą, priemones ar vertybes. Priklausomai nuo pasikeitusios situacijos tiek strateginiu, tiek filosofiniu požiūriu, gali kisti pats darbo pobūdis, kuris galbūt jau buvo įsisenėjęs. Todėl įstatymų pataisos, kurias išprovokuoja visuomenės nuomonė ir balsas, keičia tam tikras pamatines taisykles. Čia atsiranda daugiau alternatyvų, kūrybiškumo ir nuomonių išklauso, sprendžiant tam tikras užduotis.

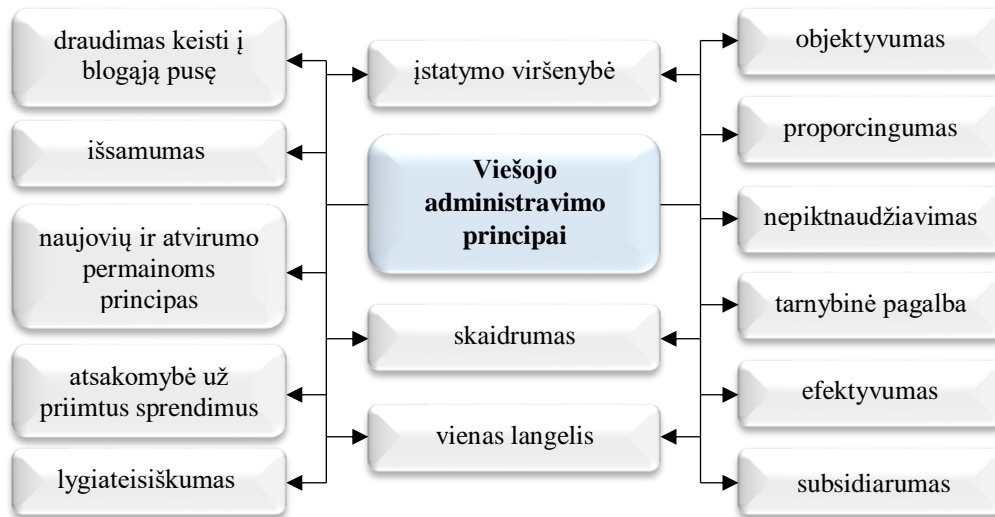
Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai – tai pagrindinis organizacijos rodiklis, kuris parodo ne tik organizacijos įvaizdį visuomenėje, bet atskleidžia organizacijos, kaip sistemos atliekamas funkcijas, užduotis ir tikslą, kurio siekiama bendru sutarimu ir bendradarbiavimu. Žmogiškieji ištekliai atlieka svarbiausią vaidmenį kuriant organizacijos mikroklimatą, kultūrą, vertybių puoselėjimą, etikos principų laikymąsi. Visa tai prisideda prie organizacijos profesionalumo, skaidrumo, atsakomybės. Žmogiškųjų išteklių paskatinimas organizacijoje, toks kaip motyvacija, kuri gali pasireikšti atlygiu, padėkomis, įvertinimu, kvalifikacijos kėlimu, kompetencijų ugdymu, karjeros galimybėmis, taip pat ženkliai prisideda prie efektyvesnių veiklos rezultatų. Tam, kad organizacija stabiliai funkcionuotų, įgyvendintų visuomenės lūkesčius, būtinas žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris padeda tinkamai ir efektyviai išnaudoti turimas žinias, gebėjimus ir patirtį. Todėl labai svarbu, kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtų nuoseklus, užtikrintas ir sukoncentruotas į asmenis, kurių dėka organizacija gali pasiekti užsibrėžtą tikslą.

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešajame administravime

Viešojo administravimo institucijos įgyvendina valstybės valdymo politiką, kuri apima valstybinį, teritorinį ir savivaldos lygmenis. Svarbu, kad visuomenė pasitikėtų ne tik pačia valstybe kaip visuma, bet ir atskirais valstybės tarnautojais. Todėl atkreipiamas dėmesys į viešąsias paslaugas teikiančių institucijų narių profesionalumą, veiklos kokybę, efektyvumą įgyvendinant paskirtas užduotis ir sprendžiant iškilusias problemas. Būtinai atitinkami gebėjimai ir kvalifikacija, suderinti organizacijos ir jos narių interesai, siekiant bendrų tikslų. Organizacijos orientavimasis į visuomenės poreikius padeda labiau akcentuoti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas negalimas be teisinio pagrindo, todėl reikėtų atkreipti dėmesį į teisės aktus, kurie daro įtaką šiam procesui. Remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), kiekvienas gali laisva valia pasirinkti darbo vietą, turi visas teises į tinkamą aprūpinimą ir atlygį, teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju.

Viešojo administravimo įstatyme (1999), išskiriamos viešojo administravimo sritys, tokios kaip administracinis reglamentavimas, administracinių aktų įgyvendinimo priežiūra ir kontrolė, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas. Kad viešojo administravimo funkcijos būtų efektyviai ir rezultatyviai įgyvendinamos, būtina laikytis įstatyme nurodomų viešojo administravimo principų (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Viešojo administravimo principai

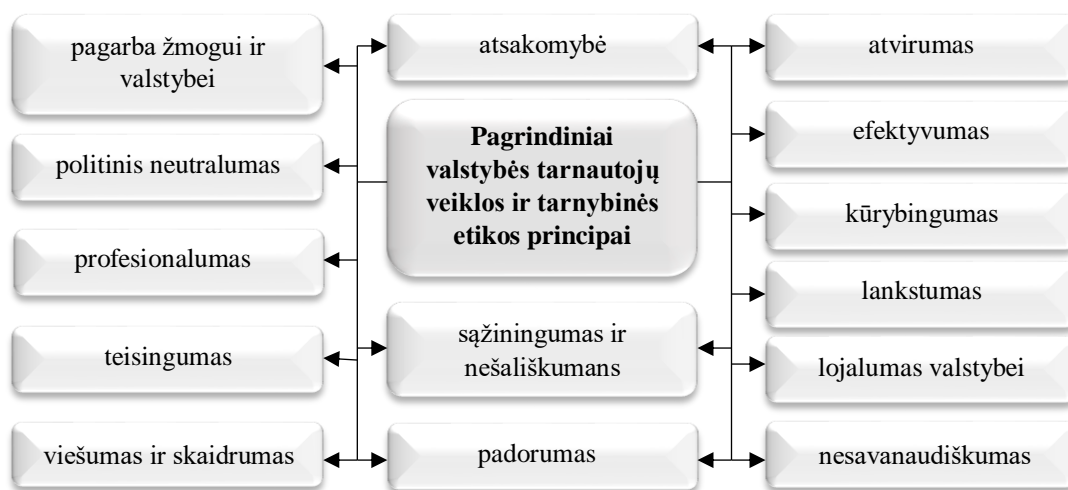
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Viešojo administravimo įstatymu (1999).

Visi paminėti principai turi būti realizuojami visose viešojo administravimo srityse. O viena iš viešojo administravimo sričių – *vidaus administravimas*, kurio tikslas – užtikrinti, kad viešojo administravimo subjektas galėtų tinkamai atlikti viešojo administravimo funkcijas (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999, Nr. VIII-1234, 11 str. 1 p.). *Vidaus administravimas* apima veiklas, kuriomis užtikrinamas viešojo administravimo subjekto savarankiškas funkcionavimas (struktūros tvarkymas, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymas), kad jis galėtų atlikti viešąjį administravimą (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999, Nr. VIII-1234, 2 str. 3 p.). Taigi, būtent ši veikla apima ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Atliekama vidaus administravimo veikla taip pat reikalauja specialaus pasiruošimo, kvalifikacijos, naujų žinių ir įgūdžių pritaikymo teisingai valdant turimus išteklius. Laikantis LR Viešojo administravimo įstatymo (1999, Nr. VIII-1234) ir jame išdėstytų viešojo administravimo principų, identifikuojamos aiškios taisyklės ir veiksmai, kurie padeda sukurti profesionalų ir kompetentingą viešųjų paslaugų teikimą, taip pat laikantis ir vidaus administravimą reglamentuojančių įstatymų arba jų pagrindu priimtų teisės aktų (nuostatų, statutų veiklos (darbo) reglamentų, pareigybių aprašymų (pareiginių instrukcijų), vidaus tvarkos taisyklių). Todėl, viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose suformuojama organizacinė struktūra, kurioje aiškiai apibrėžiami padaliniai, jų nuostatai, pavaldumas, atskaitomybė ir atliekamos funkcijos.

Septynioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa (2017-03-13, Nr. 4172) siekiama, kad visuomenei būtų teikiamos tinkamos kokybės viešosios paslaugos, nustatyti viešųjų paslaugų kokybės standartai, elektroninių paslaugų teikimo ir prieinamumo plėtra bei būtų skatinama vykdyti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą. Šioje programoje minimas greitas ir efektyvus funkcijų atlikimas, skaidrios ir aiškios veiklos taisyklės. Siekiant, kad valstybės tarnyba būtų

patraukli, moderni, depolitizuota ir efektyvi, buvo siekta diegti kompetencijomis grįstą valstybės tarnybos sistemą, kurioje valstybės tarnautojų atranka, jų veiklos vertinimas, karjera būtų siejami su konkrečioms pareigoms nustatytų kompetencijų turėjimu (Septynioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2017). Šia programa taip pat buvo siekiama stiprinti vadybines ir lyderystės kompetencijas. Todėl buvo skatinamas valstybės ir vietos savivaldos tarnybos profesionalumas ir kokybė: jos veiklos efektyvumas, tarnautojų kompetencijos didinimas, strateginis planavimas, tarnautojų atsakomybė už priimamus sprendimus ir sprendimų įgyvendinimo kokybę. Tam buvo planuojama užtikrinti konkurencingą atlygį atsakingiems ir motyvuotiems valstybės tarnautojams, tinkamas sąlygas, kad valstybės ir savivaldybių įstaigose būtų ugdoma organizacinė kultūra, etikos kodekso principų įgyvendinimas ir skaidrumas.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (2018) aiškiai apibrėžtos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį pareigybių aprašymai, priėmimo į tam tikras pareigas reikalavimai ir eiga, pareigos ir teisės, veiklos vertinimas, darbo užmokestis, garantijos ir kt. Taip pat labai svarbu, kad įstatyme nurodoma apie valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį skatinimas, kuris gali būti taikomas pinigine išraiška, didesniu atlyginimu, priedais prie atlyginimo arba karjeros galimybėmis, pereinant iš vienos darbo vietos į kitą ar užimant aukštesnes pareigas. Tai suteikia daugiau motyvacijos atlikti užduotis efektyviau ir greičiau, panaudoti savo kompetenciją, turimas žinias, kurios būtų vertinamos, laikantis veiklos ir tarnybinės etikos principų (žr. 1.6 pav.).



1.6 pav. Pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (2018)

Valstybės tarnautojams, atliekant jiems paskirtas funkcijas, būtina laikytis visų anksčiau nurodytų etikos principų, kadangi jie padeda užtikrinti viešą, skaidrią ir teisingą veiklą. Kiekvieno organizacijos nario indėlis yra koordinuotas, tikslus ir vertingas. Pagarba valstybei ir jos piliečiams, primena apie atsakomybę ir lojalumą, kurie valstybės tarnautoją atskleidžia, ne tik kaip sąžiningą darbuotoją, bet ir žmogų, kuriam svarbus padorus ir nesavanaudiškas elgesys. Tai leidžia manyti, kad valstybės tarnautojas vengia korupcinio pobūdžio intrigu, todėl profesionalumas ir politinis neutralumas apsaugo nuo politinės įtakos svarbių klausimų sprendimui. Taip pat svarbus lankstumas ir kūrybingumas, nes šie bruožai itin reikalingi, kai sudėtingos užduotys reikalauja tam tikrų analitinių gebėjimų, išskirtinumo, kitokios įžvalgos nei įprasta.

Tačiau kokius konkrečius etikos principus reikia realizuoti praktinėse situacijose didele dalimi apsprendžia ir lygmens, kuriame dirba valstybės tarnautojas, specifika. Vietos savivaldos institucijų sprendžiamų klausimų pobūdis ir mastas reikalauja tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius,

siekiant, kad institucijoje dirbtų tik profesionalūs tarnautojai, gebantys greitai ir efektyviai spręsti vietos gyventojų problemas.

1.1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai vietos savivaldos institucijose

Sparčiai besikeičianti aplinka, naujų galimybių atsiradimas, poreikių ir vertybių kaita, keičia požiūrį į paslaugų teikimo kokybę, todėl tenka labiau atkreipti orientuotis į aptarnaujančiojo personalo poreikių tenkinimą. Kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai, siekiančiai sėkmingai ir efektyviai įgyvendinti savo veiklas, teikti kokybiškas paslaugas ir įvaldyti naujausias technologijas, būtina teikti išskirtinį dėmesį žmogiškiesiems ištekliams ir jų turimoms kompetencijoms (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009). Viešojo sektoriaus organizacijų nariai turi būti būtinai atidūs, atsakingi ir sumanūs, kadangi valstybės tarnautojų veikla yra daugialypė, reikalaujanti žinių, gebėjimų ir kompetencijų. Todėl svarbu, kad viešojo administravimo organizacijos nariai atitiktų ir specialius reikalavimus.

Tam, kad organizacija, vykdanči viešojo administravimo veiklą, egzistuotų ir efektyviai funkcionuotų, būtinas organizacijos narių bendra vizija, susivienijimas, palaikymas ir vieningumas. Organizacijos iškeltas tikslas – tai pagrindinis veiklos koordinavimas, bendrų vertybių puoselėjimas ir nukreipimas tinkama linkme. Morkvėnas (2010) organizaciją apibūdina, kaip dinamišką sistemą, kuri sudaryta iš įvairaus pobūdžio posistemių, kurios gali būti techninės, socialinės, ekonominės, organizacinės ir kt. Darbuotojų patirtis, žinių gausa ir kompetencijos gali padėti organizacijai priimti tinkamiausius sprendimus. Svarbų vaidmenį atlieka ir kai kurių užduočių pasidalijimas, todėl viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos turi savo struktūrą, taip užtikrinančią hierarchiją, pavaldumą ir atskaitingumą vykdam užduotis. Taip skatinama laikytis taisyklių, tvarkos, skaidrumo. Remiantis Palidauskaite (2007), valstybės tarnyba organizuota hierarchiniu principu numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus, tai reiškia, kad darbuotojai labiau stengiasi tinkamai atlikti užduotis. Viešojo administravimo organizacijose vykstantis darbų paskirstymas, padeda ne tik atlikti daugiau funkcijų, bet ir užtikrinti, atliktų darbų vertinimą, todėl svarbu, kad organizacijoje būtų aiški struktūra. Stulgienė (2011) teigia, kad organizacijos veiklos rezultatai labai priklauso nuo organizacinės valdymo struktūros, kurią autorė apibūdina, kaip darbuotojų ir padalinių, atliekančių jos veiklos reguliavimo procesus visumą. Organizacijos struktūra atskleidžia vyraujančią tvarką vidinėje aplinkoje, todėl kiekvieno organizacijos nario indėlis yra vertinamas tam tikro vadovo, kuris atsakingas už koordinuotą tikslų, užduočių vykdymą. Organizacijos valdymo struktūra (OVS) formuojasi kaip visų organizacijos padalinių funkcionavimo sąlyga bei tvarka nuolatinių ir laikinų tarpusavio santykių fone (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004). Aiškiai nurodoma informacija visuomenei, kaip organizacijoje išsidėstę padaliniai, kokią vietą jie užima, kam pavaldūs ir atskaitingi.

Kaip teigia Venckutė (2005), organizacinę valdymo struktūrą, galima apibūdinti, kaip *instrumentą strategijai įgyvendinti* ir veiklos produktyvumui didinti. Autorė išskiria principus, kurie būdingi visų tipų organizacijoms:

- organizacija turi būti skaidri, darbuotojams turi būti aiški jos sandara;
- organizacijoje turi būti asmuo, priimančias galutinį sprendimą;
- darbuotojas turi būti atsakingas tik vienam viršininkui.

Šie principai pabrėžia, kad organizacijoje būtina laikytis tam tikros tvarkos, kuri aiškiai nurodytų, atsakomybę, sąžiningumą ir tikslingą pavaldumą. Organizacinė struktūra, kaip apibrėžia Astrauskas (2013) yra žmonių – organizaciją sudarančių vidinių elementų, kuriems padalyti tam tikri vaidmenys ir darbai, bei kurie susaistyti tam tikrais priklausomybės (pavaldumo, atskaitingumo, kontrolės ir t.t.) ryšiais, kompozicija. Tačiau, organizacijos struktūra nėra vien tik atskaitomybės ir pavaldumo rodiklis, tai – taip pat pačios organizacijos pasitikėjimas narių įvertinimas, kurie atlieka tam tikras užduotis, naudojant patirtį ir individualius gebėjimus. Stulgienė (2011) teigia, kad šiuolaikinėje organizacijoje vis daugiau dėmesio skiriama ne fiziniams, bet protiniams darbuotojų gebėjimams, todėl organizacijos narių dalyvavimas sprendžiant organizacinius klausimus yra svarbus. Tad

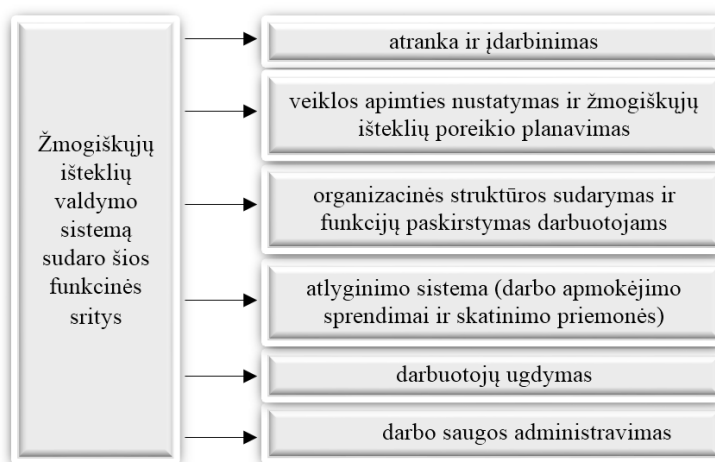
netinkamai parinkta nauja struktūra gali nutraukti per ilgą laiką susiformavusios komunikacijos srautus, sąlygoti neformalias permainas persiskirstant valdžiai bei mažinant pasitenkinimą darbu ir motyvaciją (Stulgienė, 2011). Organizacijai taip pat yra būdingas horizontalusis darbo paskirstymas – tai darbo veiklos specializacija bei diferenciacija (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004). Autorių teigimu, darbus galima skirstyti pagal funkcinius ir kvalifikacinius požymius. Autoriai nurodo organizacinių struktūrų plėtros tendencijas: nuo *griežtai hierarchinių* struktūrų pereinant prie *matricinių, kolegialių* sprendimų, tokiu būdu jų rengimą transformuojant į kolektyvinį valdymą. Taip santykinai naikinant hierarchinius lygius ir įtraukiant į organizacijos valdymą visus jos narius. Paliulis, Chlivickas ir Pabedinskaitė (2004) teigia, kad uždavinių grupavimas ir jų sprendimas, darbo grupių sudarymas, darbų ir įmonių integravimas į sektorius, skyrius ir didesnius padalinius taip pat įgaliojimų delegavimas, atsakomybės paskirstymas ir lygių nustatymas valdymo hierarchijoje apibūdina tradicinę organizacinę struktūros sampratą. Tačiau, autoriai nurodo ir kitus aspektus, kurie priskiriami prie šiuolaikinio požiūrio į organizacinę struktūros sampratą, tai:

- organizacinis klimatas, skatinantis darbuotojus siekti geriausių rezultatų ir tikslų;
- komunikacijų sistemos, aprūpinančios sprendimų priėmimo, kontrolės ir koordinacijos procesų efektyvumą;
- organizacijos reagavimas ir adaptacija prie išorės aplinkos pokyčių.

Stulgienė (2011) nurodo, kad yra trys projektinės organizacijos struktūros: funkcinė organizacijos, projektinė organizacijos ir matricinė organizacijos struktūros, kurios vis dar naudojamos, kadangi yra efektyvios ir veiksmingos. Autorė projektinę valdymo struktūrą apibūdina, kaip tinkančią organizacijai, kurioje vyrauja nusistovėjusios darbo funkcijos ir laikomasi tam tikrų tvarkos bei darbo eigos standartų. Stulgienė (2011) *projektinę organizacijos struktūrą* pateikia, kaip skirtą sudėtingiems projektams, jų unikalumui, bei rezultato siekimui, tačiau tai laikina struktūra, kadangi sudaroma tik vieno projekto įgyvendinimui. *Matricinė organizacijos struktūra*, autorės teigimu, yra pirmų dviejų anksčiau išvardintų struktūrų derinys, kuriame atsispindi geriausi komponentai, kadangi sudaroma galimybė atsiskleisti specialioms žmonių sugebėjimams spręsti sudėtingas problemas ir dirbti vieningai skirtingų sričių specialistams. Žinoma, viešojo administravimo organizacija negalėtų efektyviai atlikti savo funkcijų, procedūrų be veiklos plano, kuris aiškiai apibrėžia atliekamas užduotis, siekiant užsibrėžtų tikslų. Kad organizacijos veikla būtų stabili ir efektyvi, turėtų būti vertinami atliktų darbų rezultatai, galimybės, grėsmės ir būsima nauda. Taip pat labai svarbus elementas *ištekliai* – tai ne tik personalo veikla, bet ir naujos technologijos, nuolat naujinama informacija, finansai. Informacinių sistemų galimybių ir vadovo gebėjimų sąveika lemia personalo ugdymo galimybes ir apribojimus (Lukoševičius, Marčinskas, 2011). Informacijos srautas ir tobulėjančios technologijos viešojo administravimo paslaugas teikiančiai organizacijai suteikia galimybę greičiau adaptuotis prie sparčiai besikeičiančios aplinkos veiksnių. Taip pat informacinių technologijų žinios, padeda tiksliau atlikti viešojo administravimo užduotis ir plačiau komunikuoti ne tik organizacijos viduje, bet ir išorinėje erdvėje, taip ieškant ir dalinantis aktualia informacija. Sekliuckienė (2008) teigia, kad tipiniai apčiuopiami ištekliai yra organizacijos finansiniai ištekliai, pastatai, įrenginiai, tuo tarpu neapčiuopiamais ištekliais įvardinami prekiniai ženklai, organizacijų įvaizdis, personalinės bei organizacinės kompetencijos ir pan. Taip pat autorė atkreipia dėmesį, į organizacijos savybes ir gebėjimus ne tik greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, bet ir pačio mokymosi gebėjimus. Tai parodo, kad organizacija turėtų priimti naujoves ir gebėti tinkamai reaguoti į jas, padedant organizacijos nariams suteikiant galimybę mokytis ir taip tobulinant savo gebėjimus. Darbuotojo žinios yra organizacijos sėkmingą ir pelningą veiklą lemiantis veiksnys (Morkvėnas, 2010). Organizacijos, kurių nariai dirbdami kartu, bendraudami, pažindami vieni kitus, susikuria bendras vertybes, kurios būdingos tik tai organizacijai. Staniulienė (2010) organizacijos kultūrą įvardina, kaip savaimę susiklosčiusią žmonių bendravimo formą, vertybes, požiūrius, natūralią, specialiai neformuotą kultūrą. Kadangi organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra skiriasi, pateikiamos abi sąvokos. Organizacinė kultūra – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirta iš kitų panašių organizacijų kultūros (Staniulienė, 2010). Autorė teigia, kad organizacinė kultūra, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų remiantis

žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis (vertinant sąmoningai sukurtos kultūros naudą, organizacinė kultūra yra dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti). Vertybės, kurių sąžiningai laikomasi sukuria draugišką aplinką, suvienija organizacijos narius, siekiant bendro tikslo ir suteikia daugiau pasitikėjimo, motyvuoja ir užtikrina darbuotojų lojalumą, kadangi sukuriama patikimas vidinis klimatas.

Kiekvienoje srityje atsirandantys pokyčiai, nuolat reikalauja tam tikrų pastangų, išmokti atsirinkti, pritaikyti ir panaudoti naujoves tam tikrose srityse ar tai būtų mokslas, naujų technologijų diegimas, politinių idėjų sklaida ar visuomenės kultūros augimas visa tai gali lemti geresnius organizacijų veiklos ir vadybos kokybės rezultatus. Pokyčių greitis ir dažnis lemia, kad reikia gebėti ne tik apdoroti ir įvertinti didžiulius informacijos srautus, bet ir turėti žinių ir patirties priimti laiku išvalgius strateginius sprendimus (Atkočiūnienė, 2010). Profesionalumo siekis, sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių įgyjant naujų žinių bei įgūdžių ir gebant konkuruoti tiek šalies, tiek ir tarptautinėje darbo rinkoje tampa skatinančiais motyvais individus veikti (Palidauskaitė, 2007). Tam, kad viešojo administravimo paslaugas teikianti organizacija tikslingai ir efektyviai vykdytų savo veiklą, reikalingas tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas. Bacevičiūtė, Juknevičienė (2009) teigia, kad viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, kurie turi atitikti specialius reikalavimus ir turėti kompetencijas, kad gebėtų tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus. Valstybinio audito ataskaitoje (2017) nurodoma, kad viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą sudaro tam tikros funkcinės sritys (žr. 1.7 pav.).



1.7 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą sudarančios funkcinės sritys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybinio audito ataskaita (2017).

Tinkamas viešojo administravimo funkcijų vykdymas ir jų kokybė gali užtikrinti didesnę visuomenės pasitikėjimą valstybe ir jos institucijomis. Visuomenė tikisi, kad viešojo administravimo funkcijas atliks kvalifikuotas, kompetentingas darbuotojas, kuris sprendimus priims nešališkai ir teisingai, vadovaudamasis viešaisiais interesais. Todėl valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, keliami aukštesni kvalifikacijos, neprikaištingos reputacijos, lojalumo valstybei bei atsidavimo jos piliečiams reikalavimai, griežtesnė atsakomybė. Viešojo administravimo funkcijas vykdo ne tik valstybės tarnautojai, bet ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kuriems netaikomi tokie griežti reikalavimai, kaip valstybės tarnautojams. Valstybinio audito ataskaitoje „Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo administravimo institucijose“ (2017) nurodomi valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir atliekantiems viešojo administravimo funkcijas, keliami reikalavimai (žr. 2 lent.), kuri buvo sudaryta remiantis valstybės kontrolės pagal Darbo kodeksą, Valstybės tarnybos, Viešojo administravimo ir Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymais.

Pateiktoje lentelėje paryškinti esminiai reikalavimai valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, numatyta laikytis

principų, kurie liečia teisėtumą, skaidrumą, atsakomybę, karjerą ir bendradarbiavimą, taip pat yra reikalavimas deklaruoti privačius interesus. Valstybės tarnautojams keliami reikalavimai apima lojalumo organizacijai ir tuo pačiu visuomenei, įstatymų viršenybės, karjeros, VT etikos principus. Taip pat svarbus aspektas yra tai, kad valstybės tarnautojams būtina nepriekaištinga reputacija, išsilavinimas, tam tikri gebėjimai, supratimas apie sąžiningumą, atsakomybę, lygybę. Valstybės tarnautojų atliekamos funkcijos yra analizuojamos, vertinamos kiekvienais metais, o tai gali padėti užtikrinti sklandumą, efektyvesnę užduočių įgyvendinimą ir patikimesnę tikslų siekimą, kadangi laikomasi tam tikros kontrolės ir tvarkos.

1.2. lentelė

Valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir atliekantiems viešojo administravimo funkcijas, keliami reikalavimai

Reikalavimai		Valstybės tarnautojams	Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis
Bendrieji principai	Įstatymų viršenybės, teisėtumo, lygiateisiškumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, karjeros, tarnybinio bendradarbiavimo principai	✓	✓
	Lojalumo, karjeros principai	✓	
	Nepriekaištinga reputacija	✓	
Priėmimo į pareigas reikalavimai	Turėti LR pilietybę	✓	
	Mokėti valstybinę lietuvių kalbą	✓	
	Turėti to lygio VT pareigoms eiti būtiną išsilavinimą	✓	
	Būti ne jaunesnis nei 18 ir ne vyresnis nei 65 metai	✓	
	Turėti VT privalomą jo veikloje bendrujų gebėjimų , vadovaujantys VT – taip pat ir gebėjimų vadovauti visumą, kuriuos centralizuotai tikrina VTD , ir kt.	✓	
	Viešas konkursas	✓	
Pareigos ir kt. apribojimai	Laikytis VT etikos principų	✓	
	Deklaruoti privačius interesus	✓	✓
	Nepiktnaudžiauti tarnyba	✓	
	Nedalyvauti su VT pareigomis nesusuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos (darbo) laiko kitiems tikslams	✓	
	Deklaruoti turtą ir pajamas	✓	
Dirbti kitą darbą tik gavus leidimą	✓		
Tarnybinės veiklos vertinimas	Kiekvienais metais vertinama VT kvalifikacija ir gebėjimai atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiekti rezultatai, vykdant suformuluotas užduotis	✓	

Saltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybinio audito ataskaita (2017).

Viešųjų institucijų veiklos demokratizavimo procesų plėtrai itin svarbus viešojo administravimo struktūrų veiklos skaidrumas, viešumas, jų sugebėjimas atstovauti piliečių interesams ir tai spręsti ne savavališkai, o pagal numatytas taisykles, nepažeidžiant pagrindinių demokratinės visuomenės principų bei žmogaus teisių ir laisvių (Raipa, 2002). Taip pat autorius pabrėžia, kad formalizuotos demokratinės vertybės ne visada įkūnija demokratines nuostatas ar padeda įtvirtinti demokratinius principus, taip vyksta todėl, kad, bet kokia biurokratizuota veikla kartais nesusuderinama su demokratinėmis piliečių laisvės ir dalyvavimo organizacijų valdyme nuostatomis, ypač jei yra įsivyravę griežti hierarchiniai santykiai. Prie šių reformų priežasčių priskiriama ir neefektyvi bei neveiksminga viešojo sektoriaus veikla, finansinės problemos, per didelis biurokratizmas, didėjantis piliečių nepasitenkinimas viešųjų programų rezultatais (Staponkienė, 2005). Esant piliečių nepasitenkinimui, didėja nepasitikėjimas teikiamomis paslaugomis tiek laiko tiek ir kokybės atžvilgiu, todėl gali nukentėti organizacijos ir jos darbuotojų reputacija. Stumbraitė-Vilkišienė (2013) pabrėžia tai, kad jei paslaugų tiekėjai ir paslaugų gavėjai save laiko viešųjų paslaugų vartotojais, tuomet kyla klausimas, kaip vietinė valdžia palaiko ryšius su bendruomene platesniame piliečio sampratos kontekste. Asmeniniais interesais pagrįstų, vienakrypčių santykių kultūra padidina atotrūkį

tarp piliečių ir valdžios bei sumažina galimybę viešųjų interesų užtikrinimui ne tik individualioje sąveikoje, bet ir platesniame bendruomenės lygmenyje (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013). Todėl, kaip teigia Staponkienė (2005), galima matyti, kad viešąsias paslaugas teikiančiose organizacijose yra spragų, kurios turėtų būti šalinamos. Decentralizacija mikro lygmenyje suprantama kaip viešųjų organizacijų skaidymas į atskiras, savarankiškas agentūras, mažinant valdymo hierarchiją, deleguojant valdymo funkcijas žemesnėms organizacijos valdymo grandims (Staponkienė, 2005). Taip sudaroma galimybė viešąsias paslaugas teikti sparčiau ir efektyviau, kad pagrindinis dėmesys būtų sukonzentruotas į visuomenės poreikius. Organizacija, kuri siekia gauti ir panaudoti iš paslaugos gavėjų informaciją paslaugos kokybei pagerinti, tikėtina veikia efektyviau ir piliečiai labiau yra patenkinti jos veikla (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013). Tačiau reikėtų nepamiršti, kad keičiasi visuomenės požiūris į globalines problemas, atsižvelgiama į paslaugų teikimo kokybę ir su susijusia aplinkosauga, todėl vis dažniau minimas darnus vystymasis. Darnų vystymąsi galima apibrėžti, kaip sisteminiu mąstymu paremtą vystymosi filosofiją, kurios esmė – pamatiniai gamtos dėsniai, kurių žmogus neturėtų pažeisti, norėdamas užtikrinti sistemos patvarumą ir žmogaus tęstinumą šioje planetoje, kartu užtikrinant socialinį teisingumą ir ekonominę gerovę (Šimanskienė, Petrusis, 2014). Viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos pateikia viešai apie savo siekius, etišką požiūrį į gamtosaugą ir pačius piliečius vertybes, kurios organizacijai leidžia išskirti iš kitų, kadangi tai veikia, kaip puiki reklama pačiai organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijai, kuri siekia prisitaikyti prie žmonių lūkesčių, svarbus tampa piliečių palaikymas ir supratimas. Todėl labai svarbu, kad viešojo administravimo srityje vyrėtų pusiausvyra, iškilusius nesklaidumus, reikia spręsti greitai ir tiksliai. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi užimti svarbiausią vietą, nes profesionalumas ir efektyvumas įvertinamas, paslaugų kokybės indeksu. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima visą viešųjų institucijų struktūrą, pavaldumą, atskaitomybę, bendrą tikslą, atliekamą veiklą. Taip pat didelę įtaką turi organizacijos vidinis klimatas, kultūra ir vertybės, kurių laikantis organizacijos nariai teikdami paslaugas, perduoda visuomenei, o tai parodo organizacijos įvaizdį. Tik bendras sutarimas, bendradarbiavimas, gali padėti lengviau ir greičiau nustatyti, įvertinti ir spręsti iškilusias problemas. Tačiau šioms veikloms yra reikalingi ir kompetentingi žmogiškieji ištekliai, kurių žinios ir gebėjimai, padėtų rasti tinkamiausią laiką, būdą ir/ar priemones. Tam reikalingas tinkamai užtikrinamas kompetencijų poreikio planavimas ir įgyvendinimas, kuris ženkliai pagerintų organizacijos efektyvumą ir naudingumą.

1.2. Kompetencijų poreikis ir jų planavimas

1.2.1. Kompetencijų apibrėžtis

Nuolat kintantis pasaulis ir atsirandantys nauji kriterijai, šiandieninėje visuomenėje atsispindi sumanaus valdymo ypatumai, kuomet darbdaviai pageidauja, kad įmonėse ir įstaigose dirbtų ne tik aukšto lygio profesionalai bet ir kūrybiški, lankstūs naujovėms darbuotojai mokantys pritaikyti savo žinias ir gebėjimus įvairiose situacijose, pastebintis problemas, priimančios pagrįstus sprendimus, sugebantys orientuotis sudėtinguose socialiniuose santykiuose, gebantys bendrauti ir bendradarbiauti bei nuolat besimokantys. Veiksmingiausi būdai stiprinti šalies ekonominę konkurencingumą yra ugdyti aukštos kvalifikacijos, technologijas išmanančius specialistus ir didinti investicijas į aukštojo mokslo taikomuosius tyrimus (Bulajeva, 2005). Pasaulio ekonominės bei technologinės plėtros ryšys didėja, todėl būtinas kvalifikuotų, kompetentingų specialistų ruošimas, siekiant didinti konkurencingumą.

Kompetencijos samprata, mokslininkų pateikiama labai panašiai. Lietuvių kalbos žodyne (2021) pateikiama kompetencija – (lot. *competentia* – priklausomybė (pagal teisę)): 1) funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo; 2) kurio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, kurias numato to organo statusas ar nuostatai, visuma. Kompetencija dažniausiai siejama su asmeniniu potencialu ir galimybėmis pritaikyti tam tikrus gebėjimus, remiantis žiniomis, patirtimi,

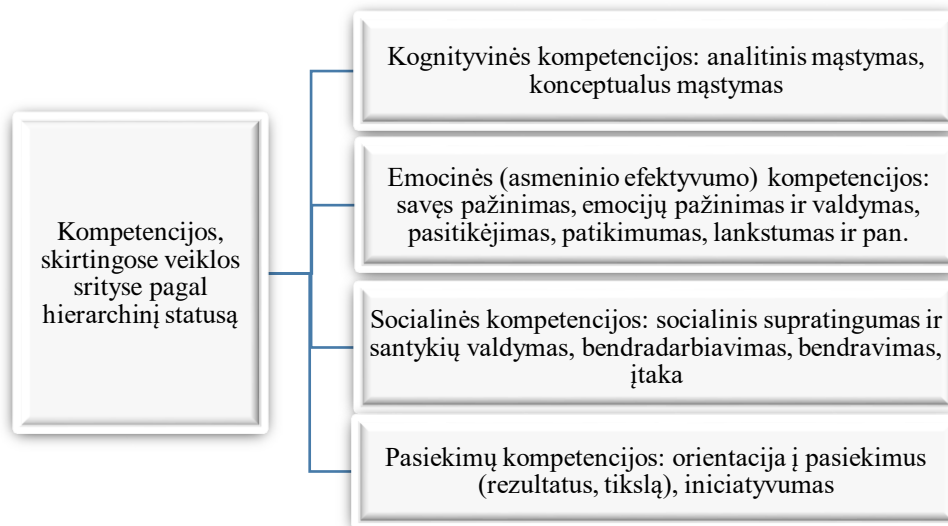
vertybinėmis nuostatomis. Kompetencija – asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nespėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte (Pūkelis, 2009). Kompetencija atskleidžia žmogaus atliekamą ir tobulinamą profesinę veiklą. Kompetenciją galima įvardinti, kaip asmens individualių gebėjimų raišką tam tikroje veikloje. Autorės Zubrickienė ir Adomaitienė (2016) **kompetenciją** apibendrina, kaip individo žinias, įgūdžius, mokėjimus, požiūrius, asmenybės savybes, atitinkamus elgesio modelius, kurie sudaro veiklos pagrindą ir lemia profesionalų arba kvalifikuotą profesinių funkcijų atlikimą, parodantį asmens kvalifikuotą žinojimą, kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti. Šia kompetencijos samprata, remiamasi magistro darbe.

Tačiau Smalskys ir Skietrys (2008) labiau atkreipia dėmesį į tai, kad orientacija į žmogiškuosius išteklius yra siejama su viešojo sektoriaus personalo rengimu ir kvalifikacijos kėlimu. Todėl autoriai pažymi, kad viešąsias paslaugas teikiančių organizacijos narių kvalifikacija ne tik turi būti naudojama, bet ir tobulinama, kas apima mokymąsi naujų įgūdžių. Tubutienė ir Bajarūnienė (2008) teigia, kad kompetencija yra traktuojama kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. LR Valstybės tarnybos departamentas (2020) pateikia kelis kompetencijos sąvokos apibrėžimus:

- *Kompetencija* – 1) esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su tinkama kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje, t. y. individo gebėjimas atlikti veiksmus, atitinkančius jo pasirengimą veikti tam tikru būdu. Kompetenciją lemia mokymosi / studijų metu įgytos žinios, asmeniniai gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai užsiimti tam tikra veikla.
- *Kompetencija* – tai asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, visuma, pasireiškianti per jo elgseną, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais.
- *Kompetencija* – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą.
- *Kompetencija*: 1) asmens gebėjimas naudojantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimu atlikti tam tikrą darbą. Kompetencija yra trijų tipų: funkcinė, pažintinė ir bendroji. Kompetenciją lemia mokymosi ar studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, susidarytas požiūris ir vertinimas. Kompetencijos kokybiškumą veikia darbuotojo sukaupta veiklos patirtis. Profesinio rengimo metu įgyta kompetencija patvirtinama pažymėjimu, atestatu arba sertifikatu. Apibrėžtai platesnei veiklai arba profesijai reikalingos kompetencijos sudaro kvalifikaciją. 2) gebėjimas pritaikyti žinias ir įgūdžius. 3) gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamojoje veiklos situacijoje.

Boyatzis (2009) nustatė kompetencijų grupes, kurios skiriasi darbuotojams, dirbantiems įvairiose veiklos srityse ir turintiems skirtingą hierarchinį statusą (žr. 1.8 pav.).

Organizacijos įvaizdis priklauso nuo jos darbuotojų teikiamų paslaugų kokybės ir šių paslaugų gavėjų vertinimo. Visuomenės teigiamas ar neigiamas požiūris į organizaciją, atskleidžia, kaip žvelgiama, įsiklausoma į kliento lūkesčius ir kaip operatyviai sprendžiami iškelti klausimai. Todėl valstybės tarnautojų ar darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis kompetencijos ženkliai keičia veiklos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos, įgūdžiai, strateginiai vaidmenys ir profesionalumas sutelkti į žmogiškąjį kapitalą, padeda pasiekti organizacijos strategijas (Schutte, Barkhuizen, Van der Sluis, 2015). Asmuo, turintis emocines, kognityvines, socialines ir pasiekimų kompetencijas, pasižymi gebėjimais tiksliau atlikti jam priskirtas užduotis, nepriklausomai ar dirba individualiai ar komandoje. Taip pat šios kompetencijos padeda labiau pasitikėti savimi ir lanksčiau prisitaikyti prie vidinių ar išorinių pokyčių. Gebėjimas palaikyti tvirtus bendradarbiavimo santykius, padeda užtikrinti stabilumą, patikimumą, kurie labai prisideda prie užsibrėžtų profesinių tikslų siekimo.



1.8 pav. Kompetencijų grupės pagal skirtingas veiklos sritis ir pagal hierarchinį statusą
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Boyatzis (2009).

Žmogus yra laisvas naudoti arba nenaudoti turimų gebėjimų savo privataus gyvenimo kokybei gerinti, tačiau, sudarius sandos sutartį su organizacija, kuri perka jo gebėjimus, žmogaus gebėjimas tampa ne tik jo nuosavybe (Melnikas ir kt., 2014). Valstybės tarnautojams ar darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis reikia tobulinti savo kompetencijas, kurias būtina suvaldyti, kuriant tam tikrus žmogiškųjų išteklių valdymo modelius. Kompetencijų modelį galima apibrėžti kaip konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai (Rekašienė, Sudnickas, 2014). Autorių teigimu, kompetencijų modeliais pirmiausia buvo susidomėta privačių organizacijų. Privataus sektoriaus išskirtinumas yra tai, kad organizacija siekia pelno, todėl siekia tapti konkurencingesne, pranašesne, todėl atsiranda naujų, pažangių metodų paieška. Kompetencijų modelių taikymas privačiame sektoriuje buvo stebimas, analizuojamas ir vertinamas, todėl po kurio laiko ši idėja populiarėjo ir galiausiai pradėta skatinti geriausias verslo praktikas perkelti į viešąjį sektorių.

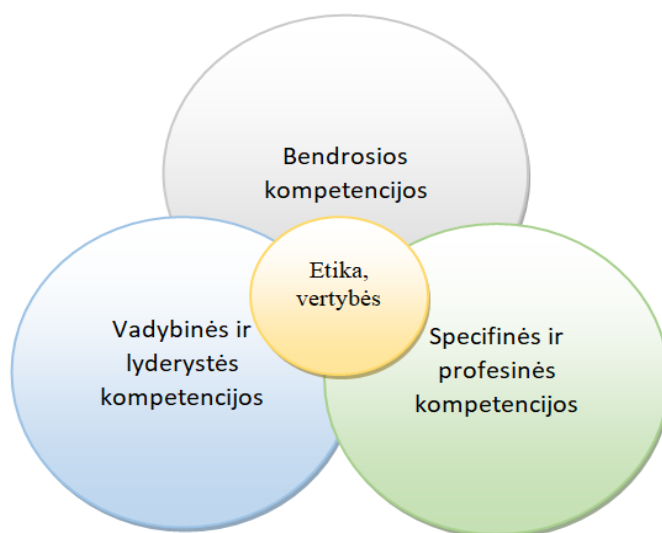
Skiriami penki kompetencijų tipai: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai (Rekašienė, Sudnickas, 2014). Kompetencijų tipai suteikė galimybę atskleisti individualių asmenų žinias ir gebėjimus, pradėta vertinti ne tik techninį pasiruošimą, bet ir pačių individų vertybes, asmenines savybes. Šiuolaikinėje visuomenėje vyraujantis liberalesnis požiūris, leidžia vis labiau atskleisti išskirtinius organizacijos narių bruožus, konkurencinius gebėjimus, tarptautinį bendradarbiavimą, darbuotojų mobilumą, kuris gali pasireikšti ne tik savo šalyje. Šie tipai skirtingai interpretuojami įvairiuose kompetencijų modeliuose.

Norint sėkmingo viešojo administravimo darbuotojų veiklos vykdymo, visų pirma reikia sukurti tinkamą ne tik visos organizacijos valdymą, bet ir visų darbuotojų administravimą, nes tik nuo jų priklauso, kaip bus įgyvendinami užsibrėžti tikslai (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009). Rekašienė, Sudnickas (2014) nurodo, kad kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės: *bendrosios kompetencijos*, kurios reikalingos, bet kurioje veiklos srityje, *vadybinės ir lyderystės*, kurios būtų reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai bei *specifinės ir profesinės kompetencijos*, skirtos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Todėl autorių teigimu, kompetencijos tiesiogiai susijusios su valstybės tarnybos misija, valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principais, valstybės tarnautojo pareigomis, įstaigos tikslais ir uždaviniais.

Kompetencijų modeliai dažniausiai naudojami darbuotojų paieškai ir atrankai, veiklos vertinimui, ugdymui, mokymui ir kt. Autoriai Rekašienė ir Sudnickas (2014) teigia, kad kompetencijų modelį sudaro trys pagrindinės kompetencijų grupės:

- Bendrosios kompetencijos – taikomos bet kurioje veiklos srityje;
- Vadybinės ir lyderystės kompetencijos – reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai;
- Specifinės ir profesinės kompetencijos – reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas.

Lietuvos valstybės tarnybos departamentas prisidėjo prie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio rengimo ir dalyvauja jo diegimo, tobulinimo procesuose. Nustatant Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijas, reikėtų vadovautis tokiais kriterijais, kaip kompetencijų sąsajos su veikla, veiklos specifika ir sritis, pareigybės hierarchija. Išskiriamos kompetencijų grupės (žr. 1.9 pav.), sudarančios valstybės tarnautojų modelį, o jas vienija pagrindiniai bruožai, t. y. etika ir vertybės.



1.9 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės

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

Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelis atspindi pagrindines kompetencijas, kurios visuomenėje ir valstybėje suprantami kaip būtini įgūdžiai valstybės tarnautojams. Visos kompetencijos reikalingos efektyvesniam žmogiškųjų išteklių valdymo procesui įgyvendinti, todėl pritaikant naujas idėjas siekiama geresnių rezultatų, užtikrinant ne tik organizacijos tikslus, bet ir darbuotojų lūkesčius. Žemiau pateikiamas kompetencijų modelį sudarantis sąrašas (žr. 1.3 lent.), padeda aiškiau suprasti, kokie gebėjimai patenka į kiekvieną grupę.

Įgyvendinant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, tam turėjo įtakos kai kurie veiksniai ir aplinkybės:

- narystė Europos Sąjungoje ir siekis perimti ES šalių gerąją žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį, kadangi dauguma ES šalių turi apibrėžtas valstybės tarnautojų kompetencijas ir kompetencijų modelius bei sėkmingai juos taiko;
- Lietuvoje atlikus viešojo administravimo sektoriaus atstovų apklausą nustatyta, kad pritariama valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimui;
- didėja Lietuvos piliečių valstybės tarnautojams keliami kompetencijos bei žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose reikalavimai;
- gerosios praktikos pavyzdžiai diegiant kompetencijų modelius Lietuvos valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelių sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys

Eil. Nr.	Kompetencija ir jos apibrėžtis
I.	Bendrosios kompetencijos
1.1.	VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo
1.2.	ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas
1.3.	PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą
1.4.	ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus
1.5.	KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą
II.	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos
2.1.	STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti
2.2.	VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą
2.3.	LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką
III.	Specifinės ir profesinės kompetencijos
	Specifinės kompetencijos
3.1.	POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą
3.2.	INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
3.3.	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę
3.4.	RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas
3.5.	DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
3.6.	TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje
3.7.	KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus
3.8.	KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatoms ir keliamiems reikalavimams
3.9.	ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis
...	Profesinės kompetencijos.. Profesinė kompetencija suprantama kaip gebėjimas, kurio reikia norint atlikti konkrečias profesinės veiklos ar pareigų funkcijas.

Šaltinis: „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“ (2014).

Pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklas, pirmiausia reikia nagrinėti organizacijos ir darbuotojų bendradarbiavimą ir kylančias problemas, tik vėliau pasirinkti ir pradėti įgyvendinti valdymo funkcijas, kurios lemia sėkmingą planų įvykdymą (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009). Autorės pažymi, kad labiausiai akcentuojamas atrankos, kaip šio proceso sudedamosios ir kartu tam tikros pradžios, vaidmuo, nes atranka tampa tam tikru atspirties tašku procesui, kai organizacija ne tik pritraukia, bet ir adaptuoja bei absorbuoja naujo atrinkto darbuotojo įnešamas žinias ir kompetencijas organizacijos tikslams tenkinti. Kompetencijų modelis gali suponuoti prielaidas tinkamų darbuotojų atrankai, suteikti galimybę labiau atsižvelgti į darbuotojo indėlį organizacijai bei įvertinti jo pastangas ir norą prisidėti prie organizacijos gerovės. Tinkamai pritaikomos ir naudojamos kompetencijos padeda drąsiai priimti iššūkius, konkuruoti, pasiruošti netikėtumams, o tai leidžia išlaikyti visuomenės pasitikėjimą. Todėl būtina planuoti, kokių kompetencijų darbuotojų reikės konkrečiai viešojo administravimo organizacijai.

1.2.2. Kompetencijų poreikis ir jo planavimas

Valstybės tarnautojų kompetencijos labai svarbus rodiklis, kuris atskleidžia viešojo sektoriaus, galimybes suteikti visuomenei profesionalias paslaugas. Nuo turimų žinių priklauso ne tik organizacijos narių, bet ir pačios sistemos įvaizdis ir patikimumas. Todėl valstybinių įstaigų specialistai rengia, vertina ir diegia rekomendacijas dėl viešojo administravimo paslaugas teikiančių organizacijų kompetencijų poreikio ir tobulinimo viešajame sektoriuje.

Valstybės tarnybos departamento pateikta „Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos praktinio taikymo atmintinė“ (2015), sukurta UAB „PayManager“ pagal „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ projektą (SFMIS numeris VP1-4.1-VRM-01-V-01-002) sudaro prielaidas institucijoms numatyti, kokių pareigybių ir atitinkamai, kokių kompetencijų tarnautojų reikės. Metodika turėtų padėti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų (toliau – Įstaigos) vadovams racionaliai planuoti naujų tarnautojų pareigybes ir asmenų priėmimą į pareigas. Metodikoje nurodomi pareigybių poreikio, nustatymo metodai, kurie galėtų padėti identifikuoti realų pareigybių poreikį. Diegiant pareigybių poreikio planavimo metodiką, rekomenduojama vadovams atidžiau suvokti bei įsivertinti įstaigos vidinę ir išorinę aplinką ir pagal šiuos kriterijus pasirinkti tinkamiausius pareigybių poreikio nustatymo metodus bei jų taikymo apimtį (Valstybės tarnybos departamentas, 2015). Todėl vadovams pateikiamos rekomendacijos, kaip jie turėtų vertinti kompetencijų sąsajas su darbuotojų gebėjimais (žr. 1.4 lent.), kiekvieną darbuotoją įvertinant balais, kurie nurodomi instrukcijoje.

Turimų kompetencijų įvertinimas, užpildant šią lentelę, leidžia vadovams atskleisti esamą rezultatą ir vertinti, ar ši situacija tenkina organizacijos poreikius bei galimybes su šiuo metu turimomis pareigybėmis. Lentelėje pateikiamas pavyzdys, kai lyginamos geriausio ir vidutinio darbuotojo kompetencijos, įvertinama, kiek kiekviena iš išvardintų kompetencijų yra jiems būdinga ir apskaičiuojamas skirtumas; tos kompetencijos, kurios labiausiai skiria puikų ir vidutinį darbuotoją, yra laikomos svarbiausiomis (Valstybės tarnybos departamentas, 2015). Taip pat Valstybės tarnybos departamentas „Naujojoje Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikoje“ (2020) yra nurodęs pareigybės aprašymo ruošinio pavyzdyje ir specifines kompetencijas, kurios vertinamos skyriaus (biuro, tarnybos, vadovo) pareigybės aprašyme. Pavyzdyje svarbiausios kompetencijos (I rangas) yra analizė ir pagrindimas, komunikacija ir lyderystė. Tačiau kiekviena organizacija gali įsivertinti pagal savo esamą situaciją. Kiekvienam organizacijos narius įvardinamas dabartinis kompetencijų įvertinimo lygis iš veiklos vertinimo (žr. 1.4 lent.), nurodomas pareigybei reikalingas ir siekiamas kompetencijų lygis, nauda bei svarba. Pagal tai sudaromi ugdymo planai ir siekiama, taikant tam tikras mokymo programas, specialius kursus, kad organizacijos narys turintis dabartinį kompetencijos lygį, įgautų reikalingą kompetencijos lygį.

Kompetencijų svarbos vertinimas lyginant darbuotojus

Kompetencijų svarbos vertinimo forma					
Vertintojo vardas, pavardė, pareigos					
Vertinama pareigybė					
Instrukcijos. Atidžiai perskaitykite kompetencijų apibrėžimus, pateiktus žemiau. Galvodamas apie vieną darbuotoją, įvertinkite balais, kiek jam buvo būdingos šios kompetencijos, kur 1 - visiškai nebūdinga; 2 - beveik nebūdinga; 3 - šiek tiek būdinga; 4 - būdinga; 5 - labai būdinga.					
Kompetencijos		Geriausias darbuotojas, su kuriuo yra tekę dirbti	Vidutinis darbuotojas	Skirtumas	Kompetencijos rangas
Bendrosios	Vertės visuomenei kūrimas. Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo	4	3	1	II
	Organizuotumas. Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.	5	4	1	II
	Patikimumas ir atsakingumas. Įvykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.	5	4	1	II
	Analizė ir pagrindimas. Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinę dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.	5	3	2	I
	Komunikacija. Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.	4	2	2	I
Vadybinės ir lyderystės	Strateginis požiūris. Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numatydamas ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.	3	3	0	III
	Veiklos valdymas. Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą taip, kad užtikrintų tikslų įgyvendinimą.	4	3	1	II
	Lyderystė. Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikiamą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.	4	2	2	I
Profesinės	Informacijos valdymas. Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti.	4	4	0	III
	t.t.				

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas (2015).

Vėliau sudaromas klausimynas (žr. 1.5 lentelė), padedantis apžvelgti situaciją ir įvertinti tolimesnius veiksmus.

Klausimynas leidžia atidžiai įsigilinti į organizacijoje, dirbančių asmenų turimas kompetencijas ir įvertinti, kokių kompetencijų reikės ateityje. Vertinimo rezultatai parodys, ar turimas kompetencijas reikia kelti, įvertinus darbuotojų gebėjimą mokytis, imtis daugiau atsakomybių, platesnių funkcijų. Duomenų analizė leidžia spręsti, kurio darbuotojo rezultatai yra geriausi ir kokios tolesnės karjeros perspektyvos. Taip valstybės tarnautojų ar darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, poreikis objektyviai matuojamas, atsižvelgiant į galimai perteklinį pareigybių skaičių, pareigybių pakeičiamumą, perkvalifikavimo galimybes, išorinių išteklių poreikį, riziką ir galimybes.

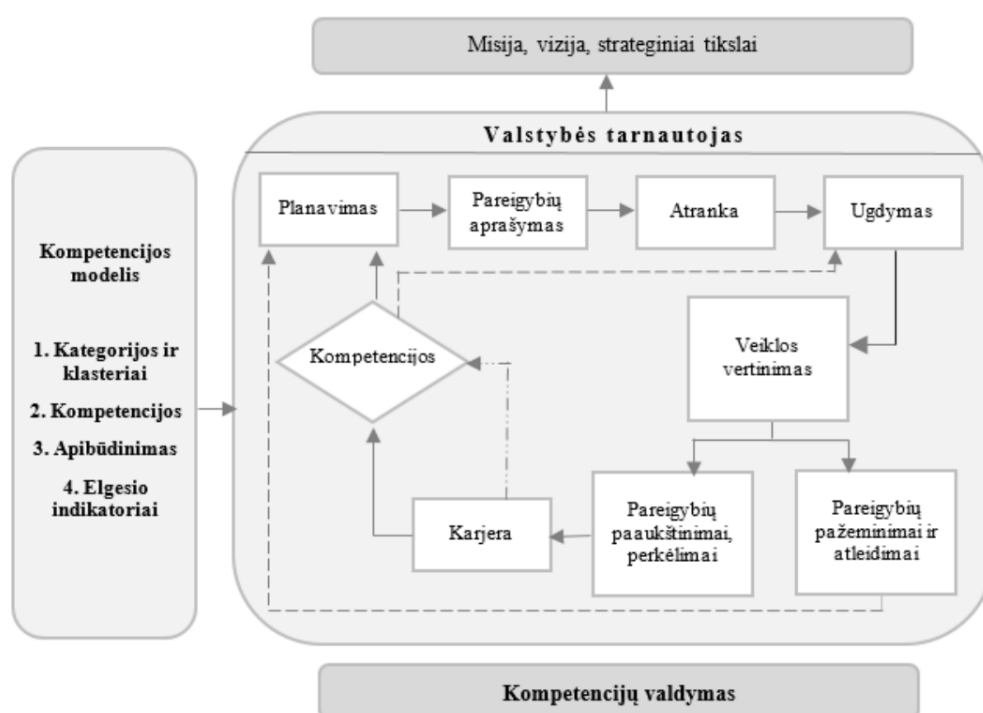
Klausimai kompetencijų analizei

Klausimas analizei	Galimi sprendimo būdai
Kurių kompetencijų poreikis ateityje didės?	Sieti su ugdymo planais. Galimas naujų pareigybių poreikis.
Kurių kompetencijų poreikis ateityje mažės?	Galimas pareigybių perteklius. Sieti su ugdymo planais, svarstyti pareigybių keitimą (perkvalifikavimą).
Kurios kompetencijos įvertintos aukščiausiais balais?	Įstaigos stipriosios pusės. Šių kompetencijų ugdymo programos turi būti skirtos palaikyti esamai situacijai
Kurios kompetencijos įvertintos žemiausiais balais?	Įstaigos tobulintini aspektai. Šios kompetencijos turi būti prioritetas, planuojant ugdymo programas. Jei kompetencijas išsiugdyti pernelyg sunku, galimas išorinių išteklių poreikis.
Ar yra svarbių ribotos vidinės pasiūlos kompetencijų?	Įvertinti kompetencijos svarbą visos įstaigos veiklai ir riziką, kad asmuo, turintis šią kompetenciją, gali palikti pareigas. Numatyti rizikos valdymo veiksmus, susiejant juos su ugdymo planais.

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas (2015).

Įgyvendinant 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Pagrindinis tikslas – tobulinti valstybės tarnybos valdymą. Tai padėjo kurti galimybę kryptingai formuoti personalą, atkreipiant dėmesį į valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas.

Siekiant, kad kompetencijų poreikis, jų pritaikymas būtų sėkmingas, būtina kompetencijas tinkamai valdyti. Toks valdymas yra įgyvendinamas kuriant kompetencijų modelį, sudarytą iš keturių komponentų: kategorijų ir klasterių, kompetencijų ir jų apibūdinimo ir elgesio indikatorių (Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018). Autorių teigimu sukurtas kompetencijų modelis turi būti taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose, kad šie etapai veiktų bendrai, sėkmingai, o įgyvendinami remiantis kompetencijomis, valdant kompetencijas atsiranda nauja sąvoka – kompetencijomis grįstas valdymas (žr. 1.10. pav.). Todėl visas procesas turi būti susietas su organizacijos vizija, misija ir strateginiais tikslais.



1.10. pav. Kompetencijų valdymo esmė

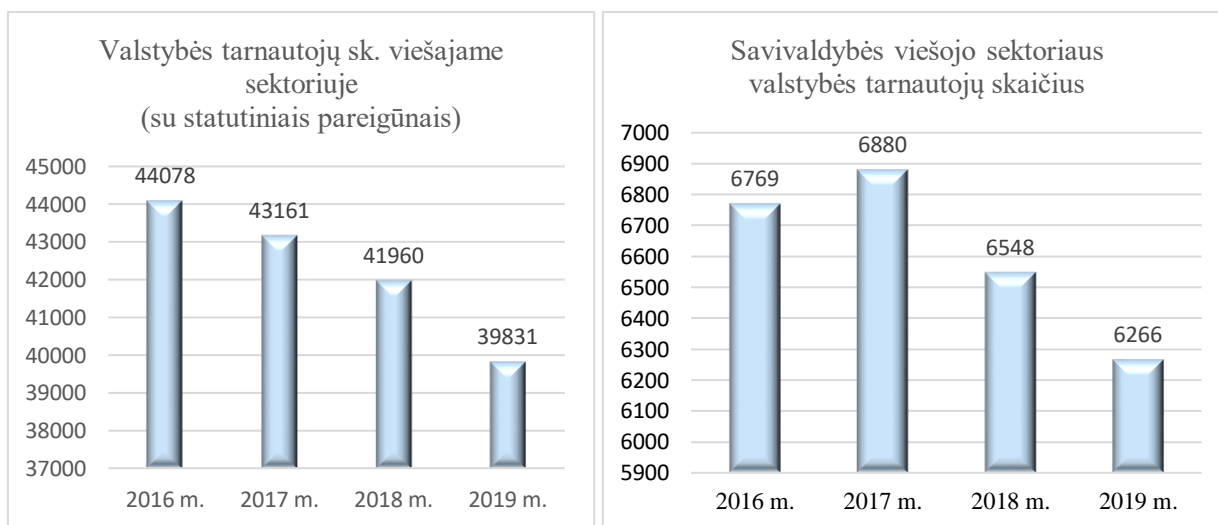
Šaltinis: Stačinskaitė, 2018.

Kompetencijų valdymas taip pat gali prisidėti prie sprendimų, užtikrinant žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus: atranką, vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros planavimą, teikiant nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai, ir pagal kuriuos būtų galimybė ugdyti kompetencijas planuojant karjeros galimybę. Kompetencijų valdymas apima žmogiškųjų išteklių valdymo etapus, todėl tokia sistema gali padėti labiau matyti, suprasti ir įvertinti turimas kompetencijas organizacijoje, o prireikus siūlyti papildomus mokymus. Adamonienės (2009) teigimu, ugdymo proceso metu, būtina kiekvieno darbuotojo kompetencijas tirti ir analizuoti, tokiu būdu siekiant nustatyti esamų mokymosi sistemų ypatumus, skirtingus ugdymo būdus. Tai gali lemti naujų metodų, formuojant ir tobulinant mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemų paiešką ar diegimą. Kompetencijų valdymas suteikia galimybę aiškiai įvertinti esamą situaciją organizacijoje ir orientotis kokios kiekvieno darbuotojo kompetencijos turėtų būti ugdomos ir tobulinamos.

1.3. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio Lietuvos savivaldybėse situacija

Nuolat didėjantis karjeros valstybės tarnautojų kasdieninių užduočių sudėtingumas, neleidžia priimti tik standartinius sprendimus. Todėl kiekviena situacija verčia ieškoti naujų galimybių, specifinių žinių ir kompetencijų. Tad viešąsias paslaugas teikiančių viešojo administravimo organizacijų narių galimybės prisitaikyti prie naujovių, turi reikšmės jų veiklos kokybei bei rezultatams. Dėl šių priežasčių karjeros valstybės tarnautojų platesnis specialiujų ir bendrųjų kompetencijų spektras labiau prisideda prie darbo sklandžios eigos ir produktyvumo.

Vidaus reikalų ministerijos duomenimis (2020) bendras valstybės lygmens viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų skaičius nuo 2016 m. iki 2019 m. sumažėjo 9,6 proc. (žr. 11 pav.), o savivaldybės lygmens viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų skaičius – sumažėjo 7,4 proc.



1.11 pav. Valstybės tarnautojų skaičiaus pokyčiai valstybės viešajame sektoriuje ir savivaldybėse, 2016–2019 m.

Šaltinis: Vidaus reikalų ministerija, 2020.

Valstybės tarnautojų skaičius viešajame sektoriuje 2016-2017 m. sumažėjo 2 proc. Panašūs rezultatai buvo ir 2017-2018 m., kadangi šis pokytis siekė -2,6 proc. Tačiau 2018-2019 m. valstybės tarnautojų skaičiaus ženklus sumažėjimas viešajame sektoriuje nurodomas didžiausias – 5 proc. Mažėjantis valstybės tarnautojų skaičius parodo, kad valstybės tarnautojo atliekamos funkcijos yra svarbios, atsakingos ir kruopščiai vykdomos. Todėl tai gali lemti asmenų apsisprendimą pradėti dirbti viešajame sektoriuje, ar jau dirbančiųjų asmenų abejones likti viešojo sektoriaus darbuotoju. Savivaldybių viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų skaičius 2016-2017 m. padidėjo 1,7 proc. ir

apimant nurodytus metus, 2017 m. labiausiai išsiskyrė, kadangi tai buvo vienintelis skaičiaus pakilimas. Tačiau 2017-2018 m. valstybės tarnautojų skaičius ženkliai sumažėjo net 4,8 proc. Panašus skaičiaus pokytis matomas 2018-2019 m., kai savivaldybių viešajame sektoriuje valstybės tarnautojų sumažėjo 4,3 proc. Valstybės tarnautojų skaičiaus pokytį valstybės viešajame sektoriuje ir savivaldybėse, lėmė ir tai, kad daliai savivaldybių darbuotojų buvo priskirtas darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis statusas, todėl, kad darbuotojams netaikomi tokie griežti tarnybinės etikos ar nepriekaištingos reputacijos reikalavimai. Taip pat darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis atrankos ir priėmimo į pareigas procedūros nėra griežtai reglamentuotos, o atleidimo tvarka lankstesnė, nors darbo užmokestis mažesnis nei valstybės tarnautojų. Organizacijos, siekdamos pasinaudoti įstatymų neapibrėžtumu steigia darbuotojo, o ne valstybės tarnautojo pareigybę, tokiu būdu oficialiai mažėja valstybės tarnautojų skaičius. Taip pat prie tokios padėties prisidėjo ir kiti svarbūs veiksniai (žr. 12 pav.), kurie galėjo lemti valstybės tarnautojų skaičiaus pokytį.



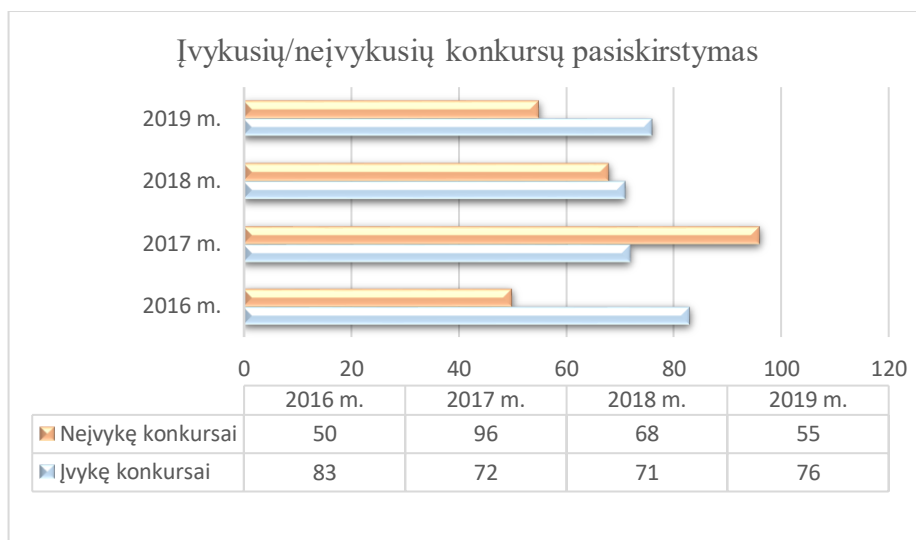
1.12 pav. Veiksniai, lemiantys tarnautojų skaičiaus pokytį viešajame sektoriuje ir savivaldybėse

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vidaus reikalų ministerija, 2020.

2020 m. lapkričio 21 d., įsigaliojęs naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas (toliau – VTĮ) sudarė teisinę sąlygą didinti valstybės tarnybos patrauklumą, iš esmės pakeistas valstybės tarnautojų darbo užmokesčio reglamentavimas, įtvirtinta nuotolinio darbo galimybė bei mentorystės institutas, supaprastinta valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tvarka, įtvirtinta centralizuota asmenų atranka į valstybės tarnybą (Vidaus reikalų ministerija, 2020). Svarbu paminėti, kad VTĮ numatyta daugiau valstybės tarnautojų skatinimo priemonių – nustatyta daugiau skatinimo rūšių tokių, kaip nustatoma didesnė pareiginė alga, gali būti perkeliamas į aukštesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir kt. Taip pat dėmesys atkreipiamas į valstybės tarnybos patrauklumo didinimą XVII Vyriausybės nutarime „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“ (2017), kurio III prioritetas „Viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas“, pateikiama kompetencijos valstybės valdymo srityje kėlimo kryptis. Vyriausybės programoje akcentuojamas skaidrios ir bendros valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir atrankos sistemos tobulinimas. Taip užtikrinant, kad valstybės tarnyboje dirbtų kompetentingi asmenys ir tokiu būdu pereinant prie kompetencijomis grįstos žmoniškųjų išteklių vadybos.

Siekiant atskleisti Lietuvos savivaldybių administracijos žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikį, pateikiami įvykusių/nejvykusių konkursų duomenys, apimant 2016–2019 metus. Bendras

įvykusių/neįvykusių konkursų skaičius, parodo koks buvo specialistų poreikis tam tikrais metais (žr. 10 pav.). Taip pat tai atskleidžia kaip skiriasi valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis įvykusių/neįvykusių konkursų dažnis.



1.13 pav. Įvykusių/neįvykusių konkursų pasiskirstymas, 2016–2019 m.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamentas (2020)

Diagramoje vaizduojamų neįvykusių konkursų dažnis, kurio pasiskirstymas atrodo taip: 2016 m. - 19 proc., kuris parodo, kad tais metais mažiausias konkursų neįvykimo skaičius; 2017 m., neįvykę konkursai sudarė 36 proc.; 2018 m. – 25 proc. ir 2019 m. skaičius sudarė 20 proc. Įvykusių konkursų skaičiai nežymiai keitėsi: 2016 m. -27 proc.; 2017 m. – 24 proc.; 2018 m. – 24 proc. ir 2019 m. – 25 proc. tai rodo, kad tiriamuoju laikotarpiu įvykusių konkursų skaičiai buvo labai panašūs/ Valstybės tarnybos duomenimis 2016–2019 m. neįvykusių konkursų priežastys Lietuvos savivaldybių administracijose (žr. 1.6. lentelė).

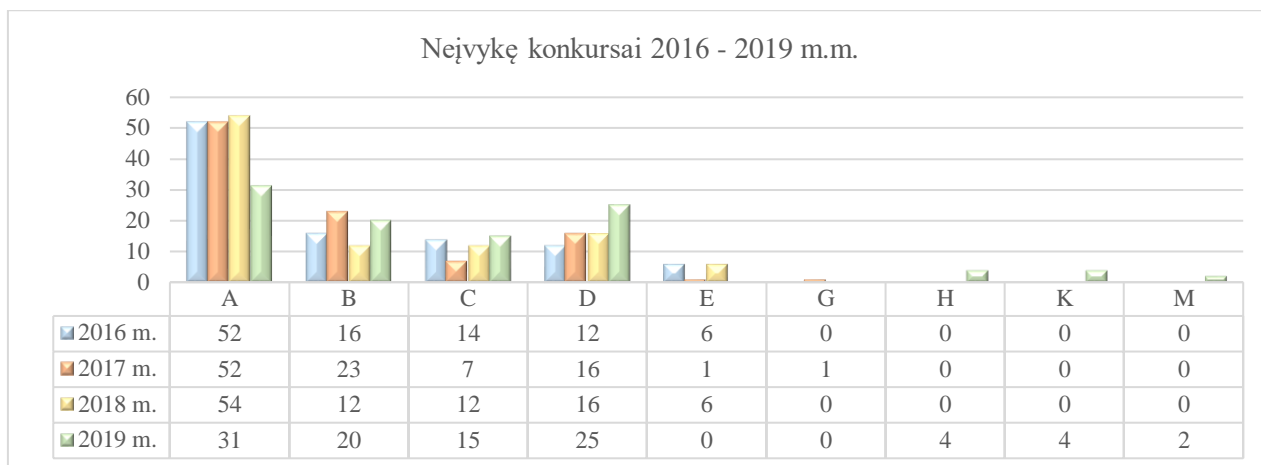
1.6. lentelė

Neįvykusių konkursų priežastys 2016–2019 m. ir jų žymėjimas

Žym.	Neįvykusių konkursų priežastys
A	Nebuvo pretendentų
B	Pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų
C	Pretendentai neatvyko į konkursą
D	Į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas
E	Konkursas atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui
G	Vadovavimo gebėjimai įvertinti 0 balų
H	Reikalavimus eiti padalinio vadovo ar aukštesnes ir įstaigos vadovo pareigas atitiko tik 1 pretendentas
K	Pretendentas atsisako eiti valstybės tarnautojo pareigas ir nėra kitų pretendentų surinkusių 6 ar daugiau balų
M	Visi pretendentai per vertinimą komisijoje surenka mažiau nei 6 balus, o per vertinimą padalinio vadovo ar aukštesnėms ir įstaigos vadovo pareigoms eiti tik vienas pretendentas surenka daugiau nei 6 balus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamentas (2020)

Lentelė pateikiamos neįvykusių konkursų priežastys, kurios nurodomos LR valstybės tarnybos departamento duomenimis. Kiekviena priežastis žymima tam tikra raide, kurios reikalingos duomenims pateikti vaizdu (žr. x pav.). Neįvykusių konkursų žymėjimas padės orientuotis kitoje diagramoje (žr. 1.14 pav.)



1.14 pav. Neįvykusių konkursų priežastys 2016m. – 2019 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VTD duomenimis.

Diagramoje pastebimas žymus atotrūkis nuo kitų konkursų neįvykimo priežasčių, tai pačių pretendentų nebuvimo konkursuose. Šie duomenys rodo, kad pakartotinai skelbiami konkursai vyksta dėl pačių asmenų nenorėjimo dalyvauti konkursuose. 2016 m. neįvykusių konkursų dėl pretendentų nebuvimo (A) skaičius buvo didžiausias – 52 proc., kitų priežasčių pasiskirstymas atrodė taip: B – 16 proc.; C – 14 proc., D – 12 proc.; E – 6 proc., kuris reiškia, kad konkursas atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui. 2017 m. pretendentų nebuvimo priežastis taip pat užėmė kiek daugiau nei pusę visų nurodytų priežasčių – 52 proc., pretendentų, kurie neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų skaičius siekė 23 proc., kai tuo tarpu į pareigas priimančio asmens sprendimu konkurso atšaukimas (D) siekė 16 proc., o neatvykusių į konkursą pretendentų (C) skaičius fiksuojamas tik 7 proc. 2018 m. situacija panaši dėl A varianto -54 proc.; B – 12 proc., tačiau pastebimas C varianto pokytis, kuomet pretendentų neatvykimo į konkursą skaičius siekė – 12 proc. Tai rodo, kad neatvykusių pretendentų skaičius pakito beveik du kartus. Į pareigas priimančio asmens sprendimu konkurso atšaukimo (D) skaičius – 16 proc. ir tai nepakitęs skaičius nuo 2017 m. Konkursas atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui (E), tokia neįvykusių konkursų priežastis įvardijama 6 proc. 2019 m. Neįvykusių konkursų priežasčių pasiskirstymas: (A) – 30 proc.; (B) – 20 proc.; (C) -15 proc.; (D) – 25 proc. Nors procentinis pasiskirstymas atrodo labai panašus, tačiau neįvykusių konkursų skaičius yra sumažėjęs, tai galėjo lemti nuo 2019 m. sausio 1 d. Lietuvos karjeros valstybės tarnautojų konkursus ir pakaitinių tarnautojų atrankas pradėjęs centralizuotai vykdyti Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Kitas svarbus aspektas gali būti tai, kad konkursų aprašymuose nurodoma darbo patirtis, kurios galbūt trūksta būsimam tos pareigybės specialistui.

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimas gali padėti labiau suprasti koks valstybinių organizacijų vaidmuo, strategija ir tikslas. Siekiant, kad Lietuvos savivaldybėse būtų užtikrinta kompetentingų organizacijos narių komanda, visų pirma reikėtų pradėti nuo pačios organizacijos įvaizdžio kūrimo, siekiant parodyti, kad savivaldybėse vyrauja ne tik užduočių, funkcijų vykdymas, bet ir tarpusavio supratimas, pagarba, bendradarbiavimas. Iš pateiktų duomenų matoma, kad valstybės tarnautojų skaičius mažėja, tačiau tai gali būti ir darbuotojo statuso pakeitimas, kadangi reikalavimai ir suvaržymai valstybės tarnautojams perėjus į darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį sumažėja. Būtina atkreipti dėmesį į problemas, kurios buvo anksčiau nurodytos, dėl valstybės tarnautojų požiūrio į savo specializaciją, per didelio darbo krūvio, įtampos per mažo atlygio ar per mažos karjeros galimybes. Reikėtų pabrėžti, kad darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį taip pat gali susidurti su šiomis problemomis, todėl reikėtų skatinti organizacijos narių įtraukimą į organizacijos veiklą, domėtis darbuotojų mikroklimatu, vertinti pasiekimus ir dalintis turimais gebėjimais ir patirtimi.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO PLANAVIMO ŠIAULIŲ REGIONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Kiekvienas tyrimas reikalauja tam tikro pasiruošimo. Tinkamas metodo pasirinkimas ir pritaikymas, gali užtikrinti tyrimo tikslumą, patikimumą, informatyvumą. Tokiu būdu tyrėjas turi galimybę aiškiau ir lengviau atlikti tyrimą ir pateikti gaunamus rezultatus. Tinkamai pasirinkta tyrimo metodologija lemia mokslinio tyrimo sėkmę. Todėl antroji magistro darbo dalis yra skirta žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo Šiaulių regiono savivaldybių administracijose tyrimo metodologijai pagrįsti.

Kardelis (2002) metodologiją apibrėžia kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija). Autorius nurodo, kad metodologijos tikslas – padėti tyrėjui plačiau suprasti ne mokslinio tyrimo produktą, bet patį tyrimo procesą, taip atskleidžiant mokslo galimybes bei ribas. Metodologija gali būti apibrėžiama kaip paketas praktikos idėjų ir patvirtintų praktikų konkrečioje veiklos srityje (Žydžiūnaitė, 2011). Autorė taip pat pažymi, kad metodologija reiškia metodų rinkinį, kurį tyrėjas taiko konkrečiame tyrime, tai apima veiklos planavimą, dizaino kūrimą ir vystymą bei sistemų valdymą. Tyrimo metodologija taip pat atskleidžia tyrimo objektą, iškeltus probleminius klausimus į kuriuos siekiama atsakyti, parodo tyrimo imtį ir patį procesą, laikantis etikos ir sąžiningumo principų. Tyrimo metodologija atskleidžia nagrinėjamos temos problemą, tyrimo objektą, tyrimo metodus ir suteikia galimybę nustatyti tobulinamas sritis.

Siekiant tinkamai atlikti empirinį tyrimą, kuris atskleistų žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą Šiaulių regiono savivaldybių administracijoje ir galimas tobulinimo galimybes, buvo pasirinkta kiekybinė ir kokybinė tyrimo prieiga. Kiekybinė tyrimo prieiga (antrinė duomenų analizė) leido pristatyti Lietuvos ir Šiaulių regiono savivaldybių žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikio situaciją, vizualizuoti jos kaitos ar priežastingumo tendencijas. Kokybinė tyrimo prieiga (dokumentų turinio analizė, informantų apklausa raštu) leido identifikuoti Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojų kompetencijų poreikio planavimo situaciją, problemas ir iššūkius.

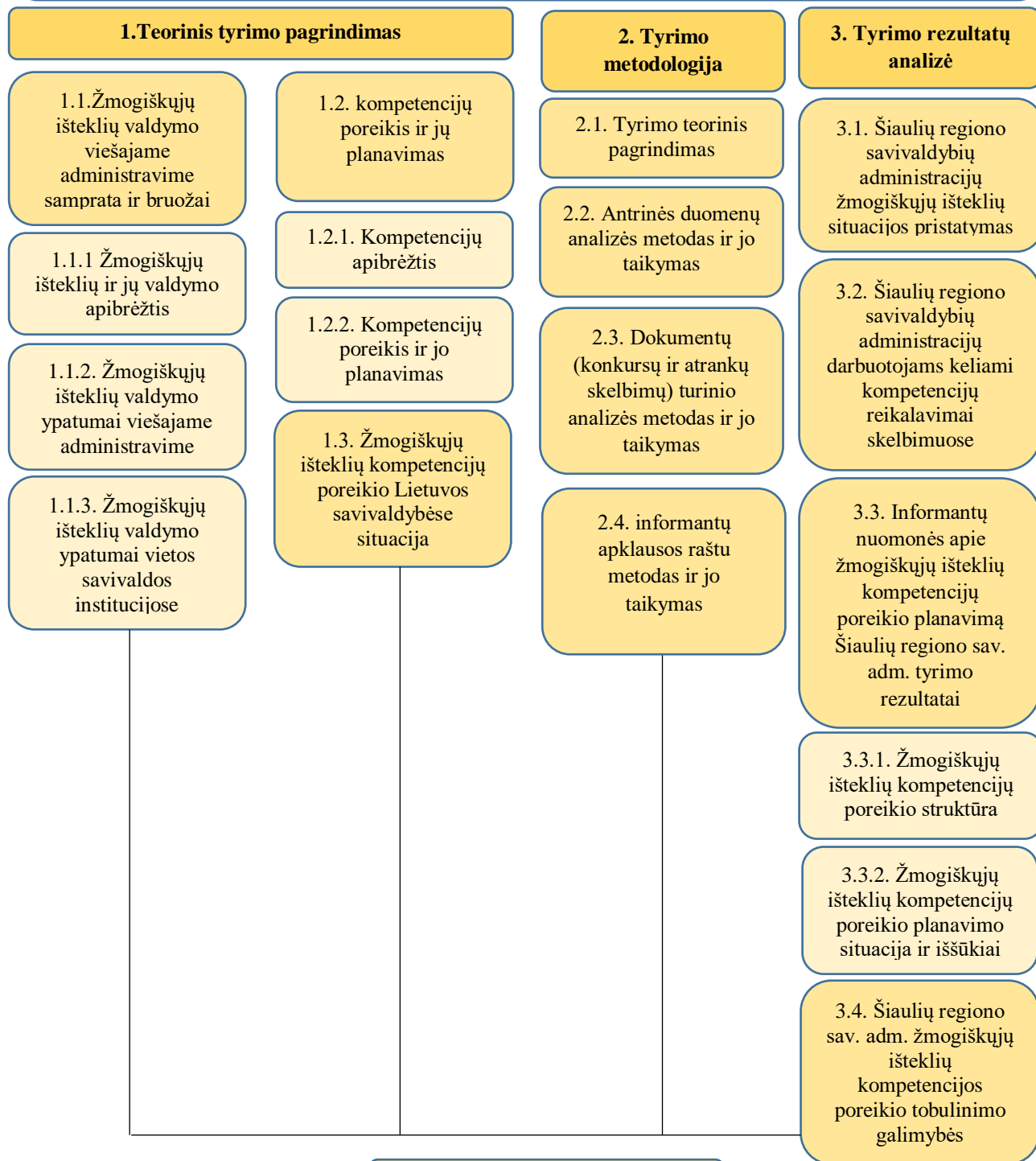
Tyrimo loginė schema (žr. 2.1. pav.) nurodo tyrimo eigą atskleidžiant tyrimo problemą. Ji padeda aiškiau ir tiksliau nustatyti tyrimui reikalingų veiksmų eigą ir vizualiai pristatyti jų eiliškumą bei tarpusavio susietumą. Pateiktoje schemoje nurodomi pagrindiniai etapai, kuriais vadovaujamosi atliekant tyrimą: teorinis tyrimo pagrindimas, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė (empirinių duomenų rinkimas, tyrimo duomenų analizė, rezultatų pristatymas), išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Tyrimo tikslas – atskleisti žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą savivaldybių administracijoje. Empiriniam tyrimui (kaip atvejis) buvo pasirinktas vienas iš dešimties Lietuvos regionų (**Šiaulių regionas**). Tai sąlygojo dvi esminės priežastys. Pirma, regionas yra apibūdinamas kaip priinama tyrėjai imtis, kadangi turėdama ankstesnius bendradarbiavimo su savivaldybėmis šiame regione ryšius, darbo autorė gali atlikti tyrimą naudodama ir kokybinio tyrimo prieigą – informantų apklausą raštu, bet to, darbo autorė domisi šio regiono vietos savivaldos problemomis. Antroji priežastis – regiono atitikimas tyrėjos keltus kriterinės atrankos reikalavimus: vidutinis savivaldybių skaičius regione Lietuvos kontekstu (Šiaulių regioną sudaro vidutinis skaičius, t. y. 7 savivaldybės); regione centras yra savivaldybė, atitinkanti miesto savivaldybės statusą (Šiaulių regione yra viena miesto – regiono centro savivaldybė, o kitos – rajono savivaldybės).

Savivaldybių administracijų atvejis pasirinktas, kadangi arčiau žmogaus esančios savivaldos institucijos tarnautojams ypač svarbios kompetencijos, atliepančios visuomenės lūkesčius ir gero viešojo valdymo reikalavimus. Be to, administracijų darbuotojai laikomi ilgalaikiu šios viešojo administravimo institucijos ištekliumi.

Problema: Šiuolaikiška, išsivysčiusi ir sparčiai žengianti su naujovėmis visuomenė, labai griežtai vertina paslaugų kokybę, aptarnaujantį personalą, suteikiamos informacijos greitį ir patikimumą. Tai rodo, kad visuomenės lūkesčiai viešojo sektoriaus specialistams kelia naujų iššūkių, kuriems spręsti reikia tam tikrų kompetencijų.

- ✓ Kaip žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio reikšmė identifikuojama viešajame administravime?
- ✓ Kaip ir kokiomis priemonėmis bei veiksmais yra įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimas Šiaulių regiono savivaldybių administracijose?
- ✓ Kaip Šiaulių regiono savivaldybių administracijų galėtų tobulinti žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimo procesą?



Tyrimo išvados ir rekomendacijos

2.1. pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2020).

Minėta kiekybinė ir kokybinė tyrimo prieiga įgalino tyrėją – šio magistro darbo autorę atskleisti tyrimo problemą įvairiais aspektais, ne tik regiono, bet ir visos Lietuvos problematikos kontekste. Tyrimas buvo atliekamas 2018 m. rugsėjo mėn. – 2020 metų gruodžio mėn. Tyrimo ataskaita – magistro darbas baigtas ir viešam gynimui pristatytas 2021 m. sausio mėn.

Tyrimo problemos teoriniams aspektams pagrįsti buvo naudojama *mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizės metodas*, padėjęs identifikuoti savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo koncepciją ir jos bruožus. Šiam tyrimui buvo naudojama naujausia Lietuvos ir užsienio mokslinė literatūra, Lietuvos nacionaliniai teisės aktai ir dokumentai, Valstybės tarnybos departamento, VšĮ „Registru centras“, Statistikos departamento duomenys, kiti šaltiniai. Šaltinių analizė buvo atlikta remiantis iš anksto susidarytu analizės planu, vėliau konvertuotu į šio magistro darbo turinyje pateiktą 1 skyriaus išdėstymą. Tyrimas atliktas 2018 m. spalio – 2020 m. gruodžio mėn. Teorinio tyrimo rezultatai pristatyti pirmajame darbo skyriuje.

Tuo tarpu empirinis tyrimas, orientuotas į Šiaulių regiono savivaldybių atvejo analizę, atliktas naudojant tris metodus: *antrinę duomenų analizę, dokumentų turinio analizę ir informantų apklausą raštu*, kurių pristatymas yra detalizuojamas toliau pateikiamuose poskyriuose.

2.2. Antrinės duomenų analizės metodas ir jo taikymas

Siekiant atskleisti tiriamos problemos kontekstą, susietą su išmatuojamais rodikliais, bei numatyti tiriamo reiškinio aspektų raišką tyrimuose naudojamas antrinės duomenų analizės metodas (Cooper, Shindler, 2014). Antrinės duomenų analizės metodas yra naudingas, kai siekiama sumažinti tyrimo kaštus (laiko, duomenų rinkimo ir pan.), atlikti greitą situacijos analizę, gauti patikimus ir palyginamus duomenis.

Antrinės duomenų analizės metodas taikytas analizuojant Lietuvos ir Šiaulių regiono savivaldybių žmogiškųjų išteklių situaciją, atskleidžiant tam tikrus probleminius aspektus (savivaldybių darbuotojų skaičiaus kaita, darbuotojų aptarnaujamų gyventojų skaičius, neįvykusių konkursų skaičiai ir jų priežastingumas). Taigi, analizuojant duomenis buvo taikoma tiek kiekybinė, tiek ir kokybinė prieiga.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo surinkti statistiniai duomenys už 2016–2019 metus, atspindintys Lietuvos ir Šiaulių regiono savivaldybių žmogiškųjų išteklių situaciją. Duomenys yra pateikiami Lietuvai ir Šiaulių regionui atskirai. Lietuvos konteksto analizės rezultatai yra pirmojo skyriaus paskutiniame poskyryje. Šiaulių regiono rezultatai pristatomi empirinėje darbo dalyje.

Tyrimo instrumentas – klausimų sąrašas. Klausimų sąrašo turinį nulėmė teorinėje darbo dalyje minėta Išoraitės (2011) išvalga, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias ir sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas ar konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją. Šį sąrašą sudaro 4 klausimai:

1. Kaip kinta savivaldybių darbuotojų skaičius?
2. Kiek savivaldybės administracijos darbuotojui tenka aptarnaujamų gyventojų?
3. Kiek konkursų į savivaldybių administracijų darbuotojų pozicijas neįvyksta?
4. Kokios priežastys lemia neįvykusius konkursus?

Duomenys, pagal šiuos klausimus atspindi realią situaciją, kaip vyksta žmogiškųjų išteklių kaita šiame sektoriuje, savivaldoje, kokie yra darbuotojų darbo krūviai, ir ar įmanoma rasti pamainą/naujų darbuotojų esant poreikiui. Taip pat analizuotos neįvykusių konkursų priežastys, atskleidusios, kodėl negalima rasti darbuotojų į laisvas vietas savivaldybių administracijose.

Tyrimo organizavimas ir etika. Tyrimui naudoti duomenys, gauti iš Valstybės tarnybos departamento, VšĮ „Registru centro“, Statistikos departamento internetinių svetainių. Analizuoti duomenys yra naujausi, t. y. atspindi situaciją 2016–2019 metais. Tyrimas atliktas 2020 m. sausio – gruodžio mėn. Atliekant tyrimą taip pat buvo laikomasi *tyrimo etikos principų – teisingumo gaunant*

ir interpretuojant duomenis, todėl pateikiant duomenis, nurodomi jų šaltiniai, o juos interpretuojant laikomasi objektyvumo.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenys buvo *sisteminami, grupuojami ir vizualizuojami* (kiekybinė prieiga), kokybinio turinio duomenys buvo *sisteminami ir interpretuojami* (kokybinė prieiga). Atliepiant kokybinę tyrimo prieigą, duomenys yra pateikti lentelėse (užpildytas tekstais), o kiekybinės prieigos duomenys pristatomi juos vizualizuojant lentelėmis arba grafikais, jų interpretacijas pateikiant darbo tekste.

2.3. Dokumentų (konkursų ir atrankų skelbimų) turinio analizės metodas ir jo taikymas

Tyrimo metodas. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir uždavinius bei atsakyti į probleminius klausimus, buvo naudojamas **dokumentų turinio analizės** metodas. Dokumentų analizė – pagrindinis tyrimo metodas, kuris reikalingas tiesiogiai gauti informacijos tyrimui atlikti. Nors savo esme – tai kokybinis metodas, tačiau jo taikymas pasižymėjo ir kiekybine prieiga. Kiekybinių ir kokybinių duomenų sisteminimas ir analizė yra griežtai apibrėžtos procedūros, pasirenkamos atsižvelgiant į tyrimo tipą, tyrimo tikslus, duomenų tipą, duomenų rinkimo būdą, tyrėjo gebėjimus ir patirtį (Balčiūnas, Juozaitienė, Rudytė, Tijūnaitienė, 2014). Šis metodas pasirinktas todėl, kad nagrinėjant darbo skelbimus ir papildomus šaltinius, būtų galima identifikuoti konkrečiai pareigybei reikalingą kompetencijų poreikį. *Kiekybinė prieiga* naudojant šį metodą – konkursų ir atrankų į Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojų pareigas skelbimų analizė, renkant statistinius duomenis. *Kokybinė prieiga* – tų pačių skelbimų turinio analizė, siekiant identifikuoti reikalaujamų kompetencijų profilį. Dokumentų turinio analizė padėjo atrinkti ir identifikuoti savivaldybių administracijos valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, reikalingų kompetencijų poreikį. Tai leido atsakyti į šiuos klausimus: kokios kompetencijos yra reikalingos tam tikroms pareigoms užimti?; Kokiais gebėjimais turėtų pasižymėti valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis savivaldybių administracijose?

Tyrimo instrumentas – rodiklių sąrašas, remiantis skelbimuose pateikta specialiųjų reikalavimų informacija, kurią sudaro žmogiškųjų išteklių išsilavinimo aspektai, dokumentų valdymo ir informacinių sistemų naudojimąsi ir kt.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo išanalizuota 2016–2019 metų 475 skelbimai į Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojų pareigas. Analizė buvo atlikta naudojant Valstybės tarnybos departamento internetinės svetainės duomenis apie konkursus ir atrankas Šiaulių regiono 7 savivaldybėse: Akmenės rajono, Joniškio rajono, Kelmės rajono, Pakruojo rajono, Radviliškio rajono, Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybės. Skelbimai buvo skirti pretendams tiek į valstybės tarnautojų, tiek ir į darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pozicijas. Informacija apie darbo skelbimus taip pat buvo renkama ir minėtų savivaldybių internetinėse svetainėse. Skelbimų paieškos keliai tyrimo metu buvo įvairūs, todėl jiems detalizuoti yra pateiktos schemas (žr. 3 priedą). Dokumentų turinio analizės metu buvo analizuojami darbo skelbimai, tačiau norint patikslinti kompetencijas, reikalingas konkrečiai pareigybei užimti, tyrėja ieškojo papildomai duomenų ir/arba lygino su nuostatomis nacionaliniuose teisės aktuose (LR viešojo administravimo įstatyme, LR valstybės tarnybos įstatyme, LR Vietos savivaldos įstatyme) ir vidiniuose savivaldybių dokumentuose – Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojų pareigybių ir atliekamų funkcijų aprašymuose.

Tyrimo organizavimas. Duomenys buvo renkami analizuojant viešai prieinamus Valstybės tarnybos departamento statistinius duomenis, kuriuose pateikiama informacija apie vykusius valstybės tarnautojų konkursus pareigybėms užimti. Taip pat buvo ieškoma informacijos apie konkursų organizavimą, centralizuotą valstybės tarnautojų atranką. Renkant duomenis apie skelbimus į Šiaulių regiono savivaldybių administracijos tam tikras pareigas, buvo susidurta su problema, kad senesnių metų darbo skelbimų turinį buvo sudėtinga rasti – buvo pateikiami tik rodikliai, tačiau pačio turinio viešai prieinamo nebuvo. Taip pat kai kuriose savivaldybėse trūko reikiamos informacijos.

Informacija buvo sisteminama, grupuojama pagal sudarytą kompetencijų sąrašą, identifikuojant, kokios pagrindinės kompetencijos reikalaujamos dalyvaujant atrankoje tam tikroms pareigoms užimti. Tyrimas atliktas 2020 m. sausio – gruodžio mėn.

Atliekant tyrimą taip pat buvo laikomasi **tyrimo etikos principų**: *teisės gauti tikslią informaciją, teisingumo interpretuojant duomenis*, todėl pateikiant visus duomenis, nurodomi jų šaltiniai, o juos interpretuojant laikomasi *objektyvumo*. Kiekviena vizualizacija (paveikslas ar lentelė), susijusi su organizacijų pateikiamais duomenimis, yra įvardijama susiejant su šaltiniu, ir tai rodo, kad informacija nesisavinama darbo autorės.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Esminiai metodai – tyrimo *duomenų sisteminimas, grupavimas ir vizualizavimas* (kiekybinė prieiga), *kategorizavimas ir interpretavimas* (kokybinė prieiga). Atliepant kokybinę tyrimo prieigą, visi analizuojami skelbimai yra pateikti schemose, lentelėse, o jų interpretacijos yra pateikiamos darbo tekste. Skelbimų turinys yra grupuojamas į kategorijas ir subkategorijas pagal pasikartojančius esminius raktažodžius, apibūdinančius konkrečias kompetencijas. Taip pat pateikiamas raktažodžio pasikartojimo dažnis skelbimuose.

2.3. Informantų apklausos raštu metodas ir jo taikymas

Tyrimo metodas. Apklausos raštu pateikiant klausimyną metodo teorinis pagrindimas, jo privalumai su šaltiniu. Nors tyrimo pradžioje buvo planuoti interviu su informantais Šiaulių regiono savivaldybėse, tačiau pandemijos situacija atsiliepė ir tyrimo planavimui, metodo pasirinkimas buvo pakoreguotas. Todėl tyrimui yra pasirinktas **informantų apklausos raštu, pateikiant klausimyną su atviro tipo klausimais, metodas**. Šis metodas leidžia gauti išsamius, detalius informantų atsakymus.

Tyrimo imtis. Buvo planuojama, kad dalyvaus po vieną atstovą iš 7 Šiaulių regiono savivaldybių. Tyrimo imčiai buvo taikyta kriterinė atranka: 1) atstovas, užimantis vadovaujančias pareigas; 2) atstovas, dirbantis savivaldybės žmoniškųjų išteklių valdymo srityje; 3) atstovas, dirbantis savivaldybei, priklausančiai analizuojamam Šiaulių regionui. Visiems numatytiems informantams buvo išsiųstas prašymas dalyvauti tyrime elektroniniu laišku. Iš viso tyrime sutiko dalyvauti X informantai. Tyrimo dalyviams būdingos šios charakteristikos:

- Informantai užima skyrių, atsakingų už žmoniškųjų išteklių valdymą vedėjų pareigas;
- Darbo, atsakingo už savivaldybės žmoniškųjų išteklių valdymą, patirties vidurkis metais – 5 metai (nuo 1,75 m. iki 8 metų).
- Darbo patirties žmoniškųjų išteklių valdymo srityje vidurkis metais – 4 metai (nuo 1,75 m. iki 8 metų).

Tyrimo instrumentas – klausimynas su atviro tipo klausimais. Klausimyno struktūrą ir turinį lėmė 1.1. poskyryje pateiktas Chlivicko ir kt., 2009 žmoniškųjų išteklių valdymo modelis Tradicinis žmoniškųjų išteklių valdymo modelis, kuris apima šiuos etapus: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. 1.2.1. poskyryje pateikiamas Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, kuriame nurodomos bendrosios kompetencijos, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos. Skiriami penki kompetencijų tipai: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Tyrimo klausimyną sudaro du blokai: demografinis ir žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo turinio. Pirmasis blokas atskleidžia informaciją apie informantą: jo užimamas pareigas, darbo patirtį žmoniškųjų išteklių valdymo srityje savivaldybėje ir vadovaujančiose pareigose. Antrąjį bloką sudaro 22 klausimai (žr. 4 priedą), atliepiantys minėtąją teorinę prieigą.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo planuojamas 2020 m. lapkričio–gruodžio mėn., atliktas 2020 m. gruodžio mėn. 7d. iki sausio mėn. 4 d. Tyrimo dalyvių kontaktai buvo rasti savivaldybių interneto svetainėse, jiems buvo išsiųsti klausimynai, prašant dalyvauti tyrime ir užpildyti. Gavus užpildytus

klausimynus buvo nusiųstas padėkos laiškas. Gautus klausimynus tyrėja išsaugojo savo asmeniniame kompiuteryje, informantų atsakymams buvo priskirti kodai.

Pabrėžiami ir tam tikri **tyrimų etikos principai**, būdingi ir šiam tyrimui: *pagarba informantui, jo orumui, teisė jam laisvai apsispręsti dalyvauti tyrime* (Tidikis, 2003). Tyrimo dalyviams taip pat buvo užtikrinamas *konfidencialumas*, todėl jų atsakymai koduojami I1–In, kur I – informanto santrumpa, o 1–n – užpildytų klausimynų pateikimo tyrėjai eiliškumas.

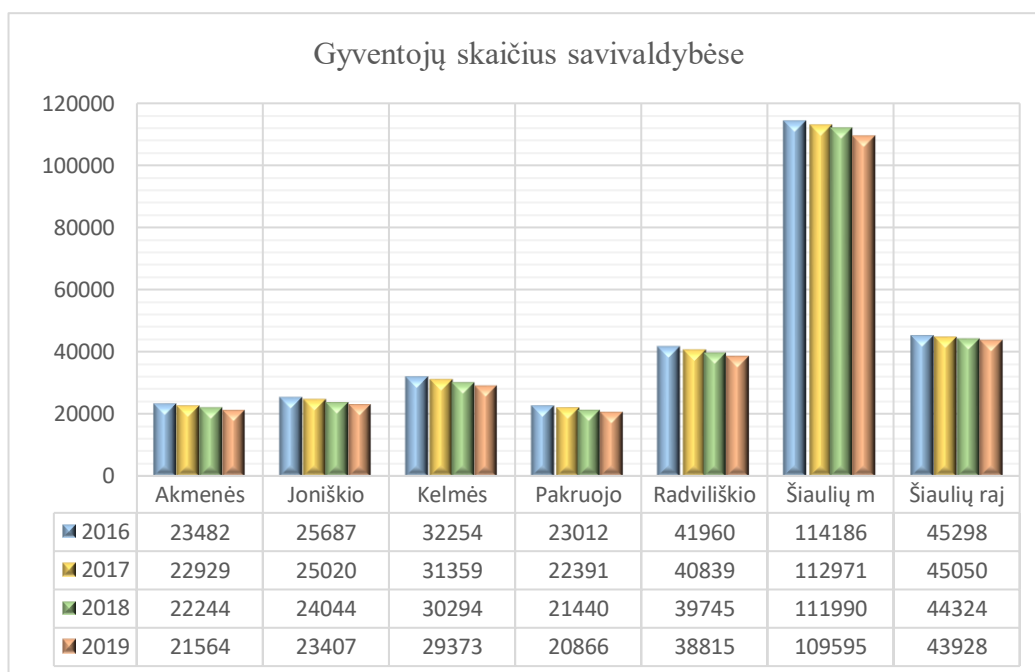
Tyrimo duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenys analizuoti taikant *turinio analizę: grupuojant, lyginant, išskiriant kategorijas ir subkategorijas*. Gautiems rezultatams pateiktos *interpretacijos*.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POREIKIO PLANAVIMO ŠIAULIŲ REGIONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių situacijos pristatymas

Siekiant prisitaikyti prie globalių pokyčių, naujai apibrėžtų standartų, būtina atkreipti dėmesį į esamą padėtį pačioje organizacijoje ir kaip ji gali paveikti žmogiškųjų išteklių darbo kokybę. Tai apima personalo esamų ir būsimų kompetencijų apimtį ir originalumą. Kiekvienas asmeninis gebėjimas gali padėti greičiau ir efektyviau atlikti tam tikras užduotis, tiksliau orientuotis į visuomenės lūkesčius, įsiklausyti jų pageidavimus ir padėti atsakyti į keliamus klausimus. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių situacija atspindi, kaip valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį geba tinkamai ir laiku atlikti jiems pavestas funkcijas ir užduotis.

Kiekvienos Šiaulių regiono savivaldybės administracijos darbuotojams, tenka aptarnauti tam tikrą skaičių asmenų (žr. 3.1. pav.), todėl tai gali turėti įtakos teikiamų paslaugų kokybei. Bendras kiekvienos Šiaulių regiono savivaldybės gyventojų, deklaravusių gyvenamą vietą ir įtrauktų, kaip gyvenamosios vietos neturinčių asmenų skaičius pateikiamas VĮ „Registų centro“ statistinėse suvestinėse. Žemiau esančioje diagramoje (žr. 3.1. pav.) pateikiami 2016.01.01 – 2019.01.01 duomenys.



3.1. pav. Šiaulių regiono savivaldybių gyventojų skaičius (sausio 1 d.)
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VĮ „Registų centras“ duomenimis, 2020.

Diagramoje matomas nuolatinių gyventojų skaičiaus mažėjimas visose Šiaulių regiono savivaldybėse. Kiekvienos Šiaulių regiono savivaldybės nuolatinių gyventojų skaičiaus mažėjimo skirtumas, leidžia matyti koku procentu keitėsi demografinė situacija. Informacija pateikiama remiantis VĮ „Registų centro“ 2016–2019 m. sausio 1-osios dienos duomenimis. Akmenės rajono savivaldybėje fiksuoti nuolatinių gyventojų skaičiaus pokyčiai: 2016–2017 m. gyv. sk. sumažėjo 2,4 proc.; 2017–2018 m. gyv. sk. sumažėjo 3 proc. ir 2018–2019 m. gyv. sk. sumažėjo 3,1 proc. Joniškio rajono savivaldybėje nuolatinių gyventojų skaičiaus pokytis ryškiausias buvo 2017–2018 m., kadangi gyv. sk. sumažėjo – 3,9 proc. Lyginant 2016–2017 m. laikotarpį ir 2018–2019 m. laikotarpį matomas panašus procentinis gyv. sk. sumažėjimas – 2,6 proc. Kelmės rajono savivaldybėje taip pat pastebimas

didžiausias gyv. sk. pokytis 2017–2018 m. – 3,4 proc. 2016–2017 m. gyv. sk. sumažėjo 2,8 proc. 2018–2019 m. gyv. sk. sumažėjo – 3 proc. Pakruojo rajono savivaldybėje matomas ryškiausias nuolatinių gyventojų pokytis, nors 2016–2017 m. ir 2018–2019 m. jis buvo panašus – 2,7 proc., tačiau 2017–2018 m. buvo didžiausias nuolatinių gyventojų skaičiaus sumažėjimas – 4,2 proc. ne tik šioje savivaldybėje, bet ir visose kitose nurodytose savivaldybėse, apimant visus keturis metus. Radviliškio rajono savivaldybėje gyvenančių nuolatinių gyventojų skaičius keitėsi nežymiai, 2016–2018 m. laikotarpiu sumažėjimas kiekvienais metais buvo po 2,7 proc., 2018–2019 m. – 2,3 proc. Šiaulių miesto savivaldybėje nuolatinių gyventojų skaičiaus mažėjimas buvo vienas iš mažesnių, lyginant su kitomis nurodytomis savivaldybėmis. Bendras 2016–2018 m. gyventojų skaičiaus pokytis – 2 proc. (2016–2017 m. – 1,1 proc.; 2017–2018 m. – 0,9 proc.), o 2018–2019 m. metais šis pokytis siekė 2,1 proc. Tai rodo, kad per vienerius metus gyventojų skaičius mažėjo labiau, nei nuo 2016 m. iki 2018 m. Mažiausiai nuolatinių gyventojų netekusi Šiaulių rajono savivaldybė, kadangi bendras 2016–2019 m. skaičius, sudaro – 3 proc., kai tuo tarpu keturiose iš septynių nurodytų savivaldybių, nuolatinių gyventojų skaičiaus mažėjimas siekė 3 ar net daugiau procentų, per metus. Šiaulių rajono savivaldybėje nuolatinių gyventojų skaičiaus mažėjimas atrodė taip: 2016–2017 m. – 0,5 proc.; 2017–2018 m. – 1,6 ir 2018–2019 m. – 0,9 proc. Toks nežymus gyventojų skaičiaus pakitimas, pastebimas tik šioje savivaldybėje.

Gyventojų skaičius ir jo pokytis, gali lemti Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojų darbo krūvio didėjimą ar mažėjimą. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į didžiausią leistiną pareigybių skaičių, patvirtintų pareigybių skaičių ir užimtų pareigybių skaičių (žr. 3.1. lentelė). Kadangi šis skaičius lemia kiekvieno darbuotojo aptarnaujamų piliečių kiekį, gali daryti poveikį atliekamų funkcijų ir užduočių kokybei. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami duomenys nurodo kaip skiriasi Šiaulių regiono savivaldybių administracijos darbuotojų, aptarnaujamų gyventojų skaičius.

3.1. lentelė

Vienam savivaldybės administracijos darbuotojui tenkantis aptarnauti gyventojų skaičius

Savivaldybė	Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, patvirtintų pareigybių skaičius / didžiausias leistinas sk.				Gyventojų skaičius				Vienam savivaldybės administracijos darbuotojui tenkantis aptarnauti gyventojų skaičius			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Akmenės rajono	170	171	168	162	23 482	22 929	22 244	21 564	138	134	132	133
Joniškio rajono	207/ 208	207/ 208	201/ 202	201/ 202	25 687	25 020	24 044	23 407	124/ 123	121/ 120	120/ 119	117/ 116
Kelmės rajono	228	228	227	214	32 254	31 359	30 294	29 373	142	138	134	137
Pakruojo rajono	175 /194	187 /194	187 /194	185 /194	23 012	22 391	21 440	20 866	132/ 119	120/ 115	115/ 111	113/ 108
Radviliškio rajono	286/ 295	290/ 295	288/ 290	281	41 960	40 839	39 745	38 815	147/ 142	141/ 139	138/ 137	138
Šiaulių miesto	*	/247 252	/252 256	/256 254	114 186	112 971	111 990	109 595	*	457/ 448	444/ 437	428/ 432
Šiaulių rajono	235/ 237	/226	226/ 226	224	45 298	45 050	44 324	43 928	193/ 191	/199	196	196

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių regiono savivaldybių ir VĮ „Registrų centro“ duomenimis, 2020.

Siekiant labiau suprasti, kaip skiriasi Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojų aptarnaujamų asmenų skaičius, lentelėje pateikiama informacija apie kiekvienos savivaldybės situaciją 2016–2019 m. Palyginus nurodytose savivaldybėse didžiausią leistiną pareigybių skaičių ir patvirtintų pareigybių skaičių, pastebima, kad ne visose Šiaulių regiono savivaldybių administracijose patvirtinamas didžiausias pareigybių skaičius. Tai gali lemti darbuotojų profesionalumas, atsakomybė ir efektyvumas, kuris parodo, kad darbuotojai geba ir spėja laiku įvykdyti pavestas užduotis, todėl maksimalus pareigybių skaičius nebūtinai išnaudojamas. Taip pat savivaldybių

administracijų darbuotojų veiklos efektyvumui svarbus nuolatinių gyventojų skaičius. Iš lentelėje pateiktų duomenų, galima matyti, kad vienam savivaldybės administracijos darbuotojui tenkantis aptarnauti gyventojų skaičius nevienodas, todėl skiriamos 4 grupės:

- 0,6 proc. asmenų, tenkančių vienam savivaldybės administracijos darbuotojui (Akmenės raj. savivaldybė);
- 0,5 proc. asmenų, tenkančių vienam savivaldybės administracijos darbuotojui (Joniškio raj. savivaldybė, Pakruojo raj. savivaldybė);
- 0,4 proc. asmenų, tenkančių vienam savivaldybės administracijos darbuotojui (Kelmės raj. savivaldybė, Šiaulių miesto savivaldybė, Šiaulių raj. savivaldybė);
- 0,3–0,4 proc. asmenų, tenkančių vienam savivaldybės administracijos darbuotojui (Radviliškio raj. savivaldybė).

Šiose grupėse Šiaulių regiono savivaldybėse nurodomas procentinis skaičius asmenų, tenkančių vienam kiekvienos savivaldybės administracijos darbuotojui apima 2016–2019 m. rodiklius. Tačiau išskirtinumas šiuose duomenyse pastebimas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, kadangi 2019 m. fiksuojamas 0,5 proc. aptarnaujamų asmenų, tenkančių vienam administracijos darbuotojui, kai 2016 m., 2017 m. ir 2018 m. buvo tolygus 0,4 proc. skaičius. Visiškai skirtinga situacija pastebima Pakruojo rajono savivaldybės administracijoje, kurioje 2016 m. asmenų, tenkančių vienam savivaldybės administracijos darbuotojui, sudarė 0,6 proc., o sekančius trejus metus 2017–2019 m., sudarė 0,5 proc. Radviliškio rajono savivaldybė išsiskiria tuo, kad 2016 m. ir 2019 m. aptarnaujamų asmenų, tenkančių vienam administracijos darbuotojui, skaičius sudarė 0,4 proc., o 2017 m. ir 2018 m. – 0,3 proc. Procentinis skaičius apima ketverių metų duomenis, tačiau Radviliškio rajono savivaldybė išsiskiria iš kitų nurodytų savivaldybių, procentinio skaičiaus pasiskirstymu tolygiai dviem metams.

Nors kiekvienais metais šis skaičius savivaldybėse mažėja, negalima teigti, kad mažėja ir paslaugų poreikis. Todėl savivaldybės siekdamos kuo geresnių rezultatų, ieškant naujų kompetentingų darbuotojų, tikimasi originalių idėjų, naujų požiūrių ar naujų įžvalgų.

3.2. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojams keliami kompetencijų reikalavimai skelbimuose

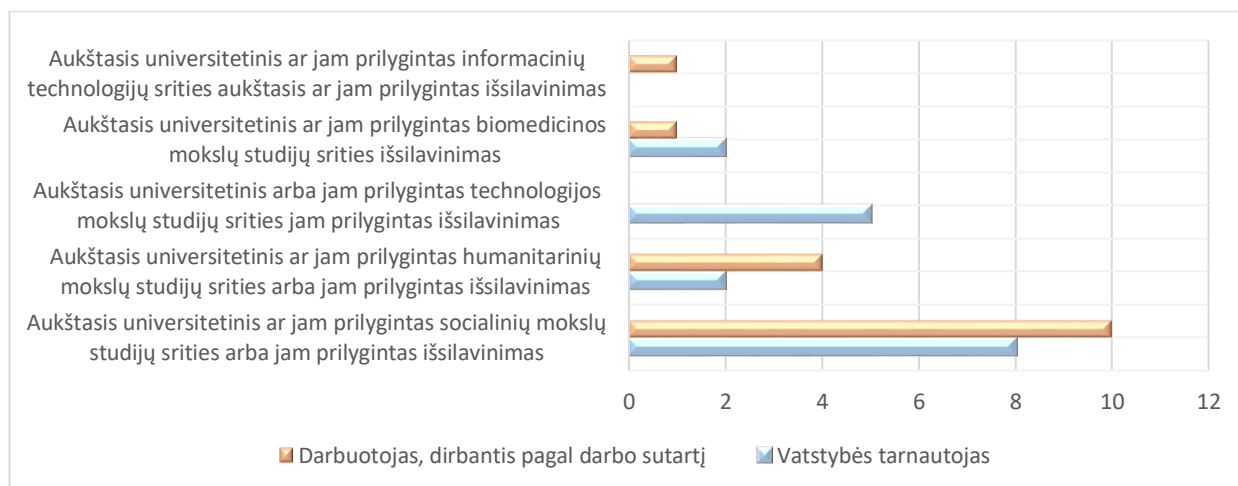
Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikis atspindi kokios kompetencijos tuo laikotarpiu yra pageidaujamos. Asmuo, kuris siekia būti priimtas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti šiuos bendruosius reikalavimus, kurie yra nustatyti Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 1 dalyje. Šie reikalavimai, kurie nurodyti 1.1.3. poskyryje (žr. 2 lentelė), skirti valstybės tarnautojams, tačiau yra išimčių ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Kitas svarbus aspektas, kad asmenys, ketinantys dirbti savivaldybių administracijose, turi atitikti ir specialiuosius reikalavimus (žr. 3.2. pav.), nurodomus valstybės tarnautojo ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį pareigybės aprašyme. Specialiųjų reikalavimų nustatymo tikslas yra atrinkti asmenis, kurie norėtų užimti tam tikras pareigas ir turėtų atitinkamą pasirengimą.



3.2. pav. Pareigybės aprašyme nustatomi specialieji reikalavimai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis

Pareigybių aprašymuose nurodyti bendrieji ir specialieji reikalavimai negali būti skirti individualiems asmenims, tai ne konkrečiam asmeniui skirti reikalavimai, o atitinkamai pareigybei. Taigi, reikalavimai siekiantiems užimti tam tikras pareigas vienodi, ir vertinama kiekvieno būsimo organizacijos nario išsilavinimas, gebėjimai, darbo patirtis ir kt. Šiuo atveju analizuojami 2016–2019 m. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų skelbtų konkursų turinyje nurodyti specialieji reikalavimai, kurie apima visą kandidato pasiekimų ir gebėjimų sąrašą. Todėl analizuojama kiekviena sritis.

Šiaulių regiono savivaldybių administracijų organizuojamų konkursų skelbimuose 2016–2019 m. nurodomas pageidaujamas išsilavinimas, kuris įvardijamas atsižvelgiant į pareigybėse nustatytas funkcijas ir veiklos pobūdį. Analizuojant Šiaulių regiono savivaldybių administracijų skelbiamų konkursų aprašus galima matyti, kad dažnai nurodomas aukštasis išsilavinimas, tačiau nėra aprašoma kokia mokslo kryptis pageidaujama. Apimant 2016–2019 m. skelbimų turinį, pastebimas išsilavinimo pateikimas: „*aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas*“, kuris minimas 21 skelbime, skirtame valstybės tarnautojams ir 19 skelbimų, skirtų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Kitas išsilavinimo pateikimas: „*ne žemesnis kaip aukštasis koleginius su profesinio bakalauro kvalifikaciniu laipsniu ar jam prilygintas išsilavinimas*“ aptinkamas 23 skelbimuose, skirtuose valstybės tarnautojams ir 31 skelbime, skirtame darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Toks išsilavinimo pateikimas mažai atspindi kokios krypties specialisto pageidaujama. Tačiau kituose skelbimuose minima studijų krypčių grupė (žr. 3.3 pav.), kuri nurodo būsimos veiklos sritį.



3.3 pav. Konkursuose skelbiamų pageidaujamos išsilavinimo sritis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių regiono savivaldybių administracijų ir VTD duomenimis.

Remiantis pateikta diagrama, pastebimas aukštojo universitetinio ar jam prilyginto socialinių mokslų studijų srities išsilavinimo poreikis, kuris apima 47 proc., skelbimų, kuriuose nurodyta tik studijų sritis. Antroje vietoje pagal skelbimų dažnį yra aukštojo universitetinio arba jam prilyginto technologijos mokslų studijų srities išsilavinimas, kuris atliepia 29 proc. skelbimų. Tai rodo, kad 2016–2019 m. laikotarpyje buvo didesnis poreikis technologijos, nei humanitarinių ar biomedicinos mokslų studijų srities specialistų. Nors aukštojo universitetinio ar jam prilyginto humanitarinių mokslų studijų srities išsilavinimo ir aukštojo universitetinio ar jam prilyginto biomedicinos mokslų studijų srities išsilavinimo pateikimas skelbimuose toks pat – 12 proc., tai nereiškia, kad pageidaujama valstybės tarnautojų šioms pareigybėms skaičius vienodas. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį poreikis 2016–2019 m. Šiaulių regiono savivaldybių administracijose taip pat didžiausias socialinių mokslų srities, kuris apima 63 proc. skelbimų, kuriuose nurodomas išsilavinimas: „*aukštasis universitetinis ar jam prilygintas socialinių mokslų studijų srities arba jam prilygintas išsilavinimas*“, be studijų krypties. Toliau seka aukštasis universitetinis ar jam prilygintas humanitarinių mokslų studijų srities arba jam prilygintas išsilavinimas, kuris apima 25 proc., nurodyto pageidaujamo išsilavinimo. Aukštojo universitetinio ar jam prilyginto informacinių technologijų srities aukštojo ar jam prilyginto išsilavinimo ir aukštojo universitetinio ar jam prilyginto biomedicinos mokslų studijų srities išsilavinimo, be nurodytos studijų krypties pageidavimas Šiaulių regiono savivaldybių administracijos organizuojamuose skelbimuose siekia po 6 proc. Kadangi šiuose skelbimuose yra nurodyta tik bendra informacija dėl studijų srities, tai kelia abejonių kandidatams apie tai kokia aukštojo mokslo studijų kryptis dominuotų tam tikroje pareigybėje. Tačiau tokių skelbimų skaičius labai mažas, nes kituose skelbimuose aiškiai nurodoma ir studijų sritis ir kryptis.

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu „Dėl studijų krypčių ir krypčių grupių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo, jo keitimo tvarkos, kvalifikacinių laipsnių sąrangos ir studijų programų pavadinimų sudarymo principų patvirtinimo“ (2016) ir studijų krypčių ir krypčių grupių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašu, sudaryta lentelė su organizuojamų konkursų skelbimuose minimų studijų krypčių sąrašu (žr. 3.2 lentelę). Lentelėje pateikiama Šiaulių regiono savivaldybių administracijų 2016–2019 m. organizuojamuose darbo skelbimuose aukštojo mokslo studijų krypčių pageidavimas valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį.

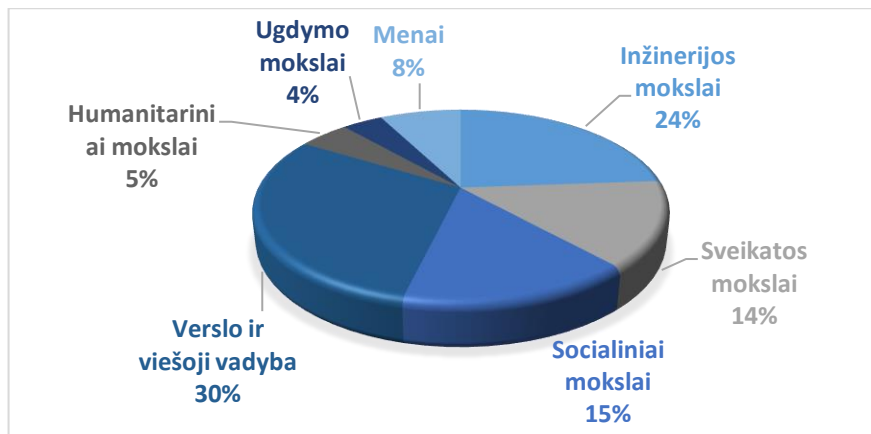
Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima matyti, kad inžinerijos studijų krypčių grupėje dažniausiai ieškoma statybos inžinerijos mokslų krypties specialistų, iš kurių 149 valstybės tarnautojai ir 24 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Inžinerijos mokslų statybos inžinerijos kryptis apima 77 proc. Šie kandidatai pretenduoja į Statybos ir renovacijos skyriaus, Architektūros, urbanistikos ir paveldosaugos skyriaus, Ekonomikos ir investicijų skyriaus, Investicijų ir turto valdymo skyriaus specialistų pareigas. Sveikatos mokslų srities visuomenės sveikatos kryptis Šiaulių regiono savivaldybių administracijų 2016–2019 m. organizuojamuose darbo skelbimuose nurodytas 25 kartus, o tai sudaro 28 proc. Kitos sveikatos mokslų kryptis pasiskirsto panašiai. Socialinių mokslų srityje dažniausiai organizuojamų konkursų aprašymuose minima ekonomikos studijų kryptis – 43 proc., taip pat socialinis darbas – 21 proc., komunikacija – 10 proc. ar sociologija – 8 proc. Verslo ir viešosios vadybos studijų sritis darbo skelbimuose minima dažniausiai ir apima tokias studijų kryptis, kaip viešasis administravimas, kuris buvo pageidaujama dažniausiai – 28 proc., vadyba – 21 proc., verslas – 18 proc., finansai – 17 proc., apskaita – 8 proc. Humanitariniai mokslai pagal studijų kryptis pasiskirsto panašiai: kultūros studijų kryptis 2016–2019 m. skelbimuose apima 23 proc., filologija pagal kalbą, kalbos studijos ir paveldo studijų kryptys pageidaujamos panašiai po 17 proc., klasikinės studijos ir filosofija po 13 proc. Visų dažniausiai nurodomų pageidaujamų studijų krypčių palyginimas pateikiamas diagramoje (žr. 3.4 pav.).

Organizuojamų konkursų skelbimuose minimų reikalavimų išsilavinimui sąsajos su studijų kryptių sąrašu

Studijų kryptių grupė	Studijų kryptis	A	J	K	P	R	Šm.	Šr.
		VT/DS	VT/DS	VT/DS	VT/DS	VT/DS	VT/DS	VT/DS
Informatikos mokslai	Informatika	-	-	-	-	-	-	-/1
Fiziniai mokslai	Fizika (Energetikos fizika)	3/-	-	-	-	-	-	-
Inžinerijos mokslai	Saugos inžinerija	-	-	-	-	-	2/-	-
	Aplinkos inžinerija	-	-	-	-/5	1/-	-	-
	Statybos inžinerija (iki 1995m.)	-	14/-	8/7	-/2	1/1	92/6	-/2
	Mechanikos inžinerija	2/-	-	-	-	-	11/-	-
	Elektros inžinerija	-	-	-	-	-	8/-	-
	Elektronikos inžinerija	-	-	-	-	-	8/-	-
	Chemijos inžinerija	-	-	-	-	-	2/-	-
Transporto inžinerija	-	-	-	-/1	-	-	-	
Technologijų mokslai		8/-	-	-	-	1/-	1/1	1/-
Sveikatos mokslai	Medicina	-	8/-	5/-	1/-	3/-	-	-
	Odontologija	-	8/-	5/-	-	3/-	-	-
	Visuomenės sveikata	-	9/-	7/-	1/-	4/-	4/-	-
	Reabilitacija	-	8/-	5/-	-	3/-	-	-
	Slauga ir akušerija	-	8/-	5/-	-	3/-	-	-
Žemės ūkio mokslai	Miškininkystė	-	-	-	-/1	-	-	-
Socialiniai mokslai	Ekonomika (įgytas iki 1995 m.)	1/-	4/-	4/8	5/3	-	14/1	7/-
	Politikos mokslai	-	4/-	-	1/-	-	-	-
	Sociologija (socialinė politika)	-	6/-	-	1/-	2/-	-	-
	Socialinis darbas	-	5/-	2/-	5/1	1/-	9/-	-
	Visuomeninė geografija	-	-	-	-	-	3/-	-
	Psichologija	-	-	1/-	2/-	-	-	-
	Visuomenės saugumas	-	-	-	1/-	-	-	-
	Komunikacija	-	4/-	-	2/-	-	5/-	-
	Žurnalistika	-	4/-	-	1/-	-	3/-	-
Teisė	Teisė	-	6/-	3/-	7/2	1/-	14/-	4/-
Verslo ir viešojo vadyba	Verslas	1/-	4/-	7/10	2/3	-	13/2	3/-
	Vadyba	1/-	5/-	7/10	2/3	1/-	18/3	3/-
	Finansai	1/-	-	2/5	3/-	-	26/5	-
	Apskaita	-	-	2/5	2/-	-	10/1	1/-
	Rinkodara	-	4/-	-	1/-	-	2/-	-
	Žmonių išteklių vadyba	-	5/-	-	1/-	1/-	-	-
	Viešasis administravimas	3/-	9/-	7/10	7/1	1/-	19/2	9/-
	Turizmas ir poilsis	-	4/-	-	-	-	-	-
Ugdymo mokslai	Pedagogika	1/-	6/-	-	1/-	3/-	-	3/-
	Edukologija	-	4/-	1/-	2/-	1/-	2/-	-
Humanitariniai mokslai	Klasikinės studijos	-	4/-	-	-	-	-	-
	Filologija pagal kalbą	-	1/-	-	2/-	-	1/-	1/-
	Kalbos studijos	-	4/-	-	-	-	1/-	-
	Filosofija	-	4/-	-	-	-	-	-
	Paveldo studijos	-	4/-	-	1/-	-	-	-
	Kultūros studijos	-	4/-	-	1/-	-	3/-	-
Menai	Architektūra (įgytas iki 1995m.)	6/	-	3/-	-/1	-	36/-	-
	Kraštovaizdžio architektūra	-	-	3/-	-/5	-	-	-
Sportas	Pasiekimų sportas	-	-	-	-	-	1/-	-/2
	Laisvalaikio sportas	-	-	-	-	-	-	-/2

Legenda: VT – valstybės tarnautojai, DS – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ŠMM, VTD, Šiaulių regiono savivaldybių duomenimis 2016–2020 m. .



3.4 pav. Studijų kryptių grupių pasiskirstymas 2016-2019 m.

Sudaryta darbo autorės remiantis ŠMM, VTD, Šiaulių regiono savivaldybių duomenimis 2016-2020 m.

Iš diagramoje pateiktų duomenų, galima matyti, kad labiausiai pageidaujamos žmogiškųjų išteklių kompetencijos apima verslo ir viešosios vadybos, socialinių mokslų, inžinerijos ir sveikatos studijų kryptių grupę. Kadangi šių studijų kryptių grupes sudaro po kelias skirtingas kryptis, tai sudaro didesnę procentinę skaičių kiekvienos srities. Prie tokio mokslų kryptių grupių pokyčio prisideda ženkliai didesnis specialistų poreikio planavimas todėl, kad dažnai konkursai neįvyksta, taip darbo skelbimai organizuojami pakartotinai.

Konkursų skelbimų raiška analizuojama, naudojant viešai skelbiamą LR Valstybės tarnybos departamento ir Šiaulių regiono savivaldybių informaciją, kurioje nurodomas skaičius konkursų, kurie neįvyko dėl tam tikrų priežasčių. Kiekvienos Šiaulių regiono savivaldybių administracijos organizuojamų konkursų baigtį nurodo pati savivaldybės administracija, kuri pateikia ir neįvykusių konkursų priežastis (žr. 3.3. lent.).

3.3. lentelė

Neįvykusių konkursų dažniausios priežastys 2016–2019 m.

Neįvykusių konkursų priežastys	A	J	K	P	R	ŠM	ŠR
Nebuvo pretendentų	-	2016 m. - 2 2017 m. - 11 2018 m. - 11	2016 m. - 6 2017 m. - 3 2018 m. - 6	-	-	-	2017 m. - 5 2019 m. - 1
Pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų	-	2017 m. - 1 2019 m. - 1	-	-	-	-	2019 m. - 1
Pretendentai neatvyko į konkursą	-	2016 m. - 1 2017 m. - 1	-	-	-	-	2018 m. - 1
Konkursas atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui	2018 m. - 1 2019 m. - 3	2017 m. - 1	-	2016 m. - 1	-	2016 m. - 2 2017 m. - 4 2018 m. - 3 2019 m. - 3	2017 m. - 1
Konkursas atšauktas dėl pareigybės patikslinimo (/tikslinant spec. kval. reikalavimus ir atliekamas funkcijas)	-	-	2017 m. - 1	-	-	-	2018 m. - 3
Pretendentas atsisako eiti valstybės tarnautojo pareigas	-	-	2016 m. - 1 2018 m. - 1	-	-	-	-
Nesurinko reikiamo balų skaičiaus	-	-	-	-	-	-	2018 m. - 2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių regiono savivaldybių administracijų duomenimis 2016-2019 m.

Iš lentelėje pateiktų duomenų, matoma, kad 2016 m. daugiausia neįvykusių konkursų buvo Akmenės rajono savivaldybėje, o priežastis ta, kad nebuvo pretendentų, kurie norėtų eiti tam tikras pareigas. 2017 m. dažniausiai neįvykusių konkursų buvo Joniškio rajono savivaldybėje, kurioje pagrindinės priežastys buvo, kad nebuvo pretendentų, tai taip pat rodo, kad yra trūkumas tam tikrų sričių specialistų, arba nėra patraukli pareigybė ar atlyginimas. 2018 m. dažniausiai neįvykusių konkursų nurodoma Joniškio rajono savivaldybėje, kurioje visų neįvykusių konkursų priežastis taip pat ta, kad nebuvo pretendentų. 2019 m. dažniausiai neįvykusių konkursų buvo Akmenės rajono savivaldybėje ir Šiaulių miesto savivaldybėje, kuriose neįvykimo priežastis nurodyta ta, kad konkursas atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui.

Kompetencijų poreikis parodo, kad savivaldybės administracijoje tam tikru laiku reikalingi kompetentingi asmenys, kurie gebėtų atlikti toms pareigybėms paskirtas užduotis. Tačiau, savivaldybių, Valstybės tarnybos departamento internetinėse svetainėse konkursų skelbimai toms pačioms pareigoms užimti, gali kartotis ne kartą. Tokia situacija atsiranda todėl, kad konkurse dalyvaujantys asmenys dažnai neatitinka reikalavimų, neatvyksta ar būna atšaukiamas konkursas.

3.4. lentelė

Organizuotų konkursų ir atrankų skaičius

Savivaldybė	Organizuotų konkursų ir atrankų skaičius				<i>Iš jų – valstybės tarnautojams atrinkti</i>				<i>Iš jų – darbuotojams, dirbantiems, pagal darbo sutartį atrinkti</i>			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Akmenės rajono	8	20	18	12	7	18	12	11	1	2	6	1
Joniškio rajono	6	19	11	4	4	15	11	4	-	*	-	-
Kelmės rajono	15	8	17	3	7	7	4	1	2	1	13	2
Pakruojo rajono	7	7	4	11	3	4	1	7	3	3	3	4
Radviliškio rajono	3	7	-	1	3	5	-	1	*	2	-	-
Šiaulių miesto	36	67	84	65	27	59	61	50	9	8	14	15
Šiaulių rajono	4	17	19	10	4	13	15	6	-	4	4	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių regiono savivaldybių ir VTD duomenimis, 2020.

Kompetencijų poreikį atskleidžia organizuojamų konkursų dažnis (žr. 3.4. lent.), tai gali rodyti trūkstamų kompetencijų atvejį, ar darbuotojų neigiamą požiūrį į darbo pobūdį. Arba yra kita pusė, kuomet darbuotojai keliai kvalifikaciją ir pereina į kitas pareigas.

3.3. Informantų nuomonės apie žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimą Šiaulių regiono savivaldybių administracijose tyrimo rezultatai

Atliekamo tyrimo (apklausa raštu) tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo situaciją Šiaulių regiono savivaldybių administracijose. Informantams buvo garantuojamas privatumas ir konfidencialumas. Gauti atsakymai atskleidžia kompetencijų poreikio planavimo ypatumus, todėl apžvelgiama kompetencijų poreikio struktūra ir kompetencijų poreikio planavimo situacija ir iššūkiai.

3.3.1. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio struktūra

Žmogiškieji ištekliai – pagrindinė organizacijos grandis, jungianti visas atliekamas veiklas, užtikrinančias visuomenės lūkesčių įgyvendinimą. Žmogiškųjų išteklių valdymas suteikia galimybę

tinkamai paskirstyti užduotis, suplanuoti ir pavesti atlikti tam tikrus darbus. Tačiau svarbu ne tik atliekamų užduočių kiekis, bet ir kokybė, todėl būtinas žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimas.

Klausimas: kaip yra planuojama Jūsų savivaldybėje, kokių kompetencijų darbuotojų reikės ateityje?

I1 „<...> Darbuotojų ieškoma neteikiant pirmenybės šiemet Vyriausybės nustatytoms kompetencijoms, orientuojamasi į profesines žinias, ieškoma atitinkamos srities specialistų“.

I2 „Atliekamas vertinimas, stebėsena“.

Stačinskaitės ir Petrauskienės (2018) teigimu sukurtas kompetencijų modelis (žr. 1.10. pav.), kuris turi būti taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose. Kompetencijų valdymo modelyje nurodoma, kad kompetencijų planavimą sudaro tokia eiga, kaip vertinimas ir stebėsena. Informanto I2 teigimu jų savivaldybės administracijoje stebima kokių kompetencijų trūksta, vertinama esama situacija.

Šiaulių regiono savivaldybių administracijos skelbdamos konkursus tam tikroms pareigoms užimti nurodo specialiuosius gebėjimus, kuriuose nurodomas išsilavinimas, pagal pageidavimą darbo patirtis, dokumentų valdymas ir kt.

Klausimas: Kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaudamiesi skelbiate konkursą į tam tikras pareigas? Ar nurodote konkrečiai kompetencijas? Pagal ką?

I1 „Ieškome konkrečios srities specialistų pagal atitinkamą išsilavinimą. <...>“.

I2 „<...> nurodamas kompetencijų lygis vadovaujantis valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ir vertinimo metodika“.

Savivaldybės administracijoje dirbantis darbuotojas atspindi organizacijos gebėjimą aprūpinti gyventojus tam tikromis paslaugomis. Todėl reikalingas profesionalus reagavimas, tinkamas savo užduočių ir funkcijų vykdymas. Visa tai priklauso nuo darbuotojo turimų kompetencijų.

Klausimas: Kokios, Jūsų nuomone, svarbiausios kompetencijos, reikalingos savivaldybės administracijoje dirbančiam darbuotojui? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.

I1 „Patikimumas, strateginis požiūris, išvalgumas, konfliktų valdymas. Tai esminės savybės, padedančios valstybės tarnautojui savo funkcijas vykdyti tinkamai, numatant priimtų sprendimų pasekmes ateityje, suteikti gyventojams kokybiškas paslaugas ir išspręsti jų problemas“.

I2 „Patikimumas ir atsakingumas; analizė ir pagrindimas; komunikacija“.

Remiantis informantų nuomonėmis, galima matyti, kad tam tikroms pareigybėms užimti ieškoma specialistų su atitinkamu išsilavinimu, specialybe. Tai reiškia, kad Šiaulių regiono savivaldybės planuodamos žmogiškųjų išteklių kompetencijų trūkumus administracijoje, pirmiausia atkreipia dėmesį į tai kokia kandidato turima studijų sritis ar kryptis. Tai padeda nuspręsti ar kandidatas turi pakankamai teorinių žinių toje srityje, į kurias skelbiamas konkursas.

3.3.2. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo situacija ir iššūkiai

Nuo 2019 m. pradžios Valstybės tarnybos departamentas vykdo centralizuotą valstybės tarnautojų atranką. Nors Lietuvos savivaldybių administracijoms administracinė našta sumažėjo, kadangi viską vykdo Valstybės tarnybos departamentas, tačiau savivaldybės prarado savarankišką sprendimų dėl kandidatų priėmimo laisvę.

Klausimas: Kaip vertinate valstybės tarnautojų priėmimo į pareigas atranką, kai tai tapo centralizuota?

I1 „Procesas labai sulėtėjęs, visiškai nepriklausantis nuo pačios savivaldybės. Informacijos sklaida nėra padidėjusi, konkursai neretai neįvyksta, nes neatsiranda kandidatų. VTD viduje dažnai pasitaiko nesklaidumų. Pliusas, stipriai sumažėjusi savivaldybės administracinė našta“.

I2 „Labai ilgos procedūros“.

Kadangi centralizuotą valstybės tarnautojų atranką vykdo VTD, viskas vyksta ilgiau. Palyginus 60-ies savivaldybių vykdomų atrankų skaičių ir vienam Valstybės tarnybos departamentui tenkantį darbo skelbimų pateikimą, pretendentų atranką, procesas trunka daug ilgiau.

Kiekviena savivaldybė siekia užtikrinti tinkamą, sklandų ir naudingą kompetencijų planavimo rezultata, tačiau kyla problemos dėl pretendentų nebuvimo, neatvykimo ar net dėl kompetencijų neužtikrinimo. Dėl centralizuotos atrankos savivaldybėms tenka per mažai galimybių dalyvauti atrankos procesuose.

Klausimas: Kiek, Jūsų nuomone, pavyksta atrinkti darbuotojus su reikiamomis kompetencijomis? Kodėl?

I1 „*Ne visada pavyksta atrinkti tinkamomis kompetencijomis pasižyminčius darbuotojus dėl procedūrų nelankstumo*“.

I2 „*Manau, kad priklauso nuo pretendentų, kai pasirinkimo nėra, pretendentų nėra arba tik vienas, nepavyksta atrinkti kompetentingu*“.

Kadangi savivaldybės pačios nedalyvauja kandidatų atrankoje joms tenka priimti tokius pretendentes, kurie atrodo priimtini VTD, kadangi pretendentai pasirodė tinkami, o savivaldybės neturi didelio pasirinkimo, tenka priimti dirbti asmenį, kuris po kurio laiko gali arba pritapti arba išeiti iš darbo.

Klausimas: Ar yra tekę susidurti su tokia situacija, kai VTD atrinktas valstybės tarnautojas neatitiko Jūsų lūkesčių kompetencijų prasme? Kaip sprendėte šią situaciją?

I1 „*Taip. Deja, nenumatyta galimybė po atrankos nepasirinkti nė vieno kandidato. Asmuo buvo priimtas į pareigas*“.

I2 „*Taip. Darbuotojas išėjo iš darbo*“.

Kadangi darbuotojas neatitikęs savivaldybės administracijos lūkesčių, išeina iš darbo, konkurso organizavimo procesas ir vėl pradedamas. Tai reiškia, Valstybės tarnybos departamentas turi kartoti konkurso eigą, o tai reikalauja papildomo laiko. Tuo metu savivaldybės administracijos darbuotojai, nesant užimtai pareigybei turi daugiau darbo, nors atlygis toks pat, nepriklausomai ar valstybės tarnautojas ar darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį.

Savivaldybių administracijose didžiąją dalį darbuotojų sudaro valstybės tarnautojai, kuriems pretenduojant užimti tam tikras pareigas keliami aukštesni reikalavimai, nei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Savivaldybės pačios savarankiškai vykdo darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį priėmimą

Klausimas: Kuo skiriasi valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį priėmimas į pareigas kompetencijų požiūriu?

I1 „*Savivaldybė atrankos tvarką yra nusistačiusi pati, atrankos pokalbis ne toks struktūruotas, siekiama atskleisti asmens vidines savybes ir turimas kompetencijas*“.

I2 „*Darbuotojams, dirbantiems pagal sutartį, keliami mažesni reikalavimai. Jie dažnai dirba techninį darbą*“.

Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, mažesni suvaržymai, apribojimai ne tik atrankos būdu, bet ir atliekamų užduočių vertinimui.

Naujas darbuotojas dideliame kolektyve gali būti nedrasus, pasimetęs, todėl gali nukentėti darbo kokybė jei ne komunikuojama su kitais darbuotojais. Vadovai turėtų matyti tokią situaciją ar panašią ir reaguoti.

Klausimas: Kaip yra sprendžiama, kad naujas darbuotojas pritaptų kolektyve (socializuotūsi) ir panaudotų savo turimą kompetencijų potencialą?

I1 „*Už asmens įsiliejimą į kolektyvą atsakingas tiesioginis vadovas*“.

I2 „*Padalinių vadovai stengiasi adaptuoti, supažindina su procedūromis, procesais, padeda*“.

Informantai teigia, kad naujų darbuotojų adaptacijai padeda vadovai, todėl naujiems organizacijos nariams sudaromos sąlygos pritapti prie komandos.

Kiekvienoje savivaldybėje siekiama, kad darbuotojai ugdytų, tobulintų savo gebėjimus.

Klausimas: Kokiais kriterijais remiantis sprendžiama, kurie Jūsų organizacijos darbuotojai dalyvaus mokymuose ar kels kvalifikaciją?

I1 „Stengiamasi sudaryti galimybes visiems darbuotojams bent kartą per metus dalyvauti mokymuose ar kelti kvalifikaciją“.

I2 „Vertinimo metu teikia padalinių vadovai, personalo specialistai sistemina, grupuoja ir siūlo dalyvauti mokymuose“.

LR Darbo kodekse, 29 str. 2d. (2016) nurodoma, kad darbdavys privalo imtis priemonių darbuotojų kvalifikacijai ir jų profesionalumui, gebėjimui prisitaikyti prie besikeičiančių verslo, profesinių ar darbo sąlygų didinti. Tai reiškia, kad darbdavys sudaro sąlygas darbuotojui mokytis, tobulinti kvalifikaciją ir profesiskai tobulėti.

Klausimas: Kaip sprendžiama, ar savivaldybės administracijos darbuotojams užtenka kompetencijų užduočių kokybei užtikrinti? Kas daroma, jeigu pastebima, kad neužtenka?

I1 „Mūsų savivaldybė maža, visi vieni kitus puikiai pažįsta, tad kompetencijų trūkumai pastebimi kasdienėje veikloje. Aktyviai gelbsti ir konsultuoja tiek tiesioginis vadovas, tiek kolegos. Darbuotojai siunčiami į mokymus, kraštutiniu atveju pakeičiamos funkcijos“.

I2 „Vertina padalinių vadovai, vertinimo išvadose įrašoma kokie mokymai siūlomi“.

Kai kuriais atvejais savivaldybių administracijų darbuotojai pastebi kokių kompetencijų dar trūksta ar kur yra dar tobulintis. Tačiau ne visada sutinkama dalyvauti mokymuose.

Klausimas: Kokiomis priemonėmis ir kaip dažnai Jūsų organizacijos darbuotojai motyvuojami tobulinti savo kvalifikaciją?

I1 „Stengiamasi sudaryti galimybes visiems darbuotojams bent kartą per metus dalyvauti mokymuose ar kelti kvalifikaciją“.

I2 „Nuolat. Raginama siunčiant el laiškus, skelbiant info. bendrame tinkle“.

Savivaldybių administracijose dažnai trūksta darbuotojų, tarp įvardijamų priežasčių dažniausiai nurodoma per mažas atlygis. Kartais darbuotojai mano, kad yra neįvertinti už pastangas.

Klausimas: Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų organizacijos darbuotojų gaunamas atlygis atitinka atliekamų užduočių sudėtingumą? Turimas kompetencijas? Darbuotojo pastangas/išteklius, skirtus tobulinti savo kvalifikaciją?

I1 „Kiekvienas atvejis individualus. Pasitaiko atveju, kai darbuotojo atlyginimas neatitinka jo kompetencijų, atliekamų funkcijų ar darbo krūvio, et toks vertinimas subjektyvus“.

I2 „80 proc.“.

Yra atveju, kai darbuotojai nepripažįsta, kad trūksta įgūdžių.

Klausimas: Ar atsimenate savo organizacijoje atveju, kai darbuotojui(-ai) trūko reikiamų kompetencijų? Ar turėjote atveju, kai toks darbuotojas buvo atleistas iš pareigų/išėjo iš darbo?

I1 „Išėjo iš darbo savo noru, tačiau toks atvejis buvo vienas“.

I2 „Taip“.

Darbuotojai, kurie ilgą laiką dirba toje pačioje organizacijoje, dažnai ten ir pasilieka, tačiau naujų darbuotojų dideli lūkesčiai gali nepasitvirtinti, dėl dažniausiai įvardijamos priežasties – atlygio.

Klausimas: Kokios, Jūsų nuomone, esminės problemos kyla savivaldybėms planuojant žmogiškuosius išteklius ir jų kompetencijų poreikį?

I1 „Periferinėse savivaldybėse aktuali žmogiškųjų išteklių problema. Net nekalbant apie kompetencijas, neretai tiesiog nėra norinčiųjų dirbti ne tik valstybės tarnautoju, bet ir darbuotoju, dirbančiu pagal darbo sutartį. Tenka dirbti su asmeniu, kuris geba atlikti tik techninio pobūdžio užduotis ir ugdyti jo kompetencijas“.

I2 „Nėra pretendentų norinčių dalyvauti atrankose“.

Dažnai savivaldybėse trūksta asmenų, kurie atliktų ne tik techninį darbą, bet ir prisidėtų prie organizacijos planų.

Klausimas: Kokių kompetencijų, Jūsų nuomone, labiausiai stokoja savivaldybės darbuotojai?

II „Ižvalgumo, strateginio požiūrio, dalykinių ryšių tinklo kūrimo“.

I2 „Analizė ir pagrindimas, komunikacija“.

Valstybinėse organizacijose laikomaasi tam tikrų principų, atsakomybės ir reikalavimų.

Klausimas: Su kokiais esminiais iššūkiais susiduriate ieškodami kompetentingų savivaldybės darbuotojų ir juos įdarbindami?

II „Tiesiog jų labai trūksta, nėra norinčių dirbti valstybės tarnyboje dėl nekonkurencingų atlyginimų, nelanksčių darbo sąlygų bei didelių krūvių“.

I2 „Nėra norinčių dalyvauti, žemas darbo užmokestis, kuris nemotyvuoja rinktis atsakingų pareigų“.

Remiantis informantų pateiktais atsakymais matoma, kad pagrindinis iššūkis planuojant žmogiškųjų išteklių kompetencijų užtikrinimą savivaldybių administracijose yra nekonkurencingas atlyginimas ir per mažai vertinamas atliekamų darbų kiekis ir kokybė. Todėl nėra daug norinčių dirbti sdavivaldybėse.

3.4. Šiaulių regiono savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo tobulinimo galimybės

Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje įvardijamos trys esminės kompetencijų grupės. Bendrosios, vadybinės ir specifinės. Visos šios kompetencijos reikalingos sėkmingai ir sklandžiai vykdyti paavestas užduotis.

Bendrosios kompetencijos – taikomos bet kurioje veiklos srityje.

Klausimas: Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai pasižymėtų bendrosiomis kompetencijomis (organizuotumas, patikimumas, analizė, komunikacija ir pan.)?

II „Pirmiausia atrankų metu turėtų būti orientuojamasi į asmeniui būdingų savybių atskleidimą, kad į valstybės tarnybą patektų asmenys, pasižymintys šiomis savybėmis. Taip pat šios kompetencijos turėtų kasmet būti ugdomos organizuojamų mokymų metu“.

I2 „Atrankos metu atrinkti tik pačius geriausius, o jei nepakankama, kelti kvalifikaciją, skatinti tobulėti“.

Vadybinės ir lyderystės kompetencijos – reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai.

Klausimas: Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai pasižymėtų vadybinėmis ir lyderystės kompetencijomis (strateginiu požiūriu, gebėjimu valdyti, lyderyste ir pan.)?

II „Šių savybių galima išsiugdyti darbo metu. Anksčiau buvo organizuojami tęstiniai vadovų mokymai, jie galėtų būti prieinamesni platesniam ratui tarnautojų, pvz., vidurinėsios grandies vadovams arba privalomi asmenims, dirbantiems valstybės tarnyboje ne trumpiau kaip 5 metus“.

I2 „Atrankos metu atrinkti tik pačius geriausius, o jei nepakankama, kelti kvalifikaciją, skatinti tobulėti“.

Specifinės ir profesinės kompetencijos – reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas.

Klausimas: Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai pasižymėtų specifinėmis ir profesinėmis kompetencijomis (politiniu įžvalgumu, informacijos valdymu, orientacija į klientą, tinklaveika, konfliktų ir derybų valdymu ir pan.)?

II „Pirmiausia jos turėtų būti atskleidžiamos atrankų metu. Ne klausama vienu ar kitu teisės aktu nuostatu, o pateikiamos užduotys, situacijos nagrinėjimui“.

I2 „Atrankos metu atrinkti tik pačius geriausius, o jei nepakankama, kelti kvalifikaciją, skatinti tobulėti“.

Sėkmingai organizacijai privaloma laikytis tam tikrų tolerancijos, pagarbos ir etikos taisyklių, kurios padeda užtikrinti darbuotojų tarpusavio sutarimą.

Klausimas: Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai būtų etiški ir pripažintų reikiamas vertybes?

II „Kompetentingi ir pridėtinę vertę sukuriantys mokymai“.

I2 „Nuolat priminti apie etines vertybes. Etikos kodekso diegimas. Mūsų pavyzdžiu – Etikos kodekso leidinys ant kiekvieno stalo“.

Kiekviena savivaldybės administracija žino kokio žmogiškųjų išteklių kompetencijos situacija joje. Todėl būtina stebėti, vertinti ir nustatyti kaip turi būti užtikrinamos kompetencijų ugdymo programos.

Klausimas: Kokias matote savivaldybių darbuotojų kompetencijų stiprinimo kryptis ir galimybes?

II „Sunku dar pasakyti, nes kompetencijų modelis pradėtas įgyvendinti tik prieš pusmetį. Kurdama modelį VTD netinkamai/nepakankamai paruošė savivaldybės jo įgyvendinimui. Reikia pirmiausia jį įvaldyti, pasisemti patirties, o tada bus galima geriau išnaudoti jo galimybes“.

I2 „Dalyvauti mokymuose, mokytis iš kolegų“.

Savivaldybių administracijų darbuotojams tenka ne mažas darbo krūvis ir įtampa. Tam reikalingi kompetentingi darbuotojai, kuriais būtų galima pasitikėti.

Klausimas: Kokias matote savivaldybių darbuotojų kompetencijų poreikio planavimo tobulinimo galimybes ateityje?

II „Jei valstybės politika ateityje nesikeis ir valstybės tarnautojų skaičius bus siejamas su gyventojų skaičiumi, tai ateityje savivaldybės darbuotojai turės būti kaip multifunkciniai centrai, t. y. darbuotojų skaičiui mažėjant, o funkcijų daugėjant, darbuotojas turės pasižymėti vis didesniu kiekiu kompetencijų. Ko pasekoje, manau, nukentės vykdomų funkcijų kokybė“.

I2 „Darbuotojų kompetencijų poreikio planavimo tobulinimo galimybės pakankamos“.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo Šiaulių regiono savivaldybių administracijose, būtina atkreipti dėmesį, kad reikia ne tik kompetentingų darbuotojų, bet ir pačios organizacijos įsitraukimo. Reikia, administracijos darbuotojai jaustųsi visaverčiais organizacijos nariais, kurių ugdymu, kompetencijų tobulinimu ir karjeros galimybėmis rūpinasi ir vadovai.

IŠVADOS

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimas yra būtina sąlyga tikslingai planuojant, kokių specialistų ir jų įgūdžių ir žinių reikės užtikrinant kokybišką viešojo administravimo organizacijų darbą. Naujojo viešojo valdymo paradigma akcentuoja viešojo sektoriaus institucijų kokybišką, efektyvą, veiksmingą, skaidrų darbą, kuris gali būti pasiekiamas tik įdarbinant atitinkamai kompetentingus žmogiškuosius išteklius. Tradicines kompetencijas, nulemtas biurokratinio darbo specifikos papildo naujos kompetencijų grupės, kurioms poreikį diktuoja besikeičiančios sąlygos. Viešųjų paslaugų teikimas priklauso nuo to, kaip organizacijos vertina darbuotojų turimų gebėjimų pritaikymą ir naudą. Griežtas paslaugų kokybės vertinimas viešojo sektoriaus specialistams kelia naujus iššūkius, kuriems būtina pasiruošti. Be to, šiuolaikinė visuomenė, labai sparčiai žengia kartu su naujovėmis, todėl vis dažniau tampa reiklesni inovacijoms, patogumui, paslaugų kokybei. Visa tai apima ne tik greitesnę informacijos skaidą, bet ir tai, kad žmonės siekia profesionalaus, efektyvaus ir patikimo aptarnavimo. Tai taip pat lemia, kad kompetencijų komplekso, reikalingo šiuolaikinių viešojo administravimo organizacijų specialistui, struktūrą.

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio reikšmė atskleidžia kaip Šiaulių regiono savivaldybių administracijos planuoja ir valdo valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal sutartį potencialą su jų esamomis ir trūkstamomis kompetencijomis. Šiaulių regiono savivaldybių administracijos organizuojamos konkursus ar atrankas skelbimuose nurodo specialiuosius gebėjimus, kas apima išsilavinimo lygį ir sritį, darbo patirtį, gebėjimus dirbti tam tikromis programomis, dokumentų valdymo įgūdžius, užsienio kalbų mokėjimą ir kt. Tačiau organizuojamuose konkursuose trūksta kompetentingų dalyvių, todėl tam tikrų pareigų siekiantys asmenys, neatitinka bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų. Tokiu atveju Šiaulių regiono savivaldybių administracijos organizuoja konkursus ir atrankas pakartotinai. Prie pakartotinai skelbiamų konkursų skaičiaus, prisideda ir tai, kad dėl per mažo atlyginimo ir didelės atsakomybės mažai kas nori dirbti savivaldybių administracijose, todėl trūksta darbuotojų ir ne tik valstybės tarnautojų.

Šiaulių regiono savivaldybių administracijose žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo įgyvendinamas vyksta pirmiausia savivaldybių administracijoms įvertinus esamą padėtį savo organizacijoje. Kadangi analizuotas ketverių metų laikotarpis, reikėtų paminėti ir tai, kad 2016 m., 2017 m. ir 2018 m. savivaldybių administracijos, kaip šiuo atveju Šiaulių regiono savivaldybių administracijos organizuodavo ir vykdydavo konkursus, atrankas savarankiškai pačios. Tačiau nuo 2019 m. sausio 1 d. Valstybės tarnybos departamentas pradėtas centralizuotas organizuojamų konkursų ir atrankų į valstybės tarnautojo pareigas vykdymas. Skirtumas tas, kad kai konkursus organizavo ir vykdė savivaldybės, galėjo pačios rinktis kandidatus į tam tikroms pareigybėms užimti, bet kai tai tapo centralizuota savivaldybių administracijos prarado dalį pasirinkimo laisvės. Tačiau šie pokyčiai turėtų padidinti skaidrumą, pasitikėjimą organizacijomis, kad į pareigas priimami darbuotojai nėra susiję asmeniniais santykiais su organizacijos personalo nariais, taip pat siekiama pelnyti didesnę visuomenės ir organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimą, siekiant užtikrinti lojalumą organizacijai.

Šiaulių regiono savivaldybių administracijose žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimo tobulinimo procesas, vykdomas remiantis savo patirtimi, atkreipiant dėmesį kaip buvo planuojamas kompetencijų poreikis anksčiau, įvertinant darytas klaidas, trūkumus ir siekiant juos ištaisyti. Interviu rezultatai atskleidė, kad Šiaulių regiono savivaldybėse kompetencijų planavimas vyksta pačių organizacijų iniciatyva, tik nuoseklus stebėjimaa ir vertinimas darbuotojų vykdomos veiklos, padeda nuspręsti kokių kompetencijų trūksta ir kokios yra tobulinamos.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacija skirta Šiaulių regiono savivaldybių administracijų vadovams (administracijos direktoriams):

Žmogiškųjų išteklių vertinimas ne tik, kaip tam tikras funkcijas atliekančio valstybės tarnautojo ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, bet ir kaip individualios asmenys, padėtų savivaldybių administracijai labiau suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį, ir pasitenkinimo lygį darbo aplinkoje. Stengtis labiau įtraukti savivaldybės administracijos darbuotojus į organizuojamų, planuojamų strategijų kūrimo procesus. Tai didintų darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą organizacija, bei skatintų savivertės didėjimą. Tokie darbuotojai jaustųsi vertinami, branginami ir saugomi, o tai padėtų užtikrinti psichologinį pasitenkinimą, galbūt kai kuriems net kompensuotą nusivylimą per mažu atlygiu.

Šiaulių regiono savivaldybių administracijų vadovams reikėtų labiau domėtis, kaip darbuotojas geba organizuoti savo veiklą, atsižvelgiant į laiko vadybą, kokia jo vertė organizacijai ir visuomenei, koks komunikavimo supratimas, atsidavimas ir lojalumas savo organizacijai, siekiant bendrų tikslų.

Rekomendacija yra skirta Šiaulių regiono savivaldybių žmogiškųjų išteklių valdymo koordinuojančių padalinių vadovams.

Kuriant naujus žmogiškųjų išteklių kompetencijų planavimo modelius, naujas strategijas pirmiausia reikėtų juos išbandyti, įvaldyti, pasisemti patirties ir tik tada rekomenduoti. Ne visos Lietuvos ar Šiaulių regiono savivaldybių administracijos geba prisitaikyti prie naujovių, todėl vadovaujasi ankstesne patirtimi. Tačiau reikėtų atsižvelgti į kitas savivaldybes ir daugiau komunikuoti, dalintis informacija. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į Šiaulių regiono savivaldybių administracijos valstybės tarnautojų ar darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartis tarpusavio bendravimą, bendradarbiavimą, informacijos sklaidą ir mikroklimatą, kadangi šie veiksniai turi įtakos personalo skaičiui. Pasiūlyti savo organizacijos nariams streso valdymo praktiką, užsiėmimus, kurie padėtų darbuotojams mažinti įtampą darbe, kadangi tai taip pat turi įtakos darbuotojų skaičiaus pokyčiui.

Būtina motyvuoti valstybės tarnautojus ar darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis tobulinti savo žinias, domėtis inovacijomis, dalintis patirtimi, kelti kvalifikaciją. Suteikti galimybę leisti patiems darbuotojams vesti tam tikro pobūdžio mokymus. Tai užtikrintų žmogiškųjų išteklių tobulinimosi galimybes, pasitikėjimo savimi ir pilnavertiškumo jausmą, lojalumą.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1, 6-14.
2. Adamonienė, R., & Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 5, 6-14.
3. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London; Philadelphia: Kogan Page.
4. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, (pp. 14-22). Vilniaus Universiteto leidykla, Vilnius.
5. Astrauskas, A. (2013). *Vietos savivalda: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Mokymo knyga. Vilnius: Leidykla Ciklonas.
6. Bacevičiūtė, A., & Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), 13-24.
7. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, (pp. 366-373).
8. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakaluro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. *Vilnius: BMK leidykla*.
9. Boyatzis, R. E. (2009). Competence as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
10. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335–346.
11. Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. (3rd edition). New York: Palgrave Macmillan.
12. Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. United Kingdom: Macmillan International Higher Education.
13. Bulajeva, T. (2005). Aukštojo mokslo internacionalizavimas globalizacijos sąlygomis. *Acta paedagogica vilnensia*, 14, 179-186. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/User/Downloads/9766-Article%20Text-9348-1-10-20160117.pdf>
14. Butkus, F. S. (2002). Įstatymų, kaip verslo infrastruktūros elementų, įtaka įmonių valdymui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 23, 19-27. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367183257984/J.04~2002~1367183257984.pdf>
15. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 8(1), 51-65. Prieiga per internetą: <https://journals.vgtu.lt/index.php/BME/article/download/7191/6220>
16. Chlivickas, E. (2010). Viešasis Administravimas Europos Sąjungoje: Žmogiškųjų Išteklių Vadyba. *Public Administration*, 3/4(27/28), 25–36.
17. Collings, D. G., Wood, G. (2009). Human resource management: a critical approach. In D. G. Collings and G. Wood (Eds.), *Human Resource Management. A Critical Approach* (pp. 1-16). New York: Routledge.
18. Cooper, D. R., Shindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
19. Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 25-32.
20. Gižienė, V., Račelienė, L. (2012). Audito funkcijas vykančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Ekonomika ir valdymas*, T. 17 Nr. 4 (2012), 1516- 1527. Prieiga per internetą: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/3024>
21. Hirschi, A. (2012). Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479-485. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0028949>
22. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/904/Isoraitė.pdf>

23. Collings, G. D., Wood, G. (Eds.). (2009). Human resource management: a critical approach. Johnson, P. (2009), *Human resource management in changing organizational contexts*. (pp. 19 – 30). This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2009. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=dmYPEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA27&dq=Collings,+G.+D.,+Wood,+G.+\(Eds.\).+\(2009\).+Human+resource+management:+a+critical+approach.+Johnson,+P.+\(2009\),&ots=vmiCrAXJpS&sig=jH4pZKW2FhA3wue8u_WgMrw6aec&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=dmYPEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA27&dq=Collings,+G.+D.,+Wood,+G.+(Eds.).+(2009).+Human+resource+management:+a+critical+approach.+Johnson,+P.+(2009),&ots=vmiCrAXJpS&sig=jH4pZKW2FhA3wue8u_WgMrw6aec&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
24. Putti, M., J. (2015). *Human Resource Management: A Dynamic Approach*. [Place of publication not identified]: Laxmi Publications.
25. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 96-102.
26. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.
27. Lapinskaitė, I., Krikščiūnaitė, M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 6(1), 41–48. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1401388722280/J.04~2014~1401388722280.pdf>
28. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 10 (3), p. 233-246.
29. Lukoševičius, R., Marčinskas, A. (2011). Informacinės sistemos ir personalo ugdymas: galimybės ir apribojimai. *Informacijos mokslai: mokslo darbai*, 550, 82-92. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3162>
30. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., Stankevičienė, J. (2014). Intelektinis verslas: vadovėlis. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.
31. Morkvėnas, R. (2010). Organizacijos žinių potencialo vertinimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
32. Okeke-Uzodike, O. E., Subban, M. (2015). Public sector recruitment policies: efficiency, effectiveness and consequences. *Problems and perspectives in management*, 13(1), 26-34.
33. Palidauskaite, J. (2007). Motyvacijos unikalumus valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33-45. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf
34. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Monografija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla „Technika“.
35. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorinės išvalgos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19 (4), 76 – 83.
36. Piktornaitė, I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 114-125.
37. Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization: A Strategic Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons.
38. Pukelis, K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė*, 6, 12-35.
39. Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 11-20. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13347/2543-5410-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
40. Raipa, A., Smalskys, V. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas*, 7(1), 5-10. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11987/1932-4069-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
41. Ravesteyn, P., Bosman, A., Mens, J. (2015). A Competence-Mapping Model and Method for Organizations. In J.C.D. Rouco (Ed.), *Proceedings of the 11th European Conference on Management, Leadership and Governance*, 12-13 November 2015, Lisbon, Portugal, pp. 369-376.
42. Schutte, N., Barkhuizen, N., Van der Sluis, L. (2015). Exploring the current application of professional competencies in human resource management in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 13 (1), 1-9. Prieiga per internetą: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/724/971>
43. Sekliuckienė, J. (2008). Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 679-685. Prieiga per internetą:

- <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161616982/DS.002.0.01.ARTIC>
44. Stačinskaitė, S., Petrauskienė, R. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(3), 327-343.
 45. Šimanskienė, L., Petrusis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional Formation and Development Studies*, 1(11), 221-229. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/698>
 46. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 60-66. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12649/1999-4202-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 47. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 83-91.
 48. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
 49. Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. (3rd Edition). London: Thomson Learning.
 50. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 935-941. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0935.pdf>
 51. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
 52. Tubutienė, V., Bajarūnienė, J. (2008). Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 370-380. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161907735/J.04~2008~1367161907735.pdf>
 53. Venckutė, V. (2005). XXI amžiaus pokyčių įtaka valdymui. *Tiltai*, 1 (30), 21-27. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367153880088/>
 54. Wilson, J. P. (2005). *Human resources development. Learning & training for individuals & organizations*. London: Kogan Page.
 55. Zubrickienė, I., Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. *Andragogika*, 1(7), 148-173. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1567514982781/J.04~2016~1567514982781.pdf>
 56. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

Teisės aktai ir dokumentai:

57. „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos“: Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas. 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82. Prieiga per internetą: <http://www.lsadps.lt/index.php/septynioliktos-lietuvos-respublikos-vyriausybes-programa> (žiūrėta 2020-10-08).
58. Akmenės rajono savivaldybės 2016 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://sena.akmene.lt/go.php/Ataskaitos924861> (žiūrėta 2020-10-08).
59. Akmenės rajono savivaldybės 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://sena.akmene.lt/go.php/Ataskaitos924861> (žiūrėta 2020-10-08).
60. Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir Administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://sena.akmene.lt/go.php/Ataskaitos924861> (žiūrėta 2020-10-08).
61. Akmenės rajono savivaldybės 2016 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/administracine-informacija/ataskaitos/65> (žiūrėta 2020-12-08).
62. Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir Savivaldybės administracijos 2019 metų veiklos ataskaitos. 2020 m. balandžio 30 d. Nr. T-62. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/administracine-informacija/ataskaitos/65> (žiūrėta 2020-10-08).
63. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. balandžio 20 d. Nr. T-73. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-10-08).
64. Joniškio rajono savivaldybės administracijos 2016 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-10-08).
65. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaita. 2020 m. gegužės 28 d. Nr. T-68. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-10-08).
66. Joniškio rajono savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. balandžio 19 d. Nr. T-68. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-10-08).

67. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 metų veiklos ataskaita (2020). 2019 m. kovo 28 d. sprendimu Nr. T-41. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-12-08).
68. Joniškio rajono savivaldybės administracijos 2018 metų veiklos ataskaita. 2019 m. kovo 28 d. sprendimu Nr. T-41. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-12-08).
69. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos 2019 metų veiklos ataskaita. 2020 m. gegužės 28 d. Nr. T-68. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Ataskaitos/8> (žiūrėta 2020-12-08).
70. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. kovo 30 d. Nr. T-102. Prieiga per internetą: <https://www.kelme.lt/lit/Administracijos-direktorius> (žiūrėta 2020-12-08).
71. Kelmės rajono savivaldybės administracijos 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. kovo 30 d. Nr. T-102. Prieiga per internetą: <https://www.kelme.lt/lit/Administracijos-direktorius> (žiūrėta 2020-12-08).
72. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. vasario 20 d. Nr. T-54. Prieiga per internetą: <https://www.kelme.lt/lit/Administracijos-direktorius> (žiūrėta 2020-12-08).
73. Kelmės rajono savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. vasario 20 d. Nr. T-54. Prieiga per internetą: <https://www.kelme.lt/lit/Administracijos-direktorius> (žiūrėta 2020-12-08).
74. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 metų veiklos ataskaita. 2020 m. kovo 31 d. Nr. T-82. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/User/Downloads/T8220200331T1120.pdf> (žiūrėta 2020-10-08).
75. Kelmės rajono savivaldybės administracijos 2018 metų veiklos ataskaita. 2019 m. kovo 28 d. Nr. T-107. Prieiga per internetą: <https://www.kelme.lt/lit/Administracijos-direktorius> (žiūrėta 2020-10-08).
76. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos 2019 metų veiklos ataskaita. 2020 m. kovo 31 d. Nr. T-82. Prieiga internete: <https://www.kelme.lt/lit/Administracijos-direktorius> (žiūrėta 2020-10-08).
77. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. kovo 30 d. Nr. T-88. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-10-08).
78. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. kovo 30 d. Nr. T-82. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-10-08).
79. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. balandžio 26 d. Nr. T-125. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-10-08).
80. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. balandžio 26 d. Nr. T-125. Pakruojo rajono savivaldybė. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-10-08).
81. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 metų veiklos ataskaita. 2019 m. kovo 28 d. Nr. T-89. Pakruojo rajono savivaldybė. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-12-08).
82. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2018 metų veiklos ataskaita. 2019 m. kovo 28 d. Nr. T-87. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-10-08).
83. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2019 metų veiklos ataskaita. 2020 m. balandžio 30 d. Nr. T-140. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3404091124> (žiūrėta 2020-10-08).
84. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 metų veiklos ataskaita (2017). Radviliškio rajono savivaldybė. Prieiga internete: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-08).
85. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. kovo 23 d. sprendimu Nr. T-471. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-08).
86. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. kovo 23 d. sprendimu Nr. T-472. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-08).
87. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. vasario 27 d. sprendimu Nr. T-764. Prieiga per internetą : <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-08).

88. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. vasario 27 d. sprendimu Nr.T-765. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-09-17).
89. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-05).
90. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos 2018 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-05).
91. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-05).
92. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos 2019 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/Veikla-135624778> (žiūrėta 2020-10-05).
93. Šiaulių miesto savivaldybės 2016 m veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/index.php?2895266725> (žiūrėta 2020-09-06).
94. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/index.php?2895266725> (žiūrėta 2020-10-08).
95. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/index.php?2895266725> (žiūrėta 2020-10-05).
96. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos veiklos ataskaita. 2019 m. gegužės 2 d. sprendimu Nr. T- 87. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/index.php?2895266725> (žiūrėta 2020-10-08).
97. Bendra Šiaulių miesto savivaldybės 2019 veiklos ataskaita (Šiaulių miesto mero, Tarybos ir administracijos direktoriaus veiklos ataskaitos). 2020 m. balandžio 16 d. sprendimu Nr. T-95. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/index.php?2895266725> (žiūrėta 2020-10-08).
98. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 m. balandžio 4 d. sprendimu Nr. T-. Prieiga per internetą: <https://www.siauliuraj.lt/data/public/uploads/2020/01/direktoriaus2016.pdf> (žiūrėta 2020-10-08).
99. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2017 metų veiklos ataskaita. 2018 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. T-. Prieiga per internetą: <https://www.siauliuraj.lt/data/public/uploads/2020/01/administracijos2017.pdf>
100. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2018 metų veiklos ataskaita. 2019 m. kovo 26 d. Nr. T-116. Prieiga per internetą: <http://195.182.89.44/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=37723>
101. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2019 metų veiklos ataskaita. 2020 m. balandžio 28 d. Nr. T-161. Prieiga per internetą: https://www.siauliuraj.lt/data/public/uploads/2020/05/t_161_priedasdirektoriaus_2019.pdf
102. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992). Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> (žiūrėta 2020-09-08).
103. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas. 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1370. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>
105. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr> (žiūrėta 2020-09-05).
106. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr> (žiūrėta 2020-10-11).

Kiti šaltiniai:

107. Lobanova, L. (Eds.). (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus universitetas tarptautinio verslo mokykla.
108. Lietuvių kalbos žodynas. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/> (žiūrėta 2020-08-08)
109. Valstybės tarnybos portalas. (2017). *Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis*. Prieiga per internetą: <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/istaiigoms/rekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdymevartojamu-specialiuju-savoku-zodynemis-652.html> (žiūrėta 2020-08-07).
110. Akmenės rajono savivaldybė. (2019). *Konkursai į laisvas pareigas*. Prieiga per internetą: <http://sena.akmene.lt/go.php/Konkursai-i-laisvas-pareigas919274> (žiūrėta 2020-08-08).

111. Akmenės rajono savivaldybė. (2020). *Konkursai į laisvas pareigas*. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/konkursai-ir-darbo-pasiulymai/93> (žiūrėta 2020-12-08).
112. Joniškio rajono savivaldybė. (2020). *Konkursų rezultatai*. Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/lit/Konkursu-rezultatai> (žiūrėta 2020-08-08).
113. Kelmės rajono savivaldybė. (2020). *Informacija apie konkursus ar priėmimą į laisvas darbo vietas*. Prieiga internete: <https://www.kelme.lt/Informacija-priemima-i-laisvas-darbo-vietas984439703> (žiūrėta 2020-08-08).
114. Pakruojo rajono savivaldybė. (2020). *Karjeros galimybės*. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/go.php/Karjeros%20galimyb%C4%97s551> (žiūrėta 2020-08-08).
115. Radviliškio rajono savivaldybė. (2019). *Informacija apie konkursus laimėjusius ir į pareigas priimtus tarnautojus*. Prieiga internete: <https://www.radviliskis.lt/Informacija%20apie%20konkursus%20laim%C4%97jusius%20ir%20%C4%AF%20pareigas%20priimtus%20valstyb%C4%97s%20tarnautojus903> (žiūrėta 2020-08-08).
116. Šiaulių miesto savivaldybė. (2020). *Priėmimas į darbą savivaldybės administracijoje*. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/index.php?1803712347> (žiūrėta 2020-08-08).
117. Šiaulių rajono savivaldybė. (2020). *Karjeros galimybės Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje*. Prieiga per internetą: <https://www.siauliuraj.lt/gyventojui/karjeros-galimybes/322> (žiūrėta 2020-08-08).
118. Šiaulių rajono savivaldybė. (2018). *Karjeros galimybės Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje*. Prieiga per internetą: <https://old.siauliuraj.lt/> (žiūrėta 2020-08-08).
119. Akelis Ž., Gorodeckis S., Zavadskė A. (2015). *Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos praktinio taikymo atmintinė*. Vilnius: UAB „PayManager“. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/%C4%AESTAIGOMS/Pareigybi%C5%B3_poreikio_%C4%AFvertinimas/Metodikos_praktinio_taikymo_atmintine.pdf

PRIEDAI

1 priedas

ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS

ĮSAKYMAS DĖL PRIĖMIMO Į DARBUOTOJO, DIRBANČIO PAGAL DARBO SUTARTĮ, PAREIGAS ATRANKOS BŪDU TVARKOS APRAŠO TVIRTINIMO

2016 m. lapkričio 24 d. Nr. A-1472

Priėmimo į darbuotojo, dirbančio pagal
darbo sutartį, pareigas atrankos būdu
tvarkos aprašo
1 priedas

(Pokalbio individualaus vertinimo lentelės forma)

Priėmimo į pareigas atrankos būdu
_____ protokolo Nr. _____
(data)
priedas

POKALBIO INDIVIDUALAUS VERTINIMO LENTELĖ

Eil. Nr.	Pretendento vardas ir pavardė	Pokalbio įvertinimas balais	Praktinės užduoties įvertinimas balais

Komisijos narys _____
(vardas, pavardė, parašas)

Priedo pakeitimai:

Nr. A-1636, 2017-11-21, paskelbta TAR 2017-11-21, i. k. 2017-18357

Priėmimo į darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigas atrankos būdu tvarkos aprašo
2 priedas

(Priėmimo į darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigas atrankos būdu komisijos protokolo forma)

ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJA

PRIĖMIMO Į DARBUOTOJO, DIRBANČIO PAGAL DARBO SUTARTĮ, PAREIGAS ATRANKOS BŪDU KOMISIJOS PROTOKOLAS

Nr. _____
Šiauliai

Priėmimo į pareigas atrankos būdu komisijos, sudarytos _____

(įsakymo ar potvarkio, kuriuo sudaryta komisija, data, numeris)

Posėdis įvyko _____
(data)

Posėdžio pradžia _____
(nurodomas laikas)

Posėdžio pabaiga _____
(nurodomas laikas)

Komisijos pirmininkas _____

Komisijos sekretorius _____

Komisijos nariai: _____

Pareigybės, į kurią organizuojamas priėmimas, pavadinimas _____

Pretendentai: _____

Pretendentai, kuriems neleista dalyvauti atrankoje, nes nepateikė dokumentų: _____

POKALBIO IR PRAKTINĖS UŽDUOTIES VERTINIMO SUVESTINĖ

Eil. Nr.	Pretendento vardas ir pavardė	Komisijos nariai						Balų vidurkis	Atrankoje užimta vieta

Komisijos sprendimas dėl atrankos laimėtojo _____

Komisijos pirmininkas	(Parašas)	(Vardas ir pavardė)
Komisijos sekretorius	(Parašas)	(Vardas ir pavardė)
Nariai	(Parašai)	(Vardai ir pavardės)

Atrankos laimėtojas dokumentus pateikia iki:

(data)

(vardas, pavardė, parašas, data)

Konkursų ir atrankų skelbimų turinio analizei reikalingos informacijos paieškos keliai (7 savivaldybės)

Akmenės rajono savivaldybės informacijos teikimas		
↓		
Konkursai ir darbo pasiūlymai		
Konkursai į valstybės tarnybą 2019-2020 m.	Konkursai į kitas pareigas 2019-2020m.	
↓		
Konkursai (senoji svetainė)		
Konkursai į valstybės tarnybą 2018-2019m.	Konkursai į kitas pareigas 2017-2019m.	
↓		
2017 m.	2018 m.	2019 m.

<http://sena.akmene.lt/>

Joniškio rajono savivaldybės informacijos teikimas			
↓			
Gyventojams			
↓			
Karjera			
Konkursų rezultatai (2013-2020m.)			
↓			
2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.

<http://www.joniskis.lt/>

Kelmės rajono savivaldybės informacijos teikimas			
↓			
Informacija apie priėmimą į laisvas darbo vietas (2015 – 2020 m.)			
↓			
2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.

<https://www.kelme.lt/>

Pakruojo rajono savivaldybės informacijos teikimas			
↓			
Karjeros galimybės			
Konkursai į laisvas pareigas (2015 – 2020 m.)			
↓			
2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.

<http://www.pakruojis.lt/>

Radviliškio rajono savivaldybės informacijos teikimas			
↓			
Administracinė informacija			
Informacija apie konkursų laimėjimus ir į pareigas priimtus valstybės tarnautojus (2013 – 2019 m.)			
↓			
2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.

<https://www.radviliskis.lt/>

Šiaulių miesto savivaldybė			
↓			
Gyventojams			
↓			
Priėmimas į darbą			
Savivaldybės administracijoje			
Paskelbti konkursai į valstybės tarnautojų pareigas	Paskelbti konkursai ir atrankos į darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigas		
↓			
Konkursų archyvas			
↓			
2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.

<https://www.siauliai.lt/>

Šiaulių rajono savivaldybė (senoji svetainė)			
↓			
Gyventojams			
↓			
Karjeros galimybės			
Savivaldybės administracijoje			
Konkursai į valstybės tarnautojų pareigas	Atrankos į administracijos darbuotojų pareigas		
↓			
Archyvas			2019 m.
↓			
2016 m.	2017 m.	2018 m.	

<https://old.siauliuraj.lt/>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.



Informantų apklausa raštu

KLAUSIMYNAS

Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistro studijų studentė Aušra Petrauskaitė atlieka tyrimą (apklausa raštu), kurio tikslas – išanalizuoti žmoniškųjų išteklių kompetencijų poreikio planavimo situaciją Šiaulių regiono savivaldybių administracijose.

Jums garantuojamas privatumas ir konfidencialumas. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais. Klausimai yra atviri, galite drąsiai ir atvirai išreikšti savo nuomonę.

Jūsų atsakymai yra labai svarbūs siekiant pažinti kompetencijų poreikio planavimo ypatumus. Iš anksto dėkojame uždalyvavimą tyrimo.

Jeigu turėtumėte klausimų tyrėjai, galite susisiekti:

Tel. +370 60400268

El. paštas: ausriqe@gmail.com

Informacija apie informantą (tik tyrėjai):	
Institucija	
Padalinys	
Pozicija:	
Patirtis šiose pareigose (metais):	
Patirtis savivaldybės žmoniškųjų išteklių valdymo srityje (metais):	

	Klausimai	Atsakymai
Kompetencijų poreikio samprata	1. Kokios, Jūsų nuomone, svarbiausios kompetencijos, reikalingos savivaldybės administracijoje dirbančiam darbuotojui? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.	
	Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje įvardijamos trys esminės kompetencijų grupės.	
	2. Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai pasižymėtų bendrosiomis kompetencijomis (organizuotumas, patikimumas, analizė, komunikacija ir pan.)?	
	3. Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai pasižymėtų <i>vadybinėmis ir lyderystės kompetencijomis</i> (strateginiu požiūriu, gebėjimu valdyti, lyderyste ir pan.)?	
	4. Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai pasižymėtų <i>specifinėmis ir profesinėmis kompetencijomis</i> (politiniu išvalgumu, informacijos valdymu, orientacija į klientą, tinklaveika, konfliktų ir derybų valdymu ir pan.)?	
	5. Kaip turėtų būti užtikrinta, kad administracijos darbuotojai būtų etiški ir pripažintų reikiamas vertybes?	

	Klausimai		
Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, susieta su kompetencijų poreikio planavimu ir tenkinimu	6. Kaip yra planuojama Jūsų savivaldybėje, kokių kompetencijų darbuotojų reikės ateityje?		
	7. Kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaudamiesi skelbiate konkursą į tam tikras pareigas? Ar nurodote konkrečiai kompetencijas? Pagal ką?		
	Nuo 2019 m. pradžios Valstybės tarnybos departamentas vykdo centralizuotą valstybės tarnautojų atranką.		
	8. Kaip vertinate valstybės tarnautojų priėmimo į pareigas atranką, kai tai tapo centralizuota?		
	9. Kiek, Jūsų nuomone, pavyksta atrinkti darbuotojus su reikiamomis kompetencijomis? Kodėl?		
	10. Ar yra tekę susidurti su tokia situacija, kai VTD atrinktas valstybės tarnautojas neatitiko Jūsų lūkesčių kompetencijų prasme? Kaip sprendėte šią situaciją?		
	11. Kuo skiriasi valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį priėmimas į pareigas kompetencijų požiūriu?		
	12. Kaip yra sprendžiama, kad naujas darbuotojas pritaipytų kolektyve (socializuotųsi) ir panaudotų savo turimą kompetencijų potencialą?		
	13. Kokiais kriterijais remiantis sprendžiama, kurie Jūsų organizacijos darbuotojai dalyvaus mokymuose ar kels kvalifikaciją?		
	14. Kaip sprendžiama, ar savivaldybės administracijos darbuotojams užtenka kompetencijų užduočių kokybei užtikrinti? Kas daroma, jeigu pastebima, kad neužtenka?		
	15. Kokiomis priemonėmis ir kaip dažnai Jūsų organizacijos darbuotojai motyvuojami tobulinti savo kvalifikaciją?		
	16. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų organizacijos darbuotojų gaunamas atlygis atitinka atliekamų užduočių sudėtingumą? Turimas kompetencijas? Darbuotojo pastangas/išteklis, skirtus tobulinti savo kvalifikaciją?		
	17. Ar atsimenate savo organizacijoje atvejų, kai darbuotojui(-ai) trūko reikiamų kompetencijų? Ar turėjote atvejų, kai toks darbuotojas buvo atleistas iš pareigų/išėjo iš darbo?		
	Iššūkiai ir tobulinimo galimybės	18. Kokios, Jūsų nuomone, esminės problemos kyla savivaldybėms planuojant žmogiškuosius išteklius ir jų kompetencijų poreikį?	
		19. Kokių kompetencijų, Jūsų nuomone, labiausiai stokoja savivaldybės darbuotojai?	
		20. Su kokiais esminiais iššūkiiais susiduriate ieškodami kompetentingų savivaldybės darbuotojų ir juos įdarbindami?	
		21. Kokias matote savivaldybių darbuotojų kompetencijų stiprinimo kryptis ir galimybes?	
22. Kokias matote savivaldybių darbuotojų kompetencijų poreikio planavimo tobulinimo galimybes ateityje?			

Labai dėkojame už Jūsų atsakymus!