



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Sima Butkutė**

**STRATEGINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**  
**SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE LIETUVOJE**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**  
Doc. dr. Rūta Petrauskienė

**KAUNAS, 2018**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**STRATEGINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**  
**SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE LIETUVOJE**

Baigiamasis magistro projektas

**Viešoji politika (kodas 621L22008)**

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė  
(data)

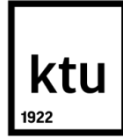
**Recenzentas**

(parašas) Doc. dr. Raminta Pučėtaitė  
(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Sima Butkutė  
(data)

**KAUNAS, 2018**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

---

(Fakultetas)

Sima Butkutė

---

(Studento vardas, pavardė)

Viešoji politika, II kursas

---

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 18 m. sausio 8 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Simos Butkutės**, baigiamasis projektas tema „Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Butkutė, Sima. *Strategic Human Resources Management in the Field of Social Services in Lithuania*: Master's thesis in Political Science/ supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 02 S

Key words: human resources, strategic human resources management, social services field, public organizations.

Kaunas, 2018, 84 p.

## SUMMARY

The Master's thesis analyzes the strategic human resources management in the field of social services in Lithuania. Strategic human resource management is essential for providing social services organizations with effective and high-quality social services and finding effective ways to address emerging issues and achieve meaningful outcomes. The scientific literature provides a wealth of information on strategic management, public organization strategies, human resources management and social services as separate issues, but there is a lack of specific research and strategic human resource management research in the field of social services in Lithuania. Therefore, the problem of the research – what kind of changes are needed in strategic human resource management in the field of social services? The object of the research – strategic human resources management in public organizations. The subject of the research - changes in strategic human resource management in the field of social services in Lithuania. The aim of the project is to identify changes in strategic human resource management in the field of social services in Lithuania. The tasks of the project: 1) to analyze theoretical assumptions in the strategic human resources management in the field of social services; 2) to analyze the strategic and legal documents in strategic human resources management in the field of social services in Lithuania. 3) to investigate changes in strategic human resource management and related problems in the field of social services in Lithuania. The Master's thesis consists of three parts. The first part of the project analyzes strategic human resource management and its process in public organizations and discusses about the field of social services. The second part deals with strategic documents and legal regulation in Lithuania in strategic human resources management in the field of social services. The third part examines the changes in strategic human resource management and related problems in the field of social services in Lithuania. The analysis of the topic made that demographic changes in the country, such as aging of the population, emigration of the country's population cause a lot of problems for the strategic human resources management in the field of social services: the need for social services is growing, but the number of human resources is decreasing; poorly paid human resources work in this area; strategic human resources management in the field of social services in Lithuania depends on the country's economic, social and political situation and etc.

# TURINYS

<b>LENTELĖS.....</b>	<b>6</b>
<b>PAVEIKSLAI.....</b>	<b>7</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>9</b>
<b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....</b>	<b>10</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE TEORINĖS PRIELAIDOS .....</b>	<b>14</b>
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose.....	14
1.2 Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir jo procesas viešosiose organizacijose .....	21
1.3 Socialinių paslaugų sritis: socialinės paslaugos viešojo sektoriaus organizacijose .....	26
<b>2. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE LIETUVOJE STRATEGINIŲ IR TEISINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>35</b>
<b>3. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE LIETUVOJE TYRIMAS .....</b>	<b>42</b>
3.1 Tyrimo metodika .....	42
3.2 Internetinės anketinės apklausos rezultatai ir jų analizė.....	44
3.3 Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu rezultatai ir jų analizė .....	62
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>69</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>70</b>
<b>TEISĖS AKTAI IR DUOMENŲ ŠALTINIAI .....</b>	<b>74</b>

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Žmogiškųjų išteklių sąvokos (sudaryta autorės).....	15
<b>2 lentelė.</b> Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata (sudaryta autorės).....	17
<b>3 lentelė.</b> Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos (sudaryta autorės).....	18
<b>4 lentelė.</b> Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos (sudaryta autorės).....	24
<b>5 lentelė.</b> Socialinių paslaugų samprata (sudaryta autorės).....	29
<b>6 lentelė.</b> Socialinių paslaugų gavėjų klasifikacija.....	31
<b>7 lentelė.</b> Lietuvos socialinės apsaugos sistemos struktūra (pagal Guogį, 2008).....	36
<b>8 lentelė.</b> Socialinių paslaugų struktūra (sudaryta autorės).....	38
<b>9 lentelė.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonė, kokiais gebėjimas turi pasižymėti vadovas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	49
<b>10 lentelė.</b> Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų svarba socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	54
<b>11 lentelė.</b> Svarbiausias strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	55
<b>12 lentelė.</b> Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų įvertinimas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	59
<b>13 lentelė.</b> Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	61
<b>14 lentelė.</b> Ekspertų sociodemografinės charakteristikos ir kodavimo būdas.....	63

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (pagal Stoner`į et al., 2005).....	19
<b>2 pav.</b> Pagrindiniai strateginio valdymo etapai (sudaryta autorės).....	22
<b>3 pav.</b> Integruotas strategijos ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelis (pagal Išoraitę, 2011).....	25
<b>4 pav.</b> Strateginis žmogiškųjų išteklių procesas (sudaryta autorės, remiantis Armstrong`u, 2006).....	25
<b>5 pav.</b> Pagrindinės strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo proceso kryptys (sudaryta autorės).....	26
<b>6 pav.</b> Gerovės valstybės samprata (pagal Aidukaitę, Bogdanovą ir Guogį, 2012).....	27
<b>7 pav.</b> Socialinių paslaugų tikslai (sudaryta autorės, remiantis Motiečiene, 2012 ir Žalimiene, 2003)....	30
<b>8 pav.</b> Socialinių paslaugų sistemos modelis (pagal Andrijauskaitę, 2015).....	32
<b>9 pav.</b> Socialinių paslaugų valdymo institucijų Lietuvoje veikimas (sudaryta autorės).....	38
<b>10 pav.</b> Tyrimo etapai.....	42
<b>11 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	45
<b>12 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų amžiaus pasiskirstymas pagal lytį socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	45
<b>13 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų dirbančių valstybės ir savivaldybės biudžetinėse organizacijose pasiskirstymas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	46
<b>14 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos įsteigimo vietą socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016) .....	46
<b>15 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą lyties atžvilgiu socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	47
<b>16 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas lyties atžvilgiu socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	48
<b>17 pav.</b> Vadovų ir administracijos darbuotojų darbo stažas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	49
<b>18 pav.</b> Pagrindiniai žmogiškieji ištekliai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	50
<b>19 pav.</b> Strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	51
<b>20 pav.</b> Kriterijai, pagal kuriuos atrenkamas naujas darbuotojas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	52
<b>21 pav.</b> Atrankos metodai naujų darbuotojų atrankoje socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	52

<b>22 pav.</b> Naujo darbuotojo adaptacija socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	53
<b>23 pav.</b> Sąlygų sudarymas darbuotojams neturintiems reikiamos kvalifikacijos, tobulinti ją specialių mokymų metu socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	55
<b>24 pav.</b> Investicijos į žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	56
<b>25 pav.</b> Žmogiškųjų išteklių dalyvavimas mokymuose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	57
<b>26 pav.</b> Žmogiškųjų išteklių darbinės veiklos vertinimo dažnumas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	57
<b>27 pav.</b> Žmogiškųjų išteklių darbo užmokesčio kriterijai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	58
<b>28 pav.</b> Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarba penkiabalėje sistemoje socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	59
<b>29 pav.</b> Visuomenės senėjimo iššūkiai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016).....	60



## PRIEDAI

<b>1 priedas.</b> Internetinė anketinė apklausa.....	76
<b>2 priedas.</b> Internetinės anketinės apklausos klausimyno blokai.....	82
<b>3 priedas.</b> Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu klausimynas.....	83
<b>4 priedas.</b> Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu klausimų blokai.....	84

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai** – tai darbuotojai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, atitinkantys specialius reikalavimus bei apimantys žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kompetencijas, reikalingas organizacijai, kurios užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, ugdymą ir prisitaikymą prie vykstančių pokyčių, siekiant efektyvių rezultatų viešojo sektoriaus organizacijose (Bacevičiūtė ir Juknevičienė (2009), Jančauskas (2006), Mačiulaitis (2012), Rupeikienė, Viningienė, Šaltytė ir Martinkienė (2010), Thom`as ir Ritz`as (2004), Vaitekūnas ir Stefanenkova (2011)).

**Žmogiškųjų išteklių valdymas** – valdymo sritis, pasižyminti strateginiu požiūriu ir veiklų visuma, kuri daro įtaką viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų (žmogiškųjų išteklių) politikos formavimui ir priimamiems sprendimams bei, kurie užtikrina darbuotojų pritraukimą į organizaciją, vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą, pastarųjų mokymąsi, tobulinimą ir kompetencijų realizavimą, garantuojant didžiausią naudą visuomenei paslaugų forma ir efektyvių viešojo sektoriaus organizacijos tikslų įgyvendinimą (Armstrong`as (2006), Baležentis ir Paražinskaitė (2010), Chlivickas, Papšienė ir Papšys (2009), Ginevičius ir kt. (2006), Išoraitė (2011), Juodeikaitė ir Fominienė (2016), Kohont`as ir Nadoh-Bergoč (2010), Žaptorius (2007)).

**Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas** - tai viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo sistema, į kurią integruotos tarpusavyje susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, funkcijos, priemonės bei nuostatos, kurios lemia strategiškai perspektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir taip siekiant įgyvendinti strateginius viešosios organizacijos tikslus (Bamberger`is ir Meshoulam`as (2014), Išoraitė (2011), Melnikas, Jakubavičius, Strazdas ir kt. (2014), Paražinskaitė (2014), Piktornaitė (2013), Pynes`as (2009), Stankevičienė, Korsakienė ir Liučvaitienė (2009)).

**Socialinės paslaugos** - (ne)materiali socialinė pagalba socialiai pažeistoms grupėms, siekiant sėkmingos integracijos ir socializacijos visuomenėje bei sugebėjimo pačiam pasirūpinti savimi (Adomaitytė - Subačienė (2015), Andrijauskaitė (2015), Lazar`as ir Lazar (2013, p. 46), Marcinkevičiūtė ir Petrauskienė (2007), Žalimienė (2003)).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Vis labiau modernėjantis pasaulis suponuoja didėjančius visuomenės lūkesčius Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Viešojo sektoriaus organizacijos vis dažniau susiduria su globaliomis tendencijomis, o jų valdyme vyksta nuolatinės permainos. Pastarosios skatina modernizuotis: žmogiškųjų išteklių atrankos, motyvavimo ir vertinimo mechanizmo komplektavimas, veiksmų kontrolė bei efektyvus organizacijos strategijos formavimas žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriu. Tam, kad viešosios organizacijos teiktų efektyvias ir kokybiškas viešąsias paslaugas, atrastų veiksmingus būdus susidariusioms problemoms spręsti bei siektų reikšmingų rezultatų – reikalingas nepriekaištingas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius galima ne tik atsisakyti netikslingai panaudojamų žmogiškųjų išteklių, tvirtos hierarchijos, nelankstaus ir nusistovėjusio biurokratinio valdymo, bet ir skatinti žmogiškųjų išteklių darbo našumą, iniciatyvumą bei norą siekti aukštų rezultatų. Siekiant išskirti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę socialinių paslaugų srityje, būtina pažymėti nepalankias demografines tendencijas Lietuvoje: gyventojų skaičiaus mažėjimą (2005 m. buvo 3,35 mln. gyventojų, o 2017 m. tik 2,8 mln. gyventojų), didelę emigraciją (2012 m. iš Lietuvos išvyko ir emigravo daugiau kaip 101 tūkst. gyventojų, tuo tarpu 2016 m. jau daugiau kaip 118 tūkst. gyventojų) bei ženklus gyventojų amžiaus struktūros pokyčius, kurie leidžia suprasti, jog Lietuvoje visuomenė sparčiai sensta (demografinės senatvės koeficientas 2013 m. buvo 124, o 2017 m. siekia 130) (Oficialiosios statistikos portalo duomenys, 2017). Demografinio senėjimo problemos šiuo metu užima itin reikšmingą vietą ir Europos Sąjungos (toliau ES) šalių narių darbotvarkėse, o visuomenės senėjimo proceso pokyčiai daro poveikį socialinių paslaugų sričiai bei šios srities žmogiškųjų išteklių valdymui. Europos Komisijos (2015) teigimu, ateinančiais keliais dešimtmečiais sparčiai didės senyvo amžiaus asmenų dalis ES šalyse narėse. Tuo tarpu darbingo amžiaus asmenų dalis gerokai sumažės. Demografinis senėjimas kelia daug iššūkių ES šalių narių ekonomikai ir socialinių paslaugų sričiai. Todėl demografiniai pokyčiai yra laikomi vieni didžiausių iššūkių, kurie lemia socialinių problemų gausėjimą, o didėjantis socialinių paslaugų poreikis neretai viršija turimus viešajame sektoriuje žmogiškuosius išteklius. Todėl būtina tobulinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą bei gerinti socialinių paslaugų srities kokybę Lietuvoje.

**Temos naujumas.** Žmogiškųjų išteklių valdymo klausimams savo darbuose daug dėmesio skiria lietuvių ir užsienio autoriai. Bacevičiūtė ir Juknevičienė (2009), Dessler`is (2001), Jančauskas (2006), Mačiulaitis (2012), Rupeikienė ir kt. (2010), Thom`as ir Ritz`as (2004), Vaitekūnas ir Stefanenkova (2011) bei Venclova (2013) gilinasi į žmogiškuosius išteklius viešojo sektoriaus organizacijose. Armstrong`as (2006), Bakanauskienė (2002), Baležentis ir Paražinskaitė (2010), Chlivickas, Papšienė ir Papšys (2009), Dessler`is (2001), Ginevičius ir kt. (2006), Išoraitė (2011), Jagminas ir Pikturnaitė (2011), Juknevičienė (2006), Juodeikaitė ir Fominienė (2016), Kohont`as ir Nadoh-Bergoč (2010),

Raich`as (2002) ir Žaptorius (2007) analizuoja viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymą. Mokslinėje literatūroje vis dažniau diskutuojama apie strategijos ir viešosios organizacijos kultūros politikos bei strategijos ir viešojo sektoriaus organizacijų sistemų atitikimus. Tačiau pastebima tendencija, jog būtinybė suderinti bendrą viešojo sektoriaus organizacijos strategiją bei žmogiškųjų išteklių valdymą išanalizuota nepakankamai. Arimavičiūtė (2005), Melnikas ir Smaliukienė (2007), Valentinavičius (2009), Vasiliauskas (2007) ir Zakarevičius (2003) dėmesį skiria strategijos sampratoms. Į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą gilintasi Bamberger`io ir Meshoulam`o (2014), Išoraitės (2011), Melniko ir kt. (2014), Paražinskaitės (2014), Pikturnaitės (2013), Pynes`o (2009), bei Stankevičienės, Korsakienės ir Liučvaitienės (2009).

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai yra vienas svarbiausių valdymo klausimų socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Todėl strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje yra tiesiog neatsiejamas nuo viso valdymo proceso. Socialinių paslaugų srities klausimus nagrinėja Adomaitytė-Subačienė (2015), Andrijauskaitė (2015), Lazar`as ir Lazar (2013), Marcinkevičiūtė ir Petrauskienė (2007), Nefas (2009) bei Žalimienė (2003). Pastaroji autorė bene labiausiai besidominti šia paslaugų sritimi ir socialines paslaugas apibrėžianti, kaip šiuolaikinės valstybės socialinės apsaugos sistemos sudedamąją dalį, kuri klientui padeda garantuoti reikalingą apsaugą ir gerovę, gebėjimą veikti savarankiškai bei galimybes dalyvauti visuomeniniame gyvenime. Lietuvos viešųjų organizacijų teikiamos socialinės paslaugos minimos įvairiuose teisiniuose reglamentuose. Socialinių paslaugų plėtojimo teisinį pagrindą sudaro LR Socialinių paslaugų įstatymas (2006), kuriuo įtvirtinti svarbiausi socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo dalykai. Šiuo metu tai pagrindinis teisės aktas, apibrėžiantis socialinių paslaugų sampratą, tikslus, rūšis, reglamentuojantis socialinių paslaugų valdymą, skyrimą ir teikimą bei ginčų, susijusių su socialinėmis paslaugomis nagrinėjimą Lietuvoje. Todėl svarbu, jog socialinės paslaugos atlieptų kiekvieno kliento poreikius, o socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms aktualu atsižvelgti į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą bei kultūrinius, politinius, ekonominius ir socialinius veiksnius šalyje.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug informacijos apie strateginį valdymą, viešųjų organizacijų strategijas, žmogiškųjų išteklių valdymą ir socialinių paslaugų sritį, kaip apie atskirus klausimus, tačiau pasigendama konkrečių mokslinių darbų ir tyrimų apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Todėl šiame projekte akcentuojama strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių būtinybė bei su tuo susijusios problemos socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

**Tyrimo problema.** Kokie pokyčiai būtini strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme socialinių paslaugų srityje?

**Tyrimo objektas** – strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas viešosiose organizacijose.

**Tyrimo dalykas** – strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

**Projekto tikslas** – nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

**Projekto uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje teorines prielaidas.

2. Išnagrinėti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje Lietuvoje strateginius ir teisinius dokumentus.

3. Iširti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

**Tyrimo metodai.** Rengiant baigiamąjį projektą naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių ir teisinių dokumentų analizė, internetinė anketinė apklausa, struktūrizuotas ekspertų interviu raštu. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo bei strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, jų proceso teorinės prielaidos bei aptariama socialinių paslaugų sritis. Panaudojant strateginių ir teisinių dokumentų analizę, išnagrinėtas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Taikant internetinės anketinės apklausos metodą nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai bei su tuo susijusios problemos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje. Taikant struktūrizuotą ekspertų interviu raštu nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai bei su tuo susijusios problemos socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

**Projekto struktūra.** Projektą sudaro trys dalys. Pirmojoje projekto dalyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose bei strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir jo procesas viešosiose organizacijose, taip pat aptariama socialinių paslaugų sritis. Antrojoje projekto dalyje nagrinėjami strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje strateginiai dokumentai bei teisinis reglamentavimas Lietuvoje. Trečiojoje projekto dalyje siekiant iširti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje pristatoma tyrimo metodika, tyrimo etapai, analizuojami gauti tyrimo duomenys.

Projektą sudaro: 84 puslapiai, 14 lentelių, 29 paveikslai, 4 priedai. Panaudoti 97 mokslinės literatūros šaltiniai ir 17 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

# 1. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE TEORINĖS PRIELAIDOS

Pirmajame projekto skyriuje analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose bei strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir jo procesas viešosiose organizacijose, taip pat aptariama socialinių paslaugų sritis.

## 1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose

Modernėjanti visuomenė, būtinybė didinti viešųjų organizacijų veiklos efektyvumą ir motyvacija siekti inovatyvių sprendimų bei prasmingų rezultatų lemia žmogiškųjų išteklių valdymo poreikį. Todėl pastaruosiu metu didelę reikšmę turi valstybės politika, viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių išsilavinimo lygis, darbo našumas, vadovo gebėjimai valdyti žmogiškuosius išteklius. Viešojo sektoriaus siekis sukurti tinkamas darbo sąlygas žmogiškiesiems ištekliams lemia tvirtos hierarchinės sistemos, nusistovėjusio biurokratinio valdymo bei neefektyviai panaudojamų žmogiškųjų išteklių atsisakymą.

Viešasis sektorius dėl dydžio, vykdomų veiklų ir teikiamų paslaugų skaičiaus užima reikšmingą vietą viso pasaulio organizacijų kontekste. Lane`as (2001, p. 26) viešąjį sektorių traktuoja kaip organizacijas, kurios yra išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų bei kurių veikla yra lengvai prieinama visuomenei. Visgi, norint viešojo sektoriaus organizacijoje veikti efektyviai, tenka prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Todėl viešasis sektorius, kaip ir kiti sektoriai, aplinkos pokyčių neišvengia, o tai lemia prisitaikymą prie naujovių, panaudojant visas turimas priemones ir išteklius. Analizuodami viešojo sektoriaus pokyčius, Eigenhuis`as ir Van Dijk`as (2008, p. 191) aprašo tokias tendencijas, antai struktūros analizavimą, palaikant esamus ir naujai išsikeltus tikslus; lyderių ugdymą ir pagalbą, suvokiant vadovavimo daromą įtaką viešojo sektoriaus žmogiškiesiems ištekliams ir kultūrai; efektyvios žmogiškųjų išteklių komandos sudarymą; atskirų individų ir vadovo įgūdžių suvokimą; atlyginimo sistemų pertvarką. Įvardintos tendencijos iš esmės turėtų sietis su viešojo sektoriaus organizacijos tikslais, valstybine strategija bei atlyginimo mechanizmų formavimu.

Pastaruosiu metu vis labiau yra akcentuojamos užsienio šalių patirtys, kurios daro didžiulę įtaką mokslinėms koncepcijoms Lietuvoje, taip pažymint žmogiškųjų išteklių sąvoką viešajame sektoriuje (Bacevičiūtė ir Juknevičienė, 2009, p. 14-15). Taigi, kad viešojo sektoriaus veiklos būtų efektyvios, tam reikalingi žmogiškieji ištekliai (toliau ŽI), kurie, pasak Dessler`io (2001, p. 6) ir Venclovos (2013, p. 160), XXI amžiuje tampa vis labiau svarbesni ir yra pripažįstami kaip reikšmingiausi ir naudingiausi ištekliai viešajai organizacijai. Dessler`io (2001, p. 34) teigimu, dabar viešojo sektoriaus organizacijos vis labiau remiasi žiniomis, o jų veiklos daro įtaką žmogiškųjų išteklių vaidmens didėjimui. Panašios nuomonės yra ir Gylys (2005, p. 15), kuris, kalbėdamas apie žmogiškuosius išteklius, akcentuoja

efektyvų viešojo sektoriaus veikimą, kurio pagalba jie ir formuojasi. Vadinasi, žmogiškieji ištekliai – pagrindinis viešosios organizacijos išteklis, be kurio ji tinkamai nefunkcionuotų. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog nedinga mėginimų apibūdinti žmogiškuosius išteklis, tačiau daugelio mokslininkų darbuose traktuojamos ir tokios sąvokos, antai personalas, žmogiškasis kapitalas, o žmogiškųjų išteklių apibrėžimai gali būti taikomi ir kitų sektorių organizacijoms. Todėl remiantis Bacevičiūte ir Juknevičiene (2009), Jančiausku (2006), Mačiulaičiu (2012), Rupeikiene, Viningiene, Šaltyte ir Martinkiene (2010), Thom`u ir Ritz`u (2004) bei Vaitekūnu ir Stefanenkova (2011) pateikiama viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių sąvokų lentelė (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Žmogiškųjų išteklių sąvokos (sudaryta autorės)

<b>AUTORIAI</b>	<b>ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ SĄVOKOS</b>
Bacevičiūtė ir Juknevičiėnė (2009, p. 14-15)	Viešojo sektoriaus darbuotojai, atitinkantys specialius reikalavimus bei turintys kompetencijos tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus.
Jančiauskas (2006, p. 104)	Pagrindinė organizacijos grandis, kuriai reikia skirti daug dėmesio ir laiko bei, kuri geba prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo bei kitų pokyčių. Viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių veikla yra daugialypė, reikalaujanti žinių ir gebėjimų bei nuolatinio tobulinimo.
Mačiulaitis (2012 p, 71).	Vienas iš pagrindinių viešųjų organizacijų resursų, leidžiančių organizacijai veikti, nes veiklų (ne)sėkmė priklauso nuo joje dirbančių žmonių.
Rupeikienė ir kt. (2010, p. 144):	Asmenys turintys kompetencijas, kurie įgyvendindami organizacijos tikslus ir priimdami sprendimus lemia organizacijos veiklos efektyvumą. Taipogi, tai viešųjų organizacijų darbuotojų gebėjimai kolektyviai spręsti problemas bei patirties svarba, žinios ir įgūdžiai.
Thom`as ir Ritz`as (2004, p. 122-134)	Reikšmingų viešojo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga, jautriausia sritis bei pats svarbiausias išteklis, norint pasiekti bet kokios veiklos efektyvumo,
Vaitekūnas ir Stefanenkova (2011, p. 22).	Aktyvieji ištekliai, svarbesni už kitus išteklis, nes darbuotojai yra ne tik vartotojai, bet ir materialinių ir dvasinių gėrybių bei pažangos kūrėjai. Jiems būdinga: darbo įgūdžiai, patirtis, žinios, tradicijos. Žmogiškieji ištekliai daro įtaką valstybės politikai, vystymosi strategijai, standartams, sistemoms ir procesams.

Iš lentelėje pateiktų duomenų pastebima, jog žmogiškieji ištekliai įvardijami kaip svarbiausi ir vertingiausi ištekliai viešajame sektoriuje. Daugelio autorių nuomone, žmogiškieji ištekliai apima įgūdžius, kompetencijas, žinias, vertybes, informaciją, gebėjimus, intelektą, protą, patirties svarbumą, taip kuriant organizacijos gerovę bei užtikrinant ne tik jos, bet ir žmogiškųjų išteklių tobulėjimą, prisitaikymą prie vykstančių pokyčių bei sprendžiant susidariusias problemas.

Remiantis nagrinėtais autoriais Bacevičiūte ir Juknevičiene (2009), Dessler`iu (2001), Gyliu (2005), Jančiausku (2006), Mačiulaičiu (2012), Rupeikiene, Viningiene, Šaltyte ir Martinkiene (2010), Thom`u ir Ritz`u (2004) bei Vaitekūnu ir Stefanenkova (2011) galima pateikti tokį, viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių apibrėžimą – *tai darbuotojai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, atitinkantys specialius reikalavimus bei apimantys žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kompetencijas reikalingas organizacijai, kurios užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, ugdymą ir prisitaikymą prie vykstančių pokyčių, siekiant efektyvių rezultatų viešosiose organizacijose.*

Kiekviena viešojo sektoriaus organizacija, siekdama ilgalaikių tikslų, turėtų gebėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Vadovai susidurdami su dabartiniais pokyčiais ir nuolatiniais iššūkiais, tačiau

siekiantys organizacijos sėkmės, turi gebėti juos analizuoti, strategiškai valdyti ir įvertinti galimas tos aplinkos pasekmes. Taipogi vienas svarbiausių veiksnių siekiant veiklos kokybės yra vadovų gebėjimas priimti tinkamus sprendimus (Gražulis, 2008, p. 37-38). Todėl, kad gerai suprasti žmogiškųjų išteklių valdymą, visų pirma, aptarsime valdymo sampratą.

Fayol`is (2005, p. 27) valdymą apibrėžia kaip organizacijų vedimą tikslo link, siekiant visavertės naudos iš organizacijos turimų išteklių bei produktyvaus esminių funkcijų (planavimo, prognozavimo, organizavimo, vadovavimo, koordinavimo ir kontrolės) darbo. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog daugelis mokslininkų valdymo apibrėžime akcentuoja organizacijos tikslų įgyvendinimą. Damašienės (2002, p. 40) bei Stoner`io, Freeman`o ir Gilbert`o (2005, p. 6) nuomone, valdymas būdingas kiekvienai visuomenei, o jo metu yra panaudojami visi turimi organizacijos ištekliai bendriems organizacijos tikslams pasiekti. Savo darbe Damašienė (2002, p. 40) pabrėžia, jog valdymas pasireiškia kaip tikslingas socialinis, psichologinis, ekonominis ar politinis poveikis, kuris daro įtaką žmogiškųjų išteklių veiklai, o tikslus ir uždavinius lemia visuomenės politinės sandaros pobūdis. Gineitienė (2005, p. 123), kalbėdama apie organizacijos valdymą, jį traktuoja kaip kryptingą veiklos procesą, kuriam būdingas sprendimas, priimtas išnagrinėjus gautą informaciją. Analizuojant valdymo apibrėžimus galima pastebėti šios sąvokos platumą ir įvairumą. Tačiau nagrinėjant Damašienės (2002), Fayol`io (2005), Gineitienės (2005), Stoner`io et al. (2005) darbus, pastebimas vienas pagrindinis bruožas, apie kurį kalba visi minėti autoriai – valdymo proceso sistemingumas, kurio metu yra siekiama įgyvendinti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Apibendrinus galima teigti, jog viešųjų organizacijų valdymas – *tai nuolatinis, kryptingas procesas, apimantis organizacijos darbo planavimą, vadovavimą, kontrolę bei valdymo sprendimų priėmimą, kurio metu produktyviai panaudojami visi organizacijos turimi ištekliai (ypatingai ŽI) bei esminės funkcijos tam, kad būtų įgyvendinti užsibrėžti organizacijos tikslai.*

Taigi siekiant, kad viešojo sektoriaus organizacijose esantys žmogiškieji ištekliai būtų kompetentingi, nuolatos tobulėtų bei būtų tinkamai ir racionaliai panaudojami – būtina remtis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu (toliau ŽIV). Taip būtų užtikrinamos geros darbo sąlygos, tarpusavio santykiai, tikslingas vadovavimas bei pasiekiami efektyvūs organizacijos tikslai. Tad atskleidus valdymo sampratą, galime pereiti prie žmogiškųjų išteklių valdymo, kuris yra pagrindinė valdymo sritis, daranti įtaką strateginio tikslo įgyvendinimui. Vadinasi, žmogiškųjų išteklių valdymas yra neatsiejama strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Brown`o (2008, p. 2) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymo svarba buvo įvertinta jau dvidešimtojo amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje, tačiau moksliniams tyrimams viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme vis dar skiriamas nepakankamas dėmesys. Apie viešojo sektoriaus reformas ir žmogiškųjų išteklių svarbą rašo Vienažindienė ir Sakalas (2008, p. 185-186), kurių nuomone, nuolatinės permainos viešajame sektoriuje suponuoja žmogiškųjų išteklių motyvacijos skatinimą, kvalifikacijos, lankstumo ir našumo augimą. Autoriai taip pat akcentuoja ir žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą viešajame sektoriuje. Įvairūs mokslininkai, tyrėjai, knygų ir



straipsnių autoriai, antai: Armstrong`as (2006), Baležentis ir Paražinskaitė (2010), Chlivickas, Papšienė ir Papšys (2009), Ginevičius ir kt. (2006), Išoraitė (2011), Juodeikaitė ir Fominienė (2016), Kohont`as ir Nadoh-Bergoč (2010) bei Žaptorius (2007) žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką apibrėžia skirtingai. Tam, jog atskleisti ŽIV sąvokos svarbiausius bruožus yra pateikiama lentelė (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata (sudaryta autorės)

AUTORIAI	ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO APIBRĖŽIMAS
Armstrong`as (2006, p. 239)	Strateginė pozicija į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kuri pasižymi visapusiškumu ir nuoseklumu, o kiekvienas šios pozicijos aspektas yra visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.
Baležentis ir Paražinskaitė (2010, p. 142).	Organizacinė funkcija, kurią atlieka organizacijos darbuotojai atsakingi už personalo valdymą, įskaitant šias veiklas: teisiniai darbuotojų valdymo klausimai, mokymas, samda, užmokestis ir kompensacijos.
Chlivickas, Papšienė ir Papšys (2009, p.61-62)	Tikslus ir koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, siekiant integruoti ir suderinti įvairaus tipo darbuotojų funkcijas. Taipogi, tai ir procesas, kurio metu visos jo dalys yra susijusios, planuojamos ir koordinuojamos, o darbuotojas yra jungiamoji grandis su priskirtomis funkcijomis, įteisintomis pareigybių aprašymuose.
Ginevičius ir kt. (2006, p. 245)	Strateginė tendencija į organizacijos žmogiškuosius išteklius ir jų ugdymą, kuri pasižymi nuoseklumu ir išsamumu.
Išoraitė (2011, p. 37)	Viešosios organizacijos siekiamybė ŽI pagalba įgyvendinti išsikeltus strateginius tikslus.
Juodeikaitė ir Fominienė (2016, p. 25)	Kintantis procesas, kuris suprantamas, kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų.
Kohont`as ir Nadoh-Bergoč (2010, p. 13)	Strategiškai suplanuotas ir logiškas žmonių valdymas, kurie tiek individualiai, tiek kolektyviai prisideda prie viešosios organizacijos tikslų įgyvendinimo.
Žaptorius (2007, p. 106)	Nuolatos besitęsianti procedūra, kurios metu organizacija apsirūpina reikalingais ŽI numatytais pareigoms užimti bei nustatomas užmokestis ir jo mokėjimo forma.

Antros lentelės duomenimis, galima išskirti tokius pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo bruožus: efektyvus vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas, bendras organizacijos tikslų siekimas, viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių tobulinimas ir išlaikymas. Taip pat žmogiškųjų išteklių politikos taikymas, žmogiškųjų išteklių atranka, materialinė gerovė organizacijoje, reikalingų ŽI numatymas, informacijos sklaida ir dalijimasis bei žmogiškųjų išteklių poreikių tarpusavio suderinamumas su organizacijos tikslais. Galima išskirti ir vieną svarbiausių bruožų – strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą. Taigi, remiantis antroje lentelėje pateiktais įvairių mokslininkų žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimais, žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje galime apibrėžti kaip *valdymo sritį, pasižyminčią strateginiu požiūriu ir veiklų visuma, kuri daro įtaką viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų (ŽI) politikos formavimui ir priimamiems sprendimams bei, kurie užtikrina darbuotojų pritraukimą į organizaciją, vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą, pastaryjų mokymąsi, tobulinimą ir kompetencijų realizavimą, garantuojant didžiausią naudą visuomenei paslaugų forma ir siekiant efektyvių viešųjų organizacijų tikslų įgyvendinimo.*

Autorių Stoner`io et al. (2005), Armstrong`o (2006) ir kt. nuomone, viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo veiklų, todėl galime manyti, jog ŽIV procese veiklos užimą svarbią viso proceso dalį. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos ir jų įvairovė yra orientuotos į ŽI, kurie vadovaujant viešojo sektoriaus organizacijos vadovui, jas atlieka. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso

veiklos yra susijusios su viešojo sektoriaus organizacijos klestėjimu. Jos daro įtaką žmogiškųjų išteklių darbo našumui ir viešosios organizacijos efektyvumui, o tai suteikia pranašumo konkurenciniu požiūriu. Mokslinėje literatūroje daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateikia įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, kurios gali būti integruojamos į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, kuris yra aktualus šiame darbe, tačiau apie jį pakalbėsime vėliau.

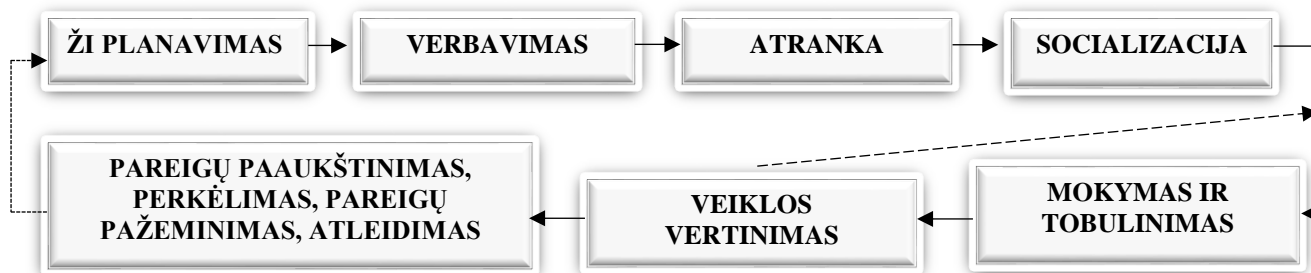
Apie žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas kalba Bakanauskienė (2002), Dessler`is (2001), Jagminas ir Pikturnaitė (2011) bei Raich`as (2002). Viena vertus, autoriai pateikia panašias ŽIV veiklas, tačiau kita vertus, galima pastebėti tam tikrus skirtumus. Todėl tam, kad išvelgti pagrindinius veiklų skirtumus, susistemintos minėtų autorių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos yra pateikiamos žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos (sudaryta autorės)**

<b>Bakanauskienė (2002, p. 16-17)</b>	<b>Dessler`is (2001, p. 7-13)</b>	<b>Jagminas ir Pikturnaitė (2011, p. 353)</b>	<b>Raich`as (2002, p. 271)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ŽI veiklų analizė;</li> <li>• ŽI planavimas;</li> <li>• ŽI verbavimas;</li> <li>• ŽI atranka;</li> <li>• ŽI orientavimas;</li> <li>• ŽI vertinimas;</li> <li>• ŽI mokymas ir tobulinimas;</li> <li>• ŽI judėjimo valdymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lygių galimybių ir įvairovės valdymas;</li> <li>• ŽI planavimas;</li> <li>• ŽI verbavimas;</li> <li>• ŽI testavimas ir atranka;</li> <li>• ŽI mokymas ir tobulinimas;</li> <li>• ŽI vertinimas;</li> <li>• darbo santykių valdymas;</li> <li>• ŽI karjeros valdymas;</li> <li>• darbo sauga ir darbuotojų sveikatos apsauga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategijos formavimas ir įgyvendinimas;</li> <li>• viešosios organizacijos (kultūros) valdymas;</li> <li>• ŽIV strategijos formavimas;</li> <li>• ŽI veiklų analizė, organizavimas ir įvertinimas;</li> <li>• ŽI telkimas darbui;</li> <li>• ŽI vystymas;</li> <li>• ŽI į(si)vertinimas;</li> <li>• ŽI motyvacijos skatinimas;</li> <li>• vadovo ir ŽI grįžtamojo ryšio užtikrinimas;</li> <li>• ŽI administravimas ir valdymas;</li> <li>• teisės aktų įgyvendinimas viešojoje organizacijoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• paieška ir atranka;</li> <li>• darbo vertinimas;</li> <li>• darbo užmokestis;</li> <li>• veiklos valdymas;</li> <li>• strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas;</li> <li>• pokyčių valdymas;</li> <li>• žinių valdymas;</li> <li>• įvairovė.</li> </ul>

Remiantis lentelės duomenimis galima išskirti tokias pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas kaip: darbuotojų poreikių planavimas, kandidatų verbavimas, darbuotojų atranka, naujų darbuotojų orientavimas ir komunikacija, žmogiškųjų išteklių mokymas, žmogiškųjų išteklių darbo analizė bei įvertinimas, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas, išmokos ir nauda. Taipogi, pastebimas pagrindinis skirtumas - ne visos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos tinkamos viešojo sektoriaus organizacijose, t. y. jos gali būti taikomos ir kituose sektoriuose. Todėl būtina pažymėti, jog Jagmino ir Pikturnaitės (2011) išskirtos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos labiausiai taikytinos viešojo sektoriaus organizacijose. Iš lentelėje pateiktos informacijos (žr. 3 lentelę), galima išvelgti ir esminį panašumą, jog nė vienas autorius neišskiria atleidimo, paaukštinimo ar perkėlimo, kai tuo tarpu, tai vienas svarbiausių elementų žmogiškųjų išteklių valdymo procese darbuotojų atžvilgiu.

Remiantis Stoner`iu et al. (2005, p. 261) bei poskyryje analizuotomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis (žr. 3 lentelę.), galima pavaizduoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (pagal Stoner`į et al., 2005)

Pasak Stoner`io et al. (2005, p. 370), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra nuolatinė procedūra, kuri apima įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos veiklas. Autorių teigimu, šios procedūros pagrindinė paskirtis yra aprūpinti organizaciją reikalingais žmogiškaisiais ištekliais tam, jog būtų užimtos numatytos pareigos. Todėl apie ŽIV proceso etapus pakalbėsime šiek tiek plačiau.

Kalbant apie *darbuotojų poreikių planavimą*, Dessler`io (2001, p. 96) teigimu, šio proceso valdymas užtikrina viešosios organizacijos reikiamų žmonių kiekį, su reikalingais (su)gebėjimais tinkamoje vietoje ir reikiamu laiku. *Kandidatų verbavimo* metu, anot Sims`o (2002, p. 107) viešoji organizacija ieško, suranda bei plėtoja žmogiškuosius išteklius tam, kad užpildytų faktines ir (ar) numatytas darbo vietas. Taigi, ŽI verbavimas užima ganėtinai svarbią vietą, tarp visų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, kadangi šios veiklos metu yra plėtojami organizacijos žmogiškieji ištekliai. Taip pat viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo sričių yra ir *darbuotojų atranka*. Byars`as ir Rue (1991, p. 138), Bernardin`as (2003, p. 114) bei Cook`as (2001, p. 76) išskiria tokius žmogiškųjų išteklių atrankos metodus: biografinis tyrimas/interesų testas, rekomendacijos, pažintinių gebėjimų testas, žinių testas, darbo atlikimo testas, vertinimo centrų įvertinimas, nestruktūrizuotas ar struktūrizuotas interviu. Sakalas (2003, p. 141) pataria, jog visi specialieji testai būtų atliekami specialistų. Galima teigti, jog vykdant žmogiškųjų išteklių atranką, kiekviena organizacija pasirenka jai tinkamus ir darbui aktualius žmogiškųjų išteklių atrankos metodus. *Naujų darbuotojų orientavimas* pasak Stankevičienės (2001, p. 76), siejamas su adaptacija, kurios metu yra padedama naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais. Darbuotojų orientavimas gali būti nukreipiamas į tam tikrų užduočių atlikimo laiką, vietą bei pobūdį, pagrindinių reikalavimų ir užduočių atlikimo terminų kontrolę, pagalbą greičiau prisitaikyti prie organizacijos kolektyvo. Vadinasi, žmogiškųjų išteklių orientavimas skatina norą kuo greičiau prisitaikyti prie kolektyvo, taip pat daro poveikį ir darbuotojų geresnių asmeninių ir organizacijos rezultatų siekimui. *Žmogiškųjų išteklių darbo analizė* pasak Bakanauskienės (2008, p. 126), reiškia informacijos rinkimą apie veiklų vykdymą, jo įvertinimą ir organizavimą. Vadinasi, žmogiškųjų išteklių darbo analizė yra reikalinga tinkamai suvokti darbuotojų darbo kokybę ir našumą. Kita žmogiškųjų išteklių valdymo veikla - *bendravimas (komunikacija)*. Drūteikienės (2002, p. 25) teigimu, ŽI tarpusavio bendravimas, komunikacija ir santykiai su vadovais, elgesys su klientais formuoja

organizacijos įvaizdį. Autorė pabrėžia žmogiškųjų išteklių palankų požiūrį į organizaciją, kuris daro įtaką klientų aptarnavimui bei efektyviam tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui. Berman`as (2006, p. 336), Dessler`is (1999, p. 121) ir Price`as (2004, p. 541) kalba apie *darbuotojų darbo įvertinimą*. Minėti autoriai akcentuoja struktūrizuotą sistemą, kurioje vyksta darbuotojų darbo matavimai, įvertinimai, darbuotojų veiklos rezultatų nustatymai. Darbuotojų vertinimo procese nustatomas žmogiškųjų išteklių produktyvumo lygis bei tolimesnės galimybės efektyviai dirbti organizacijoje. Visa tai yra palyginama su organizacijos standartais, nuostatomis ir informacija, apie gautus vertinimo rezultatus pateikiama darbuotojui. Taigi, žmogiškųjų išteklių vertinimas identifikuoja darbuotojų darbo kokybę, nuo kurios priklauso organizacijos efektyvumas. Pasak Martinkaus (2003, p. 137), svarbiausia visuomenės pažangos sąlyga yra nuolatinis *žmogiškųjų išteklių mokymas*, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas. Raipa (2002, p. 22) pabrėžia, jog ŽI mokymas daugelyje atvejų yra būtinas ir reikalingas. Kumpikaitė (2007, p. 35), kalbėdama apie žmogiškųjų išteklių mokymą pabrėžia, kad tai yra vienas iš strateginių organizacijos uždavinių. Juo siekiama sukurti tokią sistemą, kurios dėka būtų ugdomi darbuotojų gebėjimai, atsižvelgiant į organizacijos reikalavimus ir žmogiškųjų išteklių tikslus. Taigi, ŽI mokymas žmogiškųjų išteklių valdyme svarbus tuo, kad kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai galėtų atverti platesnes galimybes siekti ir pasiekti pagrindinius organizacijos tikslus bei teikti viešąsias paslaugas. Jewell`o (2002, p. 35) teigimu, tik ŽI gali garantuoti nuolatinį organizacijos pranašumą konkurenciniu požiūriu. Žmogiškųjų išteklių įsipareigojimai ir galimybės leidžia atskirti sėkmingą ir nesėkmingą organizaciją. Kalbant apie *darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą*, Dessler`io (2001, p. 213-214) teigimu, atlyginimas už darbą yra tas veiksnys, dėl kurio darbuotojas vertintų ir brangintų savo darbą. Žmogiškųjų išteklių emocinės saugos tikslas yra tinkamų sąlygų sudarymas darbuotojui, užtikrinant emocinį saugumą organizacijoje. Darbuotojas gaunantis išmokas jaučiasi finansiškai užtikrintas ir stabilus, o organizacija įgauna *naudos*, kadangi žmogiškieji ištekliai vertina darbą ir pateikia efektyvesnių darbo rezultatų.

Taigi, galima manyti, jog žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra veiksmingas tada, kuomet viešojo sektoriaus organizacija vykdo specifiskas, tik konkrečiai organizacijai nustatytas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas ir funkcijas. Tinkamai nustatytos veiklos leidžia greičiau ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus viešojo sektoriaus organizacijų tikslus.

*Apibendrinant poskyrį galima teigti, jog dėl demografinių ir visuomenės pokyčių, žmogiškieji ištekliai yra svarbios investicijos kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai, siekiančiai prisitaikyti prie permainų bei gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumas yra nenutrūkstamos, besitęsiančios veiklos, kurios daro įtaką žmogiškųjų išteklių išlaikymui ir tobulinimui, siekiant efektyvių rezultatų, kurie lemia viešojo sektoriaus organizacijų strategines plėtros perspektyvas.*

## 1.2 Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir jo procesas viešosiose organizacijose

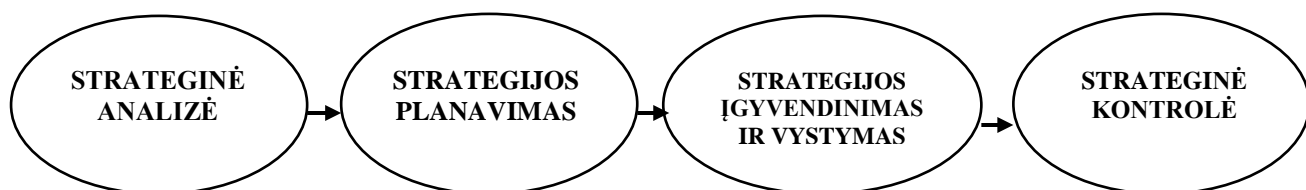
Analizuojant mokslinę literatūrą vyrauja skirtingos nuomonės, kaip reikėtų derinti strategiją: ŽIV strategiją su bendra viešosios organizacijos strategija, ar atvirkščiai. Visgi, dažniausiai prieinama išvados, jog optimaliausias variantas yra žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją derinti su visos viešosios organizacijos formuojama strategija. Remiantis šiuo metu numatytomis viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo teorinėmis ir praktinėmis tendencijoms, ypatingą vietą šiame kontekste užima strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (toliau SŽIV). Išoraitės (2011, p. 35) teigimu, pritraukiami ir išlaikomi aukšta kvalifikacija pasižymintys ir motyvaciją turintys žmogiškieji ištekliai kuria didelį viešojo sektoriaus organizacijos pajėgumą. Kalbant apie pajėgumą, autorė pabrėžia mažą rotaciją, aukštą darbo kokybės lygmenį bei greitai ir sparčiai įgyvendinamą organizacijos strategiją. Todėl siekiant veiksmingai veikti ir valdyti žmogiškuosius išteklius demografinių pokyčių, kintančių nuolatinių visuomenės reikalavimų bei įvairialypės veiklos sąlygomis, viešojo sektoriaus organizacijos turi remtis strateginiu valdymu (Pikturnaitė, 2009, p. 119). Todėl, jog suprasti SŽIV sudėtingumą, reikia aptarti strategijos ir strateginio valdymo sampratas viešojo sektoriaus organizacijose.

Valentinavičius (2009, p. 131) strategiją apibūdina kaip apgalvotą ir ilgalaikę organizacijos plėtros kryptį bei veiklos veiksmų sistemą, kuri turi būti apibrėžta tam tikram laikotarpiui. Ši veiklos veiksmų sistema sudaro palankias sąlygas įgyvendinti viešųjų organizacijų tikslus bei yra grindžiama jos veiklos sritimis ir formomis, turimais vidiniais ištekliais bei pozicija išorės aplinkoje. Itin plačią strategijos sąvoką pateikia Melnikas ir Smaliukienė (2007, p. 7), kurie strategiją traktuoja kaip valdymo sprendimą, padedantį spręsti tam tikros sistemos problemas, skatinantį sistemos pokyčius bei prisitaikymą prie kokybiškai naujų aplinkos sąlygų. Autorių teigimu, valdymo sprendimų daroma įtaka numato dabartinės problemiškos būsenos pokytį. Panašiai apie strategiją rašo ir Arimavičiūtė (2005, p. 16), traktuodama ją kaip strateginių sprendimų visumą. Tuo tarpu Zakarevičius (2003, p. 76), rašydamas apie strategiją, ją trumpai aprašo kaip perspektyvinį modelį, orientuotą į organizacijos gyvavimą ateityje bei prisitaikymą prie nuolatinių aplinkos pokyčių. Visi minėtieji autoriai neišryškina strategijos sąvokos viešajame sektoriuje, todėl galima remtis Vasiliausko (2007, p. 22) strategijos apibūdinimu viešojo sektoriaus organizacijai, kuriuo bus remiamasi ir šiame projekte: *tai sprendimų visuma, kuri apibrėžia veiksmus ir priemones pasiekti viešojo sektoriaus organizacijų svarbiausius tikslus. Autoriaus teigimu, strategija – strateginio valdymo proceso rezultatas viešosiose organizacijose.*

Kalbant apie strateginį valdymą bendrine prasme, pasak Vasiliausko (2007, p. 21), tai yra dinaminis, nuoseklus ir permanentinio pobūdžio procesas, kurio metu viešosios organizacijos geba prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir produktyviai išnaudoja turimą potencialą. Bovaird'as ir Loffler (2009, p. 61) rašo, jog strateginis valdymas viešosiose organizacijose yra procesas, kurio metu nustatomas organizacijos atliekamų veiklų efektyvumas, įvertinant visuomenės reikalavimų vykdymą,

potencialių grėsmių numatymą bei likvidavimą ir svarbiausia – išteklių valdymą. Tuo tarpu Norton (2008, p. 3) strateginiame valdyme pažymi konkurencinį pranašumą teigiant, jog pastarasis yra itin susijęs su viešojo sektoriaus organizacijų plėtros perspektyvų numatymu ir įgyvendinimu ateityje. Kiek kitaip apie strateginį valdymą kalba Thom`as ir Ritz`as (2004, p. 66), kurie šiame procese akcentuoja tikslingą socialinių sistemų ir viešųjų organizacijų orientavimą. Tie patys autoriai (2004, p. 67–68) teigia, jog viešųjų organizacijų pagrindinis tikslas yra visuomenės gerovės optimizavimas. Vadinasi, visuomenės gerovės optimizavimas iš esmės yra ir strateginio valdymo viešajame sektoriuje pagrindas. Autorių nuomone, šio pagrindo dėka galima nustatyti valdymui reikalingus tikslus. Tuo tarpu Arimavičiūtė (2005, p. 15) akcentuoja ne visuomenės gerovę, kaip strateginio valdymo pagrindą, o sprendimų visumą, kurios dėka būtų galima numatyti viešųjų organizacijų ateities tikslus bei panaudojamas priemones ir veiksmus tų tikslų pasiekimui.

Kadangi šiame skyriuje jau buvo kalbėta apie ŽIV veiklas, kurių tarpusavio integravimas į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą lemia strateginių tikslų įgyvendinimą, svarbūs tampa ir strateginio valdymo etapai. Apie juos kalba Arimavičiūtė (2005), Melnikas ir Smaliukienė (2007) Poister`is ir Van Slyke`as (2002) bei Vasiliauskas (2004; 2007). Autoriai strateginio valdymo etapus viešosiose organizacijose aprašo itin detalizuotai, pateikiant kiekvieną etapą atskirai. Tačiau galima apibendrintai išskirti svarbiausius strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo etapus (žr. 2 pav.)



2 pav. Pagrindiniai strateginio valdymo etapai (sudaryta autorės)

Antro paveikslu duomenimis, pagrindiniai strateginio valdymo etapai yra *strateginė analizė*, *strategijos planavimas*, *strategijos įgyvendinimas ir vystymas* bei *strateginė kontrolė*. Pirmasis strateginio valdymo etapas - *strateginė analizė*. Šiame etape vyksta tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos vertinimas. Visi strateginės analizės rezultatai dažniausiai, apibendrinami atliekant SSGG analizę (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių nustatymas) (Arimavičiūtė, 2005, p. 55-56 bei Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 45-62). Antruoju etapu – *strateginis planavimas*, kuris viešosiose organizacijose yra grindžiamas pripažįstant pakankamą viešųjų organizacijų ateities numatymą, remiantis visapusiškos sprendimų rengimo ir priėmimo teorijos principais (Bivainis ir Tuncikienė, 2009, p. 41). Trečiasis strateginio valdymo etapas - *strategijos įgyvendinimas ir vystymas*. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi atspindėti tokius organizacijos veiklos ypatumus: lankstumą, paslaugų kokybę, orientaciją į visuomenę, žmogiškųjų išteklių įsipareigojimus bei jų ugdymą (Torrington`as, Hall`as ir Taylor, 2008, p. 31). Piktornaitė (2009), nagrinėdama strategijos formavimą, pabrėžia būtinybę atsižvelgti į viešųjų

organizacijų paskirti, jų veiklos pobūdį, sąlygas bei valdymo principus ir tikslus. Tuo tarpu kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos esmę, Išoraitė (2011, p. 42 – 43) teigia, jog tai yra žmogiškųjų išteklių nuolatinis mokymas ir ugdymas, kuomet yra atsižvelgiama į viešojo sektoriaus organizacijų plėtojimo koncepciją. *Strategijos kontrolės* metu yra nustatomi standartai, kuriuos būtina pasiekti, nustatomi pasiekimai, o pastarieji lyginami su standartu, bei numatomi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijose (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 94). Autorių teigimu, strateginė kontrolė nėra nukreipta į galutinius rezultatus, kadangi pastarieji nuolatos tikrinami. Todėl analizuojamas rezultato siekimo procesas, bet ne galutinis rezultatas. Pasak Šalkausko, Urbiečio ir Vidus (2010, p. 4), strateginio valdymo etapai yra vienas su kitu tarpusavyje susiję, nes nuolatos yra planuojami ir koordinuojami.

Taigi galima teigti, jog strateginis valdymas turi atitikti kiekvienos viešosios organizacijos teikiamas paslaugas, išskirtinius bruožus, valdymo principus, tikslus bei organizacijos kultūrą, o pagrindiniai strateginio valdymo proceso vykdytojai yra žmogiškieji ištekliai.

Remiantis Arimavičiūtė (2005), Bovaird`u ir Loffler (2009), Norton (2008), Pikturnaite (2009), Poister`iu ir Van Slyke`u (2002) Thom`u ir Ritz`u (2004) bei Vasiliausku (2002; 2007) strateginis valdymas viešosiose organizacijose yra *nuolat vykstantis procesas, kurio metu nustatoma viešojo sektoriaus organizacijų atliekamų veiklų nauda ir efektyvumas bei įvertinamas visuomenės reikalavimų vykdymas, gebant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ar potencialių grėsmių. Šio proceso metu stengiamasi numatyti viešųjų organizacijų ateities tikslus bei panaudoti išteklius, priemones ir veiksmus tų tikslų pasiekimui.*

Mokslinėje literatūroje informacijos apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą viešojo sektoriaus organizacijose nėra itin daug, lyginant su strategijos, valdymo ar bendra strateginio valdymo samprata, tačiau galima išskirti šiuos autorius ir mokslininkus, kurie nagrinėja viešųjų organizacijų strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Tai Bamberger`is ir Meshoulam`as (2014), Čiarnienė ir kt. (2006), Išoraitė (2011), Jocytė (2002), Melnikas, Jakubavičius, Strazdas ir kt. (2014), Paražinskaitė (2014), Pikturnaite (2009; 2013), Pynes`as (2009), Stankevičienė, Korsakienė ir Liučvaitienė (2009) bei Thom`as ir Ritz`as (2004). Taipogi, atlikus mokslinės literatūros analizę strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu, galima teigti, jog pastarasis yra nauja disciplina ir procesas viešojo sektoriaus organizacijose, kurį suponuoja besikeičiantys viešosioms organizacijoms taikomi reikalavimai bei valstybėje atsirandantys nuolatiniai pokyčiai. Čiarnienė ir kt. (2006, p. 62), Thom`as ir Ritz`as (2004, p. 243) strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą traktuoja, kaip vieną pagrindinių modernaus viešojo sektoriaus valdymo elementų. Jocytė (2002, p. 67) teigia, jog strategiškai valdant organizaciją ypatingai svarbus požiūris į žmogiškuosius išteklius kaip į sąjungininkus, padedančius įgyvendinti organizacijos nustatytus tikslus. Pikturnaite (2009, p. 125) strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina kaip tarpusavyje viena su kita integruotomis veiklomis ir nuostatomis bei funkcijų ir priemonių sistemos visumą. Viso to orientyras – organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimas. Thom`o ir Ritz`o (2004,

236) bei Brown'o (2008, p. 6) nuomone, žmogiškųjų išteklių orientavimas į nustatytus strateginius tikslus įtvirtina ilgalaikius žmogiškųjų išteklių politikos tikslus.

Ketvirtoje lentelėje pateikiamos projekto autorės struktūrizuotos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos, remiantis Bamberger'iu ir Meshoulam'u (2014), Išoraite (2011), Melniku, Jakubavičiumi, Strazdu ir kt. (2014), Paražinskaite (2014), Pikturnaite (2013), Pynes'u (2009) bei Stankevičiene, Korsakiene ir Liučvaitiene (2009) (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos (sudaryta autorės)

AUTORIAI	STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SĄVOKA
Bamberger'is ir Meshoulam'as (2014, p. 4)	Procesas, kurio metu viešosios organizacijos pagrindinis siekis yra susieti žmogiškąjį, socialinį, intelektinį kapitalą su strateginiais organizacijos tikslais.
Išoraitė (2011, p. 39)	Procesas, glaudžiai susijęs su įprastine žmogiškųjų išteklių valdymo praktika (atranka, mokymu, ugdymu ir atlyginimu). Šio proceso metu, siekiama konkurencinės pozicijos, pasitelkiant žmogiškuosius išteklius, kuriuos valdant jų vykdomos veiklos veiktų iš strateginės perspektyvos.
Melnikas ir kt. (2014)	Žmogiškųjų išteklių valdymą atitinkantis viešosios organizacijos siekis pasirinkti ateities tendencingumą, kuris siejamas su ilgalaikiais žmogiškųjų išteklių pasirinkimo tikslais, priskiriamais prie organizacijos strateginio valdymo proceso.
Paražinskaitė (2014, p. 290)	Nauja disciplina ir veiklų orientyras viešojo sektoriaus organizacijose, sąlygojantis kokybinių tikslų plėtrą ir funkcijų transformavimą žmogiškųjų išteklių valdymo procese.
Pikturnaite (2013, p. 114)	Modelis, kuriame veikia tarpusavyje integruotos veiklos, nuostatos, priemonės ir funkcijos, o jos orientuotos į viešųjų organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą.
Pynes'as (2009, p. 45)	Procesas, kuris turi būti įgyvendintas visoje organizacijoje taip, kad taptų administracinių pokyčių ir naujovių modeliu, o jo metu integruojamas žmogiškųjų išteklių valdymas bei strateginė organizacijos misija.
Stankevičienė ir kt. (2009, p. 278)	Procesas, kurio metu yra atsižvelgiama į viešosios organizacijos ateities numatymą ir pasirinktas veiklos kryptis.

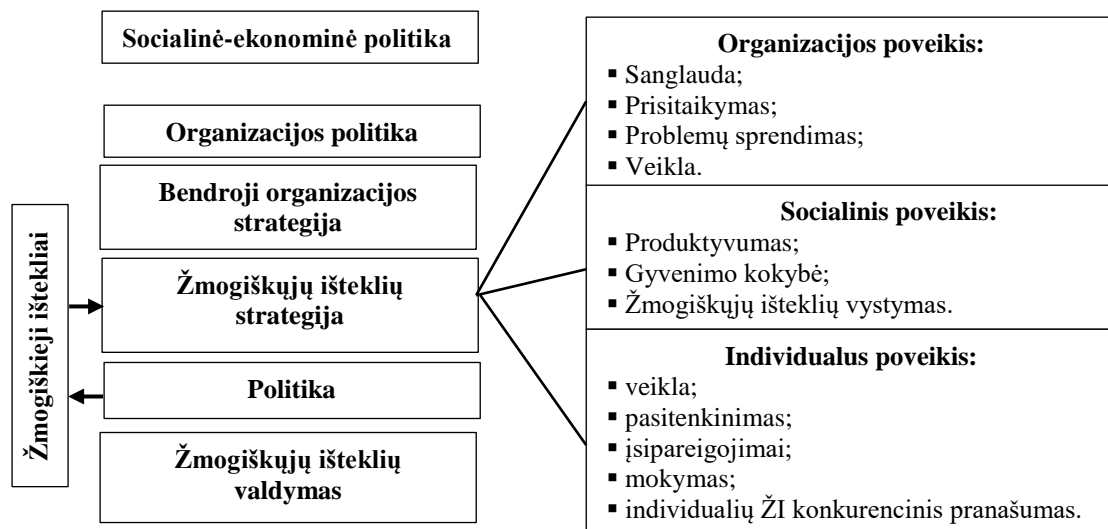
Ketvirtos lentelės duomenimis, išskiriami šie pagrindiniai strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo bruožai viešosiose organizacijose: žmogiškųjų išteklių sąsaja su viešųjų organizacijų tikslais, žmogiškųjų išteklių atsižvelgimas į viešojo sektoriaus organizacijos strategiją, konkurencinio pranašumo siekimas, žmogiškųjų išteklių veiklų strateginė perspektyva. Taip pat galima pastebėti, jog pateiktuose apibrėžimuose matoma sąsaja tarp strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, bendros viešosios organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir ketvirtoje lentelėje minimais autoriais, darbo autorė pateikia tokį strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimą – *tai viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo sistema, į kurią integruotos tarpusavyje susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, funkcijos, priemonės bei nuostatos, kurios lemia strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą bei įgyvendintus strateginius tikslus, atsižvelgiant į visos viešosios organizacijos strategiją.*

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra svarbus viešojo sektoriaus organizacijose, kadangi lemia ne tik žmogiškųjų išteklių sklandaus darbo užtikrinimą ir vykdymą, bet ir strategines viešosios organizacijos ateities perspektyvas teikiant viešąsias paslaugas.



Šiame skyriuje jau buvo kalbėta apie tai, jog tinkamiausias variantas, siekiant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo, yra žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos dermė su visos viešosios organizacijos formuojama strategija. Todėl žemiau esančiame paveiksle (žr. 3 pav.), remiantis Išoraite (2011, p. 45) pateikiamas integruotas viešosios organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelis.



3 pav. Integruotas strategijos ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelis (pagal Išoraitę, 2011)

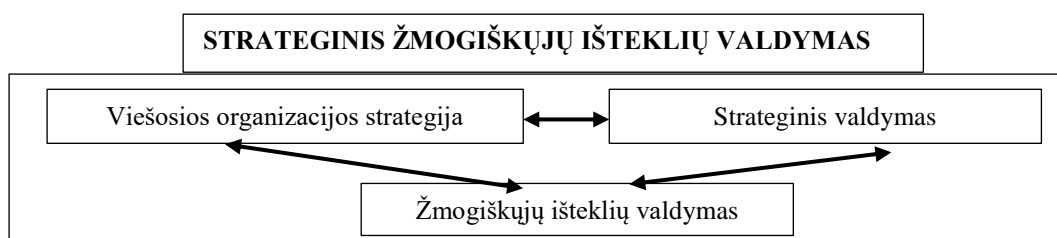
Šis modelis pasirinktas todėl, kadangi galima išvėlgti pagrindinius veiksnius, lemiančius efektyvų strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą viešosiose organizacijose, antai socialinė – ekonominė politika, organizacijos politika, bendroji organizacijos strategija, ŽIV, bei žmogiškųjų išteklių strategija, kuomet pastarajai įtaką daro organizacijos, socialinis ir individualus poveikis. Tačiau modelyje trūksta strateginio valdymo išskirtinumo, kadangi strategija, žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas yra neatsiejama strateginio valdymo dalis. Taipogi, strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui įtaką daro ne tik išskirta socialinė – ekonominė politika, tačiau svarbios ir valstybės viešosios politikos sritys, kaip švietimas ir mokslas (ŽI tobulėjimas, mokymasis, kvalifikacijos, kompetencijos ir t.t.), darbo rinka (darbo santykiai, užimtumas ir pan.) bei socialinė apsauga (sveikatos draudimas, socialinė integracija ir kt.) Todėl remiantis Armstrong`u (2006, p. 36) pateikiamas kiek kitoks SŽIV proceso variantas (žr. 4 pav.)



4 pav. Strateginis žmogiškųjų išteklių procesas (sudaryta autorės, remiantis Armstrong`u, 2006)

Ketvirtame paveiksle pavaizduotame strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procese akcentuojama viešosios organizacijos strategija bei bendra žmogiškųjų išteklių strategija, kurias lemia vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Taip pat paveiksle pavaizduota, jog bendra ŽI strategija susideda iš: išteklių, žmogiškųjų išteklių plėtros, atlygio bei ŽI santykių strategijų. Galima teigti, jog strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius šiame paveiksle labiau pažymima strateginio valdymo svarba, tačiau neakcentuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog SŽIV procesas yra strateginio valdymo dalis. Taip pat būtina pažymėti, jog strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo negalima atskirti nuo visos viešosios organizacijos strategijos. O viešųjų organizacijų būtinybė reaguoti į aplinkos pokyčius, nuolatos tobulėti bei siekti permainų sąlygoja strateginį požiūrį į ŽI valdymą. Todėl galima daryti prielaidą, jog strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procesas viešojoje organizacijoje yra dermė tarp viešojo sektoriaus organizacijos strategijos, strateginio bei žmogiškųjų išteklių valdymo (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Pagrindinės strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo proceso kryptys (sudaryta autorės)

Taigi, kalbant apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą bei jo procesą svarbu paminėti, jog pastarasis turi būti suderintas su valstybės strategija bei bendra viešojo sektoriaus organizacijos strategija. Žmogiškieji ištekliai tampa svarbiausiais ištekliais viešojo sektoriaus organizacijose, o strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo procesas užima svarbų vaidmenį viešojo sektoriaus organizacijose, kadangi tinkamas proceso vykdymas daro įtaką viešųjų paslaugų kokybei ir rezultatams.

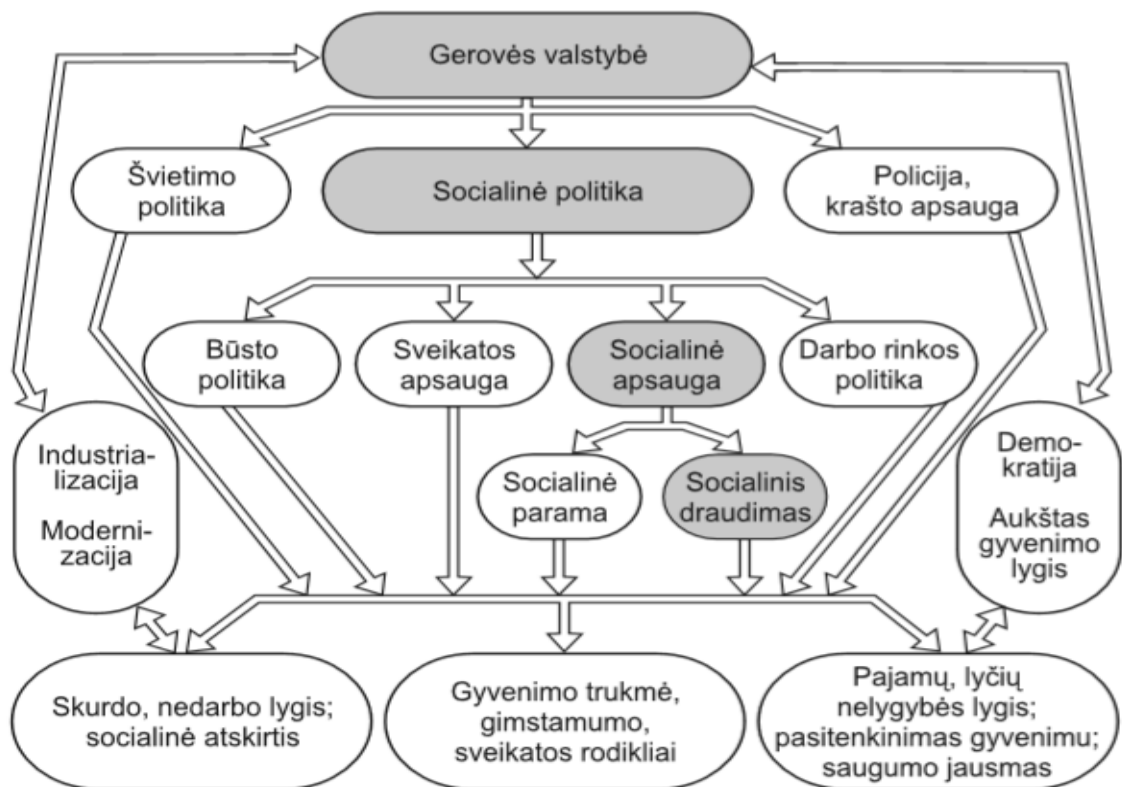
*Apibendrinant poskyrį galima teigti, jog vienas pagrindinių aspektų viešojo sektoriaus organizacijų strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme yra pastarųjų paskirtis, sąlygos, veiklų ir paslaugų pobūdis bei esminiai tikslai, valdymo principai ir žmogiškųjų išteklių funkcijos. Tačiau svarbiausiu aspektu išlieka viešosios organizacijos strategija bei šalies politiniai prioritetai, kurie turi atitikti nustatytus strateginius žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo sektoriaus organizacijų tikslus.*

### **1.3 Socialinių paslaugų sritis: socialinės paslaugos viešojo sektoriaus organizacijose**

Stiprėjanti pilietinė visuomenė, mažėjanti valstybės galia bei su tuo susiję iššūkiai daro įtaką socialinės politikos struktūrų formavimuisi, kartu keičiant ir valstybės gyventojų požiūrį į visuomenėje susiklosčiusias socialines problemas (Kėrytė, 2014, p. 105). Socialinių problemų įvairovė, antai

pažeidžiamų socialinių grupių didėjimas, valstybės gyventojų amžiaus struktūros kaita (senstanti visuomenė) ir vis nepatenkinami šalies gyventojų poreikiai inspiravo atrasti visuomenės, rinkos ir valdžios tarpusavio ryšį, siekiant užtikrinti gerovės valstybės normų išsaugojimą. Todėl, anot Vaidelytės (2007, p. 97), XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje atsirandančios modernios valstybės idėjos pasirūpinti silpnaisiais visuomenės nariais pamažu virto gerovės valstybės politika, o filantropijos iniciatyvos iš religinės paradigmos palengva atsidūrė valstybės politikos įtakoje.

Tiek teoriniame, tiek praktiniame socialinės politikos kontekste bene dažniausiai minimas vienas žymiausių gerovės valstybių teoretikas, sociologas Esping-Andersen`as (1990), kuris tipologizavo tris pagrindinius gerovės valstybės modelius: liberalųjį, konservatyvųjį ir socialdemokratinį. Kaariainen`o ir Lehtonen`o (2006, p. 31) teigimu, šių gerovės valstybės modelių tipologijos kriterijai – tai siejami ryšiai tarp šeimos, valstybės ir rinkos. Aidukaitė, Bogdanova ir Guogis (2012, p. 20) gerovės valstybę apibūdina kaip valstybės atsakomybę kiekvienam piliečiui užtikrinant orų pragyvenimą, kuris suteikiamas kaip socialinė teisė per socialinę ir sveikatos apsaugą, socialines paslaugas, švietimą, darbo rinkos ir būsto politiką. Minėtieji autoriai taipogi pateikia gerovės valstybės sampratą (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Gerovės valstybės samprata (pagal Aidukaitę, Bogdanovą ir Guogį, 2012)

Šeštojo paveikslo duomenimis, gerovės valstybę sudaro valstybinių institucijų visuma: socialinė politika (būsto politika, sveikatos apsauga, darbo rinkos politika bei socialinė apsauga, kuri susideda iš socialinės paramos ir socialinio draudimo), švietimo politika bei valstybės piliečių saugumą užtikrinančios institucijos (policija ir krašto apsauga). Aidukaitės, Bogdanovos ir Guogio (2012, p. 20)

bei Dromantienės (2004, p. 21) teigimu, šios institucijos sukurtos siekiant garantuoti socialinį-ekonominį saugumą visiems valstybėms piliečiams, o socialinė politika yra pagrindinis gerovės valstybės kūrimo instrumentas, kuris pasižymi gebėjimu sustiprinti atsidavimą nacionalinei valstybei.

Viešosios organizacijos siekdamos išspręsti visuomenės socialines problemas dažniausiai orientuojasi į jų mastą (kiekybinę reikšmę) ir jau įvykusius reiškinių padarinius. Taip yra pamiršamos socialinių problemų užuomazgos, dėl ko neišvengiama skaudžių pasekmių. To pasekoje, viešosios organizacijos susiduria su socialinių paslaugų teikimo ir organizavimo problemomis, netikslingu išteklių paskirstymu bei nepatenkina klientų poreikių. Todėl socialinių paslaugų poreikis socialiai silpnoms grupėms auga, o tam ypač reikalinga strategiškai ir kompleksiškai valdyti viešųjų organizacijų, teikiančių socialines paslaugas žmogiškuosius išteklius.

Socialinių paslaugų organizacijos pagal veiklos organizavimą ir valdymo specifiką yra susijusios su teikiamomis paslaugomis ir jų paskirtimis, atitinkamais klientų poreikiais bei nusistatytais tikslais. Tačiau globalizacijos sąlygomis vykstantys pokyčiai, viešojo sektoriaus reformos daro įtaką socialinių paslaugų reikšmingumui valstybėje. Kadangi didėja bendras socialinių paslaugų lyginamasis svoris socialinės apsaugos sistemoje, keičiasi ir socialinių paslaugų struktūra: didėja apimtis, imama naudoti alternatyvias socialinių paslaugų teikimo formas (Guogis ir Gudelis 2005, p. 77). Tačiau derėtų nepamiršti ir valstybės viešosios bei socialinės politikos nuostatų, kurios yra socialinių paslaugų valdymo ir organizavimo proceso kertinis akmuo.

Tam, jog suprasti socialinių paslaugų ypatybes, išorinės valstybių egzistavimo tarptautinės ir politinės aplinkos kontekstu, remiantis Žalimiene (2003, p. 9), galime išskirti tris pagrindinius socialinių paslaugų kūrimosi etapus:

1. *1945 – 1960 m.* – laikotarpis, kuomet visose Europos šalyse imtasi intensyviai kurti socialinių paslaugų sistemą. Taip pat atsirado terminas „Socialinės paslaugos“ kaip atskira socialinės apsaugos sistemos sritis.

2. *1960 – 1990 m.* - kokybinis plėtojimo etapas socialinių paslaugų sistemoje: spartus socialinių paslaugų plėtojimas, naujų paramos formų ir galimybių išieškojimas.

3. *Nuo 1990 m.* – laikotarpis, kuomet socialinių paslaugų sistemos reformuotos ir pertvarkytos. Išorinės tarptautinės situacijos pasikeitimas: Europos Sąjungos plėtra, išaugę nauji reikalavimai žmogaus teisių, vaikų apsaugos ir pan. srityse).

Išvardyti etapai leidžia suprasti, jog socialinės paslaugos iš esmės priklauso nuo politinio ir tarptautinio konteksto bei nuo tam tikroje šalyje susidariusių pokyčių.

Žalimienė (2003, p. 11) kalbėdama konkrečiai apie socialinių paslaugų sampratą, ją apibrėžia plačiąją ir siaurąją prasmėmis. Plačiąją prasme, socialinės paslaugos yra visuomenei teikiamos paslaugos, antai sveikatos priežiūros, sporto, kultūros, švietimo ir socialinės apsaugos paslaugos. Siauresne prasme, autorė socialines paslaugas apibrėžia remiantis ES socialinės apsaugos statistikos

klasifikacija. Tai paslaugos, kurias teikia šiuolaikinė socialinės apsaugos sistema, apimanti: senatvę, ligą, negalią, našlystę, šeimą, vaikus, nedarbą, būstą ir socialinę atskirtį (Žalimienė, 2003, p. 11). Taigi, Žalimienė (2005, p. 13) apie socialines paslaugas kalba, kaip apie šiuolaikinės valstybės socialinės apsaugos sistemos sudedamąją dalį, kuri susijusi su pensijomis, slauga, priežiūra bei piniginiomis išmokomis, kurios padeda garantuoti tam tikroms socialinėms grupėms reikalingą apsaugą, gerovę, kuo ilgesnį žmonių savarankiškumą bei galimybes dalyvauti visaverčiame visuomeniniame gyvenime.

Atliekant mokslinės literatūros analizę pastebima, jog socialinių paslaugų terminas yra tapatinamas su socialinės apsaugos (ar) socialinės paramos sąvokomis. Tačiau remiantis Adomaityte - Subačiene (2015), Andrijauskaite (2015), Lazar`u ir Lazar (2013, p. 46), Marcinkevičiūte ir Petrauskiene (2007) bei Žalimienė (2003) galima pateikti tokius socialinių paslaugų apibrėžimus (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė.** Socialinių paslaugų samprata (sudaryta autorės)

AUTORIAI	SOCIALINIŲ PASLAUGŲ APIBRĖŽIMAI
Adomaitytė-Subačiene (2015, p. 57-58)	Paslaugų spektras, atliepantis specifinius valstybės vartotojų poreikius bei užtikrinantis tinkamiausios paslaugos klientui pasirinkimo galimybes. Socialinės paslaugos teikiamos lanksčiai, atsižvelgiant į kliento poreikius, nepaisant religinių, kultūrinių, lyties, socialinių ar fizinių ypatumų. Šios paslaugos organizuojamos ir teikiamos nenutrūkstamai ir yra orientuotos į naudą paslaugų gavėjui ir jo artimiausiai aplinkai, bendruomenei.
Andrijauskaite (2015, p. 72-73)	Visuomeniniai veiksmai ir priemonės, siekiant pagerinti visuomenės kokybę. Paslaugos teikiamos per bendrai sukauptus išteklius, sąnaudas tai visuomenės daliai, kuri atitinka paslaugų gavėjo kriterijus.
Lazar`as ir Lazar (2013, p. 46)	Veiklų rinkinys, kurio pagalba siekiama patenkinti, specifinius, socialinius, individualius, šeimos ir (ar) grupinius poreikius. Taip pat gerinti kliento gyvenimo kokybę, įveikti socialinės atskirties riziką bei skatinti socialinę įtrauktį.
Marcinkevičiūtė ir Petrauskiene (2007, p. 29)	Šiuolaikinės valstybės pagalba asmeniui, apie vadinamos gerovės valstybės teikiamas socialines garantijas.
Nefas (2009, p. 50)	Valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių organizacijų ar privačių asmenų veikla socialinėje srityje, besiremianti šalies įstatymų numatyta tvarka.
Žalimienė (2003, p. 9-10)	Viena paslaugų rūšių, kurias teikia įvairų juridinį statusą ir tikslus turinčios institucijos, klientui gaunant ar perkant paslaugas. Taip pat tai nemateriali veikla arba nematerialinė gėrybė, kuomet prisidedama prie paslaugų gavėjų poreikių tenkinimo.

Iš lentelėje pateiktų duomenų pastebima, jog kalbant apie socialines paslaugas visuomenės kokybės užtikrinimo atžvilgiu, išryškėja šių paslaugų nematerialioji pusė ir paslaugų gavėjo pasitenkinimas paslaugomis. Todėl remiantis Adomaityte-Subačiene (2015), Andrijauskaite (2015), Lazar`u ir Lazar (2013), Marcinkevičiūte ir Petrauskiene (2007), Motiečiene (2012) bei Žalimienė (2003; 2005), socialines paslaugas galima apibrėžti, *kaip (ne)materialią socialinę pagalbą socialiai pažeistoms grupėms, siekiant sėkmingos integracijos ir socializacijos visuomenėje bei sugebėjimo pačiam pasirūpinti savimi.*

Guogio ir kt. (2005, p. 80) nuomone, vienas reikšmingiausių socialinių paslaugų veiksmingumo elementų yra klientų pasitenkinimas jiems teikiamų paslaugų kokybe. Kalbant apie socialinių paslaugų kokybę, Žalimienė (2001, p. 100) išskiria keturis socialinių paslaugų kokybės vertinimo lygmenis:

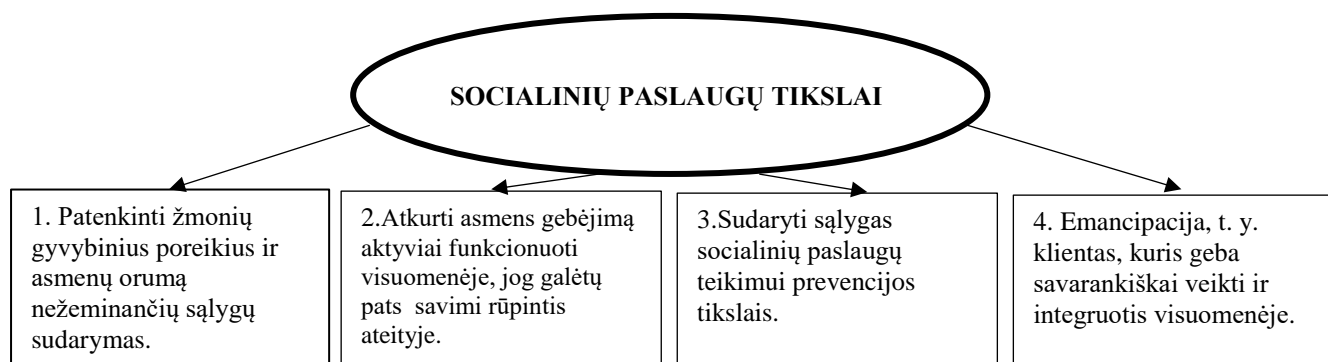
1. *Individo - paslaugų gavėjų lygmuo.* Įvertintų kliento poreikių pagal atitinkamas metodikas patenkinimas. Vienašališkas kliento pajautimas.

2. *Socialinių paslaugų organizacijos lygmuo.* Organizuojant veiklas užtikrinimas socialinio - ekonominio viešosios organizacijos veiklos efektyvumas.

3. *Savivaldybės lygmuo.* Socialinių paslaugų prieinamumo užtikrinamas klientui, pastarojo pagrįstas poreikių vertinimas ir atitinkamų paslaugų plėtojimas.

4. *Valstybės lygmuo.* Socialinių paslaugų strategijos plėtojimo rengimas. Rengiami socialines paslaugas reglamentuojantys įstatymai, paslaugų standartai, nustatomas vykdymo kontrolės būdas.

Tuo tarpu Tilbury (2002, p. 140), gilindamasi į socialinių paslaugų veiksmingumą pabrėžia, jog šių paslaugų veiksmingumo rodikliai priklausys nuo socialines paslaugas teikiančių viešųjų organizacijų ir jų keliamų tikslų. Tam, kad socialinių paslaugų gavėjai liktų patenkinti paslaugomis ir būtų užtikrinama šių paslaugų kokybė yra nustatomi socialinių paslaugų tikslai. Apie juos kalba Motiečienė (2012, p. 196) ir Žalimienė (2003, p. 18) (žr. 76 pav.).



7 pav. Socialinių paslaugų tikslai (sudaryta autorės, remiantis Motiečiene, 2012 ir Žalimiene, 2003)

Septintame paveiksle išskirti keturi esminiai socialinių paslaugų tikslai. Pirmuoju tikslu yra akcentuojami tie paslaugų gavėjai, kurie patys yra nepajėgūs patenkinti poreikius savomis jėgomis. Antruoju tikslu, siekiama kliento visiško ir visapusiško poreikių patenkinimo paslaugomis. Trečiuoju socialinių paslaugų tikslu siekiama užkirsti kelią naujų problemų atsiradimui. Ir ketvirtuoju tikslu pažymimas socialinių paslaugų gavėjo savarankiškumas visuomenėje, o šių paslaugų teikėjas yra tik moderatorius, padedantis klientui jo aplinkoje. Taigi, galima teigti, jog socialinių paslaugų tikslai yra orientuoti į socialines grupes (asmenis), kurie neišgali ir (ar) yra nepajėgus savarankiškai pasirūpinti savimi. Vadinasi, pagrindiniu tikslu galima laikyti – visuomenės ir socialinių grupių poreikių patenkinimą bei siekiamybę išvengti problemų ateityje. Guogio ir kt. (2005, p. 80) teigimu, socialinių paslaugų tikslai, o kartu ir veiklos pasekmės gali būti suvokiamos kaip socialinių paslaugų klientų gyvenimo kokybės pagerėjimas socialinės atskirties, skurdo ir socialinio pažeidžiamumo sumažėjimo atžvilgiu. Taipogi, veiksmingumo rodikliams didelę įtaką daro ir socialinių paslaugų gavėjai. Todėl

remiantis Barker (1995), Tilbury (2002) ir Žalimienė (2003) sudaryta lentelė, kurioje pateikiama socialinių paslaugų gavėjų klasifikacija (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Socialinių paslaugų gavėjų klasifikacija

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ GAVĖJŲ GRUPĖ	SOCIALINIŲ PASLAUGŲ GAVĖJŲ GRUPEI PRISKIRIAMAS ASMENYS
Pagyvenę asmenys ir seni žmonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 65 – 75 m.; 76 – 85 m.; 86 m. ir vyresni.</li> </ul>
Suaugę neįgalūs asmenys	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ turintys fizinę ar protinę negalią;</li> </ul>
Neįgalūs vaikai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ turintys protinę ar fizinę negalią;</li> </ul>
Asocialios šeimos ir vaikai iš socialiai probleminių šeimų	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ smurtą patyrę vyrai, moterys ar vaikai;</li> <li>▪ vaikų neprižiūrintys tėvai, asocialus gyvenimo būdas;</li> <li>▪ vaikų probleminis elgesys šeimoje.</li> </ul>
Rizikos grupės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asmenys piktnaudžiaujantys alkoholiu ir psichotropinėmis medžiagomis;</li> <li>▪ nusikaltėliai, grįžę iš įkalinimo įstaigų;</li> <li>▪ benamiai;</li> <li>▪ prostitutės;</li> <li>▪ bedarbiai ir kt. asmenys;</li> </ul>
Kitos grupės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pabėgėliai;</li> <li>▪ migrantai;</li> <li>▪ etninės mažumos.</li> </ul>

Galima daryti prielaidą, jog kiekvienai socialines paslaugas gaunantiems klientų grupei yra būtina individualizuoti pagalbą teikimą ir paskirstyti žmogiškųjų išteklių darbą taip, jog būtų išvengiama pasekmių ateityje, o pastarųjų poreikiai būtų patenkinti ir tenkintų visuomenės normas.

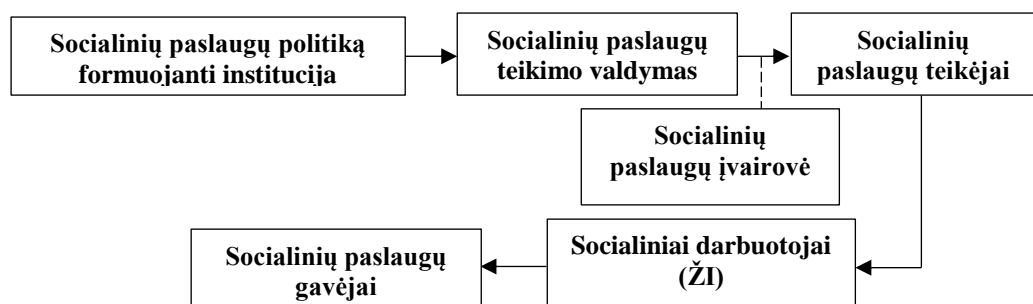
Kadangi išsiaiškinome, kas yra socialinių paslaugų gavėjai, galime atskleisti ir pagrindines socialinių paslaugų funkcijas. Žalimienė (2003, p. 15) teigia, jog pagrindinės socialinių paslaugų funkcijos yra šios:

1. *Prevencinė* – padėti užkirsti kelią problemos atsirasti;
2. *Globos* - aprėpti socialinį palaikymą, integraciją bei išlaikyti asmens status quo;
3. *Kontrolės* – siekti apsaugoti visuomenę nuo sudėtingų, įvairių stresinių situacijų;

Taigi, siekiant panaudoti viešojo sektoriaus organizacijų potencialą socialinių paslaugų atžvilgiu, visų pirma, reikia įgyvendinti ir generuoti naujausias idėjas bei atlikti svarbiausias socialinių paslaugų funkcijas ir tuo pačiu, atsižvelgti į valstybės bei organizacijų, teikiančių viešąsias paslaugas vaidmens svarbą. Žalimienė (2003, p. 23-24) socialines paslaugas pagal teikėjo pavaldumą skirsto į: valstybines, savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų, religinių bendruomenių ir privačias organizacijas. Autorės teigimu, socialinių paslaugų organizacijos gali būti viešosios arba biudžetinės bei turėti skirtingą juridinį statusą. Lobanova ir Chlivickas (2009, p. 64) teigia, jog paslaugų teikimas valstybės gyventojams yra viešųjų organizacijų prioritetas. Ne išimtis ir socialinės paslaugos. Viešosios organizacijos turi organizuoti darbą ir jo įvertinimą taip, kad būtų tenkinami piliečių poreikiai ir teikiamos jiems reikalingos paslaugos. Todėl žmogiškieji išteklių teikdami socialines paslaugas turi greitai reaguoti ne tik į ekonominės, kultūrinės aplinkos pokyčius, bet ir į socialinę aplinką bei valstybės politinius veiksmus. Minėtieji veiksniai daro įtaką piliečių poreikiams, o viešojo sektoriaus organizacijos, teikiančios socialines paslaugas turi orientuotis į jų poreikių patenkinimą.

Žalimienė (2005, p. 105) kalbėdama apie socialinių paslaugų žmogiškuosius išteklius ir aplinkos pokyčius viešajame sektoriuje pabrėžia, jog ŽI yra svarbiausias veiksnys socialinių paslaugų kontekste, kadangi pastarieji lemia viešosios organizacijos tikslų įgyvendinimą, kokybiškų paslaugų užtikrinimą, veiksmingesnių ir inovatyvesnių veiklų metodų ir priemonių taikymą. Autorė akcentuoja, jog ŽI ne tik dalyvauja socialinių paslaugų formavimo procese, teikia šias paslaugas, bet kartu organizuoja šių paslaugų įgyvendinimo sistemą, išsikelia tikslus ir galiausiai, koreguoja ir kontroliuoja socialinių paslaugų įvykdymą. Johnson'o (2003, p. 325) nuomone, ŽI dirbdami socialinių paslaugų organizacijose, turi gebėti dirbti naudodamiesi administruojama rūpyba. Todėl kokybiškų socialinių paslaugų veiksmingas teikimas klientams ir vertinimo visuma leidžia identifikuoti jos efektyvumą. Remiantis Kučinsku ir Kučinskiene (2000), Žalimiene (2003), galima teigti, jog svarbiausi viešųjų organizacijų teikiančių socialines paslaugas žmogiškieji ištekliai – socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai. Pastarųjų individualūs veiklų ir darbo rezultatai atspindi visos viešosios organizacijos veiksmingumą šalyje. Išoraitės (2007, p. 89) teigimu, socialiniai darbuotojai remiantis savivaldybių institucijų nustatyta tvarka analizuoja socialinių paslaugų gavėjų socialinę situaciją, nustato šių paslaugų poreikį bei skiria individualią socialinių paslaugų rūšį arba randa kitų galimybių problemai spręsti. Kaip teigia Vareikytė (2010, p. 14-19), vieni socialiniai darbuotojai dirba tiesioginį darbą su socialinių paslaugų gavėjais, kiti užsiima vadybine ar administracine veikla organizacijoje, tačiau jų veiklos apima tiek socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą, tiek socialinės politikos formavimą, savivaldos, regioniniu ar nacionaliniu lygmeniu. Taigi, apibendrinus poskyryje nagrinėtą mokslinę literatūrą, galima teigti, jog socialinių paslaugų teikimas vykdomas remiantis valstybės politikos nuostatomis, socialinių paslaugų valdymu, teikėjais ir teikimo būdais bei nustatant tikslines socialines grupes. O pagrindiniai socialinių paslaugų teikėjai - socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai.

Kalbant apie socialinių paslaugų sistemą ir jos įvairovę, pastarąją lemia tokie faktoriai, antai institucinė infrastruktūra, socialinių paslaugų teikimo (de)centralizacijos laipsnis, gerovės valstybės tipai, socialinė politika šalyje ir pan. (Andrijauskaitė, 2015, p. 79-80). Minėtosios priežastys daro įtaką socialinių paslaugų sistemos sudėtingumui. Todėl išanalizavus skyriuje naudotą mokslinę literatūrą bei remiantis Andrijauskaite (2015), galima pateikti socialinių paslaugų sistemos modelį (žr. 8 pav.).



8 pav. Socialinių paslaugų sistemos modelis (pagal Andrijauskaite, 2015)



Iš aštunto paveikslo pateiktų duomenų matome, jog socialinių paslaugų sistemą sudaro šeši elementai: socialinių paslaugų politiką formuojanti institucija, socialinių paslaugų teikimo valdymas, jų įvairovė, socialinių paslaugų teikėjai, žmogiškieji ištekliai ir socialinių paslaugų gavėjai. Visi šie elementai susieti tarpusavio ryšiu. Remiantis Andrijauskaite (2015, p. 80-81) aptarsime kiekvieną elementą atskirai.

*Socialinių paslaugų politiką formuojanti institucija.* Socialinių paslaugų politiką formuoja tos institucijos, kurios turi įstatymų leidybos teisę bei tam tikra aprėptimi vykdomosios valdžios subjektai, antai ministerijos, departamentai ar pan. Socialinių paslaugų politiką formuojanti institucija tam tikrus įgaliojimus (ar dalį jų) nustatyti socialinių paslaugų sistemos veikimo principus gali perleisti ir kitiems subjektams, pvz.: vietos savivaldai.

*Socialinių paslaugų teikimo valdymas.* Tai valdingus įgaliojimus turintys subjektai. Pastarieji yra atsakingi už socialinių paslaugų sistemos valdymą, įtvirtintą norminiais dokumentais. Jie užtikrina socialinių paslaugų kokybės kontrolę, šias paslaugas teikiančių subjektų priežiūrą ir kontrolę, finansinių išteklių administravimą bei visos sistemos veikimo kontrolę.

*Socialinių paslaugų įvairovė.* Didesnis socialinių paslaugų spektras, atsižvelgiant į tam tikras socialines grupes, paslaugų gavėjų lūkesčius.

*Socialinių paslaugų teikėjai.* Socialinių paslaugų teikėjų tinklą lemia bendra valstybės socialinės apsaugos politika. Dažniausiai išskiriami šie socialinių paslaugas teikiantys subjektai: valstybės ar vietos savivaldos įsteigtos įstaigos, nevyriausybinės organizacijos ir savanoriai, privatus sektorius bei šeima.

*Socialiniai darbuotojai (žmogiškieji ištekliai).* Socialiniai darbuotojai – tai dar vieni įsmeninti socialinių paslaugų teikėjai, per kuriuos yra realizuojamos socialinės paslaugos.

*Socialinių paslaugų gavėjai.* Norminiais dokumentais įtvirtintos ir apibrėžtos sąlygos, kurioms esant individas (ne)gali būti socialinių paslaugų gavėju.

Taigi, socialinių paslaugų sistema leidžia identifikuoti tokius socialinių paslaugų ypatumus: teikiant socialines paslaugas įtraukiami ir kiti sektoriai, socialinių paslaugų decentralizavimas organizavimo ir teikimo atžvilgiu, socialinių paslaugų turinio įvairovė ir efektyvumo didinimas bei socialinių paslaugų poreikio įvertinimas.

*Apibendrinant poskyrį tampa aišku, jog socialinių paslaugų teikimas asmenims (šeimoms), kurie priklauso socialinės rizikos grupėms, turinčioms įvairių socialinių problemų ir kurių patys nepajėgia išspręsti yra svarbus veiksnys pastarųjų integracijai ir socializacijai visuomenėje bei pradinio status quo atstatymui. Tai reiškia, jog socialinių paslaugų teikimas valstybės gyventojams yra viešųjų organizacijų prioritetą, kadangi organizuojamas darbas ir jo įvertinimas daro įtaką piliečių poreikių tenkinimui ir reikalingų socialinių paslaugų teikimui. Pagrindiniai ir svarbiausi žmogiškieji ištekliai teikiantys socialines paslaugas yra socialiniai darbuotojai ir socialinių darbuotojų padėjėjai.*

*Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, jog pokyčiai visuomenėje daro didelę įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje. Kadangi socialinių paslaugų teikimas individui (šeimai) pasižymi pradinio status quo atstatymu bei siekimu juos integruoti ir socializuoti į visuomenę reiškia, jog socialinių paslaugų teikimas reikalauja strategiškai veiksmingo žmogiškųjų išteklių valdymo. Tai vyksta todėl, jog socialinių paslaugų srityje organizuojamas darbas ir jo įvertinimas lemia gyventojų poreikių patenkinimą ir reikalingų socialinių paslaugų teikimą. Veiksmingo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje rezultatas – ne tik viešosios organizacijos sėkmė ir pasiekti išsikelti tikslai, bet ir socialinių paslaugų gavėjų poreikių patenkinimas bei socialinių problemų išsprendimo lygis ir mastas šalyje.*

## 2. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE LIETUVOJE STRATEGINIŲ IR TEISINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ

Antrame projekto skyriuje nagrinėjami strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje strateginiai dokumentai bei teisinis reglamentavimas Lietuvoje.

Spartūs visuomenės pokyčiai jaučiami ir Lietuvoje, antai stiprėjanti globalizacija, kintanti socialinė aplinka, nuolatiniai ekonominiai ir demografiniai pokyčiai, vis labiau pasireiškiantis viešojo sektoriaus išlaidų mažinimas daro įtaką socialinių paslaugų sričiai Lietuvoje bei skatina ieškoti optimalių socialinių paslaugų administravimo būdų (Bitinas ir kt., 2010, p. 18). Tačiau viena opiausių problemų šalyje yra demografinis senėjimas. Gyventojų senėjimas sukelia įvairias socialines ir ekonomines pasekmes. Todėl itin svarbu ieškoti įvairių būdų, kaip spręsti demografinio senėjimo problemas šalyje. Susidarius šiai situacijai valstybėje plėtojama socialinių paslaugų sistema, teikiamų socialinių paslaugų tinklas (Nacionalinė Europos vyresnio amžiaus žmonių aktyvumo ir kartų solidarumo metų programa, 2012). Vienas pagrindinių demografinio senėjimo problematikai skirtas dokumentas Lietuvoje – LR Vyriausybės nutarimas (2004) „Dėl nacionalinės gyventojų senėjimo pasekmių įveikimo strategijos patvirtinimo“. Šia strategija siekiama vadovautis aktyvaus senėjimo principais, jog Lietuvoje būtų sudarytos sąlygos senyvo amžiaus asmenims gyventi visavertį gyvenimą, siekti būti aktyviais visuomenės nariais ir, kad jie būtų tikri dėl savo gerovės ir ateities šalyje.

Verta pažymėti, jog Lietuvai integruojantis į Europos ir transatlantines saugumo, ekonomines bei politines struktūras, buvo privalomas viešojo administravimo tobulinimas šalyje ir efektyvių viešojo administravimo struktūrų siekimas (Lubys ir Šileikienė, 2002, p. 125). Tai taip pat daro įtaką strateginei žmogiškųjų išteklių valdymo svarbai socialinių paslaugų srityje Lietuvoje, kadangi pastarasis priklauso ir nuo viešojo valdymo valstybėje.

Lietuvos Respublikos (toliau LR) Seimo nutarime (2012) „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo““ skelbiama, jog šiuolaikinis viešasis valdymas turėtų tapti itin rezultatyvus ir leidžiantis veikti: turi keistis valdymo kultūra, turi būti pereinama prie sprendimo priėmimų ir bendrų sutarimų siekimo ir svarbiausia, tenkinami ne tik pagrindiniai saugumo, asmens orumo poreikiai, bet ir teikiamos reikalingiausios ir geriausios paslaugos šalyje. Šioje pažangos strategijoje nurodoma, jog turėtų keistis valdžios vaidmuo, kuomet prisiimamos ne tik įgyvendintojo, bet ir organizatoriaus bei koordinatoriaus atsakomybės. Tam, kad valdžia atitiktų strategiškai pajėgios valdžios apibūdinimą, valdžios institucijos nuolatos turi orientuotis į rezultatus, gebėjimus įgyvendinti strategijas, stebėti pasaulinio masto tendencijas, siekti išlikti kompetentingomis bei įdiegti visus ŽIV aspektus apimančią kompetencijų valdymo modelį, kuris sutelktų reikalingas darbuotojų kompetencijas, jog būtų sėkmingai įgyvendinti veiklos prioritetai bei nustatyti tikslai.

Kalbant apie viešojo sektoriaus institucijas, teikiančias viešąsias ir socialines paslaugas, LR Seimo nutarime (2012) „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ siekiama, jog viešosios paslaugos (tame tarpe ir socialinės) turi būti teikiamos ir organizuojamos taip, kad būtų įtraukti ir šalies piliečiai bei kiti sektoriai. Kalbant apie viešojo sektoriaus institucijas, teikiančias viešąsias ir socialines paslaugas, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pabrėžiama, jog viešasis sektorius turi užtikrinti aukštą paslaugų kokybę bei tenkinti paslaugų vartotojų poreikius. Lietuvoje teikiamos viešosios paslaugos yra grįstos bendru sutarimu, geros kokybės bei aktualios visuomenei. Šių paslaugų kokybė yra nuolatos vertinama: kreipiamas dėmesys į organizacijas, jų žmogiškuosius išteklius, o paslaugų vartotojai yra įtraukiami į tobulinimo procesus. LR Vyriausybės nutarime (2012) „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ nurodomas pagrindinis programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: <...> teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Todėl valdžios institucijos turi gebėti veikti kryptingai ir strategiškai, sutelkiant dėmesį į svarbiausius valstybės prioritetus. Vadinasi, socialinių paslaugų srityje, taipogi turėtų būti teikiamos kokybiškos socialinės paslaugos bei stiprinamas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.

Lietuvos socialinės apsaugos sistema yra socialinių, ekonominių priemonių visuma, kurias nustato valstybė. Minėtosios priemonės užtikrina lėšų ir paslaugų teikimą asmenims, kurie įstatymų nustatyta tvarka yra ištikti tam tikrų socialinių rizikų: senatvė, negalia, nedarbas, mirtis, liga, motinystė, skurdas, įvairios šeimos aplinkybės ir kt. ir dėl kurių yra prarandamos pajamos arba atsiranda papildomų išlaidų. Kalbant apie socialinės apsaugos sistemą, svarbu išsiaiškinti jos struktūrą (žr. 7 pav.).

**7 lentelė.** Lietuvos socialinės apsaugos sistemos struktūra (pagal Guogį, 2008)

SOCIALINĖ APSAUGA			SPECIALIOSIOS TEISĖS
SOCIALINIS DRAUDIMAS	SOCIALINĖ PARAMA		
	Piniginė socialinė parama	Socialinės paslaugos	
Pensijų draudimas	Šalpos (socialinė pensija)	Socialinės globos įstaigos	Prezidento pensija
Ligos ir motinystės draudimas	Šeimos pašalpos	Senelių, invalidų, našlaičių globos namai	Lietuvos Respublikos I ir II laipsnio pensijos
Sveikatos draudimas	Laidojimo pašalpa	Dienos centrai	Nukentėjusiųjų asmenų pensijos
Nedarbo draudimas	Socialinė pašalpa	Nakvynės namai	Pareigūnų ir karių pensijos
Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų	Šildymo išlaidų kompensacijos	Pagalba namuose	Mokslininkų pensijos
	Kitos kompensacijos (transporto, ryšių ir pan.)	Slauga namuose	Teisėjų pensijos

Europos socialinėje chartijos (2001) dvyliktajame straipsnyje teigiama, jog ES šalys narės, siekdamos užtikrinti, jog būtų veiksmingai bei efektyviai įgyvendinta teisė į socialinę apsaugą,

įsipareigoja, jos socialinės apsaugos sistema būtų nuolatos tobulinama ir pasiektų aukštesnį lygį, jį išlaikyti bent iki tokio, kuris yra būtinas Europos socialinės apsaugos kodeksui ratifikuoti. Vadinasi, kiekviena ES šalis narė, tame tarpe ir Lietuva, turi plėtoti, tobulinti bei sudaryti veiksmingą socialinės apsaugos sistemą, jog būtų patenkinami visuomenės poreikiai. Septintos lentelės duomenimis (žr. 7 lentelę), socialinės apsaugos sistema Lietuvoje yra sudėtinga socialinio draudimo, socialinės paramos (piniginės socialinės paramos ir socialinių paslaugų) bei specialiųjų teisių visuma. Socialinės apsaugos sudedamųjų dalių priemonės (socialinės, ekonominės) panaudojamos teikiant paslaugas tam tikroms socialinėms grupėms. Vadinasi, socialinės paslaugos Lietuvoje yra viena iš socialinės apsaugos ir socialinės paramos sudedamųjų dalių.

Prieš daugiau nei dvidešimtmetį Lietuvoje buvo siekiama, jog socialinių paslaugų sritis taptų stabili ir efektyvi bei galėtų patenkinti socialinių paslaugų klientų poreikius. Bitinas ir kt. (2010, p. 18) teigia, jog po Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo socialinių paslaugų sritis ir socialinių paslaugų teikimas tapo svarbiu veiksniu šalyje. LR Vyriausybės nutarime „Dėl 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ viena iš įgyvendinimo krypčių yra socialinių paslaugų reforma, kuri nustatytų veiksmingesnius socialinių paslaugų organizavimo būdus, skatintų pačius paslaugų gavėjus ieškoti savipagalbos būdų, pertvarkytų paslaugų finansavimą, sukurtų bendrą socialinių paslaugų standartų, kokybės vertinimo ir kontrolės mechanizmą. Socialinės paslaugos, remiantis LR Socialinių paslaugų įstatymu (2006) – tai socialinė pagalba asmeniui, dėl amžiaus, neįgalumo, ligos, socialinių problemų iš dalies ar visiškai netekusiam (neturinčiam) savarankiškumo ir negalinčiam pasirūpinti savimi bei savo šeima. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2015) pateikia panašų socialinių paslaugų apibrėžimą – tai paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Abiejose apibrėžimuose pažymimos socialinės grupės, t. y. kam reikalinga socialinė pagalba bei dėl kokių priežasčių asmuo tapo neveiksnius socialinės pagalbos atžvilgiu. Kalbant apie socialinių paslaugų tikslus, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2015) teigia, jog socialinių paslaugų pagrindinis tikslas yra sąlygų sudarymas individui (šeimai), jog būtų ugdomi ir stiprinami gebėjimai bei galimybės spręsti savo susidariusias socialines problemas, įveikti socialinę atskirtį ir palaikyti kuo geresnius socialinius ryšius su visuomene. Remiantis LR Socialinių paslaugų įstatymu (2006), socialinių paslaugų tikslas apibrėžiamas kaip socialinės pagalbos suteikimas, sudarant sąlygas asmenims (šeimoms), kurie nesugeba savarankiškai pasirūpinti savimi (šeima), savo asmeniniu ir socialiniu gyvenimu, siekiant stiprinti gebėjimus patiems spręsti iškilusias socialines problemas bei išvengti, ar bent jau sumažinti socialinę atskirtį. Aprašyti socialinių paslaugų tikslai atspindi pagrindinius organizacijų, teikiančių socialines paslaugas, siekius ir visavertį asmens socialinio gyvenimo atstatymą.

Darbo autorė, remdamasi Socialinių paslaugų katalogu (2006) bei LR Socialinių paslaugų įstatymu (2006) išskyrė pagrindines socialinių paslaugų sudedamąsias dalis ir sudarė lentelę (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** Socialinių paslaugų struktūra (sudaryta autorės)

<b>BENDROSIOS SOCIALINĖS PASLAUGOS</b>	<b>SPECIALIOSIOS SOCIALINĖS PASLAUGOS</b>	
	<b>Socialinė priežiūra</b>	<b>Socialinė globa</b>
Informavimas	Pagalba į namus	Dienos socialinė globa (~ 3 – 8 val./ 5 kartai per savaitę)
Konsultavimas	Slauga namuose	Trumpalaikė socialinė globa (nemažiau 12 val. / parą iki 1 mėn.)
Tarpininkavimas/atstovavimas	Socialinių įgūdžių ugdymas ir palaikymas	Ilgalaikė socialinė globa
Aprūpinimas būtiniaisiais drabužiais ir avalyne	Apyvadinimas savarankiško gyvenimo namuose	
Maitinimo organizavimas	Kitos (priklausomai nuo organizacijos)	
Transporto organizavimas		
Sociokultūrinės paslaugos		
Kitos (priklausomai nuo organizacijos)		

Aštuntos lentelės duomenimis, socialinės paslaugos skirstomos į bendrąsias ir specialiąsias (socialinę priežiūrą ir socialinę globą) paslaugas. Pastebima, jog plėtojant socialines paslaugas prioritetas teikiamas socialinių paslaugų organizacijoms, teikiančioms įvairias socialines paslaugas, atliepančias klientų poreikius bei lūkesčius.

LR Socialinių paslaugų įstatymo (2006; 2010 m. redakcijos) dešimtajame straipsnyje skelbiama, jog socialinių paslaugų valdymo institucijos yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei savivaldybės.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, teisinius ir strateginius dokumentus, galima pavaizduoti pagrindinių socialinių paslaugų valdymo institucijų Lietuvoje veikimą (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Socialinių paslaugų valdymo institucijų Lietuvoje veikimas (sudaryta autorės)

Devinto paveikslo duomenimis, pagrindinės socialinių paslaugų valdymo institucijos Lietuvoje yra: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei savivaldybės. *Socialinės apsaugos ir darbo ministerija* įgyvendina šalies valstybės socialinių paslaugų politiką, *Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos* atlieka socialinių paslaugų įstaigų veiklos kokybės ir socialinių programų priežiūrą bei vertinimą, užtikrinant atitinkamų priemonių įgyvendinimą ir kontrolę, o *savivaldybės* atsako už socialinių paslaugų teikimą ir užtikrinimą savo teritorijoje, planuojant ir organizuojant socialines paslaugas bei kontroliuojant bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę.

Žalimienės (2003, p. 99) teigimu, socialinių paslaugų organizavimas ir teikimas Lietuvoje reglamentuojamas trimis lygmenimis:

1. *Nacionaliniu lygmeniu* – Vyriausybės nutarimai, Ministrų įsakymai, įstatymai.
2. *Regioniniu lygmeniu* – savivaldybių tarybų patvirtinti dokumentai: veiklos nuostatai, normatyvai, vidaus tvarkos taisyklės.
3. *Instituciniu lygmeniu* – organizacijų žmogiškųjų išteklių pareiginės instrukcijos, normos, etikos kodeksas ir etikos taisyklės.

Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, LR Konstitucijos (1992) 48-ame straipsnyje yra skelbiama, jog kiekvienas Lietuvos pilietis turi teisę laisvai pasirinkti darbą. Taigi asmuo, gyvenantis Lietuvoje, yra nevaržomas pasirinkti norimą darbą ir dirbti toje organizacijoje, kuriai teikia prioritetą. Individas renkasi ir tas pareigas, kurios atitinka jo išsilavinimą, kur sukaupia darbinę patirtis yra didžiausia, turi specialias žinias ir pan. Ne išimtis Lietuvoje yra organizacijos, teikiančios socialines paslaugas, kurių poreikis auga, o kartu didėja ir investicijų poreikis į šių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymą. Vadinas ir socialinių paslaugų srities žmogiškieji ištekliai turi būti komunikabilūs, gebantys kontroliuoti įvairaus tipo situacijas, kylančius konfliktus. O bendraujant ir bendradarbiaujant su socialinių paslaugų gavėjais turi atsižvelgti į jų lūkesčius bei moralines normas. Galima manyti, jog žmogiškieji ištekliai turėtų vadovautis vadybinėmis ir teisinėmis žiniomis, bendravimas būtų etiškas, o jų teikiamos socialinės paslaugos kokybiškos. Panašios nuomonės yra Chlivickas, Paliulis ir Raudeliūnienė (2011, p. 66), kurie remiasi tarptautinių organizacijų paskelbtomis apžvalgomis ir nustato žmogiškųjų išteklių valdymo individualizavimo tendenciją. Pastaroji, mokslininkų nuomone, dažniausiai išryškėja žmogiškųjų išteklių atrankos metu, kuomet nustatomi skyrimo terminai, mokymai ir pan. Autoriai, akcentuodami žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje teigia, jog kiekvienas individas turi savitus ir individualius poreikius, yra skirtingų gebėjimų, todėl yra būtina atsižvelgti į organizacijos tikslus ir poreikius, taip pritaikant skirtingas valdymo priemones žmogiškiesiems ištekliais. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje numatoma sukurti stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemą orientuotą į žmogiškuosius bei apimančią vidutinės trukmės žmogiškųjų išteklių paklausos prognostinius tyrimus, prognozavimo rezultatų sklaidą, taip pat profesijų klasifikatoriaus funkcionalumo užtikrinimą bei plėtrą, parengiant išplėstinę Lietuvos profesijų

klasifikatoriaus versiją, kurios turinys ir informacijos pateikimo forma bus patogi plačiam vartotojų ratui. Šioje programoje taipogi, pažymima, jog minėtos sistemos nebuvimas daro įtaką reikšmingos informacijos trūkumui visuomenei.

Kiekviena socialines paslaugas teikianti organizacija turi vadovą, kuris valdo žmogiškuosius išteklius. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme (2014) „Dėl socialinių paslaugų srities darbuotojų pareigybių sąrašo tvirtinimo“ nurodoma, jog socialinių paslaugų organizacijos vadovai yra: direktorius, viršininkas ir pirmininkas. LR Socialinių paslaugų įstatyme (2015 m. sausio 1 d. 5 dalies papildyme) teigiama, jog socialinių paslaugų organizacijų vadovai privalo turėti aukštąjį išsilavinimą, o vadovo tinkamumas eiti pareigas yra periodiškai vertinamas. Analizuojant įvairius įstatymus bei viešajame konkurse į socialinių paslaugų organizacijos vadovo pareigas nustatytus reikalavimus galima teigti, jog socialinių paslaugų organizacijų vadovai privalo turėti socialinio darbo universitetinį aukštąjį išsilavinimą (pageidaujama magistro laipsnį) bei turėti ne mažiau 5 metų vadovavimo patirties socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, kuriuos valdo socialinių paslaugų organizacijos vadovas, jau minėtame LR Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministro įsakyme (2014) skelbiama, jog socialines paslaugas Lietuvoje teikia socialiniai darbuotojai: socialinių paslaugų įstaigos vadovo pavaduotojas socialiniam darbui; padalinio/ skyriaus vedėjas socialiniams reikalams; socialinių paslaugų įstaigos padalinio/ skyriaus vedėjo pavaduotojas socialiniams reikalams; socialinis darbuotojas (priklausomai nuo turimos kvalifikacijos gali būti: „vyriausiasis“, „vyresnysis“, „jaunesnysis“ bei pažymima jo veiklos specifika); socialinio darbo organizatorius; socialinių programų koordinatorius; socialinio darbo vadybininkas (personalo specialistas); specialistas socialiniam darbui (dirbantis seniūnijoje); socialinio darbuotojo padėjėjas; lankomosios priežiūros darbuotojas; asmeninis asistentas; socialinių paslaugų įstaigos užimtumo specialistas. Kalbant apie socialinį darbuotoją ir socialinio darbuotojo padėjėją, pastarieji dažniausiai tiesiogiai bendrauja su klientais ir teikia socialines paslaugas. LR Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministro įsakymo (2006) „Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ antrajame skyriuje rašoma, jog socialinis darbuotojas privalo turėti ar siekti įgyti aukštąjį socialinio darbo arba jam prilygintą išsilavinimą. Socialinis darbuotojas įgijęs arba besiruošiantis įgyti socialinio darbuotojo profesiją turi turėti teorinių žinių apie Lietuvos socialinės apsaugos sistemą ir šią sritį reglamentuojančius teisės aktus, žmogaus teises bei žinoti ir išmanyti Europos Sąjungos šalių socialinės paramos sistemas. Šį darbą dirbantis asmuo su savo turimomis teorinėmis ir praktinėmis žiniomis bei įgūdžiais turi dalintis su kolegomis, kitų įstaigų darbuotojais, socialinio darbuotojo padėjėjais, socialinio darbo studijų krypties studentais ir absolventais ir kt. asmenimis. Tuo tarpu socialinio darbuotojo padėjėjui aukštojo išsilavinimo ir kiti specialieji reikalavimai netaikomi. Kadangi socialiniam darbuotojui svarbus yra ne tik turimas išsilavinimas, bet ir nuolatos atnaujinamos teorinės ir



praktinės žinios bei gebėjimai, todėl socialinį darbą dirbantys asmenys turi dalyvauti profesinės kvalifikacijos kėlime. Remiantis LR Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministro įsakymu (2006) „Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pažymima, jog socialinio darbuotojo, turinčio socialinio darbo krypties išsilavinimą, profesinė kompetencija ir kvalifikacinė kategorija suteikiama atsižvelgiant į socialinio darbuotojo krypties išsilavinimo lygį, darbo stažą, profesinės kvalifikacijos kėlimo trukmę, praktinės veiklos vertinimą bei savo praktinės veiklos pristatymą. Tame pačiame Ministro įsakyme (2006) teigiama, jog profesinės kvalifikacijos kėlimu laikomas ir neformalusis švietimas, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti socialinio darbuotojo veiklai reikalingas žinias, gebėjimus ir praktinius įgūdžius. Be to, socialinio darbo krypties išsilavinimą turinčio socialinio darbuotojo profesinė kvalifikacija gali būti keliami teorine ir (ar) praktine mokymosi forma (įskaitant dalyvavimą supervizijoje), kitų socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų ir socialinio darbo studentų teoriniu ir praktiniu mokymu (supervizijos ir vadovavimas socialinio darbo studentų praktikai). LR Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministro įsakyme (2006) pažymima, jog socialinis darbuotojas gali įgyti socialinio darbuotojo, vyresniojo socialinio darbuotojo bei socialinio darbuotojo eksperto kvalifikacines kategorijas. Būtina pažymėti, jog socialiniam darbuotojui kvalifikacinė kategorija suteikiama 5 metams, kadangi pagal nustatytus reikalavimus Lietuvoje, socialinis darbuotojas turi atestuotis kas penkerius metus. Jei suėjęs 5 metų terminui po kvalifikacinės kategorijos įgijimo datos socialinio darbo krypties išsilavinimą turintis socialinis darbuotojas nesiatestuoja, jis praranda anksčiau turėtą kvalifikacinę kategoriją. Dvidešimtajame įstatymo straipsnyje skelbiama, jog „Europos Sąjungos valstybėje narėje, Europos ekonominės erdvės valstybėje ar Šveicarijos Konfederacijoje išduoti aukštojo mokslo diplomai, diplomai, pažymėjimai ir kiti kvalifikaciją patvirtinantys dokumentai teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstami tinkamais, kad juos įgijusieji dirbtų socialiniais darbuotojais Lietuvos Respublikoje“.

*Apibendrinant šį skyrių galima teigti, jog norint užtikrinti socialinių paslaugų kokybę nacionaliniu mastu Lietuvoje, privaloma atsižvelgti į žmogiškuosius išteklius ir strateginį jų valdymą. Pastebima, jog nuolatos kintantys visuomenės poreikiai strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir socialinių paslaugų srities atžvilgiu, sąlygoja naujinti ir (ar) papildyti šalies teisinę bazę ir parengti naujus strateginius dokumentus. Analizuojant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje Lietuvoje strateginius dokumentus ir teisinius aktus pastebima, jog valstybėje trūksta konkretaus įstatymo, kuris reglamentuotų strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų srityje. Pagrindinės institucijos valdančios socialines paslaugas Lietuvoje yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, savivaldybės, Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, o socialinių paslaugų teikimu rūpinasi žmogiškieji išteklių – socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai.*

### 3. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ SRITYJE LIETUVOJE TYRIMAS

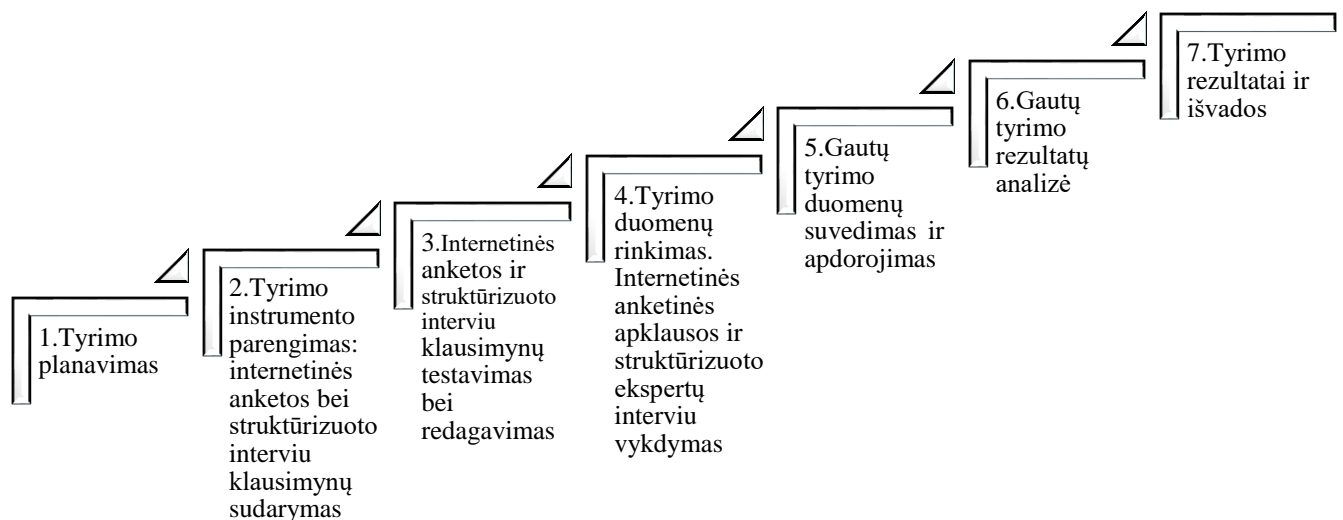
Šioje baigiamojo darbo empirinėje dalyje, siekiant ištirti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje pristatoma tyrimo metodika, tyrimo etapai, analizuojami gauti tyrimo duomenys.

#### 3.1 Tyrimo metodika

Remiantis Tidikiu (2003, p. 72), metodologija yra mokslas, aiškinantis bendrų mokslo teorijų metodą bei mokslinio tyrimo metodus. Autoriaus nuomone, dažniausiai tai suprantama kaip bendros tyrimo strategijos sritis, o tyrimo metodai suprantami kaip instrumentai, kurie padeda pripažinti tiesą bei atskleidžia dėsningus objektyviojo pasaulio reiškinių ryšius. Kardelio (2002, p. 87) teigimu, metodologija suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika. Pastaroji nurodo kurio nors metodo pasirinkimo pagrindimą.

**Tyrimo tikslas.** Siekiant ištirti *strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje*, buvo naudojami šie tyrimo metodai: kiekybinis tyrimo metodas – internetinė anketinė apklausa, kokybinis tyrimo metodas – struktūrizuotas ekspertų interviu raštu.

Tyrimas buvo vykdomas septyniais etapais (žr. 10 pav.)



10 pav. Tyrimo etapai

Siekiant tirti požiūrius ir nuomonę, dažniausiai naudojami kiekybinių tyrimų metodai. Šie metodai laikomi tinkamiausiais siekiant testuoti įvairias teorijas ir norint nustatyti bendrus modelius (Pražauskas ir Unikaitė, 2007, p. 31). Pasirinkus kiekybinio tyrimo metodą ir atlikus tyrimą, gauti rezultatai yra patikimesni, leidžiantys atlikti sistemingą tyrimo duomenų analizę. Taip pat susisteminti kiekybinio

tyrimo rezultatai gali sąlygoti itin tikslus interpretacinius bei holistinius paaiškinimus (Kardelis, 2002, p. 24). Šiame projekte, siekiant ištirti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų senyvo amžiaus srityje Lietuvoje buvo naudotas internetinės anketinės apklausos metodas. Kardelio (2002, p. 179) teigimu, anketinės apklausos metodas yra plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose, kadangi tai itin perspektyvus ir patogus informacijos gavimo būdas, kuriuo sudaromos galimybės sudominti respondentus atliekamu tyrimu ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Internetinė anketa buvo patalpinta [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) svetainėje.

Tuo tarpu, kokybiniai tyrimų metodai naudojami siekiant tyrinėti socialinius procesus, įvykius, žmonių patirtis. Pagrindinis kokybinių tyrimų uždavinys yra nustatyti ryšius ir interpretuoti (Pražauskas ir Unikaitė, 2007, p. 34). Siekiant nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje buvo panaudotas struktūrizuotas ekspertų interviu raštu. Jo metu, pagrindinis tikslas - gauti reikalingą ir būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Struktūrizuoto interviu metu klausimai ir visas interviu procesas yra numatomi iš anksto. Šio tipo interviu eigoje mažai kas keičiama, t. y. situacija yra apibrėžta (Kardelis, 2002, p. 98 – 99).

Tyrimo dalyvavusieji asmenys buvo supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu, su nauda tiriamajam bei užtikrintas jų anonimiškumas.

*Tyrimo populiacija* – internetinės anketinės apklausos tiriamųjų populiaciją sudaro vadovai ir administracijos darbuotojai dirbantys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje. Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu tiriamųjų populiaciją sudaro ekspertai dirbantys socialines paslaugas valdančiose institucijose Lietuvoje.

*Tyrimo imtis* – internetinės anketinės apklausos generalinę visumą sudaro 154 vadovai ir administracijos darbuotojai dirbantys valstybės ir savivaldybės biudžetinėse organizacijose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje, kurie atsakingi už strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Elektroniniu paštu su tiesiogine nuoroda į anketinę apklausą buvo išsiųstos 154 anketos. Atsakiusiųjų – 139. Tai sudaro 90,3 proc. visų apklaustųjų. Struktūrizuotame ekspertų interviu raštu dalyvavo 2 ekspertai: 1 – dirbantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, 1 – Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Pastariesiems atvirų klausimų klausimynas buvo išsiųstas elektroniniu paštu.

*Tiriamųjų atrankos tipas* – netikimybinė imtis. Tyrimui naudotas šis atrankos tipas, kadangi tyrimo visumos narių patekimas į imtį nebuvo vienodas.

*Tyrimo imties atrankos metodas* – tikslinė imtis. Į tyrimą įtraukti asmenys pagal specifinius tikslus: internetinėje anketinėje apklausoje – vadovai ir administracijos darbuotojai dirbantys socialinių paslaugų senyvo amžiaus srityje Lietuvoje, struktūrizuotame ekspertų interviu raštu – ekspertai dirbantys socialinių paslaugų valdymo institucijose (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Socialinių paslaugų priežiūros departamentas).

*Tyrimo duomenų analizės metodas* – internetinės anketinės apklausos gauti tyrimo rezultatai buvo eksportuoti iš internetinės svetainės [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) į Microsoft Office programų paketo elektroninę skaičiuoklę Microsoft Excel ir taikomi aprašomosios statistikos metodai. Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu rezultatai analizuojami taikant turinio analizės metodą. Pateikiama rezultatų analizė, atskleidžia tyrime dalyvavusių vadovų ir administracijos darbuotojų dirbančių valstybės ir savivaldybės biudžetinėse organizacijose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje bei ekspertų nuomonę apie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

*Tyrimo geografiija* – internetinėje anketinėje apklausoje dalyvavo asmenys iš dešimties apskričių Lietuvoje: Vilniaus (17), Kauno (22), Klaipėdos (11), Šiaulių (15), Panevėžio (12), Alytaus (10), Marijampolės (17), Utenos (17), Telšių (6) ir Tauragės (12). Struktūrizuotame ekspertų interviu raštu dalyvavo 2 ekspertai iš Vilniaus.

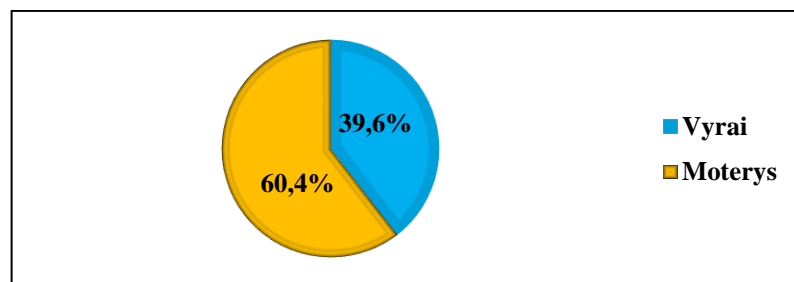
*Tyrimo instrumentas, pagrindimas* – internetinės anketinės apklausos ir struktūrizuoto ekspertų interviu raštu (žr. 1; 3 priedą) klausimynai buvo sudaryti remiantis teorinėje dalyje analizuota mokslinė literatūra. Internetinė anketinė apklausa sudaryta iš aštuonių klausimų blokų (žr. 2 priedą): demografiniai klausimai (1-5 klausimas), vadovų ir administracijos darbuotojų charakteristika (6-8 klausimas), strateginis ŽI planavimas (9-12 klausimas), strateginis ŽI organizavimas (13-15 klausimas), vadovavimas ŽI (16-18 klausimas), ŽI kontrolė (19-20 klausimas), SŽIV procesas (21-22 klausimas), demografinio senėjimo iššūkiai SŽIV socialinių paslaugų srityje (23-24 klausimas). Iš viso internetinės anketinės apklausos metu respondentams buvo pateikti 24 klausimai. Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu klausimai sudaryti iš 5 blokų (žr. 4 priedą): SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje (1-2 klausimas), veiksniai darantys įtaką SŽIV bei jo svarba socialinių paslaugų srityje Lietuvoje (3 klausimas), SŽIV procesas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje (4-7 klausimas), socialinės politikos įtaka SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje (8 klausimas), SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje problemos (9 klausimas). Iš viso struktūrizuotame ekspertų interviu raštu metu buvo pateikti 9 atviri klausimai.

*Tyrimo eiga* - internetinė anketinė apklausa vykdyta 2016 m. lapkričio 16 d. – 2016 m. gruodžio 2 d. Struktūrizuotas ekspertų interviu raštu vykdytas 2017 m. gruodžio 18 d. – 2018 m. sausio 3 d.

### **3.2 Internetinės anketinės apklausos rezultatai ir jų analizė**

Siekiant nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje, internetinėje anketinėje apklausoje dalyvavo 139 vadovai ir administracijos darbuotojai, dirbantys valstybės ir savivaldybės

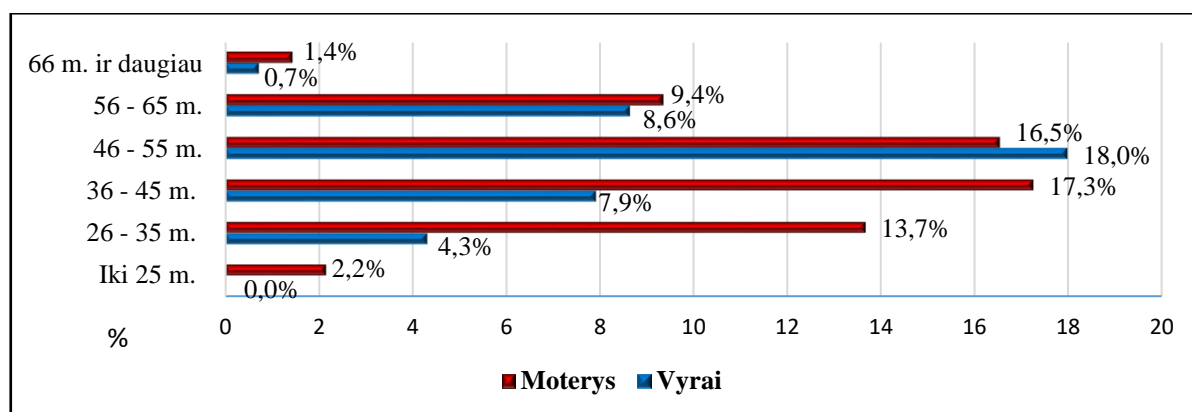
biudžetinėse organizacijose. Pirmieji klausimai buvo skirti sužinoti demografinius respondentų duomenis. Jų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas kitame puslapyje esančiame paveiksle (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Paveikslo duomenimis, tyrime dalyvavo 60,4 proc. moterų ir 39,6 proc. vyrų. Atitinkamai buvo apklausta 84 moterys ir 55 vyrai. Galima teigti, jog socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje dažniausiai vadovaujančias pareigas užima moterys. Preliminariai galima manyti, jog tai lemia susidariusios patriarchalinės nuostatos visuomenėje, atlyginimų skirtumai arba vyrų suvokimas, jog socialinių paslaugų sritis – feminizuota sfera. Taipogi, gali lemti ir tai, jog dauguma vyrų renkasi verslo ar politinę sritį, kai tuo tarpu šiose srityse moterų – mažuma.

Respondentams buvo pateiktas klausimas apie jų amžių. Paveiksle (žr. 12 pav.) pateikti duomenys lyginami pagal lytį.

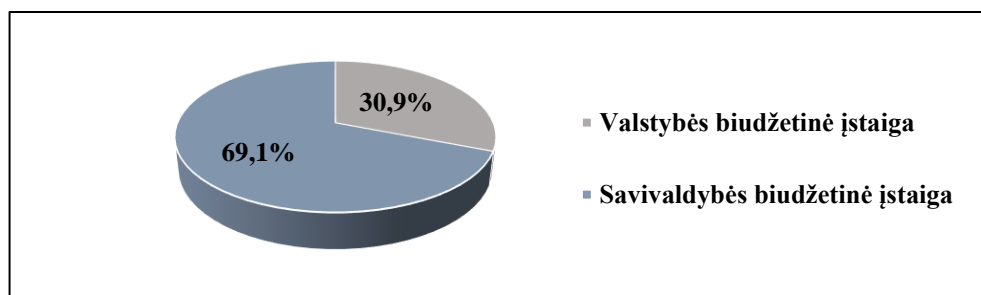


**12 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų amžiaus pasiskirstymas pagal lytį socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Paveikslo duomenimis, daugiausia apklaustųjų yra 46 – 55 amžiaus (1/3 apklaustųjų). Vadovai ir administracijos darbuotojai, kurie atsakymo variante pažymėjo 66 m. ir daugiau amžiaus grupę, sudaro 2,1 proc. visų respondentų. Mažiausiai apklaustųjų, kuriems yra iki 25 metų (2,2 proc.), tarp kurių nei vieno respondento vyro. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, jog vadovai ir administracijos darbuotojai dirbantys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje ir vadovaujantys žmogiškiesiems ištekliams, yra vidutinio ir vyresnio (darbingo) amžiaus, kadangi asmenys nuo 36 metų

iki 65 metų sudaro 77,7 proc. visų respondentų. Galima daryti prielaidą, jog vidutinio ir vyresnio amžiaus vadovai ir administracijos darbuotojai socialinių paslaugų srityje Lietuvoje užima šias pareigas dėl tokių veiksnių, antai sukauptos ilgametės patirties, demografinio senėjimo įtakos bei emigracijos veiksnių (vykstantys jaunų specialistų protų nutekėjimai) šalyje.

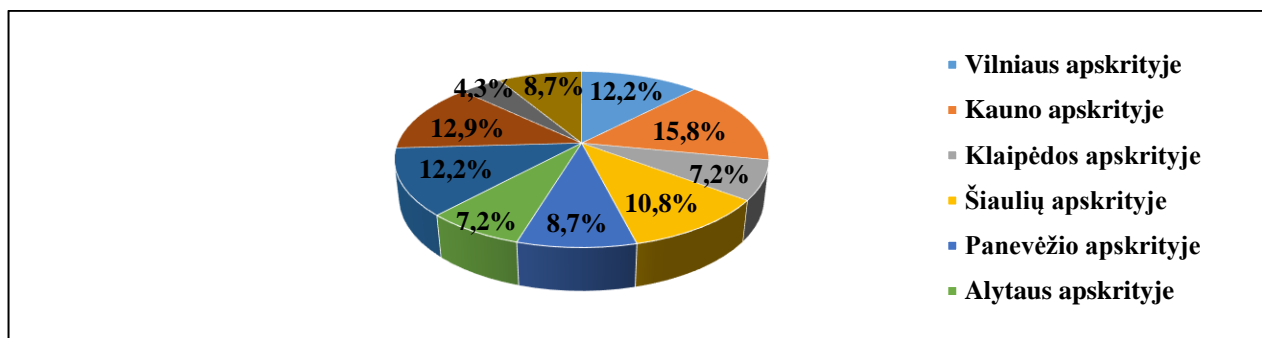
Kadangi tyrime dalyvavo respondentai dirbantys valstybės ir savivaldybės biudžetinėse organizacijose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje, kitame paveiksle pateikiamas jų pasiskirstymas (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų dirbančių valstybės ir savivaldybės biudžetinėse organizacijose pasiskirstymas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Remiantis gautais rezultatais, dauguma respondentų dirba savivaldybės biudžetinėse įstaigose (69,1 proc. visų respondentų). Tai pagrindžia LR Socialinių paslaugų įstatymo (2006) tryliktąjį straipsnį, kuris skelbia, jog savivaldybės užtikrina ir atsako už socialines paslaugas teikiančių organizacijų steigimą ir užtikrinimą savo teritorijoje bei už tų organizacijų socialinių paslaugų teikimą, planuojant ir organizuojant socialines paslaugas bei kontroliuojant šių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę. Vadinasi, savivaldybės yra pagrindinės socialinių paslaugų organizacijų steigėjos Lietuvoje. Todėl natūralu, jog daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų dirba savivaldybės biudžetinėse įstaigose, socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje.

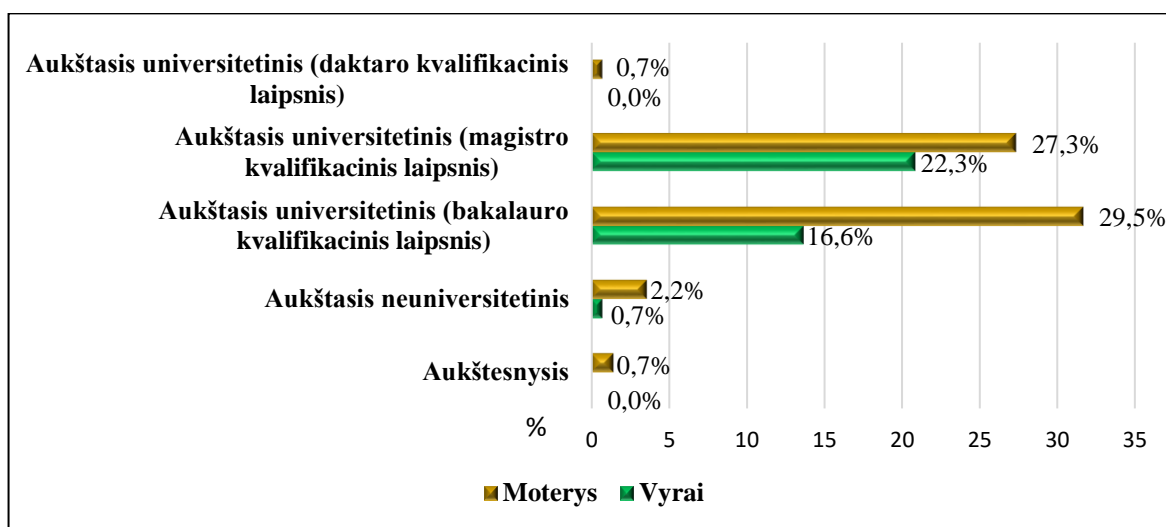
Tam, kad būtų aišku, koks respondentų teritorinis pasiskirstymas, jų buvo prašoma pažymėti, kokioje apskrityje veikia jų atstovaujama organizacija (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos įsteigimo vietą socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

14 paveikslo duomenimis, daugiausia tyrime dalyvavo respondentų iš Kauno apskrityje įsteigtų organizacijų socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje (15,8 proc.). Kiek mažiau apklaustųjų buvo iš Marijampolės apskrities (12,9 proc.), Utenos ir Vilniaus apskričių (po 12,2 proc.) bei Šiaulių apskrities (10,8 proc.). Mažiausiai respondentų iš Telšių apskrityje įsteigtų organizacijų socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje (sudarė tik 4,3 proc. visų apklaustųjų). Galima pastebėti tendenciją, jog pagal atsakiusių skaičių, didesnėse apskrityse (Vilniaus, Šiaulių ir Panevėžio) įsteigtų organizacijų socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje vadovai ir administracijos darbuotojai buvo pasyvesni. Aktyvesni buvo tų organizacijų respondentai, kurių atstovaujamos organizacijos įsteigtos Utenos ir Marijampolės apskrityse. Tai gali lemti tas faktorius, jog mažesnių apskričių vadovai ir administracijos darbuotojai dirbantys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje labiau susiduria su demografinio senėjimo iššūkiais, o strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas tampa svarbiu veiksniu Utenos ir Marijampolės apskrityse. Visgi, daugiausia respondentų atsakymų buvo iš dirbančių tose organizacijose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje, kurios įsteigtos Kauno apskrityje.

Strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme svarbus aspektas – vadovo išsilavinimas, siejamas su kompetentingumu ir veiksmingu organizacijos valdymu. Todėl tyrime dalyvavusių vadovų ir administracijos darbuotojų dirbančių socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje buvo prašoma nurodyti jų turimą išsilavinimą (žr. 15 pav.).

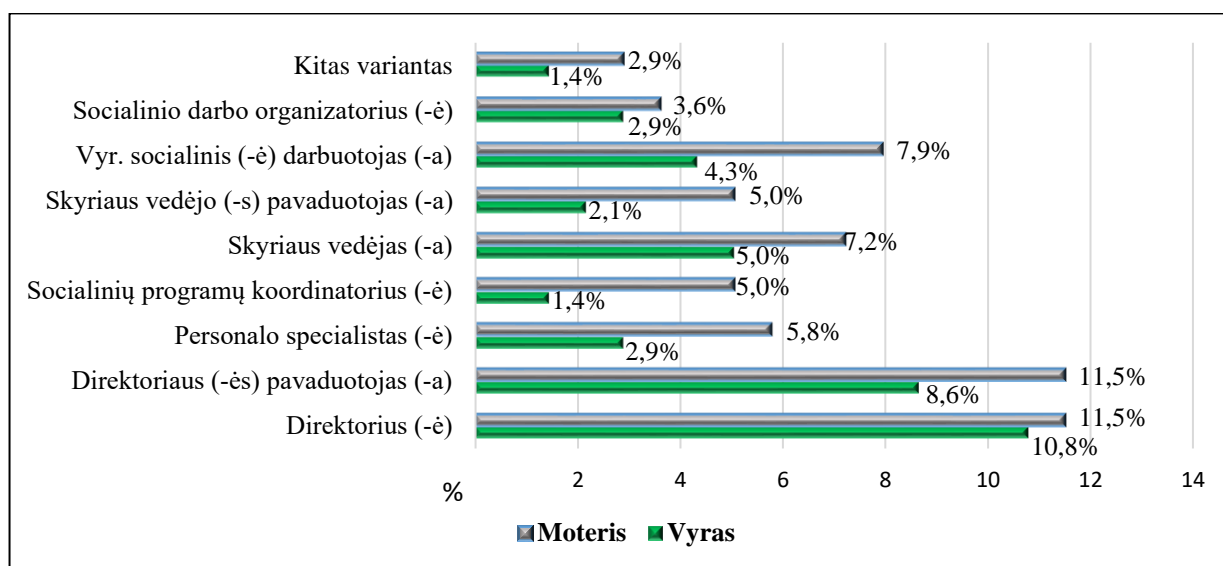


**15 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą lyties atžvilgiu socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (net 95,7 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, t. y.: 49,6 proc. turinčių magistro kvalifikacinį laipsnį ir 46,1 proc. turinčių bakalauro kvalifikacinį laipsnį. Tarp tyrime dalyvavusių asmenų buvo ir respondentas, turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą – daktaro kvalifikacinį laipsnį. Apibendrinus lentelėje pateiktus rezultatus galima teigti, jog

pagrindinis vadovų ir administracijos darbuotojų išsilavinimas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje yra aukštasis universitetinis, turint bakalauro arba magistro kvalifikacinį laipsnį. Gauti rezultatai atspindi LR Socialinių paslaugų įstatymo (2006) reikalavimą asmeniui, norinčiam užimti vadovaujančio asmens pareigas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose Lietuvoje turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, jog socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai ir administracijos darbuotojai yra atitinkantys įstatyminius reikalavimus pareigoms užimti.

Atliekant tyrimą buvo svarbu sužinoti, kokias konkrečias pareigas užima respondentai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (žr. 16 pav.).

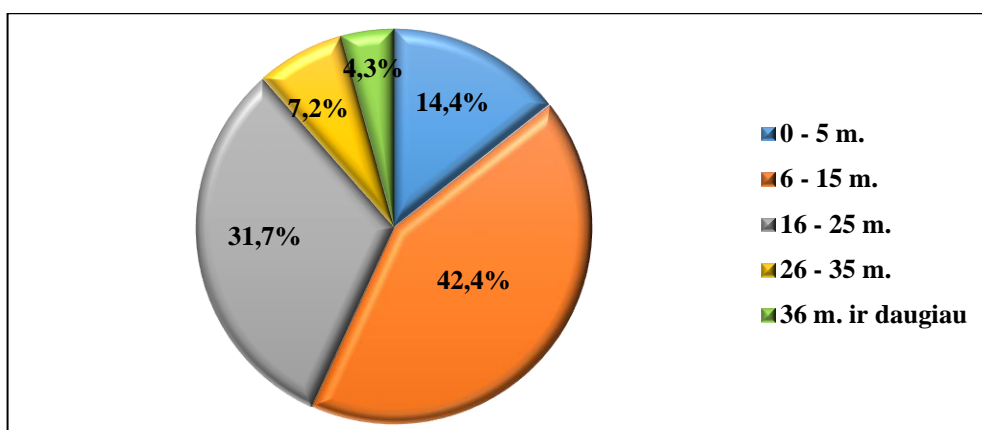


**16 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas lyties atžvilgiu socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

16 paveikslo duomenimis, daugiausia respondentų užima direktoriaus (-ės) ar direktoriaus(-ės) pavaduotojo(-s) pareigas. Po 11,5 proc. visų apklaustųjų, tiek direktorės, tiek direktorės pavaduotojos pareigas užima moterys. Tarp respondentų 10,8 proc. direktorių vyrų, ir 8,6 proc. direktoriaus pavaduotojų vyrų. Taipogi, didesnė dalis apklaustųjų yra skyriaus vedėjų (12,3 proc.), jų pavaduotojų (7,2 proc.). Tarp atsakymo variantų į klausimą buvo pateiktas ir kito varianto pasirinkimas. Šį variantą pasirinko 4,3 proc. visų apklaustųjų, įvardydami šias pareigybes: vyr. specialistas(-ė), socialinio darbo padalinio vedėja(-as) ir to padalinio pavaduotojas(-a). Tai rodo, jog plėtojant organizacijas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje, steigiami papildomi skyriai ir (ar) padaliniai, todėl reikia užpildyti faktines darbo vietas vadovaujančioms pareigoms užimti.

Analizuojant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje, svarbus aspektas yra šių organizacijų vadovų ir administracijos darbuotojų darbo stažas (žr. 17 pav.).





**17 pav.** Vadovų ir administracijos darbuotojų darbo stažas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Daugiausia respondentų turi 6 – 15 metų darbo stažą socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje. Tai sudaro 42,4 proc. visų respondentų. Trečdalis respondentų turi 16 – 25 metų darbo stažą. Tarp apklaustųjų, mažiausia procentinė dalis turinčių 26 – 35 metų darbo stažą (7,2 proc.) bei turinčių 36 metų ir daugiau (4,3 proc.) darbo stažą. Taigi respondentai, dirbantys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje vidutiniškai turi 6 – 25 metų darbo stažą. Tai rodo, jog vadovai ir administracijos darbuotojai yra sukaupę ilgametę patirtį dirbant socialinių paslaugų srityje.

Strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius ypatingai yra svarbūs vadovo gebėjimai. Respondentų buvo teirautasi, kokiais pagrindiniais gebėjimais turi pasižymėti vadovas dirbantis socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje (žr. 9 lentelę). Būtina paminėti, jog apklaustieji galėjo pasirinkti 3-is jų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymo variantus.

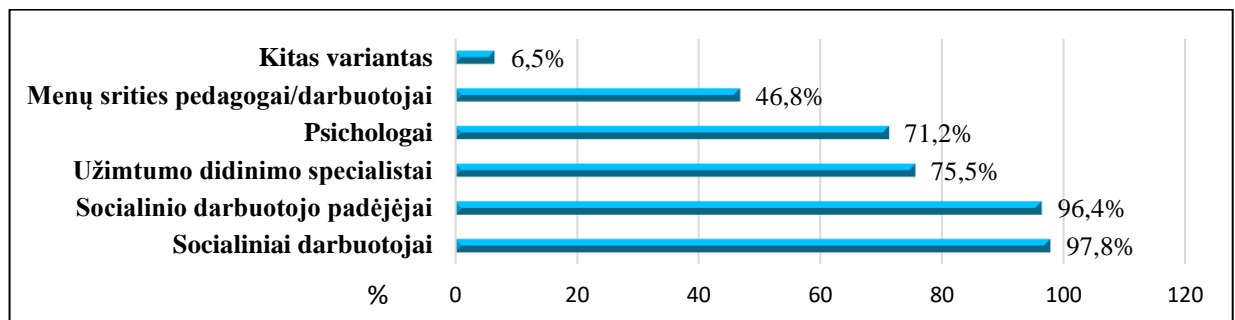
**9 lentelė.** Vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonė, kokiais gebėjimas turi pasižymėti vadovas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

ATSAKYMŲ VARIANTAI	n=	Santykis, proc.
Gebėti organizuoti komandinį darbuotojų darbą	56	40,3
Orientuotis į ilgalaikius organizacijos tikslus	47	33,8
Kurti gerą mikroklimatą organizacijoje	45	32,4
Gebėti priimti organizacinius sprendimus greitai ir efektyviai	45	32,4
Skatinti darbuotojus mokytis bei tobulėti	40	28,8
Gebėti valdyti konfliktus	39	28,1
Gebėti atsižvelgti į senyvo amžiaus asmenų poreikius	39	28,1
Gebėti atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių poreikius	38	27,3
Gebėti organizuoti individualų darbuotojų darbą	36	25,9
Gebėti tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius	36	25,9
Gebėti pasirinkti tinkamus darbuotojus	27	19,4
Gebėti skatinti žmogiškųjų išteklių darbą	27	19,4
Gebėti įvertinti sprendimų padarinius	25	18,0
Suvokti žmogiškųjų išteklių valdymą kaip pagrindinę vadovo atsakomybę	22	15,8
Kitas variantas	1	0,7

9 lentelės duomenimis, daugumos respondentų nuomone, vadovas, strategiškai valdantis žmogiškuosius išteklius socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims teikiančiose organizacijose, turi

gebėti organizuoti komandinį darbą (40,3 proc. respondentų), privalo gebėti orientuotis į ilgalaikius organizacijos tikslus (33,8 proc.), gebėti priimti organizacinius sprendimus greitai ir efektyviai (32,4 proc.) bei kurti gerą mikroklimatą organizacijoje (32,4 proc.). Respondentų nuomone, organizacijos, teikiančios socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, vadovo gebėjimai turėtų būti labiau orientuoti į pačią organizaciją: jos ilgalaikius tikslus, organizacinių sprendimų priėmimą ir gero mikroklimato palaikymą organizacijoje. Respondentai mažiau akcentavo šiuos gebėjimus, kuriais turėtų pasižymėti organizacijos, teikiančios socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, vadovas: gebėti skatinti žmogiškųjų išteklių darbą (19,4 proc.) ir gebėti pasirinkti tinkamus darbuotojus (19,4 proc.). Apklaustieji taip pat mažiau dėmesio skyrė vadovo gebėjimui įvertinti sprendimų padarinius (18,0 proc.) bei vadovo gebėjimui suvokti žmogiškųjų išteklių valdymą kaip pagrindinę savo atsakomybę (15,8 proc.). Apibendrinant galima teigti, jog socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių organizacijų vadovų gebėjimai turi būti labiau orientuoti į vidinę organizacijos aplinką: pačią organizaciją bei žmogiškuosius išteklius. Tuo tarpu išorinei aplinkai dėmesio skiriama vis dar per mažai.

Socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje didelis dėmesys skiriamas žmogiškiesiems ištekliams, kurie dirba su senyvo amžiaus asmenimis, teikdami visas įmanomas socialines paslaugas. Todėl neatsitiktinai į tyrimą buvo įtrauktas klausimas, kuriuo siekiama sužinoti, kokių pareigybių žmogiškieji ištekliai dirba socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (žr. 18 pav.). Taip pat būtina paminėti, jog respondentai, atsakydami į šį klausimą, galėjo žymėti kelis atsakymo variantus.

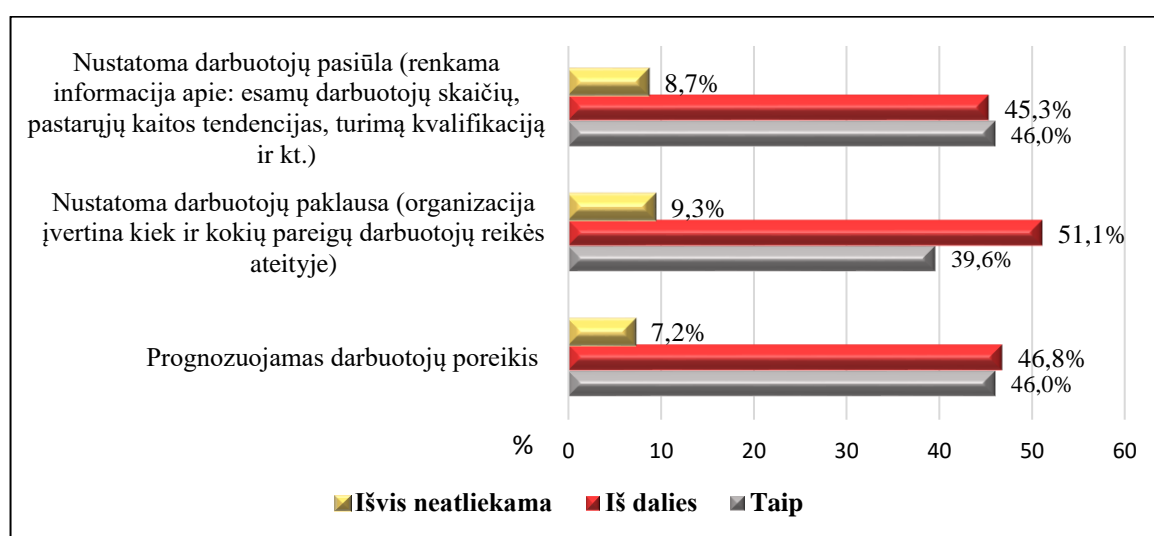


**18 pav.** Pagrindiniai žmogiškieji ištekliai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Paveikslo duomenimis, pagrindiniai socialinių paslaugų teikėjai senyvo amžiaus asmenims Lietuvoje yra socialiniai darbuotojai (97,8 proc.) ir socialinių darbuotojų padėjėjai (96,4 proc.). Jog socialiniai darbuotojai yra pagrindiniai žmogiškieji ištekliai, teikiantys socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, teigia net 136 respondentai iš 139. Kalbant apie socialinių darbuotojų padėjėjų svarbą, šį atsakymo variantą pasirinko taip pat didelė respondentų dalis: 134 apklaustieji iš 139. Gauti rezultatai sutampa su pirmajame ir antrajame projekto skyriuose analizuota mokslinė literatūra ir teisiniais bei strateginiais dokumentais, kuomet teigiama, jog pagrindiniai šių paslaugų teikėjai yra socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai. Pastarieji ne tik teikia socialines paslaugas, bet ir patys yra šiu

paslaugų koordinatoriai ir organizatoriai. Teikdami socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, socialiniai darbuotojai turi bendrauti ir bendradarbiauti su kitų profesijų specialistais. Todėl tarp atsakymo variantų buvo pasirinkti šių profesijų žmogiškieji ištekliai: psichologai, užimtumo specialistai, menų srities pedagogai/ darbuotojai ir kt. 6,5 proc. vadovų ir administracijos darbuotojų pasirinko kitą atsakymo variantą įvardindami, jog jų atstovaujamosiose organizacijose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje dirba kineziterapeutai, slaugytojai, jų padėjėjai, ergoterapeutai bei lankomosios priežiūros darbuotojai.

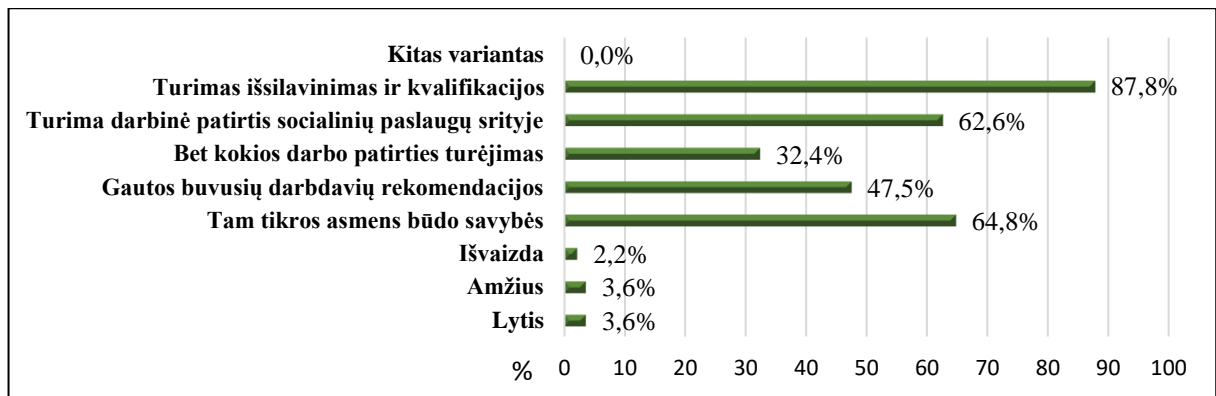
Vienas svarbiausių strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų yra žmogiškųjų išteklių planavimas, todėl respondentų buvo paprašyta nustatyti, kokie veiksmai yra atliekami strategiškai planuojant žmogiškuosius išteklius jų atstovaujamoje organizacijoje (žr. 19 pav.).



19 pav. Strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Planuojant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje, vadovai ir administracijos darbuotojai daugiau linkę nustatyti darbuotojų pasiūlą ir prognozuoti jų poreikį (po 46,0 proc.). Taipogi, atsakymo rezultatai rodo, jog vadovai ir administracijos darbuotojai žmogiškųjų išteklių paklausą nustato tik iš dalies (51,1 proc.). Galima daryti prielaidą, jog organizacijos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje, planuodamos žmogiškuosius išteklius, tik iš dalies nustato žmogiškųjų išteklių pasiūlą ir paklausą bei prognozuoja darbuotojų poreikį. Tai reiškia, jog organizacijos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje ne iki galo užtikrina žmogiškųjų išteklių poreikius ir užpildo faktines darbo vietas.

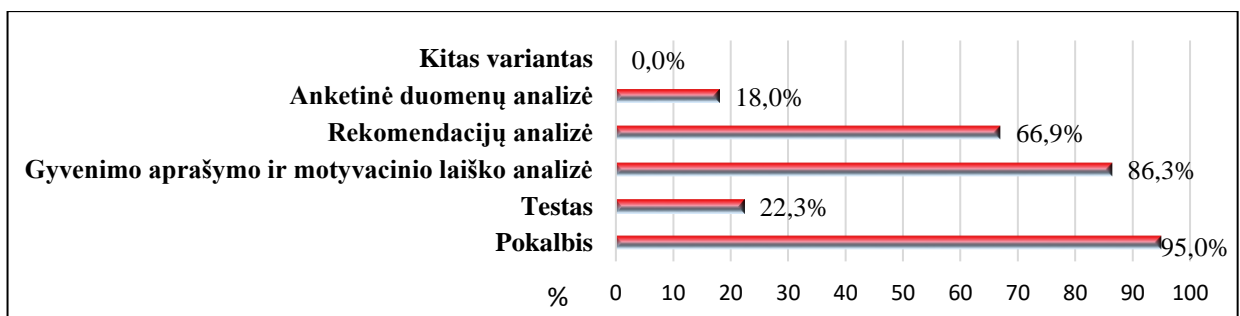
Žmogiškųjų išteklių atrankoje organizacija naudoja jai priimtinus kriterijus, pagal kuriuos atsirenka ir priima į darbą tinkamiausią pretendentą numatytoms pareigoms užimti. Todėl respondentų buvo teirautasi, pagal kokius kriterijus yra atrenkami darbuotojai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Kriterijai, pagal kuriuos atrenkamas naujas darbuotojas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Respondentai, pažymėję 3 jų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymo variantus, labiausiai išskiria turimo išsilavinimo ir kvalifikacijos kriterijų (87,8 proc.). Tai tik įrodo, jog strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme: išsilavinimas, darbo patirtis, dalykinės žinios, įgūdžiai ir gebėjimai yra svarbiausi kriterijai pretenduojant dirbti socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje. Vadovų ir administracijos darbuotojų nuomone, itin svarbūs kriterijai yra ir tam tikros asmens būdo savybės (64,8 proc.), tinkančios teikti socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims bei turima darbinė patirtis socialinių paslaugų srityje (62,6 proc.). Kiek mažiau svarbūs, tačiau nemažos dalies respondentų pasirinkti kriterijai, yra gautos buvusių darbdavių rekomendacijos (47,5 proc.) ir bet kokios darbinės patirties turėjimas (32,4 proc.). Taip pat pastebima akivaizdi tendencija, jog vadovai, atrinkdami naujus darbuotojus į organizaciją, mažai vadovaujasi tokiais kriterijais, kaip išvaizda, amžius ir lytis. Apibendrinant galima teigti, jog atrenkant naują darbuotoją tam tikroms pareigoms užimti, vadovas ir jo atrankos komanda (pvz.: kiti administracijos darbuotojai) nusistato tik tai organizacijai būdingus atrankos kriterijus bei formalius darbo vietos reikalavimus.

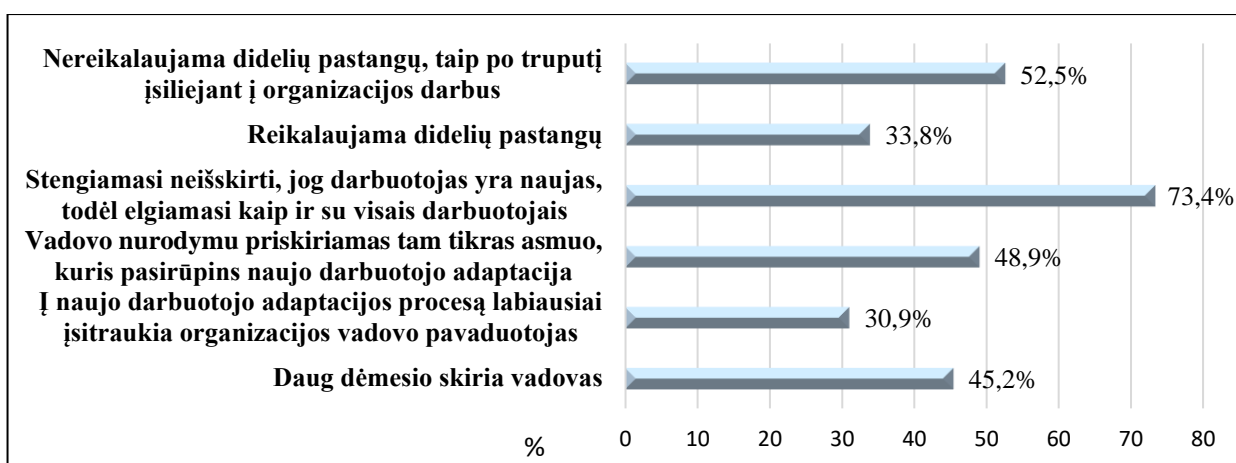
Žmogiškųjų išteklių atranka socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje yra itin svarbi, kadangi nuo jos priklauso senyvo amžiaus asmenims teikiamų socialinių paslaugų kokybė. Toliau respondentų buvo teirautasi, kokius atrankos metodus vadovai naudoja atrenkant naujus darbuotojus organizacijoje (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Atrankos metodai naujų darbuotojų atrankoje socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Respondentų buvo prašoma pažymėti kelis atsakymo variantus, kurie labiausiai atspindi jų nuomonę. 21 paveikslo duomenimis, net 132 iš 139 vadovų ir administracijos darbuotojų socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje yra linkę naudoti pokalbio (interviu) metodą (95,0 proc.). Didelė dalis apklaustųjų teigia, jog taiko gyvenimo aprašymo ir motyvacinio laiško analizę (86,3 proc.) bei rekomendacijų analizę (66,9 proc.). Taip pat darbdaviai domisi kandidato savybėmis, išsilavinimu, kompetencijomis ir pan. Organizacijų teikiančių socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims vadovai ir administracijos darbuotojai nėra linkę naudoti testų ir anketinių duomenų analizės.

Atrinkus tinkamiausią kandidatą svarbus procesas yra naujo darbuotojo adaptacija. Adaptacijos proceso metu yra siekiama kuo greičiau įtraukti naują darbuotoją į organizacijos veiklas ir tapti visaverčiu organizacijos nariu. Kadangi adaptacija itin svarbus procesas naujam darbuotojui, anketoje buvo pateiktas klausimas, kaip socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje yra padedama adaptuotis naujiems darbuotojams (žr. 22 pav.).



22 pav. Naujo darbuotojo adaptacija socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Respondentų buvo paprašyta pažymėti 3 jų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymo variantus. 22 paveikslo duomenimis, įsidarbinus naujam darbuotojui, stengiamasi neiškirti, jog pastarasis yra naujas, todėl elgiamasi kaip su visais darbuotojais (73,4 proc.). Taip pat vadovai ir administracijos darbuotojai nurodo, jog iš naujo darbuotojo nėra reikalaujama didelių pastangų, taip po truputį leidžiant įsilieti į organizacijos darbus (52,5 proc.), o vadovo nurodymu yra priskiriamas tam tikras asmuo, kuris pasirūpina naujo darbuotojo adaptacija (48,9 proc.). Nemaža dalis apklaustųjų teigia, jog adaptacijos procese itin svarbus ir paties vadovo vaidmuo – asmeninio dėmesio skyrimas naujam darbuotojui (45,2 proc.). Remiantis gautais duomenimis, socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje vadovas pats turėtų rūpintis naujais darbuotojais, jų adaptacija, o ne perleisti kitiems pavaldiniams, pvz. vadovo pavaduotojui (30,9 proc.). Apibendrinant galima teigti, jog naujo darbuotojo adaptacija yra svarbus procesas ne tik naujai dirbančiam asmeniui, bet ir tos organizacijos vadovybei. Tačiau šiuo atveju, socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio žmogiškųjų

išteklių adaptacijos procesui, kadangi tai lemtų ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę organizacijoje.

Siekiant socialinių paslaugų veiksmingumo ir kokybės senyvo amžiaus žmonėms, kiekvienos organizacijos vadovui ir administracijos darbuotojams, kurie strategiškai valdo žmogiškuosius išteklius, turėtų būti aktualu išsikelti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo tikslą. Todėl atliekant tyrimą respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų svarbą jų atstovaujamoje organizacijoje (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų svarba socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

<b>ATSAKYMO VARIANTAI</b>	<b>n=</b>	<b>Nesvarbus</b>	<b>n=</b>	<b>Pakankamai svarbus</b>	<b>n=</b>	<b>Labai svarbus</b>
Pasitelkiant žmogiškuosius išteklius padėti organizacijos vadovams siekti organizacijos tikslų	0	<b>0,0%</b>	46	<b>33,1%</b>	93	<b>66,9%</b>
Skatinti ir padėti žmogiškiesiems ištekliams visiškai realizuoti savo potencialias galimybes teikiant socialines paslaugas	0	<b>0,0%</b>	39	<b>28,1%</b>	100	<b>71,9%</b>
Padėti ir kartu su darbuotojais skatinti atsidavimą organizacijai	0	<b>0,0%</b>	50	<b>36,0%</b>	89	<b>64,0%</b>
Suderinti organizacijos planus su žmogiškųjų išteklių politika	0	<b>0,0%</b>	45	<b>32,4%</b>	94	<b>67,6%</b>
Teikiant socialines paslaugas sukurti tokią organizacijos aplinką, kuri skatintų darbuotojų kūrybingumą ir energiją darbinėje veikloje	0	<b>0,0%</b>	23	<b>16,5%</b>	116	<b>83,5%</b>
Siekiant socialinių paslaugų efektyvumo skatinti organizacijos lankstumą, taip prisitaikant prie aplinkos bei jos pokyčių.	0	<b>0,0%</b>	34	<b>24,5%</b>	105	<b>75,5%</b>

10 lentelės duomenimis, pateikiant nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų svarbą jų atstovaujamoje organizacijoje, nei vienas respondentas nepareiškė, jog išvardinti žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai yra nesvarbūs. Tai rodo, jog šio tipo organizacijoms yra svarbu nusistatyti žmogiškųjų išteklių valdymo tikslus bei jų siekti. Remiantis gautais duomenimis, respondentai svarbiausiu žmogiškųjų išteklių valdymo tikslu laiko organizacijos aplinkos kūrimą, kuri skatintų žmogiškųjų išteklių kūrybingumą ir energiją darbinėje veikloje (83,5 proc.). Galima manyti, jog teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, iš pradžių yra tikslinga susikurti kūrybingą darbinę aplinką. Kitas, respondentų nuomone, nemažiau svarbus žmogiškųjų išteklių tikslas yra skatinti socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims teikiančios organizacijos lankstumą, siekiant socialinių paslaugų efektyvumo, taip prisitaikant prie aplinkos pokyčių (75,5 proc.). Vadovų ir administracijos darbuotojų nuomone yra svarbu skatinti ir padėti žmogiškiesiems ištekliams visiškai realizuoti savo potencialias galimybes teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims Lietuvoje (71,9 proc.). Respondentai, įvardindami šį tikslą kaip labai svarbų, parodo, jog strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius yra svarbu padėti ir skatinti darbuotojų galimybes, leisti atsiskleisti, taip patenkinant senyvo amžiaus asmenų poreikius. Galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai yra svarbūs kiekvienai

organizacijai, tačiau socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje jie yra grindžiami žmogiškųjų išteklių poreikio patenkinimu.

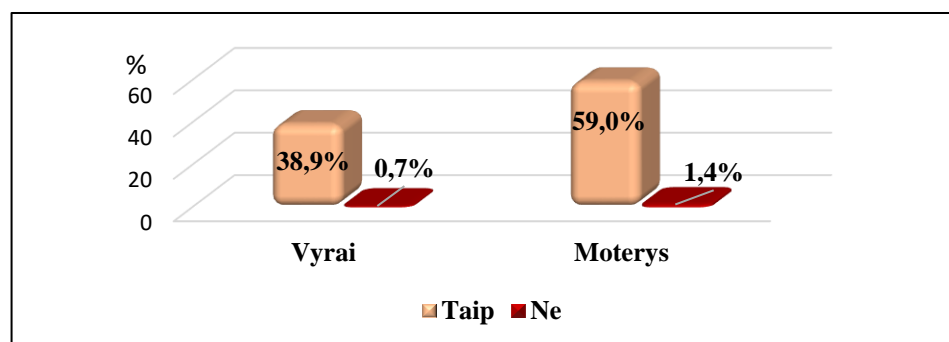
Kadangi socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai yra orientuoti į darbuotojų poreikių patenkinimą, būtina sužinoti, koks žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys yra svarbiausias (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė.** Svarbiausias strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

<b>ATSAKYMO VARIANTAI</b>	<b>n=</b>	<b>Santykis</b>
Sukurti darbuotojų motyvacijos sistemą, kurios pagalba būtų įmanoma pažinti žmogiškųjų išteklių motyvus bei sudaryti sąlygas tikslų ir lūkesčių realizavimui	82	<b>59,0%</b>
Sukurti vadovavimo priemonių sistemą, kartu sukuriant ir veiksmingą materialinio skatinimo sistemą	19	<b>13,7%</b>
Sudaryti prielaidą efektyviam vadovavimui organizacijoje, kurios veiklų sėkmę lemia sėkminga vadovo ir jo vadovavimo veikla, kurios esmė yra vadovo kompetencijos ir elgsenos formavimasis ir ugdomas, grindžiamas tikslingu vadovo autoritetu	38	<b>27,3%</b>

11 lentelės duomenimis, svarbiausias strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys yra siekti sukurti tokią darbuotojų motyvacijos sistemą, kurios pagalba būtų įmanoma pažinti žmogiškųjų išteklių motyvus bei sudaryti sąlygas jų tikslų ir lūkesčių realizavimui (59,0%). Šis žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys atitinka pagrindinius respondentų pasirinktus žmogiškųjų išteklių valdymo tikslus, orientuotus į darbuotojų poreikių patenkinimą. Vadovai ir administracijos darbuotojai ne itin daug dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymo uždaviniui, orientuotam į vadovavimo priemonių sistemos sukūrimą, tuo pačiu kuriant ir veiksmingą materialinio skatinimo sistemą (13,7 proc.). Socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srities vadovai ir administracijos darbuotojai neskirdami dėmesio materialinio skatinimo sistemai, mažina žmogiškųjų išteklių motyvaciją. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje siekia sukurti žmogiškųjų išteklių motyvacijos sistemą bei patenkinti jų poreikius ir lūkesčius, tačiau tuo pačiu neskiria dėmesio materialinio skatinimo sistemai.

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, ar žmogiškiesiems ištekliams, neturintiems reikiamos kvalifikacijos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje, vadovai ir administracijos darbuotojai sudaro sąlygas ją įgyti specialių mokymų metu (žr. 23 pav.).

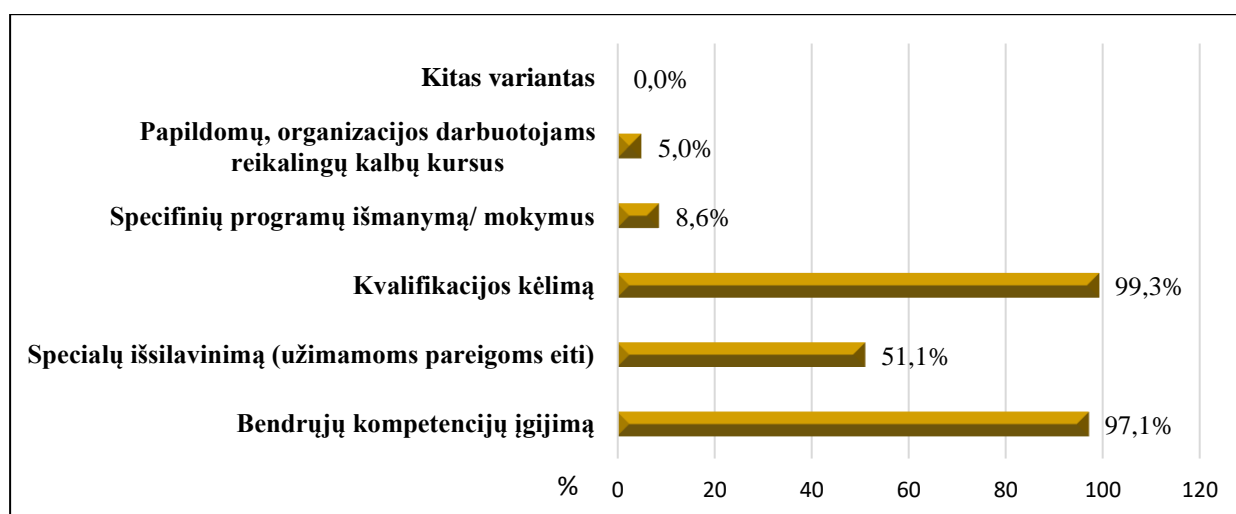


**23 pav.** Sąlygų sudarymas darbuotojams neturintiems reikiamos kvalifikacijos, tobulinti ją specialių mokymų metu socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)



23 paveikslo duomenimis, net 97,9 proc. respondentų teigia, kad vadovai ir administracijos darbuotojai sudaro sąlygas žmogiškiesiems ištekliams įgyti reikiamą kvalifikaciją specialių mokymų metu. Todėl galima teigti, jog socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje svarbu turėti reikiamą kvalifikaciją, kadangi darbas su šios socialinės grupės nariais yra specifinis ir reikalaujantis žinių ir gebėjimų, kurie nuolatos būtų tobulinami ir atnaujinami.

Siekiant, jog teikiamos socialinės paslaugos būtų kokybiškos, svarbu investuoti ir į socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje dirbančius žmogiškuosius išteklius. Todėl respondentų buvo teirautasi apie investicijas į žmogiškuosius išteklius jų atstovaujamosiose organizacijose (žr. 24 pav.).

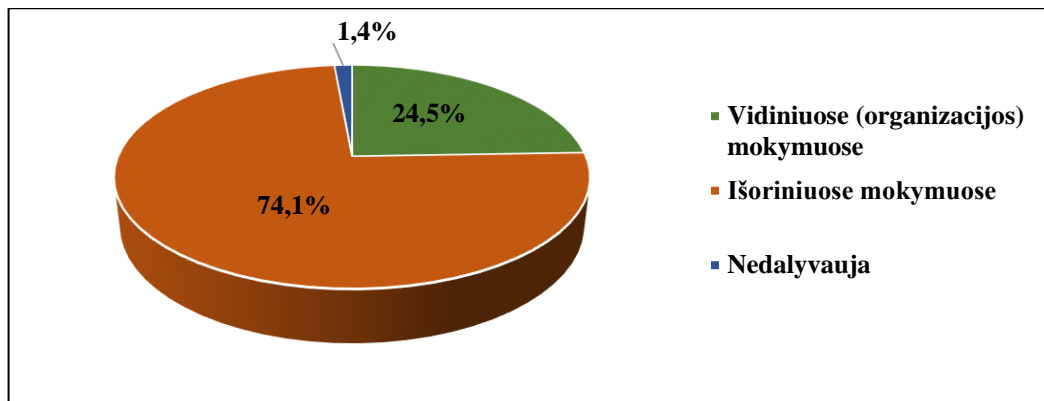


**24 pav.** Investicijos į žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Respondentai galėjo pasirinkti 3 jų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymų variantus. Tyrimo duomenimis, daugiausia dėmesio ir investicijų į žmogiškuosius išteklius yra skiriama kvalifikacijos kėlimo srityje (99,3 proc.). Kita, ne mažiau svarbi investicija į žmogiškuosius išteklius, yra bendrųjų kompetencijų įgijimas (97,1 proc.) bei specialaus išsilavinimo užimamoms pareigoms suteikimas (51,1 proc.). Šioje vietoje, galima pažymėti, jog pavyzdžiui, socialinių darbuotojų padėjėjai privalo išklausti šiai pareigybei skirtus kursus ir tik tuomet gali būti priimami į socialinio darbuotojo padėjėjo pareigas. Mažiau investicijų į žmogiškuosius išteklius yra organizuojant kalbos kursus (5,0 proc.) ir specifinius programų mokymus (8,6 proc.). Taigi, pagrindinės investicijos į žmogiškuosius išteklius yra susiję su jų kvalifikacijos kėlimu ir bendrųjų kompetencijų įgijimu, taip didinant socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje dirbančių žmogiškųjų išteklių darbo našumą ir kokybę.

Ne tik kvalifikacijos kėlimas ir bendrųjų kompetencijų įgijimas skatina socialinių paslaugų teikėjų darbo kokybę su senyvo amžiaus žmonėmis, bet ir nuolatiniai mokymai. Todėl respondentų teirautasi, kokiuose mokymuose dažniausiai dalyvauja žmogiškieji ištekliai (žr. 25 pav.).

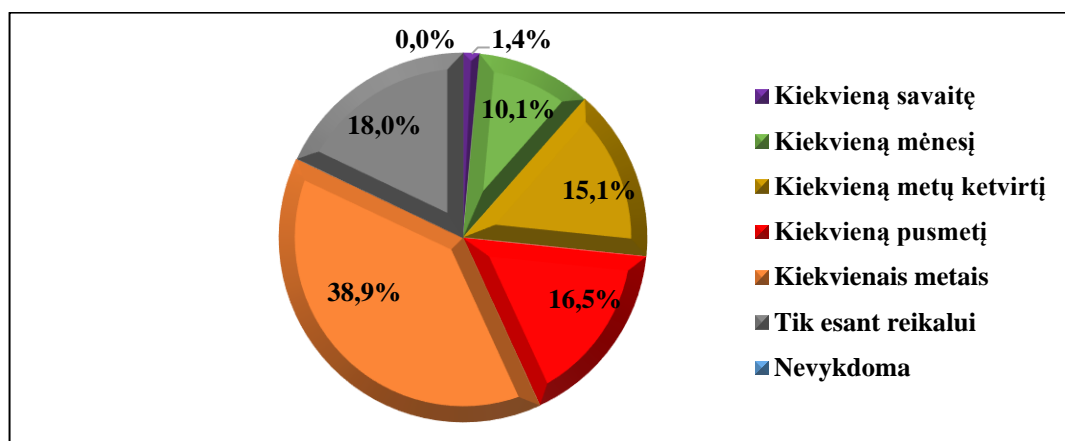




**25 pav.** Žmogiškųjų išteklių dalyvavimas mokymuose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Paveikslo duomenimis, organizacijos linkusios žmogiškuosius išteklius dažniausiai nukreipti į išorinius mokymus (74,1 proc.). Tai gali būti įvairūs kursai, seminarai, diskusijos, konferencijos ir pan., vykstantys ne darbo vietoje. Kalbant apie vidinius organizacijos mokymus, tik ketvirtadalis respondentų teigia, jog jų organizacijos žmogiškieji ištekliai dalyvauja vidiniuose mokymuose, kurių iniciatorė yra pati organizacija socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje. Taigi, socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims teikiančios organizacijos vadovai ir administracijos darbuotojai yra linkę nukreipti žmogiškuosius išteklius į išorinius mokymus, taip siekiant gilesnių ir (ar) papildomų žinių bei asmeninio darbuotojų tobulėjimo (įgūdžiai, gebėjimai) tam, jog žmogiškieji ištekliai užtikrintų tiek organizacijos, tiek socialinių paslaugų efektyvumą.

Apklausoje respondentų buvo paprašyta atsakyti, kaip dažnai nustatomi žmogiškųjų išteklių poreikiai, atliekamos apklausos ir individualūs pokalbiai darbinės veiklos situacijai vertinti socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje (žr. 26 pav.).

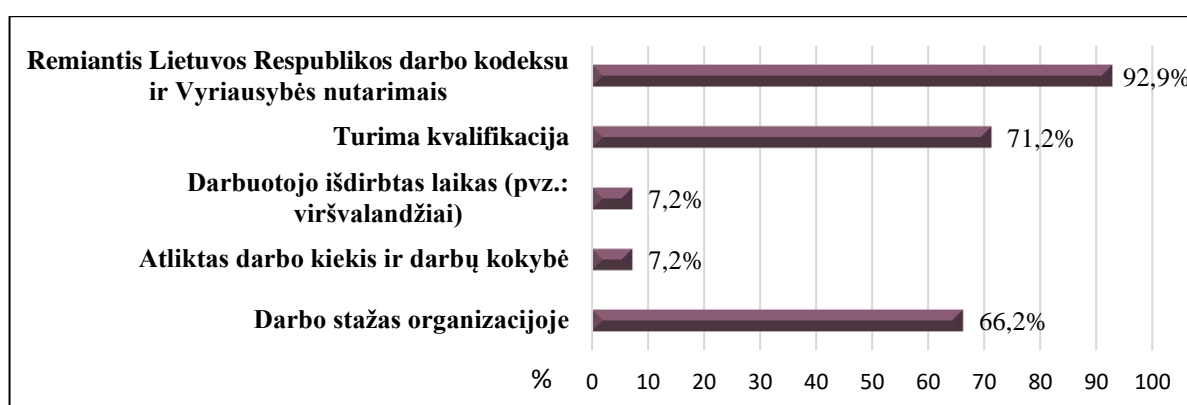


**26 pav.** Žmogiškųjų išteklių darbinės veiklos vertinimo dažnumas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

26 paveikslo duomenimis, didžioji dalis respondentų (38,9 proc.) teigia, jog apklausų, individualių pokalbių vykdymas situacijai vertinti ir darbuotojų poreikiams nustatyti yra atliekamas kiekvienais

metais. Per pus mažiau respondentų teigia, jog tokio tipo vertinimai vyksta tik reikalui esant (18,0 proc.), kiekvieną pusmetį (16,5 proc.), kiekvieną metų ketvirtį (15,1 proc.). Galima daryti prielaidą, jog organizacijose socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje nėra nustatyta bendra tvarka, pagal kurią turėtų būti atliekamas žmogiškųjų išteklių vertinimas, todėl šiuo klausimu organizacijos yra lanksčios.

Vienas iš žmogiškųjų išteklių pasitenkinimo darbu ir motyvuojančių veiksnių yra darbo užmokestis. Todėl apklaustųjų buvo teirautasi, nuo kokių kriterijų priklauso žmogiškųjų išteklių atlyginimo dydis dirbant socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje (žr. 27 pav.).



**27 pav.** Žmogiškųjų išteklių darbo užmokesčio kriterijai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Atsakant į šį klausimą, respondentai galėjo žymėti kelis, jų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymo variantus. Daugumos respondentų teigimu, darbo užmokestis priklauso vadovaujantis LR Darbo kodekso nuostatomis ir LR Vyriausybės nutarimais (92,9 proc.). Darbo kodekse yra įteisinti darbo apmokėjimo organizavimo principai, pažymimas minimaliojo darbo užmokesčio didinimas, nustatytas tam tikras užmokestis už darbą nakties metu ir viršvalandinį darbą, darbą švenčių ir poilsio dienomis bei kitos užmokesčio garantijos. Būtina pabrėžti, jog biudžetinių įstaigų žmogiškųjų išteklių darbo apmokėjimo dydžiai ir sąlygos yra nustatomos LR Vyriausybės nutarimuose. Net 71,2 proc. respondentų pažymi, jog darbo užmokesčio dydis priklauso ir nuo darbuotojo turimos kvalifikacijos bei darbo stažo organizacijoje (66,2 proc.). Didelės įtakos darbo užmokesčiui, respondentų nuomone, neturi atliktas darbas ir jo kokybė bei tam tikras išdirbtas darbo laikas. Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinis kriterijus, nuo kurio priklauso darbo užmokestis ir jo dydis socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje yra LR Vyriausybės nutarimai ir LR Darbo kodekso reglamentavimas, kuriais vadovaujantis žmogiškiesiems ištekliams yra mokamas atlyginimas už darbą.

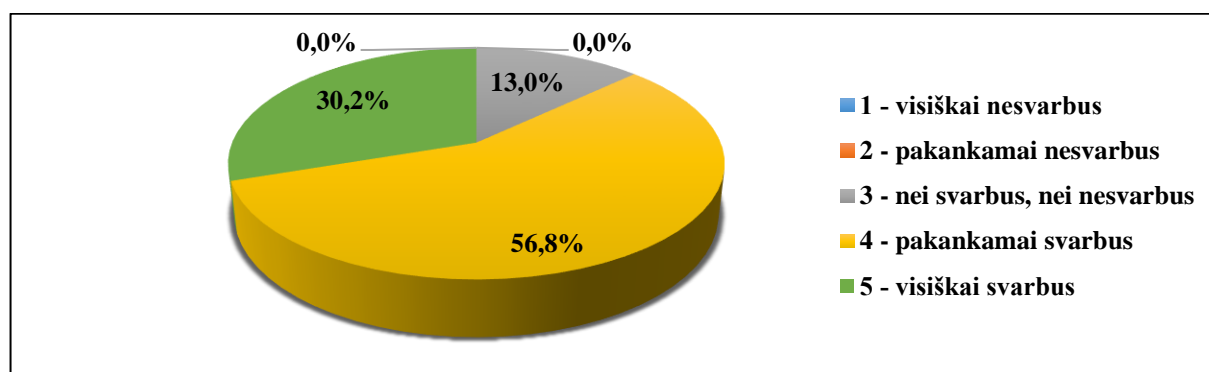
Siekiant nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, kurioms daugiausia dėmesio skiriama socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje, respondentų buvo paprašyta tai įvertinti (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų įvertinimas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

ATSAKYMO VARIANTAI	Nevykdoma, proc.	Skiriamas labai mažas dėmesys, proc.	Skiriamas nepakankamas dėmesys, proc.	Skiriamas pakankamas dėmesys, proc.	Skiriamas labai didelis dėmesys, proc.
Darbuotojų poreikio planavimui	14,4	13,7	20,8	36,7	14,4
Kandidatų verbavimui	5,8	19,4	23,0	36,7	15,1
Darbuotojų atrankai	0,7	7,2	20,1	36,0	36,0
Naujų darbuotojų socializacijai	1,4	5,8	12,9	40,3	39,6
Darbo užmokesčiui ir atlyginimo valdymui	0,7	5,8	12,2	50,4	30,9
Darbuotojų darbo analizei	0,0	2,9	10,0	43,2	43,9
Darbuotojų darbo įvertinimui	0,0	4,3	11,6	37,4	46,7
Vadovo ir darbuotojų bendravimui ir bendradarbiavimui	0,0	3,6	7,9	43,9	44,6
Darbuotojų mokymas	0,0	0,7	10,8	36,7	51,8

Gauti duomenys atskleidė, kad didžiausias dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių mokymui (51,8 proc.). Kita, nemažiau svarbi strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kuriai, pasak respondentų, skiriamas didelis dėmesys, yra darbuotojų veiklos vertinimas (46,7 proc.). Nors ankstesni tyrimo duomenys rodė, jog žmogiškųjų išteklių darbinės veiklos vertinimas dažniausiai vyksta tik kartą per metus, tačiau galima pastebėti, jog jis yra svarbus ir jam yra ruošiamasi. Respondentų nuomone, strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme didelis dėmesys skiriamas vadovo ir darbuotojų bendravimui ir bendradarbiavimui (44,6 proc.) bei darbuotojų darbo analizei (43,9 proc.). Kalbant apie darbuotojų atranką, respondentų teigimu jai skiriamas pakankamas ir labai didelis dėmesys (po 36,0 proc.). Taip pat dauguma mano, jog pakankamas dėmesys yra skiriamas naujų darbuotojų socializacijai (40,3 proc.), darbuotojų poreikio planavimui (36,7 proc.) ir kandidatų verbavimui (36,7 proc.). Galima teigti, jog socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje vadovai ir administracijos darbuotojai mažiau dėmesio skiria pradiniam ŽIV proceso etapams – žmogiškųjų išteklių planavimui ir organizavimui, tačiau orientuojamasi į vadovavimą žmogiškiesiems ištekliams ir jų kontrolę.

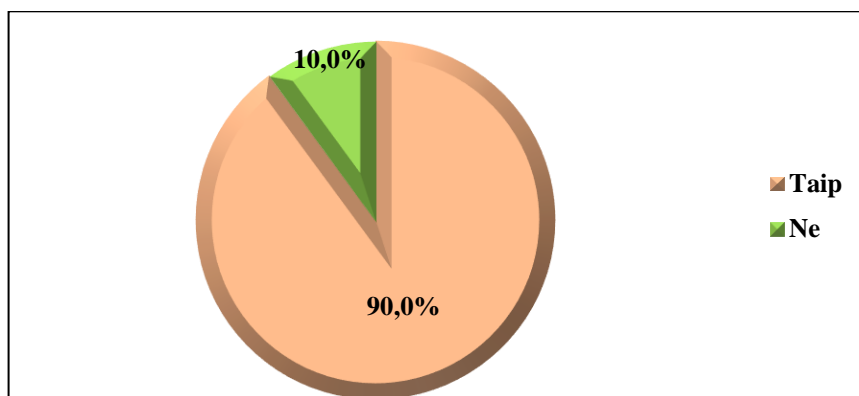
Siekiant išsiaiškinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, respondentams buvo suteikta galimybė penkiabalėje sistemoje tai įvertinti (žr. 28 pav.).



**28 pav.** Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarba penkiabalėje sistemoje socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

Vadovų ir administracijos darbuotojų nuomone, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas jų organizacijoje yra pakankamai svarbus (56,8 proc.). Jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra visiškai svarbus mano trečdalis apklaustųjų. Respondentų tarpe buvo tokių, kurių nuomone, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas nei svarbus, nei nesvarbus (13,0 proc.). Bendras įvertinimo vidurkis yra 4,2 balo. Galima teigti, jog socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra pakankamai svarbus.

Kaip ir daugelis pasaulio ir ES šalių narių, Lietuva susiduria su demografinio senėjimo problema. Senyvo amžiaus asmenys yra priversti greitai adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, keisti vertybes, pastarieji iš valdžios institucijų tikisi pozityvių, jiems palankių pokyčių. Demografinis senėjimas daro neigiamą įtaką ir strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui – viena pagrindinių problemų yra sparčiai mažėjantis žmogiškųjų išteklių skaičius. Todėl apklausos metu respondentų buvo paklausta, ar jų atstovaujama organizacija socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje susiduria su visuomenės senėjimo iššūkiais (žr. 29 pav.).



**29 pav.** Visuomenės senėjimo iššūkiai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

29 paveikslo duomenimis, net 90,0 proc. vadovų ir administracijos darbuotojų mano, jog jų atstovaujama organizacija susiduria su visuomenės senėjimo iššūkiais. Vadinasi, visuomenės senėjimo įtaka puikiai pastebima ir socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje. Taipogi, galima daryti prielaidą, jog demografinis senėjimas viena esminių problemų socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje.

Tačiau tam, kad konkrečiai suprasti, su kokiais strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais susiduria socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims sritis Lietuvoje, vadovų ir administracijos darbuotojų buvo paprašyta pažymėti „Taip“, „Ne“ arba „Nežinau“ atsakymo variantus, kurie pateikti remiantis analizuota mokslinė literatūra (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė.** Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje (2016)

<b>ATSAKYMO VARIANTAI</b>	<b>n=</b>	<b>Taip</b>	<b>n=</b>	<b>Ne</b>	<b>n=</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
Visuomenės poreikis pasirūpinti senyvo amžiaus žmonėmis	131	<b>94,3%</b>	6	<b>4,3%</b>	2	<b>1,4%</b>
Socialinės paramos ir paslaugų poreikio augimas	131	<b>94,3%</b>	6	<b>4,3%</b>	2	<b>1,4%</b>
Nuolatinis žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimas, gebėjimų tobulinimas ir pan.	124	<b>89,2%</b>	12	<b>8,6%</b>	3	<b>2,2%</b>
Žmogiškųjų išteklių paruošimas darbui socialinių paslaugų srityje	114	<b>82,0%</b>	16	<b>11,5%</b>	9	<b>6,5%</b>
Didėjantis specialistų poreikis, kurie pasirūpintų senyvo amžiaus žmonėmis	112	<b>80,6%</b>	22	<b>15,8%</b>	5	<b>3,6%</b>
Investicijos į žmogiškuosius išteklius	111	<b>79,8%</b>	14	<b>10,1%</b>	14	<b>10,1%</b>
Nevienodas socialinių paslaugų išplėtojimas šalies regionuose	110	<b>79,1%</b>	15	<b>10,8%</b>	14	<b>10,1%</b>
Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės formavimas, akcentuojant efektyvų vadovavimą žmogiškiesiems ištekliams	107	<b>77,0%</b>	20	<b>14,4%</b>	12	<b>8,6%</b>
Vadovų rengimas aukštosiose mokyklose, kurie gebėtų valdyti organizacijos, teikiančios socialines paslaugas žmogiškuosius išteklius	102	<b>73,4%</b>	31	<b>22,3%</b>	6	<b>4,3%</b>
Aukštųjų mokyklų studijų programų tinkamumo vertinimas.	100	<b>71,9%</b>	20	<b>14,4%</b>	19	<b>13,7%</b>

81,4 proc. respondentų teigia, jog jų atstovaujamos organizacijos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje susiduria su visais 13 lentelėje įvardytais strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais. 12,5 proc. respondentų pasisako, jog nesusiduria su strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais ir 6,1 proc. šiuo klausimu neturi nuomonės. Vienas esminių strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkių yra visuomenės poreikis pasirūpinti senyvo amžiaus žmonėms (94,3 proc.). Kadangi šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau senyvo amžiaus žmogus tampa našta savo šeimai ir yra nebesivadovaujama principu, jog vaikai turi pasirūpinti savo senais tėvais, todėl išauga visuomenės poreikis pasirūpinti senyvo amžiaus žmonėmis. Tuo pačiu atsiranda ir socialinių paslaugų poreikio augimas (94,3 proc.). Lietuvoje socialinių paslaugų poreikio vertinimas yra pirmutinis etapas organizuojant bei teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims. Respondentų nuomone, šiuo metu yra susiduriama su nuolatiniais žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo, gebėjimų tobulinimo ir kt. iššūkiais (89,2 proc.). Vykstant demografiniams pokyčiams socialiniams darbuotojams ir jų padėjėjams tenka prisitaikyti prie šių pokyčių ir nuolat atnaujinti žinias, kelti kvalifikaciją bei tobulinti asmeninius gebėjimus dirbant su senyvo amžiaus asmenimis. Didelis dalis respondentų mano, jog žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiu tampa žmogiškųjų išteklių paruošimas darbui socialinių paslaugų srityje (82,0 proc.). Vadovai ir administracijos darbuotojai taip pat pažymi, jog itin didėja specialistų poreikis, kurie pasirūpintų senyvo amžiaus žmonėmis (80,6 proc.). Nors atliekami tyrimai rodo, jog Lietuvoje populiariausios studijos yra socialinių mokslų kryptyje (viena tokių programų socialinis darbas), šių specialistų poreikis didėja. Galima daryti prielaidą, jog absolventai, baigę šios programos studijas, nerealizuoja savęs dirbant su senyvo amžiaus asmenimis, kadangi tai sunkus darbas, reikalaujantis ne tik išsilavinimo, turimų asmeninių savybių, bet ir stipraus psichologinio pasiruošimo, didelės kantrybės bei supratingumo. Kiek mažiau respondentų pažymi, jog susiduriant su strateginio

žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais, vadovo vaidmuo nėra toks didelis, kaip socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje. Organizacijų vadovai ir administracijos darbuotojai tiesiogiai šių paslaugų senyvo amžiaus asmenims neteikia, tačiau vadovauja žmogiškiesiems ištekliams, jog jų teikiamos socialinės paslaugos senyvo amžiaus asmenims būtų kokybiškos ir atitiktų jų poreikius bei lūkesčius. Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje susiduria su strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais, kurie labiausiai pasireiškia žmogiškųjų išteklių ir socialinių paslaugų poreikio augimu šalyje.

*Apibendrinus anketinės apklausos rezultatus pastebima, jog žmogiškųjų išteklių valdymas yra pakankamai svarbus procesas socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims teikiančiose organizacijose Lietuvoje. Šių organizacijų pagrindinis tikslas žmogiškųjų išteklių valdyme yra darbuotojų poreikių tenkinimas, siekiant darbo kokybės. Todėl vadovai ir administracijos darbuotojai privalo gebėti organizuoti komandinį darbą, nustatyti ir siekti ilgalaikių tikslų bei palaikyti gerą mikroklimatą organizacijoje. Pagrindiniai socialinių paslaugų teikėjai senyvo amžiaus asmenims Lietuvoje –socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai. Jie teikia tiek bendrąsias, tiek specialiąsias socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims. Todėl vadovams ir administracijos darbuotojams svarbūs kriterijai žmogiškųjų išteklių atžvilgiu yra išsilavinimas, nuolatiniai kvalifikacijos kėlimai bei žinių ir gebėjimų tobulinimas. Siekiant motyvuoti darbuotojus, organizacijos teikiančios socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims kuria motyvacijos sistemą, tačiau dėmesio materialinio skatinimo sistemai neskiria. Taipogi, pastebima, jog žmogiškųjų darbo užmokestis priklauso vadovaujantis Darbo kodekso reglamentavimu ir Vyriausybės nutarimais. Gauti rezultatai rodo, jog socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims teikiančios organizacijos skiria mažai dėmesio darbuotojų paklausos ir pasiūlos nustatymui bei poreikių prognozei. Kalbant apie naujų darbuotojų atrankos procesą, organizacijos linkusios naudoti pokalbio (interviu) metodą, gyvenimo aprašymo, rekomendacijų ir motyvacinio laiško analizės metodus. Atrenkant tinkamą darbuotoją, vadovybė remiasi turimu išsilavinimu, kvalifikacija, turima darbine patirtimi ir asmens būdo savybėmis. Organizacijos teikiančios socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims Lietuvoje susiduria su visuomenės senėjimo iššūkiais. Aktualiausi iššūkiai žmogiškųjų išteklių valdymui yra žmogiškųjų išteklių ir socialinių paslaugų poreikio augimas šalyje. Bendra socialinių paslaugų kokybė senyvo amžiaus asmenims teikiančiose organizacijose Lietuvoje, įvertinta kaip pakankamai gera.*

### **3.3 Struktūrizuoto ekspertų interviu raštu rezultatai ir jų analizė**

Siekiant nustatyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje, struktūrizuotame ekspertų interviu raštu dalyvavo 2

ekspertai. Ekspertams buvo pateikti 9 atviri klausimai (žr. 3-4 Priedai). Ekspertų kodavimo būdas ir sociodemografinės charakteristikos pateiktos 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Ekspertų sociodemografinės charakteristikos ir kodavimo būdas

ASMENS CHARAKTERISTIKA	LYTIS	EKSPERTO KODUOTĖ
Vyriausiasis specialistas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Moteris	A
Vyriausiasis specialistas, Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ministerijos	Moteris	B

Pirmuoju klausimu (**1. Kaip apibūdintumėte strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą?**) siekta sužinoti, kaip ekspertai apibrėžia strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą. Informantai išskiria šiuos pagrindinius strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo bruožus: žmogiškųjų išteklių veiklos ir funkcijos, jų tobulinimas. Taipogi, ekspertų nuomone, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo strateginių tikslų įgyvendinimo. Informantė (A) teigė, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra „*Strateginio valdymo proceso dalis, kuriame didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių veikloms ir funkcijoms, kurios nukreiptos į strateginių tikslų įgyvendinimą ir ateities perspektyvas*“. Tuo tarpu informantės (B) nuomone, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas susideda iš šių etapų: „*<...> planavimas, organizavimas, koordinavimas. O svarbiausiu aspektu laiko „<...> darbuotojų gebėjimai ir žinios. Be strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo organizacija nepasiektų savo išsikeltų strateginių tikslų*“. Atsakydami į šį klausimą informantai patvirtino, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas vyksta etapais, o svarbiausias dėmesys skiriamas žmogiškiesiems ištekliams ir jų vykdomoms veikloms, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, kurie nukreipti į ateities perspektyvas.

Antruoju klausimu (**2. Kaip manote, kodėl šiuo metu strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra ypatingai svarbus socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?**) norėta sužinoti informantų požiūrį į strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje Lietuvoje svarbą. Atsakant į šį klausimą informantai buvo vieningi, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje yra svarbus. Informantė (A) teigė, jog „*Strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų srityje išsikeliami ilgalaikiai tikslai, kurie orientuoti į visuomenės poreikius ir tų poreikių patenkinimą. O tai ir atlieka žmogiškieji ištekliai. Be strategiškai veiksmingo žmogiškųjų išteklių valdymo, jų darbo – būtų neįmanoma to padaryti*“. Informantė (B) pabrėžė, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje svarbus „*<...> siekiant rasti naujų strateginių idėjų*“. Pastaroji akcentavo, jog „*<...> tinkamas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali padėti patenkinti socialinių paslaugų klientų lūkesčius ir efektyviai organizuoti ir teikti socialines paslaugas šalyje. Galima manyti, jog strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarba socialinių paslaugų srityje Lietuvoje pasireiškia per ilgalaikių strateginių tikslų išsikėlimą, kurie orientuoti į socialinių paslaugų gavėjų lūkesčius ir poreikius bei jų patenkinimą, veiksmingai valdant žmogiškuosius išteklius*“.

Trečiuoju klausimu (**3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai daro įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?**) buvo siekiama nustatyti veiksnius, darančius įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Atsakydami į šį klausimą, galima išskirti tokius veiksnius: „<...> *socialinės apsaugos politika šalyje, <...> demografinės tendencijos, viešojo sektoriaus pokyčiai, šalies įstatymai*“ (A), „*ekonominė, socialinė ir politinė situacija šalyje, <...> bendra gyvenimo kokybė, žmogiškųjų išteklių vystymas socialinių paslaugų srityje*“ (B). Vadinasi, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje priklausomas nuo valstybės ekonominės, socialinės ir politinės situacijos šalyje bei socialinės apsaugos politikos. Galima manyti, jog įtaką daro ir bendra šalies gyvenimo kokybė bei kaip vystomi žmogiškieji ištekliai socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.

Ketvirtuoju klausimu (**4. Kaip manote, nuo ko pradedama formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategija socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?**) siekta sužinoti nuo ko pradedama formuoti žmogiškųjų išteklių strategija socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Informantė (A) pažymi, jog strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo strategija pradedam formuoti nuo „<...> *nuo esamų strategijų nagrinėjimo, analizavimo bei strategijos reikalavimų išdėstymo žmogiškiesiems ištekliams*“. Tuo tarpu, informantė (B), mano, jog pradedant formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją <...> *būtina atsižvelgti į socialinių paslaugų organizacijų veiklos pobūdį, sąlygas bei valdymo principus ir tikslus*. Atsakant į šį klausimą informantė (A) taipogi, pažymi, jog „<...> *žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos esmė socialinių paslaugų srityje yra nuolatinis ir veiksmingas darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas, atsižvelgiant į socialinių paslaugų srities plėtojimo koncepciją*. Informantų atsakymai į ketvirtąjį klausimą, leidžia suprasti, jog formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją socialinių paslaugų srityje būtina atsižvelgti į esamą strategiją ir ją išanalizuoti bei pateikti žmogiškiesiems ištekliams. Taip pat būtina atsižvelgti bei atkreipti dėmesį į socialinių paslaugų veiklos pobūdį, sąlygas, valdymo principus ir tikslus.

Penktuoju klausimu (**5. Jūsų nuomone, įvardinkite, prašau, pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?**) norėta sužinoti pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Buvo išskirtos šios veiklos: „*Dalyvavimas institucionalizuojant ir formuojant strategiją socialinių paslaugų srityje, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimas, žmogiškųjų išteklių veiklų organizavimas, žmogiškųjų išteklių mokymasis, žmogiškųjų išteklių vertinimas, motyvacija ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas*“ (A), „*Planavimas, koordinavimas, komandinis darbas, žmogiškųjų išteklių veiklų organizavimas bei priežiūra*“, <...> *vertinimas, priežiūra, socialinių paslaugų kokybės kontroliavimas*“ (B). Taigi, gauti duomenys rodo, jog esminės strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos socialinių paslaugų srityje yra orientuotos į žmogiškųjų išteklių įtraukimą formuojant strategiją socialinių paslaugų



srityje, organizuojant žmogiškųjų išteklių veiklas, jas vertinant bei kontroliuojant socialinių paslaugų kokybę Lietuvoje.

Šeštuoju klausimu (**6. Kaip manote, kuo strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas yra svarbus socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?**) buvo siekiama sužinoti ekspertų nuomonę apie strateginio žmogiškųjų išteklių planavimo svarbą socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Informantės (A) nuomone, strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas svarbus socialinių paslaugų srityje dėl „<...> ateities numatymo, nes metiniuose ir strateginiuose veiklos planuose ar kituose planavimo dokumentuose numatomi reikalingi žmogiškieji ištekliai, jų funkcijos, socialinės veiklos kryptys ir veiklos būdai, tikslai ir uždaviniai ar net metodai ir priemonės. Tuo tarpu, informantė (B) pažymi, jog be strateginio žmogiškųjų išteklių planavimo „<...> sunku pasiekti iškeltus strateginius tikslus. Informantė (B) taip pat pamini, kad strateginio žmogiškųjų išteklių planavimo metu „<...> numatomas žmogiškųjų išteklių veiklos pobūdis ir atsakomybės“. Vadinasi, strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas svarbus tuo, jog remiasi strateginio planavimo metodika, įtraukiant žmogiškuosius išteklius.

Septintuoju klausimu (**7. Jūsų nuomone, papasakokite, prašau kaip atliekama žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolė socialinių paslaugų srityje?**) siekta išsiaiškinti, kaip atliekama žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolė socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Informantė (A) išskiria išorinę ir vidinę kontrolę. Vidinės kontrolės metu, vyksta „<...> pokalbiai, posėdžiai, apklausos, susirinkimai ar ruošiamos ataskaitos, kurių metu yra aptariami esami rezultatai, sekamas socialinių paslaugų veiklų procesas. Analizuojama kas jau padaryta ir ką būtina atlikti ateityje. Kalbant apie išorinę kontrolę ji „<...> vykdoma Socialinės apsaugos ir priežiūros departamento bei įvairių audito tarnybų metu“ (A). Panašios nuomonės ir informantė (B), kurios teigimu atliekant žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolę socialinių paslaugų srityje „Vyksta apklausos, susirinkimai, individualūs pokalbiai su administracija. Nustatoma pasiekta socialinių paslaugų situacija, diskutuojama kas yra veiksmingai pasiekta, o ką reikia tobulinti“. Informantė (B) pažymi, jog „<...> SPPD (Socialinės apsaugos ir priežiūros departamentas) vertina, prižiūri bei kontroliuoja socialinių paslaugų kokybę tiek valstybės, tiek vietos savivaldos lygmenimis. Galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolė socialinių paslaugų srityje Lietuvoje vykdoma atliekant tiek vidinę (apklausos, ataskaitos, pokalbiai, susirinkimai ir pan.), tiek išorinę kontrolę (audito tarnybos, SPPD).

Aštuntuoju klausimu (**8. Kaip manote, kokią įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje daro valstybės vykdoma socialinės apsaugos politika?**) siekiama nustatyti socialinės apsaugos politikos įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje Lietuvoje. Informantės pažymi, jog įtaka didelė, kadangi socialinės paslaugos yra viena socialinės apsaugos politikos sričių: „<...> priimant įstatymus yra svarbiausia valstybės rolė, o įstatymais reguliuojama šalies socialinė apsaugos politika“, <...> leidžiami įstatymai žmogiškųjų išteklių darbo apmokėjimo, kvalifikacijos kėlimo bei tobulinimosi aspektais“, <...> socialinė apsaugos

*politika nebus vykdoma be žmogiškųjų išteklių ir strateginio valdymo požiūrio į juos“ (A), „Strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų srityje yra remiamasi socialinės apsaugos politikos gairėmis“ (B).*

Devintuoju klausimu (**9. Kaip manote, su kokiomis problemomis susiduriama strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?**) buvo siekiama identifikuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje Lietuvoje problemas. Atsakymai į šį klausimą rodo, jog didžiausios problemos yra: *„Politikos ir politikų permainos, itin dažnai pasitaikančios problemos tarp įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios. Siekis patenkinti platesnio socialinių paslaugų gavėjų rato poreikius, nors yra riboti žmogiškieji ištekliai. Problemų sukelia ir politiniai apribojimai. Valstybės strategijos nėra visiškai orientuotos į socialinių paslaugų srities žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą“ (A), „Visuomenės senėjimas. Sparčiai auganti emigracija. Finansinės problemos – socialinių paslaugų srities žmogiškųjų išteklių darbas nėra gerai apmokamas, o tai lemia nedidelį susidomėjimą dirbti šioje srityje, taip pat nepasitenkinimą darbu, motyvacijos trūkumą darbinėje veikloje“ (B). Sprendžiant iš atsakymų į devintą klausimą, galima daryti prielaidą, jog daugiausia problemų strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme socialinių paslaugų srityje Lietuvoje sukelia demografinės tendencijos (visuomenės senėjimas, emigracija), permainos valstybės politikoje, siekis patenkinti kuo didesnę socialinių paslaugų gavėjų poreikių mastą, žmogiškųjų išteklių ribotumas, menkai apmokamas šios srities žmogiškųjų išteklių darbas bei neatsižvelgimas į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų srityje formuojant valstybės strategiją.*

*Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog nors strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo procesas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje yra pakankamai naujas, tačiau jam skiriamas vis didesnis dėmesys ir tampa aktuali siekiant ilgalaikių strateginių tikslų, kuriuos pasiekus būtų patenkinami visuomenės lūkesčiai ir socialinių paslaugų gavėjų poreikiai. Taipogi, tampa aišku, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra neatsiejamas nuo valstybės socialinės apsaugos politikos, ekonominės ir politinės situacijos šalyje bei žmogiškųjų išteklių vystymo socialinių paslaugų srityje. Pastebima, jog nors strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo procesas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje yra svarbus ir jam skiriama dėmesio, tačiau susiduriama su nemažai problemų valstybės politikos permainų srityje, didėjančiu socialinių problemų mastu ir nevisiškai efektyviu socialinių paslaugų gavėjų poreikių patenkinimu dėl žmogiškųjų išteklių ribotumo šalyje bei menkai apmokamo darbo, susidariusių demografinių tendencijų bei spragų formuojant valstybės strategiją, kuomet nėra atsižvelgiama į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų srityje Lietuvoje.*

## IŠVADOS

1. Išanalizavus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje teorines prielaidas galima teigti, jog moksliniame diskurse strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas dėl demografinių ir visuomenės pokyčių bei valstybės politinių prioritetų tampa svarbiu aspektu, siekiant įgyvendinti strategines plėtros perspektyvas socialinių paslaugų srityje. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procesas viešojoje organizacijoje yra suprantamas kaip dermė tarp viešosios organizacijos strategijos, strateginio bei žmogiškųjų išteklių valdymo. Šalyje didėjant socialinių problemų skaičiui, auga socialinių paslaugų poreikis, todėl šių paslaugų teikimas reikalauja efektyvaus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų srityje ne tik efektyviai patenkinami šių paslaugų gavėjų lūkesčiai ar išsprendžiamas didelis socialinių problemų mastas, bet ir formuojamas strategiškas požiūris į ateities perspektyvas, siekiant išvengti problemų ateityje.

2. Atlikus žmogiškųjų išteklių valdymo socialinių paslaugų srityje strateginių ir teisinių dokumentų analizę pastebima, jog nuolatos kintantys visuomenės poreikiai ir nuolatos vykstantys pokyčiai viešajame sektoriuje suponuoja teisinės bazės naujinimą ar papildymą bei naujų strateginių dokumentų parengimą Lietuvoje. Pagrindinės institucijos valdančios socialines paslaugas Lietuvoje yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Socialinių paslaugų priežiūros departamentas, o pagrindinės socialinių paslaugų organizacijų steigėjos šalyje yra savivaldybės. Svarbiausi žmogiškieji ištekliai teikiant ir organizuojant socialines paslaugas yra socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai.

3. Atlikus internetinę anketinę apklausą nustatyta, jog strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai ir su tuo susijusios problemos socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje yra šios: tik iš dalies nustatoma žmogiškųjų išteklių pasiūla ir paklausa bei dalinai prognozuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo poreikis – būtini pokyčiai siekiant užpildyti faktines darbo vietas; vadovai ir administracijos darbuotojai nėra linkę naudoti tokių atrankos metodų, kaip anketos ar testai – taikant šiuos metodus būtų užtikrintas įvairiapusiškesnis žmogiškųjų išteklių tinkamumas numatytoms pareigoms užimti; skiriamas nepakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių adaptacijai – dėmesingumas šiam procesui lemtų ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę organizacijoje; neskiriama dėmesio materialinio skatinimo sistemai – didesni atlyginimai žmogiškiesiems ištekliams suteiktų daugiau motyvacijos darbinėje veikloje bei užtikrintų efektyvesnę socialinių paslaugų kokybę; žmogiškieji ištekliai yra nukreipiami į išorinius mokymus - nesiorientuojant į vidinius mokymus neskatinamas bendruomeniškumas, neatliekami tik tai organizacijai būdingi ir reikalingi mokymai, nelavinamos bendros organizacijos žmogiškųjų išteklių žinios; net 90 proc. apklaustųjų mano, jog

susiduriama su visuomenės senėjimo iššūkiais – auga socialinių paslaugų poreikis pasirūpinti senyvo amžiaus asmenimis.

4. Atlikus elektroninę anketinę apklausą nustatyta, jog strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje Lietuvoje įtaką daro valstybės socialinės apsaugos politika, kur viena pagrindinių sričių yra socialinės paslaugos. Pagrindinį vaidmenį priimant įstatymus atlieka valstybė, o pastaraisiais reguliuojama šalies socialinė apsaugos politika. Taip pat strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje priklausomas ir nuo valstybės ekonominės, socialinės ir politinės situacijos. Susidarius demografiniams pokyčiams šalyje visuomenė sensta, šalies gyventojai emigruoja, o tai sukelia nemažai problemų strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje – augantis socialinių paslaugų poreikis, tačiau mažėjantis žmogiškųjų išteklių skaičius bei menkai apmokamas šios srities darbuotojų darbas. Esminė problema, jog formuojant valstybės strategiją nėra pilnavertiškai atsižvelgiama į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų srityje.

## **REKOMENDACIJOS**

### **Lietuvos Respublikos Seimui:**

1. Ateityje formuojant naują valstybės strategiją, rekomenduojama labiau atsižvelgti į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą socialinių paslaugų srityje.

### **Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:**

1. Tobulinti žmogiškųjų išteklių materialinio skatinimo sistemą socialinių paslaugų srityje. Tai darytų įtaką žmogiškųjų išteklių skaičiaus augimui šioje srityje bei skatintų motyvaciją, kurios dėka efektyviai būtų patenkinami socialinių paslaugų klientų poreikiai.

### **Vadovams ir administracijos darbuotojams, dirbantiems socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje Lietuvoje:**

1. Sudaryti sąlygas veiksmingai žmogiškųjų išteklių adaptacijai, nes greitas prisitaikymas prie darbinės aplinkos ir veiklos lemtų efektyvesnius rezultatus teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms bei nekiltų sunkumų dėl darbuotojų kaitos.

2. Žmogiškųjų išteklių atrankose taikyti įvairesnius atrankos metodus (pvz.: testus, anketines apklausas, grupines diskusijas, darbo bandymus ir kt.), jog būtų nustatytas tinkamumas numatytoms pareigoms užimti.

3. Orientuotis ne tik į išorinius žmogiškųjų išteklių mokymus organizacijoje, bet ir į vidinius. Tai lemtų geresnę organizacijos komandinę darbą, o mokymai būtų atliekami specifinėje srityje (darbai su senyvo amžiaus žmonėmis).

4. Atsižvelgiant į demografines tendencijas Lietuvoje, žmogiškiesiems ištekliams sudaryti tinkamas darbo sąlygas, kurios atlieptų senyvo amžiaus asmenų poreikių patenkinimą.

## LITERATŪRA

1. Adomaitytė – Subačienė I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė politika*. 11, p. 54-65.
2. Aidukaitė J., Bogdanova N. ir Guogis A. (2012). *Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė?* Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
3. Andrijauskaitė L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba. (03 S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Armstrong M. A. (2006). *Strategic Human resources management: a Guide to Action*. 3rd edition. London and Philadelphia: Kogan Page.
6. Bacevičiūtė A. ir Juknevičienė V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (14), p. 13–24.
7. Bakanauskienė I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
8. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
9. Bamberger P. & Meshoulam I. (2014). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Second edition. NY and London: Routledge.
10. Barker R. (1995). *The social work dictionary*. Washington DC: Nasw press.
11. Baležentis A. ir Paražinskaitė G. (2010). Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris. *Viešoji politika ir administravimas*. 34, p. 139–147.
12. Berman M. (2006). *Human resource management in public service : paradoxes, processes, and problems*. Thousand Oaks: Sage Publications;.
13. Bernardin H. J. (2003). *Human resources management: an experiential approach*. Bosto: McGraw-Hill;
14. Bitinas A, Guogis A., Migun L. ir Važgytė G. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*. 9 (1), p. 18 – 26.
15. Bivainis J. ir Tunčikienė Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika.
16. Byars L. L. & Rue L. W. (1991). *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
17. Bovaird T. & Löffler E. (2009). *Public management and governance*. Second edition. London: Taylor & Francis.
18. Brown, K. (2008). Human Resource Management in the Public Sector. *Human Resource Management in the Public Sector*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group. P. 1 – 7.
19. Chlivickas E., Paliulis N. K. ir Raudeliūnienė J. (2011). Žmogiškųjų išteklių administravimo funkcijų ir procedūrų efektyvumas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. P. 63-76.

20. Chlivickas E., Papšienė P. ir Papšys A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: Strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*. P. 51 – 65.
21. Cook M. (2001). *Personnel selection: adding value through people*. Chichester: John Wiley & Sons.
22. Čiarnienė R., Sakalas A. ir Vienažindienė M. (2006). Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering Economics (Work Humanism)*. 2(47), p. 62–69.
23. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
24. Dessler G. (1999). *Essentials of human resources management*. New York: Prentice Hall.
25. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Dromantienė L. (2004). Europos socialinio modelio problema integracijos procese. *Socialinis darbas*. 3(1), p. 14-23.
27. Drūteikienė G. (2002). Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 4, p. 24-27.
28. Eigenhuis A. & Van Dijk, R. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. London and Philadelphia: Kogan Page.
29. Esping-Andersen G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton NJ: Princeton University Press.
30. Fayol H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
31. Gineitienė Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosmo leidykla.
32. Ginevičius R., Paliulis N.K., Chlivickas, E. ir Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: VGTU.
33. Gylys P. (2005). *Ekonominės plėtros vizijos ir Lisabonos procesas*. Vilnius: Socialinių ekonominių tyrimų institutas.
34. Gražulis V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokate veikti?* Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
35. Guogis A. (2008). Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos. *Socialinis darbas*. 7 (2), p. 26 – 34.
36. Guogis A. ir Gudelis D. (2005). Socialinių paslaugų plėtros galimybės Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 12, p. 77 – 85.
37. Išoraitė M. (2007). *Socialinių paslaugų administravimas : mokomasis leidinys*. Vilnius: Saulelė.
38. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 3(1), p. 31–58.
39. Jagminas J. ir Pikturnaitė I. (2011). Personnel specialists as the factor of implementation of strategic human resource management in municipalities' administrations. *Public policy and administration*. 10 (3), p. 341 – 356.
40. Jančiauskas E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilnius: VVAM.
41. Jewell B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press.
42. Jocyte K. (2002). Besikeičiantis žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmuo. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1, p. 66-67.
43. Johnson L. C. (2003). *Socialinio darbo praktika*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.

44. Juodeikaitė M. ir Fominienė A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai* 74, p. 25-37.
45. Kaariainen J. & Lehtonen H. (2006). The Variety of Social Capital in Welfare State Regimes – a Comparative Study of 21 Countries. *European Societies*. 8 (1), p. 27-57.
46. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
47. Kėrytė Ž. (2014). Socialinių nevyriausybinų organizacijų, generuojančių pajamas, atsiradimo kontekstas ir vaidmuo Lietuvos gerovės valstybėje. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*. 5 (1), p. 105-124.
48. Kohont A. & Bergoč N. (2010). On the way into the Bologna reform – a consideration of the quality and the role of human resource management in higher education system. *The quality of higher education*. 7, p. 12-36.
49. Kučinskas V. ir Kučinskienė R. (2000). *Socialinis darbas švietimo sistemoje. Teoriniai aspektai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Kumpikaitė V. (2007). Human resource training evaluation. *Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics*. 5 (55), p. 29–36.
51. Lane J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
52. Lazar C. & Lazar M. (2013). Tendencies in the evolution of social services in Romania in the context of the economic and financial crisis. *Economic Insights – Trends & Challenges*. 65(4), p. 44–54.
53. Lobanova L. ir Chlivickas E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijos vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. 1, p. 63 – 73.
54. Lubys A. ir Šileikienė D. (2002). Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnyba: ryšių su visuomene tobulinimas. *Tiltai*. 10, p. 125-139.
55. Mačiulaitis R. (2012). Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą. *Sveikatos mokslai*. 4, p. 70 – 77.
56. Marcinkevičiūtė L. ir Petrauskienė R. (2007). Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešoji politika ir administravimas*. 21, p. 28-37.
57. Martinkus B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
58. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R., Chlivickas E., Lobanova L. ir Stankevičienė J. (2014). *Intelektinis verslas*. Vilnius: Technika.
59. Melnikas B. ir Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Lietuvos Generolo Jono Žemaičio karo akademija.
60. Motiečienė R. (2012). Įgalinančių socialinių paslaugų konceptualizavimas socialinio darbo su šeima praktikoje. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 10 (2), p. 193-207.
61. Nefas S. (2009). Socialinės pagalbos žmogui organizavimas – vietos bendruomenės funkcija. *Socialinis ugdymas*. 8(19), p. 48-58.
62. Norton A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management*. First edition. Oxford: Elsevier.



63. Paražinskaitė G. (2014). *Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba (03 S) Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
64. Pikturnaitė I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*. 14 (2), p. 119 – 126.
65. Pikturnaitė I. (2011). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemos įgyvendinimo ir jas įgyvendinančių specialistų veiklos charakteristikų sąsajos: savivaldybių administracijų atvejis. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 4 (28), p. 91-98.
66. Pikturnaitė I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (29), p. 114 – 125.
67. Pynes J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations*. 3rd edition. San Francisco: Jossey – Bass.
68. Poister T. H. & Van Slyke D. M. (2002). Strategic Management Innovations in State Transportation Departments. *Public Performance and Management Review*. 26(1), p. 58 -74.
69. Prazauskas A. ir Unikaitė I. (2007). *Politologijos pagrindai*. Kaunas: VDU.
70. Price A. (2004). *Human resource management in a business context*. London: Thomson.
71. Raich M. (2002). HRM in knowledge based economy: is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training*. 26(6), p. 268–273.
72. Raipa A. (2002). Viešasis administravimas ir jo efektyvumo galimybės. *Ekonomika ir vadyba*. 1, p. 18-34.
73. Rupeikienė L., Viningienė D., Šaltytė L. ir Martinkienė J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Socialiniai mokslai*. 1 (17), p. 143 – 155.
74. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius. Margi raštai.
75. Sims R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport: Quorum books.
76. Stankevičienė A. (2001). Šiuolaikiškų personalo politikos nuostatų įgyvendinimas. *Tiltai*. (4), p. 71-78.
77. Stankevičienė, Korsakienė ir Liučvaitienė (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis. *Verslas: teorija ir praktika*. 10 (4), p. 276-284.
78. Stoner J. A. F., Freeman R. E. & Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
79. Šalkauskas J., Urbietis V., Vidus A. (2010). Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų analizė. *Mokslas ir studijos. Teorija ir praktika*. Studentų mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga.
80. Thom N. N. & Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
81. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
82. Tilbury C. (2002). Performance measurement in child protection. *Australian Social Work*. 55 (2), 136-146.

83. Torrington D., Hall L. & Taylor S. (2008). *Human resource management*. Seventh edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
84. Vaidelytė E. (2007). Socialinė politika ir filantropija Lietuvoje: teorinės interpretacijos ir empirinės išvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*. 21, p. 96-101.
85. Vaitekūnas S. ir Stefanenkova E. (2011). Lietuvos žmogiškųjų išteklių geoekonominė struktūra. *Tiltai*. 1 (54), p. 11–25.
86. Valentinavičius S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. 10(2), p. 130 – 141.
87. Vareikytė A. (2010). *Socialinis darbas, profesinė veikla, metodai ir klientai*. Vilnius: MRU leidykla.
88. Vasiliauskas A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
89. Vasiliauskas A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *Pinigų studijos*. 3, p. 5-18.
90. Vasiliauskas A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
91. Venclova K. (2013). Approaches to the Term „Appraisal“ in the Area of Human Resource Management. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. 20 (27), p. 160 – 170.
92. Vienažindienė M. ir Sakalas A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 1 (12), p. 183-191.
93. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*. Kaunas: VDU.
94. Žalimienė L. (2001). Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. 1, p. 99-102.
95. Žalimienė L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
96. Žalimienė L. (2005). *Socialinės globos pagyvenusiems asmenims kokybė ir vertinimas*. Vilnius: Efrata.
97. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Lietuvos mokslų akademija*, 4, p. 105-117.

## TEISĖS AKTAI IR DUOMENŲ ŠALTINIAI

1. Europos Komisija (2015). Komisijos tarnybų darbinis dokumentas. Šalies ataskaita. Lietuva 2015. [žiūrėta: 2015 12 08]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/cr2015\\_lithuania\\_lt\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/cr2015_lithuania_lt_0.pdf).
2. Europos Socialinė chartija (pataisyta). Preambulė. *Valstybės žinios*, 2001, Nr. 49-1704.
3. Lietuvos Respublika (2014). 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. [žiūrėta: 2017 10 21]. Prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>.
4. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014.

5. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030" patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 61-3050.
6. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymas Nr. A1-92 „Dėl Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei Socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 43-1569.
7. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymas Nr. A1-93 „Dėl Socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 43-1570.
8. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2015). Kas yra socialinės paslaugos? [žiūrėta: 2015 11 22]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/socialines-paslaugos-ir-dca9/kas-yra-socialines-paslaugos.html>.
9. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. kovo mėn. 15 d. įsakymas Nr. A1-156 „Dėl Nacionalinės 2012-ųjų Europos vyresnio amžiaus žmonių aktyvumo ir kartų solidarumo metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 34-1678.
10. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. spalio 13 d. įsakymas Nr. A1-487 „Dėl Socialinių paslaugų srities darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo“. *TAR*, 2014, Nr. 14019.
11. Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas Nr. X-493, *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 17-589.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 14 d. nutarimas Nr. 737 „Dėl Nacionalinės gyventojų senėjimo pasekmių įveikimo strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 95-3501.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 22-1009.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 144-7430.
15. Oficialiosios statistikos portalas (2017). Demografinės senatvės koeficientas metų pradžioje. [žiūrėta: 2017 10 05]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>.
16. Oficialiosios statistikos portalas (2017). Gyventojai. [žiūrėta: 2017 10 05]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=26780>.
17. Oficialiosios statistikos portalas (2017). Išvykusieji ir emigrantai. [žiūrėta: 2017 10 05]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R228#/>.

## INTERNETINĖ ANKETINĖ APKLAUSA

## DEMOGRAFINIO SENĖJIMO ĮTAKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE LIETUVOJE

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto Viešosios politikos magistrantūros studijų programos studentė Sima Butkutė atlieka tyrimą, siekdama nustatyti *strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje*. Kviečiu Jus dalyvauti tyrime, atsakant į parengtus klausimus. Apibendrinti apklausos rezultatai bus skelbiami tik magistro baigiamajame darbe. Jūsų atsakymų anonimiškumas yra visiškai garantuotas. Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką ir atvirus atsakymus.

**1. Jūsų lytis:**

- Moteris  
 Vyras

**2. Jūsų amžius:**

- iki 25 m.  
 26 – 35 m.  
 36 – 45 m.  
 46 – 55 m.  
 56 – 65 m.  
 66 m. ir daugiau

**3. Jūsų organizacija:**

- Valstybės biudžetinė įstaiga  
 Savivaldybės biudžetinė įstaiga

**4. Jūsų organizacija įsteigta:**

- Vilniaus apskrityje  
 Kauno apskrityje  
 Klaipėdos apskrityje  
 Šiaulių apskrityje  
 Panevėžio apskrityje  
 Alytaus apskrityje  
 Marijampolės apskrityje  
 Utenos apskrityje  
 Telšių apskrityje  
 Tauragės apskrityje

**5. Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštesnysis  
 Aukštasis neuniversitetinis

- Aukštasis universitetinis (bakalauro kvalifikacinis laipsnis)
- Aukštasis universitetinis (magistro kvalifikacinis laipsnis)
- Aukštasis universitetinis (daktaro kvalifikacinis laipsnis)

**6. Jūsų užimamos pareigos:**

- Direktorius (-ė)
- Direktorius (-ės) pavaduotojas (-a)
- Personalo specialistas (-ė)
- Socialinių programų koordinatorius (-ė)
- Skyriaus vedėjas (-a)
- Skyriaus vedėjo (-s) pavaduotojas (-a)
- Vyr. socialinis (-ė) darbuotojas (-a)
- Socialinio darbo organizatorius (-ė)
- Kita

**7. Koks Jūsų darbo stažas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje?**

- 0 – 5 m.
- 6 – 15 m.
- 16 – 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 m. ir daugiau

**8. Kaip manote, kokiais pagrindiniais gebėjimais turi pasižymėti organizacijos vadovas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje ?**

*Pažymėkite 3 Jūsų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymo variantus*

- Gebėti organizuoti komandinį darbuotojų darbą
- Orientuotis į ilgalaikius organizacijos tikslus
- Kurti gerą mikroklimatą organizacijoje
- Gebėti priimti organizacinius sprendimus greitai ir efektyviai
- Skatinti darbuotojus mokytis bei tobulėti
- Gebėti valdyti konfliktus
- Gebėti atsižvelgti į senyvo amžiaus asmenų poreikius
- Gebėti atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių poreikius
- Gebėti organizuoti individualų darbuotojų darbą
- Gebėti tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius
- Gebėti atsirinkti tinkamus darbuotojus
- Gebėti skatinti žmogiškųjų išteklių darbą
- Gebėti įvertinti sprendimų padarinius
- Suvokti žmogiškųjų išteklių valdymą kaip pagrindinę vadovo atsakomybę
- Kitas variantas.....

**9. Teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, Jūsų organizacijoje dirba:**

*Galima žymėti kelis Jums tinkančius atsakymo variantus*

- Socialiniai darbuotojai
- Socialinio darbuotojo padėjėjai
- Užimtumo specialistai
- Psichologai

Menų srities pedagogai/darbuotojai

**10. Kokie veiksmai yra atliekami strategiškai planuojant žmogiškuosius išteklius Jūsų organizacijoje?**

	Taip	Iš dalies	Išvis neatliekama
Prognozuojamas darbuotojų poreikis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nustatoma darbuotojų paklausa (organizacija įvertina kiek ir kokių pareigų darbuotojų reikės ateityje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nustatoma darbuotojų pasiūla (renkama informacija apie: esamų darbuotojų skaičių, pastarųjų kaitos tendencijas, turimą kvalifikaciją ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Jūsų nuomone, kokie pagrindiniai kriterijai yra atrenkant naujus darbuotojus socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje?**

*Pažymėkite 3 Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymo variantus*

- Lytis
- Amžius
- Išvaizda
- Tam tikros asmens būdo savybės
- Gautos buvusių darbdavių rekomendacijos
- Bet kokios darbo patirties turėjimas
- Turima darbinė patirtis socialinių paslaugų srityje
- Turimas išsilavinimas ir kvalifikacijos
- 

**12. Kokie naujų darbuotojų atrankos metodai yra naudojami Jūsų organizacijoje?**

*Galima žymėti kelis atsakymo variantus*

- Pokalbis
- Testas
- Gyvenimo aprašymo ir motyvacinio laiško analizė
- Rekomendacijų analizė
- Anketinė duomenų analizė
- 

**13. Kaip Jūsų organizacijoje yra padedama adaptuotis naujam darbuotojui?**

*Pažymėkite 3 Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymo variantus*

- Daug dėmesio skiria vadovas
- Į naujo darbuotojo adaptacijos procesą labiausiai įsitraukia organizacijos vadovo pavaduotojas
- Vadovo nurodymu priskiriamas tam tikras asmuo, kuris pasirūpins naujo darbuotojo adaptacija

- Stengiamasi neiškirti, jog darbuotojas yra naujas, todėl elgiamasi kaip ir su visais darbuotojais
- Reikalaujama didelių pastangų
- Nereikalaujama didelių pastangų, taip po truputį įsiliejant į organizacijos darbus

**14. Pateikite prašau savo nuomonę apie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų svarbą Jūsų organizacijoje:**

	Visiškai nesvarbus	Nesvarbus	Pakankamai svarbus	Labai svarbus
Pasitelkiant žmogiškuosius išteklius padėti organizacijos vadovams siekti organizacijos tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatinti ir padėti žmogiškiems ištekliams visiškai realizuoti savo potencialias galimybes teikiant socialines paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padėti ir kartu su darbuotojais skatinti atsidavimą organizacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suderinti organizacijos planus su žmogiškųjų išteklių politika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikiant socialines paslaugas sukurti tokią organizacijos aplinką, kuri skatintų žmogiškųjų išteklių kūrybingumą ir energiją darbinėje veikloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekiant socialinių paslaugų efektyvumo, skatinti organizacijos lankstumą, prisitaikant prie aplinkos bei jos pokyčių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Jūsų nuomone, koks šiuo metu yra svarbiausias strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje?**

*Pažymėkite vieną labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą*

- Sukurti darbuotojų motyvacijos sistemą, kurios pagalba būtų įmanoma pažinti žmogiškųjų išteklių motyvus bei sudaryti sąlygas tikslų ir lūkesčių realizavimui
- Sukurti vadovavimo priemonių sistemą, kartu sukuriant ir veiksmingą materialinio skatinimo sistemą
- Sudaryti prielaidą efektyviam vadovavimui organizacijoje, kurios veiklų sėkmę lemia sėkminga vadovo ir jo vadovavimo veikla, kurios esmė yra vadovo kompetencijos ir elgsenos formavimasis ir ugdymas, grindžiamas tikslingu vadovo autoritetu
- 

**16. Ar Jūsų organizacijos vadovybė sudaro sąlygas darbuotojams, kurie neturi reikiamos kvalifikacijos, tobulinti ją specialiu mokymų metu?**

- Taip
- Ne

**17. Į ką Jūsų organizacija, teikdama socialines paslaugas, daugiausia investuoja?**

*Pažymėkite 3 labiausiai jūsų nuomonę atitinkančius atsakymo variantus*

- Bendrųjų kompetencijų įgijimą
- Specialų išsilavinimą (užimamoms pareigoms eiti)

- Kvalifikacijos kėlimą
- Specifinių programų išmanymą/ mokymus
- Papildomų, organizacijos darbuotojams reikalingų kalbų kursus
- 

**18. Kokiuose mokymuose dažniausiai dalyvauja Jūsų organizacijos darbuotojai?**

- Vidiniuose (organizacijos) mokymuose
- Išoriniuose mokymuose
- Nedalyvauja

**19. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra vykdomos darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai esamai situacijai vertinti, darbuotojų poreikiams nustatyti?**

- Kiekvieną savaitę
- Kiekvieną mėnesį
- Kiekvieną metų ketvirtį
- Kiekvieną pusmetį
- Kiekvienas metais
- Tik esant reikalui
- Nevykdoma

**20. Kokie kriterijai lemia organizacijoje dirbančių darbuotojų atlyginimo dydį?**

*Galima žymėti kelis atsakymo variantus*

- Darbo stažas organizacijoje
- Atliktas darbo kiekis ir darbų kokybė
- Darbuotojo išdirbtas laikas (pvz.: viršvalandžiai)
- Turima kvalifikacija
- Remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu ir Vyriausybės nutarimais

**21. Kiek dėmesio Jūsų organizacijoje yra skiriama šioms strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sritims?**

	Išvis nevykdoma	Skiriamas labai mažas dėmesys	Skiriamas nepakankamas dėmesys	Skiriamas pakankamas dėmesys	Skiriamas labai didelis dėmesys
Darbuotojų poreikio planavimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kandidatų verbavimui (veikla, kai organizacija ieško, suranda bei plėtoja žmogiškuosius išteklius tam, kad užpildytų faktines ar numatytas darbo vietas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų atrankai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujų darbuotojų socializacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų darbo analizei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų darbo įvertinimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Išvis nevykdoma	Skiriamas labai mažas dėmesys	Skiriamas nepakankamas dėmesys	Skiriamas pakankamas dėmesys	Skiriamas labai didelis dėmesys
Vadovo ir darbuotojų bendravimui ir bendradarbiavimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų mokymas (kvalifikacijos kėlimas, seminarai ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo užmokesčiui ir atlyginimo valdymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Įvertinkite penkiabalėje sistemoje strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą Jūsų organizacijoje:**

*1 - visiškai nesvarbus, 2 - pakankamai nesvarbus, 3 - nei svarbus, nei nesvarbus, 4 - pakankamai svarbus, 5 - visiškai svarbus*

**23. Ar Jūsų organizacija, teikdama socialines paslaugas, susiduria su visuomenės senėjimo iššūkiais?**

- Taip  
 Ne

**24. Pažymėkite, ar Jūsų organizacija susiduria su šiais strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje?**

	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
Visuomenės poreikis pasirūpinti senyvo amžiaus žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Socialinės paramos ir paslaugų poreikio augimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevienodas socialinių paslaugų išplėtojimas šalies regionuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didėjantis specialistų poreikis, kurie pasirūpintų senyvo amžiaus žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investicijos į žmogiškuosius išteklius (žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka, tobulinimas, darbo sauga, sveikatos apsauga ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specialistų rengimas aukštosiose mokyklose, kurie gebėtų tinkamai dirbti su senyvo amžiaus asmenims	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų rengimas aukštosiose mokyklose, kurie gebėtų valdyti organizacijos, teikiančios socialines paslaugas žmogiškuosius išteklius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės formavimas, akcentuojant efektyvų vadovavimą žmogiškiesiems ištekliams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštųjų mokyklų studijų programų tinkamumo vertinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žmogiškųjų išteklių paruošimas darbui socialinių paslaugų srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinis žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimas, gebėjimų tobulinimas ir pan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***AČIŪ UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE !***

## INTERNETINĖS ANKETINĖS APKLAUSOS KLAUSIMYNO BLOKAI

KLAUSIMŲ BLOKAI	ANKETINĖS APKLAUSOS KLAUSIMAI
1. Demografinių klausimų blokas	1. Jūsų lytis? 2. Jūsų amžius? 3. Jūsų atstovaujama organizacija yra? 4. Jūsų organizacija įsteigta? 5. Jūsų išsilavinimas?
2. Vadovų ir administracijos darbuotojų charakteristikos blokas	6. Jūsų užimamos pareigos? 7. Koks Jūsų darbo stažas socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje? 8. Kaip manote, kokiais pagrindiniais gebėjimais turi pasižymėti socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje dirbantis vadovas?
3. Strateginio žmogiškųjų išteklių planavimo blokas	9. Teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims, Jūsų organizacijoje dirba? 10. Kokie veiksmai yra atliekami strategiškai planuojant žmogiškuosius išteklius Jūsų organizacijoje? 11. Jūsų nuomone, kokie pagrindiniai kriterijai yra atrenkant naujus darbuotojus socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje? 12. Kokie naujų darbuotojų atrankos metodai yra naudojami Jūsų organizacijoje?
4. Strateginio žmogiškųjų išteklių organizavimo blokas	13. Kaip Jūsų organizacijoje yra padedama adaptuotis naujam darbuotojui? 14. Pateikite prašau savo nuomonę apie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų svarbą Jūsų organizacijoje? 15. Jūsų nuomone, koks šiuo metu yra svarbiausias strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims srityje?
5. Vadovavimo žmogiškiems ištekliams blokas	16. Ar Jūsų organizacijos vadovybė sudaro sąlygas darbuotojams, kurie neturi reikiamos kvalifikacijos, tobulinti ją specialių mokymų metu? 17. Į ką Jūsų organizacija, teikdama socialines paslaugas, daugiausia investuoja? 18. Kokiuose mokymuose dažniausiai dalyvauja Jūsų organizacijos darbuotojai?
6. Žmogiškųjų išteklių kontrolės blokas	19. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra vykdomos darbuotojų apklausos, individualūs pokalbiai esamai situacijai vertinti, darbuotojų poreikiams nustatyti? 20. Kokie kriterijai lemia organizacijoje dirbančių darbuotojų atlyginimo dydį?
7. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo proceso įvertinimo blokas	21. Kiek dėmesio Jūsų organizacijoje yra skiriama šioms strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sritims? 22. Įvertinkite penkiabalėje sistemoje strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą Jūsų organizacijoje.
8. Demografinio senėjimo iššūkių strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje blokas	23. Ar Jūsų organizacija, teikdama socialines paslaugas, susiduria su visuomenės senėjimo iššūkiais? 24. Pažymėkite, ar Jūsų organizacija susiduria su šiais strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiais, teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus asmenims?

### STRUKTŪRIZUOTO EKSPERTŲ INTERVIU RAŠTU KLAUSIMYNAS

Laba diena,

Esu Kauno technologijos universiteto Viešosios politikos magistrantūros studijų programos studentė Sima Butkutė.

Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama nustatyti *strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius bei su tuo susijusias problemas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje*. Efektyviam rezultatui pasiekti ypač reikalinga Jūsų pagalba. Todėl labai kviečiu skirti savo brangaus laiko ir atsakyti į priede (prisegtus) esančius klausimus.

Jūsų atsakymų anonimiškumas bus garantuotas, o pastarieji bus pateikti tik magistro baigiamajame projekte. Jūsų nuomonė labai svarbi.

Lauksiu Jūsų atsakymų.

1. Kaip apibūdintumėte strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą?
2. Kaip manote, kodėl šiuo metu strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra ypatingai svarbus socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai daro įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
4. Kaip manote, nuo ko pradedama formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategija socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
5. Jūsų nuomone, įvardinkite, prašau, pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
6. Kaip manote, kuo žmogiškųjų išteklių strateginis planavimas yra svarbus socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
7. Jūsų nuomone, papasakokite, prašau kaip atliekama žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolė socialinių paslaugų srityje?
8. Kaip manote, kokią įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje daro valstybės vykdoma socialinės apsaugos politika?
9. Kaip manote, su kokiomis problemomis susiduriama strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?

## STRUKTŪRIZUOTO EKSPERTŲ INTERVIU RAŠTU KLAUSIMŲ BLOKAI

KLAUSIMŲ BLOKAI	KLAUSIMAI
1. SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje	1. Kaip apibūdintumėte strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą? 2. Kaip manote, kodėl šiuo metu strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra ypatingai svarbus socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
2. Veiksniai darantys įtaką SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje	3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai daro įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?
3. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procesas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje	4. Kaip manote, nuo ko pradedama formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategija socialinių paslaugų srityje Lietuvoje? 5. Jūsų nuomone, įvardinkite, prašau, pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas socialinių paslaugų srityje Lietuvoje? 6. Kaip manote, kuo žmogiškųjų išteklių strateginis planavimas yra svarbus socialinių paslaugų srityje Lietuvoje? 7. Jūsų nuomone, papasakokite, prašau kaip atliekama žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolė socialinių paslaugų srityje?
4. Socialinės politikos įtaka SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje	8. Kaip manote, kokią įtaką strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui socialinių paslaugų srityje daro valstybės vykdoma socialinės apsaugos politika?
5. SŽIV socialinių paslaugų srityje Lietuvoje problemos	9. Kaip manote, su kokiomis problemomis susiduriama strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius socialinių paslaugų srityje Lietuvoje?