

# ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS LYGIŲ GALIMYBIŲ PADĖTIES ANALIZĖ 2025 M. RUGPJŪČIO 20 D. PADĖČIAI

## I SKYRIUS LYGIŲ GALIMYBIŲ SAMPRATA

Lygios galimybės – tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas nepaisant lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos.

Pagarba žmogaus teisėms bei visuomenės įvairovei yra esminės demokratinėje visuomenėje, kurioje pripažįstama kiekvieno žmogaus orumas, lygybė ir teisės. Pagrindiniai žmogaus teisių gynimo principai yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, o konkrečios teisės ir laisvės detaliau aptariamose ir kituose teisės aktuose. Žmogaus teisių negalima varžyti ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties

Lygios galimybės yra viena svarbiausių šiuolaikinės visuomenės vertybių ir principų, užtikrinanti, kad visi asmenys turėtų vienodas galimybes dalyvauti viešajame gyvenime, turėti prieigą prie išteklių ir galimybių, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų ar kitų asmens savybių.

Tarptautiniame pilietinių ir politinių teisių pakte įtvirtinta nuostata, kad visi žmonės yra lygūs įstatymui ir turi teisę į vienodą, be jokios diskriminacijos įstatymo apsaugą, įstatymas turi drausti bet kokią diskriminaciją ir užtikrinti visiems vienodą ir veiksmingą apsaugą nuo diskriminacijos rasės, odos spalvos, lyties, kalbos, religijos, politinių arba kokių nors kitokių pažiūrų, tautinės ar socialinės kilmės, turtinės padėties, gimimo ar kokio nors kito požymio pagrindu.

Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijoje skelbiama: naudojimasis šios Konvencijos pripažintomis teisėmis ir laisvėmis turi būti garantuojamas be jokios diskriminacijos dėl lyties, rasės, odos spalvos, kalbos, religijos, politinių ir kitokių įsitikinimų, nacionalinės ar socialinės kilmės, priklausymo tautinei mažumai, nuosavybės, gimimo ar kitokio statuso.

Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje teigiama, kad kiekvienas turi teisę naudotis visomis šioje Deklaracijoje paskelbtomis teisėmis ir laisvėmis be jokių skirtumų, pavyzdžiui, dėl rasės, odos spalvos, lyties, kalbos, religijos, politinių ar kitokių įsitikinimų, nacionalinės ar socialinės kilmės, turtinės, gimimo ar kitokios padėties. Be to, neturi būti daroma jokio skirtumo dėl šalies ar teritorijos, kuriai priklauso asmuo, politinio, teisinio ar tarptautinio statuso, nesvarbu, ar ji būtų nepriklausoma, globojama, nesavavaldi arba jos suverenitetas būtų kaip nors kitaip apribotas.

Jungtinių tautų asmenų su negalia konvencijos tikslas – skatinti, apsaugoti ir užtikrinti, kad visi asmenys su negalia galėtų visapusiškai ir lygiateisiškai naudotis visomis žmogaus teisėmis ir pagrindinėmis laisvėmis, taip pat skatinti pagarbą jų prigimtiniam orumui.

Panagrinėjus Lietuvos Respublikos teisės aktus, Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnio nuostatose atkreipiamas dėmesys, kad „Įstatymui, teismui ir kitoms valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys lygūs. Žmogaus teisių negalima varžyti ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu.“ Tai viena pagrindinių nuostatų, kurioje įtvirtintas visų žmonių lygybės principas,

Lietuvos Respublikos darbo kodekso 26 straipsnyje nustatyta, kad darbdavys privalo įgyvendinti lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principus. Tai reiškia, kad bet kokių darbdavio santykių su darbuotojais atvejais tiesioginė ir netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas, seksualinis priekabiavimas, nurodymas diskriminuoti lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, sveikatos būklės, santuokinės ir šeiminės padėties, narystės politinėje partijoje, profesinėje sąjungoje ar asociacijoje, religijos (išskyrus atvejus, kai darbuotojas dirba religinėse bendruomenėse, bendrijose ar centruose, jeigu reikalavimas darbuotojui dėl išpažįstamos religijos, tikėjimo ar įsitikinimų, atsižvelgiant į religinės bendruomenės, bendrijos

ar centro etosą, yra įprastas, teisėtas ir pateisinamas), ketinimo turėti vaiką pagrindu, taip pat dėl to, kad darbuotojas naudojasi ar naudojosi šiame kodekse numatytais teisėmis, bei dėl aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis, ar kitais įstatymuose nustatytais pagrindais yra draudžiami.

Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 169 straipsnis numato atsakomybę už diskriminavimą dėl tautybės, rasės, lyties, kilmės, religijos ar kitos grupinės priklausomybės: „Tas, kas atliko veiksmus, kuriais siekta žmonių grupei ar jai priklausančiam asmeniui dėl amžiaus, lyties, seksualinės orientacijos, neįgalumo, rasės, odos spalvos, tautybės, kalbos, kilmės, etninės kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų sutrukdyti lygiomis teisėmis su kitais dalyvauti politinėje, ekonominėje, socialinėje, kultūrinėje, darbo ar kitoje veikloje arba suvaržyti tokios žmonių grupės ar jai priklausančio asmens teises ir laisves, baudžiamas viešaisiais darbais arba bauda, arba laisvės apribojimu, arba areštu, arba laisvės atėmimu iki trejų metų“.

Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodekse (ANK) taip pat numatytos atsakomybės už moterų ir vyrų lygių galimybių bei lygių teisių pažeidimus. ANK 81 straipsnis (Moterų ir vyrų lygių teisių ir lygių galimybių pažeidimas) už Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatyme nustatytų moterų ir vyrų lygių teisių bei Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatyme nustatytų lygių galimybių pažeidimą „užtraukia baudą juridinių asmenų vadovams, darbdaviams ar kitiems atsakingiems asmenims nuo keturiasdešimt iki penkių šimtų šešiasdešimt eurų“. Šis administracinis nusižengimas, padarytas pakartotinai, „užtraukia baudą nuo penkių šimtų šešiasdešimt iki vieno tūkstančio dviejų šimtų eurų“.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu nustatytas vienas iš pagrindinių principų, kuriais grindžiama vietos savivalda, yra žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo. Savivaldybės institucijų ar valstybės tarnautojų priimami sprendimai turi nepažeisti žmogaus orumo, jo teisių ir laisvių, lygių galimybių.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme įtvirtinta nuostata, kad valstybės tarnautojas privalo vienodai tarnauti visiems žmonėms, nepaisydamas tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų ir politinių pažiūrų; būti teisingas nagrinėdamas prašymus, skundus, pareiškimus, nepiktnaudžiauti jam suteiktomis galiomis.

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme numatyta, kad kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, neatsižvelgiant į įmonės veiklos rūšį, darbo sutarties rūšį, darbuotojų skaičių, įmonės rentabilumą, darbo vietą, darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo dienos ar darbo pamainos trukmę, darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme vienas iš įtvirtintų švietimo sistemos principų yra lygios galimybės – švietimo sistema yra socialiai teisinga, ji užtikrina asmens teisių įgyvendinimą, kiekvienam asmeniui ji laiduoja švietimo prieinamumą, bendrojo išsilavinimo bei pirmosios kvalifikacijos įgijimą ir sudaro sąlygas tobulinti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują.

Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatyme vienas iš sveikatinimo veiklos reguliavimo principų – asmens teisių turėti kuo geresnę sveikatą lygybė, nesvarbu, kokios jis būtų lyties, rasės, tautybės, pilietybės, socialinės padėties ir profesijos.

Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas bei Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas – tai specialūs įstatymai, kuriais siekiama užtikrinti, kad būtų įgyvendintos Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnio nuostatos, įtvirtinančios asmenų lygybę ir draudimą varžyti žmogaus teises ir teikti jam privilegijas lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu.

Siekiant tinkamai suprasti ir identifikuoti atitinkamus požymius, labai svarbu žinoti tam tikras teisės aktais aptartas sąvokas.

**Diskriminacija** – tiesioginė ar netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas, nurodymas diskriminuoti asmenis lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu.

**Lygios galimybės** – tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas nepaisant lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos.

**Netiesioginė diskriminacija** – veikimas ar neveikimas, teisės norma ar vertinimo kriterijus, akivaizdžiai neutrali sąlyga ar praktika, kurie formaliai yra vienodi, bet juos įgyvendinant ar pritaikant atsiranda ar gali atsirasti faktinis naudojimosi teisėmis apribojimas arba privilegijų, pirmenybės ar pranašumo teikimas lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu, nebent šį veikimą ar neveikimą, teisės normą ar vertinimo kriterijų, sąlygą ar praktiką pateisina teisėtas tikslas, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis.

**Priekabiavimas** – nepageidaujamas elgesys, kai lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu siekiama įžeisti arba įžeidžiamas asmens orumas ir siekiama sukurti arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka.

**Seksualinis priekabiavimas** – nepageidaujamas užgaulus, žodžiu, raštu ar fiziniu veiksniu išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys su asmeniu, kai tokį elgesį lemia tikslas ar jo poveikis pakenkti asmens orumui, ypač sukuriant bauginančią, priešišką, žeminančią ar įžeidžiančią aplinką.

**Socialinė padėtis** – asmens padėtis, kurią lemia jo šeiminė padėtis, įgytas išsilavinimas, kvalifikacija ar mokymasis ir studijos mokslo ir studijų institucijose, turima nuosavybė, gaunamos pajamos, teisės aktuose nustatytos valstybės paramos poreikis ir (arba) kiti su asmens turtine padėtimi susiję veiksniai.

**Tiesioginė diskriminacija** – elgesys su asmeniu, kai lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu jam taikomos mažiau palankios sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis yra, buvo ar būtų taikomos kitam asmeniui, išskyrus:

1) įstatymų nustatytus apribojimus dėl amžiaus, kai tai pateisina teisėtas tikslas, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis;

2) įstatymų nustatytą reikalavimą mokėti valstybinę kalbą;

3) įstatymų nustatytais atvejais draudimą dalyvauti politinėje veikloje;

4) įstatymų nustatytas dėl pilietybės taikomas skirtingas teises;

5) įstatymų nustatytas specialias priemones sveikatos apsaugos, darbuotojų saugos, užimtumo, darbo rinkos srityje, siekiant sukurti ir taikyti integraciją į darbo aplinką garantuojančias ir skatinančias sąlygas bei galimybes;

6) įstatymų nustatytas specialias laikinas priemones, taikomas siekiant užtikrinti lygybę ir užkirsti kelią lygių galimybių pažeidimui lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu;

7) kai dėl konkrečių profesinės veiklos rūšių pobūdžio arba dėl jų vykdymo sąlygų tam tikra žmogaus savybė yra esminis ir lemiamas profesinis reikalavimas, o šis tikslas yra teisėtas ir reikalavimas yra proporcingas;

8) kai ribojimų, specialių reikalavimų arba tam tikrų sąlygų dėl asmens socialinės padėties teisinį reguliavimą pateisina teisėtas tikslas, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis;

9) atskirų sporto varžybų asmenims su negalia rengimą;

10) lengvatų teikimą amžiaus, negalios bei socialinės padėties pagrindu, kai tai pateisina teisėtas tikslas, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis.

**Įvairovės politika** – visuma veiksnių, kurių imamas, siekiant asmenų įtraukties, nepaisant jų lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos,

sveikatos būklės, ketinimo turėti vaiką (-ų), įvaikį (-ių), globotinį (-ių), rūpintinį (-ių), santuokinės ir šeiminių padėties.

**Lyginamasis kvalifikacijų vertinimas** – vykdamas kandidatų į tam tikrą poziciją atranką atliekamas jų kvalifikacijų ir kompetencijų, profesinės veiklos rezultatų ir tinkamumo užimti šią poziciją vertinimas, lyginant juos vienus su kitais.

**Moterų ir vyrų lygios galimybės** – tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas.

**Moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas** – diskriminacija dėl lyties. Tai, kad asmuo atmeta moterų ir vyrų lygias teises pažeidžiantį elgesį arba paklūsta jam, negali daryti įtakos su tuo asmeniu susijusiems sprendimams.

Kiekvienam mūsų žinant šias sąvokas, galėsime suvokti: 1) ar tam tikra situacija pažeidžia mano teises; 2) suteiks galimybę reikiamu metu apsiginti – ne tik identifikuoti problemą, bet ir imtis veiksmų; 3) žinojimas padės išvengti atsakomybės, nes leidžia elgtis teisėtai ir pagarbiai kitų atžvilgiu; 4) suteikia teisinį pagrindą reikšti pretenzijas, analizuoti situacijas, reikalauti pokyčių; 5) žinodami sąvokas, galime ginti ne tik savo, bet ir kitų teises, atpažinti pažeidimus viešojoje erdvėje, kas padeda kurti solidarią, teisingą, įtraukiančią visuomenę.

**Išvada:** Žinoti pagrindines sąvokas – tai: žinoti savo teises; žinoti, kaip jos pažeidžiamos; žinoti, kaip apsiginti; žinoti, kaip elgtis su kitais.

## II SKYRIUS ATLIKTOS ANALIZĖS TIKSLAS

Šios atliktos analizės tikslas – išsiaiškinti, kokia įvairovės ir lygių galimybių situacija Zarasų rajono savivaldybėje (toliau – Savivaldybė) ir Zarasų rajono savivaldybės administracijoje (toliau – Administracija). Duomenų apžvalga yra labai svarbi įsisąmoninant esamą situaciją, kad, remiantis ja, galima būtų daryti tinkamiausius ir efektyviausius sprendimus įvairovės ir lygių galimybių srityje. Šios analizės tikslas nėra identifikuoti ir įvardinti nelygybių ar diskriminacijos priežastis Savivaldybėje ar Administracijoje, nes tam būtų reikalingi gilesni ir kiekybiniai, ir kokybiniai tyrimai apie skirtingus diskriminacijos pagrindus ir procesus. Atsižvelgiant į tai, toliau pateikiama politikų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, įvairovės analizė pagal lytį, pareigų pobūdį, išsilavinimą, dalyvavimą kvalifikacijos kėlime ir kt.

Įvairovės ir lygių galimybių situacijos analizė buvo parengta Administracijos Dokumentų valdymo skyriaus, bendradarbiaujant su Teisės ir civilinės metrikacijos skyriumi.

## III SKYRIUS DUOMENYS APIE DARBUOTOJUS IR LYGIŲ GALIMYBIŲ IŽVALGOS

### 1. Lytis.

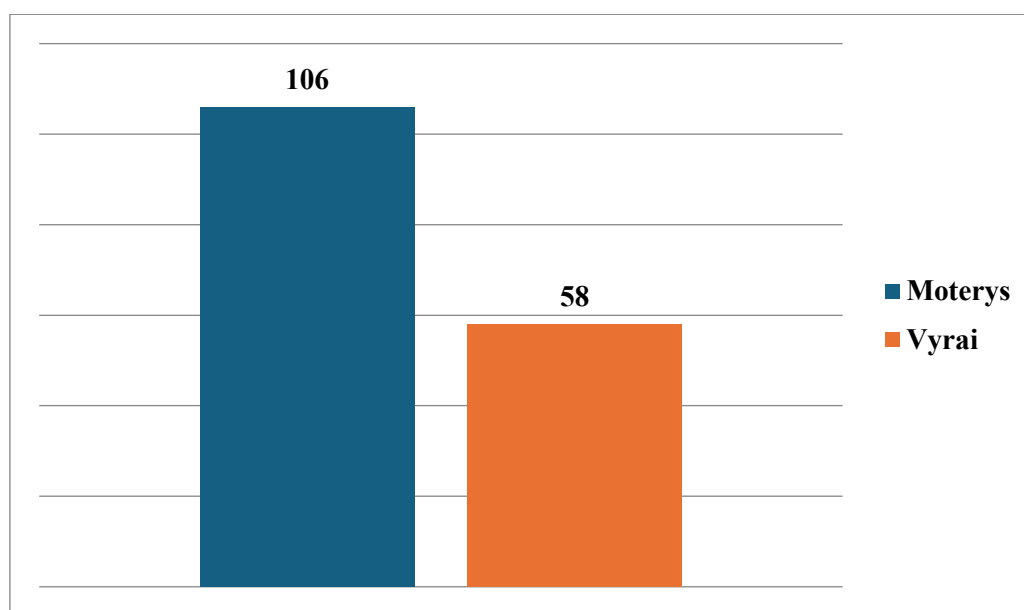
#### 1.1. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.

Lyčių lygybė institucijoje – moterų ir vyrų dalyvavimas proporcingai jų darbuotojų daliai ir lygių galimybių užtikrinimas teikiant paaukštinimus, keliant atlyginimą, pageidaujamus darbus įtraukiant į sprendimo priėmimo procesus. Pagrindinė lyčių lygybės nauda įstaigai – darnesnė ir produktyvesnė darbo jėga, suteikianti požiūrių įvairovę ir atrandanti visa apimančius problemų sprendimus. Lyčių balansas – žmogiškųjų išteklių ir vienodas moterų bei vyrų dalyvavimas visose darbo, projektų ir programų srityse.

Lyčių balanso zona Europos Sąjungoje yra užimtumo atžvilgiu 75,8 proc., moterų – 69,3 proc. Vyrų darbe rinkoje aktyvesni, moterys matomai daugiau užsiima šeimose. Tuo tarpu Lietuvoje vyrų užimtumas – 73,7 proc., moterų – 72,6 proc. Vadinasi tiek vyrai, tiek moterys. Nors bedarbystės atžvilgiu 2024 m. IV ketvirtyje siekė: vyrų – 7,4 proc., moterų 5,6 proc., jaunimo (15–24 metų amžiaus) – 13,1 proc.

### 1.1.1. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ir pareigybių grupes.

Pirmiausiai, kad išnagrinėti lyčių balansą, panagrinėsime dirbančiųjų Savivaldybėje ir Administracijoje skaičių pagal lytį. Iš viso Savivaldybėje ir Administracijoje dirbo 2025 m. rugpjūčio 20 d. 164 asmenys.



1 pav. Duomenys apie dirbančiųjų Savivaldybėje ir Administracijoje skaičių pagal lytį

Matome, kad Savivaldybėje ir Administracijoje dominuoja moterys – jos sudaro 64,63 proc., o tuo tarpu vyrai – 35,37 proc.

Tai rodo ryškia lyčių disproporciją, kuri yra gana įprasta Lietuvos viešajame sektoriuje, tačiau vis tiek kelia tam tikrus iššūkius ir rizikas, ypač jei ji nėra sąmoningai stebima ar valdyta.

Galime daryti formalią išvadą, nors toks pasiskirstymas nėra nelygybės požymis, jis rodo poreikį toliau vertinti lyčių balansą ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai – analizuojant lyčių atstovavimą skirtinguose pareigybių lygiuose, jų darbo pobūdį bei karjeros galimybes. Siekiant lygių galimybių užtikrinimo, rekomenduojama reguliariai vykdyti lyčių balanso stebėseną ir skatinti įtraukią darbo aplinką visoms lytims.

Galimi iššūkiai dėl lyčių disproporcijos savivaldybėje:

1. Lyčių disbalansas vadovaujančiose pozicijose.

Iššūkis: Nors moterų yra dauguma, vadovaujančiose (įstaigos vadovo) pareigose dažnai dominuoja vyrai.

2. Darbuotojų vaidmenų stereotipizavimas.

Iššūkis: Kai kuriose srityse (socialinės paslaugos, administracija) gali būti stereotipiškai priimta, kad „čia dirba moterys“.

3. Perdegimo rizika dėl darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo.

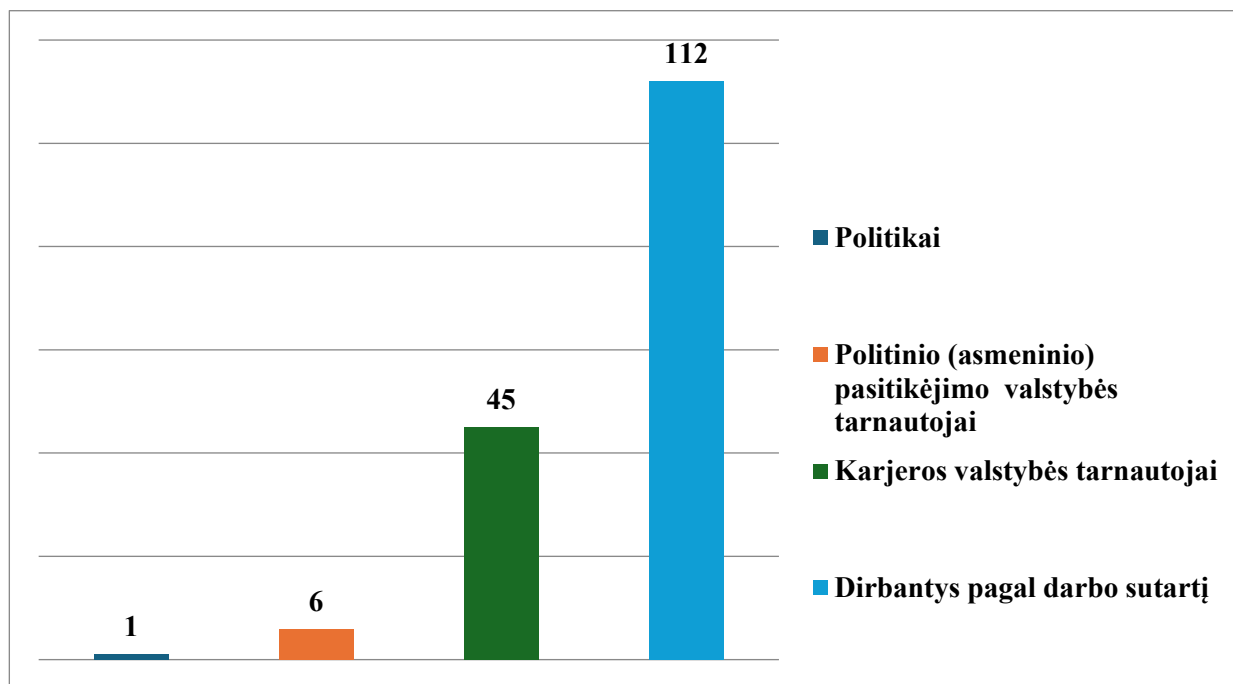
Iššūkis: Moterys dažniau patiria dvigubą našta – darbas + šeima.

Galimos rekomendacijos įstaigos vadovui: 1) reguliariai stebėti lyčių pasiskirstymą pagal pareigybių lygius – vertinti ne tik bendrą statistiką, bet ir tai, ar moterys ir vyrai vienodai atstovaujami vadovaujamose specialistų ir techninėse pareigose; 2) užtikrinti vienodas karjeros galimybes visiems darbuotojams nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, negalios ar kitų požymių; 3) vengti stereotipų skirstant užduotis – užtikrinti, kad atsakomybės ir darbo funkcijos nebūtų paskirstomos pagal tradicinius lyčių vaidmenis (pvz., „moterys prie dokumentų“, „vyrai – prie techninių klausimų“); 4) įtraukti lygių galimybių principus į personalo valdymo dokumentus (pvz., į darbuotojų vertinimo, atrankos, adaptacijos, skatinimo ar kvalifikacijos kėlimo tvarkas); 5) sudaryti galimybes lankstesniam darbo organizavimui (kai įmanoma). Tai ypač svarbu darbuotojams, turintiems vaikų ar kitų šeimos įsipareigojimų – padeda išlaikyti darbą ir šeimos pusiausvyrą;

6) sudaryti galimybę anonimiškai teikti siūlymus, susijusius su diskriminacija ar nelygybe – tai padeda identifikuoti problemas, kurių darbuotojai galbūt neišdrįsta išsakyti tiesiogiai.

#### 1.1.2. Dirbančiųjų padėtis pagal pareigų grupes.

Pateikiame politikų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, Savivaldybėje ir Administracijoje duomenis 2025 m. rugpjūčio 20 d. datai.



2 pav. Duomenys apie politikų, valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį, skaičių

Didžiąją dirbančiųjų dalį sudaro dirbantys pagal darbo sutartį – 68,29 proc. Karjeros valstybės tarnautojai – 27,44 proc., politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai – 3,66 proc. ir politikas – 0,61 proc.

Gauti duomenys rodo, kad Savivaldybėje ir administracijoje dominuoja darbo santykiai. Tačiau valstybės tarnautojai tiek pat yra svarbūs. Toks pasiskirstymas savaime nėra lygių galimybių pažeidimas, tačiau gali kilti klausimų dėl: 1) karjeros galimybių prieinamumo visoms darbuotojų grupėms; 2) vienodo darbo užmokesčio už tą patį ar panašų darbą; 3) mokymosi ir tobulėjimo galimybių prieinamumo; 4) įtraukties į sprendimų priėmimą.

Galimos išvados: 1) daugiau nei du trečdaliai įstaigoje dirba pagal darbo sutartį, vadinasi vyrauja ne valstybės tarnybos, o darbo teisės pagrindu darbo santykiai; 2) karjeros valstybės tarnautojų – mažiau nei trečdalis. Tai gali rodyti, kad daug funkcijų atliekama ne valstybės tarnybos pagrindu, bet samdomų darbuotojų dėka; 3) mažas politinio pasitikėjimo darbuotojų skaičius. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų ir politikas sudaro labai mažą dalį – tai įprasta, nes šios pareigybės skirti tik vadovų aplinkai ir politinei komandai; 4) didelis darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, skaičius nebūtinai yra problema – tai gali būti struktūrinis sprendimas, jei įstaiga turi daug specifinių funkcijų (pvz., švietimo, sveikatos, socialinių paslaugų). Tačiau svarbu įsitikinti, kad tokia struktūra neužgožia viešojo administravimo profesionalumo.

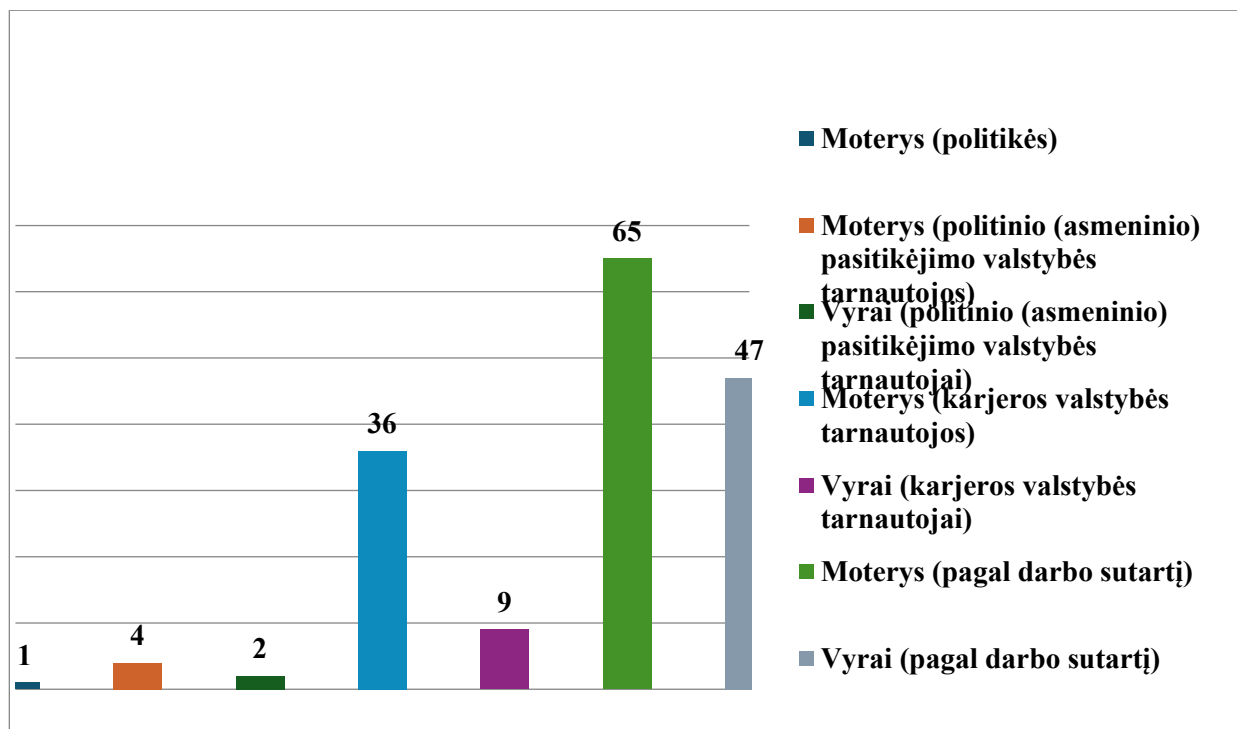
Rekomendacijos: 1) vykdyti vidinį monitoringą ar visoms dirbančiųjų grupėms suteikiamos vienodos sąlygos karjeros augimui ir tobulėjimui; 2) užtikrinti skaidrias ir vienodas atrankos procedūras į aukštesnes pareigas; 3) šviesti vadovus apie lygių galimybių principus ir skatinti įtraukią darbo kultūrą; 4) reguliariai vertinti darbuotojų pasitenkinimą ir lygybės jausmą įstaigoje (per apklausas ar grįžtamojo ryšio priemones).

Galimi iššūkiai dėl skirtingų darbuotojų darbo grupių: 1) darbo teisiniai ir valdymo: skirtingi teisiniai režimai tarp valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį gali sukelti tam tikrų iššūkių valdant žmogiškuosius išteklius: būtina užtikrinti, kad įvairios procedūros, veiklos vertinimas, atsakomybės būtų aiškiai reglamentuotos visoms darbuotojų grupėms ir su tuo jie būtų supažindinti; 2) organizacinės kultūros: skirtingų grupių darbuotojai gali turėti skirtingus darbo tikslus, motyvacijas, darbo etiką ir požiūrį į teikiamas paslaugas; gali kilti vidinė atskirtis ar nepasitikėjimas tarp skirtingų statusų darbuotojų; 3) karjeros planavimas ir motyvacija: valstybės tarnautojams taikomos kitos karjeros planavimo taisyklės nei dirbantiems pagal darbo sutartį, todėl būtina lanksčiai valdyti motyvacijos sistemą; 4) valdymo sudėtingumas: vadovams gali kilti sunkumai vienodai valdant įvairių grupių darbuotojus – tiek dėl skirtingų taisyklių, tiek dėl skirtingų tikslų, motyvų.

Rekomendacija: siekiant sklandaus įstaigos veiklos užtikrinimo, reikėtų stiprinti integraciją tarp skirtingų darbuotojų grupių, užtikrinti vienodas profesinio tobulėjimo galimybes bei aiškia komunikaciją tarp valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį.

### 1.1.3. Dirbančiųjų padėtis pagal lytį.

Nagrinėjant dirbančiųjų Savivaldybėje ir Administracijoje skaičių pagal lytį ir pagal einamas pareigas – politikų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų, karjeros valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį skaičius pagal lytį ir atlikus duomenų analizę pastebima, kad tėra viena politikė moteris (0,61 proc.), politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojos 4 moterys sudaro 2,44 proc., politinio (asmeninio) pasitikėjimo 2 vyrai sudaro 1,22 proc. Karjeros valstybės tarnautojų grupėje 36 moterys sudaro 21,95 proc., 9 vyrai – 5,49 proc. Gausiausia grupė dirbančių pagal darbo sutartį. Šioje grupėje dirbančios 65 moterys sudaro 39,63 proc. visų dirbančiųjų Savivaldybėje ir Administracijoje, kai tuo tarpu 47 vyrai, dirbantys pagal darbo sutartį, sudaro 28,66 proc.



3 pav. Duomenys apie vyrus ir moteris pagal pareigų grupes

Įstaigoje dominuoja moterys – 64,3 proc., vyrų – 35,37 proc. Visose pareigų grupėse moterys sudaro daugumą – ypač tarp karjeros valstybės tarnautojų.

Vyrų daugiau tik tarp dirbančių pagal darbo sutartį, tačiau ir čia jų mažuma – 41,96 proc.

Turimų duomenų analizė leidžia daryti išvadą, kad šis pasiskirstymas pagal lytį gali būti susijęs su įstaigos pareigybių specifika, kur dažniau dirba moterys (pvz., socialinės, švietimo, dokumentų valdymo sritys ir kt.): 1) moterų dauguma, sudaro beveik 65% visų darbuotojų; 2) karjeros valstybės tarnyboje – ryški moterų dauguma. Karjeros valstybės tarnautojų grupėje moterys sudaro daugiau nei 80 proc. šios kategorijos. Viešasis administravimas Savivaldybės lygmeniu remiasi moterų kompetencija, tačiau jų atstovavimas vadovybėje išlieka ribotas; 3) dirbančių pagal darbo sutartį grupė – didžiausia, bet lyčių pasiskirstymas santykinai subalansuotas. Moterų – 65, vyrų – 47. Proporcija yra 58 proc. ir 42 proc., t. y. arčiau pusiausvyros nei kitose grupėse.

Išvada: Ši grupė turi potencialo tapti lyčių pusiausvyros vystymo baze, jei joje bus skatinama vienodai augti abiejų lyčių darbuotojams.

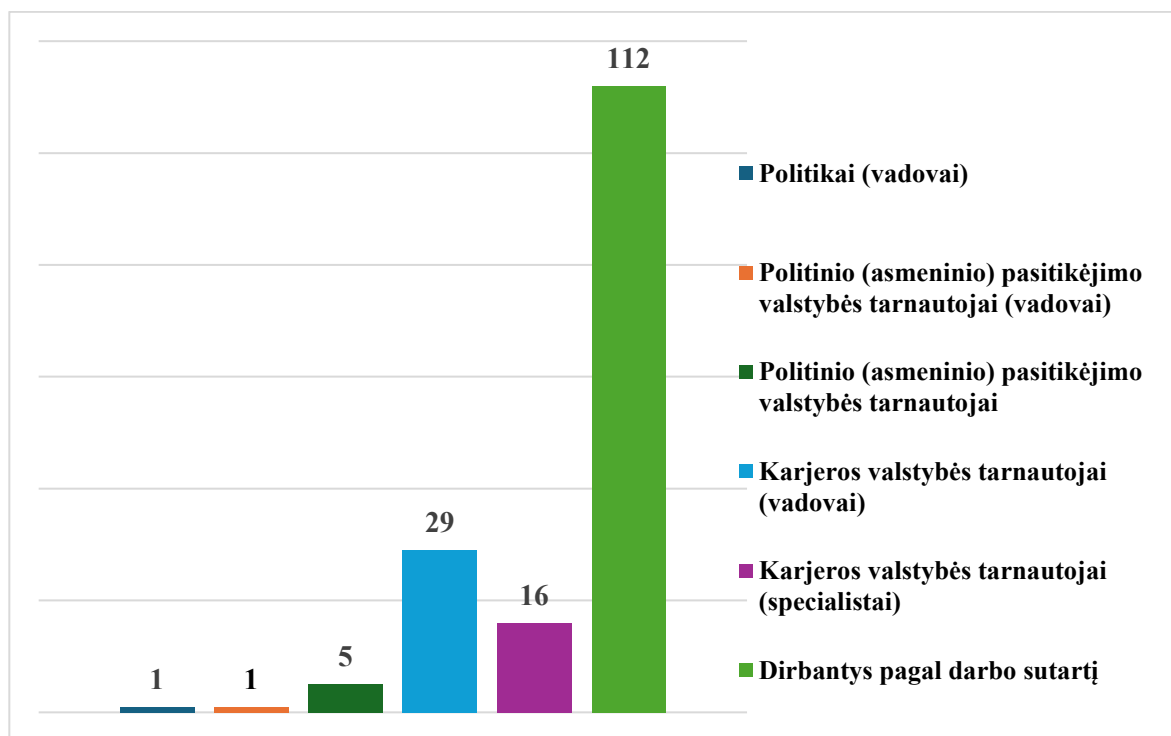
Galimi iššūkiai: 1) sprendimų priėmimo įvairovės trūkumas (sprendimai gali būti formuojami iš ribotos perspektyvos, o moterų interesai mažiau atstovaujami); 2) lyčių atstovavimo disbalansas pagal pareigų lygmenį; 3) karjeros motyvacija ir pasitikėjimas (moterų mažuma strateginiuose postuose gali demotyvuoti kitus siekti aukštesnių pareigų).

#### 1.1.4. Dirbančiųjų padėtis pagal užimamas vadovaujamas pareigas.

Pastebima, kad vadovų skaičius – reikšmingas (31 darbuotojas iš 164). Vadovai: politikas – 1, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas vadovas – 1 (įstaigos vadovas), karjeros valstybės tarnautojai vadovai – 29 (padalinių vadovai su pavaduotojais). Iš viso vadovų – 31 (18,9 proc.).

Karjeros valstybės tarnautojų (45 valstybės tarnautojai) struktūra orientuota į vadovavimą – 29 vadovai iš 45 karjeros tarnautojų – tai net 64,4 proc. šios grupės. Specialistų – tik 16 (35,6 proc.).

Tai rodo, kad įstaiga turi didelį vadovavimo sluoksnį, kuris apima beveik 1 iš 5 darbuotojų. Galima svarstyti apie vadovavimo struktūros efektyvumą – ar nėra dubliavimo, ar kiekvienas vadovas turi pakankamą darbuotojų skaičių, kurį administruoja.



4 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje vadovaujančias pareigas einančius darbuotojus

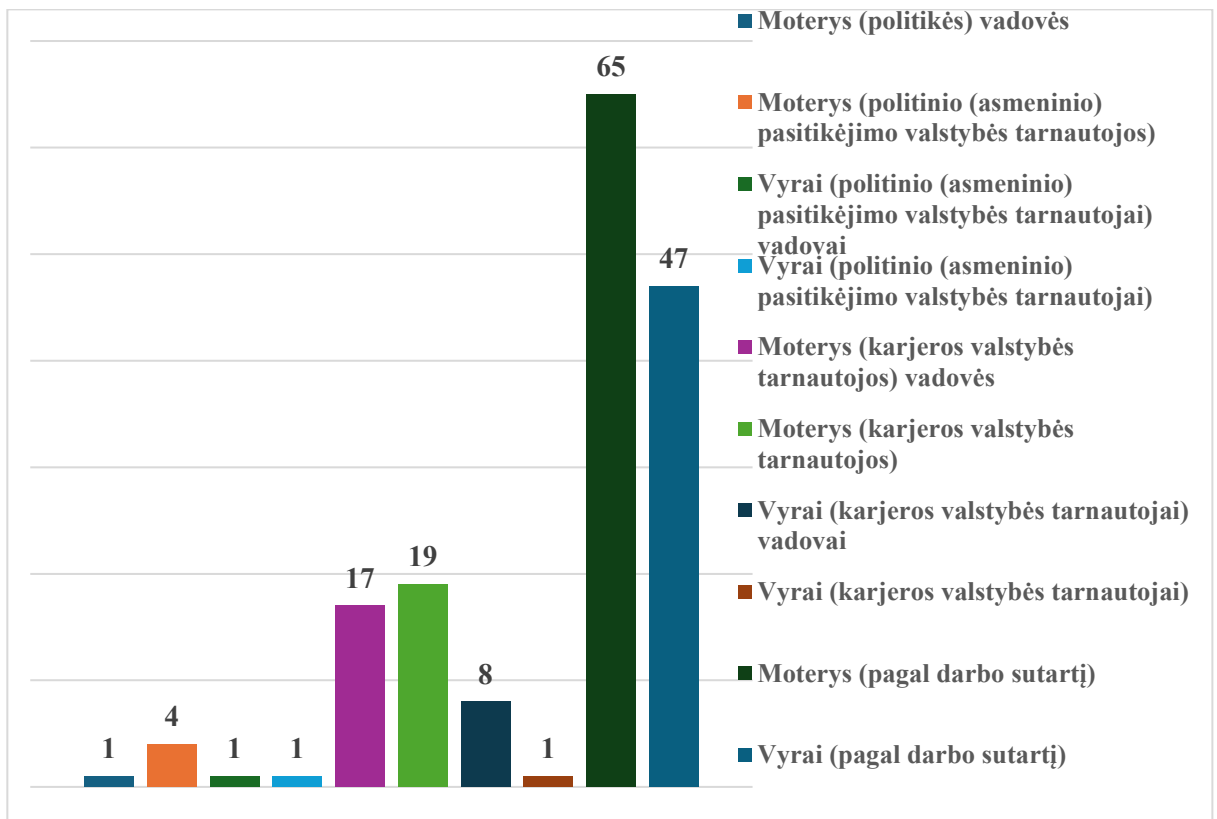
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų nėra daug – 1 vadovas ir 5 valstybės tarnautojai – iš viso 6 (3,66 proc. viso personalo). Tai atitinka įprastą savivaldos praktiką, kur politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai aptarnauja merą, vicemerus ar Savivaldybės tarybos narius.

Išvada: 1) Administracijos karjeros valstybės tarnybos segmentas yra labai „vadovinis“, t. y. struktūriškai orientuotas į valdymą; 2) struktūra išlieka politinės įtakos prasme stabili ir neperkrauta.

Iššūkiai: 1) vadovų skaičiaus disproporcija (29 vadovai karjeros tarnyboje ir vos 16 specialistų – galimas organizacinės struktūros nebalansas); 2) darbo sutartininkų dominavimas (galima rizika viešojo administravimo funkcijų deprofesionalizavimui); 3) gali atrodyti, kad trūksta stiprios specialistų bazės (tik 16 karjeros specialistų – kyla klausimų dėl kompetencijų palaikymo ir žinių tęstinumo); 4) lyderystės grandinės efektyvumas (per daug vadovų gali reikšti lėtus sprendimų priėmimus, hierarchiją, informacijos filtravimą).

#### 1.1.5. Dirbančiųjų vadovaujančiose pareigose pasiskirstymas pagal lytį.

Išanalizavus duomenis matome, kad iš viso vadovų 18 moterų (1 politikė ir 17 karjeros valstybės tarnautojų) ir 9 vyrai (1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir 9 karjeros valstybės tarnautojai) – iš viso 27. Moterys sudaro 66,7 proc. Nevadovaujančios pareigos (iš viso 137). Moterys sudaro 64,2 proc. specialistų / ne vadovų, vyrai – 35,8 proc.



5 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje vadovaujančių pareigų pasiskirstymą pagal lytį

Išvada: Moteris užima aukščiausią vadovavimo poziciją. Tai svarbi lyderystės žinutė, parodanti, kad moterys savivaldoje gali užimti aukščiausius postus ir veikia kaip teigiamas pavyzdys kitoms moterims karjeroje. Tai gali padėti mažinti vadovavimo lyčių disbalansą (net jei žemesni vadovavimo lygiai kai kuriose srityse yra dominuojami vyrų, aukščiausio lygio moters vadovavimas stiprina įstaigos įvairių lyčių lygybės atžvilgiu). Tai – pozityvus signalas viešojo

sektoriaus įvairovės srityje, nes Savivaldybės vadovės moters buvimas atitinka tiek nacionalinius lygių galimybių tikslus, tiek ES lyderystės įvairovės siekius.

Iššūkiai: 1) mažai vyrų karjeros specialistų (tik 1 vyras iš 20 karjeros specialistų – disbalansas, ribojantis įvairovę); 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas vadovas – vyras (nors politikė – moteris, kitame strateginiame poste dominuoja vyras).

Rekomendacija: atsižvelgiant į moters vadovės faktą 1) komunikuoti lyderystės įvairovę (pabrėžti viešai, kad Savivaldybės vadovė – moteris. Tai didina įvaizdį ir įkvepia bendruomenę); 2) skatinti lyčių pusiausvyrą kituose strateginiuose postuose (pvz., pavaduotojai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų komandos, padalinių vadovai – siekti balanso ne tik vadovaujančių moterų skaičiumi, bet ir įtaka); 3) naudoti vadovės autoritetą kaip platformą lygybės politikai (vadovė gali būti pagrindinė lyčių lygybės politikos ambasadorė Savivaldybėje – per komunikaciją, veiksmus, mentorių programas).

1.2. Dirbančiųjų naudojimas vaiko priežiūros atostogomis, papildomomis poilsio dienomis.

2025 m. rugpjūčio 2 d. tik trys Savivaldybės ir Administracijos moterys rinkosi vaiko priežiūros atostogas (viena politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoja ir dvi dirbančios pagal darbo sutartį), vyrų – nė vienas. Tik moterys naudojasi vaiko priežiūros atostogomis, o vyrai – ne, nors teisinės galimybės tai daryti egzistuoja.

Šis faktas leidžia daryti kelias svarbias socialines ir organizacines išvadas apie lyčių vaidmenis, darbo kultūrą ir galimus iššūkius Savivaldybėje ir Administracijoje.

Dominuoja tradiciniai lyčių vaidmenys šeimoje: 1) nors įstaigoje dirba daugiau moterų nei vyrų, tik moterys naudojasi vaiko priežiūros atostogomis). Tai rodo, kad vaikų priežiūra vis dar laikoma moters atsakomybe, o vyrai šia galimybe nesinaudoja net esant teisei tai daryti.

Įstaigoje ir (ar) bendruomenėje vis dar gajūs tradiciniai požiūriai į tėvystę ir motinystę.

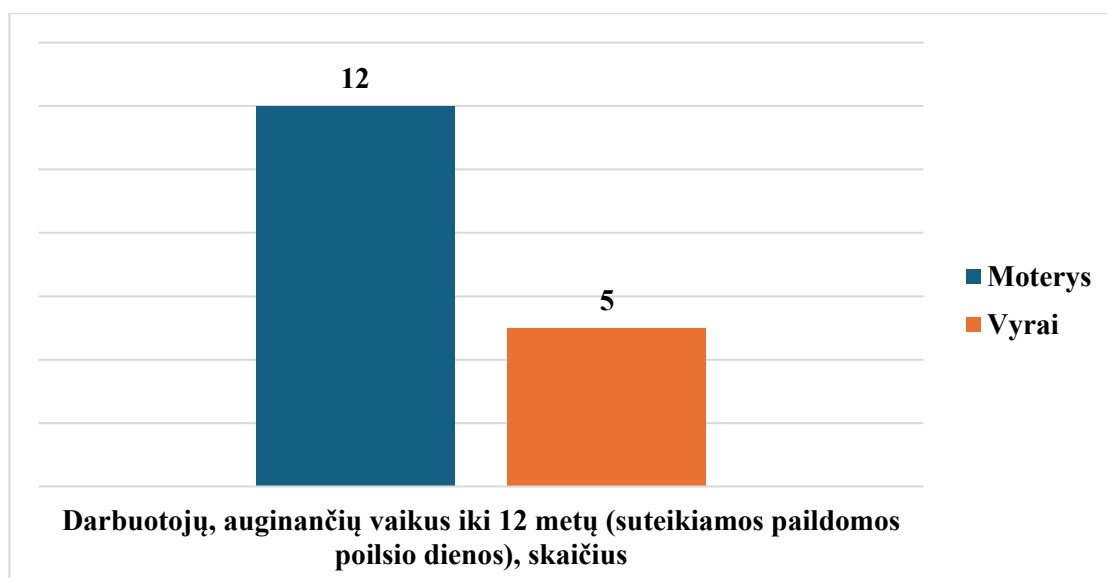
Darbo kultūra gali neskatinti vyrų imti tėvystės (vaiko priežiūros) atostogų: vyrai galbūt bijo, kad atostogos pakenks jų karjerai, reputacijai ar vertinimui kaip „atsakingų darbuotojų“, o darbdavys galbūt nesuteikia aiškios ir drąsinančios žinutės, kad tai – normali ir remiama praktika.

Organizacinė kultūra gali netiesiogiai atgrasyti vyrus nuo šeimos įsipareigojimų priėmimo.

Arba įstaigoje mažas bendras vaiko priežiūros atostogų skaičius (tik 3 iš 164). Tai gali reikšti, kad: 1) daug darbuotojų šiuo metu neturi mažų vaikų; 2) arba – darbuotojai renkasi neimti visų jiems priklausančių socialinių garantijų, pvz., dirba nepaisant galimybės būti su vaiku.

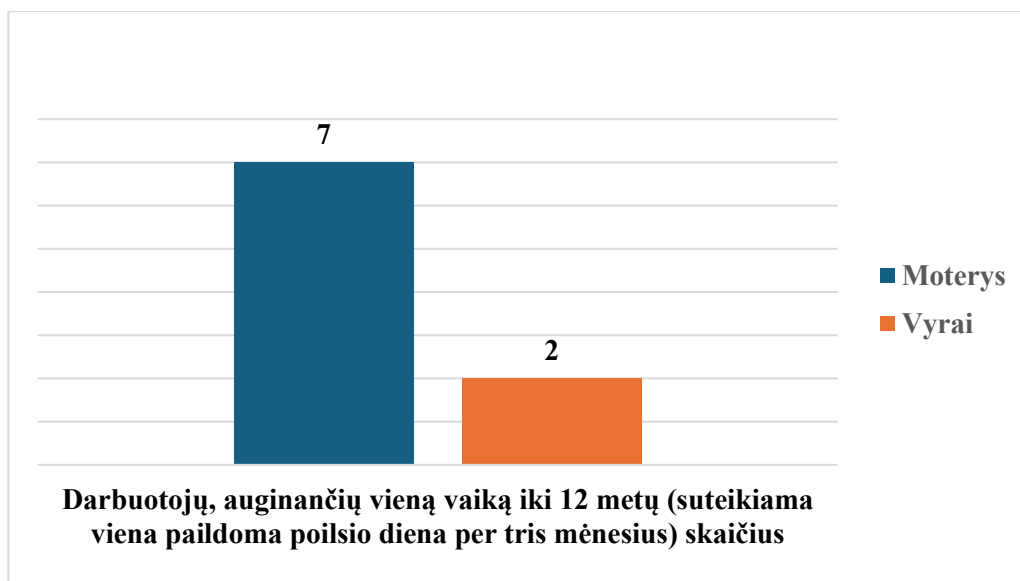
Todėl reikėtų stebėti, ar darbuotojai jaučiasi laisvi naudotis socialinėmis teisėmis, ypač jei tai susiję su šeima.

Darbuotojai taip pat gali pasinaudoti Lietuvos Respublikos darbo kodekso 138 straipsnio suteikiama lengvata, kad „darbuotojams, auginantiems vieną vaiką iki dvylikos metų, suteikiama viena papildoma poilsio diena per tris mėnesius (arba sutrumpinamas darbo laikas aštuoniomis valandomis per tris mėnesius), darbuotojams, auginantiems vaiką su negalia iki aštuoniolikos metų arba du vaikus iki dvylikos metų, suteikiama viena papildoma poilsio diena per mėnesį (arba sutrumpinamas darbo laikas dviem valandomis per savaitę), o darbuotojams, auginantiems tris ir daugiau vaikų iki dvylikos metų arba auginantiems du vaikus iki dvylikos metų, kai vienas arba abu vaikai turi negalią, – dvi dienos per mėnesį (arba sutrumpinamas darbo laikas keturiomis valandomis per savaitę), mokant jiems vidutinį jų darbo užmokestį. Darbuotojų, dirbančių ilgesnėmis negu aštuonių darbo valandų pamainomis, prašymu šis papildomas poilsio laikas gali būti sumuojamas per kelis mėnesius tol, kol susidaro papildoma poilsio diena, kuri suteikiama ne vėliau kaip paskutinį sumuojamą mėnesį.“



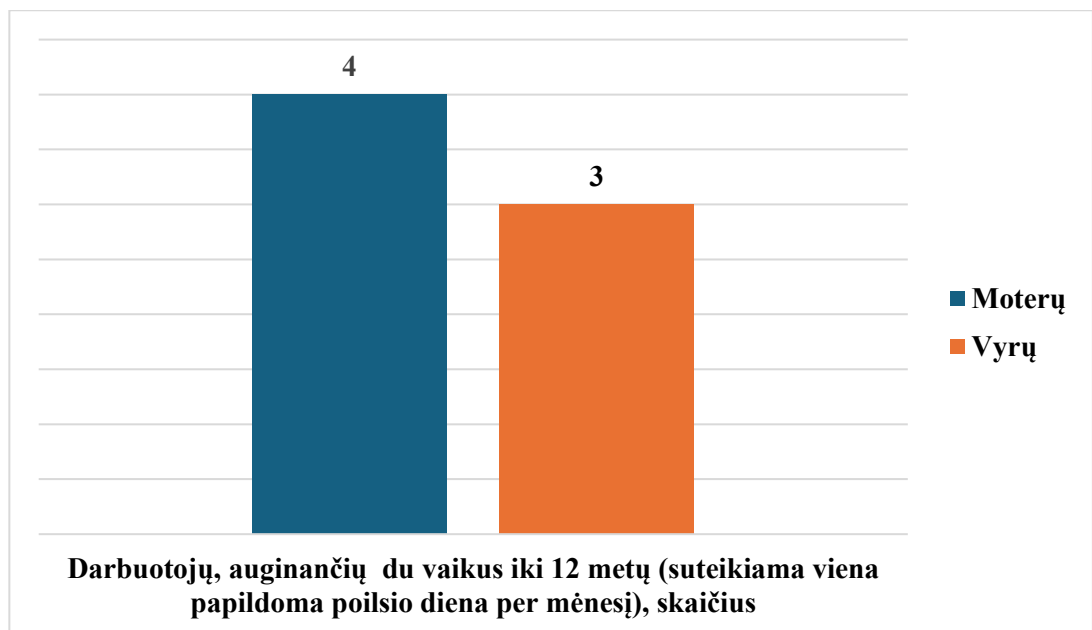
6 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančiųjų, auginančių vaiką (-us) iki 12 metų.

Kaip matome, auginančių vaiką (-us) iki 12 metų – 17. Tiek vyrai, tiek moterys, auginantys vaiką (-us) iki 12 metų naudojami teikiama lengvata ir naudojami papildomomis poilsio dienomis. Vyrai sudaro nedidelę dalį. Tačiau pozityvu, kad ir vyrai naudojami šia teise – tai rodo didėjantį sąmoningumą bei galimą įstaigos palaikymą derinant šeimos ir darbo pareigas.



7 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančiųjų, auginančių vieną vaiką iki 12 metų.

Iš 17 darbuotojų didžioji dalis darbuotojų (9) augina 1 vaiką ir naudojami teisės aktų suteikiama lengvata. Didžioji dalis ir vėl moterų (7). Galima daryti išvadą, kad dirbantys Savivaldybėje ir Administracijoje vyrai šeimose vaikų iki 12 metų, neturi.



8 pav. 7 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančiųjų, auginančių du vaikus iki 12 metų.

Darbuotojų, auginančių du vaikus iki 12 metų – 7. Šiuo atveju panašus skaičius ir moterų (4), auginančių du vaikus iki 12 metų, ir vyrų (3). Suteikiant po 1 dieną per mėnesį, per metus šie darbuotojai panaudotų 84 papildomas poilsio dienas iš viso.

Dar viena grupė dirbančiųjų – auginančių 3 ir daugiau vaikų iki 12 metų. Jų 2. Tik dvi moterys, dirbančios Administracijoje, augina po tris vaikus iki 12 metų. Jos taip pat pasinaudoja suteikiama lengvata – suteikiamos dvi poilsio dienos per mėnesį. Per metus šioms darbuotojoms suteikiamos 48 papildomos poilsio dienos.

Pasidomėta ir darbuotojų, auginančių vaiką (-us) iki 12 metų amžiaus grupėmis:

Amžiaus grupė	Darbuotojų skaičius	Pastabos
36–40 m.	6	Daugiausia moterys
41–45 m.	6	Įvairūs – abu
46+ m.	5	Įskaitant vieną vyrą – 59 m.

Išvados: 1) analizuoti visų darbuotojų atžvilgiu – netikslinga. Tik 10,4 % darbuotojų turi mažamečių vaikų, tad bendro skaičiaus rodikliai yra neinformatyvūs. 17 darbuotojų yra realiai vertintina bazė, norint nagrinėti naudojimąsi šeimos politikos lengvatomis; 2) vyrai sudaro mažumą (29,4 %) tarp tėvų, turinčių vaikų iki 12 metų, bet visi jie naudojami bent jau papildomomis poilsio dienomis – tai pozityvus signalas; 3) moterų spaudimas prisiimti pirminę vaikų priežiūros atsakomybę vis dar matomas, nes tik jos (3 moterys) išeina vaiko priežiūros atostogų.

### 1.3. Negalia.

Savivaldybėje ir Administracijoje 2025 metų rugpjūčio 20 dienai dirbo 7 asmenys su negalia – 4 moterys ir 3 vyrai. Viena moteris – valstybės tarnautoja, 3 – dirbančios pagal darbo sutartį, ir 1 vyras valstybės tarnautojas ir 2 vyrai dirbantys pagal darbo sutartį.

Įsidarbinimo metu darbuotojai neprivalo teikti informacijos apie neįgalumą, o Administracija, kaip darbdavys, neturi juridinio pagrindo šią informaciją kaupti, išskyrus atvejus, kai darbuotojai ketina pasinaudoti ilgesnėmis atostogomis ar kitomis garantijomis, įtvirtintomis Lietuvos Respublikos darbo kodekse, kituose teisės aktuose.

Darbuotojai su negalia įstaigoje visada gali kreiptis į Administracijos Teisės ir civilės metrikacijos skyriaus atsakingą darbuotoją (teisininką), personalo specialistą konsultacijos dėl

Lietuvos Respublikos darbo kodekse 40, 52, 117 ir kituose straipsniuose, aptariančiuose lengvatas bei kitus dėl darbo sąlygų pritaikymo pagal individualius su negalia susijusius poreikius reikalavimus, asmenims su negalia.

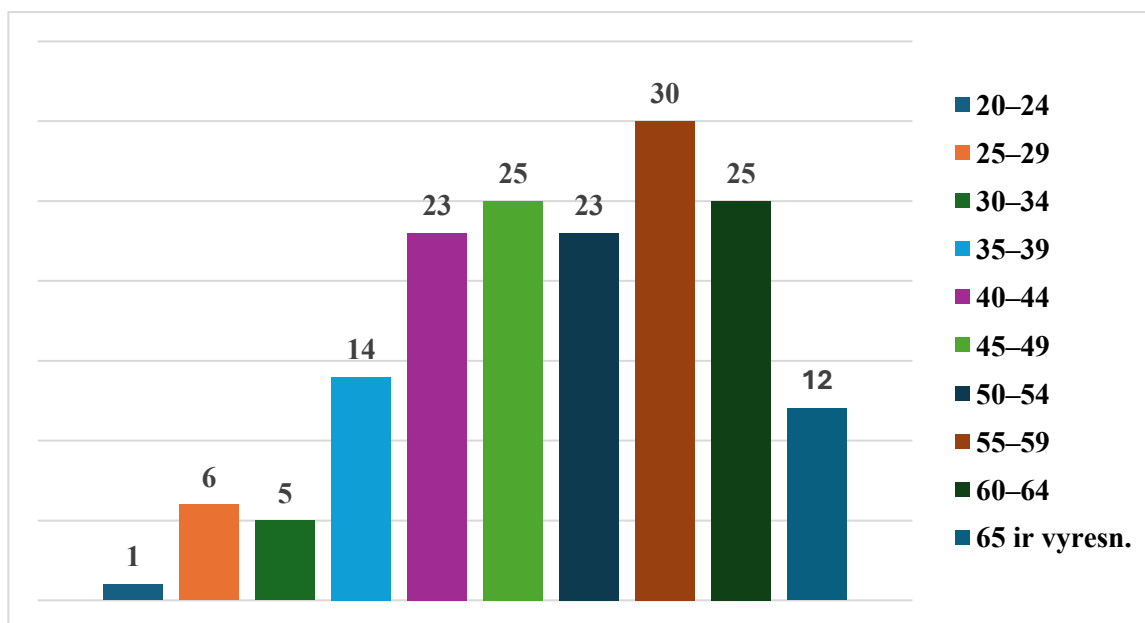
Išvados. Iš viso Administracijoje pagal dirbančiųjų pateiktus duomenis dirba 7 asmenys su negalia, t. y. ~4,3 proc. visų darbuotojų (7 iš 164). Dauguma jų – moterys (57 proc.), tačiau skirtumas tarp lyčių nėra labai didelis. Net 71,4 proc. šių asmenų dirba pagal darbo sutartį, o tik 2 asmenys (28,6 proc.) užima valstybės tarnautojo pareigas. Tai gali reikšti: mažesnę prieinamumą ar konkurencingumą valstybės tarnybos pareigybėms; arba – kad didesnė darbo pasiūla žmonėms su negalia yra paprastesnėse, pagal darbo sutartį siūlomose pareigose.

Iššūkiai. 1) mažas įtraukties lygis: tik ~4,3% darbuotojų turi negalią – tai gana mažai, ypač viešajame sektoriuje, kuris turėtų būti pavyzdys įtraukčiai; 2) valstybės tarnyba beveik nepasiekiamas: asmenys su negalia retai dalyvauja konkursuose į valstybės tarnybą arba neįveikia atrankos barjerų (pvz., kvalifikacija, aplinkos pritaikymas, technologinis prieinamumas);

Rekomendacijos. 1) įtraukties stiprinimas: parengti aiškią strategiją dėl asmenų su negalia įdarbinimo ir įgalinimo savivaldybėje; galima nustatyti vidinius tikslus, pvz.: pasiekti 6–8 proc. lygį per 2 metus; 2) pritaikyti darbo vietas: fiziškai (pvz., lifantai, darbo stalai), technologiškai (ekranų skaitytuvai, asistavimo priemonės), darbo grafikais (lankstumas); 3) skatinti dalyvauti valstybės tarnybos atrankose: pateikti aiškią informaciją, kad atrankos atviros ir pritaikytos žmonėms su negalia; kurti motyvuojančią komunikaciją (per savivaldybės puslapį, socialinius tinklus); 4) bendradarbiauti su organizacijomis: partnerystės su socialinėmis įdarbinimo agentūromis, NVO, darbo birža, kad būtų lengviau rasti kandidatų su negalia ir juos integruoti.

#### 1.4. Amžius.

##### 1.4.1. Darbuotojų amžius pagal turimus statistinius duomenis.



9 pav. Duomenys apie dirbančius asmenis Savivaldybėje ir Administracijoje pagal amžių

Pagal pateiktą informaciją matome, kad jaunimo (iki 35 m.) – 20–34 m. tik 12, kas sudaro 7,3 proc. Vidutinio amžiaus darbuotojų (35–54 m.) iš viso 85, t. y. 51,8 proc. Vyresnio amžiaus darbuotojai (55 m. ir daugiau) – 67 iš 164, sudaro 40,9 proc.

Savivaldybės ir Administracijos darbuotojų amžiaus struktūra rodo rimtus demografinius iššūkius: organizacija sensta, jaunimo beveik nėra, o kompetencijų ir patirties praradimas tampa neišvengiamas. Reikia strateginių sprendimų dabar, kad būtų išvengta nevaldomų padarinių ateityje.

Galime daryti išvadas, kad jaunimo kritiškai mažai. Tai reiškia, kad nėra natūralios darbuotojų kaitos, o ilgalaikėje perspektyvoje įstaiga susidurs su kompetencijų stygiumi.

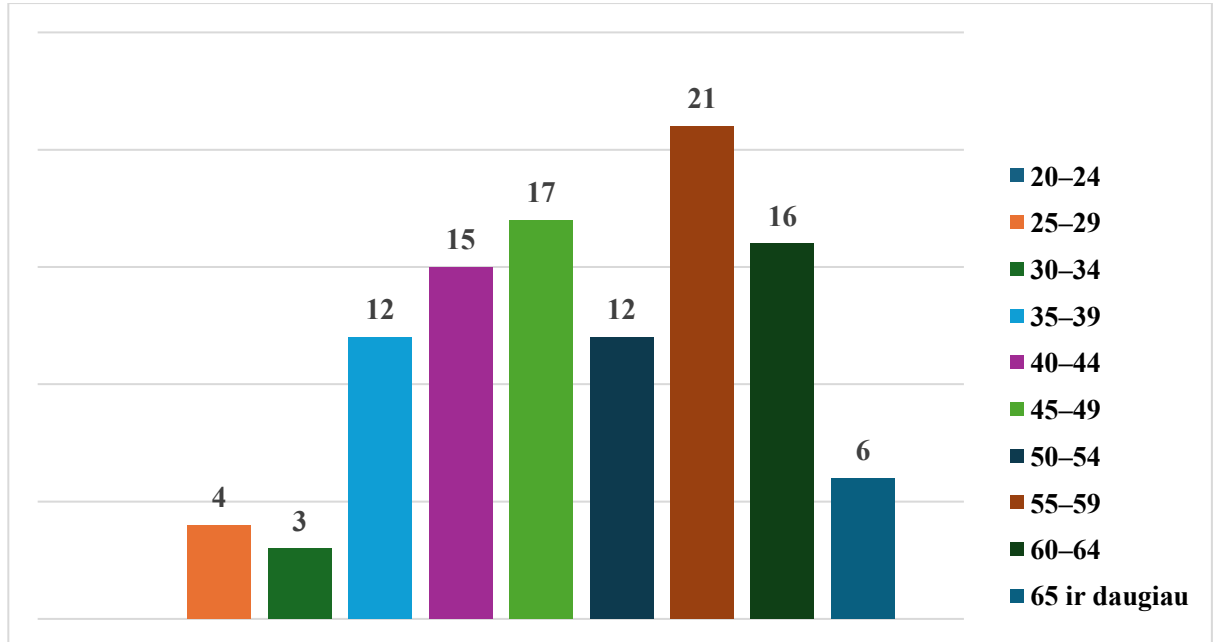
Dauguma – vidutinio amžiaus darbuotojai. Jie sudaro „stuburą“ – šiuo metu pagrindinė darbo jėga, tačiau daug jų greitai pereis į vyresnių grupę. Vyresni – artėja pensinio amžiaus. Reikalingas planavimas, žinių perdavimas, pakaitinių užtikrinimas.

Rekomendacijos remiantis amžiaus struktūra: 1) kurti jaunimo pritraukimo strategiją (stažuotės, praktikos, pirmosios darbo vietos savivaldoje); 2) planuoti darbuotojų kaitą – numatyti, kiek darbuotojų išeis į pensiją artimiausiais metais; 3) kurti žinių perdavimo mechanizmus – mentorių programos, dokumentavimas, pavaduotojų ruošimas.

Laukiantys iššūkių: 1) darbuotojų išėjimas į pensiją: gali kilti staigus žmogiškųjų išteklių trūkumas, nes didelė dalis darbuotojų išeis iš darbo per artimiausius 5–10 metų); sunku užtikrinti sklandų darbo tęstinumą, jei nebus suplanuota įpėdinystė; 2) institucinės atminties ir patirties praradimas (su senais darbuotojais išeis: neformalios žinios (praktika, „kaip darom iš tikrųjų“, procesų patirtis, žmonių ryšiai (kontaktai). Tai gali sukelti organizacinį neefektyvumą, „iš naujo atradimus“; 3) jaunimo trūkumas – rizika atsinaujinimui ir inovacijoms (trūksta technologijų, skaitmenizacijos išmanymo, naujų idėjų); 4) kartų kaita: jauni specialistai nesirenka Administracijos kaip pirmos darbo vietos; nėra kam perimti svarbių atsakomybių ar vadovavimo pozicijų; jaunų vadovų ugdymas nevyksta arba nevyksta pakankamai laiku; 5) mažesnis gebėjimas prisitaikyti prie reformų ir skaitmenizacijos: vyresni darbuotojai gali būti mažiau imlūs technologijoms, o jaunų darbuotojų trūksta; pokyčių valdymas tampa sudėtingesnis, kyla pasipriešinimas inovacijoms; 6) didėjanti personalo kaita ir atrankos išlaidos: dėl natūralios kaitos teks nuolat vykdyti atrankas, mokyti naujus darbuotojus; didėja personalo valdymo kaštai, mažėja efektyvumas.

#### 1.4.2. Moterų amžius.

Panagrinėjome ir dirbančių Savivaldybėje ir Administracijoje skaičius pagal amžių tarp lyčių.



10 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančių moterų skaičių

Pastebime, kad daugiausiai moterų dirba įstaigoje 55–59 metų amžiaus (21 moteris) – 19,81 proc. Šiek tiek mažiau – 45–49 metų amžiaus (17 moterų) 16,04 proc.), tada seka 60–64 metų (16 moterų) – 15,09 proc., 40–44 metų amžiaus (15 moterų) – 14,15 proc., tiek 35–39, tiek 50–54 metų amžiaus dirba po 12 moterų – po 11,32 proc. Tuo tarpu 5,66 proc. sudaro 65 ir vyresnės (6 moterys), o 25–29 metų (4 moterys) – 3,77 proc. Mažiausiai dirba 30–34 metų amžiaus moterų (3 moterys) – 2,83 proc. Stambinant amžiaus grupes pastebime, kad 24 metų amžiaus moterų –

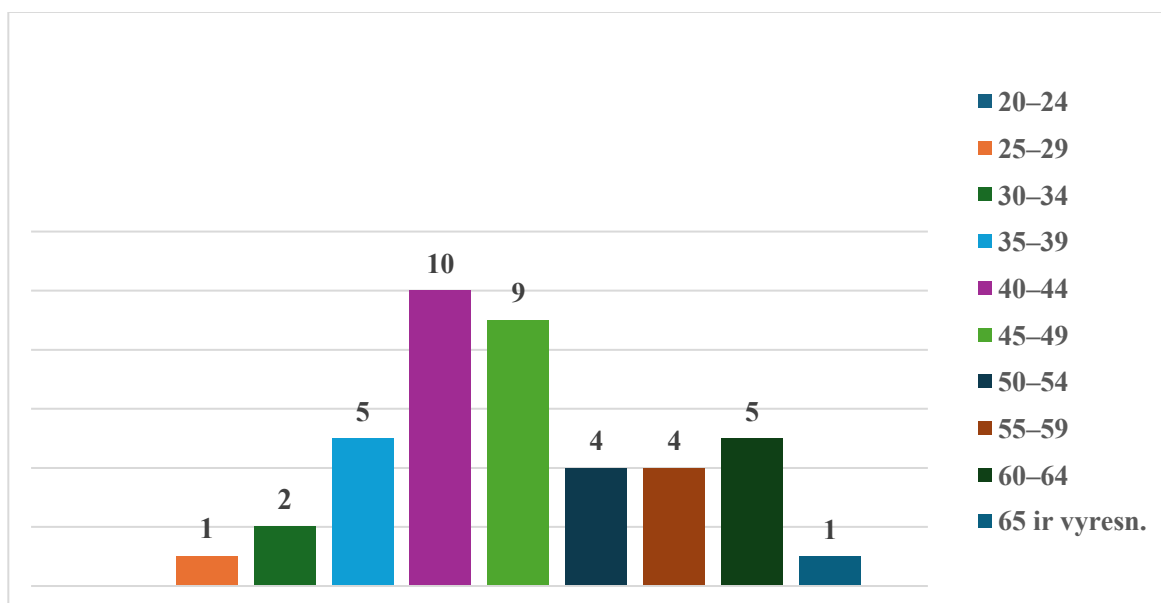
6,6 proc. nuo visų, 35–44 metų – 25,5 proc., 45–54 – 27,4 proc., 55–64 – 34,9 proc. ir 65 ir vyresnių – 5,7 proc.

Išvada: įstaigoje dirbančių moterų kolektyvas yra vyresnio amžiaus – net 66 proc. moterų yra 45 metų ir vyresnės, o didžiausią dalį sudaro 55–59 metų amžiaus grupė (19,81 proc.). Jaunų darbuotojų (iki 35 metų) yra labai mažai – tik 6,6 proc., o tai rodo, kad įstaigos moterų kolektyvas vyresnis, o kartų balansas – nepakankamas. Toks amžiaus pasiskirstymas kelia riziką dėl žmogiškųjų išteklių tvarumo, žinių perdavimo bei gali turėti įtakos įstaigos ilgalaikiam efektyvumui ir gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių.

Rekomendacija būtų: 1) skatinti jaunesnių specialistų pritraukimą, siūlant lankstesnę darbo grafiką, karjeros planavimo galimybes; 2) planuoti kompetencijų perdavimo procesus tarp vyresnių ir jaunesnių darbuotojų; numatyti pokyčių valdymo veiksmus, susijusius su artėjančiais išėjimais į užtarnautą poilsį.

#### 1.4.3. Moterų amžius Savivaldybėje ir Administracijoje pagal pareigų grupes.

1.4.3.1. politikų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo bei karjeros valstybės tarnautojų pareigose dirbančios moterys.



11 pav. Duomenys apie politikų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojų skaičių pagal amžiaus grupes

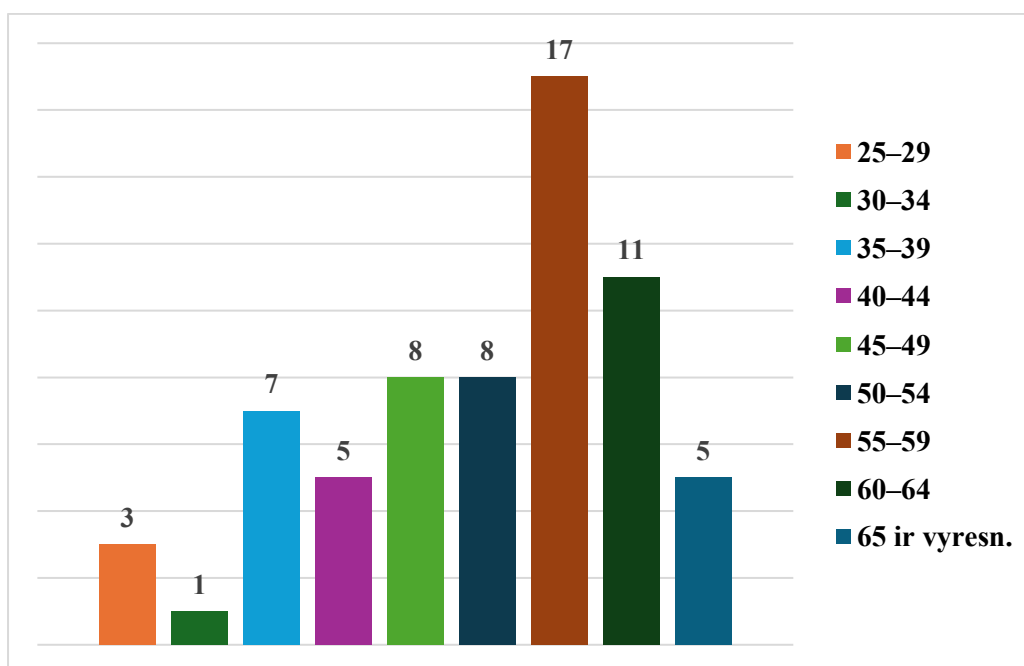
Atlikę skaičiavimus matome, kad beveik pusė šios grupės darbuotojų (46,34 proc.) yra 40–49 metų amžiaus. Jaunesnių nei 35 metų – vos 7,32 proc., tad jaunesnės kartos beveik nėra. Vyresnių nei 60 metų – 6 darbuotojos (14,64 proc.), kas rodo kad dalis kolektyvo jau artėja prie užtarnauto poilsio. Didžiausia grupė – 41–44 metų amžiaus (24,4 proc.) ir 45–49 metų (22 proc.), t. y. vidutinio amžiaus tarnautojos dominuoja. Jaunesnių nei 30 m. nėra beveik visiškai (tik 2,4 proc. tarp 25–29 m.), o 20–24 m. amžiaus grupė visiškai tuščia. Vyresnių nei 60 metų tarnautojų yra apie 14,6% (sudarė 60–64 ir 65+ grupės). Santykinai mažiau yra tarnautojų 30–34 ir 50–59 amžiaus grupėse.

Laukiantys iššūkių: 1) jaunų tarnautojų trūkumas: 20–29 metų grupėje praktiškai nėra atstovių, tai gali reikšti mažą jaunų specialistų pritraukimą ir galimą senėjimą personalo struktūroje; 2) rizika dėl senėjimo: Daug darbuotojų yra 40–49 m., o vyresnėse grupėse taip pat yra nemažai – ateityje gali būti personalo kaitos problema; 3) karjeros galimybių ribotumas jaunesnėms darbuotojoms: mažas jaunų darbuotojų skaičius gali reikšti, kad Savivaldybėje ir Administracijoje trūksta jaunimo įtraukimo ar motyvavimo mechanizmų.

Rekomendacijos: 1) aktyviau pritraukti jaunus specialistus: plėtoti jaunimo karjeros programas, praktikas, stažuotes, kad pritraukti 20–29 metų amžiaus grupę; 2) karjeros planavimas ir mentorystė: sukurti sistemą, kurioje vyresni tarnautojai galėtų perduoti žinias jaunesniesiems, skatinti karjeros augimą; 3) amžiaus diversifikacija: skatinti įvairovę, siekiant išlaikyti įvairų amžių balansą, kad organizacija būtų dinamiška ir inovatyvi; 4) lankstūs darbo būdai vyresnio amžiaus tarnautojoms: siekiant išlaikyti patyrusius specialistus, galima pasiūlyti dalinį darbo krūvį ar kitokias lankstumo formas; 5) analizuoti motyvacijos veiksniai: išsiaiškinti, kodėl jaunų darbuotojų mažai, ir šių veiksnių sprendimas.

#### 1.4.3.2. Pagal darbo sutartį dirbančios moterys.

Išnagrinėję duomenis matome, kad jaunimo iki 34 metų tik 4 moterys, kas sudaro 6,1 proc. dirbančių pagal darbo sutartį, vidutinio amžiaus moterų (35–49 metų) – 20, kas sudaro 30,8 proc., o didžiausia grupė vyresnių (50 + metų) – 41 moteris, 63,1 proc.



12 pav. Duomenys apie moterų, dirbančių pagal darbo sutartį, skaičių pagal amžiaus grupes

Išvados. Dauguma dirbančių moterų yra vyresnės nei 50 metų – net 33 moterys (50,8 proc.) yra 55 metų ir vyresnės. Dominuojanti grupė – 55–59 m. (26,2 proc.). Jaunų darbuotojų (iki 35 metų) yra tik 4 (6,1 proc.) – tai ženkliai mažas skaičius. 60+ metų amžiaus dirbančių – net 16 moterų (24,6 proc.), o tai rodo, kad organizacijoje yra nemažai darbo patirties turinčių, bet greitai pasitraukti galinčių darbuotojų.

Laukiantys iššūkių. Didelė priklausomybė nuo vyresnio amžiaus darbuotojų: gresia kompetencijų praradimas per keletą metų (dėl išėjimo į pensiją); gali kilti personalo trūkumas; mažas jaunimo įsitraukimas: tik 4,6 proc. moterų yra 25–29 m., 30–34 m. – vos 1,5 proc.; potencialiai ribotos galimybės žinių perdavimui: jei nėra mentorystės sistemų, žinios išeis kartu su darbuotojomis į užtarnautą poilsį.

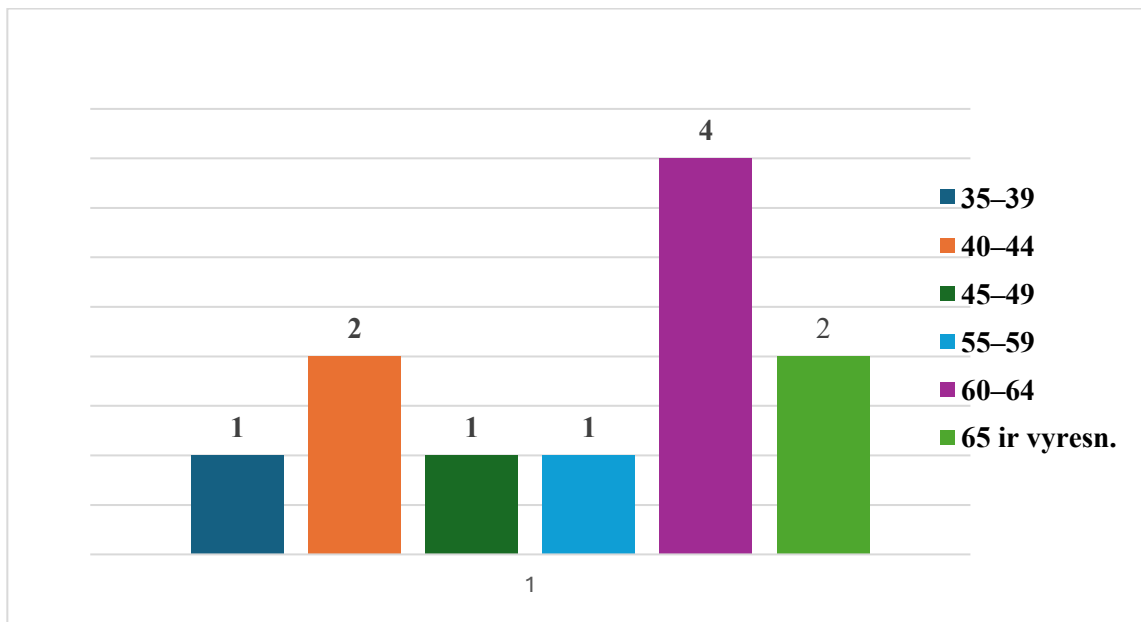
Rekomendacijos. Personalo planavimas: parengti 5–10 metų personalo kaitos planą, numatant, kiek darbuotojų gali išeiti į pensiją, ir kokių kompetencijų trūks; jaunimo pritraukimas: siūlyti praktikas, savanorystės vietas ir pirmojo darbo galimybes jauniems specialistams; bendradarbiauti su universitetais, kolegijomis ir profesinėmis mokyklomis; žinių perdavimas: įdiegti mentorystės programą, kad vyresnės darbuotojos galėtų perduoti patirtį jaunesnėms; kaupti ir sisteminti procesines žinias dokumentuose, instrukcijose; lankstus darbo modelis vyresniems:

vyresniems darbuotojams pasiūlyti dalį pareigybės, esant galimybei – nuotolinį darbą, kad jie galėtų ilgiau likti aktyvūs darbo rinkoje.

#### 1.4.3.3. Vyrai politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojai.

Panagrinėjome ir vyrų, dirbančių Savivaldybėje ir administracijoje skaičių pagal amžiaus grupes. Rezultatai parodo, kad vidutinio Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančių vyrų amžiaus (35–49 m.) dirbančiųjų – 4, kas sudaro 36,4 proc. visų dirbančių valstybės tarnautojų. Vyresnio mažiaus (50+) – 7, t. y. 63,6 proc. Jaunimo (iki 35 metų) – nėra.

Išvada. Nėra nė vieno jauno vyro (iki 35 metų) tarp valstybės tarnautojų. Dauguma (64 proc.) vyrų yra vyresni nei 50 metų, o tai rodo senstančią vyrų darbuotojų struktūrą. 36 proc. – vidutinio amžiaus, tačiau jų skaičius taip pat mažas (vos 4 asmenys). Dominuoja 60–64 metų grupė (36,4 proc.), o 65+ amžiaus vyrų yra net 2, tai reiškia, kad kai kurie darbuotojai galimai jau yra pensiniame amžiuje, bet vis dar dirba.



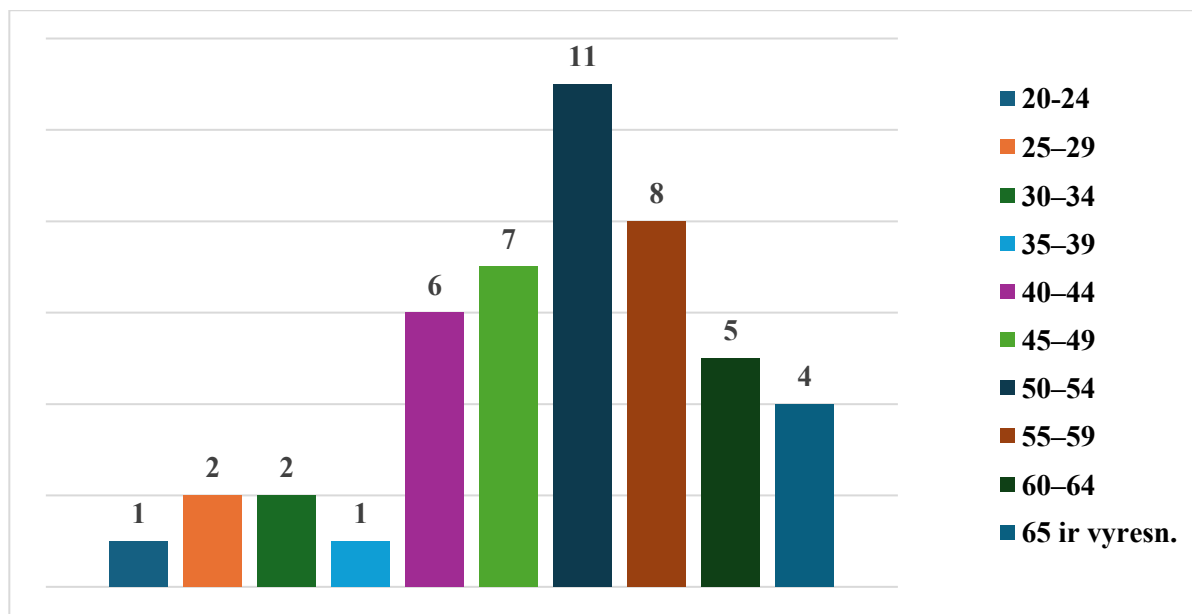
13 pav. Duomenys apie vyrų, valstybės tarnautojų, skaičių pagal amžių grupes

Iššūkiai. 1) senstantys darbuotojai: dauguma vyrų darbuotojų yra arba arti pensinio amžiaus, arba jį jau pasiekę; 2) artimiausiu metu reikės spręsti kompetencijų ir darbuotojų kaitos klausimus; 3) jaunimo trūkumas: nėra jokio jauno vyrų įsitraukimo į valstybės tarnybą; rodo galimą valstybės tarnybos patrauklumo stoką vyrams arba konkurenciją su privačiu sektoriumi; 4) lyties ir amžiaus disproporcija: palyginus su moterų struktūra, vyrų skaičius itin mažas.

Rekomendacijos. 1) pritraukti jaunus vyrus į valstybės tarnybą: viešinti valstybės tarnybos stabilumo, karjeros augimo galimybes; sukurti komunikacijos kampaniją, orientuotą į jaunus vyrus (ypač regionuose); 2) kurti įtraukią jaunimo politiką: praktikos vietas, stažuotės, karjeros mugės – bendradarbiaujant su universitetais; tikslingos darbo vietos arba pareigybės jaunesniems specialistams; 3) žinių perdavimo sistema: kadangi didžioji dalis vyrų darbuotojų yra vyresni, būtina diegti žinių perdavimo, mentorystės ir paveldimumo sistemas; 4) lyties balanso stebėseną: vertinti, ar žema vyrų atstovybė yra atsitiktinė, ar sisteminė – ir atitinkamai imtis veiksmų, jei reikia daugiau įvairovės.

#### 1.4.3.4. Vyrai, dirbantys pagal darbo sutartį.

Vyrų, dirbančių pagal darbo sutartį, amžių pagal grupes, rezultatai kiek kitoki.



14 pav. Duomenys apie vyrų, dirbančių pagal darbo sutartį, skaičių pagal amžių grupes

Jaunimo iki 34 metų (20–34 metų) – 5 vyrai, kurie sudaro 10,6 proc. Vidutinio amžiaus (35–49 metų) – 14 vyrų sudaro 29,8 proc. Tuo tarpu vyresnių vyrų amžiaus grupėje (50+ metų) – 8 vyrai, sudaro 59,6 proc.).

Išvados. Dauguma vyrų dirbančių pagal darbo sutartį (59,6 proc.) yra 50 metų ir vyresni. Ypač dominuoja 50–54 m. grupė (23,4 proc.). Jaunimo (iki 35 m.) – vos 10,6 proc. Tai rodo mažą atsinaujinimą, potencialų susidomėjimo trūkumą tarp jaunų vyrų. Didžiausia vienos grupės dalis – 50–54 metų vyrai. Rodo brandžios, patyrusios darbo jėgos dominavimą, tačiau kartu ir artėjantį personalo pasitraukimą iš darbo rinkos.

Iššūkiai. 1) senstantis darbo jėgos branduolys: dauguma darbuotojų artėja prie pensinio amžiaus – gresia žmogiškųjų išteklių trūkumas ateityje; 2) jaunimo trūkumas. Jaunų vyrų labai mažai – kyla pavojus dėl kartų kaitos, inovatyvumo ir ilgaamžės kompetencijos ugdymo; 3) darbo vietos patrauklumas: galimai Administracijoje siūlomos darbo sąlygos nėra patrauklios jaunesniems vyrams.

Rekomendacijos. 1) jaunimo pritraukimo strategija: viešinti galimybes Administracijoje jaunimui (pvz., technologijų, ūkio srityse); siūlyti darbo vietas be patirties; 2) kartų kaita ir mentorystė: planuoti žinių perdavimą iš vyresnių darbuotojų jaunesniems; 3) lankstesnis darbo modelis vyresniems: kad patyrę darbuotojai galėtų išlikti organizacijoje ilgiau, verta taikyti: lankstų darbo grafiką; ne visą pareigybės užimtumą.

Atlikę apibendrinimą apie politinio (asmeninio) pasitikėjimo, karjeros valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį vyrų analizę pagal amžiaus grupes, galime daryti išvadą, kad dauguma vyrų (60,4 proc.) Savivaldybėje ir Administracijoje yra vyresni nei 50 metų – tai rodo ryškų darbo jėgos senėjimą. Tik 8,6 proc. vyrų yra iki 34 metų, o tai labai žemas jaunimo atstovavimas. Vyrauja 50–64 m. amžiaus grupės – daugiau nei pusė vyrų yra netoli pensijos arba jau pensiniame amžiuje. Nė viena amžiaus grupė neviršija 20 proc., išskyrus 50–54 m. (19 proc.), rodančią šiek tiek stipresnį atstovavimą.

### 1.5. Socialinė padėtis.

Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatyme socialinė padėtis apibrėžiama kaip asmens padėtis, kurią lemia jo šeiminė padėtis, įgytas išsilavinimas, kvalifikacija ar mokymasis ir studijos mokslo ir studijų institucijose, turima nuosavybė, gaunamos pajamos, teisės aktuose nustatytos valstybės paramos poreikis ir (arba) kiti su asmens turtingumu susiję veiksniai.

### 1.5.1. Parama.

Administracijos direktoriaus 2025 m. vasario 19 d. įsakymu Nr. I-56 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės administracijos darbo apmokėjimo sistemos patvirtinimo“ (toliau – Tvarka) buvo nustatyta priemokų, skatinimo ir apdovanojimų, materialinių pašalpų mokėjimo tvarka, lygiomis teisėmis taikoma visiems darbuotojams.

Tvarkoje nustatyta, kad „17. Darbuotojams dėl sunkios materialinės būklės Valstybės tarnybos įstatymo (Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymo) nustatytais atvejais gali būti skiriama iki 5 minimaliųjų mėnesinių algų dydžio materialinė pašalpa iš įstaigai skirtų lėšų. Paprastai skiriama Administracijos darbuotojams, kurių materialinė būklė sunki dėl:

17.1. dėl jų pačių ligos – 2 MMA; šeimos narių (sutuoktinio, vaiko (įvaikio), motinos, tėvo (įmotės, įtėvio) ligos – 1,5 MMA;

17.2. mirus sutuoktiniui, vaikui (įvaikiui) – 1,5 MMA;

17.3. mirus tėvui, motinai (įtėviui, įmotei) – 1 MMA;

17.4. mirus valstybės tarnautojui ar darbuotojui, jo šeimos nariams išmokama 2,5 MMA dydžio materialinė pašalpa, jeigu yra jo šeimos narių rašytinis prašymas ir pateikti mirties faktą patvirtinantys dokumentai;

17.5. esant ypač sunkiai materialinei padėčiai (gaisrų atvejai, kitos stichinės nelaimės, nelaimingi atsitikimai, susiję su pareigų vykdymu, šeimos narių palaikų pervežimas iš užsienio valstybių ir kiti) – iki 5 MMA.

17.1 ir 17.5 papunkčiuose nurodytais atvejais siūlymą Administracijos direktoriui dėl materialinės pašalpos dydžio teikia Administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta komisija.

18. Materialinė pašalpa skiriama rajono Administracijos direktoriaus įsakymu. Įsakymų projektus dėl materialinės pašalpos skyrimo rengia Administracijos Teisės ir civilinės metrikacijos skyrius.

19. Materialinė pašalpa darbuotojams gali būti skiriama, jeigu yra jo rašytinis prašymas ir pateikti atitinkamas aplinkybes patvirtinantys dokumentai.

20. Darbuotojų ar jų šeimos narių netekčių atvejais užuojautai išreikšti – vainikas ar gėlių kompozicija, žvakės.“

Smulkesnė analizė dėl suteiktos paramos atlikta nebuvo.

Teisės aktu aiškiai apibrėžta materialinės paramos tvarka: 1) tvarka reglamentuoja tiek skyrimo sąlygas, tiek konkrečius MMA dydžius, kas suteikia skaidrumo; numatytos aplinkybės, kuriose darbuotojai gali tikėtis paramos (liga, mirtis, stichinės nelaimės ir kt.).

Taikoma visiems darbuotojams lygiomis teisėmis: 1) nėra diskriminacinių ar ribojančių sąlygų dėl statuso (valstybės tarnautojas, darbuotojas pagal darbo sutartį ir pan.); 2) sudaro pagrindą socialiniam teisingumui ir organizaciniam solidarumui.

Numatyta organizacinė parama netekčių atvejais: 1) užtikrinama ne tik finansinė pagalba, bet ir moralinis palaikymas (užuojautos ženklais – vainikais, žvakėmis ir pan.) 2) yra komisija sprendimams dėl sudėtingesnių atvejų: 1) 17.1 ir 17.5 punktų atveju sprendimą dėl pašalpos dydžio priima speciali komisija – tai padeda užtikrinti objektyvumą.

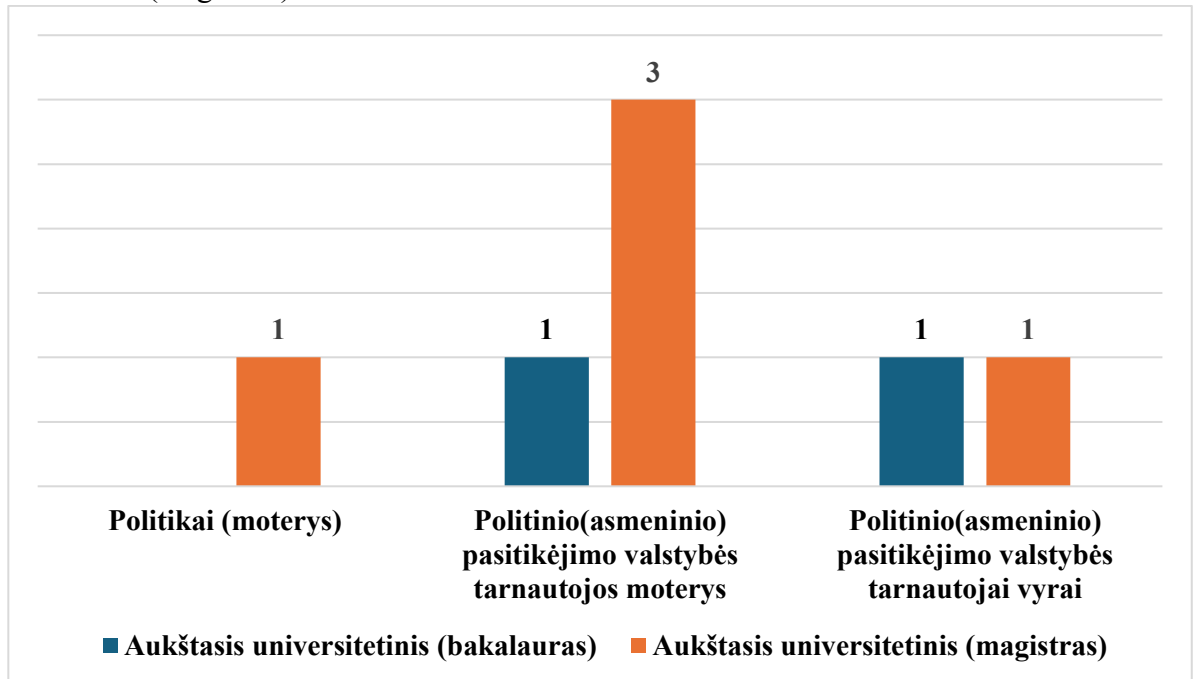
Galimas paramos nepakankamumas dėl nežinomumo ar baimės prašyti :1) net jei tvarka numatyta, kai kurie darbuotojai gali nežinoti apie galimybę kreiptis; 2) kiti – jaustis nejaukiai prašydami paramos dėl „asmeninių“ priežasčių ar „nepatogumo“; 3) gali būti baimė, kad prašymas bus vertinamas nepalankiai darbdavio ar kolegų akyse.

Rekomendacija: 1) atlikti periodinę analizę (pvz., metinę), kuri padėtų vertinti, kaip realiai veikia tvarka, ar reikia keisti kriterijus, biudžetą ir kt.; 2) organizuoti informacinę sklaidą arba individualius pokalbius (ypač po sunkių įvykių), kad darbuotojai žinotų ir jaustųsi saugiai pasinaudodami jiems priklausančia teise.

### 1.5.2. Išsilavinimas.

#### 1.5.2.1. Politikų ir politinio (asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautojų išsilavinimas.

Politikės (moterys) – 1 (išsilavinimas aukštasis universitetinis (magistras), politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojos moterys – 1 (išsilavinimas aukštasis universitetinis (bakalauras), 3(aukštasis universitetinis (magistras). Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai vyrai – 1 (išsilavinimas aukštasis universitetinis (bakalauras) ir 1 (aukštasis universitetinis (magistras).



15 pav. Duomenys apie politikų ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų išsilavinimą.

Bendra analizė: aukštąjį universitetinį (magistro) išsilavinimą įgiję 5 valstybės tarnautojai, kas sudaro 71,4 proc., o aukštąjį universitetinį (bakalaurą) išsilavinimą įgiję 2 valstybės tarnautojai – 28,6 proc.

Išvados. 1) absoliuti dauguma (71,4 proc.) politikų ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų turi magistro laipsnį – tai rodo aukštą akademinės kvalifikacijos lygį šioje grupėje; 2) visi turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, nėra nei vieno su kolegijiniu, profesiniu ar nebaigtu aukštuoju; 3) moterų daugiau nei vyrų (5 prieš 2), ir jos dažniau turi magistro laipsnį (4 iš 5 moterų).

Galimi iššūkiai / stebėtinios vietos: mažas vyrų skaičius politinio (asmeninio) pasitikėjimo pozicijose gali rodyti disproporciją pagal lytį – tai nebūtinai blogai, bet verta stebėti bendrą balansą.

Rekomendacijos: 1) išlaikyti aukštą išsilavinimo lygį, ypač skatinant nuolatinį profesinį tobulėjimą (mokymai, sertifikatai); 2) vertinti ne tik laipsnį, bet ir kryptį, ypač pozicijose, kur reikalingos specifinės žinios (pvz., teisėkūra, finansų valdymas); 3) užtikrinti įvairovę – tiek pagal lytį, tiek pagal kompetencijas, kad būtų išvengta vienpusiškumo sprendimų priėmimo.

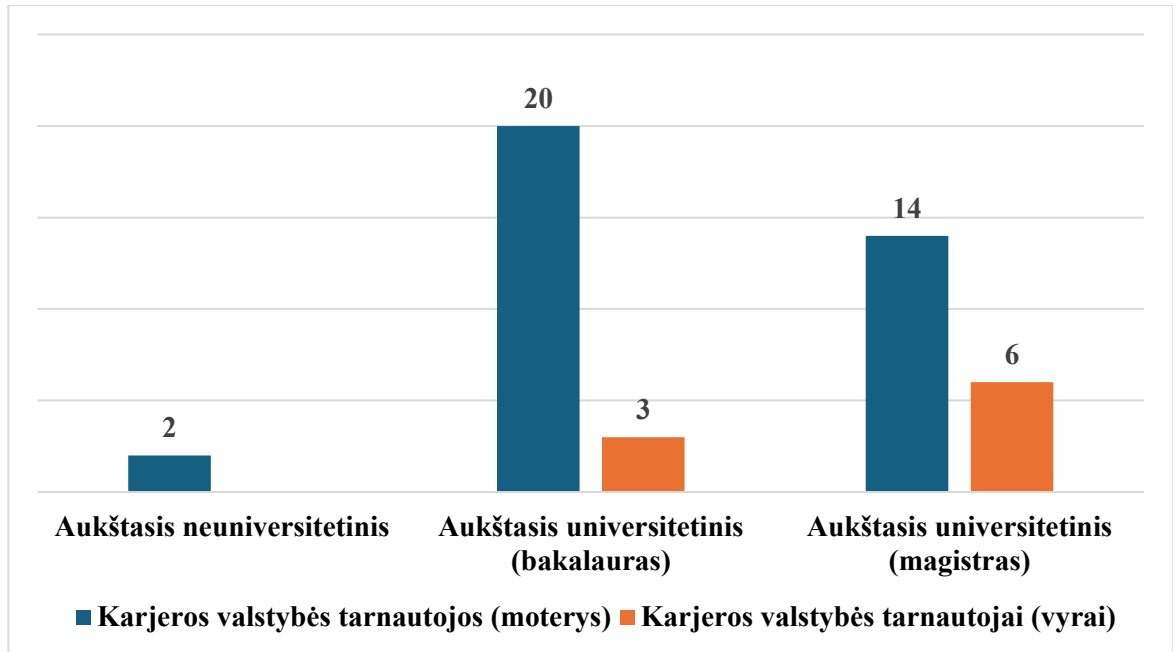
#### 1.5.2.2. Karjeros valstybės tarnautojų išsilavinimas.

Iš viso yra 45 karjeros valstybės tarnautojai: 26 moterys ir 9 vyrai.

Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję 2 karjeros valstybės tarnautojai, kas sudaro 4,4 proc. Tuo tarpu aukštąjį universitetinį (bakalaurą) įgiję 23 karjeros valstybės tarnautojai, ir tai sudaro 51,5 proc. Aukštąjį universitetinį (magistro) išsilavinimą įgiję 20 karjeros valstybės tarnautojų – 44,4 proc.

Karjeros valstybės tarnautojų moterų išsilavinimas pasiskirstė taip: aukštąjį neuniversitetinį įgiję 2 moterys (5,6 proc.), aukštąjį universitetinį (bakalaurą) – 20 moterų (55,6 proc.), o aukštąjį universitetinį (magistro) – 14 moterų (38,9 proc.).

Tuo tarpu karjeros valstybės tarnautojai vyrai įgiję tokį išsilavinimą: aukštąjį universitetinį (bakalaurą) – 3 (33,3 proc.), o aukštąjį universitetinį (magistro) – 6 (66,7 proc.).



16 pav. Duomenys apie karjeros valstybės tarnautojų išsilavinimą

Išvados: 1) dauguma karjeros valstybės tarnautojų (95,6 proc.) turi universitetinį išsilavinimą (bakalauras arba magistras); 2) vyrų daugiau nei moterų turi magistro laipsnį: 66,7 proc. vyrų, 38,9 proc. moterų; 3) moterų išsilavinimo pasiskirstyme labiau dominuoja bakalauro lygiu, bet jų bendras skaičius kur kas didesnis (36 moterys, o 9 vyrai); 4) neuniversitetinį išsilavinimą turi tik 2 darbuotojai (moters) – tai sudaro labai mažą dalį (4,4 proc.).

Pastebimi iššūkiai / tendencijos: 1) mažesnė moterų dalis turi magistro laipsnį, nors jų yra daug daugiau – galbūt tai atspindi ribotas galimybes tęsti studijas dėl darbo, šeimos ar kitų priežasčių; 2) vyrų išsilavinimas formaliai aukštesnis, nors jų bendras skaičius mažas. Tai gali turėti įtakos siekiant aukštesnių pareigų.

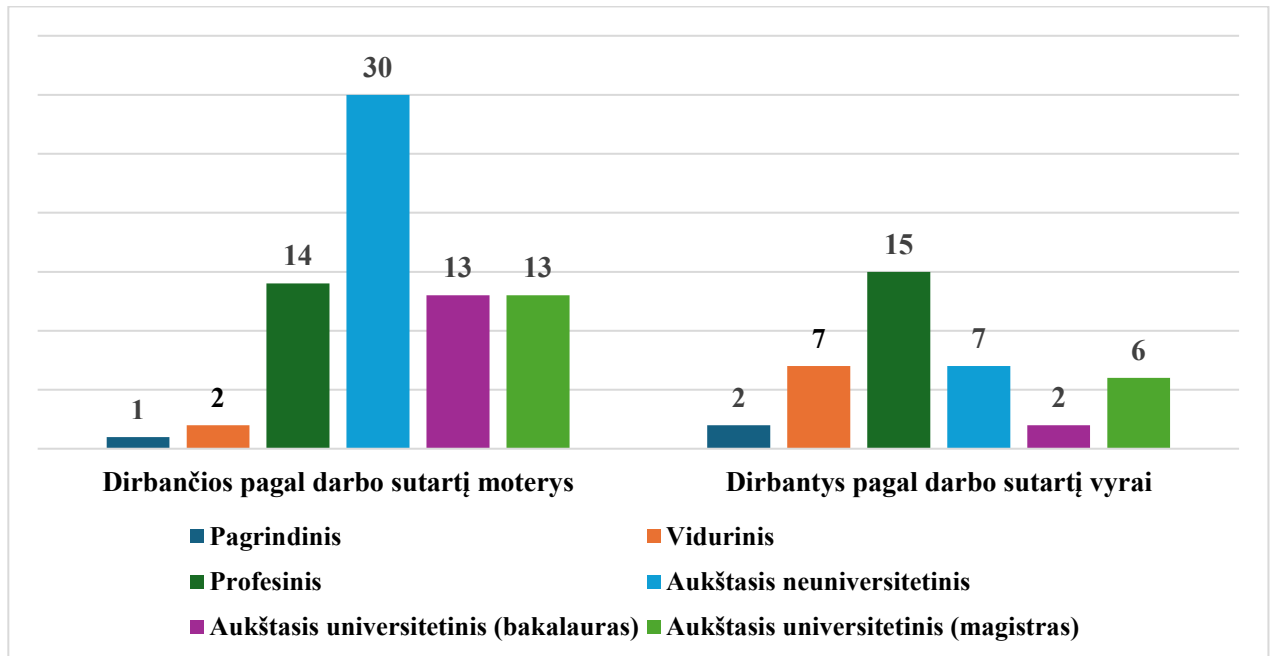
Rekomendacijos: 1) skatinti moteris siekti magistro laipsnio, ypač jei planuoja eiti vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje; 2) sistemingai investuoti į kvalifikacijos tobulinimą – kursai, sertifikatai, valstybės tarnybos akademijos, ypač tiems, kurie turi tik bakalauro išsilavinimą; 3) stebėti karjeros augimą pagal išsilavinimo lygį ir lytį – kad būtų užtikrinta lygių galimybių politika.

#### 1.5.2.3. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, išsilavinimas.

Atlikus bendrą darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, išsilavinimo analizę matome rezultatus.

Išsilavinimo lygis	Moterys	Vyrai	Iš viso	Procentas (proc.)
Pagrindinis	1	2	3	2,7
Vidurinis	2	7	9	8,0
Profesinis	14	15	29	25,9
Aukštasis neuniversitetinis	30	7	37	33,0

Išsilavinimo lygis	Moterys	Vyrai	Iš viso	Procentas (proc.)
Aukštasis universitetinis (bakalauras)	13	2	15	13,4
Aukštasis universitetinis (magistras)	13	6	19	17,0
Iš viso	73	39	112	100%



17 pav. Duomenys apie dirbančių pagal darbo sutartį išsilavinimą

### Lyginamoji analizė tarp lyčių

Išsilavinimas	Dominuoja
Pagrindinis	Vyrai
Vidurinis	Vyrai
Profesinis	Panašiai
Aukštasis neuniversitetinis	Moterys (ženkliai)
Universitetinis (bakalauras)	Moterys
Universitetinis (magistras)	Moterys

Motelių išsilavinimo struktūra aukštesnė, vyrai dominuoja tarp žemesnio lygio išsilavinimo turinčių.

Išvados. 1) didžioji dauguma darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, turi bent profesinį arba aukštąjį išsilavinimą – net 89,3 proc. visų dirbančių pagal darbo sutartį; 2) 33 proc. darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, tai didžiausia grupė. Šis lygis labiausiai paplitęs tarp moterų; 3) tik 2,7 proc. darbuotojų turi tik pagrindinį išsilavinimą, o tai labai maža dalis – rodantis gana aukštą bendrą kvalifikacijos lygį; 4) moterų išsilavinimas labiau aukštesnis nei vyrų – moterys dažniau turi aukštąjį universitetinį (bakalauras ar magistras), o vyrai – dažniau tik vidurinį ar profesinį.

Pastebimi iššūkiai: 1) profesinio ir žemesnio išsilavinimo turinčių darbuotojų dalis vis dar reikšminga (~36,6 proc.), ypač tarp vyrų; 2) mažai vyrų su universitetiniu išsilavinimu, ypač bakalauro – tik 2 vyrai (o 13 moterų).

Rekomendacijas tikslinga skirstyti į dvi grupes:

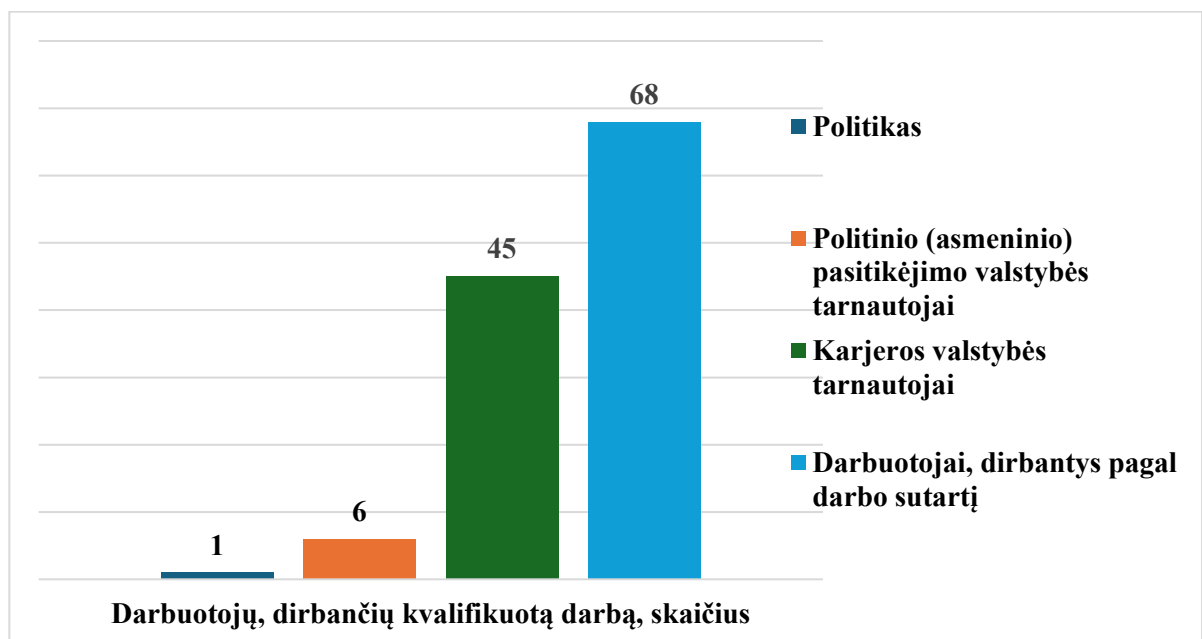
1) darbuotojams, kurių pareigoms aukštasis išsilavinimas nėra reikalingas – užtenka esamo – vidurinio, profesinio ar net pagrindinio (jei to pakanka pagal pareigybę): teikti galimybes tobulinti praktinius įgūdžius, sveikatos saugos žinias, komandinį darbą, bet neformaliais būdais.

2) darbuotojams, turintiems potencialą ar norą kilti pareigose: galima skatinti siekti kolegijinio ar universitetinio išsilavinimo. Tai aktualu tiems, kurie: nori eiti administracines, technines ar vadovaujamas pareigas; dirba srityse, kur reikalavimai išsilavinimui yra teisės aktuose (pvz., buhalterija, viešieji pirkimai).

### 1.5.3. Kvalifikacijos kėlimas.

Iki 2025 m. rugpjūčio 20 d. vykusiuose mokymuose, seminaruose, individualiai mokėsi politikai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Kai kurie dalyvavo po kelis kartus, kiti nė karto, tačiau galime panagrinėti kiek mokymų vidutiniškai tenka vienam asmeniui. Turėtume atkreipti dėmesį, kad ne visi darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, privalo dalyvauti mokymuose, kelti kvalifikaciją, kadangi dalis jų dirba nekvalifikuotą darbą (darbininkai, aplinkos tvarkytojai, valytojai, vairuotojai). Panagrinėjus matome, kad 68 iš 112 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį galėtų kelti kvalifikaciją, o kitiems (44) nėra būtinumo, nes jie dirba nekvalifikuotą darbą (aplinkos tvarkytojai, darbininkai, valytojos ir kt.).

Savivaldybėje ir Administracijoje identifikuotos 4 pareigybių grupės (iš viso 120 asmenų), kuriems, vadovaujantis teisės aktais ir / ar pareigybių aprašymais, yra aktualus kvalifikacijos kėlimas.



18 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančius asmenis pagal pareigų, kurių vykdymas reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, grupes

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojams kvalifikacijos kėlimas dažnai numatytas teisės aktuose, pvz., Valstybės tarnybos įstatyme.

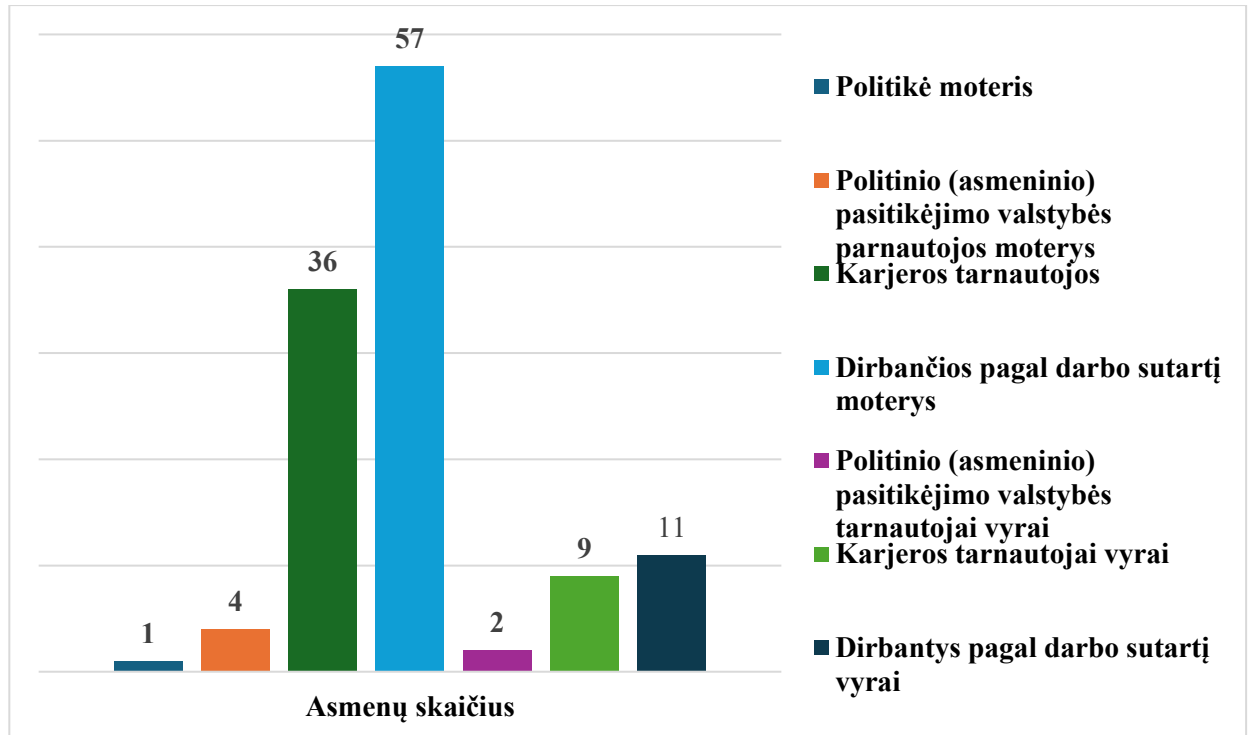
Politikams kvalifikacijos kėlimas nėra privalomas įstatymiškai, bet svarbus siekiant geresnio valdymo.

Darbo sutartininkams – kvalifikacijos kėlimas dažnai neprivalomas, bet gali būti numatytas pareigybių aprašymuose arba strateginiuose tiksluose, tačiau privalumas, jei jie kelia kvalifikaciją.

Galimos rizikos, jei kvalifikacija nėra keliama: neatitikimas pareigybių reikalavimams (ypač valstybės tarnautojams); funkcijų vykdymo kokybės praradimas – nes modernioje viešojo

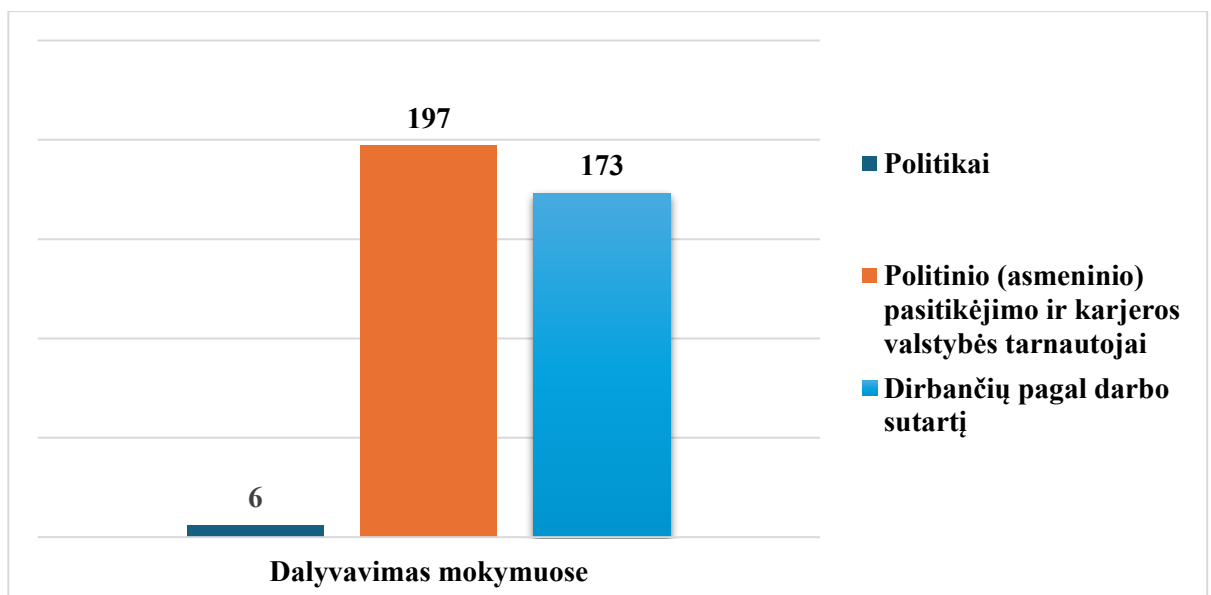
administravimo sistemoje reikalavimai nuolat kinta; įstaigos veiklos efektyvumo mažėjimas – ypač jei dalyvavimas yra labai žemas.

Rekomenduojama užtikrinti kvalifikacijos kėlimo stebėsenos sistemą, apimančią visų tikslinių grupių dalyvavimą ir temas, siekiant efektyviai planuoti personalo kompetencijų stiprinimą.



19 pav. Duomenys apie Savivaldybėje ir Administracijoje dirbančius asmenis, kurių atliekamos funkcijos reikalauja atitinkamos kvalifikacijos pagal pareigų grupes ir lytį

Panagrinėjome ir kvalifikuotą darbą dirbančių darbuotojų skaičius pagal pareigas ir lytį kas turėtų kelti kvalifikaciją siekiant kuo tinkamiau vykdyti funkcijas. Matome, kad vyrauja moterų, dirbančių pagal darbo sutartį skaičius. Tačiau atsakingesnis yra politikų ir valstybės tarnautojų funkcijų vykdymas, todėl labai svarbu, kad kuo daugiau šios grupės asmenų būtų kėlę kvalifikaciją.



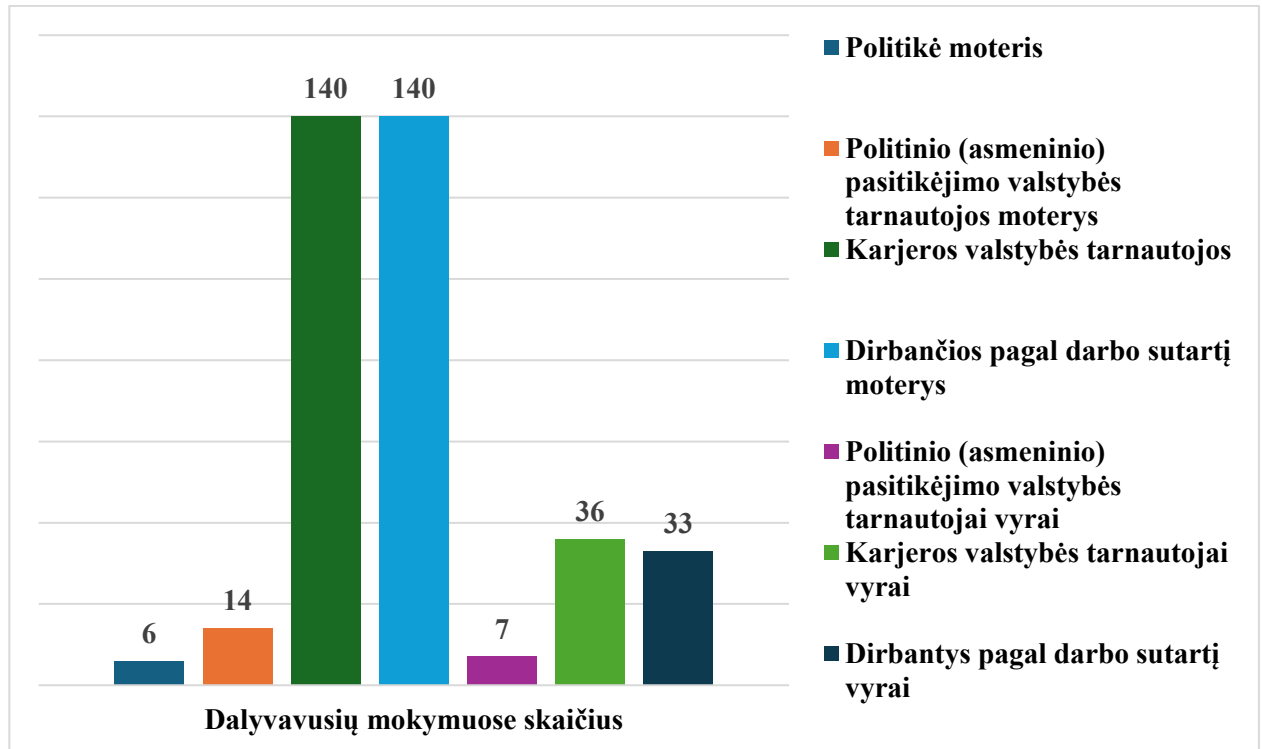
20 pav. Duomenys apie Savivaldybės ir Administracijos darbuotojų dalyvavimą mokymuose

Gauti rezultatai rodo, kad politikas dalyvavo kvalifikacijos kėlimo veiklose 6 kartus. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojai – iš viso kvalifikaciją kėlė 197 darbuotojai, kai kurie dalyvavo keliuose mokymuose.

Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį – kvalifikaciją kėlė 173 darbuotojai, dalis jų taip pat dalyvavo daugiau nei vienuose mokymuose.

Nurodytas dalyvių skaičius apima atskirų asmenų grupes pagal pareigas, tačiau kai kurie jų kvalifikaciją kėlė daugiau nei vieną kartą.

Išnagrinėjome ir duomenis pagal pareigų grupes bei lytį



21 pav. Duomenys apie Savivaldybės ir Administracijos darbuotojų dalyvavimą mokymuose

Duomenys parodo, kiek vidutiniškai vienam darbuotojui teko išklausyti seminarų, dalyvauti mokymuose ir pan.

Pareigų grupė	Asmenų skaičius	Mokymų kartų skaičius	Vidurkis (kartų / asm.)
Politinė (moteris)	1	6	6,0
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo – moterys	4	14	3,5
Politinio (Asmeninio) pasitikėjimo – vyrai	2	7	3,5
Karjeros valstybės tarnautojos moterys	36	140	3,89
Karjeros valstybės tarnautojai – vyrai	9	36	4,0
Dirbančios pagal darbo sutartį – moterys	57	140	2,46
Dirbantys pagal darbo sutartį – vyrai	11	33	3,0

Galime nustatyti ir tai, kad aukščiausias aktyvumas (vidutiniškai daugiausiai mokymų) išklause politikė – 6 mokymai (labai aukštas aktyvumas vienam asmeniui); karjeros valstybės tarnautojai vyrai – 4,0 mokymų / asm.; karjeros valstybės tarnautojos – 3,89 / asm.; politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (abi lytys) – 3,5 / asm.

Tai rodo, kad tarnautojai, kuriems privaloma kelti kvalifikaciją, aktyviai dalyvavo mokymuose. Tiek karjeros, tiek politinio pasitikėjimo tarnautojų vidurkiai yra panašūs ir gana aukšti.

Moterys, dirbančios pagal darbo sutartį – 2,46 / asm, vyrai, dirbantys pagal darbo sutartį – 3,0 / asm.

Dirbantiems pagal darbo sutartį kvalifikacijos kėlimas – vidutiniškai 2,5–3 mokymai vienam darbuotojui.

Lyčių aspektu:

<b>Lytis</b>	<b>Iš viso asmenų</b>	<b>Iš viso mokymų</b>	<b>Vidurkis (kartų / asm.)</b>
Moterys	98	300	<b>3,06</b>
Vyrai	22	76	<b>3,45</b>

Vyrai vidutiniškai dalyvavo kiek dažniau, bet bendrai moterys sudaro daugumą tiek darbuotojų, tiek bendrame mokymų skaičiuje (apie 80 proc. visų mokymų dalyvavo moterys).

Išvados. 1) karjeros valstybės tarnautojai (moterys ir vyrai) yra labiausiai įsitraukę į kvalifikacijos kėlimą. Tai gali rodyti jų didesnę profesinį įsipareigojimą arba aukštesnius kvalifikacinius reikalavimus; 2) dirbančiųjų pagal darbo sutartį vyrų aktyvumas labai žemas – tik 0,7 mokymo žmogui, tai išsiskiria iš visos analizės; 3) politinio pasitikėjimo darbuotojai (abi lytys) taip pat rodo gana aukštą aktyvumą, ypač vyrai (3,5); moterys, dirbančios pagal darbo sutartį, mokėsi aktyviau (2,15) nei vyrai, dirbantys pagal darbo sutartį (0,70).

Išvados: 1) kvalifikacijos kėlimo intensyvumas yra aukštas tarp visų pareigų grupių, kurioms tai aktualu pagal funkcijas: ypač gerai įsitraukę politikas, politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir karjeros valstybės tarnautojai, tai atitinka jų teises ir funkcines prievoles; 2) dirbantieji pagal darbo sutartį taip pat aktyviai dalyvavo, ypač vyrai – vidutiniškai 3 mokymai per metus; 3) lyties atžvilgiu: nors moterų daugiau ir jos išklause daugiau mokymų apskritai, vyrai dalyvavo dažniau – galimai dėl pozicijų specifikos (pvz., specializuotos sritys); 4) įstaiga sudarė sąlygas mokytis daugeliui – net politikė mokėsi 6 kartus, kas rodo sąmoningumą ir investiciją į kompetencijų ugdymą visuose lygmenyse.

Galimi iššūkiai kvalifikacijos kėlimo srityje:

1. Mokymų turinio aktualumas funkcijoms.

Iššūkis: ne visi mokymai gali būti tiesiogiai susiję su konkrečių pareigų funkcijomis.

Rizika: laiko ir lėšų švaistymas, jei mokymai neatneša praktinės naudos.

Sprendimas: diegti poreikių analizę prieš planuojant mokymus.

2. Rezultatų vertinimo stoka.

Iššūkis: nevertinamas mokymų efektyvumas – ar žinios buvo pritaikytos darbe.

Rizika: mokymai tampa formalūs, be realaus poveikio.

Sprendimas: įvesti paprastas grįžtamojo ryšio ir rezultatų vertinimo formas (prieš-po, vadovų įžvalgos, kt.).

3. Laiko trūkumas / darbo krūvis.

Iššūkis: darbuotojai, ypač vadovai ar specialistai, negali skirti laiko mokymams dėl kasdienių užduočių.

Rizika: kvalifikacijos kėlimas atidedamas arba vykdomas formaliai.

Sprendimas: planuoti mokymus ne piko metu, naudoti trumpus, modulius grįstus formatus (pvz., 1–2 val. sesijos).

#### 4. Motyvacijos trūkumas.

Iššūkis: darbuotojai gali nematyti mokymų vertės arba jaustis verčiami dalyvauti.

Rizika: pasyvus dalyvavimas, mažas įsitraukimas.

Sprendimas: skatinti savanorišką dalyvavimą, diegti personalizuotus mokymų kelius.

#### 5. Skaitmeninių įgūdžių skirtumai.

Iššūkis: ypač aktualu vyresniems darbuotojams ar tiems, kurie rečiau naudoja technologijas.

Rizika: neefektyvus dalyvavimas nuotoliniuose ar hibridiniuose mokymuose.

Sprendimas: pasiūlyti bazinius IT mokymus, palaikymą prieš / po nuotolinių sesijų.

#### 6. Biudžeto ribotumas.

Iššūkis: ribotos lėšos, ypač kai reikia brangesnių, specializuotų mokymų.

Rizika: pasirenkami tik pigūs / bendriniai mokymai.

Sprendimas: naudoti ES ar valstybės finansuojamas programas, dalintis mokymais su kitomis savivaldybėmis.

#### 7. Skirtingų grupių poreikių suderinimas.

Iššūkis: vienu metu reikia patenkinti politikų, vadovų, specialistų ir pagalbinių personalo poreikius.

Rizika: neefektyvus resursų paskirstymas, per didelė fragmentacija.

Sprendimas: rengti metinius kvalifikacijos kėlimo planus, segmentuoti temas pagal grupes.

#### 8. Mokymų apskaitos ir planavimo sistemos stoka.

Iššūkis: nėra centralizuotos informacijos apie tai, kas ir kada mokėsi.

Rizika: neįmanoma sekti pažangos ar identifikuoti spragų.

Sprendimas: įdiegti paprastą apskaitos sistemą (Excel, SharePoint, ar net paprastą DB).

Atliekant lygių galimybių padėties analizę, pirmiausia buvo sukaupiti Savivaldybės ir Administracijos statistiniai duomenys, jie diferencijuoti pagal lyties, amžiaus, negalios ir kitus kriterijus, kurie padeda nustatyti nelygybės problemas ir rasti jų sprendimo būdus. Šie duomenys išanalizuoti lyčių lygybės aspektu, į iškeltas problemas žvelgta iš moterų ir vyrų perspektyvos, analizuoti ir apibendrinti moterų ir vyrų padėtį atspindintys duomenys. Šiame tyrime visų pirma įvertinti moterų ir vyrų padėties skirtumai įstaigos viduje – Savivaldybėje ir Administracijoje, t. y. analizuojama iš Administracijos kaip įstaigos – darbdavės perspektyvos.

Moterų ir vyrų padėties įvertinimas – pirmasis žingsnis sėkmingo lyčių lygybės aspekto integravimo procese. Lyčių lygybės aspekto integravimas – tai bet kokių planuojamų veiksmų, įstatymų, politinių priemonių ir programų vertinimo procesas visose srityse ir lygmenyse, atsižvelgiant į jų poveikį tiek moterims, tiek vyrams. Lyčių lygybės aspekto integravimas yra viena iš strategijų, padedanti siekti moterų ir vyrų lygybės įvairiose socialinio ir ekonominio gyvenimo srityse.

Vertinant labai svarbu buvo atsižvelgti, kaip moterys ir vyrai yra atstovaujami priimant sprendimus, kaip skirstomi įstaigos žmogiškieji ištekliai, kokie iššūkiai.

Išanalizavus Savivaldybės ir Administracijos viduje egzistuojančią lyčių padėtį ir pateikus rekomendacijas, ateityje bus pereita prie platesnio lygmens, t. y. bus analizuojama lygių galimybių situacija iš kitos perspektyvos – bus vertinamas darbo užmokestis, priėmimo į darbą atrankų įvairovė ir esama situacija.

Apibendrinant turimus duomenis, galima apibrėžti Administracijos poziciją – Administracija įsipareigojusi laikytis lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principų ir toliau įvykdyti šias prievoles:

- sudaryti vienodas darbo sąlygas, galimybes tobulinti kvalifikaciją, siekti profesinio tobulėjimo, persikvalifikuoti, įgyti praktinės darbo patirties, taip pat taikyti vienodas lengvatas ir vienodus darbo vertinimo kriterijus, suteikti galimybę siekti aukštesnio išsilavinimo;

- imtis priemonių, kad darbuotojas darbo vietoje nepatirtų priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo ir nebūtų duodami nurodymai diskriminuoti, taip pat nebūtų persekiojamas ir kad darbuotojas būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio ar neigiamų pasekmių.

Įstaigos personalo struktūra gana įvairi, apimanti politikus, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, karjeros valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį. Vyrauja moterys, o tai atspindi tradicinę lyties pasiskirstymo tendenciją.

Galima daryti bendrą išvadą, kad iš lygių galimybių perspektyvos, lyčių atžvilgiu situacija Savivaldybėje ir Administracijoje palanki: moterys sudaro didžiąją dalį darbuotojų, o vyrai, nors mažesniu skaičiumi, intensyviai dalyvauja tam tikrose veiklose. Savivaldybės ir Administracijos veikla atitinka šiuolaikinius reikalavimus, tačiau dar yra daug galimybių tobulėti siekiant užtikrinti veiklos kokybę.

Kyla ir atitinkami iššūkiai: 1) skirtingų pareigybių ir lyčių grupių poreikių derinimas reikalauja strateginio ir lankstaus planavimo; 2) esama tam tikrų disproporcijų pagal lytį ir pareigas, kurios gali paveikti įstaigos veiklos darnumą; 3) darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, dalis, kuri dirba nekvalifikuotą darbą, reikalauja aiškių kriterijų bei komunikacijos dėl jų vaidmens ir galimybių tobulėtimui.

Rekomenduojama: 1) tęsti lyčių lygybės stiprinimą užtikrinant vienodas galimybes visoms grupėms atsižvelgiant į jų specifinius poreikius; gerinti komunikaciją ir informacijos sklaidą apie darbuotojų vaidmenis, pareigybių funkcijas ir galimybes tobulėti; 3) užtikrinti aiškia, skaidrią ir įtraukią personalo politiką, kuri atitiktų Savivaldybės ir Administracijos strateginius tikslus ir lygių galimybių principus.

---