

## Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika

Jonas Jagminas, Ilvija Pikturnaitė

*M. Romerio universitetas  
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius*

*Straipsnyje atskleista žmogiškųjų išteklių svarba viešojo sektoriaus organizacijose bei nagrinėjami jų valdymo teoriniai aspektai bei ypatumai. Analizuojant strateginio planavimo teorinius aspektus suformuluojami strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimo kriterijai. Nagrinėjant specializuotos ŽIV tarnybos buvimą organizacijoje, jos vykdomas veiklas, žmogiškųjų išteklių analizės ir įvertinimo ypatumus planavimo dokumentuose bei ataskaitose įvertintas strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose.*

**Pagrindinės sąvokos:** *žmogiškieji ištekliai, strateginis planavimas, strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimo kriterijai.*

**Keywords:** *human recourses, strategic management, measurement criteria's of strategic approach at human resources.*

### Įvadas

Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba buvo įvertinta dar praėjusiojo amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje, tačiau specifinio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje moksliniams tyrimams skiriamas nepakankamas dėmesys [8, p. 2] lyginant su darbais, skirtais privataus sektoriaus organizacijoms [4]. Atskiruose straipsniuose dažniausiai paviršutiniškai apžvelgiamas viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas, pasinaudojant privataus sektoriaus organizacijose taikomais modeliais.

Savivaldybės kaip savivaldos institucijos atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant veiksmingą valstybės valdymą bei efektyvų piliečių poreikių tenkinimą. Savivaldybių administracijos, kaip analizės objektas, pasirinktas dėl įvairių veiklos ir teisinio reglamentavimo ypatumų, lemiančių specifinius žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus bei problemines sritis. Vienas jų yra būtinybė strategiškai vertinti ir valdyti žmogiškuosius išteklius. Problematiškumą lemia būtinybė formuoti lankstų, kūrybingą, inovatyvų, aktyvų požiūrį strateginiame planavime ir tuo pačiu nepažeidžiant viešojo sektoriaus organizacijų teisinio reglamentavimo. Pastebimas akivaizdus prieštaravimas tarp mokslinėje

literatūroje siūlomų lanksčių ir inovatyvių valdymo metodų, viena vertus, ir pakankamai griežto LR viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo, kita vertus. Todėl aktualu suformuluoti optimalų strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius kriterijų rinkinį bei įvertinti strateginį požiūrį į žmogiškuosius išteklius LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose.

Žmogiškųjų išteklių valdymui, plėtrai ir su šia sritimi susijusiems aspektams daug dėmesio skiria ES valdymo bei paramos institucijos, Nacionalinė Lisabonos strategija. Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje analizuoja K. Brownas [8], N. Thomas, A. Ritzas [69], E. E. Jančiauskas [13], R. Čiarnienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė [10, p. 63–64] ir kt. LR viešojo sektoriaus organizacijų (taip pat ir savivaldybių administracijų) atlikta keletas žmogiškųjų išteklių valdymo srities tyrimų. Vienas jų – „Empirinis strateginio personalo valdymo tyrimas (Kauno savivaldybės atvejis)“, kuriuo siekta išsiaiškinti Kauno savivaldybės vadovaujančiųjų darbuotojų požiūrį į strateginį personalo valdymą bei pagrindines personalo valdymo funkcijas [10, p. 65–67]. Tačiau strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius nustatymo kriterijai bei strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius visose Lietuvos

Respublikos miestų ir rajonų savivaldybių administracijose įvertinimas išlieka aktualia tyrimų sritimi.

**Straipsnio objektas** – strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose.

**Straipsnio tikslas** – įvertinti strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti žmogiškųjų išteklių svarbą ir išnagrinėti jų valdymo viešojo sektoriaus organizacijose teorinius aspektus bei ypatumus.

2. Analizuoti strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose bei suformuluoti strateginio požiūrio įvertinimo kriterijus.

3. Įvertinti strateginį požiūrį į žmogiškuosius išteklius LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose remiantis suformuluotais strateginio požiūrio įvertinimo kriterijais.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė, sintezė, apibendrinimai; LR miestų (17) ir rajonų (43) savivaldybių internetiniuose tinklapiuose pateiktos informacijos bei dokumentų (plėtros strateginių planų, veiklos strateginių planų, veiklos ataskaitų) analizė, lyginimas, sintezė bei loginiai apibendrinimai.

## 1. Žmogiškųjų išteklių svarba ir jų valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Analizuojant žmogiškųjų išteklių svarbą bei šio išteklių valdymo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose pirmiausia būtina aptarti šio sektoriaus ypatumus.

Viešasis sektorius pagal dydį ir vykdomų veiklų skaičių užima reikšmingą dalį organizacijų pasaulyje. Savivaldos institucijos yra viešojo sektoriaus sudedamoji dalis. Savivaldos institucijų organizavimas ir jų veikla yra demokratinės santvarkos pagrindas. Vietos savivalda teisės aktais laiduojama savivaldybėms – valstybės teritorijos administraciniam vienetai. Savivaldybių administracijos, kaip analizės objektas, pasirinktas dėl: pakankamai didelio savivaldybių skaičiaus; plataus ir tolygaus savivaldybių geografinio išsidėstymo šalyje, sudarančių sąlygas atspindėti visos šalies darbo rinką ir kitus aspektus; itin įvairių ir skirtingų vykdomos veiklos rūšių bei plataus sprendžiamų problemų rato. Be to, savivaldybių administracijose greta dirba valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Pagrindiniai teisiniai dokumentai, reglamentuojantys savivaldybių vaidmenį ir veiklą Lietuvos Respublikos sistemoje, yra LR Konstitucija (X skirsnis. Vietos savivalda ir valdymas), LR Vietos savivaldos įstatymas. Taip pat remiamasi Europos vietos savivaldos chartija (1985). LR Konstitucijos 119 straipsnyje nurodoma, kad savivaldos teisė laiduojama įstatymo numatytiems valstybės teritorijos administraciniam vienetai, o ji įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių tarybas. LR įstatymams, Vyriausybės bei savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti savivaldybės taryba sudaro jai atskaitingus vykdomuosius organus. LR Vietos savivaldos įstatymas nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir jų veiklos tvarką įgyvendinant LR Konstitucijos bei Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas, apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas, jų įgaliojimus ir funkcijas, savivaldybės tarybos nario statusą, savivaldybių ūkinės bei finansinės veiklos pagrindus. Vietos savivaldą įgyvendina renkamieji ir nerenkamieji organai. Konkrečios savivaldybės administraciją sudarančių departamentų, tarnybų ir skyrių funkcijos bei veiklos ypatumai apibrėžti savivaldybės administracijos nuostatuose.

Konkrečiai savivaldybių administracijų žmogiškuosius išteklius analizuojančių mokslinių tyrimų bei teorijų yra labai nedaug, todėl šioje bei kitoje dalyse remiamasi viešąjį sektorių nagrinėjančia moksline literatūra. Taip pat mokslinėje literatūroje itin dažnai minima būtinybė viešajam sektoriui valdyti panaudoti privačiame sektoriuje taikomas teorijas bei praktiką, nes specifinio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje moksliniam tyrimams skiriamas menkas dėmesys, lyginant su privataus sektoriaus organizacijoms skirtais darbais [8, p. 2; 4].

Tradiciniame viešojo sektoriaus modelyje buvo taikoma M. Weberio idealiosios biurokratijos teorija, kurioje pagrindinė idėja buvo racionalizmas. Siekiant užtikrinti sprendimų ir veiksmų nuoseklumą administracinė sistema buvo nukreipta į procedūrų biurokratizavimą, formalizuotas ir į sistemą orientuotas veiklas taikant iš anksto pritaikytas taisykles bei procedūras [8, p. 4]. Vykdamas veiklą varijavimas nebuvo leidžiamas. Apmokėjimas buvo pagrįstas darbu arba užimama pozicija. Rutiniškos pareigos pagrįstos specifine užduotimi. Vyresnybė arba tarnybos trukmė buvo paaukštinimo pagrindas [8, p. 4]. Tradiciniais darbo viešajame sektoriuje privalumais buvo laikomi: darbo garantijos, nuolatinis kilimas karjeros laiptais bei pensija.

Ilgainiui viešajame sektoriuje perimta daugelis privataus sektoriaus vadybinių filosofijų, kurios lėmė reikšmingas teises, įdarbinimo reformavimą, darbuotojų pareigų įvardijimą ir kt. Naujasis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą, pagrįstas didesnio efektyvumo (veiksmingumo), atsakingumo (skaidrumo) ir kokybės būtinybe [80, p. 52; 8, p. 4], dažniausiai įvardijamas Naujosios Viešosios Vadybos (toliau – NVV) terminu. NVV apima: ekstensyvių konkurencingų rinkų ir kvazirinkų mechanizmų panaudojimą [9, p. 94]; viešųjų išteklių privatizavimą; organizacijų restruktūrizavimą įskaitant ir valdymo decentralizavimą; naujus valdymo stilius bei organizacinės kultūros keitimą [9, p. 94; 80, p. 52]; subkontraktingą, vidinių rinkų sukūrimą, vietinių derėjimąsi dėl atlygio bei su veikla susijusį atlyginimą [80, p. 52]. NVV pakeitė viešajame sektoriuje akcentuotą administravimą į valdymą. Tipiniai vadybos konceptai, kurie iš privataus sektoriaus buvo perkelti į viešąjį, yra, pavyzdžiui, visuotinė kokybės vadyba, lanksčioji vadyba, biznio proceso reinžinerija ir verslo kultūros konceptas [69, p. 24].

Kintantis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą taip pat sudaro sąlygas didesniai lankstumui valdant personalą: atsisakyta tradicinės karjeros tarnybos (stabilaus ir „visą gyvenimą“ trunkančio įdarbinimo), sugriauta vidinė darbo rinka [8, p. 4]; siekiama išsaugoti ir išlaikyti darbuotojus, gebančius pasiekti pageidaujamą rezultatą, ir produktyvumo valdymas [59, p. 12].

Lyginant viešojo sektoriaus tradicinį modelį su NVV akivaizdu, kad ši teorija: leidžia lanksčiau ir jautriau reaguoti į viešojo sektoriaus darbuotojų įdarbinimo, atrankos, išlaikymo, mokymo ir plėtros aspektus; sukuria lankstesnes struktūras ir procesus, pašalina centralizuotas agentūras ir veiklą apimančias taisykles, ypatingą atskaitingumą tiesioginiams vadovams bei prižiūrėtojams; taikomos platesnės valdymo struktūros, decentralizavimas bei valdžios (pareigų) perdavimo programos; pradėti taikyti įvairiapusiškesni bei įvairių įgūdžių reikalaujantys darbai [8, p. 5]; leidžia geriau patenkinti darbuotojų poreikius.

Skirtingose šalyse pastebimos tokios personalo funkcijų formavimo tendencijos [69, p. 50; 10, p. 63–64]: atliekant personalo atranką, dažniau įdarbinami nauji darbuotojai, apribojama sudaromų samdos sutarčių trukmė, taip išsileidžiama daugiau naujų pretendentų; diegiant materialines ir į darbo rezultatą orientuotas paskatas vis sparčiau naikinamos darbo vietų garantijos, mažinamas iki šiol praktikuotas darbuotojų pasišventimas viešajam sektoriui; vyrauja dėmesys lavinimo ir tobulinimo-

si sistemoms, svarbiausiu personalo ugdymo uždaviniu tampa vadovaujančiojo personalo lavinimas; plintantis personalo srities laisvumas ir lankstumas aktyviai pasireiškia lankstesnėmis atleidimo iš tarnybos galimybėmis ir suteikiant daugiau etatų keitimo bei jų naikinimo priemonių; svarbiausia priemonė yra personalo funkcijų decentralizavimas. Aktualiu uždaviniu išlieka sukurti atitinkamą atsakomybę viešųjų organizacijų vadovų [59, P.12]. Be to, dėl kintančių darbo proceso ypatumų sudėtingėja darbo vietos funkcijų apibrėžimas, darbo apmokėjimo skalių nustatymas [13, p. 72].

Kaitos būtinybė yra pagrindinė viešojo sektoriaus konstanta. Siekiant geresnių rezultatų nuolat pateikiami nauji pasiūlymai, nuolat diegiamos fundamentalios reformų programos [11, p. 190]. Viešojo sektoriaus organizacijose pagrindinė kaitos varomoji jėga dažniausiai yra politinė [80, p. 70]. Kiekvieną savaitę pasaulyje priimami įstatymai, nustatomi nauji iššūkiai bei iškyla nauji aspektai, o kiekvienas valstybės tarnautojas kiekvieną dieną siekia pagerinti savo *status quo*. Ta pati įtampa vyrauja ir vietinės valdžios lygiu. Kaita yra priimama tiek organizacijos struktūroje, tiek ir joje dirbančių žmonių [11, p. 190].

Analizuojant viešojo sektoriaus ateities kaitą skiriamos tokios tendencijos: didėjantis dėmesys efektyvumui (būtinasis viešojo sektoriaus organizacijoms turinčių įtakos aspektų tyrimas iš holistinės perspektyvos bei struktūrų analizavimas užtikrinant, kad bus palaikomi nauji ar esami tikslai); vadovavimo transformacija (lyderių ugdymas bei pagalba suvokiant darbuotojams ir kultūrai jų vadovavimo daromą įtaką, individams jų veikloje būtinų įgūdžių suvokimas užtikrina, kad vadovams bei organizacijoms naudingesnės efektyvios komandos); atlyginimo sistemų pertvarkymas (su organizacijos tikslais, valstybine strategija bei darbuotojų motyvais susijusių atlyginimo sistemų sukūrimas); būtinybė vykdyti darbuotojų tyrimus (kaitos valdymas geriau suprantant darbuotojų poreikius bei motyvaciją) [11, p. 191]; skatinamas viešojo ir privataus sektorių, viešojo ir savanoriškojo sektorių bendradarbiavimas [38, p. 116]. Viešojo administravimo institucijose svarbu suderinti neišvengiamai reikalingą biurokratinę standartizaciją ir centralizaciją su komandinio darbo savarankiškumu ir lankstumu.

N. Thomas ir A. Ritzas [69, p. 228] nurodo, kad atsiliepiant į praėjusiojo amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje vykusią struktūrų ir procesų kaitą pabrėžiama būtinybė viešajame sektoriuje vykdyti žmogiškųjų išteklių vadybą. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs sąvokos „žmogiškųjų išteklių

vadyba“ aiškinimai. Nuolat diskutuojama dėl „personalo vadybos“ ir „žmogiškųjų išteklių vadybos“ sampratos. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos aprobuotame ES terminų žodyne „Eurovoc“ teikiamas terminas žmogiškieji ištekliai [13, p. 4], todėl atitinkamai turi būti taikomas terminas „žmogiškųjų išteklių vadyba“.

Minėtieji autoriai pabrėžia darbuotojų (žmogiškųjų išteklių) kritinį vaidmenį organizacijose, viešajame sektoriuje ir konkrečiai savivaldybių administracijose. Viešojo sektoriaus organizacijose žmogiškieji ištekliai yra: vertingiausias išteklius [4]; pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo; pagrindinė tikslingų viešojo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga; svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis [69, p. 228]; svarbesni už viziją bei strategiją [11, p. 104]; svarbiausias organizacijų turtas [59, p. 12]. Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių svarbą lemia šių išteklių specifiškumas (sąmoningos reakcijos ir pasirinkimo, ilgalaikiškumo bei nuolatinio vertės didėjimo) [13, p. 27]. N. Thomo ir A. Ritzo [69] suformuotame IOP (I – inovacijų vadyba, O – organizacijų formavimas, P – personalo vadyba) koncepte personalas laikomas lemiamu faktoriumi. Tačiau taip pat pastebėta ir nuomonė, kad dažnai personalo svarba yra įvertinama tik formaliai, ne dažnai investuojama į tinkamus procesus bei sistemas, išlaikančias darbuotojų įgūdžius, kompetencijas, patirtį, sėkmę ir kt. [11, p. 103].

Taigi žmogiškieji ištekliai yra daugelio valdymo teorijų sudėtinė dalis ar esminis elementas. Žmogiškųjų išteklių vadyba [13, p. 75–76]: padeda pasirinkti tinkamiausius darbuotojus; rengia ateities prognozes, orientuodamasi ne tik į kiekybinius, bet ir į kokybinius darbo (pareigų) atlikimo rezultatus; sprendimai, vykdant personalo valdymo funkcijas derinami su organizacijos strategija; naudojant įvairias priemones (inovacijų skatinimą, komandinių veiklos metodų kūrimą, darbuotojų įtraukimą į organizacijos sistemų valdymą) siekiama sukurti savitą organizacijos kultūrą; kiekvienas tiesioginis vadovas, turintis pavaldžių darbuotojų, privalo atlikti žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas; darbuotojams mokytis ir ugdyti skirtos lėšos laikomos investicija į žmogiškąjį kapitalą; daugiau dėmesio skiriama darbui su įvairaus lygio vadybininkais, nuo kurių daugeliu atveju priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, neignoruojant eilinių darbuotojų.

Analizuojant LR viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinį reglamentavimą galima teigti, kad pertvarkant šalies viešąjį sektorių Lietu-

voje iš esmės pakeista teisinė bazė (Viešojo administravimo įstatymas, 1999; Valstybės tarnybos įstatymas 2002; kt.) reguliuojanti personalo veiklą: apmokėjimą, garantijas ir kt.; įteisinti karjeros tarnautojai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir kiti valstybės darbuotojai. Valstybės tarnyba LR pagrįsta teisės, lygiateisiškumo, politinio neutralumo, skaidrumo ir karjeros principais. Teisinis valstybės tarnybos reguliavimas Lietuvoje iš esmės atitinka kitose ES šalyse taikomus reguliavimo principus. Kai kuriais atvejais situacija Lietuvoje netgi yra geresnė nei ES senbuovėse (pvz., mažiau garantijų valstybės tarnautojams), tačiau būtina pripažinti, kad personalo valdymo valstybės tarnyboje sritys yra griežtai reguliuojamos: personalo parinkimo, atlyginimo, karjeros planavimo bei atleidimo iš tarnybos [10, p. 65]. Atsižvelgiant į tai, kad geresnis reglamentavimas vis labiau integruojamas į ES ir nacionalinius dokumentus, tarp jų ir nacionalines Lisabonos strategijos įgyvendinimo programas, Lietuvoje siekiama personalo valdymo administracinės naštos mažinimo, orientuojamasi į optimalų žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje [74, p. 6].

## **2. Strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius ypatumai ir kriterijai viešojo sektoriaus organizacijose**

Prognozuojamose viešųjų organizacijų valdymo bei žmogiškųjų išteklių valdymo teorinėse ir praktinėse tendencijose ypatinga vieta tenka strateginiam valdymui. Strateginis valdymas, apimantis strateginį planavimą, strategijos įgyvendinimą bei įvertinimą, yra vienas svarbiausių modernaus viešojo sektoriaus valdymo elementų. Be to, keičiantis valstybės institucijoms taikomiems reikalavimams, vis svarbesnis tampa personalo vadybos strateginis kryptingumas [10, p. 64; 69, p. 243] bei gebėjimas proaktyviai (strategiškai) valdyti žmogiškuosius išteklius. Tačiau nei strateginio valdymo vykdymo efektyvumas, nei žmogiškųjų išteklių dalyvavimo strateginiame valdyme įvertinimo aspektai LR viešojo sektoriaus organizacijose nėra pakankamai ištirti. Todėl toliau analizuojant mokslinę literatūrą bei teisinius dokumentus bus suformuluoti strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimo kriterijai.

Strateginio planavimo pradžią LR viešojo administravimo įstaigose ir institucijose galima siekti su LR Vyriausybės nutarimu Nr. 256 „Dėl valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projekto rengimo plano tobulinimo“, priimtu

2000 m. kovo 6 d. Vadovaujantis šiuo nutarimu visose viešojo administravimo įstaigose pradėtas vykdyti strateginis planavimas. Strateginio planavimo metodika LR finansų bei valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministrų įsakymu buvo patvirtinta 2000 m. gegužės 3 d. Pirmuosiuose strateginiuose planuose žmogiškųjų išteklių strateginiam komponentui buvo skiriama ypač mažai dėmesio [13, p. 37].

Atsižvelgiant į pradinio strateginio planavimo etapo rezultatų analizės nustatytus trūkumus strateginio planavimo metodika buvo patobulinta. Naujausioje metodikos redakcijoje (2007 m. vasario 7 d., Nr. 194) pabrėžiama žmogiškųjų išteklių planavimo svarba strateginiams organizacijų planams. Minėtame dokumente strateginis planavimas apibrėžiamas kaip „formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus“. Išteklių analizės apibrėžimas minėtame nutarime suformuluotas taip: išteklių analizė – valdymo srities arba institucijos turimų žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių sudėties struktūros ir vaidmens analizė [37]. Metodikoje nurodoma, kad „institucija turi numatyti, kaip optimaliai panaudos turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklių misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti“. Viena iš nurodomų vidaus išteklių analizės sričių yra žmogiškieji ištekliai (pareigybės, kvalifikacija). Detalesnių paaiškinimų dėl žmogiškųjų išteklių analizės aspektų nepateikiama.

E. E. Jančiauskas nurodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybininkai, įtraukti į organizacijos bendrojo strateginio plano rengimą, praktiškai turi pažinti, išnagrinėti ir suderinti išorėje slypinčias galimybes bei grėsmes ir stipriąsias bei silpnąsias vidaus vietas [13, p. 36].

A. Vasiliauskas [76, p. 152] nurodo, kad pagrindiniai aspektai analizuojant darbuotojus bei politiką jų atžvilgiu yra: personalo skaičius, kaita; personalo pasiskirstymas organizacijos struktūroje; specifinės paskirties komandų panaudojimas organizacijoje; išsilavinimas, kvalifikacijos lygis ir jo skatinimo būdai; personalo tarpusavio santykiai bei santykiai su vadovais ir vadybininkais; darbuotojų parinkimas, parengimas bei kvalifikacijos kėlimas organizacijoje; darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės bei skatinimo principai ir būdai; investicijos į ŽI.

N. Thomas ir A. Ritzas [69, p. 243] teigia, kad sugebėjimas kiek galima tiksliau prognozuoti išorinių veiksnių lemiamas organizacijos raidos kryptis bei remtis jomis, priimti personalo politikos sprendimus leidžia atsakyti į esminius personalo vadybos strateginius klausimus: kokius personalo ypatumus administracijos vadovai šiuo metu laiko svarbiausiais, ir kokie bus svarbūs ateityje?; kokių priemonių jau dabar reikia imtis siekiant įdiegti, išlaikyti, panaudoti personalo potencialą ar jo atsakyti?

Į kaitą orientuoto valdymo žingsnius sėkmė lydi tik tada, kai naujovišką veikimo būdą priima organizacijos darbuotojai, todėl ypatingas vaidmuo tenka ŽIV tarnyboms bei jų vykdomoms veikloms. ŽIV tarnybų svarbos didėjimas pirmiausia pastebėtas JAV, o Japonijoje, kur yra seniai išsigalėjęs tikėjimas žmonių svarba organizacijos sėkmei, buvo tikimasi, kad tiesioginiai vadovai žmogiškųjų išteklių valdymą suvoks kaip pagrindinę savo atsakomybę [7, p. 104]. Vis labiau pabrėžiama būtinybė paskirstyti kompetenciją ir užduotis administracijos vadovybei, ŽIV tarnyboms, tiesioginiams (linijiniams) vadovams bei specializuotiems skyriams [69, p. 240; 59, p. 10], t. y. diegti decentralizuotą ŽIV modelį.

Nepaisant plintančios nuomonės apie decentralizuoto modelio taikymo būtinybę ŽIV tarnybos svarba vis didėja. Ji turi dalyvauti strateginio planavimo procese bei įgyvendinant strateginius tikslus, o ne tik būti priimtų įsakymų vykdytoju bei planų įgyvendintoju; patarti dėl pakeitimų vadovaujančioje komandoje, siūlyti veiklas, kurios toliau tobulins ir stiprins komandą kaip visumą bei jos narius [11, p. 98]. Pabrėžiama būtinybė žmogiškųjų išteklių specialistams prisiimti aktyvią poziciją informuojant aukštesniojo rango vadovų grupes, suderinant vertybes ir normas su kintančiais rinkos poreikiais; tapti kaitos (pokyčių) agentais; atsirasti „priekinėse linijose“ atsiliepiant į naujus verslo iššūkius bei poreikius sukuriant būtinus gebėjimus [11]; būti „architektu“, atliekančiu svarbų vaidmenį kuriant bendrąją organizacijos struktūrą ir strategiją, užtikrinančiu optimalų žmogiškojo veiksnio panaudojimą [13, p. 24]; atlikti „strateginio partnerio“ bei „profesionalaus administratoriaus“ vaidmenis [69, p. 243; 59, p. 25]. ŽIV specialistai kaip strateginiai partneriai turėtų: inicijuoti verslo kaitą; užtikrinti „sveiką“ kolektyvą; būti vyresniųjų vadybininkų talento saugotojais; valdyti gamybinius-darbuotojų santykius; valdyti tarpusavyje sąveikaujančius procesus; vykdyti kitas svarbias, bet vertės nepridedančias veiklas. Taigi ŽIV strateginėje kaitoje bei ugdam talentus turėtų atlikti proaktyvų vaidmenį [11,

p. 28]. Kai ŽIV tarnyboms suteikiamas reikšmingas statusas organizacijoje, šiems departamentams yra lengviau inicijuoti darbo jėgos plėtrą, siekiant plėtoti įgūdžių ir elgsenų bazę. Tai patvirtina tyrimo duomenys, atskleidžiantys reikšmingą ŽIV tarnybos statuso ir „organizacinių gebėjimų“ koreliaciją, o tai reiškia organizacijos gebėjimą valdyti žmones siekiant konkurencinio pranašumo [7, p. 113].

Nurodoma, kad taikoma personalo valdymo sistema, personalo skyriaus funkcijos turi atitikti strateginius organizacijos tikslus [69, p. 236; 7, p. 106]. Orientavimas į strateginius tikslus padeda surasti ir įtvirtinti ilgalaikius personalo politikos tikslus ir vadovaujantis šiais tikslais koordinuoti atskiras personalo vadybos funkcijas. Dažniausiai skiriamos tokios ŽIV sudėtinės dalys: darbuotojų paieška bei priėmimas, ugdymas ir mokymas, apmokėjimo sistemų sudarymas, vertinimas, išlaidų, atleidimas [69, p. 237; 8, p. 3]. Operatyvinis dėmesys nukreiptas į trumpalaikį ŽIV specifinių veiklų (pvz., personalo komplektavimo, mokymo ir kt.) rinkinio planavimą. Strateginė orientacija pasireiškia tada, kai tarnyba yra įtraukiama priimti veiksmingesnius, ilgalaikius organizacijos sprendimus [7, p. 104].

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimo kriterijai yra: specializuotos ŽIV tarnybos buvimas organizacijoje bei jos vykdomos veiklos; organizacijos žmogiškųjų išteklių analizė įvairiais aspektais bei įvertinimas, kaip žmogiškieji ištekliai bus optimaliai panaudojami misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti.

### **3. Strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose įvertinimas**

#### **3.1. ŽIV funkcijų vykdytojai LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose**

Vienas iš aspektų, atskleidžiančių požiūrio į žmogiškuosius išteklius LR savivaldybių administracijose strategiškumą, yra ŽIV funkcijų vykdytojai. Analizuojant LR savivaldybių internetinius tinklalapius nustatyta pakankamai didelė ŽIV funkcijų vykdytojų pavadinimų įvairovė. Vienintelėje Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje personalo valdymo funkcijas atlieka Personalų departamentas, kuriam vadovauja Direktorius, planuojantis Savivaldybės personalo strategiją, organizuojantis,

koordinuojantis departamento darbą, pavaldžių tarnautojų darbą, vadovaujantis penkiems skyriams (Apskaitos ir organizavimo; Archyvui; Etikos ir nusižengimų tyrimų; Kompetencijos ir ugdymo). Dalies miestų, rajonų savivaldybių internetiniuose puslapiuose nenurodoma (nepavyko nustatyti), kuris skyrius (tarnyba) ar pareigybė vykdo ŽIV funkcijas. Tai – Ignalinos, Kaišiadorių, Kretingos, Molėtų, Rietavo, Šakių, Šilutės rajonų savivaldybės. Molėtų rajono savivaldybės administracijoje nėra konkrečiai nurodoma, kas konkrečiai vykdo ŽIV funkcijas, tačiau Bendrojo skyriaus funkcijose [41] nurodoma, kad skyrius tvarko personalo įskaitą.

Savivaldybių internetinių tinklapių duomenų analizės metu nustatyta, kad dažniausiai (50 atvejų iš 52 nustatytų) ŽIV funkcijas vykdo vienas konkretus skyrius ar pareigybė. Tipiniai tokių skyrių pavadinimai yra: Personalų skyrius (tarnyba); Teisės ir personalo skyrius (Juridinė tarnyba); Teisės (Juridinis) skyrius; Bendrasis skyrius, Kanceliarija. Jei ŽIV funkcijas vykdo viena pareigybė, ji yra įvardijama kaip Personalų specialistas (Vyr. specialistas personalui). Dvejuose savivaldybių administracijose (Radviliškio rajono ir Pagėgių) ŽIV funkcijas vykdo du skyriai.

Plačiausiai paplitusių skyrių (pareigybių) pavadinimų pasiskirstymas LR miestų ir rajonų savivaldybėse pateikiamas 1 lentelėje.

Remiantis lentelėje pateiktais analizės duomenimis galima teigti, kad dažniausiai kaip ŽIV funkcijų vykdytojas įvardijama Teisės (Juridinė) ir personalo tarnyba – 16 iš 52 tirtų atvejų. Kitų pavadinimų dažnis: Personalų skyrius – 13 iš 52; Bendrasis skyrius, Kanceliarija – 7 iš 52; Teisės (Juridinis) skyrius – 6 iš 52; Personalų specialistas – 4 iš 52.

Be jau minėtų plačiausiai paplitusių ŽIV funkcijų vykdytojų pavadinimų (įvardijimų), taip pat nustatyti ir kiti.: Alytaus m. savivaldybėje ŽIV funkcijas vykdo Vidaus administravimo skyrius; Šilalės rajono savivaldybės administracijoje – Personalų ir kanceliarijos skyrius; Utenos rajono savivaldybėje – Bendrasis ir personalo skyrius; Radviliškio rajone, Pagėgių savivaldybėje – Juridinė tarnyba bei Bendrasis skyrius.

ŽIV funkcijų vykdytojų pavadinimų įvairovės analizės duomenys leidžia teigti, kad personalo administravimas dažniausiai yra suvokiamas kaip formaliųjų (teisinių, raštvedybinųjų) darbų vykdymas bei reikalavimų įgyvendinimas. O personalo administravimui, lemiančiam tinkamą strateginį planavimą, bei strateginį žmogiškųjų išteklių val-

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas vykdančios skyriai LR miestų ir rajonų savivaldybėse

Skyriaus (tarnybos) pavadinimas	Personalo skyrius	Personalo specialistas	Teisės (Juridinė) ir personalo tarnyba	Teisės (Juridinis) skyrius	Bendrasis skyrius, Kanceliarija
Miestų ir rajonų savivaldybės	Kauno m., Kauno r., Kazlų Rūdos, Kėdainių r., Klaipėdos m., Mažeikių r., Panevėžio m., Panevėžio r., Raseinių r., Šiaulių m., Šiaulių r., Švenčionių r., Vilniaus r.	Kelmės r., Marijampolės, Neringos, Varėnos r.,	Birštono m., Biržų r., Elektrėnų m., Jonavos r., Kalvarijos, Palangos m., Pasvalio r., Plungės r., Prienų r., Rokiškio r., Šalčininkų r., Telšių r., Širvintų r., Tauragės r., Trakų r., Zarasų r.	Akmenės r., Druskininkų m., Jurbarko r., Lazdijų r., Pakruojo r., Visagino m.	Anykščių r., Joniškio r., Klaipėdos r., Kupiškio r., Skuodo r., Ukmergės r., Vilkaviškio r.

dymą, dabartiniu metu neskiriamas pakankamas dėmesys.

### 3.2. LR savivaldybių administracijų ŽIV funkcijų vykdytojų veikla įgyvendinant strateginį planavimą

Strateginį požiūrį į savivaldybių administracijų žmogiškuosius išteklius taip pat atskleidžia ir ŽIV funkcijų vykdytojų veiklos. Siekiant įvertinti Savivaldybių administracijų ŽIV vykdytojų įtaką planuojant ir įgyvendinant šių organizacijų strategiją, būtina išnagrinėti jų veiklą, t. y. analizuoti šių skyrių (pareigybių) veiklą visumą. Be to, būtina nagrinėti į strateginį planavimą bei strategiją įgyvendinti orientuotas veiklas.

Remiantis Valstybės tarnybos departamento nurodytu personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašu [49] skiriamos tokios personalo funkcijų įstaigos viduje grupės: planavimas ir dalyvavimas valdant įstaigą; personalo poreikio išaiškinimas; personalo atranka; priėmimo į pareigas įforminimas; atostogos; tarnybos stažas; valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas; valstybės tarnautojų karjeros planavimas; mokymas, kvalifikacijos kėlimas; skatinimai ir nuobaudos; pareiginės algos nustatymas; atleidimų savo noru įforminimas; socialinės garantijos; archyvinių bylų tvarkymas. Kiekvieną šių grupių sudaro nuo kelių iki keliolikos veiklų. Nors daugelis įvardytų veiklų grupių yra orientuotos įgyvendinti formaluosius ir raštvedybinius reikalavimus, tačiau visos veiklos yra reikšmingos ir būtinos, užtikrinant normalų organizacijos darbą

ir darant įtaką veiklos rezultatams. Galima teigti, kad planuojant ir valdant žmogiškuosius išteklius labiausiai strategiškai prisideda: planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą funkcija; personalo poreikio išaiškinimo funkcija. Todėl analizuojant LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijų internetiniuose puslapiuose pateiktas ŽIV funkcijas ypač didelis dėmesys sutelktas į vykdomas planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą bei personalo poreikio išaiškinimo veiklas.

Išanalizavus 60 savivaldybių internetiniuose tinklalapiuose pateiktą informaciją nustatyta, kad ŽIV vykdytojų funkcijos pateiktos tik 35 internetiniuose puslapiuose. Funkcijų pateikimo įvairovė taip pat labai didelė – nuo vieno sakinio iki atskirai pateikiamo kelių puslapių apimties dokumento. Nors Joniškio raj. savivaldybės administracijoje personalo administravimo funkcijas atlieka Kanceliarija, tačiau prie šio skyriaus funkcijų nėra įvardyta nei viena su personalo administravimu susijusi funkcija [16]. Duomenų analizės metu nustatyta, kad daugelyje miestų ir rajonų savivaldybėse personalo administravimo tarnybų (pareigybių) vykdomos veiklos daugiausia susijusios su dokumentacijos tvarkymu. Dažniausiai minimas priėmimo į darbą, atostogų, įvairios dokumentacijos įforminimas. Keliais atvejais buvo nurodoma, kad skyrius atlieka personalo tvarkymo funkcijas, nustatytas LR Valstybės tarnybos įstatyme, Darbo kodekse bei kituose darbo santykius reglamentuojančiuose teisės aktuose. Tokią situaciją galima paaiškinti tuo, kad dažnai ŽIV funkcijas vykdo Teisės (Juridinis) ir Bendrasis skyriai, Kanceliarija, t. y. nespecializuoti žmogiškųjų išteklių valdymo skyriai.

Valstybės tarnybos departamento pateikiamose personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašė [49] Planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą nurodoma 10 veiklos srities funkcijų, o personalo poreikio išsiaiškinimo srities – 14 funkcijų. Analizuojant savivaldybių administravimo ŽIV vykdytojų planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą bei personalo poreikio išsiaiškinimo sričių funkcijas, nustatyta, kad šių sričių veiklą vykdo 23 savivaldybių ŽIV vykdytojai. Kitoje lentelėje pateiktos savivaldybių administracijų ŽIV vykdytojų nurodytos planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą bei personalo poreikio išsiaiškinimo sričių veiklos. Šios analizės rezultatai pateikiami 2 lentelėje. Lentelėje dalis funkcijų, dažniausiai nurodomų kartu arba labai glaudžiai susijusių, yra sujungtos. Be to, į lentelę neįtrauktos funkcijos, kurios neminimos arba minimos labai retai. Atskirai skirtos kitos dažnai minimos ir susijusios veiklos.

Analizuojant planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą srities funkcijų nurodymo dažnį, nustatyta, kad dažniausiai nurodomos funkcijos yra Personalos strategijos planavimas, kasmetinių personalo veiklos planų sudarymas (9 kartai). Dažniausiai yra nurodomos tokios personalo poreikio išsiaiškinimo srities funkcijos: informacijos apie personalo poreikį surinkimas ir apibendrinimas (16 kartų); pareigybių aprašymų (pareiginių instrukcijų) rengimo organizavimas, teikimas tvirtinti (17 kartų); Įsakymo dėl valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo patvirtinimo projekto rengimas, derinimas, teikimas tvirtinti, registravimas (11 kartų). Tarp kitų, susijusių veiklų, kurios nenurodomos Valstybės tarnybos departamento sudarytame sąrašė, dažnai minimas dalyvavimas rengiant vidaus tvarką reglamentuojančius dokumentus (12 kartų).

Patvirtinant, kad aiškinamasi ir apibendrinama informacija apie personalo poreikį, funkcijose (veiklos nuostatose) dažnai nurodoma, jog atliekama personalo sudėties kokybinė ir kiekybinė analizė; analizuojama personalo kaita bei poreikis ir kt.

Apibendrinant Savivaldybių administracijų PAF vykdytojų pateikiamų funkcijų tyrimo duomenis galima teigti, kad skyriai nevykdo aktyvios veiklos rengiant ir įgyvendinant strateginį planavimą. Tačiau taip pat galima teigti, kad valdant savivaldybių administracijų žmogiškuosius išteklius taikoma strateginė orientacija.

### **3.3. Žmogiškųjų išteklių analizės ypatumai LR savivaldybių administracijų planavimo dokumentuose bei ataskaitose**

Teorinė analizė parodė, kad strateginio planavimo metu itin svarbu teisingai įvertinti turimus žmogiškuosius išteklius, jų tinkamumą (pasirengimą) įgyvendinti strateginius tikslus. Todėl vertinant savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių įvertinimo tinkamumą strateginiam planavimui, būtina įvertinti analizės ypatumus savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių planavimo dokumentuose bei ataskaitose.

Analizei pasirinkti: LR miestų ir rajonų savivaldybių plėtros strateginiai planai; LR miestų ir rajonų savivaldybių strateginiai veiklos planai; LR savivaldybių administracijų direktorių (merų) veiklos ataskaitos.

Apibendrinant miestų ir rajonų savivaldybių internetinių tinklalapių analizės procesą, rasta: 18 strateginių plėtros planų; 10 strateginių veiklos planų; 1 strateginio veiklos plano ataskaita; 1 vietinio valdymo analizė; 2 Teisės ir personalo skyrių vedėjų veiklos ataskaitos; 24 savivaldybių administracijos direktorių veiklos ataskaitos; 5 savivaldybių (mero ir administracijos direktoriaus) veiklos ataskaitos.

Savivaldybių administracijų žmogiškieji ištekliai neanalizuojami šių savivaldybių pateiktuose strateginiuose veiklos planuose ir/ar plėtros strateginiuose planuose: Akmenės rajono savivaldybės 2008–2010 m. strateginiame veiklos plane [1]; Alytaus rajono 2007–2013 m. strateginės plėtros plane [2]; Pagėgių savivaldybės strateginiame plėtros plane 2005–2010 m.; Pakruojo rajono plėtros 2007–2013 m. strateginiame plane; Palangos m. savivaldybės 2008–2010 m. strateginiame veiklos plane [46]; 2003–2008 m. Panevėžio rajono plėtros strateginiame plane; Šilalės rajono plėtros strateginiame plane iki 2013 m.; Šilutės rajono strateginiame plėtros plane 2005–2014 m.; Švenčionių rajono plėtros strateginiame plane iki 2010 m; Vilniaus rajono savivaldybės 2008–2015 m. strateginiame plėtros plane; Mažeikių rajono 2008–2013 m. strateginiame plėtros plane; Trakų rajono subalansuotos plėtros strategijoje. Rietavo savivaldybės plėtros strateginiame plane iki 2010 m. savivaldybės administracijos ŽI neanalizuojami, tačiau nurodoma, kad savivaldybė negalės kokybiškai vykdyti priskirtų ir deleguotų jai funkcijų dėl nepakankamo finansavimo administraciniais gebėjimams ugdyti bei aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumo. Nurodoma, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Personalo skyrius rengia metinius ir ketvir-



2 lentelė. LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijų ŽIV vykdytojų skirtos Planavimo ir dalyvavimo valdant įstaigą bei Personalo poreikio planavimo sričių veiklos

Savivaldybės PAF vykdančio skyriaus pavadinimas	Planavimas ir dalyvavimas valdant įstaigą						Personalo poreikio išsiaiškinimas					Kitos, susijusios veiklos			
	Dalyvavimas sudarant strateginius įstaigos planus	Dalyvavimas rengiant planus, projektus	Personalo strategijos planavimas, kasmetinių personalo veiklos planų sudarymas	Dalyvavimas pasitarimuose (komisijose, darbo grupėse)	Įstaigos administracinių padalinių funkcinės veiklos, krūvio analizavimas ir sūlymų dėl efektyvaus žmonių išteklių panaudojimo teikimas	Dalyvavimas kuriant įstaigos kolektyvo mikroklimatą	Įstaigos funkcijų nagrinėjimas, funkcinių skyrių funkcijų nagrinėjimas	Dalyvavimas nustatant įstaigos struktūrą, rengiant vidinius struktūrinius paketimus	Informacijos apie personalo poreikį surinkimas ir apibendrinimas	Pareigybių aprašymų (pareiginių instrukcijų) rengimo organizavimas, teikimas tvirtinimui	Įsakymo dėl valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo patvirtinimo projekto rengimas, derinimas, teikimas tvirtinti, registravimas	Formuoja personalo sudėtį, atitinkančią strateginius tikslus	Administruoja personalą	Dalyvauja rengiant vidaus tvarką reglamentuojančius dokumentus.	Kitos
Akmėnės r. sav., Juridinis sk.			+			+			+		+	+			Organizuoja ŽI plėtrą.
Alytaus m. sav., Vidaus administravimo sk.									+				+		
Alytaus r. sav., Dokumentų ir personalo valdymo sk.		+			+	+			+	+	+			+	
Biržtono m. sav., Teisės ir personalo tarnyba										+					
Jurbarko r. sav., Juridinis sk.									+	+			+	+	
Kalvarijos sav., Juridinis personalo sk.									+	+					Rengia informaciją, medžiagą kadru klausimais posėdžiams.
Kauno m. sav., Personalo sk.							+		+	+	+				Konsultuoja darbuotojus personalo valdymo klausimais.
Kauno r. sav., Personalo sk.							+		+	+	+				
Kazlų Rūdos sav., Personalo sk.	+	+		+			+		+	+				+	
Klaipėdos m. sav., Personalo sk.	+	+			+	+	+	+	+	+	+			+	
Marijampolės sav., Administracijos direktorius					+		+		+	+					Atlieka VT įstatymo bei savivaldybės Tarybos priskirtas personalo valdymo funkcijas.
Mažeikių r. sav., Personalo administravimo sk.					+	+	+	+	+	+			+		Konsultuoja personalo valdymo kl. ir teikia metodinę pagalbą.
Neringos sav., Vyr. specialistė personalui			+	+					+	+	+				
Pagėgių sav., Juridinė tarnyba ir Bendrasis sk.												+		+	
Panevėžio sav., Personalo sk.		+	+	+	+	+	+		+	+			+		Organizuoja ŽI plėtrą ir dalyvauja formuojant organizacinę kultūrą.
Plungės r. sav., Juridinis ir personalo sk.			+		+		+		+	+				+	Organizuoja pagrindinių, specialiųjų ir pageidautinų privalumų pretendents aprašymą.
Šiaulių m. sav., Personalo sk.	+		+		+	+	+	+	+	+				+	Konsultuoja personalo valdymo kl.
Šiaulių r. sav., Personalo sk.	+		+		+	+	+	+	+	+			+	+	Konsultuoja valdymo kl., teikia metodinę pagalbą.
Tauragės r. sav., Juridinis ir personalo sk.			+		+		+				+			+	Koordinuoja studentų praktiką įstaigoje; teikia siūlymus LR savivaldybių asociacijai, kitoms institucijoms dėl rengiamų, keičiamų įstatymų, kt. dok.
Vilniaus m. sav., Personalo departamentas			+		+					+				+	Užtikrina lyčių lygybę ir lygias galimybes.
Vilniaus r. sav., Personalo posk.												+	+		
Zarasų r. sav., Juridinis ir personalo sk.			+		+	+	+	+	+	+				+	Organizuoja ir teikia tvirtinti pagrindinių, specialiųjų ir pageidautinų privalumų pretendents aprašymą.
Utenos r. sav., Bendrasis ir personalo sk.												+			Dalyvauja tvarkant personalo reikalus.

tinis veiklos planus, tačiau šių planų savivaldybės internetiniame puslapyje rasti nepavyko.

LR miestų ir rajonų savivaldybių strateginių veiklos planų tyrimo metu nustatyti pagrindiniai žmoniškųjų išteklių analizės kriterijai ir ypatumai

pateikiami 3 lentelėje. Daugelyje plėtos strateginių planų aptariami tam tikrų veiklos sričių (pvz., švietimo, sveikatos priežiūros įstaigų) žmoniškieji ištekliai, o savivaldybių administracijų žmoniškieji ištekliai neanalizuojami. Remiantis lentelėje pa-

3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių analizės kriterijai ir aspektai LR miestų ir rajonų savivaldybių strateginiuose plėtros ir veiklos planuose

Savivaldybės, dokumento pavadinimas	Žmogiškųjų išteklių sudėtis, kaita				Vykdyti mokymai	Numatomos ŽI srities veiklos	Kiti ypatumai
	Darbo pobūdis (VT, d-jai)	Kategorijos	Klasės	Stažas			
Alytaus m. sav. 2008-2010 m. strateginis veiklos planas	+		+		+	Nenurodoma.	Pabrėžiama vykdytų mokymų, kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų ugdymo sistemos svarba. Aprašytas organizacinės struktūros pertvarkymas įvykdytas siekiant tobulinti personalo valdymą; įvykdyto personalo valdymo audito rezultatai. Personalas priskirtas prie SSGG stiprybių.
Alytaus r. sav. strateginės plėtros planas 2007–2013 m.					+	Nenurodoma.	Vykdytais mokymais siekiama parengti modernų, dinamišką, konkurencingą ir profesionalų personalą.
Druskininkų m. sav. 2006–2008 m. strateginis planas					+	Numatoma sudaryti sąlygas efektyvesnei, profesionalesnei ir rezultatyvesnei administracijos darbo veiklai, optimizuoti savivaldybės administracijos darbą.	Aplinkos ir išteklių analizė neatlikta. Pateiktos tik strateginio veiklos plano priemonės.
Elektrėnų m. sav. 2008–2010 m. strateginis veiklos planas						Numatoma rengti projektus, skirtus viešojo administravimo struktūrai tvarkyti, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymui tobulinti.	Pateiktos tik strateginio veiklos plano priemonės. Viena jų orientuota į personalo srities tobulinimą (nenurodoma, kad tai savivaldybės administracijos personalui tobulinti skirti projektai).
Kauno r. sav. Gyvenimo ir veiklos kokybės gerinimo strategija 2007–2013 m.						Numatoma išplėtoti personalo kompetencijų tobulinimo paslaugas, siekiant parengti darbuotojų žinių visuomenėje.	
Kėdainių r. sav. 2008–2010 m. strateginis veiklos planas	+	+	+			Nurodomas projektas, skirtas administraciniams gebėjimams tobulinti, finansuojamas ES lėšomis.	Papildomai analizuojamas darbuotojų išsilavinimas, savarankiškumas ir turima patirtis. Savivaldybės administracijos žmogiškųjų išteklių turima kvalifikacija SSGG įvardijami kaip stiprybė. Kaip grėsmė įvardijama nepakankamas dėmesys administracijos darbuotojų darbo krūviui bei darbo užmokesčiui, galintis sukelti sunkumų išlaikant bei pritraukiant kvalifikuotus darbuotojus.
Klaipėdos m. sav. 2008–2010 m. strateginis veiklos planas	+	+	+	+	+	Numatomas auditas, siekiant nustatyti optimalius darbo krūvius, išsiaiškinti problemines darbo vietas.	Žmogiškieji ištekliai SSGG priskirti prie grėsmių.
Klaipėdos r. sav. plėtros strateginis planas 2004–2012 m.						Išsikeltas tikslas – ugdyti savivaldybės darbuotojų gebėjimus, reikalingus dirbant ES sąlygomis. Viena iš priemonių – sudaryti sąlygas jauniems specialistams įsidarbinti Klaipėdos rajono savivaldybės įstaigose.	
Kretingos r. sav. vietinio valdymo analizė	+					Numatoma tobulinti savivaldybės valdymo struktūrą, ugdyti savivaldybės darbuotojų gebėjimus, reikalingus dirbti ES sąlygomis.	Kaip vidinės aplinkos stiprybės įvardijamos: įdiegtas VT mokymo planavimas; pradėtas kompiuterinio raštingumo mokymas. Kaip silpnybės įvardijamos: VT kvalifikacijos tobulinimas nepakankamai susietas su jų tarnybinės veiklos vertinimu; nepakankamas tarnautojų kompiuterinis raštingumas; įstaigų bendradarbiavimo stoka. Kaip grėsmė įvardijama aukštos kvalifikacijos specialistų migracija.
Plungės r. sav. 2007–2009 m. strateginis veiklos planas	+	+	+	+		Nenurodoma.	Papildomai analizuojamas darbuotojų priėmimas, atleidimas, darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.
Tauragės r. sav. strateginis veiklos planas 2008–2013 m.	+	+	+	+		Nenurodoma.	
Utenos r. sav. 2008–2010 m. strateginis veiklos planas	+	+	+	+		Nenurodoma.	
Vilniaus m. sav. 2007–2009 m. strateginis veiklos planas	+	+	+	+	+	Nenurodoma.	Nurodoma, kad dirba pakankamai kvalifikuotas personalas, nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija. Nurodomos 2005 m. mokymo programai skirtos lėšos, 2006 m. planuojamos lėšos. SSGG analizėje personalas priskiriamas prie stiprybių.

teiktai duomenimis galima teigti, kad analizuojant žmogiškuosius išteklius dažniausiai nurodomas valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičius, jo kaita, valstybės tarnautojų turimos kategorijos ir klasės.

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių analizės ypatumus savivaldybių administracijų strateginiuose planuose nustatyta, kad dažniausiai pateikiami:

struktūros pakeitimų paaiškinimai; su mokymu, kvalifikacijos kėlimu susiję aspektai, kurie dažniausiai SSGG apibendrinime priskiriami prie stiprybių. Numatomose veiklose taip pat dažniausiai nurodomos su mokymu ir kvalifikacijos kėlimu susijusios veiklos. Tik vienu atveju numatomas žmogiškųjų išteklių auditas siekiant išsiaiškinti problemines

sritis. Remiantis šiais duomenimis ir pastebėjimais galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių analizė strateginiame planavime yra ganėtinai formali, nes neįvertinamas turimų žmogiškųjų išteklių tinkamumas strateginiams tikslams įgyvendinti.

4 lentelėje pateikiami LR miestų ir rajonų savivaldybių merų, administracijos direktorių ir personalo administravimą vykdančių skyrių vadovų ataskaitų analizės metu skirti savivaldybių administracijų žmogiškuosius išteklius apibūdinantys aspektai. Analizuojant veiklos ataskaitas buvo fiksuojamos nurodytos su žmogiškųjų išteklių valdymu administracijose susijusios funkcijos, pateiktos žmogiškųjų išteklių charakteristikos, išryš-

kintos problemos ir prioritetai. Būtina paminėti, kad Ignalinos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006 m. veiklos ataskaitoje [12] bei Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaitoje [19] savivaldybės administracijos žmogiškieji ištekliai neanalizuojami.

Remiantis lentelėje apibendrintais duomenimis, galima teigti, kad dažniausiai ataskaitose nurodoma: valstybės tarnautojų bei darbuotojų skaičius, jo kaita (13 kartų); organizuotų konkursų (atrankų) skaičius, aprašant jų organizavimo ir vykdymo tvarką (19 kartų); nurodomas priimtų ir atleistų valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičius,

4 lentelė. LR miestų ir rajonų savivaldybių merų, administracijos direktorių ir personalo administravimą vykdančių skyrių vadovų ataskaitų analizės metu skirti savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių nagrinėjimo kriterijai bei ypatumai

Savivaldybių bei dokumentų pavadinimai	Žmogiškųjų išteklių sudėtis, kaita						Vykdytos veiklos						
	Darbo pobūdis (VT; d-ja)	Kategorijos, klasės	Stazas	Amžius	Išsilavinimas	Dalyvavimas nustatant įsigeos struktūrą, rengiant vidinius struktūrinius paketus	Pareigybių aprašymų (pareigybių instrukcijų) rengimo organizavimas, veikimas tvirtinimas	Dalyvaia rengiant vidaus tvarką reglamentuojančius dokumentus.	Organizuota, vykdyta konkursų (atrankų)	Prima - atleista darbuotojų	Parengta įsakymų personalo, atostogų ir komandiruočių klausimais	Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas	Mokymai, kvalifikacijos kėlimas
Biržono m. sav. Teisės ir personalo tarnybos vedėjos 2007 m. veiklos ataskaita							+		+		+	+	[vardijamos daugelis funkcijų, nurodytų personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašė.
Biržų r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+				+	+			+	+	+	+	Nurodomas laisvų pareigybių skaičius, vykdyta tarnybinės nuobaudos skyrimo procedūra. Nurodoma, kad kiekvieną pirmadienį organizuoti Administracijos direktoriaus ir skyrių bei tarnybų vedėjų pasitarimai, o kas antrą pirmadienį į juos kviešti ir seniūnai bei kitų įstaigų reikiami specialistai.
Elektrėnų m. sav. Teisės ir personalo skyriaus vedėjo veiklos ataskaita									+		+	+	Nurodoma, kad vedamas VT registras; įregistruotų leidimų dirbti kitą darbą skaičius.
Jonavos r. sav. administracijos direktoriaus 2005 m. veiklos ataskaita	+									+			
Joniškio r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+	+				+			+	+	+	+	
Jurbarko r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	Nurodomas gautų pranešimų bei skundų apie galimus darbuotojų darbo drausmės pažeidimus bei apie valstybės tarnautojų galimus tarnybinius nusižengimus skaičius; tyrimų rezultatai.
Kalvarijos sav. administracijos direktoriaus veiklos ataskaita už 2005 m.		+					+	+	+	+	+	+	
Kauno m. sav. administracijos direktoriaus 2007 veiklos ataskaita						+			+			+	
Kauno r. sav. administracijos direktoriaus 2006 m. veiklos ataskaita	+								+	+	+	+	Analizuojama struktūra. Minimas pertvarkytas žmogaus išteklių valdymas. Nurodoma, kad peržiūrėti dirbančių skirtinguose padalinuose ir gaunančių skirtingus atlyginimus, tačiau tas pačias funkcijas atliekančių darbuotojų tarnybinio darbo užmokesčio koeficientai.
Kėdainių rajono savivaldybės 2006-2008 m. strateginio plano 2007 m. ataskaita												+	
Kelmės r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+				+	+			+	+		+	Nurodomas vidutinis atlyginimas; minimi darbuotojų skatinimo atvejai ir preižastys, už netinkamą pareigų atlikimą administracijos direktoriaus įsakymais skirtos drausminės nuobaudos.
Kupiškio r. sav. 2005 m. veiklos ataskaita			+	+						+			
Marijampolės m. sav. Administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	Nurodomas, išnagrinėtų valstybės tarnautojų prašymų leisti dirbti kitą darbą skaičius; tvarkomos personalo asmens bylos.

4 lentelės tęsinys.

Molėtų r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. ataskaita	+									+					+	Išvardijamos naujos pareigybės. Nurodoma, kad siekiant sudaryti patrauklias darbo sąlygas, didinti motyvacinę daugelio valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą įvertinta I. gerai.	
Palangos m. sav. 2007 m. strateginio veiklos bei plėtros plano įgyvendinimo ataskaita															+		
Pasvalio r. sav. administracijos direktoriaus veiklos ataskaitauž 2007 m.	+		+	+	+										+		
Plungės r. sav. administracijos 2007 m. veiklos ataskaita									+						+	+	
Prienų r. sav. mero 2007 m. veiklos ataskaita																Nurodoma, kad siekiant padidinti darbuotojų motyvacinę, suteiktos kvalifikacinės klasės, paskirti atlyginimų priedai, suteiktos galimybės tobulinti kvalifikaciją.	
Radviškio r. sav. 2007 m. veiklos ataskaita	+													+	+	+	
Raseinių r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+															Nurodomos darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokoms skirtos lėšos.	
Rokiškio r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita						+									+	+	
Skuodo r. sav. administracijos 2007 m. darbo ataskaita											+	+	+			Išvardijamos daugelis funkcijų, nurodytų personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašė.	
Šakių r. sav. administracijos direktoriaus ataskaita už 2007 m.																+	
Šalčininkų r. sav. administracijos direktoriaus 2006 m. darbo ataskaita														+		+	
Šiaulių m. sav. Administracijos direktoriaus 2007 m. administracijos veiklos ataskaita	+															+	+
Šiaulių r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita																+	+
Širvintų r. sav. tarybos ir mero veiklos 2007 m. ataskaita							+										
Telšių rajono savivaldybės 2005 m. veiklos ataskaita																+	
Ukmergės r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita	+														+		Nurodoma, kad siekiant sudaryti patrauklias darbo sąlygas, didinti motyvacinę daugelio valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą įvertinta I. gerai.
Varėnos r. sav. administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita																+	+
Zarasų r. sav. administracijos direktoriaus 2006 m. veiklos ataskaita																+	+
																+	+
																+	+
																+	+

atleidimo priežastys (10 kartų); parengtų įsakymų (potvarkių) personalo, atostogų ir komandiruočių klausimais skaičius (18 kartų); vykdytų valstybės tarnautojų veiklos kasmetinių ir neeilinių vertinimų skaičius bei jų rezultatai (12 kartų); informacija apie mokymą bei kvalifikacijos kėlimą (20 kartų). Pristatant mokymą ir kvalifikacijos kėlimą dažnai nurodoma, kad pradėtas šios srities planavimas, nustatyti mokymo prioritetai. Dažniausiai minimi: kvalifikacijos tobulinimas, įgyjant specialiųjų profesinių žinių, formuojant valdymo ir administravimo įgūdžius bei gebėjimus; užsienio kalbų mokymasis; gebėjimų įgyvendinti savivaldybės strateginius tikslus tobulinimas; užsienio kalbos mokymai; kompiuterio vartotojo kursai. Nurodomos mokytis ir kvalifikacijai kelti skirtos lėšos.

Ataskaitose iš viso nepamintėtos tokios su planavimu ir dalyvavimu valdant įstaigą bei su personalo poreikio išsiaiškinimu susijusios veiklos:

dalyvavimas sudarant strateginius įstaigos planus; dalyvavimas rengiant planus, projektus (išskyrus susijusius su mokymu bei kvalifikacijos kėlimu); personalo strategijos planavimas; kasmetinių personalo veiklos planų sudarymas (išskyrus mokymo prioritetų nustatymą bei mokymo planų parengimą); personalo sudėties, atitinkančios strateginius tikslus, formavimas; dalyvavimas kuriant įstaigos kolektyvo mikroklimatą; įstaigos funkcijų nagrinėjimas, funkcinė skyrių funkcijų nagrinėjimas; įstaigos administracinių padalinių funkcinės veiklos, krūvio analizavimas ir siūlymų dėl efektyvaus žmonių išteklių panaudojimo teikimas; įsakymo dėl valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo patvirtinimo projekto rengimas, derinimas, teikimas tvirtinti, registravimas.

Analizuojant 4 lentelėje pateiktus duomenis galima pastebėti trijose ataskaitose pateiktus panašius teiginius, kad „siekiant padidinti darbuotojų

motyvaciją, suteiktos kvalifikacinės klasės, paskirti atlyginimų priedai“. Toks teiginys skatina abejoti motyvavimo ir vertinimo sistemų teisingumu, jei kvalifikacinės klasės ir priedai skiriami ne pagal vertinimo ir veiklos rezultatus, o siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją.

Nors daugelyje ataskaitų pabrėžiamas supratimas, kad vienu iš pagrindinių savivaldybės administracijos sėkmingos veiklos veiksnių yra žmonių ištekliai, o nuo darbuotojų kompetencijos, profesionalumo, kvalifikacijos priklauso, kaip įgyvendinama įstaigos strategija, pasiekiami užsibrėžtų tikslų, ar atliekama veikla teikia laukiamų rezultatų. Tačiau analizuojant veiklos ataskaitose informaciją apie savivaldybių administracijų žmogiškuosius išteklius nustatyta, kad personalo valdymo veikla suvokiama kaip dokumentų rengimas ir sutvarkymas.

Biržų rajono, Kauno rajono, Marijampolės m. savivaldybių administracijos direktorių, Prienų rajono savivaldybės mero veiklos ataskaitos – išsamiausios. Jose detaliai analizuojama personalo kiekybinė ir kokybinė sudėtis, tam tikrais aspektais duomenys ne tik pateikiami, bet ir aptariama jų dinamika, pateikiamos interpretacijos, įvardijamos veiklos ir drausmės problemos. Nurodoma, kad didėjant žmogaus išteklių vertei bei vis labiau trūsktant kompetentingų darbuotojų pritraukti ir išlaikyti tokius darbuotojus darosi vis sunkiau. Tik Biržtono m. savivaldybės Teisės ir personalo tarnybos vedėjos 2007 m. veiklos ataskaitoje nurodoma, kad tarnybos vedėja dalyvauja pasitarimuose, o kitose ataskaitose pasitarimai ir darbo grupės minimos tik organizuojant valstybės tarnautojų vertinimą.

Daugelyje kitų ataskaitų informacija pateikiama bendromis (abstrakčiomis) frazėmis. Neretai pateikiami skambūs, bet nepakankamai konkretūs teiginiai: siekiama sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą; vykdoma personalo valdymo strategija; užtikrinamas administracijos personalo administravimas; rengiama informacija apie galimybes kelti kvalifikaciją; formuotos ir kauptos asmens bylos; vykdoma kokybinė ir kiekybinė personalo sudėties analizė; parengtų mero potvarkių ir direktoriaus įsakymų personalo klausimais skaičius.

Analizuojant pastebėta, kad žmogiškųjų išteklių valdymui LR miestų ir rajonų savivaldybėse turėjo įtakos: naujų teisės aktų priėmimas, jų kaita; naujų funkcijų savivaldybėms priskyrimas; administracijos struktūros keitimas; naujų pareigybių steigimas; didelė valstybės tarnautojų ir darbuotojų kaita; kvalifikuotų darbuotojų paieška. Atsižvel-

giant į teisės aktų, reglamentuojančių savivaldybės funkcijas, pasikeitimus ir siekiant optimalių savivaldybės darbo rezultatų, savivaldybės tarybos sprendimais pakeista savivaldybės administracijos struktūra ir valstybės tarnautojų bei darbuotojų skaičius.

Apibendrinant analizę galima teigti, kad savivaldybių planavimo dokumentuose ir ataskaitose administracijų žmogiškieji ištekliai analizuojami formaliai nurodant juos apibūdinančius skaičius. Administracijų žmogiškųjų išteklių tinkamumas suformuluotiems strateginiams tikslams neįvertinamas.

## Išvados

Viešasis sektorius pagal dydį ir vykdomų veiklų skaičių užima reikšmingą vietą organizacijų pasaulyje. Savivaldos institucijos yra viešojo sektoriaus sudedamoji dalis. Tradiciniame viešojo sektoriaus modelyje buvo taikoma biurokratijos teorija; administracinė sistema buvo nukreipta į procedūrų biurokratizavimą, formalizuotas ir į sistemą orientuotas veiklas atsižvelgiant į iš anksto pritaikytas taisykles ir procedūras. Ilgainiui viešajame sektoriuje perimta daugelis privataus sektoriaus vadybinių filosofijų. Naujasis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą, pagrįstas didesnio efektyvumo, atsakingumo ir kokybės būtinybe. Kintantis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą taip pat lėmė personalo administravimo pertvarkymą į žmogiškųjų išteklių vadybą, kurioje personalo valdymo funkcijos derinamos su organizacijos strategija.

Keičiantis valstybės institucijoms taikomiems reikalavimams, vis svarbesnis tampa personalo vadybos strateginis kryptingumas bei gebėjimas strategiškai valdyti žmogiškuosius išteklius. ŽIV tarnybos strateginėje kaitoje bei ugdant talentus, kuriant konkurencinius pranašumus turi atlikti proaktyvų vaidmenį. LR viešojo administravimo įstaigų strateginio planavimo metodikoje pabrėžiama žmogiškųjų išteklių planavimo svarba, tačiau konkrečių analizės aspektų nepateikiama. Mokslinės literatūros analizės metu suformuluoti strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius įvertinimo kriterijai yra: specializuotos ŽIV tarnybos buvimas organizacijoje bei vykdomos veiklos; planavimo dokumentuose ir ataskaitose organizacijos žmogiškųjų išteklių analizė įvairiais aspektais ir įvertinimas, kaip žmogiškieji ištekliai optimaliai panaudojami misijai vykdyti bei užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti.

Vertinant ŽIV funkcijų vykdymą LR miestų ir savivaldybių administracijose nustatyta, kad dažniausiai ŽIV funkcijas vykdo vienas konkretus skyrius ar pareigybė. ŽIV funkcijų vykdytojų pavadinimų įvairovės analizės duomenys leidžia teigti, kad personalo administravimas dažniausiai yra suvokiamas kaip formaliųjų (teisinių, raštvedybinių) darbų vykdymas bei reikalavimų įgyvendinimas. Išanalizavus ŽIV tarnybų funkcijas nustatyta, kad vykdomos veiklos daugiausia susijusios su dokumentacijos tvarkymu. Apibendrinant Savivaldybių administracijų PAF vykdytojų pateikiamų funkcijų tyrimo duomenis galima teigti, kad skyriai nevykdo aktyvios veiklos rengiant ir įgyvendinant strateginį planavimą. Valdant savivaldybių administracijų žmogiškuosius išteklius strateginė orientacija pasireiškia kaip informacijos apie personalo poreikį surinkimas ir apibendrinimas. Vertinant žmogiškųjų išteklių analizės ypatumus nagrinėti plėtros strateginiai planai, strateginiai veiklos planai bei veiklos ataskaitos. Analizuojant žmogiškuosius išteklius: nurodomas valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičius, jo kaita, valstybės tarnautojų turimos kategorijos ir klasės; pateikiami struktūros pakeitimų paaiškinimai; nurodomi su mokymu, kvalifikacijos kėlimu susiję aspektai, kurie dažniausiai SSGG apibendrinime priskiriami prie stiprybių. Ataskaitose iš viso nepaminėtos daugelis su planavimu ir dalyvavimu valdant įstaigą bei personalo poreikio išsiaiškinimu susijusių veiklų. Apibendrinant įvertinimą galima teigti, kad LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose požiūris į žmogiškuosius išteklius yra labiau formalus, nei strateginis; neįvertinamas turimų žmogiškųjų išteklių tinkamumas įgyvendinti strateginius tikslus.

## Literatūra

1. Akmenės rajono savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus veiklos nuostatai <<http://www.akmene.lt/get.php?f.4206>> [žiūrėta 2008-08-1].
2. Alytaus rajono savivaldybės 2007–2013 m. strateginės plėtros planas <<http://www.arsa.lt/?action=menu&id=194>> [žiūrėta 2008-08-1].
3. Anykščių rajono savivaldybės Bendrojo skyriaus funkcijos <<http://www.anyksciai.lt/lt/savivaldybe/administracija?id=30>> [žiūrėta 2008-08-1].
4. Beattie, R.S.; Osborne, S. P. *Human Resource Management in the Public Sector*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008.
5. Biržų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.birzai.lt/index.php?-1773021569>> [žiūrėta 2008-08-1].
6. Biržų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.birzai.lt/index.php?-1773021569>> [žiūrėta 2008-08-1].
7. Bowen, D. E.; Galang, C.; Pillai, R. The Role of Human Resource Management. An Exploratory Study of Cross-Country Variance. *Human Resource Management*. 2002. Vol. 41. P. 103–122.
8. Brown, K. Human Resource Management in the Public Sector. *Human Resource Management In The Public Sector*. London, New York:Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. P. 1–7.
9. Butterfield, R., Edwards, Ch., Woodwall, J. The New Public Management and the UK Police Service: the Role of the Police Sergeant in the Implementation of Performance Management. *Human Resource Management in the Public Sector*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group. 2008. P. 93–113.
10. Čiarnienė, R.; Sakalas, A.; Vienažindienė, M. Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering Economics (Work Humanism)*. 2006, 2(47). P. 62–69.
11. Eigenhuis, A.; van Dijk, R. *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2008.
12. Ignalinos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006 m. veiklos ataskaita <<http://www.ignalina.lt/index.php?1953411928>> [žiūrėta 2008-08-1].
13. Jančiauskas, E. E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. 1 knyga. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006.
14. Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2005 m. veiklos ataskaita <<http://www.jonava.lt/index.php/lt/36957/>> [žiūrėta 2008-08-02].
15. Jonavos rajono savivaldybės administracijos Teisės ir personalo skyriaus funkcijos <<http://www.jonava.lt/index.php/lt/35018/>> [žiūrėta 2008-08-02].
16. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.joniskis.lt/Veiklos-ataskaitos-511k.html>> [žiūrėta 2008-08-02].
17. Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.jurbarkas.lt/index.php?-1137989353>> [žiūrėta 2008-08-02].
18. Jurbarko rajono savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus funkcijos <<http://www.jurbarkas.lt/index.php?-1802151444>> [žiūrėta 2008-08-02].
19. Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.kaisiadorys.lt/index.php?option=com&docman&task=cat&view&gid=117&Itemid=38>> [žiūrėta 2008-08-02].
20. Kalvarijos savivaldybės administracijos Juridinio personalo skyriaus nuostatai <<http://www.kalvari>

- ja. <http://www.krs.lt/index.php?fuseaction=displayHTML&file=File413.php&langparam=LT>> [žiūrėta 2008-08-03].
21. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 veiklos ataskaita <<http://www.kaunas.lt/1123>> [žiūrėta 2008-08-03].
  22. Kauno rajono savivaldybės administracijos Personalo skyriaus funkcijos <<http://www.krs.lt/go.php/lit/Personaloeskyrius/258>> [žiūrėta 2008-08-03].
  23. Kauno rajono savivaldybės Gyvenimo ir veiklos kokybės gerinimo strategija 2007–2013 m. <<http://www.krs.lt/index.php?1282997581>> [žiūrėta 2008-08-04].
  24. Kauno savivaldybės administracijos Personalo skyriaus funkcijos <<http://www.kaunas.lt/495..a064800.doc>> [žiūrėta 2008-08-04].
  25. Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos Personalo skyriaus funkcijos <<http://www.kazluruda.lt/?id=353>> [žiūrėta 2008-08-05].
  26. Kėdainių rajono savivaldybės 2006–2008 m. strateginio plano 2007 m. ataskaita <<http://www.kedainiai.lt/index.php?1239549028>> [žiūrėta 2008-08-05].
  27. Kėdainių rajono savivaldybės 2008–2010 m. strateginis veiklos planas <<http://www.kedainiai.lt/index.php?1239549028>> [žiūrėta 2008-08-05].
  28. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.kelme.lt/article/archive/73/>> [žiūrėta 2008-08-06].
  29. Klaipėdos rajono plėtros strateginis planas 2004–2012 m. <<http://www.klaipedos-r.lt/?lt=1090255565>> [žiūrėta 2008-08-06].
  30. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus funkcijos <<http://www.klaipedos.lt/?lt=1091461557>> [žiūrėta 2008-08-03].
  31. Kretingos rajono savivaldybės vietinio valdymo analizė <<http://www.kretinga.lt/?q=node/2222.3>> [žiūrėta 2008-08-06].
  32. Kupiškio rajono savivaldybės 2005 m. veiklos ataskaita <[http://www.kupiskis.lt/EasyAdmin/sys/files/2005\\_ataskaita.pdf](http://www.kupiskis.lt/EasyAdmin/sys/files/2005_ataskaita.pdf)> [žiūrėta 2008-08-07].
  33. Kupiškio rajono savivaldybės administracijos Kanceliarijos skyriaus funkcijos <<http://www.kupiskis.lt/index.php/lt/34833/>> [žiūrėta 2008-08-07].
  34. Lazdijų rajono savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus funkcijos <<http://www.lazdijai.lt/lzd/index.php?akcija=showRes&refid=JURIDINIS%2OSKYRIUS>> [žiūrėta 2008-08-07].
  35. Lietuvos Respublikos Konstitucija.
  36. LR Vietos savivaldos įstatymas.
  37. LR Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“.
  38. Mann, P.; Pritchard, S.; Rummery, K. Supporting Inter-Organizational Partnerships in the Public Sector: the Role of Joined up Action Learning and Research. *Human Resource Management in the Public Sector*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. P. 115–137.
  39. Marijampolės savivaldybės administracijos nuostatai <<http://www.marijampole.lt/vid.php3?menueid=434&lang=lt>> [žiūrėta 2008-08-08].
  40. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Personalo administravimo skyriaus nuostatai <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Personalo\\_administravimo\\_skyrius/151](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Personalo_administravimo_skyrius/151)> [žiūrėta 2008-08-08].
  41. Molėtų rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus funkcijos <<http://www.sav.moletai.lt/index.php?853028863>> [žiūrėta 2008-08-08].
  42. Molėtų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006 m. ataskaita <<http://www.sav.moletai.lt/index.php?-206775174>> [žiūrėta 2008-08-09].
  43. Neringos savivaldybės administracijos Vyr. specialisto (personalui) funkcijos <<http://www.neringa.lt/go.php/lit/Vyr.esispecialistaspersonalui/1078>> [žiūrėta 2008-08-08].
  44. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus funkcijos <<http://www.pakruojis.lt/index.php?-625606302>> [žiūrėta 2008-08-09].
  45. Palangos miesto savivaldybės 2007 m. strateginio veiklos bei plėtros plano įgyvendinimo ataskaita <[http://www.palanga.lt/index.php?-827708064#rengiamas\\_planas](http://www.palanga.lt/index.php?-827708064#rengiamas_planas)> [žiūrėta 2008-08-09].
  46. Palangos miesto savivaldybės 2008–2010 m. strateginis veiklos planas <<http://www.palanga.lt/index.php?1983894445>> [žiūrėta 2008-08-10].
  47. Panevėžio miesto savivaldybės administracijos Personalo skyriaus funkcijos <<http://www.panevezys.lt/DesktopDefault.aspx?tabid=1989>> [žiūrėta 2008-08-10].
  48. Pasvalio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus veiklos ataskaita už 2007 m. <<http://www.pasvalys.lt/dokumentai/d2007.pdf>> [žiūrėta 2008-08-10].
  49. Personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašas <<http://www.vtd.lt/index.php?-1876575689>> [žiūrėta 2008-08-11].
  50. Plungės rajono savivaldybės 2007–2009 metų strateginis veiklos planas <<http://www.plunge.lt/index.php/lt/43083/>> [žiūrėta 2008-08-12].
  51. Plungės rajono savivaldybės administracijos 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.plunge.lt/index.php/lt/33727/>> [žiūrėta 2008-08-12].
  52. Plungės rajono savivaldybės administracijos Juridinis ir personalo skyrius <<http://www.plunge.lt/index.php/lt/33794/>> [žiūrėta 2008-08-12].
  53. Prienų rajono savivaldybės administracijos Teisės ir personalo skyriaus funkcijos <<http://www.prienai.lt/index.php?-146515074>> [žiūrėta 2008-08-13].
  54. Prienų rajono savivaldybės mero 2007 m. veiklos ataskaita <[http://www.prienai.lt/go.php/lit/Mero\\_veiklos\\_ataskaita\\_uz\\_2007\\_m./6783](http://www.prienai.lt/go.php/lit/Mero_veiklos_ataskaita_uz_2007_m./6783)> [žiūrėta 2008-08-13].
  55. Radviliškio rajono savivaldybės 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.radviliskis.lt/files/veikla-sa>

- vivaldybes-veiklos-ataskaita-2007.pdf> [žiūrėta 2008-08-13].
56. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Bendrųjų reikalų skyriaus funkcijos <<http://www.radviliskis.lt/content/view/36/54/>> [žiūrėta 2008-08-14].
  57. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus funkcijos <<http://www.radviliskis.lt/content/view/125/50/>> [žiūrėta 2008-08-14].
  58. Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.raseiniai.lt/index.php?1061313105>> [žiūrėta 2008-08-14].
  59. Rodwell, J. J.; Teo, S. T. T. Strategic HRM In For-Profit And Non-Profit Organizations In A Knowledge-Intensive Industry. *Human Resource Management In The Public Sector*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. P. 9–30.
  60. Rokiškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.rokiskis.lt/index.php?1689099202>> [žiūrėta 2008-08-15].
  61. Skuodo rajono savivaldybės administracijos 2007 m. darbo ataskaita <<http://www.skuodas.lt/index.php?par=24&eilute=174>> [žiūrėta 2008-08-15].
  62. Skuodo rajono savivaldybės administracijos Kanceliarijos skyriaus funkcijos <<http://www.skuodas.lt/index.php?par=25&g=15&iras=33>> [žiūrėta 2008-08-15].
  63. Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006 m. darbo ataskaita <<http://www.salcininkai.lt/index.php/lt/struktura/administracija/administracijosdirektoriausataskaita/>> [žiūrėta 2008-08-16].
  64. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Personalo skyriaus nuostatai <<http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=savivaldybe-personalas&title=Personalo%20skyrius&menu=1&linkback=../savivaldybe/administracija.php>> [žiūrėta 2008-08-16].
  65. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/savivaldybesedokumentai.php>> [žiūrėta 2008-08-16].
  66. Tauragės rajono savivaldybės administracijos Juridinio ir personalo skyriaus funkcijos <<http://www.taurage.lt/index.php?1457718807>> [žiūrėta 2008-08-16].
  67. Tauragės rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2008–2013 m. <<http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>> [žiūrėta 2008-08-17].
  68. Telšių rajono savivaldybės 2005 m. veiklos ataskaita <<http://www.telsiai.lt/index.php?433918670>> [žiūrėta 2008-08-17].
  69. Thom, N. N.; Ritz, A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
  70. Trakų rajono subalansuotos plėtros strategija. <<http://www.trakai.lt/index.php?-1932663932>> [žiūrėta 2008-08-17].
  71. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.ukmerge.lt/index.php/lt/29071/>> [žiūrėta 2008-08-18].
  72. Utenos rajono savivaldybės 2008–2010 m. strateginis veiklos planas <<http://www.utena.lt/index.php?ItemId=29272>> [žiūrėta 2008-08-18].
  73. Utenos rajono savivaldybės administracijos Bendrojo ir personalo skyrius funkcijos <<http://www.utena.lt/index.php?ItemId=17680>> [žiūrėta 2008-08-19].
  74. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita. Valstybės tarnybos departamentas, 2008.
  75. Varėnos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2007 m. veiklos ataskaita <<http://www.varena.lt/failai/2007ataskaita2008-04-23-direktoriaus-administracijos.pdf>> [žiūrėta 2008-08-19].
  76. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
  77. Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus funkcijos <[http://www.vilkaviskis.lt/administracija/padaliniai/skyriai\\_tarnybos/bendrasis\\_skyrius.htm](http://www.vilkaviskis.lt/administracija/padaliniai/skyriai_tarnybos/bendrasis_skyrius.htm)> [žiūrėta 2008-08-19].
  78. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Personalo departamento nuostatai <<http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/88/?mid={lt;3;32}>> [žiūrėta 2008-08-19].
  79. Vilniaus rajono savivaldybės Personalo poskyrio funkcijos <<http://www.vilniaus-r.lt/index.php?id=4616>> [žiūrėta 2008-08-20].
  80. Waterhouse, J.; Lewis, D. Communicating Culture Change: HRM Implications For Public Sector Organizations. *Human Resource Management in the Public Sector*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. P. 51–74.
  81. Zarasų rajono savivaldybės Juridinio ir personalo skyriaus funkcijos <<http://www.zarasai.lt/index.php?mod=modx.php&kas=1&ids=2&id=5>> [žiūrėta 2008-08-20].
  82. Zarasų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2006 m. veiklos ataskaita <<http://www.zarasai.lt/docs/ataskaitos/2006mediratas.pdf>> [žiūrėta 2008-08-20].



Jonas Jagminas, Ilvija Pikturnaitė

**Strategic Approach to Human Resources in Local Administration of the Republic of Lithuania:  
Theory and Practice**

Summary

The article reveals the importance of human resources in the public sector organizations. Theoretical aspects and peculiarities of public organizations management and human resource management are analyzed. Measurement criteria of strategic approach to human resources are formulated while analyzing a theoretical aspect of strategic planning. The identification of specialized HRM department in organization, its accomplished activities and functions, peculiarities of human resources analysis and measurement in planning documents and reports can reveal a strategic approach to human resources in organization. The evaluation showed that departments of human resources management of municipalities do not actively participate in strategic planning and its implementation.

---

*Jonas Jagminas* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros vedėjas, docentas, daktaras

Telefonas (8 5) 274 0610

Elektroninis paštas [jjagminas@gmail.com](mailto:jjagminas@gmail.com)

*Ilvija Pikturnaitė* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros doktorantė

Telefonas (8 5) 274 0610

Elektroninis paštas [ilvijapikturnaite@gmail.com](mailto:ilvijapikturnaite@gmail.com)