



ISSN 2029–2236 (print)
ISSN 2029–2244 (online)
SOCIALINIŲ MOKSLŲ STUDIJOS
SOCIAL SCIENCES STUDIES
2010, 4(8), p. 109–124.

STRATEGINIAI PERSONALO VEIKSNIAI GERINANT GYVENIMO KOKYBĘ LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE

Malvina Arimavičiūtė

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto
Strateginio valdymo katedra
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva
Telefonas (+370 5) 2714 673
Elektroninis paštas arimaviciute@gmail.com

Pateikta 2010 m. spalio 17 d., parengta spausdinti 2010 m. lapkričio 15 d.

Anotacija. Straipsnyje pateikta personalo strateginio valdymo samprata, išanalizuoti personalo strateginio valdymo modeliai. Atliktas Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams tyrimas. Tyrimas apėmė dvi savivaldybių veiklos sritis: 1) žinių visuomenės vystymosi skatinimą; 2) viešųjų paslaugų prieinamumo gerinimą. Pagal šias sritis straipsnyje yra identifikuoti pagrindiniai su personalu susiję svarbiausi strategijos įgyvendinimo veiksniai, kuriems vertinti pasirinkti keturi vertinimo kriterijai: užduočių suvokimas, jų įvykdymo greitis, įgūdžiai ir atsakomybė. Nustatyta, kad Lietuvos savivaldos institucijų personalas neskiria pakankamai dėmesio informacinių ir viešųjų paslaugų integracijai. Lietuvos savivaldybėse stokojama iniciatyvos kuriant teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemas.

Reikšminiai žodžiai: personalas, žmogiškieji ištekliai, strategija, valdymas, planavimas.

Įvadas

Personalo vadyba yra viena iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių. Lietuvos organizacijos, norėdamos greičiau pakilti iš sunkios ekonominės situacijos, turi surasti efektyvius personalo valdymo būdus. Personalo vaidmuo Lietuvoje yra išaugęs dėl pasikeitusių techninių, ekonominių ir organizacinių sąlygų, taip pat padidėjus konkurencijai ir vykstant demokratizavimo procesams. Tai savo ruožtu turi įtakos kvalifikuoto personalo rengimo procesams, kurių svarba nuolat didėja, tačiau personalo strateginio valdymo praktikai ir teorijai vis dar skiriama nepakankamai dėmesio.

Personalo valdymo problemų sprendimui daugiausia dėmesio skyrė užsienio mokslininkai (G. Dessler, M. Armstrong, R. Thom, A. Hall, K. Legge, R. Shuler, P. L. Perrewe, K. M. Kacma, J. Stoner, J. Bratton, J. Gold, C. D. Fischer ir kt.), analizavę privataus bei viešojo sektoriaus personalo valdymo problemas. Lietuvoje personalo valdymo problemas analizuoja A. Sakalas R., Jucevičius, S. Butkus, I. Bakanauskienė, R. Ginevičius, A. Stankevičienė, L. Lobanova ir kiti.

Nors personalo valdymas yra labai plati tyrimų sritis, mokslinėje literatūroje personalo strateginio valdymo problemos nėra galutinai išspręstos. Be to, daugelis mokslininkų personalo strateginio valdymo esmę ir turinį interpretuoja gana skirtingai. Visa tai rodo, kad personalo strateginio valdymo metodologinės nuostatos nėra iki galo suformuotos. Pasigendama atskirų veiklos sričių personalo strateginio valdymo empirinių tyrimų.

Lietuvos savivaldos institucijų personalas yra gana specifinis tyrimo objektas. Jis yra aktyviai veikiamas kintančios ekonominės, socialinės bei politinės aplinkos, ir ypač viešojo administravimo reformos, pokyčių skatinant žinių visuomenės vystymąsi, gerinant viešųjų paslaugų prieinamumą, taip pat informacijos naudojimo, valstybės tarnautojų vaidmens pokyčių ir kt. Daugelis minėtų sąlygų keičiasi labai sparčiai ir iš esmės. Todėl savivaldos institucijų personalas, siekdamas prisitaikyti prie kintančios aplinkos, privalo keisti savo veiklą nuolatos ir sistemingai. Savivaldybių strateginiai planai ir juose pateikti tikslai turi būti pagrindas formuojant strateginius reikalavimus personalui. Pagrindinis personalo strateginio valdymo savivaldybėse analizės klausimas turėtų būti personalo atitikties strateginiams reikalavimams nustatymas.

Straipnio tikslas – pateikti personalo strateginio valdymo sampratą ir modelius, nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams gerinant gyvenimo kokybę.

Uždaviniai:

- 1) Pateikti personalo strateginio valdymo sampratą.
- 2) Atskleisti personalo strateginio valdymo teorinius modelius.
- 3) Nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikmenį strateginiams reikalavimams gerinant gyvenimo kokybę.

Tyrimo objektas – Lietuvos savivaldos institucijų personalas.

Tyrimo metodai: loginių abstrakcijų, loginės analizės, lyginamasis, sisteminis ir sociologinės apklausos. Sociologinės apklausos tyrimas atliktas 2009 m. gegužės mėn. Tyrime dalyvavo šešiolika rajonų savivaldybių: Akmenės, Biržų, Druskininkų, Elektrėnų, Jurbarko, Kaišiadorių, Kelmės, Kupiškio, Marijampolės, Pasvalio, Prienų, Rokiškio,

Širvintų, Trakų, Utenos, Varėnos. Iš viso gautos 58 užpildytos anketos. Tyrimo anketos sudarytos iš trijų dalių: 1. Respondentų pareigos. 2. Uždari klausimai dėl savivaldybės personalo atitikties strateginiams reikalavimams skatinant žinių visuomenės vystymąsi. 3. Uždari klausimai dėl personalo atitikties strateginiams reikalavimams gerinant viešųjų paslaugų prieinamumą.

1. Personalo strateginio valdymo samprata ir modeliai

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug skirtingų personalo vadybos sampratos interpretacijų. Skirtingų autorių darbuose vartojami terminai „žmogiškųjų išteklių vadyba“, „personalo vadyba“, „personalo valdymas“ ir kiti.

Personalo valdymo žodyne¹ teigiama, jog sąvokos „žmogiškieji ištekliai“ ir „personalias“ vartojamos kaip sinonimai. Tačiau kai analizuojamos vadybinės sampratos („*personnel management*“ ir „*human resources management*“), pastebimi ryškūs šių sąvokų skirtumai. E. Jančiausko² nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba reikalauja didesnės įvairių mokslo kryptių – ekonomikos, teisės, psichologijos, sociologijos – sąveikos. Pagal P. Boxallo³ apibrėžimą žmogiškųjų išteklių vadyba – tai žmonių ir darbo vadyba, siekiant nustatytų tikslų. A. Stoneris⁴ ir kiti žmogiškųjų išteklių vadyba laiko valdymo funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.

Anot A. Sakalo⁵, žmogiškųjų išteklių vadyba kompleksiskai nagrinėja žmogaus vaidmens, jo pažinimo (vertybės, kultūriniai aspektai), personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus.

J. Brattono ir J. Goldo⁶ nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip strateginio planavimo funkciją atliekanti veikla, o personalo valdymas priskiriamas prie operatyvinių organizacijos tikslų ir neturi nieko bendro su strategija. Dar vienas svarbus skirtumas minimas užsienio literatūroje – psichologinis išipareigojimas organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos modelis remiasi psichologinio „kontrakto“ svarba, kai organizacijoje stengiamasi stiprinti darbuotojo psichologinį išipareigojimą, motyvaciją bei lojalumą; priešingai personalo valdymo samprata, kuri remiasi teisiniu mainų principu – darbo atlikimas tik už tam tikro lygio mokestį. V. Underis⁷ teigia, kad „žmogiškųjų išteklių valdymas“ veikia yra personalo valdymo funkcijos dalis, labiau susijusi su klasikine bet kokių organizacijai reikalingų išteklių užtikrinimo veikla: tų išteklių vertinimu, jų poreikio planavimu ir išsaugojimu reikiamo lygio.

1 *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. Third ed. London: A&C Black, 2006, p. 281.

2 Jančiauskas, E. E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM, 2006, p. 95.

3 *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (eds.). Oxford University Press, 2007, p. 658.

4 Stoner, A., et al. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 647.

5 Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 296.

6 Bratton, J.; Gold, J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. 3rd edition. Pallgrave Macmillan, 2003, p. 540.

7 Underis, V. Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. Iš *Personalo valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, 2007, p. 12.

Dažnai „personalo valdymo“ sąvokai priskiriama tik kasdienio vadovavimo veikla, kai vadovai tiesiogiai bendrauja su jiems pavaldžiais darbuotojais, o kartais atvirkščiai – jam priskiriama tik personalo valdymo padalinio darbuotojų veikla.

Kaip rašo C. Fischeris⁸, sąvoka „personalo valdymas“ apima visus sprendimus, veiksmus ir technologijas, darančius tiesioginę įtaką organizacijoje dirbantiems žmonėms ir jų darbo aplinkai. E. Bagdono ir L. Bagdonienės⁹ nuomone, personalo valdymas – tai ne tik samdomųjų darbuotojų priėmimas ir atleidimas, jų bylų tvarkymas, bet ir darbo normavimas, apmokėjimas, kvalifikacijos kėlimas. Kai kada personalo valdymas siejamas su organizacijos personalo tikslais. G. Col¹⁰ mano, kad personalo valdymas – tai personalo specialisto veikla, atsakinga už organizacijos personalo tikslų įgyvendinimą. D. Torringtono ir L. Hallo¹¹ nuomone, personalo valdymas – tai veiksmų visuma, kuri pirmiausia leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl santykių tarp jų prigimties ir tikslų bei kontroliuoti, kaip ši sutartis būtų vykdoma. Pagal P. Leonienę¹², personalo vadyba – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.

Mažiau diskusijų kyla kalbant apie strateginio personalo valdymo sąvoką. Galima teigti, jog beveik visi autoriai strateginį personalo valdymą apibūdina kaip personalo valdymo susiejimą su organizacijos valdymo strategija ir jos tikslais. Pasak G. Desslerio¹³, strateginis personalo valdymas reiškia, jog į darbo jėgą žvelgiama kaip į strateginį partnerį formuluojant ir įgyvendinant kompanijos strategiją, kuri grindžiama tarpusavyje suderintomis personalo valdymo veiklos dalimis, apimančiomis personalo verbavimą, atranką, mokymą bei atlyginimą. Jo nuomone, personalo strateginis valdymas – tai personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri puoselėtų naujoves bei lankstumą. S. Puškorius¹⁴ teigia, kad personalo strateginis valdymas yra planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius. I. Bakanauskienės¹⁵ nuomone, strateginis personalo valdymas yra funkcinio lygio strategija, apimanti specifinius personalo valdymo aspektus: apsirūpinimą darbuotojais, jų ugdymą, atlygį ir kt. Šios strategijos tikslas yra paremti bendrąją organizacijos strategiją, integruotis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis darnią visumą. Lietuvos valstybės tarnybos departamentas¹⁶ strateginiu personalo valdymu laiko planingo

8 Fischer, C. D.; Schoenfeldt, L. F.; Shaw, J. B. *Human Resource Management*. 5th ed. Houghton Mifflin Company, 2003.

9 Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2004, p. 310.

10 Cole, G. A. *Strategic Management: theory and practice*. London, 1994, p. 237.

11 Torrington, D.; Hall, L. *Personnel Management: a new approach*. 3rd ed. UK: Prentice Hall International, 1995.

12 Leonienė, B. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001, p. 198.

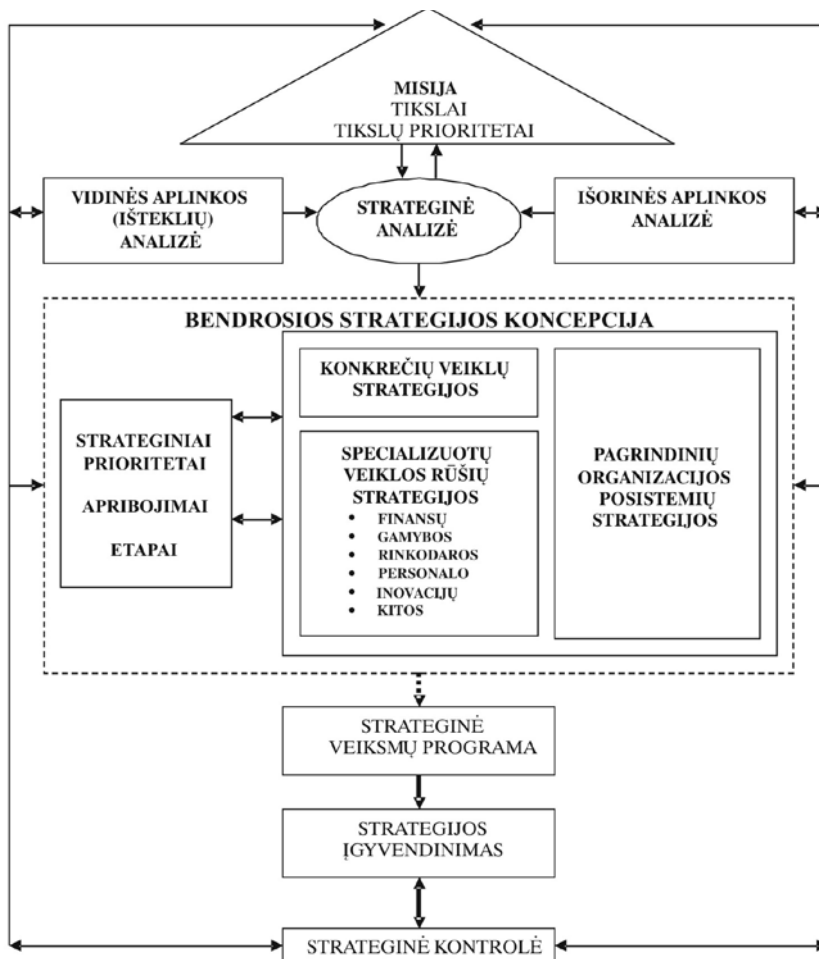
13 Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2001, p. 343.

14 Puškorius, S. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002, p. 292.

15 Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 343.

16 Personalo administravimo apimties viešojo administravimo įstaigose [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-29]. <www.vtd.lt/index.php-429936168>.

personalo panaudojimo bei veiklos modelį, kurio tikslas – įgyvendinti įstaigos siekius. J. Brattono, J. Goldo¹⁷ nuomone, personalo strateginis valdymas yra procesas, jungiantis žmogiškųjų išteklių funkciją su strateginiais organizacijos tikslais, siekiant pagerinti veiklą. A. Stankevičienė ir L. Lobanova¹⁸ teigia, kad personalo strateginio valdymo pagrindas yra personalo valdymo strategijos ryšys su organizacijos bendrąja strategija (1 pav.). Negalima nevertinti šio ryšio svarbos, tačiau autorių pateiktoje integruotoje personalo vadybos strategijos schemoje neatsispindi konkretūs personalo strategijos veiksmai. Be to, nereikėtų atskirai schemoje išryškinti apribojimus, nes juos apibrėžia vidinė ir išorinė aplinkos.



1 pav. Integruota personalo vadybos strategija

17 Bratton, J.; Gold, J., *supra* note 6, p. 540.

18 Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006, p. 184.

Apibendrinus skirtingus požiūrius į personalo strateginį valdymą galima teigti, jog daugumos teoretikų personalo strateginis valdymas įvardijamas kaip planingas procesas, sietinas su organizacijos strategija, kurio metu valdomas personalas apima tokias veiklas kaip: personalo poreikio planavimas, atranka, skatinimas, motyvavimas ir kt. Iš tiesų personalo strateginis valdymas yra funkcinė strategija, kuria siekiama įgyvendinti veiklos tikslus. Jokia integruota veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojų poreikius, negali apeiti be personalo veiksmų. Organizacijų vadovai turi būti suinteresuoti ne tik personalo strateginiu planavimu, bet ir šios veiklos derinimu su kitomis funkcinėmis strategijomis (gamyba, rinkodara, finansais, inovacijomis). Personalo strateginis valdymas suteikia organizacijų veiklai sistemiskumą, tuo jis skiriasi nuo paprasto veiklos organizavimo ir koordinavimo. Tai strateginė galimybė įtraukti darbuotojus į strateginių problemų sprendimą.

Personalo valdymo strategija apibūdina bendrą darbo su žmonėmis kryptį (-is) siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Personalo strategijos sudarymas yra nevienareikšmis ir nuolat diskutuojamas procesas. Vis dėlto galima būtų skirti kelis personalo strateginio valdymo modelius, kaip strategijos sudarymo pagrindą.

M. Armstrongas¹⁹ siūlo personalo valdymo strategijos kūrimo modelį, pagal kurį suformavus organizacijos misiją, iš pradžių analizuojama vidinė ir išorinė aplinka. Remiantis šios analizės rezultatais, kuriama organizacijos strategija, drauge atitinkanti ir aplinkos reikalavimus. Galiausiai turi būti sukurtos konkrečios personalo valdymo programos, padedančios įgyvendinti personalo valdymo strategiją. M. Armstrongo pateikto sisteminio strateginio valdymo modelio struktūra nėra detali, jo elementai tarpusavyje yra susieti. Modelį galima taikyti lanksčiai, nes nėra daug elementų ir suvaržytos modelio struktūros. Taip pat galimos šio modelio modifikacijos nepažeidžiant jo koncepcijos.

D. Ulrichas ir W. Brockbankas²⁰ pateikia labai panašų personalo valdymo strategijos modelį.

Jų pateikta personalo valdymo strategija apima keturis elementus: organizacijos aplinkos tendencijas, organizacijos strategiją, kultūros gebėjimus ir praktinius personalo valdymo metodus, politiką ir procesus. Šių autorių siūlymu, personalo strateginio planavimo branduolį sudaro aplinkos tendencijų prioritetai, konkurencinio pranašumo šaltiniai, kultūros gebėjimai ir praktiniai personalo valdymo metodai. Pagal šį modelį strateginiame personalo valdyme neakcentuojami vidiniai organizacijos veiksniai.

T. Galpino ir P. Murray²¹ nuomone, svarbiausi personalo vadybos strategijos modelio komponentai turi būti siejami su verslo strategijos identifikavimu, personalo funkcijos bei pagrindinių darbuotojų valdymo būdų derinimu. Po to sukuriama reikiama kompetencija ir elgsena, ir tik tada pradedamos įgyvendinti, vertinti ir tobulinti verslo strategijos. Tai technologiškai apibrėžtas modelis, tačiau pirmame modelio etape nepa-

19 Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management*. Kohan Page, 2000.

20 Ulrich, D.; Brockbank, W. *Personalio vadyba. Vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios, 2005, p. 316.

21 Galpin, T. J.; Murray, P. *Connect Human Resource Strategy to the Business Plan*. H. R. Magazine, 1997.

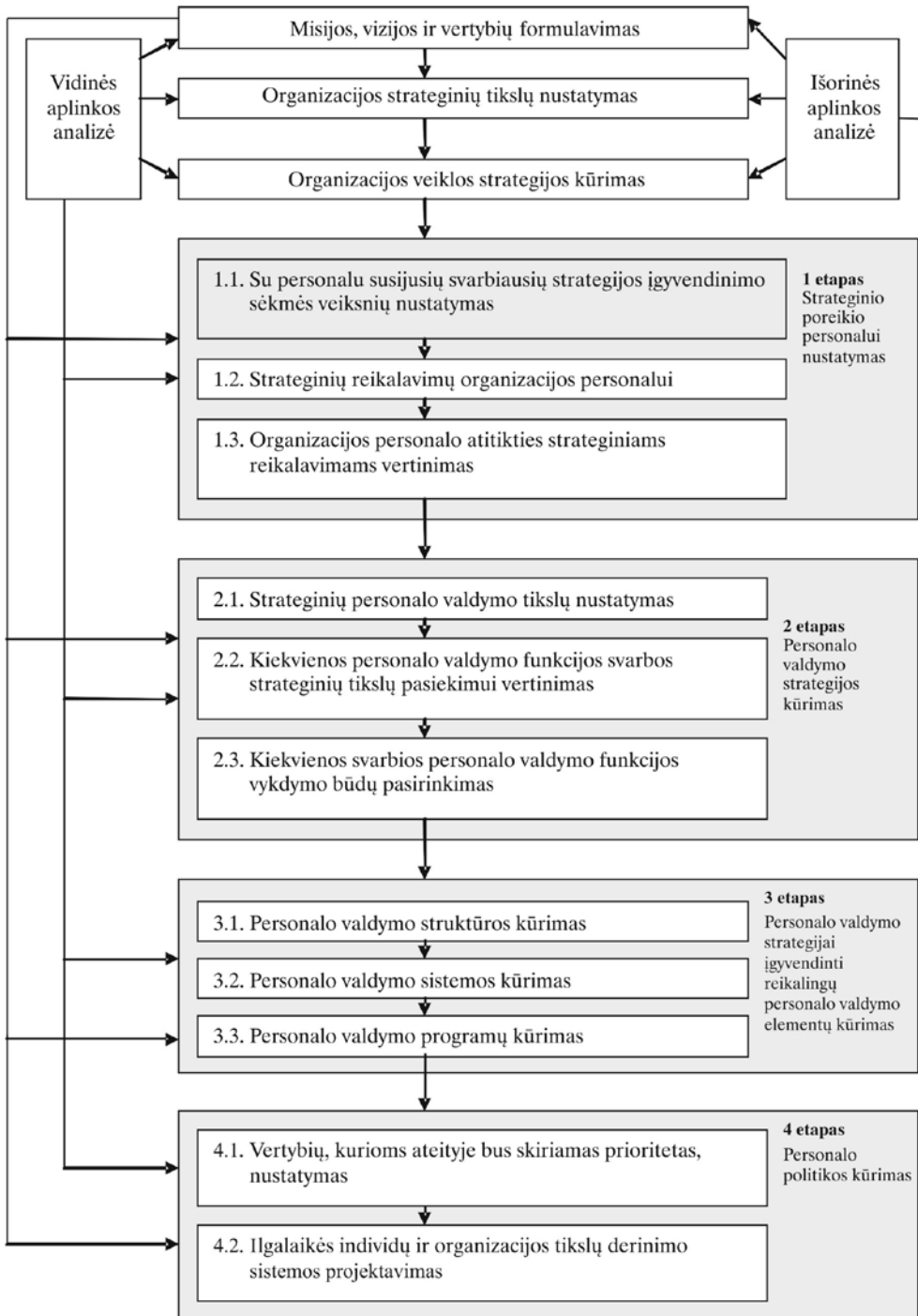
kankamai įvertinami išorinės aplinkos pokyčiai, taip pat stokojama išsamesnės organizacijos vidinių veiksmų analizės.

V. Underis²² strateginio personalo valdymo principus apibendrina modelyje, kuriame trys pagrindiniai personalo strateginio valdymo etapai yra skirstomi į smulkesnius žingsnius. Jo pateiktoje strateginio personalo valdymo trijų etapų schemoje modelio struktūra detali, komponentai tarpusavyje glaudžiai susieti. Šiame modelyje naujai akcentuojamas su personalu susijusių svarbiausių strategijos įgyvendinimo veiksmų nustatymas, strateginių reikalavimų personalui formavimas, personalo atitikties šiems reikalavimams vertinimas. Kuriant personalo valdymo strategiją pabrėžiamas strateginių personalo tikslų išskėlimas, kiekvienos personalo valdymo funkcijos svarbos vertinimas ir personalo valdymo funkcijų vykdymo būdų parinkimas. Modelis atskleidžia personalo valdymo strategijos įgyvendinimo galimybes atsižvelgiant į personalo valdymo struktūras, sistemas ir programų kūrimą. Skiriami trys personalo strateginio valdymo etapai, kuriems įtakos turi ir vidiniai, ir išoriniai organizacijos veiksniai.

Iš esmės sutinkant su daugeliu teiginių, pateiktų strateginio personalo valdymo trijų etapų schemoje, personalo strateginio planavimo modelį reikėtų modifikuoti (2 pav.) tokiais būdais:

- Pirmame – strateginio personalo poreikio nustatymo etape neužtenka nustatyti su personalu susijusius svarbiausius strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksmus, būtina nustatyti jų vertinimo kriterijus, kadangi kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti gali būti skirtingi sėkmės veiksniai ir skirtinga jų vertinimo kriterijų skalė. Su kriterijais reikalinga susieti ir strateginių reikalavimų organizacijos personalui formavimą bei organizacijos personalo atitikties strateginiams reikalavimams vertinimą.
- Siūlomą V. Underio personalo valdymo strategijos kūrimo etapą tikslinga papildyti dviem žingsniais, t. y. investicijų poreikių nustatymu ir „naudos paketų“ sudarymu pagal investicijų efektyvumą ir personalo valdymo funkcijų strateginę svarbą.
- Iš esmės sutinkant su V. Underio pasiūlytais personalo strategijai įgyvendinti būtiniais personalo valdymo elementais – personalo valdymo sistemomis, struktūromis ir programomis, personalo politikos kūrimą tikslinga struktūrizuoti kaip labai svarbų procesą (savivaldos institucijose) ir perkelti į ketvirtą personalo strateginio valdymo etapą.
- Siūloma papildomai į modelį įtraukti personalo politikos kūrimą, susidedantį iš trijų žingsnių. Pirmame žingsnyje yra prasminga suprojektuoti organizacijos vidinių veiksmų ir išorinės aplinkos ateities tendencijų vertinimo sistemas, padedančias nustatyti personalo kiekybinius ir kokybinius poreikius. Antrame žingsnyje reikėtų nustatyti organizacijos vertybes, kurioms ateityje bus skiriamas prioritetas ir nustatyti vertybinių parametrametų vertinimo būdus. Trečiame žingsnyje tikslinga suprojektuoti individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą ateičiai.

22 Underis, V., *supra* note 7, p. 1–12.



2 pav. Strateginio personalo valdymo keturių etapų schema, adaptuota pagal V. Underį

Siūlomas keturių etapų personalo strateginio valdymo modelis gali būti keičiamas įvertinant specifines aplinkybes.

2. Sociologinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliekant tyrimą buvo tikrinamos dvi hipotezės.

1. Lietuvos savivaldos institucijų personalas neskiria pakankamai dėmesio informacinių ir viešųjų paslaugų integracijai.

2. Lietuvos savivaldybėse stokojama iniciatyvos kuriant teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemas.

Išanalizavus informaciją apie tyrimo dalyvius paaiškėjo, jog iš tyrime dalyvavusių asmenų savivaldybių skyrių vyriausiųjų specialistų buvo 40 proc., skyrių vedėjų – 32 proc., skyrių vedėjų pavaduotojų – 20 proc. ir vidaus auditorių – 8 proc. Tai rodo, kad tyrimo rezultatai nėra paveikti kokios nors specifinės socialinės arba hierarchinės grupės iškreipimų ir gali būti laikomi pakankamai patikimais.

Pasaulio pažangos esmę ir pagrindinę varomąją jėgą įkūnija nuolatinis noras gerinti gyvenimo kokybę. Gyvenimo kokybės gerinimą galima apibūdinti daugeliu faktorių. Lietuvos savivaldybių plėtros planuose gyvenimo kokybės gerinimas dažniausiai grindžiamas žinių visuomenės vystymusi, galimybių įgyti kokybišką išsilavinimą užtikrinimu, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų kokybės užtikrinimu. Žinių visuomenės kūrimas yra vienas iš nacionalinių prioritetų, todėl Lietuvos savivaldybėse svarbu plėtoti informacinę infrastruktūrą siekiant pašalinti jos netolygumus kaimiškose vietovėse. Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams skatinant išlyginti informacinės infrastruktūros netolygumus kaimo vietovėse pagal atskirus kriterijus įvairuoja. Šioje veiklos srityje, daugumos respondentų nuomone, personalo užduočių suvokimas vertinamas patenkinamai (23 proc. respondentų), užduočių vykdymo greitis ir įgūdžiai – silpnai (atitinkamai 28 proc. ir 25 proc. respondentų), o atsakomybė – gerai (24 proc. respondentų) (1 lentelė).

1 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vertinimas skatinant žinių visuomenės vystymąsi

Personalo sėkmės veiksnių ir jų vertinimo kriterijų pavadinimas	Respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymas (proc.) vertinant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams balais									
	Balai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Skatinimas išlikti informacinės infrastruktūros netolygumus atskirose vietovėse										
• Užduočių suvokimas	-	-	2	11	13	22	22	15	14	-

• Užduočių vykdymo greitis	-	1	5	15	28	16	14	13	8	-
• Įgūdžiai	-	-	-	17	25	22	19	11	6	-
• Atsakomybė	-	-	4	13	15	14	19	24	9	2
Plėtojimas informacinių paslaugų rinkos, integruojant ją su kiekvienos savivaldybės viešojo sektoriaus paslaugomis										
• Užduočių suvokimas	-	-	-	19	23	19	17	17	5	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	2	3	14	21	18	20	19	3	-
• Įgūdžiai	-	-	2	13	28	21	20	15	1	-
• Atsakomybė	-	-	-	16	17	19	19	21	8	-
Informacinių technologijų panaudojimas komunalinėse paslaugose										
• Užduočių suvokimas	-	1	5	9	13	17	19	24	10	2
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	3	7	15	19	20	23	13	-
• Įgūdžiai	-	-	8	11	16	15	24	16	9	-
• Atsakomybė	-	2	13	14	13	10	16	17	15	-

Informacinių paslaugų rinkoje „elektroninės valdžios“ ir „elektroninės demokratijos“ paslaugų kūrimas yra vieni iš svarbiausių žinių visuomenės vystymosi veiksnių. Savivaldybių paslaugų teikimas bendruomenės nariams internetu mažina biurokratizmą, padeda sutaupyti tiek bendruomenės narių, tiek tarnautojų laiką. Panaudojant informacines technologijas savivaldybių viešojo sektoriaus paslaugoms, personalo atitiktis strateginiams reikalavimams pagal skirtingus kriterijus vertinama dvejopai. Pagal užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį ir įgūdžius šioje veiklos srityje personalas yra vertinamas silpnai (atitinkamai 23 proc, 21 proc. ir 28 proc. respondentų), o pagal atsakomybę – gerai (21 proc. respondentų). Lietuvos savivaldybių personalas labiau atitinka strateginius reikalavimus panaudojant informacines technologijas komunalinėms paslaugoms teikti. Čia daugelis respondentų užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį ir atsakomybę vertina gerai (atitinkamai 24 proc., 23 proc. ir 17 proc. respondentų), o įgūdžius – vidutiniškai (25 proc. respondentų).

Atsižvelgiant į nacionalinius prioritetus, ypač daug dėmesio skiriama švietimo ir ugdymo įstaigų tinklo racionalizavimui ir modernizavimui. Įvertinant mokinių skaičių ateityje būtina optimizuoti mokyklų tinklą, vis daugiau dėmesio skiriant išsilavinimo kokybei. Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams rengiant ugdymo įstaigų plėtros planus (atsižvelgiant į restruktūrizavimo pasekmes) pagal skirtingus kriterijus įvairuoja. Antai užduočių suvokimas, jų vykdymo greitis ir

įgūdžiai šioje srityje daugumos respondentų yra vertinama patenkinamai (atitinkamai 27 proc, 24 proc., ir 29 proc. respondentų), o atsakomybė – gerai (27 proc. respondentų) (2 lentelė).

2 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams vertinimas gerinant viešųjų paslaugų prieinamumą

Personalo sėkmės veiksnių ir jų vertinimo kriterijų pavadinimas	Respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymas (proc.) vertinant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams balais									
	Balai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ugdymo įstaigų tinklo plėtros plano rengimas, atsižvelgiant į restruktūrizavimo pasekmes										
• Užduočių suvokimas	-	2	4	9	18	27	20	13	7	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	14	23	24	19	14	6	-
• Įgūdžiai	-	-	3	12	21	29	16	14	5	-
• Atsakomybė	-	-	1	9	17	26	27	16	4	-
Teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemos, skatinančios savivaldybių lėšų taupymą ir racionalų jų panaudojimą, kūrimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	8	20	26	20	12	11	3	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	4	25	29	17	14	10	1	-
• Įgūdžiai	-	-	3	24	28	16	14	13	2	-
• Atsakomybė	-	-	5	17	30	21	19	10	8	-
Socialiai pažeidžiamų žmonių grupių monitoringo sistemos, užtikrinančios jų poreikių identifikavimą bei galimybių tuos poreikius tenkinti prognozavimą, kūrimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	6	13	16	19	21	15	10	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	2	9	17	23	24	19	6	-
• Įgūdžiai	-	-	1	8	19	33	20	14	5	-

• Atsakomybė	-	1	4	7	13	19	20	17	7	2
• Pacientų požiūrio į teikiamų paslaugų kokybę tyrimo visų lygių sveikatos priežiūros įstaigose atlikimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	3	11	15	17	19	20	13	2
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	1	10	13	18	23	24	11	-
• Įgūdžiai	-	2	3	7	16	25	20	15	12	-
• Atsakomybė	-	-	4	11	13	17	19	21	15	-

Gyvenimo kokybei gerinti didelę įtaką turi socialinių paslaugų kokybės užtikrinimas, leisiantis savivaldybės gyventojams pasijusti visaverčiais bendruomenės nariais. Modernių technologijų pritaikymas ir aukštesnė socialinių darbuotojų kvalifikacija sudarys sąlygas kurti bei teikti naujas kokybiškas socialines paslaugas savivaldybių bendruomenės nariams. Kuriant teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemas (skatinančias savivaldybių lėšų taupymą ir racionalų jų paskirstymą) savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams pagal skirtingus kriterijus yra vertinama vienareikšmiškai. Čia užduočių suvokimas, jų vykdymo greitis, įgūdžiai ir atsakomybė vertinama silpnai (atitinkamai 26 proc., 29 proc., 28 proc. ir 30 proc. respondentų). Suprantama, kad socialinių paslaugų savivaldybėse kontrolė ir vertinimas negalimas be veiksmingo monitoringo sistemos. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams kuriant socialiai pažeidžiamų žmonių grupių monitoringo sistemas (užtikrinančias jų poreikių identifikavimą bei galimybių tuos poreikius tenkinti prognozavimą) pagal daugelį kriterijų yra vertinama vidutiniškai. Šioje veiklos srityje, daugelio respondentų nuomone, personalo užduočių suvokimas, jų vykdymo greitis ir atsakomybė yra vertinama vidutiniškai (atitinkamai 21 proc., 24 proc. ir 20 proc. respondentų), o įgūdžiai – patenkinamai (33 proc. respondentų).

Lietuvos regionuose įgyvendinamas ligonių tinklo restruktūrizavimas labiau sukoncentruojant medicinos potencialą, taupant išteklius, tačiau neaišku, kaip nuo šių aplinkybių priklauso gydymo paslaugų kokybė. Tiriant pacientų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę, savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams pagal skirtingus kriterijus įvairuoja. Daugelio respondentų nuomone, personalo užduočių suvokimas ir atsakomybė vertinama gerai (atitinkamai 20 proc. ir 21 proc. respondentų), užduočių vykdymo greitis – vidutiniškai (23 proc. respondentų) ir įgūdžiai – patenkinamai (25 proc. respondentų).

Apibendrinant tyrimo rezultatus negalima teigti, kad gyvenimo kokybės gerinimo prioritetiniai tikslai savivaldybėse įgyvendinami sėkmingai. Bendruomenių nariai savivaldybėse dar negali jaustis socialiai saugūs, nepakankama savivaldybėse iniciatyva vertinant teikiamų sveikatos apsaugos paslaugų kokybę.

Nustatyta, kad Lietuvos savivaldos institucijų personalas neskiria pakankamai dėmesio informacinių ir viešųjų paslaugų integracijai. Lietuvos savivaldybėse stokojama iniciatyvos kuriant teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemas. Tyrimo pradžioje iškeltos hipotezės iš esmės pasitvirtino.

Išvados

1. Nustatant strateginį personalo poreikį neužtenka įvertinti su personalu susijusius svarbiausius strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksnius, būtina nustatyti jų vertinimo kriterijus, kadangi kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti gali būti skirtingi sėkmės veiksniai ir skirtinga jų vertinimo kriterijų skalė. Su kriterijais reikalinga susieti ir strateginių reikalavimų organizacijos personalui formavimą bei organizacijos atitikties strateginiams reikalavimams nustatymą.

2. Personalo valdymo strategijos kūrimas turėtų aprėpti strateginių personalo tikslų nustatymą, kiekvienos personalo valdymo funkcijos svarbos strateginių tikslų pasiekimui vertinimą, kiekvienos svarbios personalo valdymo funkcijos vykdymo būdų parinkimą, investicijų poreikių nustatymą ir „naudos paketų“ sudarymą pagal investicijų efektyvumą bei personalo valdymo funkcijų strateginę svarbą.

3. Formuojant personalo politiką tikslinga suprojektuoti organizacijos vidinių veiksmų ir išorinės aplinkos ateities tendencijų vertinimo sistemas, padedančias nustatyti personalo kiekybinius ir kokybinius poreikius. Taip pat svarbu nustatyti organizacijos vertybes, kurioms ateityje bus skiriamas prioritetas, ir nustatyti vertybinių parametrų vertinimo būdus. Tikslinga suprojektuoti individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą ateičiai.

4. Lietuvos savivaldos institucijų personalas yra atsakingas už informacinės infrastruktūros netolygumų išlyginimą atskirose vietovėse, tačiau šioje veiklos srityje personalo įgūdžiai yra silpni, todėl užduočių vykdymas stringa, personalas tik patenkinamai suvokia šios veiklos užduotis.

5. Integruojant informacines ir viešąsias paslaugas savivaldybių personalas silpnai vertinamas pagal užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį ir įgūdžius. Geriau yra vertinama personalo atsakomybė. Geriausiai savivaldybių personalas suvokia užduotis ir jas atlieka atsakingai panaudojant informacines technologijas teikiant komunalines paslaugas, nors įgūdžiai šioje veikloje yra vidutiniai.

6. Silpnai savivaldybių personalas yra vertinamas pagal visus kriterijus kuriant teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemas. Savivaldybių personalo atitiktis strateginiams reikalavimams kuriant socialiai pažeidžiamų žmonių grupių monitoringo sistemas yra vertinama vidutiniškai, nors įgūdžiai šioje veikloje yra patenkinami.

7. Savivaldybių personalas gerai ir atsakingai suvokia pacientų požiūrio į teikiamų paslaugų kokybę tyrimo užduotis, tačiau jos vykdomos vangiai, nes trūksta įgūdžių. Patenkinami savivaldybėse rengiami ugdymo įstaigų tinklo plėtros planai, nors atsakomybė yra vertinama vidutiniškai.

Literatūra

- Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management*. Kohan Page, 2000.
- Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2004.
- Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
- Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, editors. Oxford University Press, 2007.
- Bratton, J.; Gold, J. *Human Resource Management. Theory and Practise*. 3rd edition. Pallgrave Macmillan, 2003.
- Cole, G. A. *Strategic Management: theory and practice*. London, 1994.
- Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2001.
- Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. Third ed. London: A&C Black, 2006.
- Fischer, C. D.; Schoenfeldt, L. F.; Shaw, J. B. *Human Resource Management*. 5th ed. Houghton Mifflin Company, 2003.
- Galpin, T. J.; Murray, P. *Connect Human Resource Strategy to the Business Plan*. H. R. Magazine, 1997.
- Jančiauskas, E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM, 2006.
- Leonienė, B. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001.
- Personalo administravimo apimtyms viešojo administravimo įstaigose [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-29]. <www.vtd.lt/index.php-429936168>.
- Puškorius, S. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002.
- Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006.
- Stoner, A., et al. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
- Torrington, D.; Hall, L. *Personnel Management: a new approach*. 3rd ed. UK: Prentice Hall International, 1995.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. *Personalo vadyba. Vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios, 2005.
- Underis, V. Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. Iš *Personalo valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, 2007.
-

STRATEGIC PERSONNEL FACTORS FOR IMPROVEMENT OF QUALITY OF LIFE IN LITHUANIAN LOCAL GOVERNMENTS

Malvina Arimavičiūtė

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary. *The article presents the concept of personnel strategic management, analyzes the models of personnel strategy design, and performs an analysis of Lithuanian local governments' compliance with strategic requirements in the development of agriculture and alternative activities. The analysis covers two local government activity areas: 1) stimulation*

of knowledge society development, and 2) improvement of access to the public services. The paper identifies major personnel strategy implementation factors, which are evaluated according to four criteria: task comprehension, implementation speed, skills, and responsibility.

The article recommends setting the criteria for evaluating the success factors of human resource strategy implementation, because every strategic goal can have different success factors and different evaluation scales. The development of strategic requirements for organisation personnel and the evaluation of organisation compliance with strategic requirements also have to be related to the criteria.

It is suggested that the development of human resource management strategy would include setting strategic goals for staff, evaluation of the importance of every human resource management function for the achievement of strategic goals, selection of implementation methods for each important human resource management function, investigation of investment needs, and development of “need packets” according to the investment efficiency and the strategic importance of human resource management functions.

When developing human resource policy, the paper recommends designing systems for evaluation of organising internal factors and external environment future trends, which help to determine quantitative and qualitative personnel needs. It is suggested to establish organisational values, which will be given priority in the future, and the methods for evaluating value parameters. It is recommended to design the system of individual and organisational goal matching.

It is determined that Lithuanian local government personnel is responsible for eliminating differences in information infrastructure at different localities; however, the personnel skills in this area are not adequate; therefore, task implementation is stalling. Personnel task comprehension of this activity is only average. Local governments’ personnel are assessed poorly according to task comprehension, implementation speed, and skills in integration of information and public services. The personnel responsibility is assessed better. The local government personnel performs best in understanding and responsibly implementing the tasks in utilization of information technologies in utilities, even though the skills are average in this activity.

Local government personnel are assessed poorly according to all criteria in the design of evaluation and control systems of provided social services. Local government personnel’s compliance with strategic requirements in the creation of monitoring systems of socially vulnerable people groups is assessed satisfactorily. Nevertheless, the skills are acceptable in this area.

Local government personnel comprehend the tasks of analyzing patient attitudes to the quality of provided services well and responsibly; however, they are performed slowly, because the skills are lacking. The preparation of education institutions’ network development plans is satisfactory, although responsibility is assessed as average.

Keywords: personnel, human resources, strategy, management, planning.

Malvina Arimavičiūtė, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Strateginio valdymo katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptis: strateginis valdymas.

Malvina Arimavičiūtė, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, associate professor. Research interests: strategic management.