



ISSN 2029–2236 (print)  
ISSN 2029–2244 (online)  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ STUDIJOS  
SOCIAL SCIENCES STUDIES  
2010, 2(6), p. 53–68.

## LIETUVOS SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ PERSONALO ATITIKTIES STRATEGINIAMS EKONOMIKOS REIKALAVIMAMS TYRIMAS

Malvina Arimavičiūtė

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto  
Strateginio valdymo katedra  
Ateities g. 20, LT-08 303 Vilnius, Lietuva  
Telefonas (+370 5) 2714 673  
El. paštas svk@mruni.eu, arimaviciute@gmail.com

Pateikta 2010 m. kovo 18 d., parengta spausdinti 2010 m. balandžio 12 d.

**Anotacija.** Straipsnyje pateikta personalo strateginio valdymo samprata, išanalizuoti personalo strateginio valdymo modeliai. Atliktas Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams ekonomikos reikalavimams tyrimas. Tyrimas apėmė keturias savivaldybių ekonomikos plėtros sritis: 1) didelės pridėtinės vertės pramonės plėtrą, 2) smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) įmonių vystymą, 3) transporto infrastruktūros gerinimą, 4) turizmo ir poilsio paslaugų plėtrą. Nustatyta, kad didžiausia Lietuvos savivaldos institucijų personalo neatitiktis strateginių ekonomikos reikalavimų yra plėtojant aukštos pridėtinės vertės pramonę ir rengiant bei įgyvendinant SVV finansinės paramos priemones. Nepakankama savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams ekonomikos reikalavimams vykstant subalansuotą transporto sistemos modernizavimo politiką. Personalas mažai skiria dėmesio kuriant transporto sistemą, garantuojančią įvairių transporto įmonių vykdomų vežimų koordinavimą užtikrinant savivaldybės nustatytus transporto maršrutams kriterijus ir tikslus.

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

## Įvadas

Kintančioje aplinkoje organizacijos skiria vis didesnę dėmesį personalo valdymui: nuolatos atnaujinami darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai, modernizuojamos personalo vertinimo ir darbo apmokėjimo sistemos, rengiami individualūs darbuotojų karjeros planai. Tai rodo, kad organizacijų vadovybė suprato personalo valdymo svarbą, tačiau personalo strateginio valdymo praktikai vis dar skiriama nepakankamai dėmesio.

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

Nors personalo valdymo problemos 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 personalas yra gana specifinis tyrimo objektas. Jis yra aktyviai veikiamas kintančios ekonominės, socialinės ir politinės aplinkos, ir ypač viešojo administravimo reformos, savivaldybių teikiamų paslaugų komercializacijos, savivaldybių valdymo dekoncentravimo ir decentralizavimo, informacijos naudojimo ir 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. Svarbiausias personalo strateginio valdymo savivaldybėse analizės klausimas turėtų būti personalo atitikties strateginiams reikalavimams nustatymas.

*Straipsnio tikslas* – pateikti personalo strateginio valdymo sampratą ir modelius, nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams ekonomikos reikalavimams.

*Uždaviniai:*

- 1) Pateikti personalo strateginio valdymo sampratą.
- 2) Atskleisti personalo strateginio valdymo teorinius modelius.
- 3) Nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams ekonomikos srityje.

*Tyrimo objektas* – Lietuvos savivaldos institucijų personalas.

*Tyrimo metodai:* loginių abstrakcijų, loginės analizės, lyginimo, 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 penkių dalių: 1. Respondentų pareigos. 2. Klausimai dėl savivaldybės personalo atitikties strateginiams reikalavimams kuriant aukštos pridėtinės vertės pramonę. 3. Klausimai dėl personalo atitikties strateginiams reikalavimams skatinant SVV plėtrą. 4. Uždari klausimai dėl savivaldybės personalo atitikties strateginiams reikalavimams gerinant transporto infrastruktūrą. 5. Klausimai dėl savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams plėtojant turizmo ir poilsio paslaugas.

## 1. Personalo strateginio valdymo samprata ir modeliai

Strateginio personalo valdymo samprata, pradėta praktikuoti Vakarų šalyse 1980 m., atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų, jo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus ir kartu naujas institucijų konkuravimo galimybes. Darbuotojas buvo pripažintas svarbiu siekiant organizacijos strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą. Iš tiesų sąvoka „personalas“ apima visus nuolat ir laikinai organizacijoje dirbančius žmones (visų lygių vadovus ir darbuotojus), atsižvelgiant į jų skaičių, turimą kompetenciją, demografinius, asmeninius, motyvacijos, elgsenos, kultūros ypatumus ir netgi susiformavusius jų tarpusavio ryšius bei santykius<sup>1</sup>.

Užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniuose vartojami du terminai, apibūdinantys personalą: „*human resources*“ arba „*personnel*“<sup>2</sup>. Personalo valdymo žodyne<sup>2</sup> nurodoma, jog šios sąvokos vartojamos kaip sinonimai. Tačiau kai analizuojamos vadybinės sampratos („*personnel management*“ ir „*human resources management*“), pastebimi ryškūs šių sąvokų skirtumai. Pasak P. Boxall'o<sup>3</sup>, žmogiškųjų išteklių vadyba – tai žmonių ir darbo vadyba siekiant nustatyti tikslų. A. Stoneris<sup>4</sup> ir kiti žmogiškųjų išteklių vadyba laiko valdymo funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.

A. Sakalo manymu<sup>5</sup>, žmogiškųjų išteklių vadyba kompleksiskai nagrinėja žmogaus vaidmens, jo pažinimo (vertybės, kultūriniai aspektai), personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus.

J. Bratton ir J. Gold<sup>6</sup> nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip strateginio planavimo funkciją atliekanti veikla, tuo tarpu personalo valdymas priskiriamas prie operatyvinių organizacijos tikslų ir neturi nieko bendra su strategija. Dar vienas svarbus skirtumas minimas užsienio literatūroje – psichologinis įsipareigojimas organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos modelis remiasi psichologinės

1 Underis, V. Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. *Personalo valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, 2007, p. 1–12.

2 *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. 3<sup>rd</sup> ed. London: A & C Black, 2006, p. 281.

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*. 3<sup>rd</sup> edition. Pallgrave Macmillan, 2003, p. 540.

„sutarties“ svarba, kai organizacijoje stengiamasi stiprinti darbuotojo psichologinį įsipareigojimą, motyvaciją bei lojalumą; personalo valdymo samprata remiasi teisiniu mainų principu – darbas atliekamas tik už tam tikro lygio mokesť. V. Uderis<sup>7</sup> 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.

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

Pasak C. D. Fischerio<sup>8</sup>, sąvoka „personalo valdymas“ apima visus sprendimus, veiksmus ir technologijas, darančius tiesioginę įtaką organizacijoje dirbantiems žmonėms ir jų darbo aplinkai. E. Bagdono ir L. Bagdonienės<sup>9</sup> 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. A. Cole'o<sup>10</sup> teigimu, personalo valdymas – tai personalo specialisto veikla įgyvendinant organizacijos personalo tikslus.

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. Desslerio<sup>11</sup>, „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 lanksčią, naujoves puoselėjančią organizacijos kultūrą. S. Puškorius<sup>12</sup> teigia, kad personalo strateginis valdymas yra planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius. I. Bakanauskienės<sup>13</sup> nuomone, strateginis personalo valdymas yra funkcinio lygio strategija, apimanti specifinius personalo valdymo aspektus: apsirūpinimą darbuotojais, jų ugdymą, atlygį ir kita. Šios strategijos tikslas yra paremti bendrąją organizacijos strategiją, integruotis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis darnią visumą. Lietuvos valstybės tarnybos departamentas<sup>14</sup> strateginiu personalo valdymu laiko planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelį, kurio tikslas – įgyvendinti įstaigos

7 Uderis, V., *supra* note 1.

8 Fischer, C. D.; Schoenfeldt, L. F.; Shaw, J. B. *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup> edition. 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 Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2001, p. 33.

12 Puškorius, S. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002, p. 168.

13 Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 302.

14 Personalo administravimo apimties viešojo administravimo įstaigose [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-29]. <[www.vtd.lt/index.php-429936168](http://www.vtd.lt/index.php-429936168)>.

siekius. J. Brattono, J. Goldo nuomone, personalo strateginis valdymas yra procesas, siejantis žmogiškųjų išteklių funkciją su strateginiais organizacijos tikslais siekiant pagerinti veiklą<sup>15</sup>.

Apibendrinus skirtingus požiūrius į personalo strateginį valdymą galima teigti, jog dauguma teoretikų personalo strateginį valdymą įvardija kaip planingą procesą, sietiną su organizacijos strategija, kurio metu valdomas personalas apima tokias veiklas kaip: personalo poreikio planavimas, atranka, skatinimas, motyvavimas ir kita. Iš tiesų personalo strateginis valdymas yra funkcinė strategija, kuria siekiama įgyvendinti veiklos tikslus. Jokia integruota veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojų poreikius, negali apsieiti 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 sistematiškumą, 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 išskirti kelis personalo strateginio valdymo modelius, kaip strategijos sudarymo pagrindą.

M. Armstrongas<sup>16</sup> siūlo personalo valdymo strategijos kūrimo modelį, kai, apibrėžus organizacijos misiją, iš pradžių analizuojama vidinė ir išorinė aplinka. Remiantis šios analizės rezultatais kuriama organizacijos strategija, 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 elementų nėra daug ir modelio struktūra nesuvaržyta. Taip pat galimos šio modelio modifikacijos nepažeidžiant jo koncepcijos.

D. Ulrichas ir W. Brockbankas<sup>17</sup> pateikia labai panašų personalo valdymo strategijos modelį. Šie autoriai siūlo atlikti šešis žingsnius:

1. Nustatyti organizacinį vienetą ir surengti seminarą.
2. Nustatyti verslo aplinkos tendencijų prioritetus.
3. Nurodyti konkurencinio pranašumo šaltinius ir kiekvieno jų vertinimo matus.
4. Apibrėžti pageidaujamus kultūros gebėjimus ir jų elgesio išraišką.
5. Nurodyti praktinius personalo valdymo metodus, darysiančius didžiausią įtaką pageidaujamos kultūros formavimui ir išlaikymui.
6. Parengti bendrą įgyvendinimo planą.

D. Ulricho ir W. Brockbanko pateikta personalo valdymo strategijos sistema agreguota į keturis elementus: organizacijos aplinkos tendencijas, organizacijos strategiją, kultūros gebėjimus ir praktinius personalo valdymo metodus, politiką ir procesus. Šių

15 Bratton, J.; Gold, J., *supra* note 6, p. 37.

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

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

autorių siūlymu personalo strateginio planavimo branduolį sudaro aplinkos tendencijų prioritetai, konkurencinio pranašumo šaltiniai, kultūros gebėjimai ir praktiniai personalo valdymo metodai. Šiame modelyje strateginiame personalo valdyme neakcentuojami vidiniai organizacijos veiksniai.

V. Underis<sup>18</sup> strateginio personalo valdymo principus *apibendrina modelyje*, kuriame trys pagrindiniai strateginio personalo 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 veiksnių nustatymas, strateginių reikalavimų personalui nustatymas, personalo atitikties šiems reikalavimams vertinimas. Personalo valdymo strategijoje pabrėžiami strateginiai personalo tikslai, 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, kuriuos veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai organizacijos veiksniai.

Iš esmės sutinkant su daugeliu teiginių, pateiktų strateginio personalo valdymo trijų etapų schemoje, personalo strateginio planavimo modelį reikėtų modifikuoti taip:

- Pirmame strateginio poreikio personalui nustatymo etape neužtenka nustatyti su personalu susijusius svarbiausius strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksniai, būtina nustatyti jų vertinimo kriterijus, kadangi kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti gali būti skirtingi sėkmės veiksniai ir skirtinga skalė jų vertinimo kriterijų. Su kriterijais būtina susieti ir strateginių reikalavimų organizacijos personalui nustatymą 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 strategijos įgyvendinimui 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 prasminga suprojektuoti organizacijos vidinių veiksnių ir išorinės aplinkos ateities tendencijų vertinimo sistemas, padedančias nustatyti personalo kiekybinius ir kokybinius poreikius. Antrame žingsnyje reikėtų nustatyti organizacijos vertybes, kurioms ateityje bus teikiama pirmenybė,

18 Underis, V., *supra* note 1, p. 1–12.

ir nustatyti vertybinių parametrų vertinimo būdus. Trečiame žingsnyje tikslinga suprojektuoti perspektyvinę individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą.

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. Didžiausia Lietuvos savivaldos institucijų neatitiktis personalo strateginių ekonomikos reikalavimų yra plėtojant didelės pridėtinės vertės pramonę, rengiant ir įgyvendinant SVV finansinės paramos priemones.

2. Nepakankama savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams ekonomikos reikalavimams vykdant subalansuotą transporto sistemos modernizavimo politiką ir plėtojant turizmo ir poilsio paslaugas.

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 ar hierarchinės grupės iškreipimų ir gali būti laikomi pakankamai patikimais.

Visų pirma respondentų buvo paprašyta įvertinti savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams plėtojant didelės pridėtinės vertės pramonę. Blogiausiai respondentai vertina savivaldos institucijų personalo dalyvavimą rengiant regiono pramonės klasterizacijos programą. Šioje veiklos srityje respondentai neigiamai vertino (1 lentelė) personalo užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį, įgūdžius ir atsakomybę. Tokią padėtį galima paaiškinti tuo, kad savivaldybių atstovai nebuvo įtraukti į regionų plėtros planų rengimą arba regionų plėtros planai iš viso nėra parengti. Personalo atitiktis strateginiams reikalavimams geriau yra vertinama kuriant specialias skatinimo priemones unikalių pramonės šakų plėtotei. Čia personalo užduočių suvokimą vertina patenkinamai 17 proc. respondentų, vidutiniškai – 13 proc. ir gerai – 9 proc. respondentų. Deja, užduočių vykdymo greitis ir įgūdžiai daugeliu atvejų yra vertinami nepatenkinamai. Atsakomybės požiūriu ši personalo veiklos sritis vertinama daugeliu atvejų patenkinamai (21 proc. respondentų) ir vidutiniškai (20 proc. respondentų). Atsakingas personalo požiūris gali paskatinti unikalių pramonės šakų plėtrą greta tradicinių šakų – tekstilės, siuvimo, baldų gamybos ir kt. \

1 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vertinimas plėtojant aukštos pridėtinės vertės pramonę

Personalo sėkmės veiksnių ir jų vertinimo kriterijai	Respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymas (proc.) vertinant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams balais									
	Balai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dalyvavimas rengiant regiono pramonės klasterizacijos programą										
• Užduočių suvokimas	43	26	19	8	3	1	–	–	–	–
• Užduočių vykdymo greitis	46	29	14	6	5	–	–	–	–	–
• Įgūdžiai	45	19	21	15	–	–	–	–	–	–
• Atsakomybė	39	27	15	19	–	–	–	–	–	–
Kurimas specialių skatinimo priemonių unikalų pramonės šakų plėtotei										
• Užduočių suvokimas	9	8	12	14	18	17	13	9	–	–
• Užduočių vykdymo greitis	35	25	21	10	5	4	–	–	–	–
• Įgūdžiai	36	27	12	11	7	5	3	–	–	–
• Atsakomybė	13	9	11	12	9	21	20	5	–	–

Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams rengiant ir įgyvendinant SVV programas respondentų pagal skirtingus kriterijus buvo vertinama nevienareikšmiškai (2 lentelė). Personalo SVV programų suvokimą respondentai vertina pakankamai – 17 proc. respondentų, vidutiniškai – 19 proc. ir gerai – 10 proc. respondentų. Užduočių įgyvendinimo greitis rengiant ir įgyvendinant SVV programas daugumos respondentų (35 proc.) vertinamas pakankamai, įgūdžiai daugeliu atvejų (28 proc. respondentų) taip pat vertinami pakankamai. Šio kriterijaus pozityvus vertinimas leidžia tikėti, kad savivaldybėse SVV įmonės laipsniškai darys vis didesnę įtaką darbuotojų užimtumui. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams rengiant ir įgyvendinant SVV finansinės paramos priemones pagal atskirus kriterijus įvairuoja. SVV finansinės paramos priemonių suvokimas respondentų vertinamas patenkinamai (34 proc.), vidutiniškai – 31 proc., gerai – 16 proc. ir labai gerai – 2 proc. respondentų. Šio kriterijaus reikšmingumas leidžia ateityje tikėtis SVV lengvatų (subsidijavimo, kreditavimo, paskolų rizikos draudimo ir kt.). SVV finansinės paramos priemonių rengimo užduočių atlikimo greitis (18 proc. respondentų) ir įgūdžiai (24 proc. respondentų) daugeliu atvejų vertinami patenkinamai. Pagal atsakomybės kriterijų SVV finansinės paramos priemonių rengimas daugumos respondentų vertinamas silpnai (18 proc.), patenkinamai (15 proc.), vidutiniškai (17 proc.), gerai (11 proc.). Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams kuriant naujus verslo konsultavimo centrus miestuose pagal užduočių suvokimą dažniausiai vertinama patenkina-



mai, o pagal užduočių vykdymo greitį, įgūdžius ir atsakomybę – gerai. Galima teigti, kad savivaldos institucijų personalas daro nemažą įtaką verslo konsultavimo centrų steigimui, o tai pasaulyje laikoma viena iš efektyviausių ir pasiteisinančių modernaus verslo plėtros priemonių.

2 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vertinimas sudarant palankias sąlygas SVV įmonių vystymui

Personalo sėkmės veiksnių ir jų vertinimo kriterijai	Respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymas (proc.) vertinant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams balais									
	Balai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rengimas ir įgyvendinimas SVV vystymo programų										
• Užduočių suvokimas	3	7	15	16	13	17	19	10	–	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	7	9	16	19	35	11	3	–
• Įgūdžiai	–	–	3	13	17	24	28	10	5	–
• Atsakomybė	–	–	–	–	7	11	26	37	17	2
Rengimas ir įgyvendinimas SVV finansinės paramos priemonių										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	3	14	34	31	16	2	–
• Užduočių vykdymo greitis	2	5	7	11	25	18	15	11	6	–
• Įgūdžiai	1	4	9	15	19	24	10	11	7	–
• Atsakomybė	3	8	13	11	18	15	17	11	4	–
Naujų konsultavimo centrų kūrimas miestuose										
Užduočių suvokimas	–	–	–	7	19	25	34	13	2	–
Užduočių vykdymo greitis	–	–	1	4	13	19	28	31	4	–
Įgūdžiai	–	–	–	–	11	23	25	36	5	–
Atsakomybė	–	–	–	5	7	11	23	31	19	4

Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams gerinant vietinės ir regioninės reikšmės kelių infrastruktūrą pagal skirtingus kriterijus vertinama nevienareikšmiškai. Respondentai personalą šioje veiklos srityje pagal užduočių suvokimą ir jų atlikimo greitį dažniausiai vertina vidutiniškai (3 lentelė), pagal įgūdžius (38 proc. respondentų) – patenkinamai ir pagal atsakomybę – taip pat patenkinamai (44 proc.). Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams renovuojant ir išplečiant savivaldybių keleivių vežimo transporto parkus pagal skirtingus kriterijus įvairuoja. Daugeliu atvejų respondentai šioje personalo veikloje užduočių suvokimą ir jų vykdymo greitį vertina vidutiniškai (41 proc. ir atitinkamai 38 proc. respondentų), įgūdžius – pakankamai (22 proc.), atsakomybę – vidutiniškai (35 proc.).

3 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams vertinimas gerinant transporto infrastruktūrą

Personalo sėkmės veiksnių ir jų vertinimo kriterijai	Respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymas (proc.) vertinant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams balais									
	Balai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iniciatyvos gerinant vietinės ir regioninės reikšmės kelių infrastruktūrą										
• Užduočių suvokimas	–	–	2	5	9	31	35	16	2	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	–	11	29	34	21	5	–
• Įgūdžiai	–	–	–	2	13	38	33	11	3	–
• Atsakomybė	–	–	–	4	8	44	29	10	5	–
Iniciatyvos renovuojant ir išplečiant savivaldybėse keleivių pervežimo transporto parkų										
• Užduočių suvokimas	–	–	1	3	8	29	41	11	7	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	2	4	15	26	38	12	3	–
• Įgūdžiai	–	–	–	9	17	23	22	19	8	2
• Atsakomybė	–	–	–	3	9	31	35	17	4	1
Visų rūšių transporto priemonių kelių plėtros studijų rengimas										
Užduočių suvokimas	5	4	8	13	19	21	15	13	2	–
Užduočių vykdymo greitis	–	3	1	5	20	23	27	18	3	–
Įgūdžiai	6	7	7	9	13	21	17	18	2	–
Atsakomybė	1	3	2	3	17	25	19	21	8	1
Subalansuotos transporto sistemos modernizavimo politikos vykdymas										
Užduočių suvokimas	7	9	11	13	29	18	10	3	–	–
Užduočių vykdymo greitis	5	6	10	18	32	19	8	2	–	–
Įgūdžiai	4	5	5	7	31	28	14	5	1	–
Atsakomybė	8	4	5	8	25	35	10	3	2	–

Savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams, rengiant visų rūšių transporto priemonių kelių plėtros studijas, respondentai vertina skirtingai. Pagal užduočių suvokimo kriterijų dažniausias respondentų vertinimas – patenkinamai (21 proc. respondentų), pagal užduočių atlikimo greitį – vidutiniškai (27 proc.), pagal įgūdžius – patenkinamai (21 proc.) ir pagal atsakomybę taip pat patenkinamai (25 proc.). Apiben-

drinant savivaldybių personalo indėlį plėtojant miestų ir rajonų visų rūšių susisiekimo infrastruktūrą, pastebėta, kad mažai respondentų personalo iniciatyvas vertina gerai. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vykdant savivaldybės subalansuotą transporto sistemos modernizavimo politiką, respondentų vertinama nevienareikšmiškai. Daugelis respondentų personalo užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį ir įgūdžius šioje veiklos srityje vertina silpnai. Pagal atsakomybės kriterijų ši veikla daugiausiai yra vertinama patenkinamai (35 proc. respondentų). Pateikti duomenys liudija, kad savivaldybėse sunkiai sekasi sukurti subalansuotą transporto sistemą, garantuojančią įvairių transporto įmonių vykdomų vežimų koordinavimą, užtikrinant savivaldybių nustatytus transporto maršrutams kriterijus ir tikslus.

Turizmo plėtra savivaldybėse – tai viena iš naujausios ekonomikos savybių. Savivaldos institucijų atitiktis strateginiams reikalavimams steigiant naujus ir plečiant veikiančius pramogų centrus pagal skirtingus kriterijus yra gana panaši (4 lentelė). Daugelis respondentų šioje srityje personalą vertina vidutiniškai. Vidutiniški vertinimai dominuoja nustatant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams rengiant rekreacinio sporto vystymo programas ir koordinuojant jų įgyvendinimą. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams yra geriau vertinama atstatant, restauruojant ir pritaikant turizmo plėtrai savivaldybės kultūros paveldo objektus. Pagal užduočių suvokimą šioje veiklos srityje personalas daugiausiai yra vertinamas vidutiniškai (31 proc. respondentų), pagal užduočių vykdymo greitį – taip pat vidutiniškai (29 proc.), pagal įgūdžius – gerai (32 proc.), pagal atsakomybę – vidutiniškai (26 proc.). Galima teigti, kad savivaldybių personalas dar per mažai dėmesio skiria vystant poilsio, pramogų, rekreacinio sporto ir turizmo paslaugų infrastruktūrą. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams rengiant turizmo maršrutų ir turų (orientuotų į vietas ir užsienio turistus) programas ir koordinuojant jų įgyvendinimą pagal skirtingus kriterijus yra labai panaši. Pagal visus kriterijus (užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį, įgūdžius ir atsakomybę) dauguma respondentų vertina vidutiniškai. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams savivaldybėse kuriant darnią turizmo infrastruktūros sistemą pagal skirtingus kriterijus įvairuoja. Dauguma respondentų šioje veiklos srityje personalą pagal užduočių suvokimą, jų atlikimo greitį ir įgūdžius vertina pakankamai, tačiau pagal atsakomybę – gerai (27 proc. respondentų). Galima teigti, kad dar yra nemažai neišnaudotų galimybių savivaldybėse stiprinant turizmo informacinę sistemą ir aktyviai vykdant rinkodarą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad savivaldybėse yra modernios ir konkurentiškos pramonės plėtra dar nepakankama, nepakankamas investicijų, verslumo ir įmonių *klasterizacijos* skatinimas, yra neišnaudotų rezervų tobulinant transporto infrastruktūrą bei turizmo plėtrą. Tyrimo pradžioje iškelta pirmoji hipotezė pasitvirtino, o antroji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies.

4 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams vertinimas plėtojant turizmo ir poilsio paslaugas

Personalo sėkmės veiksnių ir jų vertinimo kriterijai	Respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymas (proc.) vertinant personalo atitiktį strateginiams reikalavimams balais									
	Balai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iniciatyvos steigiant naujus ir plečiant veikiančius pramogų centrus										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	3	16	21	30	24	6	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	5	7	15	28	26	14	5
• Įgūdžiai	–	–	1	4	9	24	32	26	4	–
• Atsakomybė	–	–	–	2	11	15	34	27	5	6
Rekreacinio sporto vystymo programų rengimas ir jų įgyvendinimo koordinavimas										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	1	13	27	31	24	4	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	6	12	19	35	27	1	–
• Įgūdžiai	–	–	2	5	15	20	31	19	6	2
• Atsakomybė	–	–	1	3	7	19	33	28	8	1
Iniciatyvos atstatant, restauruojant ir pritaikant turizmo plėtrai savivaldybės kultūros paveldo objektus										
Užduočių suvokimas	–	–	1	3	4	23	31	30	8	–
Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	2	9	17	29	28	10	5
Įgūdžiai	–	–	–	–	5	25	28	32	8	2
Atsakomybė	–	–	3	5	7	19	26	23	14	3
Turizmo maršrutų programų rengimas ir jų įgyvendinimo koordinavimas										
Užduočių suvokimas	–	–	–	4	9	18	35	24	9	1
Užduočių vykdymo greitis	–	–	1	3	10	23	34	22	7	–
Įgūdžiai	–	–	–	5	13	25	32	19	6	–
Atsakomybė	–	–	–	–	16	27	31	20	3	2
Viesos turizmo informacinės sistemos savivaldybėje kūrimas										
Užduočių suvokimas	–	2	3	7	15	29	20	19	5	–
Užduočių vykdymo greitis	–	5	6	4	13	34	24	17	7	–
Įgūdžiai	–	1	1	9	19	27	19	13	1	–
Atsakomybė	–	–	3	5	18	25	27	18	4	–

## Išvados

1. Nustatant strateginį poreikį personalui 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 būtina susieti ir strateginių reikalavimų organizacijos personalui formavimą bei organizacijos atitiktis strateginiams reikalavimams nustatymą.

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

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

4. Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams mažiausia yra plėtojant didelės pridėtinės vertės pramonę. Siekiant šio strateginio tikslo nepakankamai panaudojami strateginiai veiksniai, t. y. personalas beveik nedalyvauja rengiant regionų pramonės klasterizacijos programas, nepakankami personalo unikalių pramonės šakų plėtotės skatinimo įgūdžiai.

5. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams sudarant palankias sąlygas SVV įmonėms vystyti yra nevienareikšmiška. Siekiant šio tikslo vidutiniškai vertinamas SVV programų rengimas ir įgyvendinimas. Formuojant ir įgyvendinant savivaldybėse SVV finansinės paramos priemones stokojama personalo atsakomybės. Geriausiai savivaldybių personalas suvokia konsultacinių centrų svarbą, turi šių centrų steigimo įgūdžių ir jaučia atsakomybę.

6. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams gerinant transporto infrastruktūrą daugeliu atvejų vertinama pakankamai pagal tris sėkmės veiksnius: vietinės ir regioninės reikšmės kelių infrastruktūros gerinimą ir renovavimą, savivaldybių keleivių vežimo transporto parkų išplėtimą bei visų rūšių transporto priemonių kelių plėtros studijų rengimą. Silpniau yra vertinamas personalo užduočių suvokimas, jų vykdymo greitis ir įgūdžiai vykdant subalansuotą transporto sistemos modernizavimo politiką.

7. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams plečiant turizmo ir poilsio paslaugas daugeliu atvejų vertinama vidutiniškai pagal keturis personalo sėkmės veiksnius – naujų ir plėtrą veikiančių pramogų centrų steigimą, rekreacinio sporto vystymo programų rengimą (ir jų įgyvendinimo koordinavimą), savivaldybės kultūros paveldo objektų atkūrimą, restauravimą ir pritaikymą turizmo plėtrai, turizmo

maršrutų programų rengimą ir jų įgyvendinimo koordinavimą. Pakankamai yra vertinamas personalo suvokimas, veikla ir įgūdžiai kuriant vientisą turizmo informacinę sistemą Lietuvos savivaldybėse.

## 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.
- Bratton, J.; Gold, J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. 3<sup>rd</sup> 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*. 3<sup>rd</sup> edition. London: A & C Black, 2006.
- Fischer, C. D.; Schoenfeldt, L. F.; Shaw, J. B. *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup> edition. Houghton Mifflin Company, 2003.
- Personalo administravimo apimtys viešojo administravimo įstaigose [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-29]. <[www.vtd.lt/index.php-429936168](http://www.vtd.lt/index.php-429936168)>.
- Puškorius, S. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002.
- Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
- Stoner, A., et al. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
- The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (eds.). Oxford University Press, 2007.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. *Personalo vadyba: Vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios, 2005.
- Underis, V. Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. *Personalo valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, 2007.

## THE ANALYSIS OF THE COMPLIANCE OF THE PERSONNEL OF LITHUANIAN LOCAL GOVERNMENT INSTITUTIONS WITH STRATEGIC ECONOMIC REQUIREMENTS

Malvina Arimavičiūtė

Mykolas Romeris University, Lithuania

**Summary.** *The author of the present paper presents the concept of strategic human resource management, analyzes the models of human resource strategy development as well as the compliance of the personnel of Lithuanian local government institutions with strategic economic requirements.*

*The article recommends setting the criteria for the evaluation of the success factors of human resource strategy implementation, because every strategic goal can have different success factors and a different evaluation scale. The development of strategic requirements for the personnel of an organization and the evaluation of the compliance with these requirements also have to be related to the criteria.*

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

*What regards the development of a human resource policy, the author recommends designing systems for the evaluation of the internal factors and external environment future trends of an organization, which would help to determine quantitative and qualitative personnel needs. It is suggested to establish organizational values which will be given priority in the future and the methods for estimating value parameters. It is recommended to design the system of individual and organizational goal matching.*

*The lowest compliance with strategic requirements in Lithuanian local governments is observed in the development of high value added industry. When implementing this strategic goal, strategic factors are underused, i.e. the staff do not participate in the development of regional industry clustering programmes. The personnel do not have adequate skills for designing the incentives for the development of unique industries.*

*The compliance of the personnel with strategic requirements in the creation of favourable conditions for small and medium enterprise (SME) development is not clear-cut. The development and implementation of SME programmes are considered as average. There is a lack of personnel responsibility in the design and implementation of SME financial support tools in local governments. The local government staff perceive most adequately the importance of consulting centres; they have skills and responsibility for establishing these centres.*

*The compliance of the personnel with strategic requirements in the improvement of transport infrastructure is satisfactory in many cases according to three success factors: local and regional road infrastructure improvement; renovation and expansion of local governments' public transport parks, and preparation of studies for road extension for all types of transport. Apprehension of personnel tasks, implementation speed, and skills of the implementation of the balanced transport system modernization policy are evaluated rather low.*

*The compliance of local government personnel with strategic requirements in the development of tourism and recreation services is average in many cases based on four personnel success factors: establishment and expansion of entertainment centres; preparation of the recreational sport development programmes (and their implementation coordination); reconstruction, restoration, and adaptation for tourism of the local government cultural*

*heritage objects; preparation and implementation coordination of touristic route programmes. Personnel apprehension, activities, and skills in the development of uniform tourism information system in the local governments are sufficient.*

**Keywords:** *personnel, human resource, 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 Management and Politics, Department of Strategic Management, associate professor. Research interests: strategic management.