

STRATEGINIAI PERSONALO VEIKSNIAI STIPRINANT KAIMO BENDRUOMENES IR GERINANT INFRASTRUKTŪRĄ LIETUVOS KAIMIŠKOSE SAVIVALDYBĖSE

Malvina Arimavičiūtė

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto
Strateginio valdymo katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva
Telefonas (+370 5) 271 4673
Elektroninis paštas arimaviciute@gmail.com

Pateikta 2011 m. rugpjūčio 31 d., parengta spausdinti 2011 m. gruodžio 1 d.

Anotacija. Straipsnyje pateikta personalo strateginio valdymo samprata, išanalizuoti personalo strateginio valdymo modeliai. Atliktas Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams tyrimas. Tyrimas aprėpia dvi savivaldybių veiklos sritis: 1) kaimo bendruomenių stiprinimą ir infrastruktūros plėtrą, 2) žemės ūkio mokymo ir konsultavimo sistemų 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, igūdžiai ir atsakomybė. Nustatyta, kad Lietuvos savivaldos institucijų personalas stokoja igūdžių plėtojant ir modernizuojant kaimo elektros tiekimo ir informacinę infrastruktūras. Trūksta igūdžių ir lėtai vykdomos užduotys plėtojant žemės ūkio subjektų ir kaimo bendruomenių mokymą ir konsultavimą.

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

Įvadas

Pastaruoju metu Lietuvoje skiriamas vis didesnis dėmesys 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 institucijų vadovybė suprato personalo valdymo svarbą, tačiau personalo strateginio valdymo praktikai vis dar skiriama nepakankamai dėmesio. Žvelgiant sisteminiu požiūriu personalo strateginio valdymo tyrimų stokojama tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu, be to, dalis šios srities problemų iškyla dėl tyrimo objekto specifiškumo.

Personalo valdymo problemų sprendimui daugiausia dėmesio skyrė užsienio mokslininkai (G. Dessler, 2003; M. Armstrong, 2000; N. Thom, A. Ritz, 2004; A. Hall, 2003; K. Legge, 2000; R. Shuler, 1998; P. L. Perrew, K. M. Kacma, 1996; J. Stoner, 2006; J. Bratton, J. Gold, 2003; C. D. Fischer, 2003 ir kt.), analizavę privataus bei viešojo sektoriaus personalo valdymo problemas. Lietuvoje personalo valdymo problemas analizuoja A. Sakalas (2003), R. Jucevičius (1998), S. Butkus (2003), I. Bakanauskienė (2008), R. Ginevičius (2006), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) 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 ir politinės aplinkos, ypač viešojo administravimo reformos, pokyčių telkiant ir stiprinant kaimo bendruomenes, gerinant mokymo ir konsultavimo sistemas, taip pat informacijos naudojimo bei 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 strateginių reikalavimų personalui formavimo pagrindas. Svarbiausias personalo strateginio valdymo savivaldybėse analizės klausimas turėtų būti personalo atitiktis strateginiams reikalavimams nustatymas.

Tikslas: pateikti personalo strateginio valdymo sampratą ir modelius, nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo strateginio valdymo veiksnius stiprinant kaimo bendruomenes, gerinant infrastruktūrą ir konsultavimo sistemas.

Uždaviniai:

- 1) Pateikti personalo strateginio valdymo sampratą.
- 2) Atskleisti personalo strateginio valdymo teorinius modelius.
- 3) Nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikmenį strateginiams reikalavimams stiprinant kaimo bendruomenes, gerinant infrastruktūrą ir konsultavimo sistemas.

Objektas: Lietuvos kaimiškųjų savivaldos institucijų personalo strateginio valdymo veiksniai.

Tyrimo dalykas: personalo strateginio valdymo veiksniai stiprinant kaimo bendruomenes, gerinant infrastruktūrą ir konsultavimo sistemas.

Tyrimo metodai. Lyginimo 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 ir 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 stiprinant kaimo bendruomenę ir gerinant infrastruktūrą. 3. Uždari klausimai dėl personalo atitikties strateginiams reikalavimams gerinant žemės ūkio mokymo ir konsultavimo sistemas. Skaičiavimo paklaida lygi 12,6.

1. Personalo strateginio valdymo samprata ir modeliai

Užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniuose vartojami du terminai, apibūdinantys personalą – „*human resources*“ arba „*personnel*“. Personalo valdymo žodyne teigiama, jog šios sąvokos yra vartojamos kaip sinonimai. Tačiau kai analizuojamos vadybinės sampratos („*personnel management*“ ir „*human resources management*“), pastebimi ryškūs šių sąvokų skirtumai. P. Boxallas ir kiti¹ žmogiškųjų išteklių vadyba laiko valdymo funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu. Anot A. Sakalo², žmogiškųjų išteklių vadyba kompleksiskai nagrinėja žmogaus vaidmens, jo pažinimo (vertybės, kultūriniai aspektai), personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus.

J. Brattono ir J. Goldo³ nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip strateginio planavimo funkciją atliekanti veikla, tuo tarpu personalo valdymas priskiriamas prie operatyvinių organizacijos tikslų ir neturi nieko bendro su strategija. Dar vienas svarbus skirtumas minimas užsienio literatūroje – psichologinis įsipareigojimas organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos modelis remiasi psichologinio „kontrakto“ svarba, kai organizacijoje stengiamasi didinti darbuotojo psichologinį įsipareigojimą, motyvaciją bei lojalumą; personalo valdymo samprata, priešingai, remiasi teisiniu mainų principu – darbo atlikimas tik už tam tikro lygio mokesčių⁴. V. Underis⁵ 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 reikiamu lygiu.

-
- 1 Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007, p. 658.
 - 2 Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 296.
 - 3 Bratton, J.; Gold, J. *Human Resource Management. Theory and Practise*. 3rd edition. Pallgrave Macmillan, 2003, p. 540.
 - 4 Bratton, J.; Gold, J., *supra* note 3, p. 540.
 - 5 Underis, V. *Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. Personalo valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, 2007, p. 12.

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. Fischerio⁶, sąvoka „personalo valdymas“ apima visus sprendimus, veiksmus ir technologijas, darančius tiesioginę įtaką organizacijoje dirbantiems žmonėms ir jų darbo aplinkai. E. Bagdono ir L. Bagdonienės⁷ 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. Anot G. A. Cole'o⁸, personalo valdymas – tai personalo specialisto, atsakingo už organizacijos personalo tikslų įgyvendinimą, veikla.

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 (1 lentelė).

1 lentelė. Strateginio personalo valdymo sąvokos

Autorius	Sąvokų interpretacijos
G. Dessler (2001)*	Strateginis personalo valdymas yra personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri puoselėtų naujoves bei lankstumą
S. Puškorius (2002)**	Strateginis personalo valdymas yra planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius
I. Bakanauskienė (2008)***	Strateginis personalo valdymas yra funkcinio lygio strategija, apimanti specifinius personalo valdymo aspektus: apsirūpinimą darbuotojais, jų ugdymą, atlygį ir pan. Šios strategijos tikslas yra paremti bendrąją organizacijos strategiją, integruojantis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis darnią visumą
Valstybės Tarnybos Departamentas (2009)	Strateginis personalo valdymas yra planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – įgyvendinti įstaigos siekius
M. A. Thomas (1996)****	Strateginis personalo valdymas yra koordinuotas veiksmų kompleksas, siekiantis sujungti organizacijos kultūrą, organizaciją, žmones ir sistemas
J. Bratton, I. Gold (2003)*****	Strateginis personalo valdymas yra procesas, jungiantis žmogiškųjų išteklių funkciją su strateginiais organizacijos tikslais tam, kad pagerintų veiklą

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

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

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

**** Thomas, M. A. What is a human resource strategy? *Health manpower management*. 1996, 22: 4–11.

***** Bratton, J.; Gold, J., *supra* note 3, p. 540.

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

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

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

Apibendrinant 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 pan. Iš tiesų personalo strateginis valdymas yra funkcinė strategija, kuria siekiama įgyvendinti veiklos tikslus. Jokia integruota veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojų poreikius, negali apseiti 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 būtų galima skirti kelis personalo strateginio valdymo modelius, kaip strategijos sudarymo pagrindą.

M. Armstrongas⁹ siūlo personalo valdymo strategijos kūrimo modelį (2 lentelė), 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. Armstrongo¹⁰ pateikto sisteminio strateginio valdymo modelio struktūra nėra detali, jo elementai tarpusavyje yra susieti. Modelį galima taikyti lanksčiai, nes elementų yra nedaug ir nesuvaržyta modelio struktūra. Taip pat galimos šio modelio modifikacijos nepažeidžiant jo koncepcijos.

D. Ulrichas ir W. Brockbankas¹¹ pateikia labai panašų personalo valdymo strategijos modelį. Jų 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 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. J. Galpino ir P. Murray¹² nuomone, svarbiausi personalo vadybos strategijos modelio komponentai turi būti siejami su verslo strategijos identifikavimu, personalo funkcijos derinimu su pagrindiniais darbuotojų valdymo būdais. Po to sukuriama reikiama kompetencija ir elgsena, ir tik tada prasideda verslo strategijų įgyvendinimas, vertinimas ir tobulinimas. Tai technologiškai apibrėžtas modelis, tačiau pirmame modelio etape nepakankamai įvertinami išorinės aplinkos pokyčiai, taip pat stokojama išsamesnės organizacijos vidinių veiksmų analizės.

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

10 Armstrong, M., *supra* note 14.

11 Ulrich, D.; Brockbank, W., *supra* note 16.

12 Galpin, T. J.; Murray, P., *supra* note 17.

2 lentelė. Strateginio personalo valdymo modelių struktūra

Armstrong M. (2000)*	Ulrich D. ir Brockbank W. (2005)**	Galpin T. J. ir Murray P. (1997)****	Underis V. (2007)****
Misija	Organizacijos aplinkos tendencijos	Išsiaiškinti verslo strategiją	Misijos, vizijos ir vertybių formulavimas
Vidinės aplinkos analizė	Organizacijos strategija	Suderinti personalo funkciją ir pagrindinius darbuotojų valdymo būdus	Vidinės aplinkos analizė
Išorinės aplinkos analizė	Kultūros gebėjimai	Sukurti reikiamą kompetenciją ir elgseną	Išorinės aplinkos analizė
Personalo valdymo strategija	Praktiniai personalo valdymo metodai, politika ir procesai	Verslo strategijos įgyvendinimas ir rezultatai	Organizacijos veiklos strategijos kūrimas
Personalo valdymo programos		Įvertinimas ir tobulinimas	Strateginio poreikio personalui nustatymas: <ul style="list-style-type: none"> • Su personalu susijusių svarbiausių strategijos įgyvendinimo veiksmų nustatymas • Strateginių reikalavimų organizacijos personalui formavimas • Organizacijos personalo atitikties strateginiams reikalavimams vertinimas
			Personalo valdymo strategijos kūrimas: <ul style="list-style-type: none"> • Strateginių personalo valdymo tikslų nustatymas • Kiekvienos personalo valdymo funkcijos svarbos strateginių tikslų pasiekimui vertinimas • Kiekvienos svarbios personalo valdymo funkcijos vykdymo būdų pasirinkimas
			Personalo valdymo strategijos įgyvendinimui reikalingų personalo valdymo elementų kūrimas: <ul style="list-style-type: none"> • Personalo politikos kūrimas • Personalo valdymo struktūros kūrimas • Personalo valdymo sistemos kūrimas • Personalo valdymo programų kūrimas

* Bratton, J.; Gold, J., *supra* note 3, p. 540.** Ulrich, D.; Brockbank, W. *Personalo vadyba: Vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios, 2005, p. 316.*** Galpin, T. J.; Murray, P. *Connect Human Resource Strategy to the Business Plan*. H.R. Magazine, 1997.**** Underis, V., *supra* note 5, p. 12.

V. Underis¹³ **strateginio personalo valdymo principus apibendrina modelyje, kuria-**me trys pagrindiniai strateginio personalo valdymo etapai yra skaidomi 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 iškėlimas, 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, pateiktą strateginio personalo valdymo trijų etapų schemoje, personalo strateginio planavimo modelį reikėtų modifikuoti tokiais būdais:

Pirmame strateginio poreikio personalui 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. Underio¹⁴ 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. Underio¹⁵ pasiūlytais personalo strategijos įgyvendinimui reikalingais 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 parametrų vertinimo būdus. Trečiame žingsnyje tikslinga suprojektuoti individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą ateičiai.

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

13 Underis, V., *supra* note 5, p. 12.

14 *Ibid.*

15 *Ibid.*

2. Sociologinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliekant tyrimą buvo tikrinamos dvi hipotezės.

Lietuvos savivaldos institucijų personalas stokoja įgūdžių plėtojant informacinę infrastruktūrą.

Trūksta įgūdžių ir lėtai vykdomos užduotys plėtojant žemės ūkio subjektų ir kaimo bendruomenių mokymą ir konsultavimą.

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 suponuoti kokios nors specifinės socialinės ar hierarchinės grupės iškraipymų ir gali būti laikomi pakankamai patikimais.

Visų pirma respondentų buvo paprašyta įvertinti savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams stiprinant kaimo bendruomenes, kadangi kaimo plėtra negalima be bendruomenių telkimo ir partnerystės aktyvinimo. Tyrimo rezultatai parodė, kad savivaldybių personalo skatinimas kurti kaimo bendruomenes telkiančias organizacijas vertinamas nevienareikšmiškai. Šią personalo veiklos sritį daugelis respondentų pagal užduočių suvokimą ir jų vykdymo greitį vertina patenkinamai (41 proc. atitinkamai 29 proc. respondentų), o pagal įgūdžius ir atsakomybę – gerai (27 proc. ir atitinkamai 23 proc. respondentų) (3 lentelė).

3 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams vertinimas stiprinant kaimo bendruomenes, gerinant infrastruktūrą

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 kaimo bendruomenes telkiančių organizacijų kūrimo										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	3	8	11	41	25	10	2
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	6	19	24	29	16	6	–
• Įgūdžiai	–	–	–	4	13	25	26	27	5	–
• Atsakomybė	–	–	1	8	12	19	20	23	14	3
Bendruomeninių veiklos projektų rėmimas										
• Užduočių suvokimas	–	–	3	2	14	17	19	25	19	1
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	2	9	15	32	30	12	–
• Įgūdžiai	–	–	–	2	5	19	28	29	17	–
• Atsakomybė	–	–	–	1	6	13	21	34	21	4

• Kaimo kelių kokybės gerinimas, tiesimas naujų privažiavimo kelių iki ūkininkų sodybų										
• Užduočių suvokimas	–	1	3	4	11	12	28	27	14	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	9	14	15	24	19	16	3
• Įgūdžiai	–	–	–	–	8	21	27	24	20	–
• Atsakomybė	–	–	–	3	5	14	29	32	17	–
• Plėtojimas ir modernizavimas kaimo elektros tiekimo ir informacinės infrastruktūros										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	11	12	32	20	17	8	–
• Užduočių atlikimo greitis	–	–	–	19	15	35	17	11	3	–
• Įgūdžiai	–	–	–	16	20	19	17	18	10	–
• Atsakomybė	–	–	–	1	13	23	21	22	9	11

Kita svarbi savivaldybių personalo veiklos sritis – bendruomeninių veiklos projektų rėmimas. Įgyvendinant projektus kaimiškose savivaldybėse galima išspręsti nemažai socialinių, kultūrinių ir ekonominių problemų, tačiau tai padaryti be bendruomenių narių pastangų tikrai nepavyks. Respondentų nuomone, savivaldybių personalo vertinimas remiant bendruomenių veiklos projektus pagal skirtingus kriterijus įvairauja. Šioje veiklos srityje daugelis respondentų užduočių suvokimą, įgūdžius ir atsakomybę vertina gerai (atitinkamai 25 proc., 29 proc. ir 34 proc. respondentų), tačiau užduočių vykdymo greitį – patenkinamai (32 proc. respondentų). Tokia padėtis rodo, kad vis dar nepakankamai savivaldos institucijose suvokiama telkimosi į bendruomenes nauda, dar vis gajus tarpusavio nepasitikėjimas.

Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams gerinant kaimo kelių kokybę, tiesiant naujus privažiavimo kelius iki ūkininkų sodybų, respondentų nuomone, pagal skirtingus kriterijus yra vertinama nevienareikšmiškai. Čia personalo užduočių suvokimas, jų vykdymo greitis ir įgūdžiai daugelio respondentų yra vertinami vidutiniškai (atitinkamai 28 proc., 24 proc. ir 27 proc. respondentų), o atsakomybė – gerai (32 proc. respondentų). Kita ne mažiau svarbi ūkio infrastruktūros sritis, prisidedanti prie kaimo plėtros, yra kaimo elektros tiekimo ir informacinė infrastruktūra. Tyrimo rezultatai parodė, kad šiai sričiai savivaldos institucijos skiria pernelyg mažai dėmesio. Plėtojant ir modernizuojant kaimo elektros tiekimo ir informacinę infrastruktūrą pagal skirtingus kriterijus savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams daugumos respondentų yra vertinama patenkinamai arba silpnai. Antai savivaldos institucijų personalo užduočių suvokimas, jų vykdymo greitis ir atsakomybė šioje veiklos srityje daugumos respondentų vertinama patenkinamai (atitinkamai 32 proc., 35 proc. ir 23 proc. respondentų), o įgūdžiai – silpnai (20 proc. respondentų).

Žemės ūkio mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas yra viena iš kaimo modernizavimo savybių. Ši savybė yra ypač svarbi didėjant konkurencijai žemės ūkio gamybos ir perdirbimo sektoriuje, spartėjant ūkių specializacijai, plėtojantis ekologiškai gamybai bei alternatyviems žemės ūkiui verslams. Tyrimų rezultatai parodė, kad orga-

nizuojant ūkininkų ir kitų žemės ūkio subjektų mokymus ir konsultavimą savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams pagal skirtingus kriterijus nėra vienareikšmiška. Daugumos respondentų nuomone, šioje veiklos srityje personalas gerai (34 proc. respondentų) supranta savo užduotis, tačiau užduočių atlikimo greitis ir įgūdžiai yra tik patenkinami (atitinkamai 26 proc. ir 29 proc. respondentų), o personalo atsakomybė – vidutiniška (25 proc. respondentų) (4 lentelė).

4 lentelė. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vertinimas gerinant žemės ūkio mokymo ir konsultavimo sistemas

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
Ūkininkų ir kitų žemės ūkio subjektų mokymas ir konsultavimas										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	2	5	19	23	34	15	2
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	3	2	8	26	22	20	19	–
• Įgūdžiai	–	–	1	3	15	29	19	17	16	–
• Atsakomybė	–	–	–	5	9	19	25	21	13	8
Kaimo bendruomenių mokymas ir konsultavimas										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	3	12	24	26	18	16	1
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	–	1	8	37	34	13	7	–
• Įgūdžiai	–	–	–	2	10	35	31	8	13	1
• Atsakomybė	–	–	3	4	6	28	30	11	15	3
• Kūrimas ir plėtojimas kaimo žmonių informavimo sistemos										
• Užduočių suvokimas	–	–	1	4	13	21	25	17	19	–
• Užduočių vykdymo greiti	–	–	–	2	17	23	15	22	20	1
• Įgūdžiai	–	–	–	3	15	19	22	20	19	2
• Atsakomybė	–	–	1	4	11	15	19	27	24	–
• Rėmimas inovacinio pobūdžio verslo projektų kaimo vietovėse										
• Užduočių suvokimas	–	–	–	2	5	23	28	23	19	–
• Užduočių vykdymo greitis	–	–	3	10	9	25	27	18	7	1
• Įgūdžiai	–	–	–	4	13	24	29	25	5	–
• Atsakomybė	–	–	1	3	16	18	27	21	14	–

Organizuojant kaimo bendruomenių mokymus ir konsultavimą savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams taip pat įvairuoja. Daugelis res-

pondentų šioje veiklos srityje užduočių suvokimą ir atsakomybę vertina vidutiniškai (atitinkamai 26 proc. ir 30 proc. respondentų), o užduočių vykdymo greitį ir įgūdžius – patenkinamai (atitinkamai 37 proc. ir 35 proc. respondentų).

Svarbų vaidmenį kaimo plėtrai vaidina kūrimas ir plėtojimas kaimo žmonių informavimo sistemos. Informacinės sistemos neturėjimas yra viena iš kaimo modernizavimo kliūčių. Kaip rodo tyrimo rezultatai, savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams kuriant ir plėtojant kaimo žmonių informavimo sistemas pagal skirtingus kriterijus yra nevienareikšmiška. Daugumos respondentų nuomone, šioje veiklos srityje užduočių suvokimas ir įgūdžiai yra vertinami vidutiniškai (atitinkamai 25 proc. ir 22 proc. respondentų), užduočių vykdymo greitis – patenkinamai (23 proc. respondentų) ir atsakomybė – gerai (27 proc. respondentų).

Viena iš efektyvių ir pasiteisinančių pasaulyje priemonių modernizuojant kaimą yra inovacinio pobūdžio verslo projektai. Remiant inovacinio pobūdžio verslo projektus kaimo vietovėse savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams respondentų yra vertinama labai panašiai. Šioje veiklos srityje daugelis respondentų vidutiniškai vertina užduočių suvokimą, jų vykdymo greitį, įgūdžius ir atsakomybę (atitinkamai 28 proc., 27 proc., 29 proc. ir 27 proc. respondentų).

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldos institucijų personalas stokoja įvairių įgūdžių. Ypač trūksta įgūdžių plėtojant ir modernizuojant kaimo elektros tiekimo ir informacinę infrastruktūras.

Stokojama įgūdžių ir lėtai vykdomos užduotys plėtojant žemės ūkio subjektų ir kaimo bendruomenių mokymą ir konsultavimą. Tyrimo pradžioje pateiktos hipotezės iš esmės pasitvirtino.

Išvados

1. Nustatant strateginį poreikį personalui neužtenka įvertinti 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 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 ir 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 prioritetasis, ir nustatyti vertybinių parametrų

vertinimo būdus. Tikslinga suprojektuoti individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą ateičiai.

4. Lietuvos kaimiškųjų vietos savivaldos institucijų personalas turi silpnus įgūdžius plėtojant ir modernizuojant kaimo elektros tiekimo ir informacines infrastruktūras. Šioje veiklos srityje personalo užduočių suvokimas ir jų vykdymo greitis daugeliu atvejų yra patenkinamas, o atsakomybė vertinama gerai.

5. Lietuvos kaimiškųjų vietos savivaldos institucijų personalas daugeliu atvejų turi vidutinius įgūdžius skatinant kaimo bendruomenes telkiančių organizacijų kūrimą, remiant bendruomeninius veiklos projektus ir iniciatyvas kelių kokybei gerinti, naujiems keliams tiesti. Šioje veiklos srityje personalo atsakomybė daugeliu atvejų yra vertinama taip pat gerai.

6. Lietuvos kaimiškųjų vietos savivaldos institucijų personalas daugeliu atvejų gerai suvokia žemės ūkio subjektų mokymo ir konsultavimo užduotis, tačiau stokoja įgūdžių, todėl užduočių vykdymo greitis yra tik patenkinamas. Inovacinio pobūdžio verslo projektų rėmimas kaimo vietovėse daugeliu atvejų pagal visus kriterijus yra vertinamas vidutiniškai.

7. Lietuvos kaimiškųjų vietos savivaldos institucijų personalas stokoja įgūdžių remiant kaimo bendruomenių mokymo ir konsultavimo iniciatyvas, todėl stringa mokymo ir konsultavimo procesai, tačiau šioje veiklos srityje personalas nevengia atsakomybės, kuri daugeliu atvejų yra vertinama vidutiniškai. Pagal atsakomybės kriterijų geriausiai personalas vertinamas kuriant ir plėtojant kaimo žmonių informavimo sistemas.

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*. 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*. 3rd 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.
- Personalo administravimo apimtytis 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.
- Stoner, A., et al. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

Thomas, M. A. What is a human resource strategy? *Health manpower management*. 1996, 22.

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.

PERSONNEL STRATEGY IMPLEMENTATION FACTORS FOR RURAL COMMUNITIES STRENGTHENING AND FOR IMPROVEMENT OF LITHUANIAN RURAL GOVERNMENT INFRASTRUCTURE

Malvina Arimavičiūtė

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary. *The article presents the concept of personnel strategic management, analyzes the models of personnel strategy design, and the compliance of Lithuanian local government with strategic requirements in development of agriculture and in alternative activities. The analysis covers two local government activity areas: 1) strengthening of rural communities and infrastructure development, and 2) improvement of agricultural training and consulting systems. The paper identifies the major personnel strategy implementation factors, which are measured according to four criteria: the understanding of the task, 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 a different evaluation scale. The development of strategic requirements for organisation personnel and 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 the setting of strategic goals for staff, evaluation of the importance of every human resource management function for the achievement of the strategic goals, selection of the implementation methods for each important human resource management function, investigation of the 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 organisation 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 setting value parameters. It is recommended to design the system of individual and organisational goal matching.

It is determined that local government personnel have weak skills in development and modernisation of electricity and informational infrastructures. Personnel task understanding and implementation speed is acceptable in these areas. The responsibility is evaluated as good.

In most cases local government personnel have average skills in establishing rural community organisations and supporting community projects and initiatives for improvement of road quality and building of new roads. Personnel responsibility is good in these areas, too.

In most cases local government personnel understand the tasks of agricultural training and consulting. However, they lack skills; therefore, the implementation speed is only acceptable. In many cases, support for innovative business projects in rural areas is considered to be average according to all criteria.

Local government personnel lack skills in facilitating the initiatives of rural community training and consulting; therefore, the training and consulting processes stall. However, the personnel do not evade responsibility in this activity area, which is rated as average. According to the responsibility criteria, personnel is rated the highest in design and development of the systems of information provision for rural community.

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

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

Malvina Arimavičiūtė, Mykolas Romeris University, Faculty of Management and Politics, Department of Strategic Management, Associate Professor. Research interests: strategic management, strategic personnel factors.