

LIETUVOS SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ PERSONALO TYRIMAS: ATITIKTIS STRATEGINIAMS REIKALAVIMAMS PLĖTOJANT ŽEMĖS ŪKĮ IR JAM ALTERNATYVIĄ VEIKLĄ

Malvina Arimavičiūtė

Mykolo Romerio universitetas

Anotacija

Straipsnyje pateikta personalo strateginio valdymo samprata, išanalizuoti personalo strateginio valdymo modeliai. Atliktas Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams tyrimas. Tyrimas aprėpia dvi savivaldybių veiklos sritis: 1) žemės ūkio produktų gamybos konkursingumo didinimą, 2) žemės ūkiui alternatyvios veiklos plėtojimą. 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 silpnai suvokia žemės ūkio subjektų kooperacijos esmę. Ekologinis ūkininkavimas kaimo vietovėse, žemės ūkio produkcijos gamyba (ne maistui), tradicinių kaimo amatų išsaugojimas, o taip pat kaimo alternatyvios energetikos plėtros programų rengimas vyksta vangiai, nes tam trūksta įgūdžių. Geriausia savivaldos institucijų personalas atitinka strateginius reikalavimus skatinant turizmo ir poilsio paslaugų plėtrą.

Pagrindiniai žodžiai: personalas, žmogiškieji ištekliai, strategija, valdymas, planavimas

Įvadas

Pastaruoju metu institucijos 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 institucijų 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. 2003; Armstrong M. 2000; Thom, Ritz 2004; Hall A. 2003; Legge K. 2000; Shuler R. 1998; Perrew P.L., Kacma K.M. 1996, Stoner J. 2006; Bratton, J. Gold J. 2003; Fischer C.D. 2003 ir kt.), analizavę privataus bei viešojo sektoriaus personalo valdymo problemas. Lietuvoje personalo valdymo problemas analizuoja Sakalas A. (2003), Jucevičius R. (1998), Butkus S. (2003), Bakanauskienė I. (2008), Ginevičius R. (2006), Stankevičienė A., Lobanova L. (2006) 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. Pasižendama 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, ir ypač viešojo administravimo reformos, pokyčių žemės ūkyje ir jam alternatyvioje veikloje, o taip pat informacijos naudojimo ir valstybės tarnautojų vaidmens pokyčių ir kt. Daugelis minėtų sąlygų keičiasi labai intensyviai 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. Pirmaeiliumi personalo strateginio valdymo savivaldybėse analizės klausimu turėtų būti personalo atitikties strateginiams reikalavimams nustatymas.

Tikslas: pateikti personalo strateginio valdymo sampratą ir modelius, nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams plėtojant žemės ūkį ir alternatyvią jam veiklą.

Uždaviniai:

- 1) pateikti personalo strateginio valdymo sampratą;
- 2) atskleisti personalo strateginio valdymo teorinius modelius;
- 3) nustatyti Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikimą strateginiams reikalavimams, plėtojant žemės ūkį ir alternatyvią jam veiklą.

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, Jur-

barko, 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 didinant žemės ūkio gamybos konkurencingumą. 3. Uždari klausimai dėl personalo atitikties strateginiams reikalavimams plėtojant žemės ūkiui alternatyvią ekonominę veiklą.

1. Personalo strateginio valdymo samprata ir modeliai

Užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniuose vartojami du terminai, apibūdinantys personalą – „human resources“ arba „personnel“. Personalo valdymo žodyne (2006) teigiama, jog šios sąvokos yra vartojamos kaip sinonimai. Tačiau kuomet analizuojamos vadybinės sampratos („personnel management“ ir „human resources management“), pastebimi ryškūs šių sąvokų skirtumai. P. Boxell ir kiti (2005) žmogiškųjų išteklių vadyba laiko valdymo funkcija, susijusią su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu. Anot A. Sakalo (2003) žmogiškųjų išteklių vadyba kompleksiskai nagrinėja žmogaus vaidmenį, jo pažinimo (vertybės, kultūriniai aspektai), personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus.

Bratton ir Gold (2003) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip strateginio planavimo funkcija 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 išpareigojimas organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos modelis remiasi psichologinio „kontrakto“ svarba, kuomet organizacijoje stengiamasi kurti didesnę darbuotojo psichologinį išpareigojimą, motyvaciją bei lojalumą, tuo tarpu personalo valdymo samprata priešingai - remiasi teisiniu mainų principu kai darbas atliekamas tik už tam tikro lygio mokesť (Bratton ir Gold, 2003). V.Underis (2007) teigia, kad „žmogiškųjų išteklių valdymas“ veikiau yra personalo valdymo funkcijos dalis, labiau susijusi su klasikine bet kokių organizacijai reikalingų išteklių užtikrinimo veikla: tų išteklių vertinimu, jų poreikio planavimu ir išsaugojimu reikiamame lygyje.

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

Pasak C.D.Fischer (2003), sąvoka „personalo valdymas“ apima visus sprendimus, veiksmus ir technologijas, darančius tiesioginę įtaką organizacijoje dirbantiems žmonėms ir jų darbo aplinkai. E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2004) 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 (1994) personalo valdymas tai personalo specialisto veikla, kuri atsakinga už organizacijos personalo tikslų įgyvendinimą.

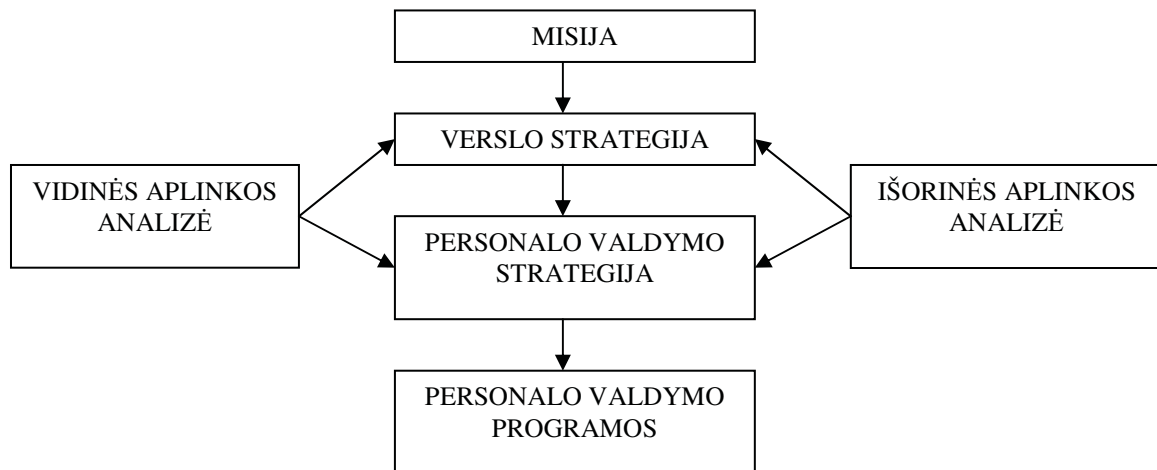
Mažiau diskusijų kyla kalbant apie strateginio personalo valdymo sąvoką. Galima teigti, jog beveik visi autoriai strateginį personalo valdymą apibūdina kaip personalo valdymo susiejimą su organizacijos valdymo strategija ir jos tikslais. Pasak G. Dessler (2001, p. 33) strateginis personalo valdymas reiškia, 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. Puškorius (2002, p. 168) teigia, kad personalo strateginis valdymas yra planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius. I. Bakanauskienės (2008, p. 302) nuomone 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, integruotis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis darnią visumą. Lietuvos Valstybės Tarnybos Departamentas (2009) strateginiu personalo valdymu laiko planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelį, kurio tikslas – įgyvendinti įstaigos siekius. J. Bratton, J. Gold (2003, p. 37) nuomone personalo strateginis valdymas yra procesas, jungiantis žmogiškųjų išteklių funkciją su strateginiais organizacijos tikslais tam, kad pagerintų veiklą.

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 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 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.Armostrong (2000) siūlo personalo valdymo strategijos kūrimo modelį (žr.1 pav.), 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.



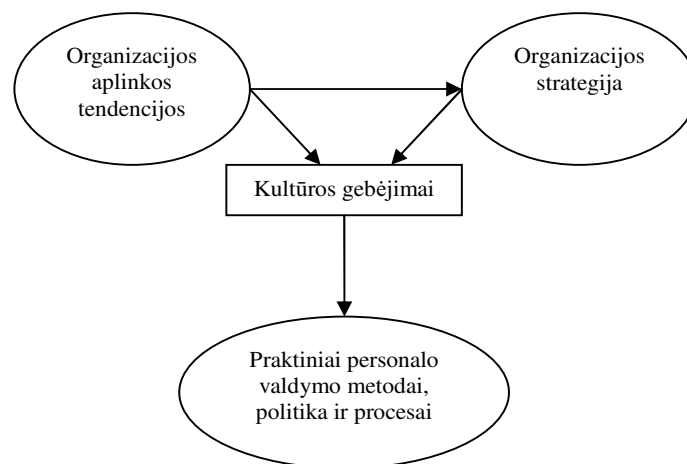
1 pav. Sisteminis strateginio personalo valdymo modelis (Armstrong M., 2000, p 23)

M. Armstrong 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.

Ulrich ir Brockbank (2007) pateikia labai panašų personalo valdymo strategijos modelį (žr. 2 pav.). 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 matavimus.
4. Apibrėžti pageidaujamus kultūros gebėjimus kartu su jų elgesio išraiška.
5. Įvardyti praktinius personalo valdymo metodus, darysiančius didžiausią įtaką pageidaujamos kultūros formavimui ir išlaikymui.
6. Parengti bendrą įgyvendinimo planą.

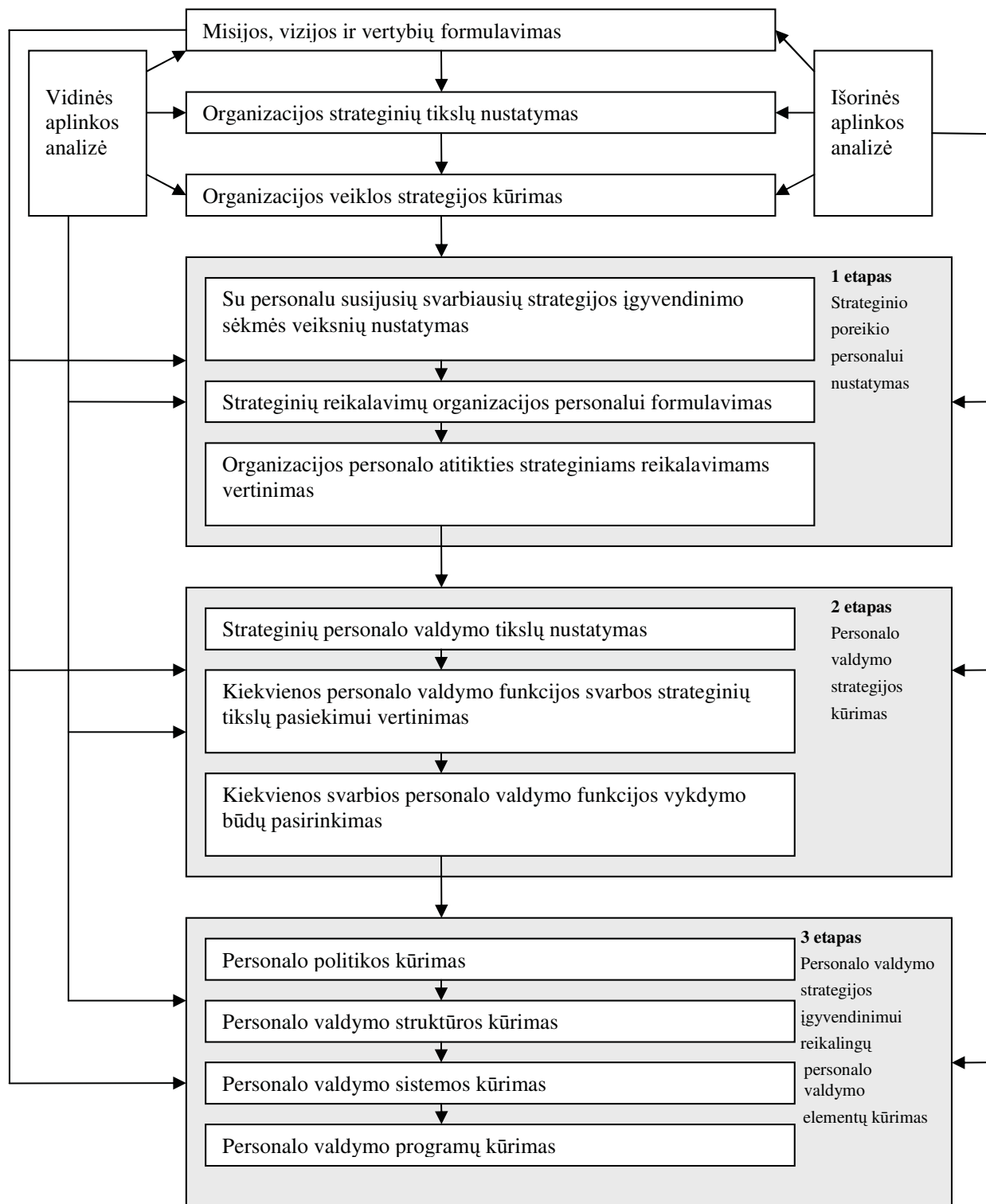


2 pav. Kultūra ir gebėjimų pagrįstos personalo valdymo strategijos sistema (Ulrich D. ir Brockbank W., 2005, p 316)

D.Ulrich ir W.Brockbank pateikta personalo valdymo strategijos sistema agreguota į keturis elementus: organizacijos aplinkos tendencijas, organizacijos strategiją, kultūros gebėjimus ir praktinius personalo valdymo metodus, politiką ir procesus (2 pav.). 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.

V.Underis (2007) strateginio personalo valdymo principus apibendrina modelyje, kuriame trys pagrindiniai strateginio personalo valdymo etapai yra skaidomi į smulkesnius žingsnius (žr. 3 pav.).



3 pav. Strateginio personalo valdymo trijų etapų schema (Underis V. 2007, 11 p.)

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 formavimas, personalo atitiktis šiems reikalavimams vertinimas. Personalo valdymo strategijos kūrimo 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. Išskiriami trys personalo strateginio valdymo etapai, kuriuos įtakoja 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 tokiais būdais:

Pirmame strateginio poreikio personalui nustatymo etape neužtenka nustatyti 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 skalė jų vertinimo kriterijų. Su kriterijais reikalinga susieti ir strateginių reikalavimų organizacijos personalui formavimą bei organizacijos personalo atitiktis 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 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 veiksnių ir išorinės aplinkos ateities tendenci-

jų vertinimo sistemas, padedančias nustatyti personalo kiekybinius ir kokybinius poreikius. Antrame žingsnyje reikėtų nustatyti organizacijos vertybes, kurioms ateityje bus skiriamas prioritetas ir nustatyti būdus vertybiniais parametrams vertinti. Trečiame žingsnyje tikslinga suprojektuoti individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą perspektyvai.

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

Sociologinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Savivaldos institucijų personalas įgyvendina savivaldybėse valstybės politiką žemės ūkio, melioracijos, kaimo plėtros srityse, organizuoja agrarinės aplinkosaugos priemonių įgyvendinimą, skatina ekologinį ūkininkavimą plėtojant žemdirbystę bei netradicines ūkininkavimo formas, organizuoja kaimo rėmimo ir kaimo plėtros programų rengimą ir įgyvendinimą. Visa tai reikalauja iš savivaldos institucijų personalo tinkamo užduočių suvokimo ir savalaikio jų vykdymo, gerų įgudžių bei atsakomybės.

Atliekant tyrimą buvo tikrinamos dvi hipotezės.

1. Savivaldos institucijų personalas silpnai suvokia ūkinių subjektų kooperacijos užduotis.
2. Savivaldos institucijų personalas stokoja įgūdžių rengiant žemės ūkio produkcijos plėtros ne maistui ir alternatyvios energetikos programas.

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

Pirmiausia respondentų buvo paprašyta įvertinti, kaip savivaldos institucijų personalas remia žemės ūkio subjektų kooperaciją, kuri aktyvina partnerystę. Dažnai gamintojai nesuvokia partnerystės naudos, nes vis dar gajus tarpusavio nepasitikėjimas. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams remiant žemės ūkio subjektų kooperacijos iniciatyvas pagal skirtingus kriterijus respondentų vertinama nevienareikšmiškai. (1 lentelė)

**Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vertinimas
didinant žemės ūkio produktų gamybos konkurencingumą**

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
Žemės ūkio subjektų kooperacijos iniciatyvų rėmimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	2	11	24	23	18	19	3	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	13	19	18	24	17	9	-
• Įgūdžiai	-	-	-	4	13	22	26	18	14	3
• Atsakomybė	-	-	-	-	7	25	20	29	18	1
Ekologinio ūkio vystymo skatinimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	-	8	12	25	26	20	9	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	5	14	29	25	17	8	2
• Įgūdžiai	-	-	-	7	18	30	25	23	6	1
• Atsakomybė	-	-	-	4	9	19	27	28	13	-
• Žemės ūkio rinkodaros priemonių rėmimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	-	-	8	17	35	28	12	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	3	11	23	33	26	14	-
• Įgūdžiai	-	-	-	1	9	18	26	28	15	3
• Atsakomybė	-	-	-	-	7	19	26	29	19	-

Šioje veiklos srityje daugumos respondentų užduočių suvokimas vertinamas silpnai (24 proc. respondentų), užduočių vykdymo greitis ir įgūdžiai – vidutiniškai (atitinkamai 24 proc. ir 26 proc. respondentų), atsakomybė – gerai (29 proc. respondentų).

Ekologinio ūkio vystymas - tai viena iš perspektyvių žemės ūkio veiklos sričių. Ekologiniai ūkiai turi eilę konkurencinių pranašumų. Svarbiausi iš jų: yra didelė produktų paklausa, didesnis vartotojų pasitikėjimas produktu, aplinkos tausojimas, eksporto galimybė, ekologiniams produktams kvotų nebuvimas, didesnės produktų kainos, didesnės kompensacinės išmokos už sertifikuojamus ekologinės gamybos pasėlius. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams vystant ekologinį ūkį respondentų vertinama gana skirtingai. Daugelis respondentų šioje veiklos srityje personalo užduočių suvokimą vertina vidutiniškai (26 proc. respondentų), užduočių vykdymo greitį ir įgūdžius – patenkinamai, (atitinkamai 29proc ir 30proc respondentų), atsakomybę – gerai (28 proc. respondentų).

Didelė žemės ūkio gamybos problema yra neefektyvus turimo gamybinio potencialo panaudojimas. Tokią padėtį lemia sudėtingos rinkos sąlygos ir nepakankama žemdirbių adaptacija prie jų, žemės ūkio subjektų nepakankamas aktyvumas ir organizuotumas, verslo ir vadybinių gebėjimų trūkumai. Viena iš didžiausių

problemų vis dėlto yra nepakankami rinkodaros gebėjimai. Pagal savivaldos institucijų personalo atitiktį strateginiams reikalavimams remiant žemės ūkio rinkodaros priemones respondentų nuomonės pasiskirstė į dvi grupes pagal skirtingus vertinimo kriterijus. Daugelis respondentų personalo užduočių suvokimą ir jų vykdymo greitį vertina vidutiniškai (atitinkamai 35proc ir 33 proc. respondentų), o įgūdžius ir atsakomybę vertina gerai (atitinkamai 28 proc. ir 29 proc. respondentų).

Daugelis savivaldybių turi dar neišnaudotą turizmo potencialą, todėl savo strateginiuose planuose numato įsteigti nemažai poilsio, pramogų ir rekreacijos objektų. Turizmo plėtros programos siekia įgyvendinti politiką turizmo srityje, skatinant regionų patrauklumą Lietuvos, kaimyninių šalių ir Šiaurės bei Vakarų Europos turistams. Svarbu kurti svetingo ir patrauklaus regiono įvaizdį, skatinti privatų turizmo verslą. Panaudojant esamus rekreacinius, kultūrinius bei turistinius išteklius reikėtų išsaugoti regionų individualumą. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams skatinant turizmo ir poilsio paslaugas daugelio respondentų nuomone vertinama gerai pagal visus kriterijus: t. y. užduočių suvokimą, užduočių vykdymo greitį, įgūdžius ir atsakomybę (atitinkamai 27 proc., 28 proc., 28 proc. ir 31 proc. respondentų). (2 lentelė)

**Savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams reikalavimams
vertinimas plėtojant žemės ūkiui alternatyvią veiklą**

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
Turizmo ir poilsio paslaugų skatinimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	-	-	13	20	26	27	14	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	2	14	22	24	28	9	1
• Įgūdžiai	-	-	-	1	13	25	26	28	7	-
• Atsakomybė	-	-	-	-	10	25	29	31	5	-
• Atgaivinimas ir išsaugojimas tradicinių kaimo amatų										
• Užduočių suvokimas	-	-	-	3	12	19	21	27	18	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	10	17	15	24	23	11	-
• Įgūdžiai	-	-	-	1	14	24	27	21	13	-
• Atsakomybė	-	-	-	-	7	23	23	28	19	-
• Žemės ūkio produkcijos plėtros ne maistui programos rengimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	-	5	19	24	27	20	5	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	11	21	26	22	18	2	-
• Įgūdžiai	-	-	-	10	19	27	24	17	3	-
• Atsakomybė	-	-	-	7	16	25	30	19	3	-
• Kaimo alternatyvios energetikos plėtros programos rengimas										
• Užduočių suvokimas	-	-	1	3	23	25	27	13	8	-
• Užduočių vykdymo greitis	-	-	-	9	24	28	25	10	4	-
• Įgūdžiai	-	-	-	11	26	31	23	5	4	-
• Atsakomybė	-	-	-	5	19	24	31	11	10	-

Puoselėjant kultūrinį paveldą kaimo vietovėse svarbu atgaivinti bei išsaugoti tradicinius kaimo amatus, paslaugas ir liaudies meną. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams atgaivinant ir išsaugant tradicinius kaimo amatus daugelio respondentų nuomone pagal skirtingus kriterijus įvairuoja. Šioje veiklos srityje daugelis respondentų personalo užduočių suvokimą ir atsakomybę vertina gerai (atitinkamai 27 proc. ir 28 proc. respondentų), o užduočių vykdymo greitį ir įgūdžius vertina vidutiniškai (atitinkamai 24 proc. ir 27 proc. respondentų). Mažėjant dirbančiųjų žemės ūkyje skaičiui, didėjant ūkių specializacijai, plėtojantis ekologinei gamybai vystosi ir alternatyvūs žemės ūkiui verslai. Tačiau tik pavieniai gamintojai užsiima netradicinės produkcijos gamyba, rajonuose tik pradeda steigti pramonės įmonės. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams rengiant žemės ūkio produkcijos (ne maistui) plėtros programas respondentų vertinama nevienareikšmiškai. Šioje veiklos srityje daugelio respondentų personalo užduočių suvokimas ir atsakomybę vertinama vidutiniškai (atitinkamai 27 proc. ir 30 proc. respondentų), o užduočių vykdymo greitis ir įgūdžiai vertinami patenkinamai (atitinkamai 26 proc. ir 27 proc. respondentų). Galima teigti, kad

savivaldybėse stokojama programinių sprendimų, o žemės ūkio produkcijos (ne maistui) gamyba užsiima tik maža dalis gamintojų.

Programinis požiūris reikalingas ir išvystant alternatyvios energetikos sektorių kaimo vietovėse. Alternatyvių energijos šaltinių (rapsų aliejaus, šiaudų, vėjo, vandens, biodujų ir kt.) panaudojimas ne tik padeda mažinti energijos gamybos išlaidas, bet ir prisideda prie aplinkos taršos mažinimo, o tai ypatingai svarbu darniam regionų vystymui. Savivaldos institucijų personalo atitiktis strateginiams reikalavimams rengiant kaimo alternatyvios energetikos plėtros programas pagal skirtingus kriterijus įvairuoja. Šioje veiklos srityje daugelio respondentų nuomone personalo užduočių suvokimas ir atsakomybę vertinama vidutiniškai (atitinkamai 27 ir 31 proc. respondentų), o užduočių vykdymo greitis ir įgūdžiai vertinami patenkinamai (atitinkamai 28 proc. ir 31 proc. respondentų).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad Lietuvos savivaldybėse yra nepakankamai išnaudojami žemės ūkio gamybos kooperacijos privalumai, nepakankamai skatinamas ekologinis ūkininkavimas kaimo vietovėse, žemės ūkio produkcijos gamyba (ne maistui), tradicinių kaimo amatų išsaugojimas, o taip pat kaimo alternatyvios energetikos

plėtos programų rengimas .Tyrimo pradžioje iškelto hipotezės iš esmės pasitvirtino.

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 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 apimti 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, kuriomis ateityje bus skiriamas prioritetas ir nustatyti būdus vertybiniais parametrams vertinti. Tikslinga suprojektuoti individų ir organizacijos tikslų derinimo sistemą perspektyvai.
4. Savivaldos institucijų personalas įgyvendina savivaldybėse valstybės politiką žemės ūkio, melioracijos, kaimo plėtos srityse, organizuoja agrarinės aplinkosaugos priemonių įgyvendinimą, skatina ekologinį ūkininkavimą plėtojant žemdirbystę bei netradicines ūkininkavimo formas, organizuoja kaimo rėmimo ir kaimo plėtos programų rengimą ir įgyvendinimą. Visa tai reikalauja iš savivaldos institucijų personalo tinkamo užduočių suvokimo ir savalaikio jų vykdymo, gerų įgūdžių bei atsakomybės
5. Savivaldos institucijų personalas dar silpnai suvokia žemės ūkio subjektų kooperacijos esmę ir partnerystės naudą, nes vis dar gajus gamintojų tarpusavio nepasitikėjimas. Ekologinio ūkio vystymas skatinamas vangiai, nes stokojama įgūdžių. Savivaldos institucijų personalas geriausiai atitinka strateginiams reikalavimams didinant žemės ūkio produktų gamybos efektyvumą pagal atsakomybės kriterijų.
6. Savivaldos institucijų personalas geriausiai atitinka strateginiams reikalavimams skatinant turizmo ir poilsio paslaugų plėtrą pagal visus kriterijus.

Tai reiškia, kad savivaldybės tinkamai įgyvendina turizmo politiką siekiant turizmo patrauklumo ir panaudojant esamus rekreacinius, kultūrinius bei turistinius išteklius regionų individualumo išsaugojimui. Lėčiau vyksta žemės ūkio produkcijos plėtos ne maistui programų rengimas . Tam stokojama įgūdžių. Tik pavieniai gamintojai užsiima netradicinės produkcijos gamyba.

7. Stokojama savivaldos institucijų personalo įgūdžių ir dėl to stringa veikla atgaivinant ir išsaugant tradicinius kaimo amatus o taip pat rengiant kaimo alternatyvios energetikos plėtos programas. Iškyla grėsmė kultūrinio paveldo išsaugojimui kaimo vietovėse. Neišnaudojamos alternatyvios energetikos galimybės mažinant gamybos sąnaudas ir aplinkos taršą.

Literatūra

1. Armstrong , M. (2000). *Strategic Human Resource Management*. Kohan Page.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2004). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.-310p.-ISBN 978-9955-12-431-3.
3. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.-343p.-ISBN 978-9955-12-431-3
4. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management , editors*. Oxford University Press.-658 p.-ISBN978-0-19-928251-7
5. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practise. 3rd edition*. Palgrave Macmillan.-540 p.-ISBN 0-333-993226-8
6. Cole, G.A. (1994). *Strategic Management: theory and practice*. London. – 237 p.
7. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Technologija. – 343 p. - ISBN 9986-850-36
8. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. (2006). Third ed. London:A&C Black.-281 p.-ISBN 0-7136-8142-X
9. Fischer, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (2003). *Human Resource Management*. 5th ed. Houghton Mifflin Company.
10. *Personalo administravimo apimtytis viešojo administravimo įstaigose*. www.vtd.lt/index.php-429936168 (žiūrėta 2009 12 29)
11. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.-292 p.-ISBN 9955-442-72-7
12. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.-296p.-ISBN 9986-09-254-X
13. Stoner, A., ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. – 647 p. ISBN 9986-850-30-4

14. Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *Personalo valdymas: Vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.- 316p.-ISBN 978-9955-460-44-2
15. Underis, V. (2007). *Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje // Personalo valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, p.12.

M. Arimavičiūtė

Analysis of Lithuanian local governments' personnel: compliance with strategic requirements in developing agriculture and alternative activities

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 development of agriculture and alternative activities. The analysis covers two local government activity areas: 1) improvement of agricultural production competitiveness, and 2) development of the alternative to agriculture activities. The paper identifies major personnel strategy implementation factors, which are evaluated according to four criteria: 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 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 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 evaluating value parameters. It is recommended to design the system of individual and organisational goal matching.

Local government personnel do not understand well the concept of agricultural subject cooperation and benefit of the partnership, because the distrust among producers still exists. The development of ecological agriculture is promoted slowly because of the lack of skills. Local government personnel best comply with the strategic requirements in increasing agricultural production competitiveness according to responsibility criteria.

Local government personnel best comply with the strategic requirements in promotion of tourism and recreation service development according to all criteria. This means that local governments are properly implementing tourism policy in increasing attractiveness of tourism and utilising current recreational, cultural, and touristic resources for the preservation of regional individuality. The design of the programs of agricultural non-food production development is slower. There is a lack of skills. Only some producers engage in non-traditional production.

Local government personnel lack skills in reviving and preserving traditional rural trades and designing the programs of rural alternative energy development. As a result the activities are performed slowly. There is a threat to preservation of cultural heritage in the rural areas. The potential of alternative energy to reduce production cost and environmental pollution is unutilised.

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