MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Ilvija Pikturnaitė

CORRELATIONS BETWEEN THE IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS AND PRACTICE CHARACTERISTICS OF SPECIALISTS IMPLEMENTING THEM: THE CASE OF MUNICIPAL ADMINISTRATIONS

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03 S)

Vilnius, 2011

The Doctoral Dissertation was prepared in 2006 – 2011 at Mykolas Romeris University.

Scientific Supervisor:

Assoc. Prof. Dr. Jonas Jagminas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The Doctoral Dissertation is defended at Management and Administration Research Council of Mykolas Romeris University:

Chairman:

Assoc. Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Members:

Assoc. Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Assoc. Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Prof. Dr. Habil. Vladislavas Domarkas (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Assoc. Prof. Dr. Martina Blaškova (University of Žilina (Slovakia), Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Opponents:

Assoc. Prof. Dr. Vladimiras Gražulis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Prof. Dr. Habil. Julius Ramanauskas (Klaipėda University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management and Administration Research Council at Mykolas Romeris University on August 30, 2011 at 1:00 PM in the Conference Hall of Mykolas Romeris University (Room I-414).

Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was sent out on July 29, 2011.

The Doctoral Dissertation may be reviewed at the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius, Lithuania) and the library of Mykolas Romeris University (Ateities str. 20 Vilnius, Lithuania).

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Ilvija Pikturnaitė

STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO FUNKCIJŲ SISTEMOS ĮGYVENDINIMO IR JAS ĮGYVENDINANČIŲ SPECIALISTŲ VEIKLOS CHARAKTERISTIKŲ SĄSAJOS: SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2011

Disertacija rengta 2006 – 2011 metais Mykolo Romerio universitete.

Mokslinis vadovas:

doc. dr. Jonas Jagminas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03 S)

Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

doc. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Nariai:

doc. dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

doc. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

prof. habil. dr. Vladislavas Domarkas (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

doc. dr. Martina Blaškova (Žilinos universitetas (Slovakija), socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Oponentai:

doc. dr. Vladimiras Gražulis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Disertacija bus ginama viešame Vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2011 m. rugpjūčio 30 d. 13 val. Mykolo Romerio universiteto konferencijų salėje (I-414 aud.).

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius.

Disertacijos santrauka išsiųsta 2011 m. liepos 29 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20 Vilnius) bibliotekose.

Ilvija Pikturnaitė

CORRELATIONS BETWEEN THE IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS AND CHARACTERISTICS OF SPECIALISTS IMPLEMENTING THEM: THE CASE OF MUNICIPAL ADMINISTRATIONS

Summary

Relevance of the subject. Economic, public and political changes induce changes in organisations of the public sector, their processes and activities. Public management reforms aim at changing bureaucratic and centralised management-oriented administration models and implementing advanced management models and performance methods based on the experience of the private sector. The concepts of management modernisation and effectiveness are also being implemented in municipalities of towns and districts of the Republic of Lithuania, the activity of which is of high importance when dealing with local communities and implementing the principles of democracy.

While analysing the preconditions for a successful implementation of public sector reforms and the New Public Management in global literature (N. Thom, A. Ritz, 2004; R. P. Battaglio, S. E. Condrey, 2006; F. Pichault, 2007; M. Amstrong, 2008; R. P. Battaglio, 2010, etc.) the emphasis is put on the importance of the improvement of human resources and their management: identification of the essential changes, determination of alternative decisions and effective implementation of the chosen ones require human resources that are capable of prioritising in a concentrated and logic manner as well as performing the necessary tasks. Human resources play a critical role in improving and sustaining institutional effectiveness and development performance, therefore management of human resources has moved to the fore as a central concern of leaders in the public service (United Nations, World Public Sector Report, 2005). Our scholars (V. Domarkas, V. Juknevičienė, 2007; K. Masiulis, 2007; V. Juknevičienė, 2008; A. Raipa, 2009 (a); R. Šnapštienė, 2009, Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė, 2009) stress the significance of human resources (hereinafter – "HR") in both modernising public organisations and ensuring the effectiveness of daily activities. Human resources of municipal administrations are highly important as their performance has the effect on the daily life of people, the public trust in democracy and public authorities in general. The emphasised importance gives human resources the strategic status, also indicates the necessity to consider, identify and analyse aspects and factors of the implementation of strategic human resources management in municipal administrations of Lithuanian towns and districts. The strategic approach to the modernisation of human resource management in the public sector may be much more effective than traditional reforms (R. P. Battaglio, S. E. Condrey, 2006, P.118).

Strategic human resource management (hereinafter – "SHRM") is a system (model) of interrelated attitudes, activities and instruments, focused on the implementation of strategic objectives of the organisation. The key attitudes reveal the prevailing approach to the organisation and its activities. One of the main provisions determining the implementation of the SHRM concept or the decision to strive for the implementation of this concept is recognition and perception of human resources as the key players who determine the performance of the organisation. An exceptional task is also given to personnel services/specialists. They must assume a new role of a strategic partner and to implement new functions relevant to SHRM.

Foreign literature presents the good practice in implementing SHRM aspects in local government. It analyses and discusses the importance of supreme level managers' and direct managers' engagement in implementation of SHRM and their connection with SHRM. However personnel specialists receive significantly less attention in SHRM orientated literature. Commonly there are analyzed only the roles of personnel specialists in different concepts. There are no detailed research of personnel specialists and their practice characteristics. While in the context of Lithuanian self-governance authorities the application of the SHRM concept is not considered and the related studies are not carried out. There are also no scientific analyses of roles and other characteristics of specialists at self-government and other public authorities. Our national public organisations (including municipal administrations) carry out specific studies examining characteristics (e.g. number) of specialists only on the statistical (demographical) basis. Such situation both scientifically and practically promotes forming the system of SHRM functions, determining correlations between the implementation of this system and characteristics of personnel specialists in municipal administrations of Lithuanian towns and districts. Such situation both scientifically and practically promotes forming the system of SHRM functions relevant for public organizations, evaluate the capabilities of implementing SHRM in municipal administrations and determining correlations between the implementation of this system and practice characteristics of personnel specialists.

Scientific problem. The scientific problem scrutinised in this thesis is based on two gaps in public administration human resource management: *the absence of the common approach to functions that form an SHRM system in the context of public organizations* and *undisclosed (unexamined) correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialist*s. The applied scientific research is looking for the answer to such questions as: what functions form the system of SHRM in public organization? Is the implementation of the system of SHRM functions related to practice characteristics of personnel specialists?

It should be noted that the analysis of SHRM is often rather fragmented – only individual functions or aspects are discussed. Various approaches to the composition of the system of SHRM functions are offered by D.E. Guest (1999), D.M. Daley and M.L. Vasu (2005, P.157), R. S. Akhita et al. (2008), D. Ulrich et al. (2009, P. 188), M. A. Huselid, B. E. Becker (2011, P.422). Still, there is no unified approach to the set of functions that form an SHRM system (P. Wright et al., 2005; C. Sheehan et al., 2007, P. 614; R. Šnapštienė, 2009, P.123). Moreover, strategic human resource management in the public sector is little highlighted (S. Bach, I. Kessler, 2007, P.469; F. Pichault, 2007, P.266; M. R. Allen, P. Wright, 2007, P.101; J. Brandl et al., 2009, P.194; J. L. Perry, 2010). Theories are usually formulated on the basis of studies carried out in large business organisations (R. B. Peterson, 2004) and afterwards tested in small and medium-sized companies. However, such studies are rarely applied in the public sector organisations, which are limited by political and public responsibility (D. Grant, J. Shields, 2002, P.320; V. Juknevičienė, 2008, P.82). Most of the scientific research on SHRM in the public sector is carried out in the context of Western European countries and USA (S. Coleman Selden et al., 2000; S. W. Hays, 2004; D. M. Daley, M. L. Vasu, 2005; R. R. Sims, 2009). The implementation of SHRM is also analysed in the context of China (I. H. Chow et al., 2008, P. 687; H. Ngo et al., 2008), Australia (T. Bartram, 2005; J. Matthews, 2002) and other countries. However, in the context of Lithuanian public organisations, including municipal administrations, no studies on SHRM are conducted. This makes the formation of SHRM system a relevant scientific problem of public administration.

Even though the implementation of SHRM is highly dependent on personnel specialists, scientific literature provides little empirical data or scientific discussions on the subject. Usually, it is only stated that personnel specialists face a crisis of trust and legitimacy (E. M. Berman et al. 1999, P.15; T. A. Kochan, 2004, P.132; E. Rasmussen et al., 2010, P.104). The world's literature empirically analyses roles of personnel services and partially characteristics of specialists in the context of large international organisations (E. E. Lawler, S. A. Mohrman, 2003; M. Amstrong, 2008, P.77–78).

Hence, it is important to develop a theoretically and empirically grounded model of correlations between the implementation of SHRM functions and characteristics of personnel specialists in municipal administrations of Lithuanian towns and districts.

The extent of examination of the problem (overview of SHRM functions, roles of personnel specialists, studies on human resources in municipal administrations). Works of M. A. Huselid (1995), Delery and Doty (1996), P. Boxall (1998), P. Wright (1995, 2001, 2005), D. E. Guest (2002), M. Armstrong (2008), J. Storey, P. M. Wright, D. Ulrich (2009), M. A. Huselid, B. E. Becker, (2011) take a special place in the global literature on SHRM. Works focused on SHRM in the public sector were published by S. E Condrey (2005), R. S. Beattie, S. P. Osborne

(2008), J. Storey (2009), J. L. Perry (2010), etc. In Lithuania, SHRM was analysed by E. E. Jančiauskas (2006).

Works analysing the link between personnel specialists and SHRM are mostly concentrated on roles of personnel specialists. In this regard, works of D. Ulrich and W. Brockbank (1997, 2005, 2007, 2009) are of high significance. Roles also were examined by T. A. Kochan (2004, P.134), Chr. Wright (2008, P.1064), K. Pritchard (2010), E. Rasmussen et al. (2010, P.116), etc.

The peculiarities of municipal administrations management and human resource management in public organisations were explored by V. Baršauskienė (1999), J. Juralevičienė (2005), E. E. Jančiauskas (2006), K. Masiulis (2007), A. Astrauskas and G. Česonis (2008), V. Juknevičienė (2008), M. Arimavičiūtė (2004, 2005, 2007), Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė (2009), etc. R. Čiarnienė et al. (2006) surveyed strategic personnel management at Kaunas municipality in order to assess the sufficiency of performance of personnel management (administration) functions, issues related to personnel management. However, there are no publications examining the correlation between a set of practice characteristics of personnel specialists and the system of SHRM functions in municipal administrations.

The object, objective, tasks and methods of the thesis.

The object of the research is correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists. The aspects of supreme levels managers' and direct managers' linkages with SHRM are purposely non-surveyed in this thesis.

The objective of the research is to develop a system of strategic human resource management functions and reveal the correlation between the implementation of this system and practice characteristics of personnel specialists in the context of municipal administrations.

Tasks of the research are as follows:

1. Analysing the development of strategic human resource management and formulating the key attitudes of strategic human resource management.
2. Developing the system of SHRM functions and highlighting the relevant functions in this conception.
3. Identifying practice characteristics of personnel specialists which may be related to the implementation of the system of SHRM functions.
4. Reviewing the context of the model of correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists in municipal administrations.
5. Conducting empirical analysis of correlations between the implementation of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists in municipal administrations:

5.1. determining the existence of the foundations of the system of SHRM functions in municipal administrations;

5.2. exploring correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists (specialisation, workload, proper qualification, constant improvement of qualification, experience in HRM, the position held, perception of performed role, involvement into the implementation of functions).

6. Delivering recommendations on the development of practice characteristics of personnel specialists to ensure the implementation of the system of SHRM functions in municipal administrations.

Methodology of the thesis. Modelling correlations between the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists as well as analysing the application of this model in municipal administrations were subject to *general research method* such as *systemic* and *comparative analysis*, *theoretical modelling*, *generalisation*, *interpretations* and *deduction. Empirical research methods – analysis of documents* and *questionnaire survey* – we also used. Data analysis of the empirical research included mathematical statistics, comparative analysis, interpretation and generalisation.

Scientific novelty, theoretical and practical importance of the thesis.

Scientific novelty of the thesis is related to filling the gaps of knowledge on our national public administration. Key aspects of the object of the thesis (the system of SHRM functions, characteristics of personnel specialists) are rarely analysed in Lithuanian scientific literature, while correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists of municipal administrations have not been examined at all. By individual aspects of novelty (e.g. a set of practice characteristics of personnel specialists and its analysis) the thesis has also contributed to better understanding of SHRM in the public sector at a global level.

The **theoretical results of the research** are as follows:

1. Changes in the approaches to human resources and the measures applied to their management in both the private sector and the public sector have been analysed and the relevance of SHRM in public administration has been highlighted.

2. A set of the key attitudes that are in conformity to the SHRM concept has been developed.

3. A system of functions that are in conformity to the SHRM concept and activities constituting such system has been developed.

4. Practice characteristics of personnel specialists (specialisation, workload, proper qualification, constant improvement of qualification, experience in HRM, the position held,

perception of performed role, involvement in the implementation of functions) that may have links with the implementation of SHRM functions in public organisations have been identified.

5. A model of correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists has been developed.

The following **practical results of the research** may be indicated:

1. Correlations between the Law on Civil Service of the Republic of Lithuania and the Law of the Republic of Lithuania on Local Self-Government, the Standard Regulations on Personnel Administration Services, the Strategic Planning Methodology and SHRM have been identified.

2. A research instrument for the implementation of SHRM functions in municipal administrations has been developed.

3. Practice characteristics of personnel specialists related to the implementation of the system of SHRM functions in municipal administrations have been revealed.

4. Recommendations have been formulated on how municipal administrations should strive for the implementation of SHRM through the development of practice characteristics of personnel specialists (specialisation, workload, proper qualification, constant improvement of qualification, experience in HRM, the position held, perception of performed role, involvement in the implementation of functions).

Structure of the thesis. The thesis consists of the introduction, four sections, conclusions, a list of references, English summary of the thesis and other appendixes (see Figure 1).

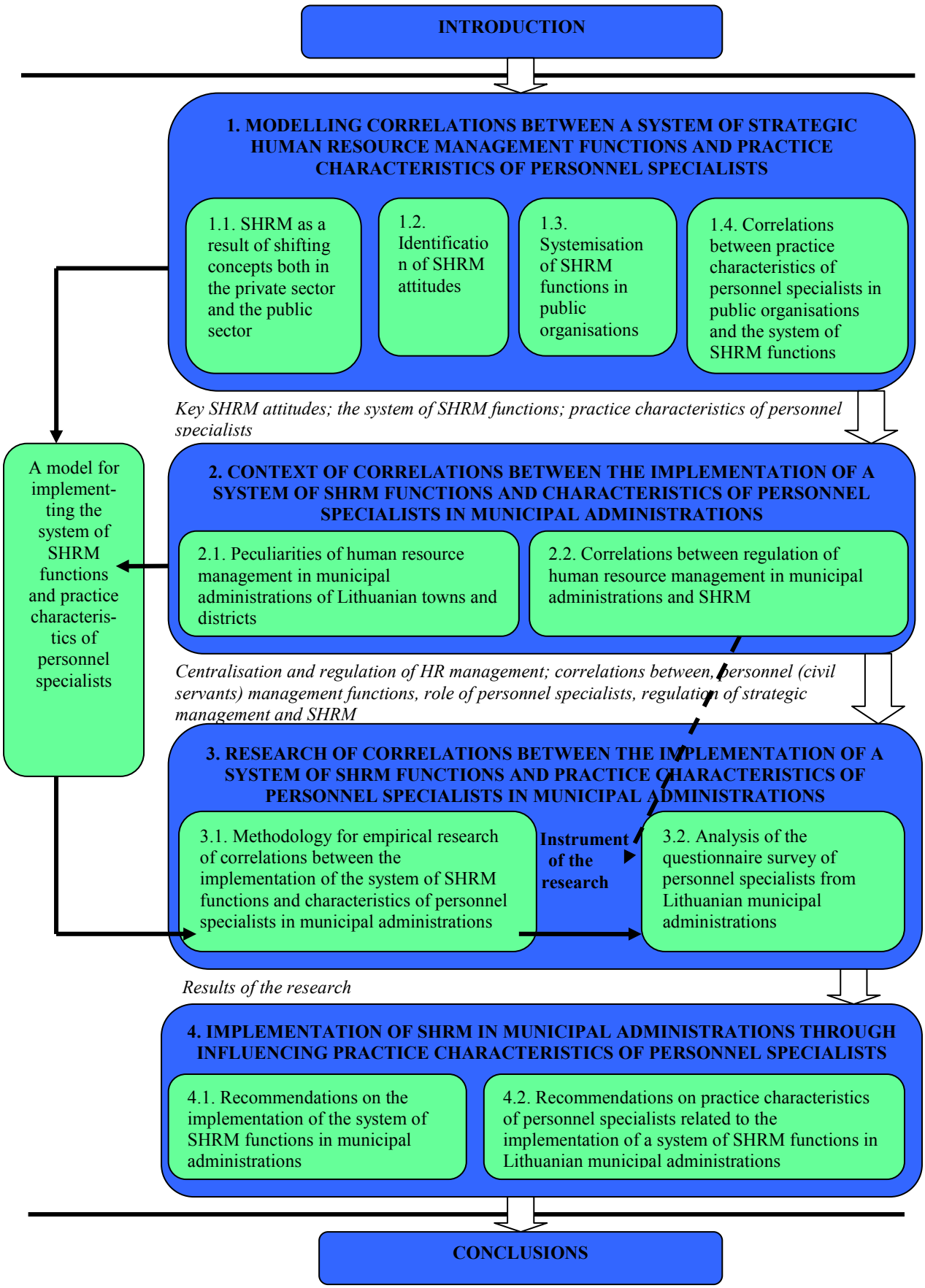


Figure 1. Logical structure of the thesis

REVIEW OF THESIS RESEARCH RESULTS

The framework of correlation between the implementation of system of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists, based on theoretical analysis of the system of SHRM functions and its implementation factors is proposed **in chapter 1**.

Economical, social, political changes, growing social requirements determine inevitable development of conceptual attitudes to public sectors' HR management. At the initial stages HRM conceptions in private and public sectors contained considerable differences, however, in the middle of 20th century methods used for management of employees in both sectors converged; private and public sectors applied very similar concepts: personnel management (administration), human resource management and strategic human resource management. The attitudes towards management of HR formulated in the context of public administration can be parted in such stages: profesionalization – bureaucratization and administralization of HR (personnel management); HRM; SHRM. Every successive conception has improved previous approach by adjusting it to new conditions of the activity. The development and prevalence of the SHRM conception in public administration theories are associated with the spread of strategic management theories. Its relevance is promoted by the attempt to ensure effective and efficient strategic thinking and management in public institutions. The main provisions (attitudes) of this concept were formulated in the context of business (private) sector (M.R. Allen, P. Wright, 2007, P.88; A. Yeung et al., 2008, P. 1-5; M. Alvesson, 2009, P.52; J. Storey, 2009, P. 125). But in nowadays SHRM is distinguished as one of the most important matters in management of public institutions (A. Raipa, 2001, P.22; E. Jančiauskas, M. Arimavičiūtė, 2002, P.168; N. Thom, A. Ritz, 2004) and relevant discourses of contemporary management (J. Storey, 2009, P. 125; A. Yeung et al., 2008, P. 5).

The analysis of personnel management, HRM and SHRM principal statements revealed significant difference between attitudes to: management of resource; orientation in time; perception of importance of main object; main goals, objectives and means; investing into HR development; methods of work organisation; executors of activities. As a result of comparison between personnel management, HRM and SHRM, the following SHRM attitudes have been formulated: ensuring pro-activeness and organic practice; strategic orientation based on operational engagement; perception of the significance of HR and giving them the role of a strategic partner; ensuring the involvement of HR in implementation of organizational mission and strategy; active participation in environmental analysis, adoption of strategic objectives and decisions, creation of competitive advantages and value; supporting implementation of mission and strategy; producing detailed HRM strategy, ensuring its implementation; active participation in formation and preservation of culture and values; open and tight cooperation of the personnel department with managers of all levels;

developing HR and the personnel unit competences (as a tool for creating value and competitive advantages); prevalence of team work organisation methods and management; distributing HRM activities among different actors, transferring operational activities to specialised companies.

The system of SHRM functions is rarely analysed in scientific literature. Therefore, functions constituting the SHRM system are identified, itemized and systematized in this chapter. Firstly, basing on personnel management and HRM evolution into SHRM, the functional content of personnel management and HRM was analyzed and list of functions was formulated. The different understanding and implementation of traditional functions is crucial in SHRM concept (C. Ban, 2005, P.23; D.M. Daley, M.L. Vasu, 2005, P.159; A. Yeung et al., 2008, P. 5; M.A. Huselid, B.E. Becker, 2011, P.422). Therefore the list of functions has been revised with regard to SHRM attitudes in order to disclose the effect of changes in the conceptions on the formation of the system and implementation of functions. While analyzing the impact of SHRM attitudes on the execution of each function such fundamental changes in a system of functions established: revised content and expanded title of the function of participation in strategic management; revised title of participation in the formation and management of culture and micro-climate; HRM strategy formation function formulated while analyzing contents of HR planning and HR policy making functions; highlighted relevance and content of the guidance and feedback function; emphasised relevance of redundancy management in the HR movement management function. Contents of other functions were itemized into activities. Taking into account the opinion of scholars and effect of provisions of SHRM concept, thirteen functions have been included into the system of SHRM: involvement in formation, institutionalisation and implementation of organisational strategy; participation in management of organisation's culture; development of HRM strategy; analysis, classification and assessment of works; work organisation; HR recruitment; HR development; HR movement management; HR assessment; employees motivation; ensuring guidance and feedback; management of the HR information database; implementation of legislation. Considering that personnel management and HRM functions are the basis of a system of SHRM functions, *the first principal hypothesis (H1.)* has been formulated stating that *municipal administrations of Lithuanian towns and districts have the foundations of the system of SHRM functions.*

The analysis of SHRM concept reveals its complexity and sophistication, and also open realization that implementation of this system of SHRM functions is correlated with many factors. All correlated factors, that are mentioned in literature (D.E. Klingner, J. Nalbandian, 2003, P.38, 72-73; N. Thom, A. Ritz, 2004, P.241; A. Eigenhuis, R. van Dijk, 2008, P. 27; C. Ban, 2005, P.30; P. Boxall, 2007, P.48; D. Ulrich, W. Brokckbank, 2007, P.193; I. Bakanauskienė, 2008, P.71; V. Smalskys, E. Skietrys, 2008, P.64; D. Ulrich et al., 2009, P. 191; R. Šnapštienė, 2009, P.132) can be distributed into two groups according their dependence to external or internal environment. It is

often stated that factors form external environment are of crucial importance for governmental institution, which are more open for environmental pressures and restrictions. This group is formed by micro (the accessibility of HRM functions outsourcing organizations and quality of their services, the model of public service) and macro (economical conditions, political-legal factors, interest-groups and others) factors. Such factors of SHRM implementation can be excluded in internal organizational environment: the size of organization, financial resources, organizational strategy, the level of informational technologies in organization and their usage in implementation of functions; the qualification of HR; supreme level managers' attitude towards personnel specialists and engagement in implementation of SHRM; the direct managers' engagement in SHRM implementation. With reference to abstracted essential attitudes of SHRM, it can be stated that personnel specialists are very important in implementation of SHRM. In spite of growing requirements for personnel specialists (for exp., to become strategic partners, to analyze external environment and other.), their abilities and relevance for implementation of new goals are totally undiscussed, unquestioned. The connection between implementation of systems of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists is totally unexamined. Therefore the scheme of intercourse between system of SHRM functions and environmental factors was complemented with the element of practice characteristic of personnel specialists. Also there was formulated second principal hypothesis (H2.) of the thesis that *the implementation of the system of SHRM functions is related to practice characteristics of personnel specialists in municipal administrations.* While analysing different characteristic the following partial hypotheses have also been formulated: *(H2.1.) specialisation of persons implementing HRM functions is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.2) workload of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.3) proper qualification of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.4) constant improvement of qualification is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.5) experience of specialists in HRM is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.6) position held by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.7) the perception of performed role by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.8) the engagement of personnel specialists (the perception of the importance of functions and time put into their implementation) is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions.* The theoretical framework of correlations between implementations of system of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists is presented in next picture (see Figure 2).

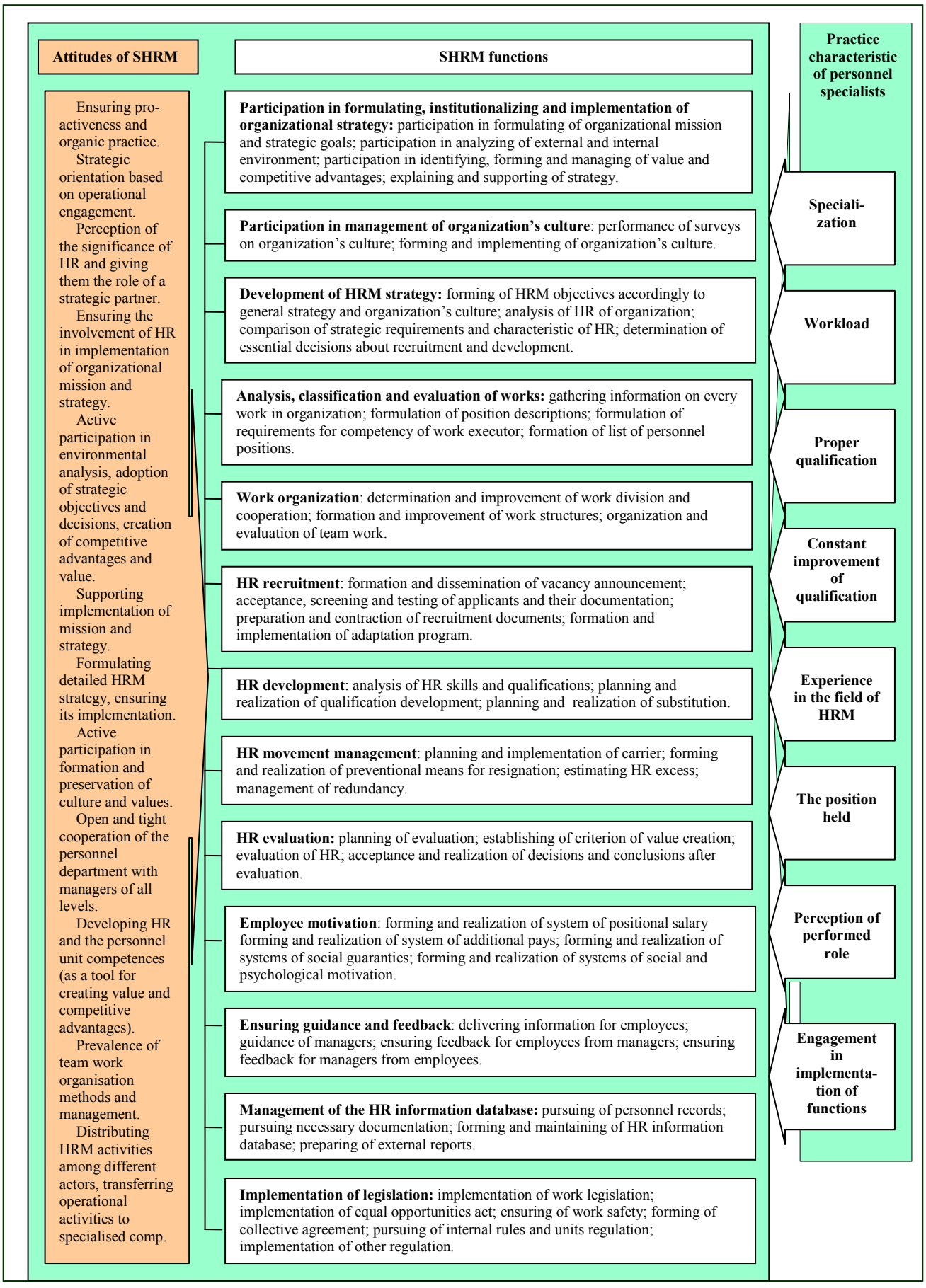


Figure 2. Theoretical framework of correlation between implementation of system of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists

While analyzing the context of HRM at municipal administrations of Republic of Lithuania, a purposeful research of correlation between legal regulation of human resource management in these institutions and SHRM concept is accomplished **in chapter 2**. The Law on Civil Service of the Republic of Lithuania (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=362249), the Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania (http://www.skelbimas.lt/istatymai/vietos_savivaldos_istatymas.htm), the Standard Regulations on Personnel Administration Services (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=306751&pquery=&p_tr2=) and the Strategic Planning Methodology (LR Vyriausybės nutarimas 2009 m. sausio 7 d. Nr. 8 "Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo" pakeitimo"; Žin. 167) served as a basis for regulation analysis and searches for links.

The analysis of correlations between the regulated functions of civil servants' management with SHRM has showed that the Law on Civil Service of the Republic of Lithuania does not regulate functions that are relevant to the SHRM concept (involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the cultural management of the organisation; development of the HRM strategy; ensuring guidance and feedback) and provides managers of institutions freedom to decide whether these functions should be implemented and what peculiarities implementation of functions should possess. The implementation of operational activities regulated by the law only partially correspond attitudes of SHRM concept. Such basic variances between provisions of the Law on Civil Service of the Republic of Lithuania and attitudes of SHRM concept might be marked: competences necessary for implementation of strategic goals are not evaluated during selection of applicants; the adaptation of new employees are not accomplished (ignored); the necessity to plan the carrier is undetermined, the implementation of carrier is perceived as a result of personal decision and attempts of civil servant; the evaluation of performance of civil servant does not include their contribution in realization of strategic goals; the correspondence between motivation of civil servants and SHRM is erasured by limited possibilities to increase salary for civil servants. The analysis of the functions regulated by the Standard Regulations on Personnel Administration services has revealed that the emphasis is usually on the necessity to ensure the implementation of legal requirements, to develop and organise aspects of the HR information database. Functions that are appendant with forming of HRM strategy are mentioned fairly frequently (the analysis of HR composition, the formation of proposals for demand of HR and their effective utilization, ectr.). Yet, in spite of highlighting of separate aspects, there is no systemic attitude towards formation of HRM strategy. So, it can be stated that the implementation of the SHRM concept is not promoted in organizations of public sector (including municipalities' administrations) at national (governmental) level.

Centralization of civil service management influences the possibilities to implement the SHRM concept in municipal administrations through the forming of policy, legal regulation and implementation of functions that are relevant in strategic management of human resources. According to the provisions of laws, personnel specialists are given the role of managers' assistants. Whereas in the SHRM concept there is a strong accent that personnel specialists must become or attempt to become "strategic partners of managers". So such role does not correspond with the attitudes of SHRM.

The results of contextual analysis of correlation between implementation of system of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists are presented in next figure (see Figure 3).

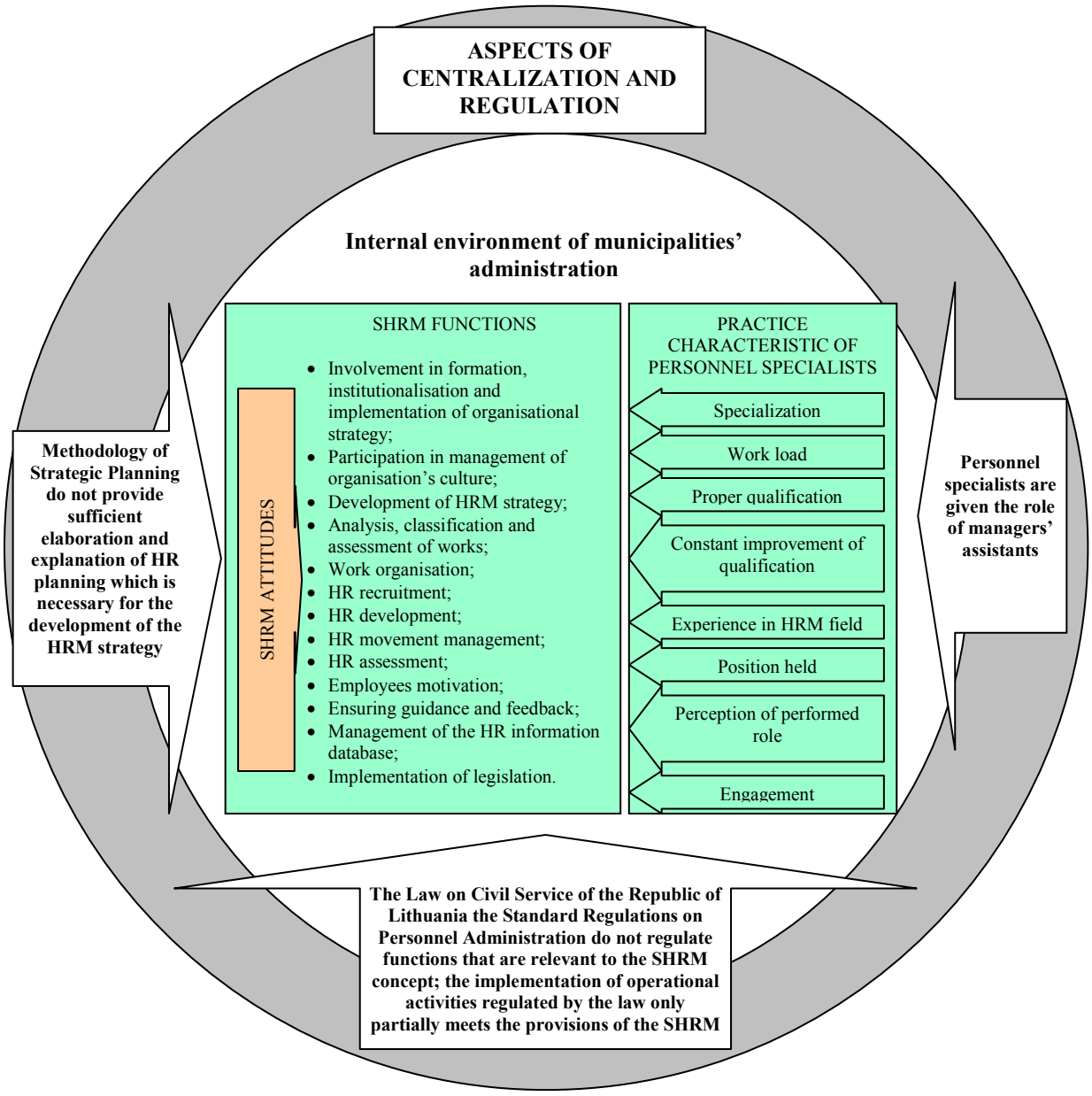


Figure 3. The context of correlation between implementation of systems of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists

The analysis of correspondence between strategic planning of municipal institutions and the SHRM concept revealed that the importance of HR and their planning is unstressed and equalized all the other resources. The planning of these resources is defined as the analysis and evaluation of composition, structure and role of HR. Also, there is prescribed obligation to use available and prospective HR effectively and optimally. However, the obligation to formulate HRM strategy or determine its components (HRM goals, comparison of strategic requirements and characteristic of HR, determination of essential decisions about recruitment and development) is not prescribed in Strategic Planning Methodology. So, it can be stated, that documents regulating strategic planning in public institutions of the Republic of Lithuania do not provide sufficient elaboration and explanation of HR planning which is necessary for the development of the HRM strategy.

Empirical research methodology is formed and validated, and research data is presented, analyzed and interpreted **in chapter 3.**

The goal of research is to survey the correlation between the implementation of system of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists in the context of municipalities' administrations of the Republic of Lithuania.

Empirical survey is aimed at answering two major questions of thesis: 1) is there the foundations of the system of SHRM functions in municipal administrations; 2) is there the correlation between implementation of SHRM functions and practice characteristic of personnel specialists (specialization, workload, proper qualification, constant improvement of qualification, experience in HRM field, position held, perception of performed role, engagement in implementation of functions). In order of testing hypothesis and reaching the goal of research, qualitative research method was employed: questionnaire survey of personnel specialists of municipal administrations.

The questionnaire was formed of two blocks of main questions: *the questions identifying practice characteristics of respondents* (ten questions about respondents' specialization, workload, qualification and its improvement, experience in personnel administration field, held position, perception of performed role and engagement in implementation of functions); *the questions identifying the implementation of system of SHRM functions* (twelve questions about the correspondence between functions implemented by respondents and the SHRM concept (its attitudes). Two questions were used both for measuring of practice characteristic and form measuring of functions implementations correspondence with the SHRM concept.

The inquiry was held in April – August of 2010. The research and the questionnaire were coordinated with the specialists of the Association of Local Authorities in Lithuania. Former specialists of personnel department of municipal administration of Klaipėda city participated in

pilot survey. Their experience validated their adequacy for main exploratory persons group. The statement of questionnaire and possible answers were corrected or replaced pending pilot survey.

Entirety of surveyed persons is formed of personnel specialists of municipalities' administrations. Basing on information represented in internet pages of municipalities and additional data correction, there are 121 specialists who implement personnel administration activities in municipal institutions. The research questionnaires were distributed among all specialists. 109 filed questionnaires were collected. This means that 90,1 of research population participated in this survey. This number of specialists who participated in survey certain reliability of survey (external data validity) and allows to generalize the results of survey for all population of personnel specialists of municipalities' administrations. The questionnaires were delivered personally for personnel specialists in Klaipėda region (Klaipėda city, Klaipėda district, Kretinga district, Skuodas district, Šilutė district, Palanga city, except Neringą) and Šiauliai city ir Šiauliai district municipalities' administrations. In municipalities' administrations of Klaipėda region the author of the thesis participated in filing of questionnaires with the agreement of respondents. Comments and remarks on questionnaire and object of survey were fixated and discussed. Personal letters with information about pursued thesis research and request to take part in it were sent to personnel specialists of other municipalities' administrations.

The analysis of survey results revealed that:

The first principal hypothesis (H1) "municipal administrations of Lithuanian towns and districts have the foundations of the system of SHRM functions" has been confirmed.

The second principal hypothesis (H2) "the implementation of the system of SHRM functions is related to practice characteristics of personnel specialists" has been partially confirmed:

Partial hypothesis H2.1 "*specialisation of persons implementing HRM functions is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been confirmed.

Partial hypothesis H2.2 "*workload of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been unconfirmed.

Partial hypothesis H2.3 "*the proper qualification of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been unconfirmed.

Partial hypothesis H2.4 "*constant improvement of qualification is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been unconfirmed.

Partial hypothesis H2.5 "*the experience of specialists in HRM is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been partially confirmed.

Partial hypothesis H2.6 "*the position held by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been confirmed.

Partial hypothesis H2.7 "*the perception of the role performed by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been confirmed.

Partial hypothesis H2.8 "*the engagement of specialists (the perception of the importance of functions and time put into their implementation) is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions"* has been confirmed.

In order to implement the system of SHRM functions in Lithuanian municipal administrations, recommendations for improvement of functions implemented by personnel specialists and formation of their practice characteristic are given in **chapter 4** (see Figure 4).

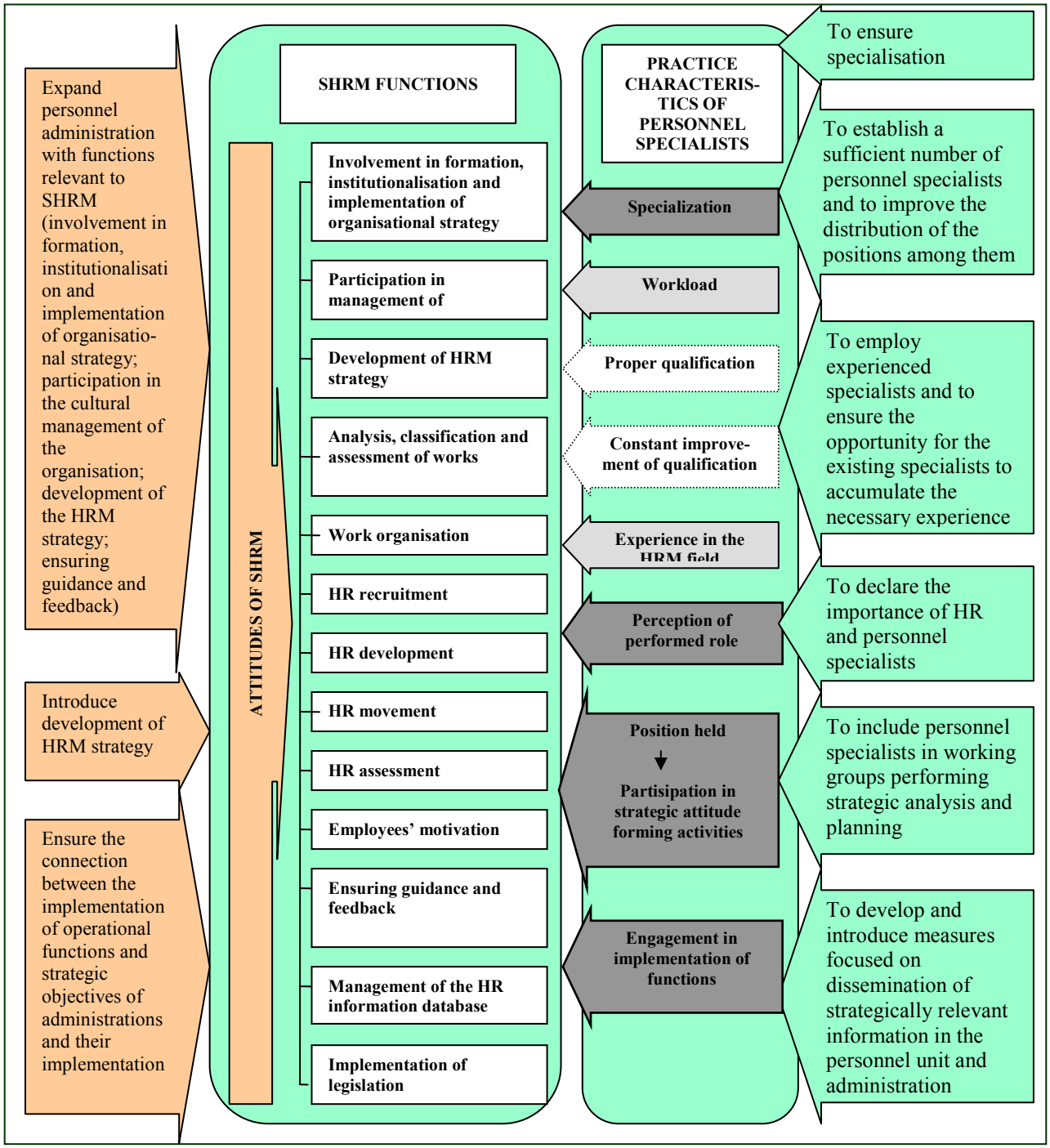


Figure 4. Stipulation of implementation of system of SHRM functions by formation of practice characteristic of personnel specialists

CONCLUSIONS

The analysis of scientific literature has revealed changes in the importance of HR and the methods, measures and concepts applied to HR management. Every successive conception has improved the previous approach by adjusting it to new conditions of the activity. It has been established that strategic human resource management (SHRM) has formed as a result of the shifting personnel management and HRM concepts in the public and private sectors. The development and prevalence of the SHRM conception in public administration theories are associated with the spread of strategic management theories. Its relevance is promoted by the attempt to ensure effective and efficient strategic thinking and management in institutions. Detailed analysis of conceptual personnel management, HRM and SHRM attitudes to different aspects of organization and its activity allowed to reveal the pecularities of SHRM and to formulate such main attitudes of this concept: ensuring pro-activeness and organic practice; strategic orientation based on operational engagement; perception of the significance of HR and giving them the role of a strategic partner; ensuring the involvement of HR in implementation of organizational mission and strategy; active participation in environmental analysis, adoption of strategic objectives and decisions, creation of competitive advantages and value; supporting implementation of mission and strategy; producing detailed HRM strategy, ensuring its implementation; active participation in formation and preservation of culture and values; open and tight cooperation of the personnel department with managers of all levels; developing HR and the personnel unit competences (as a tool for creating value and competitive advantages); prevalence of team work organisation methods and management; distributing HRM activities among different actors, transferring operational activities to specialised companies.

Summarisation and systemisation of the key attitudes allowed to formulate the SHRM concept stating that strategic human resource management is a strategic area where the supreme level managers, personnel specialists, line managers and specialised companies, through active cooperation, are developing a HRM strategy and with the help of the measures determined in this strategy aim not only at managing the most important human resources, but also at ensuring the involvement of them as strategic partners in the creation and implementation of the mission, strategic objectives, and value.

2. The analysis of set of main SHRM functions or researches of separate functions prevail in scientific literature on SHRM. Yet, there is no unified scientific opinion on what functions form the system of SHRM. The revealed evolution of personnel management and HRM into SHRM was foundation form formation of system of SHRM functions. The list of personel management and HRM functions has been revised with the SHRM. Fundamental changes in a system of SHRM functions were established while analyzing the impact of SHRM attitudes on the execution of each

function. Taking into account the opinion of scholars and effect of provisions of SHRM concept, thirteen functions have been included into the system of SHRM: involvement in formation, institutionalisation and implementation of organisational strategy; participation in management of organisation's culture; development of HRM strategy; analysis, classification and assessment of works; work organisation; HR recruitment; HR development; HR movement management; HR assessment; employees motivation; ensuring guidance and feedback; management of the HR information database; implementation of legislation. Considering that personnel management and HRM functions are the basis of a system of SHRM functions, *the first principal hypothesis (H1.)* has been formulated stating that *municipal administrations of Lithuanian towns and districts have the foundations of the system of SHRM functions.*

3. Scientific research does not analyse the correlation between the implementation of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists. In the light of the key SHRM provisions distinguished, it may be stated that personnel specialists play an important role in the implementation of this concept. Therefore the scheme of intercourse between system of SHRM functions and environmental factors was complemented with the element of practice characteristic of personnel specialists. There was formulated second principal hypothesis (H2.) of the thesis that *the implementation of the system of SHRM functions is related to practice characteristics of personnel specialists in municipal administrations.* The following partial hypotheses have also been formulated: *(H2.1.) specialisation of persons implementing HRM functions is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.2) workload of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.3) proper qualification of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.4) constant improvement of qualification is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.5) experience of specialists in HRM is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.6) position held by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.7) the perception of performed role by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions; (H2.8) the engagement of personnel specialists (the perception of the importance of functions and time put into their implementation) is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions.*

4. Municipalities of the Republic of Lithuania is very important when effectively dealing with local communities maters, implementing the principles of democracy, assuring efficient functioning of whole public sector. This makes the analysis of factors promoting the positive development of human resource management in municipal administrations a highly relevant public administration

research area. Scientific and practical sources discusses about merits and disadvantages of regulation and centralisation of human resource management in the public sector (also in municipal administrations). To reveal correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists in municipal administrations of the Republic of Lithuania, regulation of human resource management in these institutions and its correlations with the SHRM concept have been scrutinised. The Law on Civil Service of the Republic of Lithuania, the Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania, the Standard Regulations on Personnel Administration Services and the Strategic Planning Methodology served as a basis for regulation analysis and searches for links.

The analysis of correlations between the regulated functions of civil servants' management with SHRM has showed that the Law on Civil Service of the Republic of Lithuania does not regulate functions that are relevant to the SHRM concept (involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the management of organisation's culture; development of the HRM strategy; ensuring guidance and feedback) and provides managers of institutions freedom to decide whether these functions should be implemented and what peculiarities implementation of functions should possess. The implementation of operational activities regulated by the law only partially corresponds with attitudes of SHRM concept. The analysis of the functions regulated by the Standard Regulations on Personnel Administration services has revealed that the emphasis is usually on the necessity to ensure the implementation of legal requirements, to develop and organise aspects of the HR information database. It may be stated that the Standard Regulations on Personnel Administration Services do not promote the implementation of the SHRM concept and are focused only on functions that are typical for the operational personnel management conception. According to the provisions of laws, personnel specialists are given the role of managers' assistants, which does not meet the necessity highlighted in the SHRM provisions for personnel specialists to become or attempt to become "strategic partners of managers". Documents regulating strategic planning in public institutions of the Republic of Lithuania do not provide sufficient elaboration and explanation of HR planning which is necessary for the development of the HRM strategy. Hence, it may be concluded that the implementation of the SHRM concept is not promoted in organizations of public sector, including municipalities' administrations, at national level.

5. To sum up the analysis of correlations between the implementation of the system of SHRM functions and practical characteristics of personnel specialists in Lithuanian municipal administrations, it may be stated that the first principal hypothesis has been fully confirmed, and the second one confirmed partially.

5.1 *The first principal hypothesis (H1.) that municipal administrations of Lithuanian towns and districts have the foundations of the system of SHRM functions has been confirmed*. The foundations of SHRM in municipal administrations of Lithuanian towns and districts have been assessed through the examination of the correspondence of the functions implemented by personnel specialists with the SHRM attitudes, the perception of the importance of functions that form an SHRM system and the time put into the implementation of such functions. According to the data of the correspondence of the implementation of functions with the SHRM attitudes, it may be stated that municipal administrations of Lithuanian towns and districts have the foundations of the system of SHRM functions. The functions of development of the HRM strategy and ensuring guidance and feedback, which are very important to this conception, comply with the SHRM provisions the most, while participation in the management of organization's culture - the least.

The attitude of personnel specialists from municipal administrations towards the importance of the implemented functions partially aligns with the system of SHRM functions. Functions that are highly relevant in the SHRM system (involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the management of the organisation's culture; development of the HRM strategy; ensuring guidance and feedback) are rather highly rated in provided scale.

It has been determined that in general the time that personnel specialists spend for implementation of their functions meet the SHRM conception only with certain reservations. Personnel specialists spend the least working time with functions highlighted in HRM and SHRM conceptions (involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the management of the organisation's culture; development of the HRM strategy; ensuring guidance and feedback). It may be noted, though, that personnel specialists perform all functions relevant to SHRM.

5.2. *The second principal hypothesis (H2.) that the implementation of the system of SHRM functions is related to practice characteristics of personnel specialists (specialisation, workload, proper qualification, constant improvement of qualification, experience in HRM, the position held, perception of the role performed, involvement in the implementation of functions) has been partially confirmed*.

Partial hypothesis H2.1. that *specialisation of persons implementing HRM functions is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been confirmed. The application of statistical criteria has revealed correlations between the specialisation of personnel specialists from municipal administrations and the implementation of such SHRM functions as work organisation; HR recruitment; HR movement management; HR assessment; ensuring guidance and feedback. It may be concluded that persons working in specialised personnel

administration services claim to be implementing these functions that are in greater compliance with the SHRM provisions.

Partial hypothesis H2.2. that *workload of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been unconfirmed. The analysis of correlations between workload of personnel specialists in municipal administrations and the implementation of SHRM functions has revealed that the answers of the respondents were statistically significantly different only in case of HR recruitment. However, HR concentration which complies with SHRM the best has been demonstrated by specialists who have more than 126 civil servants and employees of a municipal administration, i.e. those who have the heaviest workload.

Partial hypothesis H2.3. that *the proper qualification of personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been unconfirmed.

Partial hypothesis H2.4. that the *constant improvement of qualification is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been unconfirmed.

Partial hypothesis H2.5. that the *experience of specialists in HRM is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been partially confirmed. The answers of the personnel specialists are statistically significantly different only in case of the implementation of the HR recruitment.

Partial hypothesis H2.6. that *the perception of the role performed by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been confirmed. The research has revealed a statistically significant link between the perception of the role performed by personnel specialists and the implementation of all SHRM functions. The respondents who perceive their role more strategically also indicate that they are implementing functions that are in more compliance with the SHRM provisions.

Partial hypothesis H2.7. that *the position held by personnel specialists is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been confirmed. Statistically significant correlations between the position held by personnel specialists in municipal administrations and the implementation of SHRM functions (involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the management of the organisation's culture; development of the HRM strategy; work organisation; HR recruitment; HR development; HR assessment; ensuring guidance and feedback; management of the HR information database) has been revealed.

Partial hypothesis H2.8 that *the engagement of personnel specialists (the perception of the importance of functions and time put into their implementation) is an important factor related to the implementation of the system of SHRM functions* has been confirmed. It has been determined that

the more the significance of the function is understood, the more its implementation is in compliance with the SHRM attitudes. Such statistically significant link has been established when exploring the implementation of most of the functions that constitute the system of SHRM functions (involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the management of the organisation's culture; development of the HRM strategy; analysis, classification and assessment of works; work organisation; management of the HR information database). The link between the time put into the implementation of the functions and its compliance with the SHRM attitudes has been even more frequent. Such link has been established when examining such functions as involvement in formation, institutionalisation and implementation of the strategy of the organisation; participation in the management of the organisation's culture; development of the HRM strategy; analysis, classification and assessment of works; HR concentration; HR assessment; ensuring guidance and feedback; management of the HR information database. A conclusion may be drawn therefore that the more time is put into the implementation of a function, the more its implementation is in compliance with the SHRM attitudes.

6. The empirical research of correlations between the implementation of SHRM functions and practice characteristics of personnel specialists in Lithuanian municipal administrations has revealed the potential for the implementation of the system of SHRM functions. To improve the functions implemented it is recommended: to expand personnel administration in municipal administrations with functions relevant to SHRM; to introduce development of the HRM strategy; to ensure the connection between the implementation of operational functions and strategic objectives of administrations and their implementation.

In order to implement the system of SHRM functions in Lithuanian municipal administrations, focused development of the personnel's characteristics bellow is of crucial importance: to ensure specialisation; to establish a sufficient number of personnel specialists and to improve the distribution of the positions among them; to employ experienced specialists and to ensure the opportunity for the existing specialists to accumulate the necessary experience; to declare the importance of HR and personnel specialists in strategic municipal documents and daily activities; to include personnel specialists in working groups performing strategic analysis and planning; to develop and introduce measures focused on dissemination of strategically relevant information in the personnel unit and administration.

LIST OF ACADEMIC PUBLICATIONS

Publications in scientific journals:

1. Jagminas J., Pikturnaitė I. Strategic attitude towards human resources in Lithuanian Republic municipalities' administrations: theory and practice (source language – Lithuanian: Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika). Viešoji politika ir administravimas. 2008, No. 26, P. 80-96.
2. Jagminas J., Pikturnaitė I. The peculiarities of development of HRM (source language – Lithuanian: Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai). Vadyba. 2009, No. 1(14). P. 73-78.
3. Pikturnaitė I. The peculiarities of strategic human resource management in public sector (source language – Lithuanian: Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai). Vadyba. 2009, No. 2 (14). P. 119-126.
4. Jagminas J., Pikturnaitė I. The Correlation between Strategic Human Resource Management and Human Resource Development in LR Municipalities' Administrations. Human Resources Management and Ergonomics [Electronic resource]. 2010, Vol. 4 (1). P. 1-14.
5. Jagminas J., Pikturnaitė I. Personnel specialists as the factor of implementation of strategic human resource management in municipalities' administrations. Viešoji politika ir administravimas. 2011, Vol. 10 (3).

Publications in conference proceedings:

1. Pikturnaitė I. The development of management and personnel management aspect in informational society (source language – Lithuanian: Valdymo ir personalo valdymo aspektų kaita informacinėje visuomenėje). Žmogus informacinėje visuomenėje. Klaipėda, 2007. P. 76-80.

Other publications:

1. Docienė V., Pikturnaitė I. Personnel management: compendium of practical tasks (source language – Lithuanian: Personalo vadyba: praktinių darbų uždavinynas). Klaipėda, 2009. P.: 4-20; 30-34; 38-43.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Name, surname:	Ilvija Pikturnaitė
Birth date:	2nd of March, 1979
E-mail:	ilvijapikturnaite@gmail.com

EDUCATION

2006-2009	Doctoral candidate of Administration and Management (Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, Dept. of Personnel Management and Organizational Development). *Internship:* 16th of August - 29th of October in 2007 accomplished internship in department of personnel administration in Klaipėda city municipality‘ administration.
2003-2005	Master of Business Management (Klaipėda University, Faculty of Social Sciences, Dep. Of Management).
2000-2003	Bachelor of Management and Business Administration (Klaipėda University, Faculty of Social Sciences, Dep. Of Management).

WORK EXPERIENCE

2007 till now	Docent (Klaipėda State College, Faculty of Social Sciences)
2005-2009	Assistant (Klaipėda University, Faculty of Social Sciences, Dep. Of Management).
2004-2007	Lecturer (Klaipėda Business and Technology College, Faculty of Technology)
2005-01-01 – 2005-07-01	Junior scientific servant (Klaipėda University, The Institute of Regional Policy and Planning)
2001-2005	Administrative assistant at courses (Klaipėda Higher Technical School)
2001-2002	Agent in Department of Marketing (Ltd. „Priekulės pienas“)

LANGUAGES Lithuanian, Russian, English

AREAS OF SCIENTIFIC INTEREST

Human resources management:

- management of public sector human resources;
- management of human resources in educational institutions;
- strategic human resources management.

Ilvija Pikturnaitė

STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO FUNKCIJŲ SISTEMOS ĮGYVENDINIMO IR JAS ĮGYVENDINANČIŲ SPECIALISTŲ VEIKLOS CHARAKTERISTIKŲ SĄSAJOS: SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS

Santrauka

Temos aktualumas. Ekonominiai, visuomeniniai, politiniai pokyčiai sąlygoja viešojo sektoriaus organizacijų, jose vykstančių procesų bei veiklos kaitą. Viešojo valdymo reformos siekia pakeisti biurokratinius ir į centralizuotą valdymą orientuotus administravimo modelius bei įdiegti pažangius, privataus sektoriaus patirtimi besiremiančius vadybinius modelius bei veiklos metodus. Valdymo modernizavimo ir veiksmingumo idėjos diegiamos ir Lietuvos Respublikos miestų ir rajonų savivaldybėse (toliau – savivaldybių administracijose), kurių veikla yra labai svarbi tvarkant vietos bendruomenių reikalus, įgyvendinant demokratijos nuostatas.

Analizuojant viešojo sektoriaus reformų sėkmingo įgyvendinimo, Naujosios viešosios vadybos nuostatų įdiegimo prielaidas pasaulinėje literatūroje (N. Thom, A. Ritz, 2004; R.P. Battaglio, S.E. Condrey, 2006; F. Pichault, 2007; M. Amstrong, 2008; R.P. Battaglio, 2010; ir kt.) akcentuojama žmogiškųjų išteklių bei jų valdymo tobulinimo svarba - būtiniems pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti. Jungtinių tautų Pasaulio viešojo sektoriaus ataskaitoje (United Nations, World Public Sector Report, 2005) nurodoma, kad žmogiškieji ištekliai atlieka lemiamą vaidmenį tobulinant ir stiprinant institucijų veiksmingumą ir veiklos vystymą, todėl jų (žmogiškųjų išteklių) valdymas yra iškeltas į pirmą vietą kaip pagrindinis viešųjų institucijų vadovų rūpestis. Mūsų šalies mokslininkai (V. Domarkas, V. Juknevičienė, 2007; K. Masiulis, 2007; V. Juknevičienė, 2008; A. Raipa, 2009 (a); J. Šiugždinienė, 2009 (b); R. Šnapstienė, 2009, Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė, 2009) pabrėžia žmogiškųjų išteklių svarbą tiek modernizuojant viešasias organizacijas, tiek ir užtikrinant kasdienės veiklos efektyvumą. Savivaldybių administracijų žmogiškieji ištekliai yra labai svarbūs, nes savo darbo rezultatais veikia kasdienį žmonių gyvenimą bei įtakoja visuomenės pasitikėjimą demokratija ir bendrai valdžios institucijomis. Tokia akcentuojama svarba leidžia žmogiškiesiems ištekliams suteikti strateginį statusą ir iškelia būtinybę svarstyti, identifikuoti ir analizuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo savivaldybių administracijose aspektus bei veiksnius. Strateginis požiūris modernizuojant viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą gali būti žymiai veiksmingesnis, nei tradicinės reformos (R.P. Battaglio, S.E. Condrey, 2006, P.118).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (toliau – SŽIV) yra tarpusavyje integruotų nuostatų, veiklų ir priemonių sistema (modelis), orientuota į organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Pagrindinės nuostatos atskleidžia koncepcijoje vyraujantį požiūrį į organizaciją bei jos veiklos

aspektus. Viena pagrindinių nuostatų, sąlygojančių SŽIV koncepcijos įgyvendinimą arba apsisprendimą siekti šios koncepcijos įgyvendinimo yra žmogiškųjų išteklių pripažinimas svarbiausiais ir suvokimas, kad būtent jie lemia organizacijos veiklą. Taip pat išskirtinis uždavinys tenka personalo valdymo tarnyboms / specialistams (toliau – personalo specialistai), prisiimant naują strateginio partnerio vaidmenį, įgyvendinant SŽIV aktualias funkcijas.

Užsienio literatūroje yra pateikiama atskirų SŽIV aspektų įgyvendinimo vietos valdymo institucijose geroji patirtis. Analizuojama ir diskutuojama aukščiausio lygmens vadovų bei tiesioginių vadovų įsitraukimo svarba ir sąsajos su SŽIV įgyvendinimu. SŽIV nagrinėjančioje literatūroje personalo specialistams tenka reikšmingai mažesnis dėmesys. Dažniausiai yra apsiribojama personalo specialistų vaidmenų skirtingose koncepcijose analizavimu ir klasifikavimu. O detalesnių personalo specialistų ir veiklos charakteristikų tyrimų SŽIV kontekste nevykdoma. Tuo tarpu Lietuvos savivaldos institucijų kontekste SŽIV koncepcijos pritaikymas nesvarstomas ir panašūs tyrimai neatliekami. Taip pat nėra moksliškai analizuojami savivaldos ir kitų viešųjų institucijų personalo specialistų vaidmenys, kitos charakteristikos. Mūsų šalies viešųjų organizacijų (tam tarpe ir savivaldybių administracijų) personalo specialistų veiklos charakteristikos (pvz., jų skaičius) tiriamos tik statistiniais (demografiniais) pagrindais specifiniuose tyrimuose. Tokia situacija tiek moksliniu, tiek ir praktiniu aspektu skatina suformuoti SŽIV funkcijų sistemą, įvertinti SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo savivaldybių administracijose galimybes bei nustatyti šios sistemos įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajas.

Mokslinė problema. Šiame darbe sprendžiamą mokslinę problemą sudaro dvi viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo žinojimo spragos: *nesuformuota viešosioms organizacijoms tinkanti SŽIV funkcijų sistema; neatskleistos (neištirtos) SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajos.* Moksliniu taikomuoju tyrimu ieškoma atsakymų į šiuos klausimus: kokios funkcijos turi sudaryti SŽIV sistemą viešojoje organizacijoje; kaip SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas yra susijęs su personalo specialistų veiklos charakteristikomis.

Pastebėtina, kad ŽIV dažnai yra analizuojamas gana fragmentiškai, nagrinėjamos atskiros funkcijos ar aspektai. Savo požiūrius į SŽIV sistemų funkcinę sandarą siūlė D.E. Guest (1999), D.M. Daley ir M.L. Vasu (2005, P.157), R.S. Akhita ir kt. (2008), D. Ulrich et al. (2009, P. 188), M.A. Huselid, B.E. Becker (2011, P.422). Tačiau vieningo sutarimo, kokios funkcijos formuoja SŽIV sistemą, nėra (P. Wright et al., 2005; C. Sheehan et al., 2007, P. 614; R. Šnapštienė, 2009, P.123). Be to, SŽIV viešajame sektoriuje tenka itin menkas dėmesys (S. Bach, I. Kessler, 2007, P.469; F. Pichault, 2007, P.266; M.R. Allen, P. Wright, 2007, P.101; J. Brandl et al., 2009, P.194; J.L. Perry, 2010). Dažniausiai teorijos formuojamos remiantis stambiose verslo organizacijose atliktais tyrimais (R.B. Peterson, 2004;), o vėliau yra patikrinamos mažose ir vidutinio dydžio

įmonėse. Tačiau atliekami tyrimai yra menkai pritaikomi viešojo sektoriaus organizacijose, kurias riboja politinė ir visuomeninė atskaitomybė (D. Grant, J. Shields, 2002, P.320; V. Juknevičienė, 2008, P.82). Daugiausia viešojo sektoriaus SŽIV mokslinių tyrimų atliekama Vakarų Europos šalių ir JAV kontekste (S. Coleman Selden et al., 2000; S.W. Hays, 2004; D.M. Daley, M.L. Vasu, 2005; R.R. Sims, 2009). Taip pat SŽIV įgyvendinimas analizuojamas ir Kinijos (I.H. Chow et al., 2008, P. 687; H. Ngo et al., 2008), Australijos (T. Bartram, 2005; J. Matthews, 2002) bei kitų šalių kontekstuose. Tačiau LR viešųjų organizacijų, tame tarpe ir savivaldybių administracijų kontekste SŽIV tyrimai nevykdomi. Taigi SŽIV funkcijų sistemos suformavimas yra aktuali viešojo administravimo mokslinė problema.

SŽIV įgyvendinimas ne maža dalimi priklauso nuo šias funkcijas įgyvendinančių specialistų, tačiau mokslinėje literatūroje empirinių duomenų ar mokslinių diskusijų šiuo klausimu yra labai mažai. Dažniausiai apsiribojama konstatavimu, kad personalo specialistai išgyvena pasitikėjimo ar įteisinimo krizę (E.M. Berman et al. 1999, P.15; T.A. Kochan, 2004, P.132; E. Rasmussen et al., 2010, P.104). Pasaulinėje literatūroje personalo tarnybų vaidmenys ir iš dalies – specialistų veiklos charakteristikos, empiriškai analizuojamos didelių, tarptautinių organizacijų kontekste (E.E. Lawler, S.A. Mohrman, 2003; M. Amstrong, 2008, P.77-78).

Taigi itin svarbu suformuoti teoriškai ir empiriškai pagrįstą SŽIV funkcijų įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų savivaldybių administracijose modelį. Šio modelio nebuvimas yra aktuali spręstina mokslinė problema.

Problemos ištirtumo lygis (strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, personalo specialistų vaidmenų, savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių tyrinėjimų apžvalga). Pasaulinėje literatūroje SŽIV srityje svarūs M.A. Huselid (1995), Delery ir Doty (1996), P. Boxall (1998), P. Wright (1995, 2001, 2005), D.E. Guest (2002), M. Armstrong (2008), J. Storey, P.M. Wright, D. Ulrich (2009), M.A. Huselid, B.E. Becker, (2011) darbai. Į viešojo sektoriaus SŽIV orientuotus darbus publikavo S.E Condrey (2005), R.S. Beattie, S.P. Osborne (2008), J. Storey (2009), J.L. Perry (2010) ir kt. Lietuvoje SŽIV aspektus nagrinėjo E.E. Jančiauskas (2006).

Darbuose, analizuojančiuose personalo tarnybų / specialistų ir SŽIV sąveiką vyrauja šių specialistų įgyvendinamų vaidmenų tyrimai. Šioje srityje itin reikšmingi D. Ulrich ir W. Brockbank (1997, 2005, 2007, 2009) darbai. Taip pat vaidmenis tyrė T.A. Kochan (2004, P.134), Chr. Wright (2008, P.1064), K. Pritchard (2010), E. Rasmussen et al. (2010, P.116) ir kt.

Savivaldybių administracijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešosiose organizacijose nagrinėjo V. Baršauskienė (1999), J. Juralevičienė (2005), E.E. Jančiauskas (2006), K. Masiulis (2007), A. Astrauskas ir G. Česonis (2008), V. Juknevičienė (2008), M. Arimavičiūtė (2004, 2005, 2007), Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė (2009) ir kt. R. Čiarnienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė (2006) Kauno savivaldybėje tyrė strateginio personalo valdymą, siekiant įvertinti

personalo valdymo (administravimo) funkcijų vykdymo pakankamumą, personalo valdymo problemas. Tačiau publikacijų, tyrinėjančių personalo specialistų veiklos charakteristikų rinkinio ir SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo sąveiką savivaldybių administracijose rasti nepavyko.

Disertacijos objektas, tikslas, uždaviniai ir metodai.

Tyrimo objektas – SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajos. Tyrime sąmoningai nesiekiama įvertinti aukščiausio lygmens vadovų bei tiesioginių vadovų veiklos charakteristikų sąsajų su SŽIV įgyvendinimu.

Disertacinio darbo tikslas – suformuluoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemą bei atskleisti šios sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajas savivaldybių administracijų kontekste.

Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Išnagrinėti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo formavimąsi ir suformuluoti pagrindines nuostatas.
2. Sudaryti SŽIV funkcijų sistemą, išryškinant šioje koncepcijoje aktualias funkcijas.
3. Išskirti personalo specialistų veiklos charakteristikas, kurios gali būti susijusios su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu.
4. Apžvelgti SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų modelio kontekstą savivaldybių administracijose.
5. Empiriškai ištirti SŽIV funkcijų įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajas LR savivaldybių administracijose:
   5.1. Nustatyti SŽIV funkcijų sistemos pradmenų buvimą savivaldybių administracijose;
   5.2. Ištirti SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų (specializacijos, tenkančio krūvio, įgytos tinkamos kvalifikacijos, nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo, patirties ŽIV srityje, užimamų pareigų, atliekamo vaidmens suvokimo, įsitraukimo į funkcijų įgyvendinimą) sąsajas.
6. Pateikti personalo specialistų veiklos charakteristikų formavimo rekomendacijas, sąlygojančias SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimą savivaldybių administracijose.

Disertacinio darbo metodologija. Modeliuojant SŽIV funkcijų sistemos ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajas bei tiriant šio modelio pritaikomumą savivaldybių administracijose, taikyti šie bendrieji mokslinių tyrimų metodai: *sisteminė* ir *lyginamoji analizė, teorinis modeliavimas, apibendrinimas, interpretavimas, dedukcija*. Taip pat panaudoti šie empirinių tyrimų metodai: *dokumentų analizė* bei *anketinė apklausa*. Empirinio tyrimo duomenų analizei pasitelkti matematinės statistikos, lyginamosios analizės, interpretavimo bei apibendrinimų metodai.

Disertacinio darbo mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė.

Disertacijos mokslinis naujumas yra susijęs su mūsų šalies viešojo administravimo srities žinojimo spragų užpildymu. Visi pagrindiniai disertacinio tyrimo objekto aspektai (SŽIV funkcijų sistema, personalo specialistų veiklos charakteristikos) Lietuvos mokslinėje literatūroje yra analizuojami labai retai, o SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajos savivaldybių administracijose iš viso nėra tirtos. Taip pat disertacinis darbas atskirais naujumo aspektais (pvz., personalo specialistų veiklos charakteristikų rinkiniu ir jo analize) papildo ir pasaulinę viešojo sektoriaus SŽIV pažinimo sritį.

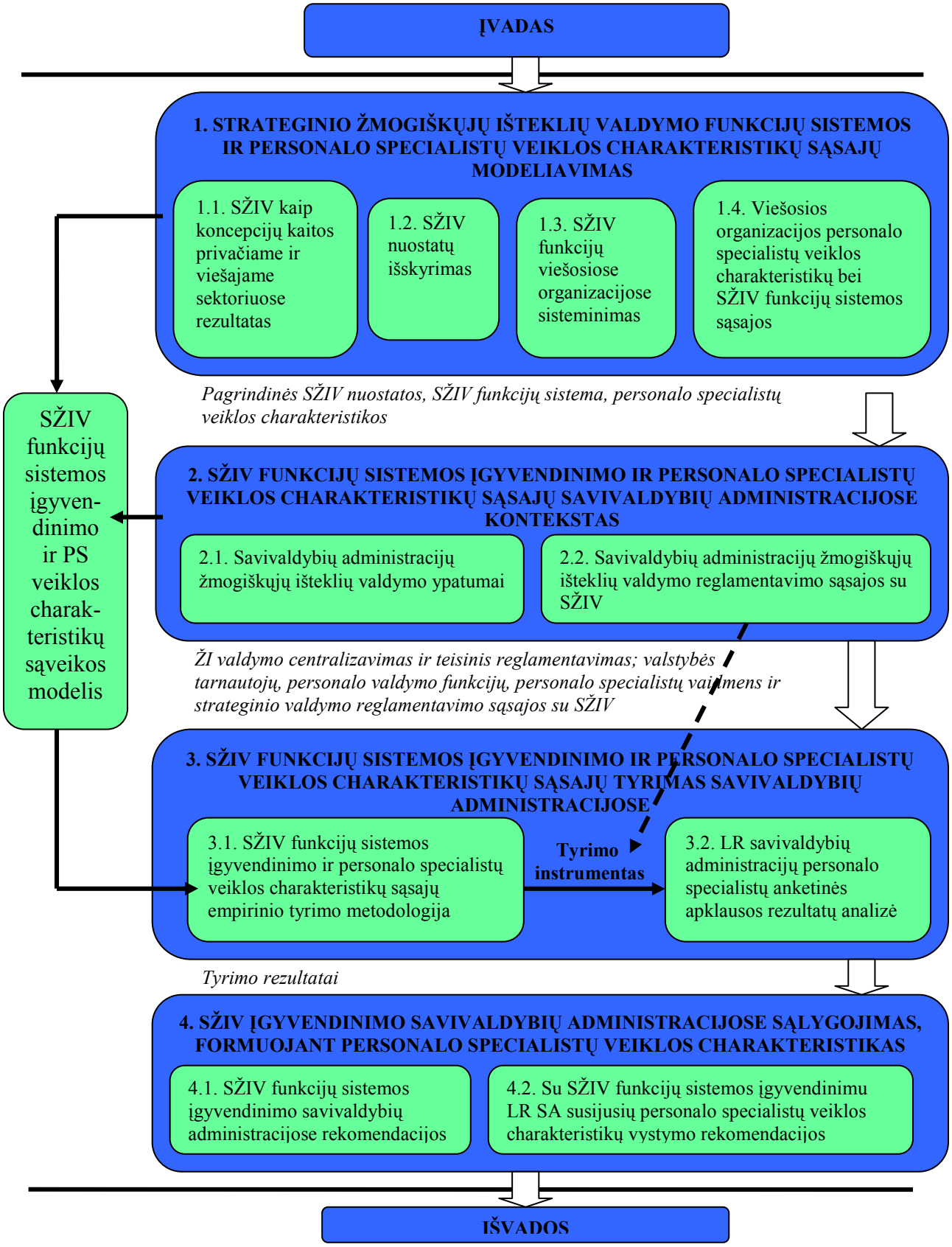
Disertaciniame darbe pasiekti **teoriniai rezultatai:**

1. Išnagrinėta požiūrių į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymui taikomų priemonių kaita privačiame bei viešajame sektoriuose bei išryškintas SŽIV analizės viešajame administravime aktualumas.
2. Suformuotas SŽIV koncepciją atitinkančių pagrindinių nuostatų rinkinys (visuma).
3. Sudaryta SŽIV koncepciją atitinkančių funkcijų bei jas sudarančių veiklų sistema.
4. Išskirtos personalo specialistų veiklos charakteristikos (specializacija, tenkantis krūvis, įgyta tinkama kvalifikacija bei nuolatinis jos tobulinimas, patirtis ŽIV srityje, užimamos pareigos, atliekamo vaidmens suvokimas, įsitraukimas į SŽIV funkcijų įgyvendinimą), galinčios turėti sąsajų su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu viešosiose organizacijose.
5. Sudarytas SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų modelis.

Disertaciniame darbe pasiekti **praktiniai darbo rezultatai**:

1. Nustatytos savivaldybių administracijų veiklą ir žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojančių LR valstybės tarnybos ir Vietos savivaldos įstatymų, Pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų, Strateginio planavimo metodikos sąsajos su SŽIV.
2. Parengtas SŽIV funkcijų įgyvendinimo savivaldybių administracijose tyrimo instrumentas.
3. Atskleistos personalo specialistų veiklos charakteristikos, susijusios su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu savivaldybių administracijose.
4. Suformuluotos rekomendacijos, kaip savivaldybių administracijoms siekti SŽIV įgyvendinimo, formuojant personalo specialistų veiklos charakteristikas (specializaciją, tenkantį krūvį, patirtį ŽIV srityje, užimamas pareigas, atliekamo vaidmens suvokimą, įsitraukimą į funkcijų įgyvendinimą).

Disertacijos struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados, literatūros sąrašas, disertacijos santrauka anglų kalba bei priedai (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbo loginė struktūra

DISERTACINIO DARBO REZULTATŲ APŽVALGA

Remiantis teorine SŽIV funkcijų sistemos bei jos įgyvendinimo veiksnių analize, **pirmame darbo skyriuje** *suformuotas SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų charakteristikų sąsajų modelis*.

Ekonominiai, visuomeniniai, politiniai pokyčiai, augantys visuomenės reikalavimai sąlygoja nuolatinę koncepcinių požiūrių į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą kaitą. Pradiniuose etapuose privataus ir viešojo sektorių ŽIV koncepcijos pasižymėjo kardinaliais skirtumais, tačiau nuo praėjusio amžiaus vidurio abiejų sektorių darbuotojų valdymui naudoti metodai supanašėjo; privačiame ir viešajame sektoriuose taikytos tapačios (arba labai panašios) koncepcijos: personalo vadyba (administravimas), žmogiškųjų išteklių vadyba ir strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba. Viešojo administravimo kontekste suformuotus požiūrius į žmogiškųjų išteklių valdymą galima sąlyginai suskirstyti į tokius etapus: ŽI profesionalizavimas – biurokratizavimas ir administravimas (personalo valdymas); žmogiškųjų išteklių valdymas; strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Kiekviena sekanti koncepcija tobulino ankstesniojo požiūrio nuostatas, pritaikydama jas prie naujų veiklos sąlygų. SŽIV koncepcijos išsivystymas ir įsigalėjimas viešojo administravimo teorijose siejamas su strateginio valdymo teorijų įsitvirtinimu, siekiu užtikrinti efektyvų bei veiksmingą viešųjų institucijų strateginį mąstymą bei valdymą. Pagrindinės šios koncepcijos nuostatos buvo formuojamos verslo sektoriaus kontekste (M.R. Allen, P. Wright, 2007, P.88; A. Yeung et al., 2008, P. 1-5; M. Alvesson, 2009, P.52; J. Storey, 2009, P. 125), tačiau šiandien SŽIV išskiriamas kaip vienas svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų (A. Raipa, 2001, P.22; E. Jančiauskas, M. Arimavičiūtė, 2002, P.168; N. Thom, A. Ritz, 2004, P. 243) ir aktualių dabartinės vadybos diskursų (J. Storey, 2009, P. 125; A. Yeung et al., 2008, P. 5).

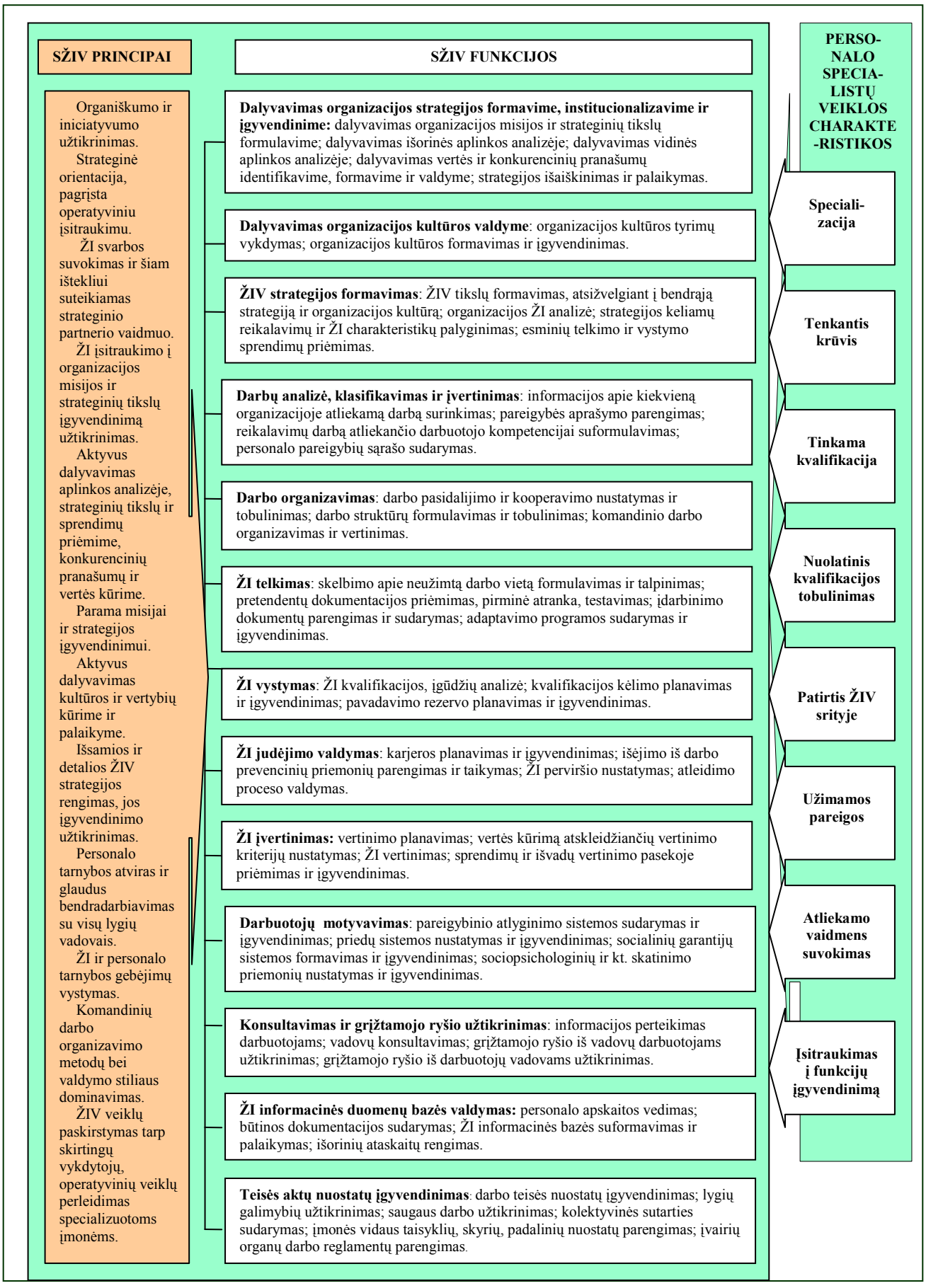
Analizuojant personalo vadybos, ŽIV ir SŽIV apibūdinančius principinius teiginius atskleisti reikšmingi koncepcijų skirtumai požiūriuose į ištekliaus valdymą, orientaciją laike, pagrindinio objekto svarbos suvokimą, pagrindinius tikslus, uždavinius ir priemones, tarnybos santykius organizacijoje, investavimą į ŽI vystymą, taikomus darbo organizavimo metodus bei veiklų vykdytojus. Išskirtos tokios pagrindinės SŽIV koncepcijos nuostatos: 1) iniciatyvumo ir organiškumo užtikrinimas; 2) strateginė orientacija, pagrįsta operatyviniu įsitraukimu; 3) ŽI svarbos suvokimas ir šiam ištekliui suteikiamas strateginio partnerio vaidmuo; 4) ŽI įsitraukimo į organizacijos misijos ir strategijos įgyvendinimą užtikrinimas; 5) aktyvus dalyvavimas aplinkos analizėje, strateginių tikslų ir sprendimų priėmime, konkurencinių pranašumų ir vertės kūrime; 6) parama misijai ir strategijos įgyvendinimui; 7) išsamios ir detalios ŽIV strategijos rengimas, jos įgyvendinimo užtikrinimas; 8) aktyvus dalyvavimas kultūros ir vertybių kūrime ir palaikyme; 9) personalo tarnybos atviras ir glaudus bendradarbiavimas su visų lygmenų vadovais; 10) ŽI ir

personalo tarnybos gebėjimų vystymas (kaip vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo priemonė); 11) komandinių darbo organizavimo metodų bei valdymo stiliaus dominavimas; 12) ŽIV veiklų paskirstymas tarp skirtingų vykdytojų, operatyvinių veiklų perleidimas specializuotoms įmonėms.

Mokslinėje literatūroje SŽIV funkcijų sistema nagrinėjama retai. Todėl šiame skyriuje nustatytos, detalizuotos bei susistemintos SŽIV turinį sudarančios funkcijos. Pirmiausia, remiantis atskleistu personalo vadybos ir ŽIV vystymusi į SŽIV, nagrinėtas personalo vadybos ir ŽIV turinys bei sudarytas funkcijų sąrašas. Vadovaujantis požiūriu, kad SŽIV koncepcijoje itin svarbus kitoks tradicinių funkcijų supratimas ir įgyvendinimas (C. Ban, 2005, P.23; D.M. Daley, M.L. Vasu, 2005, P.159; A. Yeung et al., 2008, P. 5; M.A. Huselid, B.E. Becker, 2011, P.422) bei siekiant atskleisti koncepcijų pasikeitimų įtaką sistemą formuojančių funkcijų vystymuisi, sudarytas funkcijų sąrašas koreguotas išskirtomis SŽIV nuostatomis. Svarstant SŽIV koncepcijos nuostatų įtaką kiekvienos išskirtos funkcijos vykdymui, pateikti tokie esminiai funkcijų sistemos pakeitimai įgyvendinant SŽIV koncepciją: išplėstas ir patikslintas dalyvavimo strateginiame valdyme funkcijos pavadinimas bei turinys; patikslintas dalyvavimo kultūros ir mikroklimato formavime ir valdyme pavadinimas; ŽI planavimo funkcijos turinys apjungtas su nuoseklios ŽI politikos formavimo funkcijos turiniu, veikla išvystyta į ŽI strategijos formavimo funkciją; išryškintas konsultavimo ir grįžtamojo ryšio funkcijos aktualumas ir turinys; išryškintas atleidimų valdymo aktualumas ŽI judėjimo valdymo funkcijoje; kitų SŽIV funkcijų turiniai analizės metu detalizuoti į smulkesnes veiklas. Išnagrinėjus mokslininkų nuomones bei įvertinus SŽIV koncepcijos nuostatų įtaką, suformuota SŽIV funkcijų sistema apjungiant trylika funkcijų: dalyvavimą organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime bei įgyvendinime; dalyvavimą organizacijos kultūros valdyme; ŽIV strategijos formavimą; darbų analizę, klasifikavimą ir įvertinimą; darbo organizavimą; ŽI telkimą; ŽI vystymą; ŽI judėjimo valdymą; ŽI įvertinimą; darbuotojų motyvavimą; konsultavimą ir grįžtamojo ryšio užtikrinimą; ŽI informacinės duomenų bazės valdymą; teisės aktų nuostatų įgyvendinimą. Vadovaujantis požiūriu, kad personalo vadybos ir ŽIV funkcijos yra SŽIV funkcijų sistemos pradmenys, suformuluota *pirmoji pagrindinė hipotezė, kad LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose yra SŽIV funkcijų sistemos pradmenys.*

SŽIV analizė rodo šios koncepcijos kompleksiškumą bei sudėtingumą, o taip pat leidžia suvokti, kad SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas yra susijęs su daugeliu veiksnių. Literatūroje (P. Zakarevičius, 2003, P.130; D.E. Klingner, J. Nalbandian, 2003, P.38, 72-73; N. Thom, A. Ritz, 2004, P.241; A. Eigenhuis, R. van Dijk, 2008, P. 27; C. Ban, 2005, P.30; P. Boxall, 2007, P.48; D. Ulrich, W. Brokckbank, 2007, P.193; I. Bakanauskienė, 2008, P.71; V. Smalskys, E. Skietrys, 2008, P.64; D. Ulrich et al., 2009, P. 191; R. Šnapštienė, 2009, P.132) įvardinamus veiksnius galima suskirstyti į dvi grupes pagal priklausomybę išorinei aplinkai ir vidinei organizacijos aplinkai. Dažnai pažymima išorinių aplinkos veiksnių kritinė svarba valstybinėms institucijoms, kurios yra

labiau atviros tam tikram aplinkos spaudimui bei suvaržymams, nei verslo organizacijos. Šiai grupei priskiriami mikro (ŽIV paslaugas teikiančių organizacijų pasiekiamumas išorinėje aplinkoje ir jų veiklos kokybė, valstybės tarnybos modelis) ir makro (ekonominės sąlygos, politiniai-teisiniai veiksniai, interesų grupės ir kt.) aplinkų elementai. Organizacijų vidinėje aplinkoje išskiriami šie veiksniai: organizacijos dydis, finansiniai ištekliai, organizacijos strategija, informacinių technologijų lygmuo organizacijoje ir jų pasitelkimas funkcijų įgyvendinimui; ŽI kvalifikacija, potencialas; aukščiausio lygmens vadovų požiūris į personalo tarnybą ir įsitraukimas į SŽIV įgyvendinimą; tiesioginių vadovų įsitraukimas į SŽIV įgyvendinimą. SŽIV nuostatų analizė atskleidė personalo specialistų reikšmingumą bei jiems keliamus naujus reikalavimus (pvz. orientuotis į strateginius organizacijos tikslus ir tuo pačiu išlaikyti dėmesį operatyvinėms veikloms, vertinti išorinės aplinkos sąlygas ir kt.). Tačiau šių specialistų pajėgumas ir tinkamumas iškeltų uždavinių įgyvendinimui visiškai nediskutuojamas ir nekvestionuojamas, o ryšys tarp SŽIV funkcijų įgyvendinimo bei personalo specialistų charakteristikų nenagrinėjamas. Todėl SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir aplinkos veiksnių ryšių schema papildyta personalo specialistų charakteristikų elementu. Suformuluota antroji pagrindinė disertacinio darbo hipotezė, kad *SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas yra susijęs su personalo specialistų charakteristikomis.* Analizuojant charakteristikas, galinčias turėti sąsajų su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu, suformuluotos tokios dalinės hipotezės: *funkcijas įgyvendinančių asmenų specializacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; personalo specialistams tenkantis krūvis yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; tinkama personalo specialistų kvalifikacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; specialistų patirtis ŽIV srityje yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; personalo specialistų užimamos pareigos yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; personalo specialistų atliekamo vaidmens suvokimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu*; *personalo specialistų įsitraukimas (funkcijų svarbos suvokimas ir jų įgyvendinimui skiriamas laikas) yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu.* SŽIV koncepcijos nuostatų, funkcijų bei jas sudarančių veiklų sistemos bei personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų hipotetinis modelis pavaizduotas antrame paveiksle (žr. 2 paveikslą).



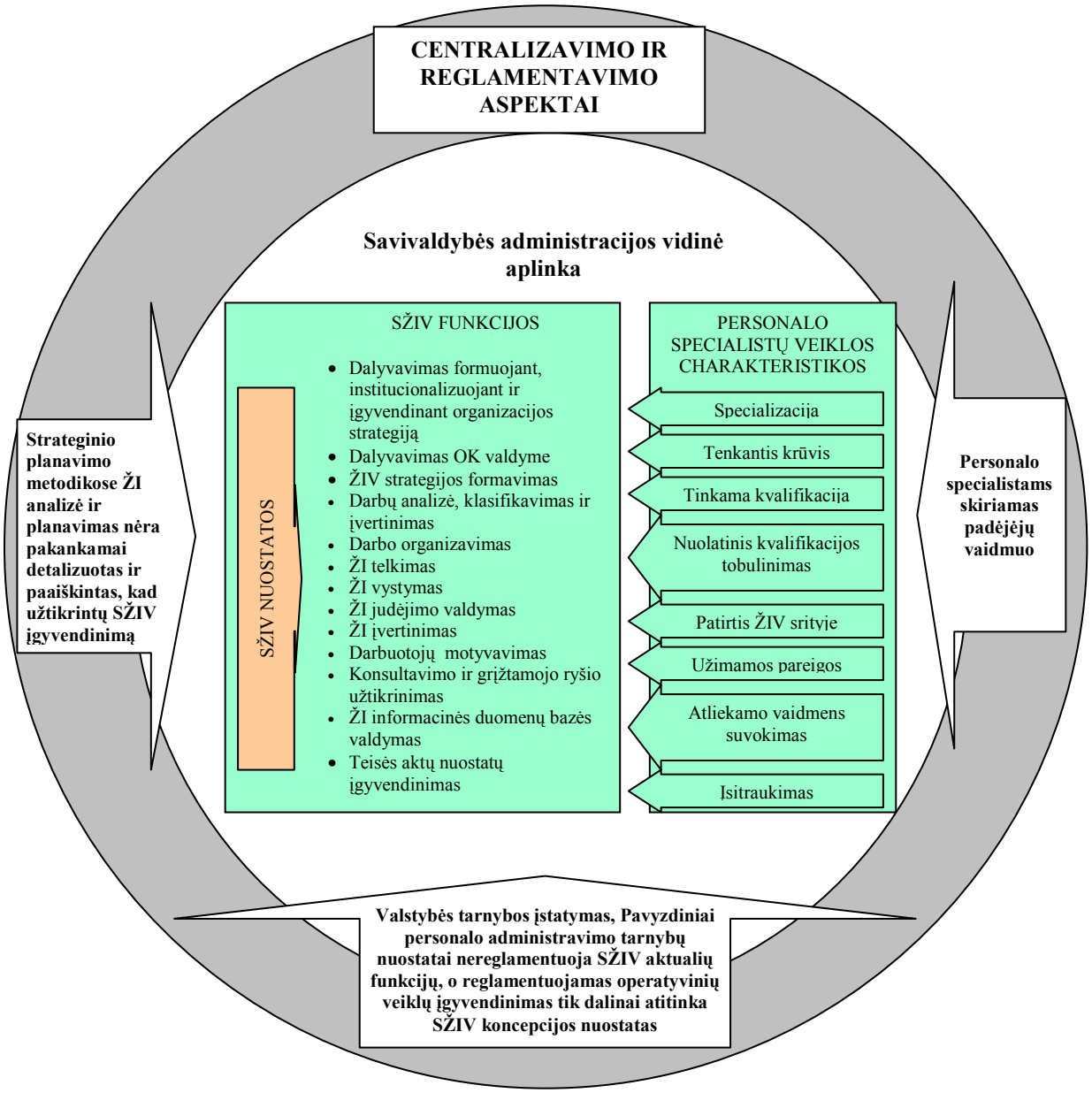
2 pav. SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų hipotetinis modelis

Antrame darbo skyriuje analizuojant LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijų kontekstą, tikslingai išnagrinėtos šių institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo sąsajos su SŽIV koncepcija. Reglamentavimo analizei bei sąsajų paieškoms pasirinkti LR Valstybės tarnybos įstatymas (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=362249), LR Vietos savivaldos įstatymas (http://www.skelbimas.lt/istatymai/vietos_savivaldos_istatymas.htm), Pavyzdiniai personalo administravimo tarnybų nuostatai (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1098 "Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo" 2007 m. spalio 17 d.; http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=306751&p_query=&p_tr2=), Strateginio planavimo metodika (LR Vyriausybės nutarimas 2009 m. sausio 7 d. Nr. 8 "Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo" pakeitimo"; Žin. 167).

Išnagrinėjus reglamentuojamų valstybės tarnautojų valdymo funkcijų sąsajas su SŽIV nustatyta, kad LR Valstybės tarnybos įstatymas nereglamentuoja SŽIV koncepcijoje aktualių funkcijų (dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacijos kultūros formavime ir valdyme; ŽIV strategijos formavimas; konsultavimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas) ir suteikia institucijų vadovams laisvę spręsti, ar įgyvendinti šias funkcijas ir kokiais ypatumais jų įgyvendinimas turi pasižymėti. Įstatyme reglamentuojamas operatyvinių veiklų įgyvendinimas tik dalinai atitinka SŽIV koncepcijos nuostatas. Išskirti tokie pagrindiniai LR Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų ir SŽIV nuostatų neatitikimai: vykdant pretendentų atranką neįvertinamos strateginiams tikslams pasiekti būtinos kompetencijos; nevykdomas (ignoruojamas) naujų valstybės tarnautojų adaptavimas; nenustatyta būtinybė planuoti karjerą, o pats karjeros įgyvendinimas daugiau suvokiamas kaip individualaus valstybės tarnautojo sprendimo ir pastangų pasekmė; įvertinant valstybės tarnautojų veiklą, neatsižvelgiama į jų prisidėjimą prie strateginių tikslų įgyvendinimo; ŽI motyvavimo atitikimą SŽIV nuostatas eliminuoja ribotos galimybės didinti valstybės tarnautojų atlygį. Pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų reglamentuojamų funkcijų analizė atskleidė, kad dažniausiai pabrėžiama būtinybė užtikrinti teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, formuoti ir organizuoti ŽI informacinės duomenų bazės aspektus. Pakankamai dažnai nurodomos įvairios su ŽIV strategijos formavimu susijusios funkcijos: personalo sudėties analizė, žmogiškųjų išteklių poreikio ir efektyvaus panaudojimo pasiūlymų formavimas; kt.). Tačiau, nepaisant atskirų ŽIV strategijos formavimo aspektų išryškinimo, sisteminio požiūrio į ŽIV strategijos formavimą nėra. Taigi, galima teigti, kad LR viešojo sektoriaus organizacijose, tame tarpe ir savivaldybių administracijose nėra valstybiniu lygmeniu skatinamas SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas.

Valstybės tarnybos valdymo centralizavimas per politikos formavimą, teisinį reglamentavimą ir kitas SŽIV koncepcijoje aktualias funkcijas įtakoja galimybes įgyvendinti SŽIV savivaldybių administracijose. Personalo specialistams įstatymų nuostatomis yra pavestas vadovų padėjėjų vaidmuo. Tuo tarpu SŽIV itin akcentuojama, kad personalo specialistai turi tapti arba siekti tapti "strateginiais vadovų partneriais". Taigi toks personalo specialistams nustatomas vaidmuo neatitinka SŽIV nuostatų.

SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų konteksto analizės rezultatai pateikti trečiame paveiksle (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Personalo specialistų veiklos charakteristikų ir SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo sąveikos savivaldybių administracijose kontekstas

Savivaldybių strateginio planavimo sąsajų su SŽIV koncepcija analizė leidžia konstatuoti, kad ŽI ir jų planavimo svarba strateginiams organizacijų planams neišryškinama ir prilyginama kitiems

ištekliams. Šių išteklių planavimas paaiškinamas sudėties, struktūros ir vaidmens analize ir vertinimu. Taip pat nurodoma prievolė efektyviausiai / optimaliausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti išteklius (taip pat ir ŽI). Tačiau metodikos nuostatose nėra nurodoma būtinybė formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ar apsibrėžti jos sudedamąsias dalis (ŽIV tikslus, turimų ŽI kompetencijų atitikimą bendrojoje strategijoje įtvirtintiems tikslams, esminius ŽI telkimo ir vystymo sprendimus). Taigi galima teigti, kad dokumentuose, reglamentuojančiuose strateginį planavimą LR viešosiose institucijose ŽI planavimas nėra pakankamai detalizuotas ir paaiškintas, kad užtikrintų ŽIV strategijos formavimą.

Trečiame skyriuje suformuota ir pagrįsta empirinio tyrimo metodologija, o taip pat pateikiami, analizuojami ir interpretuojami tyrimo duomenys.

Tyrimo tikslas – ištirti SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų ryšį LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijų kontekste.

Empiriniu tyrimu ieškoma atsakymų į du pagrindinius disertacijos klausimus: 1) ar yra savivaldybių administracijose SŽIV funkcijų sistemos pradmenys; 2) ar yra ryšys tarp SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir administracijų personalo specialistų veiklos charakteristikų (specializacijos, tenkančio krūvio, tinkamos kvalifikacijos, nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo, patirties ŽIV srityje, užimamų pareigų, atliekamo vaidmens suvokimo, įsitraukimo į funkcijų įgyvendinimą). Iškeltam tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė savivaldybių administracijų personalo specialistų apklausa.

Tyrimo anketą sudaro du pagrindinių klausimų blokai: *respondentų charakteristikas identifikuojantys klausimai* (dešimt klausimų apie respondentų specializaciją, jiems tenkantį krūvį, įgytą kvalifikaciją ir jos kėlimą, patirtį personalo administravimo srityje, užimamas pareigas, atliekamo vaidmens suvokimą bei įsitraukimą į funkcijų įgyvendinimą); *SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimą matuojantys klausimai* (dvylika klausimų apie vykdomų funkcijų atitikimą SŽIV koncepcijos principams). Taip pat du charakteristikas matuojantys klausimai panaudojami ir SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo įvertinimui.

Apklausa vyko 2010 metų balandžio - rugpjūčio mėnesiais. Tyrimas bei anketa buvo suderinta su Lietuvos savivaldybių asociacijos specialistais. Žvalgomajame tyrime dalyvavo buvę Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos personalo skyriaus darbuotojai, kurių patirtis užtikrino jų adekvatumą visai pagrindinių tiriamųjų grupei. Žvalgomojo tyrimo metu patikslintos anketos klausimų formuluotės, patikslinti arba pakeisti galimi atsakymų variantai.

Tiriamųjų generalinę aibę sudaro savivaldybių administracijų personalo administravimo specialistai. Remiantis savivaldybių internetiniuose tinklapiuose pateiktais duomenimis bei papildomu duomenų tikslinimu, personalo administravimo veiklas šiose institucijose įgyvendina 121 specialistas. Tyrimo anketos buvo išplatintos visiems specialistams. Surinkti 109 užpildyti

klausimynai. Taigi iš viso tyrime dalyvavo 90,1 proc. visos tyrimo populiacijos. Toks tyrime dalyvavusių specialistų skaičius užtikrina tyrimo patikimumą (išorinį duomenų validumą) bei galimybes apibendrinti tyrimo rezultatus visai populiacijai. Klaipėdos regiono (Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono, Kretingos rajono, Skuodo rajono, Šilutės rajono, Palangos miesto, išskyrus Neringą) bei Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių administracijose anketos išplatintos asmeniškai. Minėtose Klaipėdos regiono savivaldybėse, tyrimo respondentams sutinkant, buvo dalyvaujama anketų pildyme, fiksuojami specialistų komentarai bei pastabos dėl anketos klausimų formuluočių ir kt. Kitų miestų ir rajonų savivaldybių administracijų personalo administravimo specialistams buvo parašyti asmeniniai elektroniniai laiškai su informacija apie vykdomą disertacinį tyrimą ir prašymu užpildyti interaktyvias anketas.

Remiantis tyrimo rezultatų analize galima konstatuoti, kad:

Pirmoji pagrindinė hipotezė H1. „LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose yra SŽIV pradmenys“ yra patvirtinta.

Antroji pagrindinė hipotezė H2. “SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas yra susijęs su savivaldybių administracijų personalo specialistų charakteristikomis (specializacija, tenkančiu krūviu, įgyta tinkama kvalifikacija bei nuolatiniu jos tobulinimu, patirtimi SŽIV srityje, užimamomis pareigomis, atliekamo vaidmens suvokimu, įsitraukimu į funkcijų įgyvendinimą)” yra patvirtinta iš dalies:

Dalinė hipotezė H2.1. *“funkcijas įgyvendinančių asmenų specializacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra patvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.2.*“personalo specialistams tenkantis krūvis yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra nepatvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.3. *“tinkama personalo specialistų kvalifikacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra nepatvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.4. *“nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra nepatvirtinta.

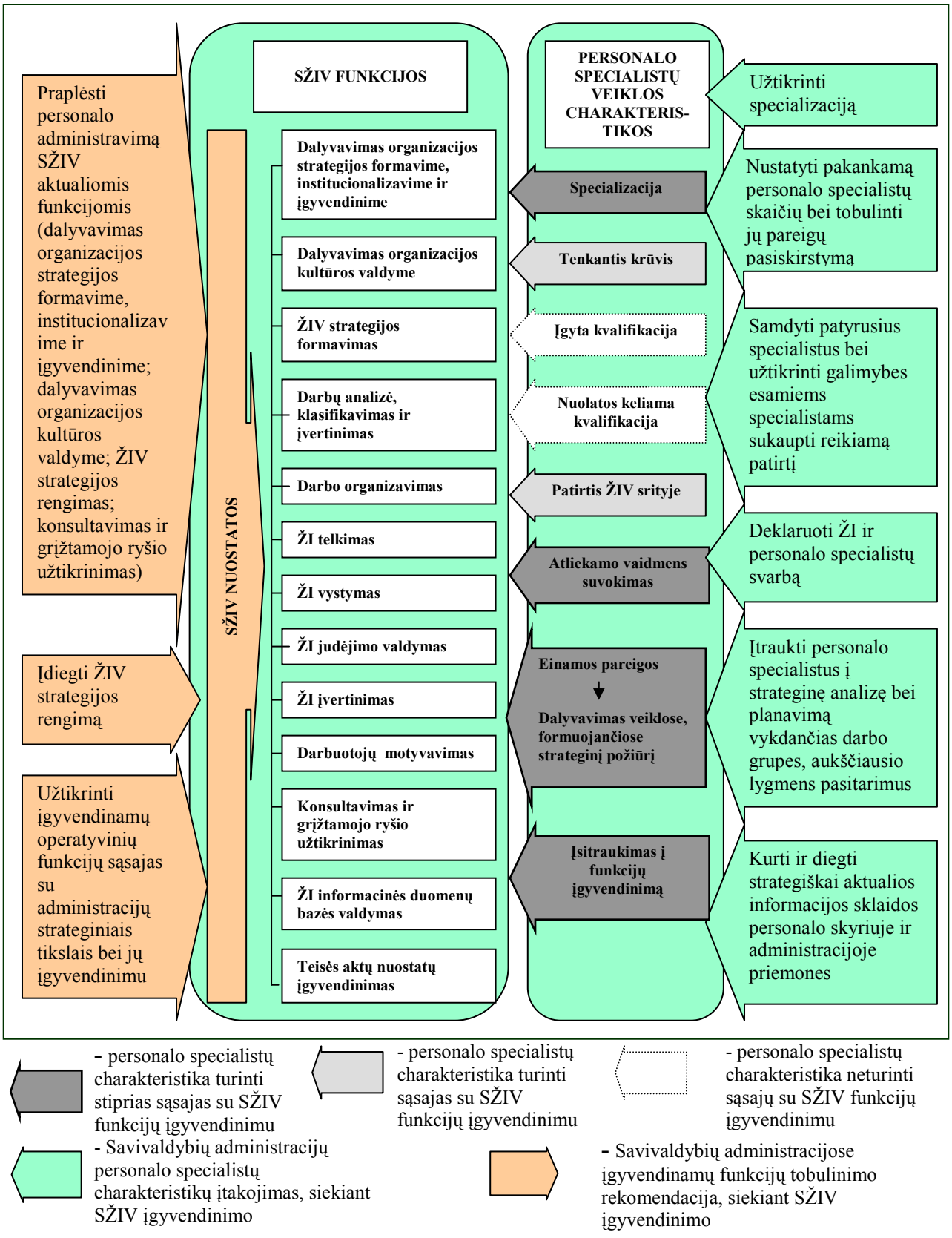
Dalinė hipotezė H2.5. *“specialistų patirtis ŽIV srityje yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra patvirtinta iš dalies.

Dalinė hipotezė H2.6. *„personalo specialistų atliekamo vaidmens suvokimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra patvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.7. *„personalo specialistų užimamos pareigos yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu* yra patvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.8. *„personalo specialistų įsitraukimas (funkcijos svarbos suvokimas ir jos įgyvendinimui skiriamas laikas) yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu* yra patvirtinta.

Ketvirtame darbo skyriuje yra pateikiamos personalo specialistų įgyvendinamų funkcijų tobulinimo bei veiklos charakteristikų formavimo, siekiant savivaldybių administracijose įgyvendinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, rekomendacijos (žr. 4 paveikslą).



4 pav. SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo sąlygojimas, įtakojant personalo specialistų veiklos charakteristikas

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė ŽI svarbos ir šio ištekliaus valdymui taikomų metodų, priemonių bei koncepcijų kaitą. Kiekviena sekanti koncepcija tobulino ankstesniojo požiūrio nuostatas, pritaikydama jas prie naujų veiklos sąlygų. Nustatyta, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas susiformavo kaip personalo vadybos, ŽIV koncepcijų kaitos viešajame ir privačiame sektoriuje rezultatas. Detaliai išnagrinėjus personalo valdymo, ŽIV ir SŽIV koncepcijų požiūrius į įvairius organizacijų veiklos aspektus, atskleisti SŽIV ypatumai ir suformuluotos šios pagrindinės SŽIV nuostatos: iniciatyvumo ir organiškumo užtikrinimas; strateginė orientacija, pagrįsta operatyviniu įsitraukimu; žmogiškųjų išteklių svarbos suvokimas ir šiam ištekliui suteikiamas strateginio partnerio vaidmuo; ŽI įsitraukimo į organizacijos misijos ir strategijos įgyvendinimą užtikrinimas; aktyvus dalyvavimas aplinkos analizėje, strateginių tikslų ir sprendimų priėmime, konkurencinių pranašumų ir vertės kūrime; parama misijai ir strategijos įgyvendinimui; išsamios ir detalios ŽIV strategijos rengimas, jos įgyvendinimo užtikrinimas; aktyvus dalyvavimas kultūros ir vertybių kūrime ir palaikyme; personalo tarnybos atviras ir glaudus bendradarbiavimas su visų lygmenų vadovais; ŽI ir personalo tarnybos gebėjimų vystymas (kaip vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo priemonė); komandinių darbo organizavimo metodų bei valdymo stiliaus dominavimas; ŽIV veiklų paskirstymas tarp skirtingų vykdytojų, operatyvinių veiklų perleidimas specializuotoms įmonėms.

Apibendrinant ir sisteminant pagrindines nuostatas suformuota tokia SŽIV samprata – strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginė veiklos sritis, kurioje aukščiausio lygmens vadovai, personalo specialistai, tiesioginiai vadovai bei specializuotos įmonės aktyviai bendradarbiaudami pagrįstai formuluoja ŽIV strategiją ir joje numatytomis priemonėmis siekia ne tik valdyti svarbiausius – žmogiškuosius išteklius, bet užtikrinti jų, kaip strateginių partnerių, įsitraukimą į organizacijos misijos ir strateginių tikslų kūrimą ir įgyvendinimą, vertės užtikrinimą.

2. Mokslinėje literatūroje vyrauja darbai, analizuojantys svarbiausių SŽIV funkcijų rinkinį arba atskiras funkcijas, tačiau nėra vieningos autorių nuomonės, kokios funkcijos formuoja visą SŽIV sistemą. Sudarant SŽIV funkcijų sistemą remtasi disertaciniame darbe atskleistu personalo vadybos ir ŽIV vystymusi į SŽIV. Suformuotas personalo vadybos ir ŽIV funkcijų sąrašas koreguotas atsižvelgiant į suformuluotas SŽIV nuostatas. Išnagrinėjus mokslininkų nuomones bei įvertinus SŽIV koncepcijos nuostatų įtaką, į SŽIV funkcijų sistemą įtrauktos trylika funkcijų: dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacijos kultūros valdyme; ŽIV strategijos formavimas; darbų analizė, klasifikavimas ir įvertinimas; darbo organizavimas; ŽI telkimas; ŽI vystymas; ŽI judėjimo valdymas; ŽI vertinimas; darbuotojų motyvavimas; konsultavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas;

ŽI informacinės duomenų bazės valdymas; teisės aktų nuostatų įgyvendinimas. Vadovaujantis požiūriu, kad personalo vadybos ir ŽIV funkcijos yra strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemos pradmenys, suformuluota pirmoji pagrindinė hipotezė (H1.), kad *savivaldybių administracijose yra SŽIV funkcijų sistemos pradmenys.*

3. Mokslinėje literatūroje ryšys tarp SŽIV funkcijų įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų nenagrinėjamas. Remiantis išskirtomis pagrindinėmis SŽIV nuostatomis, galima teigti, kad šios koncepcijos įgyvendinime personalo specialistams tenka reikšmingas vaidmuo. Todėl SŽIV funkcijų sistemos modelio įgyvendinimo ir aplinkos veiksnių ryšių schema papildyta personalo specialistų veiklos charakteristikų elementu. Suformuluota antroji pagrindinė disertacinio darbo hipotezė (H2.), kad *SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas yra susijęs su savivaldybių administracijų personalo specialistų veiklos charakteristikomis*. Taip pat suformuluotos tokios dalinės hipotezės: (*H2.1.) funkcijas įgyvendinančių asmenų specializacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.2.) personalo specialistams tenkantis krūvis yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.3) tinkama personalo specialistų kvalifikacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.4.) nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.5.) specialistų patirtis ŽIV srityje yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.6.) personalo specialistų užimamos pareigos yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.7.) personalo specialistų atliekamo vaidmens suvokimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu; (H2.8.) personalo specialistų įsitraukimas (funkcijų svarbos suvokimas ir jų įgyvendinimui skiriamas laikas) yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu.*

4. LR miestų ir rajonų savivaldybės atlieka svarbų vaidmenį veiksmingai tvarkant vietos bendruomenių reikalus, užtikrinant demokratinės santvarkos įgyvendinimą, o tuo pačiu ir užtikrinant viso viešojo sektoriaus funkcionavimo efektyvumą. Todėl savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo pozityvų vystymąsi sąlygojančių veiksnių analizė yra itin aktuali viešojo administravimo tyrimų sritis. Mokslinėse bei praktinio pobūdžio publikacijose diskutuojama dėl viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo centralizavimo ir teisinio reglamentavimo privalumų bei trūkumų. Siekiant atskleisti SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajas LR savivaldybių administracijose, detaliai išnagrinėtas šių institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinis reglamentavimas, jo sąsajos su SŽIV koncepcija. Reglamentavimo analizei bei sąsajų paieškoms pasirinkti LR Valstybės tarnybos įstatymas, Vietos savivaldos įstatymas, Pavyzdiniai personalo administravimo tarnybų nuostatai, Strateginio planavimo metodika.

Išnagrinėjus reglamentuojamų valstybės tarnautojų valdymo funkcijų sąsajas su SŽIV nustatyta, kad LR Valstybės tarnybos įstatymas nereglamentuoja SŽIV koncepcijoje aktualių funkcijų (dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacijos kultūros formavime ir valdyme; ŽIV strategijos formavimas; konsultavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas) ir suteikia institucijų vadovams laisvę spręsti, ar įgyvendinti šias funkcijas ir kokiais ypatumais jų įgyvendinimas turi pasižymėti. Reglamentuojamas operatyvinių veiklų įgyvendinimas tik dalinai atitinka SŽIV koncepcijos nuostatas. Pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų reglamentuojamų funkcijų analizė atskleidė, kad dažniausiai pabrėžiama būtinybė užtikrinti teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, formuoti ir organizuoti ŽI informacinės duomenų bazės aspektus. Personalo specialistams įstatymų nuostatomis yra pavestas vadovų padėjėjų vaidmuo, neatitinkantis SŽIV nuostatose akcentuojamos būtinybės ŽIV specialistams tapti arba siekti tapti "strateginiais vadovų partneriais". O dokumentuose, reglamentuojančiuose strateginį planavimą LR viešosiose institucijose ŽI planavimas nėra pakankamai detalizuotas ir paaiškintas, kad užtikrintų ŽIV strategijos formavimą. Taigi, LR viešojo sektoriaus organizacijose, tame tarpe ir savivaldybių administracijose nėra valstybiniu lygmeniu skatinamas SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas.

5. Apibendrinant atliktą SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo ir savivaldybių administracijų personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų empirinį tyrimą galima teigti, kad pirmoji pagrindinė hipotezė yra patvirtinta, o antroji pagrindinė hipotezė – patvirtinta iš dalies.

5.1. Pirmoji pagrindinė hipotezė (H1), teigianti, kad savivaldybių administracijose yra SŽIV pradmenys, yra patvirtinta. SŽIV pradmenys savivaldybių administracijose vertinti tiriant personalo specialistų įgyvendinamų funkcijų atitikimą SŽIV nuostatoms, SŽIV sistemą formuojančių funkcijų svarbos suvokimą bei jų įgyvendinimui skiriamą laiką. Remiantis funkcijų įgyvendinimo atitikimo SŽIV nuostatoms tyrimo duomenimis galima teigti, kad savivaldybių administracijose yra SŽIV funkcijų sistemos pradmenys. Labiausiai SŽIV nuostatas atitinka šioje koncepcijoje itin aktualios ŽIV strategijos formavimo bei konsultavimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimo funkcijos; mažiausiai - dalyvavimas organizacijos kultūros valdyme.

Savivaldybių administracijų personalo specialistų požiūris į įgyvendinamų funkcijų svarbą iš dalies atitinka SŽIV funkcijų sistemą. SŽIV sistemoje itin aktualių funkcijų (dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime, dalyvavimo organizacijos kultūros valdyme, ŽIV strategijos formavimo bei konsultavimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimo) svarba pateiktoje skalėje įvertinta pakankamai aukštai.

Nustatyta, kad visumoje savivaldybių administracijų personalo specialistų skiriamas laikas funkcijų įgyvendinimui su išlygomis atitinka SŽIV koncepciją. Personalo specialistai skiria mažiausiai darbo laiko ŽIV ir SŽIV koncepcijose išryškėjusioms funkcijoms (dalyvavimas

organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacijos kultūros valdyme bei ŽIV strategijos formavimas bei konsultavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas). Tačiau galima teigti, kad personalo specialistai bent iš dalies vykdo visas SŽIV aktualias funkcijas.

5.2. *Antroji pagrindinė hipotezė (H2) "SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimas yra susijęs su savivaldybių administracijų personalo specialistų veiklos charakteristikomis (specializacija, tenkančiu krūviu, įgyta tinkama kvalifikacija bei nuolatiniu jos tobulinimu, patirtimi SŽIV srityje, užimamomis pareigomis, atliekamo vaidmens suvokimu, įsitraukimu į funkcijų įgyvendinimą)" yra patvirtinta iš dalies*. Tai parodo dalinių hipotezių tyrimo rezultatai.

Dalinė hipotezė H2.1. "*funkcijas įgyvendinančių asmenų specializacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu"* yra patvirtinta. Statistinių kriterijų taikymas atskleidė ryšius tarp savivaldybių administracijų personalo specialistų specializacijos ir šių SŽIV funkcijų: darbo organizavimo; ŽI telkimo; ŽI judėjimo valdymo; ŽI įvertinimo; konsultavimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimo. Specializuotuose personalo administravimo skyriuose dirbantys asmenys teigia įgyvendinantys labiau SŽIV nuostatas atitinkančias minėtas funkcijas.

Dalinė hipotezė H2.2.*"personalo specialistams tenkantis krūvis yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu"* yra nepatvirtinta. Savivaldybių administracijų personalo specialistams tenkančio krūvio ir SŽIV funkcijų įgyvendinimo ryšio analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi respondentų atsakymai tik įgyvendinant ŽI telkimą. Tačiau labiausiai SŽIV atitinkantį ŽI telkimą įgyvendinantys nurodė specialistai, kuriems tenka daugiau nei 126 savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, t.y. turintys didžiausią krūvį specialistai.

Dalinė hipotezė H2.3. *"tinkama (vadybinė) personalo specialistų kvalifikacija yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu"* yra nepatvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.4. *"nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu"* yra nepatvirtinta.

Dalinė hipotezė H2.5. *"specialistų patirtis ŽIV srityje yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu"* yra patvirtinta iš dalies. Statistiškai reikšmingai skiriasi personalo specialistų atsakymai tik apie ŽI telkimo funkcijos įgyvendinimą.

Dalinė hipotezė H2.6. *„personalo specialistų atliekamo vaidmens suvokimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu"* yra patvirtinta. Tyrimu atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp savivaldybių administracijų personalo specialistų atliekamo vaidmens suvokimo ir visų SŽIV funkcijų įgyvendinimo. Labiau strategiškai savo vaidmenį suvokiantys respondentai taip pat nurodo įgyvendinantys labiau SŽIV nuostatas atitinkančias funkcijas.

Dalinė hipotezė H2.7. *„personalo specialistų užimamos pareigos yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu* yra patvirtinta. Atskleisti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp savivaldybių administracijų personalo specialistų einamų pareigų ir šių SŽIV funkcijų įgyvendinimo: dalyvavimo formuojant, institucionalizuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją; dalyvavimo organizacijos kultūros valdyme; ŽIV strategijos formavimo; darbo organizavimo; ŽI telkimo; ŽI vystymo; ŽI įvertinimo; konsultavimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimo; ŽI informacinės duomenų bazės valdymo.

Dalinė hipotezė H2.8. „*personalo specialistų įsitraukimas (funkcijos svarbos suvokimas ir jos įgyvendinimui skiriamas laikas) yra reikšmingas veiksnys, susijęs su SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimu“* yra patvirtinta. Nustatyta, kad kuo labiau suvokiama funkcijos svarba, tuo labiau jos įgyvendinimas atitinka SŽIV nuostatas. Toks statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tiriant daugelį SŽIV sudarančių funkcijų (dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacinės kultūros valdyme; ŽI strategijos formavimas; darbų analizė, klasifikavimas ir įvertinimas; darbo organizavimas; ŽI informacinės duomenų bazės valdymas) įgyvendinimo ypatumus. Dar dažniau yra susijęs funkcijos įgyvendinimui skiriamas laikas bei jos atitikimas SŽIV nuostatoms. Toks ryšys nustatytas tiriant šias funkcijas: dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacinės kultūros valdyme; ŽI strategijos formavimas; darbų analizė, klasifikavimas ir įvertinimas; ŽI telkimas; ŽI įvertinimas; konsultavimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas; ŽI informacinės duomenų bazės valdymas. Nustatyta, kad kuo daugiau laiko skiriama funkcijos įgyvendinimui, tuo labiau jos įgyvendinimas atitinka SŽIV nuostatas.

6. LR savivaldybių administracijose atliktas SŽIV funkcijų įgyvendinimo bei personalo specialistų veiklos charakteristikų sąsajų empirinis tyrimas atskleidė SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo galimybes. Tobulinant įgyvendinamas funkcijas rekomenduojama praplėsti personalo administravimą SŽIV aktualiomis funkcijomis, įdiegti ŽIV strategijos rengimą bei užtikrinti įgyvendinamų operatyvinių funkcijų sąsajas su administracijų strateginiais tikslais bei jų įgyvendinimu.

Siekiant SŽIV funkcijų sistemos įgyvendinimo LR savivaldybių administracijose būtina kryptingai formuoti personalo specialistų veiklos charakteristikas: užtikrinti specializaciją; nustatyti pakankamą personalo specialistų skaičių bei tobulinti jų pareigų pasiskirstymą; samdyti patyrusius specialistus bei užtikrinti galimybes esamiems specialistams sukaupti reikiamą patirtį; deklaruoti ŽI ir personalo specialistų svarbą strateginiuose savivaldybių dokumentuose ir kasdienėje veikloje; įtraukti personalo specialistus į strateginę analizę bei planavimą vykdančias darbo grupes, kurti ir diegti strategiškai aktualios informacijos sklaidos personalo skyriuje ir administracijoje priemones.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

Publikacijos moksliniuose žurnaluose:

1. Jagminas J., Pikturnaitė I. Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. Viešoji politika ir administravimas. 2008, Nr. 26. P. 80-96.
2. Jagminas J., Pikturnaitė I. Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba. 2009, Nr. 1(14). P. 73-78.
3. Pikturnaitė I. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. Vadyba. 2009, Nr. 2 (14). P. 119-126.
4. Jagminas J., Pikturnaitė I. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajos Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose (originalo kalba – anglų k.: The Correlation between Strategic Human Resource Management and Human Resource Development in LR Municipalities' Administrations. Human Resources Management and Ergonomics [Elektroninis išteklius]. 2010, Vol. 4 (1). P. 1-14.
5. Jagminas J., Pikturnaitė I. Personnel specialists as the factor of implementation of strategic human resource management in municipalities' administrations. Viešoji politika ir administravimas. 2011, T. 10 (3).

Publikacijos konferencijos pranešimų medžiagoje:

1. Pikturnaitė I. Valdymo ir personalo valdymo aspektų kaita informacinėje visuomenėje. Žmogus informacinėje visuomenėje. Klaipėda, 2007. P. 76-80.

Kitos publikacijos:

1. Docienė V., Pikturnaitė I. Personalo vadyba: praktinių darbų uždavinynas. Klaipėda, 2009. P.: 4-20; 30-34; 38-43.

GYVENIMO APRAŠYMAS

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas, pavardė:	Ilvija Pikturnaitė
Gimimo data:	1979 m. kovo 2 d.
E. paštas:	ilvijapikturnaite@gmail.com

IŠSILAVINIMAS

2006-2009	Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos (Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra). *Stažuotė:* 2007 m. rugpjūčio 16d. – 2007 m. spalio 29 d. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos personalo skyriuje.
2003-2005	Verslo vadybos magistrė (Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra).
2000-2003	Vadybos ir verslo administravimo bakalaurė (Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra).

DARBO PATIRTIS

2007 iki dabar	Docentė (Klaipėdos valstybinė kolegija, Socialinių mokslų fakultetas)
2005-2009	Asistentė (Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra)
2004-2007	Lektorė (Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija, Technologijų fakultetas)
2005-01-01 – 2005-07-01	Jaunesnioji mokslinė darbuotoja (KU Regioninės plėtros ir politikos institutas)
2002-2005	Kursų sekretorė (Klaipėdos aukštesnioji technikos mokykla)
2001-2002	Marketingo skyriaus agentė (UAB „Priekulės pienas“)

KALBOS Lietuvių, rusų, anglų

MOKSLINIŲ INTERESŲ SRITYS

Žmogiškųjų išteklių vadyba:

- viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas;
- švietimo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymas;
- strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.