



PERSONALO PADALINIO VIETA LIETUVOS PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

Asta Stankevičienė¹, Julija Šarupičiūtė²

Vilniaus universitetas, Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹asta.stankeviciene@vgtu.lt; ²julija.sarupiciute@ef.vu.lt

Įteikta 2013-09-24; priimta 2013-10-24

Santrauka. Strateginės žmogiškojo kapitalo reikšmės augimas formuoja naujų personalo valdymo funkcijų poreikį. Tai reikalauja konstruktyvaus personalo padalinio dalyvavimo organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procese. Tai, koku mastu organizacijų personalo padaliniais suteikiamos galimybės įgyvendinti savo strateginį vaidmenį, atskleidžia personalo padalinio vieta organizacijoje. Šio straipsnio tikslas – atskleisti Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių vietą – vaidmenį, statusą, funkcijas – strateginio organizacijų valdymo srityje. Šiam tikslui pasiekti atliktas 160 privataus ir 152 viešojo sektoriaus Lietuvos organizacijų personalo padalinių vadovų ir specialistų nuomonių tyrimas. Juo siekta parodyti personalo padalinių statusą organizacijoje, dabartyje ir perspektyvoje atliekamų funkcijų svarbą ir vaidmenį organizacijos strategijoje. Tyrimas parodė, kad, nepaisant to, jog personalo padalinio svarba yra pripažįstama, padalinio vieta tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje kol kas išliko labiau aptarnaujančio nei strateginio pobūdžio.

Reikšminiai žodžiai: personalo valdymas (vadyba), personalo padaliniai, personalo padalinių statusas, privatus sektorius, viešasis sektorius.

THE PLACE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEPARTMENT IN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS IN LITHUANIA

Asta Stankevičienė¹, Julija Šarupičiūtė²

Vilnius University, Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹asta.stankeviciene@vgtu.lt (corresponding author), ²julija.sarupiciute@ef.vu.lt

Received 24 September 2013; accepted 24 October 2013

Abstract. Growing strategic significance of the human capital develops the demand of new human resource management functions, which requires constructive participation of the human resource department in the process of formation and implementation of the organisational strategy. The extent to which a human resource department is given a possibility to implement their strategic role can be explained by the place of the department within the organisational structure. The aim of the article is to identify the place human resource departments hold in private and public sector organisations in Lithuania: their role, status and functions in strategic management of organisations. To achieve this aim the survey of human resource department managers and specialists of 160 private sector and 152 public sector organisations in Lithuania was conducted. Results of the survey also aimed to demonstrate the importance of performed functions of human resource departments at present and in perspective. The research revealed that despite of recognised importance of human resource management in both private and public sector organizations of Lithuania, human resource departments remain on the level of service rather than strategic units.

Keywords: human resource management, human resource departments, status of human resource department, private sector, public sector.

JEL Classification: M12.

Įvadas

Pasaulinės ekonominės padėties kaita, didėjanti globalizacija, nuožmi konkurencinė kova, socialiniai ir politiniai iššūkiai verčia organizacijas ieškoti būdų, kaip efektyviai išnaudoti vidinį organizacijos potencialą, siekiant ilgalaikių strateginių tikslų. Vienas iš pagrindinių vidinio potencialo šaltinių yra organizacijos žmogiškasis kapitalas, todėl gebėjimas valdyti žmogiškąjį kapitalą turi įgyti strateginę reikšmę organizacijų veiklos vystymo procese. Pripažįstant žmogiškojo kapitalo vaidmens reikšmingumą, personalo valdymo funkcijai realizuoti organizacijose nebepakanka taikyti darbuotojų paieškos, atrankos, vertinimo, motyvavimo tradicinių būdų. Strateginės žmogiškojo kapitalo reikšmės augimas formuoja naujų personalo valdymo funkcijų poreikį, o tam personalo padalinys turi konstruktyviai ir aktyviai dalyvauti organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procese. Todėl svarbią reikšmę įgyja ne tik personalo padaliniai suteikiamas statusas ir vaidmuo organizacijoje (strateginis ar aptarnaujantis), bet ir tai, kokių mastu personalo padalinys yra pajėgus įgyvendinti savo strateginį vaidmenį. Taigi tikslinga apibrėžti personalo padalinio vietą organizacijoje, kas atskleistų jų strateginį indėlį į organizacijos veiklą.

Lietuvoje šiuo požiūriu personalo padalinių vieta organizacijose mažai nagrinėta, tad atsiranda būtinybė pateikti požiūrį į besitęsiančias diskusijas dėl personalo padalinių vaidmens ir statuso šiuolaikinės organizacijos kontekste. Todėl šio straipsnio tikslas – atskleisti Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių vietą – vaidmenį, statusą, funkcijas – strateginio organizacijų valdymo srityje. Siekiant šio tikslo straipsnio autorių atliktas 160 privataus ir 152 viešojo sektoriaus Lietuvos organizacijų personalo padalinių vadovų ir specialistų nuomonių tyrimas. Norint pateikti objektyvesnį personalo padalinių vietos organizacijoje įvertinimą, buvo pasitelkta ir personalo padalinių nuostatų analizė.

Tyrimo koncepcija buvo formuojama remiantis užsienio autorių nuomone apie personalo padalinių vietą organizacijoje (Caldwell 2003, 2011; Choi, Khairuzzaman 2012; Cohen, Karatzimas 2011; Gilmore, Williams 2007; Guest, King 2004; Kelly 2001; Kelly, Gennard 2007; Ulrich, Brockbank 2007 ir kt.). Be to, atsižvelgta į lietuviškoje literatūroje pateiktas diskusijas apie personalo padalinių / specialistų vaidmenis (Bakanauskienė *et al.* 2008; Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2010; Lobanova 2009; Jagminas, Pikturnaitė 2008, 2011; Strateginiai partneriai... 2007; Ulrich 1998) organizacijoje.

1. Personalo padalinio vieta organizacijoje

Diskutuojant dėl personalo padalinio vietos organizacijoje, pirmiausia reiktų aptarti personalo valdymo subjektus ir jų valdžios pasidalijimą organizacijose.

Laikoma, kad personalo valdymo subjektas – asmuo ar asmenų grupė, atliekantys personalo valdymo funkciją, t. y. daugiau ar mažiau įtraukti į vieną kurią personalo valdymo veiklą, sprendimų priėmimą, rengimą ar įgyvendinimą (Bakanauskienė 2008). Pagrindiniai veiksniai, lemiantys konkrečią personalo valdymo subjektų sudėtį, yra: organizacijos dydis, organizacijai reikalingų darbuotojų užveravimo ir išlaikymo darbe sunkumai, savininkų ir (arba) aukščiausio lygio vadovų požiūris į personalo valdymo svarbą ir vadovų kompetencija šioje srityje (Bakanauskienė 2008).

Suprantama, kad organizacijos dydis (pagal darbuotojų skaičių) – tai objektyvus veiksnys, turintis įtaką konkrečiam personalo valdymo subjektų skaičiui ir profesionalumui. Tačiau nėra nustatytas tikslus darbuotojų skaičius, kuriam esant organizacijoje būtinas personalo specialistas ar padalinys. Viešojo sektoriaus statistika rodo, kad įvairiose įstaigose vienas personalo padalinio tarnautojas aptarnauja 50–100 valstybės tarnautojų ar darbuotojų, o tiriant savivaldybių administracijas nustatyta, kad 31 savivaldybėje vienas specialistas aptarnauja iki 150, kitose – iki 200, o 9 savivaldybėse – nuo 200 iki 350 darbuotojų. Žinoma, kad vienas žmogus gali tinkamai atlikti visas personalo valdymo funkcijas, jei aptarnauja 70–80 tarnautojų ar darbuotojų (Aleksienė 2005: 10). Privačiame sektoriuje vyrauja nuomonė, kad personalo padalinys reikalingas, jeigu organizacijoje dirba bent 150–200 darbuotojų (kitais duomenimis – iki 100) (Bakanauskienė 2008).

Nuo aukščiausio lygio vadovų požiūrio į personalo valdymo svarbą, jų pačių kompetencijos priklauso, kada konkrečiai atsirasi savi personalo valdymo specialistai / padalinys, koks vaidmuo jiems bus suteiktas, kokios personalo valdymo veiklos bus išplėtos. Nuo šių veiksnių taip pat priklauso, kada mažų organizacijų vadovai, neturintys savų personalo valdymo specialistų, kreipsis pagalbos į specialistus iš šalies ar kitą organizaciją. Teisiškai galimos trys alternatyvos: išorinė personalo valdymo paslauga (apimanti tiek vienkartinę personalo valdymo veiklą, tiek visą personalo valdymo funkciją); kitų organizacijų teikiamų paslaugų pirkimas (pvz., pareiginių nuostatų ir kt.); konsultavimas sprendžiant kai kuriuos personalo valdymo klausimus.

Kalbant apie personalo valdymo subjektų darbo pasidalijimą literatūroje vyrauja nuomonė, kad personalo padalinio ar specialisto paskirtis – kvalifikuotai atlikti organizacijos vadovų jiems perduotas personalo valdymo funkcijas. Taigi personalo padalinys / specialistai turėtų teikti kvalifikuotą pagalbą, kuri reikalinga vadovams. Bakanauskienė (2008) teigia, kad strateginius sprendimus privataus sektoriaus organizacijose priima aukščiausio arba kitų lygių vadovai (pvz., planuoja personalo poreikį; priima sprendimus dėl darbuotojų samdos, motyvavimo ir kt.), o neesminius sprendimus vykdo personalo padalinys (pvz., parengia reikalingus dokumentus darbuotojams, vykdo darbų saugos instruktažus ir kt.).

Viešojo sektoriaus personalo padalinių specifika yra ta, kad yra centralizuota personalo valdymo funkcijų priežiūra: personalo padalinių veiklai viešajame sektoriuje talkina Valstybės tarnybos departamentas ir jo sudaroma Personalo valdymo komisija (Dėl Valstybės tarnybos... 2012). Jos veikla apsiriboja probleminių personalo valdymo ir valstybės tarnybos organizavimo aspektų analizavimu ir patarimo pobūdžio sprendimų priėmimu. Valstybės tarnybos departamento paskirtis – kontroliuoti Valstybės tarnybos įstatymo ir susijusių įstatymų įgyvendinimą, koordinuoti ir tobulinti valstybės valdymą. Dalis departamento veiklos apima personalo padaliniams būdingų darbų atlikimą – ši institucija atlieka žmogiškųjų išteklių planavimo, mokymų ir karjeros poreikio valstybės tarnyboje analizę, administruoja valstybės tarnautojų rezervą, dalyvauja vykdant atranką į valstybės tarnybą. Taigi dalis administracinių personalo padalinio funkcijų yra centralizuota, tačiau šis faktas riboja personalo padalinių vidinio lankstumo galimybes, nes jos įpareigojamos derinti savo veiklą su Valstybės tarnybos departamento rekomendacijoms, kurios neretai yra bendrojo pobūdžio ir nenumato konkrečios institucijos specifikos.

Diskutuojant dėl personalo subjektų valdžios pasidalijimo organizacijoje, valdžios rūšių sprendimų priėmimo ir darbo organizavimo procese skiriamos keturios (Bakanauskienė 2008): linijinė valdžia; funkcinė valdžia; patariamoji valdžia; numanomoji valdžia. Šis darbo ir valdžios pasidalijimas organizacijose lemia, kad paprastai personalo padalinio vadovas ar specialistas yra tiesiogiai pavaldus aukščiausio lygio vadovui.

Aptariant personalo padalinio struktūrą organizacijoje, akivaizdu, kad tinkama šio padalinio struktūra priklausys nuo organizacijos veiklos specifikos, organizacijos dydžio ir organizacijos strategijos. Kai kuriose organizacijose centralizuota personalo padalinio struktūra gali būti tinkama personalo padalinio teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti ir masto ekonomikai pasiekti. Kitose situacijose būtini decentralizuoti personalo padaliniai.

Privataus sektoriaus organizacijoms nėra teisiškai apibrėžtų reikalavimų personalo valdymo organams, jų struktūrinius ypatumus lemia organizacijos charakteristikos, o viešojo sektoriaus institucijų personalo padaliniai susiduria su struktūriniais apribojimais. Viešajame sektoriuje personalo padaliniai, kaip ir kitų padalinių struktūriniai aspektai, reglamentuojami teisės aktų. Viešojo administravimo įstatymas (LR viešojo administravimo... 1999) numato, kad struktūriniais įstaigos padaliniais gali būti departamentas (valdyba), skirtas sudėtingoms užduotims spręsti, veiksams koordinuoti ir įgyvendinti; jo sudėtyje gali būti ne mažiau kaip du skyriai (biurai, tarnybos), kuriuose gali būti sudaromi konkretiems uždaviniams spęsti skirti poskyriai (grupės). Kiekvienam iš padalinio tipų yra nustatyti minimalūs reikalavimai pareigybių skaičiui. Visiems išvardytiems struktūriniais vienetams skiriami vadovai, pavaldūs

stambesnio struktūrinio vieneto vadovui, o šie – įstaigos vadovui. Įstatymas taip pat palieka įstaigos vadovui galimybę atskiroms administravimo funkcijoms ir užduotims, kurios nėra pavestos atsakingam struktūriniam padaliniui, steigti padaliniams nepriklausančias pareigybes ir detaliai apibrėžti funkcijas pareiginiuose nuostatuose.

Nepaisant to, kuri struktūra naudojama, svarbiausia, kad ji atitiktų organizacijos strategijos poreikius ir leistų personalo padaliniams atlikti funkcijas, susijusias su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu.

2. Tyrimų, skirtų personalo padalinio vietai organizacijoje, apžvalga

Analizuojant personalo padalinių statusą ir vaidmenų funkcijų pokyčius užsienio organizacijose, galima paminėti daugelio užsienio mokslininkų tyrimus (Caldwell 2003, 2011; Choi, Khairuzzaman 2012; Cohen, Karatzimas 2011; Gilmore, Williams 2007; Guest, King 2004; Kelly 2001; Kelly, Gennard 2007; Ulrich 1998 ir kt.).

Vadovaujantis Ulrich (1998) pateikta personalo padalinių vaidmenų klasifikacija (strateginio partnerio, administravimo eksperto, darbuotojų atstovo ir pokyčių agento), atlikti tyrimai (pvz., Caldwell 2011) rodo, kad dauguma personalo vadovų vykdo arba administratoriaus (valdymo eksperto) (24 proc.), arba pokyčių agento (28 proc.) vaidmenį. Strateginio verslo partnerio vaidmenį organizacijoje atlieka tik 33 proc. personalo vadovų, tačiau didesnė dalis (56 proc.) norėtų atlikti šį vaidmenį ateityje.

Kiti tyrimai (Caldwell 2003; Cohen, Karatzimas 2011; Guest, King 2004 ir kt.) rodo, kad personalo padalinio vadovų dalyvavimas strategijos kūrimo procese iš esmės sudėtingas, nes tik nedidelė dalis jų (apie trečdalį) realiai dalyvauja šiame procese, o dauguma jų (60 proc.) dalyvauja tik diskusijose dėl personalo valdymo strategijos (be patariamojo balso) arba tik įgyvendina personalo valdymo politiką (65 proc.). Minėti tyrimai parodė, kad daugumoje (per 60 proc.) organizacijų personalo vadovų reikšmė daugiau simbolinė (nedalyvaujama priimant verslo sprendimus, sudarant biudžetą (Cohen, Karatzimas 2011 ir kt.) ir tik trečdalyje (apie 30 proc.) organizacijų šių vadovų įtaka yra didesnė.

Analizuojant personalo padalinių statusą ir vaidmenų funkcijų pokyčius Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose, galima paminėti kai kurių mokslininkų tyrimus (Bakanauskienė *et al.* 2008; Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2010; Lobanova 2009 ir kt.).

Lietuvos mokslininkų tyrimų rezultatai (Bakanauskienė *et al.* 2008, Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2010; Lobanova 2009; Strateginiai partneriai... 2007) rodo, kad Lietuvos organizacijose labiausiai išplėtos personalo padalinio funkcijos yra paieška, atranka, darbų sauga

(„administravimo eksperto“ funkcijos), vidutiniškai išplėtotos – adaptacija, vertinimas ir darbuotojų mokymas („administravimo eksperto“ ir „darbuotojų atstovo“ funkcijos); mažiausiai išplėtotos – derybų dėl darbo sutarties vedimas, darbo apmokėjimo valdymas, strateginis planavimas ir valdymas, komandinio darbo įgūdžių ugdymas, organizacijos projektavimas, pokyčių valdymas („verslo partnerio“ ir „pokyčių agento“ funkcijos).

Kazlauskaitės, Bučiūnienės (2010) atliktas tyrimas rodo, kad 27,4 proc. personalo specialistų vidutinėse ir didelėse organizacijose prisideda prie personalo valdymo strategijos kūrimo, 23,2 proc. turi patariamąjį balsą (konsultantai) ir 37,9 proc. respondentų kartu įgyvendina strategiją. Apie pusę personalo vadovų atstovauja padaliniai organizacijos valdyboje ir dalyvauja tam tikruose organizacijos ir (arba) personalo valdymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo etapuose.

Analizuojant personalo padalinių statusą ir vaidmenų funkcijų pokyčius Lietuvos viešojo valdymo organizacijose, galima paminėti kai kurių mokslininkų tyrimus (Valstybės tarnybos departamento tyrimas 2009; Jagminas, Piktornaitė 2008, 2011 ir kt.).

Valstybės tarnybos departamento užsakytu (2009 m. atliko konsultacinę įmonę UAB „OR Consulting“) atlikto tyrimo duomenys rodo, kad personalo padalinių funkcijos yra dažniausiai administracinės (teisės aktų projektų ir kitų dokumentų personalo valdymo klausimais rengimas (94 proc.); atostogų suteikimo personalui organizavimas, darbo ir poilsio laiko apskaitos koordinavimas (94 proc.); personalo, įstaigai pavaldžių įstaigų vadovų asmens bylų ir kitų archyvinų bylų personalo klausimais formavimas, tvarkymas ir perdavimas archyvui (93,2 proc.) ir kt.). Kaip nurodoma minėtame tyrime, daugelyje (41,8 proc.) institucijų ir įstaigų, kurių tarnautojai dalyvavo apklausoje, personalo administravimo funkcijas atlieka struktūrinis padalinys, kuris be personalo administravimo funkcijų vykdo ir kitas funkcijas.

Jagmino, Piktornaitės (2008) atliktas tyrimas LR savivaldybėse patvirtina ankstesnes išvadas, kad personalo administravimas dažniausiai suvokiamas kaip formaliųjų (teisinių, raštvedybinių) darbų vykdymas ir reikalavimų įgyvendinimas, o LR miestų ir rajonų savivaldybių administracijose požiūris į žmogiškuosius išteklius yra labiau formalus nei strateginis; neįvertinamas turimų žmogiškųjų išteklių tinkamumas įgyvendinti strateginius tikslus. Kitas tų pačių autorių (Jagminas, Piktornaitė 2011) atliktas tyrimas patvirtino, kad, personalo specialistams siekiant tapti strateginiais partneriais, svarbu, jog jie būtų atitinkamo išsilavinimo bei patirties, suvokiantys savo vaidmenį organizacijoje, dalyvaujantys strateginiame personalo valdymo procese ir svarbiausia, kad jų svarbą pripažintų ir realiai įgyventų aukščiausieji organizacijos vadovai.

3. Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių vietos (vaidmens, statuso ir funkcijų) kiekybinis tyrimas

Kadangi tyrimo tikslas – išsiaiškinti respondentų požiūrį ir nuostatas opiais personalo valdymo klausimais, tokiais kaip personalo padalinio statusas, padalinio veiklos naudingumas organizacijai ir kt., buvo apklausti personalo padalinių vadovai, personalo specialistai (vadybininkai), o organizacijose, neturinčiose šių padalinių, darbuotojai, be savo tiesioginių funkcijų, dar atsakingi ir už personalo valdymo funkcijų vykdymą.

Privačiame sektoriuje organizacijos pagal veiklos sritį pasiskirstė taip: 13 proc. (20) gamybos; 23,4 proc. (36) prekybos; 39,6 proc. (61) paslaugų ir 24 proc. (37) mišrios veiklos organizacijos. Pagal dydį 27,8 proc. buvo mažos (iki 50 darbuotojų); 26,6 proc. – vidutinės (50–250 darbuotojų) ir 45,6 proc. – didelės organizacijos (virš 250 darbuotojų). Viešojo sektoriaus organizacijos pagal veiklą pasiskirstė taip: 39,4 proc. (56) ministerijų tarnybos, 30,9 proc. (47) savivaldybės ir 27,5 proc. (39) švietimo organizacijos. Pagal dydį 6,8 proc. (10) sudarė mažos organizacijos, 25,2 proc. (37) – turinčios 50–250 darbuotojų ir 68 proc. (100) – daugiau kaip 250 darbuotojų turinčios organizacijos.

Pirmiausia, siekiant įvertinti personalo padalinio vietą organizacijoje, reikia nustatyti, ar padalinys reikalingas organizacijai. Atliktas tyrimas parodė, kad privataus sektoriaus personalo specialistai, kaip įprasta, pripažino (80,9 proc. teigiamų atsakymų) personalo padalinio ar specialisto reikalingumą. Ypač tai akcentavo respondentai iš didelių organizacijų (94,4 proc.). Tačiau 13,4 proc. respondentų teigė, kad personalo padalinio funkcijas galima perduoti kitiems asmenims, o 5,7 proc. – kitoms specializuotoms personalo valdymo srityje organizacijoms. Iš viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinio reikalingumą pripažino dar didesnė dalis respondentų (96,4 proc.), tačiau čia galimybė perduoti personalo valdymo funkcijas išorinėms organizacijoms kaip alternatyva personalo padaliniai nebuvo nurodyta apskritai.

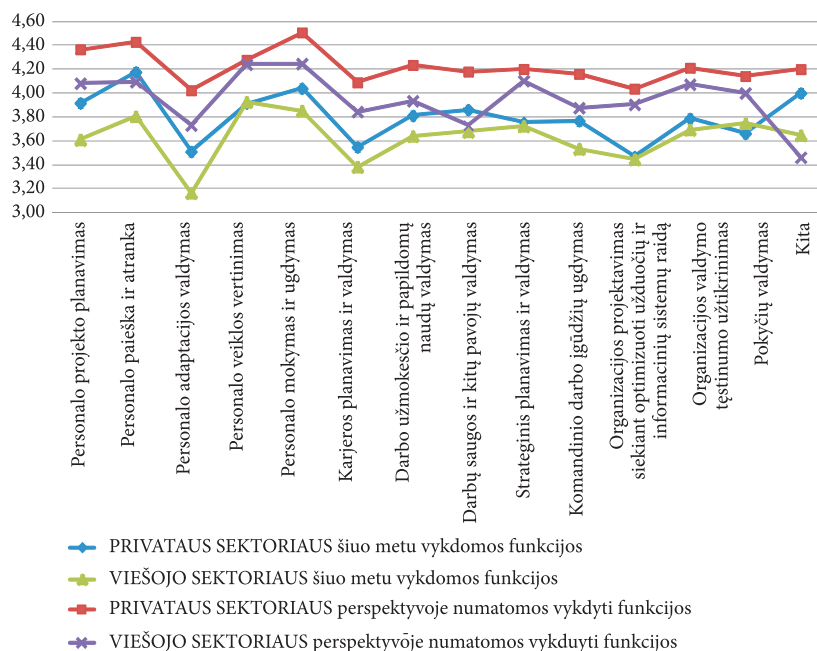
Atkreiptinas dėmesys į tai, kad respondentų požiūris į personalo padalinio reikalingumą turi ryšį su jų pareigomis: dauguma privataus sektoriaus personalo vadovų ir specialistų pabrėžė savo padalinio reikalingumą (91,7 proc.). Ypač tai išryškėjo lyginant jų požiūrį su darbuotojų, netiesiogiai atsakingų už personalo valdymo funkciją organizacijose (asmenys, derinantys personalo vadybos funkciją su savo tiesioginėmis funkcijomis, pvz., projektų vadovas, rinkodaros vadovas ir kt.) (atitinkamai 56,4 proc. ir 46,2 proc.). Viešajame sektoriuje nuomonių pasiskirstymas buvo vieningesnis – vadovai vienbalsiai nurodė personalo padalinio reikalingumą organizacijoje, o tarp personalo tarnybų specialistų bei kitų padalinių atstovų respondentų, nurodžiusių, kad personalo padalinys nereikalingas, dalis buvo palyginti maža (1,2 proc. ir 8,3 proc.).

Atlikto tyrimu patvirtinta, kad privačiame sektoriuje 51,1 proc. organizacijų turi personalo departamentą ar skyrių, 27,5 proc. turi tik personalo specialistą, tačiau specializuoto skyriaus ar specialisto neturi, 21,4 proc. organizacijų, kuriose personalo valdymo veiklą vykdo kiti asmenys. Viešajame sektoriuje personalo padaliniai egzistuoja 74,8 proc. organizacijų, specialistai, atliekantys personalo valdymo funkcijas, yra 23,6 proc. organizacijų ir tik 1,6 proc. organizacijų personalo valdymo veiklą vykdo kiti asmenys.

Kaip paaiškėjo iš atlikto tyrimo, organizacijose, kuriose nėra personalo padalinio ar specialisto, jų funkcijas dažniausiai atlieka aukščiausio lygio vadovas (72 proc.). Tai diskutuotinas sprendimas, nes tai pareikalauja nemažų vadovo laiko sąnaudų, kurias jis galėtų skirti kitoms organizacijos problemoms spręsti. Be to, aukščiausio lygio vadovas gali būti nepakankamai kompetentingas atlikti personalo valdymo funkcijas, be to, nepajėgdamas vienas atlikti užduočių, jis papildomo darbo užkrauna kitiems darbuotojams. Tai gali sukelti nepasitenkinimą, silpninti darbuotojų motyvaciją, nes jiems užkraunama atsakomybė už funkcijas, kurių jie kokybiškai negali realizuoti dėl kompetencijos stokos. Privataus sektoriaus organizacijose 17 proc. respondentų pažymėjo, kad personalo valdymo funkcijas atlieka sekretorė, 15 proc. – kad vadybininkas (ar kito padalinio vadovas), 11 proc. – kad kitas asmuo, dažniausiai buhalteris, teisininkas. Viešojo sektoriaus organizacijose, neturinčiose personalo padalinio ar specialisto, už šių funkcijų atlikimą atsakingi sekretoriai, administracijos darbuotojai ar teisininkai.

Autorių tyrimas parodė, kad Lietuvos organizacijose vyrauja linijinė ir ribota funkcinė valdžia. Retai naudojama patariamoji ar numanomoji valdžia. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad personalo padalinys ar specialistas pavaldus aukščiausio lygio vadovui (tai patvirtino 92,3 proc. tirtų organizacijų). Kadangi pagrindiniais personalo valdymo subjektais išlieka aukščiausio lygio vadovas ir (arba) įvairių lygių vadovai, be to, hierarchinis pavaldumas lemia „sprendžiančio vadovo ir vykdančio pavaldinio“ santykius, tai riboja personalo padalinio įtaką organizacijos veiklos rezultatams tirtose Lietuvos organizacijose.

Analizuojant šio padalinio funkcijas ir jų pokyčius, pasak D. Ulrich (1998, funkcijų klasifikaciją, paaiškėjo, kad Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose personalo padaliniai dažniausiai atlieka „administravimo eksperto“ (82,3 proc.) (dokumentų administravimas, darbų saugos užtikrinimas; paieškos, atrankos ir mokymo proceso tobulinimo) užduotis. „Verslo partnerio“ ir „darbuotojų atstovo“ (personalo / žmoniškųjų išteklių strategijos formavimas bei įgyvendinimas, darbuotojų kaitos bei lojalumo tyrimai, komunikacijos proceso užtikrinimas organizacijoje) funkcijos atliekamos rečiau (44,2 proc.), mažiausiai dėmesio sulaukia „pokyčių agento“ funkcija (organizacijoje vykstančių pokyčių palaikymas, organizacijos kultūros ir vertybių palaikymas) (32,3 proc.). Tarp viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių taip pat vyrauja „administravimo eksperto“ užduotis (86,3 proc.), o „pokyčių agento“ užduočiai skiriama dar mažiau dėmesio nei privačiame sektoriuje (24,4 proc.).



1 pav. Personalo valdymo funkcijų įvertinimo vidurkiai (esamu momentu ir perspektyvoje) (sudaryta remiantis tyrimo duomenimis)

Fig. 1. Averages of human resource function evaluation (at present and in perspective)
Source: based on the research data.

Tyrime svarbią vietą užėmė respondentų atliekamų personalo valdymo funkcijų svarbos šiuo momentu ir perspektyvoje įvertinimas. Iš 1 pav. matyti, kad pagal penkiabalę sistemą privačiame sektoriuje daugiausia balų įvertintos tokios šiuo metu svarbios funkcijos, kaip darbuotojų paieška ir atranka (4,2 balo), mokymas ir ugdymas (4,0 balo), personalo poreikio planavimas (3,9 balo). Viešajame sektoriuje esamų funkcijų svarba ganėtinai panaši: personalo mokymas ir ugdymas (3,9 balo), paieška ir atranka (3,8 balo), tačiau šiuo atveju kaip svarbiausia buvo išskirta personalo vertinimo funkcija (3,9 balo). Taip pat pažymėtina, kad tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose manoma, kad ateityje šių funkcijų svarba didės (4,4, 4,5, 4,4 balo privačiame sektoriuje ir 4,3, 4,1, 4,2 balo atitinkamai viešajame sektoriuje). Mokymo ir ugdymo svarba gali būti paaiškinta poreikiu investuoti į žmogiškąjį kapitalą kuriant žinių visuomenę. Kitų dviejų funkcijų svarbą lemia įtampa darbo rinkoje ieškant darbuotojų ir nuolatinis kompetentingų vadovų bei specialistų trūkumas. Viešojo sektoriaus organizacijų išskiriama personalo vertinimo svarba susijusi su teisiniu valstybės tarnautojų darbo reglamentavimu ir priklausomybe nuo tarnautojų karjeros galimybių priklausomybės nuo planinio vertinimo rezultatų.

Derėtų pažymėti, kad vertinant personalo valdymo funkcijų svarbą itin išsiskiria žemas personalo adaptacijos valdymo svarbos vertinimas viešajame sektoriuje (vidurkis – 3,16). Įdomu ir tai, kad ateityje didesnio šios funkcijos svarbos augimo respondentai taip pat nenumato (3,73 balo). Privačiame sektoriuje situacija kiek geresnė (3,51 balo), tačiau ateities perspektyvoje darbuotojų adaptacijos svarbos padidėjimas yra mažiausias, lyginant su kitų funkcijų svarbos didėjimu (4,02 balo).

Kaip žinoma, personalo padalinio vietą organizacijoje lemia strateginis jo vaidmuo, indėlis į strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, sprendimų priėmimą (1 lentelė).

Atliktas tyrimas parodė, personalo valdymo strategija egzistuoja 32,4 proc. privataus sektoriaus organizacijų ir 37,8 proc. viešojo sektoriaus organizacijų. 67,6 proc. privataus sektoriaus ir 62,2 proc. viešojo sektoriaus strategijos neturi arba ji yra tik kuriama. Iš apklaustų privataus sektoriaus atstovų net 20 proc. nesutiko atskleisti personalo valdymo strategijos turinio teigdami, kad tai komercinė paslaptis. Analizuojant duomenis galima pastebėti, kad tik 13,5 proc. privataus sektoriaus respondentų aiškiai apibrėžė personalo valdymo strategijos turinį („siekti, kad bendrovės stiprybė taptų aukšta kvalifikacija, lojalūs ir patikimi darbuotojai, o pati bendrovė – patraukliu darbdaviu, kurios vertybės – atsakomybė, pagarba ir profesionalumas“) ir jos ryšį su bendra organizacijos strategija. 18,9 proc. negalėjo ar nenorėjo apibrėžti aiškaus personalo valdymo strategijos turinio. Iš viešojo sektoriaus organizacijų respondentų strategijos turinį aiškiai apibrėžė 23,0 proc., 12,2 proc. teigė negalintys to padaryti, o dalis atsakiusiųjų pažymėjo, kad personalo valdymas

apibrėžiamas bendrose nagrinėjamų organizacijų strategijose, skelbiamose viešai, todėl poreikio sukonkretinti ir išskirti personalo valdymo strategijos respondentai nemato.

Derėtų pabrėžti, kad klausimų blokas, atskleidžiantis strateginį personalo padalinių ar specialistų vaidmenį, buvo išties komplikuoatas tiek turinio (supratimo), tiek su tuo sietinios galimos atsakomybės prasme.

1 lentelė. Personalo padalinio vieta organizacijoje (sudaryta autorių remiantis atlikto tyrimo rezultatais)

Table 1. The place of a human resource department within an organisation (compiled by authors based on research results)

	Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Personalo valdymo strategijos egzistavimas organizacijoje	Yra 32,4 proc.	Yra 37,8 proc.
	Nėra 67,6 proc.	Nėra 62,2 proc.
Personalo padalinio dalyvavimas strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese	Dalyvauja strategijos kūrimo ir įgyvendinimo etapuose 43,7 proc.	Dalyvauja strategijos kūrimo ir įgyvendinimo etapuose 38,0 proc.
	Dalyvauja tik strategijos įgyvendinimo etape 56,3 proc.	Dalyvauja tik strategijos įgyvendinimo etape 62,0 proc.
Personalo padalinio ar specialisto savarankiškumas priimant sprendimus	Sprendimai griežtai kontroliuojami 26,9 proc.	Sprendimai griežtai kontroliuojami 26,5 proc.
	Sprendimai priimami savarankiškai 7,1 proc.	Sprendimai priimami savarankiškai 0 proc.
	Griežta kontrolė derinama su savarankiškumu 66,0 proc.	Griežta kontrolė derinama su savarankiškumu 73,5 proc.

Straipsnio autorių atliktas tyrimas rodo, kad privačiame sektoriuje 43,7 proc. respondentų dalyvauja personalo valdymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose, o net 56,3 proc. – tik strategijos įgyvendinimo procese. Viešajame sektoriuje šis skirtumas dar didesnis – net 62,0 proc. respondentų yra tik strategijos įgyvendintojai. Organizacijos dydis ir veiklos pobūdis reikšmingos įtakos respondentų atsakymams neturėjo.

Siekiant atskleisti padalinio dalyvavimo sprendimų priėmimo procese lygį, respondentams buvo užduotas klausimas, kiek griežtai reglamentuota personalo padalinio veikla.

Tyrimo rezultatai rodo, kad personalo padalinio veikla yra reglamentuota, todėl yra mažai savarankiškumo priimant sprendimus. Dauguma privataus sektoriaus respondentų (92,9 proc.) patvirtino, kad strateginiais klausimais reikia tartis su vadovu arba egzistuoja nustatytos taisyklės, kaip elgtis konkrečiu atveju (mokymo planai, vertinimo

sistema ir kt. strateginiai klausimai). Savarankiškai priimti sprendimą leidžiama dažniausiai neesminiais klausimais. Analizuojant duomenis pastebėta, kad organizacijos dydis ir veikla reikšmingų skirtumų respondentų atsakymams neturėjo. Todėl galimybė savarankiškai priimti sprendimus priklauso nuo organizacijos valdymo filosofijos, jos vadovo požiūrio į personalo padalinio svarbą ir naudą. Viešojo sektoriaus rezultatai pateikė griežtą poziciją padalinio savarankiškumo klausimu – tarp apklaustųjų nebuvo atvejų, kai personalo padaliniai ar specialistai būtų suteikiama laisvė veikti savo nuožiūra. Tokie rezultatai nėra netikėti, nes teisinis reglamentavimas, net ir nesant griežtos organizacijos vadovybės kontrolės, apibrėžia šių padalinių veiklą.

4. Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių nuostatų analizė

Pateiktas kiekybinis tyrimas akcentuoja personalo padalinių vadovų, specialistų ar personalo valdymo funkcijas atliekančių darbuotojų nuomonę apie personalo padalinio vietą organizacijoje, o tai yra gana subjektyvus realios personalo padalinių padėties organizacijoje interpretavimas, todėl tikslinga pateikti ir objektyvesnį personalo padalinio vietos organizacijoje įvertinimą. Šiam tikslui buvo atlikta privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių nuostatų analizė. Atsitiktiniu būdu pasirinkti dviejų privataus sektoriaus organizacijų – telekomunikacijų bendrovės ir didelės gamybos įmonės personalo padalinių nuostatai ir keturių viešojo sektoriaus organizacijų – dviejų savivaldybių ir dviejų ministerijų personalo tarnybų nuostatai. Pažymėtina, kad privataus sektoriaus organizacijose formalus personalo padalinio statuso, funkcijų, atsakomybės ir įgaliojimų aprašymas nėra plačiai paplitęs, tokie dokumentai dažniau kuriami laikantis įdiegtų valdymo sistemų reikalavimų, o ne praktiniais valdymo tikslais.

Išanalizavus viešojo sektoriaus organizacijų personalo tarnybų nuostatus matyti, kad personalo tarnybos šiose įstaigose yra funkciniai padaliniai, dažniausiai skyriai, esantys jungtinių administracinių departamentų dalimi, tiesiogiai pavaldūs administracijos vadovams – ministerijos kancleriams ar savivaldybės administracijos vadovams. Šių įstaigų nuostatuose taip pat nurodomas pavaldumas aukščiausiesiems įstaigų vadovams. Personalo tarnybų teisės daugeliu atvejų apsiriboja teise gauti savo funkcijoms atlikti reikalingą informaciją iš kitų įstaigos padalinių, teise teikti vadovybei siūlymus dėl personalo tarnybos veiklos organizavimo ir teise bendradarbiauti su kitais įstaigos padaliniais vykdant numatytas personalo valdymo funkcijas. Didžiausia atsakomybė suteikiama personalo tarnybų vadovams – jie atsako už tarnybai pavedamų funkcijų įgyvendinimą užtikrinant įstaigų

personalo valdymo poreikio patenkinimą, atsiskaito administracijos vadovams apie personalo valdymo organizavimą įstaigoje, teikia siūlymus dėl personalo politikos įgyvendinimo pokyčių. Tradicinės poreikių planavimo, atrankos, mokymo ir adaptavimo, motyvavimo, vertinimo ir kt. personalo valdymo funkcijos pasirinktuose personalo tarnybų nuostatuose aprašomos akcentuojant, kad personalo tarnyba padeda vykdyti jas įstaigos padalinių ar administracijos vadovui, taigi turi svarų patariamąjį vaidmenį valdant personalą. Viešajame sektoriuje personalo tarnybų nuostatuose įtvirtintos atliekamos personalo valdymo funkcijos daugeliu atvejų neturi didelio skirtumo, lyginant su Vyriausybės patvirtintais pavyzdiniais personalo tarnybų nuostatais (Dėl pavyzdinių personalo... 2007). Tai leidžia daryti prielaidą, kad net ir turėdamos galimybę lanksčiau realizuoti personalo valdymą per atitinkamą tarnybą, didelė dalis įstaigų pasirenka jau esamą pavyzdinį modelį. Skirtumai, lyginant su pavyzdiniais personalo tarnybų nuostatais, pastebimi daugiausia tais atvejais, kai personalo skyriams pavesta vykdyti ne tik personalo valdymo, bet ir administracines funkcijas. Tokiu atveju personalo tarnybų nuostatai papildoma gana ilgu ir išsamiumi administracinių procedūrų aprašu, įskaitant įstaigos archyvo valdymą, reprezentacinių veiklų organizavimą, net įstaigos patalpų tvarkymą.

Palyginimui su viešojo sektoriaus organizacijų personalo tarnybų nuostatais pasirinktų privataus sektoriaus organizacijų personalo skyrių nuostatuose įtvirtintas pavaldumas aukščiausio lygio įmonės vadovams. Pažymėtina, kad šiais atvejais personalo skyrių vadovų funkcijos itin glaudžiai susijusios su pačių padalinių funkcijomis. Tai leidžia manyti, kad personalo skyrių vadovai vykdo personalo valdymo funkcijas drauge su kitais skyriaus darbuotojais, išskyrus tai, kad atskaitomybė už skyriaus veiklą tenka jiems vieniems. Nagrinėjamose privataus sektoriaus organizacijose akcentuojama personalo paieškos, atrankos, išlaikymo ir personalo kompetencijų atitikties organizacijos poreikiams užtikrinimo svarba. Dokumentų valdymo ir kitos administracinės funkcijos nagrinėjamose privataus sektoriaus organizacijose užima kur kas mažesnę personalo tarnybų veiklų dalį nei viešajame sektoriuje, kaip paminėta pirmiau. Čia daugiau koncentruojamasi į personalo valdymo funkcijų įgyvendinimą nuolat derinant su kitų padalinių vadovais, tenkinant jų poreikius ir užtikrinant įmonių personalo politikos įgyvendinimą.

Taigi atlikta privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų personalo padalinių nuostatų analizė iš esmės patvirtina atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus – personalo padaliniai atlieka palaikomąjį vaidmenį organizacijos veikloje, nėra akcentuojama jų, kaip vertę kuriančių ar pokyčius inicijuojančių organizacijos vienetų svarba, o suteikiamos teisės yra siauresnės nei reikalaujama atsakomybė.

Išvados

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad daugelis personalo vadovų suvokia strateginę savo padalinio vertę, tačiau to nepasakys apie aukščiausio lygio vadovus, kurie, kaip įprasta, ją vertina skeptiškai. Be to, nemato apčiuopiamos šio padalinio įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Atliktas tyrimas parodė, kad:

- daugiau kaip pusė tirtų organizacijų (51,1 proc. privačiame sektoriuje ir 74,8 proc. viešajame sektoriuje) personalo valdymą įgyvendina per personalo padalinius, pavaldžius aukščiausio lygio vadovams. Daugumoje tiek privataus (82,3 proc.), tiek viešojo (86,3 proc.) sektoriaus organizacijų Lietuvoje personalo padaliniai atlieka administravimo eksperto užduotis;
- svarbiausiomis šiuo metu personalo padalinių vykdomomis funkcijomis tirtose Lietuvos organizacijose laikomos darbuotojų paieška ir atranka (4,2 balo privačiame ir 3,8 balo viešajame sektoriuje), mokymas ir ugdymas (4,0 balo privačiame ir 3,9 balo viešajame sektoriuje). Perspektyvoje tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose nepastebimas akivaizdesnis su organizacijos strategija susijusių personalo valdymo funkcijų (strateginio planavimo, pokyčių valdymo) svarbos augimas, lyginant su administracinio ir palaikomojo pobūdžio funkcijų svarbos kaita;
- personalo valdymo strategija egzistuoja tik 32,4 proc. privataus sektoriaus ir 37,8 proc. viešojo sektoriaus organizacijų, be to, daugiau kaip pusė respondentų (56,3 proc. privačiame sektoriuje ir 62,0 proc. viešajame sektoriuje) teigia dalyvaujantys tik organizacijos strategijos įgyvendinimo procese. Strateginių klausimų sprendimas beveik visada (92,9 proc. privataus sektoriaus ir 100 proc. viešojo sektoriaus atveju) vykdomas esant aukščiausios vadovybės kontrolei. Be to, dokumentų analizė atskleidė, kad personalo padaliniai tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose nėra nurodomi kaip personalo valdymo strategijos kūrėjai.

Tai leidžia teigti, kad nepakankamas personalo padalinio dalyvavimas strategijos kūrimo ir sprendimų priėmimo procesuose rodo, kad padalinio vieta tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje kol kas nepatyrė didesnių transformacijų, išliko labiau aptarnaujančio nei strateginio pobūdžio.

- Siekiant padidinti personalo padalinio vaidmenį ir jo indėlį į organizacijos veiklą, reikėtų:
 - keisti daugumos vadovų nuostatas tiek darbuotojų, tiek personalo padalinių atžvilgiu. Esant grėsmingai situacijai Lietuvos darbo rinkoje (gyventojų senėjimas, darbingo amžiaus gyventojų mažėjimas,

migracija ir kt.) vadovai turi ne tik deklaruoti, bet ir rodyti praktikoje, kad jie iš tikrųjų darbuotojus vertina kaip didžiausią turtą, konkurencinio pranašumo šaltinį;

- siekti adekvataus šio padalinio pozicionavimo organizacinėje struktūroje, t. y. sudaryti tas pačias galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo procese kaip ir kitiems padaliniais;
- personalo / padalinio vadovams ir specialistams savo ruožtu rodyti iniciatyvą tampant „verslo partneriais“ savo organizacijose, stiprinti šio padalinio ryšius su klientais, investuotojais, darbuotojais ir kitų padalinių vadovais;
- remti ir skatinti pokyčius, diegti pažangią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, tinkamai parinkti personalo metodus, siekiant išskeltų organizacijos tikslų, įrodyti šio padalinio įtaką organizacijos veiklai konkrečiais darbais.

Literatūra

- Aleksienė, R. 2005. Kaip vertiname personalo valdymo darbą? [How do we evaluate work of personnel management?], *Valstybės tarnybos aktualijos* [Civil Service Issues] 2: 10–11.
- Bakanauskienė, I. 2008. *Personalo valdymas* [Personnel management]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Bakanauskienė, I.; Staniulienė, S.; Maziliauskaitė, I. 2008. Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse [The tendencies of human resource management development in Lithuanian enterprises], *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organisations: Systematic Research] 46: 33–48.
- Caldwell, R. 2003. The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies* 40(4): 983–1004.
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00367>
- Caldwell, R. 2011. HR directors in UK boardrooms, *Employee Relations* 33(1): 40–63.
<http://dx.doi.org/10.1108/01425451111091645>
- Choi Sang Long, W.; Khairuzzaman, W. I. 2012. The HR specialist as an agent of change, *Human Resource Management International Digest* 20(2): 24–28.
<http://dx.doi.org/10.1108/09670731211208166>
- Cohen, S.; Karatzimas, S. 2011. The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece, *Journal of Human Resource Costing Accounting* 15(2): 147–166.
<http://dx.doi.org/10.1108/14013381111157355>
- Gilmore, S.; Williams, S. 2007. Conceptualising the personnel professional: a critical analysis of the Chartered Institute of personnel and development's professional qualification scheme, *Personnel Review* 36(3): 398–414.
<http://dx.doi.org/10.1108/00483480710731347>
- Guest, D.; King, Z. 2004. Power, innovation and problem solving: the personnel managers' three steps to heaven, *Journal of Management Studies* 41(3): 401–402.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>

- Jagminas, J.; Piktornaitė, I. 2008. Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika [Strategic approach to human resources in local administration of the Republic of Lithuania: theory and practice], *Viešojo politika ir administravimas* 26: 80–95.
- Jagminas, J.; Piktornaitė, I. 2011. Personnel specialists as the factor of implementation of strategic human resource management in municipalities' administrations, *Viešojo politika ir administravimas* [Public Policy and Administration] 10(3): 341–356.
- Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I. 2010. HR function developments in Lithuania, *Baltic Journal of Management* 5(2): 218–241. <http://dx.doi.org/10.1108/17465261011045133>
- Kelly, J. 2001. The role of personnel/HR function in multinational companies, *Employee Relations* 23(6): 536–557. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006267>
- Kelly, J.; Gennard, J. 2007. Business strategic decision-making: the role and influence of directors, *Human Resource Management Journal* 17(2): 99–117. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00038.x>
- Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje [Value of human resources management in the knowledge-based society], *Business: Theory and Practice* 10(3): 233–246.
- LRS 2002. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 2002, 45-1708. [SRL 2002. Republic of Lithuania Law on Civil Service. Official Gazette, 2002, 45-1708].
- LRS 1999. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999, 60-1945. Aktuali redakcija nuo 2011-01-10 [SRL 1999. Republic of Lithuania Law on Public Administration. Official Gazette, 1999, 60-1945. Acting edition from 2011-01-10].
- LRV 2002a. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ projektas [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=173191#top
- LRV 2002b. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2002, 65-2654. Aktuali redakcija nuo 2012-12-31. [GRL 2002b. Resolution No. 966 of the Government of the Republic of Lithuania of 24 June 2002 on approval of the description of the procedure for recruitment to civil service”. Official Gazette, 2002, 65-2654. Current edition of 2012-12-31].
- LRV 2007. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2007, 110-4500. [GRL 2007. Resolution No. 1098 of the Government of the Republic of Lithuania of 17 October 2007 on approval of specimen regulations of personnel administration services”. Official Gazette, 2007, 110-4500].
- LRV 2010. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2010, 69-3440. [GRL 2010. Resolution No. 715 of the Government of the Republic of Lithuania of 2 June 2010 on approval of the concept of civil service improvement. Official Gazette, 2010, 69-3440].
- LRV 2011. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. lapkričio 2 d. nutarimas Nr. 1561 „Dėl didžiausio leistino valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, pareigybių skaičiaus patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2011, 134-6364. Aktuali redakcija nuo 2013-03-14. [GRL 2011. Resolution No. 1561 of the Government of the Republic of Lithuania of 2 November 2011 on Approval of maximum allowable number of jobs of civil servants and employees working under employment contracts and receiving the salary from the state budget and public funds”. Official Gazette, 2011, 134-6364. Current edition of 2013-03-14].
- LRV 2012a. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 31 d. nutarimas Nr. 1323 „Dėl Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos statuso ir pavadinimo pakeitimo, Valstybės tarnybos departamento nuostatų, Personalo valdymo komisijos sudėties ir Personalo valdymo komisijos nuostatų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2012, 129-6489. [GRL 2012a. Resolution No. 1323 of the Government of the Republic of Lithuania of 31 October 2012 on change of the name and the status of the Civil Service Department under the Ministry of Interior of the Republic of Lithuania, approval of regulations of the Civil Service Department, the composition of personnel management commission and regulations of personnel management commission. Official Gazette, 2012, 129-6489].
- LRV 2012b. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gruodžio 28 d. nutarimas Nr. 1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2012, 155-8024. [GRL 2012b. Resolution No. 1575 of the Government of the Republic of Lithuania of 28 December 2012 on approval of description of the procedure for organisation of civil servant training. Official Gazette, 2012, 155-8024].
- LRV 2012c. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2012, 22-1009. [GRL 2012c. Resolution No. 171 of the Government of the Republic of Lithuania of 7 February 2012 on approval of the Programme for Public Administration Improvement for 2012–2020. Official Gazette, 2012, 22-1009].
- Strateginiai partneriai: ar norim, galim ir mokam dirbti kartu?* [interaktyvus]. TNS Gallup atlikto tyrimo ataskaita, 2007 [žiūrėta 2012 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: http://www.tns-gallup.lt /disp.php/lt_news/lt_news_251
- Ulrich, D. 1998. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press. 304 p.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. 2007. *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas* [The HR value proposition]. Vilnius: Verslo žinios.
- Viešojo administravimo institucijose ir įstaigose personalo administravimo funkcijas atliekančių asmenų apklausos „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų“ tyrimo ataskaita [interaktyvus]. 2009. Valstybės tarnybos departamentas [žiūrėta 2013 m. vasario 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/get>

Asta STANKEVIČIENĖ. PhD in social sciences, Associate Professor. Graduated from the Faculty of Economics of Vilnius University in 1995 with the qualification of economist. In 2000, defended PhD dissertation and earned the PhD degree in social sciences. In 2006, received the title of associate professor. The author has worked in SEB Vilnius bank as a human resource expert (manager) as well as at the Institute of Labour and Social Research as a research fellow. Currently holds the position of associate professor at the Management Department of Vilnius University and associate professor at the Department of Economics and management of enterprises of Vilnius Gediminas Technical University. The author has published 26 scientific works and participated in 7 projects in the area of scientific interests (vocational education effectiveness, unemployment prevention, human resource management)

Julija ŠARUPIČIŪTĖ. Assistant Professor, doctoral student. Graduated from the Faculty of Economics of Vilnius University in 2011 with master's degree in human resource management. Currently, a doctoral student of management at Vilnius University and holds a position of assistant professor at the management department of Vilnius University. Main scientific interest: management, modern management, human resource management.