

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rima ANDRIUKAITIENĖ

**ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS
RASEINIŲ BIURO VEIKLOS STRATEGIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rima ANDRIUKAITIENĖ

**ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS
RASEINIŲ BIURO VEIKLOS STRATEGIJA**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Rima ANDRIUKAITIENĖ
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Rima Andriukaitienė. **Žemė ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategija.**
Magistro darbas

Magistro darbe suformuluota Raseinių biuro veiklos strategija, pagrįsta Konsultavimo tarnybos veiklos strategija, išanalizuoti ir susisteminti įvairių autorių teoriniai ir faktiniai strateginio planavimo tyrimai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad pagrindinė strateginio valdymo proceso problema ir esmė yra strategijos, kuri apima efektyvią veiklą, parengimas ir jos realizavimas. Strategijos formulavimas susideda iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų vertinimo. Strategijos įgyvendinimas apima einamųjų tikslų nustatymą, veiksmų politiką bei išteklių pasiskirstymą. Strategijos įvertinime peržiūrima išorinių ir vidinių veiksmų įtaka, vertinama organizacijos veikla ir jei reikia yra koreguojami atitinkami veiksmai

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad Raseinių biuro veiklos strategija kaip ir Konsultavimo tarnybos strateginis planas susideda iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės (planuose naudojamosi SSGG analizė), alternatyvių strategijų parinkimo ir jų vertinimo. Suformuota LŽŪKT Raseinių biuro strategija, kurios tikslas- orientuoti įstaigą į ilgalaikį konkurencingumą, jo palaikymą, stiprinimą, įstaigos vertės didinimą taikant pažangias išteklių technologijas, diegiant inovacijas ir naujas paslaugas į rinką pagrindžia bendrą Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos strategiją. Magistro darbe yra siūloma daugiau dėmesio skirti konkurencinės aplinkos analizei, intensyviau bendradarbiauti su įstaigomis bendradarbiaujančiomis su žemdirbiais, kuo daugiau lėšų pritraukti iš ES fondų ir klientų, intensyviai informacijos sklaidą, darbuotojams nuolat intensyviai tobulinti kavalifikaciją.

SUMMARY

Rima Andriukaitienė. **Activity strategy of Raseiniai Branch Office of Lithuanian Agricultural Advisory Service.**
Master's Work.

In the Master's thesis, strategy of activities of Raseiniai Branch Office was formulated based on the Advisory Service's activity strategy; theoretical and practical studies of strategic management by different authors were analyzed and systemized. The scientific literature analysis showed that the key issue and essence of strategic management refer to the development and implementation of strategy, encompassing effective activities. Strategy formulation includes the establishment of long-term goals, external and internal environment analysis and selection and assessment of alternative strategies. Strategy implementation covers the setting of current goals and action policy, and allocation of resources. Strategy assessment includes the review of the influence exerted by external and internal factors, evaluation of organization's performance and correction of the appropriate actions, as needed.

The performed empirical research showed that the strategy of activities of Raseiniai Branch Office, like the strategic plan of Advisory Service, comprises the establishment of long-term goals, external and internal environment analysis (in the plans, DDGG analysis was used) and selection and assessment of alternative strategies. The formulated strategy of Raseiniai Branch Office of Lithuanian Agricultural Advisory Service, aimed at orienting the organization to long-term competitiveness, its maintenance and enhancement, the increase of the organization's value through the application of advanced resource technologies, introduction of innovations and new services to the market, substantiates the overall strategy of Lithuanian Agricultural Advisory Service. The Master's thesis proposes to pay more attention to the analysis of competitive environment, to cooperate more actively with the farmers, to attract more funds from the EU foundations and clients, to intensify the spreading of information and for the employees – to improve their qualifications constantly and intensively.

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| IVADAS..... | 8 |
| 1. STRATEGINIS PLANAVIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS IR KONSULTAVIMO SISTEMOJE: TEORINIS DISKURSAS | 12 |
| 1.1. PAGRINDINĖS STRATEGINIO PLANAVIMO KONCEPCIJOS IR METODOLOGIJOS | 12 |
| 1.1.1. Strateginio planavimo ištakos, raida ir sąsajos su strateginiu valdymu..... | 12 |
| 1.1.2. Strateginio planavimo metodologijos | 13 |
| 1.1.3. Pozicionavimo strategijos samprata ir jo esmė | 15 |
| 1.1.4. Pozicionavimo strategijos pasirinkimas | 17 |
| 1.1.5. Strateginio planavimo procesas Lietuvos viešojo administravimo institucijose | 18 |
| 1.2. ŽEMĖS ŪKIO SUBJEKTŲ KONSULTAVIMAS: TEORINIAI ASPEKTAI, UŽSIENIO IR LIETUVOS PATIRTIS..... | 19 |
| 1.2.1. Konsultavimo samprata ir konsultavimo vystymas | 20 |
| 1.2.2. Bendras žemės ūkio situacijos Lietuvoje apibūdinimas | 24 |
| 1.2.3. Bendroji žemės ūkio politika Europos Sąjungos kontekste | 28 |
| 1.2.4. Žemės ūkio konsultavimo ypatumai užsienyje | 30 |
| 1.2.5. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos įkūrimo prielaidos..... | 34 |
| 1.3. REGIONO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA | 35 |
| 1.3.1. Žmogiškųjų išteklių samprata | 35 |
| 1.3.2. Užimtumas ir nedarbas Lietuvos darbo rinkoje | 39 |
| 1.3.3. Socialinė atskirtis ir skurdas | 40 |
| 1.3.4. „Mokymosi visą gyvenimą“ įtaka žmogiškųjų išteklių plėtrai | 42 |
| 1.4. KAUNO REGIONO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA..... | 48 |
| 1.4.1. Gyventojai..... | 48 |
| 1.4.2. Užimtumas ir nedarbas Kauno regiono darbo biržoje | 50 |
| 2. LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS RASEINIŲ BIURO STRATEGINĖ ANALIZĖ | 54 |
| 2.1. Išorės (PEST) veiksnių analizė | 54 |
| 2.1.1. Politiniai veiksniai..... | 54 |
| 2.1.2. Ekonominiai veiksniai..... | 55 |
| 2.1.3. Socialiniai veiksniai | 58 |
| 2.1.4. Technologiniai veiksniai | 59 |
| 2.2. Vidinių veiksnių analizė..... | 60 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1. Techninė bazė | 60 |
| 2.2.2. Organizacinė struktūra | 61 |
| 2.2.3. Darbuotojai..... | 61 |
| 2.2.4. Ryšių sistema, techniniai ištekliai | 62 |
| 2.2.5. Paslaugos, klientai..... | 63 |
| 2.2.6. Finansiniai ištekliai | 68 |
| 2.2.7. Apskaitos politika | 70 |
| 2.3. LŽŪKT RASEINIŲ BIURO STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ | 71 |
| 2.4. LŽŪKT RASEINIŲ BIURO STRATEGIJOS PLĖTOTĖ | 73 |
| 2.4.1. LŽŪKT Raseinių biuro misija, vizija | 73 |
| 2.4.2. LŽŪKT Raseinių biuro strateginiai tikslai ir sprendimai | 73 |
| 2.5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS | 75 |
| 2.5.1. Strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės | 75 |
| 2.6. EKSPERTAI | 83 |
| IŠVADOS | 84 |
| REKOMENDACIJOS | 87 |
| LITERATŪRA | 89 |
| DOKUMENTAI | 90 |
| 1 priedas. Lietuvoje patvirtintos strategijos..... | 94 |
| 2 priedas. LŽŪKT biurų išsidėstymas Lietuvoje..... | 95 |
| 3 priedas. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos organizacinė struktūra..... | 96 |
| 4 priedas. LŽŪKT Raseinių biuro vykdomos šviečiamosios veiklos ir teikiamų paslaugų sąrašas..... | 97 |
| 5 priedas. LŽŪKT Raseinių biuras ūkininkus mokys pagal tokias programas..... | 98 |
| 6 priedas. LŽŪKT darbuotojai 2010 metais kvalifikaciją tobulins pagal tokias programas..... | 99 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| |
|--|
| 1 lentelė. Strategijos rengimo mokyklos |
| 2 lentelė. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos nustatytos prioritetinės kryptys ir Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje nustatyti uždaviniai |
| 3 lentelė. Gyventojų pasiskirstymas pagal gyvenimą mieste ir kaime |
| 4 lentelė. Gyventojų migracija, 2009 m. |
| 5 lentelė. Darbo jėgos pasiūla Lietuvoje ir Kauno apskrityje, 2008- 2009 m. |
| 6 lentelė. Užimtumo lygis, procentais |
| 7 lentelė. Ūkių skaičius pagal ūkyje naudojamą žemės plotą Rasinių rajone, 2009 m. liepos 30 d. |
| 8 lentelė. LŽŪKT ekonomikos konsultantų 2009 m. parengti verslo planai, užpildytos paraiškos |
| 9 lentelė. 2009 metais apskrityse pateikta paraiškų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ |
| 10 lentelė. Pateikta paraiškų LŽŪKT konsultantų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ Kauno apskrityje ir pateikta paraiškų pagal šią priemonę Raseinių biuro, analizė |
| 11 lentelė. 2009 metais apskrityse pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt paramos) |
| 12 lentelė. Pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt paramos) Kauno apskrityje ir pateikta paraiškų pagal šią priemonę Raseinių biuro, analizė |
| 13 lentelė. 2009 metais apskrityse pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos) |
| 14 lentelė. Pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos) Kauno apskrityje ir pateikta paraiškų pagal šią priemonę Raseinių biuro, analizė |
| 15 lentelė. Raseinių biure sudarytų sutarčių 2007-2009 m. palyginimas |
| 16 lentelė. Strateginių tikslų ir sprendimų sąrašas |
| 17 lentelė. Strateginis tikslas Nr. 1. Didinant apyvartą, pajamų struktūroje didinti klientų (ne valstybės) ES projektų lėšų procentą |
| 18 lentelė. Strateginis tikslas Nr. 2. Teikti klientų poreikius atitinkančias kompleksines paslaugas |
| 19 lentelė. Priemonės „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis (KPP)“ sutarčių planas ir faktiškai sudarytos sutartys Raseinių biure 2010 metais |
| 20 lentelė. Strateginis tikslas Nr. 3. Didinti lojalių klientų skaičių |
| 21 lentelė. Strateginis tikslas Nr. 4. Išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus |
| 22 lentelė. Strateginis tikslas Nr. 5. Optimizuoti valdymą užtikrinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| |
|---|
| 1 paveikslas. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema |
| 2 paveikslas. Informacijos srautas žemės ūkio konsultavime |
| 3 paveikslas. Darbo jėgos paklausa darbo sektoriuose Lietuvoje, 2009 m |
| 4 paveikslas. Darbo jėgos paklausa darbo sektoriuose Kauno apskrityje, 2009 m. |
| 5 paveikslas. 2010 m. prognozuojama darbo jėgos paklausa sektoriuose Raseinių rajone |
| 6 paveikslas. Nedarbo lygis Lietuvoje, Kauno apskr. ir Raseinių r. |
| 7 paveikslas. Vidutinis darbuotojų skaičius Raseinių biure 2001-2009 m. |
| 8 paveikslas. LŽŪKT rinkos dalis priemonės „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ rinkoje |
| 9 paveikslas. LŽŪKT rinkos dalis priemonės „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt paramos) |
| 10 paveikslas. LŽŪKT rinkos dalis priemonės „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos) |
| 11 paveikslas. Augalininkystės konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m. |
| 12 paveikslas. Gyvulininkystės konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m. |
| 13 paveikslas. Ekonomikos konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m. |
| 14 paveikslas. Inžinerijos konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m. |
| 15 paveikslas. Apskaitos konsultantų pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m. |
| 16 paveikslas. Vidutinė kvalifikacijos tobulinimo trukmė 1 darbuotojui |

IVADAS

Tyrimo problematika ir aktualumas

Lietuvos Respublikai integruojantis į Europos Sąjungos struktūrą, vyksta sudėtingi viešojo administravimo, žemės ūkio plėtros vadybos procesai, kurie atspindi naujus vadybos, viešojo administravimo procesus ir kokybinius pokyčius, būdingus valstybės bei visuomenės raidai. Vykstant pokyčiams, reikia keisti daugelį tradicinių požiūrių į konkrečius socialius, ekonominius reiškinius. Šis teiginys yra ypač būdingas pokyčių problematikai, kuri susijusi su žemės ūkio plėtros perspektyvomis. Europos Sąjungos fondų lėšų, skirtų Lietuvos žemės ūkiui plėtoti, panaudojimas ne visuomet davė teigiamus rezultatus. Minėtinos dvi svarbesnės tai lėmusios priežastys: 1) nebuvo pasirinkta ar sukurta tinkama lėšų plėtrai panaudojimo metodika, nesukeliant prieštaravimų kitose srityse; 2) ES žemės ūkio rėmimo galimybės ir padariniai nebuvo išsamiai įvertinti atsižvelgiant į tai, kad Lietuva priklauso Centrinės ir Rytų Europos šalims, kurių istorinė raida ir sąlygos gerokai skiriasi nuo Vakarų Europos šalių.

Lietuvos Respublikai siekiant pasinaudoti ES struktūrinių fondų lėšomis yra svarbu perimti ES patirtį žemės ūkio srityje, panaudoti ES fondų lėšas, skirtas žemės ūkiui. Lietuva, tapusi Europos Sąjungos nare, tobulina valstybės ekonominius ir teisinius pagrindus, kurie veikia žemės ūkį. Tačiau išlieka daug nemažų problemų žemės ūkio srityje, kurių sėkmingu sprendimu yra suinteresuota: valstybinės institucijos, organizacijos, aptarnaujančios žemdirbius, žemdirbiai, kaimo gyventojai, mokslininkai.

Pastaruoju metu Lietuvos Respublikoje vyksta daug diskusijų apie Lietuvos žemės ūkio smukimo priežastis, ES projektus, skirtus ūkininkams remti ir jiems mokyti. Žiniasklaida kritiškai vertina Lietuvos žemės ūkio strateginius planus, vizijas, susijusias su žemės ūkio plėtra. Akivaizdu, kad vien tik Konsultavimo tarnyba negali priimti sprendimų, paruošti strateginių planų, susijusių su Lietuvos žemės ūkio plėtra. Strateginės plėtros proceso dokumentai yra ruošiami ne tik Konsultavimo tarnybos atstovų dalyvaujant ūkininkus vienijančių organizacijų atstovams, bet ir ekonomistų, Universiteto mokslininkų, kurie specializuojasi žemės ūkio plėtros, strateginio planavimo ir prognozavimo, viešojo administravimo srityse.

Viešosios įstaigos Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos strategija yra parengta 2008–2013 metų laikotarpiui. Šis vidutinės trukmės prognozavimo laikotarpis pasirinktas atsižvelgiant į Lietuvos žemės ūkio politikos nuostatas, apibrėžtas Lietuvos kaimo plėtros programoje 2007–2013 metais.

Pagrindinis Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos strategijos 2008–2013 metų tikslas – orientuoti įstaigą į ilgalaikį konkurencingumą: jo įgijimą, palaikymą, stiprinimą, įstaigos vertės didinimą taikant pažangią išteklių, kompetencijų vadybą, diegiant inovacijas, didinant veiklos efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą.

Pasirinktas Raseinių biuro strategijos rengimo metodas – pozicionavimo mokykla. Pagrindinis šio metodo principas – organizacijos pozicija produkto- rinkos atžvilgiu. Ši strategija atskleidžia organizacijos padėtį rinkoje, pozicijos parinkimas remiasi analitiniais skaičiavimais.

Magistro darbe keliamas **praktinis probleminis klausimas**: kaip suformuoti ir kuo pagrįsti Konsultavimo tarnybos veiklos strategiją?

Mokslinė tyrimo problema gali būti keliami šiais probleminiais klausimais: ar galima atlikus Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos analizę suformuoti ir pagrįsti jos strategiją, kokias galima išskirti pagrindines Raseinių biuro veiklos strategijos formavimo problemas, kokiais duomenimis ir prognozėmis, ekonominių ir socialinių rodiklių grupėmis įmanoma pagrįsti jos įgyvendinimo galimybes?

Tyrimo objektas – Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veikla.

Tyrimo tikslas – pasinaudojus Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos dokumentais, vadybos mokslinė medžiaga, duomenimis apie Lietuvos, ES ir pasaulio žemės ūkio veiklą, Lietuvos Statistikos Departamento Rodiklių duomenų bazės ir Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos duomenų bazės statistiniais (makroekonominiais, socialiniais) duomenimis bei Raseinių biuro veiklos dokumentais suformuoti ir pagrįsti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinę mokslinę literatūrą strategijos suformavimo ir pagrindimo tematika.
2. Atlikti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro išorinių ir vidinių veiksmų bei SSGG analizę.
3. Apibendrinus Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro situacijos analizės rezultatus, suformuoti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos prioritetus, strateginius tikslus ir uždavinius.
4. Realiomis priemonėmis pagrįsti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategijos įgyvendinimą.

Darbo hipotezė. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategija turi šiuos pagrindinius prioritetus:

1. Didinant apyvartą, pajamų struktūroje didinti klientų, ES projektų lėšų procentą.
2. Teikti klientų poreikius atitinkančias kompleksines paslaugas.
3. Didinti lojalių klientų skaičių.
4. Išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus.
5. Optimizuoti valdymą užtikrinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę.

Darbo hipotezės pagrindimo etapai:

1. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos ir jos Raseinių biuro veiklos dokumentų analizė.
2. Tyrimo instrumentarijaus numatymas.
3. Išorės ir vidinių organizacijos veiksmų numatymas.
4. SSGG analizė.
5. Rezultatų apibendrinimas.

Darbe naudoti šie **tyrimo metodai**:

Mokslinės literatūros analizė atlikta siekiant pagrįsti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro strategijos aspektus.

Dokumentų turinio analizė taikyta nagrinėjant Lietuvos Respublikos teisės norminius aktus, reglamentuojančius Lietuvos žemės ūkio veiklą, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos dokumentus, sietinus su Raseinių biuro strategijos formavimu, strateginius planus ir kitus norminius dokumentus.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta MS Excel programa. Sudarant paveikslus ir lenteles naudota MS Excel programa. Diagramos paruoštos naudojant MS Excel programą. Statistiniai duomenys, sietini su žemės ūkio politika, paimti iš Statistikos departamento duomenų bazės, Rodiklių duomenų bazės.

Ekspertų metodas: apklausti 2 ekspertai: Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos direktorius, Raseinių rajono savivaldybės Kaimo reikalų skyriaus vedėjas.

Magistro darbe pasirinkta strategijos suformavimo ir pagrindimo tyrimų sistema apima pagrindinius strateginio planavimo proceso etapus: situacijos analizę, prioritetų, strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių sistemos formavimą.

Darbo originalumą atspindi tas faktas, kad Konsultavimo tarnybos strategija apibūdinama remiantis Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos dokumentais, Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenų bazių rodikliais, procentinių pokyčių skaičiavimais ir prognozėmis, skirtomis Lietuvos žemės ūkiui. Gauti tyrimo duomenys suteikė galimybę pagrįsti ir sutvirtinti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategiją, įvertinti valstybės institucijų ir Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos sąveikos procesus, siekiant išanalizuoti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategiją bei strategijos įgyvendinimą.

Darbe suformuluoti teoriniai argumentai ir empiriniu būdu konstatuoti faktai įgalino teigti, kad gauti rezultatai yra **nauji ir reikšmingi** viešojo administravimo kontekste, strateginio planavimo teorijoje ir praktikoje.

Teorinis tyrimo reikšmingumas pasireiškė tuo, kad bus išnagrinėti analizės aspektai, kurie išplečia ir papildo konkrečiais faktais egzistuojančias teorijas apie Konsultavimo tarnybos strateginio planavimo galimybes.

Surinkta ir išanalizuota mokslinė literatūra, susijusi su Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos ir bendros žemės ūkio veiklos strategijomis. Plačiai išnagrinėta literatūra apie strateginį planavimą.

Tyrimo praktinį reikšmingumą charakterizuoja tai, kad sukaupti tyrimų rezultatai įgalino remiantis mokslininkų darbais ir Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos dokumentais išanalizuoti ir pagrįsti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategiją.

Magistro darbo struktūra.

Magistro darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotų šaltinių sąrašas ir priedai. Magistro darbe panaudota 22 lentelės ir 16 paveikslų.

1. STRATEGINIS PLANAVIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS IR KONSULTAVIMO SISTEMOJE: TEORINIS DISKURSAS

1.1. PAGRINDINĖS STRATEGINIO PLANAVIMO KONCEPCIJOS IR METODOLOGIJOS

1.1.1. Strateginio planavimo ištakos, raida ir sąsajos su strateginiu valdymu

Strateginio valdymo mokslas yra viena naujausių vadybos mokslo sričių. Jo pradžia galima laikyti XX amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Iki tol jokių teorinių darbų šioje srityje praktiškai nebuvo skelbta (Jucevičius, 1998).

Mokslo apie strateginį valdymą pradininkais laikomi trys fundamentalūs darbai: A. Chandler „Strategija ir struktūra“ (1962), H. I. Ansoff „Korporacijos strategija“ (1965) ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga „Biznio politika: tekstas ir atvejai“ (1965).

Pirmasis mokslinės strategijos apibrėžimą 1962 metais pateikė A. Chandler. Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus. Vėliau mokslininkai, įvertindami įvairius aspektus, sukūrė daugybę kitų strategijos apibrėžimų. Terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Tai karinės terminologijos žodis, kildinamas iš graikiško žodžio „strategos“ – generolas arba iš kitų dviejų graikiškų žodžių: „stratos“, reiškiančiu „armija“ ir „agein“, reiškiančiu „vesti“. Laikui bėgant iš karinės terminologijos ši sąvoka persikėlė į verslo aplinką. M. Arimavičiūtė (2005), aiškindama terminą „strategija“, teigia, kad bendrąją prasmę jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus.

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu organizacijoje (Vasiliauskas, 2001). Tik po Antrojo pasaulinio karo iškilė idėja, jog strateginis planavimas bei veikimas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kurį vadiname strateginiu valdymu (Stoner J. A. F., Freeman R. E.R., Gilbert D. ir kt., 2005).

Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms (Vasiliauskas, 2002).

H. Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.

1.1.2. Strateginio planavimo metodologijos

K. R. Andrews (1965, 1969) strateginio formavimo koncepciją supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius (Andrews, Learned, Christensen, and Guth, 1965). Strategiją akcentuoja kaip visumą, procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos, kultūros. Atskiria du procesus: strategijos formavimą ir strategijos įdiegimą. Strategijos formavimo procesas apima galimybių ir grėsmių identifikavimą, rizikos įvertinimą, jų suderinimą su turimais ištekliais.

H. Mintzberg (1990), C. W. Hofer ir D. Schendel (1978) strategijos formavimo koncepciją supranta kaip strateginių problemų sprendimo procesą. Jie laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Pagal šių autorių modelį, strategijos realizavimo procesas atsiejamas nuo strategijos formavimo proceso dėl gana skirtingo šių procesų pobūdžio. Anot autorių, toks šių procesų išskyrimas leidžia strategiją formuluojant revizuoti ir atmesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui sunku padaryti.

Kiti autoriai (Grant, 1995; Mintzberg, James, Quinn, 1988) strategiją apibūdina pagal jos paskirtį. Strategija – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje. Strategija reiškia, kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, turint tinkamus išteklius, kad būtų galima pasinaudoti tuo metu esančiomis galimybėmis.

Minėtuose strategijos apibūdinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai:

- aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;
- situacijos analizė;
- planai, kaip naudoti turimus resursus.

Sh. Corral (2000) nustatė, kad šiuo metu jau yra susiformavę 22 požiūriai į esminėmis kompetencijomis grįstą valdymą, 20 palyginimo su geriausia praktika priemonių, 21 besimokančios organizacijos variantas ir daug kitų strateginiame valdyme taikomų koncepcijų.

H. Mintzberg, B. Ahlstand ir J. Lampel (1998) išskiria 10 strateginio valdymo mokyklų:

1. Projektavimo (dizaino) mokykla (pagrindiniai autoriai – Selznick, Chandler, Andrews);
2. Planavimo mokykla (pagrindiniai autoriai – Ansoff, Steiner, Lorange);
3. Pozicionavimo mokykla (pagrindinis autorius – Porter);
4. Antrepreneriško požiūrio mokykla (pagrindiniai autoriai – McClelland, Collins, Motore, Stevenson, Gumpert);
5. Pažinimo mokykla (pagrindiniai autoriai – Berger, Luckman, March, Simon, Silverman, Weick)

6. Mokymosi mokykla (pagrindiniai autoriai – Lindblom, Quinn, Nelson, Winter, Argytis, Schon, Prahalad, Hamel);
7. Valdžios mokykla (pagrindiniai autoriai – MacMillan, Pettigrew, Alison, Pfeffer, Salancik, Freeman, Hirsch);
8. Kultūros įtakos mokykla (pagrindiniai autoriai – Johnson, Lorsch, Bjorkman, Waterman, Peters, Philips, Jonsson, Melin);
9. Aplinkos įtakos mokykla (pagrindiniai autoriai – Mannan, Freeman, Gould, Meyer, Rowan);
10. Konfigūracijos įtakos mokykla (pagrindiniai autoriai – Khandwalla, Mintzberg, Miller, Friesen).

1 lentelėje išvardyti visų mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus.

1 lentelė

Strategijos rengimo mokyklos

| | |
|--|---|
| 1. Projektavimo (dizaino) mokykla | Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas |
| 2. Planavimo mokykla | Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas |
| 3. Pozicionavimo mokykla | Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto – rinkos atžvilgiu |
| 4. Antrepreneriško požiūrio mokykla | Strategijos rengimas suprantamas kaip numatymo procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos |
| 5. Pažinimo mokykla | Strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas |
| 6. Mokymosi mokykla | Strategijos rengimas suprantamas kaip besiplėtojantis procesas |
| 7. Valdžios mokykla | Strategijos rengimas kaip derybų procesas |
| 8. Kultūros įtakos mokykla | Strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas |
| 9. Aplinkos įtakos mokykla | Strategijos rengimas kaip procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka |
| 10. Konfigūracijos įtakos mokykla | Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Arimavičiūte, M. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas.

Z. Monkevičienė (2001) analizuodama šias mokyklas nustatė, kad dėl tokio mokyklų ir koncepcijų kiekio susidarė nemažai skirtingų versijų, nusakančių įmonės strategijos formulavimo ir planavimo žingsnius, o atskiruose strategavimo etapuose taikomų metodinių priemonių įvairovė dar didesnė. Ir nors sukurta daug metodinių priemonių, kurios padeda rengti įmonės veiklos strategiją, nėra gairių joms pasirinkti, o tai įmonės vadovybei, kuriančiai strategiją, sukelia papildomą problemą: tampa neaišku, kuo remiantis pasirinkti vieną ar kitą modelį taip, kad nebūtų gaišamas laikas, eikvojami išteklių ir būtų pasiektas optimalus rezultatas. Todėl atsižvelgdama į gautus analizės rezultatus bei į tai, kad „deramas metodinių priemonių pasirinkimas turi garantuoti, kad rengiant strategiją bus išanalizuoti ir įvertinti visi

svarbūs, įmonės efektyvumui įtaką darantys veiksniai“, autorė išskyrė keturias pagrindines veiksmų grupes, atsižvelgus į kurias lengviau pasirinkti tinkamą metodą ar metodinę priemonę.

Tai veiksniai, susiję su:

- verslo sąlygomis, jų pokyčiais (strategijos kontekstas);
- įmonei būdingomis strateginio mąstymo dominantėmis (strategavimo procesu);
- strateginių sprendimų orientacija (strategijos turiniu);
- strategijai rengti reikalingais ištekliais bei sugebėjimais.

Strateginio valdymo principai, o tuo pačiu ir strateginis planavimas remiasi dviem pagrindinėmis metodologijomis: nustatybine ir plėtotine.

Nustatytinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (Vasiliauskas, 2002). Šios strategijos galutiniai tikslai suformuluojami iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimas pradedamas tik galutinai sukūrus strategiją, o grįžtamieji ryšiai parodo, kad strateginio valdymo procese galimi keli ciklai, kai tam tikros stadijos reikalauja patikslinti ar papildyti kai kuriuos ankstesnius stadijų etapus.

Nuosekliai einantys analizės, kūrimo ir įgyvendinimo etapai užtikrina strateginio proceso nepertraukiamumą bei palengvina naujos strategijos kūrimą, jei prieš tai sukurtoji strategija buvo realizuojama nesėkmingai dėl nenumatytų išorinės aplinkos pokyčių.

Plėtotinė metodologija susiformavo kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išvengti. Jos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas, 2002). Čia kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai susijusios, o aiškiai atskirta tik analizės stadija. Grįžtamasis ryšys rodo, kad kūrimo ir įgyvendinimo stadijos gali inicijuoti būtinumą tikslinti ankstesnę analizę. Tokiu būdu, nors ir šiuo atveju egzistuoja tam tikras cikliškumas, tačiau skirtingai nuo nustatytinės metodologijos neišskiriami galutiniai ciklai ir griežtas jų eiliškumas, o pats procesas virsta nuolatiniu.

1.1.3. Pozicionavimo strategijos samprata ir jo esmė

Vienintelė ir pati svarbiausia išlikimo šiandieniniame versle sąlyga yra „išsiskirti“, jei būti ne pirmai, tai ypatingai, todėl kompanija turi susikurti „poziciją“ potencialaus pirkėjo mintyse (Ries, Trout, 2005). Poziciją, kurioje įvertintos ne tik pačios kompanijos stipriosios ir silpnosios pusės, bet taip pat ir konkurentų.

Sprendimas, kaip pozicionuoti prekių ženklą, priklauso nuo to, kokią poziciją nori užimti vartotojo sąmonėje. Pozicionavimo procesas vyksta plėtojant produktą, todėl jį atspindi jo charakteristikos, įvaizdis, kokybė bei kompanijos sukurtos komunikacijos su vartotojais programos (Gečienė, 2004). O anot M. Petravičiaus, „konkurencijos maratoną laimės tas, kuris teisingai pasirinktų savo vartotoją“.

Kaip teigia P. Kotler, A. Ries ir J. Trout, pozicionavimo idėja yra revoliucinė pirmiausiai dėl to, kad ji apima visas keturias „P“. Visas jas įtakoja ir derina.

Pozicionavimas – tai idėja, pakeitusi reklamos prigimtį savo paprastumu tiek, kad pirkėjams sunku suvokti, kokia ji galinga (Ries, Trout, 2005).

Pozicionavimo teorijos pradžia yra laikomi 1972 metai, kai JAV leidžiamas žinomiausias žurnalas apie reklamą „Advertising Age“ išleido publikaciją pavadintą „Pozicionavimo era“. Tačiau poreikis pozicionavimui Lietuvoje smarkiai paaugo tik prieš 6-7 metus, kai marketingo specialistai, perskaitę ir suvokę "pozicionavimo" sąvoką, pradėjo iš esmės keisti savo darbo pobūdį, nes senieji principai staiga labai nuvertėjo (Zuzevičius, 2005).

Pozicionavimo taisyklės galioja visur, kur tik mes susiduriame su informacijos patekimu į mūsų mintis (Šimonis, 2007). Pagrindinis pozicionavimo tikslas – išsiskirti iš konkurentų, sukurti vartotojo sąmonėje siekiamą įvaizdį. Tinkamas ir efektyvus pozicionavimas toks, kuris tiesiogiai ir aiškiai atspindi įmonės strategijoje. Strategija - tai pozicija, kurios laikosi arba siekia laikytis organizacija rinkoje. Pagrindiniai pozicionavimo mokyklos teiginiai:

- strategija atskleidžia organizacijos padėtį rinkoje;
- strategijos formavimo procesas - pozicijos parinkimas remiantis analitiniais skaičiavimais;
- pagrindinis vaidmuo šiame procese tenka analitikams, siūlantiesiems skaičiavimų rezultatus vadybininkams;
- pasirinkusi poziciją, organizacija įgyja visiškai parengtą strategiją (Arimavičiūtė, 2005).

Ši mokykla plačiausiai išplėtojo konkurencinės analizės metodus. Remiantis bendrąja šios mokyklos koncepcija, kuriamos bendros, o ne unikalios strategijos, pagal kurias organizacijas galima suskirstyti į tam tikras strategines grupes. Rengiant organizacijos strategiją pagal pozicionavimo logiką galima išskirti du pagrindinius etapus:

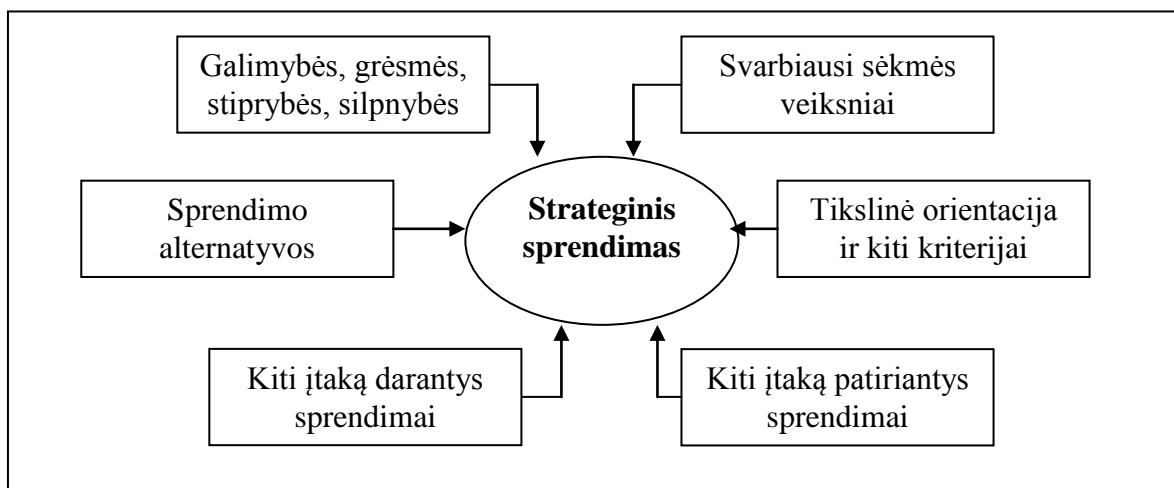
- aplinkos jėgų ir jų įtakos organizacijai nustatymą;
- pagrindinio verslo vieneto nustatymą ir jo pozicionavimą (Jucevičius, 1998).

Yra daug metodų, kaip nustatyti ir pozicionuoti strateginius vienetus, tačiau dauguma jų pagrįsti Porter'io vertės grandinės logika. Organizacijų valdymo veikloje gana plačiai paplitęs M. Porter'io „vertės grandinės“ (angl. value chain) veiklos analizės modelis. Vertės grandinės modelis (VGM) yra organizacijos veiklos modelis, kurio pagrindas - veiklos valdymo funkcijų (pavyzdžiui, finansų vadybos

ir apskaitos, personalo valdymo, technologijų plėtojimo, tiekimo ir kt.) ir veiklos procesų (įvežimų logistikos, operacijų, išvežimų logistikos, pardavimų, paslaugų) sąveika (Porter, 1985).

1.1.4. Pozicionavimo strategijos pasirinkimas

Pagal R. Jucevičių, pagrindinė strateginio valdymo proceso problema ir esmė yra strategijos, kuri apima efektyvią veiklą, parengimas ir jos realizavimas. Požiūrių į strateginio valdymo proceso struktūrą yra labai įvairių: J. Radžiukynas pateikia tokį strateginio valdymo modelį, kuris apima strategijos formulavimo, strategijos įgyvendinimo bei strategijos įvertinimą. Kiekviena iš jų skirstoma dar smulkiau (1 pav.). Strategijos formulavimas susideda iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų vertinimo. Strategijos įgyvendinimas apima einamųjų tikslų nustatymą, veiksmų politiką bei išteklių pasiskirstymą. Strategijos įvertinime peržiūrima išorinių ir vidinių veiksmų įtaka, vertinama organizacijos veikla ir, jei reikia, yra koreguojami atitinkami veiksmai.



1 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema
Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.

Kiekviena strategijos formavimo koncepcijų turi savų privalumų, todėl, kuriant konkrečią strategiją, daugiau priklauso nuo vadovų mąstymo būdo ir organizacijos pobūdžio, kuri koncepcija bus pasirinkta pagrindu. Juo labiau, kad netgi vadovaujantis ta pačia strateginio valdymo koncepcija, skirtingo tipo organizacijose strategijos formavimo procesas bus skirtingas (Jucevičius, 1998).

Taigi įmonės, pozicionuodamos savo produktus, turi nustatyti strategijos įgyvendinimo procesus tam, kad įgytų konkurencinį pranašumą. Tam, kad įgyti pranašumą, reikia pasiūlyti didesnės vertės produktą nei esančių pasirinktame rinkos segmente. Tai galima padaryti arba mažinant kainą, arba sukūriant vertę, kuri pateisintų didesnę kainą (Kotler, 1999).

Formuoti išskirtinumą yra labai daug ir įvairių būdų. Ph. Kotler išskiria tokias kategorijas išskirtinumo formavimo būdams: produkto, susijusių paslaugų, personalo, paskirstymo kanalo, įvaizdžio.

Visos šios išskirtinumo formavimo priemonės svariai prisideda prie prekės ženklo vertės formavimo.

Pasak G. Markevičiūtės, gerai pozicijuotos prekės ar paslaugos visada daro vartotojams tam tikrą įspūdį. Būtina siekti geriau tenkinti jų poreikius, o ne pristatyti prekės požymius. „Pranašumai turi kristi klientams į akis, įsiminti ir, žinoma, būti svarbūs“. Kartu pozicionavimas turi skirtis nuo konkurentų, nes tik taip klientai įsimins siūlomą naudą, bei susies ją savo atmintyje su įmonės arba prekės vardu.

„Labai svarbu išsiaiškinti: kokią papildomą vertę teikia jūsų prekių ženklo naudojimas; kurie vertės komponentai vartotojui svarbiausi. Kurie prekių ženklo pranašumo atributai turi didžiausią reikšmę“ (Markevičiūtė, 2006). Turint šiuos duomenis galima pasirinkti pozicionavimo strategiją.

Taigi pozicionavimo strategija nustato vietą, kurią įmonė siekia užimti rinkoje konkurentų ir vartotojų atžvilgiu. Jos tikslas – išskirti iš konkurentų ir išryškinti savo profilį vartotojų sąmonėje. Išsiskirti iš konkurentų pasiseka, kai įmonė priartėja prie idealios pozicijos ir iš panašių įmonių išsiskiria savitais bruožais (Pajuodis, 2002). Vardas yra labai svarbus ir jis turi turėti kažkokią prasmę. Bet netgi su teisingu vardu įmonės pozicionavimo darbas dar nėra atliktas. Kompanijos vardas turi kažką reikšti industrijoje.

1.1.5. Strateginio planavimo procesas Lietuvos viešojo administravimo institucijose

Šiandieniniai Lietuvos valstybės valdymo rezultatai rodo, kad mūsų šalyje labiau dominuoja einamieji konjunktūriniai, o ne ilgalaikiai strateginiai tikslai. Lietuvoje dar nesusiformavo strateginio mąstymo kultūra. O tiksliau, jos neveikimas valstybės valdymo lygiu per pastaruosius metus neleido Lietuvai pasiekti geresnių socialinės ir ekonominės raidos rezultatų, išugdyti pastebimą ryšių su įvairiomis užsienio šalimis konkurencinį potencialą (Dubinas, Smilga, 2008).

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę iki tol egzistavusio planavimo buvo atsisakyta kaip sovietmečio relikto. Šis planavimo atsisakymas turėjo keletą aspektų. Visų pirma, iki tol buvęs planavimas buvo traktuojamas kaip planinės ekonomikos dalis ir šaliai siekiant įtvirtinti rinkos ekonomiką jo buvo būtina atsisakyti. Antrasis veiksnys labiau politinis, kuomet buvo siekiama atsisakyti visko, kas buvo paveldėta iš Sovietų Sąjungos. Galiausiai, tuo metu vyravo biurokratijos mažinimo idėjos, todėl bet koks vertimas planuoti savo veiklą buvo priimamas kaip noras žaboti savarankiškumą, rinkos santykių stabdymas ir siekis kontroliuoti ūkio subjektus. Susidarius tokiai situacijai, kaip pažymi N. Kundrotienė ir K. Rekerta (2002), viešojo administravimo institucijos metai po metų vykdė savo veiklą, kurios pagrindiniu tikslu

tapo gauti kuo daugiau lėšų iš valstybės biudžeto. Visa veikla tapo orientuota į funkcijų vykdymą, o tikslai ir įgyvendinimo rezultatas tapo antraeiliais dalykais.

1998 metų Rusijos krizė stipriai paveikė jau iki tol pakankamai daug rūpesčių kėlusį ribotą valstybės biudžetą. Tapo aišku, kad nekeičiant visos sistemos, ateityje bus susidurta su dar didesnėmis problemomis. Tais pačiais metais keliose ministerijose buvo pradėtas projektas, kuriuo buvo siekiama Lietuvos biudžetą formuoti programų pagrindu. Dėl įvairių priežasčių ši programa buvo plėtojama porą metų, todėl tikroju pradiniu strateginio planavimo žingsniu galima laikyti 2000 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą strateginio planavimo metodiką valstybinėms institucijoms. Nuo šio momento strateginis planavimas šalyje ima sparčiai vystytis, tačiau kyla ir nepageidaujamų pasekmių. Teoriškai Vyriausybė pirmiausia turi suformuluoti savo tikslus, nustatyti prioritetus ir tik tada kitos institucijos gali planuoti savo veiklą. Praktiškai Lietuvoje institucijos savo strateginius planus kūrė ne visai suvokdamos valstybės tikslus arba, kai kuriais atvejais, vykdė net priešingą politiką (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

Vyriausybės kanceliarijos atlikta planavimo dokumentų analizė parodė, kad 2001 metais egzistavo daugiau nei 80 įvairios paskirties programų, koncepcijų bei strategijų, kurios buvo patvirtintos įvairių institucijų. Didžiausia problema buvo tai, kad šios programos ir strategijos buvo tik minimaliai, o kartais visiškai nesuderintos su kitų sričių programomis ir strategijomis (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

2002 m. lapkričio 12 d. Seimas pritarė Vyriausybės pateiktai Valstybės ilgalaikės raidos strategijai, kuri turėjo tapti pagrindiniu dokumentu rengiant tiek valstybės, tiek institucijų strateginius planus. Šiuo metu Lietuvoje yra patvirtintos šios pagrindinės strategijos, susijusios su strateginiu planavimu. Jos pateiktos 1 priede.

1.2. ŽEMĖS ŪKIO SUBJEKTŲ KONSULTAVIMAS: TEORINIAI ASPEKTAI, UŽSIENIO IR LIETUVOS PATIRTIS

Žemės ūkio subjektų konsultavimas yra viena iš priemonių žemės ūkio plėtrai remti. Konsultavimo vystymas neatsiejamas nuo pokyčių politikoje, tiesiogiai – Bendrojoje žemės ūkio politikoje. Šiame skyriuje, apibūdinant bendrą žemės ūkio situaciją Lietuvoje, apžvelgiamos Nacionalinės žemės ūkio politikos bendrosios nuostatos bei pagrindiniai reglamentuojantys dokumentai, taip pat Bendrosios žemės ūkio politikos nuostatos Europos Sąjungos politikos kontekste. Šiame darbe bus analizuojama konsultavimo paslaugas teikiančios organizacijos, t.y. Viešosios įstaigos Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos, paslaugų plėtra 2001–2006 m., todėl šiame skyriuje pateikiama konsultavimo samprata bei vystymasis ir šalių, su kuriomis Konsultavimo tarnyba bendradarbiauja bei semiasi patirties, žemės ūkio konsultavimo ypatumai.

1.2.1. KONSULTAVIMO SAMPRATA IR KONSULTAVIMO VYSTYMAS

Terminas „konsultavimo švietimas“ Jungtinėse Valstijose vartojamas nuo šio amžiaus pradžios, norint pabrėžti, kad universitetinio mokymo grupės nereikėtų apriboti tik universiteto teritorijoje studijuojančiais studentais, bet mokyti visus norinčius žmones bet kurioje Valstijų vietoje. Konsultavimą galima laikyti suaugusių švietimo forma (Van den Banas, Hawkinsas 1999).

Konsultuodami galime daryti įtaką žmonėms daugeliu įvairių būdų. Žmonės, dirbantys įvairiose organizacijose, diskutuoja dėl mokymo skirtingose institucijose, dėl konsultavimo žemės ūkio klausimais ir todėl kyla daug klausimų. Tačiau šio termino bendra reikšmė yra tokia: **konsultavimas yra sąmoningas informacijos perdavimas siekiant padėti žmonėms susidaryti tvirtą nuomonę ir priimti gerus sprendimus**. Žemės ūkio konsultantai teikia informaciją apie žemės ūkio politiką bei jos reikšmę ir stengiasi skatinti tam tikrus procesus, kurie laikomi pageidautiniais. Pagrindinė konsultanto užduotis yra padėti ūkininkams priimti sprendimus (Van den Banas, Hawkinsas 1999).

Lietuvos integracija į Europos Sąjungą bei globalizacijos procesai keičia įmonių valdymo prioritetus. Įmonei, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi tobulas valdymo funkcijų atlikimas negali ilgesniam laikui užtikrinti paprasto išlikimo. Pastaruoju metu išsivysčiusių šalių organizacijos vis dažniau pasirenka užsakomųjų paslaugų (*angl. outsourcing*) verslo strategiją. Ši strategija pagrįsta išorinių paslaugų teikėjų įtraukimu į verslo procesą, perduodant jiems tam tikrų antrinių ar pagalbinių organizacijos funkcijų vykdymą. Užsakomųjų konsultavimo paslaugų atsiradimą ir plėtrą sąlygoja keletas esminių šiandienos reikalavimų. Visų pirma, tai įmonių konkurencingumo palaikymas. Antra, kvalifikuotų specialistų stoka ir didėjančios administravimo bei personalo išlaikymo išlaidos.

Mokslinėje literatūroje teoriniai užsakomųjų paslaugų aspektai pradėti analizuoti ne taip seniai. Ši problematika analizuojama (Jennings, 1997; Quinn & Hilmer, 1994; McIvor, 1997, 2000; Heywood, 2002) darbuose. Šie autoriai daugiau analizuoja bendrąsias užsakomųjų paslaugų teikimo tendencijas. Tuo tarpu konsultavimo kaip užsakomosios paslaugos traktavimas yra dar gana nauja mokslinė kryptis, mažai nagrinėta lietuviškoje literatūroje.

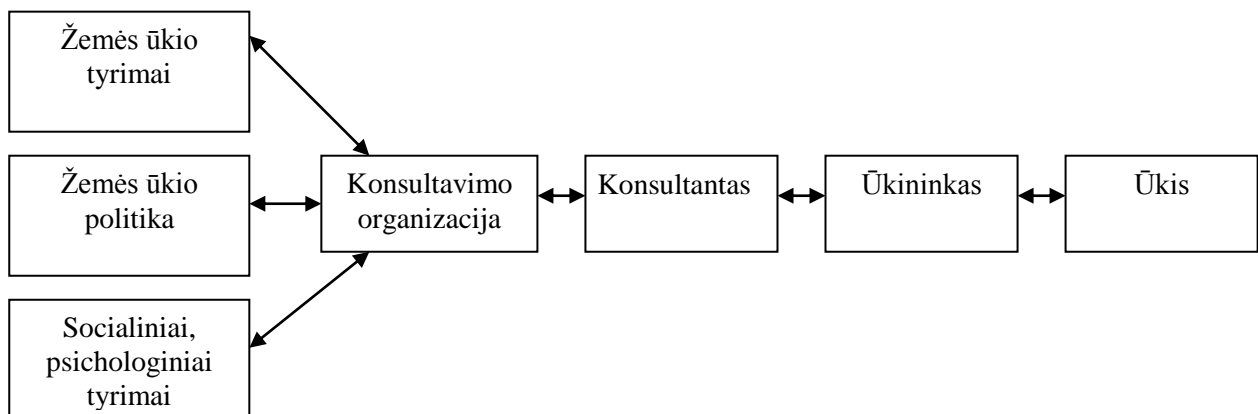
Lietuvoje užsakomosios paslaugos darosi vis populiareesnės, kadangi organizacijų vadovai pradeda suvokti pagrindinių verslo procesų, duodančių didžiausią pelną, ir pagalbinių/antrinių, kurie atlieka pagrindinio verslo palaikymo funkciją, atskyrimo privalumus. Verslo funkcijų perdavimo išorinei organizacijai strategija naudojama kaip organizacijos veiklos efektyvumo didinimo ir operacinių išlaidų mažinimo metodas.

Konsultavimas yra intelektinės veiklos rūšis, kurios pagrindinis produktas – patarimas, t. y. sąmoningas informacijos ar žinių perdavimas siekiant padėti žmonėms susidaryti tvirtą nuomonę apie konkrečius reiškinius, veiksnius, darančius įtaką jų pokyčiams, galimus įvairių problemų sprendimo

būdus ir pan.. Konsultavimas yra vadybos praktikos gerinimo metodas, nes tik žiniomis paremta vadyba padeda priimti teisingus sprendimus, kaip naudingiau arba norima linkme plėtoti veiklą, spręsti kitas aktualias problemas. Tai ypač svarbu didėjančios konkurencijos sąlygomis (Paliulis, 2008).

Kai kuriems ūkininkams trūksta žinių ir įžvalgumo problemoms pastebėti, pagalvoti apie galimą sprendimą ar pasirinkti tinkamiausią sprendimo variantą savo tikslams pasiekti. Jų žinios gali būti pagrįstos neteisinga informacija dėl ribotos patirties, auklėjimo ar kitų kultūrinių veiksnių. Konsultanto tikslas- pašalinti kliūtį suteikiant informaciją ir padedant įsigilinti į problemą. Konsultavimą galima sistemingai apibūdinti, kaip procesą, kuris:

- padeda ūkininkams analizuoti esamą ir pageidautiną situaciją ateityje;
 - padeda ūkininkams suvokti, kokių problemų gali kilti padarius tokią analizę;
 - suteikia daug žinių, padeda susisteminti jau turimas žinias ir suvokti problemų esmę;
 - padeda ūkininkams įgyti specifinių žinių, susijusių su tam tikrų problemų sprendimais ir jų pasekmėmis, kad jie galėtų pasirinkti tinkamą sprendimą;
 - padeda ūkininkams atsakingai pasirinkti, jų nuomone, optimalų sprendimą;
 - padidina ūkininkų motyvaciją įgyvendinti savo pasirinktą sprendimą;
 - padeda ūkininkams įvertinti ir patobulinti nuomonės formavimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius.
- (Žemės ūkio konsultavimas, 2008).



2 pav. Informacijos srautas žemės ūkio konsultavime.

Šaltinis: Parengta darbo autoriaus, remiantis van den Banas A. W, Hawkinsas H. S. Žemės ūkio konsultavimas. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba, 1999

Konsultavimo organizacija gauna informaciją iš žemės ūkio mokslo, socialinių ir psichologinių tyrimų įstaigų, remiasi žemės ūkio politikos sprendimais įgyvendindama savo pagrindinį vaidmenį- pakeisti ūkininkus, kurie vėliau galės patys keisti savo ūkius. Tuo pačiu konsultavimo organizacijos, politikai iš ūkininkų gauna informaciją, kuri yra gyvybiškai svarbi sėkmingam žemės ūkio konsultavimo darbui ir žemės ūkio plėtros politikai.

Anot M. Paliulio, žemės ūkio konsultavimo paslaugų teikimo Lietuvoje plitimą sąlygoja šios priežastys:

- tik ketvirtadalis darbuotojų žemės ūkyje turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, todėl, norint užtikrinti tolygią kaimo ekonominę ir socialinę plėtrą, būtina didinti kaimo žmonių sugebėjimą dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis, plėsti šviečiamąją veiklą;

- Vakarų Europos šalyse žemdirbių konsultavimas ir švietimas yra valstybės remiamas ir laikomas vienu iš pagrindinių prioritetų. Lietuvai siekiant kuo pilnesnio įsijungimo į Europos ir pasaulio bendradarbiavimo proceso erdvę, kvalifikuotas žemės ūkio paslaugų teikimas įgyja vis didesnę reikšmę;

- šalies žemės ūkyje vyravę smulkūs nespécializuoti ūkiai palengva keičia savo struktūrą. Didžiausią įtaką tam daro konkurencingų ūkių kūrimas, rinkos sąlygos. Tačiau dar yra daug ūkių, kuriuose tebetaikomos ekstensyvios technologijos, naudojama susidėvėjusi technika, nepakankama darbuotojų kvalifikacija, garbus amžius, menkas ūkio vadybos išmanymas ir nesugebėjimas dirbti rinkos sąlygomis;

- įstojus į ES, yra sukurta ir veikia teisinė bei institucinė aplinka, patvirtinti strateginiai dokumentai, kuriuose numatytos investicinės ir kompensacinės paramos priemonės bei jų įgyvendinimo reikalavimai. Vieniems reikia padėti įgyvendinti jau patvirtintus verslo projektus, kitiems – planuoti investicijas arba padėti pasirinkti naudingiausią investicijų programą, trečius – informuoti, įtikinti, mokyti. Tai ir turi daryti užsakomųjų žemės ūkio paslaugų teikėjai.

Teikiant paramos priemones (gamybos subsidijas ir investicinę paramą), iškyla problema, kaip sukurti vienodas sąlygas paramai panaudoti. Mokslininkai H. A. Simon (1986), J. B. D. Simonis (2001), O. E. Williamson (1979), D. North (2003) išskiria bendrąsias išlaidas, kurios gali atsirasti ir teikiant paramą verslui. Visi potencialūs paramos gavėjai turėtų lengvai prieiti prie informacijos apie valstybės paramą. Tačiau iki šiol nėra moksliskai ištirtos vienos sistemos, užtikrinančios tinkamą informacijos apie paramos prieinamumą. Siekiant išvengti didelių paramos panaudojimo bendrųjų išlaidų, svarbu užtikrinti informacijos apie paramos prieinamumą. Jei ūkininkai susidurs su informacijos asimetrija (angl. *asymmetric (all) information*), kai viena sandorį sudaranti pusė žino daugiau negu kita, gali būti, kad patiriamą naudą dėl paramos atsvers patiriamos paramos panaudojimo bendrosios išlaidos.

Informacijos asimetrija kaip bendrųjų išlaidų šaltinis ekonomikos teorijoje mokslininkai (Simon, 1955, 1986; Simonis 2001; Williamson, 1979) teigia, kad žmogaus racionalumas yra ribotas. Racionalumo ribotumas siejamas su informacijos asimetrija bei informacijos kaina (laiko ir pastangų kaina ją gauti). Šis ribotas racionalumas tampa labai svarbus analizuojant paramos teikimo bendrąsias išlaidas.

Ekonomikos teorijos atstovai (Pigou, 1932; Marshall, 1920) teigia, kad rinka yra tobulas mechanizmas, kuriame nesusidaro bendrosios išlaidos, o yra tik gamybos išlaidos. Vis tik R. Coase

(1995, 1994; 1992) įrodo, kad tokios išlaidos egzistuoja, o sudarant kontraktą reikia derėtis ir eliminuoti nesutarimus. D. North (2003) pastebi, kad informacija kainuoja ir dėl to atsiranda bendrosios išlaidos. Jas sudaro mainomų gėrybių atributų vertės nustatymo ir teisių apsaugos išlaidos (ypač kai kalbama apie žinias) bei sandorių priežiūros ir įvertinimo išlaidos.

Be paminėtų bendrųjų išlaidų išskiriamos ir oportunistiško elgesio išlaidos. Jos gali būti dviejų formų: „shirking“ (išsisukinėjimas, kai dėl informacijos asimetrijos reali išteklių vertė padidinama) ir „holding-up“ (turėjimas daugiau, kai dėl informacijos asimetrijos reali išteklių vertė sumažinama) O. E. Williamson, (1979). R. Coase (1995), priešingai nei A. C. Pigou (1932), pasisakė prieš valstybės intervencionizmą ar paramą verslui. R. Coase (1995) teigė, kad, esant nulinėms transakcijų išlaidoms, rinka pati sugeba reguliuoti išorinius efektus, todėl valstybės užduotis – mažinti šias išlaidas, o ne didinti jas. Būtent valstybės paramos teikimas verslui gali turėti dideles transakcijų išlaidas. Dėl to parama nebus naudinga. Dėl informacijos trūkumo panaudojant paramą galimos pareiškėjų klaidos ir vėliau dėl to patiriami nuostoliai. Todėl tobulinant paramos teikimą verslui būtina įvertinti transakcijos išlaidas bei informacijos apie paramą prieinamumą. A. Gargasas ir kt. (2006) pateikia tokią patiriamų nuostolių dėl klaidų verslo plane klasifikaciją:

- tiesioginiai nuostoliai (verslo plano rengimo išlaidos);
- netiesioginiai ekonominiai nuostoliai (veltui sugaištas laikas, neįgyvendintos numatytos investicijos).

Tiek tiesioginiai, tiek netiesioginiai nuostoliai betarpiškai susiję su informacijos prieinamumu. Taigi informacija apie konsultantus ar verslo planui keliamus reikalavimus mažins tiesioginius nuostolius. Netiesioginiai ekonominiai nuostoliai taip pat sumažės, nes esant geresniam informacijos prieinamumui taupomas laikas ir daugiau įgyvendinama investicijų.

Investicinės paramos transakcijų išlaidos dėl informacijos asimetrijos yra didesnės už gamybos subsidijų panaudojimo transakcijos išlaidas, todėl taikant transakcijų išlaidų kriterijų pirmenybę reikėtų teikti gamybos subsidijoms, nes šiuo atveju transakcijos išlaidos yra beveik nulinės (užtenka nemokamų bazinių šaltinių).

Investicinei paramai panaudoti reikalinga specifinė informacija. Jei pasirenkami nemokami informaciniai šaltiniai, kyla pavojus patirti netiesioginius ekonominius nuostolius dėl negautos paramos ir neįgyvendintų investicijų. Kitu atveju investicinės paramos bendrosios išlaidos lygios sumai, sumokėtai už konsultavimo paslaugas.

Žemės ūkis Lietuvoje visada buvo ir tebėra laikomas prioritetine ūkio šaka. Išvysčius nemenką žemės ūkio gamybos potencialą, prieškarinio metais ūkininkai jau buvo sukūrę informacijos, naujų technologijų diegimo sistemą. Apskričių, valsčių žemės ūkio skyriuose dirbo agronomai, kurių funkcija ir

buvo skleisti naujoves, mokyti ūkininkus. Sėkmingai vystėsi ūkininkų kooperacija, jų pagaminta produkcija buvo konkurencinga Europos rinkose.

Atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, vadovaujantis Konstitucija buvo parengti įstatymai, reglamentuojantys privačią nuosavybę. Nuo 1991 m. pradėtos atkurti piliečių nuosavybės teisės, priimti Žemės reformos, Žemės ūkio bendrovių ir kitų įmonių turto privatizavimo įstatymai, kurie reglamentavo žemės ūkio reformą. Atsirado trys pagrindiniai ūkių tipai: ūkininkų ūkiai, žemės ūkio bendrovės ir asmeniniai ūkiai.

Kūrėsi ūkiai, turintys skirtingą materialųjį, finansinį, intelektualųjį potencialą. Didelė šalies ūkininkų ir žemės ūkio įmonių diferenciacija, skirtinga žmonių kvalifikacija ir nevienodas sugebėjimas dirbti rinkos sąlygomis sudarė prielaidas žemės ūkio konsultavimo paslaugas teikiančiai institucijai sukurti. Kūrimo procesui įgyvendinti nepakako tik idėjos, reikėjo ir materialinių, techninių išteklių, kvalifikuotų žmonių. Tuo metu didelę iniciatyvą parodė Lietuvos ūkininkų sąjunga, užmezgusi ryšius su Danijos ūkininkų sąjunga ir paprašiusi pagalbos steigiant Konsultavimo tarnybą ir ūkininkų mokymo centrą Lietuvoje. Vėliau šias idėjas palaikė Žemės ūkio bendrovių asociacija. 1991 metais Danijos žemės ūkio ir žuvininkystės ministerija skyrė lėšų Baltijos šalims supažindinti su Konsultavimo tarnybos veikla Danijoje ir panašioms institucijoms steigti minėtose šalyse.

1993 m. buvo skirta lėšų Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybai sukurti. Tų pačių metų birželio 1 dieną Lietuvos respublikos žemės ūkio ministerija, Lietuvos ūkininkų sąjunga ir Žemės ūkio bendrovių asociacija ir įkūrė minėtą instituciją. 1993 – 1995 metais buvo baigta kurti dviejų lygių - šalies ir rajono – konsultavimo sistema.

Šalyje kuriasi ir daugiau konsultavimo paslaugas teikiančių firmų. Dažniausiai jos teikia ekonomines paslaugas, konsultuoja atskirų produktų (trąšų, pesticidų, mineralinių priedų, technikos ir kt.) naudojimo klausimais. Pastaraisiais metais gausėja firmų, kurios organizuoja ūkiuose visą technologinį gamybos procesą.

Konsultavimo veiklą plėtoja ir Žemės ūkio rūmai. Jų specialistai teikia konsultacijas žemdirbiams netradicinių verslų, kaimo turizmo, kooperacijos, kaimo bendruomenių kūrimosi, rinkos plėtros ir kitais klausimais.

1.2.2. Bendras žemės ūkio situacijos Lietuvoje apibūdinimas

Lietuva, tapusi Europos Sąjungos nare (toliau ES), įgyvendina ES Bendrąją žemės ūkio politiką (toliau BŽŪP). Pagrindinis tikslas, kurio siekiama šia politika – įgyvendinti subalansuotą žemės ūkio modelį visoje Europos teritorijoje nepaisant šalių ir regionų skirtingumo. Šis modelis jungia ekonominių

ir socialinių tikslų derinimą, ekosistemų valdymą, orientavimąsi į rinką, taip pat jis turi atitikti žemdirbių, vartotojų, mokesčių mokėtojų interesus bei tarptautines taisykles.

Nacionalinės žemės ūkio politikos bendrosios nuostatos:

- žemės ūkio ir kaimo plėtros valstybės **politika nustatoma** Seimo ir Vyriausybės tvirtinamuose strateginiuose žemės ūkio ir kaimo plėtros dokumentuose;
- nacionalinė žemės ūkio politika **turi būti suderinta** ir atitikti ES Bendrosios žemės ūkio politikos (BŽŪP) tikslus ir nuostatas;
- žemės ūkio ir kaimo plėtros politiką **įgyvendina** Vyriausybė, Žemės ūkio ministerija, Vyriausybės įgaliotos kitos institucijos bei savivaldybių institucijos pagal įstatymų ir kitų teisės aktų suteiktą kompetenciją;
- valstybės ir savivaldybių institucijos, įgyvendindamos žemės ūkio ir kaimo plėtros politiką, bendradarbiauja su žemės ūkio ir maisto produktų gamintojų, supirkėjų, perdirbėjų, žemdirbių savivaldos ir kitų visuomeninių organizacijų, mokslo, *mokymo ir konsultavimo* institucijų atstovais.

Pagrindiniai dokumentai, kuriuose įtvirtintos žemės ūkio politikos nuostatos:

Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas (Žin., 2002, Nr.72-3009) nustato bendruosius žemės ūkio ir kaimo plėtros politikos formavimo ir įgyvendinimo principus, įtvirtina nuostatą, kad žemės ūkio ir kaimo plėtra ekonominiu, socialiniu ir etninės kultūros požiūriu yra valstybės prioritetinga sritis.

Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategija (2000, Nr P-2320(2)) nustato žemės ūkio ir kaimo plėtros kryptis 2000–2006 metams bei žemės ūkio ir kaimo plėtros tikslus, principus ir prioritetus. Svarbiausias strategijos tikslas – sukurti palankią aplinką įvairiapusei ekonominei, socialinei kaimo plėtrai, jo gamtosaugai ir etnokultūrai, sudaryti sąlygas nuosekliam gyvenimo kokybės gerinimui ir integravimuisi į Europos Sąjungą.

Bendrasis programavimo dokumentas 2004–2006 m. (BPD) – ES investicijų Lietuvai planavimo dokumentas, kuriame nustatoma šalies plėtros strategija, struktūrinės paramos investavimo kryptys ir priemonės. Šiame dokumente numatyti 5 prioritetai: „Socialinės ir ekonominės infrastruktūros plėtra“, „Žmogiškųjų išteklių plėtra“, „Gamybos sektorių plėtra“, „Kaimo plėtra ir žuvininkystė“, „Techninė parama“. (Lietuvos verslo paramos agentūra, 2010)

Kaimo plėtros 2004–2006 metams planas (KPP) – ES kompensacinės paramos Lietuvai planavimo dokumentas, kuriame nustatomos kaimo plėtros priemonės (Kaimo plėtros planas, 2004-2006).

Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 programa, patvirtinta 2007 m. spalio 19 Komisijos sprendimu Nr. C(2007)5076 - ES finansuojama priemonė, kuria siekiama įgyvendinti Lisabonos

strategijos tikslus – išlaikyti spartų ekonomikos augimą ir skatinti Lietuvos ūkio konkurencingumą, skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškuosius išteklius, kad ūkininkų ir kaimo gyventojų mokymas bei švietimas atitiktų augančius ekonomikos ir verslo poreikius (Nacionalinė mokėjimo agentūra prie ŽŪM, 2009)

Kaimo rėmimo programa finansuojama iš Lietuvos nacionalinio biudžeto. Parama teikiama valstybės pagalbos priemonėms, administravimo ir kontrolės priemonėms, tiesioginėms išmokoms, žemės ūkio rinkos reguliavimo priemonėms įgyvendinti. Nacionalinės paramos kryptys yra derinamos su Europos Komisija, tačiau visoms sritims galios griežta taisyklė – jei kokia nors veikla remiama iš vieno finansinio šaltinio, tai iš kito jos remti nebus galima (Kaimo rėmimo programa, 2010).

Lietuvos ūkio plėtros ilgalaikė strategija iki 2015 metų, kurioje išskirti šie prioritetai žemės ūkio ir kaimo plėtros srityje: užtikrinti kaimo plėtrą, smulkaus ūkio kooperaciją, spartinti tolygią kaimo ekonominę ir socialinę raidą, šalia žemės ūkio veiklos kaime ugdant įvairius alternatyvius verslus, tausoti aplinkos išteklius, plėtoti ekologinį ūkininkavimą, ekologiškų produktų gamybą, skatinti kaimo bendruomenių veiklą, atnaujinti kaimus, rūpintis jaunimo įtraukimu į kaimo ūkinę, socialinę ir kultūrinę veiklą, skatinti išvykusius iš Lietuvos žmones grįžti į tėviškę (Žemės ūkio ministerija, 2002).

Nacionalinė 2007- 2013 metų kaimo plėtros strategija. Tai Lietuvos Respublikos Seimo 2000 m. patvirtintos Žemės ūkio ir kaimo plėtotės iki 2006 m. strategijos, kurios tikslas – sukurti palankią aplinką įvairiapusei ekonominei ir socialinei kaimo plėtotei, gerinti kaimo žmonių gyvenimo kokybę ir sėkmingai integruotis į Europos Sąjungą, tėsiny.

Naujoji strategija turi tikslinę orientaciją, apibrėžia žemės ūkio ir kaimo plėtotės viziją, valstybės misiją ir strateginius tikslus (politinius, ekonominius ir socialinius). Neatsiejama strategijos sudedamoji dalis yra valstybės agrarinė politika, žemės tvarkymas, svarbiausi veiksmai ir priemonės vizijai, misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti.

Strateginiam tikslui pasiekti nustatyti šie artimiausio laikotarpio prioritetai:

1. Tobulinti kaimo raidos planavimą, administravimą ir tyrimus.
2. Gerinti teisinę ir institucinę aplinką, pertvarkyti žemės išteklių valdymo institucijas.
3. Didinti kaimo veiklos konkurencingumą.
4. Gerinti gyvenimo kokybę kaimo vietovėse ir diegti inovacijas.
5. Tobulinti aplinkosaugos ir žemės, miškų bei vidaus vandenų išteklių vadybą. (Nacionalinė 2007-2013 metų kaimo plėtros strategija, 2006).

Žemės ūkio ministerijos duomenimis Lietuvos žemės ūkis sukuria beveik 8 proc. šalies bendrojo vidaus produkto, sudaro apie 16 proc. šalies eksporto, suteikia darbo vietas kas aštuntam Lietuvos gyventojui.

Žemės ūkio ministerijos strateginis tikslas – formuoti ir įgyvendinti sektoriaus struktūrinę politiką užtikrinant ilgalaikę konkurencingo žemės ir maisto ūkio plėtrą, skatinant įvairesnę ekonominę veiklą kaime, atsinaujinančių energijos šaltinių plėtrą, aplinkos apsaugą ir kraštovaizdį puoselėjantį ūkininkavimą prioritetą teikiant šeimos ūkiui (Žemės ūkio ministerija, 2009).

Žemės ūkio ir kaimo plėtros politika administruojama valstybės, apskrities ir rajono lygiu. Pagrindinį vaidmenį, kuriant žemės ūkio politiką, atlieka Lietuvos žemės ūkio ministerija tvirtindama žemės ūkio ir kaimo plėtros kryptis bei valstybės paramos priemones.

Politikos įgyvendinimas yra planuojamas pasitelkiant socialinius bei ekonominius partnerius: Lietuvos ūkininkų sąjungą, Lietuvos žemės ūkio bendrovių asociaciją, Lietuvos žemės ūkio rūmus, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybą ir kt., kurie taip pat turi savo atstovus rajonuose ir prisideda prie žemės ūkio politikos įgyvendinimo.

Aktuali šiuo periodu yra žemės ūkio politikos nuostata – žemdirbių konsultavimas. Numatyta stiprinti konsultavimo paslaugų sektorių, gerinti paslaugų kokybę. Konsultavimo paslaugų ūkiams tikslas – didinti ūkių konkurencingumą, skatinti geros kokybės žemės ūkio produktų tiekimą į rinką, gerinti aplinkos sąlygas, taip pat didinti ūkininkų ir kitų kaimo gyventojų sugebėjimus pasinaudoti paramos fondų subsidijomis.

Statistikos departamento prie LRV duomenimis, 2010 m. pradžioje Lietuvos kaime gyveno 2,229 tūkst., arba 66,9 proc. visų šalies gyventojų. Kas ketvirtas kaimo gyventojas yra 60 ir daugiau metų. Šalies žemės ūkyje vyravę smulkūs daugiašakiai ūkiai palengva keičia savo struktūrą. Didžiausią įtaką tam daro konkurencingų ūkių kūrimas, rinkos sąlygos. Tačiau dar yra daug ūkių, kuriuose tebetaikomos ekstensyvios technologijos, naudojama susidėvėjusi technika, nepakankama darbuotojų kvalifikacija, garbus amžius, menkas ūkio vadybos išmanymas ir sugebėjimas dirbti rinkos sąlygomis.

Pagal Europos Sąjungos (ES) teisės aktų reikalavimus visose ES šalyse žemės ūkio surašymai atliekami kas 10 metų. Paskutinis toks surašymas vyko 1999–2000 metais (Lietuvoje – 2003 m., dar neįstojus į ES). 2010 metais žemės ūkio surašymą atliks visos ES šalys, tame tarpe ir Lietuva (Lietuvos Statistikos departamentas).

2003 metų žemės ūkio surašymas parodė, kad iš 272,1 tūkst. surašytų ūkių visišką profesinį pasirengimą turėjo tik 3,9 proc. ūkių valdytojų, bazinį pasirengimą – 18,1 proc., o didžioji dauguma (78 proc.) ūkių valdytojų turėjo tik praktinės patirties. Ūkininkai ir kiti kaimo gyventojai 2005 metais švietimui išleido 4 kartus mažiau lėšų nei miestiečiai. Kaime vidutinės vartojimo išlaidos, skirtos švietimui, vienam namų ūkio nariui per mėnesį siekė vos 2,2 Lt. .

Šie skaičiai rodo, kad norint užtikrinti tolygią kaimo ekonominę ir socialinę plėtrą, būtina didinti kaimo žmonių sugebėjimą dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis, plėsti šviečiamąją veiklą, o žemdirbių mokymas bei konsultavimas turi tapti kaimo plėtros, pažangos žemės ūkyje įgyvendinimo priemone.

Visose Vakarų Europos šalyse žemdirbių konsultavimas ir švietimas yra valstybės remiamas ir laikomas vienu iš pagrindinių prioritetų.

Apibendrinant būtų galima pasakyti, kad įstojus į ES yra sukurta ir veikia teisinė bei institucinė aplinka, patvirtinti strateginiai dokumentai, kuriuose numatytos investicinės ir kompensacinės paramos priemonės bei jų įgyvendinimo reikalavimai. Šis periodas, kai vieni žemės ūkio veiklos subjektai jau dalyvauja paramos programose, kiti planuoja jose dalyvauti, o tretieji nėra apsisprendę arba žiūri į suteiktas galimybes skeptiškai, iškelia konsultavimo veiklai skirtingus uždavinius. Vieniems reikia padėti įgyvendinti jau patvirtintus verslo projektus, kitiems – planuoti investicijas arba padėti pasirinkti naudingiausią investicijų programą, trečiams – informuoti, įtikinti, mokyti. Tai ir turi daryti žemės ūkio konsultantai.

1.2.3. Bendroji žemės ūkio politika Europos Sąjungos politikos kontekste

Europos žemės ūkio politika yra vadinama Bendrąja žemės ūkio politika (BŽŪP). BŽŪP nustatoma ES lygmeniu ir po to įgyvendinama kiekvienoje valstybėje narėje. Ši priemonė suteikia galimybę sukurti ypatingą žemės ūkio modelį. Ja yra remiamos žemdirbių pajamos, žemdirbiai raginami pateikti rinkai reikalingą aukštos kokybės produkciją ir skatinami ieškoti naujų galimybių plėsti veiklą siekiant tausoti aplinką (Bendrosios žemės ūkio politikos reforma).

1957 metais pasirašytos Europos Ekonominės Bendrijos steigimo sutarties pagrindu susikūrė nauja ekonominė sąjunga, kurios tikslas buvo sukurti bendrą Europos rinką siekiant užtikrinti gyventojų aprūpinimą maisto produktais. Kompetetingai parengta ir išplėtotą bendroji žemės ūkio politika įtakojo tai, kad ES šalys iš maistą importuojančių tapo maistą eksportuojančiomis šalimis. BŽŪP – tai persikirstomojo pobūdžio ekonominė politika, siekianti žemės ūkio ir kaimo plėtros rėmimo iš Bendrijos biudžeto. 1962 metais buvo suformuluoti trys *pagrindiniai BŽŪP principai: vieninga žemės ūkio produktų rinka; preferencija, t.y. pirmenybė ir privilegijos teikiamos ES gamintojams; finansinis solidarumas – BŽŪP finansuojama bendromis lėšomis per ES biudžetą*. Daugiau kaip 30 metų pagrindinis BŽŪP uždavinys buvo garantuoti žemės ūkio produkcijos supirkimo kainas. Norėdama sumažinti BŽŪP išlaidas ir palengvinti derybas su Pasaulio prekybos organizacija, Europos Komisija ėmėsi reformos. 1984 metais įvestos kai kurios produkcijos (cukraus ir pieno) gamybos kvotos, 1987 metais buvo pasiūlyta kvotų režimą taikyti ir kitiems žemės ūkio produktams. Pradėta žemdirbiams kompensuoti už žemės ūkio tikslams nenaudojamą žemę (atidėtą žemę). Kitas svarbus poslinkis agrarinėje politikoje – kaimo plėtros politika, kurianti kaime darbo vietas plėtojant alternatyvią žemės ūkiui veiklą (Lietuvos žemės ūkio integracijos į Europos Sąjungą aktualijos, 2002). 1988 metais BŽŪP buvo pradėta reformuoti, tačiau reformų mastas dar buvo nepakankamas. 1992 metais ES buvo pradėta

esminė reforma, kurios kryptis – pereiti nuo dirbtinio žemės ūkio produktų supirkimo kainų palaikymo subsidijomis prie žemdirbių pajamų lygio palaikymo tiesioginėmis išmokomis. 1997 metais Europos komisija paskelbė programą „Darbotvarkė 2000“, kurioje buvo detalai aptarta tolimesnė ES BŽŪP plėtra. Numatyta taikyti pažangesnius rinkos reguliavimo metodus, palaipsniui mažinti institucines kainas pereinant prie tiesioginio ūkininkų prarastų pajamų kompensavimo. Įsitikinus, kad pasirinkta kryptis teisinga ir apsisprendus dėl tolimesnių reformų eigos, 1999 metais „Darbotvarkė 2000“ buvo papildyta. Suformuluoti *nauji tikslai: konkurencingumo vidaus ir išorės rinkose didinimas; maisto produktų kokybės ir saugumo užtikrinimas; aplinkos apsauga ūkininkaujant; alternatyvių pajamų šaltinių žemdirbiams sukūrimas; ES teisinės sistemos tobulinimas* (Lietuvos žemės ūkio integracijos į Europos Sąjungą aktualijos, 2002). Europos Sąjunga yra viena iš pagrindinių žemės ūkio produktų importuotojų ir eksportuotojų pasaulyje. Ūkininkai skatinami naudotis tvarios žemdirbystės metodais, saugojančiais gamtą ir kraštovaizdį. Naujas ūkininkų bendruomenės vaidmuo – užtikrinti tam tikrą ekonominį aktyvumą visose kaimo vietovėse ir išsaugoti Europos kraštovaizdžio įvairovę. Kaimo gyvenimo būdo įvairovė ir pagarba žmonių gyvenimo santarvėje su žeme būdai yra svarbi Europos identiteto dalis. Europos Komisija, kuri atsakinga už BŽŪP priežiūrą, yra įsitikinusi, kad ūkininkų ir vartotojų interesai turi dar labiau susiliesti. Vartotojas turi teisę į aukštos kokybės produktus, visiškai atitinkančius visuomenės sveikatos reikalavimus. Komisija nori, kad didžiausias dėmesys būtų skiriamas maisto kokybei, „atsargumo principui“ ir gyvūnų gerovei. Europos Sąjunga taip pat pradėjo reformuoti ir žuvininkystės politiką. Siekiama sumažinti žvejybos laivynų pajėgumų perviršį, apsaugoti žuvų išteklius ir suteikti finansinę pagalbą žvejybos pramonę paliekantiems žmonėms (Bendrosios žemės ūkio politikos reforma, 2006). 2002 metai buvo istoriniai - visos asocijuotos šalys pakviestos į derybas dėl narystės ES. Tai reikalavo naujų ES BŽŪP reformų, nes šalių kandidačių dirbančiųjų žemės ūkyje skaičius didelis, o techninės pažangos lygiu būsimosios narės atsiliko nuo ES senbuvių, jų ūkių modernizavimas reikalavo daug lėšų iš ES biudžeto (Lietuvos žemės ūkio integracijos į Europos Sąjungą aktualijos, 2002). 2003 m. birželio mėn. ES žemės ūkio ministrai patvirtino esminę BŽŪP reformą. Ji iš esmės keičia Bendrijos žemės ūkio sektoriaus finansavimo būdus. Rudenį Europos Komisija priėmė komunikatą dėl bendros žemės ūkio politikos supaprastinimo ir geresnio reglamentavimo, siekdama, kad ši politikos sritis taptų ne tokia sudėtinga.

2007 metų pabaigoje prasidėjo BŽŪP reformos, įvykusios 2003 metais, patikra. Tuo tikslu Europos Komisija pasirašė komunikatą „Pasiruošimas BŽŪP reformos patikrai“. Komunikato pagrindinis tikslas buvo įvertinti 2003 metų BŽŪP reformos įgyvendinimą ir nustatyti būtinus pakeitimus, kurie padėtų supaprastinti politiką, leistų žemdirbiams pasinaudoti visoms globalizacijos galimybėmis ir pasirengti spręsti naujus klimato kaitos, vandentvarkos, bioenergetikos uždavinius (Baigtos derybos dėl,2008).

Esami BŽŪP vertinimai leidžia teigti, kad BŽŪP sėkmingai pasiekė kai kuriuos tikslus, pavyzdžiui, užtikrino pakankamą produkcijos kiekį (nors ir aukštesnėmis nei rinkos kainomis) ir rinkos stabilizavimą (kartu tai lėmė iškraipymus pasaulinėje maisto produktų rinkoje) (Wynn, Ferrer, 2007). Vis dėlto BŽŪP ne visada buvo rezultatyvi siekdama kitų tikslų, tokių kaip žemės ūkio sektoriaus konkurencingumo, pakankamų pajamų poveikiu viešųjų gėrybių teikimui. Atlikti tyrimai rodo, kad ES žemės ūkio sektoriaus produktyvumo didėjimas atsilieka nuo jos pagrindinių konkurentų pasaulio rinkose (European Parliament, 2008).

Iki 2008 metų BŽŪP kaip labiausiai integruotai ES politikai atitekdavo didžiausia ES biudžeto lėšų dalis. 2008 metais buvo nuspręsta didžiausią biudžeto lėšų dalį skirti ekonomikos pažangai, o ne žemės ūkio sričiai. Nuo 2008 metų vyko pastebimi pokyčiai žemės ūkio išlaidų struktūroje, pastebimai augo išlaidos kaimo plėtros programoms bei aplinkos apsaugai žemės ūkyje (ES biudžetas 2008).

1.2.4. Žemės ūkio konsultavimo ypatumai užsienyje

Visa informacija apie Danijos, Anglijos, Latvijos, Lenkijos konsultavimo tarnybas pateikta iš medžiagos, surinktos LŽŪKT darbuotojų, lankantis tose įstaigose.

Danijos žemės ūkio konsultavimo centras. Pirmosios ūkininkų sąjungos Danijoje buvo įkurtos dar 1805 m. 1870 – 1890 m. jau buvo įdarbinti pirmieji konsultantai, o 1887 m. Vyriausybė jau skyrė pirmąją paramą žemės ūkio konsultantams. Danijos žemės ūkio Konsultavimo tarnybos savininkai yra Danijos ūkininkų Sąjunga (2/3 dalys) ir Danijos šeimos ūkių asociacija (1/3 dalis). Danijos Konsultavimo tarnyba dirba dviem lygiais: Danijos žemės ūkio konsultavimo centras – tai nacionalinis vystymo centras, jis funkcionuoja kaip vietinių šalies konsultavimo centrų aptarnavimo institucija ir vietiniai konsultavimo centrai (jų yra 60) – jie dirba tiesiogiai su klientais. Šioje dviejų lygių konsultavimo sistemoje Konsultavimo centras atlieka vystymo centro vaidmenį, kuris apibūdinamas kaip „konsultantas konsultantams“. Nacionalinis mokymų skyrius ruošia išsamius vadovėlius bei mokomąją medžiagą, kuri vėliau dėstoma vietiniams konsultantams bei ūkininkams. Tiesiogines konsultacijas ūkininkams Konsultavimo centras suteikia tik tais atvejais ar tais klausimais, kurie yra gan reti bei specifiniai ir vietiniuose centruose yra nepraktikuojami, pavyzdžiui – paukštininkystė.

Konsultavimo centre dirba apie 500 darbuotojų, iš kurių apie 260 turi žemės ūkio mokslų magistro ar kitą universitetinį laipsnį. Dauguma darbuotojų dirba viename iš dešimties specializuotų nacionalinių skyrių, į kuriuos yra suskirstytas visas Konsultavimo centras. Kiti specialistai dirba sekcijose, kurios koordinuoja tarpdisciplininę veiklą, pavyzdžiui, ekologinis ūkininkavimas, personalo tvarkymas, buhalterija, kompiuterija.

Vietiniuose centruose iš viso dirba apie 2600 konsultantų bei asistentų. Daugiausia iš jų – apie 1700 sudaro buhalterinės apskaitos bei ūkio valdymo konsultantai. Viename vietiniame centre dirba nuo 20 iki 70 darbuotojų ir aptarnauja nuo 500 iki 2000 klientų.

Nuo 1990 metų Danijos žemės ūkio konsultavimo tarnyba vykdė plėtros projektus dvidešimtyje šalių. Tarptautinis skyrius buvo įkurtas 1990 metais ir nuo 1990 iki 1994 metų dirbo su tarptautiniais projektais kuriant konsultavimo organizacijas Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje bei Lenkijoje. Nuo 1995 m. buvo suaktyvinta veikla Rusijoje bei Ukrainoje, tuo pat metu buvo vykdyti projektai dar 15-oje šalių, kaip antai, Bulgarija, Kroatija, Slovakija, Čilė.

Plėtros ir kvalifikacijos skyrius 2001 metais ir atliko regioninių centrų specialistų kvalifikacijos tobulinimo funkciją. Skyriuje buvo atskiros tematinės sekcijos: vadybos, verslo bei strategijos, kokybės bei dokumentacijos, kaimo plėtros ir projektų konsultavimo. Paprastai organizuojami savaitės trukmės kvalifikacijos tobulinimo kursai ir konsultantai per metus turi dalyvauti bent 2 kursuose. Kiekvienais metais paruošiamas katalogas, kuriame pateikiama apie 100 numatomų kursų įvairia tematika ir konsultantai gali juos pasirinkti. Už kursus regioninis centras privalo mokėti Nacionaliniam konsultavimo centrui. Taip pat taikoma tam tikro lygio distancinio mokymo sistema, daug informacijos talpinama internete. Norint pasitobulinti kokioje nors siauroje srityje, konsultantas gali būti įtrauktas į specializuotą to dalyko grupę, kur keičiamasi patirtimi. Grupė renkasi 4-5 kartus per metus ir dirba praktiškai. Kai konsultantas mano, kad pasitobulino toje srityje, gali rinktis kitą grupę. Kursų metu paskaitas skaito centro specialistai, regioniniai konsultantai, mokslininkai. Kursų finansavimui rengiamos paraiškos ES socialiniams fondams.

Anglijos žemės ūkio konsultavimo tarnyba (ADAS). Valstybinė konsultavimo tarnyba Didžiojoje Britanijoje buvo įkurta 1946 m. 1971 m. buvo integruota platesnė mokslinė bei žemėtvarkos veikla, nuo tada tarnyba įgavo ADAS pavadinimą. 1992 m. ADAS tapo žemės ūkio, žuvininkystės bei maisto ministerijos vykdančiąja agentūra. Didžiosios Britanijos vyriausybė apie 60 metų rėmė konsultavimo paslaugas privatiems ūkininkams, o 1997 m. ADAS tapo privačia įmone.

ADAS misija – teikti ekonomiškai pagrįstus sprendimus Vyriausybei, Vyriausybės agentūroms ir kitiems įvairaus veiklos tipo klientams Didžiojoje Britanijoje ir už jos ribų. Teikiamos nepriklausomos, nešališkos mokslo ir konsultavimo paslaugos Vyriausybėms bei privačioms su žemės ūkiu, daržininkyste, kaimo verslais, maisto gamybos bei aplinkosauginiu valdymu užsiimančioms institucijoms. ADAS savo veiklą vykdo biurų pagalba, kurių tinklas yra išsidėstęs Anglijoje, Velse ir Škotijoje. ADAS sistemoje dirba daugiau kaip 850 žmonių, apimančių 58 specializacijas. Patyręs ir kvalifikuotas personalas nuolat mokomas ir tuo užtikrinamas personalo gebėjimas naudotis naujomis technologijomis bei neatsilikti nuo naujausių pasiekimų jų specializacijos srityse.

Konsultacinis bei taikomasis darbas suteikia vyriausybei žinias ir supratimą apie priežiūros bei politikos sistemą, kurioje privalo dirbti įmonės. ADAS atlieka didelę pagalbą sprendžiant su politika susijusius klausimus ir yra įtraukta į naujos politikos kūrimą bei diegimą, kuri susijusi su ekonomiškai klestinčio bei tausojančiojo kaimo rėmimu. ADAS atlieka savo mokslinę veiklą aštuoniuose tyrimų centruose Anglijoje ir Velse, beveik visi centrai yra sertifikuoti darbui su pesticidų tyrimu. Taip pat atliekama daug įvairių tyrimų, susijusių su kraštovaizdžio formavimu, ekologija, maisto kokybe ir pan.

ADAS stiprioji pusė – moksliskai pagrįstų sprendimų propagavimas bei greitas ir efektyvus jų diegimas praktikoje. ADAS turi didelę technologijų diegimo metodų naudojimo patirtį. Konsultantai yra gerai apmokyti naudotis naujomis žiniasklaidos priemonėmis, įskaitant sprendimų priėmimo sistemas bei internetines konferencijas informacijai skleisti. ADAS tarptautinis skyrius, vadovaujant tarptautinei komandai, vykdo daug įvairių tarptautinių projektų. ADAS specialistai padėjo Latvijai, Lietuvai, Estijai, Slovakijai kuriant mokymo programas, susijusias su integracija į Europos Sąjungą, įstatymų bei reikalavimų suderinimu.

Lenkijos žemės ūkio konsultavimo centras. Pirmieji bandymai suteikti konsultavimo sistemai tvirtesnę pagrindą Lenkijoje buvo pradėti 1990 metais. Ieškant bendro susitarimo apibrėžiant konsultavimo veiklos užduotis bei kryptis, buvo dedamos didelės pastangos ir šiame procese dalyvavo ūkininkai, o taip pat įvairios žemės ūkio, mokslo ir mokymo institucijos. Žemės ūkio konsultavimo sistema Lenkijoje susideda iš šių institucijų: Nacionalinio žemės ūkio ir kaimo plėtros konsultavimo centro Brwinove (Žemės ūkio ministerijos buvo įkurtas 1999 m. sausio 2 d.) su dviem padaliniais Krokuvoje bei Plonske bei 7 regioniniais centrais. Centrai buvo įkurti panaudojus buvusių provincijų konsultavimo centrų bazę bei personalą. Pagrindinis Konsultavimo centro tikslas yra remti valstybės žemės ūkio bei kaimo plėtros politiką, kuri iš dalies nukreipta į Lenkijos žemės ūkio prisitaikymą prie ES reikalavimų.

Provincijų žemės ūkio konsultavimo centrai (WODR) yra 16-oje provincijų ir turi 26 skyrius bei regioninius vienetus, kuriuos įsteigė provincijų gubernatoriai. Jie nuo 1999 m. sausio mėn. dirba pagal naują administracinę struktūrą. Jų pagrindinis tikslas - teikti kompleksines paslaugas ūkininkams bei kaimo gyventojams.

Šiuo metu Lenkijos žemės ūkio konsultavimo centruose dirba apie 5700 darbuotojų, iš kurių 82,6 proc. yra skirtingų sričių specialistai, lauko konsultantai bei vadybininkai.

Latvijos žemės ūkio konsultavimo centras. Latvijai atgavus nepriklausomybę, pradėjo kurtis privatūs ūkiai, kuriems buvo reikalinga pagalba. Labiausiai žemdirbiams trūko žinių ir specialistų konsultacijų, todėl 1991 metais buvo įsteigtas Latvijos žemės ūkio konsultavimo centras. Jis buvo kuriamas pagal Danijos žemės ūkio konsultavimo centro modelį materialiai bei moraliai padedant Danijos kolegoms. 1997 m. birželio 19 dieną Konsultavimo centras pertvarkytas į pelno nesiekiančią organizaciją.

Latvijos žemės ūkio konsultavimo centrą įsteigė Latvijos Respublikos žemės ūkio ministerija ir Latvijos valstiečių federacija. Latvijos žemės ūkio konsultavimo centro veikla apima visą šalį ir dirba dviem lygmenimis: 26 vietiniai konsultavimo centrai, pasiskirstę pagal Latvijos administracinius vienetus – rajonus (*pagastys*), kurie dirba tiesiogiai su žemdirbiais bei Latvijos žemės ūkio konsultavimo ir mokymo centras. Šis centras - tai nacionalinis plėtros centras, veikiantis kaip ekspertų žinių bankas bei mokymo ir kvalifikacijos kėlimo uždavinius įgyvendinanti organizacija. Jis funkcionuoja kaip vietinių šalies konsultavimo centrų aptarnavimo institucija. Latvijos žemės ūkio konsultavimo ir mokymo centrui vadovauja direktorius. Be direktoriaus ir kito administracijos personalo dar yra septyni skyriai.

Vietiniuose Latvijos žemės ūkio konsultavimo centro padaliniuose sukurtos darbo grupės, kuriose konsultantų skaičius svyruoja nuo 3 iki 8. Tai priklauso nuo regiono ir paslaugų poreikio. Padaliniui vadovauja direktoriaus paskirtas vadovas, kuris yra ir konsultantas.

Vietiniuose konsultavimo centruose dirba augalininkystės, kiaulininkystės, pieno ūkio, daržininkystės, mechanizacijos, ekonomikos, ūkio apskaitos, gyvulininkystės, sodininkystės ir daržininkystės, kaimo plėtros konsultantai. Vietinių žemės ūkio konsultavimo centrų tikslas – teikti konsultacijas ir paslaugas visais žemės ūkio ir kaimo plėtros klausimais, organizuoti mokymus, dirbti su kaimo bendruomenėmis ir t.t. Latvijos žemės ūkio konsultavimo tarnybos centre dirba daugiau kaip du šimtai darbuotojų. Jų skaičius kasmet didėja, kadangi kyla paslaugų ir konsultacijų poreikis. Daugiausia tai susiję su pasikeitimais Europos Sąjungoje ir naujoms narėms, tarp jų ir Latvijai, keliamais reikalavimais žemės ūkyje.

Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijai. Latvijos žemės ūkio konsultantų darbo vertinimo sistema paremta darbuotojų profesiniu atestavimu. Nuo 2000 metų rugsėjo mėn. Latvijos žemės ūkio konsultavimo centras įdiegė naują darbuotojų profesinio atestavimo sistemą ir nustatė penkis konsultavimo centro darbuotojų lygius: jaunesnysis konsultanto asistentas (0 lygis); konsultanto asistentas (I lygis); vyresnysis asistentas (II lygis - tik įgijęs šį vardą, Konsultavimo tarnybos darbuotojas gali gauti užsakomuosius darbus iš Žemės ūkio ministerijos, konsultuoti ir mokyti kaimo bendruomenes); konsultantas (III lygis); konsultantas ekspertas (IV lygis). Konsultantas, norėdamas pereiti į aukštesnį lygį, gali atestuotis du kartus per metus, išklauses atitinkamą mokymo kursą, gavęs savo tiesioginio vadovo rekomendaciją ir išlaikęs kiekvienam lygiui nustatytus egzaminus. Vertinamas konsultanto profesionalumas, pedagoginė bei socialinė kompetencijos.

Žemės ūkio konsultavimas Rusijoje. Rusijoje žemės ūkio konsultavimo sistema pradėta kurti 1990 m. Šiuo metu iš viso yra įkurti Konsultavimo tarnybos padaliniai 65 regionuose. Visuose sistemos lygiuose dirba apie 1500 konsultantų ir jie suteikia svarbią paramą žemės ūkio produkcijos gamintojams įsisavinant žemės ūkio naujoves. Konsultavimo tarnyba regionuose yra patikimas kanalas diegiant ir palaikant tvirtą inovacinių technologijų taikymo ir diegimo sistemą, tačiau šalia to yra ir kai kurių

problemų, įtakojančių šių priemonių efektyvumą bei kiekį. Konsultavimo tarnyba visuose lygiuose turi būti labiau aktyvi ieškant, apčiuojant ir diegiant naujas technologijas, analizuojant ir skleidžiant sukauptą patirtį. Dauguma regioninių tarnybų nenaudoja tinkamo stebėjimo bei viešųjų ryšių mechanizmo, kad galėtų įtakoti produkcijos gamintojus bei formuluoti poreikius mokslo institucijoms. Šie faktai veda prie stagnacijos proceso, kai naujovės negali būti diegiamos praktikoje. Taip pat nėra išspręsta problema sistemint ir integruojant atliktus mokslinius - techninius darbus, o tai lemia negebėjimą padidinti jų diegimo efektyvumo Agropromoninio komplekso žemės ūkio ir maisto perdirbimo pramonėje.

Rusijos Federacijoje dar nėra vieningos struktūros ir pavaldumo žemės ūkio konsultavimo tarnyboms, ten vyrauja skirtingo pavaldumo, struktūros bei lygio atskiros konsultavimo tarnybos grandys, kurios dar nėra pilnai suvienytos ir koordinuotos. Regioninio lygio konsultavimo tarnybos yra daug veiklesnės ir naudingesnės nei federacinio.

Analizuojant užsienio konsultavimo tarnybų veiklą galima teigti, kad šalyse, kurios yra ES narės, konsultavimo tarnybų (centrų) struktūra, veiklos pobūdis panašūs. Mažiau konsultavimo veikla išvystyta Rusijoje, ir tai yra puiki niša ES narėms senbuvėms skleisti savo patirtį įgyvendinant tarptautinius projektus ir užsitikrinant savo veiklos plėtrą. Šia silpnąja Rusijos žemės ūkio konsultavimo puse sėkmingai naudojasi ir Lietuvos komercinės firmos teikdamos konsultavimo paslaugas, įgyvendindamos statybinius projektus. Pagrindinis bruožas, būdingas visoms minėtoms konsultavimo tarnyboms, yra personalo kvalifikacijos tobulinimas.

1.2.5. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos įkūrimo prielaidos

Vykstant žemės reformai Lietuvoje, žemės nuosavybės teisę gavo ir ūkininkai pradėjo daug piliečių, neturinčių žemės ūkio išsilavinimo, taip pat nemažai kaimo gyventojų, stokojančių šiuolaikinio ūkio plėtros žinių. Formuojantis naujiems žemėnaudos struktūriniais dariniams – šeimyniniams ūkiams, ūkininkas tampa šeimnininku, ne tik priimančiu sprendimus, bet ir juos įgyvendinančiu. Dideli pokyčiai, kurie vyksta ir toliau, reikalauja ūkininkaujantiems gilinti specialiąsias žemės ūkio žinias, domėtis naujomis technologijomis ir mokslo pasiekimais šioje srityje. Vakarų Europos šalyse istoriškai susiklostė, kad švietėjišką darbą perteikiant mokslo pasiekimus ir naujas technologijas, atsižvelgiant į pokyčius žemės ūkio ekonominėje politikoje atlieka konsultavimo tarnybos, kurios yra tarsi jungiančioji grandis tarp žemdirbio ir mokslo bei mokymo įstaigų. Lietuvoje tokia struktūra – *Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba* – buvo sukurta 1993 metais ir steigiant ją buvo panaudotas Danijos konsultavimo tarnybos modelis. Ją įsteigė Lietuvos žemės ūkio ministerija, Lietuvos ūkininkų sąjunga ir Lietuvos žemės ūkio bendrovių asociacija. 1997 m. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba buvo reorganizuota

pagal Viešųjų įstaigų įstatymą ir 1997 m. birželio 3 d. įregistruota Viešoji nepelno įstaiga – Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba (toliau – LŽŪKT). Tai institucija, kurios *misija – padėti visiems ūkininkaujantiems pelningai plėtoti savo verslą nedarant žalos aplinkai, gaminti konkurencingą produkciją, išlikti ir pirmauti rinkos ekonomikos sąlygomis.*

1.3. REGIONO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA

Pasak T. Tamošiūno (2004), regionu traktuojamas savarankiškas teritorinis administracinis vienetas. Lietuvoje regionai tapatinami su apskritimis, kurių Lietuvoje šiuo metu yra 10. Regionas - tai teritorijos, turinčios visus ekonominius ir socialinius jiems būdingus atributus, arba, anot S. Vaitekūno (2001), regionas - tai etnolingvistinių ypatumų sąlygota teritorija (pvz., Lietuvoje - Žemaitija, Suvalkija ir pan.).

Regionas – tai istoriškai susiformavęs individualus ir unikalus kompleksinis darinys, susidaręs sąveikaujant gamtinėms ir socialinėms sistemoms, apibrėžtas sutartinėmis integruotomis ribomis. Regionas šiame darbe suprantamas kaip integruota ir sąlygiškai vientisa vidaus ryšiais susijusi teritorinė sistema, susiformavusi per tam tikrą laiką, išsiskirianti teritorinės sąrangos savitumu, egzistuojanti platesnėje hierarchinėje regionų sistemoje (Burneika, Bagočiūtė, 2002).

Regionai siekia užsiimti savo nišą globalioje ekonomikoje, organizuojasi, kuria savo strategijas, mobilizuojasi ir galiausiai kuria savo ateitį, remdamiesi vietiniais ištekliais ir pažangiomis iniciatyvomis. Optimalią galimybę regionui išsaugoti ir didinti jo ekonominį pranašumą suteikia technologijos ir žinių bazės sintezė per bendravimo ryšius (Bagdzevičienė, 2001).

Regionas – vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika (Sanglaudos skatinimo veiksmų programa, 2009).

1.3.1. Žmogiškųjų išteklių samprata

Pastaruoju metu terminas „žmogiškieji ištekliai“ gana plačiai paplitęs ir dažnai vartojamas. Žmogiškųjų išteklių sistema glaudžiai siejama su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslas – sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemą, kartu įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.

Ekonomistai žmogiškuosius išteklius aiškina kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargas, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje siekiant gauti didesnę uždarbę. Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Aukštesnis išsilavinimas sąlygoja didesnę užimtumą, produktyvumą, mažesnę nedarbą (Žmogiškųjų išteklių sektoriaus..., 2008).

Žmogiškųjų išteklių terminas apima tokius žmonių psichosocialinės realybės reiškinius, kaip intelektinis ir kūrybinis potencialas, verslumo, inovatyvumo, komunikabilumo gebėjimai, profesinė patirtis ir įgūdžiai, darbo jėgos lankstumas ir t. t. Žmogiškieji ištekliai kaip analizės objektas pasižymi tam tikru savitumu. Savitumo esmę sudaro tai, kad žmonių ir jų grupių reiškiniai, procesai, traktuojami dvejopai: kaip objektyvi ir subjektyvi tikrovė (Žmogiškųjų išteklių sektoriaus...,2008).

Anot R. Jasinavičiaus (2006):

Žmogiškieji ištekliai – šalies darbo ištekliai, gyventojų darbo jėgos galios, lemiančios sukuriamos visuminio produkto pridėtinės vertės apimtis ir našumą.

Žmogiškasis kapitalas – žmogaus žinios ir gebėjimai, įgūdžiai bei įpročiai jas efektyviai ir našiai naudoti kuriant (gaminant) visuomenei (rinkai) vertingą produkciją.

Žmogiškasis kapitalas yra žmogaus savybių – sveikatos, išsilavinimo, aktyvumo – visuma, turinti įtakos jo veiklos rezultatyvumui (Bagdonavičius, 2005).

Ekonominėje literatūroje yra daugybė skirtingų žmogiškojo kapitalo apibrėžimų (Bagdonavičius, 2005):

- žmogiškasis kapitalas „susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriais apdovanotos žmogiškosios būtybės ir kurie gali būti naudojami atitinkamą laikotarpį“;
- žmogiškasis kapitalas – protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ir praktinės patirties;
- žmogiškasis (simbolinis) kapitalas – žinios, kurios yra neišsemiamos ir kartu prieinamos begaliniam vartotojų skaičiui be kokių nors apribojimų;
- žmogiškasis kapitalas pasireiškia kaip konkreti visuotinė gyvybingumo forma, asimiliuojanti ankstesnes formas, ir įgyvendinama kaip žmonijos istorinio vystymosi išdava.

Mokslinėje literatūroje žmogiškasis kapitalas siejamas su ekonomikos augimu ir laikomas papildomu indėliu į gamybos funkciją kartu su fiziniu kapitalu ir darbo jėga. Kitur žmogiškojo kapitalo ištekliai susiejami su naujų technologijų kūrimu ir įsisavinimu (Užimtumas Europoje, 2006).

Reikia atkreipti dėmesį, kad žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsilavinimas. XXI a. pradžioje jis tampa lemiamu ekonominio-socialinio progreso veiksniumi. Pranašumus konkurencinėje kovoje vis labiau nulemia ne šalies dydis, turtingi gamtos ištekliai ir finansinis kapitalas, bet išsilavinimas ir visuomenės sukauptų žinių dydis (Bagdonavičius, 2005).

Žmogiškasis kapitalas reikalingas paversti žaliavas konkurencingais produktais. Socialinis kapitalas lemia galutinę konkurencinę sėkmę: santykiai su kolegomis, draugais ir klientais sudaro galimybę finansinį ir žmogiškąjį kapitalą transformuoti į pelną. O tai yra svarbiausia siekiant ekonominio augimo.

Apibūdinant žmogiškojo kapitalo sampratą, būtina atsižvelgti į šiuos ypatumus:

- šiuolaikinėmis sąlygomis žmogiškasis kapitalas yra svarbiausia visuomeninė vertybė ir pagrindinis ekonominio augimo veiksnys;
- žmogiškojo kapitalo formavimas reikalauja ženklų išlaidų;
- žmogiškasis kapitalas gali būti kaupiamas įgūdžių ir sugebėjimų forma;
- žmogiškasis kapitalas gali fiziškai susidėvėti ir ekonomiškai keisti savo vertę;
- investicijos į žmogiškąjį kapitalą duoda didelį ekonominį ir socialinį efektą;
- investicinis žmogiškojo kapitalo periodas ženkliai ilgesnis negu fizinio;
- žmogiškasis kapitalas skiriasi nuo fizinio likvidumo laipsniu;
- žmogiškasis kapitalas neatskiriamas nuo žmogaus asmenybės;
- neatsižvelgiant į formavimo šaltinius (valstybinius, privačius ir kt.), žmogiškojo kapitalo panaudojimas ir tiesioginių pajamų gavimas yra kontroliuojami paties žmogaus.

Žmogiškojo kapitalo funkcionavimas, jo panaudojimo efektyvumas priklauso nuo subjekto valios, jo individualių interesų ir prioritetų, materialinio ir moralinio suinteresuotumo, atsakingumo, pasaulėžiūros ir bendros kultūros (kartu ir ekonominės) lygio (Bagdonavičius, 2005).

Gyventojų žmogiškojo kapitalo dydis lemia šalies žmogiškųjų išteklių galias ir kokybę, todėl žmogiškųjų išteklių plėtra yra neatsiejama nuo politinio gyvenimo demokratizavimo, decentralizuoto sprendimų priėmimo, nes visuomenė turi sugebėti priimti sprendimus spręsdama klausimus, susijusius su jos plėtra (Juknevičienė, 2006).

Vėliau prie minėtų aspektų prisidėjo vyrų ir moterų lygios teisės, įvairūs stabilumo rodikliai, piliečių dalyvavimas priimant politinius sprendimus. Šios išvardintos vertybės labai svarbios plėtos procese, nes gerina žmogaus gyvenimo kokybę. Tokiu būdu tai tampa esminiais žmogiškųjų išteklių plėtos vertinimo matais.

Pasak V. Juknevičienės, žmogiškųjų išteklių plėtra yra neatsiejama nuo politinio gyvenimo demokratizavimo, decentralizuoto sprendimų priėmimo, nes visuomenė turi sugebėti priimti sprendimus spręsdama klausimus, susijusius su jos plėtra. Ji reiškia žodžio ir veiksmų laisvę, ekonomines, socialines ir kultūrines teises.

Socialinės ekonominės plėtos perspektyvą lemia žmogiškieji ištekliai ir gebėjimai juos tinkamai panaudoti. Tai reiškia, kad, svarstant įvairius socialinės ekonominės raidos bei valstybės plėtos strategijų klausimus, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kaip tik žmogiškųjų išteklių potencialo plėtos vadybos klausimams (Juknevičienė, 2006).

Esminė sėkmingos regioninės plėtos sąlyga – gebėjimas parengti ir įgyvendinti ilgalaikes strategijas, kurių pagrindas – žmogiškieji ištekliai. Todėl galima tvirtinti, kad *žmogiškųjų išteklių*

tobulinimas – tai labai svarbi socialinę ekonominę raidą lemiančių sąlygų grupė, kuriai turi būti skiriamas prioritetas dėmesys, ypač globalizacijos ir tarptautinės integracijos sąlygomis.

Analizuojant regionų plėtrą socialiniu aspektu, galima išskirti dvi sąvokas: *nelygybės* – skirtingą gerovės lygį tarp teritorijų, *skirtumų* ekonominėse ir socialinėse struktūrose ir sąlygose.

Nelygybė aiškinama Maslow poreikių teorija, kadangi gyvenimo stiliaus ir prioritetų kaita yra priklausoma nuo gyvenimo gerovės lygio. Žemiau arba skurdo ribos lygyje gerovė išreiškiama individualiuose siekiuose patenkinti pagrindinius (fiziologinius ir saugumo poreikius): maistas, drabužiai, gyvenamasis plotas, pagrindinės medicinos ir socialinės paslaugos. Poreikiai link piramidės viršūnės plėtėja ir didėja: darbo kokybė, individualus įsitraukimas į veiklą, laisvalaikio galimybė, socialinis dalyvavimas ir pasitenkinimas. Gyvenimo gerovė taip pat gali būti matuojama atsižvelgiant į gyventojų suvokimą, kuriai poreikių piramidės vietai jie save priskiria.

Skirtumai ekonominėse ir socialinėse struktūrose arba sąlygose iš dalies priklauso nuo regiono geografinės padėties ir reikšmės nacionaliniu lygiu. Dažnai išskiriami keli regionai, pasižymintys geromis socialinėmis ir ekonominėmis sąlygomis. Šie regionai pasižymi naudos išplitimo efektu aplink juos, sudaromomis geromis sąlygomis aukštam produktyvumui. Regionai, esantys atokiau nuo pagrindinių transporto koridorių, dažnai pasižymi lėta regione plėtra, kuri glaudžiai siejasi su gyventojų gerovės lygiu.

Taigi socialinis regionų plėtros aspektas yra labai svarbus ta prasme, kad jis tiesiogiai siejasi su gyventojų gyvenimo lygiu ir kokybe – socialine orientacija – esminiu regionų plėtros principu. O žmogiškųjų išteklių plėtra yra esminis veiksnys, lemiantis regiono plėtros spartą ir efektyvumą (Juknevičienė, 2006).

Globalioje aplinkoje ribotus išteklius turinčiai Lietuvai esminiu plėtros ištekliumi, galinčiu užtikrinti ilgalaikę ūkio plėtrą ir prisidėti prie gyvenimo kokybės gerėjimo, yra žmonės. Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę ir socialinę pažangą tiesiogiai sieja su investicijomis į žmonių išsilavinimą: „Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaštrintų tokių socialinių problemų kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas“ (Žmogiškųjų išteklių sektoriaus situacijos analizė..., 2008).

Siekdama ekonominio augimo, užimtumo didėjimo ir Lisabonos tikslų įgyvendinimo, Lietuva yra nustačiusi nacionalinius prioritetus, o tame tarpe prioritetą „skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą“. Šalies švietimo sistema privalo tobulėti, kad galėtų užtikrinti svarų indėlį į nacionalinių prioritetų įgyvendinimą (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo Lietuvoje ir kitose šalyse studija, 2006).

1.3.2. Užimtumas ir nedarbas Lietuvos darbo rinkoje

2008 m. šalies ekonomika pasižymėjo staigiais ir ryškiais pokyčiais. Dėl finansinės krizės ekonomikos augimo perspektyvą keičia nuosmukis, gilėja recesijos procesas. Šie veiksniai neigiamai įtakojo šalies gyventojų užimtumą. Lėtėjančios šalies ekonomikos pasekmė – 2009 m. išaugęs nedarbas. Situacija keitėsi ne ieškančių darbo asmenų naudai. Daugiausia bedarbių buvo 2001 m. - 284 tūkst., o mažiausia 2007 m. - 69 tūkst.

Lisabonos strategijoje valstybėms narėms keliamas tikslas – iki 2010 m. pasiekti 70 proc. bendro užimtumo lygio. Įvertinus šalies ekonominį ir darbo jėgos potencialą, Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje numatyta iki 2010 m. Lietuvoje pasiekti kiek mažesnį, tačiau palyginti aukštą 68,8 proc. užimtumo lygį.

Vadovaudamasi Lisabonos strategijos tikslais, Lietuva yra užsibrėžusi iki 2010 m. pasiekti 60 proc. moterų užimtumo lygį. Nepaisant palankių užimtumo augimo tendencijų, moterys vis dar susiduria su rimtomis problemomis darbo rinkoje: joms sunkiau siekti karjeros, atlyginimo lygis yra santykinai mažesnis, o skurdo ir socialinės atskirties grėsmė – santykinai didesnė (Žmogiškųjų išteklių plėtra, 2008).

Galima pagrįstai tikėtis, kad iki 2010 m. Lietuva pasieks Lisabonos strategijoje užsibrėžtą 50 proc. pagyvenusių asmenų (55–64 m.) užimtumo lygį.

Nedarbo lygis Europos Sąjungoje ir pasaulyje. Nuo 2008 m. rugsėjo mėn. nedarbo lygis Europos Sąjungoje didėjo. Eurostato duomenimis, 2009 m. liepos mėn. nedarbo lygis, pašalinus sezono įtaką, 27 Europos Sąjungos valstybėse narėse sudarė 9 procentus, o tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu – 7 procentus. 2009 m. liepos mėn. didžiausias nedarbo lygis buvo Ispanijoje – 18,5, Latvijoje – 17,4, Lietuvoje – 16,7, Estijoje – 13,3 procento. Žemiausias nedarbo lygis išlieka Nyderlanduose – 3,4, Austrijoje – 4,4, Kipre – 5,5, Danijoje – 5,9, Slovėnijoje – 6 procentai.

Viena pagrindinių nedarbo Lietuvoje problemų yra ilgalaikis nedarbas (asmenys, nedirbantys vienerius metus ir ilgiau). Tai yra neigiama tendencija, nes ilgalaikis nedarbas yra vienas pagrindinių socialinės rizikos ir skurdo veiksnių ir tiesiogiai siejasi su socialine atskirtimi. Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje numatyta pasiekti, kad iki 2013 metų nė viename Lietuvos regione nedarbo lygis nebūtų daugiau kaip 35 proc. aukštesnis už vidutinį šalies nedarbo lygį (Žmogiškųjų išteklių plėtra, 2008).

Neįgalių asmenų padėtis darbo rinkoje. Pagrindiniai veiksniai, ribojantys neįgalių asmenų įdarbinimą, yra nepritaikyta viešoji ir darbo aplinka, o tai mažina švietimo ir mokslo sistemos, kitų viešųjų paslaugų prieinamumą. Neįgaliems skirtų paslaugų struktūroje iki šiol dominavo institucinė globa ir labai mažai buvo išvystytos kitos paslaugos (Žmogiškųjų išteklių plėtra, 2008).

2005 m. įsigaliojus naujamam Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymui, pradėta formuoti nauja neįgalumo samprata, akcentuojanti galimybių dirbti sudarymą. Todėl ypatingas dėmesys skiriamas profesinei reabilitacijai. Pradėta kurti neįgaliųjų profesinės reabilitacijos sistema, apimanti tokias pagrindines paslaugas kaip profesinis orientavimas, konsultavimas, profesinių gebėjimų įvertinimas bei atkūrimas arba naujų išugdymas, perkvalifikavimas (2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007).

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama kuriant šią sistemą, nėra išplėtotą paslaugų infrastruktūra, kvalifikuotų specialistų įvairiose profesinės reabilitacijos grandyse stoka bei darbo metodikos, užtikrinančios kompleksinę, tęstinę ir efektyvią reabilitaciją, trūkumas. Profesinės reabilitacijos paslaugų tinklo prieinamumas yra mažas, trūksta reabilitacijos vietų. Šiuo metu kompleksiskai profesinės reabilitacijos paslaugas Lietuvoje teikia tik Vilniaus Valakupių profesinės reabilitacijos centras. Pavienes paslaugas taip pat teikia visuomeninės organizacijos, o profesinį mokymą neįgaliesiems (pagal akredituotas programas) vykdo kai kurios Lietuvos profesinio rengimo įstaigos. Neįgaliųjų įsidarbinimo galimybes mažina ir visuomenės stereotipai apie neįgalius dirbančiuosius bei skeptiškas darbdavių požiūris. Siekiant pagerinti įsidarbinimo galimybes neįgaliesiems, teikiamos lengvatos socialinėms įmonėms (Žmogiškųjų išteklių plėtra, 2008).

Lietuvoje yra 243,5 tūks. neįgaliųjų bedarbių. Iš dalies tai yra teigiama tendencija, nes ji rodo išaugusį neįgaliųjų ekonominio aktyvumo lygį.

1.3.3. Socialinė atskirtis ir skurdas

Lietuvoje yra gana didelis nepanaudotos neįgaliųjų, socialinės rizikos asmenų darbo jėgos rezervas, nes šių asmenų užimtumo bei ekonominio aktyvumo lygis yra žemas. Siekiant įtraukti šiuos asmenis į darbo rinką, būtina spręsti ne tik jau egzistuojančias problemas, tačiau atsižvelgti ir į prevencijos galimybes, įvertinti įvairių institucijų įgyvendinamas priemones bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimus.

Skurdas yra glaudžiai susijęs su socialine atskirtimi. Socialinė atskirtis yra kompleksinis reiškinys, atspindintis tam tikrų asmenų ar grupių negalėjimą ar nesugebėjimą naudotis visuomenės sukuriamomis gėrybėmis, dalyvauti darbinėje veikloje, bendruomenės gyvenime. Šis reiškinys gali atsirasti dėl įvairių priežasčių – nepakankamų pajamų, ligos, neįgalumo, ilgalaikio nedarbo, priklausomybės nuo psichotropinių medžiagų, kalbos nemokėjimo ir pan. Socialinę atskirtį lemia įvairūs ir dažnai skirtingi veiksniai, kurie nuveda prie labai panašaus „uždaro“ priežasčių-pasekmių rato.

Socialinės atskirties problemos mastą didina nepalankios demografinės tendencijos – gimstamumo mažėjimas, šeimos struktūros kitimas (daugėja šeimų, kuriose yra tik vienas iš tėvų, dažniausiai –

motina), visuomenės senėjimas. Didelė emigracija taip pat kelia ne tik darbo jėgos pasiūlos problemų. Išvyksta daugiausia darbingo amžiaus asmenys, tarp kurių daug jaunimo. Tai reiškia, kad jie nebegali rūpintis savo nusenusiais tėvais, artimaisiais. Be to, nemažai jaunų tėvų išvyksta ilgam laikui dirbti į užsienį palikdami savo vaikus prižiūrėti tėvams ar seneliams. Tokie vaikai neretai susiduria su socialinės integracijos sunkumais (asocialus elgesys, mokyklos nelankymas ir pan.). Šios tendencijos reiškia, kad ateityje reikia tikėtis formalios ir neformalios globos poreikio bei socialinių paslaugų paklausos augimo.

Lietuvoje skurdo riba – 1095 litai. Valstybės stabilumo garantas – vidurinioji klasė. Tai išsilavinę žmonės, išgalintys tenkinti ne tik būtinuosius savo poreikius. Šie gyvenimu patenkinti žmonės, kurie ne tik suvokia valdžios vykdomą politiką, bet ir prisideda prie valstybės gerovės, užsienyje vadinami „baltosiomis apykaklėmis“ ir sudaro apie 60-70 proc. visuomenės. Lietuvoje prieš porą metų jų buvo vos 13-14 proc., dabar – dar mažiau (Lietuvos skurdo riba, 2009).

Vidurinėsios klasės pajamos – nuo 2200 litų. Anot Darbo santykių instituto Gyvenimo lygio ir žmogiškųjų išteklių plėtros probleminės grupės vadovo prof. habil. dr. Algio Šileikos, absoliutaus skurdo lygis prieš keletą metų Lietuvoje buvo 450 Lt, praėjusių metų pradžioje – 975 Lt, o šiemet – jau 1092 Lt. Teoriškai skurdas siejamas su minimaliu asmeninių poreikių patenkinimo lygiu. Jei žmogus už savo pajamas nebeišgali patenkinti jau ir minimalių poreikių, jis laikomas skurdžiumi (Lietuvos skurdo riba, 2009).

Demografinę situaciją stipriai veikia dvi tendencijos: emigracija ir visuomenės senėjimas. Pastaraisiais metais daug žmonių emigravo į labiau išsivysčiusias ir savo darbo rinkas atvėrusias ES šalis nares, o pačių Lietuvos gyventojų nuolat mažėja – mažesnis gimstamumas nei Lietuvoje yra tik keliose ES valstybėse. Demografinė situacija sparčiau blogėja kaime. Gyventojų mažėjimą kaime lemia kaimui būdingas mažesnis gimstamumas ir didesnis mirtingumas nei mieste, taip pat pažymėtina jaunų, 25–29 m. amžiaus, kaimo gyventojų (ypač moterų) migracija į miestus. Kita demografinė kaimo tendencija yra gyventojų senėjimas – mažėja vaikų iki 15 metų, daugėja 60-mečių ir vyresnio amžiaus gyventojų dalis. Tokią prastą demografinę padėtį kaime daugiausia lemia nepakankamas sveikatos ir švietimo paslaugų prieinamumas, neigiami darbo jėgos paklausos pokyčiai, prasta infrastruktūros būklė. Besikeičianti demografinė situacija stipriai veikia visą darbo rinką. Emigruoti į užsienį labiau linkęs jaunimas, todėl vyresniems gyventojams atsirado daugiau galimybių įsidarbinti. Ši priežastis lėmė naują tendenciją – pagyvenusių asmenų (55–64 m.) užimtumo didėjimą (atitinkamai nuo 38,9 proc. 2001 m. iki 49,2 proc. 2005 m.). Šių asmenų užimtumo lygis mūsų šalyje buvo gerokai aukštesnis už ES vidurkį (42,5 proc. 2005 m.). Kartu tai lemia didėjantį darbo jėgos vidutinį amžių. Vidutinio amžiaus kvalifikuotų darbuotojų augimo tendencijos nekompensuoja paruoštų naujų specialistų srautas. Toks gyventojų senėjimas ne tik sąlygoja didėjantį sveikatos priežiūros, socialinių ir kitų viešųjų paslaugų poreikį, bet ir lemia didelę egzistuojančios darbo jėgos mokymosi visą gyvenimą svarbą. Švietimo ir mokymo kokybė tampa esmine

Lietuvos ūkio plėtros prielaida. Lietuvos švietimo sistema didelę dalimi formaliojo švietimo rodiklių nedaug atsilieka nuo ES šalių vidurkio ar jį lenkia. Pagal mokinių pasiekimų tyrimų rodiklius, Lietuva darė sparčią pažangą bendrojo lavinimo sistemoje. Aukštesni nei ES vidurkis yra Lietuvos jaunimo pagrindinio ir bendrojo lavinimo programų baigimo rodikliai ir žemesni ankstyvo iškritimo rodikliai.

1.3.4. „Mokymosi visą gyvenimą“ įtaka žmogiškųjų išteklių plėtrai

„Mokymosi visą gyvenime memorandume“ pabrėžiama, kad Europa neginčijamai įžengė į žinių amžių, o tai daro įtaką tiek kultūriniam, tiek ekonominiam bei socialiniam gyvenimui. Konkurencinė kova, augantys vartotojų reikalavimai, sparti technologijų kaita skatina suvokti, kad į žmogiškuosius resursus, kaip ir į bet kuriuos kitus organizacijos išteklius, būtina investuoti. Taigi nuolatinis žmogiškųjų išteklių mokymas yra svarbus žingsnis tiek valstybei, tiek organizacijai, tiek pačiam žmogui (Nesavienė, Vaišvila, 2008).

Personalo vadybos sinonimas- dažnai vartojama sąvoka „žmogiškųjų išteklių vadyba“. Žmogiškųjų išteklių vadyba, palyginus ją su ankstesne personalo vadyba, mažiau dėmesio skiria personalo administravimui, bet daugiau – žmonių strateginiam tobulinimui. Personalo vadybai būdinga nuostata, kad reikia taupyti darbuotojų mokymui ir ugdymui skirtas lėšas, išlaidos personalui ugdyti – tai tik papildomos sąnaudos. O žmogiškųjų išteklių vadybai būdingas kitoks požiūris – išlaidos, skirtos darbuotojams mokyti ir ugdyti, laikomos investicija į žmogiškąjį kapitalą. Žmogiškųjų išteklių vadyba žmones traktuoja kaip pagrindinį ir svarbiausią bet kurios organizacijos išteklių, į kurią organizacija privalo investuoti, norėdama įgyti konkurencinį pranašumą bei siekti sėkmės. Žmogiškųjų išteklių vadyba pabrėžia tiek dirbančiųjų motyvaciją, tiek mokymąsi.

Išskiriami šie pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos bruožai:

- žmogiškųjų išteklių vadyba neatskiriama nuo bendrosios organizacijos strategijos, ji yra viena iš svarbiausių jos sudedamųjų dalių;
- žmogiškieji ištekliai – lemiamą organizacijos efektyvios veiklos dalis, jos reikšmė nuolat didėja;
- žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumui užtikrinti turi būti sukurta tokia organizacijos kultūra, kuri remtųsi visiems darbuotojams priimtinais vertybėmis;
- žmogiškųjų išteklių vadyba pagrindinį dėmesį skiria individui: jo asmeninėms nuostatomis, vertybėms, asmeninėms savybėms;
- augant žmogiškųjų išteklių vaidmeniui, vadybinėje veikloje vis labiau turi būti paisoma humanizmo ir demokratijos principų, tai reiškia naujų bei modernių darbo organizavimo metodų paiešką;

- priimant sprendimus, susijusius su žmonių veikla, jų motyvavimu ir ugdymu, lemiamas balsas tenka tiesioginiams vadovams, todėl jie turi būti ne tik savo srities specialistai, bet ir turėti vadybos žinių: žmonių organizavimo, grupių dinamikos, valdymo psichologijos ir kitų;
- žmogiškųjų išteklių vadyba orientuota į užsibrėžtų rezultatų siekimą (Nesavienė, Vaišvila, 2008).

Šie prioritetai pabrėžia nuolatinio mokymosi įtaką konkurencingumui, ekonomikos augimui. ES lyderių susitikime Lisabonoje buvo nutarta, kad valstybės narės privalo daugiau investuoti į žmogiškuosius išteklius ir skirti didesnę dėmesį visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, nes geresnis pasirengimas suteikia daugiau galimybių įsidarbinti ir neatsilikti nuo sparčiai žengiančio pirmyn pasaulio. Taigi Lisabonoje Europos Taryba priėjo išvadą, kad sėkmingą perėjimą prie žiniomis pagrįsto ūkio ir visuomenės turi lydėti perėjimas prie mokymosi visą gyvenimą. Tuo pagrindu 2000 m. Europos Komisija paskelbė „Mokymosi visą gyvenimą memorandumą“, kuriame šalys narės, Taryba ir Komisija yra raginamos imtis naujų strategijų ir praktinių priemonių savo kompetencijos srityse, kad kiekvienas būtų skatinamas visą gyvenimą mokytis. Memorandume teigiama, kad visiems Europos gyventojams be išimties turi būti suteiktos lygios galimybės prisitaikyti prie besikeičiančių socialinių ir ekonominių sąlygų ir aktyviai dalyvauti kuriant Europos ateitį. Svarbiausios tezės sako, kad įvairiapusiu ir nuosekliu mokymusi visą gyvenimą reiktų siekti:

- garantuoti universalią ir nenutrūkstamą mokymosi galimybę siekiant įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti senuosius, kurių reikės žinių visuomenėje;
- padidinti investicijas į žmogiškuosius resursus, kad prioritetą įgytų brangiausias Europos turtas – jos žmonės;
- kurti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus bei sąlygas mokymosi visą gyvenimą kontinumui;
- patobulinti būdus, kuriais suprantamas ir vertinamas dalyvavimas mokymesi ir rezultatai (ypač neformaliojo ir savaiminio mokymosi);
- užtikrinti, kad kiekvienam būtų lengvai prieinama kokybiška informacija ir patarimai apie mokymosi galimybes visoje Europoje per visą gyvenimą;
- sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų – jų bendruomenėse ir, kai tik įmanoma, suteikti informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis aprūpintas patalpas.

Kitas svarbus dokumentas, pabrėžiantis nuolatinio mokymosi svarbą, yra UNESCO koncepcija. Joje taip pat teigiama, kad išsilavinimas nėra duodamas vieną kartą visam laikui, o yra nuolatinio mokymosi, trunkančio visą gyvenimą, rezultatas. „Aktyviai keldama kiekvieno žmogaus nuolatinio mokymosi idėją, UNESCO teigia, kad „tik nuolatinis žmonių mokymasis sudaro prielaidas tarptautiniam laisvės, teisingumo, savitarpio pagalbos ir bendradarbiavimo supratimui, garantuoja

žmogaus teisę į mokslą, nurodytą tarptautinėje žmogaus teisių deklaracijoje, skatina žmogaus kaip asmenybės augimą, išlaikant savo unikalumą, nacionalinį identiškumą, istorinę ir kultūrinę tautos bei civilizacijos atmintį“ (Nesavienė, Vaišvila, 2008).

Sparti technologinė kaita, globalizacija įpareigoja mokymąsi visą gyvenimą įteisinti kaip vieną iš pagrindinių prioritetų. Taip yra visose aukštos ekonomikos šalyse. To paties siekdama Lietuvos vyriausybė parengė „Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją“. Šiame dokumente daugiausia dėmesio skiriama pirminio profesinio rengimo ir tęstinio mokymo sektoriams, nes tai yra: a) politikos sritys, kurioms ES teikia prioritetus, b) mokymosi visą gyvenimą sritys, kuriose Lietuvoje yra daugiausia erdvės tobulėti. Strategijoje akcentuojama, kad mokymasis turi būti prieinamas visai visuomenei visais gyvenimo tarpsniais ir bet kokioje aplinkoje: mokykloje, darbe, namuose ar laisvalaikio metu.

Nuolatinis tobulinimasis daro didžiulę įtaką organizacijos sėkmei ir išskiria tris pagrindinius tikslus, kuriuos padeda pasiekti nuolatinis mokymasis:

1. Mokymasis visą gyvenimą yra pagrindinis ir lemiantis konkurencinės šalių, įmonių ir individų galios bei ekonominio augimo veiksnys.
2. Mokymasis visą gyvenimą būtinas socialinei integracijai ir tam, kad būtų išlaikyta tautų ir bendruomenių vidinė pusiausvyra bei sanglauda.

Mokymasis visą gyvenimą yra vertingas dėl suteikiamos individams gyvenimo vertės ir galimybės geriau tvarkyti savo kasdieninį gyvenimą. Kita svarbi sritis, kurioje sutelktas darbo jėgos potencialas, yra kaime vyraujantis užimtumas žemės ūkyje, medžioklės, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje. Šiame sektoriuje Lietuvoje 2005 m. dirbo 13,9 proc. visų užimtųjų, kai tuo tarpu ES – 15–15,8 proc. (2003 m.). 2005 m. užimtųjų asmenų skaičius žemės ūkyje, medžioklėje ir miškininkystėje Lietuvoje siekė 14,1 proc. (3,5 proc. punkto mažiau nei 2001 m.). Tačiau užimtumo struktūra Lietuvoje vis dar labai skiriasi nuo ekonomiškai labiau išsivysčiusių ES valstybių. 2004 m. ES valstybėse žemės ūkyje, medžioklėje ir miškininkystėje dirbo vidutiniškai 5,1 proc. užimtų darbuotojų.

Kvalifikuotos darbo jėgos paklausa – jos trūkumas, ypač didžiuosiuose šalies miestuose, tampa pagrindiniu ūkio plėtros stabdžiu. Pasaulio banko 2004 m. atliktoje Lietuvos investicinio klimato studijoje nurodoma, kad apklausti įmonių vadovai kaip vieną didžiausių kliūčių investicijoms įvardijo būtent kvalifikuotų specialistų stoką. Didelės dalies darbo jėgos kvalifikacija nepakankamai atitinka darbo rinkos poreikius, gyventojai neturi reikiamų įsidarbinimo gebėjimų ir verslumo, o jų profesinis ir teritorinis mobilumas šalies viduje tebėra žemas. Darbo jėgos kvalifikacijos problemą iš dalies rodo ir tai, kad darbo našumas Lietuvoje yra vienas žemiausių ES (52,5 proc. ES vidurkio, 2005 m.), o kai kuriose srityse darbo našumas nuo ES vidurkio atsilieka iki 10 kartų (pvz., tekstilės ir aprangos sektoriuje) 2007–2013 m. (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007).

Labai didelė dalis jaunimo įgyja aukštąjį išsilavinimą, tačiau išsilavinimo kokybė ir įgyta kompetencija nepakankamai atitinka verslo ir visuomenės poreikius. Aukštojo mokslo studijų programų turinys neatitinka mokslo, darbo rinkos ir visuomenės poreikių, mažai ugdomi praktiniai įgūdžiai. Dabartinė rengiamų kvalifikacijų struktūra nebeatitinka darbo rinkos poreikių. Be to, nepaisant jaunimo aktyvumo siekiant viduriniojo ir aukštojo mokslo, Lietuvos mokymosi visą gyvenimą rodikliai yra vieni prasčiausių ES: 2005 m. tęstiniame mokyme Lietuvoje dalyvavo beveik dvigubai mažesnė suaugusiųjų dalis nei ES. Suaugusiųjų dalyvavimas visose – formaliojo bei neformaliojo – švietimo formose ir net savišvietos lygis yra žemas, tačiau prasčiausiai dalyvaujama neformaliajame mokyme. Lietuvoje žemesnės kvalifikacijos asmenys dalyvauja tęstiniame mokyme kelis kartus rečiau nei turintys aukštesnę kvalifikaciją, ir tai yra nerimą keliantis ženklas ūkio sektoriams, kurie stipriau priklauso nuo darbininkiškų profesijų darbuotojų. Darbininkų rengimas ir perkvalifikavimas yra silpniausia neformaliojo suaugusiųjų švietimo grandis. Taip pat mažiausiai tenkinami tarp visų amžiaus grupių specialiųjų poreikių, socialinės rizikos asmenų, vyresnių ir kaimo vietovių gyventojų poreikiai. Minėtos tendencijos didina tęstinio mokymosi reikšmę ir poreikį mokymosi visą gyvenimą sistemoje. Lietuvoje yra gana plačiai ir tolygiai išvystytas profesinio rengimo įstaigų tinklas, tačiau pasenusi minėtų įstaigų techninė bazė, kuri neužtikrina, kad parengtų absolventų praktinės žinios bei įgūdžiai atitiktų darbo rinkos poreikius, trūksta bendradarbiavimo su darbdaviais, kuris leistų efektyviau ir profesionaliau parengti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus (Žmogiškųjų išteklių plėtra, 2008).

Minėtos tendencijos didina tęstinio mokymosi reikšmę ir poreikį mokymosi visą gyvenimą sistemoje. Tačiau formaliojo švietimo sistema dėl įvairių sisteminių trūkumų visuose švietimo lygmenyse yra menkai prisitaikiusi prie šių pokyčių: tiek profesinio mokymo, tiek aukštojo mokslo įstaigos teikia mažai tęstinio mokymo paslaugų, švietimo sistema yra pernelyg uždara, per lėtai mokomasi ir prisitaikoma prie kintančių poreikių. Neracionalus švietimo įstaigų tinklas, bendradarbiavimo tarpusavyje ir su socialiniais partneriais gebėjimų stoka, pernelyg centralizuotas įstaigų valdymas ir finansavimo sistema deramai neskatina konkurencijos ir iniciatyvos. Lietuvoje yra gana plačiai ir tolygiai išvystytas profesinio rengimo įstaigų tinklas, tačiau pasenusi minėtų įstaigų techninė bazė neužtikrina, kad parengtų absolventų praktinės žinios bei įgūdžiai atitiktų darbo rinkos poreikius. Trūksta visų švietimo lygmenų įstaigų bendradarbiavimo tarpusavyje ir su darbdaviais, kuris leistų efektyviau ir profesionaliau parengti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus. Kartu Lietuva atsilieka nuo ES vidurkio pagal mokinių profesinio mokymosi pasirinkimą. Maža pagrindinį išsilavinimą įgijusių jaunų žmonių dalis ateina mokytis į profesinio mokymo įstaigas ir įgyja profesinę kvalifikaciją (Nesavienė, Vaišvila, 2008).

2004 m. priimtoje Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje numatyti pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą plėtros uždaviniai:

- didinti profesinio rengimo ir tęstinio mokymosi įtaką užimtumo strategijai;

- didinti mokymosi prieinamumą, ypač tiems, kurie iš švietimo sistemos gavo mažiausiai;
- Sukurti „antrojo šanso“ galimybes tiems, kurie neįgijo pagrindinio išsilavinimo iki 16 metų;
- plėtoti švietimo infrastruktūrą tolydžiai didinant investicijas į institucijų, teikiančių švietimo, profesinio informavimo, orientavimo ir konsultavimo paslaugas, techninės bazės atnaujinimą;
- gerinti mokymosi visą gyvenimą koordinavimą, tobulinant bendradarbiavimą šioje srityje;
- gerinti tęstinio mokymosi finansavimą sukuriant specialius fondus ir įtraukiant darbdavius ir darbuotojus;
- kelti mokymo ir profesinio konsultavimo personalo kvalifikaciją;
- diferencijuotai plėtoti mokymosi visą gyvenimą regioninę struktūrą atsižvelgiant socialinius ir ekonominius regionų poreikius;
- sukurti mokymo kokybės stebėsenos sistemą ir nustatyti mokymo kokybės rodiklius.

2005 metais parengtas ir pradėtas vykdyti projektas „Profesinio orientavimo sistemos sukūrimas ir diegimas“ pagal Lietuvos 2004–2006 m. Bendrojo programavimo dokumento 2.4 priemonę „Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtra“. Įgyvendinus minėtą projektą, bus pasiekti tokie rezultatai: išanalizuota padėtis šalyje, įvertinta Europos Sąjungos šalių patirtis, parengti siūlymai bei rekomendacijos dėl profesinio orientavimo ir konsultavimo sistemos tobulinimo.

Siekiant skatinti investicijas į žmogiškąjį kapitalą, numatoma panaudoti struktūrinių fondų lėšas pagal Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą, kurios svarbiausi tikslai yra gyventojų ekonominio aktyvumo ir užimtumo didinimas, kokybiškų darbo vietų kūrimo skatinimas ir lygių galimybių visiems dalyvauti darbo rinkoje ir visuomenės gyvenime užtikrinimas. Numatoma didinti Lietuvos gyventojų galimybes mokytis visą gyvenimą sudarant sąlygas plėtoti dinamiškai žinių visuomenei; gerinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir kiekybę didinant Lietuvos pajėgumą ir potencialą; stiprinti administracinius gebėjimus ir didinti viešojo administravimo efektyvumą; užtikrinti tinkamą ir efektyvą struktūrinės paramos, gaunamos pagal Konvergencijos tikslą, valdymą ir kontrolę.

Europos Sąjunga žmogiškųjų išteklių plėtros klausimus sprendžia pasitelkdama finansinius instrumentus, nukreiptus į socialinių ir ekonominių regionų problemų sprendimą. Tokių problemų sprendimai gali padėti žmogiškiesiems ištekliams įsitvirtinti regiono aplinkoje siekiant savo tikslų, kelti regiono gyvenimo lygį (Nesavienė, Vaišvila, 2008).

Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę ir socialinę pažangą tiesiogiai sieja su investicijomis į žmonių išsilavinimą: „Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaštrintų

tokių socialinių problemų, kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas“ (2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programa, 2006).

Siekdama ekonominio augimo, užimtumo didėjimo ir Lisabonos tikslų įgyvendinimo Lietuva yra nustačiusi nacionalinius prioritetus, o tarp jų prioritetą „skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą“. Šalies švietimo sistema privalo tobulėti, kad galėtų užtikrinti svarų indėlį į nacionalinių prioritetų įgyvendinimą. Švietimo pertvarkos žingsnius diktuoja Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Šių nuostatų įgyvendinimo programa nustato prioritetingas švietimo pertvarkos kryptis, kurios deramai atspindėtos ir Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė.

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos nustatytos prioritetingos kryptys ir Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje nustatyti uždaviniai

| Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos nustatytos prioritetingos kryptys | Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje nustatyti uždaviniai |
|---|---|
| infrastruktūros tobulinimas; | restruktūrizuoti švietimo, pasibaigus privalomajam mokymui, sistemą; |
| paramos tobulinimas; | plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams; tobulinti mokyklų materialinės būklės minimumo standartus; |
| turinio tobulinimas; | aktualinti ugdymo, mokymo ir studijų turinį; |
| personalo tobulinimas; | didinti mokytojų ir dėstytojų kompetenciją; |
| valdymo tobulinimas. | kelti į kokybės užtikrinimą orientuotą vadybos kultūrą. |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos nutarimu „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“ ir Metinė Lietuvos nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos pažangos ataskaita. [žiūrėta 2010-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc>, www.skurdas.lt/files/main/LT_nrp_lt.pdf

Šiuolaikiniame pasaulyje mokymasis vis labiau suprantamas ir vertinamas kaip holistinė patirtis, kurią individas įgyja per visą savo gyvenimą. Taip yra todėl, kad nė viena atskira ar net visos kartu formaliojo švietimo pakopos negali suteikti gebėjimų rinkinio visam gyvenimui. Konkurencingą ir žinioms imlią ekonomiką gali sukurti tik visuomenė, kuriai mokymasis yra tapęs kasdienybės, kiekvieno jos nario asmeninės kultūros dalimi. Švietimo sistema turi skatinti ir padėti visapusiškai tenkinti mokymosi visą gyvenimą poreikius. Todėl ji turi tapti lanksti, panaikinti barjerus visais mokymosi tipais, formomis ir būdais įgytų gebėjimų įvertinimui, pripažinimui ir tobulinimui, taip pat naujų gebėjimų įgijimui, atsižvelgiant į besimokančiojo tikslus ir poreikius. Būtinai kokybiniai visos švietimo sistemos pokyčiai, apimantys mokymosi prieinamumo, stebėsenos ir kokybės laidavimo, mokymosi visą gyvenimą koordinavimo, finansavimo, infrastruktūros plėtros, personalo kvalifikacijos tobulinimo ir kitų susijusių problemų sprendimą. Pagrindiniai dokumentai, kuriuose išdėstyti mokymosi visą gyvenimą plėtros uždaviniai, yra Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija ir jos įgyvendinimo veiksnių planas (2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programa, 2006).

1.4. KAUNO REGIONO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA

2007 metais buvo parengtas „Kauno regiono iki 2013 metų plėtros planas“. 2010 m. kovo 24 dieną Kauno apskrities viršininko administracija pasirašė projekto „Kauno regiono plėtros plano iki 2020 metų parengimas“, finansuojamo pagal 2007 – 2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę „Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai“, paramos sutartį su Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija ir Europos socialinio fondo agentūra (Projektas „Kauno regiono plėtros plano iki 2020 metų parengimas“, 2010).

Lietuvos Respublikoje 2009 m. yra 10 administracinių vienetų – apskričių ir 60 savivaldybių, 2009 metų pradžioje gyveno 3 349 872 gyventojų (2010 04 11 Statistikos departamento prie LRV duomenys), iš kurių 20,0 proc.– Kauno apskrityje (670 546 gyventojų 2009 m. pradžioje, iš jų Kauno apskrities miestuose – 479 443 gyventojai). Apskritis pagal gyventojų skaičių yra antroje vietoje po Vilniaus apskrities Respublikoje.

Remiantis Kauno regiono iki 2013 metų plėtros planu Kauno apskritis yra pramonės ir žemės ūkio kraštas. Daugiau kaip pusę apskrities teritorijos sudaro žemdirbystės plotai. Tai vienos našiausių žemių Lietuvoje- tik 5,8 pros sudaro mažo našumo žemės. Mašo našumo žemių yra ir Raseinių rajone, tai- Šiluvos seniūnija.

1.4.1. Gyventojai

Gyventojų skaičiaus kitimas priklauso nuo daugybės vidaus ir išorinių veiksnių. Vienas iš svarbesnių – gyvenamosios vietos saugumas ir galimybė gyvenamojoje teritorijoje patenkinti ekonominius ir socialinius poreikius. Didelę įtaką turi ir subjektyvūs veiksniai: istorinės tradicijos, susiformavęs požiūris į vertybes, trauka gimtajam kraštui ir kt.

Pagal Kauno regiono iki 2013 metų plėtros plano duomenis Kauno apskritis yra vienas tankiausiai apgyvendintų Lietuvos regionų. Gyventojų tankumas- 84,2 gyventojų 1 km². (Vilniaus apskrityje- 87,2 gyv./ km²), kai tuo tarpu šalies vidurkis yra 52,1 gyv./km².

Pagal Statistikos departamento prie LRV duomenis Raseinių r. sav. gyventojų skaičius nuo 1995 iki 2010 metų pradžios kito pagal būdingus visai Lietuvai demografinių pokyčių dėsningumus. Raseinių r. sav. per 1995 – 2000 metų laikotarpį gyventojų skaičius mažėjo nežymiai, tik 0,1 proc. Kaime per tą patį laikotarpį gyventojų skaičius net padidėjo 1,5 proc. Po 2000 metų, Lietuvoje įvykus spartiems ekonominiams ir socialiniams pokyčiams, pasikeitė gyventojų skaičiaus kaita ir rajono savivaldybėje.

2000 - 2007 metų laikotarpiu bendras Raseinių r. sav. gyventojų skaičius sumažėjo 5,6 proc., kaimo gyventojų 5,0 proc.

Kauno apskrities miestuose 2010 m. sausio 1 d. gyveno 71,3 proc. visų apskrities gyventojų. Raseinių r. sav. yra atvirkštinis procesas. Raseinių r. sav. kaimiškoje teritorijoje gyveno du kartus daugiau žmonių nei Kauno apskrityje ar Lietuvoje. Jų skaičius per paskutinį laikotarpį didėjo. Jei 1995 m. rajono savivaldybės kaimo gyventojai sudarė 61,23 proc. bendro gyventojų skaičiaus, tai 2004 m. – 64,4 proc., 2007 m. – 62,6 proc., 2010 m.- 62,3. Pokyčius lėmė mieste padidėjęs nedarbo lygis, pabrangęs pragyvenimas, padidėję mokesčiai už komunalinius patarnavimus. Be to, miestiečiai ieško kaime ramybės, erdvės. Pokyčiai rodo Raseinių r. sav. agrarinę kryptį ir kaimo plėtros svarbą gyventojų socialinių ir ekonominių sąlygų gerinimui. Tai pavaizduota 3 lentelėje.

3 lentelė

Gyventojų pasiskirstymas pagal gyvenimą mieste ir kaime

| | Tūkstančiai | | | Gyventojų, gyvenančių kaime, proc. |
|------------------|-------------|--------|--------|------------------------------------|
| | Iš viso | mieste | kaime | |
| Lietuva | 3329,0 | 2229,5 | 1099,5 | 33,0 |
| Kauno apskritis | 666,3 | 475,0 | 191,4 | 28,7 |
| Raseinių rajonas | 40,7 | 15,3 | 25,3 | 62,2 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2010 m. [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1567>

Migracija- tai labai svarbus regioną apibūdinantis rodiklis. Respublikos mastu jis nėra toks informatyvus, bet atskirų regionų lygyje parodo tam tikrą apibendrintą regiono patrauklumą gyventojams (ypač tuo atveju, kai didžiąją migracijos dalį sudaro tarp apskričių, o ne jos viduje). Pastaraisiais metais pastebima migracija ne tik iš Kauno regiono į kitus regionus, bet ir į užsienio valstybes. Žmonės migruoja ten, kur suranda geresnes darbo ir gyvenimo sąlygas.

4 lentelė

Gyventojų migracija, 2009 m.

| | Migrantų skaičius | | Pokytis | Padidėjimas, sumažėjimas (-) tarp atvykusiųjų ir išvykusiųjų, proc. |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|---|
| | Atvykusiųjų sk. | Išvykusiųjų sk. | | |
| Lietuva, iš viso: | 56051 | 71534 | -15483 | -21,6 |
| miestas | 35433 | 46508 | -11075 | -23,8 |
| kaimas | 20618 | 25026 | -4408 | -17,6 |
| Kauno apskritis, iš viso: | 11435 | 14837 | -3402 | -22,9 |
| miestas | 6579 | 10742 | -4163 | -38,8 |
| kaimas | 4856 | 4095 | 761 | 18,6 |
| Raseinių rajonas, iš viso: | 654 | 1089 | -435 | -39,9 |
| miestas | 319 | 454 | -135 | -29,7 |
| kaimas | 335 | 635 | -300 | -47,2 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Statistikos departamento rie LRV duomenimis. [žiūrėta 2010-04-11]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2474>

Remiantis Lietuvos statistikos prie LRV 2009 m. duomenimis atvykusių į Lietuvą buvo 56,1 tūkst. gyventojų, išvykusių- 71,5 tūkst. gyventojų, tai sudarė 21,6 proc. daugiau išvykusiųjų nei atvykusiųjų gyventojų. Kauno apskrityje skirtumas tarp išvykusiųjų ir atvykusiųjų sudarė 22,9 proc.. Daugiau gyventojų buvo tarp išvykusiųjų iš miesto. Tokios tendencijos priežastimi galėtų būti miestų gyventojų migracija į priemestines zonas. Tai rodo, kad miestai tampa vis mažiau patrauklūs. Raseinių rajoną lyginant su Kauno apskritimi, migracijos tendencijos yra priešingos. Skaičius tap išvykusiųjų iš kaimo ir atvykusiųjų į kaimą yra 2,2 karto didesnis nei tarp miesto gyventojų.

1.4.2. Užimtumas ir nedarbas Kauno regiono darbo rinkoje

2009 m. gruodžio 31 d. dieną Lietuvos darbo biržos duomenų bazėje buvo registruota 203,1 tūkst. bedarbių - tai sudarė 13,7 proc. visų darbingo amžiaus šalies gyventojų, Kauno apskrityje tuo pačiu laikotarpiu buvo registruota 35,3 tūkst. bedarbių, tai sudarė 13,1 proc, Raseinių rajone- 2,4 tūkst. bedarbių, tai sudarė 9,9 proc. visų darbingo amžiaus rajono gyventojų.

Nedarbas augo visose šalies teritorijose. Skirtumas tarp aukščiausio ir žemiausio nedarbo teritorijų 2009 m. birželio pabaigoje sudarė 10,7 proc. punkto (prieš metus buvo 6,1 proc. punkto). Vidutinis antro ketvirčio šalies bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų buvo 9,0 proc. ir tik Druskininkuose viršijo 1,5 karto šalies vidurkį.

5 lentelė

Darbo jėgos pasiūla Lietuvoje ir Kauno apskrityje, 2008- 2009 m.

| | Lietuvoje | | Kauno apskrityje | | Padidėjimas 2008 m. palyginti su 2009 m. Lietuvoje | Padidėjimas 2008 m. palyginti su 2009 m. Kauno apskrityje |
|--------------------|-----------|--------|------------------|-------|--|---|
| | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | | |
| Bedarbiai, tūkst. | 94,3 | 225,1 | 19,0 | 42,6 | 2,3 karto | 2,2 karto |
| Darbo jėga, tūkst. | 1614,3 | 1640,9 | 322,2 | 324,6 | 1,6 proc. | 0,7 proc. |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Statistikos departamento duomenimis. [žiūrėta 2010-04-08]. Priega per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2475>

Darbo jėgos pasiūla tiek Lietuvoje, tiek Kauno apskrityje lyginant 2009 m. su 2008 m. augo ne procentais, o kartais. Lietuvoje ji padidėjo 2,3 karto, Kauno apskrityje- 2,2 karto. Kai tuo tarpu darbo jėga 2009 m. lyginant su 2008 m. padidėjo nežymiai: Lietuvoje 1,6 proc, Kauno apskrityje vos 0,7 proc.. Galima daryti išvadą, kad bedarbių skaičius Lietuvoje ir Kauno apskrityje lyginant 2009 m. su 2008 m. didėjo ne dėl darbo jėgos padidėjimo.

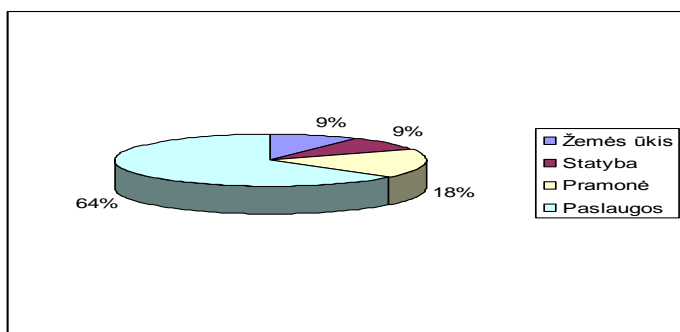
Darbo jėgos pasiūla 2009 m. augo. Apie 46 proc. bedarbių, registruotų darbo biržoje, - darbo rinkoje papildomai remiami asmenys, beveik kas penktas - vyresnis nei 50 metų amžiaus, apie 31

proc. bedarbių - gyvena kaimo vietovėse. Moterys sudarė 40,1 proc., vyrai – 59,9 proc. visų įregistruotų bedarbių. Apie 39 proc. į darbo biržas besikreipiančių bedarbių neturi profesinio pasirengimo, per 13 proc. – nedirbę daugiau kaip 2 metus. Jaunimas tarp besikreipiančių sudarė apie 19 proc.

Darbo jėgos paklausa:

- Didžiausias darbo jėgos poreikis – paslaugų sektoriuje;
- Žemės ūkio sektoriuje darbo jėgos paklausa augo.

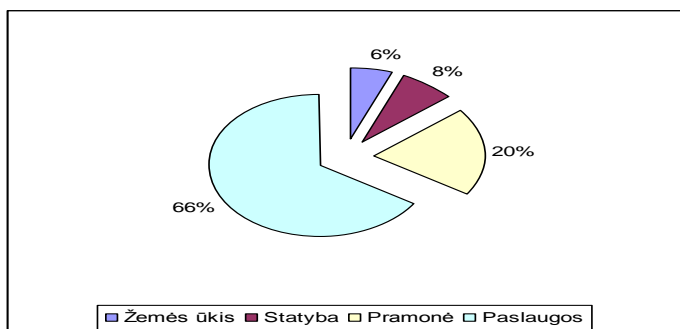
Iš visų darbo vietų, kurias darbo biržos specialistai 2009 m. galėjo pasiūlyti ieškantiems darbo asmenims, daugiausia (64 proc.) buvo paslaugų sektoriuje. Palyginti su 2008 metų tuo pačiu laikotarpiu laisvų darbo vietų dalis žemės ūkio sektoriuje išaugo 2,7 proc. punkto, statyboje išaugo nežymiai – 0,1 proc. punkto. Sumažėjo lyginamasis svoris laisvų darbo vietų paslaugose (2,5 proc. punkto) ir pramonėje (0,3 proc. punkto).



3 pav. Darbo jėgos paklausa darbo sektoriuose Lietuvoje, 2009 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis darbo jėgos paklausa. [žiūrėta 2009-11-11]. Priega per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2475>

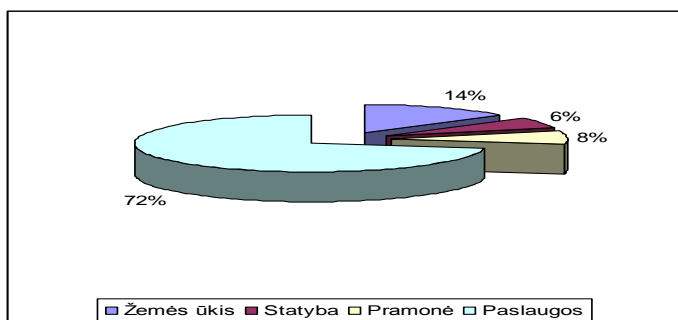
Kauno apskrityje darbo paklausos sektoriuje vyravo tokios pat tendencijos kaip ir visoje Lietuvoje. Didžiausia darbo vietų paklausa buvo užregistruota paslaugų sektoriuje, net 66 proc. Antroje vietoje atsidūrė pramonė, trečioje ir ketvirtoje vietose liko statyba ir žemės ūkio sektorius.



4 pav. Darbo jėgos paklausa darbo sektoriuose Kauno apskrityje, 2009 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis darbo jėgos paklausa. [žiūrėta 2009-11-11]. Priega per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2475>

Raseinių darbo biržos specialistai atsitiktinės atrankos būdu, proporcingai pagal nuosavybės formas, ekonomines veiklas ir dirbančiųjų skaičių apklausė 104 rajono darbdavius. Šios apklausos rezultatai parodė, kad prognozuojamas bedarbių skaičius 2010 m. – 4255 arba 4 proc. mažesnis nei 2009 m.. Darbo vietas numato steigti kas dešimta apklausta įmonė, numatoma sukurti 40 naujų darbo vietų, valstybiniame sektoriuje numatoma steigti 1 darbo vieta, o privačiame bus sukurta vidutiniškai po 4 darbo vietas, darbo vietų bus steigiama pagal ekonomines veiklos rūšis: 45 proc.- pramonės, 33 proc.- paslaugų sektoriuje, 22 proc.– žemės ūkio, miškininkystės, žuvininkystės.



5 pav. 2010 m. prognozuojama darbo jėgos paklausa sektoriuose Raseinių rajone

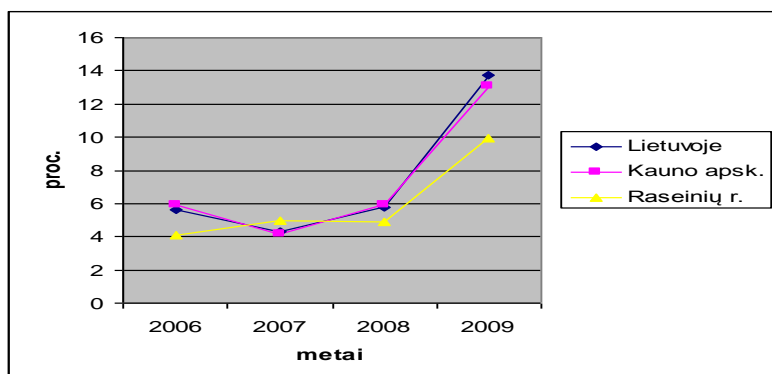
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių darbo biržos „Darbo rinkos prognoze Raseinių rajone 2010 m.“ [žiūrėta 2010-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/TDB/Raseiniai/DarboRinka/Puslapiai/Prognozes.aspx>

2010 m. darbo jėgos užimtumo prognozėje Raseinių rajone numatoma, kad pagal ekonomines veiklas daugiausiai darbo vietų bus užregistruota paslaugų sferoje – 72 proc. ir žemės ūkio sektoriuje -14 proc., pramonėje – 8 proc., statyboje – 6 proc.. Žemės ūkis ir paslaugų sektorius bus pagrindiniai aprūpintojai darbu.

Siekiant patenkinti kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą atskiruose ekonominiuose sektoriuose arba esant gamybiniam būtinumui įmonėje, Lietuvos darbo birža per 2009 metų pirmą pusmetį išdavė 1531 leidimų dirbti užsieniečiams Lietuvos Respublikoje. Per šį laikotarpį buvo pratęsti 505 leidimai užsieniečiams dirbti Lietuvoje. Palyginti su pernai metų atitinkamu laikotarpiu išduotų leidimų dirbti skaičius sumažėjo 2,9 karto.

Per 2009 m. pirmą pusmetį daugiausiai leidimų užsieniečiams buvo išduota dirbti paslaugų (37 proc.) ir pramonės sektoriuose (34 proc.). Statybos sektoriuje buvo įdarbinta 29 proc. visų užsieniečių. Dažniausiai užsieniečiams buvo išduodami/pratęsimi leidimai dirbti tarptautinio krovinių vežimo transporto priemonės vairuotojais, vairuotojais-ekspeditoriais – 18 proc. leidimų dirbti; metalinių laivų korpusų surinkėjais – 17 proc. leidimų dirbti, metalinių ir gelžbetoninių konstrukcijų montuotojais – 8 proc. leidimų dirbti, betonuotojais – 7 proc. leidimų dirbti, suvirintojais – 5 proc. leidimų dirbti, nacionalinių virtuvių restoranų virėjais – 3 proc. leidimų dirbti, plytų mūrinkiniais – 3 proc. leidimų dirbti,

konsultantais – 2 proc. leidimų dirbti, dažytojais – 2 proc. leidimų dirbti Lietuvos Respublikoje (Lietuvos darbo birža).



6 pav. Nedarbo lygis Lietuvoje, Kauno apsk. ir Raseinių r.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos darbo biržos ir Raseinių darbo biržos duomenimis. [žiūrėta 2010-04-06].
Prieiga per internetą:

<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2556>, <http://www.ldb.lt/TDB/Raseiniai/DarboRinka/Puslapiai/Prognozes.aspx>

2006 m. Lietuvoje nedarbo lygis siekė 5,6 proc., Kauno apskrityje- 5,9 proc., o Raseinių rajone 4,1 proc.. 2006 m. Raseinių rajone nedarbo lygis buvo mažiausias per paskutiniuosius keturis metus, skirtingai nuo nedarbo lygio Lietuvoje ir Kauno apskrityje. Lietuvoje ir Kauno apskrityje mažiausias nedarbo lygis buvo 2007 metais, jis siekė atitinkamai 4,3 ir 4,2 proc., kai tuo metu Raseinių rajone jis buvo 5,0 proc. 2008 metais Lietuvoje ir Kauno apskrityje nedarbo lygis išlaikė 2006 metų lygį. Lietuvoje jis siekė 5,8 proc., Kauno apskrityje- 5,9 proc., Raseinių rajone- 4,9 proc.. 2009 metais nedarbo lygis smarkiai išaugo. Lietuvoje jis siekė 13,7 proc, t.y 7,9 proc. didesnis nei 2008 metais, Kauno apskrityje- 13,1 proc, o Raseinių rajone- 9,9 proc., t.y. išaugo lyginant su 2008 metais 5,0 proc., bet nepasiekė bendro Lietuvos lygio.

6 lentelė

Užimtumo lygis, procentais

| | Lietuvoje | | Kauno apskrityje | | Raseinių rajone | | Sumažėjimas (-) 2008 m. palyginti su 2009 m. Lietuvoje | Sumažėjimas (-) 2008 m. palyginti su 2009 m. Kauno apsk. | Sumažėjimas (-) 2008 m. palyginti su 2009 m. Raseinių r. |
|----------------|-----------|------|------------------|------|-----------------|------|--|--|--|
| | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | | | |
| Užimtumo lygis | 64,3 | 60,1 | 64,2 | 60,4 | 64,2 | 60,5 | -4,2 | -3,8 | -3,7 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Statistikos departamento ir Raseinių darbo biržos duomenimis. [žiūrėta 2010-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2475>,
<http://www.ldb.lt/TDB/Raseiniai/DarboRinka/Puslapiai/Prognozes.aspx>

6 lentelėje parodytas užimtumo lygio kitimas Lietuvoje, Kauno apskrityje ir Raseinių rajone lyginant 2008 m. su 2009 m.. Iš lentelės duomenų matome, kad labiausiai mažėjo užimtumo lygis Lietuvoje- net 4,2 proc., Kauno apskrityje jis mažėjo 3,8 proc, t.y. 0,4 proc. mažiau nei Lietuvoje, Raseinių rajone- 3,7 proc., t. y. 0,5 proc. mažiau nei Lietuvoje.

2. LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS RASEINIŲ BIURO STRATEGINĖ ANALIZĖ

2.1. Išorės (PEST) veiksnių analizė

2.1.1. Politiniai veiksniai

Lietuva, tapusi Europos Sąjungos nare, prisiėmė įsipareigojimą įgyvendinti Bendrosios žemės ūkio politikos (BŽŪP) nuostatas, o taip pat tapo atviresnė visiems globalizacijos procesams, vykstantiems pasaulyje.

Pagrindinis BŽŪP politikos tikslas- sukurti subalansuotą žemės ūkio modelį, kuris jungtų ekonominių ir socialinių tikslų derinimą, ekosistemų valdymą, orientavimosi į rinką. Pagrindinis dokumentas, kuriame apibrėžtos įgyvendinimo nuostatos, yra Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą sutartis, pasirašyta 2003 m. balandžio 16 d. Atėnuose ir 2003 m. rugsėjo 16 d. ratifikuotos LR Seime (Žin., 2004, Nr. 1-1), dalis- Žemės ūkis. Šios sutarties 33 straipsnyje „Ūkio konsultavimo paslaugos“ įtvirtinta nuostata dėl paramos ūkio konsultavimo paslaugoms teikti.

2008 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos Seimas pritarė Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymui, kuris nustato BŽŪP kūrimo ir įgyvendinimo principus Lietuvoje. Šiame įstatyme numatomi esminiai žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos tikslai, įgyvendinimas bei paramos šaltiniai- valstybės biudžeto bei ES fondų lėšos. LŽŪKT Raseinių biuro veiklos plėtrai yra aktualios nuostatos, kurios skatina žemės ūkio subjektų konkurencingumą, agrarinių aplinkosaugos priemonių įgyvendinimą, kaimo gyventojų švietimą ir mokymą.

2007 m. spalio 19 d. priimtoje Lietuvos Kaimo plėtros 2007- 2013 m. programoje yra numatytos ES paramos žemės ūkiui priemonės, jiems įgyvendinti skirti finansiniai ištekliai. Raseinių biuro plėtrai ypač svarbios žemės ūkio, maisto ūkio ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumo didinimo krypties priemonės: profesinio mokymo ir informavimo veikla, naudojimasis konsultavimo paslaugomis, jaunųjų ūkininkų įsikūrimas, pusiau natūrinių ūkių rėmimas, žemės ūkio valdų modernizavimas, taip pat aplinkosaugos ir kraštovaizdžio gerinimo priemonės, alternatyvi veikla kaimo vietovėse.

Priemonėse numatyta, kad už konsultavimo paslaugas galimas kompensavimas, jei jas suteikia Žemės ūkio ministerijos akredituoti konsultantai. Tai sudaro puikią galimybę Raseinių biuro konsultantams tiekti į rinką savo paslaugas. Raseinių rajono konsultantams vadovaujantis Konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklėmis yra suteikta akreditacija teikti tokias paslaugas: konsultavimas teisės aktų nustatytų valdymo ir geros agrarinės bei aplinkosaugos būklės reikalavimų ir darbo saugos standartų klausimais, konsultavimas agrarinės aplinkosaugos ir ūkininkavimo saugomose teritorijose klausimais, konsultavimas ūkio veiklos buhalterinės apskaitos tvarkymo klausimais, konsultavimas verslo planų

rengimo ir projektų administravimo klausimais. 2007 metais Raseinių biure pagal šią programą buvo suteikta 3008 val. konsultacijų.

2008 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. 3D-222 Dėl žemės ūkio ministro 2006 m. balandžio 25 d. įsakymo Nr. 3 D-171 „Dėl žemdirbių konsultavimo finansavimo taisyklių“ pakeitimo (Žin., 2008, Nr. 63-2404) patvirtinta nauja žemdirbių konsultavimo finansavimo taisyklių tvarka. Joje sakoma, kad konsultavimas bus finansuojamas iš Specialiosios kaimo rėmimo programos (SKRP). Raseinių biure 2008- 2009 m. pagal šią programą buvo suteiktos 2572 konsultacijos.

Vienas iš Raseinių biuro kaip ir LŽŪKT veiklos prioritetų- žemdirbių tęstinis mokymas. Šią veiklą reglamentuoja LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII-822 (Žin., 1998, Nr. 66-1909). Jis nustato neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemą, jos sandaros, veiklos ir valdymo principus. Įstatymo tikslas - suteikti teises garantijas neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalyviams, vykdytojams ir socialiniams partneriams, padėti įgyvendinti įgimtą žmogaus teisę visą gyvenimą ugdyti savo asmenybę, laiduoti asmeniui galimybę įgyti žinių ir gebėjimų, kurių jam reikia kaip demokratinės visuomenės piliečiui ir tam tikros profesijos specialistui, prisidėti prie kūrybingo ir prasmingo laisvalaikio. Organizuojant neformalųjį švietimą, vadovaujamosi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Švietimo įstatymu, šiuo ir kitais įstatymais bei teisės norminiais aktais.

LR žemės ūkio ministras 2005 m. spalio 7 d. įsakymu Nr. D-479 „Dėl žemės ūkio ministerijos reguliavimo srities įstaigų darbuotojų, nepriskiriamų valstybės tarnautojų kategorijai, profesinės kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin, 2005, Nr.123-4407) reglamentuoja privalomą 16 akademių valandų trukmės per kalendorinius metus darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą, tačiau tam papildomas finansavimas nėra skiriamas. Raseinių rajono konsultantai nuolat tobulina savo kvalifikaciją, lanko tam skirtus seminarus, mokymus.

LR žemės ūkio ministras 2001 m. balandžio 27 d. įsakymu Nr. 132 „Dėl ūkio produkcijos gamintojų veiklos rezultatų tyrimų ir ūkio apskaitos duomenų tinklo kūrimo“ paskyrė LŽŪKT atsakingą už respondentinių duomenų apie ūkininkų ūkių gamybinę ir finansinę veiklą pateikimą Lietuvos agrarinės ekonomikos institutui (LAEI), kuris teikia duomenis į visų ES valstybių Ūkių apskaitos duomenų tinklą (ŪADT). Raseinių biuro darbuotojai LAEI 2007 metais pateikė duomenis iš 28 ūkių, 2008 m.- 24 ūkių, 2009 m.-36 ūkių.

2.1.2. Ekonominiai veiksniai

Lietuvos prisijungimas prie ES ir abipusis rinkų atidarymas nenusmukdė Lietuvos žemės ūkio ir maisto pramonės. Narystė Bendrijoje virto stipriu impulsu vystymuisi. Per trejus narystės ES metus lietuviškos kilmės žemės ūkio ir maisto produktų eksportas išaugo 1,6 karto.

Ekonominė krizė ir vartojimo smukimas 2009 m. beveik nepaveikė žemės ūkio produktų eksporto. Statistikos departamento duomenimis bendras Lietuvos eksportas 2009 m. smuko 31 proc., palyginti su 2008 m., tačiau žemės ūkio produktų rinkoje tokio smukimo nebuvo.

Gauta parama iš ES padidino investicijas į žemės ūkį, technologijų plėtrą, padidėjo kaimo gyventojų pajamas. Lietuvai įstojus į ES be atsiradusių galimybių kilo ir nemažai grėsmių, tokių kaip didesnė žemės ūkio ir maisto produktų konkurencija, griežti gamybos standartai, prekybos ir gamybos apribojimai kvotomis.

Nors žemės ūkiui prognozuojamos geros perspektyvos, tačiau globalizacijos ir gamtos procesai, spartus naudojamų žemės ūkyje išteklių kainų augimas, žemės ūkio produktų pardavimo kainų svyravimai, šalies infliacija, žemės ūkio produktų rinką daro pažeidžiamą.

LŽŪKT Raseinių biuro veikla yra tiesiogiai susijusi su žemės ūkio verslo plėtra ir perspektyvomis, todėl labai svarbu stebėti rinkoje vykstančius pokyčius, numatyti jų tendencijas.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro 2009 m. liepos 30 d. duomenimis Raseinių rajone buvo įregistruoti 2984 ūkiai, kurių bendras plotas sudarė 30,9 tūkst. ha žemės. Vidutiniškai vienam ūkiui teko 10,36 ha. Tuo pačiu laikotarpiu 2008 m. buvo įregistruota 3265 ūkiai, kurių bendras žemės plotas sudarė 32,9 tūkst. ha. Vidutiniškai vienam ūkiui teko 10,08 ha žemės. Iš pateiktų duomenų matome, kad ūkių skaičius lyginant 2009 m. su 2008 m. sumažėjo 8,6 proc., o vidutinis ūkio dydis padidėjo 2,8 proc.

Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje įregistruotų ūkių skaičius kiekvienais metais vis didėjo. 2007 metais jų padaugėjo 4,1 proc. lyginant su 2006 m., o su 2005 m. -5,5 proc.

Įregistruotų ūkių sumažėjimą 8,6 proc. Raseinių rajone 2009 m. lyginant su 2008 m. galima sieti su pajamų, sveikatos mokesčio įvedimu žemės ūkyje, produkcijos pardavimo kainų kritimu ir t.t.

Deklaruojančių pasėlius ir teikiančių paraiškas gauti tiesiogines išmokas už žemės ūkio naudmenų ir pasėlių plotus žemės ūkio veiklos subjektų Raseinių rajone vis mažiau. 2008 metais buvo priimta 5105 paraiškų, 2009 m.- 4975, t.y. 2009 m. paraiškų pateikta 2,5 proc. mažiau nei 2008 m. Raseinių rajono ūkių skaičius pagal ūkyje naudojamą žemės plotą pavaizduotas 7 lentelėje.

7 lentelė

**Ūkių skaičius pagal ūkyje naudojamą žemės plotą
Raseinių rajone, 2009 m. liepos 30 d.**

| Intervalas | Ūkių skaičius | Naudojamų plotų suma, tūkst. ha |
|-------------------|----------------------|--|
| 0-10 | 75980 | 308,05 |
| 11-20 | 19823 | 274,65 |
| 21-30 | 6232 | 150,22 |
| 31-50 | 3548 | 132,99 |
| 51-100 | 1403 | 925,74 |
| 101-500 | 384 | 62,58 |
| 501 ir daugiau | 16 | 18,07 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro duomenimis, 2009 m.

Raseinių rajono biuro paslaugomis naudojasi didesni nei vidutiniai ūkiai, labai stambūs ūkiai ir žemės ūkio bendrovės samdo specialistus pagal darbo sutartis ir konsultavimo paslaugomis nesinaudoja arba naudojami retai.

ES struktūrinių fondų parama Žemės ūkiui padeda pagerinti ūkių struktūrą, pajvairinti žemės ūkio veiklą, modernizuoti juos, sudaro sąlygas kaimo vietovių prisitaikymui ir plėtrai. Pagal SAPARD, BPD, KPP programas iš ES struktūrinių fondų yra remiami struktūriniai Žemės ūkio sektoriaus pokyčiai, skatinama ES kokybės standartus atitinkanti gamyba ir ūkininkavimo metodai, padėsiantys Lietuvos Žemės ūkio produkcijai konkuruoti ES (Nacionalinė mokėjimo agentūra, 2009). Modernizuodami ūkius, jose diegdami naujas technologijas, žemdirbiai daugiau pagamina produkcijos mažesnėmis sąnaudomis. Šiandien, esant tokiai situacijai, kai žemės ūkio produkcijos kainos yra ypač žemos, ypatingai aktualus tampa racionalus išteklių panaudojimas, gaminamos produkcijos savikainos mažinimas. Ūkininkams aktualu ir kokybiškas buhalterinės apskaitos tvarkymas, ekonominių prognozių pateikimas, investicijų efektyvumo vertinimas, patarimai, kaip ūkiuose įgyvendinti aplinkosaugos ir kitus reikalavimus. Visas šias paslaugas teikia Raseinių rajono konsultavimo biuro darbuotojai.

Mažiau palankios ūkininkauti vietovės patvirtintos žemės ūkio ministro 2004 m. vasario 27 d. įsakymu Nr. 3D-72 „Dėl mažiau palankių ūkininkauti vietovių“ (Žin., 2004, Nr. 34-1111). Raseinių rajono Šiluvos seniūnija yra pripažinta mažiau palankia ūkininkauti vietove. Šioje seniūnijoje 2009 m. buvo pateiktos 464 paraiškos tiesioginėms išmokoms už žemės ūkio naudmenų ir pasėlių plotus gauti. Šiluvos seniūnijoje ekonomika auga lėčiau dėl neracionalios gamybos ir ūkių struktūros, investicinio kapitalo trūkumo, blogos demografinės situacijos. Ūkininkaujantiems mažiau palankiose vietovėse ypač aktuali valstybės pagalba, orientuota į žemdirbių pajamų palaikymą, todėl Žemės ūkio ministrė 2007 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. 3D-573 (Žin., 2007, Nr. 138-5685) patvirtino valstybės paramos įgyvendinimo taisykles. Konsultavimo tarnybos Raseinių biurui ši seniūnija nėra palanki plėtoti savo veiklą.

Statistikos departamento duomenimis Lietuvoje konsultavimo paslaugų sektorius nuolat auga. 2008 m. lyginant su 2007 m. tuo pačiu laikotarpiu, konsultavimo paslaugų apskaitos, buhalterijos, audito, mokesčių, verslo, valdymo klausimais pardavimo pajamos išaugo daugiau kaip 40 proc.. Raseinių rajono konsultavimo biuro pajamos už suteiktas konsultavimo paslaugas 2008 metais lyginant su 2007 m. išaugo 15,5 proc.. Tokiam rezultatui įtakos turėjo padidėjęs paslaugų kiekis bei kainos.

Stambėjant žemės ūkio verslui, didėjant konkurencijai, sunkėjant rinkos sąlygoms, labai svarbu laiku įžvelgti ūkio problemas, todėl būtina nuolat atnaujinti teikiamų paslaugų spektrą.

2.1.3. Socialiniai veiksniai

Statistikos departamento duomenimis, 2009 m. sausio 1 d. Lietuvoje gyveno 3 349,8 tūkst. gyventojų. Žemės ūkyje ir jį aptarnaujančiose veiklose dirba 12,4 proc. šalies dirbančiųjų. Raseinių rajone 2009 m. sausio 1 d. gyveno 41,3 tūkst. gyventojų, iš jų kaime -25,7 tūkst. Tai sudaro 62,4 proc. visų Raseinių rajono gyventojų.

2008- 2009 m šalies ekonomika pasižymėjo staigiais ir ryškiais pokyčiais. Dėl finansinės krizės ekonomikos augimo perspektyvą keičia nuosmukis, gilėja regresijos procesas. Šie veiksniai neigiamai įtakoja šalies, o kartu ir Raseinių rajono gyventojų užimtumą. 2008 m. Raseinių rajone vos 4 proc. darbingo amžiaus gyventojų neturėjo darbo. 2009 m. nedarbas Raseinių rajone siekė 5,8 proc., t.y. beveik 45 proc. didesnis nei 2008 metais. Lėtėjanti šalies ekonomika, darbuotojų atleidimas, įmonių bankrotai, reorganizacijos, grįžtantys jauni ir vidutinio amžiaus asmenys iš ES valstybių sąlygos dar didesnę nedarbo lygį 2010 m. (Padėties darbo rinkoje kitimo tendencijos, 2010).

Per paskutiniuosius trejus metus Raseinių rajone gyvenančių kaime bei dirbančių žemės ūkyje gyventojų skaičius nuolat mažėjo. Tai galima sieti su patirties stoka dirbti konkurencinėje aplinkoje, užimtumo kaime problemomis, žemės ūkio verslo nepatrauklumu, žemu darbo užmokesčiu. Darbo biržos duomenimis, per metus žemės ūkyje yra įdarbinama maždaug 6,3 proc. visų bedarbių. Statistikos departamento duomenimis, darbo užmokestis žemės ūkyje apie 25 proc. yra mažesnis nei vidutinis darbo užmokestis šalyje.

Pagal amžiaus grupes tarp dirbančiųjų žemės ūkyje dominuoja vyresnio amžiaus asmenys, kurių kvalifikaciją reikia nuolat tobulinti. Žemės ūkio specialybės studijas kasmet renkasi vis mažiau studentų. Dalis baigusiųjų žemės ūkio studijas asmenų emigruoja arba įsidarbina kitose srityse. Šalyje vis mažėja aukštos kvalifikacijos žemės ūkio darbuotojų. Su aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumu susiduria ir Raseinių biuras.

Statistikos departamento duomenimis vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje (be individualių įmonių) antrąjį 2009 m. ketvirtį sudarė 2172,6 lito ir, palyginti su pirmuoju 2009 m. ketvirčiu, sumažėjo 0,9 procento. Raseinių biuro duomenimis, vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis antrąjį 2009 m. ketvirtį buvo 3077,2 lito ir, palyginti su pirmuoju 2009 m. ketvirčiu, padidėjo 14,6 proc., t.y. vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis antrąjį 2009 m. ketvirtį yra 41,6 proc. didesnis nei darbo užmokestis šalies ūkyje. Antrąjį 2009 m. ketvirtį darbo užmokestį sudarė priskaičiuotas atlyginimas pagal darbo sutartį 32,5 proc., premijos už pateiktą individualią veiklą- 67,5 proc. Tokį aukštą priskaičiuotų premijų procentą lėmė biuro atlikta veikla per 2009 m. I- II ketvirčius. Galima daryti išvadą, kad Raseinių biuras 2009 m. I-II ketvirtį neturėjo problemų dėl paslaugų pardavimo, klientų stygiaus. Konsultavimo paslaugomis intensyviai naudojami ūkininkai.

2.1.4. Technologiniai veiksniai

Pažangias technologijas taikančių ūkio subjektų Lietuvoje vis daugėja, nors Lietuvos žemės ūkis gerokai atsilieka nuo ES technologinio išsivystymo. Technologinė pažanga ūkininkų ūkiuose ypatingai sustiprėjo Lietuvai įstojus į ES, nes ji tiesiogiai priklauso nuo paramos skiriamos žemės ūkiui.

Lietuva turi plačią agrarinių mokslų tyrimų ir aukštojo mokslo institucijų sistemą. Mokslinių tyrimų įstaigos atlieka mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus, kaupia mokslo žinias, skatina visuomenės imlumą mokslui ir kultūrai, jos gebėjimus konkuruoti aukšto lygio technologijų, gaminių bei paslaugų rinkoje, skatina regionų bei visos šalies plėtrą, plėtoja šalies humanitarinę, informacinę ir technologinę kultūrą, puoselėja akademinės bendruomenės tradicijas.

Šiuo metu Lietuvoje agrariniai moksliniai tyrimai atliekami 3 aukštosiose mokyklose: Lietuvos žemės ūkio universitete, Lietuvos veterinarijos akademijoje, Kauno technologijos universiteto, Cheminės technologijos fakultete, 2 valstybės mokslo institute: Lietuvos žemdirbystės institute ir Lietuvos sodininkystės ir daržininkystės institute, 5 universitetiniuose mokslo institute: LŽŪU Žemės ūkio inžinerijos institute, LŽŪU Vandens ūkio institute, LVA Gyvulininkystės institute, LVA Veterinarijos institute, KTU Maisto institute, mokslo įstaigoje – Lietuvos agrarinės ekonomikos institute. Visose institucijose yra eksperimentinės bazės, kuriose sudarytos sąlygos mokslo žinias pritaikyti praktiniuose modeliuose.

LŽŪU, LVA, KTU Cheminės technologijos fakultete rengiami žemės ir maisto ūkio specialistai: agronomai, gyvulininkystės technologai, veterinarijos gydytojai, maisto technologai, inžinieriai, ekonomistai ir kiti specialistai.

Agrarinių mokslų ir studijų institucijose iš viso dirba 1818 darbuotojų (iš jų institute – 839), 867 tyrėjai (iš jų institute – 327), tarp jų mokslo daktaro laipsnį turinčių mokslininkų yra 512 (iš jų institute – 214), habilituotų daktarų – 63 (iš jų institute – 25). Nuo 1999 m. institute dirbančiųjų sumažėjo 2 kartus, o tyrėjų skaičius – 2,3 karto. Šias tendencijas lėmė maži mokslininkų atlyginimai, pasenusios, šiuolaikinei MTEP veiklai nepritaikytos tyrimų bazės, valstybės nesukurtos mokslininkų ir doktorantų moralinio ir materialinio skatinimo priemonės. Jaunieji specialistai valstybės neskatinami pasirinkti mokslininko karjerą. Žemės ūkio srities mokslų institute tyrėjai iki 34 metų sudaro tik 15,3 proc. visų tyrėjų (iš jų mokslininkų – tik 9,4 proc. nuo bendro mokslininkų skaičiaus). Kiek geresnė padėtis LŽŪU ir LVA. Šiose aukštosiose mokyklose dirba 25,2 proc. tyrėjų iki 34 metų amžiaus (iš jų 13,0 proc. mokslininkų nuo bendro mokslininkų skaičiaus). Jaunieji specialistai mieliau renkasi darbą Kauno mieste esančiose aukštosiose mokyklose. Nuo didžiųjų miestų nutolusios žemės ūkio mokslo įstaigos nepatrauklios jaunimui. Aukšti kvalifikaciniai reikalavimai mokslininkams neatitinka jų gaunamo atlyginimo.

Atsivėrus ES fondų prieinamumui intensyviai ėmė steigti institucijos, kurių pagrindinė veikla – ūkio subjektų, gaunančių ES fondų paramą, konsultavimas, projektų rengimas ir jų administravimas. Žemės ūkio ministerijos duomenimis, 2009 m. rugsėjo 21 d. Lietuvoje veikė 165 akredituotos institucijos, konsultuojančios žemdirbius verslo planų rengimo ir projektų administravimo klausimais. Raseinių rajone tokių įstaigų nėra įregistruota.

2.2. Vidinių veiksmų analizė

2.2.1. Teisinė bazė

Pagrindiniai dokumentai reglamentuojantys žemės ūkio politiką yra:

1. Bendrosios žemės ūkio politikos nuostatos (BŽŪP) 1957 m. kovo 25 d. Europos Ekonominės Bendrijos steigimo sutartis, Roma;
2. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas (Žin., 2002, Nr.72-3009);
3. Valstybės ilgalaikės raidos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr.113-5029);
4. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853 (Žin., 2002, Nr.60-2424);
5. Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programa, patvirtinta 2007 m. spalio 19 d. Komisijos sprendimu Nr. C(2007)5076;
6. Žemės ūkio ministerijos 2009-2011 m. strateginis veiklos planas, patvirtintas 2009 m. kovo 31 d. Žemės ūkio ministro įsakymu Nr. 3 D-213.

Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba (toliau LŽŪKT), tuo pačiu ir LŽŪKT Raseinių biuras yra ne pelno siekianti organizacija. Ji turi teisinį, organizacinį ir ūkinį savarankiškumą, veikia vadovaudamasi įstatais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu, priimtu 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428 (Žin., 1996, Nr. 68-1633) ir jo pakeitimais bei kitais teisės aktais. Savo veikloje vadovaujasi Europos Sąjungos bei nacionaliniais teisės aktais, reglamentuojančiais žemės ūkį ir kaimo plėtrą. Tai Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymas, priimtas 2002 m. birželio 25 d. Nr. IX-987 (Žin., 2002, Nr. 72-3009) ir jo pakeitimu, kuris įsigaliojo nuo 2008 m. gruodžio 31 d., priimtu 2008 m. liepos 1 d. Nr. X-1663 (Žin., 2002, Nr. 72-3009), Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, žemės ūkio ministro įsakymai bei kiti teisės aktai.

2.2.2. Organizacinė struktūra

LŽŪKT savo veikla vykdo nuo 1993 m. birželio 1 d.. Jos steigėjai yra Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, Lietuvos ūkininkų sąjunga, Lietuvos žemės ūkio bendrovių asociacija.

1993 m. kovo 17 d. vykusiamame steigiamajame susirinkime, kuriame dalyvavo Raseinių rajono ūkininkai, buvo nutarta įkurti Raseinių rajono konsultavimo centrą. 1993 m. spalio 15 d. buvo pasirašytas LŽŪKT direktoriaus E. Makelio įsakymas Nr. 84/k „Dėl Raseinių rajono konsultavimo biuro įkūrimo“. Biuras buvo įregistruotas 1993 m. gruodžio 10 d.. Aukščiausias LŽŪKT Raseinių biuro valdymo organas- visuotinis dalininkų susirinkimas, kuris turi sprendžiamojo balso teisę, patariamojo balso teisę turi direktorius ir Nacionalinės priežiūros taryba. LŽŪKT Raseinių biuro priežiūros tarybą sudaro deleguoti į priežiūros tarybą rajono žemės ūkio organizacijų vadovai, ūkininkai, žemės ūkio bendrovių vadovai.

LŽŪKT Raseinių biuras yra vienas iš 48 LŽŪKT padalinių. 2009 metais jame dirbo 8 konsultantai: 4 ūkio apskaitos, 1- ekonomikos, 1-gyvulininkystės, 1- augalininkystės, 1- inžinerijos. Tai vienas iš stambiausių biurų Lietuvoje, kadangi jame dirba visų sričių specialistai (2 priedas).

LŽŪKT Raseinių biuro veiklą organizuoja direktorius kartu su administracija bei Augalininkystės, Gyvulininkystės, Inžineriniu, Verslo ekonomikos, Apskaitos, Mokymų, Informacinių technologijų, Marketingo, Vidaus audito, Ūkio skyriais (3 priedas).

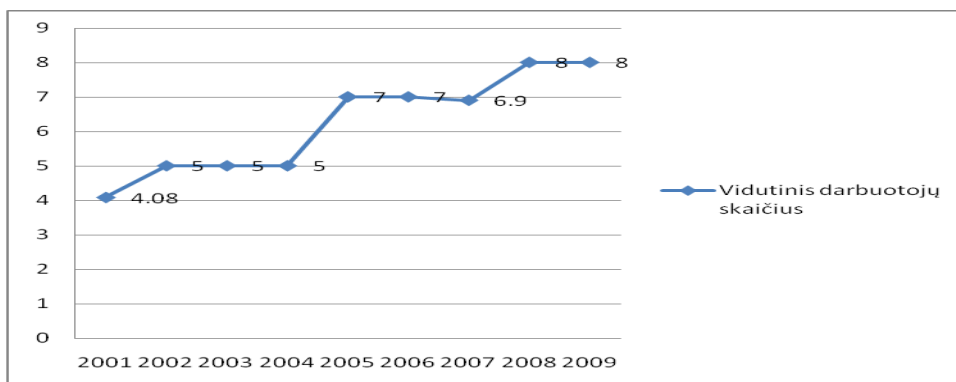
LŽŪKT skyrių tikslas- rūpintis konsultantų kvalifikacija, rengti jų veiklos programas, aprūpinti juos mokymo, metodine- informacine bei reprezentacine medžiaga, koordinuoti rajonų konsultantų veiklą.

2.2.3. Darbuotojai

2010 metais LŽŪKT Raseinių biure dirba 7 darbuotojai. Vidutinis darbuotojo amžius 42 m., stažo vidurkis- 7.6 m.. Darbuotojų kaita 2007 m. sudarė 12,5 proc., 2008m.- 0 proc., 2009 m.- 12.0 proc.. Siektinas darbuotojų kaitos procentas iki 2013 m. (kasmet) neturėtų viršyti 3 procentų. (LŽŪKT, 2009 m.) Biure darbuotojų kaita nėra didelė. Dažniausiai Raseinių biure naujų darbuotojų priėmimas yra susijęs su naujų darbo vietų steigimu. 2005- 2009 m. buvo įsteigtos 3 naujos darbo vietos. Tai rodo, kad Raseinių rajone žemės ūkio paslaugoms yra didelė paklausa. Raseinių biuro vidutinis darbuotojų skaičius 2001- 2009 metais parodytas 7 paveiksle.

Siekiant užtikrinti teikiamų konsultavimo paslaugų kokybę ir patikimumą žemės ūkio ministro 2007 m. gegužės 18 d. įsakymu Nr. 3D-242 (Žin., 2007, Nr. 57-2207). yra patvirtintos konsultantų akreditavimo taisyklės. Jos reglamentuoja teikiančių konsultavimo ir mokymo paslaugas pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007- 2013 m. programos priemones akreditavimo tvarką. Joje numatyta, kad konsultanto pasirengimas teikti konsultavimo paslaugas vertinamas atsižvelgus į jo turimą išsilavinimą, konsultavimo

darbo patirtį ir kvalifikacijos kėlimą. Konsultantui būtina per vienerius darbo metus kvalifikaciją tobulinti ne mažiau kaip 16 akademinių valandų. Visiems Raseinių biuro konsultantams yra suteikta akreditacija teikti konsultavimo paslaugas pagal KPP 2007-2013 programos priemones. Per 2008 metus darbuotojai kvalifikaciją tobulino 264 akademines valandas, iš jų vienam darbuotojui teko vidutiniškai 33 akademines valandas. Per 2009 m. 8 mėnesius Raseinių biuro darbuotojai kvalifikaciją kėlė 128 akademinių valandų, vidutiniškai vienam konsultantui teko 16 akademinių valandų. Nuolatinis darbo vertinimas, įvesta skatinimo sistema motyvuoja darbuotojus nuolat siekti žinių bei tobulinti darbo įgūdžius. Ypač didelis dėmesys yra skiriamas naujai priimtiems darbuotojams. 6 mėn. jiems yra priskiriamas konsultantas-globėjas, atsakingi centro skyrių specialistai skiria jiems užduotis, tikrina, kaip šie įsisavina naujoves, priima žinias ir pradeda teikti paslaugas.



7 pav. Vidutinis darbuotojų skaičius Raseinių biure 2001-2009 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Visi Raseinių biuro darbuotojai turi auštąjį išsilavinimą (pagal LŽŪKT nuostatus).

Raseinių biuro darbuotojų priėmimu, atleidimu, personalo apskaita ir statistika rūpinasi LŽŪKT personalo reikalų tvarkytoja. Šiam tikslui yra sukurta kompiuterinė personalo programa. Raseinių biuro darbuotojų poreikiu, atsižvelgdami į paslaugų poreikį, finansines galimybes, vykdomus projektus ir tęstinę veiklą rūpinasi LŽŪKT administracija, skyrių vadovai, specialistai bei Raseinių biuro vadovas.

2.2.4. Ryšių sistema, techniniai ištekliai

LŽŪKT Raseinių biuro veikla- intelektualinių paslaugų teikimas- reikalauja turėti gerą materialinę bei techninę bazę bei nuolat ją atnaujinti atsižvelgiant į poreikius, rinkos pokyčius, žmogiškųjų išteklių plėtrą, naujų technologijų pasiekimus.

Raseinių rajono ūkininkai bei biuro darbuotojai visą informaciją apie LŽŪKT organizuojamus renginius, naujoves žemės ūkio srityje gauna LŽŪKT svetainėje www.lzukt.lt, informaciniame portale www.manoukis.lt. Vidinė biuro komunikacija, komunikacija su kitais biurais ir centru veikia intranetu.

Jame talpinama aktualiausia vidaus informacija, direktoriaus įsakymai, susirinkimų protokolai ir kt.. Kiekvienas biuro konsultantas yra aprūpintas kompiuterių programomis, ryšio priemonėmis, įvairiais testeriais, kita reikalinga įranga norint kokybiškai ir laiku atlikti ūkininkams teikiamas paslaugas. Raseinių biure yra nuolat atnaujinama kompiuterinė įranga, darbuotojai nuolat tobulina kompiuterinius įgūdžius. Biure yra naudojamos šios kompiuterinės programos: dvejetainė buhalterinė apskaita ūkininkų ūkiuose „DB Apskaita“, buhalterinės apskaitos programa „PRAGMA“, Augalų tręšimo programa, Gyvulių šėrimo programa „Feed Expert“, verslo planų rengimo programa, projektavimo programa „AUTOCAD“.

Vienas iš LŽŪKT tikslų- efektyvios informacinių technologijų infrastruktūros sukūrimas (LŽŪKT, 2008). Raseinių biuras su centru yra sujungti ryšio linijomis į bendrą sistemą, t. y. sukurtas virtualus privatus kompiuterinis tinklas, kompiuterizuotos visos darbo vietos biure, trys konsultantai iš 8 yra aprūpinti nešiojamais kompiuteriais.

Raseinių rajono biuras yra vienas iš 7 biurų LŽŪKT, turintis nuosavas patalpas. Raseinių biuras turi nuosavą automobilį, dar vieną automobilį naudoja panaudos būdu.

2.2.5. Paslaugos, klientai

Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba – šiuo metu pati pažangiausia organizacija šalyje, teikianti ne tik aukšto lygio konsultavimo paslaugas augalininkystės, gyvulininkystės, ūkio apskaitos ir ekonomikos klausimais, bet ir padedanti ūkininkams pritaikyti mokslo pasiekimus, bendrų projektų su Lietuvos ir užsienio partneriais rezultatus savo ūkiuose.

Remiantis Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos duomenimis, galima teigti, kad didžiausią įtaką Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos užsakomųjų paslaugų plėtrai turi Bendroji ir Lietuvos žemės ūkio politika, ypač tai susiję su Lietuvos naryste Europos Sąjungoje. Paslaugos nuolat keičiasi: kinta jų asortimentas, mažėja arba didėja skaičius, jų plėtra tiesiogiai priklauso nuo paslaugų poreikio, techninių resursų gerinimo, paslaugų plėtrai teigiamą reikšmę turi visą Lietuvą apimantis aptarnavimo tinklas.

Raseinių biuras pagal Žemės ūkio ministerijos užsakymą teikia konsultavimo paslaugas žemdirbiams ir vykdo šviečiamąją veiklą (4 priedas). Kiekviena veikla yra patvirtinta ir reglamentuota LŽŪKT direktoriaus įsakymais. Raseinių biuro prioritetas- žemdirbių mokymas, informavimas ir konsultavimas. Raseinių biuras 2007 m. ūkininkams suteikė 3008 nemokamų konsultacijų, kurias Raseinių biurui finansuoja Žemės ūkio ministerija ir 726 mokamas konsultacijas; 2008 m.- 1357 nemokamas konsultacijas ir 824 mokamas konsultacijas; 2009 m. biure buvo suteikta 1215 nemokamų konsultacijų ir 604 mokamos konsultacijos įvairiais žemės ūkio gamybos, apskaitos, ekonomikos, inžineriniais ir kt.

klausimais. Biure yra organizuojami įvairūs mokymai pagal registruotas programas, vyksta informaciniai seminarai apie rinkoje vykstančius pokyčius, galimybes, organizuojamos lauko dienos, vykdomas konkursas „Metų ūkis“, rajono melžėjų varžybos. 2007 m. biuras suorganizavo 22 seminarų, konkursą „Metų ūkis“, 4 lauko dienas. 2008 m. buvo suorganizuota 20 seminarų, 5 lauko dienos. Per 2009 m. 8 mėnesius biure buvo pravesta 15 seminarų, 3 lauko dienos. Populiariausia yra ūkio buhalterinės apskaitos tvarkymo, verslo planų rengimas, paraiškų nacionalinei paramai gauti pildymas.

Šiuo metu LŽŪKT dirba 45 ekonomikos konsultantai. Vidutinis ekonomikos konsultantų amžius 41 metai, darbo stažas LŽŪKT- 8,4 metai. Raseinių biure dirba vienas ekonomikos konsultantas.

8 lentelėje parodyta, kad 2009 m. LŽŪKT ekonomikos konsultantai parengė priemonės „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ 120 verslo planų, „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. litų)- 24 verslo planus, priemonės „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. litų)- 671 verslo planą. Matome, kad klientų tarpe didžiausią paklausą turėjo paslauga „Žemės ūkio modernizavimas“ (iki 150 tūkst. lt.) verslo planų parengimas. Ji gerokai viršijo kitų priemonių parengtų verslo planų skaičių. Visa tai sąlygojo supaprastinta šių verslo planų rengimo tvarka.

8 lentelė

LŽŪKT ekonomikos konsultantų 2009 m. parengti verslo planai, užpildytos paraiškos

| Priemonės pavadinimas | Sutarčių skaičius, vnt. |
|--|-------------------------|
| „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ | 120 |
| „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkt. Lt parama) | 24 |
| „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkt. Lt parama) | 671 |
| Iš viso: | 815 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT Ekonomikos skyriaus duomenimis, 2009 m.

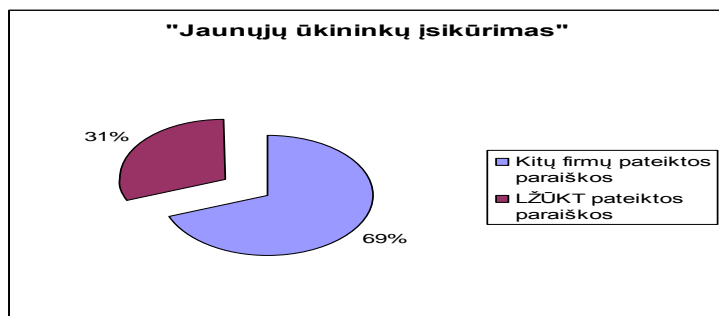
9 lentelė

2009 metais apskrityse pateikta paraiškų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“

| Apskritys | Pateikta paraiškų, vnt. | LŽŪKT paraiškos, vnt. | Rinkos dalis, proc. |
|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Alytaus | 10 | 2 | 20,0 |
| Kauno | 53 | 19 | 35,9 |
| Klaipėdos | 20 | 6 | 30,0 |
| Marijampolės | 37 | 10 | 27,0 |
| Panevėžio | 61 | 27 | 44,3 |
| Šiaulių | 71 | 18 | 25,4 |
| Tauragės | 33 | 15 | 45,5 |
| Telšių | 28 | 3 | 10,7 |
| Utenos | 34 | 10 | 29,4 |
| Vilniaus | 38 | 10 | 26,3 |
| Iš viso | 385 | 120 | 31,2 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir LŽŪKT Ekonomikos skyriaus duomenimis, 2009 m.

Iš viso 2009 m. Lietuvoje buvo pateiktos 385 paraiškos pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“. Daugiausia paraiškų buvo pateikta Šiaulių, Panevėžio, Kauno apskrityse. LŽŪKT konsultantai per 2009 m. pateikė 120 paraiškų priemonei „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“, tai sudaro 31,2 proc. visų rinkoje pateiktų paraiškų. Daugiausia paraiškų buvo užpildyta Tauragės, Panevėžio, Kauno apskričių konsultavimo biuruose.



8 pav. LŽŪKT rinkos dalis priemonės „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ rinkoje

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT Ekonomikos skyriaus ir Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos informacija, 2009 m.

10 lentelė

Pateikta paraiškų LŽŪKT konsultantų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ Kauno apskrityje ir pateikta paraiškų pagal šią priemonę Raseinių biuro, analizė

| Metai | Kauno apskrityje LŽŪKT konsultantų pateikta paraiškų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“, vnt. | Raseinių biuro pateikta paraiškų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“, vnt. | Raseinių biuro pateikta paraiškų pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“, proc. |
|-------|---|---|--|
| 2009 | 19 | 4 | 21,1 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Raseinių biuro ekonomikos konsultantas 2009 metais parengė pagal priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“ 4 paraiškas. Tai sudaro 21,1 proc. visų Kauno apskrityje pateiktų paraiškų.

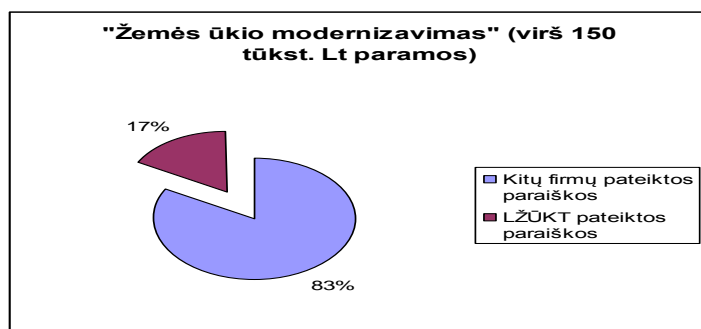
11 lentelė

2009 metais apskrityse pateiktą paraiškų pagal priemonę „Žemės valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt paramos)

| Apskritis | Pateikta paraiškų, vnt. | LŽŪKT paraiškos, vnt. | Rinkos dalis, proc. |
|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Alytaus | 4 | 0 | 0,0 |
| Kauno | 28 | 7 | 25,0 |
| Klaipėdos | 4 | 0 | 0,0 |
| Marijampolės | 12 | 5 | 41,7 |
| Panevėžio | 41 | 7 | 17,1 |
| Šiaulių | 29 | 4 | 13,8 |
| Tauragės | 2 | 0 | 0,0 |
| Telšių | 4 | 0 | 0,0 |
| Utenos | 4 | 0 | 0,0 |
| Vilniaus | 15 | 1 | 6,7 |
| Iš viso | 143 | 24 | 16,8 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir LŽŪKT Ekonomikos skyriaus duomenimis, 2009 m.

2009 m. Lietuvoje buvo priimamos paraiškos pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt.). Šiai priemonei įsisavinti Lietuvos žemdirbiai pateikė 143 paraiškas. Aktyviausi buvo Panevėžio, Šiaulių, Kauno apskričių žemdirbiai kaip ir priemonėje „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“. Į LŽŪKT dėl paraiškų paruošimo kreipėsi 24 Lietuvos žemdirbiai. Tai sudaro 16,8 proc. visų paraiškų pateikusių ūkininkų. Šios priemonės paraiškų buvo užpildyta 14,4 proc. mažiau nei priemonės „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“.



9 pav. LŽŪKT rinkos dalis priemonės „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt. paramos)

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT Ekonomikos skyriaus ir Nacionaline mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos informacija, 2009 m.

12 lentelė

Pateiktų paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt paramos) Kauno apskrityje ir pateiktų paraiškų pagal šią priemonę Raseinių biurui, analizė

| Metai | Kauno apskrityje LŽŪKT konsultantų pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst.Lt paramos), vnt. | Raseinių biuro pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst.Lt paramos), vnt. | Raseinių biuro pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (virš 150 tūkst.Lt paramos), proc. |
|-------|---|---|--|
| 2009 | 7 | 1 | 14,3 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

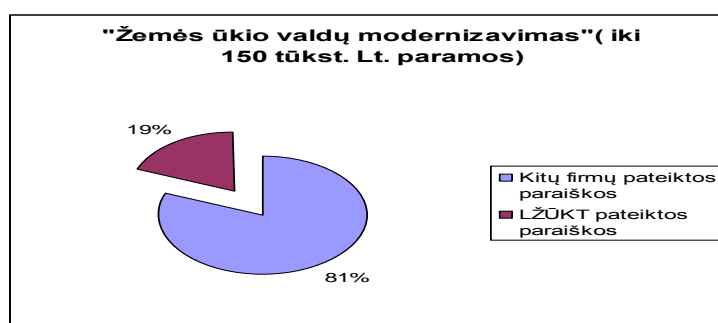
Raseinių biuro ekonomikos konsultantas 2009 m. užpildė vieną paraišką pagal priemonę „Žemės ūkio modernizavimas“ (virš 150 tūkst. Lt). Tai sudaro 14,3 proc. visų paraiškų, pateiktų Kauno apskrityje, arba 4,2 proc. visų paraiškų, užpildytų LŽŪKT.

Tik 2009 metų pradžioje Žemės ūkio ministro įsakymu buvo patvirtinta supaprastinta tvarka, pagal kurią ūkininkai galėjo pateikti paraiškas priemonei „Žemės ūkio modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt) įsisavinti. Iš viso Lietuvoje buvo pateiktos 3458 paraiškos. Iš jų 671 paraišk buvo užpildyta LŽŪKT, t.y. 19,4 proc. visų Lietuvoje pateiktų paraiškų pagal šią priemonę. Daugiausiai paraiškų buvo užpildyta Marijampolės, Telšių, Tauragės apskričių biuruose

2009 metais apskrityse pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos)

| Apskritys | Pateikta paraiškų, vnt. | LŽŪKT paraiškos, vnt. | Rinkos dalis, proc. |
|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Alytaus | 126 | 29 | 23,0 |
| Kauno | 568 | 111 | 19,5 |
| Klaipėdos | 254 | 44 | 17,3 |
| Marijampolės | 399 | 113 | 28,3 |
| Panevėžio | 514 | 70 | 13,6 |
| Šiaulių | 560 | 102 | 18,2 |
| Tauragės | 309 | 76 | 24,6 |
| Telšių | 225 | 62 | 27,5 |
| Utenos | 231 | 13 | 5,6 |
| Vilniaus | 272 | 51 | 18,7 |
| Iš viso | 3458 | 671 | 19,4 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir LŽŪKT Ekonomikos skyriaus duomenimis, 2010 m.



10 pav. LŽŪKT rinkos dalis priemonės „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos)

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT ekonomikos skyriaus ir Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos informacija, 2010 m.

Raseinių biure buvo parengta 17 paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt). Tai sudarė 15,3 proc visų Kauno apskrityje pateiktų paraiškų. LŽŪKT Kauno apskrities biurų ekonomikos konsultantai pateikė 111 paraiškų, tai sudarė 19,5 proc. Kauno apskrityje pateiktų paraiškų. Raseinių ekonomikos konsultantas pateikė 4,2 proc. mažiau paraiškų nei kiti Kauno apskrities LŽŪKT biurų konsultantai arba 4,1 proc. mažiau nei bendras LŽŪKT pateiktų paraiškų procentas.

14 lentelė

**Pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos)
Kauno apskrityje ir pateikta paraiškų pagal šią priemonę Raseinių biure, analizė**

| Metai | Kauno apskrityje LŽŪKT konsultantų pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos), vnt. | Raseinių biuro pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos), vnt. | Raseinių biuro pateikta paraiškų pagal priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ (iki 150 tūkst. Lt paramos), proc. |
|-------|---|---|--|
| 2009 | 111 | 17 | 15,3 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir Raseinių biuro duomenimis, 2010 m.

Daugiausiajį nuolatinių klientų, kurie sudarė sutartis su biure dirbančiais konsultantais 2007-2009 m. naudojami ūkio buhalterinės apskaitos tvarkymo paslauga bei technologinėmis konsultacijomis. 2007 m. biure buvo sudaryta 114 sutarčių su nuolatinais klientais, 2008 m.- 126, 2009 m.-114. Kaip matome, biure sudarytų sutarčių skaičius 2009 m. mažesnis nei 2008 m. ir 2007 m. Tai turėjo įtakos artėjanti krizė Lietuvoje, kuri dar labiau sustiprėjo globalizacijos proceso dėka.

15 lentelė

2007-2009 m. Raseinių biure sudarytų sutarčių palyginimas

| Metai | Sudarytų sutarčių su klientais, iš viso | Technologinės sutartys | Buhalterinės apskaitos tvarkymo paslaugos sutartys | Buhalterinės apskaitos sutarčių palyginimas su visomis, proc. |
|-------|---|------------------------|--|---|
| 2007 | 114 | 35 | 79 | 69,3 |
| 2008 | 126 | 44 | 82 | 65,1 |
| 2009 | 114 | 42 | 72 | 63,2 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis. 2009 m.

Remiantis 15 lentelės duomenimis matome, kad didžiausią paklausą biure turi buhalterinės apskaitos tvarkymo paslauga. Ji 2007 metais sudaro 69,3 proc. visų paslaugų, 2008 m.- 65,1 proc. visų paslaugų, o 2009 metais- 63,2 proc. visų biure teikiamų paslaugų. Galima teikti, kad kiekvienais metais buhalterinės apskaitos sutarčių kiekis vis mažėja. Buhalterinės apskaitos ir technologinių paslaugų sutarčių didžiausias kiekis buvo sudarytas 2008 m.- 126 vnt., tarp jų buhalterinės paslaugos sutartys sudarė 65,1 proc., technologinės sutartys- 34,9 proc.

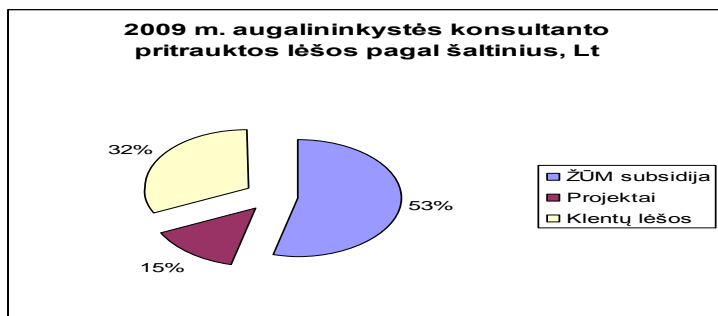
Išanalizavus biure sudarytas sutartis su klientais, galime daryti išvadą, kad biuro klientų patirtis yra tokia: iki 5 m.- 26 proc., nuo 6 iki 10 m.- 33 proc., nuo 11 iki 15 m ir daugiau- 41 proc. Išanalizuotų ūkių specializacija yra tokia- augalininkystės ūkių- 48 proc., gyvulininkystės- 32 proc., mišrūs- 20 proc..

2.2.6. Finansiniai ištekliai

Raseinių biuro finansavimo šaltiniai yra Žemės ūkio ministerijos skiriamos lėšos iš Specialiosios kaimo rėmimo programos (SKRP), t.y. subsidija konsultavimui, klientų lėšos, ŪADT programa, KPP „Profesinio mokymo ir informavimo veikla“. 2007 m. biuras iš klientų gavo 300,2 tūkst. Lt pajamų už suteiktas paslaugas, 2008 m. -355,4 tūkst. Lt, per 2009 m.- 357,7 tūkst. Lt. Kaip matome, 2008 metais gauta 18 proc. daugiau pajamų nei 2007 metais, o 2009 metais 0,64 proc. daugiau nei 2008 metais. 2009 metais vienas konsultantas vidutiniškai suteikė paslaugų už 44,7 tūkst. Lt.

Žemiau pateiktose paveiksluose parodyta, kaip biuro konsultantų lėšos pasiskirstė pagal pritrauktus lėšų šaltinius. 2009 metais augalininkystės konsultanto didžiausią dalį uždirbtų lėšų sudarė Žemės ūkio

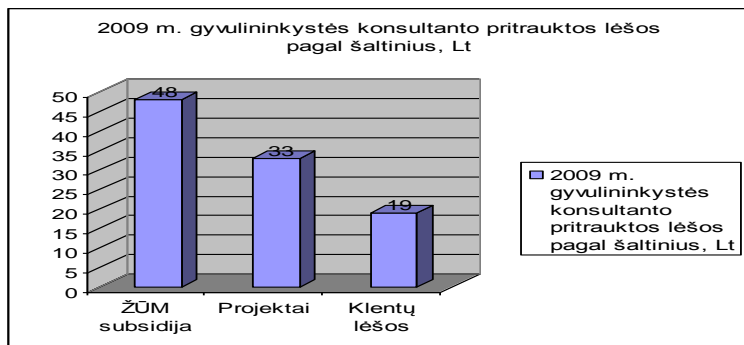
ministerijos suteikta subsidija paslaugoms iš Specialiosios kaimo rėmimo programos, t.y. 53 proc., klientų lėšos sudarė 32 proc, pritrauktos lėšos iš projektų- 15 proc.



11 pav. Augalininkystės konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

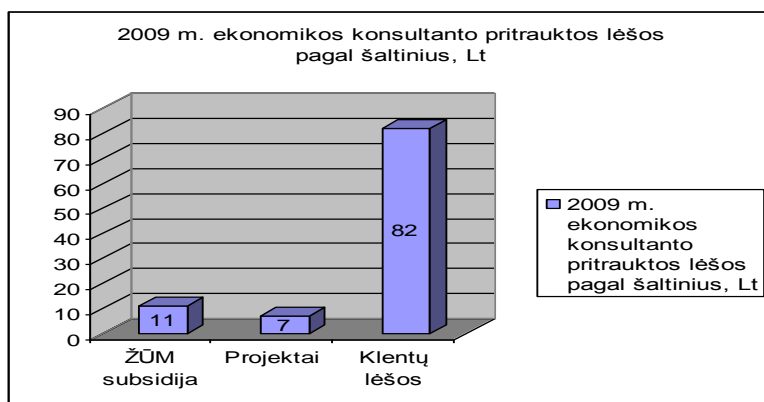
Gyvulininkystės konsultanto, kaip ir augalininkystės konsultanto, didžiausią dalį uždirbtų lėšų sudarė ŽŪM subsidija- 48 proc.. Antroje vietoje, skirtingai nei augalininkystės konsultanto, yra lėšos, pritrauktos iš projektų- 33 proc.. Sunkiausias lėšų pritraukimo šaltinis gyvulininkystės konsultantui- klientų lėšos, jos sudaro tik 19 proc..



12 pav. Gyvulininkystės konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

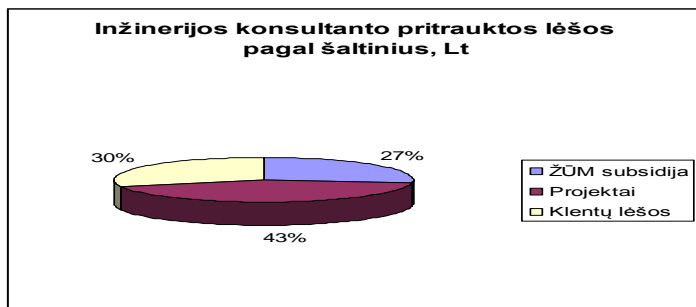
Pagrindinę dalį ekonomikos konsultanto pritrauktų lėšų pagal šaltinius 2009 metais sudaro gautos lėšos iš klientų, net 82 proc., tai visiškai priešingai nei augalininkystės, gyvulininkystės ar inžinerijos konsultanto. ŽŪM subsidija sudaro 11 proc, projektų lėšos- 7 proc.



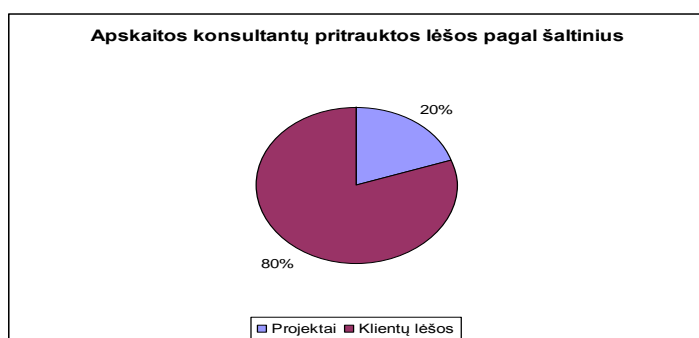
13 pav. Ekonomikos konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Inžinerijos konsultanto pritrauktų lėšų pagal šaltinius 2009 metais didžiausia dalis tenka lėšoms pagal projektus – 43 proc.. Antroje vietoje pagal pritrauktas lėšas yra iš klientų gauti pinigai, trečioje- ŽŪM subsidija- 27 proc.



14 pav. Inžinerijos konsultanto pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m.
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.



15 pav. Apskaitos konsultantų pritrauktos lėšos pagal šaltinius, 2009 m.
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Apskaitos konsultantai 2009 m. pajamų turėjo tik iš dviejų šaltinių, skirtingai nei kiti biuro konsultantai,- tai projektų lėšos, kurios sudarė 20 proc., ir lėšos iš klientų už suteiktas paslaugas.

Išanalizavus visų sričių konsultantų lėšų pritraukimą pagal šaltinius matome, kad mažiausią paklausą tarp klientų turi gyvulininkystės, inžinerijos, augalininkystės konsultanto teikiamos paslaugos, didžiausią- ekonomikos ir ūkio apskaitos konsultanto paslaugos. Daugiausia ŽŪM subsidijų įsisavino augalininkystės konsultantas- 53 proc., inžinerijos- 27, gyvulininkystės konsultantas – 40 proc.. Daugiausia pajamų iš projektų turėjo inžinerijos konsultantas- 43, gyvulininkystės- 33 proc., augalininkystės- 15 proc.

2.2.7. Apskaitos politika

LŽŪKT Raseinių biuras tvarko apskaitą vadovaudamasi finansinę apskaitą ir įmonių veiklą reglamentuojančiais teisės aktais. Apskaita tvarkoma dvejybinio įrašu naudojant kompiuterinę apskaitos programą „PRAGMA“.

Raseinių biuro apskaitą tvarko ūkio apskaitos konsultantė. Ji kiekvieną mėnesį atsiskaito centrinei buhalterijai pateikdama mėnesines ataskaitas už atliktą veiklą. Metams pasibaigus biuras sudaro finansinę atskaitomybę, kurią pristato į centrą.

6.3.LŽŪKT RASEINIŲ BIURO STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ

STIPRYBĖS (organizacinės, personalo, techninės, finansų)

- **Organizacinės**

Raseinių biuras veikia jau 17 metų. Kasmet sudaroma virš 100 paslaugų teikimo sutarčių, biuro organizuojamose renginiuose apsilanko apie 400 dalyvių.

Raseinių konsultavimo biuras yra vienas iš 48 LŽŪKT biurų, veikiančių Lietuvoje.

Kiekvienais metais biuro klientams yra pasiūlomos naujos paslaugos, biure nuolat diegiamos modernios informacinių technologijų sistemos. Intensyviai veikia kvalifikacijos tobulinimo sistema, įgyvendinama nuolatinio tobulėjimo koncepcija nuo darbuotojų įvedimo į darbą, kompetencijų ugdymo, jų palaikymo.

- **Personalo**

2007 metais LŽŪKT vykdė LŽŪKT konsultavimo tarnybos klientų apklausą, kurios rezultatai yra tokie- 95 proc. apklaustųjų yra patenkinti paslaugų bei administravimo kokybe. Raseinių biure dirba įvairių kompetencijų konsultantai, kurie gali teikti konsultacijas įvairiais žemės ūkio veiklos klausimais: ekonomikos, buhalterinės apskaitos, augalininkystės, gyvulininkystės, inžinerijos, žemės ūkio politikos, paramos.

- **Techninės**

Raseinių biure yra įdiegtas virtualus privatus tinklas, kuris jungia Raseinių biurą su kitais biurais ir administracija. Tai palengvina, pagreitina duomenų perdavimą, leidžia centralizuoti naudojamą kompiuterines programas, užtikrina elektroninės informacijos saugą.

- **Finansų**

Raseinių biuro biudžetą sudaro lėšos, gaunamos iš įvairių šaltinių. Tai sumažina riziką dėl lėšų stygiaus. Didžiausią biudžeto dalį sudaro lėšos, gaunamos iš klientų už parduotas paslaugas. Kiti finansavimo šaltiniai- tai lėšos gaunamos iš Specialaus kaimo rėmimo fondo (subsidiya konsultavimui), Ūkio apskaitos duomenų tinklo, KPP priemonės „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis“.

SILPNYBĖS (organizacinės, personalo, techninės, finansų)

- **Organizacinės**

Paslaugų plėtra biure priklauso nuo konsultanto asmeninių savybių, jo pastangų. Raseinių biuro duomenimis konsultantų veiklos intensyvumas įvairus, jis skiriasi iki 3 kartų. Išėjus konsultantui, naujai atėjusiam sunku užtikrinti tolesnę paslaugų plėtrą. Pastaraisiais metais respublikoje intensyviai steigiasi privačios konsultavimo firmos. Dažnai jų iniciatoriai būna buvę LŽŪKT darbuotojai, todėl dažnas reiškinys, kai klientai „išeina“ paskui konsultantą. Per paskutiniuosius dvejus metus iš Raseinių biuro neišėjo nė vienas darbuotojas, todėl ir klientų „išėjimo“ nebuvo.

Biure dirbantys darbuotojai yra skirtingi savo veiklos intensyvumu, kompetencija, ryšiais su klientais, tai įtakoja lėtą naujų paslaugų plėtrą, jų diegimas nepakankami intensyvu.

- **Personalo**

Konsultantų darbo krūvis nėra tolygus. Jis priklauso nuo paraiškų tiekimo etapų, įgyvendinamų projektų veiklos, darbo sezoniškumo.

Raseinių biuro konsultantams trūksta darbo organizavimo, planavimo, paslaugų pardavimo įgūdžių. Ypatingai tai tapo aktualu krizės laikotarpiu, kai sumažėjo biuro klientų.

LŽŪKT darbuotojų apklausa parodė, kad dauguma biuro darbuotojų netenkina darbo krūvio, jo vertės ir apmokėjimo santykis. Nepakankama vidinė komunikacija.

- **Techninės**

Biurui reikėtų naujos transporto priemonės, nes turima yra sena, dažnai genda.

- **Finansų**

2008-2009 m. biure atsirado nemokių klientų. Sumažėjo lėšos, teikiamos iš Specialaus kaimo rėmimo fondo.

GALIMYBĖS (politinės, ekonominės, socialinės, technologinės)

- **Politinės**

Parama kaimo vietovių gyventojų švietimui, mokymui, kaimo plėtrai numatyta Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros pakeitimo įstatyme, priimtame 2008 m. liepos 1 d. Nr. X-1663 (Valstybės žinios, 2008-07-17, Nr. 81-3174).

Numatomi kiti finansavimo šaltiniai: Speciali kaimo rėmimo programa (SKRP), Kaimo plėtros programa (KKP), Europos Sąjungos fondai (ESF).

- **Ekonominės**

Lietuvai įgyvendinant BŽŪP nuostatas padidėjo reikalavimai žemės ūkio veiklai. Žemdirbių ūkiai privalo atitikti ES standartų normatyvus. Konsultantams atsirado galimybės teikti naujas paslaugas.

Raseinių biuras turi nemažą patirtį bendradarbiaujant su savivaldybės žemės ūkio skyriumi, Raseinių rajone įsikūrusiais bankais, Raseinių kredito unija, Verslo ir informacijos mokykla, Verslo ir informacijos centru.

- **Socialinės**

Biuras yra sukaupęs daug informacijos apie rajono ūkininkus, gerai žino jų problemas, lūkesčius, gali suteikti jiems reikalingą informaciją.

- **Technologinės**

Biurą greičiau nei ūkininką pasiekia mokslo technologinės naujovės. Jis gali jas sėkmingai perteikti žemdirbiams.

GRĖSMĖS (politinės, ekonominės, socialinės, technologinės)

- **Politinės**

Nestabili šalies finansinė, ekonominė padėtis.

- **Ekonominės**

Nuolat didėjanti konkurencija- didėja akredituotų institucijų, teikiančių konsultacijas žemės ūkio klausimais. Valstybinės įmonės (Nacionalinė mokėjimo agentūra, Žemės ūkio skyrius) suteikia tam tikras paslaugas nemokamai.

Nesąžininga konkurencija- suteikiamos paslaugos mažesne kaina, nes neregistruojama veikla, nomokami mokesčiai.

Kiekvienais metais Raseinių rajone mažėja ūkininko ūkius įregistravusių asmenų skaičius.

- **Socialinės**

Raseinių rajone trūksta aukštos kvalifikacijos žemės ūkio specialistų.

- **Technologinės**

Nėra ūkininkų apskaitos kompiuterinės programos kūrėjų. Programa ne visiškai atitinka šiuo metu galiojančius mokesčių įstatymus.

2.4. LŽŪKT RASEINIŲ BIURO STRATEGIJOS PLĖTOTĖ

2.4.1. LŽŪKT Raseinių biuro misija, vizija

Misija- padėti visiems ūkininkaujantiems pelningai plėtoti savo verslą nedarant žalos aplinkai, gaminti konkurencingą produkciją, išlikti ir pirmauti rinkos ekonomikos sąlygomis.

Vizija – būti žemdirbių strateginiu partneriu, dalintis patirtimi ir inovacijomis, profesionaliai ir atsakingai skatinti sėkmingą žemės ūkio verslą. Didinant įstaigos vertę užtikrinti darbuotojų tobulėjimą ir saviraišką.

2.4.2. LŽŪKT Raseinių biuro strateginiai tikslai ir sprendimai

Vadovaujantis misija, siekiant priartėti prie vizijos bei remiantis atlikta analize, apibrėžiami Raseinių biuro ilgalaikiai siekiai – strateginiai tikslai, orientuoti į pajamų augimą,

efektyvumą. Strateginiai tikslai nukreipti į pagrindines perspektyvas: finansus, paslaugas, klientus, darbuotojus, valdymą. Tikslai tarpusavyje tarpiai susieti.

Siekiant įgyvendinti iškeltus strateginius tikslus, pasirinkti strateginiai sprendimai arba tikslų siekimo keliai.

Strateginis tikslas – **didinant apyvartą, pajamų struktūroje didinti klientų, ES projektų lėšų procentą** – yra finansų perspektyvos tikslas, kuris rodo, ką reikia daryti, kad biuras galėtų vykdyti savo misiją, vystytusi, būtų stiprus. Mažėjant ŽŪM skiriamos subsidijos daliai biuro biudžete, būtina daugiau lėšų pritraukti iš kitų šaltinių – didelės apimties ES projektų bei klientų.

Strateginis tikslas – **teikti klientų poreikius atitinkančias kompleksines paslaugas** – yra paslaugų (kuriamų produktų) perspektyvos tikslas, kuris nurodo, ką biuras turi siūlyti klientams, kad būtų patenkinti jų poreikiai. Paslaugų kompleksiskumas ir prieinamumo gerinimas – pasirinkti šio tikslo siekimo būdai.

Strateginis tikslas – **didinti lojalių klientų skaičių** – yra klientų perspektyvos tikslas, kuris nurodo, kaip biuras plėtoja santykius su klientais. Išlaikyti lojalius klientus yra pigiau nei pritraukti naujus. Plėtojant individualius sutartinius santykius su klientais, prisiimami abipusiai įsipareigojimai.

Strateginis tikslas – **išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus** – yra darbuotojų perspektyvos tikslas, kuris nurodo, ką reikia daryti, kad būtų parengta ir motyvuota darbo jėga, užtikrinta galimybė greitai keistis, tobulėti. Strateginiai sprendimai, nukreipti į motyvavimo sistemos tobulinimą, turi ne tik padėti išlaikyti darbuotojų branduolį, bet ir sudaryti sąlygas jiems tobulėti ir išreikšti save.

Strateginis tikslas – **optimizuoti valdymą užtikrinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę** – yra procesų perspektyvos tikslas, kuris nurodo, ką reikia daryti, kad procesai būtų efektyvūs, patenkintų darbuotojų, klientų, dalininkų lūkesčius. Strateginis sprendimas – gerinti procesų efektyvumą ir kokybę.

16 lentelė

Strateginių tikslų ir sprendimų sąrašas

| Strateginis tikslas | | Strateginis sprendimas |
|---------------------|--|---|
| Finansai | Didinant apyvartą, pajamų struktūroje didinti klientų ir ES fondų lėšų procentą. | Didinti lėšas iš ilgalaikių, didelės apimties (0,2 mln. Lt) projektų bei paslaugų. |
| Paslaugos | Teikti klientų poreikius atitinkančias paslaugas. | Plėtoti kompleksines paslaugas, gerinti konsultavimo paslaugų prieinamumą klientams. |
| Klientai | Didinti lojalių klientų skaičių. | Plėtoti sutartinius santykius su klientais. |
| Darbuotojai | Išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus. | Motyvuoti darbuotojus. |
| Valdymas | Optimizuoti valdymą užtikrinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę. | Stiprinti biurus; optimizuoti darbuotojų darbo krūvį; tobulinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą; diegti naujas vadybos sistemas siekiant kaupti ir efektyviai naudoti intelektualinį kapitalą. |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT strateginiu planu 2008-2013 m

2.5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS

2.5.1. Strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės

17 lentelė

Strateginis tikslas Nr. 1. Didinant apyvartą, pajamų struktūroje didinti klientų (ne Valstybės), ES projektų lėšų procentą

| Eil. Nr. | Rodiklis | Rezultatas per metus | | | | | | |
|----------|---|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. | Biudžeto prieaugis, nuo praėjusių metų, proc. | - | 16 | 13 | 14 | 8 | 5 | 7 |
| 2. | Projektų ir klientų lėšos biudžete, proc. | 60 | 65 | 67 | 71 | 73 | 74 | 76 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autorius, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Priemonės įgyvendinti 1-ąjį strateginį tikslą:

1. Didinti nesubsidijuojamų sutarčių vertę.

Nesubsidijuojamos paslaugos- tai paslaugos, už kurias klientai moka visą sumą. LŽŪKT kasmet iki sutarčių pasirašymo išanalizavus paslaugų įkainius ir paskaičiavus paslaugų ekonominį naudingumą, patvirtina paslaugų įkainius, kuriuos, atsižvelgiant į susidariusią situaciją rinkoje, gali koreguoti, kad šie būtų konkurencingi. Kiekvienas biuro klientas informuojamas apie visas galimas gauti paslaugas biure, įrodomas paslaugų ekonominis naudingumas. Klientams sudaromos sąlygos pasirašyti sutartis ne vieneriems metams pagal patvirtintus įkainius. Biuro konsultantui, teikusiam paslaugas, išėjus iš darbo, užtikrinant klientų išlaikymą, paslaugas teikia kito rajono konsultavimo biuro tos pačios specializacijos konsultantas.

2. Pajamų struktūroje didinti ES projektų lėšų vertę.

Finansiniu paramos laikotarpiu 2007- 2013 m. pritraukti lėšas teikiant paraiškas ir įgyvendinant projektus pagal atskiras priemones. Iš anksto ieškoti galimybių užsitikrinant finansinius šaltinius 1,5- 2 metų laikotarpiui į priekį. 2010-2013 metais Raseinių biure bus įgyvendinami šie mokymų ir inovacijų projektai. Jie pateikti 5 priede.

Mokymų ir inovacijų projektai- galimybė reklamuoti savo paslaugas, pritraukti naujus klientus, galimybė gauti poriekį ir vertinimą tiesiai iš kliento, galimybė būti žinomiems ne tik rajone.

Žemdirbių švietimą LŽŪKT vykdo tiek pagal formalus (parengtos mokymo programos, pvz., žemės ūkio srities darbų saugos kursai, kuriuos išklausišiesiems suteikiama valstybės pripažįstama kvalifikacija), tiek ir neformalaus mokymo programos (seminarai, lauko dienos, kursai, parodomieji bandymai ir t. t.). Pastariesiems yra skiriama ŽŪM subsidija. Kiti žemdirbių tęstiniam profesiniam mokymui organizuojami renginiai yra komerciniai (pvz., darbų saugos, augalų sveikatos kursai) arba finansuojami Europos Sąjungos ir valstybės lėšomis pagal ŽŪM registruotas programas.

Ne vienus metus LŽŪKT žemdirbiams rengia ir neformalaus tęstinio profesinio mokymo programas. Nuo 2001 m. LŽŪKT tapo II ir III lygio žemdirbių tęstinio mokymo centru – rengiamos žemdirbių

neformalaus tęstinio profesinio mokymo programos. Šio centro įsteigimo tikslas – sukurti vienodą žemės ūkio mokymo sistemą, apimančią mokslo, studijų, profesinio tęstinio mokymo ir konsultavimo sritis, įtraukiant į šį procesą visų lygių žemės ūkio krypties mokyklas, mokslo institutus, konsultacinę veiklą plėtojančias institucijas. Centras koordinuoja rengiamas mokymo programas, administruoja mokymo projektus ir su jais susijusių paraiškų teikimą, tvarko renginių apskaitą ir rūpinasi jų viešiniu.

2010 metais LŽŪKT Raseinių biuras savo rajono ūkininkus mokys pagal penkias programas: LŪS1, LŪS 2, LŪS 3, LVA. CC. (4 priedas)

3. Taikyti efektyvią kainodarą.

Kainodara- prekės ar paslaugos kainos nustatymo procesas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymu ir keitimu. LŽŪKT, įvertinusi situaciją rinkoje, paslaugų poreikį, politikos nuostatas kartą per metus iki sutarčių sudarymo pradžios peržiūri ir koreguoja paslaugų įkainius. Biuro konsultantai mokomi pristatyti paslaugų kainas, pasirašyti sutartis.

4. Didinti klientų mokamą dalį subsidijuojamų konsultavimo paslaugų kainoje.

Atsižvelgiant į tai, kad Žemės ūkio ministerijos skiriama subsidija kiekvienais metais vis mažėja, būtina didinti klientų mokamą dalį subsidijuojamų konsultavimo paslaugų kainoje.

18 lentelė

Strateginis tikslas Nr. 2. Teikti klientų poreikius atitinkančias kompleksines paslaugas

| Eil. Nr. | Rodiklis | Rezultatas per metus | | | | | | |
|----------|--|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. | Parduotų kompleksinių paslaugų vertė, proc.(skaičiuojant nuo visų pardavimų) | - | - | 0,2 | 3,0 | 5,0 | 7,0 | 10,0 |
| 2. | Sudarytos kompleksinės paslaugos sutartys, vnt. | - | - | 1 | 47 | 50 | 54 | 60 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autorius, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Priemonės įgyvendinti 2-ąjį strateginį tikslą:

1. Sukurti sistemą, užtikrinančią kompleksinių paslaugų teikimą.

Kompleksinės paslaugos- grupė tarp savęs susijusių paslaugų. Pavienių paslaugų teikimas neįrodo konsultanto darbo naudingumo. Ūkininkas pasieks geresnių rezultatų ūkyje, kai gaus ne pavienes, bet kompleksines paslaugas. Kompleksinių paslaugų tiekimas sustiprins biuro pozicijas rinkoje, didės biuro pajamos bei lojalių klientų skaičius.

Raseinių biuras turi atlikti rajono žemės ūkio subjektų analizę pagal veiklos sritis, ūkio dydį, ūkininkavimo patirtį. Būtina išanalizuoti panašias paslaugas teikiančias įmones rajone, sudaryti paslaugų kompleksus pagal klientų poreikius, suformuoti konsultantų komandas šioms paslaugoms atlikti, sudaryti

kompleksinių paslaugų kainodarą, parengti kompleksinių paslaugų teikimo tvarką, viešinti kompleksines paslaugas.

Pagrindiniuose ES reglamentuojančiuose dokumentuose apibrėžti konsultavimo organizavimo principai yra šie:

- žemdirbiai konsultavimo sistemoje dalyvauja savanoriškai;
- konsultuojant gaunama informacija turi būti konfidenciali;
- ūkiui turi būti suteiktos visos konsultacijos, kaip laikytis įstatymais nustatytų reikalavimų;
- konsultavimas turi būti ne kontrolės, o ūkininkų supratimo stiprinimo priemonė.

Kompleksinės paramos susiejimas (*angl. cross-compliance*)- tai išmokų susiejimas su aplinkos, veterinarijos, maisto saugos, augalų apsaugos, gyvūnų sveikatos ir gerovės reikalavimais bei geros agrarinės ir aplinkosaugos būklės išlaikymu ūkyje.

Nuo 2009 metų kompleksinio paramos susiejimo reikalavimų privalu laikytis visiems, norintiems gauti tiesiogines išmokas.

ES BŽŪP numatyta, kad valstybės narės iki 2007 metų turi sukurti konsultavimo sistemą ūkininkams, kaip naujos kompleksinės paramos susiejimo sistemos dalį. Pagrindiniai tikslai ir uždaviniai, kurie keliami konsultavimo institucijai 2007- 2013 m. periodu, yra padėti paramos siekiantiems ūkininkams geriau valdyti ūkio procesus, susijusius su aplinka, visuomenės, gyvūnų ir augalų sveikata, gyvūnų gerove, gera agrarine ir aplinkosaugine būkle, darbų sauga.

Lietuvos kaimo plėtros 2007- 2013 metų programos priemonės „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis“ nauda- tai strateginio tikslo- „būti strateginiu žemdirbių partneriu“ įgyvendinimas:

- biuro veiklos tęstinumo ir stabilaus pajamų palaikymo užtikrinimas;
- esamų klientų išsaugojimo bei naujų klientų pritraukimo galimybės;
- ilgalaikės sutartys, išsami ūkio analizė, papildomų paslaugų teikimo galimybė;
- biuro komandos narių išsaugojimas;
- patenkinti klientai.

19 lentelė

Priemonės „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis (KPP)“ sutarčių planas ir faktiškai sudarytos sutartys Raseinių biure, 2010 metais

| Eil Nr. | KPP sutartys | Vnt. | Proc. |
|----------------|-------------------------------------|-------------|--------------|
| 1. | 2010 m. užduotis | 30 | 100 |
| 2. | 2010 m. faktiškai sudaryta sutarčių | 47 | 157 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2010 m.

Iš pateiktos lentelės duomenų matome, kad Raseinių biuras jam iškeltą uždavinį įgyvendino 157 proc.. 2010 metais KPP paslaugos „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis“ sudarytos 47 sutartys, t.y. 57 proc. daugiau nei buvo planuota. Galima teigti, kad naujos paslaugos įvedimas į rinką buvo sėkmingas.

2. Plėtoti paslaugų spektrą konsultantams technologams.

Raseinių biuro inžinerijos konsultantas aptarnauja ne tik Raseinių rajono ūkininkus, bet ir suteikia paslaugas kitų rajonų žemės ūkio subjektams, kur konsultavimo tarnybos biurai neturi šios srities specialisto.

20 lentelė

Strateginis tikslas Nr. 3. Didinti lojalų klientų skaičių

| Eil. Nr. | Rodiklis | Rezultatas per metus | | | | | | |
|----------|--|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. | Klientų, pasirašiusių paslaugų teikimo sutartis, skaičius, vnt. | 114 | 126 | 114 | 125 | 130 | 134 | 140 |
| 2. | Klientų, pasirašiusių ilgalaikes (ne trumpesnes kaip 2 m.) paslaugų teikimo sutartis | - | - | 1 | 39 | 44 | 48 | 52 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2010 m.

Priemonės įgyvendinti 3-ąją strateginį tikslą:

1. Įgyvendinti klientų lojalumo programą.

Yra laikomasi nuostatos, kad pigiau yra išlaikyti lojalų klientą nei pritraukti naują. Klientų lojalumo programa- tai įstaigos veiksmai ir priemonės, nukreiptos į kliento išlaikymą ir jo vertės didinimą. Biuras turi nuolat tirti klientų nuomonę, nustačius respondentų grupę bei parinkus apklausos būdą, atlikti apklausą bei jos analizę. Biuro darbuotojai darbe turi taikyti lojalumą skatinančias priemones.

21 lentelė

Strateginis tikslas Nr. 4. Išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus

| Eil. Nr. | Rodiklis | Rezultatas per metus | | | | | | |
|----------|---|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. | Darbuotojų pasitenkinimo darbo lygis (žemas, vidutinis, aukštas) | - | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2. | Maksimalus metinis neprognozuotos darbuotojų kaitos rodiklis, proc. | 12,5 | 0 | 12,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis

Priemonės įgyvendinti 4-ąją strateginį tikslą:

1. Tobulinti motyvavimo sistemą.

Darbuotojus motyvuoja: aiški, skaidri ir darbuotojų pripažįstama kaip teisinga atlygio bei karjeros sistema., pagrįsta teisinga darbuotojų indėlio ir kompetencijos įvertinimu, rinkos lygį atitinkančiu atlygiu ir galimybėmis panaudoti intelektualius gebėjimus geriausiems rezultatams pasiekti; patogi, saugi,

neblaškanti dėmesio darbo aplinka; darbuotojams skiriami sudėtingi, atsakingi darbai, skiriama pagalba, parama; stiprinamas bendradarbiavimas, gerinami santykiai, sudaromos sąlygos dirbti drauge, pažinti ir suprasti vieni kitus.

Raseinių biuro darbuotojai turi išanalizuoti aprašytą esamą atlygio sistemą, kuri atspindi atlygio paketo elementų visumą: bazinį atlyginimą, kintamą atlyginimą, papildomą naudą, nefinansinius elementus. Organizuoti diskusijas dėl sistemos tobulinimo. Parengti darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo plano gaires iki 2013 metų ir numatyti metų priemones. Išaiškinti darbuotojams darbo užmokesčio, motyvavimo sistemą.

2. Vertinti darbuotojų pasitenkinimo darbo lygį.

Pasitenkinimo darbu lygis parodo darbuotojų įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai. Darbuotojo pasitenkinimas darbu nulemia, kokio stiprumo teigiamas ir neigiamas emocijas žmogus patiria dėl savo darbo. Nepasitenkinimas darbu dažniausiai kyla iš darbo konteksto (darbo sąlygų, bazinės algos dydžio, priežiūros kiekio, santykių su bendradarbiais ir pavaldiniais, statuso, saugumo ir organizacijos politikos), o pasitenkinimui darbu daugiausia įtakos turi darbo turinys (patrauklus darbo procesas, tobulėjimas, atsakomybė, sėkmė, pripažinimas, paaukštinimas).

Raseinių biuro vadovas kiekvienais metais su darbuotojais asmeniškai turi praveisti metinius pokalbius. Jų metu darbuotojams pateikiami struktūrizuoti klausimus, kurie padeda įvertinti darbuotojo pasitenkinimo darbo lygį, apibendrina duomenis, parengia išvadas. Kas dveji metai rengiamas anonimiškas darbuotojų anketavimas. Vadovaujantis išvadomis, parengiamas bei patvirtinamas veiksmų planas.

22 lentelė

Strateginis tikslas Nr. 5. Optimizuoti valdymą, užtikrinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę

| Eil. Nr. | Rodiklis | Rezultatas per metus | | | | | | |
|----------|---|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. | Vidutinis darbuotojų skaičius biure, vnt. | 6,9 | 8,0 | 7,9 | 7,0 | 8,0 | 8,0 | 9,0 |
| 2. | Darbuotojams parengtos individualios užduotys, atitinkančios darbo užmokestį, proc. | - | 65 | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 3. | Parengti individualūs kvalifikacijos tobulinimo planai darbuotojams, proc. | - | - | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 4. | Optimizuoti valdymo procesus (atitinkančius ISO 9001:2000), proc. | - | - | 30 | 50 | 70 | 90 | 100 |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raseinių biuro duomenimis, 2009 m.

Priemonės įgyvendinti 5-ąjį strateginį tikslą:

1. Organizuoti metinius pokalbius su darbuotojais.

Metiniai pokalbiai su darbuotojais yra veiklos valdymo sistemos dalis. Jų tikslas- gerinti komunikavimą, pasiekti geresnių organizacijos, biuro, darbuotojų veiklos rezultatų vadovaujantis sutartais tikslais, veiklos planais, apibrėžtais veiklos standartais ir kompetencijų reikalavimais. Pokalbių organizavimo tikslas- atvirumas ir pozityvumas, jų turinys neviešinamas, naudojama apibendrinta informacija. Metinių pokalbių rezultatas- individualus metų veiklos vertinimas, individuali metų darbo užduotis, individualus kvalifikacijos tobulinimo planas, išvada dėl darbuotojo pasitenkinimo darbu.

Raseinių biuro vadovas turi pasirengti metiniams pokalbiams (išnagrinėti veiklos rezultatus, kvalifikacijos tobulinimą ir t.t.), organizuoti pokalbius, apibendrinti rezultatus, parengti išvadas ir priimti sprendimus dėl metų veiklos rezultatų ir planų, motyvavimo sistemos, darbuotojų pasitenkinimo darbo lygio, kvalifikacijos tobulinimo, naujų darbuotojų įvedimo į darbą.

2. Formuoti darbuotojams individualias darbo užduotis.

Siekiant įgyvendinti strategiją, pasiekti jos tikslus bei rezultatus, kasmet sudaromi trijų lygių darbo planai: įstaigos, skyrių, konsultantų. Metų darbo užduotys darbuotojams formuojamos „iš viršaus“, aptariamoms individualių pokalbių metu. Formuojant darbo užduotis laikomasi nuostatos- darbo užduotyse numatyti iššūkį: mažinti veiklos atotrūkį tarp intensyviai dirbančių ir mažai veiklos atliekančių darbuotojų, nustatyti minimalias ir maksimalias veiklos ribas.

Raseinių biure bus formuojamos užduotys konsultantams, kurios aptariamoms individualiai. Vykdoma individuali užduočių vykdymo priežiūra, kontrolė, atliekamas koregavimas pagal poreikį.

3. Gerinti kvalifikacijos kursų poreikio nustatymą.

Remiantis metinio pokalbio su darbuotojais išvadomis ir rekomendacijomis sudaromas individualus darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo planas.

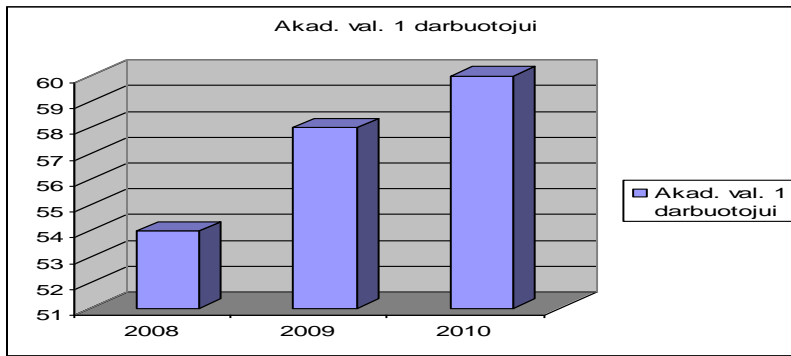
Būtina parengti individualius kvalifikacijos tobulinimo planus darbuotojams, formuoti papildomo kvalifikacijos tobulinimo poreikį, suderinti papildomą poreikį su centro darbuotojais, atsakingais už kvalifikacijos tobulinimą.

Viena iš mūsų organizacijos deklaruojamų vertybių yra novatoriškumas – mes mokomės, gilinamės į veiklos aplinką ir linkę keistis.

ŽŪ ministro patvirtinti teisės aktai, reglamentuojantys šią sritį:

- 2005-10-07 Nr. 3D-479 „Žemės ūkio ministerijos reguliavimo srities įstaigų darbuotojų, nepriskiriamų valstybės tarnautojų kategorijai, profesinės kvalifikacijos tobulinimo taisyklės“;
- 2007-05-18 Nr. 3D-242 „Konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklės“.

LŽŪKT 2007-03-05 direktoriaus įsakymu Nr. P1-61 patvirtintos VŠĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo taisyklės.



16 pav. Vidutinė kvalifikacijos tobulinimo trukmė 1 darbuotojui

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LŽŪKT personalo skyriaus duomenimis, 2010 m.

LŽŪK kiekvienais metais daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. 2010 metais LŽŪKT planuoja, kad kiekvienas darbuotojas kvalifikaciją kels 59 val., kai 2009 metais kiekvienas darbuotojas kvalifikaciją kėlė 57 val., o 2007 metais- 53 val.. LŽŪKT kvalifikacijos kėlimui kiekvienais metais skiriamas vis didesnis dėmesys.

Šiuo metu LŽŪKT vykdo du darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo projektus, kurių tikslas- mokyti darbuotojus įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus.

1. VŠĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Paramos fondo Europos Socialinio fondo agentūra 2009 m. rugpjūčio mėn. 12 d. pasirašė projekto „VŠĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojų ugdymas“, vykdomo pagal veiksmų programos „Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa“ I prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ įgyvendinimo priemonę „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje“, finansavimo ir administravimo sutartį. Šio projekto vykdymo laikas yra 24 mėnesiai (2009-08-12 – 2011-08-11).

Tikslas – mokant darbuotojus, įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Pagrindinis įrankis tikslams pasiekti – darbuotojų mokymas, todėl šio projekto įgyvendinimas ir ESF lėšos tiesiogiai prisidės prie organizacijos vystymo. Užtikrinus finansinį šaltinį, bus galima nuosekliai įgyvendinti pokyčius, nesiblaškant vykdyti suplanuotą veiklą, daugiau dėmesio skirti kokybiniais rodikliams.

Uždaviniai:

1. Ugdyti įstaigos aukščiausio lygio vadovų profesinius ir bendruosius gebėjimus.
2. Tobulinti Konsultavimo tarnybos specialistų ir aptarnaujančio personalo profesinę kvalifikaciją.
3. Stiprinti konsultantų konsultavimo įgūdžius ir specialiuosius gebėjimus.

Mokymuose dalyvaus 308 darbuotojai. Jie yra suskirstyti į tris tikslines grupes: vadovai, specialistai ir aptarnaujantis personalas, konsultantai. Sudarius galimybę visų lygių darbuotojams dalyvauti mokymų projekte, pagerės įmonės mikroklimatas ir padidės motyvacija.

2010 m. vasario 12 d. pasirašyta paprojekčio „VšĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojų gebėjimų tobulinimas“, finansuojamo Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijų schemos „Vietinės ir regioninės valdžios bei jos institucijų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimų stiprinimas“ lėšomis sutartis (sutarties Nr. 2004-LT0029-SAC-EEE/NOR-02-032/1VL-266).

Paprojekčio tikslas – padidinti VšĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos specialistų administracinius gebėjimus ir konsultantų gebėjimus teikti viešąsias paslaugas žemės ūkio srityje.

Numatomi paprojekčio pasiekimai:

Iš viso bus įvykdyti mokymai pagal 4 mokymo programas, bus apmokyta 260 asmenų: 40 pagal 2 mokymo programas (bendra trukmė – 40 val.), 100 asmenų pagal 16 val. mokymo programą ir 120 pagal 16 val. Visa tai pavaizduota 6 priede.

Be anksčiau paminėtų projektų 384 LŽŪKT darbuotojai kvalifikaciją tobulins pagal kitas programas, numatytas LŽŪKT 2010 metų kvalifikacijos tobulinimo plane.

4. Įdiegti paslaugų kokybės vadybos sistemą, atitinkančią ISO 9001:2000 standartą.

Vienas iš būdų kaip pasiekti įstaigos strateginius tikslus, susijusius su valdymo optimizavimu bei veikos efektyvumo ir paslaugų kokybės užtikrinimu- ISO 9000 (ISO- International Organization for Standardization) serijos standartų diegimas LŽŪKT tuo pačiu ir Raseinių biure. Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001:2000 reikalavimus rodo, kad LŽŪKT stabiliai teikia produktus arba paslaugas, atitinkančius klientų ir teisinius reikalavimus, ji turi būti valdoma kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kur kiekvienas procesas valdomas PDRV (planuok- daryk- tikrink- veik) ciklo metodu. LŽŪKT kokybės vadybos sistemą planuojama kurti ir diegti trimis etapais:

- 1) iki 2009 m. II ketv. parengtas kokybės vadybos sistemą reglamentuojantis dokumentas – „Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos kokybės vadovas“ (pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus);
- 2) nuo 2009 m. II ketv. iki 2012 m. IV ketv. pabaigos palaipsniui diegiami ir taikomi pasirinkti ISO 9001:2000 standarto reikalavimai, kasmet didinamas jų kiekis, apmokomi darbuotojai, vykdomas vidaus auditas (pagal parengtą ir patvirtintą kokybės sistemos diegimo veiksmų planą). Nuo 2013 m. I ketv. laikomasi visų taikytinų ISO 9001:2000 standarto reikalavimų;
- 3) 2012 m. vadovai turi priimti sprendimą dėl sertifikavimo.

Jei vadovai apsisprendžia ir patvirtina, 2013 m. I ketv. pradedamas LŽŪKT sertifikavimo procesas, kuris tęstųsi iki 2013 m. IV ketv. pabaigos, kuomet jai būtų suteiktas ISO 9001:2000 sertifikatas.

Pagal LŽŪKT strateginį planą 2008–2013 m. kokybės vadybos sistema bus diegiama palaipsniui nuo 30 proc. 2009 m. iki 100 proc. 2013 m.. Tik galutinai įdiegus kokybės vadybos sistemą, bus priimtas sprendimas dėl įstaigos sertifikavimo pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus.

Vadybos sistema, sukurta pagal ISO 9001:2000 reikalavimus, keičia buvusį LŽŪKT valdymo būdą ir tampa vadovų priemone, nustatančia, kaip vykdyti savo misiją.

2.6. EKSPERTŲ NUOMONĖ

Apklausti 2 ekspertai: Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos direktorius dr. Edvardas Makelis, Raseinių rajono savivaldybės kaimo reikalų vedėjas Arvydas Žukauskas.

Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos direktoriaus dr. Edvardo Makelio šūkis „Buvome- esame- būsimė“. LŽŪKT Raseinių biuras- tai maža įmonė, kurios biuro vadovas- mažos įmonės direktorius. Raseinių biuras įsikūręs Raseinių rajone, kur vyrauja derlingos žemės, gilios ūkininkavimo tradicijos. Tai puikios sąlygos plėsti žemės ūkio konsultavimo veiklą.

LŽŪKT bus kaip ir yra strateginiu žemdirbių partneriu. Jo nuomene Raseinių biuro pajamų struktūra turėti būti tokia: 60 proc. biuro pajamų sudarys pajamos gautos iš ekonominių paslaugų, 25 proc.- pajamos bus gautos iš švietėjiškos veiklos, 15 proc. pajamų sudarys technologinės paslaugos. Biure bus bandoma pereiti nuo funkcinio valdymo prie procesinio (bus diegiamas paslaugų pardavimo ir vadybos atskirimas). Didelis dėmesys bus skiriamas didinti konsultantų sąmoningumą, kvalifikaciją, teikiamų paslaugų išskirtinumą. Biuro konsultantai koncentruosis į darbą su klientais, gilinsis į jų poreikius. Konsultavimo tarnybos biurai galės pasiūlyti iš karto kelias paslaugas, kurių negali pasiūlyti kiti.

Atsakymas į klausimą „Kokia LŽŪKT įsivaizduoja po penkių metų?“ buvo toks.

LŽŪKT turi orientuotis į BŽŪP po 2013 metų. Remiantis F. Fischler pranešimu atliktu 2010 metų balandžio 29 dieną Agro Balt 2010 Politiniame forume „Bendroji žemės ūkio politika ir finansavimas po 2013 metų“ žemės ūkio įmonių augimas bus siejamas su žiniomis ir inovacijomis, aukštu produktyvumu, „žaliuoju“ augimu (konkurencinė ir stabili ekonomika).

Raseinių rajono savivaldybės Kaimo reikalų vedėjas Arvydas Žukauskas teigė, kad Raseinių rajono savivaldybės administracijos Kaimo reikalų skyrius yra savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys. Jis įgyvendina valstybės perduotas savivaldybės funkcijas kaimo plėtros, žemės ūkio ir melioracijos klausimais. Skirtingai nei LŽŪKT Raseinių biuras, kuris atlieka tik apie 10 proc. valstybės deleguotų funkcijų. Jo nuomone, didesnę Raseinių biuro paslaugų plėtrą stabdo gana aukštos paslaugų kainos, siaura teikiamų paslaugų specializacija. Biuras turėtų orientuotis į paslaugų teikimą nuo „pradžios“ iki „pabaigos“, t.y. kai žemdirbys gauna paslaugą pradedant nuo jos vizijos iki rezultato. Per mažas dėmesys yra skiriamas reklamai, biuro atstovavimui rajono renginiuose, naujų klientų paieškai.

IŠVADOS

Atlikus teorinės literatūros analizę galima konstatuoti, kad šiuo metu Lietuva turi pagrindines teises prielaidas valstybės strateginei politikai formuoti ir įgyvendinti. Yra patvirtinti pagrindiniai strateginę plėtrą reglamentuojantys įstatymai ir nustatyti pagrindiniai strateginės politikos įgyvendintojas Vyriausybė.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad strateginio valdymo mokslas atsirado šio amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmoje pusėje. Iki tol jokių teorinių darbų šioje srityje praktiškai nebuvo skelbta. H. Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka. K. R. Andrews (1965, 1969) strateginio formavimo koncepciją supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius. Strategiją akcentuoja kaip visumą, procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos, kultūros. H. Mintzberg (1990), C. W. Hofer ir D. Schendel (1978), strategijos formavimo koncepciją supranta kaip strateginių problemų sprendimo procesą. Jie laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Kiti autoriai (Grant, 1995; Mintzberg, James, Quinn, 1988) strategiją apibūdina pagal jos paskirtį. Strategija – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje. H. Mintzberg, B. Ahlstand ir J. Lampel (1998) išskiria 10 strateginio valdymo mokyklų.

Kaip viena iš galimų strateginio valdymo mokyklų galėtų būti pozicionavimo mokykla, kur strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto – rinkos atžvilgiu. Pozicionavimo tikslas – išsiskirti iš konkurentų, sukurti vartotojo sąmonėje siekiamą įvaizdį.

Šiuo metu Lietuvoje yra patvirtintos 7 pagrindinės strategijos, susijusios su strateginiu planavimu. Analizuojant strategijas, galima pastebėti, kad jos ne tik nesiejamos tarpusavyje, bet neretai ir prieštarauja viena kitai. Kita vertus galima konstatuoti, kad visose patvirtintose strategijose pasigendama tiek kooperacijos, tiek konkurencijos komponentų, t.y. dažniausiai nubrėžiamos bendrosios vystymosi gairės.

Globalizacijos procesas, augantis konkurencinis spaudimas ir inovacijų poreikis, pasaulyje įsivyrąjančios liberalizmo tendencijos verčia ES žemės ūkį tapti dinamišku, greitai prisitaikančiu prie pokyčių ir naujų iššukių. Diskusijos dėl BŽŪP ateities tampa vis intensyvesnės, nes jau rengiamasi tolimesniam – 2014 m. prasidėsiančiam finansiniam laikotarpiui. Bendrosios žemės ūkio politikos (BŽŪP) peržiūra (vadinamasis „sveikatingumo patikrinimas“) leidžia įvardyti pačios politikos problemas ir jos silpnąsias vietas. Europos Komisija teikia pasiūlymus ir rekomendacijas, kaip BŽŪP turėtų atrodyti 2013 m. finansinio laikotarpio pabaigoje ir ateinančiuoju 2014– 2020 m. laikotarpiu. Visų šių veiksmų

tikslas – pasiekti, kad bendroji ES žemės ūkio politika gebėtų žengti koją kojon su pasaulinėmis žemės ūkio ir maisto sektoriaus bei prekybos tendencijomis.

Konsultavimas yra sąmoningas informacijos perdavimas siekiant padėti žmonėms susidaryti tvirtą nuomonę ir priimti gerus sprendimus. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba – šiuo metu pati pažangiausia organizacija šalyje, teikianti aukšto lygio konsultavimo paslaugas. Konsultavimo tarnybos yra įkurtos Danijoje, Anglijoje, Lenkijoje, Latvijoje, Rusijoje.

Žmogiškųjų išteklių plėtra yra vienas iš esminių politinių bei administracinių veiklos krypčių. Lietuvos žmogiškųjų išteklių plėtra yra derinama su Europos Sąjungos vykdoma politika, prioritetinės sritys išlieka panašios – ekonominių ir socialinių sąlygų regiono gyventojams gerinimas.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, įtakančių žmogiškųjų išteklių plėtrą – tai nuolatinis mokymasis. Lietuva privalo daugiau investuoti į žmogiškuosius išteklius ir skirti didesnę dėmesį visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, nes geresnis pasirengimas suteikia daugiau galimybių įsidarbinti ir neatsilikti nuo sparčiai žengiančio pirmyn pasaulio. Lietuva susiduria su problemomis: gyventojų skaičiaus, gimstamumo mažėjimu, mirtingumo augimu, senėjimo tendencija, didele emigracija. Gana dideli regioniniai gyventojų užimtumo, nedarbo, pajamų lygio, darbo rinkos bei socialinių paslaugų prieinamumo skirtumai. Didėja įsidarbinusių neįgaliųjų skaičius ir jų ekonominio aktyvumo lygis, tačiau bendras neįgaliųjų užimtumo lygis tebėra žemas (dėl prasto profesinės reabilitacijos paslaugų prieinamumo, nepakankamos kokybės, skeptiško visuomenės požiūrio). Nors Lietuvai būdingas efektyvus ES direktyvų nuostatų perkėlimas į nacionalinę teisę, tačiau dar nepakankamas pajėgumas derėtis, kad ES lygiu priimami sprendimai būtų maksimaliai palankūs Lietuvai. Taip pat kartais trūksta gebėjimų efektyviai taikyti ES nuostatas nacionaliniu lygiu, silpni kai kurių reglamentavimo institucijų gebėjimai. Be to, Lietuvai reikia pasiruošti naujų ES iniciatyvų ir ES teisyno nuostatų įgyvendinimui. Tarptautinis bendradarbiavimas viešojo administravimo srityje (tarp ES valstybių narių) gali būti naudojamas administraciniams gebėjimams stiprinti ir viešojo administravimo kokybei gerinti.

Kauno regiono žmogiškųjų išteklių plėtrą stabdo tos pačios problemos, kurios būdingos ir visai Lietuvai (augantis nedarbas, didėjanti emigracija, kvalifikuotų darbuotojų stygius ir kt.).

Apibrėžus Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veiklos strategiją, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

1. Svarbiausi Lietuvos, ES teisės aktai, strateginių dokumentų nuostatos, kurios turi įtakos žemės ūkio veiklai, daro esminę įtaką Raseinių biuro veiklos plėtrai.
2. Lietuvai įsiliejus į bendrą ES rinką Lietuvos žemės ūkiui atsirado daug galimybių, bet kilo nemažai grėsmių: didėjanti konkurencija, griežti gamybos standartai, prekybos ir gamybos apribojimai kvotomis. Žemės ūkio konsultavimo tarnybos Raseinių biuro veikla tiesiogiai susieta

su žemės ūkio verslo plėtra ir perspektyvomis, todėl labai svarbu stebėti tendencijas, vertinti pokyčius.

3. Raseinių biuro veiklai daro svarbią įtaką socialiniai išorės veiksniai: darbo rinkos pokyčiai bei rinkos kokybė, t.y. išsilavinimas, amžius, kaimo gyventojų demografiniai rodikliai ir kita.
4. Technologiniai veiksniai, sąlygojantys Raseinių biuro veiklą, visų pirma susiję su žemės ūkio gamybos technologine pažanga, mokslinio potencialo panaudojimu, konkurencija konsultavimo paslaugų teikimo srityje.
5. Raseinių biuras yra vienas iš 48 Lietuvos konsultavimo tarnybos padalinių, išsidėsčiusių visoje Lietuvoje. Jis buvo įkurtas 1993 metais Raseinių rajone. Šiuo metu jame dirba 7 įvairių specializacijų darbuotojai.
6. Raseinių biuras atlieka šviečiamąją veiklą ir teikia konsultavimo paslaugas. Raseinių biure sudarytų 2007- 2009 metais sutarčių analizė rodo, kad 65,8 proc. biure teikiamų paslaugų sudaro buhalterinės apskaitos tvarkymo paslauga.
7. Biuro finansavimo šaltiniai yra: Žemės ūkio ministerijos skiriamos lėšos, lėšos, gaunamos įgyvendinant ES projektus, klientų lėšos, gaunamos už suteiktas paslaugas. Atlikus skirtingų specializacijų konsultantų analizę pagal jų pritrauktas lėšas pagal šaltinius, galima teigti, kad lėšos yra pritraukiamos iš visų šaltinių, skiriasi jų tik kiekis priklausomai nuo konsultanto specializacijos.
8. Vadovaujantis misija, siekiant priartėti prie vizijos bei remiantis atlikta analize, apibrėžti Raseinių biuro strateginiai tikslai ir priimtos priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Tikslai suskirstyti į finansų, paslaugų, klientų, darbuotojų valdymo.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į LŽŪKT Raseinių biuro analizės metu gautus rezultatus bei padarytas išvadas, siūloma:

1. Inventorizuoti valstybėje egzistuojančią strateginio planavimo sistemą, aiškiai išskiriant pagrindinius įstatymus, metodikas ir kt. Būtina konkrečiai reglamentuoti valstybės, žemės ūkio politikos ir viešųjų įstaigų plėtrą įstatymuose.

2. Parengti ir patvirtinti vieną strateginio planavimo metodiką, kuri apimtų pagrindinius įstaigos plėtros organizavimo ir valdymo aspektus LŽŪKT ir biurams.

3. Suformuota LŽŪKT Raseinių biuro strategija, kurios tikslas- orientuoti įstaigą į ilgalaikį konkurencingumą, jo palaikymą, stiprinimą, įstaigos vertės didinimą taikant pažangias išteklių technologijas diegiant inovacijas ir naujas paslaugas į rinką. Tai pagrindžia Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos 2008- 2013 metų strategiją.

4. Ekonominių paslaugų analinė parodė, kad Raseinių biure teikiamos ekonominės paslaugos užima tik 22,3 proc. rinkos dalies. Rekomenduojama išsamiau išanalizuoti konkurentus, teikiančius tokias pat paslaugas kaip ir LŽŪKT Raseinių biuras. Atlikti jų veiklos analizę, išanalizuoti jų klientų pritraukimo strategijas, sužinoti jų silpnąsias ir stipriąsias puses. Išsamiai ištyrus konkurentus, pasinaudojus jų silpnosiomis savybėmis didinti Raseinių biuro teikiamų paslaugų rinkos dalį.

5. Intensyviau bendradarbiauti su Žemės ūkio ministerija, Nacionaline mokėjimo agentūra ir kitomis įstaigomis, bendradabiaujančiomis su žemdirbiais.

6. Žemės ūkio ministerijos skiriamos lėšos iš Specialiosios kaimo rėmimo programos nuolat mažėja, jos tampa nepastovios, sutartys su LŽŪKT pasirašomos ne ilgesniam kaip 3 mėnesių laikotarpiui. Rekomenduojama kuo daugiau lėšų pritraukti iš ES fondų ir klientų.

7. Intensyvinti informacijos sklaidą. Ūkininkai turi pasinaudoti visomis ES paramos priemonėmis, kurios yra patvirtintos 2007- 2013 metų laikotarpiui.

8. Darbuotojams nuolat intensyviai tobulinti kavalifikaciją. Tik aukštos kvalifikacijos darbuotojai gali išsilaikyti rinkoje.

LITERATŪRA

1. Andrews, K., Learned, E., Christensend, R., and Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Harvard business school.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius, 2005.
4. Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis-metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Leidykla. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/49915.pdf>>
5. Bagdzevičienė, R. (2001). Lietuvos šansas panaudoti naujų technologijų parkus šalies ekonomikos esminiam modernizavimui. [interaktyvus] [žiūrėta 2008-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/pub_RBVK_TechParkai.html>.
6. Bendrosios žemės ūkio politikos reforma, 2006. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą: http://europa.eu/abc/12lessons/index2_lt.htm
7. Bosas A. (2002). *Strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda.
8. Burneika, D., Bagočiūtė, A. (2002). *Regioninės politikos raida Baltijos šalyse 1990–2000 metais. Lyginamieji aspektai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2008-09-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.geo.lt/metrastis/35/PDF/211-221.pdf>>.
9. Europos Sąjungos biudžetas. Žemės ūkis.
10. European Parliament. Reflection on the Possibilities for the future development of the CAP, 2007.
11. Corral, Sh. (2000). *Strategic Management of Information Services: A planning Handbook*. Aslib.3.
12. Dubinas V., Smilga E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje.
13. Gečienė, E., (2004). *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius.
14. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West.
15. Jennings, D. (1997). Strategic guidelines for outsourcing decisions // *The Journal of Strategic Change*.
16. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
17. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
18. Juknevičienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių plėtra regionų plėtros vadybos aspektu*. Regionų plėtros vadybos konspektas. Šiauliai.
19. Fischler F. (2010). *Agro Balt 2010 Political Forum Common Agricultural Policy and its Financing after 2013*. Vilnius.
20. Inglar T., Bjercknes E., Lappen R., Tobiassen T. (2003). *Mokymasis ir konsultavimas*. Kaunas, VDU
21. Quinn, J. B., Hilmer, F.G. (1994). *Strategic outsourcing*//Sloan management Review.
22. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (1999). *Principles of marketing*. Prentice Hall Europe.
23. Lietuvos žemės ūkio integracijos į Europos Sąjungą aktualijos. Metodinės medžiagos sąvadas. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2002.
24. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba. (2008). *Įstaigos biografijos puslapiai*.
25. Linkaitytė, G. M.(2007). Lietuvos suaugusiųjų švietimo naujovės: kontekstas ir patirtis.
26. Maximizing the return on HR investment. (2004). *Human Resource management*. – Emerald Group Publishing Limited.
27. Markevičiūtė, G., (2006). *Marketingo ir reklamos idėjos*.
28. McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process // *Supply Chain Management: An International Journal*.
29. Mintzberg, H. (1994). *The rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe.
30. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategic Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press.

30. Monkevičienė, Z. (2001). Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. *Socialiniai mokslai*. Nr.6 (32).
31. Nesavienė T., Vaišvila V. Žmogiškųjų išteklių plėtra. Regionų plėtros vadybos kursinis darbas. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 10 10]. Prieiga per internetą: <<http://smf.distance.su.lt/course/view.php?Id=12>>.
32. Outsourcing Gains Attention. (1997) // BNA Bulletin to management.
33. Part-Time Employment. (1994) // BNA Data graph Bulletin to Management.
34. Pajuodis, A., (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius p. 16041.
35. Pollitt, D. (2004). Outsourcing HR: the contrasting experience of Amex and DuPont // Human Resource Management. – Emerald Group Publishing Limited.
36. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review.
37. Pollitt, D. (2004). Outsourcing HR: the contrasting experience of Amex and DuPont // Human Resource Management. – Emerald Group Publishing Limited.
38. Porter, M., E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
39. Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo Lietuvoje ir kitose šalyse studija. - Vilnius, 2006.
40. Ries A., Trout J. (2005). *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo*. Kaunas „Smaltija“ p. 11534. Robinson, R. D. (1995). *Helping Adults to Learn and Cahnge*.
41. Sandler P. (1998) (ed.). *Management Consultancy. A Handbook of Best Practice*. London, Kogan.
42. Simons, P. R. J. (1999). Three Ways to Learn in a New Balance. Life Lond learning in Europe (LLine).
43. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R.Gilbert, D. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Šimonis, L. (2007). *Pozicionavimas* [interaktyvus] [žiūrėta 2009-03-08]. Prieiga per internetą: <http://www.pozicionavimas.lt/>
45. Tamošiūnas, T. (2004). Šiaulių regiono plėtros tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
46. Urbanskienė, R., Clottey, B., Jakštys, J. (2000) *Vartotojų elgsena*. Kaunas. Technologija.
47. Užimtumas Europoje. Santrauka. (2006). Europos komisijos rankraštis.
48. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
49. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
50. Vaitekūnas, S. (2001). Lietuvos regionų problema Europos Sąjungos kontekste. *Regionų plėtra – 2001*.
51. Venkatesan R. (1992), *Strategic Sourcing: to make or net to make*//Harvard Business Review.
52. Vitkus G.(2001), *Europos Sąjunga ir Lietuva: plėtra, reformos ir ekonominiai santykiai*, mokomoji medžiaga. Europos integracijos studijų centras, Lietuvos politologų asociacija.
53. Welch, J. A., Nayak, P. R. (1992). *Strategic sourcing: a progressive approach to make or buy decision*// Academy of management Executive.
54. Wynn T. and Ferrer N.. *The UK rebate and the CAP- Phasing them both out? CEPS Task Force Report.*, 2007.
55. Žemės ūkio konsultavimo tarnyba. (2008). *Veiklos strategija*..
56. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентноспособных организаций (2003). Уч. Пособие/Под ред. Б. А. Аникина. – Москва: Инфра, с. 187.
57. BP’s HR outsourcing success: can it work for you? How to define if HR will help or hinder your firm (2004) // Human Resource Management. – Emerald Group Publishing Limited.
58. *Dictionary of Human Resources & Personnel management* (1998). Second edition: Peter Collin Publishing.

59. Heywood, J. B. (2002). Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ /Пер. с англ. – Москва: Издательский дом “Вильямс”.
60. Rybnikova, I., Zavadskė, A. (2004). Darbuotojų nuoma – nuo galvos skausmo / Verslo žinios, 2004.
61. Шелухин, И. (2004). Развитие промышленного аутсорсинга в России. – Где крупный бизнес может заработать на малом. Консультационная компания “SMC Rusia” – Санкт-Петербург.- <http://www.subcontract.ru>, 2004.08.23.
62. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. - Vilnius, 2007
63. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. - Vilnius, 2006

DOKUMENTAI

64. Lietuvos verslo paramos agentūra, 2010. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.lvpa.lt/lt/content/viewitem/944/>
65. Kaimo plėtros planas 2004-2006. Nacionalinė mokėjimo agentūra prie žemės ūkio ministerijos, 2009. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.nma.lt/index.php?-1989383>
66. Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. progrma. Nacionalinė mokėjimo agentūra prie žemės ūkio ministerijos. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.nma.lt/index.php?1810942671>
67. Kaimo rėmimo programa. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-16]. Prieiga per internetą: [www.zum.lt/.../6%2001%2029%20programa%20\(KRP\)%202010.pdf](http://www.zum.lt/.../6%2001%2029%20programa%20(KRP)%202010.pdf)
68. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-11-18]. Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/lt/zemes-ukio-ministerija/politikos-prioritetai-ir-strategines-veiklos-kryptys/strateginiai-tikslai-ir-ju-igyvendinimas/>
69. Ilgalaikė Lietuvos (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija. Žemės ūkio ministerija. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-19]. Prieiga per internetą: www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/galutine040121.doc
70. Nacionalinė 2007- 2013 metų kaimo plėtros strategija. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą: www.zum.lt/min/failai/2006-08-17_Strategija.pdf
71. Statistikos departamentas prie LRV. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2635>
72. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa. [interaktyvus], žiūrėta [2009-09-15]. Prieiga per internetą:
< http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Vietine_pletra_Situacijos_analize_ir_tendencijos_SSGG_analize.doc
73. Žmogiškųjų išteklių sektoriaus situacijos analizė. Situacijos analizės metodologiniai pasirinkimai ir jų argumentai. [interaktyvus],[žiūrėta 2008-09-18]. Prieiga per internetą:
<<http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do?docLocator=E54BC063348211D9B961746164617373&inlanguage=lt>>
74. Žmogiškųjų išteklių plėtra. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą:
<<http://www.socmin.lt/index.php?2057028156>>.
75. Lietuvoje skurdo riba.[interaktyvus], [žiūrėta 2009-11-11]. Prieiga per internetą: www.demokratija.eu/index.php?...skurdo-riba
76. Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. [72-3009](#). [interaktyvus],[žiūrėta 2009-12-16]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325142&p_query=&p_tr2=
77. Seimo nutarimo "Dėl žemės ūkio ir kaimo plėtros strategijos patvirtinimo" projekto PRIEDAS (strategija) 2000-05-02 Pateikė - Lapė Vaclovas, Kaimo reikalų komitetas, Lietuvos Respublikos Seimas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-18]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=99799&p_query=&p_tr2=

78. Baigtos derybos dėl Bendrosios žemės ūkio politikos reformos patikros. Žemės ūkio ministerijos informacija. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-10-21]. Prieiga per internetą:
www.esnaujienos.lt/index.php?...baigtos-derybos...bendrosios...
79. ES biudžetas 2008. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-10-21]. Prieiga per internetą:
ec.europa.eu/.../20071213_biudzetas_lt.htm
80. [žiūrėta 2010-04-11]. Prieiga Per internetą:
<http://www.kaunas.aps.lt/ava/content/news.jsp;jsessionid=4E439AE4D5349814AA48081347D2F314?docLocator=7AFB4D58373811DF857A746164617373&pathId=444&type=NEWS&sortBy=publishDateFromDesc&inlanguage=lt&category=3&categoryId=3>
81. Lietuvos darbo birža. [Interaktyvus], [žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą:
<http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos/UserDispForm.aspx?ID=40&Source=http%3A%2F%2Fwww%2Eldb%2Elt%2FInformacija%2FDarboRinka%2FPuslapiai%2Fdefault%2Easpx>
82. Europos Bendrijos sutartis. [žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą:
http://europa.eu/abc/treaties/index_lt.htm
83. Valstybės ilgalaikės raidos strategija // Valstybės žinios. 2002, Nr. 72-3009. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-17]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=170819&p_query=&p_tr2=
84. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija // Valstybės žinios. 2002, Nr.60-2424 [interaktyvus], [žiūrėta-09-19]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=168537&p_query=&p_tr2=
85. Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą sutartis //Valstybės žinios. 2004, Nr. 1-1 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-20]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217662&p_query=&p_tr2=
86. Dėl žemdirbių konsultavimo finansavimo taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios, 2008, Nr. 63-2404 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-21]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=321290&p_query=Lietuvos%20kaimo%20&p_tr2=2
87. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas // Valstybės žinios, 1998, Nr. 66-1909 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-21]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=60192&p_query=&p_tr2=
88. Dėl žemės ūkio ministerijos reguliavimo srities įstaigų darbuotojų, nepriskiriamų valstybės tarnautojų kategorijai, profesinės kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2005, Nr. 123-4407. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-21]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=263781&p_query=&p_tr2=
89. Dėl ūkio produkcijos gamintojų veiklos rezultatų tyrimų ir ūkio apskaitos duomenų tinklo kūrimo // Valstybės žinios 2001-04-25, Nr. 35-1185 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=130429&p_query=&p_tr2=
90. Žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios, 2008, Nr. 81-3174 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-19]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324328&p_query=%FEem%EBs%20%FBkio%20kaimo%20pl%EBtros&p_tr2=2
91. Dėl mažiau palankių ūkininkauti vietovių // Valstybės žinios, 2004, Nr. 34-1111 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-25]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=227954&p_query=&p_tr2=
92. Dėl žemės ūkio ministro 2007 m. balandžio 6 d. įsakymo nr. 3D-151 „dėl Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos priemonių „išmokos ūkininkams vietovėse, kuriose yra kliūčių, išskyrus kalnuotas vietoves“, „Natūra 2000 išmokos ir su direktyva 2000/60/EB susijusios išmokos“ ir „Natura 2000 išmokos“ įgyvendinimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo // Valstybės žinios, 2007, Nr. 138-5685 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-26]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=311945&p_query=&p_tr2=

93. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas //Valstybės žinios, 1996, Nr. 68- 1633 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-10-01]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=29578&p_query=&p_tr2=
94. Žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios, 2008, Nr. 81-3174 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-10-03]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324328&p_query=&p_tr2=
95. Dėl konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios, 2007, Nr. 57-2207 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298146&p_query=&p_tr2=
96. 2007- 2013 m. KPP priemonė „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis“. LŽŪKT biurų vadovų susirinkimo medžiaga, 2010.
97. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. LŽŪKT personalo skyriaus vadovės Sonatos Gabševičienės pranešimas, 2010.
98. Augalininkystės skyriaus plėtra 2010 m. Augalininkystės skyriaus vadovės Dijanos Ruzgienės pranešimas biurų vadovams, 2010.
99. Ūkio apskaitos skyriaus 2010 metų veiklos planas. Ūkio apskaitos skyriaus vadovės Zitės Sinickienės pranešimas, 2010.
100. 2010 metais įgyvendinami mokymų ir inovacijų projektai. Mokymų skyriaus vadovės Astos Šakickienės pranešimas, 2010.
101. Gyvulininkystės paslaugų plėtra 2010 metais. Biurų vadovų susirinkimas. Pranešėja gyvulininkystės skyriaus vadovė Daiva Gurauskienė, 2010.
102. Verslo ekonomikos skyriaus paslaugų plėtra 2010 metais. LŽŪKT vadovų susirinkimas. Verslo ekonomikos skyriaus vadovė Vaida Gomoliauskienė, 2010.
103. LŽŪKT Raseinių biuro finansinės atskaitomybės dokumentai 2007, 2008, 2009 m.
104. Padėties darbo rinkoje kitimo tendencijos. Raseinių darbo birža. 2010. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-15]. Prieiga per internetą:
http://www.ldb.lt/TDB/Raseiniai/DarboRinka/Puslapiai/Darbo_rinkos_tendencijos.aspx
105. LŽŪKT Raseinių biuro veiklos dokumentai, 2007, 2008, 2009 m.
106. Kauno regiono iki 2013 metų plėtros planas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-10]. Prieiga per internetą:
http://www.google.lt/search?hl=lt&source=hp&q=kauno+regiono+pl%C4%97tros+planas&meta=&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=
107. Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.atn.lt/zymes/%C5%BDem%C4%97s+%C5%ABkio+informacijos+ir+kaimo+verslo+centras/>
108. Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-16]. Prieiga per internetą: <http://www.nma.lt/index.php?-105770513>
109. Raseinių biure sudarytos sutartys su klientais 2007, 2008, 2009 metais.

PRIEDAI

LIETUVOJE PATVIRTINTOS STRATEGIJOS

| Pavadinimas | Trumpas apibūdinimas |
|--|--|
| Valstybės ilgalaikės raidos strategija | Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029) patvirtintas ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame pateikiama valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visų valdymo sričių ilgalaikės plėtros vizija. |
| Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija | Ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriam pritarta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853 (Žin., 2002, Nr. 60-2424), kuriame apibendrintos visų valdymo sričių strategijos ir numatytos prioritetinės ūkio plėtros kryptys. |
| Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija | Vyriausybės parengtas ir su Europos Komisija suderintas vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į Europos Bendrijos sanglaudos politikos strategines gaires, Europos Bendrijos prioritetus ir nacionalinės politikos prioritetus nustatomi Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo tikslai ir prioritetai. |
| Nacionalinė darnaus vystymosi strategija | Ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, patvirtintas Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89 - 4029), kuriame pagal darnaus vystymosi prioritetus ir principus suformuluota valstybės darnaus vystymosi vizija ir misija, numatyti darnaus vystymosi tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės ir rodikliai. |
| Nacionalinio saugumo strategija | Seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. IX-907 (Žin., 2002, Nr. 56-2233) patvirtintas ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuris numato saugios valstybės plėtros viziją, nustato nacionalinius saugumo politikos pagrindinius tikslus ir uždavinius, nacionalinius interesus, jų įgyvendinimo priemones politikos, diplomatijos, gynybos, ekonomikos ir kitose srityse. |
| Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas | Seimo 2002 m. spalio 29 d. nutarimu Nr. IX-1154 (Žin., 2002, Nr. 110-4852) patvirtintas valstybės teritorijos kompleksinio planavimo ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame nustatoma valstybės teritorijos vystymo erdvinė koncepcija, pateikiamos teritorijos naudojimo ir apsaugos pagrindinės nuostatos ir visų valdymo sričių ilgalaikės plėtros teritorinė perspektyva. |
| Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa | Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1270 (Žin., 2005, Nr. 139-5019) patvirtintas vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame Lietuva, atsižvelgdama į savo šalies situaciją ir siekdama įgyvendinti ES užsibrėžtus siekius, numato 2005–2008 metams konkrečias priemones, užtikrinančias ekonominį augimą ir užimtumą, įskaitant darbo vietų kūrimą. |

LŽŪKT BIURŲ IŠSIDĖSTYMAS LIETUVOJE



Raseinių rajono konsultavimo biuras

[Aptamavimo tinklas](#) [Centro skyriai](#) [Rajonų biurai](#)

Kaip pas mus atvykti?

Maironio g. 12-7
60151 Raseiniai
Tel. (8 428) 70 069
Faks. (8 428) 70 069



Darbo laikas

Darbo dienomis – nuo 8.00 iki 17.00, pietų pertrauka – nuo 12.00 iki 13.00

Jūs visada išklausys ir patars:

| Vardas, pavardė | Pareigos | Telefonų numeris | Mobilusis | El. paštas |
|---------------------|------------------------------|------------------|--------------|------------------------------|
| Rima Andriukaitienė | Ekonomikos konsultantė | (8 428) 70 070 | 8 618 07 628 | rima.andriukaitiene@lzukt.lt |
| Arvidas Požera | Inžinierius konsultantas | (8 428) 70 070 | 8 698 31 257 | arvidas.pozera@lzukt.lt |
| Dainoras Bagdonas | Gyvulininkystės konsultantas | (8 428) 70 070 | 8 612 68 110 | dainoras.bagdonas@lzukt.lt |
| Danguolė Narbutienė | Ūkio apskaitos konsultantė | (8 428) 70 069 | 8 618 09 136 | danguole.narbutiene@lzukt.lt |
| Dovilė Raziienė | Ūkio apskaitos konsultantė | (8 428) 70 070 | 8 687 15 273 | dovile.raziene@lzukt.lt |
| Giedrius Sitavičius | Ūkio apskaitos konsultantas | (8 428) 70 070 | 8 687 17 281 | giedrius.sitavicius@lzukt.lt |
| Vida Mankuviene | Ūkio apskaitos konsultantė | (8 428) 70 069 | 8 687 17 294 | vida.mankuviene@lzukt.lt |

Konsultavimo tarnybos specialistai bei konsultantai yra pasirengę ir gali pasiūlyti kvalifikuotas paslaugas bei konsultacijas. Šiuo metu biure nėra augalininkystės konsultanto. Jums paslaugas suteiks Radviliškio r. konsultavimo biuro augalininkystės konsultantas Eugenijus Lukoševičius (tel. (8 422) 53 212, mob. 8 655 35 359).

Nedvejodami kreipkitės, juk konsultuoti pigiau...

LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

VšĮ LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS STRUKTŪRA



**LŽŪKT RASEINIŲ BIURO VYKDOMOS ŠVIEČIAMOSIOS VEIKLOS IR
TEIKIAMŲ PASLAUGŲ SĄRAŠAS**

| Eil. Nr. | Pavadinimas |
|----------------------------|---|
| Šviečiamoji veikla | |
| 1 | Konsultacija (nemokama) |
| 2 | Informacinis lapelis |
| 3 | Metodinės medžiagos rengimas ir kt. darbai |
| 4 | Kursų organizavimas |
| 5 | Darbdavio, jam atstovaujančio asmens mokymas |
| Paslaugos klientams | |
| 1 | Konsultacija (mokama) |
| 2 | Ėminio (dirvožemio, grūdų, žolės, siloso) paėmimas |
| 3 | Sėjomainos rotacijos rengimas |
| 4 | Tręšimo plano rengimas |
| 5 | Augalų apsaugos žurnalo pildymas |
| 6 | Pasėlių būklės vertinimas augalų vegetacijos metu |
| 7 | Ekologinės gamybos ūkio veiklos žurnalo pildymas |
| 8 | Dokumentų rengimas (ekologinės gamybos, ūkio sertifikavimui) |
| 9 | Pažangių technologijų diegimas auginant augalus |
| 10 | Pašarų poreikio apskaičiavimas |
| 11 | Gyvulių judėjimo plano rengimas |
| 12 | Šėrimo plano rengimas |
| 13 | Subalansuoto šėrimo užtikrinimas gyvulininkystės ūkyje |
| 14 | Mėšlidžių vertinimas |
| 15 | Statinio projekto rengimas |
| 16 | Komercinės įmonės reklama |
| 17 | Konsultavimo paslaugos dalyvaujantiems KPP priemonėje „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis“ konsultavimas |
| 18 | Ūkio ekonominio gyvybingumo vertinimas |
| 19 | Ataskaitos dėl informacijos pateikimo apie projekto įgyvendinimo eigą rengimas |
| 20 | KPP priemonės „Naudojimasis konsultavimo paslaugomis“ veiklų administravimas |
| 21 | Verslo plano pagal KPP priemonę rengimas |
| 22 | Galutinės projekto įgyvendinimo ataskaitos rengimas |
| 23 | Mokėjimo prašymo pildymas |
| 24 | Pirkimo konkurso/apklauskos organizavimas |
| 25 | Pasėlių plotų matavimas |
| 26 | Buhalterinė apskaita |
| 27 | Paraiškų banko paskolai, kredito unijoms pildymas |
| 28 | Kitos paslaugos |

**LŽŪKT RASEINIŲ BIURAS ŪKININKUS MOKYS
PAGAL TOKIAS PROGRAMAS**

| Žemdirbių mokymas pagal technologines programas (LŪS 1) | Žemdirbių kvalifikacijos tobulinimas pagal technologines programas (LŪS 2) | Tęstinis technologinis žemdirbių mokymas (LŪS 3) | Ūkininkų ir žemės ūkio veikla užsiimančių asmenų mokymas... (LVA) | Kompleksinės paramos reikalavimų ir aplinkosaugos kompetencijų ugdymas (Naujas CC) |
|---|--|--|---|--|
| Ekologinio ūkininkavimo ypatumai | Žieminių javų auginimo technologijos įtaka augalų žiemojimui | Ūkio infrastruktūros technologiniai reikalavimai | Mėšlo paskleidimo technologijos | Kompleksinio paramos susiejimo reikalavimai |
| Mėšlo tvarkymo technologijos | Aukšto produktyvumo karvių šėrimas | Žemės dirbimo agrotechniniai reikalavimai | Produkcijos savikainos mažinimas mėsinės galvininkystės ūkyje | Augalų sveikata |
| Pieno ūkio tvartų technologiniai sprendimai | Šiuolaikinės siloso gamybos technologijos | Grūdų sandėliavimas | Produkcijos savikainos mažinimas pieno ūkyje mažinant pašarų kaštus | Saugos ir sveikatos užtikrinimas ūkininko ūkyje |
| Konservuotų stambiųjų pašarų gamyba ir galvijų racionų sudarymo principai | Žalienuų tvarkymas prekiniam pienu ūkyje | Bičių ligos | Mėsinių galvijų laikymo statinių technologiniai sprendimai | Ūkinų gyvūnų gerovė ir sveikata |
| Mėsinių galvijų augimas ir veisimas | Inžineriniai ir agronominiai kokybės arimo reikalavimai | Bičių ganyklų apskaičiavimas ir jų gerinimas | Pievų, ganyklų įrengimas ir jų priežiūra | Paramos paraiškų pildymas ir sutarčių administravimas |
| Pieno ūkio tvarkymas | | | | Agrarinė aplinkosauga ir kraštovaizdžio gerinimas |
| | | | | Aplinkosauga ir tręšimo planavimas |

LŽŪKT DARBUOTOJAI 2010 METAIS KVALIFIKACIJA TOBULINS PAGAL TOKIAS PROGRAMAS

| Eil Nr. | Mokymų programa | Val/asm | Kiekis |
|----------------|---|----------------|---------------|
| 1. | Įgyvendinti mokymai „Projektų rengimas, valdymas ir vykdymas“ | val. | 24 |
| 2. | Mokymuose „Projektų rengimas, valdymas ir vykdymas“ dalyvavusių darbuotojų skaičius | asm. | 40 |
| 3. | Įgyvendinti mokymai „ISO 9001:2000 reikalavimų įgyvendinimas“ | val. | 16 |
| 4. | Mokymuose „ISO 9001:2000 reikalavimų įgyvendinimas“ dalyvavusių darbuotojų skaičius | asm. | 40 |
| 5. | Įgyvendinti mokymai „Konfliktinių situacijų valdymas ir sprendimas“ | val. | 16 |
| 6. | Mokymuose „Konfliktinių situacijų valdymas ir sprendimas“ dalyvavusių darbuotojų skaičius | asm. | 100 |
| 7. | Įgyvendinti mokymai „Individualaus konsultavimo metodai ir jų praktinis taikymas“ | val. | 16 |
| 8. | Mokymuose „Individualaus konsultavimo metodai ir jų praktinis taikymas“ dalyvavusių darbuotojų skaičius | asm. | 120 |