

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI: STRATEGINIO VALDYMO ASPEKTAI

Eugenijus Chlivickas

*Eugenijus.Chlivickas@vgtu.lt
Vilniaus Gedimino technikos universitetas,
Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra*

Palmira Papsienė

*palmira.papsiene@gmail.com
Vilniaus Gedimino technikos universitetas,
Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra*

Arnas Papsys

*arnas.papsys@gmail.com
Kauno technologijos universiteto Panevėžio institutas*

1. Įvadas

Siekis išsivirti rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimasis, žinių ekonomikos kūrimas, visuomenės ekonominės padėties kaita, demokratiniai procesai kelia naujų iššūkių organizacijoms. Nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t. y. žmogiškieji išteklių, tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei. Mokslinėje literatūroje pateiktos teorinės nuostatos apie žmogiškųjų išteklių valdymą patvirtina šios funkcinės valdymo srities įtaką bendriems organizacijos veiklos rezultatams. Aktyvi konkurencija šiandieninėje rinkoje lemia sparčią ir įvairiapusę organizacijų plėtrą, siejamą su žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų įgyvendinimu. Organizacijai, veikiančiai globalioje rinkoje, yra itin svarbu efektyviai valdyti turimus arba potencialiai prieinamus darbo išteklius.

Problemos ištyrimo mastas. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. G. R. Ferris (Ferris, Judge 1991) išskiria keturias personalo valdymo funkcijas; R. Ginevičius (1998) personalo valdymui priskiria penkias funkcijas; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert (1999) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių funkcijų; M. Hanada (2000) žmogiškųjų išteklių valdymą, kaip tam tikro proceso modelį, suskaido į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias devynias proceso funkcijas; G. Dessler (2001) taip pat nurodo devynias personalo valdymo funkcijas; G. Strauss (2001) bei A. Jenkins ir A. Klarsfeld (2002) teigimu, tradicinės personalo valdymo funkcijos yra šešios; I. Bakanauskienė (2002) išskiria devynias, o R. J. Lavigna (2002) įvardija šešias personalo valdymo funkcijas; S. F. Butkus (2003), nagrinėdamas darbuotojo veiklos valdymo klausimus, vartoja žodžių junginį *personalo valdymas*, kuris apima tryliką valdymo veiklų; J. S. Bae ir C. Rowley (2003), analizuodami žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, sudarė „Keturių R“ (angl. 4Rs) modelį; A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) savo darbuose nagrinėjo dvylika žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų.

Straipsnio tikslas – atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso teorinius aspektus, atliekant mokslinės literatūros pirminių šaltinių ir kitų publikacijų studiją.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Žmonės dirbdami organizacijoje įgyja specialiųjų gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaką produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Organizacijos darbuotojai nustato visuotinas strategijas ir tikslus, sukuria projektavimo darbų sistemas, gamina prekes ir jas parduoda, dalyvauja kontroliuojant kokybę, paskirstant finansinius išteklius, rinkos produktus ir paslaugas. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Kiekvieno darbuotojo vaidmuo tikslingai apibrėžtas, svarbu maksimalus asmeninis įnašas siekiant strateginių organizacijos tikslų. Mokslinėje literatūroje (Daugėlienė, Marcinkevičienė 2009) pažymima, kad norėdami konkuruoti pasaulinėje ekonomikoje, besivystančių ir išsivysčiusių šalių ekonomikos dalyviai privalo turėti galimybę pritaikyti naujas žinias ir naujus darbo metodus. Pripažįstama, jog šalių ekonomikos vystymąsi lemia šie reiškiniai: mokymasis, tyrimai, inovacijos, taip pat bendradarbiavimas su kitomis valstybėmis.

Teoriškai žmogiškųjų išteklių vadyba nesiskiria nuo kitų išteklių organizacijoje valdymo, o praktiškai – skiriasi. Egzistuoja du skirtingi požiūriai į žmogiškųjų išteklių vadybą. *Perspektyvų kompleksas* vertina žmones kaip potencialiai kūrybingus ir sudėtingus išteklius, kurių elgesys priklauso nuo skirtingų veiksnių: asmeninių savybių bei aplinkos įtakos. *Organizacinio elgesio* teoretikai mano, kad žmogaus elgesį ir jo funkcijų (vaidmenų) organizacijoje atlikimą lemia keturios kintamos funkcijos: gebėjimas, motyvacija, vaidmens suvokimas ir situaciniai atsitiktinumai (McShane 1995).

Žmogiškieji išteklių nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo. Kitaip tariant, žmogiškieji išteklių nuo kitų skiriasi gebėjimu įvertinti ir suabejoti vadybos veiksmingumu. Be to, šie išteklių turi teisę burtis į atskiras grupes ir profesines sąjungas, ginančias jų ekonominius ir socialinius interesus.

Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“. Ši sąvoka gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. Valdymas gali būti vertinamas kaip mokslas ar menas. Klasikinio valdymo teoretikai šią sąvoką apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus reikalais. Vadybos perspektyvų koncepcija, akcentuojanti vaidmenų svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tikslinė visuomenės dalis, turinti savitą valdymo autonomiją. Organizacinė vadyba nurodo tokias veiklas, kurioms nereikia formalaus vadybininko vaidmens, tačiau kurios bando ir daro įtaką, paskirstant išteklius, siekiant skatinti asmeninius tikslus. S. P. Robbins (1991) tvirtina, kad „organizacijos veikla yra tiesiog gyvenimo faktas. Tie, kurie nepajėgia pripažinti šio fakto, ignoruoja tikrovę, įrodančią, kad organizacija yra visuomenės dalis“. M. Alvesson ir H. Willmott (1996) teigia, kad vadovai gali jausti darbuotojų moralinę vertę ir turėti savo santykių su darbuotojais sistemą. Neabejotina, kad daug valdymo energijos ir veiklos sujungiama su politine arena, kurioje asmenys valdo, konkuruoja ir bendradarbiauja (Mintzberg 1983).

Žmogiškųjų išteklių vadybos diskusija pirmiausia buvo nukreipta į istorinę esminių personalo vadybos pokyčių raidą. Žmogiškųjų išteklių vadybos debatai didžia dalimi susitelkė ties fundamentaliu klausimu, ar vyksta personalo

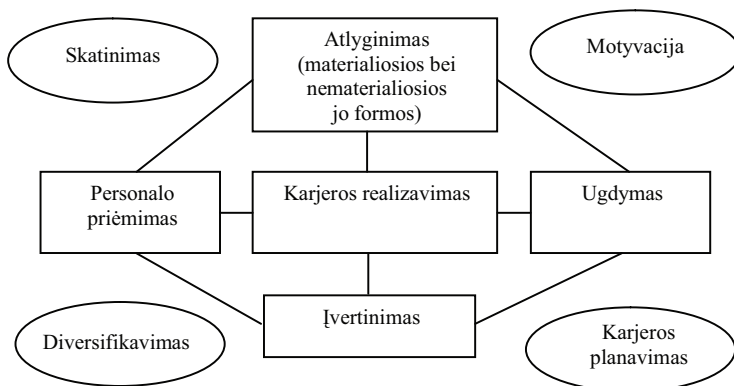
vadybos kaita, ar tai tik kitas personalo vadybos raidos etapas. Žmogiškųjų išteklių vadybos evoliucija turėjo įtakos personalo valdymo aplinkai ir socialiniams veiksniams. Buvo teigiama, kad personalo funkcija visada buvo lanksti, patikima istoriškai ir keičianti pagrindines vertes kaip makro aplinkybes, o žmogiškųjų išteklių vadyba atsirado kaip tam tikrų istorinių hipotezių rezultatas (Bratton, Gold 2001).

Šiuo požiūriu žmogiškųjų išteklių vadyba gali būti laikoma istoriniu personalo valdymo kaip gerovės etapu, darbo valdymo ar gamybos santykių produktu. A. Sakalo (2008) teigimu, žmogiškųjų išteklių vadyba yra viena iš tų sričių, kurioje, derinant mokslinius tyrimus ir studijas, pasiekta reikšmingų rezultatų. Anot R. Čiutienės ir R. Adamonienės (2009), svarbu, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Tik tinkamai motyvuotas ir galėdamas patenkinti savo interesus darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų. Kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir ekonomikai, ypatingą svarbą įgauna žmogiškųjų išteklių vadybos vertė ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų kompetencija (Lobanova 2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba kreipiamą į žmogiškųjų išteklių poreikių tenkinimą, veiklos planavimą, priežiūrą ir kontrolę. Pasak J. Bratton ir J. Gold (2003), žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginė darbo santykių sritis, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo. Tai gali būti gera žinia tiems, kurie aktyviai dalyvauja žmogiškųjų išteklių valdymo procese, nes tai reiškia vis didesnę susidomėjimą efektyvia organizacijos veiklos plėtra, orientuota į žmones.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas. J. A. F Stoner ir kiti (1999) teigia, kad žmogiškųjų išteklių procesas – besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti.

Žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tam tikro proceso modelį galima skaidyti į sudėtinę dalį, atitinkančią svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Būtent šios struktūrinės dalys išskiriamos tradiciniame personalo valdymo modelyje (1 pav.).



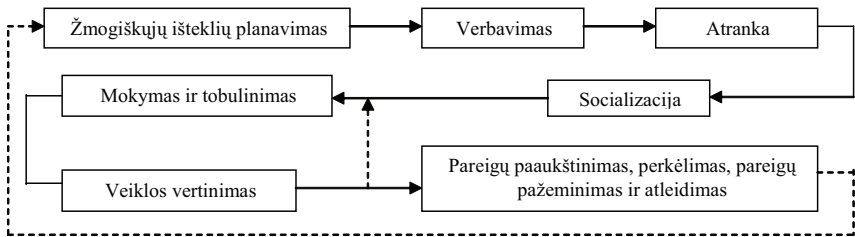
1 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada 2000)

Fig. 1. Traditional HRM Model (Hanada 2000)

S. F. Butkus (2003), nagrinėdamas darbuotojo veiklos valdymo klausimus, vartoja sąvoką *personalo valdymas*, kuri apima šias valdymo veiklas: būtinų organizacijos rezultatyviai ir efektyviai veiklai darbų analizę; darbuotojų telkimą; darbuotojų atranką; organizacijos ir būsimo jos nario santykių įteisinimą sudarant su juo darbo sutartį; darbuotojų rengimą eiti tam tikras pareigas; darbuotojų darbo saugą; priimto į darbą ir parengto konkrečiai organizacijos veiklai žmogaus darbo bei jo pastangų dirbti našiai ir gerai skatinimą; darbo vertinimą, kurio tikslas teisingai atsiskaityti su darbuotoju, parodyti tolesnio jo profesinio tobulinimosi kryptis; darbuotojų kvalifikacijos ugdymą; drausminimą esant nepatenkinamiems darbuotojų darbo rezultatams, priklausantiems nuo kai kurių darbuotojo charakterio bei temperamento ypatybių arba nuostatų, neatitinkančių organizacijoje galiojančių; darbo ginčų sprendimą, kai organizacijos tikslai nesutampa su žmonių tikslais, esant interesų susidūrimams, galintiems atnešti žalos tiek organizacijai, tiek jos nariams; darbuotojo atleidimą; kolektyvinės sutarties tarp organizacijos vadovybės ir samdomų darbuotojų atstovų sudarymą.

R. Ginevičius (1998) personalo valdymui priskiria darbuotojų planavimo, parinkimo, atlygio nustatymo, kvalifikacijos kėlimo, socialinės kultūrinės integracijos, didelėje organizacijoje centriniam personalo skyriui pavestas bendros personalo politikos užtikrinimo funkcijas. Pasak R. Ginevičiaus ir kitų (2006), personalo valdymas apibūdinamas kaip sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo veiksmų eiga reguliuojant šiuos procesus (Zakarevičius

2003): personalo verbavimo, parinkimo ir paskyrimo; darbo turinio nustatymo ir reglamentavimo; personalo vertinimo; motyvavimo (atlyginimas už darbą, papildomos paslaugos ir kt.); ugdymo ir saugaus darbo užtikrinimo. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) išskiria tokias personalo valdymo veiklas: darbų analizę, darbuotojų poreikio planavimą, darbuotojų paiešką, darbuotojų atranką ir samdą, darbuotojų adaptaciją, darbuotojų vertinimą, darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, karjeros planavimą, vadovavimą darbuotojams ir jų motyvavimą. J. A. F. Stoner ir kiti (1999) nurodo, jog žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (2 pav.).

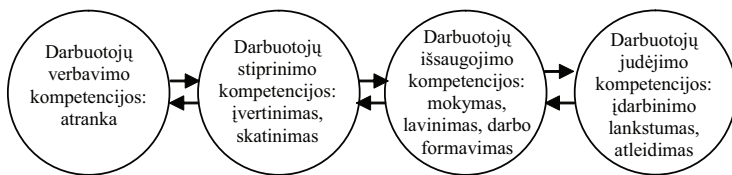


2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje (Stoner *et al.* 1999)

Fig. 2. Process of HRM in the Organization (Stoner *et al.* 1999)

G. Dessler (2001) nurodo šias personalo valdymo veiklas: lygių galimybių ir įvairovės valdymą; personalo planavimą ir verbavimą; darbuotojų testavimą ir atranką; darbuotojų mokymą ir tobulinimą; darbuotojų vertinimą; kompensavimą už darbą; darbo santykių valdymą ir kolektyvinę sutartį; karjeros valdymą ir teisingą elgesį su darbuotojais; darbo saugą ir darbuotojų sveikatos apsaugą. R. J. Lavigna (2002) įvardija tokias personalo valdymo veiklas: darbuotojų verbavimą, darbuotojų atranką, darbuotojų paskirstymą, darbo apmokėjimą, įvairovės bei darbuotojų santykių valdymą. G. R. Ferris (1991) išskiria keturias personalo valdymo veiklas: personalo atranką; personalo vertinimą; karjeros valdymą; darbo apmokėjimą. A. Jenkins ir A. Klarsfeld (2002) nurodo, jog tradicinės personalo valdymo veiklos apima personalo verbavimą, darbuotojų vertinimą, darbo apmokėjimą, darbuotojų mokymą bei kvalifikacijos kėlimą. G. Strauss (2001) teigimu, tradicinės personalo valdymo funkcijos yra tokios: darbuotojų verbavimas, atranka, mokymas, darbo sauga, darbo vertinimas bei apmokėjimas. I. Bakanauskienė (2002) išskiria devynias personalo valdymo

veiklas: darbų analizę, personalo planavimą, verbavimą, atranką, adaptavimą (orientavimą), vertinimą, mokymą ir tobulinimą, personalo judėjimo valdymą, personalo kompensavimą ir apsaugą. J. S. Bae ir C. Rowley (2003), analizuodami žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, sudarė „Keturių R“ (angl. 4Rs) modelį, apimančią pagrindinių funkcijų kategorijas: darbuotojų verbavimo, stiprinimo, išsaugojimo bei judėjimo kompetencijas (angl. *recruiting, reinforcing, retaining ir replacing*) (3 pav.).



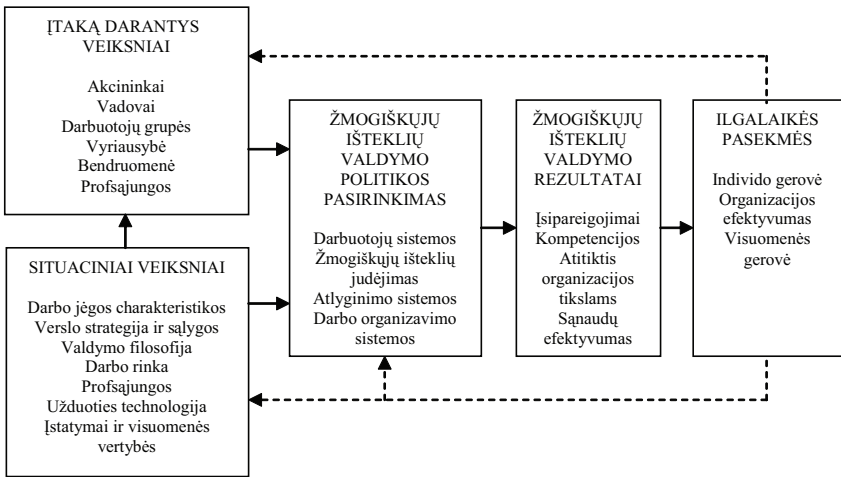
3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos kryptys (Bae, Rowley 2003)

Fig. 3. HRM Activities (Bae, Rowley 2003)

Dauguma autorių: G. Strauss (2001), G. Dessler (2001), R. J. Lavigna (2002), S. F. Butkus (2003), J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999), R. Ginevičius (1998) ir kiti įvardija tokias pat žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, tik skiriasi jų (veiklų) nuoseklumas. Nenuoseklus veiklų nagrinėjimas trukdo nustatyti jų ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Atrinkus dažniausiai minimas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos veiklas, galima nustatyti jų nuoseklumą: darbuotojų planavimas, atranka, verbavimas, darbo santykių įteisinimas ir valdymas, vertinimas, ugdymas, skatinimas, atlygis už darbą, karjeros planavimas ir valdymas, atleidimas iš darbo. Žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami. Visos veiklos turi jungiamąją grandį – darbuotoją, t. y. žmogiškuosius išteklius su jiems skirtomis funkcijomis, įteisintomis pareigybių nuostatuose, bei struktūroje apibrėžta darbo vieta.

J. A. F. Stoner ir kiti (1999) pasiūlė išsamų žmogiškųjų išteklių valdymo supratimo būdą, kai žmogiškųjų išteklių valdymas apibūdinamas ne vien kaip planavimas, atranka, mokymas ir vertinimas (4 pav.).

Išorinės aplinkos veiksniai (profsajungos, interesai) bei situaciniai veiksniai (darbo birža) gali išplėsti žmogiškųjų išteklių valdymo žemėlapi, daryti įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo politikai (4 pav.).



4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo teritorijos žemėlapis (Stoner *et al.* 1999)

Fig. 4. HRM Area Map (Stoner *et al.* 1999)

4. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas

Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso negalima atskirti nuo strategijos organizacijos krypties. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginio valdymo koncepcijos dalis organizacijoje. F. Analoui ir A. Karami (2003) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vadybai skiriama daug dėmesio, tačiau taip pat dažnai ir nepaisoma jos vidinės sandaros organizacijoje. A. Stankevičienė, R. Korsakienė ir A. Liučvaitienė (2009) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimą riboja aukščiausio lygio valdovų požiūris ir darbuotojų elgsena.

Strateginio valdymo literatūroje pateikiamas strateginių sprendimų priėmimo procesas, grindžiamas žmogiškaisiais ištekliais. Šio požiūrio šalininkai teigia, jog esminį vaidmenį kuriant konkurencinį pranašumą vaidina ne konkurencinė pozicija rinkoje, o organizacijos ištekliai ir gebėjimai, t. y. žmogiškieji ištekliai sunkiai konkurentų identifikuojami ir nukopijuojami (Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008).

Strateginė žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcija yra charakterizuojama reikšmingumu, kuris pirmiausia priskiriamas aukščiausiai vadovybei, po to žmogiškųjų išteklių strateginės politikos ir planavimo veiklai (Mabey

et al. 1998; Analoui *et al.* 2003). Vienas iš pagrindinių skirtumų tarp tradicinių žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo – tai laipsnis, kuriuo žmogiškųjų išteklių vadyba yra integruojama į strateginių sprendimų priėmimo procesus, savo ruožtu turinčius tendenciją nukreipti organizacijos pastangas išorinės aplinkos poveikiui įvertinti (Guest 1990; Analoui *et al.* 2003). Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra apibūdinamas kaip darbuotojų valdymas organizacijoje, nukreiptas į konkurencinio pranašumo kūrimą ir išlaikymą (Miller 1989). C. J. Fombrun ir kiti (1984) apibūdino strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą kaip techninę sistemą, kuri leidžia atlikti intervencijas didinant darbo našumą organizacijoje. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra sprendimų priėmimo procesas organizacijoje (Armstrong 2006). Jis apibūdina ryšį tarp žmogiškųjų išteklių vadybos ir strateginio valdymo organizacijoje siekiant bendrų tikslų.

Manoma (Armstrong 2006), kad strateginę žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją pirmą kartą suformulavo C. J. Fombrun, N. M. Tichy ir M. A. Devanna (1984), kurie rašė, kad yra šie esminiai elementai, būtini organizacijos efektyviam funkcionavimui: misija ir strategija, organizacijos struktūra ir žmogiškųjų išteklių vadyba. Anot R. Ginevičiaus ir bendraautorių (2006), daug dėmesio turi būti skiriama strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Tiek vizijos, tiek misijos kūrimo etape ryškūs išorinės ir vidinės aplinkos lygmenys. Renkantis strategiją siūloma atsižvelgti į organizacijos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, jos tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojo kvalifikaciją ir kt.

Dabartinių žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys. Pasak L. Yaping ir J. Jingfang (2007), strateginiai bet kokios organizacijos tikslai kinta kartu su išoriniais veiksniais, technologine pažanga ir laiko tėkme. Taip pat kinta ir darbuotojų unikalumas bei vertė. Todėl strateginiai organizacijos tikslai turi būti suderinti su išorine aplinka.

Mokslinė diskusija apie strateginį valdymą ir žmogiškųjų išteklių vadybą nukreipta į organizacinę sėkmę ir efektyvumą (Guest 1990; Lahteenmaki *et al.* 1998; Analoui *et al.* 2003). L. Dyer (1984) apibūdino žmogiškųjų išteklių strategiją kaip modelį, kuris atsiranda iš svarbių sprendimų, ypač nurodančių valdymo tikslus ir būdus, kurie yra ir bus naudojami tiems tikslams pasiekti.

Yra žinoma, kad siekiant organizacijos veiklos efektyvumo ir našumo susiformavo teorijos, kurios padėjo efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius.

Kaip teigia J. A. F. Stoner ir kiti (2006), svarbūs yra įvairių autorių nagrinėti žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai:

- Follett propagavo komandinį darbą, ir remiantis jos pasiūlytu holistiniu kontrolės metodu įvertinti ne tik individai ar grupės, bet ir socialinės aplinkos veiksniai;
- Barnard suformulavo teiginį, kad organizacija gali efektyviai veikti ir išgyventi tik tuo atveju, jei jos tikslai yra suderinti su darbuotojų tikslais ir poreikiais, autorius pripažino „neformalios organizacijos“ svarbą ir universalumą, tikėjo abejingumo zona (savarankiška pavaldinio veikla);
- Maslow klasifikavo žmonių veiklą skatinančius poreikius pagal tam tikrą hierarchiją: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos;
- Herzberg empiriniais tyrimais nustatė, kad pasitenkinimą darbu lemia dvejų rūšių veiksniai: aktualizacijos ir higieniniai;
- Mayo ir kiti, remdamiesi atliktais eksperimentais, įrodė, kad darbo našumo augimą lemia sudėtinga motyvacijų seka. Darbuotojai dirbtų geriau, jei tikėtų, kad vadovybė rūpinasi jų gerove, o jų tiesioginiai vadovai skiria jiems daugiau dėmesio. Šis reiškinys pavadintas *Hawthorne* efektu;
- McGregor išskyrė dvi pagrindines alternatyvias prielaidas apie žmones ir jų požiūrį į darbą. „Teorija X“, pasak McGregor, išryškina tradicinį motyvacijos požiūrį – darbas nėra malonus darbuotojams, todėl jų motyvaciją būtina skatinti jėga, pinigais ar pagyrimais. „Teorija Y“ daro priešingą prielaidą, kad žmonės iš prigimties yra motyvuoti dirbti ir gerai atlikti darbą.

E. Chlivickas ir J. Raudeliūnienė (2007) pažymi, kad vienas iš pagrindinių personalo vertinimo kriterijų yra personalo valdymo efektyvumas, t. y. reikia nustatyti, ar efektyviai įgyvendinami tikslai ir koks yra individualus pasitenkinimas dalyvaujant grupės veikloje. Personalo valdymo efektyvumui vertinti siūloma taikyti tokius kriterijus: karjeros galimybių, personalo kompetencijos, darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo, kvalifikacijos tobulinimo galimybių, komandinio darbo kokybės ir skatinimo galimybių, darbo rezultatų pripažinimo ir įvertinimo, aktyvumo skatinimo, darbuotojų dalyvavimo priimant svarbius sprendimus, darbuotojų socialinės apsaugos.

Siekiant, kad darbuotojų kompetencijos taptų esminėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti ugdomos ir išlaikomos organizacijoje remiantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu (Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008). Žmogiškųjų išteklių sėkmė, integruojantis daugiakultūrėje Europos darbo jėgos rinkoje, turinčioje skirtingas mokymo ir švietimo sistemas bei tradicijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, visų pirma priklauso nuo individo kompetencijų (Savanevičienė

et al. 2008). E. Chlivickas (2006) teigia, kad ES direktyvos reguliuoja socialinę ekonominę plėtrą ir technologinę pažangą visose gyvenimo srityse, todėl turi būti adekvačiai ugdomi ir žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių ugdymas grindžiamas strateginiais sprendimais, iš kurių matomas siekis realizuoti ES plėtrai būdingus standartus ir nuostatas. J. Bivainis ir R. Morkvėnas (2008) siūlo žmogiškųjų išteklių žinių potencialo vertinimo modelį atsižvelgdami į tokius veiksnius: išsimokslinimą, profesinę patirtį, pareigų lygį, sprendimų priėmimo mastą ir atsakomybę, savarankiškumą darbe, darbo kultūrą, technologijų naudojimą, darbo sudėtingumą, motyvaciją dirbti, darbuotojo indėlį įgyvendinant organizacijos tikslus.

J. A. F. Stoner ir bendraautorai (1999) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektyvumui organizacijoje vertinti Harvardo tyrinėtojai pasiūlė „Keturių C“ modelį, parodantį žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatus: įsipareigojimai (angl. *commitment*), kompetencija (angl. *competence*), atitikimas (angl. *congruence*) ir sąnaudų efektyvumas (angl. *cost effectiveness*). Dideli įsipareigojimai reiškia geresnį darbuotojų ir vadovų ryšį, aukšta kompetencija – kad darbuotojai turi visapusiškų įgūdžių ir, kai reikia, gali imtis naujų vaidmenų bei darbų. Sąnaudų efektyvumas reiškia, kad žmogiškųjų išteklių sąnaudų atlyginimas, apdovanojimai yra tokie pat ar mažesni nei konkurentų, geresnis atitikimas – kad visos organizacijos tikslas yra bendras ir darbuotojai bendradarbiauja sprenddami problemas, kylančias dėl išorės aplinkos pokyčių. Formuodama žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, stiprinančią įsipareigojimus, kompetenciją, atitikimą ir sąnaudų efektyvumą, organizacija didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

5. Išvados

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai aptariami daugelio mokslininkų darbuose, tačiau skiriasi nuoseklumas. Nenuoseklus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų nagrinėjimas trukdo nustatyti jų ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Įvertinus sistemos elementų turinį, galima nustatyti jų nuoseklumą: planavimas, atranka, verbavimas, darbo santykių įteisinimas ir valdymas, vertinimas, ugdymas, skatinimas, atlygis už darbą, karjeros planavimas ir valdymas, atleidimas iš darbo. Žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami. Visos veiklos turi

jungiamąją grandį – darbuotoją, t. y. žmogiškuosius išteklius su jiemis priskirtomis funkcijomis, įteisintomis pareigybių aprašymuose, bei organizacijos valdymo struktūroje apibrėžiama darbo vieta.

Naujos tendencijos skatina glaudžiau sieti žmogiškųjų išteklių valdymą ir organizacijos strategiją. „Keturių C“ modelis: kompetencija, išpareigojimai, atitiktis organizacijos tikslams ir sąnaudų efektyvumas, naudingas vertinant, kaip efektyviai organizacijoje vykdoma žmogiškųjų išteklių valdymo politika atitinka jos strategiją. Strateginis valdymo ir žmogiškųjų išteklių vadybos metodų derinimas padeda organizacijai prisitaikyti prie naujų konkurencijos sąlygų, naudotis šiuolaikinio mokslo ir technologijų teikiamais privalumais ir siekia ilgalaikių subalansuotų korporacinių tikslų.

Literatūra

- Alvesson, M.; Willmott, H. 1996. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage Publications. 239 p. ISBN 0-8039-8388-3.
- Analoui, F.; Karami, A. 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: International Thomson Business Press. 512 p. ISBN-13: 9781861529626.
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page. 982 p. ISBN-13: 978-0749446314.
- Bae, J. S.; Rowley, C. 2003. Changes and Continuities in South Korean HRM, *Asia Pacific Business Review* 9(4): 76–105.
- Bakanauskienė, I. 2002. *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla. 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
- Bivainis, J.; Morkvėnas, R. 2008. Darbuotojų žinių potencialo vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(2): 105–115.
- Bratton, J.; Gold, J. 2001. *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Lawrence Erlbaum. 432 p. ISBN 978-0-8058-3862-6.
- Butkus, S. F. 2003. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 239 p. ISBN 9955-501-39-1.
- Chlivickas, E. 2006. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 7(2): 98–107.
- Chlivickas, E.; Raudeliūnienė, J. 2007. Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje, *Viešasis administravimas* 4(16): 44–52.
- Čiutienė, R.; Adamonienė, R. 2009. Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 48–55.
- Daugėlienė, R.; Marcinkevičienė, R. 2009. Brain Circulation: Theoretical Considerations, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 49–57.
- Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.

- Dyer, L. 1984. Studying Human Resource Strategy, *Industrial Relations* 23(2): 227–247.
- Ferris, G. R.; Judge, T. A. 1991. Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective, *Journal of Management* 17(2): 447–488.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley. 499 p. ISBN -13: 978-0-471-81079-7.
- Ginevičius, R. 1998. *Įmonių veiklos diversifikacija*. Vilnius: Matrica. 152 p. ISBN 9986-05-366-8.
- Ginevičius, R.; Paliulis, N. K.; Chlivickas, E.; Merkevičius, J. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955-28-057-3.
- Guest, D. 1990. Human Resource Management and the American Dream, *Journal of Management Studies* 27(4): 377–397.
- Hanada, M. 2000. *Changing HR Paradigm and Practices in Japan* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www soi.wide.ad.jp/class/20020015/slides/03/>>.
- Yaping, L.; Jingfang, J. 2007. Human Capital Investment for Firm: An Analysis, *Management Science & Engineering* 1(2): 29–35.
- Jenkins, A.; Klarsfeld, A. 2002. Understanding “Individualization” in Human Resource Management: The Case of “Skill-Based Pay” in France, *International Journal of Human Resource Management* 13(1): 198–211.
- Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I. 2008. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 78–84.
- Lahteenmaki, S.; Storey, J.; Vanhala, S. 1998. HRM and Company Performance: the use of Measurement and the Influence of Economic Cycles, *Human Resource Management Journal* 8(2): 51–65.
- Lavigna, R. J. 2002. Best Practices in Public-Sector Human Resources: Wisconsin State Government, *Human Resource Management* 41(3): 369–384.
- Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 233–246.
- Mabey, C.; Salaman, G.; Storey, J. 1998. *Strategic Human Resource Management*. London: Wiley-Blackwell. 608 p. ISBN 978-0-631-20823-5.
- McShane, S. L. 1995. Theories of employee motivation, *Canadian Organizational Behaviour* 2: 68–84.
- Miller, P. 1989. Strategic Human Resource Management: What it is and what it isn't, *Personnel Management*, February: 46–51.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and Around Organizations*. New Jersey: Prentice Hall International Editions. 700 p. ISBN 0-1368-6857-6.
- Robbins, S. P. 1991. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall International Editions. 752 p. ISBN-13: 987-0-1364-3438-2.

- Rowley, Ch.; Benson, J. 2004. *The Management of Human Resources in the Asia Pacific Region: Convergence Questioned*. Great Britain: Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wilts. 216 p. ISBN 0-7146-8469-4.
- Sakalas, A. 2008. Human Resources Management as Science and Studies at KTU Economics and Management Faculty, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 47–52.
- Savanevičienė, A.; Stukaitė, D.; Šilingienė, V. 2008. Development of Strategic Individual Competences, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 81–88.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 184 p. ISBN 9955-28-015-8.
- Stankevičienė, A.; Korsakienė, R.; Liučvaitienė, A. 2009. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 276–284.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. 2006. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
- Strauss, G. 2001. HRM in the USA: Correcting Some British Impressions, *International Journal of Human Resource Management* 12(6): 873–897.
- Zakarevičius, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: VDU leidykla, 176 p.

HUMAN RESOURCES: STRATEGIC MANAGEMENT ASPECTS

E. Chlivickas, P. Papšienė, A. Papšys

Summary

The following processes pose challenges for the organization: self-establishment in the market economy, restructuring, globalization, development of techniques and technology, formation of information society, development of a knowledge economy, change of the society economic situation and democratic processes. In the organization which is constantly changing a new approach to the organization is formed. It is viewed as an operating system where company employees, i.e., human resources, become the most important and the most active part of the system, determining the efficiency of the pursuing of organizational goals.

In the constantly changing organization a new approach to the organization is formed. It is viewed as an operating system where company employees, i.e., human resources, become the most important and the most active part of the system, determining the efficiency of the pursuing of organization objectives. Human resource management process cannot be separated from the strategy. Strategic human resource management is a part of strategic management concept in the organization. Theoretical provisions for the management of human resources, presented in the academic literature, confirm the influence of this functional area of management on the overall organization performance results. For the organization, which is operating in the global market, it is essential to manage existing or potential labor resources effectively. One of the main staff evaluation criteria is the effectiveness of personnel management. New tendencies encourage closer association of human resource management with organization strategy. “Four-C” model competence, commitment, compliance and cost efficiency is helpful in assessing the effectiveness of organization human resources policies conformity with its strategy.

Keywords: human resource, human resource management, strategic management.