



22-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos  
**TRANSPORTO INŽINERIJA IR VADYBA**,  
vykusios 2019 m. lapkričio 22-23 d. Vilniuje, straipsnių rinkinys

Proceedings of the 22th Conference for Junior Researchers 'Science – Future of Lithuania'  
**TRANSPORT ENGINEERING AND MANAGEMENT**, 22-23 November 2019, Vilnius, Lithuania

Сборник статей 22-й конференции молодых ученых «Наука – будущее Литвы»  
**ИНЖЕНЕРИЯ ТРАНСПОРТА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕВОЗОК**, 22-23 ноябрь 2019 г., Вильнюс, Литва

## **ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SVARBA ORGANIZACIJOS VEIKLOS PROCESŲ SISTEMOJE**

**Ivona Navikauskienė<sup>1</sup>, Aldona Jarašūnienė<sup>2</sup>**

*Logistikos ir transporto vadybos katedra, Transporto inžinerijos fakultetas,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, Vilnius 10221,  
El. paštas: <sup>1</sup>ivona.navikauskiene@stud.vgtu.lt; <sup>2</sup>aldona.jarasuniene@vgtu.lt*

**Santrauka:** Straipsnio esmė – žmogiškųjų išteklių svarba įmonės vertės kūrimo. Norėdamos tai įgyvendinti, organizacijos turi turėti unikalų išteklių, o pagrindiniai iš jų – žmogiškieji ištekliai. Straipsnyje analizuojama žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo samprata; pateikiami žmogiškųjų išteklių modeliai, tokie kaip Michigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių modelis, Guesto modelis, Warwicko modelis ir Harvardo modelis. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso raidoje ryškėjantys pokyčiai leidžia teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas labai jautriai reaguoja į aplinkos veiksnius. Šiuolaikinės organizacijos nuolatos susiduria su pokyčiais, kurių mastai pastaruoju metu sparčiai auga, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo procesai vis dažniau tampa mokslininkų tyrimų objektu. Problema, kurią būtų galima įvardyti kaip organizacijų susidūrimą su žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiais ir lemia būtinybę iš naujo įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus atsižvelgiant į įtakos turinčius veiksnius, siekiant suderinti įmonės savininko ir darbuotojų tikslus bei užtikrinant efektyvų pridėtinės vertės kūrimą.

**Reikšminiai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, valdymo modeliai, konkurencinis pranašumas.

### **Įvadas**

Žmogiškieji ištekliai bet kurioje šių laikų organizacijoje tampa labai svarbiu veiksmu, lemiančiu organizacijos efektyvios veiklos galimybes. Vykstant globalizacijos procesams, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba.

Kiekvienoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbus procesas, kuris turi būti neatsiejamas nuo bendro organizacijos valdymo. Šį procesą galima būtų apibūdinti kaip sistemą, kurios komponentai - žmogiškųjų išteklių planavimas, tinkamų kandidatų paieška, atranka, adaptacija, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas, karjeros valdymas ir kt. – siejasi tarpusavyje, todėl būtina juos taikyti nuosekliai, kompleksiskai, tam, kad būtų pasiektas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas. Vykdoma personalo politika užima didelę reikšmę, norint į organizaciją pritraukti reikalingus žmones, išnaudoti jų potencialius gebėjimus, skatinti darbo kokybę bei sudaryti tinkamas darbo ir tobulėjimo sąlygas, norint juos išlaikyti. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra sudėtingas ir priklauso nuo pačios organizacijos pobūdžio.

Straipsnyje nagrinėjamos problemos esmė. Pastaruoju metu kasmet iš Lietuvos išvyksta gana didelis skaičius darbuotojų, todėl Lietuva susiduria su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl ir darbdaviai susiduria su problema, kad ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų – žmogiškųjų išteklių, kurie yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl žmogiškieji ištekliai šiuolaikinei organizacijai dabartiniu metu labiau nei bet kada tampa svarbūs. Žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip vienas sunkiausiai pasiekiamų arba apskritai nepasiekiamų bet kokio verslo konkurencinių pranašumų, o jeigu žmogiškųjų išteklių vadyba bus orientuota skatinti vartotojų lojalumą, tai toks konkurencinis pranašumas bus vertinamas dar labiau.

Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje nuolat pabrėžiama žmogiškųjų išteklių valdymo svarba, o išsivysčiusiose valstybėse bei jų organizacijose ši problema vertinama kaip strateginė galimybė įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą, Lietuvos organizacijose žmogiškieji ištekliai vis dar vertinami kaip antraeiliai. Organizacijų vadovai vis dar nevertina savo darbuotojų tikslų, jų siekių bei galimybių nesieja su organizacijos tikslais ir nerodo

reikalingo bei įstaigai labai naudingo dėmesio atskiram žmogui, jo gebėjimams, motyvacijai bei galimybių įvertinimui. Ypač tai jaučiama organizacijose, kur žmogus vis dar sutapatinamas su visu biurokratišku arba techniniu aparatu ir nėra vertinamas kaip individas, o tik kaip konkretaus uždavinio įgyvendintojas. Todėl būtina šią problemą kuo labiau kelti ir kuo daugiau apie ją kalbėti bei bandyti įrodyti mūsų darbdaviams, kad žmogiškieji išteklių yra svarbiausia jų įstaigos gyvavimo grandis. Sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią organizaciją, kurios veikla grindžiama neturint intelektualių žmogiškųjų išteklių potencialo. Juk tik organizacija, turėdama unikalių ir sunkiai pakeičiamų išteklių, t. y. žmonių, gali išlikti konkurencinėje kovoje bei sėkmingai veržtis į priekį ir esant ekonominiams pakilimui, ir ekonominei krizei.

Straipsnio tikslas – nustatyti ir apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo vietą ir svarbą organizacijos veiklos procesų sistemoje remiantis moksline literatūra.

Straipsnio objektas - organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas.

### **Teoriniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai**

Dar visai neseniai nebuvo aiškiai apibrėžta žmogiškųjų išteklių sąvoka. Šiuo metu mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų apibrėžimų šia tema – dažniausiai naudotinos sąvokos „personalas“, „žmogiškieji išteklių“, „žmogiškasis kapitalas“.

Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija, žmonių išteklių vadyba svarbi kiekvienai organizacijai, nesvarbu ar ji priklausytų privačiam, ar viešajam sektoriui. Žmogiškieji išteklių yra pagrindiniai kiekvienos organizacijos resursai, kurie analizuojami ir tyrinėjami bendrai, apimant ir verslo organizacijas, ir viešojo sektoriaus institucijas arba nagrinėjami atskirai, išskiriant specifines sritis. Tai yra lemiamas bet kurios organizacijos efektyvios veiklos dalis, kurios reikšmė nuolat didėja, kadangi pamažu keičiasi požiūris į pačius žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą. Globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – didina reikalavimus viešajam administravimui ir kartu kelia iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui (Juknevičienė 2006).

Pabrėžtina personalo svarbą organizacijai, kadangi būtent darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis ir kūrybiškumas yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis, didinantis organizacijos vertę (Mikulėnienė 2000). Personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbu asmeniniai aspektai: didelė personalo kvalifikacijos, kultūros, materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų būti esminės pertvarkos, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir valdymo metodus.

Žmogiškasis kapitalas suprantamas kaip žinios, įgūdžiai ir protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties. Ši sąvoka gali apimti ir fizinę žmogaus sveikatą ir moralinį pasitenkini-

mą darbu, kas skatina darbo produktyvumą (Bagdonavičius 2005). Todėl yra svarbios investicijos į žmogiškąjį kapitalą.

Didėjant žmogiškųjų išteklių reikšmei, siekiant tobulinti šios srities valdymo procesus, atliekama daug mokslinių tyrimų. Personalas įvardijamas ne tik kaip svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kaip kritinis jų faktorius (t.y. jautriausia sritis), todėl jam vadovaujant būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais personalo vadybos mokslininkų tyrimų rezultatais (Sakalas, Šalčius 1997). Tai svarbu, norint sumažinti žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos atotrūkį nuo praktikos.

Žmogiškieji išteklių ir jų valdymas organizacijoje tampa itin svarbus, kuriant organizacijos vertę. Organizacijos veiklos efektyvumas, atliekamų funkcijų kokybė kaip tik labiausiai priklauso nuo dirbančiųjų, jų kompetencijų, patirties, gebėjimų, pasirengimo atlikti naujas užduotis, tai ypač svarbu organizacijai susidūrus su naujais laikmečio iššūkiais.

Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas ar vadyba tapatinamas su „personalu vadyba“ bei „personalu valdymu“, o taip pat ir su „darbuotojų vadyba“. Čia galima būtų išvelgti kai kurių skirtumų.

Personalu valdymas kaip mokslo ir praktikos sritis atsirado Šiaurės Amerikoje XX a. antrajame dešimtmetyje. Toliau ši sritis buvo plėtojama gana intensyviai, priklausomai nuo aplinkos pokyčių. Personalu valdymo sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalu politiką (Leonienė 2001).

Personalu vadyba daugiau asocijuojasi su personalu administravimu. Personalu strategija iš vienos pusės – procesas, kurio eigoje formuluojama organizacijos misija, apibrėžiami jos tikslai, o iš kitos pusės – procesas, kaip organizacija panaudoja žmogiškuosius išteklius, įgyvendindama išskeltus uždavinius.

Kiekvienas žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. Žmogiškųjų išteklių vadyba glaudžiai siejasi su bendra organizacijos strategija ir yra vienas iš svarbiausių organizacijos strategijos elementų.

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija turi būti rengiama, atsižvelgiant į viešojo administravimo reformos tikslus, bendruosius reikalavimus valstybės tarnybai, valstybės institucijų paskirtį bei veiklos pobūdį, personalu politiką ir valdymo principus (Vienažindienė, Sakalas 2008).

Nagrinėjant organizacijos elgseną, išskirtinas žmogiškųjų išteklių principas, kuriuo vadovaujantis, žmogiškųjų išteklių valdymas yra paremtas tinkamų sąlygų, organizacijos klimato sukūrimui, kuriame kiekvienas darbuotojas galėtų tobulinti savo sugebėjimus, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu ir pasiekti efektyvių rezultatų. Tai labai svarbios yra individo asmeninės savybės, vertybės bei nuostatos.

Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį (Leonienė 2001).

Intelektu išteklių vadyba atsirado tik tada, kai pasireiškė laisva darbo jėgos rinka ir jos dalyviai: darbdavys, siekiantis įdarbinti kuo kvalifikuotesnį darbuotoją, ir darbuotojas, siekiantis savo gebėjimus „parduoti“ kuo brangiau. Be to, šiai rinkai reikšmingos įtakos padarė išoriniai faktoriai, tokie kaip valstybė.

Valdymas apibrėžiamas kaip organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti (Stoner *et al.* 2005). Taigi organizacijos valdyme didelę svarbą turi žmogiškųjų išteklių valdymas. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmonių išteklių numatymą, valdymą ir ugdymą.

Personalo parinkimo sistemoje išskirtini šie sistemos elementai:

1. Darbų analizė ir darbo vietų įvertinimas.
2. Personalo poreikio planavimas.
3. Personalo paieška (verbavimas).
4. Personalo atranka.
5. Priėmimas į darbą ir paskirstymas į darbo vietas.
6. Atleidimas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugstinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra ilgalaikė, besitęsianti procedūra, kurios esminė paskirtis yra savalaikis organizacijos aprūpinimas reikalingais darbuotojais, tinkamų darbo sąlygų sudarymas, siekiant juos išlaikyti. Ši sistema apima keletą elementų, todėl yra būtina juos taikyti nuosekliai, kompleksiskai, tam, kad būtų pasiektas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas.

### **Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymo proceso vieta organizacijos veiklos procesų sistemoje**

Vienas iš esminių organizacijos vidinio potencialo šaltinių yra žmogiškasis kapitalas, o gebėjimas jį valdyti strategiškai svarbus organizacijos veiklos plėtos procese (Stankevičienė, Šarupičiūtė 2014). Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata kito priklausomai nuo laikotarpio ir pagrindinių iššūkių. Siekiant apibrėžti žmogiškųjų išteklių sampratą, akcentuotinas žmogiškojo kapitalo naudojimas konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti, apimant tokias procedūras kaip darbo analizė, darbo išteklių planavimas, darbuotojų verbavimas, atranka, naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymas, išmokos ir nauda, darbo įvertinimas, bendravimas, mokymas ir tobulinimas, darbuotojų įsipareigojimų ugdymas ir palankios darbuotojams darbo aplinkos sudarymas.

Žmonių valdymo plotmėje telkiant dėmesį į žmogiškųjų išteklių valdymą, tikslinga išskirti jo funkcijas. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos užtikrina žmo-

giškųjų išteklių strategijų ir politikos įgyvendinimą, leidžia organizacijai siekti tikslų, integruoja organizacijos strategiją, suderintą su žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir praktikomis. skiriasi tik tų funkcijų įgyvendinimo veiklos ir metodai, atsižvelgiant į organizacijos tikslus, veiklos pobūdį, finansinį pajėgumą, valdymo kokybę ir kitus veiksnius.

### **Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo teoriniai modeliai**

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su tradicine žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, tokia kaip atranka, mokymas, ugdymas ir atlyginimas. Siekimas konkurencinio pranašumo, panaudojant žmogiškuosius išteklius, reikalauja, kad veikla būtų valdoma strategiškai perspektyviai. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas svarbiausiu, skatinant operacinį ir organizacijos veiklos efektyvumą (Stankevičienė, Šarupičiūtė 2014). Terminas žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas reiškia, kad darbuotojai yra strateginiai ištekliai, kurie turi būti valdomi atsižvelgiant į organizacijos strategiją. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip rinkinys praktikos, politikos, strategijos, kuriuo remiantis organizacija gali valdyti savo žmogiškąjį kapitalą ir kuris yra veikiamas organizacijos bei socialinės ir ekonominės aplinkos.

Mokslinėje literatūroje yra apibrėžta keletas strateginių žmogiškųjų išteklių modelių (Stankevičienė, Šarupičiūtė 2014):

1. Mičigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis. Mičigano verslo mokyklos modelyje pabrėžiama strategijos ir pagrindinių personalo valdymo blokų derinimo galimybė. Šis modelis parodo žmogiškųjų išteklių valdymo vietą organizacijos strategijoje. Pateikiama, kaip personalo strategijos elementai yra susiję, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją. Modelio panaudota paprasta struktūra norima parodyti, kaip personalo atranka, darbo atlikimas, jo įvertinimas, ugdymas bei apmokėjimas tarpusavyje susieti, kaip turėtų užtikrinti efektyvią darbuotojų veiklą. Kyla abejonių dėl tokio modelio tinkamumo. Šiame modelyje nėra atsižvelgiama į skirtumus tarp dabartinių ir ateities tikslų, darbuotojų privalumus, trūkumus, jų potencialą, motyvaciją bei tarpusavio santykius. Taigi šis modelis kritikuojamas dėl jo priklausomybės nuo racionalaus strategijos formavimo bei vienašalių santykių su organizacijos strategija. Mičigano laikytinas racionalių kiekybinių modelių, kuris didelį dėmesį skiria kiekybinių metodų svarbai, vertinant žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo strategines perspektyvas (Išoraitė 2011).
2. Harvardo modelis. Šis modelis pasiūlytas Harvardo mokyklos tyrinėtojų M. Beer; B. Spector; P. Lawrence; D. Mills; R. Walton bei pristatytas Didžiojoje Britanijoje (Išoraitė 2011). Jis yra daugiau analitinis. Modelio autorių išskiriamos 4 plano valdymo sritys: darbo išteklių šrautai,

tai darbuotojų judėjimas, nuo patenkant į organizaciją iki išeinant iš jos; atlygio sistema, kuri apima visas priemones, padedančias pritraukti ir išlaikyti darbuotojus; darbuotojų įtaka, kuri atspindi visus jų autoriteto ir galios lygius bei raiškos būdus organizacijoje; darbo organizavimo sistema, kuri apima technologijų, operacijų ir užduočių parengimo būdus, padedančius siekti optimalaus rezultato. Tačiau ši integracija daugiau sietina su strategijos įgyvendinimu, o ne jos formavimu. Šis modelis parodo įvairius akcininkų interesus, kurie turi įtakos darbuotojų elgesiui ir darbo procesui.

3. Čia taip pat daug dėmesio skiriama įstaigos aplinkos faktoriams – situacijos faktoriams, kurie turi įtakos pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Šio modelio elementai labai skiriasi nuo Mičigano verslo mokyklos pateikto modelio, kuris įtraukia personalą, įgyvendinant organizacijos strategijos veiklos procesą. Jame elementas yra žmogiškasis veiksnys. Harvardo modelyje yra pateikti „personalo rezultatai“. Jais siekiama parodyti pagrindinius rezultatus, kurių tikimasi pasiekti ateityje (Dessler 2001). Harvardo modelis – kokybinis modelis, kuris didžiausią dėmesį skiria komunikaciją, motyvacijos ir lyderystės svarbai, orientuojant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, vertinant darbuotojus kaip organizacijos svarbiausius išteklius bei vertybinį konkurencinio pranašumo šaltinį.
4. Guesto modelis. D. Guest pritaikė Harvardo modelį įvairiose situacijose. D. Guest apibūdino 4 politikos tikslus (Išoraitė 2011): strateginė integracija, kuri užtikrina, kad: personalo strategija būtų visiškai integruota į strateginį planavimą; personalo politika būtų nuosekli; personalo valdymas būtų vadovų kasdieninės veiklos dalis; įsipareigojimai, kurie užtikrina, kad darbuotojai jaustų įsipareigojimus organizacijai ir tai įpareigotų juos siekti aukštų darbo rodiklių; lankstumas, kuris užtikrina pritaikytą organizacijos struktūrą. Funkcinis lankstumas yra grindžiamas didele patirtimi ir įgūdžiais; kokybė. Kvalifikuoti ir lankstūs darbuotojai sukuria aukštos kokybės prekes ir paslaugas. Mokslininkas visus tikslus vertina kaip vieną visumą, nes, norint pasiekti apibrėžtą įstaigos rezultatų, reikia patenkinti visus poreikius. D. Guest žmogiškųjų išteklių valdymo modelis 33 pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbą ir nukreiptas tenkinti darbuotojų kontrolės reikmes. Remiantis šiuo modeliu, organizacija, kuri siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus, elgiasi su darbuotojais taip, kaip jai ekonomiškai naudinga. Čia strateginius sprendimus priima tik aukščiausio lygio vadovybė, atsižvelgdama tik į racionalius veiksnius ir vadovaudamasi ekonominės vertės supratimu.
5. Warwicko modelis. Šis modelis buvo sukurtas

Strategijų ir pokyčių centre Warwicko universitete mokslininkų P. Sparrow ir J. M. Hiltrop bei grindžiamas Harvardo modeliu (Išoraitė 2011). Jie pabrėžia personalo vadybos orientaciją į procesą ir situacijos svarbą. Čia daug dėmesio skiriama personalo analitinei apžvalgai. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos planavimas priklauso nuo išorinių veiksnių ir santykio tarp personalo bei organizacijos strategijos. Svarbu tai, kad šiame modelyje atsižvelgiama ir į žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai.

### **Žmogiškųjų išteklių strategijos svarba sprendžiant problemas**

Žmogiškųjų išteklių funkcijos integravimas į strategijos formavimą padeda strateginio planavimo grupei padaryti efektyvesnį pasirinkimą, kadangi žmogiškieji ištekliai įgyvendins organizacijos strategiją. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra svarbi ir kaip praktika, todėl reikėtų vadovautis tokia taisykle:

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija negali būti suformuluota vienašališkai. Ją reikia derinti su daugelio žmonių interesais.
2. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi būti suformuluota, atsižvelgiant į įstaigos praeities patirtį.

Formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, reikia laikytis tokių principų (Sakalas 2001): įstaigos filosofija, kultūra ir įstaigos bei žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos yra vienos sistemos elementai, todėl tarpusavyje jie turi būti suderinti.

Rinkos ekonomikos sąlygomis vienas iš efektyvumą ir konkurencingumą lemiančių veiksnių yra didelis personalo potencialas. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos esmė yra personalo ugdymas ir mokymas, atsižvelgiant į organizacijos plėtojimo koncepciją.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi atspindėti įstaigos veiklos ypatumus, tokius kaip lankstumas, prekių arba paslaugų kokybė, orientacija į klientą, darbuotojų įsipareigojimai bei jų ugdymas<sup>36</sup>. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija priklauso nuo pačios įstaigos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio. Pavyzdžiui, šakose, naudojančiose modernią sudėtingą technologiją, ši strategija daugiausiai grindžiama aukštos kvalifikacijos specialistų, taip pat vadovų samda iš išorinių rinkų bei atlyginimų už ilgalaikius darbo rezultatus sistema.

Plačiau taikoma dalyvavimo pelne sistema. Tuo tarpu organizacijos, orientuotos į kainų mažinimą, dažnai brandžios, samdo iš išorės tik žemutinių grandžių specialistus, juos moko, palaipsniui perkelia į aukštesnį hierarchinį lygį. Skatinimo sistema daugiau pagrįsta trumpalaikiais tikslais (Grigas 1998).

Žmogiškųjų išteklių strategija žymia dalimi lemia įstaigos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Viena svarbiausių problemų – skatinimo už darbą, motyvavimo sistema. Nuo jos akcentų ir prioritetų gali gerokai priklausyti vienos arba kitos strategijos taikymo efektyvumas. Kiekvienas žmogus ateina dirbti į organizaciją su tam tikrais įgūdžiais.

Išaiškinta kad, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos priklausomybės laipsnis labai priklauso nuo organizacijos rūšies. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra sudėtingas procesas, kuriam įgyvendinti reikia daug laiko ir pastangų, todėl jis yra sunkiai konkurentų pakeičiamas. Žmogiškieji ištekliai, ir jų valdymas kuria organizacinę vertę bei padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos arba verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos.

## Išvados

1. Vykstant globalizacijos procesams be kitų svarbių organizacijos resursų, esminę vietą užima žmogiškieji ištekliai, kurių reikšmei nuolat didėjant, būtina tiek privačiose tiek valstybinėse įstaigose didelį dėmesį kreipti į žmogiškųjų išteklių vadybos procesus.
2. Apibendrinant būtų galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas - tai ne tik veikla organizacijoje, kuria siekiama tinkamai panaudoti žmogiškuosius resursus, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų, bet ir tinkamos darbo aplinkos, sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymas
3. Esminės žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros yra žmogiškųjų išteklių planavimas, žmonių paieška, verbavimas, pritraukimas į organizaciją, adaptacija, motyvavimas, ugdymas ir mokymas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, darbo vertinimas, karjera ir t.t.
4. Organizacija gali pasiekti savo tikslus tada, kai jos strategija yra derinama ir kuriama kartu su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Po reikis reaguoti į aplinką, nuolatos keistis ir adaptuotis lėmė strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą.
5. Veiksmingiausia organizacijai kurti integruotą žmogiškųjų išteklių strategijos ir organizacijos strategijos valdymo modelį, kai organizacijos strategijos kūrimas yra derinamas su Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir vyksta abipusė sąveika įgyvendinant veiklos procesus. Išorinės aplinkos pokyčiai stipriai veikia organizacijos

valdymo strategiją, todėl Žmogiškųjų išteklių valdymas nuolatos susiduria su valdymo pokyčių iššūkiais. Siekdama įgyvendinti savo tikslus organizacija turi nuolatos analizuoti išorinės aplinkos kontekstą ir jį derinti su vidiniu organizacijos kontekstu, reaguodama į pokyčius keisti Žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

## Literatūra

- Bagdonavičius, J. 2005. *Socialinės sferos sociologija: Teorinis - metodologinis aspektas (schemos, skaidrės ir testai)*. Mokomoji knyga. Vilnius: VPU leidykla.
- Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Grigas, R. 1998. *Personalo organizavimo principai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
- Išoraitė, M. 2011. *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Socialinių mokslų studijos (3), p.31-58.
- Juknevičienė, V. 2006. *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Nr. 1 (6), p. 96-102.
- Juodeikaitė, M.; Fominienė, A. 2016. *Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: Teorinis ir praktinis aspektas*. Informacijos mokslai, 74, p.25-37.
- Leonienė, B. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
- Mikulėnienė, R. 2000. *Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės*. Tarptautinės konferencijos „Ekonomika ir vadyba – 2000“ pranešimų „Aktualijos ir metodologija“ medžiaga. Kaunas, p.286-288.
- Sakalas, A. 2001. *Personalo vadyba*. Kaunas, Technologija.
- Sakalas, A.; Šalčius, A. 1997. *Karjeros valdymas: Mokomoji knyga*. Kaunas, Technologija.
- Stankevičienė, A.; Šarupičiūtė, J. 2014. *Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoje*. Verslas: teorija ir praktika. t. 15, Nr. 1 p. 93-102.
- Stoner, J. A. F., Freeman; R. E., Gilbert, D. R. 2005. *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
- Vienažindienė, M.; Sakalas, A. 2008. *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 1 (12), p. 183-191.