

## ŽINIŲ VADYBA

### Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste

#### Rima Česnyienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros docentė  
Vilnius University, Faculty of Economics, Assoc. Prof.  
Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: rima.cesnyiene@ef.vu.lt

#### Asta Stankevičienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros docentė  
Vilnius University, Faculty of Economics, Assoc. Prof.  
Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: asta.stankeviciene@ef.vu.lt

#### Neringa Jurgaitytė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos instituto specialistė  
Vilnius University, Faculty of Communication  
Specialist of the Institute of Information and Communication  
Saulėtekio al. 9-603, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: neringa.jurgaityte@kf.vu.lt

*Žmogiškųjų išteklių padalinio ir informacinės visuomenės sąsajumas tampa neatsiejama žinių ekonomikos kūrimosi dalimi. Siekiant prisitaikyti prie pasaulinės ekonomikos kaitos, spartėjančių globalizacijos procesų, informacinės visuomenės nūdienos iššūkių, žmogiškųjų išteklių padaliniai yra keliami nauji reikalavimai, kuriuos lemia naujosios Y kartos radimasis. Tai reikalauja esminių pokyčių vertinant Y kartos savybes bei lūkesčius. Straipsnio tikslas – išanalizuoti informacinės visuomenės ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmens, funkcijų ir jo specialistų kompetencijų pokyčio sąsajas ir atskleisti, kaip Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių padaliniai reaguoja į informacinės visuomenės iššūkius. Šiam tikslui pasiekti buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo analizuojami 92-iejų Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių padalinio vadovų ir specialistų apklausos rezultatai. Tyrimas atskleidė, kad nors tirtų įmonių žmogiškųjų išteklių padaliniai kol kas nesusidūrė su stipriu pokyčių poreikiu, tačiau ateityje žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo ir funkcijos neišvengiamai turės būti peržiūrėti.*

**Pagrindiniai žodžiai:** informacinė visuomenė, žmogiškųjų išteklių valdymas, Y karta

## **Įvadas**

Informacinė visuomenė yra grindžiama nuolatiniais technologiniais, socialiniais ir kultūriniais pokyčiais. M. Castells (2011), pažymėjo, kad informacinės visuomenės pagrindas – tai informacijos produkcija bei informacinės ir komunikacinės technologijos, turinčios esminį poveikį permainoms visose veiklos srityse. Informacinėje visuomenėje išskirtinę reikšmę įgyja žmonių žinios ir kompetencija, visuomenės narių orientacija į intelektinius informacijos procesų nulemtus produktus (Davidavičienė ir kt., 2009).

Mokslininkai (D. Bell, J. Baudrillard, M. Poster, P. Virilio, M. Piore, Ch. Sabel, L. Hirchhorn, M. Castells) išskiria įvairius informacinės visuomenės bruožus. Ginevičius (2006) pažymi, kad informacinė visuomenė pasižymi išplėta informacine infrastruktūra; piliečių mokėjimu naudotis moderniomis informacinėmis technologijomis; siekiu nuolat kelti savo žinių ir kvalifikacijos lygį laikantis mokymosi visą gyvenimą koncepcijos; siekiu tapti aktyviais visuomenės nariais.

Tačiau tik nedaugelis mokslininkų, atsižvelgdami į nūdienos poreikius, analizuoja naujai į darbo rinką įsiliejančią Y kartą ir jos poveikį darbo santykiams (Meier ir kt., 2010; Kamau ir kt., 2014).

J. Meier ir kt. (2010) išskiria naujosios informacinės visuomenės – Y kartos bruožus ir akcentuoja, kad technologijų eroje gimusi Y karta dažnai apie technologijas išmano daug geriau nei jų mokytojai ar tėvai ir technologijų naudojimas yra neatsiejama jų gyvenimo dalis. Minėti autoriai taip pat pažymi, kad Y karta yra kaip niekada anksčiau motyvuota, išsilavinusi, vedama didelių lūkesčių, o technologijos yra šios kartos antroji prigimtis ir jų supratimas apie jas leis Y kartos atstovams tapti vertinga visuomenės, o kartu ir darbo rinkos dalimi.

Siekiant atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius informacinės visuomenės kontekste, pirmoje straipsnio dalyje pateikiamos informacinės visuomenės apibrėžtys, bruožai, ypatumai, akcentuojama informacijos ir informacinių technologijų įtaka visuomenių kaitai. Antroje straipsnio dalyje teoriniu lygmeniu analizuojamos Y kartos, kuri jau šiuo metu sudaro didelį darbo rinkos segmentą, charakteristikos ir bandoma ieškoti atsakymo į klausimą – kaip šios kartos lūkesčiai, poreikiai transformuos įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo padalinių funkcijas ir vaidmenį. Trečioje straipsnio dalyje, siekiant išsiaiškinti, kokie nauji vaidmenys ir funkcijos atsiranda žmogiškųjų išteklių padaliniui informacinės visuomenės kontekste, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu apklausta 160 respondentų (žmogiškųjų išteklių padalinių vadovų ir specialistų) iš 92-iejų Lietuvos įmonių. Žmogiškųjų išteklių padalinių vadovų, personalo specialistų apklausos rezultatai parodė, kad nors žmogiškųjų padalinių specialistai suvokia, jog yra svarbu suprasti naująją Y kartą, kaip sparčiausiai augantį darbo rinkos segmentą, tačiau kol kas žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys tik iš dalies yra pasirėngęs informacinės visuomenės iššūkiams.

## **Informacinės visuomenės ypatumai**

Visuomenių kaitą, informacinės visuomenės apibrėžtis, bruožus bei ypatumus analizavo daugelis Lietuvos ir Ikitų šalių pasaulio mokslininkų: V. Praust (1999), P. Drucker (2004), M. Castell (1995), N. Moore (1997), F. Webster (2006), R. Ginevičius (2006), A. Jarockytė (2003), Z. Atkočiūnienė (2014), A. Misevičius (2000) N. Paliulis, A. Šniukienė, A. Vizbaras (2012) ir kt.

Toffler (1989), siekdamas atskleisti visuomenių transformacijas ir akcentuoti

kiekvienos ypatumus, išskyrė tris civilizacijų bangas: agrarinę, industrinę ir informacinę. Agrarinės bangos laikotarpiu visuomenės svarbiausiu socialiniu prioritetu buvo laikoma maisto produktų gamyba. Industrinės bangos laikotarpiu visuomenė koncentravosi į masinę gamybą. Žiliukaitė (2007) pažymi, kad „perėjimas iš tradicinės agrarinės visuomenės į industrinę visuomenę yra susijęs su pasaulėžiūrų kaita, atsispindinčia vertybiniame poslinkyje nuo tradicinių vertybių, pabrėžiančių nuolankumą tradiciniam autoritetui, tikėjimo, šeimos ir bendruomenės svarba, link sekuliarių-racionalių vertybių, akcentuojančių individo savarankiškumą ir autonomiją“ (Žiliukaitė 2007). Informacinė banga, išsivysčiusiose pasaulio šalyse susiformavusi XX a. pabaigoje, tapatinama su informacinėmis technologijomis, ryškėjančiu informacijos ir žinių vaidmeniu ekonomikoje, žmogiškojo potencialo svarba. Taigi, požiūris į organizacijos darbuotojus priklausė ir nuo visuomenės, kurioje ji vystėsi tipo. Informacinėje visuomenėje organizacijos intelektinis potencialas tapo daug svarbesnis nei fiziniai gebėjimai. Pažymėtina, kad vieni iš svarbiausių darbuotojų gebėjimų tampa nuolatinis noras mokytis ir tobulėti, siekiant gauti vis daugiau naujų žinių ir jas tikslingai pritaikyti kuriant naujus produktus ir paslaugas arba tobulinant jau esamus. P. Drucker (2004) akcentavo, kad organizacijos specialistų ir vadovų žinios bei įgūdžiai svarbūs ne tik atliekamų veiklų kokybei, bet ir visos organizacijos veiklos efektyvumui.

Informacinė visuomenė dažniausiai apibrėžiama kaip atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti visuomenė, kurios veikla yra grindžiama informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimu, siekiant padidinti organizacijų produktyvumą ir konkurencingumą (Paliulis, Šniukienė, Vizbaras,

2012). Pabedinskienė ir Deržanauskienė (2006) pažymi, kad „apibrėžti informacinės visuomenės sąvoką ir individo vietą joje yra gana sudėtinga, nes šių procesų plėtros tempai yra nemaži.“

N. Moore (1997), analizuodama informacinės visuomenės sampratą, pateikė dvi informacinės visuomenės charakteristikas, kurios daro įtaką ekonomikai: informacijos naudojimas kaip ekonominis išteklius ir didėjanti informacijos sektoriaus plėtros įtaka ekonomikai. Taigi pažymėtina, kad teigiama įtaka ekonomikai ir jos augimui yra vienas iš esminių informacinės visuomenės privalumų. Lietuvos nacionalinėje informacinės visuomenės plėtros strategijoje (2001) informacinė visuomenė apibrėžiama kaip „atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti ir žinojimu savo veiklą grindžianti visuomenė, kurios nariai – paprasti gyventojai ir visų lygių vadovai – turi galimybę ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai naudoti šiuolaikinių informacinių technologijų priemones, naudotis savo šalies bei viso pasaulio kompiuterizuotais informacijos ištekliais, o valstybės ir savivaldos institucijos, pasitelkdamos šias priemones ir išteklius, priimti sprendimus bei užtikrinti gyventojams viešosios informacijos prieinamumą ir patikimumą.“ Nors informacinės visuomenės interpretacijų yra įvairių, tačiau esminis aspektas yra informacijos ir komunikacijos technologijų reikšmės akcentavimas.

Analizuodami informacinę visuomenę ir jos raidos tendencijas, mokslininkai išryškina kai kuriuos teigiamus ir neigiamus jos aspektus. Tarp teigiamų informacinės visuomenės raidos aspektų yra minimi informacijos apdorojimo greitis, informacijos masiškumas, informacijos globalizacija, informacijos apdorojimo patogumas, informacijos gausumas, alternatyvūs informaci-

jos šaltiniai ir pateikimo formos. Neigiamu informacinės visuomenės aspektu galima laikyti išaugusias pragyvenimo išlaidas, neteisėto manipuliavimo informacijos padažnėjimą, informacinės visuomenės narių susiskaldymą, psichologinio ir etinio pobūdžio problemas, sunkumus, susijusius su informacijos paieška esant informacijos gausai (Atkočiūnienė, 2014; Misevičius, 2000).

Straipsnyje analizuojamos tematikos požiūriu svarbu atskleisti ne tik visuomenių kaitos kontekstą, informacinės visuomenės apibrėžčių įvairovę, bet ir išryškinti informacinės visuomenės ypatumus, kurie daro įtaką organizacijų veiklai bei lemia žmoniškųjų išteklių padalinių transformacijas. Esminius informacinės visuomenės ypatumus išskyrė F. Webster (2006):

- *Technologinis aspektas* informacinės visuomenės sampratoje yra siejamas su informacinėmis technologijomis, kurios užtikrina efektyvų informacijos saugojimą, apdorojimą ir sklaidą.
- *Ekonominis aspektas* informacinės visuomenės sampratoje yra grindžiamas tendencija, jog informacinių produktų ir paslaugų augimas tampa ekonomikos pagrindu, o tai skatina viešojo ir privataus sektoriaus institucijas, kurių veikla susijusi su informacinėmis technologijomis, vis aktyviau prisidėti prie valstybės bendrojo nacionalinio produkto didinimo.
- *Profesinis aspektas* informacinės visuomenės sampratoje yra siejamas su efektyviu informacinių technologijų naudojimu įvairiose veiklos srityse. Darbuotojų gebėjimas kaupti, apdoroti ir efektyviai valdyti informaciją pasitelkiant informacines technologijas yra susijęs su išaugusia intelektinio darbo paklausa.

- *Erdvinis aspektas* yra susijęs su laiko, erdvės, valstybių ar regionų sienų išnykimu, nes kompiuteriniais tinklais yra užtikrinamas nepertraukiamas informacijos srautas.

- *Kultūrinis aspektas* yra siejamas su nuolatiniais informacijos srautais, kurie arba daro įtaką atskirų tautų kultūroms, tradicijoms, papročiams arba ne.

R. Ginevičius, N. Paliulis, E. Chlivickas, J. Merkevičius (2006) išskyrė esminius informacinės visuomenės bruožus pažymėdami, kad tai kokybiškai naujas visuomenės lygmuo, kai visi subjektai intensyviai naudoja informaciją bei naujausias jos apdorojimo ir perdavimo technologijas savo kasdienėje veikloje dirbami, mokydamiesi, poilsiaudami, bendraudami tarpusavyje:

- *Išplėtotą informacinę infrastruktūrą*: informacinės sistemos, duomenų bazės, kompiuterių tinklai, jų standartai ir teisės aktai, kuriančios ir prižiūrinčios institucijos, specialistai.
- *Piliečių mokėjimas naudotis moderniomis informacinių technologijų priemonėmis*: siejama su individų gebėjimu dirbti kompiuteriu, naudotis informacinėmis duomenų bazėmis, bendrauti su kitais asmenimis, naudojantis elektroninėmis komunikacijos priemonėmis.
- *Piliečių siekis nuolat kelti žinių ir kvalifikacijos lygį laikantis mokymosi visą gyvenimą koncepcijos*: siejamas su mokymo ir mokymosi svarba, kuriant ir ugdant informacinę visuomenę, pabrėžiant mokymosi visą gyvenimą aspektą.
- *Piliečių siekis tapti aktyviais visuomenės nariais*: siejamas su dalyvavimu valstybės valdymo procesuose, kartu įgyjant įtakos svarbių sprendimų priėmimo procesuose.

Apibendrinant informacinės visuomenės ypatumus ir jų įtaką analizuojamos

problematikos kontekste galima pažymėti, kad esmine informacinės visuomenės preke tampa žinios, informacija ir technologijos. Informacinės visuomenės ir jos narių intensyvus informacijos ir informacinių technologijų naudojimas kasdienėje veikloje sukuria palankias mokymosi, žinių atnaujinimo, savišvietos, nuolatinio ugdymosi sąlygas, taip pat ir įprastinių profesijų turinio kaitą. Intelektinio kapitalo paklausa ryškina atitinkamas tendencijas darbo rinkoje, kai formuojasi vis didesnis poreikis naujai, daug žinių sukaupusiai, išsilavinusiai ir informacinėmis technologijomis laisvai besinaudojančiai kartai (vadinamajai Y kartai) įsilieti į darbo rinką bei peržiūrėti informacinės visuomenės nulemtų pokyčių ir žmogiškųjų išteklių valdymo santykį.

### **Informacinė visuomenė ir žmogiškųjų išteklių valdymas**

Šalia žodžių junginio „informacinė visuomenė“ ganėtinai dažnas kitas žodžių junginys – „karta Y.“ Žmogiškųjų išteklių specialistai tyrė, kuo ši karta skiriasi nuo kitų kartų ir svarbiausia – kokius iššūkius ji kelia žmogiškųjų išteklių valdymui. Tam, kad suprastume šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo etapo išskirtinumą, svarbu trumpai paanalizuoti personalo valdymo funkcijos vystymąsi ir jos virsmą į žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją. Kai tik ši funkcija atsiskyrė nuo kitų specializuotų valdymo funkcijų, kiekviename jos raidos etape veiklų „portfelis“ vis storejo, nes prie jau esamų veiklų prisidėdavo naujos, atspindinčios to etapo svarbiausius akcentus. Tiesa, praktiškai visais etapais žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija buvo kritikuojama dėl lėtos reakcijos į organizacijų valdymo ir darbuotojų lūkesčių bei preferencijų pokyčius (Eisner, 2005).

Sparrow ir Hiltrop (1999) atskleidė personalo valdymo funkcijos raidą remdamiesi personalo vadovo atsakomybės ir kompetencijų kaita. Šios funkcijos ištakų reikia ieškoti XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje. Skiriami tokie žmogiškųjų išteklių valdymo raidos etapai:

1. *Socialinis reformatorius* – taip autoriai pavadino asmenis, iš kurių vėliau susiformavo personalo vadovas kaip specialistas. Šie asmenys – tai dažniausiai kilniaširdžiai žmonės, kurie buvo neabejingi darbininkų išnaudojimui ir patyčioms iš jų. Jie stengėsi paremti socialiai neapsaugotus, skriaudžiamus darbininkus. Iki šiol rūpinimasis darbuotojų poreikiais liko viena svarbiausių personalo valdymo veiklų.
2. *Gerovės pareigūnai* (angl. *welfare officers*) atsirado Anglijoje, čia 1913 m. buvo atidarytas pirmasis šiuos pareigūnus rengiantis institutas. Jų pagrindinis vaidmuo buvo surinkti labdarą iš įvairių organizacijų ir darbdavių bei išdalinti ją skurstantiems darbininkams.
3. *Humaniškas biurokratas*. Teigiama, kad šiame etape, kuris prasidėjo XX amžiaus 3-iajame dešimtmetyje ir truko iki Antrojo pasaulinio karo, išsivystė personalo valdymo funkcija ir susiformavo personalo vadovo klasikinių veiklų portfelis. Pirmuose dviejuose etapuose daugiausia buvo rūpinamasi fizine darbo aplinka ir skurdo mažinimu, o šiame etape buvo žengtas kokybiškai naujas žingsnis specializuojant ir plečiant personalo valdymo funkciją. Buvo akcentuojama darbuotojų paieškos, rūpestingos atrankos, užduočių nustatymo, mokymų svarba. Personalo vadovas mokėsi dirbti biurokratinėse struktūrose, pirmiausia tarnaudamas visos organizacijos, o ne tik darbdavio interesams.

4. *Personalo vadovas kaip derybininkas*. Šiame etape (po Antrojo pasaulinio karo iki 6-ojo dešimtmečio) prie jau išvardytų veiklų prisidėjo dar viena – derybų vedimas. Tai paaiškina ma tuo, kad šiuo laikotarpiu sustiprėjo profsąjungos tiek savo įtaka, tiek narių skaičiumi, jos reikalavo, kad darbdaviai pertvarkytų darbo santykius. Profsąjungų atkaklumas bei stiprėjanti tarptautinė konkurencija reikalavo sumažinti profsąjungų ir darbdavių priešpriešą derybomis. Personalo valdymo specialistai buvo skatinami tapti derybų ekspertais organizuojant specialius kursus, į universitetų programas įtraukiant tam tikrus dalykus.
5. Nuo 5-ojo dešimtmečio iki 7–8-ojo dešimtmečio išryškėjo *personalo vadovas kaip „organizacijos žmogus“*. Pabrėžiamas organizacijos, kaip visumos, efektyvumas, aiškių tikslų formavimas, kiekvieno organizacijos nario išsipareigojimai šių tikslų realizavimo atžvilgiu. Šis etapas personalo specialistams buvo ypatingas tuo, kad reikėjo perkelti dėmesį nuo atskirų darbuotojų problemų sprendimo prie jų veiklos, kaip visumos, integravimo.
6. *Darbo jėgos analitikas* – tai paskutinis „personalo“ vadovo stereotipas. Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje–devintojo pradžioje ypač paplito darbo jėgos planavimo praktika, kuri apėmė tris veiklas:
  - 1) darbo jėgos poreikio (kiekio ir kokybės atžvilgiu) trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu įvertinimas, t. y. darbo paklausos formavimas;
  - 2) darbo pasiūlos ir jos vystymosi tendencijų įvertinimas;
  - 3) darbo paklausos ir pasiūlos atitikties užtikrinimas (perkvalifikavimo, samdos iš kitų organizacijų ir kt. būdais).
7. *Žmogiškųjų išteklių vadovas*. Nuo XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio prasiidėjo personalo valdymo transformacija į žmogiškųjų išteklių valdymą. Personalo valdymas iš klasikinės biurokratinės funkcijos laipsniškai tampa strategiškai svarbia funkcija, strateginiu verslo partneriu. Tai pirmiausia reikalavo formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir integruoti ją į bendrą verslo strategiją. Žmogiškasis kapitalas tapo konkurencinio pranašumo šaltiniu. XXI amžiuje, susiformavus informacinei visuomenei, žmogiškųjų išteklių vadyba išgyvena naujus pokyčius, kurie yra traktuojami gana priešaringai. Delmonte, Sels (2008) ir kt. teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys išnyks kaip vidinis organizacinės struktūros vienetas, o jo funkcijos bus atliekamos už organizacijos ribų. Autoriai nurodo keturias šių padalinių išnykimo priežastis:
  - 1) žmogiškųjų išteklių valdymo užduočių automatizavimas;
  - 2) užsakomųjų paslaugų (angl. *outsourcing*) naudojimas;
  - 3) žmogiškųjų išteklių valdymo užduočių perdavimas linijiniams vadovams;
  - 4) žmogiškųjų išteklių valdymo užduočių integravimas į bendrųjų paslaugų centrus (angl. *shared services centre*).
 Kitų autorių (Kultalahti, Viitala, 2014; Guillot-Soulez, Soulez, 2014; Hansen, 2015) nuomonė priešinga. Jie teigia, kad šių padalinių vaidmuo augs, nes į darbo rinką ateina karta Y (*Generation Y* arba *Gen Y*), arba tūkstantmečio karta (*Millennials*), kelianti naujus žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkius. Karta Y – tai asmenys, gimę XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje ir vėliau, ir šiuo metu įeinantys



į darbo jėgos sudėtį. Jų yra per 70 mln. ir tai – vienas greičiausiai augančių darbo rinkos segmentų, todėl darbdaviai negali nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų. Organizacijoms, ypač jų žmogiškųjų išteklių specialistams, svarbu suprasti kartą Y ir diegti jai tinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Mokslininkai (Eisner, 2005; Hansen, 2015; Kultalahti, Viitala, 2014; Guillot-Soulez, Soulez, 2014) išskiria bruožus, ne tik charakterizuojančius kartos Y atstovus, bet ir tampančius pagrindu formuojant jų valdymo politiką. Eisner (2005) akcentuoja tokius svarbiausius kartos Y bruožus:

***Išmanantys technologijas*** (angl. *techno-savvy*), nes jie kartu su naujomis technologijomis augo, jomis pasikliauja atlikdami darbus ir teikia pirmenybę komunikuodami.

***Orientuoti į šeimą*** (angl. *family-centric*). Šios kartos jau dirbantys atstovai labiau nei ankstesnių kartų atstovai vertina lankstų darbo laiką, darbo ir gyvenimo balansą, todėl jie prioritetą teikia šeimai, o ne darbui.

***Orientuoti į pasiekimus*** (angl. *achievement-oriented*), nes jie ambicingi, turi didelius lūkesčius, toleruoja riziką, nebijo suabejoti valdžios sprendimais.

***Trokštantys dėmesio*** (angl. *attention-craving*). Kartos Y atstovai tikisi dėmesio grįžtamojo ryšio ir patarimų forma.

Mokslininkas Hansen (2015) atkreipia dėmesį į neigiamas šios kartos charakteristikas: išlepinti, tingūs, pasižymintys silpna darbo etika, rodantys mažai pagarbos vadovams, individualistai, neįsipareigojantys, neloyalūs darbdaviui, pasižymintys socialinių gebėjimų stoka.

Aišku, šie stereotipai nėra būdingi visai kartai Y. Kultalahti ir Viitala (2014) atkreipia dėmesį į tokias pozityvias charakteristikas, kaip šiuolaikinių technologijų išmanymas, atvirumas pokyčiams, siekis kelti kvalifikaciją ir nebijoti naujų iššūkių darbe.

Atlikti kartos Y motyvacijos tyrimai atskleidė motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius (Kultalahti, Viitala, 2014). Pasirodė, kad pastarieji yra atvirkštinė forma pirmųjų: motyvuoja naujos, įdomios darbo užduotys, o demotyvuoja vienodų užduočių atlikimas ilgą laiką ir stagnacija (1 lentelė).

Atlikti tyrimai Prancūzijoje, apklausus 592 kartos Y atstovus, atskleidė, kad ieškodami darbo jie teikia pirmenybę tokiems aspektams kaip firmos prestižas, vadovaujamos pareigos, streso nesukelianti aplinka, užduočių įvairovė, atstumas nuo namų iki darbo, ne mažesnė kaip 1 500 eurų alga (Guillot-Soulez, Soulez, 2014).

Apibendrinant reikėtų konstatuoti, kad norint suformuoti organizacijose žmogiškąjį kapitalą, turintį konkurencinį pranašumą,

1 lentelė. **Kartos Y darbuotojus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai** (pagal Kultalahti, Viitala, 2014)

<i>Motyvuojantys veiksniai</i>	<i>Demotyvuojantys veiksniai</i>
Dalyvavimas naujuose, įdomiuose projektuose	Ilgą laiką atliekamos tos pačios užduotys
Geras darbo kolektyvas	Blogas psichologinis klimatas darbe
Galimybės augti ir ugdyti kompetencijas	Dirbama asmeninio darbo sąskaita
Lankstumas darbe	Nelankstumas darbo vietoje
Asmeninio gyvenimo laimė	Neigiama įtaka asmeniniam gyvenimui (pvz., miego trūkumas ir pan.)
Iššūkiai darbe	Blogas vadovavimas
Darbo ir gyvenimo dermė	Nereagavimas į pagalbos prašymus

reikia gebėti pritraukti, pasamdyti ir išlaikyti jaunos, talentingas darbuotojus. Tai pirmiausia turėtų būti žmoniškųjų išteklių valdymo padalinių ir jų specialistų rūpestis. Jie turėtų išsiaiškinti kartos Y lūkesčius, požiūrius, nes ši karta artimiausioje ateityje dominuos darbo rinkoje. Akivaizdu, kad karta Y skiriasi nuo kitų kartų vertybėmis ir įsitikinimais, darbo etika ir darbo tikslais bei su darbu susijusiais lūkesčiais. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai turi žinoti, kokios darbo ir organizacinės charakteristikos kartos Y atstovams yra svarbios darbo paieškos metu, ir į jas atsižvelgti organizuodami žmoniškųjų išteklių padalinių veiklą.

### **Žmoniškųjų išteklių padalinių iššūkiai**

Siekdami identifikuoti pokyčius, atsirandančius žmoniškųjų išteklių padalinių veikloje informacinės visuomenės iššūkių akistatoje, straipsnio autorės atliko kiekybinį tyrimą, pasitelkdamas anketinės apklausos metodą. Tyrime dalyvavo respondentai, atstovaujantys 92 įmonėms: tai AB „RIMI Lietuva“, AB „Achema“, AB „Lietuvos geležinkeliai“, AB „Stumbras“ ir kt. Nustatant tyrimo imtį buvo remtasi netikimybinės atrankos ir „sniego gniūžtės“ metodu, kai pirmiausia tyrėjai parenka įmones, kuriose dirba buvę bendramoksliai, bendradarbiai ir pan. Pasakui šie asmenys nurodo kitas įmones. Tokiu būdu apklausta 160 respondentų. *Tyrimo tikslas* buvo išsiaiškinti respondentų požiūrį ir nuostatas, aktualias žmoniškųjų išteklių valdymo klausimais: informacinės visuomenės įtaką žmoniškųjų išteklių valdymui, žmoniškųjų išteklių padalinių funkcijoms bei jų specialistų kompetencijoms. Tuo tikslu buvo apklausti žmoniškųjų išteklių padalinių vadovai, personalo specialistai (vadybininkai), o įmonėse, neturinčiose šių padalinių, – darbuotojai, be savo tiesioginių

funkcijų, atsakingi ir už žmoniškųjų išteklių valdymo funkcijas.

Įmonės pagal veiklos sritį pasiskirstė taip: 13 proc. (20) gamybos; 23,4 proc. (36) prekybos; 39,6 proc. (61) paslaugų ir 24 proc. (37) mišrios veiklos įmonės. Pagal dydį: 27,8 proc. buvo mažos (iki 50 darbuotojų); 26,6 proc. vidutinės (50–250 darbuotojų) ir 45,6 proc. didelės įmonės (per 250 darbuotojų).

Analizuojant žmoniškųjų išteklių padalinio funkcijas bei jų pokyčius buvo remtasi D. Ulrich (1998) funkcijų klasifikacija. Paaiškėjo, kad iš keturių esminių žmoniškųjų išteklių valdymo funkcijų Lietuvos įmonių žmoniškųjų išteklių padalinių specialistai dažniausiai atlieka „administravimo eksperto“ (82,3 proc. (dokumentų administravimas, darbų saugos užtikrinimas; paieškos, atrankos ir mokymo proceso tobulinimas) būdingas užduotis. O kad įmonėse šie padaliniai atlieka „verslo partnerio“ ir „darbuotojų atstovo“ (žmoniškųjų išteklių strategijos formavimas bei įgyvendinimas, darbuotojų kaitos bei lojalumo tyrimai, komunikacijos proceso užtikrinimas organizacijoje) funkcijas, nurodė mažiau kaip pusė respondentų (44,2 proc.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai stokojanti dėmesio tokia svarbi šiandieną funkcija kaip „pokyčių agento“ (įmonėje vykstančių pokyčių palaikymas, organizacijos kultūros formavimas ir vertybių palaikymas) – ją nurodė tik trečdalis respondentų (32,3 proc.). Galima daryti išvadą, kad tirtų įmonių žmoniškųjų išteklių padalinių veikla „įstrigo“ humaniško biurokrato ir darbo jėgos analitiko etapuose, kas leidžia teigti, kad jie kol kas tik iš dalies pasirengę informacinės visuomenės iššūkiams.

Minėtą teiginį patvirtina respondentų atsakymai į klausimą apie jų atliekamų žmoniškųjų išteklių valdymo funkcijų



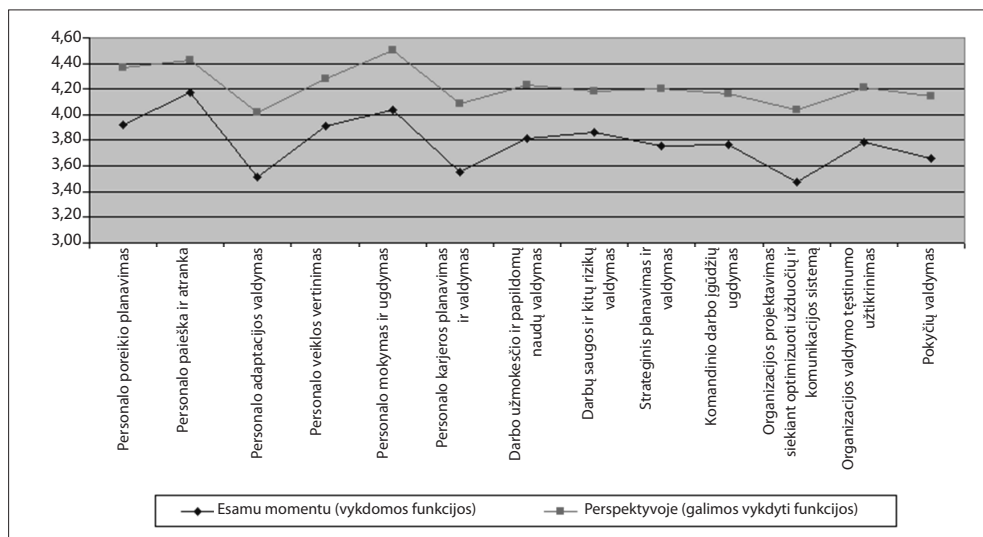
svarbą šiuo momentu ir kaip ji keisis perspektyvoje. Iš 1 paveikslu matome, kad pagal penkiabalę skalę daugiausia balų surinko tokios šiuo metu svarbios funkcijos kaip darbuotojų paieška ir atranka (4,2 balo), mokymas ir ugdymas (4,0 balo), organizacijos valdymo tęstinumo užtikrinimas (3,8 balo). Respondentų manymu, šių funkcijų svarba ateityje padidės (4,4; 4,5; 4,2).

Atsižvelgiant į Y kartos lūkesčius, darbuotojų paieškos ir atrankos procesai ateityje turėtų keistis. Tai visų pirma liečia kandidatų paieškos metodus (ieškant darbuotojų galima išnaudoti šiuolaikines technologijas, pavyzdžiui, dedant darbo skelbimus organizacijos *facebook*'e ir kituose socialiniuose tinkluose), atrankos kriterijus ir organizacijos pasiūlymų atitiktį kandidatų lūkesčiams (pavyzdžiui, galimybę dirbti nuotoliniu būdu). Kadangi akivaizdu, kad darbuotojų lūkesčiai kinta, jiems neužtenka įdomaus darbo, gero atlyginimo bei galimybės mokytis. Šalia to kartos Y atstovams svarbu: darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, lanksčių darbo

formų taikymas, pozityvi atmosfera darbe ir netgi tai, ar organizacija socialiai atsakinga. Atsižvelgiant į kartos Y poreikius, turi būti siekiama lankstumo tiek darbo sutarties, tiek darbo vietos ir laiko požiūriu. Kaip rodo kitų autorių atlikti tyrimai (Kultalahti, Viitala 2015), Y kartos darbuotojai nori dirbti mažiau, turėti laisvų dienų vietoj piniginės kompensacijos.

Kalbant apie mokymo ir ugdymo funkcijos pokyčius, žmogiškųjų išteklių padaliniai turėtų siūlyti įvairesnių mokymo metodų, pavyzdžiui, darbo rotaciją, darbuotojų konsultavimą (ir/ar koučingą), dalyvavimą diskusijose, projektinę veiklą, galimybes mokytis iš ekspertų, specialių užduočių skyrimą ir kt. Svarbu Y kartos darbuotojams pateikti asmeninio tobulėjimo planus, kad jie matytų galimybę sėkmingai kilti karjeros laiptais, sykiu leidžiant jiems pereiti nuo vienos užduoties prie kitos bei nuolat teikiant grįžtamąjį ryšį.

Reaguojant į minėtus iššūkius, labai svarbi žmogiškųjų išteklių padalinių vadovų ir specialistų kompetencija. Vienas iš



1 pav. Žmogiškųjų specialistų funkcijų įvertinimo vidurkiai.  
Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

elementų, apibūdinančių kompetenciją, – išsilavinimas ir darbo stažas. Tyrimas parodė, kad tik 16,9 proc. vadovų ir specialistų turėjo specializuotą, t. y. personalo vadybos, išsilavinimą, 4,5 proc. – psichologijos ir 31,2 proc. vadybinį išsilavinimą, 5,2 proc. turėjo teisininko išsilavinimą, 11,7 proc. buvo inžinerijos sričių specialistai ir net 24,7 proc. – ekonomistai. Viena vertus, nėra svarbu, kokią išsilavinimą turi konkretus žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas ar specialistas, nes patirties galima įgyti. Kita vertus, tai yra vienas iš veiksnių, mažinančių šio padalinio strateginį vaidmenį siekiant tapti lygiaverčiais verslo partneriais.

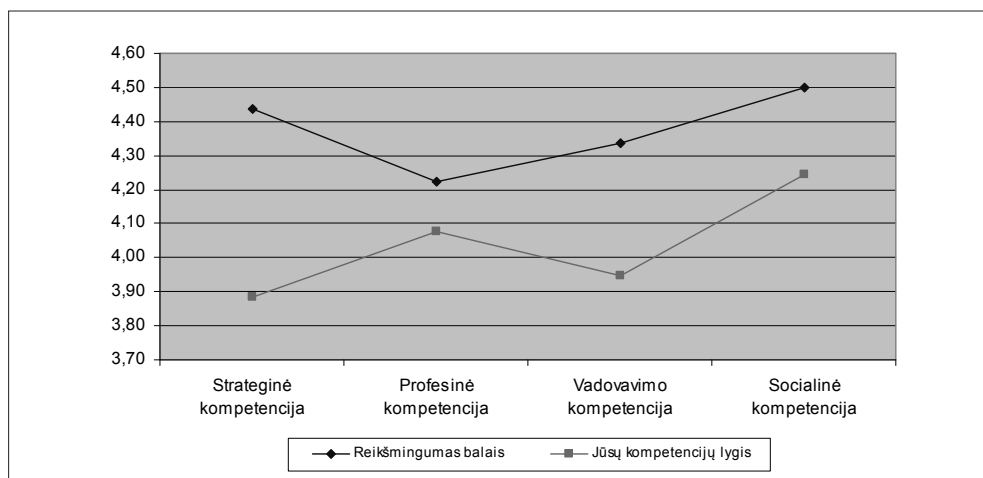
Vertinant darbo stažą, svarbu pabrėžti, kad dauguma vadovų ir specialistų turėjo nedidelį darbo stažą (iki 5 metų – 42,3 proc. ir 5–10 metų – 28,2 proc. respondentų). Tai galima vertinti teigiamai, nes jauni vadovai, priklausantys tai pačiai kartai, tikėtina, geriau supras kartos Y lūkesčius bei poreikius.

Žmogiškųjų išteklių padalinio specialistų funkcijų kaita kelia jų kompetencijų ugdymo reikalavimus. Anketoje buvo išskirti keturi kompetencijų tipai (profesinė, vadybinė, strateginė, socialinė) ir jų

dedamosios. Respondentų buvo prašoma įvertinti pagal 5 balų skalę jų suvokiamą asmeninių kompetencijų faktinį lygį (aš esu...) ir reikalingą (idealų) kompetencijų lygį (aš turėčiau būti...).

Analizuojant, kaip respondentai suvokia, koks yra jų turimų kompetencijų lygis, paaiškėjo, kad žmogiškųjų išteklių specialistai geriausiai įvertino savo socialinę kompetenciją, jos vertinimo vidurkis 4,24 balo (jos atskiros dedamosios buvo įvertintos: komunikaciniai gebėjimai – vidurkis 4,43 balo iš penkių; gebėjimas mokytis – vidurkis 4,39). Tai vertintina kaip teigiama tendencija, nes Y kartos darbuotojams reikia nuolatinio bendravimo bei grįžtamojo ryšio. Be to, gebėjimas nuolat tobulinti kvalifikaciją tampa būtinas, norint prisitaikyti prie sparčių visuomenės kaitos tendencijų.

Palankiai buvo įvertinta ir profesinė kompetencija – 4,09 balo (jos dedamosios: žinios apie organizaciją; žmogiškųjų išteklių valdymą ir kt. – vidurkis 4,18; darbas kompiuteriu – vidurkis 4,43; darbo patirtis – vidurkis 4,08; funkcinių sričių išmanymas – vidurkis 3,99). Tai rodo, kad žmogiškųjų išteklių specialistai mano esantys profesio-



2 pav. Respondentų suvokiamo kompetencijos reikšmingumo ir turimos kompetencijos vertinimo vidurkliai. Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

nalūs, galintys inicijuoti pokyčius organizacijoje, diegti pažangią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, siekdami pritraukti ir išlaikyti kartos Y atstovus. Teigiamą tendenciją yra ir technologijų išmanymas (56 proc.), kas leis prisitaikyti prie informacinės visuomenės iššūkių.

Respondentai vertino ir strateginę bei vadybinę kompetenciją (atitinkamai 3,95 ir 3,88), o tokios jų dedamosios, kaip strateginis mąstymas (vidurkis 3,66); vadovavimo įgūdžiai (vidurkis 3,68) buvo įvertinti žemiausiai. Tai mažina šio padalino galimybes inicijuoti pokyčius organizacijoje bei pritraukti gambiaus kartos Y atstovus, kuriems nepriimtina rutina ir stagnacija.

Taigi Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių specialistų suvokiama asmeninė kompetencija pakankama tik specializuotose srityse, susijusiose su konkrečiais žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais (profesinė ir socialinė kompetencija). Tačiau nepakankamas strateginės ir vadovavimo kompetencijų lygis. Pastarųjų reikšmingumas informacinėje visuomenėje neabejotinas, kas rodo, kad žmogiškųjų išteklių padalinys tik iš dalies pasirengęs ateities iššūkiams.

Tai patvirtina asmeninių savybių vertinimas. Vertindami savo asmeninių savybių suvokiamą svarbą, žmogiškųjų išteklių specialistai labiausiai akcentavo savo atsakingumą (vidurkis 4,70), darbštumą (4,49), kruopštumą (4,40) bei lankstumą (4,29). Mažiausiai įvertinta empatija (gebėjimas įsijausti į kito būseną – 3,93), streso valdymas (3,80) ir kūrybiškumas (3,88). Vadinasi, žmogiškųjų išteklių specialistų funkcijų „portfelyje“ vis dar vyrauja administracinės funkcijos, kurioms atlikti reikia savybių, gavusių didžiausius vertinimus, t. y. darbštumo, kruopštumo ir pan.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima išskirti teigiamus ir neigiamus žmogiškųjų išteklių padalinius bei jų specialistus charakterizuojančius aspektus. Teigiami aspektai: žmogiškųjų išteklių vadovų ir specialistų amžius, noras mokytis, šiuolaikinių technologijų išmanymas. Neigiami aspektai: administracinių biurokratinių funkcijų vyravimas, nepakankamas strateginės ir vadovavimo kompetencijų lygis.

## Išvados

Vienas iš informacinės visuomenės nulemtų ypatumų – karta Y, kurią sudaro asmenys, gimę XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje ir vėliau ir šiuo metu įsiliejantys į darbo rinką. Tai reikalauja žmogiškųjų išteklių valdymo esminių pokyčių, norint prisitaikyti prie naujųjų informacinės visuomenės iššūkių, nes pagrindine visuomenės preke tampa žinios, informacija ir technologijos.

Karta Y skiriasi nuo kitų kartų vertybėmis ir įsitikinimais, darbo etika ir darbo tikslais bei su darbu susijusiais lūkesčiais. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi žinoti, kokios darbo ir organizacinės charakteristikos kartos Y atstovams yra svarbios ieškant darbo, ir jas įvertinti organizuojant žmogiškųjų išteklių padalinių veiklą.

Šiuo metu karta Y yra vienas greičiausiai augančių darbo rinkos segmentų, todėl vadovai, darbdaviai negali nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų. Organizacijoms, ypač jų žmogiškųjų išteklių specialistams, svarbu suprasti Y kartą ir diegti atitinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Straipsnio autorių atliktas tyrimas rodo, kad žmogiškųjų išteklių padaliniai kol kas tik iš dalies yra pasirengę informacinės visuomenės iššūkiams, nes jų veikla dažnai apsiriboja administracinėmis biurokratinėmis

mis funkcijomis, o kompetencija pakankama tik profesinėje ir socialinėje srityse.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių padaliniai tirtose įmonėse

dar nesusidūrė su stiprių pokyčių poreikiu, tad ateityje jų laukia neišvengiamas iššūkis, pareikalausiantis iš esmės peržiūrėti jų vaidmenį ir funkcijas.

## LITERATŪRA

ATKOČIŪNIENĖ, Z.; JANIŪNIENĖ, E. (2014). *Informacijos valdymas viešajame sektoriuje*. Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 978-609-459-345-1.

CASTELLS, M. (2011). *The Rise of the Network Society – The Information age: Economy, Society, and Culture*. Vol. 1. John Wiley & Sons. 656 p. ISBN 9781444356311.

ČESYNIENĖ, R.; DISKIENĖ, D.; STANKEVIČIENĖ, A. (2013). Labour market trends and their impact on human resource management in Lithuanian companies. *Ekonomika* 92 (3), p. 123–140.

DAVIDAVIČIENĖ, V.; GATAUTIS, R.; PALIULIS, N.; PETRAUSKAS, R. (2009). *Elektroninis verslas*. Vilnius, 2009. 80 p. ISBN 978-9955-28-513-7.

DELMOTTE, J.; SELS, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, vol. 37, no. 5, p. 543–563.

DRUCKER P. F. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Rgrupė. ISBN 9949-10-533-1.

EISNER S. (2005). Managing Generation Y. *Advanced Management Journal*, vol.70, no. 4, p. 4–15.

GINEVIČIUS, R.; PALIULIS, N. K.; CHLIVICKAS, E.; MERKEVIČIUS, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.

GUILLOT-SOULEZ, Ch.; SOULEZ, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, vol. 36, no. 4, p. 319–332.

HANSEN, R. (2015). *10 truths about Generation Y workforce* [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: ([http://www.quintcareers.com/Gen-Y\\_workforce.html](http://www.quintcareers.com/Gen-Y_workforce.html)).

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no. 4, p. 569–582.

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, no. 1, p. 101–114.

Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcija (2001). *Valstybės žinios* 20-652. Vilnius.

MEIER, J.; STEPHEN, F.; MITCHELL, C. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, vol. 6, no. 1, June.

MISEVIČIUS, A. (2000). Informacinė visuomenė: dabartis ir perspektyvos. *Mokslas ir gyvenimas*, 2 (506) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://ausis.gf.vu.lt/mg/nr/2000/02/2infov.html>>.

MOORE, N. (1997). Issues and trends: the information society. *World information report*, 1997/1998, p. 271–284. Prieiga per internetą: <<http://www.unesco.org/webworld/wirerpt/wirenglish/chap20.pdf>>.

PABEDINSKIENĖ, A.; DERŽANAUSKIENĖ, G. (2006). Lietuvos informacinės visuomenės plėtros rodiklių analizė. *Tiltai*. 2006, nr. 1 (34). Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006-ISSN\\_1392-3137.N\\_1\\_34.PG\\_1-10/DS.002.0.02.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006-ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_1-10/DS.002.0.02.ARTIC)>.

PALIULIS, K. N.; MAČIULYTĖ-ŠNIUKIENĖ, A.; VIZBARAS, A. (2012). Informacinės visuomenės plėtros ir jos įtakos darbo produktyvumui vertinimas: Lietuva Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (26), p. 20. ISSN 1648-9098.

SPARROW, P.; HILTROP, J. (1999). *European HRM in Transition*. Prentice Hall, p. 3–83.

STANKEVIČ, B.; PALIULIS, N. (2003). Informacinės visuomenės sampratos teorijų analizė. Iš *6-oji Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencija „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“*. Vilnius, p. 246–251.

TOFFLER, A. (1989). *The third wave*. New York: Bantam Books. 537 p.

WEBSTER, F. (2006). *Informacinės visuomenės teorijos*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 319 p.

ŽILIUKAITĖ, R. (2007). Vertybiniai pokyčiai Lietuvos visuomenėje: nuo tradicinių link sekuliarių – racionalių vertybių. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, 1(19). ISSN 1392-3358.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEPARTMENT IN THE CONTEXT OF INFORMATION SOCIETY

Rima Česynienė, Asta Stankevičienė, Neringa Jurgaitytė

### S u m m a r y

The relationship between a human resource management department and information society has become an integral part in the process of creating the knowledge economy. In order to adapt to global economic changes, accelerating globalization and challenges related with the transformation of societies, the new requirements / demands for a human resource management department are raised. In the era of information society, the new – Y – generation is entering the labour market and human resource management departments as well. This requires fundamental changes to adapt to the new challenges of information society, including the characteristics and expectations of the Y

generation. In order to find out how human resource management departments of Lithuanian companies are corresponding to the challenges of information society, a quantitative analysis based on the questionnaire method was conducted. The research included 160 respondents (human resource managers and professionals) from 92 Lithuanian business firms. Based on the empirical results, it was indicated that the human resource management departments of Lithuanian companies still have not faced a strong need for a change, but the near future will require a fundamental revision of the role and functions of human resource management departments.

*Įteikta 2015 m. gegužės 4 d.*