

# Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas

## Monika Juodeikaitė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Verslo procesų valdymo programos magistrantė  
Vilnius University, Faculty of Economics  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: monika.juodeikaite@gmail.com

## Asta Fominienė

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

*Žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymo proceso raidoje ryškėjantys pokyčiai leidžia teigti, kad ŽI 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. Iš čia kyla mokslinė ir praktinė problema, kurią būtų galima įvardyti kaip organizacijų susidūrimą su ŽI valdymo pokyčiais, o tai suponuoja būtinybę iš naujo įvertinti ŽI valdymo procesus atsižvelgiant į įtakos turinčius veiksnius, siekiant suderinti įmonės savininko ir darbuotojų tikslus bei užtikrinant efektyvų pridėtinės vertės kūrimą. Straipsnio tikslas – įvertinti išorinių ir vidinių veiksnių įtaką organizacijos ŽI valdymo procesams ir rezultatams, pateikti rekomendacijas, kaip organizacijoms vertinti vidinių ir išorinių veiksnių įtaką siekiant užtikrinti efektyvų ŽI ir visos organizacijos strateginį valdymą. Šiam tikslui pasiekti buvo apibrėžti uždaviniai: nustatyti veiksnius, turinčius įtakos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų kaitai, ir sudaryti žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių teorinį modelį; nustatyti veiksnių įtaką žmogiškųjų išteklių procesams bei rezultatams; identifikuoti veiksnius, turinčius didžiausią įtaką organizacijai ir kaip jie veikia žmogiškųjų išteklių valdymo procesus ir jų kaitą. Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, kiekybiniam tyrimui atlikti naudojama anketinė apklausa, empirinių duomenų apdorojimui ir statistinei analizei atlikti taikytos „MS Office Excel“ ir SPSS programos, kokybiniam tyrimui atlikti – pusiau struktūruotas interviu, duomenys analizuojami atliekant turinio analizę.*

**Pagrindiniai žodžiai:** ŽI valdymas, strateginis ŽI valdymas, ŽI valdymo funkcijos.

## Įvadas

ŽI valdymas organizacijoje yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų. Svarbu pabrėžti, kad pats ŽI valdymas, tiek požiūris į organizaciją ir organizacijos tikslai yra nuolatos

kintantis procesas, todėl ŽI valdymo raida yra neišvengiama. Anksčiau procesus daugiau koregavo šalies lygmeniu vykstantys ekonominiai, politiniai, teisiniai ir demografiniai procesai, o dabar organizacijos susiduria ir su globaliais iššūkiais. Darbo

jėgos įvairovė vystosi labai greitai ir tai sukelia organizacijoms būtinumą dar kartą peržiūrėti ŽI strategijas, reaguoti į pokyčius. Dėl migracijos organizacijos susiduria su daugiakultūriškumo problemomis, keičiasi darbo reikalavimai, dėl kintančios darbuotojų pasiūlos kinta atlygio sistema, išskyla poreikis spręsti papildomus su užsieniečių įdarbinimu kylančius teisinius klausimus, taip pat ne mažiau svarbi ir darbuotojų integracija – socializacijos procesai, kurie reikia paminėti, yra gana nauja ŽI sritis.

Išnagrinėjus mokslinius darbus ŽI valdymo proceso pokyčių tema galima daryti išvadą, kad Lietuvoje ši sritis yra dar mažai nagrinėta. Mokslinių darbų, kuriuose autoriai analizuotų ŽI valdymo pokyčių priežastis, beveik nėra. Daugiausia yra akcentuojamas pokyčių valdymas ir diskusijos objektu tampa pats pokytis, jo suvaldymas, įtaka organizacijai ir darbuotojams, tačiau esmės, kas būtent lemia pokyčius ir kokie veiksniai turi daugiausia įtakos, tyrimuose mažai. Galima aptikti keletą mokslinių publikacijų, kuriose yra nagrinėjama ŽI strateginio valdymo įtaka rezultatams, dažniausiai ieškoma sąsajų su konkurenciniu pranašumu. Adamonienė (2009) analizuoja ŽI formavimo veiklinius segmentus ir grindžia ŽI formavimo kryptis. Teorinės analizės išvadose teigiama, kad „aplinkos pokyčiai pakeitė ne tik organizacijų veiklą, bet ir požiūrį į karjeros organizavimą ir vystymą jose. Šiuolaikinės organizacijos privalo sugebėti įvertinti rinkas, kultūrą, darbuotojus ir naujus valdymo stilius.“ Tai rodo, kad bent jau teoriniu lygmeniu galima rasti platesnio ŽI valdymo procesų pokyčių požiūrio užuomazgų ir analizės, atsižvelgiant į išorės veiksniai, kurie savo ruožtu veikia ir visą organizacijos vidinių veiksmų tinklą. Teorinės analizės lygmeniu Jagminas ir Piktornaitė (2009) nagrinėja ŽI valdy-

mo kaitos ypatumus. Jų išvados papildo Adamonienės (2009) analizę ir teigia, kad žmogiškiesiems ištekliams globalizacijos ir intensyvios konkurencijos sąlygomis būtini nuolatiniai pokyčiai ir veiklos efektyvumo augimas, kuris bus užtikrinamas tik tada, kai keisis ŽI valdymo metodai, priemonės ir pati filosofija. Kalibataitė (2011), analizuo-dama ŽI procesų valdymą pagal valdomo proceso modelį, akcentuoja, kad žmogiškiesiems ištekliams susiduria su pokyčiais, kuriuos lemia vartotojų poreikiai, konkurencija ir kitos aplinkybės. Nuolatinis pokyčius autorė siūlo valdyti pasitelkiant informacines analitines sistemas. Būtina pabrėžti, kad su tokiu poreikiu susiduria tik didelės organizacijos, kuriose yra didžiuliai informacijos srautai, juos sunku sukontroliuoti įprastais vadybos metodais.

Daugiau empirinių tyrimų nagrinėjama užsienio autorių darbuose. Naujausias Kurtuluş (2014) atliktas išorės veiksmų, darančių įtaką ŽI valdymo procesams Turkijos organizacijose, tyrimas išsamiai analizuoja, kokie veiksniai yra reikšmingi. Tyrimo metu buvo identifikuoti visi galimi išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie gali turėti įtakos ŽI valdymui. Veiksniai buvo išgryninti pasitelkiant teorinę analizę ir organizacijų vadovus. Tyrimu siekta nustatyti ryšius tarp vidinių ir išorinių veiksmų, tarp veiksmų ir ŽI funkcijų bei praktikų, buvo tiriami ir kiti veiksniai – organizacijos dydis, sektorius, geografinė padėtis ir kiti. Panašų tyrimą atliko Al-Jabari (2012), nagrinėdamas veiksmus, turinčius įtakos ŽI valdymui: organizacijos dydį (darbuotojų skaičius), sektorių (privatus ar viešasis) ir pelno siekimą (pelno ir ne pelno organizacijos). Tyrimo rezultatai parodė, kad vidiniai ir išoriniai veiksniai turi įtakos ŽI valdymo pokyčiams. Atafar ir Sharifi (2013) atliko atvejo analizę, kurios tikslas

buvo išanalizuoti ŽI efektyvumo veiksniai. Buvo nustatytos reikšmingos koreliacijos tarp sociokultūrinių, aplinkos, vidinių ir individualių veiksnų ir ŽI efektyvumo.

Apibendrinus jau atliktus tyrimus, galima daryti išvadą, kad vidinių ir išorinių veiksnų įtakos tyrimai ŽI valdymo pokyčiams yra gana nauja sritis, jų stanga ir Lietuvoje. Užsienio mokslininkai padėjo metodologinį pagrindą atlikti tolesnius tyrimus, kurių objektas galėtų būti ne tik ŽI valdymo pokyčiai, bet ir įtaka organizacijos veiklos rodikliams arba veiksnų įtakos individo lygmeniu organizacijos aspektu.

Siekiant atskleisti veikiančius, darančius įtaką ŽI valdymo procesų pokyčiams, pirmoje straipsnio dalyje nagrinėjama ŽI valdymo samprata aplinkos pokyčių kontekste, pateikiama ŽI valdymo proceso struktūra per kontekstą ir funkcijas, identifikuojama ŽI valdymo proceso vieta įmonės procesų sistemoje. Antroje straipsnio dalyje teoriniu lygmeniu analizuojami ŽI valdymo strategijos modeliai ir remiantis gautais analizės rezultatais pateikiamas autorinis ŽI valdymo procesų modelis. Trečioje straipsnio dalyje, siekiant išsiaiškinti, kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai veikia ŽI valdymo procesus organizacijoje ir kaip tų veiksnų sukelti pokyčiai koreguoja procesus ir procesų rezultatus, buvo atliktas dviejų dalių tyrimas: anketinė darbuotojų apklausa ir ekspertų interviu. Anketinės apklausos metu buvo apklaustas 71 respondentas. Ekspertų interviu būdu buvo apklausti 5 respondentai, kurie turi sau pavaldžių darbuotojų ir ne mažesnę nei 3 metų vadovaujamo darbo patirtį. Darbuotojų, ŽI valdymo specialistų ir vadovų tyrimų rezultatai papildė vienas kitą ir parodė, kad daugiausia įtakos ŽI valdymo procesams organizacijoje turi vidiniai veiksniai, todėl reaguodama į pokyčius organizacija gali keisti veiksniai, derindama

juos prie bendros organizacijos strategijos ir užtikrindama optimalius ŽI valdymo procesų veiklos rezultatus.

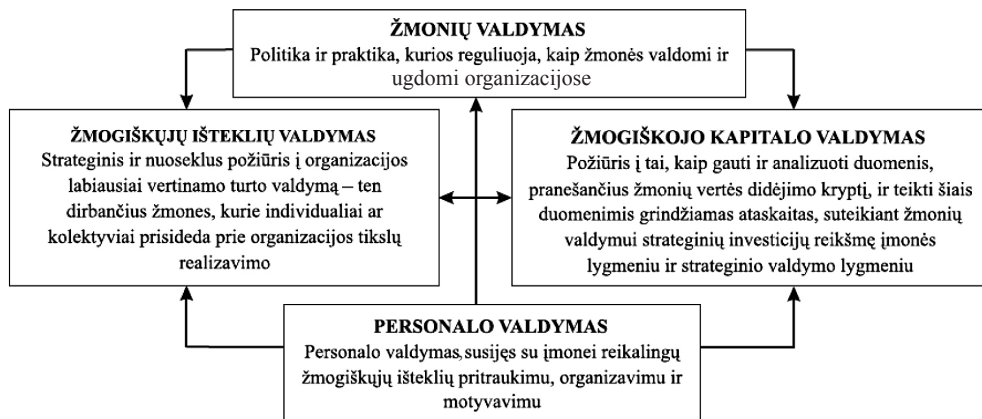
## **Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymo proceso vieta įmonės veiklos procesų sistemoje**

Kaip pabrėžia Stankevičienė, Šarupčiūtė (2014), vienas iš esminių įmonės vidinio potencialo šaltinių yra žmogiškasis kapitalas, o gebėjimas jį valdyti strategiškai svarbus įmonės veiklos plėtros procese. ŽI valdymo samprata kito priklausomai nuo laikotarpio ir pagrindinių iššūkių. Apibendrinant mokslininkų (Bratton, Gold, 2003; 2006; Dessler, 2001; Armstrongas, 2006) darbus ryškėja, kad ŽI valdymas yra strateginis, darbinių santykių *metodas* (Bratton, Gold, 2003), tęstinė *procedūra*, atliekamos *funkcijos* (Dessler, 2001), strateginis, nuoseklus ir visa apimantis *požiūris* (Armstrongas, 2006). Siekdami apibrėžti ŽI sampratą autoriai akcentuoja žmogiškojo kapitalo naudojimą konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytiems 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 išsipareigojimų ugdyimas ir palankios darbuotojams darbo aplinkos sudarymas.

Mokslininkai, tyrinėję ŽI valdymą, padarė išvadą, kad organizacija gali pasiekti savo tikslus tada, kai jos strategija yra derinama ir kuriama kartu su ŽI valdymo strategija. Poreikis reaguoti į aplinką, nuolat keistis ir adaptuotis lėmė strateginį požiūrį į ŽI valdymą. Svarbu pabrėžti, kad ŽI valdymas nėra tapatus personalo valdymo sąvokai. Kaip teigia Lobanova (2014),

žmonių valdymo pokyčiai pamažu priartėja prie ŽI valdymo modelių prioritetų įgyvendinimo ir nutolsta nuo personalo valdymo schemų (1 pav.).

Mokslinėje literatūroje nurodomas nevienodas ŽI valdymo funkcijų kiekis, tačiau mokslininkai teigia, kad jis dažniausiai nepriklauso nuo organizacijos dydžio,



1 pav. Ryšys tarp žmonių valdymo aspektų (Lobanova, 2014)

Kalbant apie ŽI valdymą pabrėžiama strateginė svarba, o personalo valdymas suvokiamas kaip siauresnė, daugiau funkcinė veikla. Kaip teigia Išoraitė (2011), ŽI valdymas, kuris labai orientuotas į išorinę bei globalinę aplinką, apima ilgalaikę perspektyvą ir dėmesį telkia į siekiamus rezultatus, yra daugiau individualizuotas, darbuotojams taikomas individualus darbo apmokėjimas, lanksčios taisyklės, konsultavimas leidžia darbuotojus įtraukti į procesus, pabrėžiamas darbuotojo dalyvavimas, jis turi galimybę kolegialiai priimti sprendimus, reikšti savo nuomonę, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir tikima, kad kiekvienas gali prisidėti prie procesų pasiūlydamas reikiamus sprendimus ir naujas idėjas.

Žmonių valdymo plotmėje telkiant dėmesį į ŽI valdymą, tikslinga išskirti jo funkcijas. ŽI valdymo funkcijos užtikrina ŽI strategijų ir politikos įgyvendinimą, leidžia organizacijai siekti tikslų, integruoja organizacijos strategiją, suderintą su ŽI 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.

Pastebima, kad kintant ŽI valdymo vaidmeniui organizacijoje, keičiasi jų funkcijos, todėl norint, kad žmogiškųjų išteklių valdymas padėtų užtikrinti konkurencinį pranašumą ir didintų darbo našumą, autoriai Česnyienė ir kiti (2014) teigia, kad šį tikslą galima pasiekti tik įvykus dideliems ŽI valdymo poslinkiams pereinant nuo biurokratiškos „personalo“ funkcijų prie naujų funkcijų ir atsakomybės, Edvardsonas (2008) kalba ne tik apie naujų ŽI valdymo funkcijų atsiradimą, bet ir pabrėžia, jog keičiasi klasikinės funkcijos. Klasikinės ŽI valdymo funkcijos turi griežtesnes ribas, yra konkreštesnės, o naujosios funkcijos visiškai nutolsta nuo administracinių funkcijų, pabrėžiama ne tik individualaus, bet ir visos organizacijos nuolatinio mokymosi funkcija (Raich, 2002), kuri leidžia organizacijai greičiau reaguoti į pokyčius ir lanksčiau bei

efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius. Naujų funkcijų radimąsi diktuoja besikeičianti ne tik išorinė aplinka, bet ir vidinės aplinkos dinamiškumas, kurį taip pat gali veikti išorinė aplinka.

### ŽI valdymo procesų pokyčių teorinio modelio formavimas

Mokslininkai skirtingai aiškina, kaip turėtų būti kuriama ŽI valdymo strategija. Dažnai yra pateikiamas sisteminiu požiūriu pagrįstas strateginio ŽI valdymo modelis, kuriame organizacija, atsižvelgdama į išorinės aplinkos veiksnius, reaguodama į aplinkos pokyčius, analizuodama grėsmes ir galimybes, kuria organizacijos strategiją.

Remiantis pagrindine organizacijos strategija kuriamos kitos strategijos. Tai reiškia, kad ŽI strategijai yra suteikiama tokia pati svarba, kaip ir kitoms organizacijos strategijoms. ŽI valdymo modeliai pateikiami 1 lentelėje.

Apibendrinant galima pasakyti, kad nors autoriai pateikia skirtingas ŽI valdymo strategijos sudedamąsias dalis, tačiau galima išskirti pagrindinius elementus: žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą; darbo užmokestį ir darbuotojų motyvaciją; ŽI ir aplinkos įvertinimą bei darbuotojų ugdymą ir kvalifikacijos kėlimą. Šie elementai turi įtakos ŽI pokyčiams ir būtina juos vertinti, kad būtų galima valdyti.

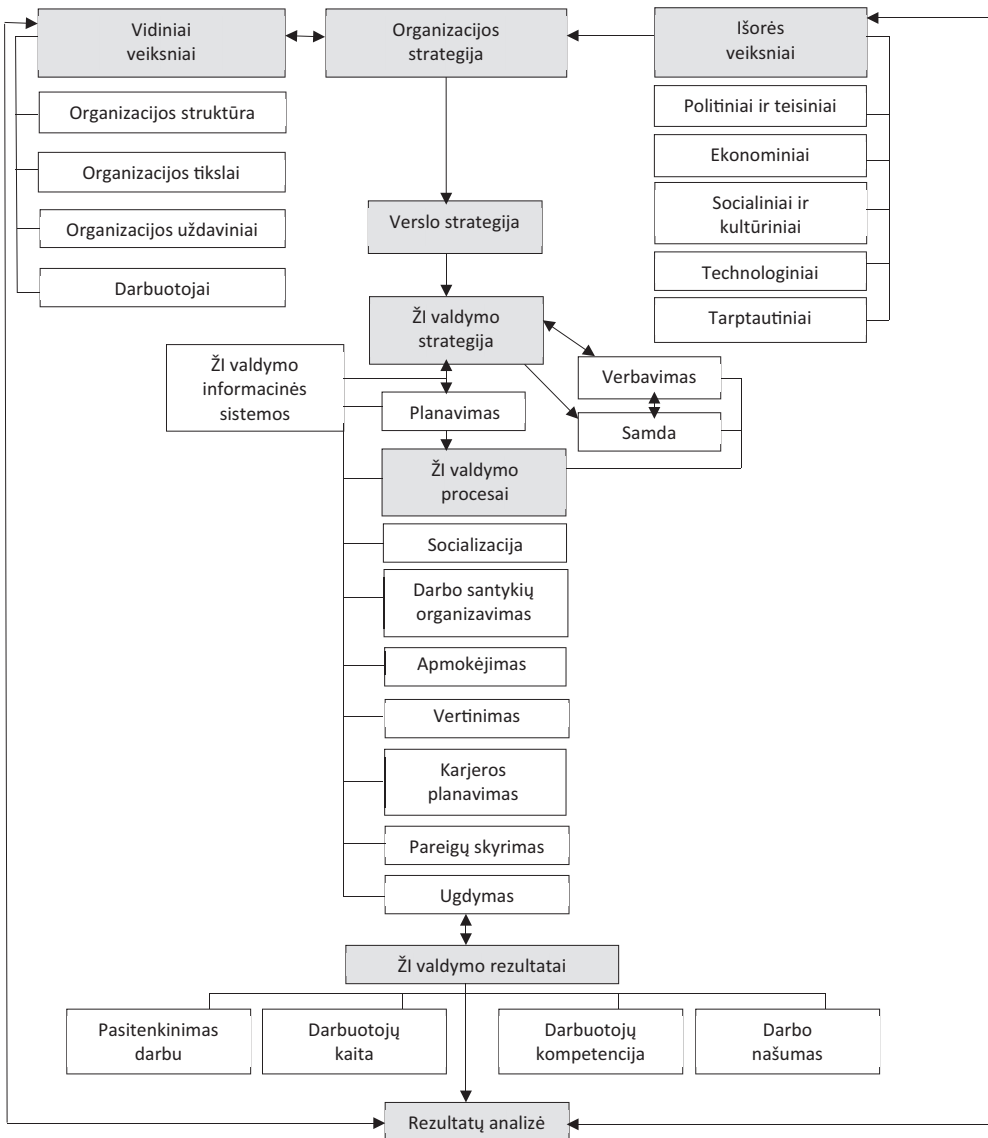
1 lentelė. ŽI valdymo modelių charakteristikos

| Autorius                    | ŽI valdymo modelio aprašymas  |
|-----------------------------|---|
| Armstrongas (2006)          | Atsižvelgiant į organizacijos misiją yra kuriama organizacijos verslo strategija, o tada priklausomai nuo verslo strategijos yra kuriama ŽI valdymo strategija. Abiejų strategijų kūrimui turi įtakos vidinė ir išorinė aplinka. Jų analizės rezultatai lemia strategijų pokyčius. Sukūrus strategiją, kuriamos programos, kurios užtikrina strategijos įgyvendinimą.   |
| Bratton (2002)              | ŽI valdymo modelis akcentuoja, kad organizacijai reaguojant į išorės aplinką kuriama organizacijos misija ir strategija, nuo to priklauso organizacinė struktūra ir ŽI valdymas, kurie glaudžiai tarpusavyje susiję ir turi įtakos vienas kitam. Šis modelis pabrėžia visų organizacijoje vykstančių valdymo procesų suderinamumą, ryšys tarp jų lemia konkurencinį organizacijos pranašumą.  |
| Lobanova (2008)             | Mokslinėje literatūroje ŽI valdymo modeliai priklausomai nuo požiūrio į ŽI vadybą yra skirstomi į dvi grupes: lankstaus ir griežto valdymo. Pagal tai, kuris požiūris taikomas, gali būti pasirenkami ŽI valdymo instrumentai: švelnieji ir griežtieji. Švelnieji modeliai daugiau atsižvelgia į pačius darbuotojus, kurie atsiduria organizacijos centre. Griežtieji modeliai akcentuoja organizacijos strateginių tikslų svarbą, todėl dėmesys telkiamas į darbuotojų kontrolę. |
| Klimas ir Ruževičius (2009) | Procesinio požiūrio į organizacijos veiklą šalininkai nurodo, kad ŽI valdymo procesai yra priskiriami pagalbiniais, tačiau aiškiai matyti, kad šie procesai veikia kartu su vadovybės ir pagrindiniais procesais. Tai rodo glaudų ryšį tarp organizacijos strategijos ir ŽI valdymo procesų, kurie yra kuriami ne atskirai, o integruojami ir vienas kitą papildo.  |
| Išoraitė (2011)             | ŽI valdymo strategija priklauso nuo organizacijos specifikos ir veiklos pobūdžio ir turi atsispindėti valdymo modelyje.   |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis literatūra: Armstrong 2006; Bratton, 2002; Lobanova, 2008; Klimas, Ruževičius, 2009; Išoraitė, 2011

Remiantis atlikta mokslinėje literatūroje paskelbtų įvairių autorių požiūrių į ŽI valdymo aspektus analize buvo sudarytas ŽI valdymo procesų pokyčių modelis (2 pav.). Modelio centre yra visos organizacijos strategija, kurią tiesiogiai veikia išorės veiksniai, tačiau organizacijos strategijai

turi įtakos ir vidiniai veiksniai. Bendroji organizacijos strategija yra pagrindas kurti skirtingas verslo strategijas, atsižvelgiant į organizacijos vykdomas veiklas. Smulkesnė verslo strategija toliau yra kuriama ir derinama kartu su ŽI strategija. Organizacijos, turinčios daug darbuotojų, planuodamos



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių teorinis modelis (sudaryta autorių)

žmogiškųjų išteklių procesus, gali naudotis informacinėmis sistemomis.

ŽI strategijai įgyvendinti organizacija numato, kokie procesai tam reikalingi. Procesai ir jų kiekis gali skirtis priklausomai nuo organizacijos specifikos, dydžio, darbuotojų skaičiaus, struktūros, veiklos pobūdžio. Veiksmingumui užtikrinti turi būti nuolatos analizuojami ir vertinamai rezultatai. Atliekamos analizės rezultatai toliau derinami su organizacijos strategija.

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad ŽI valdymui turi įtakos išorinis ir vidinis organizacijos kontekstas. ŽI valdymas yra integruotas procesas, kuris negali veikti atskirai ir turi derintis prie organizacijos strategijos bei vertinti aplinkos veiksmus. Tai turi būti nuolatinis procesas, siekiant užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų įgyvendinimą, kartu užtikrinant organizacijos tikslų įgyvendinimą ir kuriant ilgalaikį visos organizacijos konkurencinį pranašumą.

### ŽI valdymo procesų pokyčių organizacijoje tyrimo rezultatai

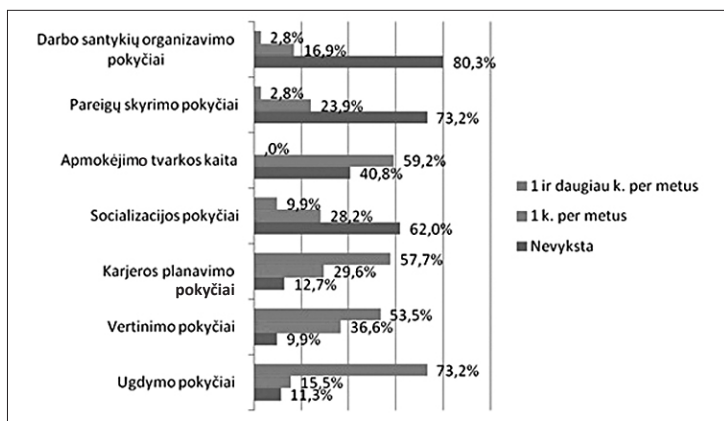
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčius finansines paslaugas teikiančioje organiza-

cijoje. Tuo remiantis formuluojamas *tyrimo tikslas*: nustatyti išorės ir vidinių veiksmų įtaką ŽI valdymo procesams ir jų pokyčiams organizacijoje.

*Tyrimo metodai.* Siekiant visapusiško požiūrio į tyrimo objektą ir atsižvelgiant į papildomumo aspektą, buvo taikomi skirtingi tyrimo metodai: kiekybinis – anketinė darbuotojų apklausa, ir kokybinis – pusiau struktūruotas ekspertų interviu. Kiekybinio tyrimo duomenys buvo apdorojami taikant matematinės statistikos metodus, o kokybinio – turinio analizės metodą.

Kiekybinio tyrimo įrankis – anketa, sudaryta remiantis autorių ŽI valdymo procesų pokyčių teoriniu modeliu (3 pav.). Pirmojo anketos bloko klausimai buvo skirti nustatyti, kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai turi daugiausia įtakos ŽI valdymo procesų pokyčiams, antrojo bloko klausimai – identifikuoti, kaip ŽI valdymo procesų pokyčiai veikia ŽI valdymo rezultatus ir kokią įtaką besikeičiantys procesai turi darbuotojams.

Kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimai taip pat buvo sudaryti atsižvelgiant į teorinį ŽI valdymo procesų modelį. Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama papildyti anketinės apklausos tyrime pateiktus klausimus ir nustatyti ŽI valdymo



3 pav. Atskirų ŽI valdymo procesų pokyčių dažnumo įvertinimas (n=71)

procesų pokyčių reikšmę organizacijai ir darbuotojams vadovų požiūriu.

Tyrimo dalyvavo finansinės organizacijos darbuotojai: 5 ekspertai (turintys vadovaujančias pozicijas įmonėje ir ne mažesnę nei 3 metų vadovaujamo darbo patirtį) ir 71 darbuotojas. Nustatant tyrimo imtį buvo remtasi *atsitiktinės atrankos* metodu, kuris užtikrina teisę visiems organizacijos darbuotojams dalyvauti tyrimo. Reikalingas respondentų skaičius buvo nustatytas pritaikius imties formulę, kai patikimumas 95 proc., galimos paklaidos – 5 proc.

Tyrimai buvo atliekami vienu metu. ŽI valdymo procesų pokyčių tyrimas buvo atliktas 2015 m. rugsėjo–spalio mėnesiais.

Apibendrinus tyrimo rezultatus ir įvertinus, kaip dažnai vyksta ŽI valdymo procesų pokyčiai (3 pav.), galima teigti, kad daugiau nei kartą per metus vyksta karjeros planavimo (57,7 proc.), vertinimo (53,5 proc.) ir ugdymo (73,2 proc.) pokyčiai. Darbuotojų teigimu, pokyčiai nevyksta vertinant šiuos procesus: darbo santykių organizavimą (80,3 proc.), pareigų skyrimą (73,2 proc.) ir socializaciją (62 proc.).

Nagrinėjant išorinių ir vidinių veiksmų įtaką ŽI valdymo procesų pokyčiams, buvo

nustatyta, kad vidiniai veiksniai turi daugiau įtakos nei išoriniai (2 lentelė). Stipriausiai veikiantis veiksnys – organizacijos darbuotojai turi daugiausiai įtakos karjeros planavimo (darbuotojų vertinimu 3,8), socializacijos (4,1), ugdymo (4) ir darbo santykių organizavimo (3,9) procesams. Išorės veiksniai, kurie turi įtakos procesų kaitai, yra tarptautiniai ir technologiniai. Reikia pabrėžti, kad tarptautinių veiksmų stiprią išraišką šiame tyrime galėjo lemti organizacijos specifiškumas (organizacija veikia tarptautiniu mastu).

Tarptautiniai veiksniai turi daugiausia įtakos šiems procesams: vertinimo (3,6), socializacijos (3), darbo santykių organizavimo (3) ir ugdymo (3,3). Kaip mažiausiai įtakos turintis išorinis veiksnys įvertintas politinis ir teisinis, o vidinis veiksnys – organizacijos struktūra.

Siekiant nustatyti ryšį tarp ŽI valdymo procesų pokyčių ir rezultatų, buvo matuojamas darbuotojų pasitenkinimas darbu (darbuotojų vertinimų vidurkis 4,7). Nustatyta silpna koreliacija tarp pokyčių dažnumo ir didelio pasitenkinimo darbu. Tyrėjų duomenimis, darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus:

2 lentelė. *Veiksmų įtakos vidurkiai ŽI procesams (n=71)*

| <i>Veiksniai</i>           | <i>Vertinimo</i> | <i>Karjeros planavimo</i> | <i>Socializacijos</i> | <i>Darbo santykių organizavimo</i> | <i>Ugdymo</i> |
|----------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------------------|---------------|
| Ekonominiai                | 3,2              | 3,5                       | 2,7                   | 2,8                                | 3,3           |
| Socialiniai ir kultūriniai | 2,6              | 3,0                       | 2,9                   | 3,0                                | 3,0           |
| Politiniai ir teisiniai    | 2,9              | 2,7                       | 2,6                   | 2,8                                | 2,7           |
| Technologiniai             | 3,1              | 3,1                       | 3,0                   | 3,0                                | 3,3           |
| Tarptautiniai              | 3,6              | 3,3                       | 3,0                   | 3,0                                | 3,3           |
| Organizacijos tikslai      | 4,1              | 3,7                       | 3,6                   | 3,7                                | 3,8           |
| Organizacijos uždaviniai   | 4,0              | 3,7                       | 3,6                   | 3,6                                | 4,0           |
| Organizacijos struktūra    | 3,2              | 3,8                       | 3,5                   | 3,9                                | 3,5           |
| Darbuotojai                | 3,7              | 3,8                       | 4,1                   | 3,9                                | 4,0           |



didžioji dalis respondentų nurodė, kad yra įtraukiami (63,8 proc.), 20,3 proc. – kad tik kai kuriais klausimais, o 15,9 proc. teigė, kad nedalyvauja sprendimų priėmimo procesuose. Rezultatai parodė, kad darbuotojai yra nuolatos supažindinami beveik su visų procesų pokyčiais: darbo vertinimo kriterijais (83,1 proc.), ugdymo perspektyvomis (81,7 proc.) ir karjeros galimybėmis (80,3 proc.). Taip pat jie nuolatos gauna informaciją apie atsinaujinimus, susijusius su ŽI valdymo tikslais (74,6 proc.) ir uždaviniais (66,2 proc.).

Darbuotojų apklausos tyrimo duomenimis, išoriniai ir vidiniai veiksniai turi įtakos ŽI valdymo procesų pokyčiams, tačiau darbuotojų įtraukimas ir nuolatinis informacijos apie vykstančius pokyčius teikimas lemia aukštesnius pasitenkinimo darbu vertinimus.

Ekspertų interviu buvo atrinkti vadovai, kurie turi ne mažesnę kaip trejų metų vadovaujamo darbo patirtį ir šiuo metu eina vadovaujančias pareigas, tai yra turi sau pavaldžių darbuotojų. Iš viso buvo apklausti penki ekspertai. Atlikus ekspertų interviu nustatyta, kad daugiausia įtakos ŽI valdymo procesų pokyčiams turi ekonominiai veiksniai (n=5), tolygiai pasiskirstė nuomonės vertinant socialinius ir kultūrinius, technologinius ir tarptautinius veiksnius (n=4), kaip mažiausiai įtakos turintis veiksnys buvo įvardytas politinis ir teisinis (n=2). Analizuojant vidinius veiksnius, visi ekspertai nurodė, kad organizacijai daugiausia įtakos turi darbuotojai (n=5). Veikiami išorės ir vidinių veiksnių, ekspertų vertinimu, dažniausiai organizacijoje keičiami ugdymo, vertinimo ir karjeros planavimo procesai. Siekiant sušvelninti pokyčių įtaką, visų ekspertų teigimu (n=5), darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, kurie yra tiesiogiai susiję, tačiau procesams, kurie

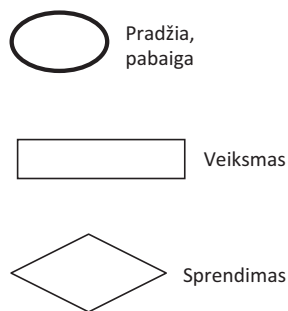
yra daugiau strateginio pobūdžio ir kuriuos atlieka organizacijos ŽI valdymo specialistai (planavimas, verbavimas), darbuotojai neturi įtakos, todėl neįtraukiami. Darbuotojai yra nuolatos informuojami apie vertinimo (n=5), apmokėjimo (n=5) ir ugdymo (n=4) procesų pokyčius. Analizuojant ŽI valdymo procesų pokyčių įtaką rezultatams, nustatyta, kad jie turi daugiausia įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (n=5), darbo našumui (n=3) ir darbuotojų kompetencijai (n=3). Rezultatams daugiausia įtakos turi vertinimo, ugdymo ir apmokėjimo procesų pokyčiai. Atsižvelgiant į įtaką darančių veiksnių poveikį jie turi būti keičiami siekiant užtikrinti ŽI valdymo strategijos įgyvendinimą.

Ekspertų interviu parodė, kad ŽI valdymo procesų pokyčiai turi įtakos ŽI rezultatams, kurie prisideda prie bendros organizacijos sėkmės.

### **Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių valdymo galimybės**

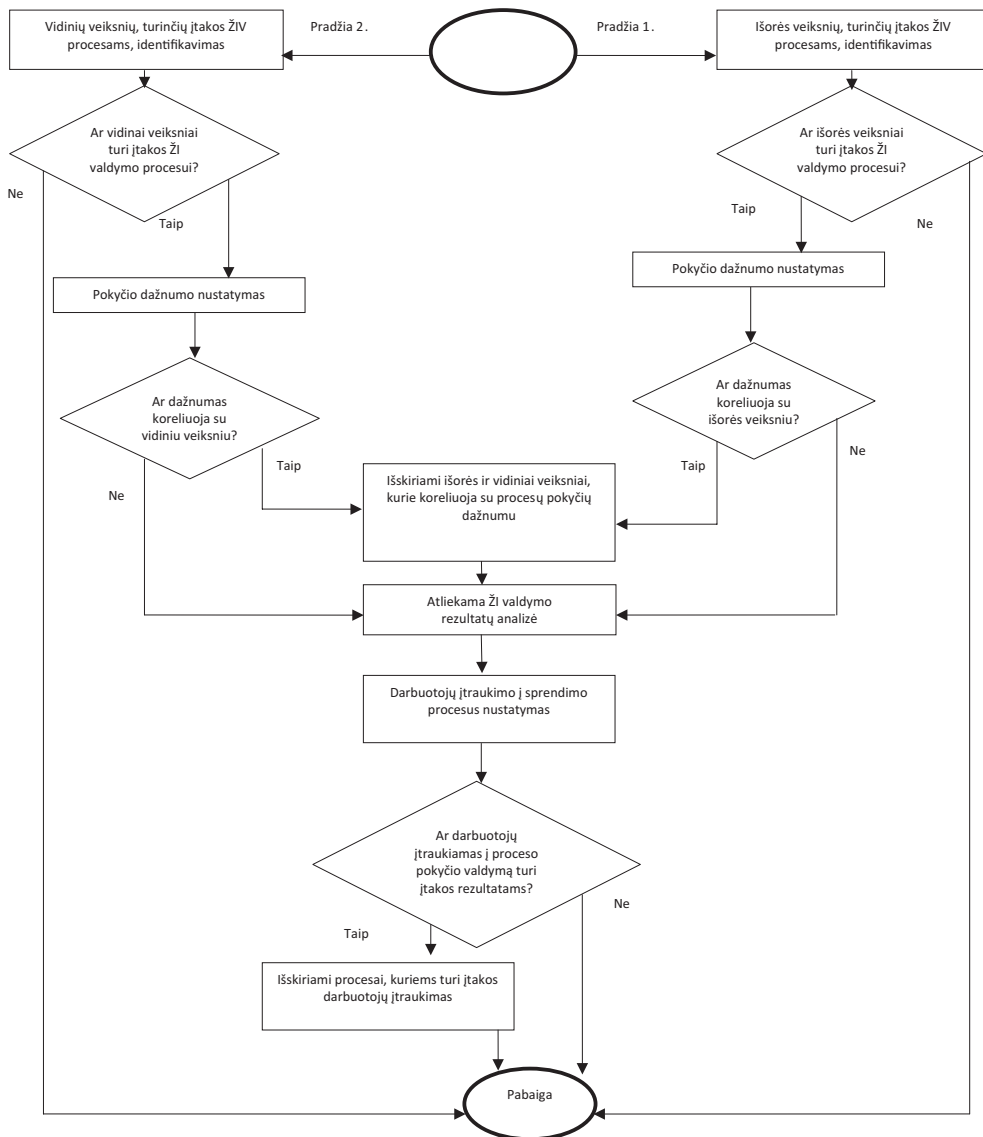
Išanalizavus tyrimo duomenis parengtas patobulintas modelis (4 pav.), kuris atspindi, kaip organizacija gali įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčius ir jų įtaką pačiai organizacijai. Taip pat patobulintas anketos klausimynas, kuris leis detalčiau išanalizuoti išorinių ir vidinių veiksnių poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo procesams ir rezultatams.

Modelyje pateikti sutartiniai ženklai:



Iš pradžių (4 pav.) siūloma atlikti pusiau *struktūruotą vadovų interviu*, kuriame išryškėtų konkrečiai organizacijai arba padaliniiui būdingi išoriniai ir vidiniai veiksniai bei konkretūs ŽI valdymo procesai, kuriuos įgyvendina organizacija. Išskyrus organizaciją veikiančius išorinius ir vidinius veiksnius ir

ŽI valdymo procesus, atliekama antroji tyrimo dalis. *Darbuotojams parengiamas klausimynas*, kuriame Likerto skalės balais vertinami įvairūs veiksniai. Darbuotojai turėtų padėti įvardyti, dėl kokių priežasčių vyksta pokyčiai. Taip pat būtų nagrinėjama išorinių ir vidinių veiksmų įtaka ŽI valdymo procesams.



4 pav. Patobulintas žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimo modelis

Atlikus ekspertų interviu, darbuotojų apklausą ir surinkus duomenis, nustatomi ryšiai. Organizacijai svarbu išskirti, kokius rezultatus pokyčiai veikia labiausiai, kad būtų galima nuolatos juos stebėti. Taip pat svarbu patikrinti, ar darbuotojų įtraukimas į sprendimų procesus, susijusius su pokyčiais, turi įtakos ŽI valdymo rezultatams. Jeigu rezultatai ir įtraukimas koreliuoja tarpusavyje, šie procesai taip pat turi būti išskirti ir privalu užtikrinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose. Jeigu koreliacijos nėra, procesų pokyčiai, kurių rezultatams įtraukimas neturi įtakos, gali būti sprendžiami ir valdomi ŽI specialistų.

Šis ŽI valdymo procesų pokyčių vertinimo modelis gali padėti organizacijai nustatyti svarbiausius išorės ir vidaus veiksnius, kurie turi įtakos ŽI valdymo procesams ir rezultatams. Organizacijos turima informacija leistų nuolatos stebėti aktualiausius veiksnius, taip užtikrinant pokyčių valdymą ir visos organizacijos tikslų įgyvendinimą siekiant geriausių rezultatų ir konkurencinio pranašumo. Greita reakcija į pokyčio priežastis padėtų efektyviau reaguoti ir išvengti probleminių situacijų, susijusių su ŽI valdymu.

## Išvados

Išanalizavus mokslininkų požiūrį į strateginį ŽI valdymą, galima daryti išvadą, kad veiksmingiausia organizacijai kurti integruotą žmogiškųjų išteklių strategijos ir organizacijos strategijos valdymo modelį, kai organizacijos strategijos kūrimas yra derinamas su ŽI valdymo strategija ir vyksta abipusė sąveika įgyvendinant veiklos procesus. Išorinės aplinkos pokyčiai stipriai veikia organizacijos valdymo strategiją, todėl ŽI 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 ŽI valdymo procesus.

Sudarytas teorinis ŽI valdymo procesų pokyčių modelis parodo išorės veiksnių poveikį organizacijos strategijai ir organizacijos vidiniams veiksniams. Veiksniai turi tiesioginę įtaką ŽI valdymo strategijai, kuri lemia žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčius. Besikeičiantys procesai tiesiogiai veikia rezultatus. Nuolatos atliekama ŽI veiklos rezultatų analizė gali keisti vidinius organizacijos veiksnius strateginiu lygmeniu. Sistemingai analizuojami veiksniai ir strategija, keičiama atsižvelgiant į pokyčius, užtikrina efektyvią organizacijos veiklą ir didina konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus nustatyta, kad organizaciją veikiantys išoriniai ir vidiniai veiksniai turi įtakos ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesams, o šie savo ruožtu – organizacijos veiklos rezultatams ir darbuotojams. Daugiau įtakos turi vidiniai veiksniai, todėl organizacija privalo nuolatos juos analizuoti ir iš naujo įvertinti ŽIV procesus.

*Adaptuodamos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių modelį, organizacijos turi sukurti integruotą, unikalią savo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių schemą. Atsižvelgdamos į savo veiklos specifiką, jos privalo nustatyti svarbiausius ir reikšmingiausius veiksnius, kurie turi įtakos žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčiams. Remiantis siūlomu modeliu reikėtų išsiaiškinti, kurių procesų pokyčiai priklausomai nuo veiksnių įtakos vyksta dažniausiai ir kaip jie veikia žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatus. Analizuojant veiksnius galima iš anksto planuoti pokyčius ir pasiręmti juos suvaldyti.*

## LITERATŪRA

ADAMONIENĖ, Rūta (2009). Vadybinės ŽI formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 16 (1). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). ISSN 1822-6760.

AL-JABARI, Mohammad (2012). *Factors Affecting Human Resource Practices in a Sample of Diverse Palestinian Organizations*. School of Finance and Management Studies, Hebron University, West Bank – Palestinian Territories.

ARMSTRONG, Michael (2006). *Handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page. 981 p. ISBN 0749446315.

ATAFAR, Ali; SAEED, Sharifi (2013). Identify the Organizational Factors Affecting the Efficiency of Human Capital. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, vol. 2, no. 5.

BRATTON, John; GOLD, Jeff (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3rd edition. London: Palgrave Macmillan. 672 p. ISBN-13: 978-0230580565.

ČESYNIENĖ, Rima; MARČINSKAS, Albinas; STANKEVIČIENĖ, Asta (2014). ŽI tarnybos ekonomikos iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, t. 67, p. 26–42. ISSN 1392-0561.

CHLIVICKAS, Eugenijus; PAPŠIENĖ, Palmira; PAPŠYS, Arnas (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai / Vilniaus Gedimino technikos universitetas. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 51–64.

DESSLER, Garry (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika: Kaunas:

EDVARSON, Ingi Runar (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, no. 30(5), p. 553–561. ISBN: 9986850363.

IŠORAITĖ, Margarita (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, nr. 3(1), p. 31–58. ISSN 2029–2236.

JAGMINAS, Jonas; PIKTURNAITĖ, Ilvija (2009). ŽI valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba. Journal of Management*, vol. 14, no 1. ISSN 1648-7974.

JUODEIKAITĖ, Monika (2016) *Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčiai: Magistro darbas* (darbo vadovė A. Fominienė).

KALIBATAITĖ, Gražina (2011). ŽI veiklos procesų valdymas remiantis valdomo proceso modeliu. *Contemporary issues in business, management and education* (online). ISSN 2020-796.

KLIMAS, Darius; RUŽEVIČIUS, Juozas (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 4, p. 72–87.

KURTULUŞ, Yılmaz Genç (2014). Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, vol. 9, no. 11. ISSN 1833-3850.

LOBANOVA, Liudmila (2008). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantys žinių ekonomikai. *Verslo ir teisės aktualijos / Current issues of business and law*. Vilniaus teisės ir verslo kolegija, p. 233–246. ISSN 1822-9530.

LOBANOVA, Liudmila (2014). Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai. *Verslas: teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. ISSN 1648-0627 / eISSN 1822-4202.

RAICH, Mario (2002). HRM in knowledge-based economy: is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training*, no. 26(6), p. 268–273. ISSN: 0309-0590.

STANKEVIČIENĖ, Asta; ŠARUPIČIŪTĖ, Julija (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, no. 15 (1), p. 93–102. ISSN 1648-0627 / eISSN 1822-4202.

## THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESSES CHANGES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

**Monika Juodeikaitė, Asta Fominienė**

S u m m a r y

Changes in human resources (HR) management theories show that HR management is very sensitive to environmental factors. Modern organisations are constantly facing changes and their influence is growing rapidly. The levels of influence are growing

too. Organisational management is affected not only by factors at country level, but also at international level. Globalisation, European Union and others communities have a significant influence too. In the recent times, the HR management processes are becoming

the subject of scientific research and the main problem is the organisations' collision with HR management changes that necessitates the re-evaluation of HR management processes, taking into account the factors affecting it, in order to align the company's owner and employee objectives and ensuring the efficient creation of added value. In theoretical level, the article highlights environmental factors in HR management concepts and the HR management process structure within the context and functions, identifies the HR management process place in the whole company's

processes system and analyses strategic HR management models. HR management processes model is created based on theoretical analysis. The practical problem is solved by adapting theoretical model and using a two-part research methodology, which includes a questionnaire survey of employees and expert interviews. After the research, the theoretical model was improved and shows the relations and actions how to evaluate the internal and external factors that affect organisation's human resources management and how the changes of HR processes correlates with results.

*Iteikta 2016 m. vasario 2 d.*