

Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje

Aleksandras Bortnikas

*Mykolo Romerio universitetas
Politikos ir vadybos fakultetas*

DOI:10.13165/VPA-17-16-2-12

Straipsnyje nagrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. Šio straipsnio tikslas – atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo procesą, identifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptis ir priemones.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas suprantamas kaip besitęsianti procedūra, kurios pagrindinės veiklos – planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. Esminės žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys ir priemonės yra žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, darbuotojų kompetencijų didinimas, elektroninio žmogiškųjų išteklių vystymas. Pabrėžtina, kad šiandieniniame pasaulyje siekiant konkurencinio pranašumo, būtina vadovautis žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo gairėmis. Negalima pamiršti ir informacinių technologijų svarbos, nes šių technologijų diegimas padeda derinti naujas mokslo žinias, išradingumą, praktinę patirtį, o tai yra orientuota į naujų paslaugų ir produktų visuomenei kūrimą.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas.

Keywords: humans resources, humans resources management, human resources management modernization.

Įvadas

Aktualumas. Kadangi nuolat kinta pasaulio ekonominė padėtis, didėja globalizacija, vyksta nuolatinė konkurencinė kova, šiuolaikinės organizacijos turi ieškoti būdų, kaip modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Nuolat besikeičiančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa esmine aktyviaja jos dalimi, lemiančia organizacijos sėkmę.

Žmogiškieji ištekliai – tai esminis pranašumas moderniam ir nuolatinį permaitinam gausiam pasaulyje. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas turi neatsilikti nuo pasaulio ekonominės kaitos. Taigi tema yra aktuali.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesą analizavo tokie mokslininkai kaip M. Išoraitė (2011), L. Lobanova (2014), M. Juodeikaitė ir A. Fominienė (2016), Stankevičienė A. ir Šarupičiūtė J. (2014), Išoraitė M. (2012), Žukauskaitė I. (2014), Žukauskaitė I. ir Bagdžiūnienė D. (2012), Atkočiūnienė V. (2009) ir kt. Nagrinėjama sritis analizavo šie užsienio autoriai: M. Anca-loana (2013), B. Tidjani ir F. S. Simen (2014), N. Berber *et al.* (2014), A. Alfes K., Shantz A., Truss C. (2012), Keenoy T. (2013)¹, Marc van Veldhoven (2012)², Long S. (2002)³, Kalshoven K., Boon C.T. (2016)⁴, Benitaz et al. (2016) ir kt.

Moderni organizacija dabartinėmis sąlygomis turi labiau nei bet kada rūpintis savo žmogiškaisiais ištekliais, užtikrinti geras darbo sąlygas, tobulėjimo galimybes (Gižienė, Račelienė, 2012). Moderni organizacija nebus sėkminga, jei nesugebės valdyti žmogiškųjų išteklių (Atkočiūnienė, 2009). Kaip teigia Chlivickas (2009), moderniam pasaulyje iškelti tokie svarbūs uždaviniai kaip: plėtoti mokymo (žinių ir gebėjimų įgijimo) sistemas, persvarstyti svarbiausias žinias, ekonomikai būtinas kompetencijas, tinkamai valdyti šį procesą, kurti mokymosi būdus ir galimybes, užtikrinti mokymąsi visą gyvenimą ir visose mokymosi sistemose.

Nemažai autorių tyrė darbuotojų motyvavimo ir socializacijos ypatumus. Pagrindiniai autoriai yra šie: Gražulis (2012), Žukauskaitė, Bagdžiūnienė (2008) tyrinėjo, kuo skiriasi didesnę ir mažesnę darbo patirtį sukaupusių organizacijos narių socializacijos ir integracijos į organizaciją ypatumus; Žukauskaitė (2010), Žukauskaitė (2014), Bagdžiūnienė (2012), Long (2002) gilinosi į mentoriaus vaidmenį motyvuojant naujus organizacijos darbuotojus; žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacijos narių motyvacijos ir motyvavimo bei socializacijos klausimus analizavo Premoli (2003), Pollard, Hotho (2006), Leidl (2009), Cerase (2009), Barvydienė ir Kasiulis (2003), Marcinkevičiūtė (2003, 2005), Žaptorius (2007), Palidauskaitė (2007), Šavareikienė (2008), Baršauskienė, Almonaitienė (2010) ir kt.,

1 Keenoy, T. Chapter 11: Engagement: a Murmuration of Objects? // *Employee Engagement in Theory and Practice* (2013), edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz and Emma Soane, London: Routledge (p. 197–220)

2 Marc van Veldhoven. About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM // *Inaugural lecture*. Tilburg University, 2012

3 Long, S. Mentoring: A personal reflection. *New Library World*, 2002. Vol. 103 (3).

4 Kalshoven, K., Boon, C. T. Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management // *Journal of Personnel Psychology* 2012; Vol. 11(1):60–68 OI: 10.1027/1866-5888/a000056

Almonaitienė (2011) ir kt. McKinnon (2003), Taylor ir kt. (2008), Zimmerman (2008). Yra išsamiai atliktų tyrimų, kuriuose išanalizuoti santykiai tarp organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų. Piktornaitė, Paužuolienė (2013) savo tyrimu įrodė, jog organizacinės kultūros institucionalizavimas pagerina organizacijos narių veiklos rezultatus. Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010) tyrė darbuotojų asmenybės bruožų ir subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai. Modernios organizacijos bruožus, organizacijos sampratos kaitą, modernios organizacijos paradigmą nagrinėjo Zakarevičius (2012). Modernios organizacijos teorijas nagrinėjo Warner (1997), Hatch (2006), Jeffrey Pfeffer (1997).

Tyrimo problema: šiuolaikinei organizacijai reikalingas toks žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kuriam negalioja klasikinės ekonomikos dėsniai. Tokius modelius sukurti galima tik gerai išsigilinus į konkrečią šiuolaikinę organizaciją.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo procesas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo ypatumus šiuolaikinėje organizacijoje.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių sampratą;
2. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą;
3. Identifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptis ir priemones.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, grafinio vaizdavimo metodai, apibendrinimo metodas.

Straipsnio struktūra. Straipsnis yra sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių samprata. Antroje dalyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas. Trečioje dalyje identifikuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys ir priemonės.

Žmogiškųjų išteklių samprata

Mokslinė diskusija žmogiškųjų išteklių vadybos modelio tematika, prasidėjusi prieš beveik ketvirtį amžiaus, intensyvėjant sanglaudos procesams Europos integracijos naujojo etapo sąlygomis tampa vis aktualesne⁵. Pažymėtina, kad žmogiškieji ištekliai visada buvo (ir bus) svarbūs visų valstybių ir tautų raidai. Pastebėtina ir tai, kad pakito ir pačių žmogiškųjų išteklių sudėtis, t. y. išsilavinimas, kvalifikacijos ir profesionalumo lygis.

Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių sąvoka apibrėžiama nevienareikšmiškai (žr. 1 lent.).

5 Lobanova, L. (2014), Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmam, Verslas: teorija ir praktika, Nr. 15(1), p. 71–83.

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių sąvoka

Autoriai	Apibrėžimas
G. Kuliešis, L. Pareigienė ir I. Naus (2012, p. 12)	Tai žmogus, jo darbas ir jo sugebėjimai, įgytos žinios, gebėjimai, kurie nėra materialūs ir lengvai apčiuopiami.
V. Gižienė ir L. Račeliene (2012, p. 1521).	Tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą.
M. Anca-loana (2013, p. 1520)	Tai strateginis komponentas organizacijoje, siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas organizacijas.
D. F. Russ-Eft (2014, p. 547)	Tai žmonės, kurie yra organizacijos informacijos ir stiprybės šaltinis.
B. Tidjani (2014, p. 129)	Tai didžiausias organizacijos turtas, priklausantis ne nuo finansinių ar materialių išteklių, o nuo darbuotojų darbo kokybės.
I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014, p. 43)	Tai visa žmonių fizinė ir protinė jėga.
N. Berber et al. (2014, p. 362)	Tai žmogaus kapitalas kaip sėkmės organizacijoje veiksnys.
A. Kalvionytė ir R. Karsokienė (2016, p. 149)	Tai ne materialūs ištekliai, o žmogiškasis kapitalas.
M. Juodeikaitė ir A. Fominienė (2016, p.)	Tai žmogiškojo kapitalo naudojimas konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti.

Šaltinis: sudaryta remiantis G. Kuliešis et al., 2012⁶; V. Gižienė ir L. Račeliene, 2012⁷; M. Anca-loana, 2013⁸; D. F. Russ-Eft, 2014⁹; B. Tidjani, 2014¹⁰; I. Lapinskaitė ir

6 Kuliešis, G., Pareigienė, L., Naus, I. (2012), *Kaimo žmogiškojo kapitalo raida*, Mokslo studija, p. 58.

7 Gižienė, V., Račeliene, L. (2012), Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Economics and management*, Nr. 17 (4), p. 1516–1527.

8 Anca-loana M. (2013), New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 22 Issue 1, p. 1520–1525.

9 Russ-Eft, D. F. (2014), Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships? *Human Resource Development International*, Vol. 17 Issue 5, p. 545–559.

10 Tidjani, B. (2014), Human Resource Management in the Informal Sector in Senegal: In Search of a Model, *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 1, p. 126–140.

M. Krikščiūnaitė, 2014¹¹; N. Berber et al., 2014¹²; A. Kalvionytė ir R. Karsokienė, 2016¹³; M. Juodeikaitė ir A. Fominienė, 2016¹⁴.

Iš 1-os lentelės matyti, jog mokslininkai savo darbuose žmogiškuosius išteklius apibūdina skirtingai.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių sąvoką, galima teigti, kad tai organizacijos darbuotojai, kurie pasižymi tam tikrais fiziniais, protiniais gebėjimais, išsilavinimu, patirtimi, ir, taikydami savo turimas žinias, gebėjimus ir kompetencijas, kuria materialias ir dvasines gėrybes tokiu būdu prisidėdami prie organizacijos tikslų siekimo. Žmogiškieji ištekliai yra organizacijos turtas, kuris lemia sėkmingą organizacijos veiklą, tikslų įgyvendinimą, konkurencingumą.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų¹⁵. Kiek plačiau žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina A. Baležentis ir G. Paražinskaitė¹⁶ teigdami, jog žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacinė funkcija, atliekama atsakingų už personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimanti diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užmokestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai. G. Paražinskaitė¹⁷ pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas šių dienų organizacijoje turėtų būti suvokiamas kaip vienas pagrindinių veiksnių, užtikrinančių valdymo efektyvumą ir veiksmingumą. Pasak autorės, žmogiškųjų išteklių valdymas kaip sąvoka, kuri kompleksiskai analizuoja žmogaus vaidmenį organizacijoje, jo pažinimo, personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus, akcentuojanti konkurencijos, integracijos įtaką darbo jėgos vystymuisi ir panaudojimo efektyvumui susiformavo 1970 m.¹⁸

11 Lapinskaitė, I., Krikščiūnaitė, M. (2014), Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, , Nr. 6(1), p. 41–48.

12 Berber, N.; Stangl, Susnjar G., Slavic, A., Baosic, M. (2014), Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe, *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, No. 25(3), p. 360–369.

13 Kalvionytė, A., Korsakienė, R. (2016), Intelektinio kapitalo įtaka verslo internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Nr. 8(2), p. 149–158.

14 Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016), Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas, *Informacijos mokslai*, Nr. 74, p. 25–37.

15 Ten pat.

16 Baležentis, A., Paražinskaitė, G. (2010), Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 34, p. 139–147.

17 Paražinskaitė, G.(2014), Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė, *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba, Vilnius*, p. 290.

18 Ten pat.

E. Chlivickas ir kt.¹⁹ teigia, kad žmogiškųjų išteklių procesas – tai besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais numatytoms pareigoms vykdyti reikiamu laiku. Anot autorių, žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tam tikro proceso modelį galima skaidyti į sudėtingesnes dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Būtent šios struktūrinės dalys yra išskiriamos tradiciniame personalo valdymo modelyje²⁰.

M. Juodeikaitė ir A. Fominienė²¹, analizuodamos žmogiškųjų išteklių procesų valdymą pagal valdomo proceso modelį akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai susiduria su pokyčiais, kuriuos lemia vartotojų poreikiai, konkurencija ir kitos aplinkybės. Pasak G. Paražinskaitės²², pokyčiai – tai nuolat vykstanti ir kintanti realybė, todėl jie niekada nepraranda aktualumo. Nuolatinis pokyčius M. Juodeikaitė ir A. Fominienė²³ siūlo valdyti pasitelkiant informacines analitines sistemas. Būtina pabrėžti, kad su tokiu poreikiu susiduria tik didelės organizacijos, kuriose yra didžiuliai informacijos šrantai, juos sunku sukontroliuoti įprastais vadybos metodais. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis darbinių santykių metodas, tęstinė procedūra, atliekamos funkcijos, strateginis, nuoseklus ir visa apimantis požiūris. Strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą galima būtų įvardinti kaip vieną iš naujausių kokybinių žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų išplėtimą ir funkcijų pakeitimą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra santykinai nauja disciplina ir veiklos orientacija tiek viešojo, tiek verslo sektoriaus organizacijai²⁴.

E. Chlivickas ir kt.²⁵ nurodo, jog žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas ir pareigų paaugstinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susijusios, pla-

19 Chlivickas, E.; Papšienė, P.; Papšys, A. (2009), Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, Verslas, vadyba ir studijos, p. 51–65.

20 Ten pat.

21 Juodeikaitė, M.; Fominienė, A. (2016), Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas, Informacijos mokslai, Nr. 74, p. 26–27.

22 Paražinskaitė, G. (2014), Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė, Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba, Vilnius, p. 290.

23 Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016), Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas, Informacijos mokslai, Nr. 74, p. 25–37.

24 Paražinskaitė, G. (2014), Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė, Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba, Vilnius, p. 290.

25 Chlivickas, E.; Papšienė, P.; Papšys, A. (2009), Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, Verslas, vadyba ir studijos, p. 51–65.

nuojamos ir koordinuojamos. Visos veiklos turi jungiamąją grandį – žmogiškuosius išteklius su jiems skirtomis funkcijomis, įteisintomis pareigybių nuostatuose ir struktūroje apibrėžta darbo vieta.

Anot L. Lobanovos²⁶, mokslininkai, tyrinėję žmogiškųjų išteklių valdymą, pateikė išvadą, kad organizacija gali pasiekti savo tikslus tada, kai jos strategija yra derinama ir kuriama kartu su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Poreikis reaguoti į aplinką, nuolatos keistis ir adaptuotis lėmė strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą. M. Išoraitė²⁷ pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai yra toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas, siekiant organizacijos tikslų, o žmogiškųjų išteklių procesas apibūdinamas kaip besitęsianti procedūra. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas santykinai nauja disciplina ir veiklos orientacija tiek viešojo sektoriaus, tiek verslo sektoriaus organizacijoms.

4. Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys ir priemonės

Išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių ypatumus ir jų valdymo procesą pastebima, jog nuolat kintant globaliniams procesams, žmogiškiems ištekliams reikia identifikuoti vis naujas tobulinimo kryptis ir priemones siekiant organizacijos sėkmės. Taigi toliau yra nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys ir priemonės.

Žmogiškųjų išteklių gerovės užtikrinimas. Kadangi įmonėje svarbiausia grandis yra žmonės, tiesioginiai vadovai turi rūpintis jų gerove. Kalshoven, K.; Boon C. T.²⁸ teigia, kad siekiant išsaugoti ir motyvuoti žmogiškuosius išteklius, būtina užtikrinti jų gerovę. Pirmiausia, tai puiki darbuotojų emocinė būklė, gera savijauta. Vadovai turėtų pasirūpinti puikaus mikroklimato užtikrinimu, emocine parama kiekvienam darbuotojui. Organizacijose, kuriose vyrauja etinė lyderystė, kurioje skatinamas pilietiškasis darbuotojų elgesys, darbuotojai geriau įsitraukia ir jų darbo rezultatai būna geresni. Vadovas privalo būti tas tarpininkas, kuris užtikrina organizacijos narių gerovę.

26 Lobanova, L. (2014), Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai, Verslas: teorija ir praktika, Nr. 15(1), p. 71–83.

27 Išoraitė, M. (2011), Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, Socialinių mokslo studijos, Nr. 3(1), p. 31–58.

28 Kalshoven, K.; Boon, C. T. Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management // Journal of Personnel Psychology 2012; Vol. 11(1):60–68 OI: 10.1027/1866-5888/a000056

Alfes, K.; Shantz, A.; Truss C.²⁹ atliko tyrimą apie tiesioginių vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ryšį, žmogiškus tarpusavio santykius su darbuotojų gerą savijautą. Tiriamieji – 613 darbuotojai iš Jungtinės Karalystės, dirbantys paslaugų teikimo sektoriuje. Tyrimas parodė, kad tose organizacijose, kuriose vyrauja vadovo ir darbuotojų pasitikėjimas, egzistuoja vadovavimas orientuotas į gerovės kūrimą.

Keenoy T.³⁰ teigimu, darbuotojai gerų darbo rezultatų pasiekia tada, kai vadovas skiria individualų dėmesį kiekvienam organizacijos nariui. Kiekvienam darbuotojui turi būti rodoma vadovo pagarba.

Psichologijos profesorius Marc van Veldhoven³¹ teigia, kad esminis dalykas yra tas, kad vadovas į darbuotojus neturėtų žiūrėti tik kaip į darbo kolektyvą. Vadovas turi atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę, skatinti taip pat reikia kiekvieną darbuotoją atskirai, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir poreikius, į jo individualų indėlį į organizacinių tikslų įgyvendinimą, individualią patirtį, pasiekimus, kompetencijas.

Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas. Pasak M. Išoraitės³², strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su tradicine žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, tačiau šiandieniniame pasaulyje siekiant konkurencinio pranašumo nebeužtenka vadovautis tradiciniu žmogiškųjų išteklių valdymu.

Darbuotojų kompetencijų didinimas. Pažymėtina, jog XXI amžius žmogiškųjų išteklių formavimui kelia reikalavimus ieškoti naujų mąstymo ir veiklos logikų, naujų sklaidos kanalų intelektinių išteklių valdymui ir naujų žinių panaudojimui. Organizacijose žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu jos kapitalu. Amerikietis mokslininkas Hirschi A. (2012)³³ įrodė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žmogaus galėjimo tobulėti, turėti galimybę kilti karjeros laiptais, pašaukimo, profesinės tapatybės, pojūčio, jog darbas yra prasmingas, ir jo darbo rezultatu. Pasak R. Adamonienės³⁴, būtina tirti ir analizuoti individo kompetencijas ugdymo procese, siekiant nustatyti esamų mokymosi sistemų ypatumus, įvairius ugdy-

29 Alfes, K.; Shantz, A.; Truss, C. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer // *Human Resource Management Journal*, Vol 22, no 4, 2012, pages 409–427

30 Keenoy, T. Chapter 11: Engagement: a Murmuration of Objects? // *Employee Engagement in Theory and Practice* (2013), edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz and Emma Soane, London: Routledge (p. 197–220)

31 Marc van Veldhoven. About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM // *Inaugural lecture*. Tilburg University, 2012

32 Ten pat.

33 Hirschi, A. Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy // *Journal of Counseling Psychology*, 2012, Vol. 59, No. 3, 479–485.

34 Adamonienė, R. (2009), Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 16 (1), p. 1–9.

mo būdus ir ieškant naujų metodų, formuojant ir tobulinant mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemas. Pasak R. Adamonienės³⁵, žmogiškųjų išteklių formavimo vadybinės prielaidos profesionalumo ir verslumo aspektu diferencijuojamos tokiais segmentais: vykdymo krypties – veikimas pagrįstas specialybės žinių pagrindu, įgytos profesijos nuolatiniam patvirtinimui ir tobulinimui; organizavimo krypties – veikimas pagrįstas praktiniu veikimo organizavimu veiklos funkcionalumo užtikrinimui; organizavimo konsultavimo krypties – veikimas pagrįstas veiklos perfunkcionalizavimu, kitos, būsimos veiklos formavimui.

Elektroninio žmogiškųjų išteklių vystymosi kryptis. A. Baležentis ir G. Paražinskaitė³⁶, atlikę elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo kryptį analizę, išskiria tokias kryptis: teisiniai valdymo klausimai, e. planavimas, paieška, verbavimas, atranka, samda, veiklos analizė ir vertinimas, veiklos valdymas ir vertinimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, žmogiškųjų išteklių vystymas, darbuotojų adaptacija, įtrauktis ir tarpasmeniniai santykiai, užmokestis, skatinimas ir kompensacija, rotacija ir atleidimas.

Taigi būtų galima išskirti tokias žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptis: žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, darbuotojų kompetencijų didinimas, elektroninio žmogiškųjų išteklių vystymosi kryptis. Visos minėtos kryptys yra susijusios ir priklauso viena nuo kitos, o žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas apima likusias kitas kryptis ir priemones.

Išvados

Atlikus teorinę žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo šiuolaikinėje organizacijoje analizę galima teigti, jog:

1. Atlikus žmogiškųjų išteklių sampratos analizę, nustatyta, kad žmogiškieji ištekliai – tai organizacijos darbuotojai, kurie pasižymi tam tikrais fiziniais, protiniais bruožais, išsilavinimu, įgūdžiais, patirtimi, ir taikydami savo turimas žinias, gebėjimus ir kompetencijas kuria materialias ir dvasines gėrybes, prisidedami prie organizacijos tikslų siekimo.
2. Išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo procesą nustatyta, kad *žmogiškųjų išteklių valdymas yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų, o žmogiškųjų išteklių procesas apibūdinamas kaip besitęsianti procedūra. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesus dabartiniame pasaulyje koreguoja globaliniai iššūkiai. Pagrindinės veiklos, kurias apima žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, yra planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas.*

35 Adamonienė, R. (2009), Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 16 (1), p. 1–9.

36 Baležentis A., Paražinskaitė G. (2010), Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 34, p. 139–147.

3. Esminės žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys ir priemonės yra žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, darbuotojų kompetencijų didinimas, elektroninio žmogiškųjų išteklių vystymas. Šiandieniniame pasaulyje siekiant konkurencinio pranašumo reikia vadovautis žmogiškųjų išteklių strateginiu valdymu. Negalima pamiršti ir informacinių technologijų svarbos, nes šių technologijų diegimas padeda derinti naujas mokslo žinias, išradingumą, praktinę patirtį, o tai yra orientuota į naujų paslaugų ir produktų visuomenei kūrimą.

Literatūra

4. Adamonienė, R. (2009), Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 16 (1), pp. 1–9.
5. Alfés, K.; Shantz, A.; Truss, C. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer // *Human Resource management Journal*, Vol 22, no 4, 2012, pages 409–427
6. Anca-loana, M. (2013), New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 22 Issue 1, p. 1520–1525.
7. Atkočiūnienė, V. Kaimo vietovių konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009. 3 (16).
8. Baležentis, A.; Paražinskaitė, G. (2010), Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 34, p. 139–147.
9. Berber, N.; Stangl, Susnjar, G.; Slavic, A.; Baosic, M. (2014), Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe, *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, No. 25(3), p. 360–369.
10. Chlivickas, E.; Papšienė, P.; Papšys, A. (2009), Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, Verslas, vadyba ir studijos, p. 51–65.
11. Gižienė, V.; Račelienė, L. (2012), Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Economics and management*, Nr. 17 (4), p. 1516–1527.
12. Hirschi A. Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy // *Journal of Counseling Psychology*, 2012, Vol. 59, No. 3, 479–485.
13. Išoraitė, M. (2011), Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, Socialinių mokslų studijos, Nr. 3(1), p. 31–58.
14. Juodeikaitė, M.; Fominienė, A. (2016), Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas, Informacijos mokslai, Nr. 74, p. 25–37.
15. Kalshoven, K.; Boon, C. T. Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management // *Journal of Personnel Psychology* 2012; Vol. 11(1):60–68 OI: 10.1027/1866-5888/a000056
16. Kalvionytė, A.; Korsakienė, R. (2016), Intelektinio kapitalo įtaka verslo internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Nr. 8(2), p. 149–158.

17. Keenoy, T. Chapter 11: Engagement: a Murmuration of Objects? // *Employee Engagement in Theory and Practice* (2013), edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz and Emma Soane, London: Routledge (p. 197–220).
18. Kuliešis, G.; Pareigienė, L.; Naus, I. (2012), Kaimo žmogiškojo kapitalo raida, Mokslo studija, p. 58.
19. Lapinskaitė, I.; Krikščiūnaitė, M. (2014), Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Nr. 6(1), p. 41–48.
20. Lobanova, L. (2014), Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 15(1), p. 71–83.
21. Long, S. Mentoring: A personal reflection. *New Library World*, 2002. Vol. 103 (3).
22. Marc van Veldhoven. About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM // Inaugural lecture. Tilburg University, 2012
23. Paražinskaitė, G. (2014), Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė, *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba, Vilnius*, p. 290.
24. Russ-Eft D. F. (2014), Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships? *Human Resource Development International*, Vol. 17 Issue 5, p. 545–559.
25. Stankevičienė, A.; Šarupičiūtė, J. Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, 2014. 15(1): 93–102.
26. Tidjani, B. (2014), Human Resource Management in the Informal Sector in Senegal: In Search of a Model, *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 1, p. 126–140.
27. Žukauskaitė, I. Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką? *Acta paedagogica Vilnensia*, 2014. Nr. 33.
28. Žukauskaite, I., Bagdžiūnienė, D. Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentoriaus turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach. Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, 2012. Nr. 10.

Human resources management modernization of contemporary organization

Aleksandras Bortnikas

Abstract

The article deals with the peculiarities of modernizing human resources management in a modern organization. In the article, the author aims to reveal the modernization process of human resources management and the identification of human resource management modernization of axes and measures.

The human resources process is understood as unfolding of the procedure, whose main activities involve planning, recruitment, selection, socialization, training and improvement, performance evaluation and promotion, transfer, demotion in duties and dismissal. Human resources management modernization of axes and measures is human resources strategic management, competences magnification, the development of the electronic human resources. In today's world striving for competitive advantage, it is necessary to follow the strategic guidelines for the management of human resources. The importance of information technology should not be forgotten because these technologies help to combine new scientific knowledge, inventiveness, practical experience, and this combination is focused on new services and products for society.

Aleksandras Bortnikas, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto viešojo administravimo instituto magistrantas.

El. paštas: albortnika@stud.mruni.eu

Aleksandras Bortnikas, Master of the Institute of Public Administration, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: albortnika@stud.mruni.eu

Straipsnis įteiktas 2016 m. kovo–rugsėjo mėn., recenzuotas, parengtas spaudai 2016 m. gruodžio mėn.