



ISSN 2029–2236 (print)
ISSN 2029–2244 (online)
SOCIALINIŲ MOKSLŲ STUDIJOS
SOCIAL STUDIES
2011, 3(1), p. 31–58.

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI – SVARBIAUSIAS KONKURENCINIO PRANAŠUMO ŠALTINIS STRATEGIŠKAI VALDANT ORGANIZACIJĄ

Margarita Išoraitė

Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
Telefonas (+370 5) 274 4875
Elektroninis paštas margarita.isoraite@vgtu.lt

Pateikta 2011 m. sausio 3 d., parengta spausdinti 2011 m. vasario 18 d.

Anotacija. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindiniai iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Straipsnyje analizuojama žmogiškųjų išteklių samprata. Pateikiami žmogiškųjų išteklių modeliai, tokie kaip Michigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių modelis, Guesto modelis, Warwicko modelis ir Harwardo modelis. Straipsnyje pateikiamas empirinis tyrimas. Pagal tyrimo duomenis nematerialiosios motyvavimo priemonės yra karjeros vystymasis, pripažinimas darbe, geras vadovavimo stilius, galimybės nuolat tobulintis, mokytis. Materialiosios priemonės, kurias labiausiai respondentai pabrėžė, yra darbo užmokestis, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe, apmokami telefono skambučiai bei sąskaitos. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į sprendimo priėmimo procesą. Respondentų nuomone, įmonės konkurencinis pranašumas pasiekiamas bendraujant su klientais, juos aptarnaujant, kuriant jos įvaizdį, diegiant inovacijas, žinias, nuolat rūpinantis organizacijos narių mokymu, įgyvendinant strateginius tikslus, propaguojant visapusiškumą, įmonei priklausant socialiniam tinklui. Kaip parodė empirinis tyrimas, įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių srityje pasiekiamas, kai geros darbo sąlygos,

pakankamas užmokestis, gera komunikacija, vertinamas darbuotojas, darbo vieta, skiriama reikiamai dėmesio mokymui, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

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

Įvadas

Žmogiškųjų išteklių valdymas kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje. Išsivysčiusiose valstybėse greitai buvo suprasta, jog tai pagrindinis ir labai svarbus įmonių plėtros šaltinis. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje – ar tai būtų komercinė, ar nekomercinė, privati ar valstybinė institucija, arba bet kokia kita stambi ar smulki įmonė, ar organizacija. Be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi. Taigi reikia pripažinti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektų.

Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalų išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti, bet tai nėra taip paprasta. Juk tai nėra eiliniai ištekliai. Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Valdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius darbuotojų, todėl Lietuva susiduria su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl ir darbdaviai susiduria su problema, kad ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų – žmogiškųjų išteklių, kurie yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl žmogiškieji ištekliai šiuolaikinei organizacijai dabartiniu metu labiau nei bet kada tampa svarbūs (Bohlander, G.; Snell, S.)¹. P. Papšienės, N. Vilkaitės² nuomone, žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip vienas sunkiausiai pasiekiamų arba apskritai nepasiekiamų bet kokio verslo konkurencinių pranašumų, o jeigu žmogiškųjų išteklių vadyba bus orientuota skatinti vartotojų lojalumą, tai toks konkurencinis pranašumas bus vertinamas dar labiau.

1 Bohlander, G.; Snell, S. *Human resource management*. USA: South – Esetern College Publishing Thompson Learning, 2007, p. 27–54.

2 Papšienė, P.; Vilkaitė, N. Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorinės išvalgos. Iš *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Mokslo darbai, 2009, p. 24–35.

Kaip teigia I. Piktornaitė³, analizuojant žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą, formuojami šie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai: ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių plėtrai; žmogiškųjų išteklių valdymo tarnybos dalyvavimas puoselėjant platesnius, ilgalaikius organizacijos tikslus, vertę ir kuriant konkurencinius pranašumus; vertybės bei kultūra; žmogiškieji ištekliai prilyginami strateginiam organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partneriui; orientacija į ateitį bei strateginius organizacijos tikslus; išorinės aplinkos sąlygų įvertinimas; kolektyvinio valdymo stiliaus taikymas. Analizuojant literatūrą (P. Ordo´n´ez de Pablos⁴, M. A. Huselid⁵, P. Papšienė, N. Vilkaitė⁶, P. Papšienė, N. Vilkaitė⁷, D. Torrington, L. Hall, S. Taylor⁸, R. S. Schuler, S. E. Jackson⁹, pastebėta, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti suderintas su bendrąja organizacijos strategija, o ne atvirksčiai. Šiame straipsnyje bandoma įvertinti žmogiškuosius išteklius ir pagrįsti, kad, strategiškai valdant organizaciją, jie yra svarbiausias jos konkurencinio pranašumo šaltinis, nes kuriant, įgyvendinant, valdant bei kontroliuojant pačios organizacijos strategiją dalyvauja organizacijos darbuotojai.

Temos naujumas. Straipsnyje, remiantis mokslinės literatūros analize bei respondentų nuomone, atskleidžiant jų požiūrį į organizacijos strateginį valdymą, žmogiškuosius išteklius bei jų reikšmę, siekiant organizacijos konkurencinio pranašumo, atskleidžiama žmogiškųjų išteklių – svarbiausio organizacijos konkurencinio pranašumo reikšmė, strategiškai organizaciją valdant. Lietuvos organizacijos nepakankamai panaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors būtent ši funkcija – viena iš svarbiausių stiprėjančios konkurencijos sąlygomis. Labai dažnai įmonės, susidūrusios su problemomis, visas jėgas ir lėšas skiria rinkodarai, finansų ir gamybos valdymui, o ne specialistų mokymuisi ir ugdymui. Todėl tokie sprendimai dažniausiai tik susilpnina įmonės pozicijas rinkoje. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti, jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai (personalas) yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti, bet tai nėra

-
- 3 Piktornaitė, I. *Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai*. Klaipėda: Vadyba, 2009, p. 119–126.
 - 4 Ordo´n´ez de Pablos, P. Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility. *International Journal Human Resources Development and Management*. 2004, 5(1): 1–15.
 - 5 Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995, 38: 635–672.
 - 6 Papšienė, P.; Vilkaitė, N., *supra* note 2, p. 74–87.
 - 7 *Ibid.*, p. 119–126.
 - 8 Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S. *Human resource management*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005, p. 25–45.
 - 9 Schuler, R. S.; Jackson, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*. 1987, 1: 207–219.

taip paprasta. Juk tai nėra paprasti ištekliai – tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Bene svarbiausia, valdant žmogiškuosius išteklis, sugebėti suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, siekti geriausio rezultato ir įgyvendinti įstaigos užsibrėžtus tikslus. Šiame straipsnyje pateikiama žmogiškųjų išteklių valdymo kaip mokslo problemos analizė, apibrėžiant žmogiškųjų išteklių sampratą, svarbą bei esmę teorinio modeliavimo ir kitais metodologiniais aspektais. Taikomuoju aspektu darbas yra naujas tuo, kad pateikiami rekomendacinio pobūdžio žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo ir strategijos formavimo principai bei elementai. Darbe į žmogiškųjų išteklių valdymą yra bandoma pažvelgti kitu aspektu, t. y. kaip į būtiną kryptingą strateginį valdymą, kuris turi būti integruotas į bendrą įstaigos strategiją.

Temos problematiškumas. Lietuvoje dar ne taip seniai žmogiškųjų išteklių valdymas buvo vertinamas ir dar dabar daugelis vertina daugiau kaip administracinę, o ne strateginę veiklą. Ypač tai jaučiama valstybinėse institucijose. Dabartinė reali valstybinių įstaigų, ir ne tik, veiklos praktika rodo neefektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri lemia daugelį šiuo metu esančių negatyvių reiškinių, tarp kurių ir nesugebėjimas pateisinti keliamus tikslus bei uždavinius. Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje nuolat pabrėžiama žmogiškųjų išteklių valdymo svarba, o išsivysčiusiose valstybėse bei jų organizacijose ši problema vertinama kaip strateginė galimybė įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą, mūsų įstaigose žmogiškųjų išteklių padalinys institucijos struktūroje vis dar vertinamas kaip antraeilis. Įstaigų vadovai vis dar nevergina savo darbuotojų tikslų, jų siekių bei galimybių nesieja su organizacijos tikslais ir nerodo reikalingo bei įstaigai labai naudingo dėmesio atskiram žmogui, jo gebėjimams, motyvacijai bei galimybių įvertinimui. Ypač tai jaučiama įstaigose, kur žmogus vis dar sutapatinamas su visu biurokratišku arba techniniu aparatu ir nėra vertinamas kaip individas, o tik kaip įstatymų vykdytojas arba konkretaus uždavinio įgyvendintojas. Todėl būtina šią problemą kuo labiau kelti ir kuo daugiau apie ją kalbėti bei bandyti įrodyti mūsų darbdaviams, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia jų įstaigos gyvavimo grandis. Sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią įstaigą, kurios veikla grindžiama neturint intelektualių žmogiškųjų išteklių potencialo. Juk tik įstaiga, turėdama unikalių ir sunkiai pakeičiamų išteklių, t. y. žmonių, gali išlikti šioje aršioje konkurencinėje kovoje bei sėkmingai veržtis į priekį ir esant ekonominiam pakilimui, ir ekonominei krizei.

Šio straipsnio tyrimo objektas – žmogiškieji ištekliai.

Straipsnio tikslas – teoriškai ir empiriškai ištirti žmogiškųjų išteklių, kaip svarbiausio konkurencinio pranašumo šaltinio reikšmę, strategiškai valdant organizaciją.

Uždaviniai:

Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių sampratos teorinius aspektus.

Išanalizuoti teorinius žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindus bei išnagrinėti žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo teorinius modelius.

Ištirti respondentų nuomonę apie žmogiškuosius išteklis strategiškai valdant organizaciją.

1. Žmogiškųjų išteklių kaip ilgalaikių konkurencinių pranašumų sampratos teoriniai aspektai

Mintis, kad žmogiškieji ištekliai yra konkurencinio pranašumo šaltinis, nėra visiškai nauja. Ją nagrinėjo tokie autoriai: M. A. Huselid¹⁰; P. Ordo n̄ez de Pablos¹¹; R. S. Schuler; S. E. Jackson¹², P. M. Wright¹³ ir kiti. Yra priimta, kad įmonės gali susikurti savo konkurencinį pranašumą, valdydamos žmogiškuosius išteklius. Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai. Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija.

Pasak J. V. Đurković¹⁴, organizacijos sėkmė labai priklauso nuo to, kokia tvarka ji valdo žmogaus potencialą. Svarbiausia, kad pasikeitė žmogiškųjų išteklių valdymo instituto požiūris į pagrindinį organizacijos išteklių – žmones, per kuriuos įgyjamas konkurencinis pranašumas. Naujoji ekonomika labai priklauso nuo darbuotojų įgūdžių ir žinių. Darbuotojų pagalba įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Kiti ištekliai taip pat turi įtakos konkurenciniam pranašumui, tačiau labai menkai ir jų svarba daugiausiai priklauso nuo darbuotojų. Žmogiškieji ištekliai sunkiai pasiekiami konkurentams ir jie yra pagrindas įmonei įgyvendinant organizacijos strategiją. Organizacija sėkminga tada, kai rūpinasi savo darbuotojų gerove ir sėkme. Kūrybingų ir išradingų darbuotojų svarbus vaidmuo kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą. Tik labai išsilavinę ir tinkamai motyvuoti darbuotojai, kurie nuolat atnaujina savo įgūdžius, gali spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti naujoje verslo aplinkoje. Konkurentų spaudimas, technologinė plėtra ir globali rinka skatina plėtoti žmogiškuosius išteklius. Todėl žinios tampa pagrindinis ginklas dabartinėje kovoje su konkurentais.

Kaip teigia Kotler, P. ir Keller, K. L.¹⁵, norint išlikti rinkoje ir įgyti konkurencinį pranašumą, įmonės turi daug dėmesio skirti konkurentams, stebėti vartotojus, veiksmingai diferencijuoti savo pasiūlymus. P. Kotler konkurencinį pranašumą palygina su kova, sakydamas, jog turėti konkurencinį pranašumą tai – turėti šautuvą kovojant prieš ginkluotus peiliais.

V. Kvainauskaitė ir V. Snieška¹⁶ nustatė tokius ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltinius: mažos išlaidos, produkto diferenciacija, koncentracija į rinkos segmentą, aukšto lygio technologijos, produkcijos kokybė, vartotojų aptarnavimo kokybė, vertikali integracija.

10 Huselid, M. A., *supra* note 5.

11 Ordo n̄ez de Pablos, P., *supra* note 4.

12 Schuler, R. S.; Jackson, S. E., *supra* note 9.

13 Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 1994, 5(2): 26–301.

14 Đurković, J. V. Development of human resources as strategic factors of the companies competitive advantage. *Economics and Organization*. 2009, 6(1): 59–67.

15 Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema, 2007, p. 15–36.

16 Kvainauskaitė, V.; Snieška, V. *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija, 2003.

Kaip matome, autoriai pažymi produkcijos, vartotojų aptarnavimo kokybę, o tai susiję su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais, kurių konkurentai negali imituoti.

A. Vasiliausko¹⁷ nuomone, konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais organizacijos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu, produkcijos kokybe, produkto aptarnavimo lygiu ir kt. Tačiau realios naudos ilgesnį laiką duoda tik tie firmos konkurenciniai pranašumai, kurių lengvai negali imituoti konkurentai. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir per trumpesnę laiką negali imituoti konkurentai. Tai ne pranašumai, tik laikinai palengvinantys firmos konkurencinę kovą. Kad būtų ilgalaikiai, pranašumai per ilgą laiką turi tapti firmos išteklių, kultūros, tradicijų, patyrimo ir t. t. dalimi. O kultūra bei patyrimas būtent ir yra susiję su organizacijos žmonėmis, kurių darbas – unikalus. Taip, kaip nėra pasaulyje nei vieno tokio pat žmogaus.

Kaip jau minėta, konkurenciniai pranašumai atsispindi ir organizacijos kultūroje. A. Kaziliūnas¹⁸ teigė, kad *konkurencinis pranašumas igyjamas suformavus organizacinę kultūrą*. Daug didesnę įtaką organizacijos sėkmei daro ne „kietos“ sistemos tokios kaip organizacijos politika, valdymo struktūra, o tokie „minkšti“ veiksniai kaip stilius, vidinė kultūra, kurie svarbūs ilgalaikiai sėkmei. Organizacinė kultūra atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas. Nuolatinis, nuoseklus ir inovatyvus, organizacijos viduje vykstantis personalo valdymas bei aptarnavimo kultūros formavimas laikomas organizacijos pranašumu, stiprinančiu organizacijos padėtį rinkoje. Organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto darbo kolektyvo sudarymo ir strategiškai planuojamo jo valdymo.

Kaip pažymi A. M. Muhammad; A. M. Riaz; L. R. Chandan¹⁹, žmogiškojo kapitalo ugdymas yra toks pat sunkus uždavinys, kaip konkurencinės strategijos lyderiams formavimas. Konkurentai visada stengiasi priimti į darbą geresnius darbuotojus, todėl įmonės nuolat turi atsižvelgti į žmogiškąjį faktorių. Galimybė sukurti unikalią komandą, yra pats geriausias būdas didinti pelną. Būdas, kuriuo įmonės valdo savo darbuotojus, turi labai didelę įtaką jų veiklai. Darbuotojų įtraukimas, darbo projektavimas, įskaitant komandinį darbą, darbuotojų mokymas labai pagerina organizacijos veiklą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir žmogiškasis kapitalas reiškia konkurencinį pranašumą, kurį teikia organizacijos žmonės – svarbiausias organizacijos turtas.

Yra keletas kriterijų, kuriais strateginiai lyderiai vadovaujasi, kai siekia žmogiškųjų išteklių srities konkurencinio pranašumo:

1. Nustato žmogiškojo kapitalo strateginę viziją.
2. Išnagrinėja žmogiškojo kapitalo privalumus ir trūkumus.
3. Nustato svarbiausius veiklos faktorius/rodiklius.
4. Parengia mokymo ir ugdymo strategiją.
5. Įtraukia visus organizacijos valdymo lygmenis formuojant strategiją.
6. Įvertina žmogiškojo kapitalo strategijos rezultatus.

17 Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005, p. 24–37.

18 Kaziliūnas, A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004, 9: 73–80.

19 Muhammad, A. M.; Riaz, A. M.; Chandan, L. R. Human Capital a Source of Competitive Advantage “Ideas for Strategic Leadership”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2009, 3(4): 4182–4189.

7. Įvertina efektyvumą.

Kaip pažymi W. B. Scott-Jackson²⁰, konkurencinio pranašumo kriterijai yra:

1. Strategiškai vertingi. Išteklių turi realų pranašumą, juos neįmanoma nukopijuoti.
2. Reti. Yra unikalus konkurencinis pranašumas.
3. Nepakeičiami. Konkurentai pripažįsta konkurencinį pranašumą ir negali jo pakeisti.
4. Neturi pakaitalų. Konkurentai negali tiesiog pakeisti kitu šaltiniu, kuris suteikia pranašumą.
5. Tinkami – laipsnis, kuriuo įmonė tikrai turi atitinkamų išteklių vertę.
6. Nemobilūs – konkurentai negali tiesiog įsigyti išteklių.

Organizacijos lyderiai, kurie valdo organizaciją, kuria viziją, motyvuoja, įkvepia darbuotojus, taip pat siekia ilgalaikių tikslų. Organizacijos vadovas turi galimybę kurti, vienyti žmones ir pasiekti maksimalų efektyvumą. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas sukuria pridėtinę vertę, didina įmonės pajamas, klientų pasitenkinimą, produktų ir paslaugų kokybę, darbo našumą bei mažina sąnaudas. Žmogiškasis faktorius gali padidinti įmonės vertę ir konkurencinį pranašumą.

Pasak B. R. Jewell²¹, žmogiškieji išteklių – tai pats svarbiausias organizacijos išteklius, be kurio nei viena institucija negali gyvuoti. Šis ir visi kiti organizacijos išteklių prilyginami jos „kraujui“. Taigi nuo to, kaip organizacija sugeba juos pasirinkti, efektyviai panaudoti, valdyti, priklauso jos veikla bei sėkmė, žinoma, ir tai, kas organizacijai svarbiausia – pelnas, rinkos dalis bei vartotojai. Kad organizacija galėtų įgyvendinti savo misiją, ji turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji išteklių. Žmogiškieji išteklių – tai sunkiausiai pakeičiamas konkurencinis elementas.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmogiškųjų išteklių valdymas susiejamas su kitomis funkcijomis. Tai ir yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių bei personalo valdymo skirtumas. Bandant pažvelgti į „personalo valdymą“ bei „žmogiškųjų išteklių valdymą“ giliau, išryškėja daugiau šių dviejų teorijų skirtumų. Žmogiškųjų išteklių valdymas daugiau orientuojamas į išorinę bei globalią aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ir šalies aplinką. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tam reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą. Žmogiškųjų išteklių teorijoje uždaviniai būna laisvai apibrėžti. To tikrai nėra personalo valdymo teorijoje, kur visos užduotys griežtai apibrė-

20 Scott-Jackson, W. B. *HR is Business: Achieving competitive advantage through strategic talent management*. Centre for Applied HR Research, Oxford Brookes University Business School, Oxford, UK SKOPE, University of Oxford, Oxford, UK Oxford Strategic Consulting, Oxford, UK, 2002.

21 Jewell, B. R. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press, 2002, p. 32–47.

žiamos bei valdymas vyksta pagal hierarchiją. Žmogiškųjų išteklių valdyme, skirtingai nei personalo valdyme, paliekama didesnė veiksmų laisvė, stengiamasi labiau įsigilinti į kiekvieną darbuotoją, vertinti bei puoselėti kiekvieną iš jų atskirai ir nestebėti kiekviename žingsnyje. Užduotys paliekamos vykdyti pagal aplinkos bei vidaus reikalavimus ir remiamasi komandiniu darbu. Personalo valdymo turinyje, atvirkščiai, pabrėžiamos rašytinės taisyklės bei procedūros ir remiamasi specialistų prerogatyva.

Išanalizavus daugelio autorių nuomonę apie personalo valdymą ir žmogiškųjų išteklių valdymą, galima būtų įvardyti jų skirtumus. Pagrindiniai skirtumai palyginimo principu pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai

Personalo valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
1. Patariamasis ir administracinis	1. Strateginis
2. Neesminė organizacijos funkcija	2. Esminė organizacijos funkcija
3. Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	3. Atlieka pagrindinį vaidmenį
4. Specialistų prerogatyva	4. Visi vadovai valdo žmonių išteklius
5. Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir rocedūros	5. Iškeliamas lankstumas
6. Kolektyvinės derybos	6. Konsultavimas ir dalyvavimas
7. Remiasi valdymo hierarchija	7. Remiasi komandomis
8. Kolektyvinis darbo apmokėjimas	8. Individualus darbo apmokėjimas
9. Sureguliuota apmokėjimo sistema, priklausomai nuo vidinės įmonės rinkos	9. Laisva apmokėjimo sistema, priklausoma nuo išorinės rinkos pokyčių
10. Griežtai apibrėžtos užduotys	10. Laisvai apibrėžtos užduotys
11. Darbuotojus reikia stebėti	11. Darbuotojus reikia puoselėti
12. Mokymo poreikį nustato kontrolė	12. Besimokanti organizacija
13. Šalies aplinka	13. Globali aplinka
14. Orientuojasi į vidinę aplinką	14. Orientuojasi į išorinę aplinką
15. Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	15. Orientuojasi į siekiamus rezultatus
16. Apima trumpalaikes perspektyvas	16. Apima ilgalaikes perspektyvas
17. Diagnostinis procesas	17. Inicijuoja naujų idėjų generavimą
18. Nėra visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą	18. Visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą
19. Darbuotojo asmeniniai poreikiai paliekami spręsti tik jms pačiam	19. Kreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo poreikius

Apibendrinus visus šiuos skirtumus, remiantis M. A. Armstrong²² būtų galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas, tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio

22 Armstrong, M. A. *Handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page, 2006.

aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. Jewell, B. R. nuomone²³, žmonių išteklių valdymas, tai – ideologija.

Apskritai žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas, tai yra toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

Žmogiškųjų išteklių valdymas, pasak Jewell, B. R.²⁴, remiasi keturiais principais:

1. Investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios kaip ir kitų rūšių investicijos. Tik žmonės garantuoja nuolatinę organizacijos pranašumą, kuris yra žmonių galimybės ir įsipareigojimai, leidžiantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos.

2. Strateginė žmonių išteklių svarba nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į tai sudarydama savo strateginius planus.

3. Įsipareigojimai – tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svirtus (t. y. žmogiškųjų išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant skatinti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai. Kitaip tariant, darbuotojų negalima versti dirbti, jie tai turi daryti nuoširdžiai.

4. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris turi būti ilgalaikis ir integruotas į pelną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų perduodama tiesioginiams vadovams, nes jie vadovauja savo padalinių personalui. Tai savo ruožtu didina žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumą.

3. Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo teoriniai modeliai

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su tradicine žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, tokia kaip atranka, mokymas, ugdymas ir atlyginimas. Siekimas konkurencinio pranašumo, panaudojant žmogiškuosius išteklius, reikalauja, kad veikla būtų valdoma strategiškai perspektyviai.

Strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą autoriai apibūdina taip:

M. A. Huselid; S. E. Jackson ir R. S. Schuler nuomone²⁵, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas svarbiausiu, skatinant operacinį ir įmonės veiklos efektyvumą. Terminas žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas reiškia, kad darbuotojai yra strateginiai ištekliai, kurie turi būti valdomi atsižvelgiant į organizacijos strategiją.

F. Martí'n-Alca'zar, P. Romero-Ferna'ndez ir G. Sa'nchez-Gardey²⁶ strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą supranta kaip rinkinį praktikos, politikos, strategijos, kuriuo remiantis organizacija gali valdyti savo žmogiškąjį kapitalą ir kuris yra veikiamas organizacijos bei socialinės ir ekonominės aplinkos.

Anot P. Bamberger ir I. Meshoulam²⁷ strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, tai procesas, kurio metu organizacija siekia susieti žmogiškąjį, socialinį, intelektinį kapitalą su strateginiais organizacijos tikslais.

23 Jewell, B. R., *supra* note 21.

24 *Ibid.*

25 Huselid, M. A.; Jackson, S. E.; Schuler, R. S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 1997, 40(199): 171–188.

26 Martí'n-Alca'zar, F.; Romero-Ferna'ndez, P.; Sa'nchez-Gardey, G. *Human Resource Management*. 2005, p. 633–659.

27 Bamberger, P.; Meshoulam, I. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Sage: Thousand Oaks, CA, 2000.

D. Ulrich²⁸ strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina kaip misijos, vizijos, žmogiškųjų išteklių funkcijos prioritetų pasiektą rezultatą.

Mokslinėje literatūroje yra apibrėžta keletas strateginių žmogiškųjų išteklių modelių:

Mičigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis. Mičigano verslo mokyklos modelyje pabrėžiama strategijos ir pagrindinių personalo valdymo blokų derinimo galimybė.

Šis modelis parodo žmogiškųjų išteklių valdymo vietą įmonės strategijoje. Pateikiama, kaip personalo strategijos elementai yra susiję, siekiant įgyvendinti įmonės strategiją. Šio modelio privalumas yra tas, kad čia panaudota paprasta struktūra parodyti, kaip personalo atranka, darbo atlikimas, jo įvertinimas, ugdymas bei apmokėjimas tarpusavyje susieti, o tai užtikrina efektyvią darbuotojų veiklą. Kyla abejonų dėl tokio modelio tinkamumo. Šiame modelyje nėra atsižvelgiama į skirtumus tarp dabartinių ir ateities tikslų, darbuotojų privalumus, trūkumus, jų potencialą, motyvaciją bei tarpusavio santykius. Taigi šis modelis kritikuojamas dėl jo priklausomybės nuo racionalaus strategijos formavimo bei vienašalių santykių su organizacijos strategija.

Mičigano modelis (C. J. Fombrun; N. M. Tichy; M. A. Devanna)²⁹, mokslininkų nuomone, yra laikomas racionalių kiekybiniu modeliu, kuris didelį dėmesį skiria kiekybinių metodų svarbai, vertinant žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo strategines perspektyvas.

Harvardo modelis. Šis modelis pasiūlytas Harwardo mokyklos tyrinėtojų M. Beer; B. Spector; P. Lawrence; D. Mills; R. Walton³⁰ bei pristatytas Didžiojoje Britanijoje. Jis yra daugiau analitinis. Modelio autorių išskiriamos 4 plano valdymo sritys:

1. Darbo išteklių srautai, tai darbuotojų judėjimas, nuo patenkant į organizaciją iki išsienant iš jos.
2. Atlygio sistema, kuri apima visas priemones, padedančias pritraukti ir išlaikyti darbuotojus.
3. Darbuotojų įtaka, kuri atspindi visus jų autoriteto ir galios lygius bei raiškos būdus įmonėje.
4. Darbo organizavimo sistema, kuri apima technologijų, operacijų ir užduočių parengimo būdus, padedančius siekti optimalaus rezultato.

Tačiau ši integracija daugiau sietina su strategijos įgyvendinimu, o ne jos formavimu. Šis modelis parodo įvairius akcininkų interesus, kurie turi įtakos darbuotojų elgesiui ir darbo procesui. Čia taip pat daug dėmesio skiriama įstaigos aplinkos faktoriams – situacijos faktoriams, kurie turi įtakos pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Šio modelio elementai labai skiriasi nuo Mičigano verslo mokyklos pateikto modelio, kuris įtraukia personalą, įgyvendinant organizacijos strategijos veiklos procesą. Jame elementas yra žmogiškasis veiksnys. Harvardo modelyje yra pateikti „personalo rezultatai“. Jais siekiama parodyti pagrindinius rezultatus, kurių tikimasi pasiekti ateityje³¹.

28 Ulrich, D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston mass: Harvard university school press, 1997.

29 Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. *Strategic human resource management*. New York: Wiley, 1984.

30 Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, D.; Walton, R. *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press, 1985.

31 Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

Harvardo modelis (M. Beer; B. Spector; P. Lawrence; D. Mills; R. Walton)³² – iracionalus kokybinis modelis, kuris didžiausią dėmesį skiria komunikacijų, motyvacijos ir lyderystės svarbai, orientuojant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, vertinant darbuotojus kaip organizacijos svarbiausius išteklius bei vertybinį konkurencinio pranašumo šaltinį.

Guesto modelis. D. Guest pritaikė Harvardo modelį įvairiose situacijose. D. Guest apibūdino 4 politikos tikslus:

1. Strateginė integracija, kuri užtikrina, kad: personalo strategija būtų visiškai integruota į strateginį planavimą; personalo politika būtų nuosekli; personalo valdymas būtų vadovų kasdieninės veiklos dalis.
2. Įsipareigojimai, kurie užtikrina, kad darbuotojai jaustų įsipareigojimus organizacijai ir tai įpareigotų juos siekti aukštų darbo rodiklių.
3. Lankstumas, kuris užtikrina prityaikytą organizacijos struktūrą. Funkcinis lankstumas yra grindžiamas didele patirtimi ir įgūdžiais.
4. Kokybė. Kvalifikuoti ir lankstūs darbuotojai sukuria aukštos kokybės prekes ir paslaugas.

Mokslininkas visus tikslus vertina kaip vieną visumą, nes, norint pasiekti apibrėžtų įstaigos rezultatų, reikia patenkinti visus poreikius. D. Guest žmogiškųjų išteklių valdymo modelis³³ pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbą ir nukreiptas tenkinti darbuotojų kontrolės reikmes. Remiantis šiuo modeliu, organizacija, kuri siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus, elgiasi su darbuotojais taip, kaip jai ekonomiškai naudinga. Čia strateginius sprendimus priima tik aukščiausio lygio vadovybė, atsižvelgdama tik į racionalius veiksmus ir vadovaudamasi ekonominės vertės supratimu.

Warwicko modelis. Šis modelis buvo sukurtas Strategijų ir pokyčių centre Warwicko universitete mokslininkų P. Sparrow ir J. M. Hiltrop bei grindžiamas Harvardo modeliu (D. Torrington; L. Hall; S. Taylor)³⁴. Jie pabrėžia personalo vadybos orientaciją į procesą ir situacijos svarbą. Čia daug dėmesio skiriama personalo analitinei apžvalgai. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos planavimas priklauso nuo išorinių veiksnių ir santykio tarp personalo bei organizacijos strategijos. Svarbu tai, kad šiame modelyje atsižvelgiama ir į žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau – ŽIV) funkcijų įtaką ŽIV strategijai.

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

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

32 Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, D.; Walton, R., *supra* note 30.

33 Guest, D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1987, 24(5): 503–521.

34 Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S., *supra* note 8.

Formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, A. Sakalo nuomone³⁵, reikia laikytis tokių principų:

1. Įstaigos filosofija, kultūra ir įstaigos bei žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos yra vienos sistemos elementai, todėl tarpusavyje jie turi būti suderinti. Filosofijoje suformuojami siekiai, kultūroje atsispindi jų įgyvendinimo galimybės, o strategijoje įforminami konkretūs įgyvendinimo variantai.
2. Įstaigos ir jos žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją privalu derinti, nes ŽIV strategija yra svarbiausia įstaigos strategijos dalis. Įstaigos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją formuoja įstaigos savininkai arba jų pavedimu aukščiausio lygio vadovybė, dalyvaujant kitų lygių vadovams, stebėtojų tarnyboms, profsąjungoms, o su jais – visam kolektyvui, taip pat netiesiogiai dalyvaujant vyriausybei bei visuomenei.
3. Formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, iš daugelio personalo mokslo teorijų dera pasirinkti ne absoliučiai geriausią, bet geriausią esant realioms veiklos sąlygoms. Tačiau svarbu šio teiginio nesuabsoliutinti. Kartais primityviausios, technokratinės teorijos „mūsų specifinėmis sąlygomis“ atrodo tinkamiausios.
4. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje pabrėžiami socialiniai personalo tikslai, t. y. „kaip turi būti sprendžiamos problemos“. Vadovaujamosi žmogiškumo, humanizmo, atsakomybės visuomenei idealais.
5. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai priskiriama:
 - saugaus darbo ir gamybos bei socialinių sąlygų užtikrinimas;
 - darbo santvarkos tarp skirtingų personalo grupių – vadovų, specialistų, darbininkų – užtikrinimas;
 - savininkų arba akcininkų ir personalo interesų derinimas;
 - personalo potencialo optimizavimas, pabrėžiant darbuotojų interesų prioritetą;
 - darbo apmokėjimo organizavimas, pabrėžiant socialinį problemos aspektą;
 - personalo našumo ir efektyvumo motyvavimas.

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

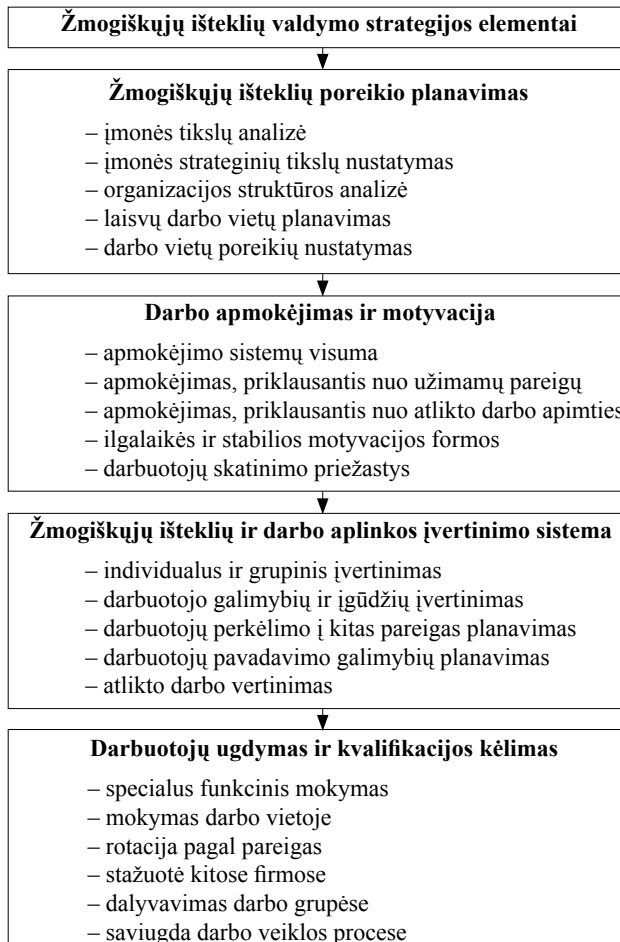
Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo procesą sudaro šie etapai:

- suformuluoti personalui keliamus verslo strategijos reikalavimus;
- išanalizuoti įstaigos kultūrą ir vertybes;
- išnagrinėti dabartines strategijas;
- išanalizuoti išorinių veiksnių įtaką ir reikalavimus žmogiškiesiems ištekliams valdyti;
- nustatyti visas žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kurioms reikia sukurti arba patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją;
- išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie dabartinės personalo strategijos elementus ir jų keitimo būdus;

- išanalizuoti visą surinktą informaciją ir parengti strategijų projektus;
- aptarti strategijų projektus su organizacijos vadovais ir profsąjungų atstovais;
- supažindinti visus darbuotojus su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi atspindėti įstaigos veiklos ypatumus, tokius kaip lankstumas, prekių arba paslaugų kokybė, orientacija į klientą, darbuotojų įsipareigojimai bei jų ugdymas³⁶. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sudėtines dalis, tačiau apibendrinus mokslinę literatūrą galima pateikti keturis pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementus, būtinus pasiekti užsibrėžtiems verslo tikslams (žr. 1 pav.):

- 1) žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas;
- 2) darbo apmokėjimas ir motyvacija;
- 3) žmogiškųjų išteklių ir darbo aplinkos įvertinimas;
- 4) darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių strategijos elementai

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija priklauso nuo pačios įstaigos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio. Pavyzdžiui, šakose, naudojančiose modernią sudėtingą technologiją, ši strategija daugiausiai grindžiama aukštos kvalifikacijos specialistų, taip pat vadovų samda iš išorinių rinkų bei atlyginimų už ilgalaikius darbo rezultatus sistema. Plačiau taikoma dalyvavimo pelne sistema. Tuo tarpu organizacijos, orientuotos į kainų mažinimą, dažnai brandžios, samdo iš išorės tik žemutinių grandžių specialistus, juos moko, palaiapsniui perkelia į aukštesnę hierarchinę lygį. Skatinimo sistema daugiau pagrįsta trumpalaikiais tikslais³⁷.

Žmogiškųjų išteklių strategija žymia dalimi lemia įstaigos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Viena svarbiausių problemų – skatinimo už darbą, motyvavimo sistema. Nuo jos akcentų ir prioritetų gali gerokai priklausyti vienos arba kitos strategijos taikymo efektyvumas. Kiekvienas žmogus ateina dirbti į organizaciją su tam tikrais įgūdžiais. Taipogi kiekvienoms pareigoms yra iškelti atitinkami reikalavimai, kurių laikymasis lemia efektyvų darbo atlikimą. Taigi, jeigu pasiseks suderinti žmogaus gabumus su iškeltais reikalavimais užimamoms pareigoms, tai bus pasiektas teigiamas rezultatas. Be to, kiekvienas darbas turi būti apmokamas. Ir jeigu apmokėjimas skatina žmogų efektyviai dirbti, tai atitinkamas požiūris į darbą padeda pasiekti reikiamą efektą. Tikslas yra darbuotojo gabumų ir įmonės reikalavimų, taip pat atlyginimo bei motyvacijos atitikimas. Taigi tai nusako paprastą žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos bei įstaigos reikšmę jos efektyvumui.

Visų strategijų pagrindinė paskirtis yra suburti veiksmų sistemą, leidžiančią geriausiai pasiekti norimų veiklos rezultatų, efektyviausiai naudojant galimybes ir savuosius bei kitų resursus. Strategiją lemia trys pagrindiniai veiksniai³⁸:

1. Organizacijos visuminė kompetencija.
2. Galimos veiklos sąlygos (išorinė aplinka).
3. Konkurencingumo prielaidos.

Kiekvienoje strategijoje sunku suderinti strateginius, valdymo ir operatyvinius tikslus, nes, jei strategija neleis efektyviau vykdyti strateginės veiklos, strateginiai tikslai gali būti ir nepasiekti.

Mokslinėje literatūroje yra nurodyti indikatoriai, kurie parodo, kada žmogiškųjų išteklių strategija integruojama į bendrą įmonės strategiją³⁹:

1. Yra aiškiai apibrėžtas bendras organizacijos tikslas ir personalo dimensija tam tikslui pasiekti.
2. Yra organizacijos strategija ir aiškiai nustatyta joje žmogiškųjų išteklių valdymo vieta.
3. Yra ilgalaikiai ryšiai, integruojantys įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą į įmonės sprendimų priėmimo procesą.
4. Įmonės vadovas užtikrina tokį darbo klimata, kuris padeda personalui siekti bendrų įmonės tikslų.
5. Visuose organizacijos lygiuose yra nustatyta atsakomybė ir įsipareigojimai įmonei.

37 Grigas, R. *Personalo organizavimo principai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 1998.

38 Denhardt Robert, B. *Viešųjų organizacijų teorijos* (vertimas iš anglų kalbos). Vilnius: Algarvė, 2001, p. 303.

39 Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S., *supra* note 8.

6. Žmogiškųjų išteklių srities iniciatyvos atitinka verslo poreikius.

7. Nustatyta žmogiškųjų išteklių sąveika su aplinka.

Taigi bendroji organizacijos strategija ir žmogiškųjų išteklių strategija tarpusavyje susijusios (žr. 2 pav.).



2 pav. Integruotas organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelis (pritaikyta pagal F. Martí n-Alca 'zar; P. Romero-Ferna 'ndez and G. Sa 'nchez-Gardey)⁴⁰

2 paveiksle parodyta, kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelis integruojasi į organizacijos bendrąją strateginį valdymo modelį. Juk kuriant, įgyvendinant, vertinant strategijas, visuose etapuose dalyvauja žmogiškieji ištekliai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos priklausomybės laipsnis labai priklauso nuo organizacijos rūšies. R. Batt⁴¹ nustato tris žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas, prisidedančias prie organizacijos konkurencingumo didinimo: 1) atitinkamų gebėjimų turinčių darbuotojų pritraukimą ir apmokymą; 2) darbo pobūdį, skatinantį darbuotojų veiksmų laisvę ir nuolatinį darbuotojų ugdymą bendradarbiaujant su kolegomis; 3) rezultatais pagrįstą skatinimą. Norint, kad darbuotojų kompetencijos taptų esminės organizacijos kompetencijos, jos turi būti ugdomos ir išlaikomos organizacijoje, remiantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra su-

40 Martí n-Alca 'zar, F.; Romero-Ferna 'ndez, P. and Sa 'nchez-Gardey, G., *supra* note 26, p. 633–659.

41 Batt, R. Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*. 2002, 45 (3): 587–597.

dėtingas procesas, kuriam įgyvendinti reikia daug laiko ir pastangų, todėl jis yra sunkiai konkurentų pakeičiamas. Kaip teigia R. Kazlauskaitė ir I. Bučiūnienė⁴², ir žmogiškieji ištekliai, ir jų valdymas kuria organizacinę vertę bei padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos arba verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos.

4. Respondentų nuomonės apie žmogiškuosius išteklius kaip svarbiausią organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinį, strategiškai valdant organizaciją, tyrimas

4.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – ištirti respondentų nuomonę apie žmogiškuosius išteklius, kaip svarbiausią organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinį, strategiškai valdant organizaciją. Tyrime dalyvavo Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos bei Mykolo Romerio universiteto studentai, kurie studijuoja verslo vadybos bei strateginio organizacijų valdymo programose ir dirba Lietuvos viešojo, taip pat privataus sektoriaus įmonėse bei organizacijose. Tyrimas buvo atliktas kovo – balandžio mėnesį. Iš 83 anketų teisingai užpildytos grįžo 77. Anketą sudarė 28 atviro ir uždaro tipo klausimai.

4.2. Tyrimo duomenų analizė

Iš 77 tyrime dalyvavusių respondentų 43 proc. buvo vyrai ir 57 proc. moterys. 59 proc. respondentų sudarė 20 – 25 m., 27 proc. – 26 – 30 m., 13 proc. – 31 – 35 m. 1 proc. – 36 – 40 m. amžiaus grupės. 8 proc. respondentų pažymėjo, kad jie yra darbdaviai, o 92 proc. respondentų teigė, kad jie dirba. 79 proc. respondentų teigė, kad jie dirba privačiame sektoriuje, o 21 proc. – kad dirba viešajame sektoriuje.

Atsakydami į klausimą, „ar organizacija turi savo strateginį planą?“, 74 proc. respondentų teigė, kad turi, 16 proc. atsakė, kad „ne“ ir 10 proc. teigė, jog nežino. Todėl galima daryti išvadą, kad sąlyginai nemažas skaičius respondentų pripažįsta, jog jų įmonė turi strateginį planą. Respondentų buvo klausama, „ar jie yra supažindinami su įmonėje esančiomis strategijomis?“. 62 proc. respondentų teigė, kad jie yra supažindinami su strateginiu planu, 29 proc. teigė, jog jie nesupažindinami ir 9 proc. pasisakė, kad jie nieko apie tai nežino. Respondentų buvo paklausta, ar jų įmonėje yra personalo skyrius arba žmogus, kuris būtų atsakingas už personalą. 81 proc. respondentų atsakė, kad taip, toks yra, 17 proc. atsakė, kad įmonė tokio žmogaus arba skyriaus neturi. 2 proc. respondentų pasakė, kad apie tokį skyrių arba žmogų nežino.

42 Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I. The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering economics*. 2008, 5(60): 78–84.

Į klausimą „koku būdu yra tobulinamos įmonės ir žmogiškųjų išteklių strategijos?“, respondentai atsakė taip: 24 proc. respondentų teigė, kad visi darbuotojai teikia pasiūlymus; 14 proc. nuomone, visi aukštesniojo lygio darbuotojai teikia pasiūlymus; 12 proc. pasisakė, kad tik aukščiausiojo lygio darbuotojai teikia pasiūlymus; 50 proc. respondentų išsakė savo nuomonę, jog sprendimus priima tik įmonės vadovai. Iš to galima daryti išvadą, kad darbuotojai organizacijoje vis dėlto dar nėra pakankamai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Atsakymai į šį klausimą rodo, kad respondentų organizacijose yra taikomas D. Guest žmogiškųjų išteklių modelis.

Į klausimą „ar žinote, kaip dažnai koreguojama įmonės bei ŽIV strategija?“, respondentai atsakė taip: 5 proc. respondentų nuomone, strategija yra nekeičiama per strateginį laikotarpį; 13 proc. teigė, kad ŽIV strategija koreguojama, kai keičiasi pati įmonės strategija; 7 proc. pažymėjo, kad strategija keičiama kartą per strateginį laikotarpį; 9 proc. respondentų pareiškė, kad keičiama kartą per metus; 9 proc. pažymėjo „kita“, bet laikotarpio nenurodė. Įdomu tai, kad net 57 dalyvavę tyrime respondentai pasisakė, jog jie nežino, kas kiek laiko keičiama organizacijos strategija. Dauguma respondentų atsakė jog nežino, kaip dažnai yra koreguojama organizacijos strategija, tai rodo, jog organizacijose dominuoja autokratinis valdymo stilius.

Respondentų buvo klausama, „ar įmonė, kurdama įmonės bei ŽIV strategiją, atsižvelgia į visų lygių darbuotojų nuomonę?“. 19 proc. respondentų teigė, kad atsižvelgia, 41 proc. manė, jog neatsižvelgia ir 40 proc. respondentų tvirtino, kad jie nieko apie tai nežino.

Taigi galima daryti išvadą, jog darbuotojai įmonėse neinformuojami apie strategijos keitimą ir į jų nuomonę, kaip rodo apklausos duomenys, nėra atsižvelgiama. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad įmonės darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į strategijos kūrimo procesą.

Į klausimą „ar manote, kad svarbu visiems darbuotojams reikšti pasiūlymus, kuriant įmonės bei ŽIV strategiją?“, 28 proc. respondentų teigė, kad jiems labai svarbu, 57 proc. atsakė, kad svarbu, 10 proc. respondentų pažymėjo, jog jiems nei svarbu, nei nesvarbu ir 3 proc. manė, jog jie nežino, ar jiems tai yra svarbu. Iš to galima daryti išvadą, kad vis dėlto didžiajai daugumai respondentų yra svarbu reikšti savo nuomonę, kuriant įmonės arba ŽIV strategiją, tačiau ne visi turi galimybę tai daryti.

Atsakydami į klausimą „ar turite galimybę teikti pasiūlymus savo darbui tobulinti?“, 57 proc. respondentų teigė, kad jie turi galimybę, 14 proc., kad „ne“ – jie neturi galimybės, 29 proc. respondentų manė, kad kartais jie turi galimybę teikti pasiūlymus dėl savo darbo tobulinimo.

Į klausimą „iš kur gaunate informacijos apie pasikeitimus darbe?“, 76 proc. respondentų atsakė, kad iš vadovų, 33 proc. – iš kolegų, 29 proc. teigė, kad patys domisi, 10 proc. respondentų informaciją gauna iš interneto ir 3 proc. pažymėjo „kita“, tačiau nenurodė informacijos šaltinio. Galima daryti išvadą, kad informaciją apie pasikeitimus darbe respondentai dažniausiai gauna iš vadovų.

Taip pat siekiant išsiaiškinti, ar įmonės vadovai laiko darbuotojus konkurencinio pranašumo šaltiniu, buvo užduotas klausimas, „ar manote, kad Jūsų įstaigoje yra didelė darbuotojų kaita?“. Duomenys, kaip ir tikėtasi šiomis ekonominio nuosmukio sąlygomis, rodo, kad tik 26 proc. respondentų teigė, jog yra didelė darbuotojų kaita, 72 proc. respondentų manė, kad nėra didelės darbuotojų kaitos ir 2 proc. respondentų pažymėjo, kad nežino, ar yra didelė darbuotojų kaita.

Į klausimą „kaip manote, dėl kokių priežasčių vyksta darbuotojų kaita Jūsų įstaigoje?“, 69 proc. respondentų atsakė, kad dėl nedidelio darbo užmokesčio, 42 proc. – dėl menkos motyvacijos, 47 proc. respondentų teigė, jog dėl per didelio darbo krūvio, 70 proc. nurodė, kad tai vyksta dėl atsiradusių geresnių galimybių kitose įtaigose, 45 proc. respondentų nuomone, kaita vyksta dėl nepasitenkinimo darbu ir jo sąlygomis ir 9 proc. respondentų pažymėjo „kita“, tačiau priežasties nenurodė. Taigi tyrimas rodo, kad darbuotojų kaitai labiausiai įtakos turi nedidelis darbo užmokestis, atsiradusios geresnės galimybės kitose įmonėse bei nepasitenkinimas darbu ir jo sąlygomis.

Taip pat respondentų buvo paklausta, „kaip Jūsų įstaiga ieško naujų darbuotojų?“. 40 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje ieškant darbuotojų naudojamosi vidiniais personalo resursais, 81 proc. jų pažymėjo, jog naudojamosi asmeninėmis pažintimis ir rekomendacijomis, 48 proc. respondentų nurodė, kad įmonė ieško naujų darbuotojų, organizuodama viešuosius ir skaidrius konkursus.

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti balais nuo 5 iki 1 pagal Likerto skalę, kokios nematerialinės priemonės juos motyvuoja. Labiausiai respondentus motyvuoja karjeros galimybės – 48 proc. respondentų, 39 proc. respondentų – pripažinimas darbe. 27 proc. respondentų mano, kad juos labai motyvuoja tinkamas vadovo vadovavimo stilius, 23 proc. – darbuotojų pasiekimų įvertinimas. 25 proc. respondentų teigia, kad juos motyvuoja atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas darbuotojams. 50 proc. respondentų pažymėjo, kad juos taip pat labai motyvuoja galimybės nuolat tobulėti, kelti kvalifikaciją, 42 proc. – tinkamas psichologinis klimatas darbe.

Taip pat respondentų buvo klausama ir apie materialines motyvavimo priemones. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, labiausiai, t. y. 5 balais, respondentai vertino: piniginių atlygį (darbo užmokestį) – 63 proc., 56 proc. – priedą prie atlyginimo ir nuolatos mokamas premijas už gerai atliekamą darbą, 42 proc. – priedus už kolektyvo pasiektus rezultatus, 49 proc. – draudimą nuo nelaimingų atsitikimų darbe, 46 proc. – suteiktą galimybę naudotis tarnybiniu telefonu, taip pat, kad apmokamos sąskaitos už pokalbius. Taigi, kaip matyti iš 2 lentelės, nebuvo tokių priemonių, kuriuos iš viso nemotyvuotų darbuotojų. Tik nuomonės pasiskirstė, kad vienos priemonės motyvuoja daugiau, kitos – mažiau.

Respondentų taip pat buvo klausama, kaip jie suvokia įmonės ilgalaikį konkurencinį pranašumą. 39 proc. respondentų pasisakė, kad ilgalaikis įmonės konkurencinis pranašumas yra naudingas vartotojui, 9 proc. teigė, kad jis yra unikalus, 66 proc. – pelningas įmonei, 14 proc. – sunkiai pakeičiamas, 39 proc. – įgyjamas tuomet, kai jį pripažįsta vartotojai. 44 proc. respondentų teigė, kad pažinti konkurentus yra svarbu, nes tai – ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinis.

2 lentelė. Respondentų atsakymai apie materialines priemones

Materialinės priemonės	5	4	3	2	1
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.
1. Piniginis atlygis (darbo užmokestis)	63	8	18	5	6
2. Priedas prie atlyginimo	56	16	10	5	13
3. Pastovios premijos už gerai atliktą darbą	56	10	12	5	17
4. Priedai už kolektyvo pasiektus rezultatus	42	22	9	10	17
5. Priemoka už išdirbtus metus	43	14	13	5	25
6. Dovanos – čekiai (pvz., apsipirkti bet kurioje pasirinktoje parduotuvėje)	29	15	14	12	30
7. Nuperkami bilietai į sporto klubą, teatrą, koncertą ir kt.	21	17	19	9	34
8. Suteikiama galimybė naudotis organizacijos mašina	42	21	6	6	25
9. Apmokamos transporto išlaidos	49	14	9	3	25
10. Nuolaidos perkant įmonės prekes (telefonus, telefonų priedus ir aksesuarus)	31	19	16	13	21
11. Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe	49	13	13	6	19
12. Siuntimas į stažuotes bei seminarus (pvz., pardavimų, kokybiško klientų aptarnavimo mokymai)	38	19	16	13	14
13. Mokėjimai į pensijų fondus	23	6	27	21	23
14. Neformalios organizacijos šventės (pvz., žiemos ir vasaros šventės)	23	14	18	22	23
15. Specializuota apranga	17	22	21	12	18
16. Tarnybinis telefonas bei sąskaitų už pokalbius apmokėjimas	46	17	14	6	17
17. Šventinės dovanos (pvz., Šv. Kalėdų proga)	36	17	24	13	10
18. Įvairios išmokos (gimus vaikui, laidotuvėms, jubiliejų proga ir kt.)	44	17	17	6	16

Taip pat respondentų buvo prašoma įvertinti įmonės konkurencinio pranašumo elementus. Kaip matyti iš 3 lentelės, pagal Likerto skalę svarbiausią vietą tarp elementų užima: santykiai su klientais – dėl to visiškai sutinka 53 proc. respondentų; klientų aptarnavimas – mano 53 proc. respondentų. 43 proc. respondentų visiškai sutinka, kad svarbu rinkodara, 45 proc. – greito atsako į klientų poreikius svarba, 43 proc. – gamybinis pajėgumas, 47 proc. – įvaizdis. Kad įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas yra žmogiškieji išteklių teigė 50 proc. respondentų. 43 proc. pirmenybę teikė inovacijų diegimo spartai, 45 proc. – žinioms ir informacijai, 49 proc. – organizacijos mokymams, 40 proc. – rinkodarai, 44 proc. – organizacijos kultūrai, 43 proc. – patogiai darbo vietai, 38 proc. – strateginiams tikslams ir uždaviniams, 47 proc. – lankstumui, 34 proc. – įmonių priklausymui socialiniam tinklui. Taigi galima daryti išvadą, kad tas sritis, kurios yra susijusios su žmogiškaisiais išteklių, kuriant organizacijos konkurencinį pranašumą, respondentai vertina pakankamai gerai.

3 lentelė. Respondentų ilgalaikio konkurencinio pranašumo elementų vertinimas

Ilgalaikio konkurencinio pranašumo elementai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.
Organizacijos žmogiškieji ištekliai	25	50	25	–	–
Inovacijų diegimo sparta	34	43	18	5	–
Žinios ir informacija	38	45	13	4	–
Tarptautinės strateginės sąjungos arba koalicijos	13	36	45	5	1
Santykiai su klientu	53	38	6	1	1
Klientų aptarnavimas	53	40	6	1	–
Organizacijos mokymas	30	49	16	5	–
Organizacijos kultūra	19	44	32	5	–
Mažos įmonės veiklos išlaidos	17	29	32	21	1
Vietos naudingumas	30	43	18	6	3
Įvaizdis	47	34	14	5	–
Prekės ženklo vadyba	39	31	25	4	1
Rinkodara	43	40	14	3	–
Strateginiai tikslai ir uždaviniai	42	38	18	1	1
Produkto kaina ir išskirtinumas	52	31	13	3	1
Laiku paremta konkurencija	27	51	21	1	–
Sugebėjimas greitai dirbti	43	32	21	3	1
Galimybė tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais	40	39	19	1	1
Greito atsako į klientų poreikius svarba	45	40	12	3	–
Lankstumas	35	47	18	–	–
Aukštesnė kokybė	45	36	16	3	–
Įmonių priklausymas tinklui	10	34	43	12	1
Klientų lojalumas	38	36	20	3	3
Gamybinis pajėgumas	43	35	18	3	1

Į klausimą „kokias konkurencines strategijas taiko Jūsų įmonė?“, 40 proc. respondentų atsakė, kad išlaidų lyderio strategiją, 27 proc. – diferenciacijos strategiją, 40 proc. – rinkos lyderio strategiją, 42 proc. – užimamos rinkos dalies didinimo strategiją, 25 proc. – apsaugos strategiją, 25 proc. – rinkos persekiotojo strategiją, 23 proc. – rinkos sekėjo strategiją ir 16 proc. – „dziudo“ konkuravimo strategiją. Respondentų buvo prašoma taip pat atsakyti į klausimą „kokiame savo įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo lygmenyje Jūs dalyvaujate?“. Klausimą sudarė keturios pagrindinės dalys, t. y. strateginis lygmuo, personalo politikos formavimo lygmuo, patariamasis vaidmuo, taktinis

lygmuo. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės, pateikta ir 5 balų sistemoje įvertinta 4 lentelėje.

4 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, atsakius į klausimą, „kokiame savo įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo lygmenyje Jūs dalyvaujate?“

		Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei nedažnai	Nedažnai	Labai nedažnai
		Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.
Strateginis lygmuo	Bendras indėlis, formuluojant organizacijos misiją ir tikslus	18	21	32	9	20
	Indėlis, plėtojant organizacijos kultūrą	17	21	35	16	11
	Parama pokyčių procesui organizacijoje	10	17	44	12	17
	Personalo politikos formavimas, įgyvendinant organizacijos strategiją	13	22	40	10	15
Personalo politikos formavimas	Plačios personalo politikos vykdymas	17	21	31	16	15
	Supažindinimas su organizacijos tikslais	13	28	32	10	17
Patariamasis vaidmuo	Nustatant efektyviai veikiančią organizacijos struktūrą bei kuriant naujas darbo vietas	14	21	29	17	19
	Organizacijos vadovybei bei vadybininkams įgyvendinant organizacijos tikslus	13	23	30	13	21
	Vadovybei priimančioms sprendimus, turinčius įtakos personalui	17	19	29	17	18
Taktinis lygmuo	Užtikrinimas, kad organizacijoje dirbtų reikiamos kvalifikacijos personalas	17	21	41	5	16
	Adekvatorių organizacijos poreikiams personalo mokymo ir tobulinimo programų parengimas bei vykdymas	14	27	27	13	19
	Personalo valdymo ir valdymo tobulinimo planų parengimas	19	19	29	16	17
	Visų su personalu susijusių klausimų organizacijoje sprendimas	16	19	33	13	19

Respondentų paklausus, „kokie veiksniai lemia ilgalaikį Jūsų įmonės žmogiškųjų išteklių srities konkurencinį pranašumą?“, daugumas jų visiškai dėl tam tikrų veiksnių pritarė. 25 proc. respondentų visiškai pritarė, kad būtini dideli reikalavimai darbo vietų saugumo sąlygoms, 29 proc. – pritarė dėl didelio darbo užmokesčio. 24 proc. res-

pondentų teigė, kad kolektyve būtina gera komunikacija ir didelė pagarba asmenybei. 21 proc. pirmenybę teikė darbuotojų mokymui. 23 proc. manė, kad būtina peržiūrėti veiklą bei nustatyti tikslus ir uždavinius. 16 proc. pageidautų, kad būtų pareigybės aprašymas. 30 proc. svarbu aukštos kvalifikacijos vadovas, turintis viziją. 19 proc. nuomone, būtina darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Jeigu pažvelgsime į 5 lentelę, tai pamatysime, kad atitinkama dalis respondentų visiškai nepritarė dėl tam tikrų veiksmų. Nepritarė, kad lemia: didelis darbo užmokestis – 12 proc. respondentų; gera komunikacija ir didelė pagarba asmenybei – 3 proc.; darbuotojų mokymas – 5 proc.; veiklos peržiūrėjimas bei tikslų ir uždavinių nustatymas – 3 proc.; pareigybės aprašymas – 4 proc.; aukštos kvalifikacijos vadovas, turintis viziją – 3 proc.; darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą – 8 proc.

5 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, atsakius į klausimą, „kokie veiksniai Jūsų įmonėje lemia ilgalaikį žmogiškųjų išteklių srities konkurencinį pranašumą?“

Veiksniai, lemiantys Jūsų įmonėje žmogiškųjų išteklių srities ilgalaikį konkurencinį pranašumą	Visiškai pritariu	Pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.
Geros darbo saugos sąlygos	25	34	32	9	–
Didelis darbo užmokestis	29	24	23	12	12
Gera komunikacija ir didelė pagarba asmenybei	24	34	29	10	3
Darbuotojų mokymas	21	49	21	4	5
Veiklos peržiūrėjimas bei tikslų ir uždavinių nustatymas	23	35	38	1	3
Pareigybės aprašymas	16	38	38	4	4
Aukštos kvalifikacijos vadovas, turintis viziją	30	31	28	8	3
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą	19	34	34	5	8

Respondentų taip pat buvo klausiama, „kokią naudą įmonei teikia konkurencinis pranašumas?“. 77 proc. respondentų naudą suvokia kaip finansinę, nes didėja įmonės pelnas, apyvarta, klientų skaičius ir t. t. 52 proc. respondentų teigia, kad geriau patenkinami vartotojų poreikiai, 60 proc. – kad didėja įmonės vertė, 40 proc. – jog silpnėja konkurentai, 38 proc. – kad efektyviau valdoma įmonė, 26 proc. – jog kuriama vertė vartotojams, 42 proc. – kad didėja informacijos sklaida ir 1 proc. respondentų pažymėjo „kita“, bet nenurodė priežasties. Respondentų buvo paklausta, ar jie dalyvauja komandiniam darbe. 12 proc. respondentų „labai dažnai“ teikia pasiūlymų vadovybei dėl įmonės tobulinimo. 22 proc. jų yra atsidavę darbui, 10 proc. – patinka aktyvus poilsis su kolegomis, 23 proc. – patinka dirbti komandoje, 21 proc. – mano turį lyderio savybių. Teiginys „dažnai“ pasiskirstė taip: 17 proc. teikia pasiūlymus vadovybei dėl įmonės tobulinimo,

45 proc. yra atsidavę darbui, 31 proc. patinka aktyviai poilsiauti su kolegomis, 45 proc. mėgsta dirbti komandoje, 36 proc. mano turį lyderio savybių. Teiginys „labai nedažnai“ pasiskirstė taip: 20 proc. respondentų teikia pasiūlymus vadovybei dėl įmonės tobulinimo, 3 proc. yra atsidavę darbui, 6 proc. patinka aktyvus poilsis su kolegomis, 3 proc. patinka dirbti komandoje, 5 proc. mano turį lyderio savybių.

6 lentelė. Respondentų atsakymai į teiginius apie komandinį darbą

Dalyvavimas komandiniame darbe	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei nedažnai	Nedažnai	Labai nedažnai
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.
Teikiu pasiūlymus vadovybei dėl įmonės tobulinimo	12	17	43	8	20
Esu atsidavęs darbui	22	45	26	4	3
Patinka aktyvus poilsis su kolegomis	10	31	30	23	6
Patinka dirbti komandoje	23	45	21	8	3
Manau turiu lyderio savybių	21	36	29	9	5

Respondentų paklausus, „kas turi įtakos, kuriant įmonės konkurencinį pranašumą?“, 84 proc. respondentų teigė, kad tai yra darbuotojų kvalifikacija, kompetencija ir įgūdžiai, 60 proc. – organizacijos vidinė aplinka, 61 proc. – organizacijos išorinė aplinka ir 3 proc. respondentų pažymėjo „kita“.

Išvados

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją.

Žmogiškųjų išteklių valdymas, tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas žmonių išteklių valdymas, tai ideologija.

Mičigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių modelis neatsižvelgia į skirtumus tarp dabartinių ir ateities tikslų, į darbuotojų privalumus, trūkumus, jų potencialą, motyvaciją ir tarpusavio santykius. Čia didelis dėmesys skiriamas kiekybinių metodų svarbai, vertinant žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo strategines perspektyvas.

Harvardo modelis pagrindinį dėmesį skiria komunikacijų, motyvacijos ir lyderystės svarbai, orientuojant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, vertinant darbuotojus kaip organizacijos svarbiausius išteklius bei vertybinį konkurencinio pranašumo šaltinį.

D. Guest žmogiškųjų išteklių valdymo modelis pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbos pripažinimą ir nukreiptas tenkinti darbuotojų kontrolės reikmes. Rem-

damasi šiuo modeliu, organizacija, kuri siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus, elgiasi su darbuotojais taip, kaip jai yra ekonomiškai naudinga. Empirinis tyrimas parodė, kad Lietuvos organizacijos vis dėlto taiko šį modelį kurdamos strategiją, priimdamos sprendimus, įgyvendindamos strategiją.

R. Batt nustato tris žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas, prisidedančias prie organizacijos konkurencingumo didinimo: 1) atitinkamus gebėjimus turinčių darbuotojų pritraukimą ir apmokymą; 2) darbo pobūdį, skatinantį darbuotojų veiksmų laisvę ir nuolatinių darbuotojų ugdymą, bendradarbiaujant su kolegomis; 3) rezultatais pagrįstą skatinimą. Tačiau svarbu, kad organizacijos visus savo konkurencinius pranašumus derintų bei taikytų taip pat ir kiekviena savo organizaciją strategiškai valdydamos.

Atlikus empirinį tyrimą, buvo prieita šių išvadų:

1. Apklausus respondentus paaiškėjo, kad jų organizacijos taiko D. Guest žmogiškųjų išteklių modelį.

2. Didžioji dauguma respondentų pripažįsta, kad jų įmonė turi strateginį planą ir jie su juo yra supažindinami. Didžioji dauguma respondentų teigė, kad jų įmonėje yra personalo skyrius, arba žmogus, atsakingas už personalo valdymą.

3. Darbuotojai organizacijoje vis dėlto dar nėra pakankamai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

4. Dauguma respondentų nežino, kaip dažnai yra koreguojama organizacijos strategija, tai rodo, jog organizacijose dominuoja autokratinis valdymo stilius. Darbuotojai įmonėse yra neinformuojami apie strategijos keitimą ir į jų nuomonę, kaip rodo apklausos duomenys, nėra atsižvelgiama. Įmonės darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į strategijos kūrimo procesą.

5. Taigi tyrimas rodo, kad darbuotojų kaitai labiausiai įtakos turi nedidelis darbo užmokestis, atsiradusios geresnės galimybės kitose įmonėse bei nepasitenkinimas darbu ir jo sąlygomis.

6. Didžioji dauguma respondentų pažymėjo, kad ieškant darbuotojų jų organizacijoje naudojamosi vidiniais personalo resursais, asmeninėmis pažintimis ir rekomendacijomis. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad tirtose organizacijose vadovybė stengiasi išsiugdyti savo darbuotojus.

7. Iš nematerialių motyvavimo priemonių labiausiai respondentus motyvuoja karjeros galimybės, pripažinimas darbe, tinkamas vadovo vadovavimo stilius, darbuotojų pasiekimų įvertinimas, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas darbuotojams, galimybės nuolat tobulėti, kelti kvalifikaciją. Iš materialių motyvavimo priemonių labiausiai respondentus motyvuoja piniginis atlygis (darbo užmokestis), priedas prie atlyginimo ir nuolat mokamos premijos už gerai atliekamą darbą, priedai už kolektyvo pasiektus rezultatus, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe, tarnybinis telefonas bei sąskaitų už pokalbius apmokėjimas.

8. Įmonės konkurencinio pranašumo elementai, respondentų nuomone: santykiai su klientais, klientų aptarnavimas, rinkodara, greito atsako į klientų poreikius svarba, gamybinis pajėgumas, įvaizdis, žmogiškieji ištekliai, inovacijų diegimo sparta, žinios ir informacija, organizacijos mokymas, organizacijos kultūra, geografiškai palanki darbu

vieta, strateginiai tikslai bei uždaviniai, lankstumas, institucijos priklausymas įmonių tinklui.

9. Į klausimą „kokią naudą įmonei teikia konkurencinis pranašumas?“, didžioji dauguma respondentų atsakė, kad didėja įmonės pelnas, apyvarta, klientų skaičius, labiau patenkinami vartotojų poreikiai, didėja įmonės vertė, silpnėja konkurentai, efektyviau valdoma įmonė, kuriama vertė vartotojams, didėja informacijos sklaida. Respondentų nuomone, veiksniai, lemiantys jų įmonės žmogiškųjų išteklių srities ilgalaikį konkurencinį pranašumą, yra geros darbo vietų saugumo sąlygos, didelis darbo užmokestis, gera komunikacija ir didelė pagarba asmenybei, darbuotojų mokymas, veiklos peržiūrėjimas bei tikslų ir uždavinių nustatymas, pareigybės aprašymas, aukštos kvalifikacijos vadovas, turintis viziją, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą.

Taigi atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad, strategiškai valdant organizaciją, konkurencinio pranašumo šaltinis – žmogiškieji išteklių turi sąsają su kitais organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniais, tokiais kaip inovacijų diegimo sparta, žinios ir informacija, organizacijos mokymas, rinkodara, organizacijos kultūra, geografiškai palanki darbuo vieta, strateginiai tikslai ir uždaviniai, lankstumas, institucijos priklausymas didmeniniam tinklui, kuriuo rūpinasi, kurį valdo ir diegia tie patys žmonės.

Literatūra

- Armstrong, M. A. *Handbook of human resources management practice*. Kogan Page, London, 2006.
- Bamberger, P.; Meshoulam, I. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Baranauskienė, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla, 2002.
- Batt, R. Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*. 2002, 45 (3): 587–597.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, D.; Walton, R. *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press, 1985.
- Bohlander, G.; Snell, S. *Human resource management*. USA: South – Esetern College Publishing Thompson Learning, 2007.
- Denhardt, R. B. *Viešųjų organizacijų teorijos* (vertimas iš anglų kalbos). Vilnius: Algarvė, 2001.
- Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
- Đurković, J. V. Development of human resources as strategic factors of the companies competitive advantage. *Economics and Organization*. 2009, 6(1): 59–67.
- Martín-Alcazar, F.; Romero-Fernández, P. and Sa'nchez-Gardey, G. *Human Resource Management*, 2005.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. *Strategic human resource management*. New York: Wiley, 1984.
- Grigas, R. *Personalo organizavimo principai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 1998.
- Griffin, J. *Teaching for diversity and social justice: A source book*. Routledge, New York, 2002.
- Guest, D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 1987, 24(5): 503–521.

- Guest, D. HR and the bottom line. *People Management*, 2000.
- Jewell, B. R. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press, 2002.
- Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995, 38: 635–672.
- Huselid, M. A.; Jackson, S. E.; Schuler, R. S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 1997, 40(199):171–188.
- Kaziliūnas, A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004, 9: 73–80.
- Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I. The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering economics*. 2008, 5(60):78–84.
- Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema, 2007.
- Kvainauskaitė, V.; Snieška, V. *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija, 2003.
- Muhammad, A. M.; Riaz, A. M.; Chandan, L. R. Human Capital a Source of Competitive Advantage „Ideas for Strategic Leadership“. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2009, 3(4): 4182–4189.
- Ordoñez de Pablos, P. Human resource management systems and knowledge management: the key to develop interorganizational teams. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2004, 1(2): 121–31.
- Ordoñez de Pablos, P. Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility. *International Journal Human Resources Development and Management*. 2004, 5(1): 1–15.
- Papšienė, P.; Vilkaitė, N. Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorinės išvalgos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Mokslo darbai. 40(199): 74–87.
- Papšienė, P.; Vilkaitė, N. *Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas*. Klaipėda: Vadyba, 2009.
- Pikturnaitė, I. *Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai*. Klaipėda: Vadyba, 2009.
- Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Technologija, Kaunas, 2001.
- Scott-Jackson, W. B. *HR is Business: Achieving competitive advantage through strategic talent management*. Centre for Applied HR Research, Oxford Brookes University Business School, Oxford, UK SKOPE, University of Oxford, Oxford, UK Oxford Strategic Consulting, Oxford, UK, 2002.
- Schuler, R. S.; Jackson, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*. 1987, 1: 19–207.
- Sparrow, P.; Hiltrop, J. M. *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice-Hall, 1994.
- Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S. *Human resource management*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005.
- Ulrich, D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston mass: Harvard university school press, 1997.
- Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.
- Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 1994, 5(2): 26–301.

HUMAN RESOURCES—KEY COMPETITIVE RESOURCES FOR STRATEGIC ORGANIZATION MANAGEMENT

Margarita Išoraitė

Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania

Summary. *In this article, by referencing scientific literature, human resources are analyzed as a key competitive advantage for the formation and management of strategic organization. This article analyzes the theoretical aspects of human resource management, the competitive advantages, and examines human resource strategic management theoretical models.*

According to scientific literature human resources management is not just the hiring and firing of personnel or social welfare. Human resources allow an organization to achieve its strategic objectives. Also, this article states that human resources are a competitive element, which is the most difficult to copy in an organization. The criteria of competitive advantage in human resources is strategically valuable, resources have a real advantage, they cannot be copied, rare, a unique competitive advantage. Human resource competitors recognize as important competitive advantage, which they cannot copy. Formation of the human resource management strategy follows such principles: 1. Institutions of philosophy, culture recognize human resources management strategy is one of the elements, which each must be aligned to. 2. Institutions and human resource management strategy must adapt, because human resource strategy is important for the institution strategy. 3. Human resource management strategy highlights the social objectives of the staff. 4. Human resource management strategy includes: safe working and social conditions of production and protection, work arrangements among different groups of staff—managers, professionals, workers' protection, owners or shareholders and staff coordination of interests, optimizing the potential of staff, emphasizing the priority of workers' interests, emphasizing the social dimension of the issue, reasons of staff productivity and efficiency.

The article also analyses the following human resource management models—Michigan Business School Human Resource management model, Guest model, Warwick model and the Harvard model. It also provides empirical research concerning respondents' views on human resources as a key source of competitive advantage for strategic organization management. According to application results the most intangible motivation tools for the respondents are career development, recognition of their work, good managing and management style, employee outcome assessment, accountability and empowerment of employees, opportunities for continuous improvement, training. The most tangible motivation tools for the respondents wage, bonuses, insurance against accident at work, office telephone calls and pay bills. Staff is still not sufficiently involved in the decision-making process. According to respondents the competitive advantage to the company gives such benefits as rising corporate profits, turnover, increased number of clients, the more satisfied the needs of clients, increasing value of company and etc.

The respondent company's competitive advantage is perceived as elements of their relationships with customers, customer service, marketing, fast response to customer needs, the importance of productive capacity, their image, human resources, innovation, speed, knowledge and information, organizational learning, organizational culture, the local utility, strategic goals and objectives, flexibility, companies belonging to the network. Respondents consider the factors affecting long-term competitive advantage of companies in the field of human resources is high-security conditions of employment, high wages, good communication and great respect for the personality, training, operational review and setting goals and objectives, job description, skilled manual labour, vision, and employee involvement in the decision-making process.

Thus, the analysis of scientific literature shows strategic management of an organization as a source of competitive advantage—human resources interface with the organization's sources of competitive advantage, such as speed of innovation, knowledge and information, organizational training, marketing, organizational culture, the local utility, strategic goals and objectives, flexibility, while companies belonging to the network are carried, controlled and deployed by the same people.

Keywords: *competitive advantage, human resources, human resources strategic management, human resource.*

Margarita Išoraitė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė. Mokslo tyrimų kryptys: strateginis valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginis rinkodaros valdymas.

Margarita Išoraitė, Vilnius Gediminas Technical University, Faculty of Business Management, Department of Social Economics and Business Management, associate professor. Research interests: strategic management, strategic human resource management, strategic marketing management.