



ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KAITOS YPATUMAI

Jonas Jagminas, Ilvija Pikturnaitė

Mykolo Riomerio universitetas

el. paštas: ¹jagminas@gmail.com, ²ilvijapikturnaite@gmail.com

Anotacija

Nagrinėjant į viešąjį ir privatų sektorių orientuotą mokslinę literatūrą straipsnyje atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Analizuojant mokslinius šaltinius pagrįstas žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo svarbos augimas globalizacijos ir intensyvios konkurencijos sąlygomis. Keičiantis išteklių ypatumams ir svarbai turi keistis jo valdymui taikomi metodai, priemonės bei pati žmogiškųjų išteklių valdymo filosofija (konceptija). Analizuojant personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimus bei turinius nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų. Išskirti šių dviejų koncepcijų esminiai ypatumai. Nustatyta, kad personalo vadyboje akivaizdus orientavimasis į vidinius, operatyvinius organizacijų poreikius; siekiama iš karto parinkti kvalifikuotus darbuotojus ir taip apriboti būtinas investicijas į žmogiškuosius išteklius. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų analizė atskleidė, kad vadovaujantis šia koncepcija: žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip visuma bei laikomi svarbiausiu organizacijos išteklumi; vidinę orientaciją papildo išorinių sąlygų ir poreikių įvertinimas; derinami individualūs ir komandiniai darbo organizavimo metodai; akivaizdi strateginė orientacija bei aktyvus dalyvavimas organizacijos strategijos formavime ir jos įgyvendinime; vertės bei konkurencinių pranašumų kūrimas; žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų paskirstymas tarp skirtingų vykdytojų. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize apibrėžti šių dviejų koncepcijų skiriamieji bruožai: pagrindinis objektas, vyraujantis požiūris į darbuotojus, pagrindinis tikslas, taikomi darbo organizavimo metodai, orientacija laike ir erdvėje, veiklos svarbos suvokimas, veiklos vykdytojai, dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, investavimas į žmogiškuosius išteklius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: valdymas, personalo vadyba, strateginis valdymas, žmogiškieji ištekliai, pridėtinė vertė.

Įvadas

Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklą šiandien įtakoja itin sudėtinga ir dinamiška aplinka. Siekdamos išlikti ir užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijos privalo geriau valdyti naudojamus išteklius. Kiekvienos organizacijos žmogiškieji ištekliai yra specifiniai ir unikalūs, todėl gali tapti konkurencinių pranašumų ir veiklos efektyvumo šaltiniu. Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas tampa ypatingai svarbus. Tačiau praktikoje dažniausiai ši svarba nesuvokiama arba deklaruojama formaliai, neatliekant faktinių pakeitimų šio išteklių valdyme. Problema išlieka aktuali ir teoriniu požiūriu: dažnai moksliniuose darbuose sinonimiškai, neįvertinant skirtumų, vartojamos sąvokos „personalo vadyba“ ir „žmogiškųjų išteklių valdymas“, o šios dvi esmingai skirtingos koncepcijos tiesiog sutapatinamos. Personalo vadybos srityje įvairius aspektus nagrinėja Sakalas (1998, 2003), Baršauskienė (1999), Dessler G. (2001), Zakarevičius (2003), Klinger ir Nalbandian (2003). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus analizuoja Thom ir Ritz (2004), Jančiauskas (2006), Pivoras (2007), Ulrich ir Brockbank (2007) bei daugelis kitų. Tačiau konkretūs personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos (toliau – ŽIV) skiriamieji bruožai nesuformuluoti. Taigi ŽIV skiriamųjų bruožų išskyrimas ir kaitos aptarimas yra praktiniu ir teoriniu požiūriu aktuali tyrimų sritis.

Objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo kaita.

Tikslas – atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumus, nagrinėjant personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skiriamuosius bruožus.

Uždaviniai:

1. Pagrįsti žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo svarbos augimą.
2. Atskleisti personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skiriamuosius bruožus.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sintezė, išvadų formulavimas.

Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo svarbos augimo pagrindimas

Visi ištekliai (natūralieji, materialieji, finansiniai, informaciniai, inovaciniai, žmogiškieji) yra svarbūs organizacijų veiklai. Tačiau pastaruoju metu itin išryškėja žmogiškųjų išteklių svarba. Be to, daugelis nagrinėtų autorių akcentuoja ir tolesnį šio išteklių svarbos augimą ir įtaką organizacijų veiklos rezultatams.

Bowen, Galang ir Pillai (Bowen, Galang, Pillai 2002), nurodo, kad praėjusio amžiaus septintajame-aštuntajame dešimtmėčiuose dažniausiai žmogiškieji ištekliai ir jų valdymo idėja buvo įtvirtinta suvokime, kad žmonės gali būti panaudojami kaip kiti gamybos resursai, kurie gali būti perkami ir parduodami, ir kurių vertė gali būti maksimizuojama, netgi eksploatuojama. Torrington ir Hall (Jančiauskas 2006) taip pat nurodo, kad „kartais terminas žmogiškieji ištekliai buvo pasitelkiamas vengiant žodžių junginio darbo jėga. Personalas

vadybininkai (...) jausdami savo įtakos menkumą organizacijų valdymui, buvo pasiryžę griebtis bet ko, pavyzdžiui, pakeisti savo veiklos pavadinimą, kad tik galėtų sureikšminti savo statusą“.

Tačiau organizacijų pasaulyje vykstantys intensyvūs pokyčiai paneigė nuostatą, kad praėjusio amžiaus pabaigoje iškeltos personalo valdymo problemos buvo sureikšmintos. Tai atskleidžia Janiliausko ir Telešiaus (Janiliauskas, Telešius 2001), Jančiausko (Jančiauskas 2006), Sakalo (Sakalas 2003), Thom ir Ritz (Thom, Ritz 2004) bei kitų autorių darbų analizė.

Žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijose daugelis autorių pabrėžia, aptardami šio išteklių ypatumus.

Janiliauskas ir Telešius (Janiliauskas, Telešius 2001) išskiria tokius žmogiškųjų išteklių ypatumus: veiklos procesuose dalyvaujantys žmonės turi skirtingas žinias, įgūdžius ir patyrimą; žmonės gali dirbti, nepaisydami įvairių trukdymų ir nenumatytų aplinkybių; žmonės įvertina situacijas, įvykių sąryšius ir priima sprendimus, kuriuos sunku iš anksto prognozuoti; žmonės linkę patys automatiškai tvarkyti savo darbą, tačiau jų darbų sekos turi būti valdomos ir kontroliuojamos; egzistuoja sudėtinga darbų tarpusavio priklausomybių ir atsakomybės sistema, kuri „žmogiškajame komponente“ išlieka dar ilgai, baigus konkretų darbą.

Sakalas (Sakalas 2003) nurodo, kad personalas yra tikslų numatytojas ir racionalios įgyvendinimo sistemos organizuotojas bei kontroliuotojas, aktyvioji pertvarkos jėga bei lemiamas daugelio procesų veiksnys; nuo personalo pasirengimo pertvarkai, jo vertybių sistemos, kvalifikacijos ir iniciatyvos priklauso pertvarkos sėkmė ir tempai; reikšmingiausias veiksnys socialinėse sistemose.

Zakarevičius (Zakarevičius 2003) teigia, kad sudėtingose veiklos globalizavimo, internacionalizavimo bei konkurencinėse sąlygose sėkmingai gyvuoti galės tik tos organizacijos, kurios nuolat didins savo vidinį žmogiškąjį potencialą. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kiliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų (Zakarevičius 2003).

Thom bei Ritz (Thom, Ritz 2004) teigia, kad žmogiškieji ištekliai (darbuotojai) yra pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo ir pagrindinė tikslingų pokyčių vykdymo sąlyga; svarbiausias išteklis ir jautriausia sritis. Autorių (Thom, Ritz 2004) suformuotame IOP koncepte personalas laikomas lemiamu faktoriumi.

Jančiauskas (Jančiauskas 2006) nurodo, kad šio išteklių ypatingumas pasireiškia tuo, kad žmogiškieji ištekliai: sąmoningai reaguoja į vadybinius sprendimus; turi galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kt. pokyčių, t.y. intelektas ir protas suteikia galimybę išvengti nusidėvėjimo moraline ar fizine prasme; yra ilgalaikis išteklis; sąmoningai, savo noru pasirenka organizacijas.

Taip pat žmogiškieji ištekliai yra įvardijami kaip svarbiausias organizacijų turtas (Rodwell, Teo 2008) ir vertingiausias išteklis (Beattie, Osborne 2008), svarbesnis už viziją bei strategiją (Eigenhuis, van Dijk 2008).

Taigi autorių teiginiai atskleidžia žmogiškųjų išteklių ypatingumą ir jų svarbos augimą globalizacijos ir

intensyvios konkurencijos sąlygomis, kuomet būtini nuolatiniai pokyčiai ir veiklos efektyvumo augimas. Galima daryti prielaidą, kad keičiantis išteklių ypatumams ir svarbai turi keistis jo valdymui taikomi metodai, priemonės bei pati ŽIV filosofija (konceptija). Šią prielaidą patvirtina ir dalies nagrinėtų autorių teiginiai. Chlivickas (Chlivickas 2007) pabrėžia, kad šiuolaikinėmis sąlygomis, vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę reikšmę įgauna ŽIV. Žmonių išteklių valdymas yra kritinis (lemiamas) organizacinės kaitos pastangų sėkmei (Waterhouse, Lewis 2008). Beattie ir Osborne (Beattie, Osborne 2008) nurodo, kad ŽIV turi tapti esminiu kiekvienos veiklos elementu. Tačiau taip pat pastebėta ir nuomonė, kad, dažnai žmogiškųjų išteklių svarba yra įvertinama tik formaliai (Eigenhuis, van Dijk 2008), neišvertinami šios svarbos didėjimo nulemti pasikeitimai ŽIV. Taigi būtina išskirti ŽIV kaitos aspektus, atskleidžiančius naujosios koncepcijos skirtumus lyginant su anksčiau propaguota personalo vadyba.

Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo skiriamieji bruožai

Žmogiškųjų išteklių svarbos augimas neišvengiamai turi sąlygoti ir šio išteklių valdymo metodų, taikomų priemonių bei požiūrio į valdymą kaitą. Akivaizdžiausiai požiūrio į nagrinėjamą objektą kaitą gali atskleisti įvairių autorių pateiktamų ŽIV apibrėžimų bei įvardijamų funkcijų analizė. Be to, įvairių autorių skirtingų laikotarpių publikacijose bei teisiniuose dokumentuose pateikiama įvairių „personalo vadyba“ bei „žmogiškųjų išteklių vadyba“ sąvokų apibrėžimų bei paaiškinimų, nuolat diskutuojama dėl šių sąvokų sinonimiškumo bei tinkamo vartojimo. Todėl toliau atskleidžiant žmogiškųjų išteklių kaitą, tikslinga nagrinėti personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų ir turinio (nurodomų veiklų) skiriamuosius bruožus.

Sakalas (Sakalas 1998) teigia, kad personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekiant didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekiant sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui). Autorius (Sakalas 1998) personalo vadybos turinyje skiria dvi stambias dedamąsias dalis: personalo organizavimą (personalo apskaitą ir statistiką; darbuotojų poreikio planavimą; darbuotojų priėmimą, perkėlimą, atleidimą; darbo organizavimą ir apmokėjimą; kvalifikacijos kėlimą ir kt.); personalo valdymą (bendradarbių pažinimą; bendradarbių motyvavimą; poveikio priemonių taikymą; valdymo stilius; valdymo metodus ir kt.).

Baršauskienė (Baršauskienė 1999) nurodo: „Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas; žmogiškųjų išteklių planavimas viešajam sektoriui, personalo atrankos kriterijai, darbuotojų motyvacija, karjera viešajame administravime, darbuotojų ir darbdavių santykiai, atlyginimo sistemos ir socialinės garantijos, etinės problemos viešajame sektoriuje“.

Chlivickas (Chlivickas 2001) nurodo, kad personalo vadyba, kaip praktinė vadybinė veikla, yra susijusi su žmogaus įvertinimu prieš įteisinant darbo santykius (darbuotojų telkimas ir atranka), jam dirbant institucijoje ir atleidžiant iš darbo.

Dessler (Dessler 2001) nurodo, kad personalo valdymo praktinis darbas ir politika aprėpia tokias sritis: darbuotojo atliekamo darbo proceso analizę; darbo jėgos poreikio planavimą ir kandidatų verbavimą; kandidatų atranką; naujų darbuotojų adaptavimą; darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą; išmokas ir naudą; darbo vertinimą; komunikaciją; mokymą ir tobulinimą; darbuotojų atsakomybės ugdymą.

Zakarevičius (Zakarevičius 2003) teigia, kad kai kurie autoriai (Megginson 1985; Miringoff 1998; Hisrich, Peters 1995) personalo valdymą traktuoja gana siauriai, apibūdindami jį tik kaip karjeros organizavimo, rezervo formavimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo veiklą; tačiau dauguma autorių (Dessler 1999; Henderson 1898; Torrington, Hall 1998; Bakanaukienė 2000; Sakalas 2003) valdymą supranta kaip visų personalo organizavimo ir ugdymo veiklų sistemos reguliavimą, t.y. visų bendrųjų valdymo funkcijų realizavimą visose personalo ugdymo sferose. Autorius personalo organizavimo procese apjungia: personalo verbavimo, parinkimo, paskirstymo procesą; darbo turinio nustatymo ir reglamentavimo procesą; personalo motyvavimo procesą; saugaus darbo užtikrinimo procesą. O pateikiamoje personalo valdymo matricoje autorius (Zakarevičius 2003) išskiria tokias personalo valdymo sferas: poreikio nustatymas, parinkimas, komplektavimas; paskirstymas, adaptavimas, vertinimas; profesinis augimas, karjeros realizavimas, rezervo formavimas; perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas.

Klinger ir Nalbandian (Klinger, Nalbandian 2003) teigia, kad viešojo sektoriaus personalo valdymą sudaro keturios pagrindinės funkcijos: planavimas – biudžeto parengimas ir žmogiškųjų išteklių planavimas; užduočių paskirstymas tarp darbuotojų (darbų analizė, klasifikavimas, įvertinimas); darbų įvertinimas (užmokestis ir priedai); įsigijimas – darbuotojų verbavimas ir atranka; vystymas – orientavimas, mokymas, motyvavimas, darbuotojų kompetencijų augimo vertinimas; sankcijų taikymas – darbuotojų ir darbdavių tarpusavio išsipareigojimų nustatymas, palaikymas; tvarkos nustatymas.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamų personalo vadybos sampratų ir turinio analizę, galima teigti kad personalo vadyboje akivaizdus orientavimasis į vidinius, operatyvinius (rutininius) organizacijų poreikius; suvokiama atskirų darbuotojų svarba ir dažniausiai taikomi individualūs darbo organizavimo metodai. Tačiau siekis iškart parinkti kvalifikuotus darbuotojus ir taip apriboti būtinas investicijas prieštarauja darbuotojų, kaip svarbiausio išteklio suvokimui. Šis aspektas atsiskleidžia ŽIV koncepcijos analizėje.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs ŽIV paaiškinimai, atskleidžiantys skirtingus nagrinėjamo objekto aspektus bei svarbos suvokimą.

Blackwell (Jančiauskas 2006) teigia: „Žmogiškųjų išteklių vadyba reikalauja iš vadovų viską iki smulkmenų žinoti apie pavaldinius ir priimti pagrįstus sprendimus,

pirmiausia darbuotojų atrankos, mokymo ir ugdymo, jų tarpusavio santykių ir atlyginimo už darbo rezultatus srityse“.

Amstrong (Jančiauskas 2006) nurodo: „Žmogiškųjų išteklių vadybą bendriausiu požiūriu galima apibūdinti kaip strateginę veiklos sritį, sisteminiu metodu valdančią vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, kurie individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendina visus organizacijos tikslus, kartu didindami konkurencinį pranašumą“.

Remiantis ŽIV koncepcija daugelį procesų (tokių kaip įdarbinimas, atranka, mokymas ir karjeros vystymas) įtakoja darbuotojų asmeniniai gebėjimai, motyvacija ir galimybės (Butterfield, Edwards, Woodwall 2008); o tuo tarpu ŽIV veiklos – apmokėjimas ir veiklos vertinimo sistemų formavimas – daugiausia siejamas su specialistų ir vadybininkų komandinės veiklos rezultatais.

Klinger ir Nalbandian (Klinger, Nalbandian 2003) teigia, kad efektyvus ŽIV gali būti apibrėžtas: „tuo, kaip gerai darbuotojai atlieka darbą, kuris atitinka esamus organizacijos tikslus ir padeda organizacijai prisitaikyti prie dabarties ir ateities išorinės aplinkos pokyčių“.

Thom bei Ritz (Thom, Ritz 2004), remdamiesi Vaanholt, Schedler bei pačių atliktais tyrimais, nurodo, kad personalo tarnyboms tenkančių funkcijų pobūdis pamažu keičiasi – vis dažniau klasikinės personalo valdymo funkcijas ir valstybės tarnybos teisės nuostatų įgyvendinimą keičia organizacijos koncepcija bei strategiją atitinkantis ŽIV. Autoriai (Thom, Ritz 2004) nurodo, kad personalo vadybą, kaip tam tikro proceso modelį, galima skaidyti į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo paiešką, vertinimą, išlaikymą, tobulinimą ir atleidimą. Taip pat dažnai vykdomas personalo kontrolė bei marketingas. Autoriai (Thom, Ritz 2004) pažymi, kad šiam procesui svarbi ne kuri nors viena priemonė ar tam tikra koncepcija, bet svarbūs visi personalo vadybos elementai kartu paėmus, taikomi nuo pat asmens priėmimo į tarnybą mechanizmo iki atleidimo iš jos sistemos, papildantys vienas kitą ir atitinkantys strateginius organizacijos tikslus. Thom ir Ritz (Thom, Ritz 2004) personalo vadybos strategijos formavimą, personalo vadybos organizavimą, personalo planavimą, personalo kontrolę ir marketingą įvardija kaip sisteminės netiesioginės ŽIV funkcijas.

Jančiauskas (Jančiauskas, 2006) nurodo, kad ŽIV koncepcija dažniausiai remiasi tokiais postulatais: ŽIV neatskiriama nuo bendrosios organizacijų strategijos, ji yra viena iš reikšmingiausių jos sudedamųjų dalių; žmogiškųjų išteklių reikšmė tolydžio didėja; žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumui užtikrinti turi būti kuriama tokia organizacijos kultūra, kuri remtųsi visiems darbuotojams priimtinomis deklaruojamomis vertybėmis; ŽIV pagrindinį dėmesį skiria individui: jo asmeninėms nuostatoms, vertybėms, charakteriui, temperamentui, kūrybingumui ir pan.; žmogiškieji ištekliai – lemiamas bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys, todėl vadybinėje veikloje vis labiau turi būti paisoma humanizmo ir demokratinių principų – tai reiškia paiešką naujų, modernių darbo organizavimo metodų (atsakomybės delegavimo, dalyvavimo priimant sprendimus, komandinio darbo ir pan.); ŽIV svario centras, priimant sprendimus, susijusius su žmonių veikla, jų motyvavimu ir ugdymu, perkeliamas

tiesioginiams vadovams, o tai reikalauja, kad pastarieji būtų savo srities specialistai ir turėtų vadybos žinių.

Pivoras (Pivoras 2007) teigia, kad inovacinė tarnybinės veiklos vadyba apima veiklos planavimą, veiklos standartų nustatymą, individų ir komandų veiklos vertinimą, grįžtamąjį ryšį, atlyginimo sistemų kūrimą veiklos motyvacijai gerinti. Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba neįmanoma be tam tikro ŽIV.

Ulrich ir Brockbank (Ulrich, Brockbank 2007) vartodami „personalo vadybos“ ir „žmogiškųjų išteklių vadybos“ sąvokas nepateikia šių sąvokų apibrėžimų ar paaiškinimų, bet suformuluoja į vertę orientuotos ŽIV kriterijus, kuriuos apibendrinant personalo vadybos specialistai privalo (Ulrich, Brockbank 2007): suprasti išorines verslo realijas, atsižvelgiant į jas ir į organizacijos strategiją pritaikyti savo struktūrą, praktinius personalo vadybos metodus ir atitinkamai paskirstyti išteklius; kurti vertę, didinant materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius; prisidėti didinant klientų procentą; taikyti aiškų strateginio planavimo procesą, suderinantį personalo investicijas su verslo tikslais, bei padėti tiesioginiams vadovams įgyvendinti strategiją; stiprinti organizacinius bei asmeninius gebėjimus; dalyvauti valdant informacijos procesus, tvarkant darbo srauto struktūras ir procesus; būtinas investavimas į personalo vadybos specialistus bei nuolatinis jų mokymas. Ulrich ir Brockbank (Ulrich, Brockbank 2007) išskiria keturias praktinių ŽIV funkcijų grupes: žmonių srauto valdymas (paieška, atranka, samda, adaptavimas, paaukštinimas, perkėlimas, atleidimas); veiklos efektyvumo srauto valdymas (standartų, normų nustatymas, pareigų apibrėžimas, piniginis ir nepiniginis

atlyginimas, grįžtamasis ryšys); informacijos srauto valdymas (formali ir neformali komunikacija, informacijos srautai tarp organizacijos ir aplinkos.); darbo srautų valdymas (veiklos organizavimas).

Raipa (Raipa 2007) nurodo, kad žmogiškieji ištekliai negali būti tik paprastas mechanistinės organizacijų efektyvumo teorijos priedelis, t.y. žmogiškųjų išteklių teorija argumentuoja, kad mechanistinis požiūris į organizacijų veiklos kontekstą negali būti sėkmingai taikomas vertinant organizacijos žmogiškųjų išteklių veiklos kondicijas.

Remiantis LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“ (2007 m. spalio 17 d.): personalas – įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis; žmogiškieji ištekliai – personalo žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia įstaigos veiklai užtikrinti, visuma.

Apibendrinant nagrinėtų autorių nuomonės apie ŽIV ypatumus analizę galima teigti, kad vadovaujantis šia koncepcija: žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip visuma bei laikomi svarbiausiu ištekliumi; vidinę orientaciją papildo išorinių sąlygų ir poreikių įvertinimas; derinami individualūs ir komandiniai darbo organizavimo metodai; akivaizdi strateginė orientacija, būtinybė aktyviai dalyvauti organizacijos strategijos formavime ir jos įgyvendinime; vertės bei konkurencinių pranašumų kūrimas; ŽIV veiklų paskirstymas tarp skirtingų vykdytojų.

Taigi palyginus įvairių autorių pateikiamas personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratas ir turinius galima išskirti tokius esminius šių dviejų koncepcijų skiriamuosius bruožus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skiriamieji bruožai

Skiriamieji bruožai	Personalo vadyba	Žmogiškųjų išteklių vadyba
Pagrindinis objektas	Atskiri darbuotojai (jų žinios, įgūdžiai, gebėjimai).	Darbuotojų visuma (žinių, gebėjimų ir įgūdžių visuma).
Vyraujantis požiūris į darbuotojus	Mechanistinis. Darbuotojai yra vienas iš organizacijos išteklių, kurį galima panaudoti (eksploatuoti) siekiant organizacijos tikslų.	Organiškas. Darbuotojai yra svarbiausias organizacijos ištekliai. Dėl šio išteklių unikalumo jo valdymas turi būti ypatingai jautrus. Būtina nuolatinė žmogiškųjų išteklių analizė įvairiais aspektais.
Pagrindinis tikslas	Sukomplektuoti tinkamo potencialo darbuotojų (kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu) kolektyvą konkrečiu laiku ir konkrečioje erdvėje.	Užtikrinti organizacijos tikslų siekimą, veiklos efektyvumą ir vertės kūrimą, aprūpinant organizaciją reikiamų kiekybinių ir kokybinių charakteristikų darbuotojais.
Taikomi darbo organizavimo metodai	Labiau individualūs (darbo vietos pritaikymas konkrečiam darbuotojui; į darbuotojo žinias, gebėjimus, bei įgūdžius orientuota samda, įvertinimas ir atlyginimas, mokymas).	Derinami individualūs ir komandiniai (darbuotojai sandomi atsižvelgiant į individualias savybes; sprendimų priėmimas, mokymas ir vystymas, veiklos vertinimas vykdomas orientuojantis į komandos rezultatus ir poreikius).
Orientacija laike	Operatyvinė.	Strateginė.
Orientacija erdvėje	Orientuojamasi į vidinius organizacijos poreikius.	Įvertinami išorinės aplinkos keli reikalavimai, išorinės aplinkos kaita.
Veiklos svarba	Funkcinė, būtinas sisteminis požiūris.	Strateginė veiklos sritis. Būtinas ne tik sisteminis požiūris į vykdomas veiklas, bet ir savo veiklos suvokimas organizacijos visumoje.
Veiklų vykdytojai	Personalo tarnybų specialistai.	Veiklas tarpusavyje pasiskirsto / kartu vykdo aukščiausio lygmens vadovai, personalo tarnybų specialistai, tiesioginiai vadovai.
Dalyvavimas org. strategijos formavime	Beveik nedalyvaujama. Būdinga rutininė veikla: priimami sprendimai dėl kasdienių personalo valdymo funkcijų vykdymo.	Aktyviai dalyvaujama formuluojant bendrą strategiją bei ją įgyvendinant. ŽIV yra viena reikšmingiausių bendros strategijos sudėtinųjų dalių.
Investavimas į žmogiškuosius išteklius	Siekama parinkti kvalifikuotus darbuotojus. Darbuotojų mokymui ir ugdymui skirtos lėšos taupomos, nes tai papildomos sąnaudos.	Darbuotojų mokymui ir ugdymui skirtos lėšos laikomos investicija į žmogiškąją kapitalą. Akcentuojama būtinybė vystyti personalo specialistus.

Apibendrinant atliktą personalo vadybos ir ŽIV skiriamųjų bruožų analizę galima teigti, kad ŽIV yra natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų. Personalo vadybos ir ŽIV skiriamieji bruožai yra skirtingi: pagrindiniai objektai, vyraujantis požiūris į darbuotojus, pagrindinis tikslas, taikomi darbo organizavimo metodai, orientacija laike ir erdvėje, veiklų vykdytojai, dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, požiūris į investavimą į žmogiškuosius išteklius.

Išvados

Mokslinės literatūros analizė atskleidžia žmogiškųjų išteklių ypatingumą ir jų svarbos augimą globalizacijos ir intensyvios konkurencijos sąlygomis, kuomet būtini nuolatiniai pokyčiai ir veiklos efektyvumo augimas. Keičiantis šio ištekliaus svarbai turi keistis jo valdymui taikomi metodai, priemonės bei pati ŽIV filosofija (konceptija).

Mokslinėje literatūroje pateikiamų personalo vadybos sampratų ir turinio analizė atskleidė, kad šioje koncepcijoje akivaizdus orientavimasis į vidinius, operatyvinius organizacijų poreikius; suvokiama atskirų darbuotojų svarba, tačiau siekiama iškart parinkti kvalifikuotus darbuotojus ir taip apriboti būtinas investicijas. ŽIV ypatumų analizė atskleidė, kad vadovaujantis šia koncepcija: žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip visuma bei laikomi svarbiausiu organizacijos išteklumi; vidinę orientaciją papildo išorinių sąlygų ir poreikių įvertinimas; derinami individualūs ir komandiniai darbo organizavimo metodai; akivaizdi strateginė orientacija bei aktyvus dalyvavimas organizacijos strategijos formavime ir jos įgyvendinime; vertės bei konkurencinių pranašumų kūrimas; ŽIV veiklų paskirstymas tarp skirtingų vykdytojų. Nustatyti šie personalo vadybos ir ŽIV skiriamieji bruožai: pagrindiniai objektai; vyraujantis požiūris į darbuotojus; pagrindinis tikslas; taikomi darbo organizavimo metodai; orientacija laike ir erdvėje; veiklų vykdytojai; dalyvavimas organizacijos strategijos formavime; požiūris į investavimą į žmogiškuosius išteklius.

Literatūra

- Baršauskienė, V. (1999), Personalo administravimas viešajame sektoriuje, A. Raipos (red), *Viešasis administravimas*, 214-252. Technologija, Kaunas.
- Bowen, D.E., Galang, C., Pillai, R. (2002). The Role Of Human Resource Management: An Exploratory Study Of Cross-Country Variance. *Human Resource Management*, 41 (1), 103-122. [Retrieved April 29, 2008], <<http://www.interscience.wiley.com>>.
- Butterfield, R., Edwards, Ch., Woodwall, J. (2008), The New Public Management And The UK Police Service: The Role Of The Police Sergeant In The Implementation Of Performance Management, in R.S. Beattie and S.P. Osborne (eds), *Human Resource Management In The Public Sector*, 93-113. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Chlivickas, E. (2001), Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai, A. Raipos (red), *Viešojo administravimo efektyvumas*, 162-176. Technologija, Kaunas.

- Chlivickas, E. (2007), Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra Europos sąjungos plėtros sąlygomis, A. Raipos (red), *Naujoji viešoji vadyba*, 132-150. Technologija, Kaunas.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. UAB „Poligrafija ir informatika“, Kaunas.
- Eigenhuis, A., van Dijk, R. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. Kogan Page, London and Philadelphia.
- Beattie, R.S., Osborne, S.P. (2008). *Human Resource Management In The Public Sector*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Jančiauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius.
- Janiliauskas, A., Telešius, E. (2001), Naujos kartos informacijos sistemos viešajame administravime, A. Raipos (red), *Viešojo administravimo efektyvumas*, 136-161. Technologija, Kaunas.
- Klingner, D.E., Nalbandian, J. (2003). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. Upper Saddle River, New Jersey.
- LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1098 “Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“ 2007 m. spalio 17 d. [Retrieved August 09, 2008], <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=306751&p_query=&p_tr2>.
- Pivoras, S. (2007), Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje, A. Raipos (red), *Naujoji viešoji vadyba*, 151-165. Technologija, Kaunas.
- Rodwell, J.J., Teo, S.T.T. (2008), Strategic HRM In For-Profit And Non-Profit Organizations In A Knowledge-Intensive Industry, in R.S. Beattie and S.P. Osborne (eds), *Human Resource Management In The Public Sector*, 9-30. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Sakalas, A. (1998). *Personalos vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
- Thom, N.N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalos vadyba: vertės pasiūlymas*. UAB „Verslo žinios“, Vilnius.
- Waterhouse, J., Lewis, D. (2008), Communicating Culture Change: HRM Implications For Public Sector Organizations, in R.S. Beattie and S.P. Osborne, *Human Resource Management In The Public Sector*, 51-74. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. VDU leidykla, Kaunas.

THE PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CHANGE

Summary

The activity of public and private sector's organizations is influenced by very complicated and dynamic environment in our days. Organizations must better manage used resources, striving to survive and ensure the efficiency of activity. Human resources are very specific and unique in every single organization. So human resources might become the source of competitive advantage and efficient activity. In those conditions the human resources and human resource management is becoming extremely important. However, this importance is not perceived or only decelerated formally for the most part in

practice, not carrying out any factual changes in managing of this resource. The actual problem remains in theoretical aspect also: concepts “personnel management” and “human resources management” are used frequently in scientific works like synonymies, without evaluating differences of these two concepts.

The article reveals the peculiarities of human resource management change. The analysis of scientific literature revealed peculiarities of human resources and the growth of their importance in the conditions of demand of efficient activity, intensive competition and globalization. So, human research management methods, means and philosophy must be changed according the change of importance of human resource management.

Personnel management definitions and contents analysis revealed the internal orientation and operational needs of organization; the importance of individual employee is perceived, but it is desired to select skilled ones in order to avoid further investments. Different human resource management definitions are presented in scientific literature. These definitions reveal different aspects and perceived importance of analyzed object. Human resource management

peculiarities analysis revealed, that according this philosophy: human resources are perceived as the whole complex and the most important organizational reserve; the internal orientation is supplemented by evaluation of external conditions and needs; there is obvious strategic orientation and active participation in organization's strategy forming and implementing; creation of value and competitive sources; human resource management activities distribution among different executors. Generalizing carried out analysis, it is possible to assert, that human resource management is natural evolutionary personnel management continuation, that stipulated by changing external environment conditions. The distinctive features of these two theories are revealed by analysing personnel management and human resources management definitions and contents. They are: different main object, predominant point of view at employees, main aim, applied activity organization methods, the orientation in time and space, perception of activity importance, activity executors, participation in forming organization strategy, investment in human resources.

KEYWORDS: management, personnel management, strategic management, human resource, added value.

Jonas Jagminas, doc. dr. M. Romerio universiteto, Viešojo administravimo fakulteto, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros vedėjas; tikslinės nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos užimtumo skatinimo ir investicijų į žmogiškąjį kapitalą grupės ekspertas. Pagrindinė mokslinių tyrimų kryptis – valstybės tarnyba ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas. Mokslinių publikacijų sąrašas pateiktas http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/fakultetai/administravimo_fakulteto/katedros/personalo_vadybos_organizaciju_pletros_katedra/moksline_veikla/publikacijos/. Adresas: I-56a, Valakupių g. 5, Vilnius, LT-10101. Tel.: (8 5) 274 0610.

Ilvija Pikturnaitė, M. Romerio universiteto, Viešojo administravimo fakulteto, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros doktorantė. Dirba: Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijoje Vadybos katedros vedėja bei Klaipėdos universitete Vadybos katedros asistente. Pagrindinė mokslinių tyrimų kryptis – žmogiškųjų išteklių valdymo privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose tobulinimas. Mokslinių publikacijų sąrašas pateiktas http://www.klvtk.lt/gallery/_klvtk/vf/de.doc. Adresas: 208, Jaunystės g. 1, Klaipėda, LT-91274. Tel.: (8) 674 36443.