



ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS VERTĖ ŽINIOMIS GRINDŽIAMOJE VISUOMENĖJE

Liudmila Lobanova

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

El. paštas Liudmila.Lobanova@vv.vgtu.lt

Iteikta 2009-02-24; priimta 2009-07-17

Santrauka. Kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir ekonomikai, ypatingą svarbą įgauna žmogiškųjų išteklių vadybos vertė ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų kompetencija. Straipsnyje analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų ypatumai šių išteklių vadybos funkcijų realizavimo praktikoje požiūriu, atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių pranašumus, lyginant su tradicinės personalo vadybos požiūriais. Atlikus žmogiškųjų išteklių ir personalo vadybos funkcijų ir su tuo susijusių kompetencijų teorinę studiją bei empirinius tyrimus, straipsnyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir funkcijų pasiskirstymas tarp vadovų bei paskirtų žmogiškųjų išteklių (personalo) vadovų ir vadybininkų. Atskleidžiami požiūriai į žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas, apibūdinama žmogiškųjų išteklių (personalo) vadovų kompetencijų sandara, personalo vadovų profiliai, vaidmenys ir funkcijos praktikoje. Remiantis empirinių tyrimų rezultatais straipsnyje įvertintos Lietuvos organizacijų personalo vadovų kompetencijos, jų įtaką darbuotojams ir organizacijų sėkmei. Nustatomai žmogiškųjų išteklių vadybos vertės požymiai ir identifikuojami žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygį lemiantys veiksniai.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškųjų išteklių vadyba, personalo vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos, žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija, žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygis.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT VALUE IN KNOWLEDGE-BASED SOCIETY

Liudmila Lobanova

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania

E-mail: Liudmila.Lobanova@vv.vgtu.lt

Received 24 February 2009; accepted 17 July 2009

Abstract. While building knowledge-based society and economy, particular importance in human resources management falls on the value of human resources and management expertise. The article analyses the features of human resources management competences in terms of completing human resources management functions in practice with a view to advantages of human resources management approaches compared with traditional approaches to human resources management. Upon research on personnel management functions and competencies associated with the study of theoretical and empirical research, the article analyzes the human resources management activities, and the distribution of functions between management, as well as and the designated human resources (personnel) managers and directors. Approaches to human resources management competencies are given, the human resources (personnel) management competence structure, personnel managers profiles, along with roles and functions in practice are described. Based on the empirical results of the Lithuanian organizations, leaders' competences are evaluated, including their impact on employees and organizations to succeed. The value of human resources management features, and human resources management factors determining the level of development are identified.

Keywords: human resources management, personnel management, human resources management functions, human resources management skills, human resources management level of development.

1. Įvadas

Žiniomis grindžiamoje visuomenėje organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadybos vertės supratimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų „santykinio pranašumo“, didinant protinio darbo darbuotojų našumą (Drucker 2004). Nuo žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo specialistų ir vadovų kompetingumo priklauso ne tik jų pačių darbo kokybė, bet ir visų organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija. „Ateityje organizacijos bus priverstos susidurti su požiūriu į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimu, nes turės iš naujo apibrėžti įdarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą, kad jis patenkintų teisėtus savininkus, tokius kaip akcininkai, ir kartu patenkintų žmogiškojo kapitalo, suteikiančio organizacijai turto kūrimo galių, savininkus – protinio darbo darbuotojus (Drucker 2004).

Temos aktualumas ir mokslinė problema. Žiniomis grindžiamoje visuomenėje žmogiškųjų išteklių vertė ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų svarba bei poreikis didėja. Tačiau kaip įrodyti, kad personalo vadovas ar žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas turi būti strateginis partneris, aktyviai dalyvaujantis sprendžiant strateginius organizacijos klausimus? Svarbu suprasti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi tarnauti organizacijos sėkmei, o ne pats sau. Net ekonominio nuosmukio laikotarpiu iš esmės turi keistis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas, nes krizių sąlygomis žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijoms turi būti keliami dar didesni reikalavimai, praktiškai susidūrus su tomis personalo valdymo problemomis, kurių neiškildavo kitu laiku.

Dauguma Lietuvos įmonių vadovų (net 53 proc.) žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus įvardijo kaip strateginius partnerius savo įmonėse. Taip buvo teigiama 2007 m. atliktame TNS Gallup tyrime (Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007). Tačiau 31 proc. vadovų ir tada teigė, kad vadovas yra sprendžiamasis balsas, o personalo vadovas – tik vykdomasis pavaldinys. Dauguma vadovų mato žmonių vertę versle, bet netiki, kad personalo vadovas ar žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas gali būti naudingas vadovų komandos narys, kai ji sprendžia svarbias problemas. Be to, vadovai konstatuoja profesionalių personalo valdymo specialistų trūkumą.

Konkurencinio pranašumo plėtotės galimybės vis daugiau siejamos su žmogiškųjų išteklių valdymo potencialo plėtojimu. Tai būtų neįmanoma be žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų tobulinimo. Svarbu, bet nepakanka įvertinti, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos veiklos ir funkcijos pasiskirsto tarp vadovų ir paskirtų žmogiškųjų išteklių vadovų ar vadybininkų, nes vien tai nesukuria vertės organizacijai.

Todėl šiame straipsnyje įvertinamas ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų pasiskirstymas, bet žmogiškųjų

išteklių vadybos išsivystymo lygį Lietuvos organizacijose lemiantys veiksniai, pasitelkus įvairių mokslininkų teorines studijas ir empirinių tyrimų išvadas bei straipsnio autorės atliktų tyrimų rezultatus.

Straipsnio ir tyrimo **objektas** – žmogiškųjų išteklių vadybos vertės požymiai ir žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygį lemiantys veiksniai.

Tikslas – nustatyti ir empiriškai įvertinti praktines žmogiškųjų išteklių vadybos sritis, identifikuojamas su žmogiškųjų išteklių (personalo) vadovų kompetencijomis ir žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo Lietuvos organizacijose lygiu. Atlikus žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų ir kompetencijų teorinę studiją bei empirinius tyrimus, straipsnyje įvertinami žmogiškųjų išteklių vadybos vertės požymiai, identifikuojami ŽIV išsivystymo lygį lemiantys veiksniai.

Siekiant iškelto tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**: atlikta žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos funkcijų ir su tuo susijusių kompetencijų teorinė studija; empiriškai nustatyta, kokiose organizacijose dažniausia steigiamas žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys arba personalo vadovo pareigos; išsiaiškinta, kas atlieka žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas neturint specializuoto personalo valdymo padalinio. Taip pat įvertinta, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos veiklos ir funkcijos pasiskirsto tarp visų vadovų, paskirtų žmogiškųjų išteklių vadovų ar vadybininkų ir vadovų, skiriančių šiai veiklai ne mažiau kaip 25 proc. savo darbo laiko. Žmogiškųjų išteklių vadybos sritys, identifikuojamos su žmogiškųjų išteklių vadybos aukštu išsivystymo lygiu, apibūdintos ne tik teoriškai, bet ir įvertintos empiriškai, remiantis samdomų darbuotojų, visų lygių vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadybos ekspertų nuomonėmis.

Tyrimo metodai. Užsibrėžtam tikslui pasiekti buvo atlikta žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų ir kompetencijų teorinė studija ir kompleksiniai empiriniai tyrimai, pasitelkus įvairių organizacijų darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių vadybos ekspertų anketinės apklausos bei interviu metodus.

2. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė ir tendencijos personalo vadybos specialistų rinkoje

Daugelyje literatūros šaltinių, skirtų žmogiškųjų išteklių vadybos praktinės vertės problematikai aptarti (Torrington *et al.* 2005; Armstrong 2003; Bratton, Gold 2003; Dessler 2001; Baruch 2000; Brewster, Sparrow, Harris 2004, 2005; Brewster, Mayrhofer, Morley 2005; Guest 2000; Sisson, Storey 2000; Guest, Conway 2004; Personalo valdymas 2007; Stankevičienė, Lobanova 2006, 2007; Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007; Lobanova 2008a, 2008b ir kt.) aprašomas žmogiškųjų išteklių vadybos darbų vykdymo organizacijoje procesas, skaidant jį į nuosekliai realizuotinus etapus bei pateikiant tam tikras bendras metodines rekomendacijas

šiems darbams atlikti. Tačiau žmogiškųjų išteklių ir personalo vadybos sistemos projektavimo ir tobulinimo problemoms spręsti skirtos metodologinės rekomendacijos kartais yra nepakankamai suprantamos vadovams praktikams, nes „išeina“ už jų žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų ribų. Organizacijos (ypač smulkios ir vidutinės įmonės) dėl daugelio priežasčių, tarp kurių ekonominės problemos nėra vienintelės, neretai neturi galimybės sukurti specializuotą personalo tarnybą, priimti nuolatiniam darbui kompetentingą žmogiškųjų išteklių vadybos specialistą arba kreiptis paramos į konsultacines įmones. Šią problemą padidina ir valdymo specialistų kaitos didėjimas, dėl kurio nemažai organizacijų susiduria su protų nutekėjimo problemomis, ypač liberalizavus Europos darbo rinką. Tokiomis sąlygomis dar labiau išryškėja organizacijų metodologinio aprūpinimo efektyviomis ir suprantamomis žmogiškųjų išteklių vadybos rekomendacijomis poreikis, taip pat jų vadovų kompetencijų didinimo būtinumas žmogiškųjų išteklių srityje.

Pastaraisiais metais pastebimos įdomios tendencijos: personalo vadybos specialistų Lietuvoje yra per mažai, taip teigė 67 proc. įmonių vadovų, 2007 m. dalyvavusių TNS Gallup atliktame tyrime (Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007). Tai rodo augančią profesijos paklausą, nors tuo metu paaiškėjo, kad gana didelis skaičius (21 proc.) nuo 100 iki 300 darbuotojų turinčių įmonių verčiasi be personalo valdymo specialistų pagalbos. Nors tuo pačiu metu išryškėjo tendencija samdyti personalo valdymo specialistus iki 100 darbuotojų turinčiose įmonėse.

Populiariausias šalies vadovų atsakymas, apibūdinant bendradarbiavimą su personalo valdymo specialistais, yra puiki profesionalių partnerių komanda. Taip manė net 53 proc. visų dalyvavusių tyrime vadovų. Tačiau 31 proc. vadovų teigė, kad vadovas yra sprendžiamasis balsas, o personalo valdymo specialistas – tik vykdomasis pavaldinys. Personalo valdymo specialistų atsakymai į šį klausimą buvo optimistiškesni – strateginę partnerystę su vadovais konstatavo 64 proc. apklaustųjų, kaip teigiama atliktame TNS Gallup tyrime (Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007). Aiškiai matyti, kad 2007–2008 m. ekonomikos augimo sąlygomis žmogiškųjų išteklių vadovų svarba ir poreikis didėjo, o personalo valdymo padalinių reikšmė vis labiau buvo siejama su organizacijų strateginių tikslų įgyvendinimu.

Pastarojo dešimtmečio tendencija rodo, kad Vakarų kompanijose stengiamasi visus komunikacijos vadybinius procesus, taip pat ir žmogiškųjų išteklių valdymo, sujungti į bendrą ir koordinuotą korporatyvinę komunikaciją, pavaldžią aukščiausiesiems kompanijos vadovams arba atskirais atvejais net valdyboms. Jau ir Lietuvos organizacijose taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio (personalo skyriaus) matavimo metodas (pvz., UAB „Omnitel“ šis metodas taikomas jau kelerius metus). Kartą per metus vykdoma personalo skyriaus klientų apklausa, kurios tikslas – išsiaiškinti,

ar darbuotojai ir vadovai gauna reikiamą paramą bei paslaugų iš personalo skyriaus, siekiant tobulinti personalo veiklą bei verslo procesus. Taip siekiama išsiaiškinti, kokią vertę duoda žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos veikla, skyriai, specialistai pagrindiniams dalyviams – darbuotojams, tiesioginiams vadovams, klientams ir investuotojams.

Darbas su žmogiškaisiais ištekliais neprasideda nuo personalo vadybos – jo pradžia yra verslas. Personalo vadovai turi tapti verslo partneriais, kad jų veikla duotų praktinės naudos įmonei taip, kaip turi duoti pagrindinių verslo kūrėjų veikla, ypač krizės laikotarpiu. Pasak Ulrich, Brockbank (2007), žmogiškųjų išteklių ir personalo vadyba turi kurti vertę organizacijai. Praktiniai personalo vadybos metodai turi kurti vertę investuotojams, klientams, tiesioginiams vadovams ir darbuotojams. Personalo vadyba ilgai rūpinosi įmonės vidaus reikalais. Personalo vadovai bendravo su įmonių vadovais, darbuotojais, rūpinosi verslo strategija ir įmonės rezultatais. Tačiau Ulrich ir Brockbank (2007) teigimu, toliau siekdama kurti vertę personalo vadyba turi eiti į išorę, t. y. su tais (klientais – aut. past.), kurie yra už bendrovės ribų, reikia pradėti bendrauti taip, kaip ir su joje dirbančiais. Bet kuriuo atveju vertę visuomet apibrėžia ne davėjas, o gavėjas. Didinti vertę – reiškia padėti kam nors siekti tikslų.

Minėti autoriai (Ulrich, Brockbank 2007) išskiria tokias žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos vertės prielaidas, atkreipdami dėmesį į tai, kad *galutiniai verslo gavėjai* yra rinkose, kurias aptarnauja įmonės – tai prekes ir paslaugas perkantys klientai, kapitalą duodantys akcininkai, verslo partneriai, tiekėjai. Todėl personalo vadovai turi matyti įvairialypius ir net prieštarigus verslo dalyvių poreikius – *dėmesys būtinas tiek vidaus, tiek išorės klientams bei akcininkams*. Be to, žmogiškųjų išteklių (personalo) vadyba formuojama kaip konkurencinio pranašumo šaltinis – vadinasi, personalo vadyba turi išlaikyti „piniginės egzaminą“, t. y. išugdyti žmonių ir organizacijos gebėjimus, kurie būtų geresni nei konkurentų ir skatintų klientus atverti pinigines. Egzistuoja būtinybė personalo vadybos specialistams suderinti praktiką su vidaus ir išorės dalyvių pageidavimais: reikia suderinti savo veiklą su tiksliais *galutinių įmonės vertės gavėjų* pageidavimais ir bendradarbiauti su įmonės darbuotojais. Panašūs principai jau realizuojami, taikant vidinio marketingo (Gronroos 1993) ir klientų santykių valdymo (Anderson, Kerr 2001) priemones.

Žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos (ŽIV) specialistai turi įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų susieti personalo vadybos veiklą su verte dalyviams; būtina turėti žinių ir dar svarbiau nuolat jas atnaujinti; svarbios tiek profesinės naujovės, tiek su klientais susiję pokyčiai. Žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos specialistai privalo turėti ypatingą ir realistišką požiūrį į pagrindinius verslo dalyvius. Ypatingas žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos specialistų požiūris yra toks, kuris susieja darbuotojų atsidavimą, klientų

nuomones ir grąžą investuotojams. Panašų požiūrį pateikia Guest (1997) pasiūlytas žmogiškųjų išteklių vadybos modelis, kuriame pabrėžiama ŽIV praktikos įtaka ne tik personalo elgsenos rezultatams, bet ir finansinė nauda, kurią parodo investuoto kapitalo grąža.

Norint pateikti žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos vertės pasiūlymą būtini penki dalykai (Ulrich, Brockbank 2007):

- 1) atsižvelgti į išorines realijas;
- 2) aptarnauti dalyvius;
- 3) parengti praktinius žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos metodus;
- 4) stiprinti personalo valdymo išteklius;
- 5) užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų kompetenciją bei profesionalumą.

Žmogiškųjų išteklių (personalo) vadovų bei šios srities specialistų kompetencijų sritys visų pirma yra susijusios su žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos funkcijų įvairove. Nors yra konkrečių personalo valdymo sričių (tokių kaip personalo atranka, mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir kt.) specialistų, praktiškai organizacijose dirbantys personalo vadovai yra universalūs specialistai, o neretai visas personalo valdymo funkcijas vykdo pats įmonės vadovas. Todėl jų kompetencijos visuomet yra susijusios su organizacijos išorinių ir vidinių realiųjų profesionaliu išmanymu.

3. Žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų integracija į personalo valdymo praktiką: griežto ir lankstaus požiūrių derinys

Diskusija apie tai, kokio pobūdžio poveikis organizacijoje dirbančiam žmogui laikytinas efektyvesniu – „griežtas“ (angl. *hard*) ar „lankstus“ (angl. *soft*) (Guest 1999; Storey 1995), prasidėjusi XX a. 9-ajame ir 10-ajame dešimtmėčiais, generavo nemažai kritikoms, adresuotos personalo valdymo koncepcijai, pradėjus vadinti ją „išsakinijusia ortodoksija“ (Bratton, Gold 2003), priešingai „progresyviai“ žmogiškųjų išteklių vadybos (ŽIV) paradigmai (Storey 1995). Susidarius tokiai situacijai ortodoksinė personalo vadyba pradėjo transformuotis į „naują“ žmogiškųjų išteklių vadybos (ŽIV) paradigmą (Beer *et al.* 1985; Guest 1999), o 1989 m. pasirodžiusi knyga „Naujos žmogiškųjų išteklių vadybos perspektyvos“ (*New Perspectives on Human resource management*, red. J. Storey 1989) sukėlė plačių debatų apie naują valdymo praktiką. Nagrinėjant naujos valdymo praktikos privalumus, buvo suformuluoti „progresyvios“ žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos ideologiniai principai.

Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos progresyvumas reiškėsi tuo, kad dauguma ŽIV modelių kūrėjų ir šalininkų (Beer *et al.* 1985; Storey 1989; Guest 1999; Hendry, Pettigrew 1990 ir kt.) manė organizacijas turint atsikratyti biurokratinio požiūrio į personalo valdymą ir siekti įdiegti lanksčius žmogiškųjų išteklių vadybos metodus (Gratton

et al. 1999). Pavyzdžiui, jau 1989 m. Guest (1989) straipsnyje „Personalo ir žmogiškųjų išteklių vadyba: jūs galite pasakyti skirtumą“ (*Personnel and HRM: can you tell the difference?*) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių vadyba yra pernelyg reikšminga, kad būtų atiduota personalo vadovams bei vadybininkams. Armstrong (2003) yra išsakęs nuomonę, kad personalo vadovai neretai mano, kad žmogiškųjų išteklių vadyba yra tiesiog kitoks personalo vadybos pavadinimas.

Galima pripažinti, kad žmogiškųjų išteklių vadyba labiau traktuotina kaip vienas iš požiūrių į tradicinę personalo vadybą nei kaip jos alternatyva. Nepaisant to, kad yra išsakoma nemažai abejonų dėl žmogiškųjų išteklių vadybos principų naudingumo, terminas *žmogiškieji ištekliai* vis dažniau vartojamas kaip termino *personalas* alternatyva, o sąvoka *žmogiškųjų išteklių vadyba* – kaip termino *personalo vadyba* alternatyva. Vis daugiau žmonių suvokia, kad toks naujas požiūris labiau atitinka naujas organizacijų realijas.

Tyrimai, atlikti apklausus laisvai pasirinktus 1000 darbuotojų (Guest, Conway 1998, 2004), padėjo nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos integracijos į kompanijų praktiką faktus ir parodė, kad ŽIV sistemos integracijos į verslo procesus laipsnis yra tiesiogiai susijęs su tuo, ar egzistuoja organizacijoje teisingi žmonių tarpusavio santykiai, tarpusavio pasitikėjimas ir vadovų atsakomybė už savo pažadų įvykdymą. Respondentai, kurie dirbo būdingomis ŽIV sąlygomis, rodė didesnę pasitikėjimą savo darbo vietų išsaugojimu ir didesnę patitenkinimo darbu laipsnį.

Apklausa taip pat parodė, kad kompanijose, kuriose ŽIV principai yra labiau realizuoti, darbuotojų motyvacijos laipsnis yra daug didesnis. Guest (1999, 2004) pastebėjimai įrodė, kad darbuotojai iš esmės teigiamai priima ŽIV principus, o minėto tyrimo (Guest, Conway 1998, 2004) rezultatai prieštarauja „radikaliam kritiniam“ kitų mokslininkų (Clark *et al.* 1998) požiūriui. „Radikaliam kritiniam“ požiūrio šalininkai įtartinai įvertino teigiamus respondentų atsiliepimus apie ŽIV, manydami, kaip teigia Armstrongas (Armstrong 2003), kad šie teigiami atsiliepimai gali būti vadovybės spaudimo ir „smegenų plovimo“ rezultatas, tačiau faktų, patvirtinančių šiuos įtarimus, nebuvo nustatyta.

Dar vieno tyrimo autoriai (Gratton *et al.* 1999) yra įsitikinę, jog yra „skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių vadybos terminologijos ir realybės – būtent tarp ŽIV teorijos ir praktikos, tarp personalo direktorių ar tarnybos atlikto darbo (Kelly, Gennard 1996, 1998, 2002) suvokimo ir to, kaip tai suvokia patys darbuotojai, tarp to, kaip aukščiausioji vadovybė supranta ŽIV vaidmenį ir funkcijas, ir to, kokį vaidmenį atlieka ši funkcija faktiškai“.

Žmogiškųjų išteklių vadyba vystėsi, integruojant papildomas idėjas, norint gauti geresnę patirties ir teorijos derinį. Tokiu būdu žmogiškųjų išteklių vadyba nėra revoliucija, bet dar viena personalo vadybos daugialypio vaidmens

plėtojimo sritis. Kiti autoriai (Kelly, Gennard 1996, 1998, 2002), atlikę interviu su personalo direktoriais, priėjo išvadą, kad personalo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadyba – tai identiškos sritys, ir ginčai dėl jų skirtumų yra nevaisingi. Viskas, kas buvo išaiškinta tokiuose ginčiuose, tai tik keletas ypatumų, bet ne skirtumų.

Skirtumai tarp personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos gali būti labiau nagrinėjami kaip akcentų sudėjimo ir požiūrių netapatumo nagrinėjimas nei kaip esminių skirtumų paieška. Žmogiškųjų išteklių vadyba gali būti suvokiama kaip požiūris į personalo valdymą, tačiau ne kaip pati personalo vadyba (Hendry, Pettigrew 1990). Galima pažymėti tris ypatumus, kurie, Legge (1989, 1995, 2001) manymu, nurodo tris realius personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus:

1. Personalo vadyba – tai veiklos rūšis, nukreipta į darbuotojus, kurie nėra vadovai, o žmogiškųjų išteklių vadyba, būdama ne taip aiškiai suformuluota, labiau taikoma vadovaujantiems darbuotojams.
2. Žmogiškųjų išteklių vadyba – tai daug sudėtingesnė integruota linijinių vadovų veikla, kuria užsiima patys padalinių vadovai, o personalo vadyba mėgina daryti įtaką linijiniams vadovams.
3. Žmogiškųjų išteklių vadyba pabrėžia, kad aukščiausieji vadovai turi būti įtraukti į organizacijos kultūros formavimo procesą, o personalo vadyba visada įtartinai vertino organizacijų vystymąsi ir susijusias su tuo unitarines ir socialines-psichologines idėjas.

Egzistuoja nuomonių, kad būtent strateginis žmogiškųjų išteklių vadybos pobūdis ir yra išskirtinis bruožas, skiriantis šią sritį nuo personalo vadybos (Hendry, Pettigrew 1990). Tokiu būdu žmogiškųjų išteklių vadyba pretenduoja būti aukščiausio lygio vadovų veiklos sritimi, kuri plėtojama visų vadovų siekiant organizacijos interesų tenkinimo bei atsižvelgiant į darbuotojų ir organizacijos interesų strateginės integracijos sureikšminimą.

Reikšmingesniu skirtumu gali būti laikoma tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos remiasi į verslą ir jo valdymą filosofija. Pažymėtina, kad reikšmingiausių šių dviejų požiūrių skirtumą Armstrong (2003) pažymi tą, kad ŽIV labiau orientuota į verslą ir vadybą, užimanti centrinę vietą aukščiausiųjų vadovų strateginėje veikloje. Iš čia išplaukia strateginės integracijos ir stiprios žmogiškųjų išteklių valdymo kultūros svarba, pripažįstant, kad jos formuojasi išvalgumu ir lyderyste pagrįstu vadovavimo stiliumi ir reikalauja žmonių, kurie būtų ne tik ištikimi priimtai strategijai, pasiryžę permainoms ir sugebėtų įsiliesti į organizacijos kultūrą, bet ir pasižymėtų aukštu profesionalumo lygiu ir kompetencija žmogiškųjų išteklių vadybos srityje.

4. Žmogiškųjų išteklių vadybos funkcinės sritys

Žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą sudarančias funkcinės sritys skirtingai mokslininkai apibūdina kiek

skirtingai. Millward *et al.* (1992) nurodo penkias svarbiausias funkcinės sritys, išskirdami personalą, atlyginimą, darbuotojų ugdymą, darbuotojų išlaikymą ir darbo santykius kaip atsirastus žmogiškųjų išteklių vadybos sritys.

Personalas (staffing): visi organizacijoje dirbantys žmonės, jų įgūdžiai, gebėjimai, žinios ir patirtis, padedantys jiems dirbti reikalingus organizacijai darbus. Susijusios su tuo personalo valdymo praktikos yra tokios: planavimas, darbų analizė, verbavimas ir atranka.

Atlyginimas (rewards): darbo apmokėjimo sistemos sprendimai ir administravimas. Šios sritys praktika apima darbo vertinimo, darbų vykdymo ir kompensavimo sferas.

Darbuotojų ugdymas (employee development): mokymo poreikio analizavimas, garantuojant, kad darbuotojai įgytų reikalingų sėkmingam darbui atlikti ir naudingų organizacijai žinių, įgūdžių, kompetencijų.

Darbuotojų išlaikymas (employee maintenance): darbo saugos administravimas ir monitoringas, sveikatos ir gerovės politika, siekiant sulaukyti konkurencingą darbo jėgą pagal nustatytus įstatymais standartus ir reglamentus.

Darbo santykiai (employee relations): jiems priskiriama daug sudėtingų schemų, apibūdinančių darbo santykius, darbuotojams dalyvaujant arba nedalyvaujant profesinėse sąjungose. Tuo atveju, jei darbuotojai yra profesinių sąjungų nariai, darbo santykių sritis numato derybas tarp vadovybės ir profsąjungos atstovų dėl darbo sandorio.

Personalas valdymas – tai veiklų visuma, kurios, pirmiausia, leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl darbo santykių, jų prigimties ir tikslų, ir, antra, įsitikinti, kad ši sutartis būtų vykdoma (Torrington *et al* 2005). Pavyzdžiui, Dessler (1999, 2001) pabrėžtinai susieja žmogiškųjų išteklių valdymą su „žmogiškaisiais“ vadybinio darbo aspektais (politika, procedūromis), kuriuos neišvengiamai turi mokėti atlikti kiekvienas vadovas, dirbdamas su žmonėmis (personalu). Personalas valdymas, anot Dessler (2001), tai firmos vadovų ir darbdavių politika bei praktika, apimančios tokius aspektus, kaip verbavimas, atranka, mokymas, kompensavimas ir vertinimas. Šios sritys visada susijusios su praktiniu darbu ir politika, kad vadovaudami verslui vadovai galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijų darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir tinkamą darbo aplinką. Nemažai autorių (Beer *et al.* 1985; Guest 1999; Storey 1992; Hendry, Pettigrew 1990; Bratton, Gold 2003) pabrėžia asmeninį darbuotojų suinteresuotumą bei gebėjimų potencialo plėtojimą kaip svarbius personalo vadybos veiksnius. Armstrongas išskiria septynias pagrindines žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos funkcijas, kurias galėtų vykdyti ir linijiniai (tiesioginiai) vadovai, ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai (Armstrong 2003). *Organizavimo* funkcijai priskiriamos tokios sritys, kaip organizacinis dizainas (organizacijos plėtos procesas); darbo planavimas (sprendimai konkrečioms

pareigybėms, darbo pareigoms ir įgaliojimams nustatyti); organizacijos vystymas (programų stimuliavimo, planavimo ir realizavimo procesas). *Darbo santykių reguliavimas* suprantamas kaip darbo santykių gerinimas, formuojant pasitikėjimą aplinka bei kuriant pozityvesnį psichologinį klimatą. *Aprūpinimas ištekliais* – tai sritys, kurioms priskiriamos tokios funkcijos, kaip žmogiškųjų išteklių planavimas, paieška ir atranka (žmonių, atitinkančių organizacijos reikalavimus, reikalingo kiekio pritraukimas). *Darbo efektyvumo valdymas* skirtas komandų ir atskirų darbuotojų maksimalių darbo rezultatų pasiekimui užtikrinti. *Žmogiškųjų išteklių vystymas* sieja tokius veiksmus, kaip mokymas organizacijos ir individualiu lygiu, vadybos kadro ugdymas bei karjeros valdymas. *Skatinimo sistemų valdymui* priklauso tokios sritys, kaip darbo apmokėjimo sistema, asmeninio indėlio atlyginimas, nefinansinės paskatos, taikant tokius darbuotojų nefinansinio skatinimo metodus, kaip pripažinimas, atsakomybės laipsnio didinimas ir aukštesnių darbo rezultatų siekimo galimybių suteikimas, taip pat profesinio ir asmeninio augimo galimybių garantavimas. *Tarpusavio santykių sistemos* priskiriamos tokios funkcijos, kaip santykiai ūkio šakos lygiu, bendradarbių išitraukimas ir aktyvumas bei komunikacijos (dominančios bendradarbius informacijos generavimas ir perdavimas).

Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai praktikai neretai galvoja, kad viskas, kas parašyta teoretikų, turi labai silpną sąsają su jų kasdieniu darbu, kai jie diena po dienos kovoja su organizacijos gyvenimo realijomis. Šia proga Armstrong (2003) pažymi, jog XX a. pabaigoje specialistai praktikai prarado viltis, kad mokslas gali jiems padėti realiai išspręsti kasdienes jų problemas. Tikri personalo valdymo, kaip ir žmogiškųjų išteklių vadybos srities, profesionalai paprastai darė tai, ką jie darė visada, bet stengėsi daryti tai geriau. Jie atsižvelgdavo į daugybę publikacijų, pateikiančių naujus personalo vadybos metodus, rinko duomenis apie „geriausius metodus“, kuriuos jiems pateikdavo konsultantai bei konferencijų organizatoriai. Jie mokėsi iš praktinių atvejų, remdamiesi tyrimais, kuriuos atlikdavo greitai besiplėtojantys akademiniai institutai. Taip pat praktikai suprato, jog norėdami būti sėkmingi vis didėjančios konkurencijos pasaulyje, jie turi tapti tikrais profesionalais, o tokios mokslo bei konsultacinio verslo sritys, kaip žmogiškųjų išteklių vadyba, gali juos tam paskatinti.

5. ŽIV funkcijų pasiskirstymas tarp organizacijų vadovų ir paskirtų ŽIV vadovų bei vadybininkų

Žmogiškųjų išteklių vadybos veiklų ir funkcijų supratimas keičiasi priklausomai nuo to, kas prisideda prie darbo santykių reguliavimo. Turint omenyje, kad žmogiškųjų išteklių vadyba, kaip pabrėžė Legge (1989), – tai sudėtingesnė integruota linijinių vadovų veikla, kuria užsiima patys padalinių vadovai, ŽIV veiklų ir funkcijų pasiskirstymo tarp vadovų ir žmogiškųjų išteklių vady-

bos specialistų poslinkis, įvykęs 1990 m. pradžioje, rodo aktyvų ŽIV požiūrių plėtojimą tuometinėje Europoje. Kaip pažymi Sisson (1995), Jungtinėje Karalystėje XX a. 9-ajame dešimtmetyje ŽIV vadovai ir vadybininkai eikvojo mažiau laiko deryboms su profsajungomis. XX a. 10-ajame dešimtmetyje net 82 proc. nesusijusių su ŽIV funkcijomis vadovų pažymėjo, kad buvo atsakingi už darbuotojų mokymą ir ugdymą (Millward *et al.* 1992).

Plėtojantis ŽIV požiūriams pradėjo keistis personalo valdymo veiklų ir funkcijų bei personalo vadybininkų ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų vaidmens supratimas (Millward *et al.* 1992). Skirtingose organizacijose toje pačioje šalyje ir skirtingų šalių organizacijose žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir funkcijų pasiskirstymas tarp vadovų ir paskirtų ŽIV vadovų bei vadybininkų gali būti skirtingas ir taip pat gali būti traktuojamas skirtingai (1 lentelė).

Pateikti duomenys (1 lentelė) rodo, kad 2008 m. pabaigoje – 2009 m. pradžioje straipsnio autorės Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai labai skiriasi nuo 1990 m. Jungtinėje Karalystėje (Millward *et al.* 1992) atliktų tyrimų rezultatų. Šiame straipsnyje pirmą kartą publikuojami Lietuvoje atliktų tyrimų duomenys rodo tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus situaciją bendrai ($n = 750$).

Didžiausias skirtumas tarp Lietuvos ir Didžiosios Britanijos organizacijų vadovų išitraukimo į ŽIV funkcijų vykdymą egzistuoja disciplinos palaikymo srityje. Ši funkcija priskiriama 61 proc. visų vadovų Lietuvos organizacijose ir tik 4 proc. vadovų Jungtinėje Karalystėje. Taip pat gerokai daugiau nei Jungtinėje Karalystėje disciplinos palaikymu Lietuvos organizacijose priversti rūpintis ir paskirti ŽIV vadovai ar vadybininkai (39 proc.) ir kiti vadovai (22 proc.).

Palyginti nedidelis skirtumas nustatytas žmogiškųjų išteklių planavimo ir darbų analizės, mokymo ir derybų dėl kontrakto srityse, lyginant visų vadovų išitraukimą į šių funkcijų vykdymą ir paskirtų ŽIV vadovų bei kitų vadovų dalyvavimą. Kaip parodė tyrimas, į darbo vertinimo veiklą labiau yra išitraukę Lietuvos organizacijų vadovai ir vadybininkai nei vadovai Jungtinėje Karalystėje. Tai gali būti susiję su tuo, kad JK yra daugiau praktikuojamas ŽIV ekspertų ir konsultantų tiesioginis dalyvavimas vertinant darbuotojus (išskyrus darbo kontrolės funkcijas).

Darbo apmokėjimo valdymo praktikos ypatumai irgi skiriasi – šio tyrimo rezultatai leidžia susidaryti nuomonę, kad Lietuvoje vadovai ir ŽIV vadovai galėtų nepriklausomai spręsti darbo apmokėjimo klausimus, tačiau didesni jų išitraukimą į darbo apmokėjimo valdymą lemia tai, kad darbo vertinimas yra susietas su darbo apmokėjimo valdymu. JK darbo apmokėjimo sprendimus priima tik įmonių akcininkai ir aukščiausio lygio vadovai.

Darbo santykių reguliavimo procedūrose daugiau dalyvauja Lietuvos organizacijų vadovai ir paskirti ŽIV vado-

1 lentelė. ŽIV veiklų ir funkcijų pasiskirstymas organizacijoje (1990 m. ir 2008 m. duomenys, proc.) (Millward *et al.* 1992; Lobanova 2001; šiame straipsnyje publikuojami pirmą kartą)

Table 1. HRM functions and activities (1990 and 2008 data, in per cent) (Millward *et al.* 1992; Lobanova 2001)

Tyrimų rezultatų palyginimas: 1990 m. – Jungtinėje Karalystėje atliktų tyrimų duomenys; 2008 m. – Lietuvoje atliktų tyrimų duomenys	Visi vadovai		Paskirti ŽIV vadovai ar vadybininkai		Kiti vadovai, skiriantys ŽIV funkcijoms vykdyti 25 proc. arba daugiau darbo laiko	
	1990 m.	2008 m.	1990 m.	2008 m.	1990 m.	2008 m.
ŽIV veiklos ir funkcijos						
Žmogiškųjų išteklių planavimas ir darbų analizė	41	44	20	43	46	17
Verbavimas	39	10	55	65	41	13
Mokymas	38	45	24	36	45	25
Derybų dėl sandorio vedimas	27	31	44	23	20	37
Darbo vertinimas	12	45	8	46	14	21
Darbo apmokėjimo valdymas	10	30	7	31	6	16
Darbo santykių reguliavimo procedūros	8	37	18	36	8	21
Disciplinos palaikymas	4	61	9	39	3	22

vai. Šis skirtumas yra gana didelis: 8 proc. tarp visų vadovų Jungtinėje Karalystėje ir 37 proc. visų vadovų Lietuvoje dalyvauja darbo santykių reguliavimo procedūrose. Taip pat ir paskirtiems ŽIV vadovams ir kitiems vadovams Lietuvoje tenka daugiau dėmesio skirti darbo santykių reguliavimui.

Priešingai nei buvo prognozuojama kai kuriais stebėto-jais, ŽIV uždaviniai nepavirto periferinėmis funkcijomis, ir nuogaštavimai dėl personalo vadovų ir vadybininkų nereiki-kalingumo nepasitvirtino (Sisson 1995).

Diskusijos dėl ŽIV veiklų ir funkcijų pasiskirstymo tarp vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų atsispindėjo ŽIV konteksto reikšmės teorinėse studijose (Lengnick-Hall, C.; Lengnick-Hall, M. 1990; Storey 1992, 1995; Legge 1995, 2001; Sisson 1995; Armstrong 2003) ir ŽIV teorinių modelių įvairovėje (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984; Guest 1999, 2000; Storey 1989, 1995; Hendry, Pettigrew 1990).

ŽIV požiūrių plėtojimo išprovokuota polemiką dėl atsakomybės už personalo valdymo funkcijų pasiskirstymą palaikė ir akademinio pasaulio atstovai. Pvz., organizaci-nės elgsenos teorijų specialistas Robbins (2003) priskyrė tai funkciniam ir disfunkciniam konfliktui. Kiti darbo organi-zavimo tyrinėtojai pripažino, kad šis konfliktas tarp pačių darbuotojų ir jų komandų, iš vienos pusės, ir vadovų bei darbdavių, iš kitos pusės, yra neišvengiamas ir gali keistis, kaip ir mažėti, keičiantis jų vaidmeniui (De Dreu, Van de Vilert 1997) organizacijos tikslų realizavimo srityje bei per-sonalo darbo efektyvumo užtikrinimo srityse.

6. Žmogiškųjų išteklių (personalo) vadovų vaidmenys ir kompetencijų sritys

Asmenims, vadovaujantiems personalui, tenka gana daug pareigų, kurias būtina atlikti. Todėl personalo vadovų,

atliekančių ne tik formalias pareigas, bet ir tas, kurių re-zultatai dažnai nėra realiai apčiuopiami, funkcijas galima traktuoti pagal D. Ulricho kvadrato (1 pav.) nurodomus personalo vadovo vaidmenis (Ulrich, Brockbank 2007; Personalo valdymas, 2007).

Verslo partnerio užduotys: personalo strategija, palai-kanti verslo strategiją; darbuotojų skaičiaus optimizavimas; laiku atliekama efektyvi atranka ir nuoma; atlygio ir papil-domų priedų politika, suprantama komunikacija; darbuoto-jų veiklos vertinimas; talentų identifikavimas ir išlaikymas; mokymų planų sukūrimas bei įgyvendinimas; darbas su profesinėmis sąjungomis, darbuotojų tarybomis.

Pokyčių agento užduotys: naujų darbuotojų integracija; verslo procesų optimizavimas; įmonėje vykstančių poky-čių palaikymas; organizacinės kultūros ir vertybių palai-kymas.

Administravimo eksperto užduotys: personalo doku-mentų administravimas; darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas; pareigybių vertinimas; darbuotojų duomenų administravimo sistemos kūrimas ir palaikymas; dokumen-tų elektroninės formos kūrimas.

Darbuotojų šalininko užduotys: darbuotojų kaitos val-dymas; vidinės komunikacijos (informacijos) valdymas; aktyvi pagalba leidžiant vidinį laikraštį; apdovanojimai; darbuotojų nuomonės tyrimai.

Išskiriami keli personalo specialistų profiliai, kurie pri-klauso nuo jų darbo turinio (Personalo valdymas 2007):

- *Personalo vadovas* išmano visas personalo veiklos sri-tis, padeda vadovams spręsti problemas, geriau, jei juo tampa vidinis įmonės darbuotojas, pakilęs karjeros laiptais, o ne kandidatas iš išorės.
- *Plataus profilio personalo specialistas* turi žinių ir pa-tirties, eina aukštesnio lygio pareigas personalo sky-riuje;



1 pav. D. Ulricho kvadratas (Ulrich, Brockbank 2007)

Fig. 1. D. Ulrich square (Ulrich, Brockbank 2007)

– *Personalo specialistas ekspertas* specializuojasi vienoje personalo valdymo srityje.

Žmogiškųjų išteklių ir personalo vadybos specialistų ir vadovų profilių, vaidmenų ir funkcijų įvairovė kelia didelių reikalavimų šias pareigas einantiems žmonėms. Jie turi turėti ne tik visapusiškos vadybinės ir profesinės kompetencijos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, bet ir asmeninės bei socialinės kompetencijos, kuri leidžia suderinti gebėjimą valdyti save ir gebėjimą daryti įtaką aplinkiniams, šiuo atveju – organizacijoje dirbantiems žmonėms.

Vienas svarbiausių dalykų, ypač naujam personalo vadovui – išskirti personalo valdymo tikslus ir prioritetus. Tai reikalauja kompetencijų, leisančių atlikti tiek organizacijos strategijų, tiek žmogiškųjų išteklių analizę, kuri atskleistų trūkumus ir privalumus.

Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio arba personalo skyriaus veikla visuomet yra labiau užkulisinė. Personalo skyriaus nematomumas byloja apie gerą jo veiklą. Kai kas nors blogai, visi atsigręžia į personalo skyrių ir ieško priežasčių, kai viskas gerai, jo veikla nepastebima.

Kvalifikacijos ir kompetencijos vertinimo problematika nuo praėjusio šimtmečio paskutinio dešimtmečio tapo ypač aktuali, ėmė traukti įvairių sričių mokslininkų dėmesį. Tenkinančio veiklos sistemų poreikius racionalaus švietimo plėtra ir stiprinanti biheviorizmo įtaka asmenybės ugdymo ir ugdymosi procesams palaipsniui keitė įvairių sričių tyrėjų mokslinį požiūrį į kompetencijas (Woodcock, Francis 1982; Cira, Benjamin 1998; Dobois 1993; Spencer, M., Spencer, S. 1993; Lindsay, Stuart 1997; Goldstein, Davidson 1998; Schoonover *et al.* 2000; Drucker 2000, 2004; Mansiels 2000; Boyatzis 2002; Yukl, Lepsinger 2007; Ulrich, Brockbank 2007 ir kt.).

Kvalifikacija – tai žmogaus tinkamumo tam tikrai profesinei veiklai atlikti formalus pripažinimo laipsnis. Profesinio rengimo metu įgytą kvalifikaciją pripažįsta įga-

liotos institucijos ir jų išduodami diplomai. Kvalifikacijos turinį sudaro kompetencijų sistema.

Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. Kompetencijos sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencija yra susijusi su įgaliojimais vykdyti tam tikras funkcijas.

Išskiriami du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją, t. y. skirtingi kompetencijos modeliai: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų.

Funkcinį analitinį požiūrį plėtoja Didžiosios Britanijos iniciatyvioji vadybos chartija (*Management Charter Initiative, MCI*).

Asmeninių charakteristikų požiūrį pasiūlė mokslininkas Boyatzis (2002), išanalizavęs JAV įmonių praktiką. Remiantis šiais požiūriais kompetencijos modelius galima būtų klasifikuoti pagal juose nagrinėjamų kompetencijos sričių sąsajas su darbo rezultatais ir darbo procesu, išskiriant darbo rezultatą lemiančias kompetencijas, pažymint kompetencijas, lemiančias darbuotojo išitraukimą į darbą ir jo įnašą į organizacijos tikslų siekimą.

Nagrinėjant personalo vadovų kompetenciją organizacijoje, kyla klausimas – ką galima laikyti kompetentingu žmogiškųjų išteklių valdymo srityje? Svarbu nustatyti: kokio personalo vadovo reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu? Modelį sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys (Lindsay, Stuart 1997). Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje. Ši sudedamoji dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias veiklas, kurios vadinamos indėlio sritimis. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo). Tai, ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijoje vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo. Pirmu atveju asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro (Lindsay, Stuart 1997). Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos struktūrų plėtojimui organizacijose daro įtaką:

- *Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo patirtis* – kompetencijos struktūros dažniau taikomos organizacijose, kuriose personalo valdymo patirtis yra didesnė ir tam skiriama daugiau finansinių išteklių.
- *Organizacijos charakteristikos* – vadybinės kompetencijos modelį dažniau taiko didesnės pagal darbuotojų skaičių organizacijos bei tos, kurių ilgesnis veiklos laikotarpis.

– *Organizacijos veiklos rezultatai* – sėkmingiau dirbančiose organizacijose kompetencijos struktūros taikomos dažniau, o organizacijose, kurios pritaikė vadybinės kompetencijos vertinimo metodikas, pastebimi geresni pardavimo ir pelno rezultatai. Tikėtina, kad vadybinės kompetencijos pritaikymas organizacijose daro įtaką jų rezultatyvumui.

Personalo vadovo kaip tam tikros srities profesionalo kompetencija gali priklausyti ir galėtų būti nagrinėjama išskiriant dvi dimensijas – kompetencijos sritį ir kokybę. *Srities dimensija* nusako, kurioje srityje darbuotojas yra kompetentingas, t. y. vaidmenys, užduotys, funkcijos ir kitos sritys. *Kokybės dimensija* apibrėžia darbo kokybę pagal tam tikrą skalę: pradedant darbuotoju, kuris yra ką tik pradėjęs dirbti ir nėra gerai susipažinęs su tam tikra sritimi, ir baigiant ekspertu, kuris yra pripažintas kolegų kaip ypač gerai išmanantis tam tikrą sritį.

7. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos ir kompetencijų sritys Lietuvos organizacijose

Žmogiškųjų išteklių vadyba – tai darbo prigimtį ir darbuotojų tarpusavio santykius apibrėžiantis žinojimo „kūnas“ ir praktikos pamatas (Bratton, Gold 2003).

Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų tyrimas, atliktas 2008 m. pabaigoje (Lobanova, Palekaitė 2009), leido įvertinti žmogiškųjų išteklių (personalo) vadovų funkcijas, kompetencijas ir įtaką organizacijos sėkmei bei darbuotojų veiklai. Tyrimo imtis – 130 įvairių Lietuvos organizacijų (103 privačios įmonės, 19 tarptautinių įmonių ir 8 viešojo sektoriaus įstaigos).

Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio ir (arba) personalo vadovo pareigybės aktualumas organizacijai. Iš 130 tyrime dalyvavusių organizacijų personalo vadovo pareigas turi tik 40 proc. Personalo vadovo pozicija aktualiausia organizacijoms, kuriose dirba ne mažiau kaip 50 darbuotojų. Personalo vadovo pareigybės steigimo poreikis beveik nepriklauso nuo organizacijos tipo: iš 103 privačių įmonių personalo vadovą turi 31 įmonė (t. y. 30 proc.); tarp viešųjų įtaigų personalo vadovą turi 7 iš 8 (tam turi įtakos Valstybės tarnybos įstatymas). 14 iš 19 tarptautinių įmonių (73,6 proc.) turi personalo vadovą, tai priklauso nuo tarptautinių kompanijų savininkų požiūrio. Paslaugų ir prekybos sektoriuje personalo vadovą turi 32,5 proc.; tarp prekybos sektoriaus įmonių – 60 proc.; statybos sektoriaus įmonėse – 40 proc., o tarp pramonės sektoriaus įmonių – 57 proc. Vienintelė tyrime dalyvavusi žemės ūkio sektoriui priklausanti įmonė neturi personalo vadovo. Tyrimas parodė, kaip personalo vadovo pareigybės aktualumas labiau priklauso nuo organizacijos dydžio (darbuotojų skaičiaus) nei nuo jos tipo, sektoriaus ir veiklos pobūdžio.

Funkcijos, kurias turėtų atlikti ir atlieka personalo vadovas. Tyrimas parodė, kad daugumoje apklaustų organizacijų lūkesčiai, siejami su personalo vadovų atliekamomis

funkcijomis, skiriasi nuo realiai vykdomų funkcijų, ypač tokių funkcijų, kaip personalo pažinimas ir motyvavimas (2 lentelė).

Beveik 80 proc. apklaustųjų mano (2 lentelė), kad personalo pažinimas ir motyvavimas neatsiejamas nuo personalo vadovo darbo, tačiau tik 16 proc. pripažino, kad personalo vadovas tuo užsiima. Apie 75 proc. respondentų sieja personalo vadovo funkcijas su įdarbinimu, adaptavimu ir atleidimu, bet tik 25 proc. įmonių nurodė, kad jis tai atlieka. Per 60 proc. organizacijų priskiria personalo vadovui mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo funkcijas, o realiai tuo užsiima 18 proc. Personalo dokumentavimo ir apskaitos funkcijas sieja su personalo vadovo darbu 52 proc. apklaustųjų, o vykdo tai 19 proc. Tai, kad personalo vadovas turi valdyti konfliktus, patvirtino apie 50 proc. apklaustųjų, bet vykdo tai tik 10 proc. personalo vadovų.

2 lentelė. Pageidaujamos ir atliekamos personalo vadovo funkcijos (proc., $n = 130$)

Table 2. The potential and available personnel manager's functions (per cent, $n = 130$)

Personalo vadovo funkcijos	Lūkesčiai	Realybė
Personalo įdarbinimas, adaptavimas, atleidimas	75	25
Personalo dokumentavimas, apskaita	52	19
Konfliktų valdymas	50	10
Personalo pažinimas, motyvavimas	80	16
Mokymas, kvalifikacijos tobulinimas	60	18

Kompetencijos, kurias turėtų turėti ir turi personalo vadovas. Nustatant kompetencijas, kurias turėtų turėti ir turi personalo vadovas (3 lentelė), paaiškėjo, kad 78 proc. organizacijų tikisi iš personalo vadovo efektyvios komunikacijos, tačiau realiai tai priskiriama tik 11 proc. dalyvavusių tyrime organizacijų. Profesinis sumanumas ir interesas būdingas tik 24 proc. personalo vadovų – priešingai tam, kad to tikisi 76 proc. organizacijų. Savęs ir kitų ugdymo kompetencija būdinga tik 14 proc. organizacijų personalo vadovų (to tikisi 70 proc.). 64 proc. apklaustų organizacijų tikisi, kad personalo vadovas turi pasižymėti emocine kontrole, bet tuo pasižymi tik 10 proc. personalo vadovų.

Gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti ir pasižymi personalo vadovas. Identifikuojant gebėjimus, kuriais turėtų pasižymėti personalo vadovas, paaiškėjo, kad dauguma respondentų įsitikinę, jog jis turėtų pasižymėti gebėjimu spręsti problemas (90 proc. nuomonių), gebėjimu formuoti ir tobulinti komandą (86 proc.), kūrybiškumu ir gebėjimu

3 lentelė. Pageidaujamos ir turimos personalo vadovo kompetencijos (proc., $n = 130$)

Table 3. The potential and available competences of personnel manager (per cent, $n = 130$)

Personalo vadovo kompetencijos	Lūkesčiai	Realybė
Profesinis sumanumas ir interesas	76	24
Organizacinis tapatumas	26	16
Savęs ir kitų ugdytas	70	14
Orientacija į asmenį	48	10
Orientacija į užduotį	42	16
Komunikavimas	78	11
Emocinė kontrolė	64	10
Tradicinės funkcijos	18	14
Pažiūros	26	12

diegti naujoves (64 proc.) bei gebėjimu mokyti ir lavinti (62 proc.). Visi, pripažinti svarbiais, gebėjimai priklauso profesinių (gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves) ir socialinių (gebėjimas formuoti ir tobulinti komandą bei gebėjimas mokyti ir lavinti) kompetencijų sričiai (Woodcock, Francis 1982). Tai turėtų sustiprinti personalo vadovo įtakos darbuotojų veiklai galias.

Tačiau atlikus apklausą paaiškėjo, kad įmonėse, kuriose dirba personalo vadovai, daugumai jų būdingi šie gebėjimai: mokymas ir lavinimas (22 proc.), problemų sprendimas (22 proc.), įtakos darymas aplinkiniams ir šiuolaikinės žinios (po 20 proc.), komandos formavimas ir jos tobulinimas, aiški asmeninių vertybių sistema, savo asmenybės ugdytas (po 18 proc.). Kūrybiškumas ir naujovių diegimo gebėjimas būdingas tik 14 proc. personalo vadovų, tai gerokai mažiau nei tikimasi (64 proc.). O realus personalo vadovų gebėjimas spręsti problemas (tik 22 proc.) labai nusileidžia tam lygiui, kurio tikimasi (beveik 90 proc. nuomonių).

Personalo vadovo darbo vertinimas. Atlikus tyrimą pavyko išsiaiškinti, kad daugelis respondentų mano, jog jų organizacijoje dirbantis personalo vadovas puikiai (37 proc.) ir gerai (25 proc.) išmano savo sritį. Tai sudaro 62 proc. visų apklaustųjų. Toks geras vertinimas įrodo, kad įmonėse dirba savo srities specialistai. 20 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad personalo vadovui trūksta tam tikrų teorinių žinių, o 13 proc. nurodė, kad trūksta patirties. Atsirado tik vienas kitas respondentas, teigiantis, kad jų organizacijos personalo vadovas labai blogai arba blogai atlieka savo pareigas. Galima daryti prielaidą, kad tokiam vertinimui gali turėti įtakos asmeninės simpatijos personalo vadovui kaip kolegai ar pan. Didesnė dalis respondentų (viso 69 proc.) pažymėjo, kad personalo vadovas puikiai, labai gerai arba gerai atlieka savo darbą.

Respondentai neprieštaravo (88 proc.), kad personalo vadovas dar kartą būtų paskirtas eiti tas pačias pareigas. Galima teigti, kad darbuotojams aktualu ne tik geros darbo sąlygos, didelis atlyginimas ar priedai, bet ir psichologinė atmosfera, kurią užtikrinti galėtų žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas. Apklausa taip pat parodė, kad dauguma respondentų įsitikinę, jog personalo vadovas daro didelę įtaką jų veiklai, todėl nėra reikalo keisti personalo vadovo (52 proc.). Dalis respondentų tam buvo abejingi (29 proc.), nes jiems jokio skirtumo, ar toliau personalo vadovas dirbs toje pačioje organizacijoje, ar ne. Nors 19 proc. apklaustųjų pageidavo pakeisti personalo vadovą, bet kokiu atveju galima pripažinti, kad personalo vadovo pozicija Lietuvos organizacijose vertinama palankiai.

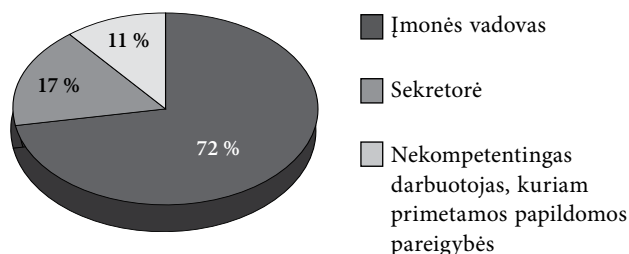
Personalo vadovo indėlis į organizacijos sėkmę. Atlikus tyrimą, išsiaiškinta ir respondentų nuomonė apie personalo vadovo indėlį į organizacijos sėkmę. Įdomu tai, kad nebuvo respondentų, manusių, jog personalo vadovo indėlis į organizacijos sėkmę yra nesvarbus. Net 96 proc. respondentų pažymėjo, kad indėlis yra labai svarbus (82 proc.) ir svarbus (14 proc.).

Personalo vadovo įtaka darbuotojų veiklai. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar personalo vadovas daro įtaką darbuotojų veiklai. Paaiškėjo, jog 74 proc. apklaustųjų visiškai tam pritaria ir 11 proc. pritaria. Tik 6 proc. respondentų nepritarė tam, kad personalo vadovas daro įtaką darbuotojų veiklai. Paaiškėjo, kad personalo vadovas ne tik daro įtaką darbuotojų veiklai, bet jiems padeda tobulėti darbe (11 proc.), motyvuoja (17 proc.), įkvepia darbui (14 proc.). Dar svarbiau tai, kad personalo vadovas padeda kilus problemų (28 proc.) ir suteikia reikalingos informacijos (30 proc.).

Išanalizuoti klausimai rodo realią situaciją: parodo personalo vadovo kompetenciją ir jo įtaką darbuotojų veiklai, nes apklaustieji rėmėsi savo patirtimi, įvertindami personalo vadovo įtaką.

Personalo vadovo funkcijas atliekantys darbuotojai. Kaip paaiškėjo iš tyrimo, organizacijose, kuriose nėra personalo vadovo (2 pav.), jo pareigas atlieka pats vadovas (72 proc. atvejų). Tai nėra pats geriausias sprendimas, nes vadovas turi skirti daug laiko ir pastangų, norėdamas išspręsti visas organizacijos problemas. Kita problema susijusi su tuo, kad vadovas nėra kompetentingas atlikti tas personalo vadovo funkcijas, kurių neišmano, be to, vienas nepajėgdamas atlikti užduočių, jis papildomo darbo užkrauna kitiems darbuotojams (17 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad personalo vadovo funkcijas atlieka „sekretorė“, o 11 proc. nurodė, kad tai daro nekompetentingas darbuotojas, kuriam „prieimamos“ papildomos pareigos). Tai dažniausiai kelia visų nepasitenkinimą, silpnėja ne tik darbuotojų motyvacija, bet jie daugiau laiko skiria dalykams, kurių negali atlikti dėl kompetencijos stokos.

Išsiaiškinta, kad dauguma organizacijų neturi personalo vadovo todėl, kad jiems nėra būtinybės turėti specializuotą



2 pav. Personalo vadovo funkcijas atliekantys darbuotojai (n = 130)

Fig. 2. People who take charge of personnel manager's functions (n = 130)

padalinį ar pareigybę šiam darbui atlikti (taip mano 82 proc. apklaustųjų). Tik nedidelė dalis (8 proc.) nurodo, kad nėra lėšų papildomam darbuotojui samdyti, ir truputį daugiau (10 proc.) mano, kad darbus, kuriuos atlieka personalo vadovas, gali daryti ir kitas darbuotojas. Personalo vadovo nebuvimas gali būti grindžiamas tuo, kad įmonėje dirba per mažai žmonių ir papildoma pozicija pačiai organizacijai tiesiog nereikalinga.

Galima teigti, kad Lietuvoje personalo vadovo pozicija sparčiai populiarėja, tačiau dar praeis nemažai laiko, kol kiekvienoje organizacijoje atsiras šios pareigos.

8. Žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygis Lietuvoje: ekspertų apklausos rezultatai

Jungtinėje Karalystėje atlikto žmogiškųjų išteklių vadybininkų tyrimo rezultatai Guest (2000) ir jo kolegoms leido nustatyti aštuoniolika praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos sričių, pagal kurias identifikuojamas aukštas žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygis:

- 1) pamatuotas, pasvertas darbo supratimas (*Realistic job previews*);
- 2) psichometrinių testų naudojimas atrankai (*Use of psychometric tests for selection*);
- 3) gerai išplėta adaptacija ir įvadiniai mokymai (*Well-developed induction training*);
- 4) patirčiai įgyti skirti ekstensyvūs mokymai (*Provision of extensive training for experienced employees*);
- 5) nuolatinis vertinimas (*Regular appraisals*);
- 6) nuolatinis grįžtamasis ryšys iš įvairių šaltinių (*Regular feedback on performance from many sources*);
- 7) grindžiamas darbo rezultatais individualus darbo apmokėjimas (*Individual performance-related pay*);
- 8) nauda ir pelnu grindžiamas premijavimas ir priemokos (*Profit-related bonuses*);
- 9) negriežtas darbo aprašymas (*Flexible job descriptions*);
- 10) įgūdžių ir gebėjimų kompleksiskumas (*Multi-skilling*);

- 11) darbo tobulinimo grupės (*Presence of work-improvement teams*);
- 12) problemų sprendimo grupės (*Presence of problem-solving groups*);
- 13) informacijos suteikimas verslo planui rengti (*Information provided on firm's business plan*);
- 14) reikalingos tikslams siekti informacijos suteikimas (*Information provided on firm's performance targets*);
- 15) neprivalomas darbuotojų atleidimas (*No compulsory redundancies*);
- 16) savanoriškų išėjimų vengimas (*Avoidance of voluntary redundancies*);
- 17) asmeninių įsipareigojimų pašymas (*Commitment to single status*);
- 18) suderintų atostogų teisė (*Harmonized holiday entitlement*).

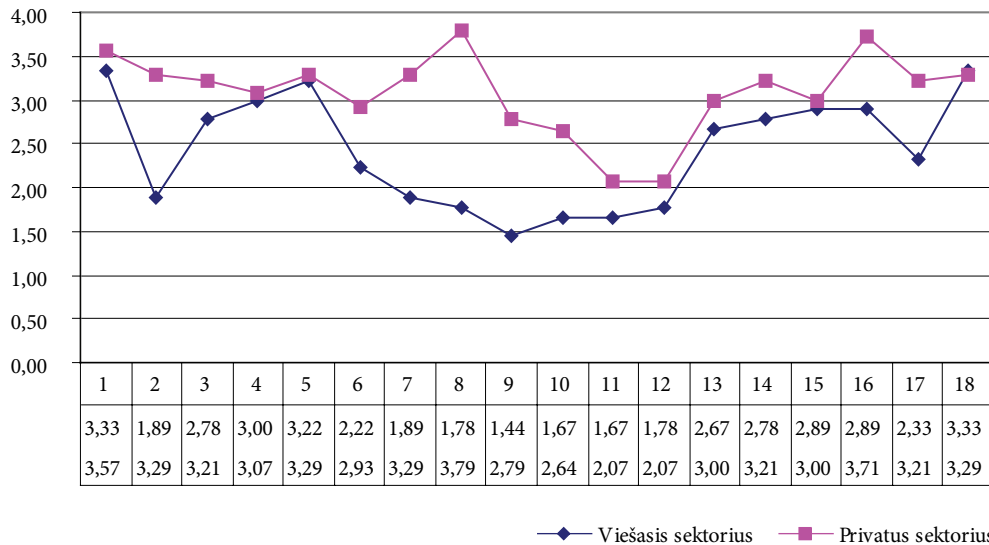
Žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo lygiui identifikuoti Lietuvoje buvo atliktas kompleksinis tyrimas, apklausiant privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojus ir visų lygių vadovus, ir ekspertų nuomonės tyrimas. Straipsnio autorės atlikto ekspertų nuomonės tyrimo rezultatai (3 pav.) šiame straipsnyje skelbiami pirmą kartą (kiti duomenys bus publikuojami vėliau).

Ekspertų apklausai buvo atrinkti įvairių sričių žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai: užsiimantys moksliniu tiriamuoju darbu, dėstantys aukštosiose mokyklose ir vedantys seminarus vadovams, taip pat konsultacinio verslo atstovai, konsultuojantys organizacijas žmogiškųjų išteklių vadybos klausimais, ir personalo vadovai praktikai. Iš viso apklausta 14 ekspertų. Ekspertų darbo patirtis žmogiškųjų išteklių vadybos sferoje yra įvairi: nuo daugiau nei 21 metai iki mažiau nei 5. Atstovaujančių skirtingiems patirties įgijimo laikotarpiams ekspertų skaičius pasiskirsto taip: keturi ekspertai turi nuo 6 iki 10 metų patirtį, keturi ekspertai – nuo 11 iki 15 metų, penki žmonės dirba šioje srityje iki 5 metų, o vienas ekspertas – daugiau nei 21 metus. Dauguma ekspertų (10 žmonių) turi magistro laipsnį (iš jų aštuoni – socialių mokslų srityje (vadyba ir administravimas), psichologija, edukologija, ekonomika), vienas – humanitarinių (filologija) ir du – technologijos mokslų srityje (chemijos inžinerija). Keturi ekspertai yra socialinių mokslų daktarai.

Atlikus ekspertų nuomonių tyrimą, nustatyta, kad praktinės žmogiškųjų išteklių vadybos sritys, reprezentuojančios privataus ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygį, yra skirtingos (3 pav.).

Privataus sektoriaus įmonėse labiau išplėtos šios žmogiškųjų išteklių vadybos praktinės sritys:

- nauda ir pelnu grindžiamas premijavimas ir priemokos (maksimali lyginamoji dalis – 3,79);
- savanoriškų išėjimų vengimas (lyginamoji dalis – 3,71);



3 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių (*) išsivystymo privačiame ir viešajame sektoriuje lygis: ekspertų nuomonė (duomenys iš straipsnio autorės atlikto tyrimo, 2009)

Fig. 3. Human Resources Management Practice areas (*) development level: in private and public sectors expert opinion (data from the author survey, 2009)

* Aštuoniolika praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos sričių: 1) pamatuotas, pasvertas darbo supratimas (Realistic job previews); 2) psichometrinių testų naudojimas atrankai (Use of psychometric tests for selection); 3) gerai išplėta adaptacija ir įvadiniai mokymai (Well-developed induction training); 4) patirčiai įgyti skirti ekstensyvūs mokymai (Provision of extensive training for experienced employees); 5) nuolatinis vertinimas (Regular appraisals); 6) nuolatinis grįžtamasis ryšys iš įvairių šaltinių (Regular feedback on performance from many sources); 7) grindžiamas darbo rezultatais individualus darbo apmokėjimas (Individual performance-related pay); 8) nauda ir pelnu grindžiamas premijavimas ir priemokos (Profit-related bonuses); 9) negriežtas darbo aprašas (Flexible job descriptions); 10) įgūdžių ir gebėjimų kompleksiškas (Multi-skilling); 11) darbo tobulinimo grupės (Presence of work-improvement teams); 12) problemų sprendimo grupės (Presence of problem-solving groups); 13) informacijos suteikimas verslo planui rengti (Information provided on firm's business plan); 14) reikalingos tikslams siekti informacijos suteikimas (Information provided on firm's performance targets); 15) neprivalomas darbuotojų atleidimas (No compulsory redundancies); 16) savanoriškų išėjimų vengimas (Avoidance of voluntary redundancies); 17) asmeninių įsipareigojimų paisyimas (Commitment to single status); 18) suderintų atostogų teisė (Harmonized holiday entitlement).

– pamatuotas, pasvertas darbo supratimas (lyginamoji dalis – 3,57).

Viešojo sektoriaus organizacijose iškart nustatytas dviejų veiksnių maksimali lyginamoji dalis:

– pamatuotas, pasvertas darbo supratimas (lyginamoji dalis – 3,33);

– suderintų atostogų teisė (lyginamoji dalis – 3,33);

– nuolatinis vertinimas (lyginamoji dalis – 3,22).

Nesudėtinga pastebėti (3 pav.), kad aukštą įvertinimą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje gavo tokie veiksniai: suderintų atostogų teisė (lyginamoji dalis – 3,29 privačiame sektoriuje ir 3,33 – viešajame); pamatuotas, pasvertas darbo supratimas (3,57 privačiame sektoriuje ir 3,33 – viešajame); nuolatinis vertinimas (3,29 privačiame sektoriuje ir 3,22 – viešajame).

Mažiausiai išsivysčiusios žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos sritys privačiame sektoriuje yra šios: darbo tobulinimo grupės (lyginamoji dalis – 2,07) ir problemų sprendimo grupė (lyginamoji dalis irgi 2,07).

Mažiausiai išsivysčiusios žmogiškųjų išteklių vadybos

praktikos sritys viešajame sektoriuje yra šios: negriežtas darbo aprašas (lyginamoji dalis – 1,44) ir įgūdžių ir gebėjimų kompleksiškas ir darbo tobulinimo grupės bei problemų sprendimo grupės (abiejų veiksnių lyginamoji dalis – 1,67).

Ekspertų nuomonės tyrimas parodė, kad Lietuvoje tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose praktinės žmogiškųjų išteklių vadybos sritys, pagal kurias identifiкуojamas aukštas žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygis, dar nepakankamai išplėtos.

9. Išvados

Žiniomis grindžiamoje visuomenėje organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadybos vertės supratimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir personalo vadovų kompetentingumo, vykdamas ne tik tradicines, bet ir su žmogiškųjų išteklių vertės plėtojimu susijusias funkcijas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas turi didinti organizacijos sėkmę, ypač ekonominio nuosmukio laikotarpiu, kai iš

esmės turi keistis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas.

Pokyčiai, įvykę XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų ir su tuo susijusių kompetencijų srityje, teorinės studijos ir empiriniai tyrimai parodė, kad ŽIV sistemos integracijos į verslo procesus laipsnis yra tiesiogiai susijęs su tuo, ar egzistuoja organizacijoje teisingi žmonių tarpusavio santykiai, tarpusavio pasitikėjimas ir vadovų atsakomybė už žmogiškųjų išteklių vertės didinimą.

Praktiniai žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos metodai turi kurti ne davėjams, o gavėjams (investuotojams, klientams, tiesioginiams vadovams ir darbuotojams). Norint pateikti žmogiškųjų išteklių vadybos vertės pasiūlymą būtina atsižvelgti į išorines realijas, aptarnauti dalyvius, parengti praktinius žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos metodus, stiprinti personalo valdymo išteklius ir užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų kompetenciją bei profesionalumą.

Žmogiškųjų išteklių vadybos veiklų ir funkcijų supratimas keičiasi priklausomai nuo to, kas prisideda prie darbo santykių reguliavimo, ir kaip funkcijos paskirstytos tarp vadovų ir paskirtų ŽIV vadovų. 2008 m. pabaigoje – 2009 m. pradžioje Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai ($n = 750$) labai skiriasi nuo 1990 m. Jungtinėje Karalystėje atliktų tyrimų rezultatų. Didžiausias skirtumas tarp Lietuvos ir Didžiosios Britanijos vadovų įsitraukimo į ŽIV funkcijų vykdymą yra disciplinos palaikymo srityje (61 proc. visų vadovų Lietuvoje ir tik 4 proc. vadovų Jungtinėje Karalystėje); gerokai daugiau nei JK disciplinos palaikymu Lietuvoje priversti rūpintis ir paskirti ŽIV vadovai, vadybininkai (39 proc.) ir kiti vadovai (22 proc.).

Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų tyrimas, atliktas 2008 m. pabaigoje ($n = 130$ organizacijų), leido nustatyti, kad organizacijų lūkesčiai personalo vadovų atliekamų funkcijų ir kompetencijų požiūriu skiriasi nuo realios situacijos. Kai nėra personalo vadovo, jo pareigas atlieka pats vadovas (72 proc. atvejų), „sekretorė“ (17 proc.) ir nekompetentingas darbuotojas, kuriam „primetamos“ papildomos pareigos (11 proc.), o tai mažina žmogiškųjų išteklių vadybos vertę.

Žmogiškųjų išteklių vadybos ekspertų nuomonių tyrimas leido nustatyti, kad praktinės ŽIV sritys, reprezentuojančios privataus ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygį, skiriasi. Privačiame sektoriuje labiau išplėtotas nauda ir pelnu grindžiamas premijavimas ir priemokos; savanoriškų išėjimų vengimas; pamatuotas, pasvertas darbo supratimas. Viešajame sektoriuje – tai pamatuotas, pasvertas darbo supratimas; suderintų atostogų teisė; nuolatinis vertinimas. Mažiausiai išsivysčiusios sritys: privačiame sektoriuje – darbo tobulinimo grupės ir problemų sprendimo grupės, o viešajame – negriežtas darbo aprašymas; įgūdžių ir gebėjimų kompleksiskumas;

darbo tobulinimo grupės ir problemų sprendimas grupėse. Ekspertų nuomonės tyrimas parodė, kad Lietuvoje tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose žmogiškųjų išteklių vadybos vertės lygis dar nepakankamas.

Literatūra

- Anderson, K.; Kerr, C. 2001. *Customer Relationship Management*. USA: McGraw-Hill. 164 p.
- Armstrong, M. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. 979 p.
- Bajoriūnienė, J.; Tamošaitytė, A. 2007. *Strateginiai partneriai: ar norim, galim ir mokam dirbti kartu?* Prieiga per internetą: <http://old.tns-gallu.plt/bin/200711_TNS_Norim_galim_mokam.ppt>.
- Baruch, L. 2000. Knowledge management: fad or need? *Research Technology Management* 43(5): 9–10.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, D.; Walton, R. 1985. *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.
- Boyatzis, R. E. 2002. *Core Competencies in Coaching Others*. Case Western Reserve University.
- Bratton, J.; Gold, J. 2003. *Human Resource Management: theory and practice*. Third edition. London: Palgrave – Macmillan. 540 p.
- Brewster, C., Sparrow, P., Harris, H. 2004. The role of the human resource management function in internationalisation, *Human Resources and Employment Review* 2(2): 68–75.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W.; Morley, M. 2004. *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Butterworth Heinemann: London.
- Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. 2005. Towards a new model of globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management* 16 (6): 949–970.
- Cira, D. J.; Benjamin, E. R. 1998. Competence based pay – a concept in evaluation, *Compensation and Benefits Review*, September–October: 21–28. doi:10.1177/088636879803000505
- Clark, T.; Mabey, C.; Skinner, D. 1998. Experiencing HRM: the importance of the inside story, in Mabey, C.; Skinner, D.; Clark, T. (Eds.). *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage Publications, 1–13.
- De Dreu, C.K.; Van de Vliert, E. 1997. (Eds.). *Using Conflict in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dessler, G. 1999. *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poli-grafija ir informatika. 344 p.
- Dobois, D. D. 1993. *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Drucker, P. 2000. Managing knowledge means managing oneself, *Leader to Leader* 16: 8–10.
- Drucker, P. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Tallinn: Gol-dratt Baltic Network.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Goldstein, L. D.; Davidson, A. D. 1998. Hiring the right stuff:

- using competency based selection, *Compensation and Benefits Management* 14(3): 1–10.
- Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. 1999. *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Gronroos, C. 1993. *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Free press/ Lexington Books.
- Guest, D. 1989. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management* January: 48–51.
- Guest, D. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management* 8: 263–276. doi:10.1080/095851997341630
- Guest, D. 1999. Human Resource Management: the workers' verdict, *Human Resources Management Journal* 9 (2): 5–25. doi:10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x
- Guest, D. 2000. HR and the bottom line: has the penny dropped? *People Management* July: 26–31.
- Guest, D.; Conway, N. 1998. *Fairness at Work and the Psychological Contract*. London: CIPD.
- Guest, D.; Conway, N. 2004. *Employee Well-Being and the Psychological Contract*. London: CIPD.
- Hendry, C.; Pettigrew, A. 1990. Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management* 1(1): 17–44.
- Kelly, J.; Gennard, J. 1996. The role of personnel directors on the board of directors, *Personnel Review* 25(1): 7–25. doi:10.1108/00483489610147825
- Kelly, J.; Gennard, J. 1998. The effective personnel director, *Employee Relations Review* 4: 17–24.
- Kelly, J.; Gennard, J. 2002. *The career paths of Human Resources Directors: progressing to the boardroom*. Chandos Publishing.
- Legge, K. 1989. Human resource management: a critical analysis, in Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London, 19–40.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Legge, K. 2001. Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the high commitment management. Performance relationship, in Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management, A Critical Text*. 2nd edition. London: Thomson Learning, 21–36.
- Lengnick-Hall, C. A.; Lengnick-Hall, M. L. 1990. *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport, CT: Quorum Books.
- Lindsay, P.; Stuart, R. 1997. Reconstructing competence, *Journal of European Industrial Training* 21(8–9): 326–334. doi:10.1108/03090599710189216
- Lobanova, L. 2001. Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 20: 135–153.
- Lobanova, L. 2008a. Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių visuomenei, *Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai*. Vilnius: VTVK, 37–45.
- Lobanova, L. 2008b. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės, *Viešasis administravimas* 4(20): 52–60.
- Lobanova, L.; Palekaitė, A. 2009. Competences of human resource management: expectations and reality, *Ekonomika* 86: 22–41.
- Mansiels, R. S. 2000. Practical Questions for Building Competency Models, in *Insight Information Company Conference*, Ottawa, November 6–7.
- Milward, N.; Stevens, M.; Smart, D.; Hawes, W. R. 1992. *Workplace Industrial Relations in Transition*. Dartmouth: Aldershot.
- Personalo valdymas*. 20007. Konsultacijos vadovui. Personalo valdymo profesionalų asociacija. Vilnius: UAB Verslo žinios, 11–12 skyriai.
- Robbins, S. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Schoonover, S.; Schoonover, H.; Nemerov, D.; Ehly, C. 2000. *Competency Based HR Applications*. Results of a Comprehensive Survey. Arthur Andersen/ Schoonover/SHRM.
- Sisson, K. 1995. Human resource management and the personnel function, in Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge, 3–20.
- Sisson, K.; Storey, J. 2000. *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.
- Spencer, L. M.; Spencer, S.M. 1993. *Competency at Work: Models for Superior Performance*. J. Wiley & Sons, Inc.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika. 177 p.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. 2007. The evaluation of the personnel development priorities, in *The 4th International Scientific Conference "Business and Management 2006"*, *The 14th International Scientific Conference "Enterprise Management: Diagnosis, Strategy, Efficiency"*. Selected Papers. Vilnius: Technika, 71–80.
- Storey, J. (Ed.). 1995. *Human Resource management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Storey, J. 1989. From personnel management to human resource management, in J. Storey (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Business.
- Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S. 2005. *Human Resource Management*. 6th edition. Pearson Education Limited.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. 2007. *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios.
- Woodcock, M.; Francis, D. 1982. *The Unblocked Manager. A Practical Guide to Self Development*. Vildwood House.
- Yukl, G.; Lepsinger, R. 2007. Getting it done: four ways to translate strategy into results, *Leadership in Action* 27(2): 3–7. doi:10.1002/lia.1198

Liudmila LOBANOVA. Lector of Department of International Economics and Business Management at Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: modernization of human resources development system under the conditions of internationalization, human resource management practise in publice and private sector organizations.