

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Vadybos ir verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

**GINTARĖ ZAŠČIŽINSKIENĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮTAKA ĮMONĖS VERSLO  
STRATEGIJAI**

Kaunas 2006

## TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	2
ĮVADAS.....	3
1. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR TRADICINIO PERSONALO VALDYMO SKIRTUMAI.....	8
1.1. Personalo valdymo virtimas žmogiškųjų išteklių valdymu ir esminiai skirtumai tarp jų.....	8
1.2. Vidinė žmogiškųjų išteklių vadovų ir įmonės struktūros transformacija.....	12
1.3. Perėjimas nuo <i>Personalo valdymo</i> prie <i>Žmogiškųjų išteklių valdymo</i> strategijos kūrimo....	15
2. ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJOS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ĮMONĖS VALDYMO PROCESE.....	16
2.1. Strateginis įmonės valdymas ir jo svarba.....	16
2.2. Strategijos turinys ir strategijos procesas.....	18
2.2.1. Racionalaus valdymo požiūris.....	19
2.2.2. Laipsniško strateginio valdymo požiūris.....	20
2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo procesas.....	21
2.3.1. Žmogiškųjų išteklių integravimas į strateginio planavimo procesą.....	23
2.3.2. Partnerystės su linijine vadovybe kūrimas.....	26
2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo bei verslo strategijos tarpusavio atitikties ir lankstumo problemos.....	31
2.5. <i>Žmogiškųjų išteklių valdymo</i> ir <i>verslo strategijos</i> tarpusavio ryšys.....	33
2.5.1. Požiūriai paremti verslo strategija.....	34
2.5.2. Požiūriai, paremti žmonių kaip išteklių vertinimu.....	41
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR VERSLO STRATEGIJOS RYŠIO ĮMONĖSE TYRIMAS.....	48
3.1. Įmonių tyrimo tikslai ir metodika.....	48
3.2. Įmonių apibūdinimas.....	50
3.3. Įmonių tyrimo rezultatai.....	54
3.4. Ryšio tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo įvertinimas įmonėse.....	63
IŠVADOS.....	70
SANTRAUKA.....	72
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	73
PRIEDAI.....	75

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b>	27 skirtumai tarp tradicinio personalo vadovo ir žmogiškųjų išteklių vadovo sugebėjimų.....	12
<b>2 lentelė</b>	Šešios žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę apibūdinančios vertybės.....	27
<b>3 lentelė</b>	Verslo strategijos ryšys su žmogiškųjų išteklių strategija.....	38
<b>4 lentelė</b>	Apklausa įmonėse.....	54
<b>5 lentelė</b>	Pokalbio su įmonės UAB „METSA“ direktoriumi rezultatai.....	54
<b>6 lentelė</b>	Įmonės UAB „METSA“ vadovų anketinės apklausos rezultatai.....	55
<b>7 lentelė</b>	Pokalbio su įmonės UAB „KETAS“ direktoriumi rezultatai.....	57
<b>8 lentelė</b>	Įmonės UAB „KETAS“ vadovų anketinės apklausos rezultatai.....	58
<b>9 lentelė</b>	Pokalbio su įmonės UAB „IMERA“ direktoriumi rezultatai.....	60
<b>10 lentelė</b>	Įmonės UAB „IMERA“ vadovų anketinės apklausos rezultatai.....	60
<b>11 lentelė</b>	Įmonių vertinimas analizės spektre.....	67
<b>1 pav.</b>	Tradicinis personalo valdymas.....	8
<b>2 pav.</b>	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.....	10
<b>3 pav.</b>	Strateginio planavimo procesas.....	18
<b>4 pav.</b>	Mintzberg'o racionalaus strateginio valdymo procesas.....	19
<b>5 pav.</b>	Ryšys tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos.....	41
<b>6 pav.</b>	Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo 5-P modelis.....	43
<b>7 pav.</b>	Įmonės UAB „KETAS“ apibendrinta valdymo struktūra.....	50
<b>8 pav.</b>	Įmonės UAB „IMERA“ apibendrinta valdymo struktūra.....	51
<b>9 pav.</b>	Grynojo pelno dalies vienam darbuotojui sulyginimas su žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidomis ir mokymo kaštais.....	53
<b>10 pav.</b>	Numanomų verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys įmonėje UAB „METSA“.....	64
<b>11 pav.</b>	Numanomų verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys įmonėje UAB „KETAS“.....	65
<b>12 pav.</b>	Numanomų verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys įmonėje UAB „IMERA“.....	66

## ĮVADAS

Šiandienis pasaulis – nuolat besikeičiantis, besivystantis, lankstus: sparčiai kinta technika, technologija, ūkinės veiklos ir darbo organizavimas bei valdymas. Tai kelia naujus reikalavimus aktyviausiam ir lemiamam bet kurios ekonominės sistemos elementui – darbuotojams, jų kompetencijai.

Įmonės, kaip socialinio organizmo, vystymasis su laiku formaliai turi žymiai mažiau apribojimų, jei, keičiantis aplinkos sąlygoms, įmonės veikla lanksčiai ir aktyviai keičiama. Svarbiausi šiame procese yra darbuotojai, jų sugebėjimas prisitaikyti prie aplinkos sąlygų kaitos arba net ją aplenkti. Nuolatinis darbuotojų atsinaujinimas, žengimas koja kojon su gyvenimu leidžia įmonei išlikti jaunai, o tai yra pagrindinis kiekvienos įmonės veikiančios šiuolaikiniame konkurencingame, sparčiai kintančiame pasaulyje, tikslas.

Kai kurių autorių nuomone, evoliuciniu požiūriu įmonės amžius yra ribotas, geriausiu atveju jis siekia 30 – 40 metų. Kitų autorių nuomone, su tuo negalima sutikti. Keisdama savo specializaciją, diversifikacijos lygį, pavadinimą, orientaciją, technologiją ji gali išlikti rinkoje visą laiką jauna, atitikti šiuolaikinės – beprotiškos rinkos reikalavimus. T. Peters teigia, kad „*beprotiškais laikais reikia beprotiškų įmonių*“, kurios būtų mobilios, sugebėtų sparčiai ir nestandartiškai keistis. Negalima užmiršti, kad įmonė keičiasi tik tada, kai keičiasi joje dirbantys darbuotojai. (A. Sakalas, 2003, p. 6)

Politiniai ir ekonominiai pokyčiai praėjusio šimtmečio pabaigoje nulėmė daugelio šalių persiorientavimą nuo planinės ekonomikos prie rinkos ekonomikos principų. Šio proceso pasekmė – stipriai išsiplėtusi racionaliais funkcionavimo principais pagrįsta pasaulinė rinka. Globaliniu mastu tai lėmė visuotinės konkurencijos atskirose ūkio šakose ir konkurencijos tarp verslo įmonių paaštrėjimą. Sugretinus tai su informacinių technologijų progresavimo tendencija, netenka stebėtis, kad bendrasis technologinio progreso lygis labai išaugo, lygiagrečiai jam auga poreikis kvalifikuotai darbo jėgai. Situacija rinkose keičiasi taip greitai, kad verslo įmonėms neišvengiamai tenka pereiti tiek prie naujų darbo organizavimo metodų, tiek prie naujo požiūrio į darbuotojus kaip į žmogiškuosius išteklius.

Pagal Lawrence (1997) ir Whetten (1989), strateginio valdymo disciplinos tyrinėjimuose klausimai „kaip? koku būdu?“ ligi šiol yra juoda dėžė (black box), kurios dar niekas neatidarė pakankamai, kad pamatytų jos vidų. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas kiekvieno iš autorių apibūdinamas taip skirtingai, kad galima surasti tik vieną panašumą tarp jų – visi jie vartoja žodį *strategija*.

Keičiantis požiūriui į tam tikrus dalykus, keičiasi ir juos apibrėžiančios sąvokos. *Personalo vadybą* pakeitė *žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginį planavimą – strateginis valdymas*. Šių sąvokų pasikeitimai parodo mokslo evoliuciją šioje srityje.

Žmogiškųjų išteklių svarba bet kokioje organizacijoje yra didžiulė. Visi kiti ištekliai, tokie kaip kapitalas, žaliavos, informacija, yra daugmaž homogeniški tarp įmonių ir tik įvairių žmonių skirtingas šių išteklių panaudojimas sukuria unikalų produktą. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija – žmogiškųjų išteklių vietos organizacijoje nustatymas – yra labai svarbi dalis įmonės konkurencinio pranašumo kūrimo procese. Be to, dar svarbiau yra žinoti, kaip, koku būdu formuojama ir įgyvendinama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.

Teorinėje dalyje iš pradžių nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginio valdymo ir kitos susijusios teorijos. Išnagrinėtas santykis tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos. Galiausiai pateiktos vedančiųjų autorių siūlomi žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo ir įgyvendinimo proceso modeliai, paremti ryšio tarp šių dviejų sąvokų, t.y. įmonės verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos, paieška.

Sprendžiant iškylančias problemas, galima kelti tokias hipotezes:

– Naujas požiūris į darbuotojus kaip į žmogiškuosius išteklius Lietuvoje verčia pradėti reguliuoti darbo jėgos, o ypač kvalifikuotos, imigracijos ir emigracijos srautus.

– Lietuvos įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymo strategija lemia įmonių verslo strategiją.

*Darbo objektas.* Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo įmonės valdymo bendroje verslo strategijoje.

*Darbo tikslas.* Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių strategijos ypatumus ir atskleisti jos ryšį su bendrąja įmonės verslo strategija.

*Darbo uždaviniai:*

1. Identifikuoti procesus, kurie būdingi žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai, pereinant nuo personalo valdymo prie žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo;

2. Atliktus ryšio tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos analizę, atskleisti skirtingus požiūrius;

3. Įvertinti, ar procesai, vykstantys mūsų nedidelę laisvos rinkos funkcionavimo patirtį turinčios valstybės ūkinę veiklą vykdančiose įmonėse, atitinka gerokai didesnę atitinkamą patirtį turinčiose valstybėse vykstančius procesus. Tam tyrimas atliekamas Lietuvos įmonėse, kurios viena nuo kitos skiriasi ir dydžiu, ir veiklos pobūdžiu. Iš teorijų visumos stengiamasi išskirti svarbiausius ryšį tarp minėtų strategijų apibūdinančius elementus ir panaudoti juos įmonių tyrimui.

### *Tyrimo metodai.*

Atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė bei jų tarpusavio palyginimas, interviu su tiriamų įmonių aukščiausiais vadovais bei vadovų anketinė apklausa. Taip pat taikomi kiekybiniai statistinių duomenų apdorojimo metodai.

### *Darbo struktūra.*

Magistro darbą turėtų sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje kalbama apie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir tradicinio personalo valdymo skirtumus, identifikuojami elementai, lemiantys personalo strategijos virsmą žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Antrojoje dalis skirta žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir įmonės verslo strategijos tarpusavio atitikties ir lankstumo problemoms išaiškinti, apibendrinami ir į dvi grupes skiriami galimi skirtingi požiūriai į šių strategijų tarpusavio ryšį. Trečioji darbo dalis apibendrina įmonių tyrimą. Jo tikslai ir metodika, įmonių apibūdinimas, tyrimo rezultatai bei išvados išskiriami į smulkesnes darbo dalis.

### *Naudota literatūra.*

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir verslo strategijos ryšio temai tinkamos literatūros lietuvių kalba kol kas išleista nedaug. Šia tema rašo A. Marčinskas, A. Sakalas, E. Smilga. Taigi, šiame darbe daugiausia remtasi užsienio autorių, daugiausia amerikiečių ir britų literatūra anglų kalba, - B. Alan, Ferris, F. Gerald, L. Olive, D. Torrington ir daugeliu kitų. Tenka tik pasidžiaugti, kad XXI amžiaus pradžios technologijos suteikia nemažas galimybes rasti net ir labai specializuotų informacijos šaltinių internete ir kad egzistuoja leidėjai, publikuojantys straipsnius ten be komercinės naudos sau.

# 1. STRATEGINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR TRADICINIO PERSONALO VALDYMO SKIRTUMAI

Jau apie 80 metų gyvuoja sąvoka „personalo valdymas“. ystantis personalo valdymui, keičiasi ir pati sąvoka: atsirado „žmogiškųjų išteklių valdymas“, kuris po truputį pakeitė sąvoką „personalo valdymas“. Viena iš pagrindinių priežasčių – personalo valdymui trūko strateginio aspekto, tai buvo tik administracinio pobūdžio rolė organizacijoje.

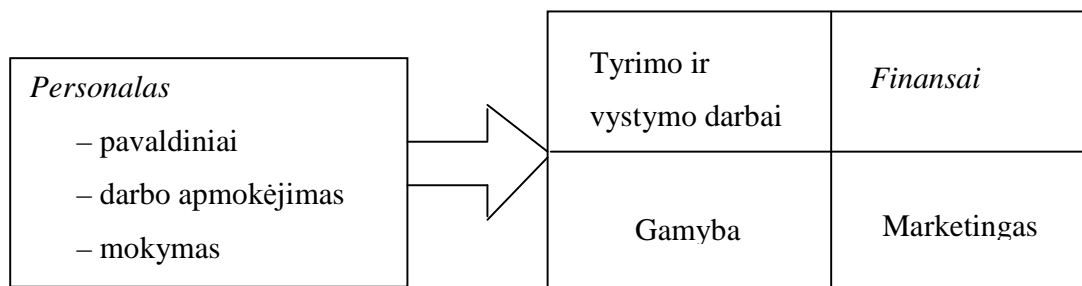
Per pastaruosius 10 – 20 metų personalo vadybos principai pasikeitė labiau nei per pastaruosius du amžius. Tam įtakos turėjo tiek informacinių technologijų, tiek pačios vadybos teorijos vystymasis. Viskas pasikeitė iš pagrindų. Ta uždara organizacija, kuri veikė ligi šių dienų, nebeegzistuoja. Organizacijos mažėja ir siaurėja. Girdimos tokios sąvokos kaip nuotolinis darbas namie, outsorsingas, subkontraktai, terminuotos, autorinės sutartys, pastovūs ir laikini darbuotojai, viso ir dalinio etato darbuotojai. Visų šių procesų tikslas – padaryti organizaciją kiek galima mažesnę ir kiek galima lankstesnę.

## 1.1. Personalo valdymo virtimas žmogiškųjų išteklių valdymu ir esminiai skirtumai tarp jų

Prieš pradėdant kalbėti apie žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, kas ji yra ir iš ko susideda, visų pirma reikia pažvelgti į tradicinį personalo valdymą. Būtent jis egzistuoja daugumoje organizacijų, ir yra suprantamas kaip tokių administracinių užduočių atlikimas:

- Žmogiškųjų išteklių planavimas,
- Naujų darbuotojų priėmimas,
- Darbo įvertinimo sistemų kūrimas,
- Darbo užmokesčio sistemų administravimas,
- Darbuotojų apmokymas,
- Darbuotojų asmens kortelių apskaita,
- Darbo santykių atitikimo galiojantiems šalies įstatymams užtikrinimas,
- Gerų santykių tarp darbuotojų formavimas (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 58).

Personalo valdymas kažkokia prasme yra atskirtas nuo realaus organizacijos gyvenimo, t. y. nuo tokių pelną kuriančių sričių kaip gamyba, marketingas, finansai ir t. t. Personalo valdymo vieta šalia visų kitų organizacijos funkcinių padalinių pavaizduota 1 paveiksle:



Šaltinis: sukurta autorės pagal Fisher, Cynthia. D., 1999, p. 59.

### 1 pav. Tradicinis personalo valdymas

Tradicionis *personalo valdymas* suprantamas kaip personalo valdymo sistemos funkcinis suskirstymas. Šis suskirstymas dažniausiai buvo pateikiamas netgi kaip nuoseklus procesas. Pačių funkcijų ir užduočių galima išskirti daug. Tačiau susisteminius išskiriamos tokios bendresnės šių funkcijų grupės:

1. Personalo formavimas;
2. Personalo vystymas (ugdymas ir karjera);
3. Personalo įvertinimo sistema;
4. Atlygio sistema.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai ne kas kita kaip žmogiškųjų išteklių valdymas strateginio valdymo kontekste. Reikėtų išskirti tokias atskiras sąvokas: žmogiškųjų išteklių sistema, žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Būtina pabrėžti, kad pateikti apibrėžimai neatskleidžia visos sąvokos esmės. Čia pateiktais apibrėžimais norima parodyti santykius ir skirtumus tarp atskirų sąvokų.

*Žmogiškųjų išteklių sistema* suprantama kaip procesų (formavimas, įvertinimas, atlygis, vystymas ir t. t.), struktūrų ir santykių (kultūra, komunikacija, žinių valdymas ir t. t.) skirtų organizacijos žmogiškiesiems ištekliams valdyti, sistema. Tai tarsi įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių, kurios gali kisti, rinkinys. Tuo tarpu *žmogiškųjų išteklių valdymas* – tai žmogiškųjų išteklių sistemos konfigūravimas. Tai visų procesų, struktūrų ir santykių formavimo ir tarpusavio integracijos nenutrūkstamas procesas. Ypač svarbi šioje srityje integracija ir suderinamumas tarp atskirų procesų, struktūrų ir santykių sistemų. Pvz., konservatyvi, formali organizacijos kultūra nesiderina prie dalyvavimo pelnuose atlyginimo sistemos. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas ir yra suderinti visas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, procesus, struktūras ir t. t.

Sąvoka *strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas* apibrėžiama kaip žmogiškųjų išteklių sistemos su visais procesais, struktūromis ir santykiais pozicionavimas įmonės verslo strategijos kūrimo ir



įgyvendinimo procese. Šis „pozicionavimas“ šiuo metu yra didžiausias plotas tyrinėjimams. Ir paskutinio meto literatūros kritikai pastebėjo, kad šios srities autoriams dar nepavyko apibendrintai sustruktūrizuoti ir sukurti rėmų, kuriuose galima būtų sudėlioti visas iki šiol pateiktas teorijas.

Dar būtina išskirti *žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos* sąvoką. Teigtina kad, tai nedaug skiriasi nuo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija suvokiama labiau kaip strateginio žmogiškųjų išteklių pati „pozicionavimo“ pozicija, verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą, reikėtų pavadinti tos pozicijos paieškos procesu. Kadangi nėra vienos bendrai priimtos teorijos apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, t. y. žmogiškųjų išteklių sistemos pozicionavimą visos organizacijos sistemos atžvilgiu, neįmanoma ir tiksliai apibūdinti šios pozicijos paieškos proceso, kitaip tariant, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo ir įgyvendinimo proceso.

Sąvoka *personalo valdymas* virto *žmogiškųjų išteklių valdymu*, o po to „*strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu*. Negalima teigti, kad sąvoka pakito vienu metu. *Personalo valdymo* sąvoka kito po truputį. Ir tik tam tikru momentu *personalo valdymas* buvo pakeistas į *žmogiškųjų išteklių valdymą*.

Jau daugiau nei 20 metų kritikuojama *personalo valdymo* kaip funkcijos sąvoka. Drucker kritikavo grynai administracinį jos vaidmenį. (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 59). Tačiau dauguma autorių pastebėjo, kad *personalo valdymas* yra atskiras nuo visos organizacijos. Dauguma autorių vis dėlto skirtumą tarp šių dviejų sąvokų nubrėžia žmogiškųjų išteklių valdymui pridėdami tik strateginį žmogiškųjų išteklių pozicionavimą organizacijos sistemoje. Mano nuomone, tai nėra teisinga. Reikėtų išskirti tokius *personalo valdymo* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* skirtumus:

- *Personalo valdymas* – daugiau kontrolės funkcija. Jau nuo industrinės revoliucijos metu susiformavo susiskirstymas į darbdavius ir darbuotojus. Personalo vadovo funkcija šiuo atveju buvo suvokiama kaip administracijos, kontrolės, efektyvumo skatinimo, kaštų mažinimo ir konfliktų prevencijos funkcijų derinys.

- *Personalo valdymo* kaip funkcijos uždavinys nebuvo pasiektas, nedavė norimų rezultatų. Konkretūs procesai – interviu, rezultatų ir darbo įvertinimas, atestacijos – nedavė norimų rezultatų, norint sukurti konkurencinį pranašumą per ilgą laikotarpį.

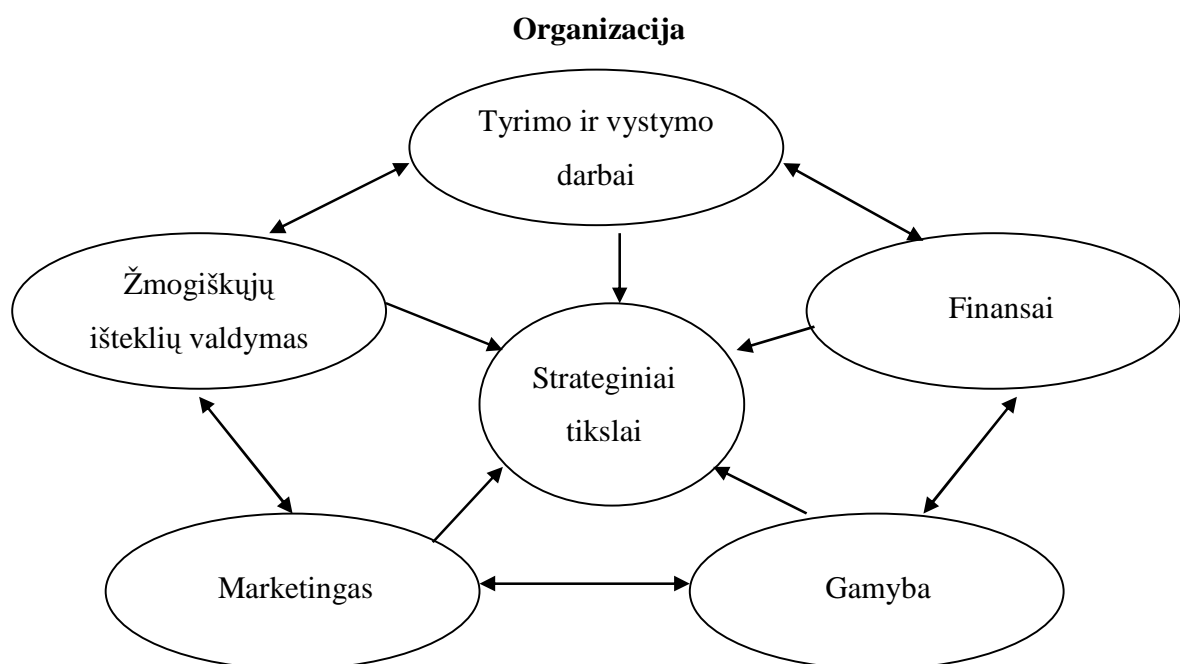
- Esminis pokytis – požiūris į tai, kieno atsakomybėje yra ši funkcija. Evoluicijuojant nuo požiūrio, kad tai yra *personalo tarnybos* funkcija, pereita prie minties, kad tai yra visų lygių vadovų funkcija, kurią koordinuoja žmogiškųjų išteklių valdymo tarnyba.

- Integracija su kitomis organizacijos veiklos funkcijomis. Personalo valdymo funkcija buvo labai atitolusi nuo kitų funkcijų. Jos paskirtis buvo aprūpinti kitas įmonės veiklos funkcijas darbo jėga

ir palaikyti jų efektyvumą. Perkeliant šią atsakomybę nuo vienos personalo tarnybos visų lygių vadovams, siekiama integracijos tarp visų organizacinės veiklos funkcijų (technologija ir produkto vystymas, marketingas, finansai, gamyba).

Kaip minėta *strateginio planavimo* ir *valdymo* sąvokų transformacijos atveju, taip ir šiuo atveju pati sąvoka ir požiūris į ją kito nuolat. Ir tik jai stipriai pasikeitus, septintajame dešimtmetyje į mokslą įsiliejo nauja sąvoka *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Greitu metu atsirado ir *strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo* sąvoka.

Visi išvardintieji funkciniai personalo valdymo elementai yra be jokios abejonės reikalingi kiekvienai įmonei. Tačiau kiek kitoks jų pozicionavimas organizacinėje struktūroje tampa strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo darbo turiniu. Strateginiu požiūriu žmogiškųjų išteklių valdymas yra integruotas į įmonės pelną kuriančiųjų padalinių veiklą, o tuo pačiu labai priartinamas prie konkrečios verslo strategijos ir tikslų. Galima net teigti, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas tampa vos ne pagrindine priemone strateginiams tikslams pasiekti, kadangi turi tiesioginį ir grįžtamąjį ryšį su visomis įmonės funkcinėmis sritimis. Taip, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijos verslo strategijos ir struktūros kontekste užima jau visiškai kitokią poziciją (žr. 2 paveikslą):



Šaltinis: Fisher, Cynthia. D., 1999, p. 58.

**2 pav. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas**

Kaip matoma iš schemos, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas įmonės tikslų įgyvendinimą veikia glaudžiam sąlytyje su visomis kitomis funkcinėmis veiklos sritimis.

Pavyzdžiui, Valerie Stewart akcentuoja poreikį greitai augančioms organizacijoms labiau decentralizuoti valdymą, išplečiant linijinių vadovų įgaliojimus (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 58). Jos nuomone, toks veiksmas sušvelnina vidinį organizacijos klimatą, leidžia žemesnio lygio vadovams nebijoti imtis rizikingų sprendimų, leidžia sumažinti formalaus bendravimo organizacijoje apimtį, suteikia galimybę glaudesniems vadovų ir pavaldinių tarpusavio kontaktams.

James Walker formuluoja strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą kaip pagrindinę priemonę, padedančią vadovams maksimizuoti darbuotojų pastangas, kad būtų pasiektas konkurencinis pranašumas. Jo mintį pratęsė Ian Clark, pažymėdamas, kad konkurencinis pranašumas pasiekiamas, didinant darbo efektyvumą (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 60).

Apibendrinus šias nuomonių, aiškėja dvi problemos: 1. Kaip vadovai turi maksimizuoti darbuotojų pastangas? 2. Kaip efektyviau panaudoti žmogiškuosius išteklius?

#### 1.2. Vidinė žmogiškųjų išteklių vadovų ir įmonės struktūros transformacija

Pirmasis ir neišvengiamas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementas apima du aspektus: personalo vadovus ir organizacijos struktūrą, todėl apie kiekvieną iš jų reikia kalbėti visų pirma atskirai.

Tarp sugebėjimų, kuriuos turi turėti tradiciniai personalo vadovai ir žmogiškųjų išteklių strategijos įgyvendintojai, yra didžiulis skirtumas. Žinoma, kad personalo vadovas arba personalo skyriaus darbuotojas turi sugebėti atlikti tokius darbus kaip naujų darbuotojų atranka, darbo įvertinimas, darbo apmokėjimo sistemų administravimas ir t. t. JAV atliktos apklausos metu nustatyta, kad net 82 proc. apklaustų aukšto lygio personalo vadovų jaučia, jog ateityje turės vis daugiau laiko skirti strateginiam planavimui, darbo komandoms formuoti, darbo kokybei ir kvalifikacijai kelti. Tarp sugebėjimų, kurie respondentų nuomone vėliau bus vis labiau reikalingi, buvo dažnai minimi lyderio sugebėjimai, platus pasaulinių tendencijų suvokimas, finansų ir marketingo žinios, konsultavimo ir pristatymo sugebėjimai (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 65). Apibendrinti sugebėjimų skirtumai pateikiami 1 lentelėje:

## 27 skirtumai tarp tradicinio personalo vadovo ir žmogiškųjų išteklių vadovo sugebėjimų

KRITERIJUS	PERSONALO VADOVAS	ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADOVAS
<b>A. Įsitikinimai</b>		
1. Kontraktas	Rūpestingai vykdo kontrakte surašytas sąlygas	Siekia „išeiti už kontrakto ribų“
2. Taisyklės	Siekia sukurti aiškias taisykles	Remiasi požiūriu „galiu padaryti“, nepakenčia taisyklių
3. Siekimas vadovybės sprendimų	Procedūromis	Verslo poreikiais
4. Elgsenos orientacija	Taisyklės, normos	Vertybės, misija
5. Vadovybės užduotis darbuotojų atžvilgiu	Priežiūra	Skatinimas, stimuliavimas
6. Santykių prigimtis	Pliuralistas	Unitaristas
7. Konfliktas	Apibrėžia	Stengiasi neakcentuoti
<b>B. Požiūris į strateginius aspektus</b>		
8. Svarbiausi santykiai	Su darbdaviu	Su klientu
9. Iniciatyva	Dalinė	Integruota
10. Veiklos planas	Dalinis į ...	Centrinis į ...
11. Sprendimo greitis	Lėtas	Greitas
<b>C. Santykiai su linijine vadovybe</b>		
12. Vadovybės vaidmuo	Priskirtas	Transformuojantis
13. Svarbiausi vadovai	Personalo specialistai	Aukščiausieji vadovai
14. Bendravimas	Netiesioginis	Tiesioginis
15. Standartizavimas	Aukštas	Žemas
16. Skatinami vadovų sugebėjimai	Derybos	Pagalba, palengvinimas
<b>D. Pagrindiniai svertai.</b>		
17. Atranka	Atskira, dalinė užduotis	Integruota, svarbi užduotis
18. Apmokėjimas	Paremtas darbo įvertinimu	Paremtas atlikimo rezultatais.
19. Sąlygos	Atskirai suderėtos	Harmonizuotos
20. Darbuotojų valdymas	Kolektyvinių derybų kontraktai	Siekiami individualių kontraktų
21. Pasitikėjimas vykdytojais	Grupinės lengvatos, mokymai	Suskaidytas pagal rezultatus
22. Darbo kategorijos ir pakopos	Daug	Mažai
23. Komunikacija	Yra uždraustų srautų	Yra padaugėję srautų
24. Ketinimai darbo turiniui	Darbo suskaidymas	Komandinis darbas
25. Konfliktų valdymas	Pasiekti laikinas paliaubas	Valdyti klimatą ir kultūrą
26. Mokymas ir ugdomas	Kontroliuojamos galimybės norintiems	Mokymas visos įmonės
27. Dėmesys darbuotojų įsikišimui	Personalo procedūros	Plataus masto kultūrinės, struktūrinės ir žmogiškųjų išteklių strategijos

Šaltinis: Lundy O., Cowling A., 1996, p. 63 – 64

Be abejo, lentelėje pateikti sugebėjimai nėra tai, ko realiai reikia siekti, tačiau jie puikiai iliustruoja dvi kraštutines situacijas. Realiame gyvenime kompanijai, suvokiančiai, jog reikia labiau adaptuoti žmogiškųjų išteklių valdymą prie besikeičiančių verslo sąlygų, norinčiai sukurti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, visų pirma reikia iškelti naujus standartus personalo vadovo darbo vietai, o po to vertinti, ar esamas personalo vadovas atitinka standartus, kaip tobulinti jo sugebėjimus, arba tiesiog keisti esamą personalo vadovą. Tokius sprendimus turėtų priimti aukščiausio lygio vadovai, jei jie yra pokyčių iniciatoriai. Jei netradicinio žmogiškųjų išteklių valdymo poreikį suvokia personalo

vadovai – jie turėtų nustatyti atitinkamus standartus savo pavaldiniams, be abejo, savo veiksmus suderinę su vadovybe.

Taigi vidinės transformacijos nuo tradicinio prie žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo pirmutinį etapą aš suvokiu kaip naujų standartų žmogiškųjų išteklių valdymo darbo vietoms nustatymą ir subalansavimą su tokias darbo vietas užimančių žmonių sugebėjimais.

Po to, kada suformuluojami reikalavimai žmogiškųjų išteklių valdymu užsiimantiems darbuotojams, kyla natūralus poreikis jų darbą organizuoti kryptingai, suvokiant kad tik komandinis darbas atneš norimą rezultatą. Dėl šios priežasties reikalinga keisti organizacijos struktūrą, bent jau reformuojamo personalo padalinio struktūrą. Paprastai tai yra daroma, kuriant naują strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių, kurio viduje vyksta pasidalinimas vykdomomis funkcijomis. Dažnai tenka išspręsti problemą, ar jo valdymas turi būti centralizuotas, ar decentralizuotas. Be abejo, tai nulemia pasidalintų funkcijų turinys, pagrindinių reformuojamų žmogiškųjų išteklių santykių turinys, įmonės dydis ir struktūra. Vis dėlto, kai kurie specialistai linkę siūlyti konkrečius restruktūrizavimo būdus. Pavyzdžiui, James Walker, siūlo steigti mažiausiai tris nedidelius žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius. Pasak jo, reikėtų steigti decentralizuotą poskyrį konkrečių įmonės veiklos padalinių (pvz., gamybos lygio) veiklai koordinuoti ir konkrečioms iškylančioms problemoms spręsti. Lygiagrečiai aukštesnio lygio personalo vadovai turėtų užsiimti linijinių įmonės vadovų sugebėjimų ir kvalifikacijos kėlimu. Galiausiai centralizuotas poskyris turėtų užsiimti įmonės kaštų taupymu sandos sferoje (pvz. įdarbinimo kaštų, atleidimo kaštų ir pan.) (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 64). Tokio siūlymo paklausti gali tik išties didelės ir turtingos kompanijos.

Šiuo aspektu galimi įvairūs požiūriai, tačiau vis dėlto konkretų struktūros rinkinį lemia įmonės verslo strategija, kurios kontekste ir daromi visi reikiami pakeitimai.

Administracinio efektyvumo didinimas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementas suvokiamas kaip tam tikrų veiksmų, nukreiptų į organizacijoje jau vykstančius procesus, visuma. Tokius veiksmus, be abejo, atlieka žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius. Jo uždavinys šiuo aspektu yra nustatyti problemą, identifikuoti, iki kokio laipsnio ją galima pašalinti, ir imtis atitinkamų veiksmų. To rezultatas ir bus padidėjęs administracinis efektyvumas.

Pavyzdžiui, JAV žaislų gamintojas „ERTL Inc.“ pastebėjo, kad darbuotojui išėjus iš darbo, naujo darbuotojo atrankos ir priėmimo procesas trunka net 128 dienas, o įdarbinimo kaštai sudaro 12871 dolerį. Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius įdėmiai ištyrė visą įdarbinimo procesą, pastebėjo klaidas, sudarė sutartis su kitomis įdarbinimo agentūromis, ir galų gale įdarbinimo kaštus sumažino iki 10356 dolerių, o laikotarpį sutrumpino iki 31 dienos (Fisher, Cynthia. D.,1999, p. 70).

Administracinio efektyvumo didinimas žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio pagalba yra toks strategijos elementas, kuris nereikalauja labai didelių sąnaudų, tačiau reikalauja kito elemento – žmonių ir struktūros transformacijos.

### 1.3. Perėjimas nuo *Personalo valdymo* prie *Žmogiškųjų išteklių valdymo* strategijos kūrimo

Tokie autoriai kaip Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt ir James B. Shaw apibendrina jų kolegų mintis ir išskyrė 6 bendrus elementus, kurie reikalingi, pereinant nuo tradicinių „personalo valdymo“ metodų prie „žmogiškųjų išteklių strategijos“ kūrimo įmonėje:

1. Vidinė žmogiškųjų išteklių vadovų ir įmonės struktūros transformacija;
2. Administracinio efektyvumo didinimas;
3. Žmogiškųjų išteklių vadovų integravimas į strateginio planavimo procesą;
4. Žmogiškųjų išteklių panaudojimo susiejimas su verslo strategija;
5. Partnerystės su linijine vadovybe kūrimas;
6. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos matavimas (Fisher, Cynthia. D., 1999, p. 64).

Vis dėlto, kad ir išskirti šie bendri elementai, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos klausimais nėra labai vieningos nuomonės, kaip konkrečiai iš personalo valdymo transformavęsis žmogiškųjų išteklių valdymas turi įsiliesti į įmonės veiklą. Jau minėta atskirų autorių nuomonių, išvardintų perspektyvų įvairovė, labiau rodo šios mokslo šakos progresą, o ne konkretizuoja jos turinį.

Skirtumas tarp sąvokų „personalo valdymas“ ir „žmogiškųjų išteklių valdymas“ apibrėžiamas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos padėtimi visoje strateginio valdymo sistemoje. „Žmogiškųjų išteklių valdymo“ atveju ši sistema yra labiau integruota į visą verslo strategijos valdymo procesą. „Personalo valdymas“ buvo suvokiamas daugiau kaip kontrolės funkcija, jos kaip funkcijos uždavinys nebuvo pasiektas, nes jos konkretūs procesai nedavė norimų rezultatų sukurti konkurencinį pranašumą ilgu laikotarpiu. Kito ir požiūris į tai, kieno atsakomybėje yra ši funkcija. „Personalo valdyme“ tai yra personalo tarnybos funkcija, o *žmogiškųjų išteklių valdyme* tai yra visų lygių vadovų funkcija, kurią koordinuoja žmogiškųjų išteklių valdymo tarnyba. Bet svarbiausias skirtumas tarp šių sąvokų – integracija su kitomis organizacijos veiklos funkcijomis. „Personalo valdymo“ funkcija buvo labai atitolusi nuo kitų funkcijų. Jos paskirtis buvo aprūpinti kitas funkcijas darbo jėga ir palaikyti jų efektyvumą. Perkeliant šią atsakomybę nuo vienos personalo tarnybos visų lygių vadovams siekiama integracijos tarp visų organizacinės veiklos funkcijų.

## 2. ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJOS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ĮMONĖS VALDYMO PROCESĖ

Nagrinėjant strateginį įmonės valdymą, didžiąją dalį įmonės sėkmės sudaro žmogiškieji ištekliai. Pastaraisiais teorijos vystymo metais autorių nuomonės apie šį ryšį pastoviai kito.

Visų pirma keitėsi požiūris į pačią įmonės verslo strategiją, jos sąvoką. Vis dažniau yra vartojama sąvoka *žmogiškųjų išteklių valdymas*.

Tačiau didžiausias pagrindinių tyrinėtojų dėmesys pastaraisiais metais nukreiptas į santykį tarp *verslo strategijos* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* sistemos, jų pozicionavimo viena kitos atžvilgiu. Vis dažniau kalbant šia tema girdimas žodis ryšys ir vis dažniau vartojama sąvoka *integracija*. Šios sąvokos aiškiai skiriasi. Integracija parodo daug glaudesnę sąveiką tarp šių dviejų koncepcijų. Dauguma autorių pripažįsta, kad šių teorijų nagrinėjimas yra tik savo kūdikystės stadijoje. Daugelio išleistų knygų kritikai pabrėžia, kad dar nei vienam autoriui nepavyko apibendrinti kitų autorių išsakytų idėjų ir teorijų, sudaryti bendrą šių teorijų klasifikaciją, kitaip tariant sudaryti struktūrą tolimesniems nagrinėjimams.

Šiame skyriuje nagrinėjama strategijos sąvoką, kaip ji kuriama, kas tai per procesas ir kokia šios gana naujos disciplinos vystymosi evoliucija bei tendencijos. Vėliau analizuojamas įvairių autorių požiūris į *žmogiškųjų išteklių valdymo* sąvokos atsiradimą ir vystymąsi, jos turinį, mėginsime surasti pagrindinius argumentus, dėl kurių ši sąvoka įgauna strateginį atspalvį. Tolimesnė analizė perkeliama į daug sudėtingesnę terpę – *žmogiškųjų išteklių valdymo* sistemos ir *verslo strategijos* ryšio nagrinėjimą. Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo procesas priklauso nuo to, kaip suvokiamas ryšys, tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos. Kas kurį įtakoja? Nuo ko reikia pradėti? Tai tik keletas klausimų, į kuriuos pamėginsiu rasti atsakymą.

### 2.1. Strateginis įmonės valdymas ir jo svarba

Nors strateginio valdymo šaknys veda iki istorinių gilumų, tačiau mokslininkai tarpusavyje sutaria, kad šios disciplinos vystymasis ir pritaikymas verslo kontekste prasidėjo maždaug prieš trisdešimt metų. Per pastaruosius dešimt metų anksčiau dominavusi sąvoka strateginis planavimas transformavosi į tiksliau apibūdinančią sąvoką - strateginis valdymas.

#### *Sąvoka, evoliucija ir svarba*

Kaip ir dauguma pastaraisiais metais atsiradusių sąvokų, „*strategija*“ neturi bendro apibrėžimo. Pats žodis kilęs iš lotynų kalbos ir parodo karinę kilmę: *stratos* – armija, *agein* – vesti, vadovauti.

Pateikiamas vienas iš daugelio strategijos apibrėžimų, nors pilnai apibūdinti šią sąvoką apibrėžimu neįmanoma.

**Strategija** – tai kryptinga lyderių, vadovų veikla, užtikrinanti įmonei konkurencinį pranašumą siekiant įgyvendinti įmonės tikslus. (Fisher, Cynthia. D., 1999, p. 65).

Strategijos sąvokoje O. Lundy ir A. Cowling išskiria penkis elementus:

- Lyderystę, vadovavimą;
- Įmonės nukreipimą reikiama linkme;
- Resursų mobilizavimą, dislokaciją;
- Konkurencinio pranašumo užtikrinimą;
- Sėkmingą veiklą kiekvienai įmonei būdingoje aplinkoje.

Šiuos penkis elementus galima sugrupuoti taip: (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 17)

1. Strategijos procesas. Planavimas ir įgyvendinimas (įmonės nukreipimas reikiama linkme, resursų mobilizavimas, dislokacija, konkurencinio pranašumo užtikrinimas),

2. Lyderystė (individue – lyderių veiksmai),

3. Organizacijos efektyvumas (sėkminga veikla kiekvienai įmonei būdingoje aplinkoje).

Šio amžiaus pradžioje sąvoka buvo naudojama daugiau karine prasme, vėliau jos panaudojimas persikėlė į organizaciją. Tuo metu ji įgavo „Strateginio planavimo“ pavadinimą. Prieš keletą dešimtmečių ši sąvoka transformavosi į „Strateginį valdymą“.

Strateginis planavimas buvo suvokiamas kaip vienpusis procesas. Nagrinėjant išorinę ir vidinę aplinką sukuriama vizija, sudaromas organizacijos tikslų medis, sukuriamos priemonės ir planas tiems tikslams pasiekti. Vėliau autoriai pastebėjo, kad tai nėra vienkartinė procedūra, o daugiau pasikartojantis, nenutrūkstamas procesas. Jie pridėjo grįžtamąjį ryšį, kur strategijos įgyvendinimas duoda informacijos, kaip reikia keisti verslo strategiją ir kartoti procesą iš naujo. Padarius šią išvadą, teoretikai sutarė, kad reikia keisti patį „Strateginio planavimo“ pavadinimą, kurį pakeitė „Strateginiu valdymu“.

Vėliau buvo pastebėtas dar vienas ir aiškiausias skirtumas tarp šių sąvokų – į strateginio planavimo procesą nėra įtraukta lyderystės svarba, arba, kitaip tariant, mažai dėmesio skiriama strategijos įgyvendinimo procesui. Lyderystė, kaip paaiškės vėliau, yra viena iš svarbiausių strateginio valdymo grandžių užtikrinanti, kad vadovo kalbos apie strateginius dalykus neliks vien tik kalbomis. Tik lyderystės pagalba galima sėkmingai įgyvendinti naujai „iškeptą“ įmonės strategiją.



Galų gale pastebėta, kad pačiame visos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo trūksta žmogiškųjų išteklių vaidmens, integracijos, nes strategijos formavimą ir įgyvendinimą atlieka skirtingos grupės žmonių.

Strateginio valdymo svarba įmonėje priklauso nuo to, ko siekia įmonė. Nors kad ir kaip pastaruoju metu teigiama, kad pelnas nėra pagrindinis įmonės tikslas, bet visi vis tiek sutinka, kad pelnas yra varomoji ekonomikos jėga. Pastaruoju metu organizacijos mokslų tyrinėtojai sutinka, kad pelnas nėra tas rodiklis, kuris rodo organizacijos valdymo sėkmę, nes jis yra trumpalaikis rodiklis – pelnas per vienerius metus. Pvz., iš 1982 m. Peters ir Waterman nagrinėtų 43 sėkmingiausių Jungtinės Karalystės įmonių (pagal pelną) po 5 metų į šį sąrašą pateko vos trečdalis jų. (Richard L., Priem, 2001, p. 3)

Reikėtų pažymėti, kad strateginis valdymas yra susijęs su ilgo laikotarpio tikslų pasiekimu. Todėl organizacijos efektyvumas matuojamas per ilgą laikotarpį. Tokiu rodikliu pastaruoju metu tapo įmonės konkurencinis pranašumas ilgu laikotarpiu. Tai būtent tas rodiklis, kuris rodo įmonės valdymo sėkmę. Kadangi viena iš „strateginio valdymo“ sąvokos dalių yra konkurencinio pranašumo sukūrimas (žr. O. Lundy ir A. Cowling išskirtus penkis sąvokos elementus), tai parodo šios sąvokos ypatingą svarbą organizacijos veikloje.

#### *Klasifikacija: turinys ir procesas*

Kaip teigia Chakravarthy (Chakravarty, B. S., Doz Y., 1992, p. 1) strategijos paieška susideda iš dviejų dimensijų – turinio ir proceso. Proceso ir turinio išskyrimas nėra aiškus ir vienareikšmis. Tarp šių sąvokų yra labai sunku nubrėžti aiškią ribą. Strategijos turinys yra labiau susijęs su ekonomine, sprendimų priėmimo teorija ir yra labai racionalus savo prigimtimi. Strategijos procesas, jos įgyvendinimas yra labiau susijęs su sociologija, darbuotojų santykiais, žmogiškųjų išteklių valdymu, psichologija, etika. Įdomiausia yra tai, kad įmonė savo procesais sukūrusi konkurencingą strategiją (turinį), turi sugebėti modifikuoti tuos pačius esamus įmonėje procesus taip, kad jais strategija būtų įgyvendinta. Darbe kalbama apie strategijos kaip proceso sąvoką, nes būtent šis aspektas yra svarbus daugumai šių temą nagrinėjančių autorių.

## 2.2. Strategijos turinys ir strategijos procesas

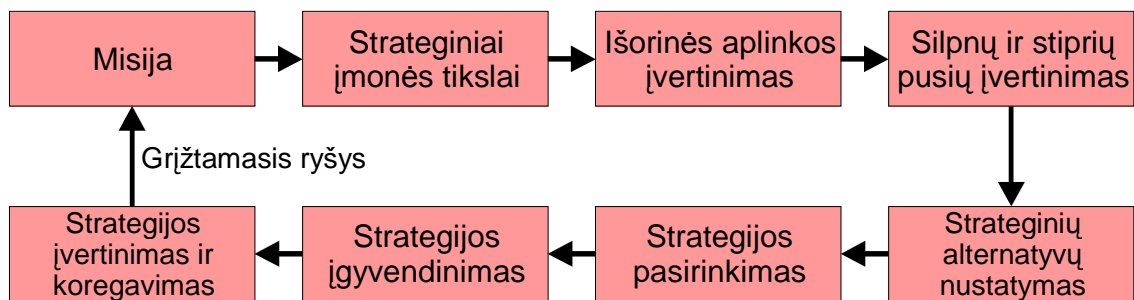
*Strategijos turinys* – tai strateginė įmonės pozicija bei sąlygos, vedančios į sėkmę tam tikroje dinamiškoje aplinkoje. Ji apima tokius aspektus kaip produktų krepšelis, įmonės konkurencingumas ir veiklos kryptys. Strategijos procesas parodo, kaip įmonės valdymo sistema (struktūra, planavimas, kontrolė, žmogiškųjų išteklių valdymas ir vertybių sistema) ir sprendimų priėmimo procesas veikia jos strateginę poziciją, t. y. parodo, kaip yra formuojamos, įvertinamos ir įgyvendinamos konkurencinės

strategijos. Įmonė turi sugebėti savo sistemomis, procedūromis ir procesais sukurti strategiją. Bet visų pirma ta strategija turi vesti prie įmonės konkurencingumo didinimo ir konkrečių veiklos rezultatų. (Chakravarty, B. S., Doz Y., 1992, p. 5 – 14)

Per pastaruosius metus susiformavo dvi pagrindinės strateginio valdymo proceso mokyklos. Viena iš jų teigia, kad strateginio planavimo procesas yra formalus, racionalus sprendimų priėmimo procesas. Kita mokykla teigia, kad šis procesas nėra toks jau racionalus, ir strategija formuojama palaipsniui, panaudojant patirtį ir intuityją. Quinn J. B. atliko tyrimą ir padarė išvadas, kad strateginio planavimo procesas dažniausiai nėra vientisas, o suskaidytas į daugybę etapų, evoliucionuojantis, vykstantis palaipsniui ir dažniausiai tik nujaučiamas, neformalus (Quinn, J. B., 1996, p.7 – 21).

### 2.2.1. Racionalaus valdymo požiūris

Visi autoriai pateikia gana panašų racionalaus strateginio planavimo proceso modelį.

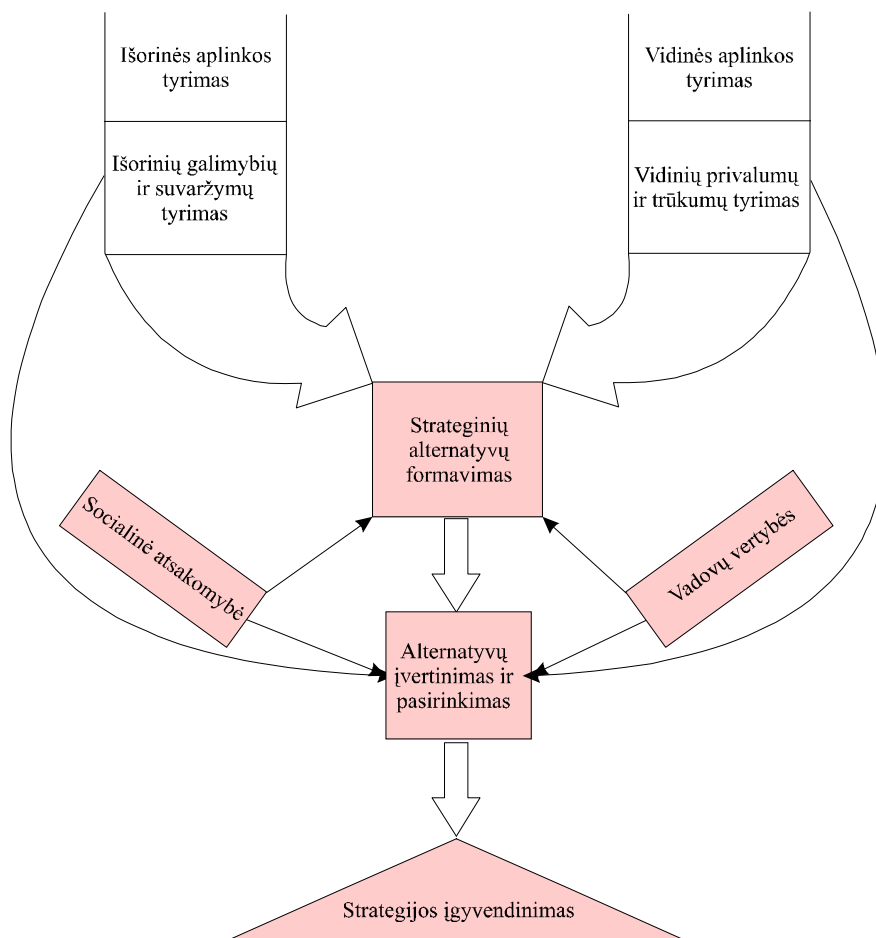


Šaltinis: Ivancevich, John M., 1998, p. 20

### 3 pav. Strateginio planavimo procesas

Mintzberg'as, vienas iš labiausiai kritikuojančių racionalaus strateginio valdymo požiūrį, pateikia ir savo interpretaciją (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 22).

Ketvirtas paveikslas turi panašų turinį, tačiau skirtingą grafinę išraišką. Visų pirma akcentuojamas informacijos apie situaciją rinkimas: išorinės aplinkos ir vidinio potencialo. Po to generuojamos strateginės alternatyvos, kurių pasirinkimą veikia vadovų vertybės (pasirinkimo faktorius) bei socialinė atsakomybė (ribojantis pasirinkimą faktorius). Viso to išvada – suformuota strategija, kuri turi būti įgyvendinta ir turi duoti tolesnės informacijos, kai procesas vėl kartosis.



Šaltinis: Mintzberg H., 1987, p. 66 – 75

#### 4 pav. Mintzberg'o racionalaus strateginio valdymo procesas

Pagrindinė Mintzberg'o kritika yra, kad šis modelis yra per paprastas, dogmatinis ir labai toli nuo realybės. Šio modelio trūkumas yra tas, kad strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra visai atskiri procesai. Modelis skatina galvojimą, o ne veiksmą. (Mintzberg H., 1987, p.66 – 75)

#### 2.2.2. Laipsniško strateginio valdymo požiūris

Laipsnišką strateginio valdymo proceso požiūrį Mintzberg'as vadina „rankdarbio“ strategija (crafting strategy). Ji yra visiškai priešinga išdėstytai. Formuojant ir įgyvendinant strategiją šiuo būdu organizacijoje turi būti (laipsniškai) padėti pamatai atsidavimo, prieraišumo, pasitikėjimo, harmonijos, priklausymo, intymumo jausmams atsirasti. Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas turi susilieti į vientisą procesą. Dėl jo susiformuoja reali efektyvi strategija, kuri yra visiškai kitokia nei planuota ir svarbiausia, kad šis planuotas strategijos modelis netgi maišo efektyvios strategijos kūrimui (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 24).

Strategų komanda iš savo patirties ir intuicijos sudarydami planuojamą strategiją negali iš karto numatyti visų aplinkos pasikeitimų strategijos įgyvendinimo metu. Todėl kai kurie jų sumanymai žlunga (nerealizuota strategija) arba atsiranda naujų idėjų (neplanuota strategija), kurias dažniausiai priima ne strategų komanda. Taip suformuojama realizuota strategija.

Debatų šia tema tęsia Ansoff'as. Jo manymu ši teorija yra per daug abstrakti ta prasme, kad neplanuotos strategijos atsiradimas yra per daug neapibrėžtas. Jo manymu šis modelis daugiau tinka organizacijoms, veikiančioms aplinkoje, kurioje pokyčiai vyksta laipsniškai ir tų pokyčių greitis yra mažesnis, nei įmonės reagavimo į tuos pokyčius greitis. (Ansoff H. I., 1991, p.49 – 61)

Šių strateginio valdymo požiūriu – analizė parodo, kaip laipsniškai tobulėjo ir vystėsi šis valdymo metodas. Mano nuomone, tai leis objektyviau įvertinti žmoniškųjų išteklių valdymo strategiją.

### 2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo procesas

Kaip minėta, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo procesas – žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pozicionavimo kuriant įmonės verslo strategiją procesas. Todėl šis procesas labai stipriai susijęs su tuo, kaip teoretikai supranta ryšį tarp žmogiškųjų išteklių sistemos ir verslo strategijos. Tik nustatčius patį ryšį galima aprašyti procesą.

Ši tyrimų sritis yra gana nauja ir todėl pateikti vienareikšmiškos struktūros neįmanoma. Šiame skyriuje nagrinėdama šią temą laikiausi tokios struktūros: pateikiu vieną iš labiausiai paplitusių apibendrinimų apie *žmogiškųjų išteklių valdymo ir verslo strategijos* ryšį.

Sprendžiant šias problemas vėl susiduriama su nuomonių įvairove, kurias apibendrinus galima išskirti 5 galimas perspektyvas:

1. *Universalistinė*. Organizacijoje yra vienintelis geriausias būdas valdyti žmogiškuosius išteklius. Kompanijoje turi būti aiški procedūrų virtinė, nuo kurių neturi būti nukrypstama. Veikiant pagal aiškia ir teisingą schemą, bus pasiekiami geri rezultatai. Šios teorijos pagrindas – Huselid darbai. Šio požiūrio autoriai daro prielaidą, kad yra tam tikros „geriausios“ žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, kurios gerina įmonės finansinius rodiklius, nepriklausomai nuo įmonės verslo strategijos. Taigi, anot Huselid, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimui reikėtų nustatyti tas „geriausios“ žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, struktūras, ir tai leistų įmonei pasiekti labai gerų finansinių rezultatų. Šis požiūris susilaukė griežtos kritikos. Be to, nei vienas iš atliktų tyrimų rimtai neįrodė, kokios tos „geriausios“ žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės. Ši teorija nėra visiškai bloga. Kai kurios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės yra geros, kai kurios visiškai blogos. Bet vis tik dauguma tų priemonių gali būti geros vienoje situacijoje (esant vienai verslo strategijai) ir būti blogos kitoje.

2. *Atitikimo strategijai perspektyva* yra priešinga *universalistinei*, kadangi žmogiškieji ištekliai tiek savo vidine natūra (siekiama novatoriškų, rizikingų sprendimų nevengiančių darbuotojų), tiek savo išoriniais veiksmais turi atitikti bendrąją įmonės verslo strategiją. Pavyzdžiui, aukštos kokybės klientų aptarnavimo verslo strategiją įgyvendinančioje kompanijoje vien tik technines žinias suteikianti apmokymo programa neatitiks bendrųjų strateginių tikslų.

Dauguma teoretikų ir analitikų darbų (Lengnick – Hall & Lengnick – Hall, R. S. Shuler, S. E. Jackson) galima būtų priskirti prie atitikimo požiūrio. Jų teigimu žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, t. y. jos procesai, priemonės, struktūros ir t. t., turi atitikti bendrąją įmonės strategiją. Ši neigiama situacija, t. y. atitikimo nebuvimas, mažina tiek individų, tiek organizacijos efektyvumą, siekiant organizacijos strateginių tikslų.

Pagal šį požiūrį žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas būtų toks: visų pirma išorinės ir vidinės aplinkos analizės pagalba sukuriama verslo strategija, kuriai ieškomos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, geriausiai atitinkančios sukurtą verslo strategiją. Išorinė ir vidinė aplinka savo ruožtu riboja žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių pasirinkimo asortimentą.

3. *Vidinio serviso teikėjo perspektyva*. Žmogiškųjų išteklių valdymas suvokiamas kaip pagalba aukščiau minėtų pelną kuriančių padalinių vadovams, kurie susiduria su tam tikromis personalo problemomis. Šis požiūris tiriamu išteklių valdymą traktuoja tik kaip priemonę, įgyvendinant verslo strateginius tikslus.

4. *Konfigūracinė perspektyva* taipogi prieštarauja *universalistinei*, tiktai kiek kitokiu aspektu. Teigiama, kad turi būti įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo metodų rinkinys, dar vadinamas ryšuliu, o ne vienintelė teisinga procedūra. Kiekvienu atveju turi egzistuoti teisinga motyvacinė sistema ir atitinkami žmogiškųjų išteklių vadovų veiksmai. Tačiau iš skirtingų autorių atliktų tyrimų rezultatų matyti, kad tokios lanksčios perspektyvos įgyvendinimas nevienodai įtakoja įmonių su daugiakrypte veikla ir į tradicinę masinę gamybą orientuotų įmonių veiklos rezultatus (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 61 – 62). Šis požiūris daugiausiai atsispindi P. W. Wright ir McMahan darbuose. Jie teigia, kad reikia pasiekti „vertikalų“ ir „horizontalų“ žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių ir verslo strategijos atitikimą. *Horizontalus* atitikimas parodo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos vidinį suderinamumą, t. y. žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių, procesų ir struktūrų integraciją. *Vertikali* integracija parodo viduje suderintos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos atitikimą (integraciją) su įmonės verslo strategija.

Šis požiūris yra gana artimas „atitikimo“ požiūriui, tačiau turi vieną pagrindinį skirtumą - jis ieško ne geriausių žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių, atitinkančių pasirinktą verslo strategiją, o

harmoningos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, kuri atitiktų verslo strategiją. Koks tai skirtumas? Tas, kad ne pačios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, o suderinta priemonių visuma, t.y. sistema turi atitikti pasirinktą verslo strategiją. Taigi, prieš pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, reikia nustatyti, kurios iš jų tarpusavyje geriausiai suderinamos.

5. *Ištekliais/kompetencija paremta perspektyva.* Teigiama, kad organizacija turi retus, nepakeičiamus ir vertingus organizacinius išteklius bei pajėgumus. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos gali maksimizuoti šiuos nepakeičiamus ir vertingus žmogiškuosius išteklius skirtingais būdais. Tai galima padaryti tiek vadovams pastoviai susiduriant su besikeičiančiomis verslo sąlygomis, tiek įsigyjant aukštos kvalifikacijos darbuotojus, tiek keliant vadovų kompetenciją inovacijų bei verslumo srityse, tiek skatinant efektyvios organizacinės kultūros kūrimą (Augustine L., Wilson M., 1999, p.13 – 15).

Kaip matome, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos klausimais nėra labai vieningos nuomonės, kaip konkrečiai žmogiškųjų išteklių valdymas turi įsiliesti į organizacijos veiklą. Jau minėta atskirų autorių nuomonių, išvardintų perspektyvų įvairovė labiau rodo šios mokslo šakos progresą, o ne konkretizuoja jos turinį.

#### 2.3.1. Žmogiškųjų išteklių integravimas į strateginio planavimo procesą

Strateginis žmogiškųjų išteklių integravimas reikalauja dviejų sąlygų:

1. Strateginio planavimo proceso organizacijoje apskritai.
2. Atitinkamo žmogiškųjų išteklių vadovų indėlio į minėtą strateginio planavimo procesą (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 70).

Pagrindinė problema, su kuria susiduria strategiškai mastantys žmogiškųjų išteklių vadovai – būtent organizacijų neturėjimas aiškaus rašytinio strateginio plano. Tai ypač dažnai sutinkama mažose ir vidutinio dydžio įmonėse. Svarbu tai, kad įmonių dydis vertinamas pagal pasaulinius standartus (pvz., JAV 200 darbuotojų turinti kompanija vertinama kaip maža įmonė). Todėl, nereikėtų stebėtis, kad Lietuvoje tik nedidelė dalis įmonių turi rašytines verslo strategijas. Beje, šiuo požiūriu net Vakarų Europa yra labiau atsilikusi nuo šiaurės Amerikos.

Trumpai priminsiu, iš ko susideda strateginio planavimo procesas. Jo pagrindiniai aspektai:

- Įmonės misijos, tikslų ir vertybių formulavimas;
- Išorinės aplinkos pavojų ir galimybių įvertinimas;
- Organizacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė;
- Tikslų nustatymas;
- Strategijos formulavimas (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 73 – 76).

Žmogiškųjų išteklių vadovų integravimas į strateginio planavimo procesą nereiškia, kad jiems yra tikta suteikiama galimybė pateikti su įmonės personalu susijusią informaciją strateginius sprendimus priiminėjantiems vadovams. *Integravimas* – tai galimybė atrinkti ir apibendrinti reikalingą informaciją, kai kada net stipriai įtakoti patį strateginį sprendimą. Be abejo, tokių galimybių žmogiškųjų išteklių vadovas neturės, jei, įmonei pereinant nuo tradicinio personalo valdymo, nebus atlikta struktūros transformacija, kitaip tariant jei įmonėje nebus faktiškai pripažintos novatoriškos funkcijos žmogiškųjų išteklių valdyme. Ypač tose situacijose, kada įmonė turi bent vieną su personalo valdymu susijusią pareigybę, tačiau neturi suformuluotos aiškios verslo strategijos, jos kūrimui ir žmogiškųjų išteklių vadovo integracijai atsiveria puikios galimybės, kadangi tokiu atveju šie procesai susieti tarpusavyje.

Kiek turiningsnis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo elementas yra turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimo sąsaja su egzistuojančia, o ne kuriama verslo strategija.

Žmogiškųjų išteklių valdymas verslo strategijos kontekste tampa vis svarbesniu ar net svarbiausiu žmogiškųjų išteklių ir linijinių vadovų praktinės veiklos objektu. Egzistuoja dviejų kryptų sąsajos – *išorinė* ir *vidinė*. *Išorinę* reikėtų suprasti kaip tiesioginį darbuotojų pastangų nukreipimą strateginių tikslų įgyvendinimo linkme, o *vidinę* – kaip pastovų veiklos sričių tarpusavio derinimą tarp darbuotojų (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 77). Kad išorinė ar vidinė sąsajos atsirastų, žmogiškųjų išteklių padalinių darbuotojai, derindami savo veiksmus su linijiniais vadovais, turi teisingai pasirinkti tam tikrą žmogiškųjų išteklių valdymo programą. Paprasčiau tariant, norint susieti žmogiškųjų išteklių panaudojimą su verslo strategija, pagrindinis tikslas yra pasiekti stiprėjančios darbuotojų elgsenos organizacijos tikslų įgyvendinimą. Prieš vadovus visada atviros įvairios žmogiškųjų išteklių panaudojimo alternatyvos, iš kurių jie turi rasti derinį, geriausiai įgyvendinantį verslo strategiją ir didinantį konkurencingumą rinkoje. Tokios alternatyvos mokslinėje literatūroje grupuojamos į 6 grupes:

#### *Žmogiškieji ištekliai, jų formavimas.*

Įtaka verslo strategijai šiuo aspektu gali pasireikšti ir netiesiogiai. Tarkime, verslo strategijos įgyvendinimui reikia nedidelio skaičiaus kvalifikuotų ir lojalių darbuotojų. Iškilus poreikiui suformuoti papildomą darbo vietą įmonėje, gali būti labai svarbu, ar darbuotojo atranka vykdoma tik įmonės viduje, ar iš išorinių šaltinių. Jei įmonė renkasi iš išorės, o pareigos, į kurias priimamas naujas žmogus, gana svarbios ir atsakingos, gali būti „pakirstos“ esamų darbuotojų karjeros perspektyvos, gali atsirasti nenoras kelti kvalifikaciją arba intencija ieškotis naujos darbovietės su geresnėmis vidinės karjeros galimybėmis. Taigi, priėmę sprendimą naujų darbuotojų ieškoti už įmonės ribų, žmogiškųjų išteklių vadovai gali prieštarauti verslo strategijos įgyvendinimo principams.

### *Darbo įvertinimo standartų nustatymas.*

Strateginiu požiūriu yra labai svarbu priartinti darbo apmokėjimo sistemą prie ilgalaikių organizacijos tikslų. Užsienio verslo įmonėse, Lietuvoje taip pat, populiarėja darbo apmokėjimas, orientuotas į rezultatus, o ne darbo vietos reikalavimus. Be to, pasaulyje vis didesnė svarba skiriama komandinio darbo vertinimui, inovacijų ir rizikos nevengimo skatinimui. Pats darbo atlikimo įvertinimas gali būti atliekamas įvairiausiais metodais, tikrai svarbu, kad darbuotojai žinotų, kurie iš jiems iškeltų tikslų yra svarbiausi įmonės verslo strategijos požiūriu, kurių tikslų įgyvendinimo rezultatai turės didžiausią lyginamąjį svorį darbinės veiklos vertinime.

### *Darbo apmokėjimas.*

Nuo to, kokia sistema darbuotojai bus atlyginami už darbą, labai priklauso verslo strategijos įgyvendinimo galimybės. Toliau analizuojant pavyzdį, kada įmonei reikalingi lojalūs, kvalifikuoti ir nelengvai pakeičiami darbuotojai, strategiškai mastantys žmoniškųjų išteklių vadovai gali pasiūlyti pasirinkti, ar nuo veiklos rezultatų priklausančią darbuotojui kintamą atlyginimo dalį išmokėti iškart po darbo įvertinimo, ar pasiūlyti palaukti kurį laiką, tačiau už tai ji tam tikru procentu padidės. Toks psichologinis momentas gali padėti sulaikyti žmones kompanijoje, kurios verslo strategijos įgyvendinimui reikia mažos darbuotojų kaitos.

### *Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.*

Kompanijos sprendžia problemą, kas labiau apsimoka, ar samdyti brangius aukštos kvalifikacijos specialistus, ar investuoti į turimų darbuotojų potencialą, kas kai kada gali dar brangiau kainuoti, o be kita ko, užtrunka nemažai laiko. Paprastai samdoma iš išorės, kada įmonė veikia labai besikeičiančioje aplinkoje, ir nėra laiko ilgoms apmokymo programoms. Tais atvejais, kada verslo specifika ir strategija orientuota į komandinį darbą, ir ypač kai viena iš įmonės suformuluotų vertybių yra panaši į „savo teikiamomis paslaugomis padėti didinti kompanijos klientų ir darbuotojų materialią gerovę“ pasirenkama pastovaus kvalifikacijos kėlimo žmoniškųjų išteklių valdymo strategija.

### *Darbuotojų įtaka.*

Valdymo lygmeniui nepriklausančius darbuotojus galima traktuoti kaip vykdytojus, galima ir suteikti platesnius įgaliojimus, skiriant reikalingus išteklius ir reikalaujant atskaitomybės, kaip jie buvo panaudoti ir kokią naudą organizacijai atnešė (pvz. gamybos bare pamainos meistriui suteikiama teisė rūpintis reikalingomis eiliniams darbuotojams darbo priemonėmis ir pan. Jis pastebi, kad gamybos bare esantys gesintuvai pasenę ir nuperka naujus. Atsiskaitydamas ūkio dalies viršininkui argumentuoja, kad tokiu veiksmu išvengė baudos už priešgaisrinių taisyklių nesilaikymą). Tokie darbuotojai vadinami įgaliotaisiais, ir manoma, kad jų įtraukimas į bendrą veiklos rezultatą stiprina organizaciją.



### *Darbo organizavimo sistemos.*

Yra manoma, kad darbas turi didesnę motyvacinę vertę, kada darbuotojui suteikiama daugiau atsakomybės, kada jis yra mažiau kontroliuojamas. Priklausomai nuo to, kuo pagrįsta verslo strategija, žmogiškųjų išteklių vadovas gali pasirinkti vieną ar kitą darbo organizavimo sistemos modelį (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 80).

Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymo strategija apima visą derinį formuluočių, kokie numatomi kompanijos veiksmai kiekvienu aukščiau paminėtu klausimu. Tokie deriniai visada glaudžiai susieti su įmonės verslo strategija. Tiesa, kai kada nemažą įtaką daro tam tikros tradicijos išorinėje aplinkoje. Pavyzdžiui, JAV yra labai įprasta, kad mažmeninėje prekyboje ar kitoje panašioje privataus sektoriaus šakoje nesudėtingą darbą dirba menkai kvalifikuoti darbuotojai. Jų darbas tradiciškai apmokamas pačiais žemiausiais tarifais. Susikuria tam tikra socialinė problema – darbdaviai, nenorėdami susisaistyti ilgalaikiais samdos santykiais su darbo ieškančiais žmonėmis, sudaro terminuotas darbo sutartis. Iš kitos pusės, nekvalifikuotas žmogus, ieškantis darbo, beveik neturi galimybių sudaryti darbo sutartį, suteikiančią socialines garantijas ilgesniam laikui. Nieko nestebina situacija, kad JAV daugiau kaip 20 proc. darbuotojų dirba pagal kontraktus, terminuotas darbo sutartis, derina kelis nepilnos darbo dienos darbus ir pan. Kaip ten bebūtų, Lietuvoje darbo įstatymai tik visai neseniai buvo liberalizuoti. Vis tik norėčiau pastebėti, kad šalyje, kur *strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo* modelis progresyviai atsiskiria nuo *tradicinio personalo valdymo*, tendencijas diktuoja ne tik konkrečios kompanijos verslo strategija.

Taigi, po to, kai pažvelgėme į žmogiškųjų išteklių panaudojimą sąsajoje su verslo strategija, būtina panagrinėti kitą svarbų žmogiškųjų išteklių strategijos elementą – partnerystės atmosferos su įmonės linijiniais vadovais kūrimą.

#### 2.3.2. Partnerystės su linijine vadovybe kūrimas

Labai neblogą iliustraciją, kas turėtų būti padaryta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija užimtų savo poziciją tarp pelną kuriančių funkcinių sričių, kaip pavaizduota 2 paveiksle (žr. 9 psl.), pateikė Janise Tomlinson. Jos nuomone, kad taptų geru verslo partneriu kitiems organizacijos padaliniais, žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys turi:

1. Sužinoti apie įmonės verslą kiek įmanoma daugiau.
2. Rūpintis organizacijos poreikiais ir vystymosi kryptimi.
3. Palikti nuošalyje tradicines žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas.
4. Labiau įsitraukti į palaikymo, bendradarbiavimo santykius su vadovais visoje kompanijoje.

5. Parodyti, kokį kritinį vaidmenį vaidina žmogiškieji ištekliai organizacijos kelyje į sėkmę (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 85).

Be abejo, tai bendrieji teoriniai principai. Svarbu, kad kompanija suvoktų žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio bendradarbiavimo su funkciniais padaliniais svarbą, o kaip jis bus užtikrintas – kiekvienos kompanijos vidaus reikalas. Vis dėlto, egzistuoja tam tikra patyrimu paremta informacija, ir išsiaiškinta, kokie žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio veiksmai apibendrintai traktuotini kaip teisingi, kokie – kaip neteisingi. Literatūroje pateikiama, ką turi daryti žmogiškųjų išteklių vadovai, siekdami užmegzti gerus santykius su linijiniais vadovais, ko neturi daryti. *Taigi, jiems reikia:*

- Pradėti nuo mažo žingsnio; reikia rasti vieną vadovą, kuriam reikia pagalbos, padėti apibrėžti ir išspręsti problemą;
- Inicijuoti susitikimus tarp pagrindinių kompanijos departamentų tam, kad išsiaiškinti jų tikslus ir sužinoti, kaip jie gali vienas kitam padėti;
- Elgtis linijinių vadovų susirinkimuose kaip pagalbininkui; tai leidžia paskleisti informaciją ir įtakoti nuomones;
- Įgyti linijinių vadovų pasitikėjimą, susiejant pastebėjimus žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais su jų funkciniais tikslais;
- Įgyti patirtį įvairiais su žmogiškųjų išteklių valdymu nesusijusiais klausimais, lankantis atitinkamuose padaliniuose ir stebint jų veiklą;
- Elgtis taip, lyg esi atsakingas už visą įmonės verslą;
- Kalbėti verslo žmonėms suprantamais terminais;
- Tesėti pažadus.

*Žmogiškųjų išteklių vadovams nereikia:*

- Bendraujant stengtis įpiršti savo dienotvarkę vietoj to, kad atidžiai išklausius pašnekovo strateginių tikslų;
- Kalbėti apie kitų darbuotojų problemas (kalbėti „už akių“);
- Daryti susitarimus klausimais, kuriais žmogiškųjų išteklių valdymas negali pagelbėti;
- Padaryti klientą (linijinį vadovą) priklausomą nuo tavęs;
- Vengti politinių žaidimų; politika – tai realybė (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 86).

Tokių veiksmų naudojimu ar sąmoningu vengimu siekiama įtvirtinti įvaizdį kitų akyse, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra kažkoks biurokratinis aparatas, kad jo darbo turinį sudaro tos pačios žemiškos problemos, ir kuo geriau kiti vadovai padės į jas įsigilinti, tuo profesionalesnę paramą jiems bus galima suteikti. Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio vadovo tikslas turi būti pakeisti dažnai

nepasitikėjimu paremtą linijinių vadovų požiūrį į visą personalo padalinį ir konstruktyvų, turiningą bendradarbiavimą. Vis dėlto, tam tikrą postūmį tam turėtų duoti įmonės vadovai.

Integruojant žmogiškųjų išteklių valdymą į verslo strategijos įgyvendinimo procesą, realizuojant tam tikras programas, visų pirma įmonės vadovams kyla klausimas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymą kaip procesą išmatuoti, kaip įvertinti jo efektyvumą kompanijai. Yra daug skirtingų metodų žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatams įvertinti, tačiau jie susiveda į atsakymus viso labo į keturis bendrus klausimus:

Ką apie žmogiškųjų išteklių valdymą galvoja tie žmonės, kuriuos palietė minėto žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmai (klientai)?

Ar žmogiškųjų išteklių valdymas daro tokį poveikį, kokio laukiama?

Ar žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmai sukūrė piniginius vienetais išmatuojamą naudą?

Kaip žmogiškųjų išteklių valdymas įmonėje atrodo, palyginus jį su žmogiškųjų išteklių valdymo tam tikrais standartais („benchmarking“)? (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 87 – 93).

Trumpai apibūdinsiu kiekvieną iš jų.

Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos efektyvumo matavimas kliento reakcijos aspektu suprantamas kaip visų darbuotojų, kuriuos palietė atitinkami veiksmai, reakcijos į juos išmatavimas. Tai liečia tiek linijinius vadovus, tiek eilinius darbuotojus, kompanijos tiekėjus ar netgi akcininkus. Jac Fiz-enz siūlo įvertinimą atlikti periodiškai apklausiant suinteresuotus asmenis ir ne žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos apskritai, o kiekvieno iš komponentų (vykdytų kvalifikacijos kėlimo programų, administracinio efektyvumo didinimo programų ir pan.) kontekste. Šis autorius išskyrė šešias vertybes, kuriomis išmatuojama kliento reakcija. Jos išvardintos ir apibendrinamos 2 lentelėje:

## 2 lentelė

### Šešios žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę apibūdinančios vertybės

<i>Vertybė</i>	<i>Apibūdinimas</i>
Patikimumas	Atidus ir kruopštus žmogiškųjų išteklių valdymo procedūrų atlikimas
Greita reakcija	Geranoriški ketinimai suteikti aukšto lygio paslaugą darbuotojui
Užtikrintumas	Sugebėjimai ir žinios, generuojantys kliento pasitikėjimą
Empatija	Atidaus ir rūpestingo dėmesio klientui suteikimas
Materialios vertybės	Apčiuopiamos naudos sukūrimas klientui
Išankstinis numanymas	Kliento poreikių nuojauta

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Fisher, Cynthia D., 1999, p. 88.

Žmogiškųjų išteklių valdymo laukto ir pasiekto poveikio matavimas gali turėti labai įvairią išraišką. Pavyzdžiui, jei žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys prieš įmonės vadovybę iškelia tikslą, kad per kalendorinius metus įmonėje pasikeis ne daugiau kaip 3 – 4 darbuotojai, ir imasi įgyvendinti

atitinkamą programą, o praėjus metams reziumuoja, kad įmonę paliko 7 darbuotojai, vadinasi, lauktas žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatas nepasiektas.

Vis dėlto, nėra ir negali būti vieningo metodo žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos įvertinimui piniginiiais vienetais. Kiekvienai kompanijai, aišku norisi to pasiekti, tačiau valdymo veiksmų pobūdis dažnai sunkiai kiekybiškai įvertinamas. Manychiau, ši problema turėtų būti dažniau sutinkama paslaugų sferos įmonėse. Tačiau vis tik egzistuoja keletas bendrų rodiklių, kurių dydį žmogiškųjų išteklių valdymas bent iš dalies įtakoja:

*Grynojo pelno dalis, tenkanti vienam darbuotojui = grupės sukurtas pelnas / pilną darbo dieną dirbančių darbuotojų skaičius grupėje*

*Grupės pelningumas = grupės uždirbtas pelnas / išlaidos darbo užmokesčiui grupėje*

*Žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidų dalis bendrose veiklos išlaidose = žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidos / visos įmonės veiklos išlaidos.*

*Vidutiniai nevadovaujančio lygmens darbuotojų mokymo kaštai = išlaidos nevadovaujančių darbuotojų mokymui / nevadovaujančio lygmens darbuotojų skaičius įmonėje (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 89).*

Tokių skaičiavimo formulių gali būti daugybė. Šio darbo skyriaus tikslas – ne gilintis į tai, kaip matematiškai gali būti vertinamas žmogiškųjų išteklių valdymas, o atskleisti pačią tokio vertinimo galimybę – vieną iš keleto.

Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas tiek kliento reakcijos, tiek laukto rezultato, tiek materialinės išraiškos prasmėmis yra labai naudingas įmonės vadovams, tačiau turi vieną trūkumą, kad neturi palyginamojo pobūdžio. Todėl yra naudojamas ketvirtasis apibendrintas vertinimo standartas (angl. *benchmarking*), kaip tik ir akumuliuojantis pirmuosius tris. Jo esmė ta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai yra lyginami, kadangi būtent palyginamieji rodikliai praktikoje vertina verslo sėkmę.

*Lyginimas gali būti atliekamas 3 kryptimis:*

*Vidinis palyginimas* – paprastai įmonė lygina vieno organizacinio padalinio žmogiškųjų išteklių valdymą su kito padalinio. Didžiausią mastą toks palyginimas, be abejo, įgyja multinacionalinėse korporacijose, kurių padaliniai tiek fiziškai, tiek valdymo prasme yra labai atskirti.

*Konkurencinis palyginimas* – lyginama su tos pačios šakos konkurentų rodikliais. Tokiu atveju labiau pasitarnauja kiekybiniai rodikliai, tokie kaip darbuotojų kaitos mastas, bendras žmogiškųjų išteklių valdymu užsiimančių darbuotojų skaičius, išlaidų darbuotojų mokymui dalis visose veiklos sąnaudose ir t. t.

*Plataus masto išorinis palyginimas* – lyginami analogiški procesai, nepriklausomai, nuo to, ar įmonės vienoje šakoje, ar ne (Fisher, Cynthia D., 1999, p. 91).

Kaip taisyklė, palyginamosios studijos yra labai brangios. Norėdama atlikti palyginimą, įmonė turi pereiti tokius etapus, tokius kaip palyginimo tikslo (turinio) nustatymas, pasirinkimas, su kuo bus lyginama, informacijos palyginimui surinkimas (kas itin brangu), surinktos informacijos apdorojimas. Visų svarbiausia, kad organizacija žmogiškųjų išteklių valdymo neinterpretuotų tiesiog kaip savo pozicijos rinkoje „pasitikrinimo“, o ja remdamasi priimtą verslo strategiją atitinkančius sprendimus tolimesniam vystymuisi.

Taigi, apibendrinama iš daugybės autorių pasisakymų suformuluotus konkrečius perėjimo nuo tradicinio personalo valdymo prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo elementus, vertinčiau jų svarbą nevienodai.

Vidinę žmogiškųjų išteklių vadovų kvalifikacijos ir įmonės struktūros transformaciją vertinčiau kaip fundamentą visiems tolimesniems veiksams. Mančiau, nerealu tikėtis progreso žmogiškųjų išteklių valdyme, jei kompanijoje nėra progresyvaus mąstymo vadovų ar įmonėje jų plačios funkcijos juridiškai neįteisintos.

Administracinio efektyvumo didinimas, mano nuomone, kiek mažiau siejasi su strateginiu žmonių valdymo aspektu, kadangi net ir labai konservatyvioje įmonėje kylančios problemos dažnai pačios ima badyti akis ir reikalauja racionalaus sprendimo. Šio elemento svarbą išskirčiau prevencine prasme – žmogiškųjų išteklių valdymo vadovams identifikuoti potencialias ar esamas užslėptas problemines sritis ir numatyti metodus joms reformuoti.

Panašiai vertinčiau ir žmogiškųjų išteklių vadovų integravimą į strateginio planavimo procesą. Manau, kad daugeliu atveju jis turi natūralų, o ne radikalų pobūdį.

Žmogiškųjų išteklių panaudojimas verslo strategijos kontekste – labai svarbus elementas. Įmonė, siekianti sėkmės, privalo suvokti, kad strateginių sprendimų personalo klausimais nebuvimas – jos „plaukimo pasroviui“ prielaida. Žmogiškųjų išteklių vadovai turi ne tik suformuluoti tokių sprendimų derinį, adaptuotą įmonės veiklos specifikai ir strategijai, tačiau ir rasti priemones, kad savo pasiūlymais neliktų nuošalyje nuo kitų funkcinių padalinių vadovų. Tikrai partnerystės atmosferos su jais sukūrimas leidžia galutinai užbaigti aukščiau minėtą fundamentą – struktūros transformaciją.

Kompanijai sukūrus funkcionuojantį mechanizmą, kaip verslo strategijos kontekste turi būti valdomi žmogiškieji ištekliai, kaip ir verslo planavime, privalu atsigręžti atgal, pažiūrėti, kas padaryta, ar padaryta taip, kaip norėta, kas turi būti keičiama. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos įvertinimas – būtinas komponentas, atliekantis grįžtamojo ryšio funkciją. Jis atliekamas tiek kokybiniais metodais, tiek kiekybiniais, tačiau tikrai palyginimas su konkurentais šakoje ar bendrai pasauliniais lyderiais atveria tolimesnes verslo strategijos vystymo perspektyvas.

#### 2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo bei verslo strategijos tarpusavio atitikties ir lankstumo problemos

Prieš analizuojant užsienio autorių išskiriamus konkrečius žmogiškųjų išteklių valdymo ir bendrosios verslo strategijos tarpusavio ryšio atvejus, manau, reikia atkreipti dėmesį į kiek platesnį kontekstą – į abiejų šių strategijų lankstumą, t. y. į būtiną reakciją į išorinės rinkos pokyčius.

Kadangi žmogiškųjų išteklių strategijos ir verslo strategijos tarpusavio ryšio (atitikimo) sąvoka yra pakankamai aiški bei lengvai suvokiama, svarbu pabrėžti, kad *strateginis lankstumas* nusako organizacijos sugebėjimų adaptuotis prie besikeičiančių aplinkos sąlygų vystymą. *Verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos* ryšio vertinimui nemažai autorių sukuria tarsi dvi kryptis: *vertikaliąją*, savotiškai atsiribojančią nuo išorinės aplinkos ir tarsi teigiančią: „minėtos dvi strategijos turi būti derinamos visais atvejais“, ir *horizontaliąją*, tarsi nusakančią, kad laikas yra tokio derinimo efektyvumo matas. Nemažai painiavos į gilesnę šių klausimų analizę įneša dideli nesutapimai tarp autorių, kaip turi būti traktuojamos aukščiau apibūdintos vertikalios ir horizontalios kryptys. Vieni autoriai teigia, kad strategijų atitikimas ir lankstumas yra analitiniu požiūriu tolimi, kaip „atkarpos priešingi galai“, kiti mano, kad tai labai susijusios tarpusavyje problemos (Wricht, Patrick M., 1998, p. 2). Asmeniškai esu linkusi sutikti su Patrick M. Wright'o nuomone, kad šių problemų analizė viena kitą papildo, kadangi analizuoja kiek skirtingus organizacinius aspektus. Strategijų atitikimas galimas ir būtinas, kadangi viena jų organizacijos veikloje akcentuoja labiau išorinį aspektą (*verslo strategija*), o kita – vidinį aspektą (*žmogiškųjų išteklių valdymas*). Kadangi veikla vyksta dinamiškoje aplinkoje, abiejų šių strategijų atitikimas viena kitai laiko momentu A negarantuoja efektyvaus atitikimo laiko momentu B. Tai jau lankstumo klausimas (Wricht, Patrick M., 1998, p. 2) Pažvelkime, kuo gi šiuos srities specialistai atskiria atitikimą ir lankstumą.

Autoriai išskiria tris kintamuosius, kurie turi atitikti bendrąją verslo strategiją.

##### *Žmogiškųjų išteklių valdymo veikla ir jos atitikimas verslo strategijai*

Verta pastebėti, kad aktualios yra ne tik priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo tarpusavio ryšį, apie ką ir bus kalbama kiek vėliau, tačiau ir

bendras organizacijos vadovybės požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, į jo užimamą vietą tarp kitų įmonės viduje vykstančių procesų. Kaip šio darbo pradžioje jau minėta, egzistuoja skirtingos perspektyvos, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas pozicionuojamas įmonės veikloje („universalistinė“, „atitikimo strategijai“, „vidinio serviso teikėjo“, „konfigūracinė“, „ištekliais/kompetencija paremta perspektyva“). Minėtos perspektyvos labiau atsako į klausimą, ar reikalingas apskritai lankstus reagavimas į pokyčius, bet nekalba, ką reikia daryti žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, kad verslo strategija taptų lengviau įgyvendinama.

#### *Darbuotojų įgūdžiai/sugebėjimai ir jų elgsena*

Egzistuoja nemažai rašytinių nuomonių, kad kiekviena verslo strategija „prašosi“ atitinkamų charakteristikų darbuotojų, ypač vadovų. Kadangi tokio pobūdžio analizė nėra šio darbo tikslas, gilesnės analizės neatliksime, nors su reikalingomis darbuotojų savybėmis neabejotinai dar susidursime. Sakoma, kad ji turi būti sąmoningai orientuojama strateginių tikslų įgyvendinimo link. Kaip jau minėta, atitikimo verslo strategijai problema apibūdinama tarsi vertikalus pjūvis įmonės viduje. Kada įmonė vysto veiklą besikeičiančiose ir sunkiai nuspėjamose aplinkos sąlygose, vis labiau aktualesnė tampa lankstumo problema. Iš anksto pastebėsiu, kad jos išaiškinimas supaprastėja, kai tam panaudojamas tų pačių kintamųjų trejetas.

#### *Verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijos bei jų lankstumas*

Išskiriami trys lankstumą identifikuojantys kintamieji:

#### *Greitai adaptuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos.*

Pastebima keletas sunkumų joms virsti lanksčiomis. Visų pirma, tiek įmonės aukščiausia vadovybė, tiek žmogiškųjų išteklių vadovai turi turėti labai gerą suvokimą, kas vyksta išorinėje aplinkoje, koku greičiu vyksta pokyčiai, kokios yra jų priežastys. Tiktai sugebėjimas teisingai įvertinti aplinką leidžia struktūrizuoti vykstančius pasikeitimus ir operatyviai identifikuoti koreguotinas žmogiškųjų išteklių valdymo sritis. Kitas pastebimas sunkumas yra pats organizacijos kompleksiskumas ir dydis. Visiškai aišku, kad didelėse įmonėse, kur žmogiškųjų išteklių valdymas vykdomas daugybės administracinių rašytinių procedūrų pagalba, adaptavimas naujoms situacijoms galimas gerokai lėčiau negu mažesnėse įmonėse. Trečia, lankstumą apsunkinančiu veiksniumi iš dalies yra ir informacijos srautų kryptys. Kiekvienas pakitimas vertinamas pasiektu efektyvumu, apie kurį sužinoma grįžtamojo ryšio pagalba. Jei pastarasis pasiekia žmogiškųjų išteklių vadovus per ilgą laiką, kurio metu išorinėje aplinkoje vyksta pokyčiai, lanksti verslo strategija ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija sunkiai įmanoma.

### *Platūs darbuotojų įgūdžiai/sugebėjimai.*

Padedą pasiekti lankstumo dviem būdais: visų pirma, darbuotojai, turintys daugiau sugebėjimų, negu reikalinga kasdieniame darbe, nepatiria jokių sunkumų, pasikeitus situacijai, o naudoja visas turimas žinias ir patirtį, t. y. gali savo natūra lanksčiai reaguoti. Kita vertus, žmogiškųjų išteklių vadovams nėra sudėtinga perkelti darbuotojus iš vienos darbo vietos į kitą, kaip to reikalauja besikeičianti situacija. Šis kintamasis ypač praverčia, kada verslo strategija orientuota į ciklišką projektų įgyvendinimą.

### *Lanksčios darbuotojų elgsenos skatinimas.*

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija bus lanksti tada, kai darbuotojai turės galimybę keisti savo darbinę elgseną. Siauros, vienareikšmiškos darbo procedūros išplėtimas į galimybę tam tikras operacijas atlikti geriausiai, kaip atrodo darbuotojui, būdu motyvuoja jį firmos tikslų, o tuo pačiu verslo strategijos įgyvendinimo linkme, padaro persilaužimą jo mąstyme nuo „aš galiu padaryti geriau“ prie „aš padarysiu geriau“. Kaip skatinimo priemonę kai kurios pažangios Vakarų kompanijos (pvz. Southwest Airline) naudoja galimų elgsenos scenarijų paketus, suteikiančius alternatyvas vieninteliam darbo atlikimo būdui. Patrick M. Wright išreiškė mintį, kad darbuotojų elgsenos lankstumas yra visos kompanijos lankstumo indikatorius (Wright, Patrick M., 1998, p. 11). Esu linkusi su juo sutikti.

Jau šio skyriaus pradžioje minėta, kad atitikimas ir lankstumas yra dvi skirtingų kryptų dimensijos, kurios turi būti vertinamos kompleksiskai ir yra vienodai svarbios, žvelgiant į konkrečius verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tarpusavio ryšio atvejus. Kitoje dalyje pažvelgsiu, kokius ryšius mato skirtingi autoriai tarp minėtų strategijų, todėl bus galimybė pastebėti ir kokį dėmesį jie skiria lankstumo problemai.

### *2.5. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir verslo strategijos tarpusavio ryšys*

Bet kurioje analizėje, kur susiduriama su dvejų objektų ar procesų tarpusavio ryšiu, iš pradžių apibūdinamas vienas objektas, po to kitas, galų gale sugretinami abu, ieškant panašumų ir skirtumų. Kaip bebūtų, dažniausiai pradedama nuo kažkurio vieno. Toliau pateikiamuose autorių požiūriuose į strategijų tarpusavio ryšį beveik visur pirmiausia pradedama kalbėti apie verslo strategiją. Norėdama iš anksto nesutikti su mintimi, kad verslo strategija nulemia žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, būčiau linkusi akcentuoti, kad autorių požiūrių grupavimas į du blokus yra labiau nulemtas mano, kaip šio darbo autorė, pastebėto santykinai didesnio akcento į vieną iš strategijų kiekvienos iš žemiau pateikiamų teorijų turinyje. Todėl autorių nuomones santykinai laikau paremtomis verslo strategijos turiniu bei žmonių, kaip išteklių, jų vaidmens vertinimu organizacijoje, kitaip tariant, labiau „išorinėmis“ ir „vidinėmis“.



### 2.5.1. Požiūriai paremti verslo strategija

Pagrindiniai klausimai:

Kurios gi žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės labiausiai atitiks konkrečią strategiją? Kas ištirs kiekvienos priemonės įtaką konkrečiai strategijai? Ar įmanoma surasti idealiausias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones skirtingoms strategijoms, kai vyrauja tiek skirtingų verslo strategijų suskirstymų?

L. Baird, I. Meshoulam požiūris.

Šie du autoriai pasiūlė modelį žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai sukurti ir įgyvendinti. Jis susideda iš dviejų dydžių: *vidinės* ir *išorinės* atitikties. Pagrindu paimtos organizacijos vystymosi stadijos, kurių kiekvienai bandyta apibendrinti būdingas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones. Joms priskirtas *išorinės* atitikties statusas. L. Baird ir I. Meshoulam rėmėsi jų pačių atliktų apklausų duomenimis, kada jie apklausė 20 didelių organizacijų (nuo 2 tūkst. darbuotojų iki 300 tūkst. darbuotojų) vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadovų. Taipogi L. Baird ir I. Meshoulam atliko detalią istorinę analizę 4 organizacijose.

Augimo modelis numato, kad kiekviena organizacija turi pereiti per penkias vystymosi stadijas: įvedimo (angl. *initiation*), funkcinio augimo (*functional growth*), kontroliuojamo augimo (*controled growth*), funkcinio integravimosi (*functional integration*) ir strateginio integravimosi (*strategic integration*). Siūloma, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi pereiti per visas organizacijos vystymosi stadijas vieną po kitos. Kiekviena stadija yra jungiamoji ir remiasi ankstesne.

L. Baird ir I. Meshoulam išskyrė, manau, savotiškus žmogiškųjų išteklių valdymo strateginius komponentus, tokius kaip vadovybės suvokimas, atskirų funkcijų valdymas, programų paketai, darbuotojų sugebėjimai ir informacinės technologijos. Taigi, sekantis jų pasiūlymas buvo nusakantis vidinės atitikties turinį:

- a) išvardintiems komponentams atitikti ir palaikyti vienas kitą;
- b) atitikti organizacijos vystymosi stadiją.

Išvardintosios dvi atitiktys veikia viena kitą ir turi būti valdomos kartu (Lundy O., Cowling A., 1996, p.73 – 74).

Taigi, L. Baird ir I. Meshoulam pasiūlė žmogiškųjų išteklių strategijos matricą, kurioje kiekvienas strateginis komponentas apibūdinamas priklausomai nuo to, kokioje organizacijos vystymosi stadijoje yra įmonė. Manau, kad jų identifikavimo mums kol kas pakanka, juolab kad rasime nemažai svarbių komponentų kitų autorių teorijose.

C. A. Lengnick - Hall ir M. L. Lengnick - Hall požiūris

Šie autoriai nagrinėja kitus du kintamuosius: organizacijos tikslus ir galimybę pasamdyti reikiamų charakteristikų žmoniškuosius išteklius. Jų teorija remiasi trimis prielaidomis:

Strategijos pasirinkimas dar nepadarytas;

Žmogiškųjų išteklių valdymas tiesiogiai padeda verslo strategijos formulavimui ir jos įgyvendinimui;

Kadangi strateginės sąlygos keičiasi, svarbiausios klausimų sritys taip pat keičiasi, nes strateginės problemos yra strateginių atsitiktinumų atspindys.

Organizacija, jos vadovybė tarsi užduoda sau klausimus ir bando rasti atsakymus. Klausimai liečia tiek organizacijos vidinius aspektus, tiek išorinės aplinkos pavojus ir galimybes. Atsakymai, savo ruožtu, priklauso tiek nuo įmonės silpnųjų ir stipriųjų pusių, tiek nuo jos vidaus kultūros ir sugebėjimų įgyvendinti pokyčius. Pastoviam vystymuisi reikalinga ir užduoti teisingus klausimus, ir surasti teisingus atsakymus (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 71 – 74).

Toks klausimų – atsakymų žaidimas iliustruoja tikrai C. A. Lengnick - Hall ir M. L. Lengnick - Hall metodologiją. Turinio prasme šie autoriai siūlo augimo/pasiruošimo matricą. *Augimas* – tai organizacijos tikslas. Pasiruošimą iliustruoja tokie kintamieji kaip žmogiškųjų išteklių sugebėjimų „įtraukimas“ į organizaciją, žmonių skaičius ir patirtis, reikalinga verslo strategijos įgyvendinimui. Pasiruošimas yra verslo strategijos įgyvendinimo tikimybės matas, nusakantis, kaip gerai ištekliai atitinka organizacijos poreikius.

Pagrindiniai matricos elementai – plėtimasis (angl. *expansion*), vystymasis (*development*), produktyvumas (*productivity*) ir sumažinimas (*redirection*). Šie elementai nusako keturias sąlygas, kuriomis *verslo strategija*, o kartu ir *žmogiškųjų išteklių valdymo strategija* turi būti formuluojama. Išorinės jėgos, tokios kaip šakos ar produkto senėjimas, daro spaudimą strateginei situacijai ir verčia koreguoti strategijas nuo aukšto pasiruošimo link pasitraukimo. Žmogiškųjų išteklių požiūriu, technologiniai pasikeitimai esamus įgūdžius ir kvalifikaciją daro mažiau reikalingais ateityje. Evoliucija keičia sąlygas ir augimo tikslų prasme, kadangi dėl naujų konkurentų atėjimo rinka prisisotina ir tenka didelio augimo planus ir strategijas perorientuoti prie mažesnių tikėtino augimo tempų.

Matricos autoriai teigia, kad kiekvienai iš keturių augimo/pasiruošimo situacijų yra priskirtinos savitos žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos. Perėjimas nuo vienos prie kitos atliekamas tiek veikiant išorinei aplinkai, tiek organizacijai darant pasirinkimo sprendimus. Mums svarbu pastebėti,

kad ir šioje teorijoje nelieta nuošaly tokie elementai, kaip žmonių sugebėjimai, jų panaudojimas, patirtis.

#### C. T. Kydd ir L. Oppenheim požiūris

C. T. Kydd ir L. Oppenheim atliko gilią analizę keturiose įmonėse, užsirekomendavusiose kaip sėkmingai konkuruojančios savose rinkose bei kaip turinčios puikius žmogiškųjų išteklių vadovus. Tyrimo tikslas ir buvo nustatyti, kaip jos susiejo verslo strategijos įgyvendinimą bei žmogiškųjų išteklių valdymą.

Tyrimo objektu buvo formalios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, nustatytos aukščiausio lygio žmogiškųjų išteklių vadovų. Buvo ne tik pažvelgta, koku laipsniu ir kaip konkrečiai dokumentuotas žmogiškųjų išteklių valdymas kompanijose, tačiau ir apklausti žemesnio lygmens vadovai, tarsi tam tikras grįžtamasis ryšys. Tyrimas parodė, kad praktiškai tos pačios priemonės, tos pačios procedūros buvo sėkmingai integruotos įmonėse, veikiančiose kardinaliai skirtingose konkurencijos sąlygose, įgyvendinančiose visiškai skirtingas bendrąsias verslo strategijas. Tačiau C. T. Kydd ir L. Oppenheim sugebėjo vėlgi rasti du, jų nuomone, kertinius kintamuosius, įtakančius verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tarpusavio ryšį. Pirmasis, tai aplinkos greitas keitimasis (angl. *environmental turbulence*), o antrasis – polinkis būti novatoriumi – kaip vienas pagrindinių kozių konkurencinėje kovoje pagal įmonės verslo strategiją. Organizacijos padėtis šių dviejų kintamųjų atžvilgiu ir nusako jos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos turinį (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 74).

Kaip matome, trumpai išdėstyta autorių nuomonė gana aiškiai rodo verslo strategijos pirmenybę prieš žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Mano nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo formalizavimas, kurį C. T. Kydd ir L. Oppenheim sėkmingai panaudojo kaip priemonę teorijai sukurti, nėra kiek ne mažiau svarbus tiriant strategijų tarpusavio ryšį.

#### R. Schuler, S. Jackson požiūris

R. Schuler, S. Jackson remiasi M. Porter'io konkurencinių verslo strategijų teorija. Pagrindinė mintis ta, kad patys žmogiškieji ištekliai yra konkurencinis pranašumas, galintis padidinti pelną, jeigu yra protingai valdomas. Anot M. Porter'io, egzistuoja trys konkurencijos strategijos. Trumpai apie kiekvieną jų.

*Inovacijų strategija* naudojama, kada siekiama sukurti produktus ar paslaugas, kurie skirtųsi nuo analogiškos konkurentų produkcijos. Pagrindinis tikslas – pasiūlyti kažką naują ir skirtingą.

*Aukštos kokybės konkurencijos strategija* remiasi produktų ar paslaugų kokybės kėlimu.

*Žemų kaštų strategija* siekia įgyti konkurencinį pranašumą, tampant kaštų lyderiu produktų ar paslaugų atitinkamoje rinkoje.

R. Schuler ir S. Jackson teorija kiekvienai iš Porterio konkurencinių verslo strategijų pritaiko atitinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Pagrindinis elementas yra darbuotojų elgsena, kurią apibūdinantys kraštutiniai kriterijai yra didelis pasikartojimas bei lengvas nuspėjamumas ir novatoriška, labai kūrybinga elgsena. Pažvelkime atidžiau, kokiais žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais, R. Schuler ir S. Jackson nuomone, realizuojama kiekviena iš M. Porter'io verslo strategijų.

#### 1. *Inovacijų strategija.*

Šiai strategijai būdinga aukštos kvalifikacijos, plačių įgūdžių darbuotojų atranka, didelės veikimo laisvės darbuotojams suteikimas, minimali kontrolė, investicijos į žmogiškuosius išteklius, išteklių eksperimentavimui suteikimas, atsitiktinių nesėkmių toleravimas, ilgo laikotarpio veiklos įvertinimas. R. Schuler ir S. Jackson teoriją kiek papildė R. M. Kanter, kuris sako, kad pats inovacijos procesas didžiąja dalimi priklauso nuo individų kūrybingumo, todėl darbuotojų kaita gali turėti didžiules neigiamas pasekmes tokios verslo strategijos įgyvendinimui. Todėl organizacijos turi siekti kiek įmanoma mažesnės kaitos, ypač tarp geriausių darbuotojų. Dėl to yra tiek akcentuojami ilgo laikotarpio tikslai vadovų mokymo programose, tiek siekiama į mokymo programas įtraukti didesnę skaičių darbuotojų.

#### 2. *Aukštos kokybės strategija.*

Jai būdingas pasikartojantis ir nuspėjamas darbuotojų elgesys; orientacija į ilgą laikotarpį; saikingas komandinio, tarpusavyje priklausomo darbo kiekis; didelis dėmesys kokybei, mažiau rūpinantis kiekiu ar našumu; rūpinimasis, kaip prekės ar paslaugos yra pagamintos ar pateiktos; maža rizika; įsipareigojimai organizacijos tikslams. Pastarasis bruožas tapatinamas su platesniu darbuotojų sugebėjimų panaudojimu, iš ko seka mažesnis apskritai reikalingų darbuotojų skaičius.

Kadangi patikimas ir nuspėjamas darbuotojų elgesys yra labai svarbi prielaida aukštos kokybės strategijos įgyvendinimui, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai keliamas uždavinys minimizuoti neatvykimų į darbą, vėlavimų skaičių, kaip ir inovacijų strategijoje, pačią darbuotojų kaitą. Tačiau yra svarbu sekti ir dokumentuoti kaštus tokios neigiamos darbuotojų elgsenos sumažinimo programų įgyvendinimui. Įsipareigojimų organizacijos tikslams (lojalumo) didinimo bei lankstumo pokyčiams didinimo siekiama pastoviomis formaliomis ir neformaliomis mokymo programomis.

Apibendrinant, galima pasakyti, kad aukštos kokybės strategija įgyvendinama dviem pagrindinėmis priemonėmis: gerai parengtomis atrankos ir mokymo programomis.

### 3. Žemų kaštų strategija.

Įmonėms, įgyvendinančioms tokią strategiją, būdinga griežta fiskalinė ir valdymo kontrolė, valdymo išlaidų mažinimas, masto ekonomija. Vienu pagrindinių tikslų laikomas produkcijos vieneto kaštų, tenkančių vienam darbuotojui, sumažinimas. Žemų kaštų strategijai kai kada net būdingas darbuotojų skaičiaus mažinimas, darbo užmokesčio mažinimas, nepilną darbo dieną dirbančių darbuotojų panaudojimas, darbo taisyklių kaitaliojimas, darbo vietų turinio kaitaliojimas.

Darbuotojų elgsena atitinkamai būna pasikartojanti ir lengvai nuspėjama; orientuota į trumpą laikotarpį; autonomiška (individualistinė); orientuota ne į kokybę, o į didesnę kiekį ir našumą; nelinkusi į riziką; stabili. Tokios strategijos besilaikančiose įmonėse minimalus dėmesys skiriamas mokymui ir vystymui.

Iš tokios charakteristikos galima būtų pamanyti, kad tokia strategija yra per daug archaiška mūsų laikams. Tačiau iš praktinės patirties galiu pasakyti, kad jos įgyvendinimas išties įmanomas. Wayne F. Cascio ir James W. Thacker pabrėžia, kad efektyviausiai žemų kaštų strategija funkcionuoja kombinacijoje su kitomis strategijomis, tačiau yra pražūtinga kompanijoms, kurios bando ją įgyvendinti sunkiu įmonei metu lyg išsigelbėjimo priemonę nuo bankroto.

Pagal Schuler ir Jackson organizacijos bendrosios strategijos išskelti tikslai visų pirma reikalauja tam tikro darbuotojų elgesio. Siekiant pasiekti tokį darbuotojų elgesį suformuojama atitinkama žmogiškųjų išteklių sistema. Jų išvados pateiktos lentelėje Nr. 3

3 lentelė.

## Verslo strategijos ryšys su žmogiškųjų išteklių strategija

STRATEGIJA	DARBUOTOJŲ ELGSENA	ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJA
1. Inovacijos	Daug kūrybiško darbo	Gladius santykis tarp pareigybių; grupių ir individų koordinaciniai veiksmai.
	Dėmesys ilgam laikotarpiui	Darbuotojų įvertinimo kriterijai, parodantys ilgo laikotarpio ir grupinių tikslų pasiekimą.
	Aukštas kooperacijos, tarpasmeninių ryšių poreikio lygis	Pareigos, suteikiančios galimybę darbuotojams įgyti įgūdžių reikiamų ir kitose pareigose. Atlygio sistemos, teikiančios moralinį, o ne materialinį atlygį.
	Vidutinis rūpinimosi kokybe lygis	Labai lanksčios darbo apmokėjimo sistemos, leidžiančios darbuotojui pačiam suformuoti savo apmokėjimos sistemą
	Vidutinis rūpinimasis kiekybe; proceso ir rezultatų lygiavertiškumas	Platus karjeros kelias, leidžiantis surinkti darbuotojui platų patirties ir žinių bagažą
	Orientacija į rizikos prisiėmimą; dažniau leidžiami nesuspėjimai ir neaiškumai.	
2. Kokybė	Gana pasikartojantys ir nuspėjami veiksmai	Gana fiksuotos pareigybės
	Orientacija į ilgą bei vidutinį laikotarpį	Didelis darbuotojo įtraukimo į kasdieninių sprendimų priėmimo procesą lygis
	Vidutinis kooperacijos, tarpasmeninių ryšių poreikio lygis	Darbuotojų įvertinimo kriterijai, suderinantys individualių ir grupinių vidutinio laikotarpio rezultatų pasiekimą.
	Aukštas rūpinimosi kokybe lygis	Lygus darbuotojų vertinimas ir socialinės garantijos.
	Vidutinis rūpinimasis rezultatų kiekybe.	Ekstensyvus pastovus darbuotojų ugdymas.
	Aukštas rūpinimosi procesu lygis; žemas rizikos prisiėmimo lygis; atsidavimas organizacijos tikslams.	
3. Kaštų minimizavimas	Gana pasikartojantys ir nuspėjami veiksmai	Fiksuotos ir aiškiai atskirtos pareigybės.
	Orientacija į trumpą laikotarpį.	Siauros specializacijos pareigos ir karjeros keliai, skatinančios specializaciją, ekspertus ir efektyvumą.
	Pagrindė autonominė, individuali veikla.	Trumpo laikotarpio veiklos rezultatų įvertinimas.
	Vidutinis rūpinimosi kokybe lygis	Pastovus rinkos atlyginimų lygio stebėjimas.
	Aukštas rūpinimasis rezultatų kiekybe.	Minimalūs darbuotojų ugdymo poreikiai.
	Pagrindė rūpinamasi rezultatais; žemas rizikos prisiėmimo lygis; aukštas komforto ir stabilumo lygis.	

Šaltinis: A. Marčinskas, E. Smilga, 1996, p. 45.

Kiek plačiau apibūdinusi žmogiškųjų išteklių valdymą kiekvienos konkurencinės strategijos atveju, negaliu nesižavėti R. Schuler ir S. Jackson ypač trumpais apibūdinimais: inovacijų strategija apibūdina žmonių valdymą, kad jie dirbtų *skirtingai nuo kitų*, aukštos kokybės strategija – kad jie dirbtų *gudriau už kitus*, žemų kaštų strategija – *sunkiau už kitus* (Cascio, Wayne F., 1994, p. 46).

Bendrai paėmus, R. Schuler ir S. Jackson teorija mums yra gerokai informatyvesnė už anksčiau nagrinėtas, kadangi joje gausu komponentų, vienaip ar kitaip padedančių identifikuoti žmogiškųjų išteklių strategijos ir verslo strategijos ryšį: kūrybinga ar nuspėjama darbuotojų elgsena; darbuotojų

kontrolės lygis; rizikos toleravimo lygis; orientacija į ilgą/trumpą laikotarpį; individualus/komandinis darbas ir t. t.

R. E. Miles, C. C. Snow požiūris

R. E. Miles ir C. C. Snow žmogiškųjų išteklių valdymą siūlo derinti prie atitinkamų verslo strategijų, kurias jie išskiria, pagal įmonės aktyvumą rinkos galimybių atžvilgiu. Anot jų, egzistuoja 4 įmonių tipai:

1. *Gynėjas (angl. defender).*

Tai įmonė, dirbanti stabilioje aplinkoje su tais pačiais produktais. Ją tenkina esama situacija, ir ji nesiima jokių veiksmų situacijai pakeisti.

2. *Žvalgytojas (prospector).*

Jis nuolat ieško naujų produktų ir rinkų, tiria aplinkos tendencijas ir vertina savo galimybes. Kadangi tokią veiklą atlieka žmonės (darbuotojai), žvalgytojas linkęs tiek pasirinkti į inovacijas orientuotus darbuotojus, tiek motyvuoti jų aktyvią veiklą, tiek labai minimizuoti jų kontrolę. Tai priešingybė gynėjui.

3. *Analitikas (analyser).*

Derina gynėjui ir žvalgytojui būdingus veiksmus, savo veiklą sąlyginai padalindamas į dvi dalis – vienos veiklos sritys lieka stabilios, kitose aktyviai ieškoma naujų galimybių. Tokia strategija leidžia apsisaugoti nuo rizikos, kadangi dalis veiklos stabili ir ginama, o tuo pat metu „nepražiopsoti“ atsiveriančių naujų galimybių. Žmogiškųjų išteklių valdymas taip pat sąlyginai padalintas į dvi dalis – pusiau stabilus, pusiau lankstus.

4. *Reaguotojas (reactor).*

Tai įmonė, kuri nesugebėjo teisingai pasirinkti kurios nors iš aukščiau išvardintų strategijų ir neturi prie jų priderintos aiškios vidinės struktūros ar žmogiškųjų išteklių valdymo procesų (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 71).

Visus šiuos R. E. Miles ir C. C. Snow išskirtus strategijų tipus žmogiškųjų išteklių valdymo prasme, manau, geriausiai charakterizuoja darbuotojų kontrolės lygis ir iniciatyvos skatinimas, integruoti į įmonės struktūrą.

### R. Schuler, E. C. MacMillan požiūris

Šie du autoriai remiasi prielaida: jeigu organizacija sugeba „pajausti“ strateginę elgseną rinkose, kuriose konkuruoja, ji įgys konkurencinį pranašumą, ir konkurentai atsidurs reaguojančiųjų į jos veiksmus padėtyje. Efektyviai valdydama tokias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis kaip poreikio planavimą, įvertinimą, kompensavimą, mokymą ir vystymą, organizacija sugebės pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, kuriuos efektyvūs valdymo procesai motyvuoja. Išdavoje bus pasiekta didesnio pelningumo, mažos darbuotojų kaitos, aukštesnės kokybės ir žemesnių produkcijos kaštų vienu metu bei, kas labai svarbu, bendrosios verslo strategijos greitesnio suvokimo ir įgyvendinimo. R. Schuler ir E. C. MacMillan siūlo strateginių „smūgių“ ir „taikinių“ (angl. *thrusts and targets*) matricą, kuri, pastebėčiau, išsiskiria iš kitų autorių teorijų tuo, kad paliečia ne vienos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus.

Strateginiai „smūgiai“ labiau identifikuoja būdą, kuriuo siekiama rezultato. Tai kaštų efektyvumas ir produkto diferenciacija. Strateginiai „taikiniai“ – tai vertikali grandinė: pati organizacija, jos klientai, atstovai ir platintojai, tiekėjai. R. Schuler ir E. C. MacMillan išreiškė mintį, kad įmonė gali sąmoningai padėti pakreipti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus kitose organizacijose, keisdama savuosius. Tokiu būdu, sudaromos 8 situacijos, ir numatomi kiekvienai jų rekomenduotini žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmai konkurenciniam pranašumui pasiekti (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 74 – 75).

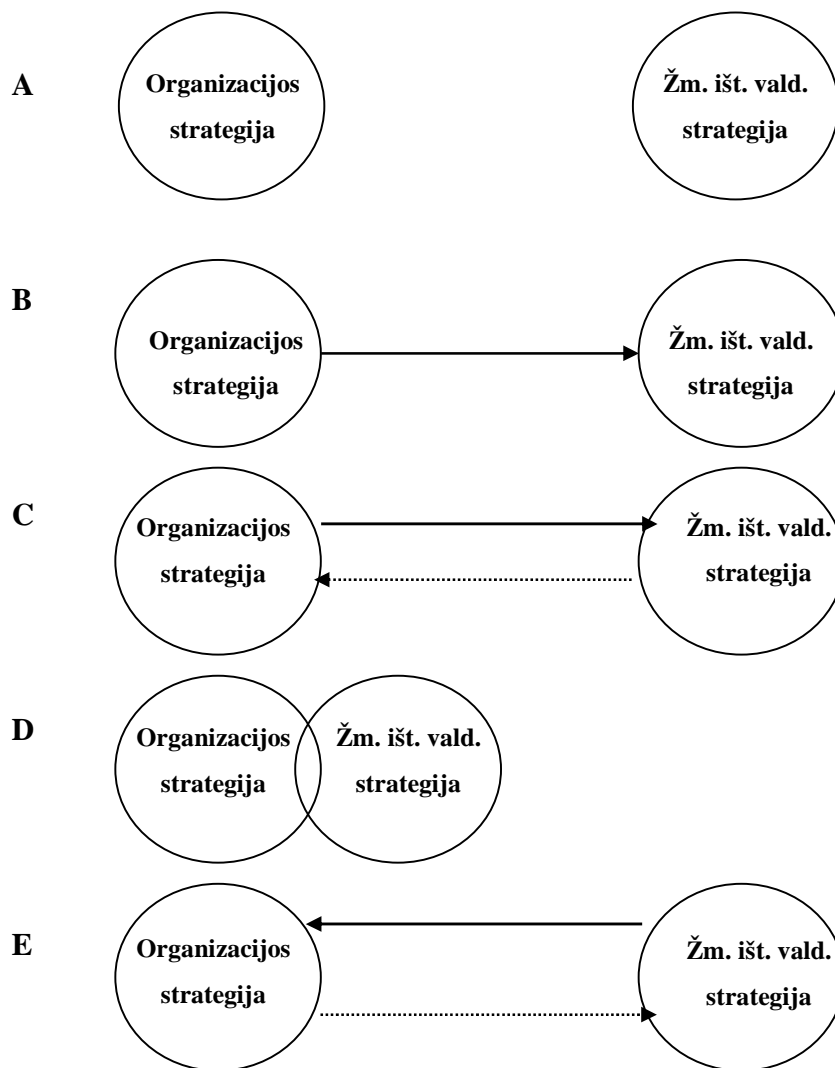
Taigi, iš R. Schuler ir E. C. MacMillan teorijos kaip *žmogiškųjų išteklių strategijos* ir *verslo strategijos* ryšį nusakančius elementus, verta pažymėti darbuotojų kaitą bei jų darbinės veiklos sutapatinimą su įmonės strateginiais tikslais.

#### 2.5.2. Požiūriai, paremti žmonių kaip išteklių vertinimu

### D. Torrington, L. Hall požiūris

Skirtingai nuo 2.5.1. dalyje pateiktų autorių nuomonių, D. Torrington ir L. Hall analizuoja ne klausimus, kokia *verslo strategija* gali būti ir kokia turi būti *žmogiškųjų išteklių valdymo strategija* sąryšyje su *verslo strategija*, o gilinasi į problemą, kaip glaudus gali būti šių strategijų tarpusavio ryšys. Tam jie panaudoja labai paprastą vizualią iliustraciją (žr. 5 paveikslą):





Šaltinis: Torrington D., Hall L., 1995, p. 47.

### 5 pav. Ryšys tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos

Kaip matome iš paveikslo, D. Torrington ir L. Hall nuomone, galimi 5 verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos ryšio atvejai:

A. Nėra jokio strategijų tarpusavio ryšio, jeigu apskritai jos egzistuoja organizacijoje kokia nors apibrėžta forma. Tokia situacija buvo būdinga daugumai Vakarų kompanijų prieš 20 – 30 metų, nors egzistuoja mažesnėse įmonėse ir šiuo metu. Tas ypač pasakytina apie Lietuvą.

*B.* Pastebimas augantis žmonių svarbos pripažinimas, siekiant verslo strategijos įgyvendinimo. Darbuotojai vertinami kaip viena pagrindinių priemonių deklaruojamos verslo strategijos sėkmei, tačiau žmogiškųjų išteklių strategija sukurta tam, kad atitiktų verslo strategijos reikalavimus. Toks atvejis sutinkamas daugelyje organizacijų, kuriose strateginiai tikslai „nuleidžiami“ aukščiausios vadovybės funkciniais padaliniais, departamentams, jų vidiniams skyriams ir t. t. Funkciniai padaliniai turi pasiūlyti savo funkcinės strategijas, kurios padėtų įgyvendinti bendrąją verslo strategiją, to paties reikalauja iš sau pavaldžių mažesnių padalinių ir pan. Tokia kryptis rodo, kad verslo strategija B atveju yra lemianti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją.

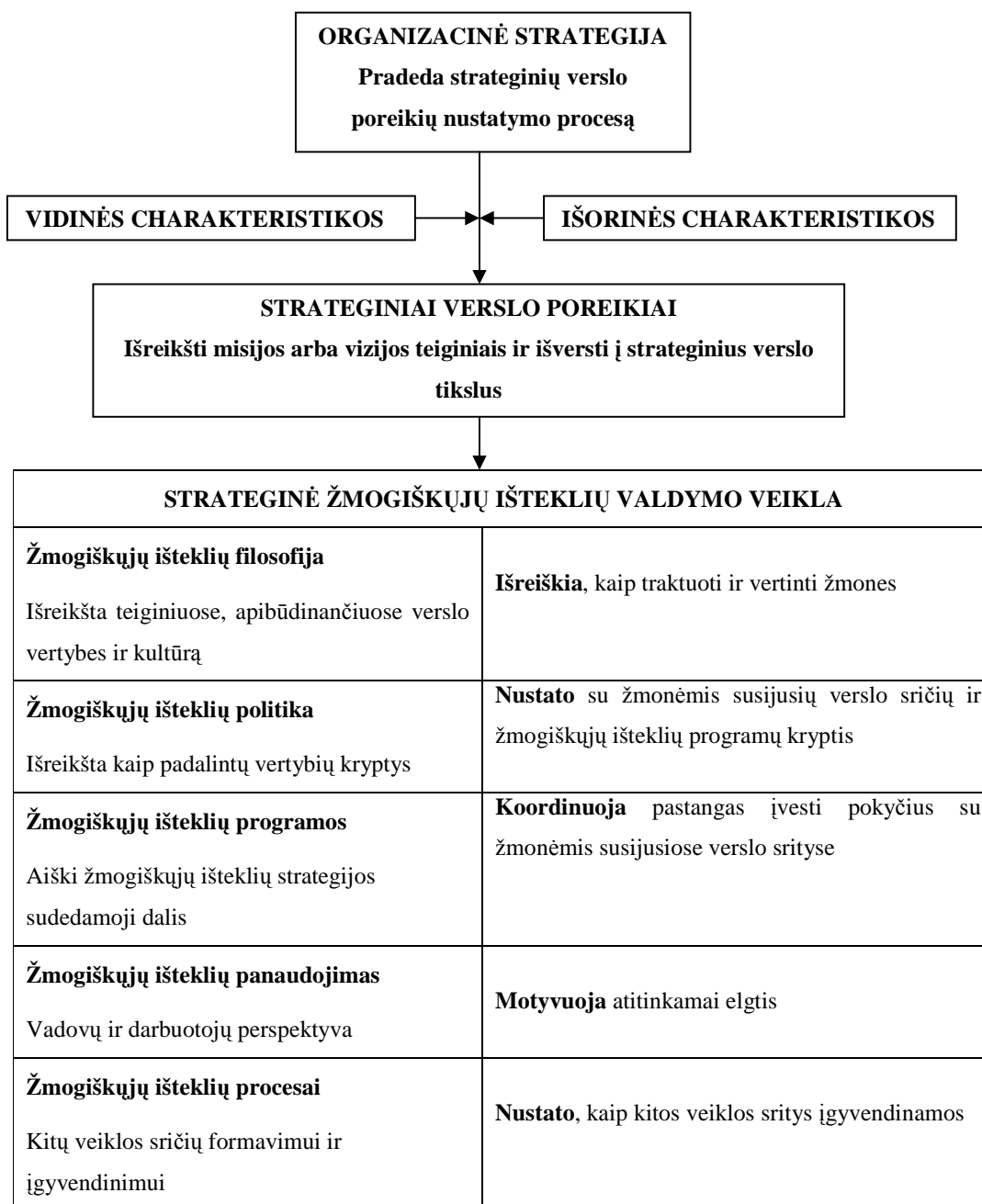
*C.* Žengiamas mažas žingsnelis į priekį, kada abiejų strategijų ryšiui užtikrinti tampa reikalinga dvipusė komunikacija ir tam tikri debatai. Atsiranda suvokimas, kad verslo strategijoje suformuluoti reikalavimai nėra lengvai įvykdomi, todėl būtina išnagrinėti alternatyvias galimybes žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriu.

*D.* Organizacijoje dirbantys žmonės traktuojami kaip svarbiausias elementas konkurenciniam pranašumui pasiekti, o ne tik svarbi priemonė verslo strategijai įgyvendinti. Žmogiškųjų išteklių strategijos svarba tampa didžiulė ir, anksčiau jau minėtas Baird, išsakė mintį, kad „negali būti strategijos be žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos“. Abi strategijos turi būti kuriamos vienu metu ir turi papildyti viena kitą.

*E.* Žmogiškųjų išteklių strategija užima svarbesnę poziciją, kadangi žmonės yra konkurencinio pranašumo prielaida, todėl verslo strategija turi būti rengiama, išnaudojant žmonių stipriausias savybes. Taigi, žmogiškieji ištekliai yra verslo strategijos formavimo varomoji jėga (Torrington D., Hall L., 1995, p. 48 - 49).

R.Schuler 5-P modelis

Tikrai ne vieną kartą šiame darbe jau minėtas autorius pateikia ir išsamų scheminį apibendrinimą, kuriame be įprastinių tyrimo objektų – verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijų iliustruojami vidiniai ir išoriniai ryšį įtakojuojantys veiksniai (žr. 6 paveikslą):



Šaltinis: Lundy O, Cowling A., 1996, p. 76

### 6 pav. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo 5-P modelis

R. Schuler modelio pavadinimas 5-P lietuvių kalboje praranda prasmę dėl lingvistinio niuanso, kadangi žodis „filosofija“ anglų kalboje skamba „philosophy“.

Kaip matome, tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo įsiterpia ne tik misijos ir vizijos teiginiai, tačiau ir vidinės bei išorinės charakteristikos. *Vidinės charakteristikos* – tai vidinė kultūra ir verslo prigimtis, *išorinės* – tai ekonomikos būseną ir kritiniai sėkmės faktoriai šakoje. Visa tai įsilieja į strateginį procesą, kad įgautų organizacijos misijos išraišką. Tik po to strateginiai tikslai pereina į žmogiškųjų išteklių valdymo sferą ir įgyja išraišką 5-P komponentų pavidalu.

#### K. F. Ackermann požiūris

K. F. Ackermann verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tarpusavio ryšio teorija paremta 53 Vokietijos ir 27 Austrijos kompanijų tyrimu. Tyrimo objektu buvo žmogiškųjų išteklių politikos priemonės, tiksliau tai, kokius prioritetus kompanijos teikia vienoms ar kitoms iš jų.

K. F. Ackerman identifikavo keturis žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų tipus: vystymo (angl. *development*), kontrolės (*control*), administracinę (*administrative*) ir skanavimo (*scanning*).

*Vystymo strategija.* Akcentuojamas mokymas ir įgūdžių vystymas, samda vykdoma beveik visais atvejais iš vidinių šaltinių, o kada neišvengiama samdos iš išorės, seka kruopščios paieškos ir atrankos procedūros.

*Kontrolės strategija.* Labiau orientuota į apmokėjimo sistemas pagal darbo rezultatus, susiejant jas su mokymu ir vystymu. Tokioms žmogiškųjų išteklių valdymo sferoms kaip darbų aprašymai, darbų vertinimas bei atranka skiriama mažiau dėmesio.

*Administracinė strategija.* Žmogiškųjų išteklių planavimas pasižymi orientacija į trumpą laikotarpį, nebijant darbuotojų kaitos, toleruojant išorinius samdos šaltinius.

*Skanavimo strategija.* Atidžiai tiria darbo rinką tiek įmonės viduje, tiek išorėje, periodiškai atlieka aplinkos tyrimus ir juos naudoja. Būdingos griežtos atrankos procedūros, remiamasi monetariniais paskatinimais.

Svarbus K. F. Ackermann indėlis ne tik savaip suklasifikavo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, tačiau pastebėjo ir tam tikras tendencijas savo teorijos pagrindimui, remdamasis R. E. Miles ir C. C. Snow teorija.

Kiekvieną iš tiriamų 80 kompanijų K. F. Ackermann paprašė apibūdinti save pagal Miles ir Snow verslo strategijų tipologiją. Net 38 įmonės save apibūdino analitikais, 20 – gynėjais, 13 –

žvalgytojais, 1 – reaguotoju, o 8 – visų kitų strategijų hibridais. Kadangi K. F. Ackermann jau buvo išanalizavusi žmogiškųjų išteklių valdymą apklaustose kompanijose ir suskirstęs į keturias savo strategijas, galėjo pastebėti tam tikras tendencijas:

- Gynėjai teikia pirmenybę administracinei strategijai;
- Žvalgytojai teikia pirmenybę skanavimo strategijai;
- Analitikai teikia pirmenybę vystymo strategijai;
- Hibridai renkasi tiek vystymo, tiek skanavimo strategijas (Lundy O., Cowling A., 1996, p. 73).

Belieka jau ne pirmą kartą pastebėti, kad žmogiškųjų išteklių strategijai apibūdinti naudojami tokie elementai kaip vidinė/išorinė atranka, mokymas ir vystymas, orientacija į trumpą/ilgą laikotarpį.

#### A. Bird, S. Beecher požiūris.

Šie autoriai išskyrė tris žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas: panaudotojo (angl. *utilizer*), kaupėjo (*accumulator*) ir padėjėjo (*facilitator*).

*Panaudotojo strategija.* Remiasi minimaliais darbuotojų įsipareigojimais kompanijai ir darbinių savybių minimaliu išnaudojimu. Siekiama, kad kompanija išgautų efektyvumą tokiomis priemonėmis:

1. Samdant ir atleidžiant darbuotojus pagal trumpo laikotarpio poreikius.
2. Pritaikant darbuotojų sugebėjimus specifinių užduočių vykdymui.

*Kaupėjo strategija.* Remiasi maksimaliu darbuotojų įtraukimu bei jų savybių panaudojimu. Kaupėjas siekia susikurti žmogiškąjį kapitalą tokiomis priemonėmis:

1. Samdydamas didelį, galimai net užslėptą potencialą turintį personalą.
2. Pamažu vystydamas darbuotojų potencialą ir pakreipdamas jį sau naudingiausia linkme.

*Padėjėjo strategija.* Remiasi savo susikurtų žinių ir sugebėjimų kūrimu. Padėjėjas siekia vystyti darbuotojus dviem priemonėmis:

1. Samdydamas atlikto darbo rezultatu motyvuojantį save personalą.
2. Personalo rėmimu ir skatinimu patiems darbuotojams susikurti sugebėjimus ir žinias,

kurias jie laiko svarbiomis.

A. Bird, S. Beecher, panašiai kaip K. F. Ackermann sugretino savo teoriją su Miles ir Snow įmonių klasifikavimu pagal aktyvumą rinkos galimybių atžvilgiu. Skirtumas tarp jų tas, kad A. Bird ir S. Beecher neatliko jokios statistinės analizės, kokias Miles ir Snow bei jų išskirtas strategijas naudoja įmonės, o tiesiog iškėlė hipotezę, kad atitinkamai Miles ir Snow strategijai geriausiai tinka būtent viena iš jų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų. Anot jų, geriausi strategijų deriniai yra sekantys:

1. *Gynėjo verslo strategija ir kaupėjo žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.* Nuomonė pagrindžiama tuo, kad kaupėjui būdinga lėta žmogiškojo kapitalo potencialo evoliucija, pamažu kaupiama patirtis. Tai yra vertybės stabiliai dirbančio gynėjo aplinkoje. Svarbu tik teisingai pasirinkti personalą ir jį ilgai išlaikyti kompanijoje.

2. *Analitiko verslo strategija ir padėjėjo žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.* Atlikto darbo rezultatu motyvuoti darbuotojai, anot Bird ir Beecher, idealiai tinka analitiko „žvalgybinei“ veiklai, patirtį kaupiantys ir savo darbo metodus kuriantys – jo „gynybinei“ veiklai.

3. *Žvalgytojo verslo strategija ir panaudotojo žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.* Kadangi žvalgytojo veiklą galima apibūdinti kaip naujų galimybių paiešką, suradimą ir panaudojimą, tos galimybės savo turiniu gali pasirodyti labai skirtingos, taigi visai nebūtina samdyti lojalius, į ilgą laikotarpį orientuotus darbuotojus. Kitaip tariant, darbuotojų samda konkrečioms, savo pabaigą turintiems projektams įgyvendinti yra geriausia galimybė žvalgytojui (Bird A, 1995, p. 4 – 6).

Taigi, kaip matome Bird ir Beecher teorijoje *verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos* ryšys atskleidžiamas per orientaciją į trumpą/ilgą laikotarpį, poreikį darbuotojams kaupti patirtį.

Tiriant autorių naudojamų sąvokų visumą, manau, galiu teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas – tai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos su visais savo procesais, priemonėmis, struktūromis ir santykiais pozicionavimas verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese arba tiksliau organizacijos tikslo – ilgalaikio konkurencinio pranašumo paieškos procese. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija buvo suvokta kaip žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pozicija verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese.

Dabartiniai tyrinėjimai apsisotojo ties ryšio tarp žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ir verslo strategijos nustatymu. Vis dėlto teorijos neatsakė ir į daugybę klausimų. Pavyzdžiui, kaip pasirinkti kokios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės geriausios konkrečioms verslo strategijoms, arba, jeigu yra nustatyta, kad inovacinei strategijai (pagal Porterio suskirstymą) reikia samdyti plačių įgūdžių darbuotojus, kaip nustatyti kokių lygiu ji inovacinė. Tai pat nebuvo duoti atsakymai į klausimus: Kaip nustatyti kokios priemonės dera tarpusavyje? Kaip efektyviai tam tikros žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės gali duoti norimų rezultatų? Kaip jas efektyviai įdiegti? Ir t. t.

Tačiau mano nuomone, visų šių teorijų evoliucija eina nuo reaktyvių teorijų link proaktyvių. t. y. nuo tų, kuriose žmogiškųjų išteklių valdymo sistema turi atitikti verslo strategiją, iki tų, kur žmogiškųjų išteklių valdymo sistema pati kuria verslo strategiją.

Mėginant teoriją pritaikyti praktikoje, t. y. konkrečioms įmonėms, manau, kad kiekviena teorija iš dalies turi savo pritaikymą ir nėra visiškai blogų ir idealių teorijų. Kiekviena iš teorijų turi savo plusų ir minusų.

Kuo įvairiapusiškesni požiūriai, tuo atsiranda platesnės galimybės atsigręžti į realiam gyvenime vykstančius procesus. Todėl šiuo darbu siekiu ne tik analizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ryšį su bendrąja įmonės verslo strategija, tačiau ir atlikti kelių skirtingo profilio įmonių tyrimą.

### 3. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR VERSLO STRATEGIJOS RYŠIO ĮMONĖSE TYRIMAS

#### 3.1. Įmonių tyrimo tikslai ir metodika

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra neišvengiamas procesas bet kurioje verslo įmonėje. Kiekviena įmonė turi savo viziją, ilgo laikotarpio tikslus ir yra numačiusi, kokiomis priemonėmis ketina juos pasiekti. Tai reiškia, kad ji įgyvendina savo bendrąją verslo strategiją, kuri neįmanoma be žmogiškųjų išteklių valdymo.

Jau pirmoje darbo dalyje buvo identifikuoti 6 elementai, apibūdinantys personalo strategijos virsmą žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Tai vidinė žmogiškųjų išteklių vadovų ir įmonės struktūros transformacija, administracinio efektyvumo didinimas, žmogiškųjų išteklių vadovų integravimas į strateginio planavimo procesą, žmogiškųjų išteklių panaudojimas verslo strategijos kontekste, partnerystės su linijine vadovybe kūrimas bei žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos matavimas.

Antroje darbo dalyje kalbama apie užsienio autorių požiūrių į įmonės verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ryšį. Iš kiekvieno jų buvo stengiamasi identifikuoti svarbiausius minėto ryšio atskleidimui elementus: darbuotojų sugebėjimai/kvalifikacija, darbuotojų patirtis, jų polinkis į inovacijas, darbinės elgsenos kūrybiškumas/nuspėjamumas, darbo kontrolės lygis, rizikos toleravimas įmonėje, orientacija į ilgą/trumpą laikotarpį, individualus/komandinis darbas, mokymas ir ugdymas, darbinės veiklos sutapatinimas su organizacijos tikslais, valdymo procesų formalizavimas ir t.t.

Paskutiniu metu daug kalbama apie aukšto ir žemo technologiškumo įmones, todėl pasirinkus tris visiškai skirtingas įmones įdomu panagrinėti, kas jas skiria ir ką jos turi bendro. *Taigi, remiantis apibendrinta teorine medžiaga, tikimasi:*

1. Trijose skirtingo dydžio ir veiklos pobūdžio Lietuvos įmonėse išsiaiškinti, ar jose apskritai egzistuoja aiškiai suformuluotos verslo strategijos.

2. Neradus aiškiai suformuluotų strategijų, atskleisti bent numanomus įmonių strateginius tikslus, kurių pagrindu ieškoti sąsajų su galimai egzistuojančia žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.

3. Remiantis antroje darbo dalyje išskirtomis žmogiškųjų išteklių panaudojimo verslo strategijos kontekste alternatyvomis (personalo formavimas, darbo įvertinimo standartų nustatymas, darbo apmokėjimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų įtaka bei darbo sistemos), nustatyti, kokį jų derinį naudoja tiriamos įmonės.

4. Nustatyti, kokią svarbą tiriamos įmonės priskiria antrojoje darbo dalyje identifikuotiems verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijų ryšį nusakantiems elementams.

5. Išsiaiškinti, ar tiriamos įmonės turi savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas.

6. Galimos žmogiškųjų išteklių strategijos ryšį su suformuluota (numanoma) verslo strategija kiekvienoje tiriamoje įmonėje apibendrinti pagal D. Torrington ir L. Hall modelį.

7. Palyginti įmonių tyrimo rezultatus ir identifikuoti, dėl kokių priežasčių jie yra panašūs arba skiriasi.

Siekiant, kad tyrimo metu būtų gauta kuo išsamesnė informacija, naudotasi 2 metodais:

- Laisvos formos interviu su įmonių aukščiausiais vadovais.
- Įmonių aukščiausio lygio vadovų ir keletu žemesniojo lygio vadovų anketinė apklausa. Tuo tikslu sudaryta anketa.

Pokalbio metu labiau stengtasi susidaryti bendro pobūdžio vaizdą apie tiriamos įmonės struktūrą bei žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, o anketos pagalba – tiek identifikuoti ryšį tarp strategijų nusakančių elementų svarbą, tiek išsiaiškinti, kiek gali skirtis tos pačios įmonės vadovaujančiųjų darbuotojų požiūriai, vėliau analizuoti, kiek nuomonių skirtumas gali turėti įtakos įmonės valdymo procesams.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad anketine apklausa labiau stengtasi įsigilinti į kiekvienos įmonės vidinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, neturint tikslo atlikti atsakymų į tuos pačius anketos klausimus sugretinimo per kelias įmones bei jų statistinės analizės.

Visose įmonėse tyrimas pradėtas būtent nuo interviu su jos aukščiausio lygio vadovu, turint tikslą įgyti gerą supratimą tiek apie įmonės veiklos pobūdį, tiek apie jos valdymo struktūrą, tiek apie paties įmonės vadovo nuomonę, kaip sėkmingai vystosi jo verslas (ką galbūt galima laikyti vienu



realizuojamos verslo strategijos įvertinimo kriterijų). Nemaža dalis pokalbio metu gautos informacijos išdėstyta kiekvienos įmonės apibūdinimuose.

### 3.2. Įmonių apibūdinimas

Realybėje strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas niekada nėra kopijuojamas ir atliekamas pagal tam tikrus modelius ar schemas. Šie modeliai naudojami tik pagrindiniams principams sudaryti.

Ruošiantis atlikti tyrimą ir dėl jo preliminariai tariantis su įmonių vadovais, jie buvo informuoti, kad tiriamas bus verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ryšys, kad bus reikalinga informacija apie įmonės struktūrą, kad tyrimui reikalinga vadovų nuomonė.

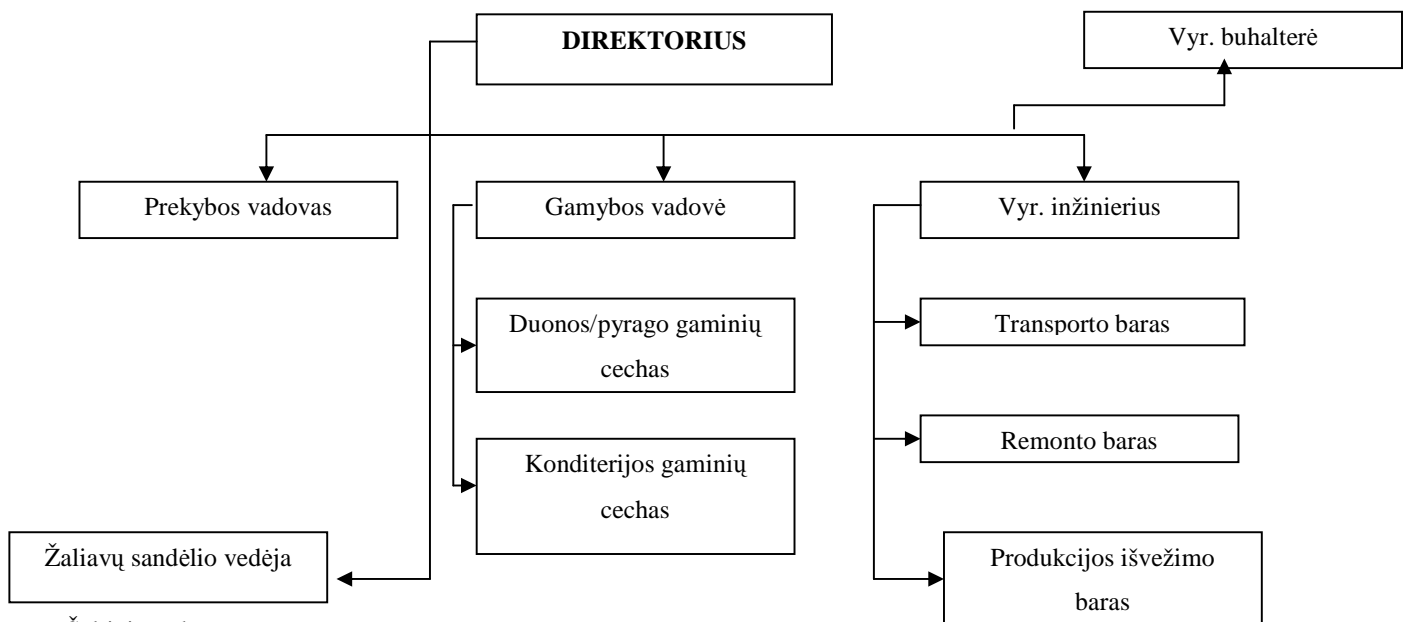
#### *Įmonė UAB „METSA“*

Tai organizacija, įsikūrusi viename iš didesnių Lietuvos miestų, užsiimanti prekyba kompiuterine technika ir programine įranga. Įmonėje dirba 14 darbuotojų: direktorius, direktoriaus pavaduotojas, 2 buhalterės, 3 vadybininkai, 6 programuotojai, 1 vairuotojas. Struktūra gan paprasta, todėl jos neilustruojų schematiškai.

Įmonė ūkinę veiklą vykdo tikrai savo mieste arba jo prieigose. Visas prekes, kurias parduoda, ji perka iš stambiausių importuotojų Vilniuje arba Kaune atstovo teisėmis. Be pajamų iš parduodamos organizacinės technikos, jos eksploatacinių medžiagų, įmonė UAB „METSA“ papildomai gauna pajamas iš pogarantinės priežiūros, remonto paslaugų bei pagal kliento poreikius sukurtų kompiuterinių programų pardavimo.

#### *Įmonė UAB „KETAS“*

Tai įmonė, įsikūrusi nedideliame mieste, užsiimanti duonos ir jos gaminių kepimu. Produkciją realizuoja savo mieste bei aplink esančiuose miestuose ir rajonuose. Įmonė, be abejo, kitu statusu, veikė dar iki tol, kol Lietuva atgavo nepriklausomybę, todėl didelė dalis darbuotojų, kurių dabar daugiau kaip 90, įmonėje dirba daugiau kaip 12 metų. 7 paveiksle pateikiama apibendrinta įmonės valdymo struktūra:



**7 pav. Įmonės UAB „KETAS“ apibendrinta valdymo struktūra**

Trumpai apie kiekvieną paveikslą objektą:

*Direktorius.* Turi dar vieną tiesioginį paveiksle nepažymėtą pavaldinį – sekretorę-referentę.

*Vyr. buhalterė.* Turi 4 pavaldinius – buhalterijos darbuotojas. Nepriima jokių svarbesnių sprendimų be direktoriaus nurodymo.

*Prekybos vadovas.* Yra atsakingas už įmonės pardavimus, iš esmės atlieka pardavimų vadybininko funkcijas santykiuose su mažmeninės prekybos įmonėmis. Jam pavaldžios tikrai keleto firminių parduotuvių vedėjos.

*Gamybos vadovė.* Tiesiogiai atsakinga už abiejų cechų veiklą. Duonos/pyrago gaminių ceche dirba apie 60 žemutinės grandies darbuotojų (kepėjų, pakuotojų ir t.t.) bei 5 meistrai-technologai, kurie rūpinasi kepinių kokybe, neturėdami patys tiesioginių pavaldinių. Konditerijos ceche jų yra atitinkamai 20 ir 1.

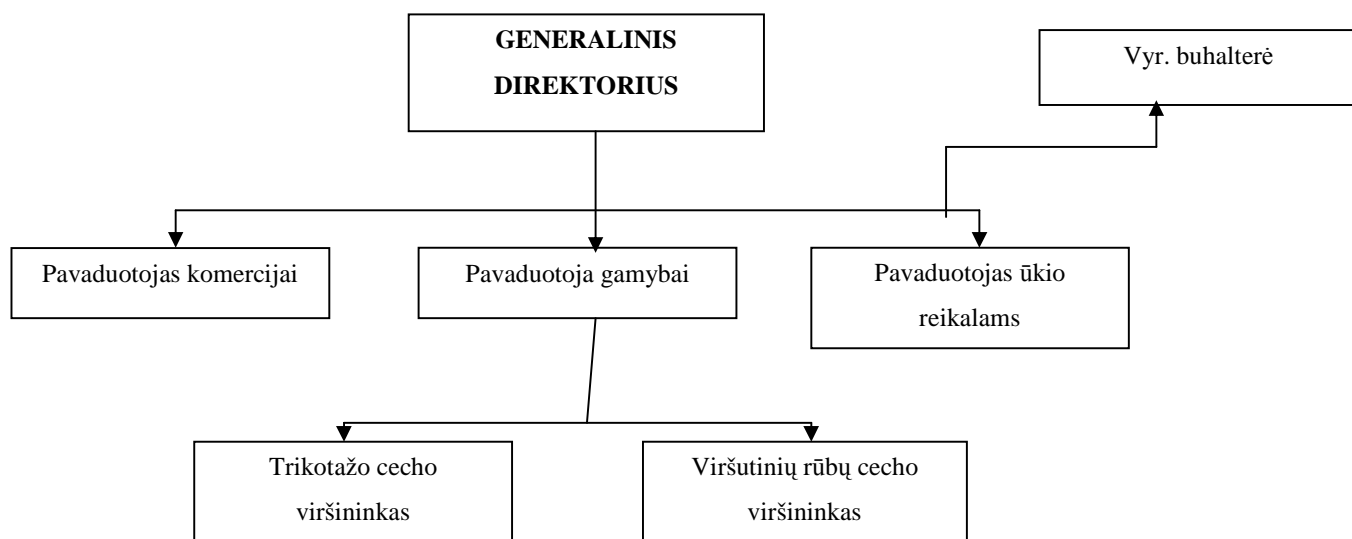
*Vyr. inžinierius.* Vadovauja tiek transporto barui, kuriame dirba apie 30 vairuotojų, išvežiojančių gaminius į mažmeninės prekybos vietas, tiek remonto barui, kuriame yra keletas šaltkalvių, elektrikų, remontuojančių ir prižiūrinčių kepimo, pakavimo įrangą, tiek transporto priemones. Iš šalies keista, kad vyr. inžinieriui pavaldūs ir produkcijos išvežimo baro 4 darbuotojai, atsakingi už reikiamos produkcijos išdavimą bei tokių operacijų dokumentavimą.

*Žaliavų sandėlio vedėja.* Turi keletą pavaldinių – sandėlininkų, atliekančių labiau krovikų negu sandėlio prižiūrėtojų ar apskaitytojų funkciją.

Kaip matome iš 7 paveikslo, įmonėje UAB „KETAS“ valdymo procesai sukonzentruoti kelių žmonių rankose. Deja, nėra nė vieno žmogaus, kurio pagrindinis darbas būtų personalo valdymas. Be direktoriaus egzistuoja tik dvi pareigybės, kurioms priskirtas didesnio skaičiaus darbuotojų valdymas. Ar tas pareigas užimantys žmonės randa laiko skirti dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui, ypač strateginiam, bus matyti iš anketinės apklausos.

#### *Įmonė UAB „IMERA“*

Tai siuvimo įmonė, įsikūrusi kaime, kurioje dirba per 300 darbuotojų. Ši įmonė pasižymi tuo, kad praktiškai visą savo produkciją eksportuoja į Vakarų Europos šalis. Gamina vaikiško trikotažo gaminius bei viršutinius rūbus darbui, žvejybai ir pan. 8 paveiksle pateikiama įmonės UAB „IMERA“ apibendrinta valdymo struktūra:



Šaltinis: sukurta autorės

## 8 pav. Įmonės UAB „IMERA“ apibendrinta valdymo struktūra

Trumpai apie 8 paveiksle pavaizduotų vadovų pavaldinius.

*Generalinis direktorius.* Kaip įprasta, turi sekretorę-referentę. Be to, jam tiesiogiai pavaldi asistentė personalo reikalams. Svarbu tai, kad šios pareigybės negalima prilyginti personalo vadovo darbui, kadangi minėta asistentė atlieka tikrai techninį darbą, susijusį su darbuotojų apskaita. Kadangi įmonėje dirba, kaip minėta, per 300 darbuotojų, asistentė personalo reikalams turi pilną darbo krūvį, informindama darbuotojų priėmimą ir atleidimą, pranešdama Valstybinio Socialinio Draudimo Skyriui apie laikino nedarbingumo, motinystės atostogų atvejus, rašydama įsakymus atostogoms suteikti ir pan. Įmonėje UAB „IMERA“ šias pareigas užimanti darbuotoja neturi net patariamojo balso teisės generaliniam direktoriui žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais, todėl 8 paveiksle sąmoningai nepažymėta.

*Vyr. buhalterė.* Turi pavaldžią tikrai vieną buhalterę - ekonomistę, užsiimančią darbo užmokesčio skaičiavimu. Neabejoju, kad pagrindu tam yra įmonėje įdiegta moderni kompiuterizuota kiekvienos atliktos gamybinės operacijos apskaita, leidžianti tiksliai kiekvienos pamainos pabaigoje žinoti, kiek kuris darbuotojas atliko operacijų, ir kas labai svarbu žmogiškųjų išteklių valdymo prasme, jiems patiems žinoti, kiek užsidirbo per darbo dieną.

*Pavaduotojas komercijai.* Rūpinasi gamybai reikalingų medžiagų sklاندaus tiekimo proceso užtikrinimu ir turi tikrai 2 tiesioginius pavaldinius – muitinės deklarantus.

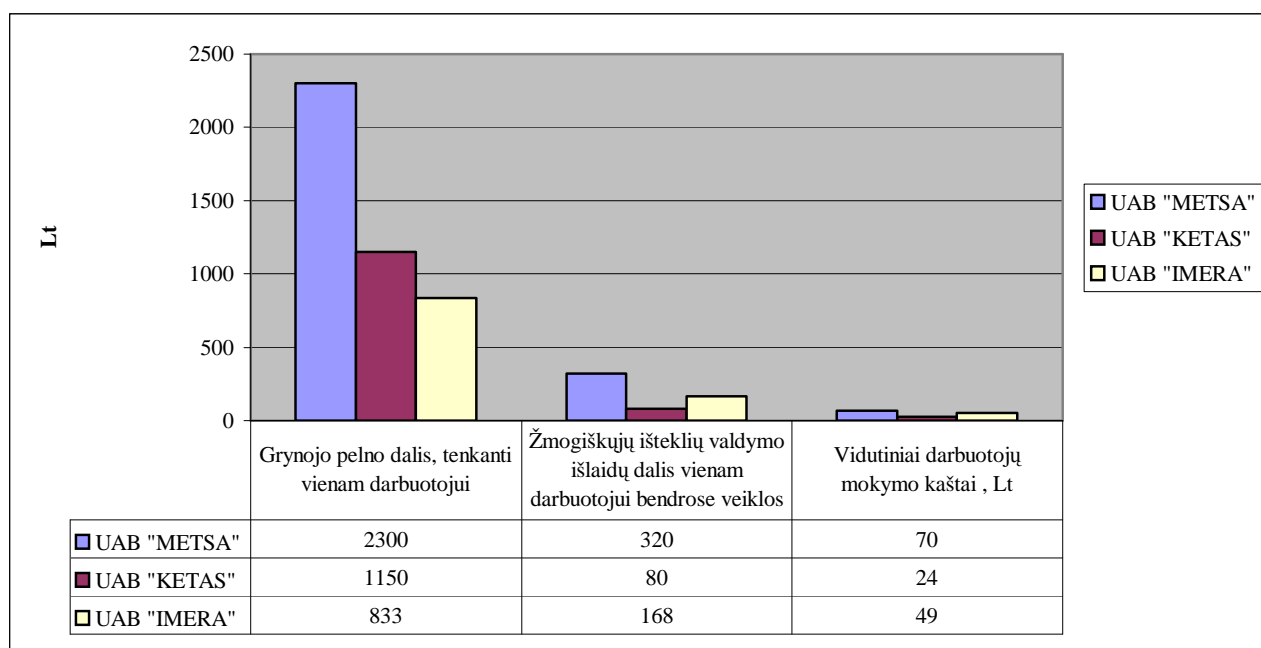
*Pavaduotoja gamybai* yra atsakinga už visą gamybos procesą, vadovauja tiek trikotažo, tiek viršutinių drabužių cechams, kuriuose atitinkamai dirba 250 ir 30 darbuotojų. Kadangi trikotažo cechas daug didesnis, minėto cecho viršininkas atlieka labiau jos pavaduotojo funkcijas, todėl galima vertinti, kad trikotažo cechą pavaduotoja gamybai valdo tiesiogiai.

*Trikotažo cecho viršininkas.* O kaip minėta, kartu ir pavaduotojai gamybai, tiesiogiai pavaldūs 2 pamainos viršininkai, keletas technologų ir kokybės kontrolierių bei visos eilinės cecho siuvėjos, pakuotojos ir sukirpėjos, atitinkamai 230, 20 ir 8 darbuotojos. Ceche darbo vietos suskirstytos į linijas pagal atliekamas funkcijas (siuvimo, siuvinėjimo, sagų įsiuvimo ir pan.), tačiau mums tai nėra aktualu, kadangi šio poskyrio tikslas – parodyti, kiek kiekvienas vadovas turi pavaldinių, t. y. kiek platus jo vadovavimo laukas.

*Viršutinių rūbų cecho viršininkas.* Tiesiogiai vadovauja eiliniams darbininkams ceche, taip pat technologui ir kokybės kontrolieriui, kadangi gamyba ceche vyksta viena pamaina, o jame dirba iš viso 30 darbuotojų.

*Pavadootojas ūkio reikalams.* Vadovauja techniniam personalui – šaltkalviams, vairuotojams, elektrikams, staliams, kurių iš viso 8.

Visose trijose įmonėse pagal grynąjį įmonės pelną vis dėlto labai mažai lėšų skiriama darbuotojų mokymui, daugiau orientuojamasi į darbo jėgos pasiūlą, darbuotojų kaitą, darbuotojus su praktika. Tai ir parodyta 9 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 9 pav. Grynojo pelno dalies vienam darbuotojui sulyginimas su žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidomis ir mokymo kaštais

#### 3.3. Įmonių tyrimo rezultatai

Kaip jau minėta, kiekvienoje iš tirtų įmonių, naudotasi dvejopa metodika: interviu bei anketine apklausa. Visose įmonėse tyrimas pradėtas būtent nuo interviu su jos aukščiausio lygio vadovu, turint tikslą įgyti gerą supratimą tiek apie įmonės veiklos pobūdį, tiek apie jos valdymo struktūrą, tiek apie paties įmonės vadovo nuomonę, kaip sėkmingai vystosi jo verslas (ką galbūt galima laikyti vienu realizuojamos verslo strategijos įvertinimo kriterijų). Nemaža dalis pokalbio metu gautos informacijos išdėstyta kiekvienos įmonės apibūdinimuose ankstesniame poskyryje. Žemiau pateikiu verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ryšio analizei vertinga informacija, gauta tiek interviu, tiek anketinės apklausos metu.

	Vadovaujantis personalas	Apklausoje dalyvavusieji	Apklausa įmonėse, proc.
4 lentelė.	Įmonė UAB „METSА“	2	100
	Įmonė UAB „KETAS“	8	75
	Įmonė UAB „IMERA“	7	86

### Apklausa įmonėse

Šaltinis: sukurta autorės.

Tyrimo rezultatus galima laikyti parodančius realią situaciją įmonėse, nes vienoje įmonėje apklausta 100 proc., kitose daugiau negu 75 proc.

#### Įmonė UAB „METSА“

Pokalbio su įmonės UAB „METSА“ direktoriumi metu išsiaiškinti sekantys dalykai (žr.5 lentelę):

5 lentelė.

#### Pokalbio su įmonės UAB „METSА“ direktoriumi rezultatai

Kriterijus	Įmonės direktoriaus nuomonė.
Suformuluota verslo strategija.	Nepakankama.
Strateginiai tikslai keletui metų į priekį.	1. Išlaikyti profesionalaus ir patikimo kompiuterinių technologijų pardavėjo įvaizdį savo mieste ir aplink jį. 2. Siekti augimo, pristatant naujoves bei įgyjant esamų klientų pasitikėjimą
Pagrindiniai personalo formavimo aspektai.	Siekiama turėti jauną, iniciatyvų, tobulėti siekiantį kolektyvą, kurio viduje numatomos sąlygos atskleisti stipriausias darbinės savybes bei galimybes kopti karjeros laiptais
Darbo apmokėjimo sistema įmonėje.	Subjektyvi, priklausanti tikrai nuo įmonės direktoriaus nuomonės į darbuotojų įdėtas pastangas bei gautus rezultatus
Darbuotojų kaita įmonėje.	Labai nedidelė.
Vykdomo verslo sėkmingumas apklausos momentu.	Normalus ir pakankamai stabilus.

Šaltinis: sukurta autorės.

Įmonės UAB „METSA“ direktoriaus ir direktoriaus pavaduotojo anketinė apklausa davė šiuos rezultatus (viduriniame 6 lentelės stulpelyje pateikiami atsakymų variantai, ten, kur jie nevienodi, pateikiama pirma direktoriaus nuomonė):

6 lentelė.

### Įmonės UAB „METSA“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Dėmesys strateginiams klausimams	1. Per mažas; 2. Pakankamas	Direktoriaus atsakymas – per mažai, pavaduotojo – pakankamai, rodo arba egzistuojančias aukščiausio lygio vadovo (direktoriaus) mintyse kol kas nerealizuotas įmonės plėtros perspektyvas, arba tikrai pagrindžia skirtingą statusą įmonėje turinčių žmonių skirtingus poreikius.
M. Porter konkurencijos strategija	Derinys tarp žemų kaštų ir aukštos kokybės strategijų	Abu atsakiusieji vieningai nurodė, kad įmonėje vyrauja derinys tarp žemų kaštų strategijos ir aukštos kokybės strategijos. Dar iš pokalbio su direktoriumi akivaizdu, kad įmonė rūpinasi savo įvaizdžiu, todėl natūralu, kad stengiasi prekiauti aukštos kokybės kompiuterine technika, teikti aukštos kokybės paslaugas. Tai, kad paminėta ir žemų kaštų strategija, leidžia manyti, kad pajamų kūrimui iš eksploatacinių žaliavų (rašalo spausdintuvams, kompiuterių diskelių ir pan., kieno kokybinės charakteristikos nedaug skiriasi) labai didelį vaidmenį klientų akyse vaidina pardavimo kaina, kainų konkurencija tarp pardavėjų. Strateginiu tyrimo aspektu, norėčiau pažymėti vieningą abiejų vadovų požiūrį.
Įmonės tipas pagal Miles ir Snow	1. Analitikas; 2. Gynėjas.	Prisiminus tai, kad įmonei – analitikui būdingos tam tikros žvalgytojo savybės (pastovi paieška naujų produktų ir rinkų), ir pastebėjus, kad analitiku įmonę įvardino būtent direktorius, galima daryti prielaidą, kad žvalgytojo funkcijas būtent direktorius vienas ir atlieka, kas duoda pagrindo manyti, jog strateginis planavimas įmonėje koncentruotas vienoje rankose.
Ilgalaikių tikslų formuotojai	1. Akcininkai; 2. Visi vadovaujantys darbuotojai	Pažymėtina, kad akcininkus nurodė direktorius, o visus vadovaujančius darbuotojus – pavaduotojas. Galima daryti prielaidą, kad jis norėtų labiau prisidėti prie strateginio planavimo.
Pastovaus darbuotojų bendradarbiavimo, komandinio darbo įvertinimas tarp kitų kriterijų.	1. 2-a vieta 2. 5-a vietos.	Būtent direktorius, kurio rankose, kaip pastebėjau, koncentruotas strateginis planavimas, davė aukštesnį įvertinimą. Jo nuomonę vertinu kaip svaresnę.

6 lentelės tęsinys.

### Įmonės UAB „METSА“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Vieningai išsakyti pranašumai prieš konkurentus	Lankstumas.	Tai įmonės savybė, kuri neįmanoma be atitinkamų žemesnio lygio darbuotojų pastangų
Darbuotojų darbinės veiklos sutapatinimo su įmonės strateginiais tikslais įvertinimas	1. 21 - 40 proc. darbuotojų; 2. 81 - 100 proc. darbuotojų.	Kadangi jau dukart pastebėjau, kad strateginiai klausimai yra tikrai direktoriaus rankose, labiau pasitikėsiu jo nuomone (21 - 40 proc.), gan kritiškai vertinančia darbuotojų pastangų kryptį.
Įmonės bendravimo stilius	1. Labai atviras ir neformalus; 2. Gana atviras ir neformalus.	Vertinimas pavaldinių nuomonės, kuri atsiskleidžia neformaliame bendravime.
Poreikis keisti bendravimą ir kryptis	Išlaikyti tokį pat.	Nuomonės visiškai sutapo.
Pavaldinių kontrolė vadovų nuomone	Optimali.	Vadovų nuomonės sutapo.
Kontrolė kaip pagalba patiem pavaldiniams	1. Taip; 2. Iš dalies.	Rodo aukštą pasitikėjimo pavaldinių galimybėmis lygį ir tai, kad verslo ilgalaikiai tikslai numato klaidų tikimybę bei sąlygų žmogiškiesiems ištekliams mokytis iš klaidų sudarymą.
Reikalavimas naujam darbuotojui parodyti visas galimybes	Per 6 mėn.	Žmogiškųjų išteklių formavimo požiūriu keliami reikalavimai darbuotojams gana griežti.
Darbuotojų išėjimas iš įmonės kaip balanso tarp būtino atsinaujinimo ir mokes fondo augimo prielaida	1. Po 1 - 2 metų; 2. Geras darbuotojas neturi pats išeiti	Atsakymų prieštaravimas rodo skirtingus požiūrius apie įmonės orientaciją į ateitį arba siauresnį direktoriaus pavadootojo suvokimą, dėl kokių priežasčių auga mokes fondas.
Galimo vidinio mokymo įvertinimas santykyje su turimomis žiniomis	1. 60 proc.; 2. 50 proc.	Rodo dideles galimybes darbuotojams mokytis iš kompanijos patirties.
Dėmesys darbuotojų mokymui ir ugdymui įmonės galimybių kontekste	Kad ir kiek kainuotų, būtina mokyti 2 - 3 kartus per metus.	Maksimalus ir vieningas mokymo reikšmės įvertinimas.
„Idealaus“ darbuotojo savybės	Atsakingumas, komunikabilumas, pareigingumas, geras profesinis pasirengimas, lankstumas, noras tobulėti, komandinio darbo	Vertinimas darbuotojų kaip specialistų įnašo įmonei keliamų tikslų siekime.



	sugebėjimai.	
Kriterijai, sulaikantys darbuotojus kompanijoje	Darbo užmokestis, galimybė kūrybiškai atlikti darbą, geri darbuotojų santykiai, galimybė tobulėti	Galima teigti, kad ieškoma būdų išlaikyti gerus specialistus įmonėje.
Reakcija į darbuotojų klaidas	Pokalbis, priešasties nustatymas ir sprendimas, kaip to išvengti ateityje.	Atsakymai rodo, kad įmonėje yra gan liberalus požiūris į klaidas, todėl matyti nuostata, jog jos neišvengiamos ir reikia kaupti patirtį ir iš jų mokytis.

6 lentelės tęsinys.

### Įmonės UAB „METSА“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Pavaldinių darbingumas, nesant vadovui.	Nežymiai atsipalaiduoja, bet susidoroja su darbu.	Vienodi atsakymai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdyme kontrolės yra nedaug, pavaldinių darbinė veikla gana sąmoninga.
Įmonei naudingų pasiūlymų skatinimas.	Visada.	Rodo didelį poreikį iniciatyviems darbuotojams.
Bendravimas su pavaldiniais neformalioje aplinkoje.	Taip, nes vienija bendri laisvalaikio praleidimo būdai.	Rodo įtampos kolektyve nebuvimą.
Veiksmai, užvaldžius kitą stabiliai dirbančią kompaniją	Įsiklausymas į esamų vadovų nuomonę ir tolimesnių uždavinių kėlimas.	Rodo, kad vertinama sukaupta patirtis, taip pat suvokimą, kad verslas turi būti vystomas konkrečių strateginių tikslų linkme.

Šaltinis: sukurta autorės

### Įmonė UAB „KETAS“

Pokalbio su įmonės UAB „KETAS“ direktoriumi metu išsiaiškinti sekantys dalykai (žr. 7 lentelę):

7 lentelė.

### Pokalbio su įmonės UAB „KETAS“ direktoriumi rezultatai

Kriterijus	Įmonės direktoriaus nuomonė.
Suformuluota verslo strategija.	Nepakankama.
Strateginiai tikslai keletui metų į priekį.	1. Išlaikyti turimas pardavimo apimtis užimame regione 2. Atlaikyti stiprėjantį mažmeninės prekybos tinklų spaudimą gamintojams.
Pagrindiniai personalo formavimo aspektai.	Siekiama nedaryti jokių pokyčių personalo klausimais, kadangi vietovėje, kurioje įsikūrusi įmonė, yra gana aukštas nedarbo lygis, lemiantis tiek esamų darbuotojų nenorą išeiti iš įmonės, tiek didelį skaičių norinčiųjų juos pakeisti.
Darbo apmokėjimo sistema įmonėje.	Kvalifikuotiems darbuotojams – be pokyčių, nusistovėjusi per eilę metų ir padiktuota išorinės darbo rinkos sąlygų, nekvalifikuotiems – minimalus atlyginimas už darbą.
Darbuotojų kaita įmonėje.	Labai nedidelė dėl nedarbo regione.
Vykdomo verslo sėkmingumas apklausos momentu.	Vertinamas kritiškai.

Šaltinis: sukurta autorės

Įmonės UAB „KETAS“ vadovų anketinė apklausa davė šiuos rezultatus (viduriniame 8 lentelės stulpelyje pateikiami atsakymų variantai, ten, kur jie nevienodi, pateikiama pirma direktoriaus nuomonė):

8 lentelė.

### Įmonės UAB „KETAS“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Dėmesys strateginiams klausimams	Pakankamas.	Kritiško verslo sėkmingumo įvertinimo atveju, toks atsakymų sutapimas gali rodyti nenorą planuoti toli į priekį.
M. Porter konkurencijos strategija	1. Aukštos kokybės strategija; 2. Žemų kaštų strategija	Gali būti, kad įmonės direktorius labiau už gamyboje dirbančius darbuotojus žino priemones išsivirti rinkoje. Žemų kaštų strategijos įvardinimas gali tiesiog rodyti griežtą kaštų kontrolę gamybos procese.
Įmonės tipas pagal Miles ir Snow	Analitikas; Žvalgytojas	Iš pokalbio su direktoriumi aišku, kad įmonės galimybes plėsti rinką yra labai ribotos, taigi žvalgytojo sąvoka pateisinama tikrai naujų produktų prasme. Tai, kad žvalgytoju įmonę įvertino vyr. technologas, verčia suabejoti jo kompetencija strateginiais klausimais.
Ilgalaikių tikslų formuotojai	Visi vadovaujantys darbuotojai	Žmonės strategiją kuria vadovaujanti personalas.
Pastovaus darbuotojų bendradarbiavimo, komandinio darbo įvertinimas tarp kitų kriterijų.	1. Vidutinis įvertinimas – 3-a vieta.	Komandinio darbo vertinimas įmonėje vidutiniškas.
Vieningai išsakyti pranašumai prieš konkurentus	1. Patirtis, sąžiningas požiūris į darbą	Pažymėtina tai, kad vienas vadovų nesugebėjo įvardinti nei vieno pranašumo – jam šis klausimas pasirodė per sudėtingas. Tikrai įmonės direktorius įvardino išorinėje rinkoje reikšmingas charakteristikas: lankstų marketingą, aukštą produkcijos kokybę ir įmonės įvaizdį. Negaliu sutikti, kad tokios išsakytos kitos sąvokos kaip darbuotojų (ne vadovų) patirtis, sąžiningas požiūris į darbą gali padėti konkurencinėje kovoje.
Darbuotojų darbinės veiklos sutapatavimo su įmonės strateginiais tikslais įvertinimas	1. 21 - 40 proc. darbuotojų 2. Iki 20 proc. darbuotojų	Gana vieningas ir aiškus įvertinimas.
Įmonės bendravimo stilius	1. Gana atviras ir neformalus; 2. Formalus.	Labai išsiskyrė direktoriaus ir kitų vadovų nuomonės. Darau prielaidą, kad tai autokratiško vadovavimo požymis.
Poreikis keisti bendravimą ir kryptis	1. Išlaikyti tokį pat; 2. Keisti neformalaus bendravimo link.	Direktoriaus ir kitų vadovų nuomonių skirtumai tik patvirtina ką tik iškeltą prielaidą.
Pavaldinių kontrolė vadovų nuomone	1. Per maža 2. Optimali	Trečiasis iš eilės nuomonių nesutapimas rodo arba gan skirtingus direktoriaus ir kitų vadovų požiūrius į valdymo procesus, arba žemesnio lygio vadovų atitolimą nuo strateginių klausimų.

Kontrolė kaip pagalba patiems pavaldiniams	1. Taip 2. Iš dalies	Rodo didesnę už vidutinį pasitikėjimo pavaldinių galimybėmis lygį ir tai, kad verslo ilgalaikiai tikslai numato klaidų tikimybę bei sąlygų žmogiškiems ištekliams mokytis iš klaidų sudarymą.
--	-------------------------	---

8 lentelės tęsinys.

### Įmonės UAB „KETAS“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Reikalavimas naujam darbuotojui parodyti visas galimybes.	1. Per 6 mėn.; 2. Per pirmuosius metus.	Žmogiškųjų išteklių formavimo požiūriu keliami reikalavimai darbuotojams pakankamai griežti.
Darbuotojų išėjimas iš įmonės kaip balanso tarp būtino atsinaujinimo ir mokes fondo augimo prielaida.	1. Pasiektas optimalus darbuotojų derinys; 2. Iki 10 metų	Vadovai, ypač direktorius, atsinaujinimą laiko nereikalingu. Be to, mokes fondo augimo įmonėje nėra, todėl atsakymai atitinka situaciją.
Galimo vidinio mokymo įvertinimas santykiyje su turimomis žiniomis.	Vidutinis įvertinimas – 43 proc.	Rodo labai vidutiniškas galimybes darbuotojams mokytis iš kompanijos patirties.
Dėmesys darbuotojų mokymui ir ugdymui įmonės galimybių kontekste.	Paminėti visi galimi atsakymai, išskyrus, kalbant apie tuščią pinigų švaistymą.	Apie realią situaciją spręsti sunku, pastebėtina, jog direktorius pažymėjo atsakymo variantą, labiausiai supriešinantį mokslo poreikį ir galimybes.
„Idealaus“ darbuotojo savybės.	Lankstumas, komunikabilumas, geros profesinės žinios.	Žemesnio lygio vadovams patiems sugalvoti po keletą savybių buvo per sunku.
Kriterijai, sulaukiantys darbuotojus kompanijoje.	1. Darbo užmokestis, 2. Nedarbas.	Aiškiai matyti, kad darbuotojams darbas įmonėje UAB „KETAS“ – vienintelis šiuo metu įmanomas pajamų šaltinis.
Reakcija į darbuotojų klaidas.	1. Pokalbis, priežasties nustatymas ir sprendimas, kaip to išvengti ateityje; 2. Išsiaiškinimas ir sprendimas.	Požiūris į riziką ir klaidas gana progresyvus.
Pavaldinių darbingumas, nesant vadovui.	Nežymiai atsipalaiduoja, bet susidoroja su darbu.	Vienodi atsakymai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdyje kontrolės yra nedaug, pavaldinių darbinė veikla gana sąmoninga.
Įmonei naudingų pasiūlymų skatinimas.	1. Visada; 2. Ne kiekvieną kart, tačiau kad liktų stimulas.	Rodo vidutinišką poreikį iniciatyviems darbuotojams.
Bendravimas su pavaldiniais neformalioje aplinkoje	1. Taip; 2. Ne	Kadangi į šį klausimą teigiamai atsakė tik direktorius, reiškia, kad neformalioje aplinkoje bendrauja tarpusavyje tik vadovų kolektyvas, todėl yra didelė distancija tarp vadovų ir eilinių darbuotojų.
Veiksmai, užvaldžius kitą stabiliai dirbančią kompaniją	Įsiklausymas į esamų vadovų nuomonę ir tolimesnių uždavinių kėlimas.	Rodo, kad vertinama sukaupta patirtis, taip pat suvokimą, kad verslas turi būti vystomas konkrečių strateginių tikslų linkme.

Šaltinis: sukurta autorės

*Įmonė UAB „IMERA“*

Pokalbio su įmonės UAB „IMERA“ generaliniu direktoriumi metu išsiaiškinti sekantys dalykai (žr. 9 lentelę):

9 lentelė.

**Pokalbio su įmonės UAB „IMERA“ generaliniu direktoriumi rezultatai**

<b>Kriterijus</b>	<b>Įmonės generalinio direktoriaus nuomonė</b>
Suformuluota verslo strategija.	Nepakankama
Strateginiai tikslai keletui metų į priekį.	1. Išlaikyti turimas gamybinės ir realizacines apimtis, esamų užsienio užsakovų pasitikėjimą. 2. Ieškoti alternatyvių produkcijos pardavimo galimybių.
Pagrindiniai personalo formavimo aspektai.	Turėti kokybiškai ir našiai darbą atliekančių darbuotojų kolektyvą, galintį, reikalui esant, dirbti viršvalandžius ir būti atitinkamai atlygintam.
Darbo apmokėjimo sistema įmonėje.	Vadovams ir aukštai kvalifikuotiems specialistams – subjektyvi pagal generalinio direktoriaus nuomonę, eiliniams darbininkams – pagal vienetinį tarifinį atlygį už kiekvieną atliekamą gamybinę operaciją.
Darbuotojų kaita įmonėje.	Kaip vidutinišką, esant aplinkybei, kad darbas gana monotoniškas.
Vykdomo verslo sėkmingumas apklausos momentu.	Normalus ir pakankamai stabilus.

Šaltinis: sukurta autorės.

Įmonės UAB „IMERA“ direktoriaus ir direktoriaus pavaduotojo anketinė apklausa davė šiuos rezultatus (viduriniame 10 lentelės stulpelyje pateikiami atsakymų variantai, ten, kur jie nevienodi, pateikiama pirma generalinio direktoriaus nuomonė):

10 lentelė.

**Įmonės UAB „IMERA“ vadovų anketinės apklausos rezultatai**

<b>Kriterijus</b>	<b>Gauti atsakymų variantai</b>	<b>Komentaras</b>
Dėmesys strateginiams klausimams	1. Pakankamas; 2. Per mažas	Skirtingi respondentų atsakymai rodo nevienodai suvokiamus strateginius įmonės tikslus.
M. Porter konkurencijos strategija	2. Derinys tarp aukštos kokybės ir inovacijų strategijų	Pažymėtina vieninga respondentų nuomonė, rodanti pakankamai aiškų suvokimą apie tai, kur link įmonė žengia.
Įmonės tipas pagal Miles ir Snow	Derinys tarp Žvalgytojo ir Analitiko.	Nuomonių sutapimas, tikiuosi, turintis pagrindą.
Ilgalaikių tikslų	1. Akcininkai;	Pažymėtina, kad akcininkus nurodė direktorius, o visus

formuotojai	2. Visi vadovaujantys darbuotojai.	vadovujančius darbuotojus – kiti vadovai. Kaip ir įmonėje UAB „METS“ , galima daryti prielaidą, kad jie norėtų labiau prisidėti prie strateginio planavimo.
Pastovaus darbuotojų bendradarbiavimo, komandinio darbo įvertinimas tarp kitų kriterijų.	Vidutinis įvertinimas – 3-a vieta.	Komandinio darbo vertinimas įmonėje vidutiniškas.

10 lentelės tęsinys.

### Įmonės UAB „IMERA“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Vieningai išsakyti pranašumai prieš konkurentus.	Gera techninė bazė, geri užsakovai, kvalifikuota darbo jėga, sumanus vadovas, lankstumas, įvaizdis, geri ryšiai, aukšta produkcijos kokybė.	Nors kai kuriais atsakymais nuomonės neryškiai skirėsi, tačiau svarbu tai, kad, priešingai negu įmonėje UAB „KETAS“, visi vadovai sugeba nesunkiai identifikuoti stipriąsias puses.
Darbuotojų darbinės veiklos sutapatinimo su įmonės strateginiais tikslais įvertinimas	Iki 20 proc.	Toks vieningas atsakymas duoda pagrindą manyti, kad visi vadovai nemato poreikio informuoti apie strateginius tikslus eilinių darbuotojų.
Įmonės bendravimo stilius	1. Vidutinis tarp formalus ir neformalus; 2. Gana atviras ir neformalus.	Atsakymai rodo, kad vadovai vertina įmonės mikroklimatą kaip vieną iš vidinių resursų siekiant strateginių tikslų.
Poreikis keisti bendravimą ir kryptis	1. Išlaikyti tokį pat; 2. Keisti neformalus bendravimo link.	Manoma, kad bendravimas įmonėje yra pakankamas.
Pavaldinių kontrolė vadovų nuomone	1. Per maža; 2. Optimali.	Tik direktorius mano, kad kontrolė per maža. Ko gero, jam trūksta tiesioginių pavaldinių – kitų apklaustų vadovų kontrolės.
Kontrolė kaip pagalba patiem pavaldiniams	1. Taip; 2. Iš dalies	Rodo aukštą pasitikėjimo pavaldinių galimybėmis lygį ir tai, kad verslo ilgalaikiai tikslai numato klaidų tikimybę bei sąlygų žmogiškiesiems ištekliams mokytis iš klaidų sudarymą.
Reikalavimas naujam darbuotojui parodyti visas galimybes	1. Per 6 mėn.; 2. Per pirmuosius darbo metus.	Žmogiškųjų išteklių formavimo požiūriu keliami vidutinio griežtumo reikalavimai darbuotojams.
Darbuotojų išėjimas iš įmonės kaip balanso tarp būtino atsinaujinimo ir mokos fondo augimo prielaida	1. Po 5-6 metų; 2. Po 10 metų.	Respondentai gana vieningai nurodė, kad įmonei naudingas personalo atsinaujinimas po tam tikro laiko ir ribotas mokos fondas. Išvada – visi vadovai žino apie ilgalaikius įmonės tikslus.
Galimo vidinio mokymo įvertinimas santykyje su turimomis žiniomis	Vidutinis įvertinimas – 27 proc.	Rodo, kad iš darbuotojų labiau reikalaujama turimų profesinių žinių. Galimybės mokytis darbo vietoje labai ribotos.
Dėmesys darbuotojų mokymui ir ugdymui įmonės galimybėmis	Geram darbuotojui užtenka ir vienerių kursų per metus.	Rodo įmonės nenusiteikimą daug investuoti į žmogiškąją kapitalą.

kontekste		
„Idealaus“ darbuotojo savybės	Geros profesinės žinios, darbštumas, sąžiningumas, pareiškimas, savarankiškumas, reiklumas sau ir kitiems, savikritiškumas, nuoširdumas.	Atkreiptinas dėmesys, kad visi be išimties apklausti vadovai nurodė sąžiningumą. Tai išties didelė vertybė įmonėje, kuri investavo nemažus pinigus į kompiuterizuotą tiek žaliavų, tiek į darbuotojų atliekamų gamybinių operacijų apskaitą.
Kriterijai, sulaikantys darbuotojus kompanijoje	Darbo užmokestis, geri darbuotojų santykiai, subalansuotas darbo krūvis.	Teisingai įmonės vadovų suprasti pagrindiniai kriterijai stengiantis išlaikyti gerus darbuotojus.

10 lentelės tęsinys.

### Įmonės UAB „IMERA“ vadovų anketinės apklausos rezultatai

Kriterijus	Gauti atsakymų variantai	Komentaras
Reakcija į darbuotojų klaidas	1. Pokalbis, priežasties nustatymas ir sprendimas, kaip to išvengti ateityje; 2. Išsiaiškinimas ir sprendimas	Atsakymai rodo, kad įmonėje yra gan liberalus požiūris į klaidas, todėl matyti nuostata, jog jos neišvengiamos ir reikia kaupti patirtį ir iš jų mokytis.
Pavaldinių darbingumas, nesant vadovui	Nežymiai atsipalaiduoja, bet susidoroja su darbu.	Vienodi atsakymai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdyme kontrolės yra nedaug, pavaldinių darbinė veikla gana sąmoninga.
Įmonei naudingų pasiūlymų skatinimas	1. Ne kiekvieną kart, tačiau kad liktų stimulas; 2. Visada.	Rodo nedidelį poreikį iniciatyviems darbuotojams. Atsakymų skirtumai rodo nevienodą požiūrį į tokius darbuotojus.
Bendravimas su pavaldiniais neformalioje aplinkoje	1. Ne; 2. Taip.	Gautas vienintelis iš viso tyrimo atsakymas, kad bendraujama neformalioje aplinkoje tam, kad galima būtų aptarti darbinis reikalus. Pažymėtina, kad tokį atsakymą davė gamybos vadovė moteris įmonėje, kurioje dirba 95% moterų. Taigi, net didelėje Lietuvos mastais kompanijoje galima rasti, manau, gan šiuolaikiškų žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių.
Veiksmai, užvaldžius kitą stabiliai dirbančią kompaniją	1. Įsiklausymas į esamų vadovų nuomonę ir tolimesnių uždavinių kėlimas; 2. Tik išsakymas laukiamų rezultatų	Rodo aukštą patirties vertinimą, pasitikėjimą žmogiškuoju kapitalu.

Šaltinis: sukurta autorės.

#### 3.4. Ryšio tarp *Verslo strategijos* ir *Žmogiškųjų išteklių valdymo* įvertinimas įmonėse

Kalbėdama apie personalo strategijos virsmo žmogiškųjų išteklių valdymo strategija elementus, pastebėjau, kad žmogiškųjų išteklių panaudojimui verslo strategijos kontekste išskiriamos šešios alternatyvos, iš kurių įmonės vadovai gali sudaryti optimaliausią derinį. Jos apima: 1. Personalo formavimą, 2. Darbo įvertinimo standartų nustatymą, 3. Darbo apmokėjimą, 4. Darbuotojų mokymą ir

kvalifikacijos kėlimą, 5. Darbuotojų įtaką, 6. Darbo sistemas (darbuotojams suteikiamos atsakomybės ir kontrolės derinį). Taigi, galima apibendrinti, kokius derinius naudoja kiekviena tirta įmonė.

Analizuojant teoriškai galimus žmogiškųjų išteklių strategijos ryšio su verslo strategija atvejus, išskyrčiau eilę elementų, atskleidžiančių minėtą ryšį: darbuotojų sugebėjimai/kvalifikacija, darbuotojų patirtis, jų polinkis į inovacijas, darbinės elgsenos kūrybiškumas/nuspėjamumas, darbo kontrolės lygis, rizikos toleravimas įmonėje, orientacija į ilgą/trumpą laikotarpį, individualus/komandinis darbas, mokymas ir ugdymas, valdymo procesų formalizavimas ir t. t.

Po pokalbių su įmonių vadovais ir ypač anketinės apklausos rezultatu, galima apibendrinti šiems elementams skiriamą dėmesį. Taigi, apie kiekvieną įmonę iš eilės.

#### *Įmonė UAB „METSА“*

Tai įmonė, nors ir labai nedidelė, tačiau turinti aiškius ilgalaikius tikslus, kuriuos tenka prilyginti verslo strategijai. Jos sąvoką ir toliau naudosime, apibūdindami ryšį su žmogiškųjų išteklių valdymu. Personalas formuojamas pagal realų darbo jėgos poreikį verslo tikslams pasiekti iš išorinių šaltinių. Karjeros galimybės atviros visiems gerai savo darbe užsirekomendavusiems darbuotojams. Įmonės struktūra labai paprasta, todėl darbo ir jo atlikimo įvertinimo standartai nesuformuluoti ir yra subjektyvūs, kaip ir darbo apmokėjimo procesas. Strateginio planavimo klausimai sukonzentruoti išimtinai įmonės aukščiausiojo vadovo rankose.

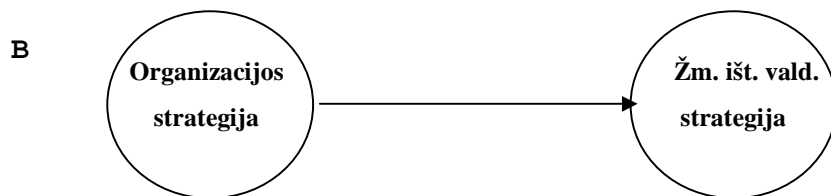
Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad įmonė siekia ne tik nusamdyti, tačiau ir išugdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, taip pat vertina jų lankstumo savybę. Verslo strateginiai tikslai kalba apie išsikovoto statuso ir įvaizdžio išlaikymą, todėl įvaizdį padėti išlaikyti gali tik profesionalūs, prisitaikantys, kūrybiški ir iniciatyvą rodantys darbuotojai. Tokių charakteristikų darbuotojų nereikia labai griežtai kontroliuoti, todėl nedidelis įmonės UAB „METSА“ darbuotojų atsipalaidavimas, nesant vadovams, bei pastarųjų įvertinimas, kad kontrolės lygis yra optimalus, byloja, jog panašių savybių personalas ir yra įmonėje. Taigi šiuo požiūriu pasiektas gana glaudus verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys.

Įmonės direktorius suvokia, kad atstovo (dilerio) verslas apibrėžtame regione laikosi tvirtai tol, kol galioja sutartys su gerokai stambesniais tiekėjais. Pastariesiems pakeitus savo tikslus (pavyzdžiui, nusprendus atidaryti savo filialą) ir pardavimo sąlygas, situacija gali labai pasikeisti. Todėl verslo strategija gali būti vertinama kaip analitiko pagal Miles ir Snow tipologiją, o žmogiškiesiems ištekliams nėra keliami ilgalaikiai tikslai, ir tai patvirtina, jog optimalus balansas tarp atsinaujinimo ir mokes fondo augimo bus, darbuotojams išeinant po 1 - 2 metų. Nepaisant to, į darbuotojų klaidas žiūrima kaip į natūralų procesą, į pavaldinių kontrolę – kaip į pagalbos priemonę patiems

darbuotojams. Tai, manau, rodo, kad žmogiškasis kapitalas yra vertinamas, tuo pat metu suvokiant, kad nebūtinai įmonė UAB „METSA“ yra jo maksimalaus atsiskleidimo vieta.

Įmonei užsiimant prekybine veikla ir didesnę dėmesį pardavimuose skiriant kitoms organizacijoms, o ne fiziniams asmenims, pagrindinė marketingo priemonė yra tiesioginis pardavimas. Todėl kai kuriais atvejais geresnį rezultatą duoda individualus darbas, kai kuriais – komandinis. Tai, kad įmonėje UAB „METSA“ komandinis darbas vis tik laikomas vertybe (buvo paminėtas tarp „idealaus“ darbuotojo savybių), nenusako jokio ryšio su verslo strategija. Kritišką įmonės vadovo vertinimą, kiek darbuotojų sąmoningai padeda įgyvendinti strateginius tikslus, bei jo norą skirti strateginiams klausimams daugiau dėmesio, vertinčiau kaip reiklumą sau ir kitiems.

Vis dėlto, įmonėje UAB „METSA“ verslo valdymo procesai akivaizdžiai dominuoja virš žmogiškųjų išteklių valdymo procesų. Todėl numanomų įmonės strategijų ryšį pagal D. Torrington ir L. Hall modelį vertinčiau kaip atvejį B (žr. 5 paveikslą).



**10 pav. Numanomų verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys įmonėje UAB „METSA“**

*Įmonė UAB „KETAS“*

Tai įmonė, dydžiu gerokai lenkianti įmonę UAB „METSA“, kurios strateginiai tikslai nenusako, kokiomis priemonėmis numatoma siekti jų įgyvendinimo. Akivaizdu, kad įmonė išgyvena ne pačius geriausius laikus. Personalo branduolys susiformavo gana seniai, ir įmonės vadovai nemato jokio poreikio daryti pakeitimus. To pasekoje suformuotas stabilus mokesčių fondas, darbo santykiuose įmonės vadovai užima prioritetingą poziciją samdomų darbuotojų atžvilgiu dėl aukšto nedarbo lygio regione. Darbuotojai negali tikėtis darbo užmokesčio augimo, neturi jokių karjeros galimybių. Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio nėra, darbuotojų priėmimo ir atleidimo sprendimus priima įmonės direktorius. Faktas, jog žemesniojo lygio vadovai įmonėje turėjo akivaizdžių sunkumų, atsakinėdami į anketos klausimus, rodo, kad būtent jam tenka spręsti visus strateginius klausimus.

Anketinė apklausa parodė, kad įmonei UAB „KETAS“ iš esmės nereikalingi kūrybiški ir iniciatyvūs darbuotojai, nes verslo strategiją galima įvardinti kaip „plaukimą pasroviui“. Kadangi operatyviniai tikslai nėra aiškūs, tokios kategorijos kaip per maža ar optimali darbuotojų kontrolė



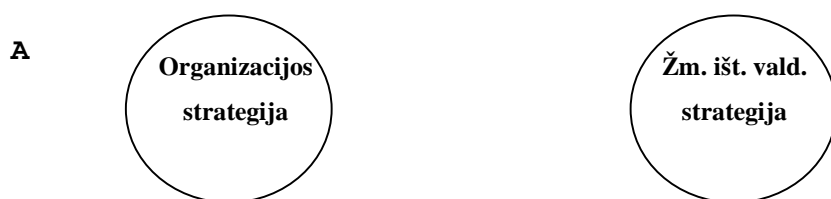
strategijų ryšio kontekste tampa bereikšmės. Nors anketa ir rodo, kad požiūris į galimą riziką bei klaidas įmonėje yra progresyvus, tačiau pats verslo pobūdis ir ypač įmonės valdymo struktūra rodo, kad įmonės pardavimais realiai rūpinasi tik du asmenys, todėl ir rizikos toleravimo įmonėje elementas kaip verslo strategijos bei žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšio atskleidėjas, yra niekinis.

Įmonėje UAB „KETAS“ personalo orientacija yra akivaizdžiai į ilgą laikotarpį. Įmonės direktoriaus argumentas, kad „pasiektas optimalus darbuotojų balansas“ gali labiau nusakyti, kad jis tiek patenkintas žemesnio lygio vadovų darbine veikla, tiek vertina visą reikalingų darbuotojų kiekį. Kadangi strateginiai tikslai nenumato augimo, o byloja tik apie esamos padėties išlaikymą, pastebėta ilgo laikotarpio orientaciją vertinčiau kaip stagnacinę.

Tai, kad komandinis darbas visų vadovų buvo įvertintas vidutiniškai, byloja apie menką poreikį dirbti komandoje. Ne tik poreikį, bet ir esamą individualistinę situaciją atspindi pernelyg skirtingi įmonės direktoriaus ir žemesniojo lygio vadovų požiūriai į kai kuriuos vykstančius procesus, taip pat pastebima distancija tarp vadovų ir eilinių darbuotojų.

Darbuotojų mokymo ir ugdymo reikšmė įmonėje UAB „KETAS“ pripažįstama, tačiau tik teoriškai, kadangi nedidelės galimybės investuoti į žmogiškąjį kapitalą nustumia jį į antrą planą. Žemas darbuotojų veiklos sutapatinimo su įmonės strateginiais tikslais rodiklis labiau byloja, kad jų pagrindinis tikslas – turėti darbą ir pragyvenimo šaltinį, nors kyla minčių, kad panašaus stimulo vedami dirba ir žemesniojo lygio vadovai, iš esmės izoliuoti nuo strateginio planavimo proceso.

Taigi, apibendrinant norėtusi pastebėti, kad nei verslo strategijos, nei žmogiškųjų išteklių strategijos įmonėje UAB „KETAS“ nėra. Menkus jų požymius pagal D. Torrington ir L. Hall modelį geriausiu atveju galima apibendrinti atveju A (žr. 5 paveikslą).



**11 pav. Numanomų verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys įmonėje UAB „KETAS“**

*Įmonė UAB „IMERA“*

Tai organizacija, akivaizdžiai pasiekusi savo brandos stadiją, turinti pakankamai aiškia ir nesudėtingą struktūrą. Įmonės vadovai įvardino, kad konkurencijos strategiją pagal M. Porter galima laikyti aukštos kokybės ir inovacijų strategijų deriniu. Akivaizdu, kad beveik visą produkciją

eksportuojant, reikia ir pritraukti pirkėjus gaminių kokybe, ir nuolat plėsti gaminių asortimentą. Galima daryti išvadą, kad vieningas tiek M. Porter strategijų, tiek Miles ir Snow strategijų įvardinimas yra visų vadovaujančių darbuotojų integravimo į strateginio planavimo procesą išdava.

Stabilus organizacijos vystymasis suformavo tiek materialinių darbo priemonių, tiek darbo jėgos poreikį. Pastebėtina, kad nors įmonė pagal darbuotojų skaičių yra didelė, vadovų yra nedaug, ir kiekvienas jų turi aiškias funkcijas. Taigi, vidinės karjeros galimybės apribotos, darbuotojų samda išorinė. Visi darbuotojai žino, kad iš jų reikalaujama kokybiško ir spartaus darbo atlikimo. Šis reikalavimas įteisintas darbo apmokėjimo sistema, kada darbuotojos (95% moterų) žino, jog norint užsidirbti, reikia pasiekti tam tikrą našumą, o kokybę kontroliuojantys darbuotojai neleis to daryti kokybės sąskaita.

Siuvėjo darbe visi vadovai svarbiausiu laiko būtent sugebėjimą kokybiškai ir greitai dirbti, ko reikalauja ir verslo strategija, todėl nenuostabu, kad jie labiau vertina profesines savybes ir patirtį, darbuotojo sukauptą dar prieš ateinant į įmonę, ir nenumato galimybių ilgai mokytis darbo vietoje. Kadangi iš darbuotojų tikimasi tiesiog gero priskirtų funkcijų atlikimo, natūralu, kad poreikis iniciatyvumo ir kūrybiškumo savybėms nedidelis.

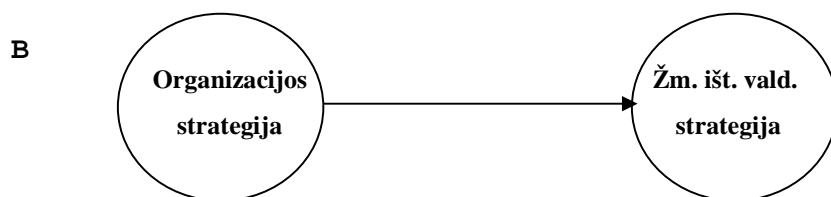
Įmonės verslo strategija numato esamos situacijos išlaikymą ir stabilų augimą ilgą laikotarpį, todėl įvertinimas, jog darbuotojų išėjimas iš kompanijos optimalumo padės pasiekti po mažiausiai 5 - 6 metų rodo, jog reikalavimus darbo atlikimui atitinkantys darbuotojai vertinami, ir nesiekiami didelės jų kaitos. Pastebėtina ir tai, kad pati darbo apmokėjimo sistema susieta su verslo tikslais netgi pagal du kriterijus:

1. Dirbama kokybiškai → Nestokojama užsakymų → Galima tikėtis daugiau užsakymų → Daugiau uždirbama.
2. Dirbama našiai → Greitai atliekami užsakymai → Galima atlikti daugiau užsakymų → Daugiau uždirbama.

Taigi, jau susiformavusios žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos lemia, kad įmonė nenusiteikusi daug investuoti į žmogiškąjį kapitalą. Darbuotojams keliami reikalavimai yra paprasti ir aiškūs, todėl vadovai ne tik mano, kad pavaldiniai nesusipažinę su strateginiais tikslais, bet ir sąmoningai nesiekia to.

Apibendrinant įmonės UAB „IMERA“ tyrimo rezultatus, norisi pažymėti, kad iš visų trijų tirtų įmonių susidaro įspūdis, kad būtent įmonėje UAB „IMERA“ žmogiškųjų išteklių valdymas yra labiausiai artimas strategijos pavidalui. Nepaisant to, kad įmonė neturi žmogiškųjų išteklių valdymo

padalinio, joje vykstantys procesai turi aiškiai suvokiamas tendencijas. Vis dėlto, jos yra nulemtos verslo strategijos, ir patenka į D. Torrington ir L. Hall modelio atvejį B (žr. 5 paveikslą).



12 pav. Numanomų verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ryšys įmonėje UAB „IMERA“

11 lentelė.

**Įmonių vertinimas analizės spektre**

Įmonė	M. Porter konkurencijos strategija	Verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo suderinamumas pagal Miles ir Snow tipologiją	Įmonės strategijos ryšys pagal D. Torrington ir L. Hall	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo proceso perspektyva	Optimalus balansas tarp atsinaujinimo ir mokes fondo	Darbuotojų darbinės veiklos sutapatinimo su įmonės strateginiais tikslais įvertinimas
UAB „METS“	Derinys tarp žemų kaštų ir aukštos kokybės strategijų	„Analitikas“ - žmogiškųjų išteklių valdymas pusiau stabilus, pusiau lankstus	B - verslo strategija stipriai dominuoja virš žmogiškųjų išteklių valdymo procesų	Artima „atitikimo strategijai“	Po 1 - 2 metų	21 - 40 proc. darbuotojų
UAB „KETAS“	Aukštos kokybės strategija	„Gynėjas“ - žmoniškųjų išteklių valdymas tenkina esama situacija, nesiima jokių veiksmų	A - ryšio tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo nėra	Artima „vidinio serviso teikėjo“	Pasiektas optimalus darbuotojų derinys	Iki 20 proc. darbuotojų.
UAB „IMERA“	Derinys tarp aukštos kokybės ir inovacijų strategijų	„Žvalgytojas“ - žmogiškųjų išteklių valdymas motyvuoja aktyvią veiklą, minimizuoja kontrolę	B - verslo strategija dominuoja virš žmogiškųjų išteklių valdymo procesų	Artima „konfigūracinei perspektyvai“	Po 5 - 6 metų	Iki 20 proc.

Ištyrus trejetą tiek savo dydžiu, tiek veiklos pobūdžiu labai skirtingų įmonių, galima pastebėti sekančias tendencijas:

1. Nė viena iš jų neturi aiškiai suformuluotos verslo strategijos.

2. Tikrai įmonė UAB „METS“ ir įmonė UAB „IMERA“ žino ne tikrai, ko siekia per artimiausius keletą metų, bet ir kokiomis priemonėmis.

3. Didelę įtaką tiek verslo strategijos įgyvendinimui, tiek žmogiškųjų išteklių valdymui turi aukščiausio ir žemesniojo lygio vadovų komandinis tarpusavio jausmas, kurį įmonėje UAB „METS“ vertinti sunku dėl tik dviejų ten esančių vadovų, kurio įmonėje UAB „KETAS“ beveik nėra ir kuris labai jaučiamas įmonėje UAB „IMERA“. Taip teikti suteikia pagrindo vienodi ar skirtingi vadovų atsakymai į anketos klausimus toje pat įmonėje.

4. Galima tik sąlyginai žmogiškųjų išteklių valdymo procesus pavadinti strategija, kadangi literatūroje didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmeniui įmonėje. Tokio padalinio nė vienoje iš tirtų įmonių nėra.

5. Tyrimas patvirtina, kad iš metodologinių požiūrių visumos išskyrus svarbiausius verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementus, jais remiantis galima analizuoti numanomų atitinkamų strategijų ryšį konkrečiose organizacijose.

6. Tyrimo rezultatai rodo, kad įmanomos įvairios ryšio tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos situacijos pagal *D. Torrington* ir *L. Hall* modelį, tačiau didesnės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įtakos (atvejų C, D, E), manau, reikėtų ieškoti stambiaus užsienio kapitalo įmonėse, kuriose panaudojama pasaulinė valdymo patirtis.

Turi būti visur pasiekta darna. Neįmanoma pritaikyti vien ištekliams paremtos teorijos, turi būti pasiekta darna tarp ištekliams paremtos teorijos ir rinka paremtos teorijos. Vėl gi reikia atsižvelgti į esamą situaciją įmonėse – kas jos situacijoje yra labiau vertingo, ar konkurencinis pranašumas sukuriamas rinkos dėka, ar žmogiškųjų išteklių dėka.

## IŠVADOS

Išanalizavus literatūros šaltinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir jos ryšio su įmonės verslo strategija klausimą, prieita sekančių teorinių ir praktinių išvadų.

### Teorinės išvados:

1) Personalo valdymo sąvoką šiuolaikinėse vadybos teorijose pamažu išstumia žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka. Tuo pabrėžiama būtinybė visus su personalu susijusius klausimus spręsti neatsiejamai nuo kitų įmonės funkcinių sričių, žmones traktuojant kaip vieną svarbiausių turimų išteklių.

2) Egzistuoja įvairūs ir nevieningi požiūriai, kaip valdant žmogiškuosius išteklius, pasiekama darbuotojų pastangų maksimizavimo bei žmogiškųjų išteklių efektyviausio panaudojimo. Jie apibendrinami šiomis 5 perspektyvomis, iš kurių kiekviena įmonė gali pasirinkti sau tinkamiausią:

- „Universalistinė“ perspektyva, teigianti, jog įmonėje tėra vienas geriausias būdas valdyti žmogiškuosius išteklius;
- „Atitikimo strategijai“ perspektyva, teigianti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas visada turi atitikti bendrąją verslo strategiją;
- „Vidinio serviso teikėjo“ perspektyva, teigianti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra tik pagalba kitiems vadovams;
- „Konfigūracinė“ perspektyva, teigianti, kad egzistuoja daug alternatyvių žmogiškųjų išteklių valdymo metodų, iš kurių sudaromas geriausias rinkinys;
- Ištekliais/kompetencija paremta perspektyva, teigianti, kad įmonės turimi žmogiškieji ištekliai yra reti ir nepakeičiami, todėl reikia realizuoti visas jų galimybes.

3) Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumas vertintinas kaip strateginis klausimas, kadangi žmogiškųjų išteklių valdymo strategija aprėpia kai kuriuos ilgu laikotarpiu vykstančius procesus, nebūdingus personalo strategijai.

4) Šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių strategijos formavimui įtakos turi aiški įmonės struktūra, konkretūs reikalavimai žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniai, maksimalaus administracinio efektyvumo siekimas, žmogiškųjų išteklių vadovų integravimas į strateginio planavimo procesą, jų bendradarbiavimo su funkciniais vadovais stiprinimas, darbuotojų pastangų nukreipimas įmonės strateginių tikslų linkme ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos matavimas.

5) Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir įmonės verslo strategijos ryšys sąlyginai turi dvi kryptis: visų pirma, egzistuoja jų tarpusavio atitiktis tam tikru laiko momentu, antra, toji atitiktis turi būti lanksti, kad, praėjus tam tikram laikui, neprarastų efektyvumo. Atitiktį ir lankstumą identifikuoja tokie kintamieji, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, darbuotojų įgūdžiai ir sugebėjimai bei darbuotojų elgsena.

6) Konkrečius požiūrius į verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ryšį galima suskirstyti į dvi grupes, priklausomai nuo to, kurią iš strategijų autoriai laiko svarbesne: paremtus verslo strategijos turiniu ar paremtus žmonių kaip išteklio vertinimu.

7) Didžiosios Britanijos mokslininkų D. Torrington ir L. Hall požiūris – labiausiai priimtinas, nes gilinamasi į problemą, norint išsiaiškinti, kuri strategija, žmogiškųjų išteklių valdymo ar bendroji verslo – yra lemianti.

8) Kiekvienas autorius skirtingais aspektais analizuoja minėtų strategijų ryšį. Iš požiūrių visumos išskyrčiau šiuos elementus kaip ryšio tarp strategijų indikatorius:

a) darbuotojų sugebėjimai/kvalifikacija; b) darbuotojų patirtis; c) darbinės elgsenos kūrybiškumas /nuspėjamumas; d) darbuotojų polinkis į inovacijas/stagnacija; e) darbo kontrolės lygis; f) rizikos toleravimo laipsnis; g) orientacija į trumpą/ilgą laikotarpį; m) individualus/komandinis darbas; n) darbinės veiklos sutapatinimas su organizacijos tikslais; l) mokymas ir ugdymas; k) didelė/maža darbuotojų kaita; r) vidiniai/išoriniai samdos šaltiniai; t) valdymo procesų formalizavimas.

#### Praktinės išvados:

1) Įmonėse atlikti tyrimai parodė, kad ne visi išskirtieji elementai buvo vienodai svarbūs, atskleidžiant žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir verslo strategijos ryšį. Labiausiai informatyvūs yra: mokymas ir ugdymas, orientacija į trumpą/ilgą laikotarpį, individualus/komandinis darbas, darbinės elgsenos kūrybiškumas.

2) Tyrimo metu nustatyta, kad nė viena iš tirtų įmonių neturi aiškiai suformuluotos verslo strategijos. Ryšio su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija analizei iš dalies pakanka įmonių strateginių tikslų ir priemonių įvertinimo.

3) Kadangi nė viena analizuota įmonė neturi atskiro žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio, jų numatomas žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės ilgame laikotarpyje galima laikyti tik strategijos

užuomazga. Nepaisant to, galima daryti apibendrinimą pagal D. Torrington ir L. Hall požiūrį, kuris numato 5 ryšio tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos atvejus:

- Nėra jokio strategijų tarpusavio ryšio;
- Verslo strategija besąlygiškai lemia žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją;
- Verslo strategija yra lemianti, tačiau turi atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumus;
- Abi strategijos yra neatsiejamos ir turi būti kuriamos kartu;
- Žmonės – tai konkurencinio pranašumo prielaida, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra lemianti.

4) Tyrimo metu nustatyta, kad pirmoje ir trečioje tirtose įmonėse aiškiai nesuformuluota verslo strategija lemia aiškiai nesuformuluotą žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, antroje ryšio tarp strategijų nėra.

5) Lietuvos verslo sąlygomis, siekiant rasti atsakymą, kuri iš strategijų, verslo ar žmogiškųjų išteklių valdymo, yra lemianti, įtaką daro sekantys veiksniai:

- Įmonės veiklos profilis (gamybinis, prekybinis, paslaugų);
- Įmonės savininkų skaičius ir jų įtaka įmonės valdymui;
- Nedarbo lygis;
- Įmonės vystymosi stadija;
- Vadovaujančiųjų įmonės darbuotojų įtaka strateginio planavimo procesui;
- Vadovaujančiųjų įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas.

Galų gale, manau, reikia sukurti tokią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri leistų pasiekti proaktyvų verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą, t. y. darbuotojai patys sukurtų strategiją, ją gerai įsisavintų, pasiektų sutarimo kaip ją įsivaizduoja, ir įgyvendintų. Tam reikia ypatingai geros komunikacijos sistemos, tinklinės organizacinės struktūros, darnos tarp visų procesų organizacijos viduje, žinių valdymo, leidžiančio pasiekti nuolatinį mokymąsi, atitinkamų pačių darbuotojų įgūdžių, elgesio ir kitų savybių. Kaip visa tai pasiekti vienu metu – labai sudėtingas klausimas. Tačiau būtent toks, mano nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas atneš įmonėms ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Bartkutė – Zaščižinskienė, Gintarė. (2006) Influence of Human Resources Management on the Business Strategies of Company. Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 80 p.

## **S U M M A R Y**

The analysis of the relation between the strategy of human resources management and the strategy of the business management is the object of the Master Thesis „Influence of Human Resources Management on the Business Strategies of Company“.

Studying human resources is important because it leads to an improved practice in the management of what is often proposed as the organization's most important resource, its people. As far as human resources become more and more important factor of any company's activity under the circumstances of the changing business world, analyzing the relation between the strategy of human resources management and the strategy of the business management turns to the matter of great relevance. In a growing number of organizations, which modernize their technologies and use modern methods of business management, human resources are now viewed as a source of competitive advantage. All the other resources, like capital, raw materials and information, are rated as homogeneous and can be incorporated in the process of product making by using the power of human resources. So the strategy of human resources management becomes very important linking of human resources with strategic goals and objectives in order to improve business performance and develop organizational culture that foster innovation and flexibility. It is even more important to know how the strategy of human resources management is designed and how it is aligned with the business strategy.

The comprehensive analysis of theoretic issues is made in this Master Thesis. At the beginning of the paper work theories of human resources management, strategic management and other related theories are analyzed. Also the relation between the business strategy and the strategy of human resources management is explored. In the final theoretic analysis the different models, also different views, of the development and implementation of the strategy of human resources management suggested by different authors are laid down. It is evaluated in this paper work if the processes, which are in progress in Lithuanian companies, match the propositions deduced in countries, which began implementing the strategy of human resources management into business strategy formerly.



Translating business strategies into human resources practices helps a business in three ways: first, the business can adapt to constantly changing environment easier; second, the business can better meet customer demands because its customer service strategies have been translated into specific policies and practices; and third, the business can achieve financial performance through its more effective execution of strategy. It means that strategic perspective of human resources management requires simultaneous consideration of business strategy and also consistency.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ANSOFF, H. I., (1991) *Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: reconsidering the basis premises of strategic management*, Strategic Management Journal, Nr.12 (6). ISSN 1359-8546
2. BIRD, Alan; BEECHLER, Schon. (1995) *Links between business strategy and human resource management strategy in U.S. based Japanese subsidiaries*. Journal of International Business Studies, Vol. 26, Issue 1. ISSN 004-72-506.
3. CASCIO, Wayne F.; THACKER, James W. (1994) *Managing Human Resources*. McGraw - Hill Ryerson Limited. ISBN 0130-60-8548.
4. CHAKRAVARTHY, B. S., DOZ, Y. (1992) *Strategy process research: focusing on corporate self-renewal*. Strategic Management Journal. Nr. 13. 5-14.
5. FERRIS, GERALD F. (1999) *Human resources management: some new direction (Yearly Review of Management)*. Journal of Management. ISSN 9206-39-025.
6. FISHER, Cynthia D.; SCHOEFELDF, Lyle F.; SHAW, James B. (1999) *Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, 725 p. ISBN 0195-049-748
7. FISHER, C. D., SCHOENFELDT, L. F., SHAW J. B. (1999) *Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> ed. ISSN 0894-3794.
8. GARVIN, D.A. (1993) *Creating the learning organization*. Harvard Business Review. Nr. 71. ISSN 0897-0181.
9. IVANCEVICH, John M.; GLUECK, Williams F. (1989) *Foundations of Personnel*. Human Resource Management - 4<sup>th</sup> ed.. BPI Irwin.
10. LADO, Augustine; WILSON, Mary. (1999) *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency - Based Perspective*. Academy of Management Review. ISSN 036-37-425.
11. LUNDY, Olive; COWLING, Alan. (1996) *Strategic Human Resource Management*. Routledge. ISBN 1861526598.
12. MARČINSKAS Albinas; SMILGA Edmundas. (1996) *Firmos strategija: Formavimas ir Realizavimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto 1-kla. UDK 330.34 [087.8].

13. MINTZBERG, H. (1987) *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*. Nr. 07/08. ISSN 103-373-523.
14. PALUBINSKAS, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, 207 p.
15. PRIEM, Richard L. (2001) *Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management research?*. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425.
16. RANJAY, Gulati. (2001) *Correspondence to Ranjay Gulati, Kellogg Graduate School of Management*. [interaktyvus] Northwestern University, Leverone Hall, U.S.A. [žiūrėta 2006 vasario 09 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www3.interscience.wiley.com>>
17. SAKALAS, A. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 278 p. ISBN: 9986-09-254-X.
18. SAKALAS, A.; SANAVIČIENĖ, A. (2003) *Įmonių krizių vadyba*. ISBN 9955-09-458-3.
19. TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. (1996) *Toward an integrative model of strategic international human resource management*. *Academy of Management Review*. [interaktyvus] Vol. 21, no. 4. [žiūrėta 2006 m. kovo 12 d.] 959 - 985 p. ISSN 036-37-425. Prieiga per internetą: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425\(199610\)](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425(199610))>
20. TORRINGTON, Derek; HALL, Laura. (1995) *Personnel Management*. HRM in action – 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall. ISBN 0132-15-7829.
21. VAITIEKUS, A. (2000). *Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai*. Kaunas: Akademija, 97 p.
22. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. (2000) *Human Resources and Personnel Management*. 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill. ISBN 007-069-5725.
23. WRIGHT, Patrick M. (2000) *Review of the book Human Resource Strategy. Formulation, Implementation and Impact*. *Academy of Management Review*. ISBN 007-083-5496.
24. WRIGHT, Patrick M. (1998) *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. *Academy of Management Review*. ISBN 058-598-5362
25. QUINN, J. B., (2001) *Strategic change: logical incrementalism*, *Sloan Management Review*, Nr. 1 (20). ISBN 194-0-21.

**ANKETA**

VU KHF magistrantė Gintarė Bartkutė - Zaščižinskienė atlieka tyrimą „Žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka įmonės verslo strategijai“.

Pagrindinis šios anketos tikslas – ryšio tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įvertinimas Jūsų įmonėje

Būsime dėkingi, jei atsakysite į anketoje pateiktus klausimus, gautus atsakymus pasižadame panaudoti tik apibendrinta forma ir įsipareigojame užtikrinti konfidencialumą.

Tikimės Jūsų pagalbos.

1. Manote, kad strateginiams klausimams Jūsų įmonės valdyje dėmesio skiriama (pasirinkti vieną atsakymą):

- per mažai;
- pakankamai;
- per daug.

2. Jūsų įmonės veikloje dominuoja (pasirinkti vieną atsakymą):

žemų kaštų strategija - turėti žemiausius kaštus ir pardavimo kainas;

aukštos kokybės strategija - parduoti aukštos kokybės prekes ar paslaugas;

inovacijų strategija - siūlyti naujas prekes ar paslaugas, kurių neturi konkurentai;

derinys tarp \_\_\_\_\_ strategijos ir \_\_\_\_\_ strategijos.

kita \_\_\_\_\_

3. Apibūdinkite savo įmonės strategiją (pasirinkti vieną atsakymą):

gynėjas - įmonė, dirbanti stabilioje aplinkoje su tais pačiais produktais;

žvalgytojas - įmonė, nuolat ieškanti naujų produktų ir rinkų;

analitikas - įmonė, kai kuriose veiklos srityse veikianti kaip gynėjas, kai kuriose - kaip žvalgytojas;

reaguotojas - įmonė, nesugebėjusi efektyviai panaudoti nė vienos iš aukščiau

išvardintųjų strategijų ir dėl to turinti neapibrėžtą vidinę struktūrą ir valdymo procesus.

4. Pasirinkdami vieną iš žemiau išvardintų teiginių, apibūdinkite situaciją Jūsų įmonėje:

verslo vystymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas yra atskirti ir vyksta nepriklausomai vienas nuo kito;

darbuotojų svarba įmonei yra didelė, tačiau kaip juos valdyti nulemia verslo vystymo strateginiai tikslai;

verslo strategija nulemia žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, tačiau egzistuoja abipusis grįžtamasis ryšys;

negalima vystyti verslo, negalvojant apie žmogiškųjų išteklių valdymo strateginius aspektus, ir atvirkščiai, žmogiškųjų išteklių valdymas neįmanomas be verslo strategijos;

žmonės - konkurencinio pranašumo prielaida, ir verslo strategija rengiama ir koreguojama pagal jų stipriausias savybes.

5. Ilgalaikius įmonės tikslus, Jūsų nuomone, turi formuoti (pasirinkti vieną atsakymą):

- akcininkai;
- valdyba;
- visi vadovaujantys darbuotojai;
- \_\_\_\_\_

6. Sunumeruokite pagal svarbą nuo 1 (svarbiausia) iki 7 (mažiausiai svarbu) žemiau išvardintus veiksnius, lemiančius organizacijos sėkmę:

- \_ darbuotojų pastovus bendradarbiavimas, komandinis darbas;
- \_ sumanus vadovavimas;
- \_ firmos įvaizdis, geras vardas;
- \_ sugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių;
- \_ patirtis;
- \_ rinkos išmanymas;
- \_ geri ryšiai.

7. Išvardinkite 3, Jūsų manymu, pagrindinius įmonės pranašumus prieš įmonės konkurentus (stipriausias puses).

aiškūs ilgalaikiai tikslai (juos būtų galima prilyginti verslo strategijai), gerai suvokiami kiekvienam darbuotojui

darbuotojų sugebėjimai/kvalifikacija, jų patirtis, kūrybiškumas ir iniciatyvumas

pritraukimas klientų gaminių ar paslaugų kokybe, ir nuolat plečiamu jų asortimentu;

įteisinta darbo apmokėjimo sistema, stabilus mokes fondas;

greitai atliekami užsakymai;

aukščiausiojo ir žemesniojo lygio vadovų komandinis tarpusavio jausmas;

8. Jūsų nuomone, kaip Jūsų įmonės darbuotojai žino apie strateginius įmonės tikslus ir savo darbu sąmoningai padeda juos įgyvendinti

labai gerai žino;

gerai žino;

vidutiniškai žino;

patenkinamai žino;

nepakankamai žino.

9. Jūsų nuomone, įmonei būdingą bendravimo stilių tarp vadovų ir pavaldinių galima apibūdinti kaip (pasirinkti vieną atsakymą):

- labai atvira ir neformalu;
- gana atvira ir neformalu;
- vidutini tarp neformalaus ir formalaus;
- formalu;
- labai formalu.

10. Įmonei būtų naudinga, kad bendravimas ateityje keistųsi (pasirinkti vieną atsakymą):

- neformalaus bendravimo link;
- formalaus bendravimo link;
- liktų koks yra.

11. Manote, kad Jūsų įmonėje darbuotojų darbo kontrolė yra (pasirinkti vieną atsakymą):

- per maža;
- optimali;
- per didelė.

12. Ar teiginys „pavaldinių darbo kontrolė reikalinga tam, kad padėti jiems ištaisyti aptiktus neatitikimus“ atitinka Jūsų įmonės verslo strategiją (pasirinkti vieną atsakymą)?

- taip;
- ne;
- iš dalies.

13. Naujai atėjęs dirbti darbuotojas savo profesionalumo viršūnę darbinėje veikloje turi pasiekti ir parodyti rezultatais:

- a) vadovaujančiame sektoriuje
  - greičiau negu per 3 mėnesius;
  - per 6 mėn.;
  - per pirmuosius darbo metus;
  - per trejus darbo metus;

\_\_\_\_\_

b) nevadovaujančiame sektoriuje

greičiau negu per 3 mėnesius;

per 6 mėn.;

per pirmuosius darbo metus;

per trejus darbo metus;

\_\_\_\_\_

14. Jūsų kompanijoje optimalus balansas tarp būtino atsinaujinimo ir mokes fondo augimo būtų pasiektas, jei darbuotojai prieš išeidami savo noru vidutiniškai dirbtų joje (pasirinkti vieną atsakymą):

iki 1 metų;

1- 2 metus;

3- 4 metus;

5- 6 metus;

iki 10 metų;

\_\_\_\_\_

15. Jūsų nuomone, naujas darbuotojas, ateidamas dirbti, turi „atsinešti“ \_\_\_\_\_ procentų profesinių žinių, o \_\_\_\_\_ procentų jis be vargo išmoks.

16. Su kuriuo iš teiginių sutinkate (kuris labiausiai atitinka realią situaciją):

jeigu mokslas nekainuotų taip brangiai, darbuotojai į kursus turėtų vykti pastoviai;

kad ir kiek bekainuotų, geram darbuotojui ugdyti, reikia jį mokyti bent 2-3 kartus \_\_\_\_\_ per metus;

geram darbuotojui užtenka ir vienerių kursų per metus, kad jis neatsiliktų nuo \_\_\_\_\_ naujovių;

mokymas - tai tuščias pinigų švaistymas, atimantis laiką ir atitraukiantis nuo \_\_\_\_\_

tiesioginio darbo.

17. Išvardinkite 5-6 svarbiausias savybes, kurias, Jūsų manymu, turėtų turėti „idealus“ Jūsų kompanijai darbuotojas:

žingeidumas;

- kruopštumas;
- pasitikėjimas savimi;
- tolerantiškumas;
- iniciatyvumas;
- kūrybiškumas;
- atsakomybė;
- paklusnumas;
- darbštumas;
- savikritiškumas;
- noras mokytis;
- ateities vizijos turėjimas;
- mandagumas;
- tolerantiškumas;
- tikėjimas savo idėjos teisingumu („sirgimas už reikalą“);
- \_\_\_\_\_.

18. Kas, Jūsų nuomone, yra pagrindiniai 3 kriterijai, sulaikantys darbuotojus Jūsų kompanijoje:

- darbo užmokestis;
- galimybė kūrybiškai ir savarankiškai atlikti darbą;
- galimybė tobulėti;
- galimybė padaryti karjerą;
- geri santykiai su kitais darbuotojais;
- subalansuotas darbo krūvis;
- \_\_\_\_\_

19. Tarkime, įmonės darbuotojas priėmė neteisingą sprendimą, dėl kurio buvo uždirbta mažiau pelno ar net patirtas nedidelis nuostolis. Kaip bus pasielgta Jūsų įmonėje?

- nubausta;
- griežtai perspėta, kad nepasikartotų;
- išsiaiškinta detaliau, kodėl taip nutiko ir tada nuspręsta;
- pasikalbėta, pamėginta su pavaldiniu rastos priežastys ir kartu rastas sprendimas,
- kaip ateityje to išvengti;
- nekreipta dėmesio, nes tai gali nutikti kiekvienam.



20. Kurį laiką nesant savo darbo vietoje (atostogaujant, išvykus ir pan.) įmonės padalinių vadovams kaip, Jūsų manymu, pasikeičia pavaldinių darbingumas?

nė kiek nepasikeičia;

pavaldiniai nežymiai atsipalaiduoja, bet susidoroja su savo darbu;

atsipalaiduoja tiek, kad grįžę vadovai tai pastebi, ir tai parodo;

vadovai išgirsta nusiskundimų dėl pavaldinių darbo iš su jais bendravusių žmonių (klientų, tiekėjų, kitų vadovų ir pan.)

21. Kaip manote, ar turi būti skatinami įmonei naudingi darbuotojo pasiūlymai, nesusiję su jo atliekamomis pareigomis (pasirinkti vieną atsakymą)?

visada;

jei gautą naudą galima išmatuoti;

ne kiekvieną kart, tačiau kad liktų stimulas;

niekada.

22. Ar Jūsų įmonės padalinių vadovai su savo tiesioginiais pavaldiniais bendrauja neformalioje aplinkoje (ne darbo metu)?

taip;

ne.

23. Jei taip, kokiu tikslu?

tam, kad netradicinėje aplinkoje aptartų darbinus reikalus;

siekia labiau pritapti prie pavaldinių kolektyvo;

jus vienija bendri laisvalaikio praleidimo būdai;

\_\_\_\_\_

24. Jeigu nutiktų taip, kad Jūsų įmonė užvaldytų kitą stabiliai dirbančią kompaniją, kokių veiksmų imtumėtės, jeigu taptumėte jos direktoriumi?

suformuluotumėte naujus strateginius tikslus ir iš esamų žemesnių grandžių

vadovų pareikalautumėte jų vykdymo;

nedelsdami nušalintumėte žemesnių grandžių vadovus ir jų vieton paskirtumėte „savo“ žmones;

įsiklausytumėte į esamų vadovų nuomonę apie įmonės sunkumus ir galimybes, jų pasiūlymus ir, ja remdamiesi, keltumėte tolimesnius uždavinius;

išsakytumėte tiksliai, kokių rezultatų tikėtės, ir leistumėte kurią laiką dirbti kaip įprasta.

\_\_\_\_\_

25. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?

- iki 1 metų;
- iki 3 metų;
- iki 5 metų;
- iki 10 metų;
- daugiau kaip 10 metų.

26. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis ekonominio profilio;
- aukštasis kitokio profilio.

27. Jūsų lytis:

- vyras;
- moteris.

28. Jūsų amžius:

- iki 30 metų;
- iki 40 metų;
- iki 50 metų;
- iki 60 metų;
- daugiau kaip 60 metų.

*Labai Jums dėkojame, kad sutikote atsakyti į šiuos klausimus.*