

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**INFORMATIKOS KATEDRA**

Verslo informatikos studijų programa  
Kodas 62109P101

**PAULIUS MAČIULAITIS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**PERSONALO VALDYMO PROCESO POKYTIS TAIKANT IT**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

INFORMATIKOS KATEDRA

Verslo informatikos studijų programa  
Kodas 62109P101

PAULIUS MAČIULAITIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VALDYMO PROCESO POKYTIS TAIKANT IT**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. Dr. Ingrida Šarkiūnaitė  
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,  
pedagoginis vardas, vardas, pavardė)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2009

## TURINYS

<b>SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>6</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>7</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>8</b>
<b>1. PERSONALO VALDYMO IR IT SĄVEIKOS TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>11</b>
1.1. Personalo valdymo esmė, turinys ir elementai.....	11
1.2 Informacinės technologijos ir jų taikymas .....	20
1.3 IT svarba personalo valdyje .....	24
<b>2. PERSONALO VALDYMO IR IT SĄVEIKA KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS.....</b>	<b>31</b>
2.1 Personalo valdymo modelių analizė.....	31
2.2 Personalo valdymo ir IT sąveikos modelis .....	38
<b>3. PERSONALO VALDYMO IR IT SĄVEIKOS MODELIO PROTOTIPAS.....</b>	<b>42</b>
3.1 Eksperimentinio tyrimo eigos aprašymas .....	42
3.2 Personalo valdymo ir IT sąveikos modelio prototipo aprašymas .....	42
3.3 Prototipinės personalo valdymo sistemos vertinimas .....	54
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>60</b>
<b>1 PRIEDAS .....</b>	<b>64</b>

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IT –informacinės technologijos

ESM - elektroninė skaičiavimo mašina

AVS - automatizuotos valdymo sistemos

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

DB – duomenų bazė

HR – žmogiškieji ištekliai (angl. *Human resource*)

HRMS – žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (angl. *Human resource management system*)

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Personalo valdymo schema procesiniu požiūriu.....	13
<b>2 pav.</b> Personalo valdymo schema.....	15
<b>3 pav.</b> Lietuviško ir vakarietiško požiūrių į personalo valdymą palyginimas .....	17
<b>4 pav.</b> Personalo valdymo sistema.....	19
<b>5 pav.</b> Informacinių technologijų esmė.....	21
<b>6 pav.</b> Informacinių technologijų samprata plačiąja prasme .....	22
<b>7 pav.</b> Harvardo personalo valdymo modelis .....	31
<b>8 pav.</b> Mičigano personalo valdymo modelis .....	33
<b>9 pav.</b> D. Guest'o personalo valdymo modelis .....	35
<b>10 pav.</b> Tata Chemicals Ltd personalo valdymo modelis .....	36
<b>11 pav.</b> Personalo valdymo efektyvumo kaip rezultato formavimosi procesas.....	38
<b>12 pav.</b> Personalo valdymo ir IT sąveikos modelis .....	39
<b>13 pav.</b> Personalo valdymo sistemos konfigūracija.....	44
<b>14 pav.</b> Personalo valdymo sistemos pagrindinis langas neregistruotiems vartotojams .....	44
<b>15 pav.</b> Personalo valdymo sistemos pagrindinis langas registruotiems vartotojams .....	45
<b>16 pav.</b> Įmonės centrinės būstinės ir filialų išsidėstymo žemėlapis .....	46
<b>17 pav.</b> Centrinės būstinės miesto žemėlapio dalis.....	47
<b>18 pav.</b> Darbo skelbimų puslapis .....	47
<b>19 pav.</b> Darbo pasiūlymo detalus aprašymas.....	48
<b>20 pav.</b> Kandidatavimo paraiška.....	49
<b>21 pav.</b> Orientavimo funkcijos langas .....	50
<b>22 pav.</b> DU valdymo langas.....	50
<b>23 pav.</b> Prašymų pasirinkimo langas .....	51
<b>24 pav.</b> Prašymų pildymo langas .....	51
<b>25 pav.</b> Pranešimų gavimo langas.....	52
<b>26 pav.</b> E-mokymo modulių langas .....	52
<b>27 pav.</b> E-mokymo temos langas.....	53
<b>28 pav.</b> Pasiūlymų ir pastabų teikimo langas.....	53

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Personalo valdymo sampratos formuluočių palyginimas .....	12
<b>2 lentelė.</b> Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo valdymą .....	14
<b>3 lentelė.</b> Personalo valdymo turinys ir uždaviniai .....	18
<b>4 lentelė.</b> Informacinių technologijų ir vadybos mokslo raida .....	23
<b>5 lentelė.</b> Personalo valdymo programinių įrangų palyginimas .....	30
<b>6 lentelė.</b> Prototipinės personalo valdymo sistemos įvertinimas .....	54
<b>7 lentelė.</b> Esamų personalo valdymo programinių įrangų ir prototipinės sistemos palyginimas ....	56

MAČIULAITIS, Paulius. (2009) Personnel management process change when IT is used. MBA Graduation Paper. Kaunas: Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, Department of Informatics. 67 p.

## SUMMARY

Relying on modern information technologies companies seek to run the business efficiently, increase profit, use resources effectively and help realize the company's other goals. However, work based on this new information technology development can have not only the benefits but also cause certain problems or even conflicts inside the organization.

The **purpose** of the work is to develop, according the science literature and the analysis of other sources, the influence of the information technologies on to the process of personnel management and provide a solution for the improved personnel management based on the information technologies.

In order to reach the aim of the work these **objectives** were set:

- 1) to define the concepts of personnel management and information technology through literature review'
- 2) to discuss the information technology influence to company's management system considering the resent market conditions;
- 3) to examine the existing models of personnel management;
- 4) to present a new personnel management and information technology interaction model according the theoretical material;
- 5) to evaluate the applicability of the new model to modern organisations.

It was found out that IT changes had a considerable influence on organizations and their structures. Traditional personnel management models do not correspond the processes that occur in modern organizations. In addition, taking a consideration to traditional personnel management models and the impact of modern environment, new personnel management and IT interaction model was set.

In order to justify and verify the suitability of the newly proposed personnel management and IT interaction model, the prototype model was developed: it is an electronic personnel management system that allows to improve and ease the management of personnel in the imaginary „X“ organization. After the evaluation of the system, according to the main structure parts of the personnel management and IT interaction model, it was proved that it does meet well or satisfactorily the majority of the personnel management content.

Work consists of three parts, volume – 56 pages, 7 tables, 28 pictures.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sparčiai besivystančių ir plačiai įvairiose srityse taikomų informacinių technologijų naudojimas versle kelia naujų iššūkių verslo organizacijoms. Įmonės pasitelkdamos šiuolaikines priemones siekia operatyviai valdyti verslą, didinti pajamas, efektyviau išnaudoti išteklius, mažinti veiklos kaštus ir padėti realizuoti kitus įmonės tikslus. Lietuvoje informacinės technologijos taip pat tampa prieinamos vis didesnei visuomenės daliai. Tačiau darbas šiomis naujomis informacinių technologijų plėtros sąlygomis gali turėti ne tik privalumų, bet sukelti ir tam tikrų problemų ar net konfliktų organizacijos viduje. Personalo valdyme taikomų modelių ir šiuolaikinių rinkos reikalavimų neatitikimas gali lemti verslo organizacijų konkurencingumo sumažėjimą, kas sąlygotų esamų ar galimų rinkų praradimą bei iš to kylančias socialines problemas. Taigi kyla klausimas – kaip pašalinti verslo organizacijose kylančias problemas, kad naujomis informacinių technologijų plėtros sąlygomis būtų galima veiksmingai valdyti personalą jungiant jį bendrų tikslų įgyvendinimui. Šios aplinkybės išreiškia magistrinio darbo temos aktualumą.

**Problemos ištirimo lygis.** Personalo valdymo procesą, jo turinį ir uždavinius nagrinėjo daugelis užsienio (G. Dessler (2001), J. S Stoner ir kt. (1999), B. R. Jewell (2002), L. L. Byars, W. L. Rue (1991) ir kt.) bei Lietuvos (A. Sakalas (2003), I. Bakanauskienė (2002), B. Martinkus ir kt. (2002) ir kt.) autorių, kas sudaro prielaidas manyti, jog tai labai aktuali ir reikšminga sritis kiekvienoje įmonėje. I. Bakanauskienės (2002), A. Stankevičienės, L. Lobanovas (2006) darbuose plačiai analizuojama skirtingų vadybos teorijų ir koncepcijų įtaka personalo valdymo sampratai ir turiniui. J. Bratton, J. Gold (2007), A. Price (2003) pateikia išsamius personalo valdyme taikomų modelių nagrinėjimus. Apie informacinių technologijų įtaką personalo valdymo proceso pasikeitimams, deja, plačiau kalbama tik nedaugelio autorių darbuose. Išsamiausiai šį klausimą nagrinėjo G. Bohlander, S. Snell (2007), M. Graeme (2005), R. Ginevičius, J. Merkevičius ir kt. (2006), I. Auškalnytė., G. Belazarienė kt. (2001).

Darbo **objektas** – informacinių technologijų įtaka personalo valdymo procesui.

Darbo **tikslas** – išnagrinėti informacinių technologijų reikšmę personalo valdymo procese ir pateikti sprendimą personalo valdymo gerinimui informacinių technologijų pagalba.

Siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami tokie **uždaviniai**:

- 1) panaudojant literatūros apžvalgą, apibrėžti personalo valdymo bei informacinių technologijų sampratas;



- 2) aptari informacinių technologijų reikšmę įmonės valdymo sistemoje šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis;
- 3) išnagrinėti jau esamus personalo valdymo modelius;
- 4) remiantis teorinėmis ir empirinėmis išvalgomis, sudaryti personalo valdymo ir informacinių technologijų sąveikos modelį;
- 5) įvertinti šio modelio pritaikomumą šiuolaikinių organizacijų veikloje.

**Darbo struktūra.** Darbas suskirstytas į tris pagrindines dalis: teorinę/analitinę dalį, siūlomo sprendimo metodiką bei eksperimentinę dalį.

Pirmoje dalyje „Personalo valdymo ir IT sąveikos teoriniai aspektai“ detaliai išanalizuojama mokslinė literatūra, kurios pagalba apibrėžiamos personalo valdymo ir informacinių technologijų sąvokos, nagrinėjamas informacinių technologijų panaudojimo personalo valdyme reikšmingumas.

Remiantis teorinės/analitinės dalies rezultatais, antroje darbo dalyje „Personalo valdymo ir IT sąveika kaip empirinių tyrimų objektas“ analizuojami jau egzistuojantys personalo valdymo modeliai ir jų taikymo sritys bei atsižvelgiant į pasikeitusias šiuolaikinės aplinkos sąlygas sudaromas ir išsamiai aprašomas naujas personalo valdymo ir IT sąveikos modelis.

Trečioje darbo dalyje „Personalo valdymo ir IT sąveikos modelio prototipas“ taikant eksperimentinio tyrimo metodiką, tikrinamas ir vertinamas naujai pasiūlyto personalo valdymo ir IT sąveikos modelio pritaikymas praktikoje. Darbo apibendrinimui pabaigoje pateikiamos išvados.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai.** Rašant darbą naudotasi įvairiais šaltiniais. Aiškinantis personalo valdymo sampratą ir turinį daugiausiai remtasi lietuvių autoriais (A. Sakalas ir kt. (2000), V. Misevičius (2001), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), F. S. Butkus (2003) ir kt. ), bet apžvelgtos ir užsienio autorių (Jason S. Stoner (1999), G. Dessler (2001) ir kt.) nuomonės. Informacinių technologijų įtaką personalo valdymo procesui nėra plačiai aptariama lietuvių autorių darbuose, todėl daugiausia informacijos semtasi užsienio mokslininkų darbuose (A. Price (2003), J. Bratton, J. Gold (2007), L. L. Byars, W. L. Ruse (1991), R. Correl ir kt. (2000). G. Bohlander, S. Snell (2007) ir kt.). Jau esami programiniai personalo valdymo produktai buvo analizuojami remiantis jų internetinėse svetainėse pateikiamais duomenimis. Siekiant išnagrinėti naujausią informaciją, naudotasi įvairiose duomenų bazėse (Emerald Group Publishing, Social Science Electronic Publishing, Springer ir kt.) publikuojamais straipsniais.

Darbe naudojami **tyrimo metodai**:

- mokslinės literatūros, straipsnių analizės metodas, skirtas personalo valdymo ir informacinių technologijų sampratoms aprašyti bei informacinių technologijų reikšmei personalo valdyme įvertinti;
- palyginimo metodas, skirtas sukurtų sistemų ir modelių analizei;
- modeliavimo bei sintezės metodai, skirti koncepcinio modelio projektavimui;
- apibendrinimo bei abstrakcijos metodai, kuriais remiantis daromos kiekvienos darbo dalies ir galutinės viso darbo išvados.

**Darbo rezultatų teorinė ir praktinė reikšmė.** Šiame darbe teoriškai išnagrinėta ir įrodyta reikšminga informacinių technologijų įtaka personalo valdymo procesui bei nustatytas tradicinių personalo valdymo modelių neadekvatumas dabartinėms sąlygoms. Praktiškai sukurtas personalo valdymo ir IT sąveikos modelis bei jo prototipas, atspindintis IT vietą šiuolaikiniame personalo valdyme.

**Rezultatų aprobavimas.** Siekiant paskelbti naują personalo valdymo ir IT sąveikos modelį, autorius šia tema parengė straipsnį ir pristatė jį 14-oje tarpuniversitetinės magistrantų ir doktorantų mokslinės konferencijos „Informacinės technologijos“ metu.

**Darbo apribojimai ir sunkumai.** Kalbant apie darbo sunkumus ir apribojimus, iškilusius rašant šį darbą galima paminėti tai, jog vertinant jau sukurtą personalo valdymo programinės įrangos produktus, nebuvo įmanoma jų tiesiogiai ištestuoti, reikėjo remtis tik jų pateiktais aprašymais, kas žymiai pasunkino šių produktų ir sukurto prototipo vertinimo palyginimą.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro trys dalys, apimtis – 67 puslapiai, pateikta 7 lentelės, 28 paveikslai ir 1 priedas. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 48 šaltiniai.

# 1. PERSONALO VALDYMO IR IT SĄVEIKOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje apibrėžiamos personalo valdymo ir informacinių technologijų sąvokos, įvardijamas jų turinys, analizuojamas informacinių technologijų panaudojimas personalo valdyme.

## 1.1. Personalo valdymo esmė, turinys ir elementai

Personalo vaidmuo itin svarbus: personalas tiesiogiai dalyvauja gamybos procese, įgyvendina įmonės tikslus, atlieka įmonės valdymo funkciją. Didėjant mokslo ir technikos pažangos lygiui gamyboje, rinkos reikalavimams, personalo vaidmuo dar labiau didėja. Todėl jo valdymo klausimams įmonėje reikia skirti ypatingą dėmesį.

Be personalo negali veikti nei viena organizacija. *Personalas* (kitaip žmogiškieji ištekliai, darbo jėga, kadrai ir pan.) – tai visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir t.t. (Bakanauskienė, 2002). Personalą priimta klasifikuoti pagal įvairius kriterijus: pagal profesinę specializaciją - darbininkai, tarnautojai, specialistai, vadovai; pagal santykį su valdymu – valdomasis ir valdymo personalas; pagal santykį su kapitalu – darbuotojai ir darbdaviai (Misevičius, 2001). Dirbantieji ne tik tiesiogiai dalyvauja gamybos procese, bet ir nusako tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, socialinės bei profesinės orientacijos, motyvacijos, pasirengimo darbui lygio individai, todėl organizacijoje labai didelę reikšmę turi personalo kvalifikacija, kultūros, materialinis lygis, vertybių sistema. Organizacijos atsiranda tik tada, kai jų tikslams pasiekti yra būtinos bent kelių žmonių pastangos. Dirbantieji, būdami individualūs, taip pat turi savų lūkesčių ir tikslų, kuriuos išitraukdami į tam tikrų organizacijų veiklą tikisi patenkinti. Bendro tikslo siekimas lemia organizacijos narių veiksmų ir pastangų derinimo būtinumą, t. y. *personalo valdymo* atsiradimą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Vadybos literatūroje šiuo metu egzistuoja nemažai personalo valdymo sampratos formuluočių. 1 lentelėje pateikiama skirtingų autorių darbuose vartojamų terminų įvairovė.

**Personalo valdymo sampratos formuluočių palyginimas**

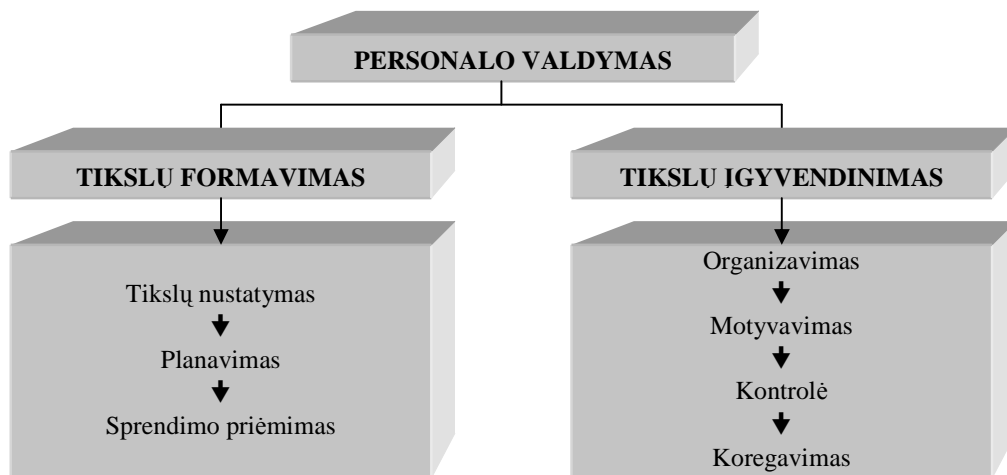
<b>Autorius</b>	<b>Šaltinis (metai, puslapis)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Jason S. Stoner ir kt.	<i>Vadyba</i> (1999, p. 368)	<b>Žmonių išteklių valdymas</b> - valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.
A. Sakalas, P. Vanagas ir kt.	<i>Pramonės įmonių vadyba</i> (2000, p. 398)	<b>Personalo valdymas</b> - tai bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant tam tikro užsibrėžto tikslo.
V. Misevičius	<i>Vadybos pagrindai</i> (2000, p. 112)	<b>Personalo valdymas</b> , pirmiausia, yra vadovų ir pavaldinių santykiai.
G. Dessler	<i>Personalo valdymo pagrindai</i> (2001, p. 18)	<b>Personalo valdymas</b> - tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą - priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.
F. S. Butkus	<i>Vadyba</i> (2003, p. 161)	<b>Personalo vadyba</b> nagrinėja gyvojo, žmogiškojo organizacijos elemento – jos darbuotojų, bendromis pastangomis organizacijos gavinį verčiančių vartotojui reikalingu produktu, veiklos valdymą organizacijoje.
A. Stankevičienė, L. Lobanova	<i>Personalo vadyba organizacijos sistemoje</i> (2006, p. 14)	<b>Personalo valdymas</b> , arba <b>vadovavimas personalui</b> – tai vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo būdais bei organizacinės kultūros principais pagrįsta vadovavimo veiklos sritis.
A. Sakalas V. Šilingienė	<i>Personalo valdymas</i> (2000, p. 10)	<b>Personalo valdymą</b> galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.
B. R. Jewell	<i>Integruotos verslo studijos</i> (2002 p. 413)	<b>Žmonių išteklių valdymas</b> – strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmonių išteklių valdymą ir ugdymą.
B. Martinkus B. Neverauskas ir kt.	<i>Aiškinamasis įmonių vadybos terminų žodynas</i> (2000, p. 119)	<b>Personalo valdymas</b> – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 1 lentelės, personalo valdymas traktuojamas labai įvairiai. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus. Vieni labiau akcentuoja valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, kiti - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – bendradarbiavimą ir organizacijos tikslų siekimą. Kai kurie autoriai (Butkus (2003), Stoner ir kt. (1999), Dessler (2001)) personalo valdymo ir vadybos sąvokas vartoja kaip sinonimus. O kiti autoriai (Sakalas ir kt. (2000), Misevičius (2001), Stankevičienė, Lobanova (2006)) teigia, kad

personalo valdymas yra personalo vadybos dalis ir išskiria du reikšmingus personalo vadybos dėmenis: personalo organizavimą ir personalo valdymą.

Galimas personalo valdymo nagrinėjimas ir skirtingais lygiais. Įmonės, organizacijos lygiu personalo valdymas nagrinėjamas apibendrintai: per pagrindinius valdymo principus ir per jų realizavimą valdymo lygiuose. Individo lygiu personalo valdymas analizuojamas per žmonių poveikį žmonėms, per santykius tarp bendradarbių. Sisteminiis požiūris į personalo valdymą reikalauja išskirti sudedamąsias sistemos dalis, apibrėžti jų tikslus, turinį ir nustatyti pagrindines veiklos kryptis. Procesiniu požiūriu personalo valdymą galima suprasti kaip tikslų formavimo ir jų įgyvendinimo procesą (Sakalas, Šilingienė, 2000). Principinė tokio požiūrio schema pateikiama 1 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V. (2000) *Personalo valdymas*, p. 11

**1 pav. Personalo valdymo schema procesiniu požiūriu**

Autorė I. Bakanauskienė (2002) pateikia išvadą, jog personalo valdymo sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui. Personalo valdymo sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir tai, kad ne vienu metu susiformavusių įvairių teorijų nuostatas lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės ekonominės bei socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką (Stankevičienė, Lobanova 2006). Kiekvienoje vadybos teorijoje susiformavo tam tikras jai būdingas požiūris į personalo valdymą (2 lentelė).

## Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo valdymą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į personalo valdymą	Žymiausi teorijos atstovai
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Personalo valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija leidžia įgyvendinti organizacijos tikslais.	F. Teyloras, A. Fayolis, M. Vederis
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Personalo valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti savo potencialą.	E. Mayo, A. Maslowas, D. McGregoras
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus reikia vadovautis praktikų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, nulemtoje daugelio veiksnių, leidžia tikėtis geresnių rezultatų.	V. Ouchis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikaujant su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu. Personalo vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių ir vienas kitą veikiančių elementų.	Č. Bernardas, G. Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys bei nuolatos vis geriau tenkinami vartotojų poreikiai.	E. Demingas, J. Juranas, A. Ishikava

Šaltinis: STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. (2006) Personalo vadyba, p. 11

Valdymo būtinumas egzistavo visais laikais. Ikimoksliniame valdyje vyravo požiūris, kad žmogus yra paprastas fizinės energijos šaltinis, neturintis jokių teisių, išsilavinimo, aukštesnių siekių ir daugiausia dėmesio buvo skiriama tam, kaip pasitelkus organizacijas, gauti didesnę pelną, įgyti stipresnę valdžią, o ne tam, kad jas valdyti, taigi dominavo *beteisio žmogaus koncepcija*.

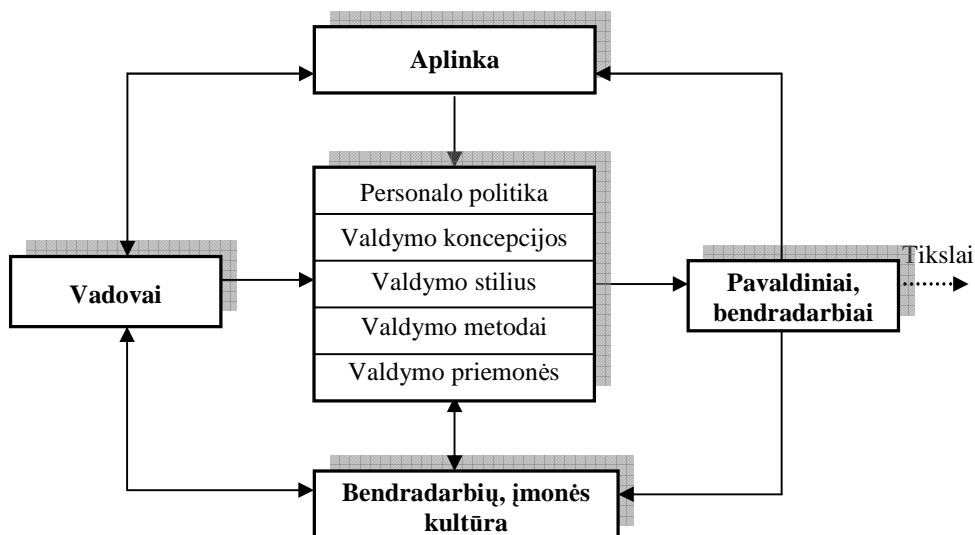
Požiūris į žmogų kaip ekonominę būtybę sąlygojo pirmosios mokslinės valdymo koncepcijos – *klasikinės valdymo teorijos* - esmę. Žymiausi šios koncepcijos atstovai akcentavo organizavimo, drausmės, reglamentavimo vaidmenį organizacijų valdyje ir nepakankamai vertino žmogiškąjį veiksnių. Jų teigimu, žmogus sieks organizacijų tikslų, jeigu bus gerai organizuota kontrolės ir nuobaudų sistema, materialinio skatinimo priemonės, numatytos detalios darbo atlikimo procedūros. XIX a. pabaigos – XX a. pradžios situacija pramonėje bei istoriniai įvykiai sąlygojo *ekonominio žmogaus koncepcijos* atsiradimą.

*Žmogiškųjų santykių teorijos* atsiradimas siejamas su *socialinio žmogaus koncepcijos* susiformavimu. Čia akcentuojamas naujas požiūris į darbuotoją – ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip į bendrų tikslų siekiantį bendradarbį.

Šiuolaikinėms valdymo teorijoms būdingas žmogaus kaip visapusiškos, kompleksiškos asmenybės supratimas. Gamyboje akcentuojamas gamybos procesų, technologijų humanizavimas, valdymo demokratizavimas, pastangų kooperavimo bei interesų suderinimo svarba, žmogaus harmonija su aplinka (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 24). Šiuolaikinėse valdymo teorijose orientuojamasi į žmogų, kaip pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį ir akcentuojama *harmoningo žmogaus koncepcija*.

Šiandieninėms organizacijų veiklos sąlygoms būdingi bruožai, lemiantys personalo vaidmens reikšmingumo didėjimą. Pirmiausiai reikia pažymėti spartaus technikos, technologijų lygio kilimo įtaką personalo vietai gamyboje (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 22). Nors aukštas technikos, technologijų lygis ir toliau išlieka vienu svarbiausiu organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinančių elementų, tačiau vien tai organizacijos sėkmės nebegarantuoja. Techninis veiksnys tampa vis labiau įtakojamas subjektyvios personalo pozicijos. Mašinos, sudėtinga technika neišlaisvina žmogaus nuo atsakomybės, iniciatyvos ir savaveiksmiškumo, o priešingai sustiprina šių bruožų poreikį, kelia naujus reikalavimus tiek pačiam personalui, tiek ir organizacijų požiūriui į jį. Aukštas gamybos, technikos, technologijų lygis reikalauja atitinkamai aukštos žmonių kvalifikacijos ir išsilavinimo. Organizacijos yra priverstos vis daugiau investuoti į darbuotojų profesines žinias, į pastovų jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą, nes darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu.

Personalo valdymo sustambinta struktūra pateikiama 2 paveiksle.



Šaltinis: SAKALAS, A. ir kt. (2000) Pramonės įmonių vadyba, p. 398

**2 pav. Personalo valdymo schema**

Personalo valdymo *subjektas* – asmuo/asmenų grupė, atliekanti personalo valdymo funkciją (Bakanauskienė, 2002, p. 17). Daugelyje personalo valdymo apibrėžimų teigiama, kad žmogus personalo valdyme gali užimti dvejopą vaidmenį. Viena – jis tampa vadovu, kuriam deleguojama teisė atstovauti organizacijos interesams, atlikti valdymo funkcijas bei užtikrinti individualų pastangų derinimą. Taigi vienas personalo valdymo subjektų yra vadovai, kurie realizuoja organizacijos tikslus vadovaudami kitų žmonių darbui. Kita vertus, nors ir kokią svarbią rolę vaidintų vadovai, tačiau realias užduotis ir darbus atlieka jiems pavaldūs žmonės. Taigi antrasis personalo valdymo subjektų yra pavaldiniai arba bendradarbiai, nuo kurių pastangų priklauso konkrečių užduočių praktinis įgyvendinimas. Ilgą laiką pagrindinis dėmesys buvo skiriamas vadovų veiklos efektyvumui, nes buvo manoma, kad nuo sugebėjimo vadovauti visiškai priklauso ir viso personalo veiklos efektyvumas. Šiuo metu vis labiau įsitikinama, kad organizacijos veiklos sėkmė priklauso ir nuo pavaldinių sugebėjimo bei noro atlikti užduotis, jų turimos informacijos, įtakos kitiems darbuotojams ir pan. Tai verčia ne mažesnę dėmesį skirti savo pavaldiniams ir jų pažinimui.

Įmonės kultūra yra vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacija, sistema. Ji pripažįstama organizacijos narių, veikianti jų elgesį ir pasireiškianti tam tikromis tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. Įmonės kultūra turi didelį poveikį personalui, nes padeda kurti vidinį organizacijos klimatą, leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems ir reikšmingiems, o tai savo ruožtu skatina juo našiau dirbti, sieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis.

Personalo politika yra apibrėžiama kaip organizacijos politikos dalis, apimanti pagrindinius personalo tikslus ir elgsenos normas, organizacijos įsipareigojimus bei personalo ugdymo koncepciją (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 23). Personalo politika yra veikiamą vadovybės siekių ir organizacijos kultūros. Ji formuojama suderinus norus ir realias galimybes.

Valdymo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, jį valdant ir kryptingai veikiant. Čia kalbama apie asmeninį valdymo stilių ir asmeninę valdymo elgseną (Sakalas ir kt., 2000, p. 403). Išsiaiškinęs kiekvieno bendradarbio motyvavimo lygį, konkrečias sąlygas ir galimybes, vadovas gali parinkti tinkamiausią poveikio priemonių kompleksą. Išskiriamos administracinės, ekonominės ir socialinės kultūrinės poveikio priemonės – valdymo metodai. Administracinės juridinės priemonės siekia reglamentuoti procesus, numatyti elgsenos taisykles, kurių nesilaikanti darbuotojas yra baudžiamas. Ekonominiais valdymo metodais stengiamasi darbuotojus paveikti piniginiiais stimulais: darbo užmokesčiu, premijomis. Socialiniai kultūriniai valdymo metodais siekiamas sudaryti moralinį klimatą, pasitenkinimo atmosferą (Sakalas ir kt., 2000).



Žemiau pateikiamas lietuviško ir vakarietiško požiūrių į personalo valdymą palyginimas (3 pav.). Teigiama, kad daugelyje Lietuvos organizacijų vyrauja būtent lietuviškas variantas.



Šaltinis: BAKANAUSKIENĖ, I. (2002) Personalo valdymas, p. 15

### 3 pav. Lietuviško ir vakarietiško požiūrių į personalo valdymą palyginimas

Lietuvos organizacijose tiek vadovai, tiek darbuotojai įpratę prie tokių suformuluotų reikalavimų kaip: užduočių nustatymas „viršuje“, pagarba hierarchijai, pareigingumas, kruopštumas, paklusnumas, profesinė kompetencija.

Literatūroje personalo valdymo klausimais nėra vieningos nuomonės įvardijant personalo valdymo turinį sudarančias veiklas. Pavyzdžiui, pagal G. Dessler G. (2001), personalo valdymo turinį sudaro tokios veiklos:

- darbuotojo darbo analizė;
- darbo jėgos poreikio planavimas ir kandidatų verbavimas;
- kandidatų atranka;
- naujųjų darbuotojų orientavimas ir mokymas;
- darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas;
- išmokos ir naudos ;

- darbo įvertinimas;
- komunikavimas;
- mokymas ir tobulinimas;
- darbuotojų išipareigojimų ugdymas.

Pagal A. F. J. Stoner ir kt. (1999) žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų:

- žmonių išteklių planavimas;
- verbavimas;
- atranka;
- socializacija (adaptacija);
- mokymas ir tobulinimas;
- veiklos vertinimas;
- pareigų paauskstinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas.

2 lentelėje pateikiamas bazinis aptariamų personalo valdymo veiklų sąrašas, nurodant jų paskirtį (uždavinius).

2 lentelė

### Personalo valdymo turinys ir uždaviniai

Personalo valdymo veikla	Jos paskirtis
<b>Darbų analizė</b>	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus.
<b>Personalo planavimas</b>	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų.
<b>Personalo verbavimas</b>	Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į laisvas ir naujai sukurtas darbo vietas.
<b>Personalo atranka</b>	Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą.
<b>Personalo adaptavimas (orientavimas)</b>	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujam kolektyve.
<b>Personalo vertinimas</b>	Vertinti organizacijos personalo darbą, o atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms.
<b>Personalo mokymas ir tobulinimas</b>	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją.
<b>Personalo judėjimo valdymas</b>	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą.
<b>Personalo apsauga</b>	Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal BAKANAUSKIENĖ, I. (2002) Personalo valdymas, p. 17

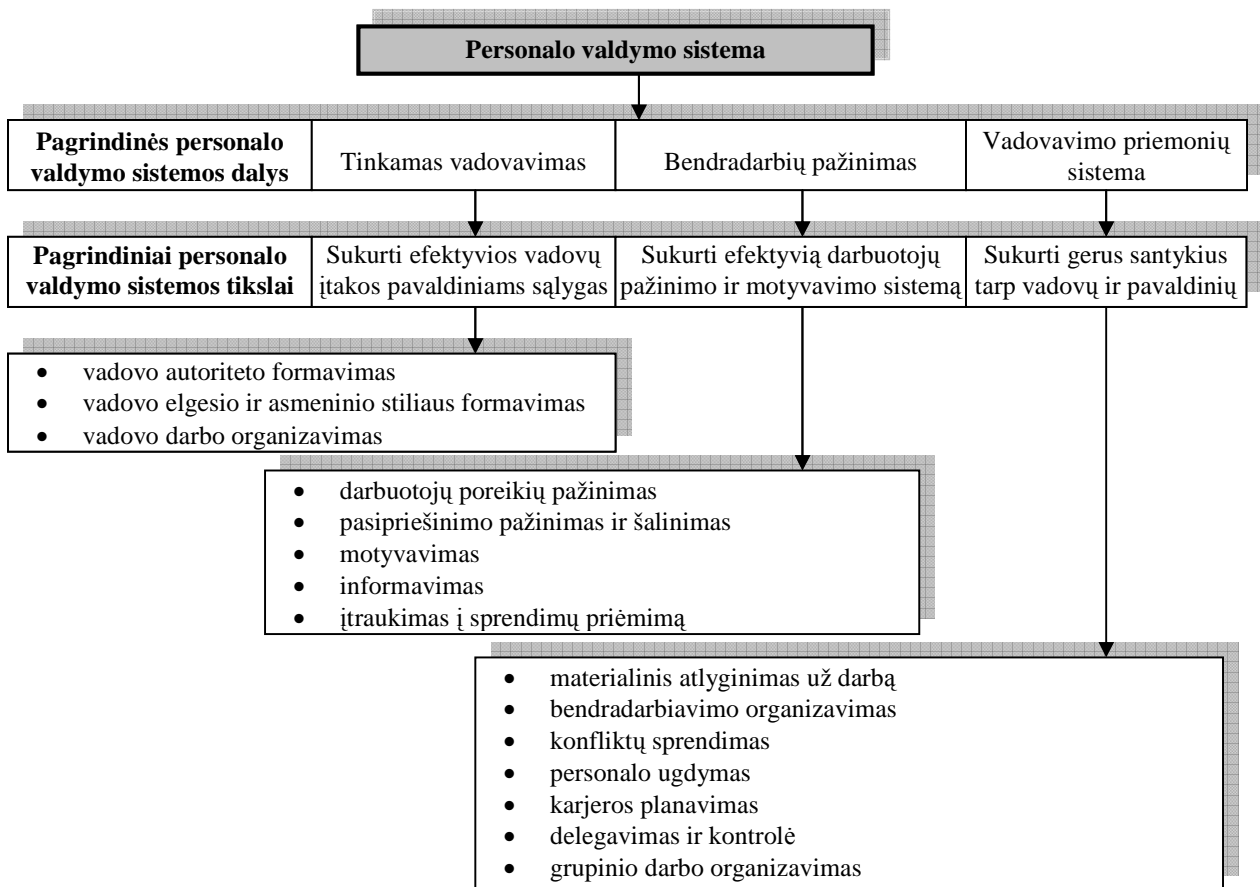
Šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtis rodo, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Laikantis tokio požiūrio, personalo valdymas tampa bendros veiklos strategijos

dalimi, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas į bendrų tikslų siekimą. Norint sukurti veiksmingą personalo valdymo sistemą organizacijoje, neužtenka naudoti atskiras poveikio priemones, o reikia sudaryti bendrą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo valdymo aspektus.

Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), organizacijose personalo valdymas bus veiksmingas tik tuo atveju, jeigu atitiks dvi pagrindines sąlygas:

- viena, nukreips darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų;
- antra, patenkins darbuotojų lūkesčius bei viltis.

4 paveiksle pateiktoje schemoje pavaizduoti pagrindiniai personalo valdymo sistemos elementai.



Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p. 14

**4 pav. Personalo valdymo sistema**

4 paveiksle išskiriamos personalo valdymo sistemos dalys, nurodančios pagrindines kryptis, į kurias turi būti kreipiamas didžiausias dėmesys organizacijose. Pirmiausia turi būti sudarytos

tinkamo vadovavimo prielaidos. Taigi organizacijų veiklos sėkmę pirmiausia lemia sėkminga vadovų veikla. Tam pagrindą sudaro efektyvių vadovų ugdymas, pagrįstas tikslingu autoriteto, kompetencijos, elgsenos formavimu. Lygiagrečiai turi būti kuriama efektyvi darbuotojų pažinimo sistema, kuri leistų pažinti darbuotojų veiklos motyvus ir sudarytų sąlygas jiems realizuoti savo tikslus bei lūkesčius. Šalia pirmųjų dviejų personalo valdymo sistemos dalių privaloma sukurti veiksmingą vadovavimo priemonių sistemą, kuri apimtų įvairiausių poveikio metodus ir būdus. Tam tikslui reikia sukurti efektyvią materialinio skatinimo sistemą, darbuotojų pripažinimo, įtraukimo į sprendimų priėmimą, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą. Reikia nepamiršti, kad darbuotojai aktyviai siekia organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu yra įsitikinę, kad drauge bus patenkinti ir jų poreikiai bei interesai. Jie ateina dirbti į organizaciją, tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už savo pastangas. Šiuo atveju sąvoka „atlyginimas“ turi daug platesnę reikšmę negu pinigai. Atlyginimą sudaro visa tai, ką žmogus brangina ir vertina. Todėl reikia įvertinti daugelį organizacijose taikomų personalo valdymo sistemų aspektų.

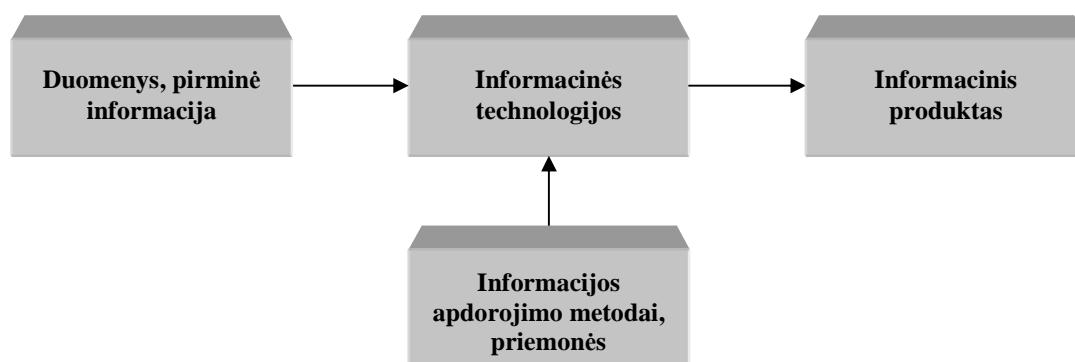
## **1.2 Informacinės technologijos ir jų taikymas**

Spartėjantys globalizacijos tempai bei informacinės visuomenės kūrimasis informacijai ir inovacijoms (ypač techninėms) suteikė visai kitą reikšmę. Technologinė pažanga pastaruoju metu yra laikoma vienu svarbiausiu ekonomikos augimą skatinančiu veiksniumi (Auškalnytė, Belazarienė, 2001, p. 10).

Informacinės technologijos (toliau - IT) – nuolat tobulėjanti sritis, kurios kaitos tempai yra dažnai įvardinami kaip patys sparčiausi lyginant su kitomis gyvenimo sritimis. Praėjusio šimtmečio viduryje prasidėjusi informacinė revoliucija kardinaliai pakeitė visuomenės gyvenimą. Pirmą sykį informacija buvo įvardijama kaip vienas iš svarbiausių išteklių, pagrindinis gamybos produktas ir pagrindinė prekė. Per šimtmečius nusistovėję visuomenėje procesai radikaliai pakito – jie tapo orientuoti į informaciją, jos panaudojimą. Technologijų plėtra turi įtakos programinės įrangos kūrimo procesams, naujų metodų paieškai, skirtai informacijai ir žinioms kaupti, skleisti, valdyti. Informacijos supratimas siejamas su veiklos kompiuterizavimo procesais, naujomis technikos rūšimis, informacijos apdorojimo, saugojimo ir perdavimo technologijomis. Tačiau norint suprasti ir išsiaiškinti informacinių technologijų svarbą reikia suprasti paties apibrėžimo reikšmę ir informacinių technologijų evoliuciją.

Nėra universalus IT apibrėžimo, nes jų turinys ir netgi esmė nuolat kinta priklausomai nuo epochos ir pačios technologijos ar technologijų sudedamųjų dalių. *Informacija* (lot. informatio -

pranešimas) – tai žinios, perduodamos vienu asmenų kitiems žodžiu, raštu arba masinės komunikacijos priemonėmis. *Technologija* (gr. techne – mokėjimas, menas) – procesų atlikimo būdų ir priemonių visuma. Vadinasi, galima teigti, kad IT - tai priemonių ir būdų informacijai apdoroti visuma. Pasak B. R. Jewell (2002, p. 89), IT yra bendras terminas, apibūdinantis įvairias technologijas, su kurių pagalba informacija elektroniškai renkama, saugoma, dorojama ir perduodama. IT panaudojimo esmė supaprastintai pavaizduota 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

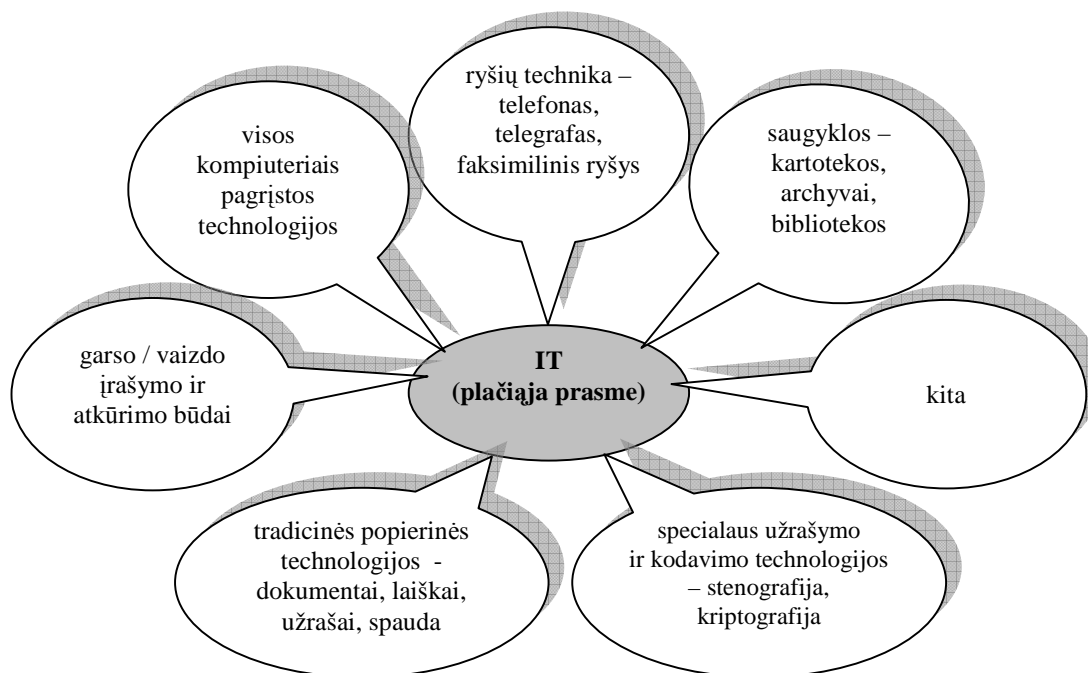
### 5 pav. Informacinių technologijų esmė

L. Auškalnytė, G. Belazarienė (2001) teigia, kad dėl sparčios IT kaitos ir tobulėjimo, tikslus jų apibrėžimas tampa problematiškas, todėl geriausia yra žinoti svarbiausius IT taikomus terminus:

- *pagrindinės IT funkcijos* - duomenų registravimas, perdavimas, saugojimas, paieška, apdorojimas ir pateikimas;
- *duomenų ir komandų išreiškimas* - komandos ir duomenys išreiškiami pagal vartotojui suprantamus principus;
- *modulumo, suderinamumo ir universalumo principai* - tai pagrindinės techninės bei programinės įrangos tobulinimo kryptys ir pagrindinės IT savybės;
- *darbo procesų optimizavimas* - informacines technologijas vartotojas turi pasirinkti atsižvelgdamas į užsibrėžtus tikslus, techninių bei programinių išteklių teikiamas galimybes bei kainą.

Siaurąja prasme IT – informacinių sistemų techninė dalis: techninė įranga, DB valdymo sistema, kompiuterinis tinklas, sisteminė programinė įranga ir kiti įrenginiai. IT samprata plačiąja

prasme apima viską, kas skirta įrašyti, perduoti ar išreikšti informaciją. Taigi iš esmės IT sąvoka platesnė už informacijos apdorojimą – ji taip pat apima ryšius ir mikroelektroniką. Pastaruoju metu vis dažniau vartojamas terminas informacinės ir komunikacinės technologijos, tuo siekiant pabrėžti ir ryšių svarbą. IT samprata plačiaja prasme pavaizduota 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 6 pav. Informacinių technologijų samprata plačiaja prasme

Informacijos apdorojimas turi savo senovės istoriją, grįžtant iki spausdinimo mašinos išradimo ir net toliau. Tačiau žmogus stengėsi automatizuoti ne tik fizinį, bet ir protinį darbą. Šiam tikslui ir buvo pradėtos kurti elektroninės skaičiavimo mašinos (toliau – ESM). Taigi šiuo metu daug darbo iš žmonių perima kompiuteris. Tačiau didžiausią perversmą ryšių technologijose padarė Interneto atsiradimas. Internetas stumia gyvenimą už senų fizikinių laiko ir erdvės ribų, įgalina klajoti po pasaulį neišeinant iš namų, susipažinti su naujais žmonėmis, keistis mokslinių tyrimų rezultatais su kolegomis visame pasaulyje, skaityti ką tik pasirodžiusius straipsnius ir t.t. Šiais laikais informacijos apdorojimas neįsivaizduojamas be kompiuterių, taigi kalbant apie šiuolaikines IT paprastai turima omenyje kompiuterines IT. Informacinių technologijų raida, šalia lygiagrečiai pateikiant vadybos mokslo raidos periodus, apibendrintai pateikiama 3 lentelėje.

## Informacinių technologijų ir vadybos mokslo raida

Laiko- tarpis	Pagal sprendžiamų problemų rata	Pagal technologines priemones	Vadybos mokslo raidos periodai (pagal Stoškus, 2002, p. 40)
iki XIX a. antros pusės		<b>Rankinė IT</b> - plunksna, rašalinė, knyga. Ryšiai - laiškai, depešos, paketai. Pagrindinis tikslas - informacijos pateikimas reikalinga forma.	
nuo XIX a. antros pusės			
1890 m.		<b>Mechaninė technologija</b> - rašomoji mašinėlė, telefonas, diktofonas. Ryšiai - modernus paštas. Tikslas - informacijos pateikimas reikalinga forma patogesniu būdu.	<b>1 periodas „uždaros sistemos – racionalumo veiksnys“.</b> Tai laikotarpis, kai nebuvo kreipiamas dėmesys į organizacijas supančią aplinką, konkurenciją, rinką ir pan. Žmogus — tai detalė, jis privalo vykdyti apibrėžtą ir jam skirtą darbą (darbo mokslinio valdymo teorija, klasikinės organizacijos valdymo teorija).
1900 m.			
1910 m.			
1920 m.			
1930 m.			<b>2 periodas “uždaros sistemos — žmogiškasis veiksnys”.</b> Teigiama, kad žmonių santykių formalizavimas, griežtas pavaldumas prieštarauja pačio žmogaus prigimčiai, todėl ypatingą reikšmę veiklos rezultatams turi neformalus santykiai, kūrybos elementai, vykdant užduotis, žmogaus psichologinių savybių įvertinimas ir sąlygų joms atskleisti sudarymas (žmogiškųjų santykių teorija).
1940 m.	Sprendžiama ribotų techninių galimybių apdorojant didelius duomenų kiekius problema.	<b>Elektrinė technologija</b> - didžiosios ESM ir atitinkama programinė įranga, elektrinės rašomosios mašinėlės, portatyviniai diktofonai, kopijavimo aparatai. Tikslas – turinio formavimas.	<b>3 periodas “atvira sistema – racionalumo veiksnys”.</b> Į organizacijas pradėta žiūrėti kaip į sudėtinę konkurencinės rinkos dalį, kurios formą ir pobūdį lemia išorinės jėgos. Vis didesnę įtaką gamybos efektyvumui daro žmogiškasis veiksnys, todėl vadovo darbo sėkmę lemia lygiavertis rūpestis tiek darbo procesu, tiek personalu (veiklos ir elgsenos motyvavimo teorija).
1950 m.			
1960 m.			
1970 m.	Pagrindinė problema – programinių priemonių atsilikimas, lyginant su techninių galimybių vystymusi.	<b>Elektroninė technologija</b> - didžiosios ESM, automatizuotos valdymo sistemos (toliau - AVS), informacinės paieškos sistemos. Tikslas – turinys – vis dar nepasiektas, daugelis uždavinių (tame tarpe analitiniai) sunkiai sprendžiami.	<b>4 periodas “atvira sistema – žmogiškasis veiksnys”.</b> Pradėta tirti išorinių veiksnių poveikis organizacijoms. Organizacija veikiama išorinių jėgų, turi pastoviai evoliucionuoti. Žmogus turi būti pripažįstamas kaip socialinė būtybė, toks, koks yra, su savo gabumais, sugebėjimais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis (sisteminių požiūrio teorija, situacinio požiūrio teorija, dinamiškų santykių teorija).

3 lentelės tęsinys

1980 m.	Kompiuteris jau ne mokslininkų tyrimų objektas, o profesionalus vartotojo instrumentas. Problema – maksimalus vartotojo poreikių patenkinimas.	<b>Kompiuterinė technologija</b> – kompiuteris. AVS personalizacija, dėl ko valdymo uždavinius gali spręsti įvairių sričių specialistai. Ryšiai - globalūs ir lokalūs kompiuterių tinklai.	
1990 m. iki dabar	Kuriamos ryšių tarp organizacijų informacinių sistemų IT: – susitarimų ir standartų, protokolų kompiuteriniam ryšiui kūrimas; – darbo su strategine informacija organizavimas; informacijos apsaugos ir saugumo problemų sprendimas.		<b>5 periodas.</b> Atsiradus naujoms ryšio technologijoms, organizacinės veiklos tempai išpūdingai greitėja. Modernių organizacinių santykių intensyvumą aiškina dinamiškų santykių požiūris, pagal kurį vadovo dėmesys turi būti telkiamas į žmonių santykius ir greitą prisitaikymą prie kintančių sąlygų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 3 lentelės, šiandien kuriamos ryšių tarp organizacijų informacinių sistemų IT, padedant globaliems ir lokaliems kompiuterių tinklams, valdymo uždavinius gali spręsti įvairių sričių specialistai, todėl organizacinės veiklos tempai greitėja, išivyrauja dinamiškų santykių požiūris, pagal kurį vadovo dėmesys turi būti sutelkiamas į žmonių santykius ir greitą jų prisitaikymą prie kintančių sąlygų.

### 1.3 IT svarba personalo valdyme

Išskyrus pagrindinius ekonominius verslo išteklius - kapitalą, medžiagas ir darbą - informacija yra vis labiau ir labiau svarbus įvesties faktorius. Valdymo sprendimai be informacijos yra intuityvūs ir tikslingi, bet ne būtinai ekonomiški. Prieiga prie informacijos ir kompiuterių, gebėjimas atsakyti į klausimus bei greitai ir tiksliai išspręsti problemas gerina sprendimų priėmimą ir padeda valdymui pasiekti tikslus, kurie buvo nepasiekiami praeityje.

IT pokyčiai turi didelės įtakos organizacijoms ir jų struktūroms. Hierarchinės organizacijos pradėjo įgauti labiau organizacinį pobūdį – pavaldumo ryšiai supaprastėjo, susilpnėjo, o bendradarbiavimo ryšiai sustiprėjo arba kai kuriose vietose transformavosi iš hierarchinių. Šiandieninės konkurencijos sąlygomis tapo neefektyvu laikyti būrį vadybininkų, kurie tik atsako už vadovavimą žemesnio lygio vadybininkams. Tokio pobūdžio hierarchija yra naikinama. Jos vietoje mezgasi organizaciniai ryšiai ir vis daugiau darbuotojų tampa atsakingi už kuria nors konkrečią sritį.



Atsižvelgiant į tai, kad daugybė žmonių remiasi naujomis technologijomis, ir ypač IT, kyla klausimas - koks jų poveikis žmonių produktyvumui? Atsakymas į šį klausimą priklauso nuo to, kuria iš naujos ekonomikos teorijų bus remiamasi. Vienas apibūdinimas reiškia suvaržytą vaizdą bei lyginimą tai su investicijomis į IT ir to pasekmes. Pavyzdžiui, ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD<sup>1</sup>) pranešime 2004 metais buvo nagrinėjamas IT poveikis savarankiškai pramonės gamybai, apimančiai pusiau laidinius gamintojus, kompiuterio įrangą, telefoniją ir programinės įrangos bendroves. Bendros pranešimo išvados buvo tokios, kad IT gaminimo sektorius buvo charakterizuotas labai aukštu produktyvumo vystymusi ekonominės plėtros šalyse. Kas liečia IT naudojimo sektorių, tai nuomonė buvo teigiama siejant jį su produktyvumo vystymusi, o ypač su darbinio produktyvumu. Iš dalies, tai parodo didelį IT naudojimo svarbumą pramonės šakų ekonomikai, tokių kaip mažmeninė ir didmeninė prekyba bei finansinės paslaugos.

Kita naujos ekonomikos teorija turi platesnę perspektyvą, kuri yra glaudžiai susijusi su žiniomis pagrįsta ekonomika. Iš tikrųjų, nauja ekonomika kartais siejama su pramonine visuomene, kurioje ne tik žinių ieškojimas, bet taip pat ir paslaugos pakeitė gamybą kaip dominuojantį sektorių ekonomikoje.

Abi naujos ekonomikos versijos IT suteikia svarbų vaidmenį, ypač jų įnašė į produktyvumą atskiros įmonės lygmenyje. Tuo remiantis, 2004 metais OECD apibendrino ekonominius punktus:

- Studijavimas įmonės lygmenyje parodė, kad IT naudojimas tipiška turi teigiamą poveikį, tačiau investicija į IT yra nepakankama, kad garantuotų pasisekimą.
- Taip pat buvo įrodyta, kad nedidelė IT technologijų dalis turėjo didesnę poveikį negu kiti veiksniai, lyginant produktyvumą ir atlikimą, komunikacijos jungimą į sistemą, kurie yra svarbūs tokiose verslo šakose kaip finansinės paslaugos.
- Buvo manyta, kad IT efektyvumas yra papildas žmogaus kapitalo kūrimo. Studijavimas parodė, kad IT naudojimas buvo sujungtas su aukštesnių įgūdžių lygmenimis, ir tarnautojai tapo produktyvesni, kadangi jie tapo labiau patyrę šitų technologijų naudojime. Taip pat išsiaiškinta, kad organizacijos, kurios priėmė pažangias technologijas, padidino savo išlaidas išsimokslinimui ir technologinių sistemų apmokymui bei sumažino jų reikalavimus mažiau kvalifikuotiems žmonėms.
- Pagaliau, IT efektyvumas buvo papildytas investicijomis į sėkmingą organizacijos pakeitimą. Programos studijavimas atrado glaudžius santykius tarp IT investicijos ir

---

<sup>1</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development

atlikimo, bet paprastai tai vyksta, kada į procesą įjungiami papildančios naujos strategijos, verslo procesai ir naujų darbų organizavimas. Organizaciniai pakeitimai apėmė komandinį darbą, lyginant su hierarchija, tarnautojo dalyvavimo, planų ir gerino komunikaciją.

Yra bent keletas sričių kuriose IT gali būti naudojamos personalo funkcijų transformavimui (Graeme, 2005) :

- IT padeda sukurti didesnę intelektualią integraciją ir žinių pasidalinimą.
- Elektroninė žmogiškųjų išteklių sistema sumažina personalo paslaugų kainas, padeda informuoti tarnautojus, ir išlaisvina personalo specialistus nuo įprastos administracijos, kad jie galėtų daugiau susitelkti ties svarbių problemų sprendimu.
- IT naudojimas sudaro sąlygas atskiram ir organizaciniam studijavimui bei žinių valdymui.
- Technologijų naudojimas palaiko novatoriškus verslo modelius ir organizacines kultūras.
- IT darbe sukuria naujas bendruomenės ir organizacijų formas.

Dauguma kompanijų personalo valdymo programinę įrangą diegia, kad suprojektuotų, organizuotų, ir supaprastintų organizacijos personalo valdymą. Prieš ieškant naujos personalo valdymo programinės įrangos, reikia įvertinti kompanijos poreikius ir procesus, nustatant, ar programinės įrangos funkcijos atitinka keliamus reikalavimus. 2020software.com ir TechTarget savo internetinėje svetainėje įvardija 7 geriausias personalo valdymo programines įrangas, kurias dabar plačiau ir aptarsime.

*Sage Abra HRMS (Human resource management system)* programinė įranga žmogiškųjų išteklių srityje apima tokias funkcijas, kaip algalapis, mokymas, verbavimas ir pan. kurios skirtos vidutinio dydžio įmonėms. Šio programinės įrangos struktūros savybės yra integruotos su duomenų baze, turinčia gana platų funkcijų pasirinkimą, įskaitant išplėtotas pranešimo ir analizės savybes, kurios reikalingos valdyti darbo jėgą.

Vienas iš pirmaujančių *Sage Abra HRMS* modulių yra *Sage Abra HR*. Tai įrankis valdyti svarbią darbuotojų informaciją, paremtą kompanijos unikalia struktūra ir poreikiais. *Sage Abra HR* pasižymi šiomis savybėmis: greita prieiga prie informacijos, analizės įrankiai, pranešimų įrankis, duomenų saugumas.

*Sage Abra Payroll* modulis apima visą algalapio programinės įrangos funkcionalumą, reikalingą vidutinio dydžio organizacijoms, kad atsiskaitymų eiga kiekvieną kartą vyktų tiksliai ir

greitai. Kai atlikta realizacija su *Abra HR* ar *Abra Payroll*, *Sage Abra Attendance* programinė įranga prideda vertę prie žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sprendimo, nustatydamą darbo jėgos kainas ir didindama produktyvumą. Šis modulis pasižymi lengvai prieinama įeiga norimam darbuotojų skaičiui. Su *Sage Abra Attendance* galima sekti: atostogas, skelbimus, ligos eigą, laikinas pareigas ir pan. Viena iš pirmaujančių *Sage Abra HRMS* modulių yra *Abra eRecruiter*, kuri automatizuoja ir supaprastina darbų eigą, reikalingą sukurti ir aprobuoti darbo paraišką taip pat interviu, ir pasamdyti naujus darbuotojus. *Abra Recruiting Solution* yra visiškai integruotas komponentas *Sage Abra HRMS*, kuris pateikia verbavimo įrankius, reikalingus valdyti pretendento duomenis ir efektyviai vesti greitas ir tikslas kompetentingų kandidatų paieškas. *Abra Train* savybės apima: sekimo galimybes, darbuotojų registravimą, išsamų raportavimą, darbuotojų komunikavimą ir pan.

*Microsoft Dynamics GP* siūlo prieigą prie svarbios informacijos, kuri prieinama bet kur ir bet kada, siekiant suteikti galimybę priimti greitus ir efektyvius sprendimus. Be to, *Microsoft Dynamics GP* lengvina komunikaciją su darbuotojais, algalapio procesą ir geresnes paslaugas bei programas darbuotojams. *Microsoft Dynamics GP* žmogiškųjų išteklių funkcionalumo darbuose yra tokie kaip ir kiti *Microsoft* produktai. Taigi darbuotojai aprūpinami jau žinomais įrankiais. Ši programinė įranga įgalina vadybininkus ir tarnautojus peržiūrėti ir atnaujinti tinkamą žmogiškųjų išteklių informaciją per individualizuotą „web“ portalą. Žmogiškųjų išteklių valdymo modulis *Self Service Suite* supaprastina žmogaus išteklių vadybą, įgalioja tarnautojus peržiūrėti ir atnaujinti asmeninius duomenis su bet kuria tinklapio naršykle ir leidžia vadybininkams efektyviau atlikti komandas. Vientisa integracija su *Microsoft Great Plains Human Resources* ir atlyginimo moduliais leidžia specifinius darbuotojų duomenis pasiekti kiekvienam tarnautojui. Autentifikuota prieigos kontrolė leidžia asmeniniams duomenims išlikti konfidencialiais. Žmogiškųjų išteklių valdymo modulis *Self Service Suite* apima šias sritis: darbuotojų atlyginimas, darbuotojų profilis, laikas ir lankymas, verbavimas, įgūdžiai ir mokymas.

*Lawson* žmogiškųjų išteklių valdymo rinkinys padeda pakeisti žmogiškųjų išteklių vaidmenį į strateginį verslo partnerį. *Lawson* žmogiškųjų išteklių valdymas padeda sukurti išmokų planus - įskaitant sveikatos, gyvybės ir išlaidų - su dinaminėmis taisyklėmis, kurios palaiko strateginę politiką ir verslo tikslus. Ji taip pat integruojasi su *Lawson Payroll* moduliu supaprastinant išmokų planų registracijos ir rinkimų pakeitimus. *Lawson e-Recruiting* gali padėti sumažinti laiko sąnaudas samdant darbuotojus e-atrankos principu. *Lawson e-Recruiting* padeda darbdaviams ir valdytojams įvertinti ir samdyti geriausius kandidatus su automatizuotomis įvertinimo ir santykių valdymo funkcijomis. Jis taip pat gali padėti palengvinti įdarbinimo procesus

potencialiems kandidatams. *Lawson* žmogiškieji ištekliai užtikrina vartotojams lanksčias organizacinės struktūras ir dinamišką darbuotojų grupavimą, reikalingą visų kritinių verslo procesus valdymui įvairiose organizacijose. Dinaminis *Lawson* apima šias sritis: automatines išmokas, darbuotojų įeigą, automatizuotas ataskaitas apie vartotoją grupėse ir ne grupėse charakteristikas. Ši programinė įranga užtikrina vartotojams automatizavimą ir supaprastinimą.

*Epicor - Human Capital Management* programinės įrangos sprendimai teikia programinę paramą daugeliui su darbuotojais susijusioms funkcijoms, tiek paskirstytoms, tiek centralizuotoms. Tai leidžia organizacijai valdyti pasklidusią darbo jėgą, užtikrinant teisinių reikalavimų (darbo užmokesčio, ataskaitų ir kt.) vykdymą įvairiose vietose.

*Epicor* teikia patikimą rinkinį lanksčių ir konfigūruojamų žmogiškųjų išteklių, darbo užmokesčio ir darbuotojų tobulinimosi programų, kurios:

- didina bendrąją verslo vertę, racionalizuodamos visą darbuotojo tarnavimo ciklą;
- valdo samdymą ir apsirūpinimą ištekliais, mokymų administravimo procesus, padeda koordinuoti programas ir įmonės veiklos rezultatų valdymą;
- teikia daug įvairių duomenų ir patarimų darbuotojams, turintiems savarankišką prieigą;
- skatina veiklos efektyvumą, nes visi darbuotojai gali susitelkti ties pagrindiniais įmonės tikslais;
- teikia reikiamas žinias apie verslą, leidžiančias analizuoti pagrindines veiklos tendencijas, o tai savo ruožtu leidžia geriau planuoti ir priimti informuotus sprendimus.

*Spectrum Human Resource Systems Corporation* yra sistema, kuri supaprastina administracines užduotis, gerina bendravimą, sumažina išlaidas ir užtikrina momentinius pranešimus ir analizę. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos darbai yra vykdomi kartu su personalo skyriumi, norint sumažinti dokumentų, centralizuoti informaciją ir skatinti investicijų į žmogiškąjį kapitalą grįžimą. *Spektrum* siūlo gana platų asortimentą produktų, susijusių su paslaugomis, įskaitant planavimo, įgyvendinimo, mokymų, pritaikomumo, duomenų konvertavimo ir konsultavimo sistemas. *Spectrum* žmogiškųjų išteklių programinė įranga apima šias funkcijas: įeigos stebėjimas, kokybės valdymas, kandidato paieška, pelno valdymas, eiliškumo planavimas, laiko ir lankomumo stebėjimas, mokymas ir plėtra, darbų eigos automatizavimas, išplėstinės ataskaitos.

*PerfectSoftware* žmogiškųjų išteklių programinis modulis yra skirtas padėti bet kuriai pramonės šakai ar bet kokio dydžio įmonei. *PerfectHR* yra naršykle paremta programine įranga, kuri suteikia galimybes žmogiškųjų išteklių skyriui valdyti tūkstančius darbuotojų įrašų. Ši įranga leidžia lengvai ir paprastai peržiūrėti darbuotojų duomenis. Yra individualizuotos paieškos

pagalbos ieškant informacijos apie darbuotojus ir jų įrašus. Galima pritaikyti žmogiškųjų išteklių programinę įrangą, keičiant laukų pavadinimus ir paieškos galimybes. Su žmogiškųjų išteklių valdymo sistema galima siųsti elektroninį paštą tiesiai darbuotojams. Galima siųsti pranešimus elektroniniu paštu į pasirinktas grupes, skyrius ar visą įmonę. Dalis žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, *PerfectHR* užtikrina sąveiką su *PerfectPayroll* ar kitu darbo užmokesčio fondo išorės paslaugų teikėju. *PerfectHR* žmogiškųjų išteklių programinė įranga gali padėti personalo valdymui, derinant mažą dalį informacijos ir atliekant tyrimus bei analizę, kuri padėtų įmonėms atlikti prognozes. Su sistemos ataskaitomis ir priemonėmis galima analizuoti ir teikti aukščiausiai vadovybei svarbius faktus ir skaičius.

*SumTotals* programinės įrangos paketas *ResultsOnDemand* suteikia administracinį valdymą, sutaupant laiko ir sumažinant administracines išlaidas. Vartotojai gali atlikti savo funkcijas, nuo pat pirmos dienos. Be to, *SumTotal* programinė įranga užtikrina lyginamąsias vertinimo priemones, kad pašalintų paklaidą ir palengvintų vadybininkų vertinimus. *ResultsOnDemand* ne tik diagnozuoja darbo jėgą, tačiau ir nustato būdus, kaip gauti maksimalią naudą iš talento.

*ResultsOnDemand* savybės apima šiuos modulius:

- atlikimo suregulavimo paketas - apima tikslo valdymą, našumo vertinimus, kalibravimą, *SumTotal* kompetencijos modelį ir individualius plėtros planus;
- karjeros ir ateities planavimas - leidžia organizacijoms įvertinti dabartinį talentą ir planuoti ateitį;
- mokymasis - suteikia visišką integraciją su *SumTotal's* geriausia *Learning Management* sistema.

4 lentelėje pateikiamas apibendrintas šių programinių įrangų palyginimas pagrindinių personalo valdymo turinio funkcijų aspektu.

Išskiriant svarbesnes šių produktų funkcijas galima paminėti, kad darbų analizė suteikia darbuotojams galimybę su programine įranga pateikti esminę informaciją: atliekamų darbų sąrašą, informaciją apie darbuotojus, įskaitant demografinius duomenis, draudimą, įgūdžius, išsilavinimą bei kitą svarbią informaciją. Personalo verbavimas ir atranka – Interneto įdarbinimas, nuskaitant suvestines ar santraukas tiesiogiai per savo pašto sistemą, kai į ieškomą duomenų bazę patalpinami sąrašai. Šios funkcijos suteikia galimybę tiksliai ieškoti kvalifikuotų kandidatų per visas turimas duomenų bases. Įvedamos greitos ir tikslios kandidatų paieškos per visą duomenų bazę. Pateikiamas visas sąrašas pretendentų, kurie atitiko pasirinktus kriterijus.

## Personalo valdymo programinių įrangų palyginimas

Eil. Nr.	Programinės įrangos pavadinimas	Analizavimas	Planavimas	Verbavimas	Atranka	Adaptavimas	Vertinimas	Mokymas ir tobulinimas	Judėjimo valdymas	Apsauga
1.	<i>Sage ABRA HRMS®</i>	+		+		+	+	+	+	
2.	<i>Microsoft Dynamics GP - Human Resources (HR)</i>			+	+		+	+		
3.	<i>Lawson Software</i>	+		+	+		+			
4.	<i>Epicor - Human Capital Management</i>			+	+	+	+	+		
5.	<i>SPECTRUM Human Resource Systems Corporation</i>		+		+			+		
6.	<i>Perfectsoftware</i>	+		+	+					
7.	<i>SumTotal</i>	+	+	+				+		

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Aptartos funkcijos pagreitina samdymo, duomenų paieškos ir kitus procesus. Taip sumažinamas popierinių laikmenų kiekis ir aprūpinama greita susisteminta ir koncentruota informacija.

*Apibendrinant pirmąją darbo dalį, reikėtų pabrėžti, kad didėjant mokslo ir technikos lygiui, personalo vaidmuo organizacijose ne tik nemažėja, bet dar labiau išauga. Valdymo būtinumas egzistavo visais laikais, tačiau IT poveikis supaprastino pavaldumo ryšius ir sustiprino darbuotojų bendradarbiavimą. Sugebėjimas pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis ir kvalifikacija lemia įmonių veiklos sėkmę. Tai turi būti kuriama efektyvi darbuotojų pažinimo sistema, kurios dėka išsiaiškinus darbuotojų motyvus, būtų sudaromos sąlygos jiems realizuoti savo tikslus, o įmonė tokiu būdu galėtų pasiekti geresnių savo veiklos rezultatų. Kadangi technologijų pažangos, laikomos vienu svarbiausių ekonomikos augimą skatinančių veiksmų, plėtra turi įtakos programinės įrangos kūrimo procesams, naujų metodų paieškai, skirtai informacijai ir žinioms kaupti, skleisti, valdyti, tai racionaliausia, efektyviausia ir veiksmingiausia tokią „darbuotojų pažinimo“ sistemą būtų kurti pasitelkiant informacinių technologijų pagalbą.*

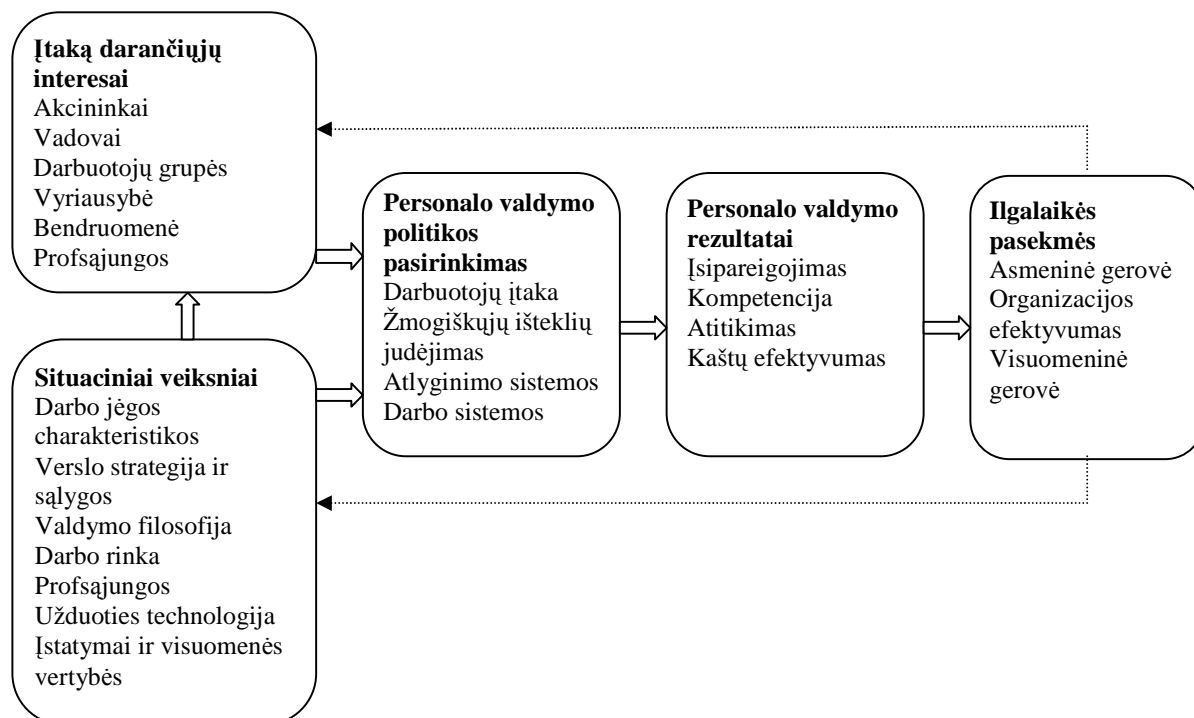
## 2. PERSONALO VALDYMO IR IT SĄVEIKA KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

Šioje darbo dalyje nagrinėjami pagrindiniai personalo valdymo modeliai ir jų taikymo sritys bei atsižvelgiant į pasikeitusius šiuolaikinės aplinkos veiksnius sudaromas naujas personalo valdymo ir IT sąveikos modelis.

### 2.1 Personalo valdymo modelių analizė

Kaip nėra vieningos įvairių autorių nuomonės dėl personalo valdymo apibrėžimo, taip nėra ir vieno personalo valdymą apibūdinančio modelio. A. Price (2003) teigia, kad nuo 1980-ųjų įtakingiausi yra du - Harvardo ir Mičigano modeliai.

N. Storey (1989) išskyrė skirtumus tarp „kietos“ ir „minkštos“ personalo valdymo formų, kurias įkūnija atitinkamai Mičigano ir Harvardo modeliai. "Kietas" personalo valdymas susitelkia ties personalo kaip išteklių puse. Čia pabrėžiama išlaidų skaičiavimas pagal darbuotojų skaičių ir tvirta kontrolė vadovų rankose. Kita vertus, "minkštas" personalo valdymas pabrėžia žmogiškuosius personalo valdymo aspektus. Jis siejasi su komunikacija ir motyvacija. Žmonės yra vedami, o ne vadovaujama jiems. Jie yra įtraukti į nustatymus ir suvokia strateginius tikslus.



Šaltinis: BRATTON, J.; GOLD, J. (2007) Human resource management, p. 19

7 pav. Harvardo personalo valdymo modelis

Kaip minėta anksčiau, Harvardo verslo mokykla pasiūlė vieną išsamiausių personalo valymo modelių (7 pav.). Analitinę Harvardo modelio struktūrą sudaro šeši pagrindiniai komponentai:

1. Įtaką darančiųjų interesai.
2. Situaciniai veiksniai.
3. Personalo valdymo politikos pasirinkimas.
4. Personalo valdymo rezultatai.
5. Ilgalaikės pasekmės.
6. Grįžtamojo ryšio ciklas, per kurį išvados teka tiesiogiai į organizaciją ir į įtaką darančiuosius.

Personalo valdymo politika yra įtakojama dviejų reikšmingų sąlygų (Bratton, Gold, 2007):

- situaciniai veiksniai išorinėje verslo aplinkoje ar įmonės viduje tai įstatymai ir visuomenės vertybės, darbo rinkos sąlygos, profsajungos, darbo jėgos charakteristikos, verslo strategijos, valdymo filosofija ir užduoties technologija. Šie veiksniai gali suvaržyti personalo valdymo politikos sudarymą, bet taip pat ir personalo politika gali jiems turėti įtakos.
- įtaką darančiųjų interesai apima akcininkus, vadovybę, darbuotojus, profsajungas, bendruomenę ir vyriausybę. Personalo valdymo politika turi būti įtakojama visų įtaką darančiųjų interesų, nes priešingu atveju įmonė ilguoju laikotarpiu nepajėgs patenkinti šių įtaką darančiųjų norų ir žlugs.

Personalo valdymo politikos pasirinkimas pabrėžia, kad vadybos sprendimai ir veiksmai personalo valdyme gali būti pilnai įvertinti, tik jei pripažįstama, kad jie kyla iš sąveikos tarp apribojimų ir pasirinkimų. Šiame modelyje valdymas vaizduojamas, kaip gebantis sukurti bent jau tam tikro laipsnio unikalų aplinkos ir organizacinių parametrų įnašą ir ilgainiui galintis tiems parametrams savarankiškai daryti įtaką.

Kalbant apie personalo valdymo rezultatus, galima išskirti atskirą 4C modelį, kurį Harvardo tyrinėtojai pasiūlė personalo valdymo proceso efektyvumui įvertinti. Šis modelis rodo personalo valdymo rezultatus: įsipareigojimą (angl. *Commitment*), kompetenciją (angl. *Competence*), atitikimą (angl. *Congruence*) ir kaštų efektyvumą (angl. *Cost effectiveness*). Aukštas darbuotojo įsipareigojimas organizaciniams tikslams ir geresnis atitikimas, reiškiantis bendro tikslo siekimą ir bendradarbiavimą sprendžiant problemas, sudaro sąlygas produktų ar paslaugų kaštų efektyvumui. Didelė kompetencija reiškia, kad darbuotojai turi visapusiškų įgūdžių ir sugeba atsiliiepti į aplinkos reikalavimų pasikeitimus.

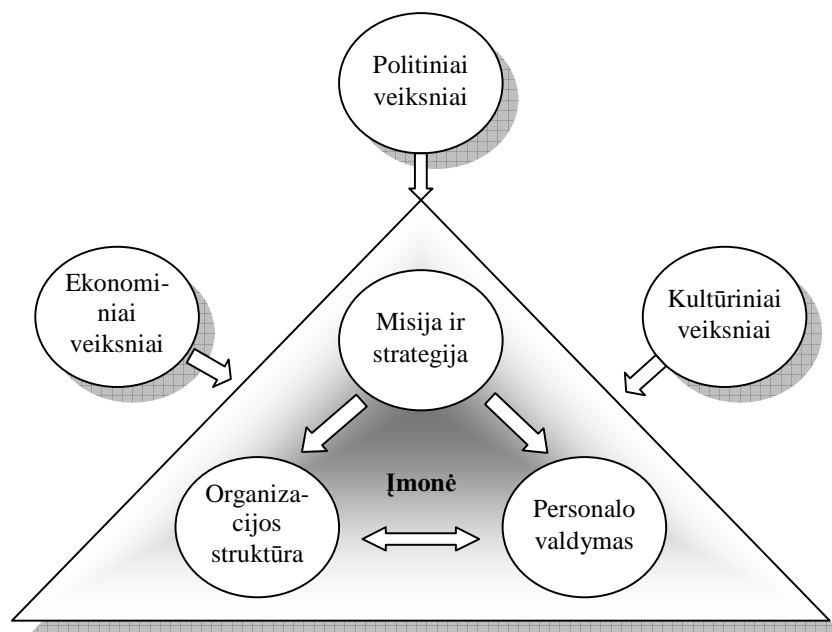


Ilgalaikės pasekmės išskiriamos trimis lygiais: individualiu, organizacijos ir visuomenės. Individualiame darbuotojo lygmenyje ilgalaikės pasekmės sudaro mainais už pastangas gaunamas psichologinis darbuotojo atlygis. Organizacijos lygmenyje padidintas efektyvumas garantuoja įmonės išlikimą. Savo ruožtu, visuomenės lygmenyje, dėl visiško žmonių panaudojimo darbe, gaunami kai kurie iš visuomenės tikslų (pavyzdžiui, darbas ir vystymasis).

Šeštasis Harvardo modelio elementas yra grįžtamojo ryšio ciklas. Kaip kalbėta anksčiau, situaciniai veiksniai įtakoja personalo valdymo politikos pasirinkimą. Tačiau, ilgalaikių pasekmių išvados gali įtakoti situacinius veiksnius, įtaką darančiųjų interesus ir personalo valdymo politiką. Grįžtamojo ryšio ciklas atspindi šį dvipusį santykį.

Harvardo modelis yra stipriai įtakotas elgesio tyrinėjimų ir teorijų bei tradicinių žmogiškųjų ryšių pozicijų. Tai yra humanistinis ir antiautoritarinis požiūris, kuris teigia, kad darbuotojai, jei tik norės dirbti toje įmonėje, priims ir tos įmonės tikslus.

Skirtingas personalo valdymo vaizdas siejasi su Mičigano verslo mokykla. Mičigano modelis (8 pav.) su Harvardo modeliu turi nemažai panašumų, tačiau šis modelis turi kietesnę, mažiau humanistinę požiūrį, kuris teigia, kad darbuotojai turi būti valdomi tokio pat būdu kaip ir bet kokie kiti verslo ištekliai (panašiai kaip įranga ar žaliava). Jie turi būti išlaikomi kaip galima pigiau, taupiai pritaikomi ir kiek įmanoma išvystomi ir panaudojami.



Šaltinis: PRICE, A. (2003) Human resource management in a business context, p.46

**8 pav. Mičigano personalo valdymo modelis**

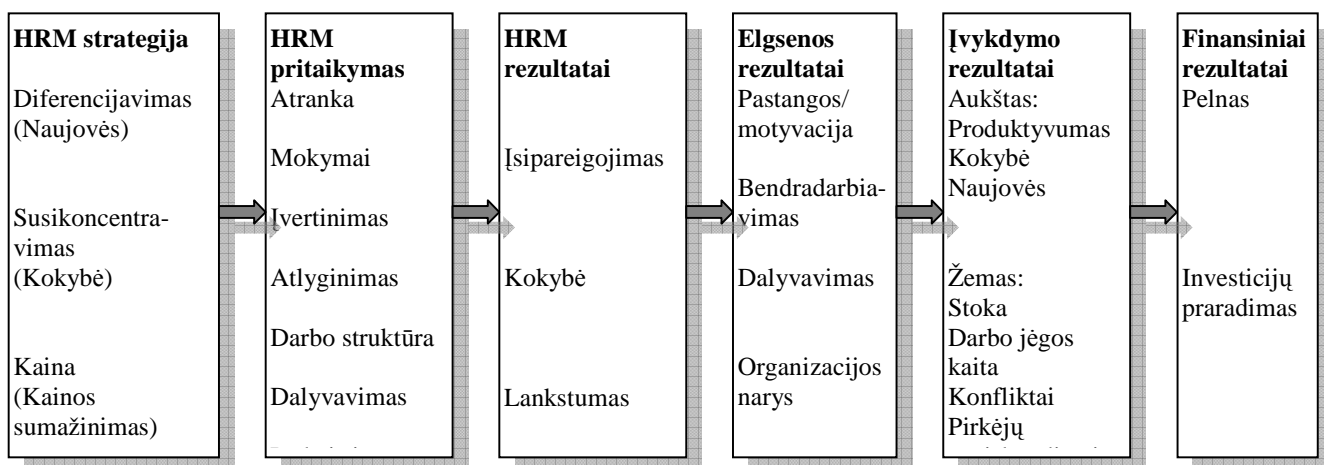
Be to tas pats metodas turi būti pritaikytas visiems žmonėms, kurie yra organizacijos ištekliai, ne tik jos tarnautojams. Žmonės yra orientuojami į verslo poreikius. Jie verbuojami atrankos būdu ir mokomi įvykdyti reikalingas užduotis. Atsižvelgiant į tai, kad Harvardo modelis buvo įkvėptas elgsenos mokslų, Mičigano modelis buvo smarkiai įtakotas strateginės vadybos literatūros. Personalo valdymas vaizduojamas kaip strateginis procesas, siekiantis efektyviausio organizacijos personalo naudojimo.

Mičigano modelis identifikuoja sekančias svarbiausias sritis tinkamos personalo valdymo politikos ir sistemų išsivystymui:

- Labiausiai tinkamų žmonių pasirinkimas verslo poreikių patenkinimui.
- Verslo tikslų siekimo įvykdymas.
- Įvertinimas, kontroliuojant įvykdymą ir organizacijos bei jos darbuotojų aprūpinimą grįžtamuoju ryšiu.
- Atlygis už tinkamą įvykdymą.
- Įgūdžių ir žinių išsivystymas, reikalingas verslo tikslų patenkinimui.

Mičigano modelyje atsispindi metodas „iš viršaus į apačią“. Skirtingai nuo Harvardo požiūrio, žmogaus išteklių kontrolė tvirtai guli vyresniųjų vadovų rankose. Žmonės yra atrenkami ir mokomi patenkinti organizacijos poreikius. Tačiau, tai nėra pakankama. Jų požiūriai ir elgesys turi taip pat pritaikyti strateginius verslo reikalavimus. Mičigano modelio gynėjai teigia, jog personalo valdymas reikalingas, kad darbuotojai parodytų mąstymo ir elgesio pastovumą siekiant verslo tikslų. Antra vertus, novatoriška strategija, pagrįsta tyrinėjimu ir išsivystymu, pabrėš kūrybiškumą, techninį įgūdį ir ilgalaikį stropumą.

D. Guest (1997) išvystė labiau teorija pagrįstą struktūrą, parodydamas, kad pagrindinė integruoto personalo valdymo panaudojimo kryptis gali pasiekti geresnį individualų ir organizacinį įvykdymą. Pagrindinė modelio, pavaizduoto 9 paveiksle, hipotezė yra ta, kad, jei integruotas personalo valdymo panaudojimų aparatas bus nuosekliai pritaikomas, norint pasiekti aukšto išipareigojimo, aukštos kokybės ir užduoties lankstumo tikslų, tai taps geresnio individualaus įvykdymo rezultatu. O tuo pačiu tai bus ir geresnio organizacinio įvykdymo priežastimi.



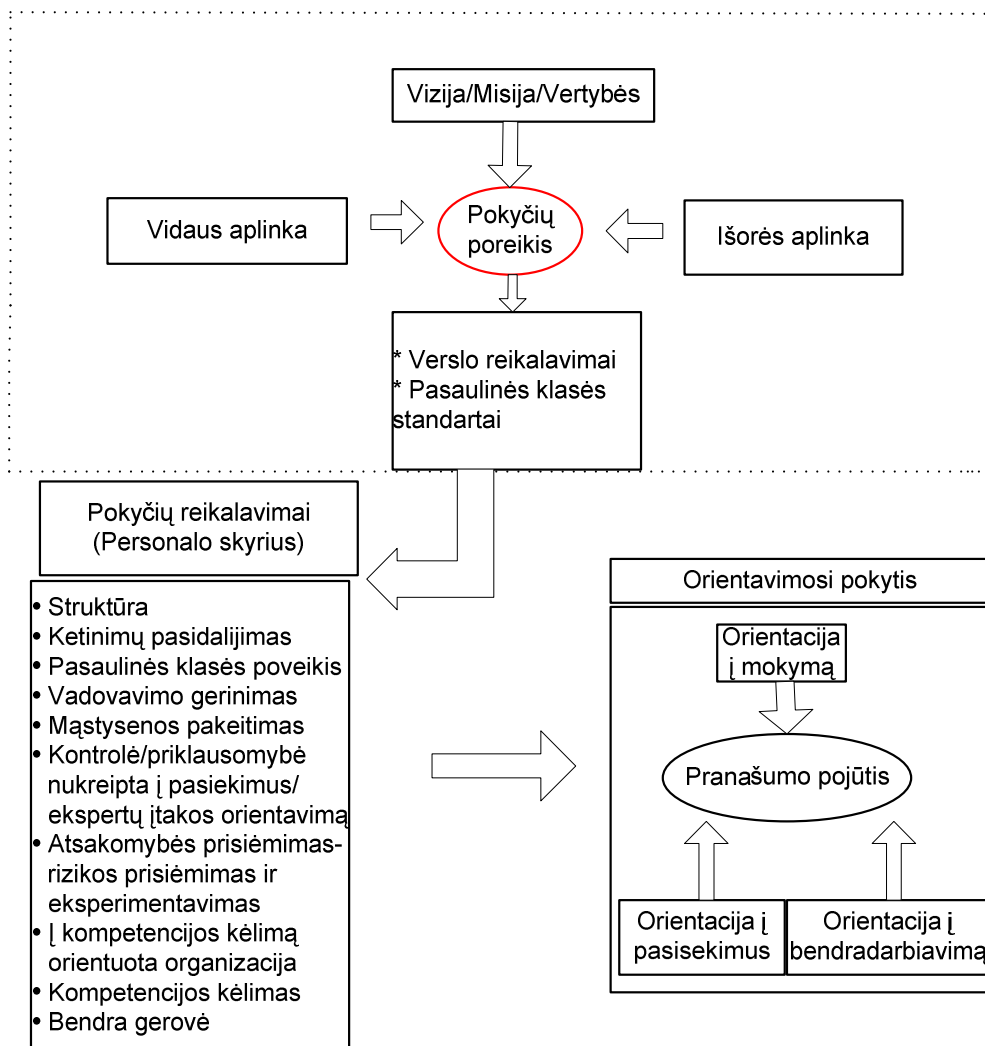
Šaltinis: BRATTON, J.; GOLD, J. (2007) Human resource management, p. 19

### 9 pav. D. Guest'o personalo valdymo modelis

D. Guest (1997) teigia, kad aukštas darbuotojo įsipareigojimas yra esminis personalo valdymo rezultatas. Aukšta kokybė organizacijai reikalinga, kad ji turėtų sugebančią, kvalifikuotą ir įgudusią darbo jėgą aukštos kokybės paslaugų ir produktų gamybai. Lankstumas yra susijęs su garantija, kad darbuotojai bus imlūs naujovėms ir pakeitimams. Pagal šį modelį, tik esant visiems trims personalo valdymo rezultatams – įsipareigojimui, kokybei ir lankstumui - galima tikėtis elgsenos pokyčio ir geresnių įvykdymo rezultatų. Šiame modelyje vertingiausia tai, kad jis aiškiai planuoja personalo valdymo lauką ir klasifikuoja įvestis bei rezultatus.

Tačiau vadybos literatūroje pasirodo vis daugiau pranešimų, kad tradiciniai personalo valdymo modeliai daugiau neveikia. Vienas iš tokių šios minties šalininkų - Monrealio komercijos aukštosios mokyklos profesorius Thierry Wils, kuris teigia, kad tradiciniai personalo valdymo modeliai turi būti pritaikomi prie pasikeitusių aplinkos sąlygų. Dabar gyvename labiau maištingoje, konkurencingesnėje ir nestabilioje aplinkoje, ir visų darbuotojų bendradarbiavimas reikalauja naujo valdymo stiliaus. Pasak šio profesoriaus, vadyba turi būti labiau orientuota į partnerystę, o ne į kontrolę. Ši nauja vadyba reikalinga tam, kad personalo valdymo profesionalai susitelktų ties verslo tikslais: klientų pasitenkinimu, kokybės užtikrinimu, naujovių ir technologijų vystymūsi ir pan.

Viena didžiausių chemijos pramonės įmonių Tata Chemicals Limited (TCL), įkurta 1939 m., savo internetinėje svetainėje pateikia savitą personalo valdymo modelį, kuris gerokai skiriasi nuo prieš tai aptartų tradicinių ir labiau atspindi šiuolaikinės aplinkos pokyčius (10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal [http://www.tatachemicals.com/0\\_careers/learning.htm](http://www.tatachemicals.com/0_careers/learning.htm)

### 10 pav. Tata Chemicals Ltd personalo valdymo modelis

Personalo valdymo komandos kompanijai išplėtame personalo valdymo modelyje darbuotojai vaidino aktyvųjį vaidmenį. Komanda pažymėjo pagrindinius pasikeitimų kriterijus, pagrįstus verslo reikalavimais, gautais iš vidaus ir išorinių aplinkos veiksnių ir taip pat kaip vizijos, misijos ir kompanijos verčių. Komanda taip pat ruošė organizacijos intervencijos planą, kad joje būtų išvystytas į studijavimą, pasiekimus ir bendradarbiavimą orientuotas meistriškumo klimatas.

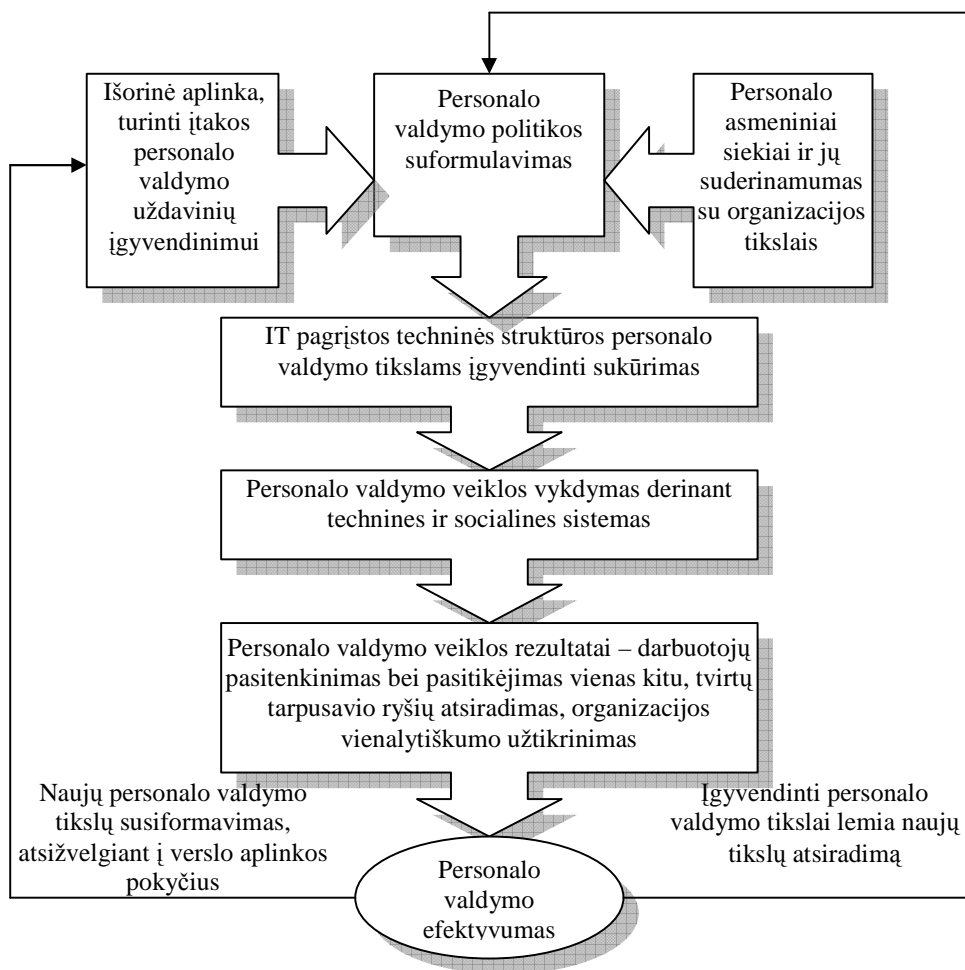
Norint sukurti efektyvų organizacijos personalo valdymo modelį, svarbu atsižvelgti į personalo valdymo efektyvumo teoriją. Dėl šios priežasties būtina išanalizuoti personalo valdymo efektyvumą veikiančius veiksnius, tačiau nėra vieningos nuomonės, kurios charakteristikos tai lemia. Personalo valdymo efektyvumą, grindžiant F. W. Cascio (2003) nuomone, lemia tai, koku mastu darbuotojai įtraukti į valdymo sprendimų priėmimo procesą. Pasak G. A. Cole (1999),

individai, dalyvaujantys grupėje ar organizacijoje, siekia savo tikslų patenkinimo, galimybės užimti tam tikrą poziciją ir įgyti pripažinimą. Organizacija taip pat turi savo tikslus, todėl personalo valdymo tikslas – minimizuoti konfliktų tarp organizacijos ir individo tikslų. Taigi personalo valdymo efektyvumą lemia darbuotojų įtraukimas į valdymo sprendimų priėmimo procesą.

Personalas įtraukimas į organizacijos valdymą leidžia paskatinti žemesnio rango darbuotojus tenkinti aukštesnius poreikius, tokius kaip nepriklausomybės, atsakomybės, pripažinimo bei kitus. L. W. Porter ir kt. (1982) teigia, kad personalo įtraukimas neatsiejamas nuo lojalumo, o lojalumas – kaip „individo identifikavimosi jėga bei dalyvavimas tam tikroje konkrečioje organizacijoje“, „reiškia aktyvų individų ir organizacijos tarpusavio ryšį, kai individai pasiruošę atiduoti dalį savo interesų tam, kad prisidėtų prie organizacijos gerovės“. Lojalumas išreiškiamas tokiais kintamaisiais, kaip troškimas likti organizacijos nariu; pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labui; tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais. Empiriniai tyrimai įrodo, kad personalo lojalumas organizacijai yra tiesiogiai susijęs su darbo efektyvumu, pasitenkinimu darbu, bendrą organizacinių efektyvumu, morale, maža personalo kaita (R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter, 1982).

Ten, kur grupės vienalytiškumas yra aukštas, išorinių jėgų įtaka pokyčiams grupėje yra nedidelė. Pokyčiai galimi tik tuo atveju, kai grupės nariai geranoriškai sutinka pritaikyti naujus darbo metodus ar naujas technologijas.

Kaip jau minėta pirmoje darbo dalyje, IT pokyčiai turi didelės įtakos organizacijoms ir jų struktūroms. IT integravimas suteikia laisvės ir atitinkamai galimybių turėti didesnės įtakos organizacijos veiklos efektyvumui. Pasak R. Ginevičiaus ir kt. (2006) organizacijos tikslų derinimas su personalo tikslais, taikomų technologijų personalo valdymo uždaviniams įgyvendinti bei lojalumo organizacijai užtikrinimas, tarpusavio pasitikėjimas ir efektyvi komunikacija lemia personalo valdymo efektyvumo didėjimą. 11 paveiksle pateikiamas šiuos kintamuosius apjungiantis personalo valdymo efektyvumo formavimosi modelis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GINEVIČIUS, R. ir kt. (2006) XII amžiaus iššūkiai organizacijų ir visuomenės pokyčiai, p. 406.

### 11 pav. Personalo valdymo efektyvumo kaip rezultato formavimosi procesas

Apibendrinant išnagrinėtus personalo valdymo modelius, galima teigti, kad rinkos sąlygomis veikiančių įmonių konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis iš esmės priklauso nuo praktikoje taikomų personalo valdymo metodų modernumo bei vadybos teorijų principų nuoseklumo ir pagrįstumo. Dėl šios priežasties organizacijos personalo valdymas turi būti adekvatus tai situacijai, kurią lemia vis intensyvesnė rinkų globalizacija, informacinės visuomenės plėtra bei spartėjanti mokslo ir technologinė pažanga.

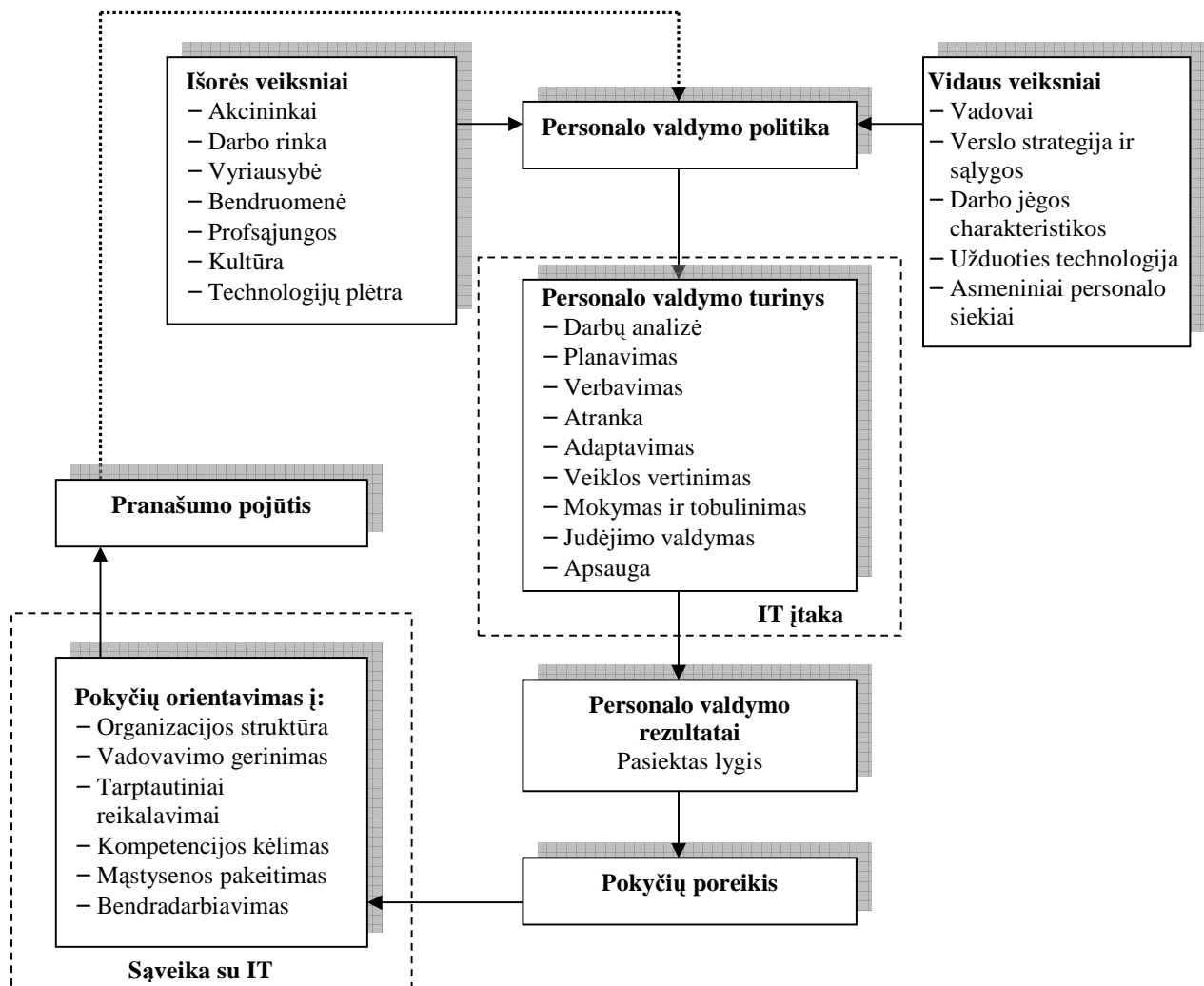
## 2.2 Personalo valdymo ir IT sąveikos modelis

Šiandiniame pasaulyje sėkmingą organizacijos veiklą ir konkurencingumą daugiausia lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių jos išteklių – informacija. Tai skatina plėtoti

naujas informacinės technologijas, kurios turi tiesioginės įtakos organizacijoms ir lemia jų pertvarką. Taigi, kaip minėta anksčiau, tradiciniai personalo valdymo modeliai nebeatitinka šiuolaikinėse organizacijose vykstančių procesų.

R. Ginevičiaus ir kt. (2006) teigimu, racionalus ir protingas personalo valdymas daro didelę įtaką organizacijos veiklai, todėl formuojant personalo valdymo modelį turi būti siekiama:

- įvertinti aplinkos veikiama IT plėtros poveikį personalo valdymui;
- įvertinti personalo valdymo problemas, kylančias dėl organizacijų specifikos;
- sukurti prielaidas pasitikėjimu grįstiems santykiams tarp organizacijos narių atsirasti;
- užtikrinti efektyvų personalo valdymą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

12 pav. Personalo valdymo ir IT sąveikos modelis

12 paveiksle matome atsižvelgiant į tradicinius personalo valdymo modelius sudarytą, bet į šiuolaikinės aplinkos poveikius orientuotą naują personalo valdymo modelį.

Pirmiausia personalo valdymo politikos pasirinkimą įtakoja įvairūs išorės ir vidaus veiksniai. Prie išorinės aplinkos veiksnių priskiriamos įmonės įtakai nepriklausančios arba mažai veikiamos sritys. Tai – akcininkų interesai, darbo rinkos ypatumai (nedarbo lygis, darbo paklausa bei pasiūla ir kt.), darbo santykius reguliuojantys teisės aktai, socialinė aplinka, kultūrinės vertybės profesinių sąjungų veikla, technologijų plėtros tendencijos ir kt. Būtent per išorės veiksnius pirmiausia ir pasireiškia IT poveikis personalo valdymui, nes technologijų plėtra taip pat apima ir informacinių technologijų plėtrą. Vertinant išorinės aplinkos veiksnius reikėtų pastebėti atskirų sričių tendencijas išskiriant tuos veiksnius, kurie gali daryti didžiausią įtaką personalo valdymo sistemai ir organizacijos darbuotojų veiklai.

Vidaus veiksniams, kurie daro įtaką kuriant personalo politikos pasirinkimui, gali būti priskiriami vadovai, verslo strategija ir sąlygos, darbo specifika, darbuotojų ypatumai bei jų asmeniniai tikslai ir kt. Vidaus veiksniai gali būti vertinami skirstant juos į stipriąsias ir tobulintinas sritis.

Atsižvelgiant į išorinės ir vidinės aplinkos poveikį, organizacijoje pasirenkama tam tikra personalo valdymo politika, kuri nusako tai organizacijai būdingą personalo valdymo turinį. Personalo turinys apima tradicines funkcijas kaip darbų analizę, darbuotojų verbavimą bei atranką, vertinimą ir kt. Tačiau šioje personalo valdymo srityje stipriai pasireiškia naujų informacinių technologijų taikymo įtaka, kuri radikaliai keičia organizacijų funkcionavimą ir plėtrą. Pradedant nuo interviu, atliekamo kompiuterinio pagalba, kur kandidatai atsakytų į eilę su darbu susijusių sudėtinių klausimų, o ekspertinės sistemos surenka preliminarią informaciją jų palyginimui. Tai leidžia organizacijoms generuoti atspausdintais pranešimais, kuriuose yra pretendento atsakymo suvestinė. Dar vienas pavyzdys – IT paremtas mokymasis. Profesinio rengimo mokymai ne būtinai turi būti paremti kompiuterizacija. Tai taip pat gali būti multimedijos, video juostų ar panaudojimas. Įrodyta, kad IT naudojimas mokymuisi ir kompetencijos kėlimu mažina ne tik pinigines, bet ir laiko sąnaudas.

Žinoma, organizacijų funkcionavimo, o tuo pačiu ir informacinių technologijų įtraukimo, lygis yra nevienodas, ką vėliau ir parodo personalo valdymo pasiekti rezultatai. Išanalizavus šiuos rezultatus, t. y. organizacijos pasiektą lygį, galima padaryti išvadas, koks iškilo personalo valdymo pokyčių poreikis. Šių pokyčių orientavimasis į vieną ar kitą sritį vėlgi glaudžiai siejasi su informacinėmis technologijomis, nes, kaip jau minėta, jų reikšmė šiuolaikinei organizacijai yra



labai didelė, todėl siekiant patobulinti personalo valdymo turinį, neišvengiamai susiduriama su platesniu informacinių technologijų taikymu organizacijos veikloje.

Igyvendinus tam tikrus pokyčius organizacijoje ir patobulinus jos personalo valdymo funkcijas, organizacija įgyja pranašumo pojūtį, kuris grįžtamuoju ryšiu kartu su galbūt pasikeitusiais išoriniais ir vidiniais veiksniais vėl formuoja organizacijos personalo valdymo politiką.

Šis autoriaus pasiūlytas modelis buvo pristatytas 14-oje tarpuniversitetinės magistrantų ir doktorantų mokslinės konferencijos „Informacinės technologijos“ metu (1 priedas).

*Aptarus personalo valdyme taikomus modelius, pažymėtina, kad nors nėra vieno „teisingo“ personalo valdymą apibūdinančio modelio, tačiau yra keletas elementų, kurie būtini kiekvienos įmonės personalo valdyme. Tai išorės ir vidaus veiksnių įtaka, organizacijos strategija ir personalo politika, personalo valdymo turinys ir rezultatai bei grįžtamasis ryšys, parodantis personalo valdymo efektyvumą. Šiuolaikinės aplinkos sąlygomis visuose šiuose elementuose juntamas informacinių technologijų poveikis, todėl kalbant apie personalo valdymo modelį nebegalima neatsižvelgti į IT daromą įtaką. Taigi tradiciniai personalo valdymo modeliai turi būti pritaikomi prie pasikeitusių aplinkos sąlygų. Dėl šios priežasties ir buvo pasiūlytas naujas personalo valdymo ir IT sąveikos modelis.*

### **3. PERSONALO VALDYMO IR IT SĄVEIKOS MODELIO PROTOTIPAS**

Šioje dalyje taikant eksperimentinio tyrimo metodiką, tikrinamas ir vertinamas naujai pasiūlyto personalo valdymo ir IT sąveikos modelio pritaikymas praktikoje.

#### **3.1 Eksperimentinio tyrimo eigos aprašymas**

Eksperimentinio patikrinimo metodu pasirinktas modelio prototipo kūrimas.

Šio eksperimento tikslas – išsiaiškinti, ar antroje darbo dalyje pateiktą naują personalo valdymo ir IT sąveikos modelį galima pritaikyti praktikoje, apimant visas pagrindines personalo valdymo turinio veiklas ir pagerinant personalo valdymo procesą.

Eksperimento laukiamas rezultatas – personalo valdymo ir IT sąveikos modelio prototipinė personalo valdymo sistema, palengvinanti įmonės personalo skyriaus darbą ir apimanti kuo daugiau naudingų personalo valdymo funkcijų.

Eksperimentinis tyrimas vykdomas tokiais etapais:

1. Personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūros atskirų dalių nagrinėjimas, siekiant įvertinti jų pritaikomumą praktikoje.
2. Tariamoms įmonei „X“ pagrindinių veiklos ypatybių apibrėžimas.
3. Informacijos, reikalingos personalo valdymo veiklų atspindėjimui, rinkimas (prašymų formos, e-mokymo medžiaga ir kt.).
4. Prototipinės personalo valdymo sistemos įmonei „X“ sukūrimas.
5. Prototipinės personalo valdymo sistemos tikrinimas ir vertinimas.

Įvertinus sukurtą personalo valdymo sistemą, pateikiamos tobulinimo galimybių kryptys.

#### **3.2 Personalo valdymo ir IT sąveikos modelio prototipo aprašymas**

Siekiant pagrįsti ir patikrinti autoriaus pasiūlyto naujo personalo valdymo ir IT sąveikos modelio tinkamumą, buvo sukurtas modelio prototipas. Šis prototipas – tai elektroninė personalo valdymo sistema, skirta pagerinti ir palengvinti tariamoms įmonei "X" personalo valdymą.

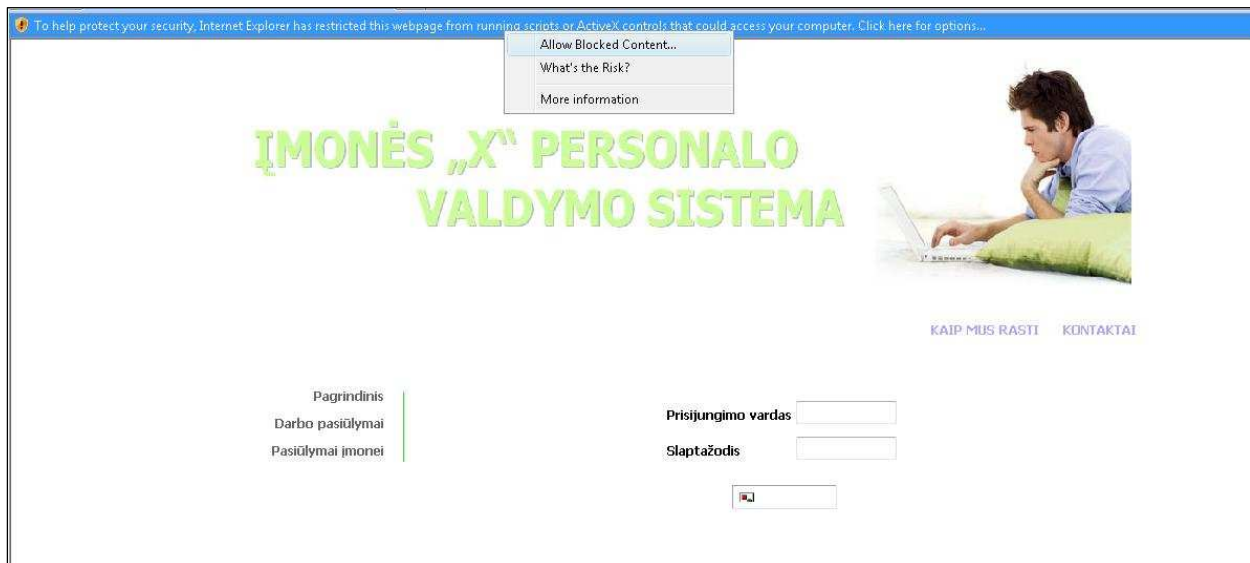
Pagal personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūrą, kuriant tokią personalo valdymo sistemą pirmiausia turi būti atsižvelgiama į išorės (akcininkų interesai, darbo rinka, teisės aktai, profesinių sąjungų veikla, technologijų plėtra ir kt.) ir vidaus (vadovai, verslo strategija ir sąlygos, darbo specifiška, darbuotojų ypatumai ir kt.) veiksnius, darančius poveikį įmonės personalo valdymo politikos pasirinkimui. Personalo valdymo sistema turėtų būti pritaikyta prie atitinkamos

įmonės specifikos ir šalies, kurioje ta įmonė veikia, sąlygų. Kadangi čia pateikiamas tik sistemos prototipas ir jame būtų neefektyvu ir neracionalu atspindėti visų įmanomų išorės bei vidaus veiksmų poveikį, tariame, kad įmonė „X“, kurios personalo valdymui ir kuriama ši sistema, yra viena didžiausių ir moderniausių maisto pramonės atstovių Lietuvoje, o taip pat ir Baltijos šalyse. Centrinė įmonės būstinė įsikūrusi Vilniuje. Įmonė „X“ taip pat vienija gamybos filialus Kaune, Klaipėdoje ir Panevėžyje. Šiuo metu įmonėje dirba daugiau nei 3000 darbuotojų. Kaip matyti iš tariamos įmonės aprašymo, ji yra pakankamai didelė, išsidėsčiusi kelių miestų teritorijoje, turinti nemažą darbuotojų poreikį, todėl jai aktualūs įvairūs personalo valdymo klausimai ir personalo skyrių darbo palengvinimas. Pažymėtina, kad tokią personalo valdymo sistemą galima būtų taikyti ir mažai įmonei (pvz. iki 50 darbuotojų), bet jei ji neturi nutolusių filialų, greičiausiai ši sistema neteiktų tokios didelės reikšmės ir naudos kaip didelei įmonei. Dėl jau minėtų priežasčių, plačiau į išorės ir veiksmų poveikį nebesigilinama. Tik dar galima paminėti, kad jau įmonės apsisprendimas naudoti tokią personalo valdymo sistemą rodo apie ryškia technologijų plėtros įtaką įmonės personalo politikos pasirinkimui. Taigi įmonė „X“ savo personalo valdymo politika parodo, kad naudodamasi elektronine personalo valdymo sistema, ji siekia ne tik tapti šiuolaikinės modernizacijos sąlygas atitinkančia įmone, kad galėtų efektyviai įgyvendinti organizacijos tikslus, bet ir stengiasi pačius darbuotojus įtraukti į personalo valdymo procesą bei jų norus derinti su realiomis galimybėmis. Detalesnės personalo valdymo politikos nuostatos atsispindi nagrinėjant personalo valdymo turinį.

Įmonės „X“ personalo valdymo sistema apima visas pagrindines personalo valdymo turinio dalis, bet prieš aptariant jas plačiau, reikia pakalbėti apie patį naudojimąsi šia sistema ir kam suteikiama teisė tai daryti. Personalo valdymo sistema sukurta taip, kad ja būtų paprasta ir lengva naudotis. Personalo valdymo sistema paleidžiama interneto naršyklės pagalba<sup>2</sup>. Testuojant programą dėl naršyklės *Internet Explorer* nustatymų arba tam tikros versijos įjungus *Pagrindinis1.html* failą gali nesimatyti prisijungimo mygtuko ir puslapio viršuje atsirasti papildoma geltona juosta. Tuomet reikia paspausti dešinį pelės klavišą ant šios juostos (aktyvavus juostą ji pakeičia spalvą) ir pasirinkti *Active Blocked Content...→Yes* (13 pav.). Jei naudojamas *Mozilla Firefox* naršykle, tokių problemų neiškyla.

---

<sup>2</sup> Pastaba: testuojant personalo valdymo sistemos prototipą spausti „Pagrindinis1“.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 13 pav. Personalo valdymo sistemos konfigūracija

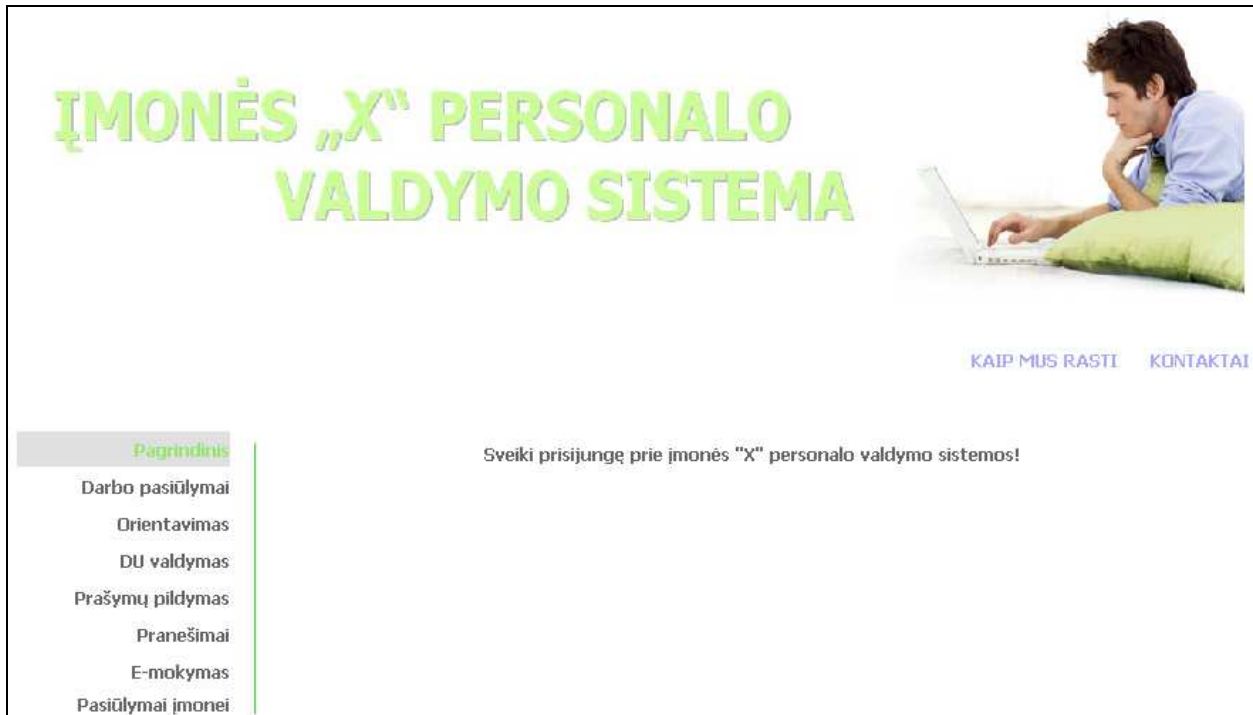
Personalo valdymo sistema turėtų būti prieinama visiems norintiems, tačiau pašaliniai asmenys, skirtingai nei įmonės darbuotojai, galėtų matyti tik tam tikrus puslapio laukus: „Pagrindinis“, „Darbo pasiūlymai“, „Pasiūlymai įmonei“, „Kaip mus rasti“ bei „Kontaktai“ (14 pav.). Pagrindinė priežastis, kodėl yra suteikiama galimybė pašaliniams jungtis prie įmonės „X“ personalo valdymo sistemos, yra darbuotojų paieškos išplėtimas, nes tiek registruoti, tiek neregistruoti vartotojai gali matyti šiuo metu laisvas įmonėje darbo vietas ir į jas kandidatuoti.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 14 pav. Personalo valdymo sistemos pagrindinis langas neregistruotiems vartotojams

Darbuotojas, pasirašęs darbo sutartį su įmone „X“, gauna prisijungimo prie personalo valdymo sistemos duomenis, kurie suteikia teisę naudotis platesnėmis šios sistemos galimybėmis.



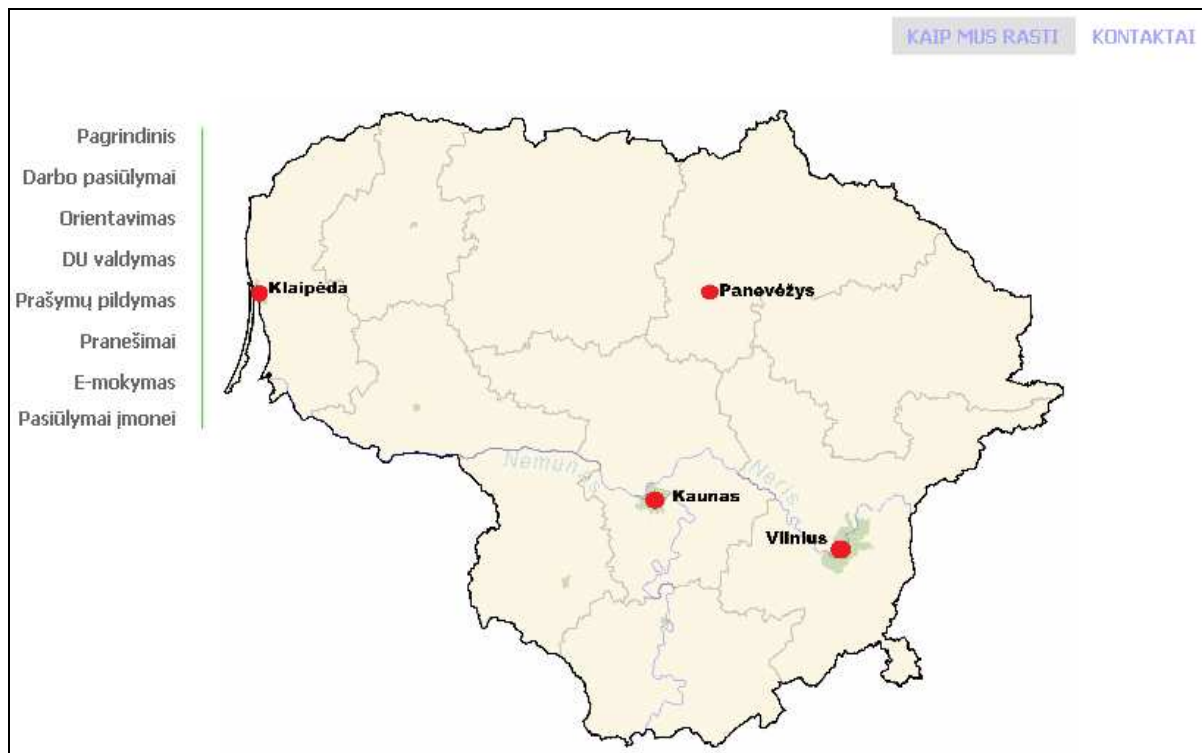
Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 15 pav. Personalo valdymo sistemos pagrindinis langas registruotiems vartotojams

Darbuotojo prisijungimo duomenys yra konfidencialūs (panašiai kaip prisijungimas prie elektroninės banko sąskaitos), nes kiekvienam suteikia asmenišką informaciją ir atlieką elektroninio parašo ar patvirtinimo kodo funkciją. Prisijungęs darbuotojas jau mato žymiai platesnį sistemos meniu (15 pav.)<sup>3</sup>. Ši prototipinė personalo valdymo sistema daugiau orientuota į paprastus įmonės darbuotojus. Tačiau atsakingiems personalo skyriaus darbuotojams prisijungiant turėtų būti suteikiamos atitinkamos teisės matyti papildomus laukus, su funkcijomis, įgalinančiomis valdyti personalo duomenis.

Personalo valdymo sistemos dešiniajame viršutiniame puslapio kampe nuorodos „Kaip mus rasti“ ir „Kontaktai“ suteikia pagrindinę informaciją, norint susisiekti su įmone. Kontaktuose nurodomi centrinės būstinės ir filialų adresai, telefono ir fakso numeriai, elektroninio pašto adresai. „Kaip mus rasti“ mygtukas įgalina Lietuvos žemėlapyje išsirinkti norimo filialo buvimo vietą (16 pav.).

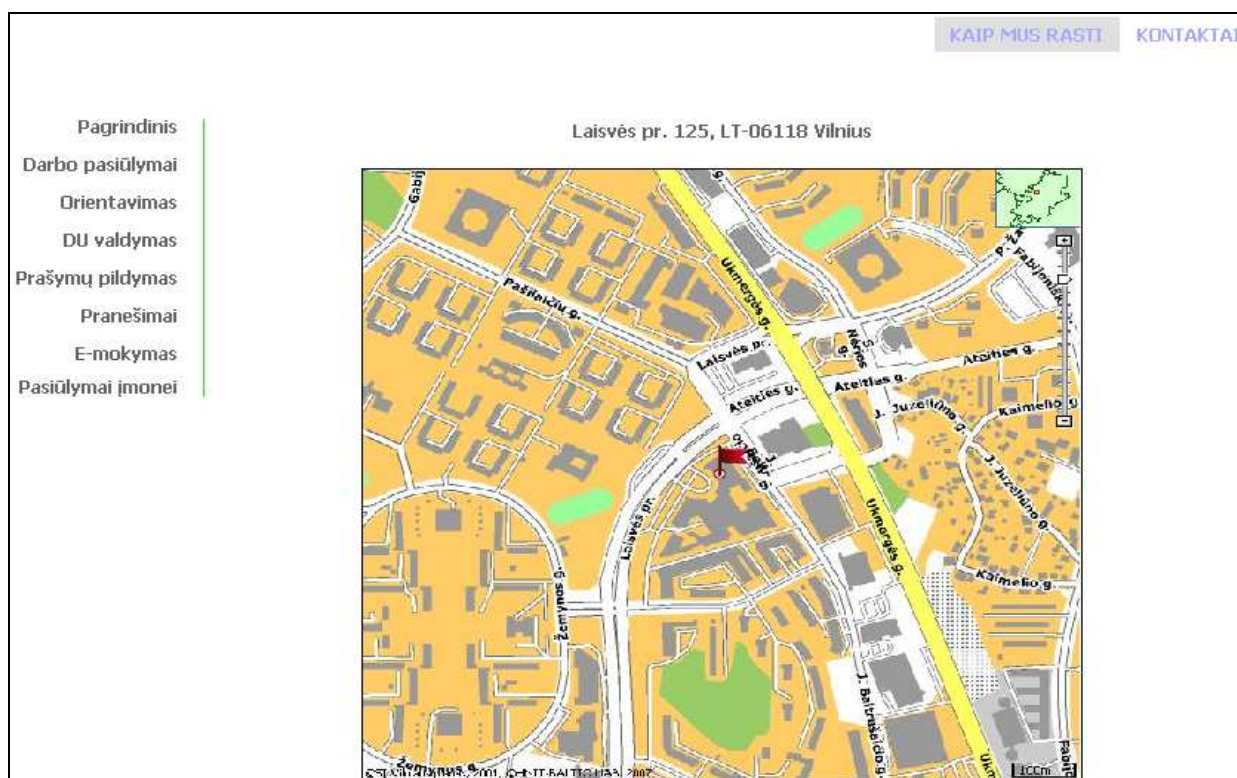
<sup>3</sup> Pastaba: testuojant personalo valdymo sistemos prototipą nereikia vesti prisijungimo duomenų, tik spausti „Prisijungti“.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 16 pav. Įmonės centrinės būstinės ir filialų išsidėstymo žemėlapis

Paspaudus norimą miestą, atsiranda atitinkamo miesto žemėlapių dalis, vizualiai suteikianti informaciją kaip patekti į šią įmonę (17 pav.). Šios nuorodos naudingos visiems vartotojams, tačiau ypač reikšmingos ne įmonės darbuotojams, norintiems pirmą kartą atvykti į įmonę, pvz. dėl pokalbio įsidarbinimui.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 17 pav. Centrinės būstinės miesto žemėlapis

Įmonėje „X“ nuolat renkama ir organizuojama informacija apie visus organizacijoje atliekamus darbus. Išanalizavus šią informaciją nustatomas reikiamas darbuotojų kiekis ir laisvoms darbo vietoms duodami skelbimai, kuriuos puslapyje galima rasti paspaudus nuorodą „Darbo pasiūlymai“ (18 pav.).

Pagrindinis			
<b>Darbo pasiūlymai</b>			
Orientavimas			
DU valdymas			
Prašymų pildymas			
Pranešimai			
E-mokymas			
Pasiūlymai įmonei			

Eil. Nr.	Pareigos	Galioja iki	Vieta
1.	PARDAVIMŲ VADYBININKAS (-Ė)	2009-06-20	Vilnius
2.	DARBŲ VADOVAS (-Ė)	2009-06-20	Kaunas
3.	GAMYBOS VADOVAS (-Ė)	2009-06-30	Vilnius

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 18 pav. Darbo skelbimų puslapis

Kaip jau minėta, darbo skelbimus matyti ir į juos kandidatuoti gali ir neregistruoti vartotojai. Jeigu kuris nors skelbimas vartotoją sudomino, jis gali paspausti ant šių pareigų

pavadinimo ir tokiu būdu atsivers detalesnis pareigų ir reikalavimų aprašymas (19 pav.). Jeigu vartotojui pareigos tinka ir jis nori dalyvauti konkurse, reikia spausti mygtuką „Kandidatuoti“.

Pagrindinis	<b>PARDAVIMŲ VADYBININKAS (-Ė)</b>	
<b>Darbo pasiūlymai</b>	<b>Darbo vieta</b>	Vilnius
Orientavimas	<b>Reikalavimai kandidatui</b>	Darbo patirtis pardavimuose nemažiau nei 2 metai; Aukštasis išsilavinimas IT srityje; Geras kompiuterinės įrangos ir jų sistemų išmanymas; Asmeninės savybės: orientacija į klientą, rezultatą, atsakomybę; Vairuotojo pažymėjimas.
DU valdymas	<b>Siūloma</b>	Visas darbui reikalingas priemonės; Galimybę realizuoti savo gebėjimus ir žinias bei tobulėti.
Prašymų pildymas	<b>Darbo laikas</b>	8.00 - 17.00 val.
Pranešimai	<b>Darbo pradžia (data)</b>	pagal susitarimą
E-mokymas	<b>Kontaktinė informacija</b>	Kontaktinis asmuo: Ramunė El. paštas: <a href="mailto:atranka@ximone.lt">atranka@ximone.lt</a> Informacija telefonu: (8-5) 2631470
Pastabos ir pasiūlymai	<input type="button" value="Atgal"/> <input type="button" value="Kandidatuoti"/>	

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 19 pav. Darbo pasiūlymo detalus aprašymas

Norint kandidatuoti į tam tikras pareigas, reikia užpildyti įmonės pateikiamą formą (20 pav.). Atsakius į pateiktus klausimus ir dar kartą paspaudus mygtuką „Kandidatuoti“ užpildytas prašymas automatiškai nusiunčiamas į įmonės „X“ personalo valdymo skyrių, kur toliau bus nagrinėjamas (personalo atranka). Tokiu būdu įmonėje „X“ surandamas ir pritraukiamas reikiamas kiekis reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į laisvas ir naujai sukurtas darbo vietas, t. y. atliekama personalo verbavimo funkcija.



**Prašome užpildyti laukus:**

**Išsilavinimas**

**Darbo patirtis**

**Kalbos** Anglų  Rusų  Vokiečių  Pranzūzų  Kita

**Darbas kompiuteriu**

**Kursai**

**Vairavimo teisės** A  B  C  CE  D  DE  T




**Rekomendacijos**

**Kita informacija**

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 20 pav. Kandidatavimo paraiška

Pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos/pareigų asmuo personalo adaptavimo, kitaip orientavimo metu, susipažindinamas su nauju darbu, taisyklėmis ir pan. Personalo valdymo sistemos pagalba naujasis darbuotojas gali būti supažindinamas su organizacijos istorija, veikla, įmonės organizacine valdymo struktūra, atliekamomis pareigomis, darbo sąlygomis ir kitais su darbu susijusiais dalykais (21 pav.). Įmonė į šią skiltį gali sudėti visą informaciją, kuri padėtų darbuotojui greičiau perprasti savo darbo specifiką ir tvarką įmonėje.

Pagrindinis	<p>UAB "X" – viena didžiausių ir moderniausių maisto pramonės atstovių Lietuvoje, o taip pat ir Baltijos šalyse. Centrinė įmonės būstinė įsikūrisi Vilniuje. Įmonė "X" taip pat vienija gamybos filialus Kaune, Klaipėdoje ir Panevėžyje.</p> <p>Gamykla įsikūrusi patogioje geografinėje padėtyje. Čia praeina svarbios šalies automagistralės ir geležinkelio linijos, jungiančios įmonę su didžiaisiais Lietuvos miestais bei neužšąlančiais Baltijos jūros uostais.</p> <p>Šiuo metu įmonėje dirba daugiau nei 3000 žmonių. 2008 m. įmonės metinė pardavimų apyvarta sudarė daugiau nei 25 mln. Lt.</p>
Darbo pasiūlymai	
<b>Orientavimas</b>	
DU valdymas	
Prašymų pildymas	
Pranešimai	
E-mokymas	
Pasiūlymai įmonei	
	<p>Organizacinės valdymo struktūros </p> <p>Pareiginiai nuostatai </p> <p>Darbo tvarkos taisyklės </p>

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 21 pav. Orientavimo funkcijos langas

„DU valdymas“ skiltyje darbuotojas gali pasižiūrėti jam išmokėtų atlyginimų sumas ir datą, kada tai buvo padaryti. Tai labai patogu norint pakeisti popierinius algalapius, kurie ne visose įmonėse dar ir dalinami. Taip pat čia darbuotojas gali matyti ir išskaičiavimus su paaiškinimais už padarytas pražangas, neįvykdytus terminus ir visą kitą informaciją, susijusią su išmokomis (22 pav.).






Pagrindinis	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Eil. Nr.</th> <th>Data</th> <th>Pranešimas</th> <th>Suma sąskaitos valiuta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>2009-05-03</td> <td>Į jūsų sąskaita buvo pravešta 2000 lt darbo užmokestis už gegužės mėnesį.</td> <td>2000,00 LTL</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>2009-05-25</td> <td>Į jūsų sąskaita buvo pravešta 500 lt darbo užmokestis užkasmetines atostogas.</td> <td>500,00 LTL</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>2009-06-03</td> <td>Į jūsų sąskaita buvo pravešta 1500 lt darbo užmokestis už birželio mėnesį.</td> <td>2000,00 LTL</td> </tr> </tbody> </table>	Eil. Nr.	Data	Pranešimas	Suma sąskaitos valiuta	1.	2009-05-03	Į jūsų sąskaita buvo pravešta 2000 lt darbo užmokestis už gegužės mėnesį.	2000,00 LTL	2.	2009-05-25	Į jūsų sąskaita buvo pravešta 500 lt darbo užmokestis užkasmetines atostogas.	500,00 LTL	3.	2009-06-03	Į jūsų sąskaita buvo pravešta 1500 lt darbo užmokestis už birželio mėnesį.	2000,00 LTL
Eil. Nr.		Data	Pranešimas	Suma sąskaitos valiuta													
1.		2009-05-03	Į jūsų sąskaita buvo pravešta 2000 lt darbo užmokestis už gegužės mėnesį.	2000,00 LTL													
2.		2009-05-25	Į jūsų sąskaita buvo pravešta 500 lt darbo užmokestis užkasmetines atostogas.	500,00 LTL													
3.		2009-06-03	Į jūsų sąskaita buvo pravešta 1500 lt darbo užmokestis už birželio mėnesį.	2000,00 LTL													
Darbo pasiūlymai																	
Orientavimas																	
<b>DU valdymas</b>																	
Prašymų pildymas																	
Pranešimai																	
E-mokymas																	
Pasiūlymai įmonei																	

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 22 pav. DU valdymo langas

Šioje puslapio skiltyje įmonė taip pat gali patalpinti informaciją apie darbo užmokesčio skaičiavimo tvarką, atlyginimų peržiūrėjimo sistemą, motyvacijos politiką ir pan.

„Prašymų pildymas“ nuoroda vartotoją nuveda į langą, kuriame reikia pasirinkti, kokią prašymo formą jis nori užpildyti (23 pav.).

Pagrindinis		
Darbo pasiūlymai		
Orientavimas		
DU valdymas		
Prašymų pildymas	Prašymas perkelti į kitas pareigas	
Pranešimai	Prašymas dėl kasmetinių atostogų	
E-mokymas	Prašymas dėl atleidimo iš darbo	
Pasiūlymai įmonei	Prašymas dėl mokymosi atostogų suteikimo	
	Prašymas bendra forma	

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 23 pav. Prašymų pasirinkimo langas

Išsirinkęs norimą prašymo formą, darbuotojas ją gali greitai ir nesudėtingai užpildyti ir iš karto išsiųsti į įmonės „X“ personalo skyrių (24 pav.). Tai labai patogiu ir taupo laiką, nes nereikia asmeniškai nešti prašymo į personalo skyrių.

**JONAS JONAITIS**  
(vardas, pavardė)

  
(pareigos)

"X" įmonės direktoriui  
Petriui Petraičiui

**PRAŠYMAS  
DĖL MOKYMOŠI ATOSTOGŲ SUTEIKIMO**

2009  Gegužes  --   
(data)  
Vilnius

Prašau man suteikti nuo 2009  m. Gegužes  mėn. --  d. iki 2009  m.  
Gegužes  mėn. --  d. ( --  kalendorinių (es) dienų (as) ) mokymosi atostogas.

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 24 pav. Prašymų pildymo langas

Atsakymą apie prašymo patenkinimą ar atmetimą darbuotojas gauna į skyrelį „Pranešimai“. Čia jis gauna taip pat ir kitą jam adresuotą informaciją (25 pav.).

	Eil. Nr.	Data	Tema	Pranešimas	Siuntėjas
Pagrindinis Darbo pasiūlymai Orientavimas DU valdymas Prašymų pildymas <b>Pranešimai</b> E-mokymas Pasiūlymai įmonei	1.	2009-04-25	Pareigybės pasikeitimas	Primename, kad turite per 3 d.d. ateiti į personalo skyrių ir pasirašyti naują darbo sutartį dėl pareigybių pasikeitimo.	Personalo skyrius
	2.	2009-05-01	Telefono sąskaita	Jums atėjo sąskaita už mobiliųjų telefoną. Detalesnę informaciją galite rasti <a href="http://www.telesaskaita_id21008_2009.05.01.lt">www.telesaskaita_id21008_2009.05.01.lt</a> .	Administracija
	3.	2009-05-10	Susirinkimas	Primename, kad gegužės 15 d. vyks visuotinis susirinkimas dėl darbo kokybės gerinimo.	Administracija
	4.	2009-05-14	Metinis pokalbis	Primename, kad gegužės 15 d. 13 val. vyks metinis pokalbis vadovo kabinete.	Vadovybė
	5.	2009-06-01	Susirinkimas	Prašome užpildyti anketa iki birželio 10 d. <a href="http://www.anketa.lt">www.anketa.lt</a>	Administracija

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 25 pav. Pranešimų gavimo langas

„E-mokymasis“ yra viena iš svarbiausių šios personalo valdymo sistemos dalių. Įmonei kartais gali būti sudėtinga ir brangu išsiųsti didelį darbuotojų skaičių į mokymus. Tokioje situacijoje geras sprendimas yra paruošti atitinkamą medžiagą ir pateikti ją visiems prieinamoje elektroninėje formoje. E-mokyme gali būti pateikiami įvairių dalykų, reikalingų darbuotojų ugdymui ir tobulėjimui, moduliai (26 pav.)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagrindinis</li> <li>Darbo pasiūlymai</li> <li>Orientavimas</li> <li>DU valdymas</li> <li>Prašymų pildymas</li> <li>Pranešimai</li> <li><b>E-mokymas</b></li> <li>Pasiūlymai įmonei</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Sveiki atvykę į e-mokymą!</b></p> <p>Šis interaktyvus interneto portalas skirtas visiems, kurie ieško patrauklesnės mokymo(si) aplinkos. Jame rasite keletą mokymo priemonių socialinių mokslų studijoms. Tai įvairaus pobūdžio ir formato priemonės: elektroninės mokomosios medžiagos paketai, kompiuterinių testų komplektai, užduočių ir pratybų rinkiniai ir kt.</p> <p style="text-align: center;">Visas portalo e-mokymas teikiamas galimybes galėsite išbandyti išširinkę vieną iš modulių.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 5px 15px; background-color: #e0f0ff;">Finansai</div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 5px 15px; background-color: #e0f0ff;">Teisė</div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 5px 15px; background-color: #e0f0ff;">Vadyba</div> </div> </div>
---	--

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 26 pav. E-mokymo modulių langas

Pasirinkus atitinkamą modulį, jis skaidomas dar į smulkesnes temas. Kiekviena tema turi savo turinį, kurio pagalba e-mokymas vyksta panašiai kaip skaitant knygą (27 pav.). Temos pabaigoje pateikiamas testas, kurį atlikęs darbuotojas gali pasikrinti savo įgytų žinių tvirtumą.

The screenshot shows a navigation menu on the left with the following items: Pagrindinis, Darbo pasiūlymai, Orientavimas, DU valdymas, Prašymų pildymas, Pranešimai, E-mokymas (highlighted), and Pasiūlymai įmonei. The main content area is titled 'MOKESČIŲ SISTEMOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI' and contains the following text:

Išstudijavę šio kurso medžiagą jūs:

1. Mokėsite argumentuotai pagrįsti mokesčių reikšmę ir būtinumą.
2. Žinosite loginę mokesčio struktūrą
3. Mokėsite nagrinėti apmokestinimo ribos ir mokesčių naštos klausimus.
4. Sugebėsite klasifikuoti mokesčius pagal tam tikrus požymius.
5. Susipažinsite su tipinėmis mokesčių sistemų reformavimo bei tobulinimo kryptimis.

Below the list are two blue boxes with text:

Mokesčiai - tai privalomojo pobūdžio mokėjimai valstybei. Jie nesiejami su kažkokiu atpildu ar tiesiogine nauda mokėtojui.

Mokesčių sistema – tai vienas su kitu susijusių mokesčių visuma.

At the bottom of the interface are three buttons: 'Atgal', 'Pirmyn', and 'Turinys'.

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 27 pav. E-mokymo temos langas

Paskutinėje meniu skiltyje „Pasiūlymai įmoneje“ ne tik darbuotojai, bet ir neregistruoti vartotojai gali pateikti įmonei „X“ savo pasiūlymus ar pastabas personalo valdymo klausimais (28 pav.). Tereikia užpildyti laukelį ir paspausti mygtuką „Siųsti“. Žinutė automatiškai nukeliauja į personalo skyrių.

The screenshot shows a navigation menu on the left with the following items: Pagrindinis, Darbo pasiūlymai, Orientavimas, DU valdymas, Prašymų pildymas, Pranešimai, E-mokymas, and Pasiūlymai įmonei (highlighted). The main content area contains the following text:

Jeigu turite pasiūlymų ar pastabų įmonei "X" - parašykite mums. Iš anksto dėkojame!

Below the text is a large empty text input field with a vertical scrollbar on the right side.

At the bottom of the interface is a button labeled 'Siųsti'.

Šaltinis: sukurta autoriaus.

### 28 pav. Pasiūlymų ir pastabų teikimo langas

Ši personalo valdymo sistemos funkcija yra labai svarbi siekiant įvertinti personalo valdymo pasiektą lygį ir nustatyti pokyčių poreikį. Atsižvelgiant į šiuos pasiūlymus įmonė gali siekti efektyvesnio savo veiklos tikslų, o kartu ir darbuotojų gerovės įgyvendinimo. Taip remiantis šiais pasiūlymais papildoma, keičiama ar kitaip tobulinama įmonės „X“ personalo valdymo sistema.

### 3.3 Prototipinės personalo valdymo sistemos vertinimas

Sukurtos sistemos kokybę įvertinama pagal svarbiausias personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūros dalis: 1 – sistema visiškai neatitinka iškelto kriterijaus, 2 – sistema prastai atitinka kriterijų, 3 – sistema patenkinamai atitinka kriterijų, 4 – sistema gerai atitinka kokybės kriterijų, 5 – sistema puikiai atitinka kriterijų.

6 lentelė

**Prototipinės personalo valdymo sistemos įvertinimas**

<b>Modelio struktūros dalis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Analizavimas		+			
Planavimas		+			
Verbavimas					+
Atranka				+	
Adaptavimas				+	
Veiklos vertinimas			+		
Mokymas ir tobulinimas				+	
Judėjimo valdymas	+				
Apsauga			+		
Personalo valdymo rezultatai		+			
Pokyčių poreikis			+		
Pokyčių orientavimas			+		

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 6 lentelės duomenų, prototipinė personalo valdymo sistema gerai arba patenkinamai atitinka daugumą personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūros dalių. Atsižvelgiant į darbuotojų teikiamas pastabas ir pasiūlymus, atliekama darbų analizė. Žinoma, šiam tikslui neužteks atsižvelgti tik į gautus pranešimus, tačiau tai labai svarbi priemonė sužinoti paprastų darbuotojų nuomonę. Elektroniniu būdu greičiau, nei paprastai gaunami prašymai, palengvina personalo planavimo funkciją. Galima efektyviai įvertinti darbuotojų judėjimą ir tiksliau suplanuoti personalo poreikį. Verbavimo funkcija šioje sistemoje vertinama ypač gerai, nes

įmonė betarpiškai ir greitai gauna visų kandidatų į laisvas darbo vietas duomenis. Tokiu būdu, atitinkamoje duomenų bazėje sukauptas kandidatų paraiškas tereikia filtruoti pagal atitinkamus kriterijus, kas labai palengvina personalo atrankos funkciją.

Su šia sistema taip pat galima pasiekti labai gerų adaptavimo ir orientavimo rezultatų, nes darbuotojui lengvai prieinama informacija įvairiais įmonės veiklos klausimais. Veiklos vertinimo funkcija taip pat atliekama gerai, nes kompiuterizuotų testų pagalba lengviau ir paprasčiau įvertinama ne tik atskirų darbuotojų, bet daugelio jų darbo veikla ir aplinka.

Elektronine forma galima parengti įvairias išsamias mokymosi programas, naudingas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, kurių pagalba darbuotojai ne tik įgyja žinių, bet testų pagalba gali ir patys įvertinti jų tvirtumą. Be to, toks mokymo būdas įmonei taupytų lėšas.

Labai sunku elektroninėje formoje atspindėti personalo judėjimo funkciją. Juk neparašysi darbuotojui pranešimo, kad jis yra tiesiog pažemintas pareigose. Personalo judėjimo klausimai yra labai subtilūs ir asmeniški, todėl čia neišvengiamas tiesioginis kontaktavimas su personalo skyriumi. Darbuotojų apsauga įgyvendinama kaip personalo orientavimo dalis, t. y. įmonė gali pateikti visą reikiama informaciją darbų saugos ir kitais su darbuotojų apsauga susijusiais klausimais.

Personalo valdymo rezultatai geriausiai atsispindi darbuotojų siunčiamuose pasiūlymuose ir pastabose. Žinoma, tai tik viena dalis atspindinti personalo valdymo pasiektą lygį, taigi ši sritis vertinamas tik patenkinamai. Pastabos ir pasiūlymai geriausiai atspindi pokyčių poreikį. Būtent tai ir grįžtamasis ryšys ir yra pagrindinės priežastys šios funkcijos personalo valdymo sistemos sukūrimui. Pokyčių orientavimas šioje sistemoje dar neatsispindi, nes tai tik modelio prototipas. Bet įmonei taikant tokią sistemą savo realioje veikloje, ji be abejo nesudėtingai galėtų keisti savo personalo valdymo sistemą, orientuodamasi į atitinkamus pokyčių poreikius.

7 lentelėje ši prototipinė personalo valdymo ir IT sąveikos modelio sistema palyginama su antroje darbo dalyje išanalizuotais jau esamais personalo valdymo programinės įrangos produktais. Į palyginimo lentelę įtrauktos tik tos prototipinės sistemos funkcijos, kurios pakankamai, gerai ar puikiai atitinka reikalavimus. Atsižvelgiant į naujai pasiūlyto personalo valdymo modelio struktūrą, šioje lentelėje dar papildomai įvertinamos personalo valdymo rezultatų, pokyčių poreikio ir pokyčių orientavimo išpildymo funkcijos.

## Esamų personalo valdymo programinių įrangų ir prototipinės sistemos palyginimas

Eil. Nr.	Programinės įrangos pavadinimas	Analizavimas	Planavimas	Verbavimas	Atranka	Adaptavimas	Vertinimas	Mokymas ir tobulinimas	Judėjimo valdymas	Apsauga	Personalo valdymo rezultatai	Pokyčių poreikis	Pokyčių orientavimas
1.	<i>Sage ABRA HRMS®</i>	+		+		+	+	+	+				
2.	<i>Microsoft Dynamics GP - Human Resources (HR)</i>			+	+		+	+					
3.	<i>Lawson Software</i>	+		+	+		+						
4.	<i>Epicor - Human Capital Management</i>			+	+	+	+	+					
5.	<i>SPECTRUM Human Resource Systems Corporation</i>		+		+			+					
6.	<i>Perfectsoftware</i>	+		+	+								+
7.	<i>SumTotal</i>	+	+	+				+					
8.	<i>Personalo ir IT sąveikos modelio prototipinė personalo valdymo sistema</i>			+	+	+	+	+		+		+	+

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 7 lentelės duomenų, prototipinė personalo valdymo sistema atitinka daugiausiai personalo valdymo proceso funkcijų. Pažymėtina, kad kiti programinės įrangos produktai labiau linksta į darbuotojų apskaitos ir identifikavimo funkcijas, o prototipinė personalo valdymo sistema daugiau orientuota į darbuotojų ir organizacijos abipusį ryšį ir bendrų tikslų įgyvendinimą, taip siekiant efektyvesnės įmonės veiklos ir darbuotojų gerovės. Tai atspindi pokyčių poreikio ir pokyčių orientavimo funkcijos, kurios daugiau neaptinkamos beveik nei vienoje programinėje įrangoje.

Tiesioginis personalo valdymo technologijų poveikis įmonės finansiniams rezultatams tikriausiai niekada nebus labai didelis, tačiau jų netiesioginis poveikis išlieka svarbus. Jos suteikia personalo vadybininkams daugiau laiko, dėmesio ir energijos, kad jie galėtų duoti svarbius strateginius indėlius, iš tikrųjų leidžiančius jiems daryti poveikį visos veiklos efektyvumui.

Kalbant apie tolimesnes sistemos tobulinimo ir plėtojimo galimybes, ateityje reiktų daugiau dėmesio skirti tokių veiklų, kaip darbų analizė, planavimas, veiklos vertinimas,



išplėtojimui, kad pasitelkiant informacines technologijas būtų pasiekti dar geresni rezultatai personalo valdymo klausimais.

*Apibendrinant trečiąją darbo dalį, pažymėtina, kad jau esami programinės įrangos produktai yra labiau orientuoti į darbuotojų apskaitą ir jų duomenų identifikavimą. Siekiant sukurti efektyvų personalo valdymo procesą, būtina daugiau dėmesio skirti darbuotojų ir organizacijos bendradarbiavimui, grįžtamojo ryšio palaikymui. Būtent šiuo tikslu ir buvo sukurta prototipinė personalo valdymo sistema. Kaip matyti iš gautų rezultatų, ši sistema gerai arba patenkinamai atspindi daugelį personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūros dalių, kas įrodo šio modelio pritaikomumą praktikoje.*

## IŠVADOS

1. Nustatyta, kad skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia personalo valdymo sąvoką. Vieni labiau akcentuoja valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, kiti - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – bendradarbiavimą ir organizacijos tikslų siekimą. Teigiama, jog personalo valdymo sampratų skirtingą traktavimą lėmė vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės ekonominės bei socialinės jėgos. Taip pat nėra universalus ir IT apibrėžimo, nes jų turinys ir netgi esmė nuolat kinta priklausomai nuo epochos ir pačios technologijos sudedamųjų dalių. Galima teigti, kad IT - tai priemonių ir būdų informacijai apdoroti visuma, t. y. bendras terminas, apibūdinantis įvairias technologijas, su kurių pagalba informacija elektroniskai renkama, saugoma, dorojama ir perduodama.

2. Parodyta, kad IT pokyčiai turėjo didelės įtakos organizacijoms ir jų struktūroms. Technologijų plėtra turi įtakos programinės įrangos kūrimo procesams, naujų metodų paieškai, skirtai informacijai ir žinioms kaupiti, skleisti, valdyti. Tai labai svarbus veiksnys personalo valdymo funkcijų transformavimui. Prieiga prie informacijos ir kompiuterių, gebėjimas atsakyti į klausimus bei greitai ir tiksliai išspręsti problemas gerina sprendimų priėmimą ir padeda valdymui pasiekti tikslus, kurie buvo nepasiekiami praeityje. Pavaldumo ryšiai supaprastėjo, susilpnėjo, o bendradarbiavimo ryšiai sustiprėjo arba kai kuriose vietose transformavosi iš hierarchinių.

3. Išsiaiškinta, kad įtakingiausi yra du - Harvardo ir Mičigano modeliai, atitinkamai atspindintys „minkštąją“ ir „kietąją“ personalo valdymo formas. "Kietas" personalo valdymas susitelkia ties personalo kaip išteklių puse, pabrėžiant tvirtą kontrolę vadovų rankose. „Minkštas" personalo valdymas pabrėžia žmogiškuosius personalo valdymo aspektus. Jis siejasi su komunikacija ir motyvacija. Taip pat žinomame D. Guest modelyje vertingiausia yra tai, kad jis aiškiai planuoja personalo valdymo lauką ir klasifikuoja įvestis bei rezultatus. Tačiau tradiciniai personalo valdymo modeliai nebeatitinka šiuolaikinėse organizacijose vykstančių procesų.

4. Atsižvelgiant į tradicinius personalo valdymo modelius sudarytas, bet į šiuolaikinės aplinkos poveikius orientuotas naujas personalo valdymo modelis, kuriame personalo valdymo srityje stipriai pasireiškia naujų informacinių technologijų taikymo įtaka, radikaliai keičianti organizacijų funkcionavimą ir plėtrą. Nauja vadyba reikalinga tam, kad personalo valdymo specialistai išsilaisvintų nuo įprastos administracijos ir galėtų daugiau susitelkti ties svarbių problemų sprendimu

5. Siekiant pagrįsti ir patikrinti naujai pasiūlyto personalo valdymo ir IT sąveikos modelio tinkamumą, buvo sukurtas modelio prototipas. Šis prototipas – tai elektroninė personalo valdymo sistema, skirta pagerinti ir palengvinti tariamoms įmonėms "X" personalo valdymą. Sukurtos sistemos kokybė buvo įvertinta pagal svarbiausias personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūros dalis. Ši duomenų prototipinė personalo valdymo sistema gerai arba patenkinamai atitinka daugumą personalo valdymo ir IT sąveikos modelio struktūros dalių. Geriausiai įvertintos personalo atrankos ir orientavimo funkcijos, sunkiausia šioje sistemoje įgyvendinti personalo judėjimą. Tokia personalo valdymo sistema leidžia greičiau ir efektyviau atlikti įvairias personalo valdymo funkcijas, o personalo vadybininkams suteikia daugiau laiko, dėmesio ir energijos, kad jie galėtų skirti svarbų strateginį indėlį, iš tikrųjų leidžiantį jiems daryti poveikį visos veiklos efektyvumui.

## LITERATŪRA

1. AUŠKALNYTĖ, I.; BELAZARIENĖ, G. (2001) *Informacinės technologijos – darbo priemonė ar ekonomikos augimą skatinantis veiksnys?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrti.lt/veikla/aus\\_inform.doc](http://www.lrti.lt/veikla/aus_inform.doc)>.
2. BAKANAUSKIENĖ, Irena (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas : VDU I-kl. 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
3. BARAUSKIENĖ, Elvyra. (2007) Vartotojų elgsena. [interaktyvus]. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija., [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.emokymas.lt/emokymas/nelaimingu\\_atsitikimu\\_tyrimai/fcontent.html](http://www.emokymas.lt/emokymas/nelaimingu_atsitikimu_tyrimai/fcontent.html)>.
4. BRAZAITIS, Zenonas; BRAZAITIENĖ Tatjana. (1998) *Verslo vadybos informacinės sistemos*. Vilnius: Pradai / Atviros Lietuvos fondas. 167 p. ISBN 9986-776-67-8.
5. BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur (2001) *Managing Human Resources*. 12th edition. South-Western College publishing. 767 p. ISBN 0-324-00724-8.
6. BOHLANDER, George; SNELL, Scott (2007) *Human Resource Management*. Thomson learning. 623 p. ISBN 0-324-42237-7.
7. BRATTON, John; GOLD, Jeff. (2007) *Human resource management*. Basingstoke: Palgrave. 661 p. ISBN 9780230001749.
8. Civil Service Branch. (1995) *Human resource management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.csb.gov.hk/english/publication/files/e-hrmguide.pdf>>.
9. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 239 p. ISBN 9955-501-39-1.
10. BYARS, L. Lloyd; RUE, W. Leslie (1991) *Human Resource Management*. 3th edition. Richard Irwin. 545 p. ISBN 0-256-08113-1.
11. CASCIO, F. Wayne (2003) *Managing human resources 6th edition: productivity, quality of work life, profits*. Boston : McGraw – Hill. 703 p. ISBN 0072987324.
12. COLE, G. A. (1999) *Management: theory and practice*. London: Letts Educational. 462 p. ISBN 0300076754.
13. CORREL, R. Michael; ELBERT, F. Norbert; HATFIELD, D. Robert. H (2000) *Human Resource Management*. 6th edition. The Dryden Press. 488 p. ISBN 0-03-026161-9.

14. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: VDU. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
15. DESSLER, Gary. (2000) *Human Resource Management*. 8th edition. Prentice Hall International. 699 p. ISBN 0-13-015670-1.
16. Epicor: Global software solution (2003) *Human capital management* [interaktyvus]. Epicor Software Corporation [žiūrėta 2009 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.epicor.com/SOLUTIONS/Pages/HumanCapitalManagement.aspx>>.
17. GINEVIČIUS, Romualdas; PALIULIS, Narimantas, Kazimieras; CHLIVICKAS, Eugenijus; MERKEVIČIUS, Juozas. (2006) *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955-28-057-3.
18. GRAEME, Martin. (2005) *Technology and People Management. The opportunity and the challenge. Research report*. London: Charered Institute of Personnel and Developement. 45 p. ISBN 1843981289.
19. JEWELL, B. R (2002) *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
20. JUCEVIČIUS, R.; JUCEVIČIUS, G.; KRIAUCIONIENĖ, M.; ŠAJEVA, S. (2006) *Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006\\_03\\_09-galutine.doc#\\_Toc1296583477](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc#_Toc1296583477)>.
21. Lawson: ERP software. (2004) *Lawson human resource management* [interaktyvus]. Lawson Software [žiūrėta 2009 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lawson.com/wcw.nsf/pub/shcm\\_hr](http://www.lawson.com/wcw.nsf/pub/shcm_hr)>.
22. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Veiklos kaštų mažinimas informacinių technologijų pagalba* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslovartai.lt/files/File/vadovas/6-VeiklosKastuMazinimas.pdf>>.
23. LOBANOVA, Liudmila. (2001) Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 20, p. 135-155. ISSN 1392-1142.
24. MAČIULAITIS, Paulius. (2009) Personalo valdymo proceso pokytis taikant IT. *14-osios tarpuniversitetinės magistrantų ir doktorantų mokslinės konferencijos "Informacinės*

- technologijos" pranešimų medžiaga*, Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, gegužės 8 d., p. 34-37. ISSN 2029-249X.
25. MARTINKUS, Bronislovas; NEVERAUSKAS, Bronius; SAKALAS, Algimantas; ŽILINSKAS, Vytautas (2000) *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: KTU leidykla. 234 p. ISBN : 9986-13-830-2.
  26. MARTINKUS, Bronislavas; VAIČIŪNAS, Gediminas; VENSKUS, Rimantas (2002) *Gamybos vadyba*. Šiauliai : ŠU leidykla. 205 p. ISBN 9986-38-211-4.
  27. MELNIKAS, Borisas. (2002) *Transformacijos: visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Vaga. 749 p. ISBN 5-415-01637-6.
  28. Microsoft dynamics: Microsoft dynamics GP (2007). *Microsoft Dynamics GP for HR management* [interaktyvus]. Microsoft Corporation [žiūrėta 2009 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.microsoft.com/dynamics/gp/product/hrmanagement.mspx>>.
  29. MISEVIČIUS, Vilius. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 170 p. ISBN 9955-09-071-5.
  30. MOWDAY, R. T; PORTER, L.W; STEERS, R. M. (1982) *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Niujorkas: Academic Press. 253 p. ISBN 0125093705.
  31. PAKALNIENĖ, Nijolė. (2007) Mokesčių sistema [interaktyvus]. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija., [žiūrėta 2009 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.emokymas.lt/emokymas/valdymo\\_apskaita/fcontent.html](http://www.emokymas.lt/emokymas/valdymo_apskaita/fcontent.html)>.
  32. PAŠKEVIČIŪTĖ, Lina; ČAPLINSKAS, Albertas. (2007) *Verslo ir informacinių technologijų daroma* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=12A3A69B-D0B5-48DC-BF4B-9107EF1A71AB>>.
  33. PAUKŠTIENĖ, Ona. (2007) Vartotojų elgsena. [interaktyvus]. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija., [žiūrėta 2009 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.emokymas.lt/emokymas/vartotoju\\_elgsena/fcontent.html](http://www.emokymas.lt/emokymas/vartotoju_elgsena/fcontent.html)>.
  34. PerfectSoftware: Empowering human capital management. (2004) *Human resource management software solutions* [interaktyvus]. Aspetuck Systems [žiūrėta 2009 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.perfectsoftware.com/hr\\_management\\_solutions.php](http://www.perfectsoftware.com/hr_management_solutions.php)>.
  35. PRICE, Alan (2003) *Human Resource Management*. 2nd edition: in a Business Context. Thomson learning. 745 p. ISBN 1-86152-966-X.

36. OTT, M.; NASTANSKY, L. (2000). *Modeling organizational forms of virtual enterprises. Business computing* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://gcc.upb.de/www/WI/WI2/wi2\\_lit.nsf/0/d125450e8fa1d94d4125645d0031f12c/\\$FILE/itvision.pdf](http://gcc.upb.de/www/WI/WI2/wi2_lit.nsf/0/d125450e8fa1d94d4125645d0031f12c/$FILE/itvision.pdf)>.
37. Sage Abra HRMS (2009) *Abra: Sage Abra HR Human Resources Software* [interaktyvus]. Dresser & Associates [žiūrėta 2009 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dresserassociates.com/abra-hr-software.asp>>.
38. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
39. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
40. SAKALAS, Algimantas; VANAGAS, Povilas, MARTINKUS, B. ir kt. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 492 p. ISBN 9986-13-325-4.
41. Synel Presence Perfect. *Personnel Management Solutions* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.synel.com/brochures/synel-personnel.pdf>>.
42. SPECTRUM Human Resource Systems Corporation (2009). *The leading web-based HR system* [interaktyvus]. SPECTRUM Human Resource Systems Corporation [žiūrėta 2009 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.spectrumhr.com/HRSoftware.htm>>.
43. STANKEVIČIENĖ, Asta; LOBANOVA, Liudmila. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika. 184 p. ISBN 9955-28-015-8.
44. STOŠKUS, Stasys (2002) *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: SU leidykla. 269 p. ISBN 9986-38-360-9.
45. STONER, A. F. James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija. 660p. ISBN 9986-850-28-2.
46. WARD, John; GRIFFITHS, Pat. (1996) *Strategic planning for information system*. USA: John Wiley and SONS. 586 p. ISBN 0-471-96183-3.
47. WETHERBE, Turban McLean. (1996) *Information technology for management*. USA: John Wiley and SONS. 792 p. ISBN 0-471-58059-7.
48. ZELENY, Milan. (2000) *Information technology*. UK: Thomson learning. 870 p. ISBN 1-86152-636-9.

## PERSONALO VALDYMO PROCESO POKYTIS TAIKANT IT

**Paulius Mačiulaitis**

*Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Muitinės g. 8, Kaunas,  
Lietuva, paulius.maciulaitis@gmail.com*

**Santrauka.** Informacinių technologijų plėtra ir jų naudojimas versle kelia tam tikrų problemų organizacijų viduje. Dėl pasikeitusių aplinkos sąlygų tradiciniai personalo valdymo modeliai tampa nebetinkami. Personalo valdymo procesas nagrinėjamas daugelio autorių darbuose. Tačiau apie informacinių technologijų šiam procesui sukeltą poveikį kalbama nedaug.

Straipsnyje teoriškai atskleistas personalo valdymo procesas, aptarta informacinių technologijų svarba personalo valdyme, išanalizuoti pagrindiniai personalo valdymo modeliai.

Straipsnio autorius savo tyrimu siekė pateikti teorinį supratimą apie verslo organizacijų personalo valdymo proceso pokytį informacinių technologijų tobulėjimo ir plėtros sąlygomis.

**Raktiniai žodžiai:** personalo valdymas, informacinės technologijos, personalo valdymo modelis

### Įvadas

Veikdamos konkurencinėse rinkose verslo organizacijos susiduria su daugybe iššūkių. Vienas iš jų - sparti informacinių technologijų plėtra ir jų naudojimas versle. Įmonės, siekdamos operatyviai valdyti savo verslą, pasitelkia šiuolaikines priemones, kurios padeda realizuoti įmonės tikslus, didinti pajamas bei efektyviau išnaudoti išteklius. Tačiau darbas šiomis naujomis informacinių technologijų plėtros sąlygomis turi ne tik privalumų, bet gali sukelti ir nemažai tam tikrų problemų ar net konfliktų organizacijos viduje. Šiuolaikinių rinkos reikalavimų ir personalo valdyme taikomų modelių neatitikimas gali lemti įmonių konkurencingumo sumažėjimą, kas sąlygotų esamų ar potencialių rinkų praradimą. Taigi kyla klausimas – kaip išvengti verslo organizacijose kylančių problemų ir naujomis sąlygomis veiksmingai valdyti personalą jungiant jį bendrų tikslų įgyvendinimui. Šios aplinkybės išreiškia straipsnio temos aktualumą.

Personalo valdymo proceso klausimus nagrinėjo daugelis užsienio (G. Dessler, J. S. Stoner, B. R. Jewell, L. L. Byars ir kt.) bei Lietuvos (A. Sakalas, I. Bakanauskienė, B. Martinkus ir kt.) autorių, kas sudaro prielaidas manyti, jog tai labai aktuali ir reikšminga sritis kiekvienoje įmonėje. Tačiau apie informacinių technologijų įtaką personalo valdymo proceso pasikeitimams plačiau kalbama tik nedaugelio autorių darbuose. Išsamiausiai šį klausimą nagrinėjo G. Bohlander, S. Snell (2007), M. Ott, L. Nastansky (2000), R. Ginevičius, J. Merkevičius ir kt. (2006), I. Auškalnytė, G. Belazarienė kt. (2001)

Šio straipsnio tikslas – ištirti informacinių technologijų reikšmę personalo valdymo procese ir remiantis teorine medžiaga, pateikti personalo valdymo ir informacinių technologijų sąveikos modelį.

Buvo naudoti mokslinės literatūros, straipsnių analizės metodas, skirtas personalo valdymo ir informacinių technologijų sąvokoms aprašyti bei informacinių technologijų reikšmei personalo valdyme įvertinti, palyginimo metodas, skirtas sukurtų sistemų ir modelių analizei, modeliavimo bei sintezės metodai, skirti koncepcinio modelio projektavimui ir apibendrinimo bei abstrakcijos metodai, kuriais remiantis daromos darbo išvados.

### Personalo valdymo ir IT sąveika

#### Personalo valdymo esmė, turinys ir elementai

*Personalas* (kitaip žmogiškieji ištekliai, darbo jėga, kadrai ir pan.) – tai visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai ir t.t. (I. Bakanauskienė, 2002). Be personalo negali veikti nei viena organizacija. Dirbantieji ne tik tiesiogiai dalyvauja gamybos procese, bet ir nusako tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Dirbantieji, būdami individualūs, taip pat turi savų lūkesčių ir tikslų, kuriuos įsitraukdami į tam tikrų organizacijų veiklą tikisi patenkinti. Bendro tikslo siekimas lemia organizacijos narių veiksmų ir pastangų derinimo būtinumą, t. y. *personalo valdymo* atsiradimą (A. Sakalas, 2003).

Vadybos literatūroje šiuo metu egzistuoja nemažai personalo valdymo sampratos formuluočių. Kaip matyti iš 1 lentelės, personalo valdymas traktuojamas labai įvairiai. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus. Vieni labiau akcentuoja valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, kiti - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – bendradarbiavimą ir organizacijos tikslų siekimą. Autorė I. Bakanauskienė (2002) pateikia išvadą, jog personalo valdymo sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui.



**1 lentelė. Personalo valdymo sampratos formuluočių palyginimas**

<b>Autorius</b>	<b>Šaltinis (metai, psl.)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
G. Dessler	<i>Human Resource Management</i> (2000, p. 2)	<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b> – tai politika ir praktinis taikymas, turintys atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo paskirtį, apimant verbavimą, atranką, mokymą, įvertinimą ir atlyginimą.
Jason S. Stoner	<i>Vadyba</i> (1999, p. 368)	<b>Žmonių išteklių valdymas</b> - valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.
G. Bohlander , S. Snell	<i>Human Resource Management</i> (2007, p. 4)	<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b> – tai žmonių gabumų valdymo procesas siekiant organizacijos tikslų.
B. Martinkus A. Sakalas ir kt.	<i>Aiškinamasis įmonių vadybos terminų žodynas</i> (2000, p.119)	<b>Personalo valdymas</b> – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų.
L. L. Byars, L. W. Rue	<i>Human Resource Management</i> (1991, p. 6)	<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b> – tai veiklos, skirtos organizacijos žmoniškųjų išteklių sudarymui ir koordinavimui.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Literatūroje personalo valdymo klausimais nėra vieningos nuomonės įvardijant personalo valdymo turinį sudarančias veiklas. Toliau pateikiamas bazinis aptariamų personalo valdymo veiklų sąrašas, nurodant jų paskirtį (uždavinius):

- Darbų analizė - surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus.
- Personalo planavimas - užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų.
- Personalo verbavimas - surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į laisvas ir naujai sukurtas darbo vietas.
- Personalo atranka - atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą.
- Personalo adaptavimas - supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujam kolektyve.
- Personalo vertinimas - vertinti organizacijos personalo darbą, o atitinkamą užimamoms ar ateities pareigybėms.
- Personalo mokymas ir tobulinimas - užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją.
- Personalo judėjimo valdymas - užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo judėjimą.
- Personalo kompensavimas ir apsauga - užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą.

Šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtis rodo, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Laikantis tokio požiūrio, personalo valdymas tampa bendros veiklos strategijos dalimi, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas į bendrų tikslų siekimą.

### **IT svarba personalo valdyje**

Spartėjantys globalizacijos tempai bei informacinės visuomenės kūrimasis informacijai ir inovacijoms (ypač techninėms) suteikė visai kitą reikšmę. Technologinė pažanga pastaruoju metu yra laikoma vienu svarbiausiu ekonomikos augimą skatinančiu veiksniu (L. Auškalnytė, G. Belazarienė, 2001, p. 10). Informacinės technologijos (toliau - IT) – nuolat tobulėjanti sritis, kurios kaitos tempai yra dažnai įvardinami kaip patys sparčiausi lyginant su kitomis gyvenimo sritimis. Technologijų plėtra turi įtakos programinės įrangos kūrimo procesams, naujų metodų paieškai, skirtai informacijai ir žinioms kaupti, skleisti, valdyti. Informacijos supratimas siejamas su veiklos kompiuterizavimo procesais, naujomis technikos rūšimis, informacijos apdorojimo, saugojimo ir perdavimo technologijomis.

Prieiga prie informacijos ir kompiuterių, gebėjimas atsakyti į klausimus bei greitai ir tiksliai išspręsti problemas gerina sprendimų priėmimą ir padeda valdymui pasiekti tikslus, kurie buvo nepasiekiami praeityje. IT pokyčiai turėjo didelės įtakos organizacijoms ir jų struktūroms. Hierarchinės organizacijos pradėjo įgauti labiau organizacinį pobūdį – pavaldumo ryšiai supaprastėjo, susilpnėjo, o bendradarbiavimo ryšiai sustiprėjo arba kai kuriose vietose transformavosi iš hierarchinių.

Yra bent keletas sričių, kuriose IT gali būti naudojamos personalo funkcijų transformavimui:

- IT naudojimas padeda sukurti didesnę intelektualią integraciją ir žinių pasidalinimą;
- elektroninė žmogiškųjų išteklių sistema sumažina personalo paslaugų kainas, padeda informuoti tarnautojus, išlaisvina personalo specialistus nuo įprastos administracijos, kad jie galėtų daugiau susitelkti ties svarbių problemų sprendimu.
- naudojant IT palaikomas atskiras ir organizacinis studijavimas bei žinių valdymas.

- naudojant IT palaikomi novatoriški verslo modeliai ir organizacinė kultūra.
- naudojant IT darbe sukuriamos naujos bendruomenės ir organizacijų formos.

Dauguma kompanijų personalo valdymo programinę įrangą diegia, kad suprojektuotų, organizuotų, ir supaprastintų organizacijos personalo valdymą.

### **Personalo valdymo modelių analizė**

Kaip nėra vieningos autorių nuomonės dėl personalo valdymo apibrėžimo, taip nėra ir vieno personalo valdymą apibūdinančio modelio. A. Price (2003) teigia, kad nuo 1980-ųjų įtakingiausi yra du - Harvardo ir Mičigano modeliai, atitinkamai atstovaujantys „minkštą“ (pabrėžiantį žmoniškuosius personalo valdymo aspektus) ir „kietą“ (susitelkiantį ties personalu kaip išteklių puse) personalo valdymo formas. Harvardo verslo mokyklos pasiūlytame personalo valdymo modelyje situaciniai veiksniai įtakoja personalo valdymo politikos pasirinkimą, tačiau ilgalaikių pasekmių išvados gali įtakoti situacinius veiksnius. Grįžtamojo ryšio ciklas atspindi šį dvipusį santykį. Harvardo modelis yra stipriai pagrįstas humanistiniu ir antiautoritariniu požiūriu. Skirtingas personalo valdymo vaizdas siejasi su Mičigano verslo mokyklos modeliu. Šis modelis teigia, kad darbuotojai turi būti valdomi tokiu pat būdu kaip ir bet kokie kiti verslo ištekliai (panašiai kaip įranga ar žaliava). Jie turi būti išlaikomi kaip galima pigiau, taupiai pritaikomi ir kiek įmanoma išvystomi bei panaudojami.

Tačiau vadybos literatūroje pasirodo vis daugiau pranešimų, kad tradiciniai personalo valdymo modeliai daugiau nebeveikia. Monrealio komercijos aukštosios mokyklos profesorius Thierry Wils teigia, kad tradiciniai personalo valdymo modeliai turi būti pritaikomi prie pasikeitusių aplinkos sąlygų. Nauja vadyba reikalinga tam, kad personalo valdymo profesionalai susitelktų ties verslo tikslais: klientų pasitenkinimu, kokybės užtikrinimu, naujovių ir technologijų vystymusi ir pan.

Viena didžiausių chemijos pramonės įmonių Tata Chemicals Limited (TCL), įkurta 1939 m., savo internetinėje svetainėje pateikia savitą personalo valdymo modelį, kuris gerokai skiriasi nuo prieš tai aptartų tradicinių ir labiau atspindi šiuolaikinės aplinkos pokyčius. Šiame modelyje personalo valdymo komanda pažymėjo pagrindinius pokyčių kriterijus, pagrįstus verslo reikalavimais, gautais iš vidaus ir išorinių aplinkos veiksnių bei vizijos, misijos ir kompanijos verčių.

Apibendrinant išnagrinėtus personalo valdymo modelius, galima teigti, kad rinkos sąlygomis veikiančių įmonių konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis iš esmės priklauso nuo praktikoje taikomų personalo valdymo metodų modernumo bei vadybos teorijų principų nuoseklumo ir pagrįstumo. Dėl šios priežasties organizacijos personalo valdymas turi būti adekvatus tai situacijai, kurią lemia vis intensyvesnė rinkų globalizacija, informacinės visuomenės plėtra bei spartėjanti mokslo ir technologinė pažanga.

### **Personalo valdymo ir IT sąveikos modelis**

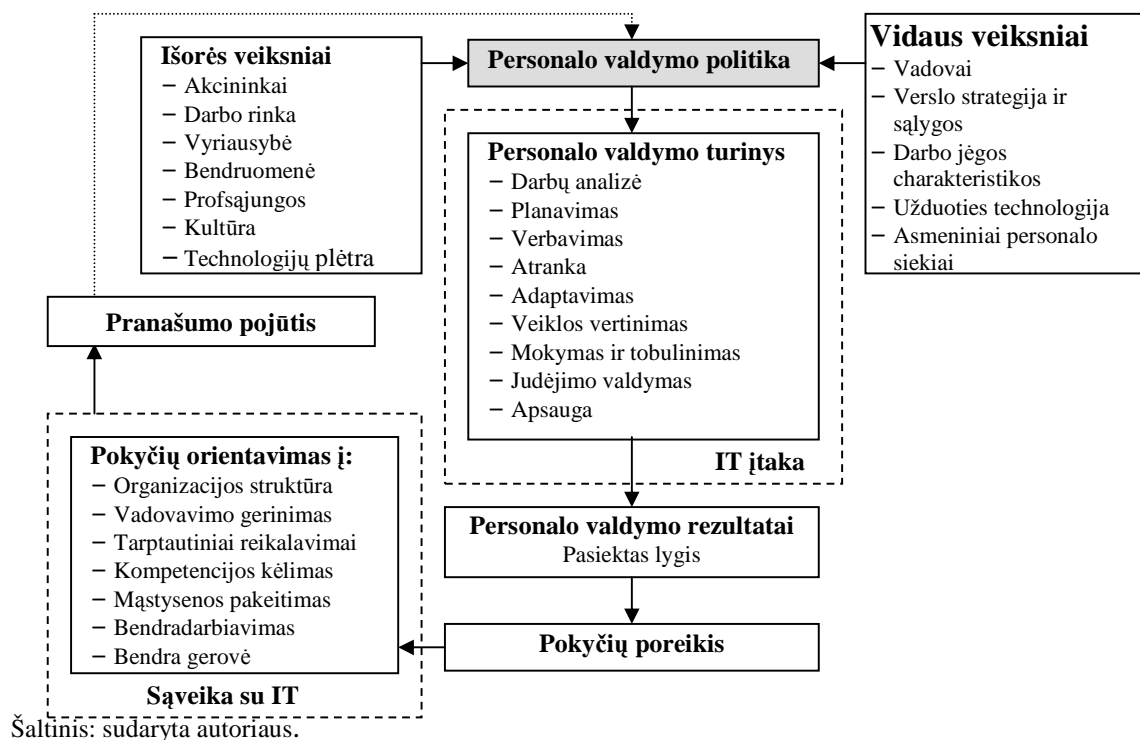
Šiandieniniame pasaulyje sėkmingą organizacijos veiklą ir konkurencingumą daugiausia lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių jos išteklių – informacija. Tai skatina plėtoti naujas informacines technologijas, kurios turi tiesioginės įtakos organizacijoms ir lemia jų pertvarką. Taigi, kaip minėta anksčiau, tradiciniai personalo valdymo modeliai nebeatitinka šiuolaikinėse organizacijose vykstančių procesų.

Į paveiksle pateikiamas atsižvelgiant į tradicinius personalo valdymo modelius sudarytas, bet į šiuolaikinės aplinkos poveikius orientuotas naujas personalo valdymo modelis. Pirmiausia personalo valdymo politikos pasirinkimą įtakoja įvairūs išorės (akcininkų interesai, darbo rinkos ypatumai, teisės aktai, technologijų plėtros tendencijos ir kt.) ir vidaus (vadovai, verslo strategija ir sąlygos, darbo specifiška ir kt.) veiksniai. Būtent per išorės veiksnius pirmiausia ir pasireiškia IT poveikis personalo valdymui, nes technologijų plėtra taip pat apima ir informacinių technologijų plėtrą.

Atsižvelgiant į išorinės ir vidinės aplinkos poveikį, organizacijoje pasirenkama tam tikra personalo valdymo politika, kuri nusako tai organizacijai būdingą personalo valdymo turinį. Personalo turinys apima tradicines funkcijas kaip darbų analizę, darbuotojų verbavimą bei atranką, vertinimą ir kt. Tačiau šioje personalo valdymo srityje stipriai pasireiškia naujų informacinių technologijų taikymo įtaka, kuri radikaliai keičia organizacijų funkcionavimą ir plėtrą. Pradedant nuo interviu, atliekamo kompiuterinio pagalba, baigiant IT paremtu mokymusi ir kt.

Žinoma, organizacijų funkcionavimo, o tuo pačiu ir informacinių technologijų įtraukimo, lygis yra nevienodas, ką vėliau ir parodo personalo valdymo pasiekti rezultatai. Išanalizavus šiuos rezultatus, t. y. organizacijos pasiektą lygį, galima padaryti išvadą, koks iškilo personalo valdymo pokyčių poreikis. Šių pokyčių orientavimasis į vieną ar kitą sritį vėlgi glaudžiai siejasi su informacinėmis technologijomis, nes, kaip jau minėta, jų reikšmė šiuolaikinei organizacijai yra labai didelė, todėl siekiant patobulinti personalo valdymo turinį, neišvengiamai susiduriama su platesniu informacinių technologijų taikymu organizacijos veikloje.

Igyvendinus tam tikrus pokyčius organizacijoje ir patobulinus jos personalo valdymo funkcijas, organizacija įgyja pranašumo pojūtį, kuris grįžtamoju ryšiu kartu su galbūt pasikeitusiais išoriniais ir vidiniais veiksniais vėl formuoja organizacijos personalo valdymo politiką.



1 pav. Personalo valdymo ir IT sąveikos modelis

## Išvados

1. Skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia personalo valdymo sąvoką. Vieni labiau akcentuoja valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, kiti - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – bendradarbiavimą ir organizacijos tikslų siekimą.

2. IT pokyčiai turėjo didelės įtakos organizacijoms ir jų struktūroms. Prieiga prie informacijos ir kompiuterių, gebėjimas atsakyti į klausimus bei greitai ir tiksliai išspręsti problemas gerina sprendimų priėmimą ir padeda valdymui pasiekti tikslus, kurie buvo nepasiekiami praeityje.

3. Tradiciniai personalo valdymo modeliai nebeatitinka šiuolaikinėse organizacijose vykstančių procesų. Nauja vadyba reikalinga tam, kad personalo valdymo specialistai išsilaisvintų nuo įprastos administracijos ir galėtų daugiau susitelkti ties svarbių problemų sprendimu.

4. Atsižvelgiant į tradicinius personalo valdymo modelius sudarytas, bet į šiuolaikinės aplinkos poveikius orientuotas naujas personalo valdymo modelis, kuriame personalo valdymo srityje stipriai pasireiškia naujų informacinių technologijų taikymo įtaka, radikaliai keičianti organizacijų funkcionavimą ir plėtrą.

## Literatūra

- [1] Auškalnytė I., Belazarienė G. Informacinės technologijos – darbo priemonė ar ekonomikos augimą skatinantis veiksnys? 2001.
- [2] Bakanauskienė, I. Personalo valdymas. *Kaunas: VDU 1-kl.* 2002.
- [3] Byars L. L., Rue W L. Human Resource Management. 3th edition. *Richard Irwin.* 1991.
- [4] Bohlander G., Snell S. Human Resource Management. *Thomson learning.* 2007.
- [5] Dessler G. Human Resource Management. 8th edition. *Prentice Hall International.* 2000.
- [6] Ginevičius R., Merkevičius J. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. *Vilnius: Technika.* 2006.
- [7] Jewell B. R., Integruotos verslo studijos. *Vilnius: The Baltic Press.* 2002
- [8] Martinkus B., Sakalas A. ir kt. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. *Kaunas: KTU leidykla.* 2000.
- [9] Ott M., Nastansky L. Modeling organizational forms of virtual enterprises. *Business computing.* 2000.
- [10] Price A. Human Resource Management. 2nd edition. *Thomson learning.* 2003
- [11] Sakalas A. Personalo vadyba. *Vilnius: Margi raštai.* 2003
- [12] Stoner A. F. J., Freeman R. E. ir kt. Vadyba. *Kaunas: Poligrafija.* 1999.