

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62403S113

LINA JUKNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ ĮTRAUKIMAS Į STRATEGINĮ ORGANIZACIJOS  
VALDYMĄ**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

LINA JUKNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ ĮTRAUKIMAS Į STRATEGINĮ ORGANIZACIJOS  
VALDYMĄ**

Darbo vadovas -----  
(parašas)

Doc. Dr. Edmundas Jasinskas

Magistrantas -----  
(parašas)

Darbo įteikimo data -----

Registracijos Nr. -----

Kaunas 2010

# TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
ĮVADAS .....	5
1. TEORINIAI ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ IR ORGANIZACIJOS STRATEGINIO VALDYMO ASPEKTAI .....	8
1.1 Žmogiškųjų išteklių reikšmė, vaidmuo ir svarba organizacijai .....	8
1.2 Žmonių išteklių dalyvavimą organizacijos valdyme lemiantys veiksniai .....	13
1.3 Strategijos mokyklų atstovų požiūris į žmogiškųjų išteklių įtraukimą .....	20
2. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ ĮTRAUKIMO Į STRATEGINĮ VALDYMĄ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS .....	35
2.1 Užsienio autorių darbai apie žmogiškųjų išteklių įtraukimą į strateginį valdymą .....	35
2.2 Žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį valdymą tyrimo modelis .....	44
3. EMPIRINIS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ ĮTRAUKIMO Į STRATEGINĮ ORGANIZACIJOS VALDYMĄ TYRIMAS .....	47
3.1 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį valdymą tyrimo metodika .....	47
3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir gautų rezultatų apibendrinimas .....	50
3.2.1 Strategijos formavimo principų poveikis ŽI įtraukimui .....	50
3.2.2 Organizacijos valdymo stiliaus poveikis ŽI įtraukimui .....	54
3.2.3 ŽI įtraukimą į strateginį valdymą lemiantys veiksniai .....	61
3.2.4 ŽI įtraukimo poveikis organizacijos efektyvumui .....	65
3.3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą įvertinimas .....	67
IŠVADOS .....	70
SANTRAUKA (anglų kalba) .....	72
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	73
1 PRIEDAS .....	77
2 PRIEDAS .....	82

# LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė ŽI vaidmuo.....	12
2 lentelė Vadovavimo stilių apibūdinimas.....	17
3 lentelė Galimi sprendimų priėmimo stiliai.....	18
4 lentelė ŽI įtraukimo lygis priklausomai nuo strategijos teorijos.....	33
5 lentelė Apibendrinti tyrimų rezultatai.....	43
6 lentelė Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius ir keliamas hipotezes.....	48
7 lentelė ŽI įtraukimo lygio vidurkis priklausomai nuo strateginės mokyklos.....	53
8 lentelė ŽI įtraukimo lygis priklausomai nuo valdymo stiliaus.....	57
9 lentelė Žmonių išteklių įtraukimą skatinančios priemonės.....	61
10 lentelė Tyrimo metu gauti rezultatai.....	66

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valdymo stilių skalė.....	16
2 pav. Pagrindinės strategijos koncepcijos.....	32
3 pav. Žmogiškųjų išteklių įtraukimo į organizacijos strateginį valdymą empirinio tyrimo modelis.....	45
4 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	49
5 pav. Strateginių mokyklų pasirinkimas.....	51
6 pav. Strategijos teorijų pasirinkimas.....	52
7 pav. Strategijos teorijų ir ŽI įtraukimo lygio priklausomybė.....	53
8 pav. Klasikinės strategijos teorijai priklausančių mokyklų ŽI įtraukimo lygis.....	54
9 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo stilių.....	55
10 pav. Ryšys tarp valdymo stiliaus ir strategijos teorijų pasirinkimo.....	56
11 pav. Darbuotojų įtraukimo lygio priklausomybė nuo valdymo stiliaus.....	57
12 pav. Žmonių išteklių savybių vertinimas.....	58
13 pav. Žmonių išteklių vaidmuo organizacijoje.....	59
14 pav. Strategijos formuotojų pasirinkimas priklausomai nuo valdymo stiliaus.....	60
15 pav. Žmonių išteklių įtraukimą lemiančių veiksnių vertinimas.....	62
16 pav. Žmonių išteklių įtraukimo lygis priklausomai nuo organizacijos dydžio.....	64
17 pav. Žmonių išteklių įtraukimo lygio vidurkis priklausomai nuo organizacijos dydžio.....	64
18 pav. Žmonių išteklių įtraukimo lygis priklausomai nuo organizacijos efektyvumo.....	66
19 pav. Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą modelis.....	69

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Teigiama, jog žmogiškieji ištekliai yra vieni svarbiausių organizacijos egzistenciją ir plėtrą lemiančių veiksnių. Jie yra suvokiami kaip ištekliai, kurie savo kompetencija bei gebėjimais gali nulemti organizacijos išlikimą konkurencinėje rinkoje.

Vien savo egzistavimu žmonių ištekliai neneša maksimalios naudos savo organizacijai. Kiekviena įmonė privalo suvokti savo žmogiškųjų išteklių galimybes bei turi stengtis kaip įmanoma efektyviau jas išnaudoti. Pamažu keičiasi nuomonė, jog žmogiškieji ištekliai organizacijoje atlieka nereikšmingą administracinį darbą, kuris tiesiogiai neįtakoja veiklos rezultatų. Į žmogiškuosius išteklius turi būti žvelgiama kaip į lygiavertį strateginio planavimo dalyvį, kuris turi pakankamai žinių ir galimybių prisidėti prie efektyvios strategijos parengimo.

**Problemos ištyrimo lygis.** Apie žmogiškųjų išteklių įtraukimą į strateginį organizacijos valdymą pavyko rasti nemažai užsienio mokslininkų atliktų tyrimų. P. Gunnigle, S. Moore (1994), D.S.Weiss, R. Finn (2005) tyrė, kaip suvokiama žmogiškųjų išteklių svarba organizacijose, ar išvelgiamas jų vaidmens padidėjimas. J. Collison, C. Frangos (2002), A. Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse (2008) bei P.Boselie, J. Paauwe (2004) savo tyrimais nustatė pagrindinius veiksnius, kurie lemia žmonių išteklių įtraukimo lygį organizacijos strateginiame valdyme. Tuo tarpu J. Lemmergaard (2009) bei R.T. Krishnan (2005) darbuose nagrinėjamos galimybės, kurios padėtų žmonių ištekliams efektyviau prisidėti prie organizacijos efektyvumo didinimo įsitraukiant į strateginį valdymą.

Lietuvos autorių atliktų tyrimų šia tema trūksta. L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė (2006) iš dalies palietė darbe nagrinėjamą temą. Autorės nustatė, jog darbuotojai į strateginį valdymą įtraukiami tik kartais, tačiau didžioji dalis sutiktų prisiimti didesnę atsakomybę darbe. Tyrimo rezultatai atskleidė darbuotojų nuomonę, bet nepalietė įmonių vadovų požiūrio.

**Problema** – kaip žmogiškųjų išteklių įtraukimas į strateginį organizacijos valdymą priklauso nuo strateginės mokyklos pasirinkimo.

**Tyrimo objektas:** Žmogiškųjų išteklių įtraukimas į strateginį valdymą.

**Darbo tikslas:** Įvertinti žmogiškųjų išteklių įsitraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti žmonių išteklių dalyvavimą organizacijos valdyme lemiančius veiksnius;
2. Įvertinti strategines mokyklas pagal žmonių išteklių dalyvavimo strategijos formavime lygį;

3. Sukurti žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą įvertinimo modelį;
4. Atskleisti tiriamų organizacijų žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį valdymą lygį.

#### **Hipotezės:**

H1 Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis yra didžiausias;

H2 Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį;

H3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio;

H4 Didesnis žmonių išteklių įtraukimo lygis didina organizacijos efektyvumą.

**Darbo struktūra.** Darbas yra sudarytas iš metodologinės dalies, analitinės dalies, rezultatų dalies, išvadų ir pasiūlymų, santraukos, literatūros sąrašo ir priedų.

Metodologinėje dalyje pateikta žmogiškųjų išteklių reikšmė, išskiriamos jų funkcijos organizacijoje bei apžvelgiami žmogiškųjų išteklių vaidmenys, kurie padidintų galimybę žmogiškiesiems ištekliams prisidėti prie organizacijos strateginio valdymo bei efektyvumo didinimo. Pasitelkiant mokslinės literatūros šaltinius, nagrinėjamos H. Mintzberg išskirtos strategijos mokyklos pagal žmonių išteklių įtraukimo lygį. Analitinėje dalyje nagrinėjamas problemos ištyrimo lygis, apžvelgiami mokslininkų atlikti tyrimai šia tema, bei pateikiamas žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą empirinis tyrimo modelis. Rezultatų dalyje pateikiama tyrimo metodika, analizuojami ir įvertinami tyrimo metu gauti rezultatai.

**Tyrimo metodai:** darbe naudotasi mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos, analizės ir sintezės metodais.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai.** Rašant darbą buvo remtasi Lietuvos mokslininkų, Adamonienės (2009), Bartkinės (2009), Juknevičienės (2008), Tamaševičiaus (1996), Žitkaus (2005), Šalkauskienės, Stankevičienės, Gedvilienės (2006), bei užsienio autorių, Boselie, Paauwe (2004), Gunnigle, Moore (1994), Krishnan (2005), Lemmergaard (2009) bei kitų straipsniais. Darbe taip pat buvo naudojamos Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis knygomis ir monografijomis. Tai Arimavičiūtės (2005), Boso (2004), Dessler (2001), Holbeche (2004), Jucevičiaus (1998), Mintzberg (1998), Seiliaus (1998), VanGundy (2008), White (2004) ir kitų mokslininkų darbai bei internetiniai straipsniai.

**Darbo teorinė reikšmė.** Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių darbais, nustatyta, kurios strategijos mokyklos labiausiai įtraukia žmonių išteklius strategijos formavimo procese. Taip pat sukurtas žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą empirinis tyrimo modelis,

kuris atskleidžia pagrindinius veiksnius, kurie lemia žmonių išteklių įtraukimo lygį. Šį modelį bus galima pritaikyti tolimesniuose tyrimuose apie žmonių išteklius.

**Darbo praktinė reikšmė.** Nustatyta priklausomybė tarp strategijos mokyklos pasirinkimo ir žmonių išteklių įtraukimo lygio. Tai leidžia įvertinti strategijos mokyklų požymius bei formuojant strategiją remtis ta, kuri labiausiai tenkina organizaciją įvairias aspektais. Taip pat nustatytos priemonės, kurios padės žmonių ištekliams lengviau integruotis į strateginį organizacijos valdymą.

**Darbo struktūros paaiškinimas.** Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 72 puslapiuose, įskaitant 10 lentelių ir 19 paveikslų. Taip pat pateikiami 2 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 48 šaltiniai.

# 1. TEORINIAI ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ IR ORGANIZACIJOS STRATEGINIO VALDYMO ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje pateikiami įvairių autorių požiūriai į žmogiškuosius išteklius, atskleidžiamas jų poveikis organizacijai. Kadangi darbe bus siekiama išsiaiškinti koks yra žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis, pateikiami ir organizacijos strateginio valdymo esminiai bruožai bei analizuojamos strategijos mokyklos pagal žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygį.

## 1.1 Žmogiškųjų išteklių reikšmė, vaidmuo ir svarba organizacijai

Šiame poskyryje bus nagrinėjama, kas tai yra žmogiškieji ištekliai, kokia jų reikšmė, koki vaidmenį, kokias funkcijas atlieka organizacijose, bei kaip gali prisidėti, prie organizacijos konkurencingumo didinimo.

Nė viena organizacija neapsieina be joje dirbančių žmonių. Nuo jų darbo priklauso, ar bus įgyvendinti išsikelti tikslai, ar organizacija gaus pelną ir galės konkuruoti su kitomis organizacijomis.

Atrodo tapo įprasta, jog įmonės darbuotojai dažnai vadinami kompanijos žmogiškaisiais ištekliais ar žmogiškuoju kapitalu. Toks apibūdinimas tarytum pabrėžia jų svarbą organizacijose. Casse (1994) teigia, jog toks žodžių pasirinkimas yra netinkamas, netikslus, žmonės dažnai piktinasi, kai būna apibūdinami šiais terminais. Išsireiškimas „žmogiškųjų išteklių valdymas“, žmones priskiria firmos išteklių kategorijai (tokiai kaip kapitalas, turtas, infrastruktūra, įranga ir pan.). Tai reiškia, kad pagrindinis organizacijos tikslas yra gaminti ir parduoti prekes ir paslaugas siekiant pelno ir šis tikslas turi būti pasiekiamas naudojant įvairius įmonės išteklius – tarp jų ir žmones. Žmogiškųjų išteklių valdymas perteikia mintį (idėją), kad žmonės yra įdarbinami, kad būtų išnaudoti, kad jų tikslas yra tarnauti.

Pasak Casse (1994), žmonės negali rodyti gerų rezultatų ir puikiai atlikti savo darbo, jei yra laikomi tik dar vienu ištekliu. Patiriamas nepasitikėjimas, baimė ir nusivylimas, neišvengiama, jog žinių darbuotojai tam tikrose situacijose atsitrauktų arba panaudotų savo laiką ir galimybes už organizacijos ribų. Šis dėmesio pokytis gali būti tinkamas individualiam apmastymui arba plačiai visuomenei, bet jokių būdu negali būti pritaikoma organizacijos mastu.

Šiame darbe bus naudojamos sąvokos „Žmogiškieji ištekliai“, „Žmogiškasis kapitalas“ neteigiant, jog tai gali sietis su darbuotojų išnaudojimu ir jų nevertinamu.



Juknevičienė (2008), savo darbe teigė, jog žmogiškieji ištekliai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį bet kokio tipo organizacija valdo ir nuo kurio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Adamonienė (2009), šiai nuomonei visiškai pritarė ir analizuodama žmogiškuosius išteklius, priskyrė jiems pagrindinio įmonės kapitalo vaidmenį. Tuo parodydama, kad personalas vienas svarbiausių organizacijos išteklių.

Jančiauskas (2006), nagrinėdamas žmonių išteklius, nustatė pagrindinius bruožus, kuo jie skiriasi nuo kitų įmonės turimų išteklių. Pirmiausia žmogiškieji ištekliai turi genetinį, o ne sukurtą – dirbtinį intelektą, protą. Ši savybė juos išskiria iš kitų, suteikia galimybę išvengti mentalinio išnykimo (pvz. dujos, nafta) bei tiek moralinio ir fizinio nusidėvėjimo. Jie yra ilgo vartojimo ištekliai, jų vartojimo laikas palaikomas per įvairias mokymo programas. Galiausiai tai yra ištekliai, kurie organizaciją pasirenka savo noru, nes tai asmenybės, turinčios vertybines nuostatas, artimiausius ir ateities lūkesčius.

Šios nuomonės laikosi ir Klimecki (2001), pasak jo, žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniu organizacijos ištekliais, nes atskiri asmenys pritaiko visus kitus išteklius bei turi reikšmingos įtakos organizacijos pelningumui ir efektyvumui.

Žmogiškieji ištekliai yra laikomi ypatinga išteklių rūšimi. Jie turi būti panaudojami tokiu būdu, kad prisidėtų prie organizacijos problemų sprendimo kaip efektyvus ir veiksmingas „kolektyvinis veikėjas“ (Coleman, 1982).

Žmogiškieji ištekliai – tai svarbus komponentas, galintis prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo kūrimo (Wright, 1994).

Kiti autoriai, nagrinėję žmonių išteklius pabrėžia jų intelektą bei protą. Pasak Bratton (2007), „Žmogiškieji ištekliai“ nusako požymius, kurie reikalingi darbui – intelektas, gabumai, įsipareigojimas, žinios ir įgūdžiai, gebėjimas išmokti.

Grant (2008), teigė, jog žmogiškieji ištekliai yra įmonės darbuotojų kompetencija ir pastangos. Teigiama kad būtent nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Asmenų kolektyvinė išmintis gali būti transformuota į organizacinį intelektą, dėl kurio organizacija tampa adaptyvi ir greitai reaguojanti.

Pasak Bagdanavičius (2009), žmogaus sugebėjimus, gabumus, žinias ir įgūdžius reikėtų pripažinti ypatinga kapitalo forma, nes jie:

- yra neatskiriamas asmeninis kiekvieno individo turtas;
- užtikrina savo savininkui didesnes pajamas ateityje;
- reikalauja savo formavimui ženklių visuomenės išlaidų;
- kaupiasi ir galima laikyti juos tam tikromis atsargomis.

Apibendrintai galima teigti, kad pagrindinis žmogiškųjų išteklių bruožas, išskiriantis juos iš kitų organizacijos išteklių, yra protas ir intelektas. Žmogiškieji ištekliai gali būti prilyginti prie

atsinaujinančių išteklių, kadangi mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo pagalba yra atnaujinami jų gebėjimai ir taip didinamas organizacijos veiklos efektyvumas.

Jau buvo minėta, kad žmogiškieji ištekliai yra vertingas kiekvienos organizacijos turtas, kuris savo turima kompetencija ir gebėjimais gali prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo gerinimo.

Našumo didinimas šių dienų pasaulinės konkurencijos aplinkoje yra vienas svarbiausių veiksnių, o personalas vaidina esminį vaidmenį mažinant darbo jėgos kaštus. Daugelio šiandien vykstančių valdymo pokyčių tikslas – priversti įmonę greičiau ir lanksčiau reaguoti į gamybos naujoves bei technologijos tobulėjimą. Tad darbuotojų skaičiaus mažinimo, valdymo piramidės „žeminimo“, darbuotojų įgaliojimų išplėtimo ir komandų kūrimo tikslas – iš dalies padėti lengviau priimti sprendimus ir paskatinti kompaniją operatyviau reaguoti į jos produkcijos vartotojų poreikius bei konkurentų metamus iššūkius (Dessler, 2001).

Teigiama, kad organizacijos siekdamos savo veiklos efektyvumo naudoja įvairias priemones, įvairius išteklius. Kaip teigia Bartkienė (2009), veiklos ekonominiai rezultatai pasiekiami optimaliai organizuojant darbo objektų (žaliavų, medžiagų), darbo priemonių (pastatų, statinių) ir darbo subjektų (darbininkų, tarnautojų) sąveiką. Dabar ypač akcentuojamas žmogiškasis veiksnys, t. y. jau neabejojama, kad socialiniai aspektai ne mažiau svarbus už materialiuosius ir dažnai kaip tik jie lemia ekonominius rezultatus.

Žmogiškieji ištekliai vien savo egzistavimu nekuria organizacijos pridėtinės vertės, jie turi atlikti tam tikras funkcijas, organizacijose atlikti atitinkamus vaidmenis. Daugelis autorių sutinka, kad žmogiškųjų išteklių funkcijos apima daugybe veiklų, kurios reikšmingai įtakoja visas organizacijos sritis. Žmogiškųjų išteklių valdymo draugija (The Society for Human resource Management (SHRM)) nustatė šešias svarbiausias žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas (Byars, Rue, 2006):

- Žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas ir atrinkimas.
- Žmogiškųjų išteklių vystymas.
- Atlyginimas ir išmokos.
- Saugumas ir sveikata.
- Darbuotojų ir darbo ryšys. Įtraukia tarpininkavimą tarp organizacijos ir jos profsajungų.
- Žmogiškųjų išteklių tyrimai. Apima žmogiškųjų išteklių informacinės bazės pildymą, darbuotojų komunikavimo sistemų projektavimą ir įgyvendinimą.

Bakanauskienė (2008), nagrinėdama žmogiškuosius išteklius išskyrė tokias funkcijas:

- Aprūpinimas reikiama žmonių ištekliais;
- Darbuotojų, turinčių netinkamų įgūdžių, perkėlimo ar atleidimo numatymas;

- Naujų įgūdžių, reikalingų naujiems produktams ar įrenginiams, sukūrimas;
- Darbuotojų kultūrinių vertybių, reikalingų verslo tikslams pasiekti, formavimas;
- Atlygio už darbą valdymas;
- Nuolatinis personalo tobulinimas;
- Talentų valdymas;
- Žinių valdymas;
- Darbuotojų santykiai.

Tiek Byars ir Rue (2006), tiek ir Bakanauskienės (2008) išvardintos funkcijos labiausiai susijusios su žmogiškųjų išteklių administracinėmis paslaugomis įmonėje. Tai apima personalo klausimus, jų poreikių tenkinimą, palengvina darbuotojų įsiliejamą į darbinę veiklą, žinoma įtraukia įdarbinimo ir atlyginimo klausimus, užtikrintina, kad būtų atsižvelgiama ir suteikiamos socialinės garantijos įmonėje, tačiau neužsimenama apie tai, kad žmogiškiesiems ištekliams galėtų būti priskirtos tos funkcijos, kurios būtų labiau susijusios su strateginiais organizacijos valdymo klausimais.

Kalbant apie žmonių išteklius kaip išteklius, kurie prisideda prie organizacijos veiklos, Jančauskas (2006) nurodė tokias idėjas:

- Žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis organizacijos klausimas;
- Žmogiškieji ištekliai yra lemiamas sėkmingos organizacijos veiklos veiksnys;
- Organizacijos kultūra, organiškai susiejanti organizacinius, strateginius, darbo psichologijos, komunikacijos ir kt. žmogiškųjų išteklių vadybos komponentus, turėtų būti visų organizacijos vadybininkų dėmesio centre.

Šios pateiktos idėjos dar kartą patvirtina, jog žmonių ištekliai neturėtų būti atskirti nuo strateginio organizacijos valdymo, nes tik jų pagalba organizacija gali siekti gerų savo veiklos rezultatų. Tačiau tam, kad žmogiškieji ištekliai tikrai taptų sėkmingos veiklos garantu, reikia nustatyti tuos vaidmenis, kurie nulems jų dalyvavimo naudą pačiai įmonei.

J. Righeimer teigia, jog dauguma organizacijų į ŽI departamentą žvelgia kaip į administracinių funkcijų vykdytoją ir ignoruoja galimybę juos įtraukti į strateginį planavimą. Ironiška, bet tai yra todėl, kad ŽI pagrindinis tikslas ir veiklos sritis yra žmonės, kurie kaip tik ir yra organizacijos ir strateginio plano pagrindas. Dažnai ŽI suvokiami kaip organizacijos „policininkas“, atliekantis prižiūrėtojo ir administratoriaus funkcijas.

Kalbant apie tai, kokias funkcijas turėtų ŽI atlikti, strategines ar administracines, klausimo kilti neturėtų. Šios dvi funkcijos yra vienodai svarbios. Tačiau norėdami įsitraukti į strateginį planavimą, ŽI specialistai turi užsitikrinti pagarbą ir įrodyti, jog gali būti naudingi sprendžiant strateginius klausimus, ne tik atliekant administracines funkcijas. Organizacijai reikia tokių ŽI

specialistų, kurie išmano verslą, gali įtakoti kultūrą ir gali inicijuoti teigiamus pokyčius. ŽI turi matuoti savo efektyvumą organizacijos konkurencingumo atžvilgiu, o ne pagal darbuotojų gerą savijautą (Righeimer).

Ryškejantis suvokimas apie „žmonių“ galimybes daugelyje organizacijų atrodo suteikia ŽI profesionalams galimybes padėti organizacijoms prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Tačiau daugeliu atvejų, profesionalai nesuvokia galimybių, jaučiasi įstrigę nuolatiniam biudžeto karpyme ir mažai dėmesio skiria žmonėms. Tai, ką gali ŽI suteikti organizacijai priklauso nuo to, kaip suvokiamas jų vaidmuo toje pačioje organizacijoje (Holbeche, 2004). Paprastai, žmogiškieji ištekliai buvo suvokiami kaip paslaugų tiekėjai, valdymo įrankis, bet tikrai nepriskiriamos strateginės funkcijos. Tačiau ŽI vaidmuo keičiasi, tradicines ŽI funkcijas keičia kitos, kurios vis dar yra vystomos (žr. 1 lentelę)

1 lentelė

### ŽI vaidmuo

Tradicinis/Nusistovėjęs ŽI vaidmuo	Naujas/Besikeičiantis ŽI vaidmuo
• Reaguojantis	• Iniciatyvus
• Darbuotojų atstovas	• Verslo partneris
• Koncentruojasi į užduotį	• Koncentruojasi į užduotį ir galimybes
• Operacinės problemos/reikalai	• Strateginės problemos/reikalai
• Kokybės matavimai	• Kiekybiniai matavimai
• Stabilumas	• Nuolatiniai pokyčiai
• Kaip? (taktika)	• Kodėl? (strategija)
• Funkcinis vientisumas	• Daugiafunkcinis
• Žmonės kaip išlaidos	• Žmonės kaip turtas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal L.Holbeche (2004)

Iš pateiktos lentelės matosi, jog tie ŽI vaidmenys, kurie būdavo labiausiai vertinami, nėra tokie svarbūs. Iš žmonių išteklių specialistų reikalaujama platesnio matymo, koncentruotis ne į stabilumą, o kaip tik į pokyčius ir pan. Jei ŽI nori įsitraukti į strateginį organizacijos valdymą, turėtų pereiti nuo tradicinio vaidmens prie naujojo, suteikiančio galimybę pasireikšti kitokiu nei įprasta vaidmeniu. ŽI norėdami įsitraukti į strateginį organizacijos valdymą turi pakeisti požiūrį į save, jie turi užsitarnauti pagarbą, parodyti, jog sugeba ir gali būti naudingi sprendžiant įmonės strateginius klausimus.

D. Ulrich (1998) tai pat akcentavo tai, jog ŽI turėtų būti ne tik atsakingi už savo atliekamas administracines funkcijas, bet stengtis tapti strateginiu partneriu organizacijoje. Jis teigia, kad organizacijų vadovai neturėtų svarstyti galimybės veikti atskirai nuo žmogiškųjų išteklių, bet kaip tik stengtis rasti sprendimus, kaip juos kuo geriau išnaudoti. Siūloma sukurti naują vaidmenį ir darbotvarkę tai sričiai, kuri orientuojasi ne į tradicinę žmogiškųjų išteklių veiklą, tokią kaip etatų valdymas ir atlyginimas, bet į rezultatus. Žmogiškieji ištekliai neturėtų būti apibūdinami pagal tai ką

jie daro, bet pagal tai ką, jie suteikia, įtakoja, praturtina organizacijos vertę žiūrint pirkėjų, investuotojų ir darbuotojų akimis.

Siūloma tradicinę žmogiškųjų išteklių vadybą perkelti į aukštesnį lygmenį, suteikiant jai daugiau funkcijų. Pasak Ulrich (1998), žmogiškieji ištekliai gali padėti organizacijai pasiekti pranašumą keturiais budais:

- Pirmiausia, žmogiškieji ištekliai turi tapti partneriu vyresniesiems ir linijiniams vadovams strategijos vykdyme, padėti parkelti planavimą iš pasitarimų kambario į prekybos vietą.
- Antra, jie turėtų tapti ekspertu organizuojant ir vykdant darbus, pristatant administravimo efektyvumą, užtikrinant, kad kaina yra mažinama kol kokybė yra išlaikoma.
- Trečia, žmogiškieji ištekliai turėtų tapti geriausiu darbuotoju, energingai atstovaujanti visų darbuotojų interesus vyresniesiems vadovams ir tuo pačiu metu dirbti, kad išaugtų darbuotojų bendradarbiavimas; tai yra darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir jų galimybė įtakoti rezultatus.
- Galiausiai žmogiškieji ištekliai turėtų tapti besitęsiančio transformacijos proceso iniciatoriumi, suteikiant formą veiksams ir kultūrai kurie kartu padidina organizacijos pokyčių mastą.

Akivaizdu, kad žmogiškieji ištekliai, jei jie bus tinkamai vertinami ir naudojami, gali teigiamai įtakoti organizacijos gaunamus rezultatus. Svarbiausia yra suburti kvalifikuotą ir talentingą komandą, išvelgti jos potencialą ir išnaudoti ją kuo efektyviau. Daugelis autorių, nagrinėjantys žmogiškųjų išteklių potencialą siekiant efektyvumo teigia, jog žmogiškieji ištekliai neturi būti atskirti nuo sprendimų priėmimo, nes dažnai juos gali pakreipti tinkamesne kryptimi. Žmonių ištekliai organizacijose turi atlikti tas funkcijas ir tuos vaidmenis, kurie palengvintų jų įsitraukimą į sprendimų priėmimą ir į organizacijos valdymą.

## **1.2 Žmonių išteklių dalyvavimą organizacijos valdyme lemiantys veiksniai**

Mokslinėje literatūroje Grant (2008), Wright (1994), Bratton (2007) bei kiti neginčijamai teigė, jog žmogiškieji ištekliai yra nepaprastai svarbūs ir vertingi kiekvienai organizacijai. Kad žmogiškųjų išteklių indėlis būtų tinkamai įvertintas, turi būti aiškiai apibrėžtas jų dalyvavimas įmonės veikloje. Žmonių ištekliai vien savo egzistavimu nekelia organizacijos efektyvumo, jie turi dalyvauti organizacijos veikloje, būti įtraukti į sprendimų priėmimus, prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo.

Darbuotojų teisė gauti informaciją, būti konsultuojamiems įmonės valdymo klausimais bei dalyvauti priimant valdymo sprendimus laikoma pripažintu Europos teisinės sistemos standartu.

Dialogas įmonės viduje yra veiklos stabilumo ir socialinio konsensuso pagrindas. Naujų santykių tarp sprendžiančių ir vykdančių grandžių formavimosi problema, pasireiškianti tų santykių sudėtingumo didėjimu, tampa vis aktualesnė tiek dėl ekonominės integracijos, tiek dėl plačiai suvokiamos globalizacijos strategijos taikymo būtinybės (Žitkus, 2005).

Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje ir valdymo procese, paprastai literatūroje įvardinamas kaip dalyvavimas organizacijoje (Seilius, 1998). Tai yra priskiriama seniausiai mokslinių tyrinėjimų sritis, priklausanti žmonių elgesio tyrimų sferai.

Darbuotojų dalyvavimo proceso tikslas – skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei. Čia remiamasi logika, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą ir galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus labiau suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu. Dalyvavimas yra daug siauresnė sąvoka nei darbuotojų įtraukimas į valdymą. Tai yra darbuotojų įtraukimo į valdymą sistemos dalis (Robbins, 2003).

Pasak Seiliaus (1998), darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, suteikiant jiems balsą ar galimybę dalyvauti, priimant svarbius, su jų darbu susijusius sprendimus, didina įsipareigojimą organizacijai, tobulina darbo motyvaciją. Darbuotojai žymiai geriau už vadovus supranta savo darbus, ir šių žinių taikymas per motyvaciją duoda gerą efektą.

Autoriai, nagrinėję darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius organizacijai sprendimus, nustatė, kad toks dalyvavimas gali būti įvairus. Dalyvavimas gali būti trumpalaikis arba ilgalaikis, tiesioginis arba netiesioginis, formalus ar neformalus. Dalyvavimo teikiamas efektas būtent ir priklauso nuo dalyvavimo formos, kuri įtakoja įvairių aplinkybių.

Robbins (2003), nagrinėdamas darbuotojų įtraukimą į valdymą, išskyrė tokias tris formas:

- Dalyvavimas valdyme. Visų dalyvavimo valdyme programų bendra išskirtinė savybė – grupinis sprendimų priėmimas. Tai yra darbuotojai iš tiesų dalijasi reikšminga sprendimų priėmimo galia su savo tiesioginiais vadovais. Kartais teigiama, jog darbuotojų dalyvavimas valdyme reklamuojamas tiesiog siekiant pakelti darbuotojų nuotaiką.
- Reprezentacinis dalyvavimas. Beveik kiekvienoje Vakarų Europos šalyje veikia vienokie ar kitokie įstatymai, reikalaujantys, kad organizacijos taikytų reprezentacinį dalyvavimą. Tai yra darbuotojai ne tiesiogiai dalyvauja valdyme, o juos reprezentuoja mažos darbuotojų, kurie iš tiesų dalyvauja kompanijos valdyme, grupės. Reprezentacinio dalyvavimo tikslas – persikirstyti valdžią organizacijoje taip, kad profsąjungų reikalavimai ir vadovybės bei akcininkų interesai būtų labiau subalansuoti. Dvi dažniausios reprezentacinio dalyvavimo formos yra darbo tarybos ir darbuotojų atstovai direktorių taryboje. Tačiau pripažįstama, kad reprezentacinio

dalyvavimo įtaka darbuotojams yra minimali. Kalbant apskritai, „reprezentacinio dalyvavimo didžiausia vertė yra simbolinė.

- *Darbuotojų akcijų nuosavybės planai (DANP)*. Šie planai – tai organizacijose įdiegti naudų planai, pagal kuriuos darbuotojai gali įsigyti organizacijos akcijų. Pagal tipišką DANP sukuriamas darbuotojų akcijų fondas. Organizacijos į šį fondą perveda arba akcijas, arba pinigus akcijoms pirkti ir paskirsto akcijas darbuotojams. Nors darbuotojai yra organizacijos akcijų savininkai, paprastai jie negali fiziškai turėti akcijų ar jas parduoti tol, kol dirba organizacijoje. DANP analizė rodo, kad šie planai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, jie dažnai sąlygoja geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

Robbins (2003) išskyrė darbuotojų įtraukimo į valdymą formas, o toliau darbe bus pateikiamos darbuotojų įtraukimo į valdymą priežastys, kurios dar kartą įrodo, jog darbuotojų įtraukimas teikia naudą ir organizacijai, jiems patiems (Bagdonienė, 2004):

1. vienvaldišką sprendimų priėmimą keičia efektyvus darbuotojų veiklos koordinavimas, kai šie patys imasi spęsti su jų darbu susijusias problemas;
2. žmonių psichika: žinodami, kad turi įtakos sprendimams, žmonės jausis atsakingesni ir labiau suinteresuoti tų sprendimų įgyvendinimu;
3. valdymo kompiuterizacija leidžia panaikinti dalį tarpinių (vidurinių) grandžių; tai reiškia, kad daug didesni įgaliojimai priimant sprendimus gali būti deleguojami žemesniųjų valdymo grandžių darbuotojams.

Kaip jau buvo minėta anksčiau poskyryje, darbuotojų dalyvavimas valdyje svarbus tiek organizacijai, tiek patiems darbuotojams. Tai, kokios ir kiek galimybių suteikiama dalyvauti valdyje, priklauso nuo organizacijoje vyraujančios valdymo formos

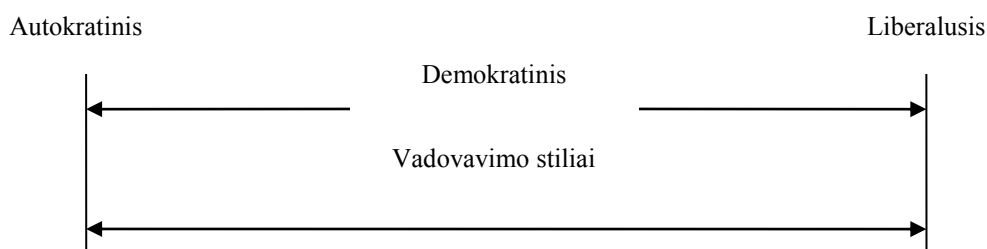
Organizacijos valdymas kartais būna sutapatinamas su valstybės valdymu, todėl būna išskiriamos tokios valdymo sistemos, kurios taikomos valstybės valdymo stiliui nusakyti. Pvz., absoliutinė monarchija, konstitucinė monarchija, pažangi monarchija, oligarchija (aristokratija), demokratija.

Šiame darbe bus aptariamas kiek kitoks vadovavimo stilių skirstymas, nes negalima sutikti su tuo, jog demokratija yra galutinis stilius. Teigiama, jog po jo eina kitas, liberalusis valdymo stilius.

Kasiulis ir Barvydienė (2005) teigia, jog vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.

Pasak Seiliaus (1998), egzistuoja daug būdų, kaip stimuliuoti darbuotojus, siekiant organizacijos tikslų. Vadovavimo stilius (žr. 1 pav.) yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti jų norą siekti organizacijos tikslo. Įgaliojimų pavaldiniams

suteikimo laipsnis, valdžios tipai, rūpestis jais ar tik gamyba – visa tai atspindi vadovo – lyderio valdymo stilių. Pagal nusistovėjusią tradiciją vadovavimo stiliai svyruoja tarp dviejų kraštutinių – autokratinio ir liberaliojo.



Šaltinis: Seilius (1998)

**1 pav. Valdymo stilių skalė**

Kaip matyti paveiksle, organizacijoje gali vyrauti skirtingi valdymo stiliai: autokratinis, demokratinis ar liberalusis. Teigiama, jog kiekvienam įmonės vadovui svarbu yra pasiekti gerų rezultatų, bei užtikrinti gerus tarpusavio santykius. Tačiau šiuos dalykus gali būti sunku suderinti, kadangi vyrauja nuomonė, jog jeigu įmonė orientuojasi į gerų rezultatų siekimą, vidinė organizacijos atmosfera ir tarpusavio santykiai gali likti nuošalyje. Toliau darbe bus detaliau aptariami trys minėti valdymo stiliai.

**Autokratinis vadovas** turi pakankamai valdžios, kad galėtų primesti savo valią pavaldiniams. Šis vadovas nesuteikia pavaldiniams galimybės priimti sprendimus, yra tikimybė, kad toks vadovas gali naudoti psichologinį spaudimą bei gąsdinti savo darbuotojus. McGregoras autokratinį vadovą priskiria teorijai „X“. Ši teorija skelbia, kad (Seilius, 1998):

- Žmonės iš prigimties nemėgsta darbo ir esant mažiausiai galimybei jo vengia;
- Žmonės neturi savigarbos ir jie stengiasi išvengti atsakomybės, atiduoti save valdyti kitiems;
- Labiausiai žmonės nori būti apsaugoti;
- Norint priversti žmones dirbti, būtina juos kontroliuoti ir gąsdinti nuobaudomis.

**Demokratinio valdymo stilių** McGregoras pavadino teorija „Y“, kuri tvirtina, kad esant pakankamai geroms sąlygoms, kai žmogumi pasitikima, kai jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, delegavus pakankamai aukštus įgaliojimus, jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti. Tai šiuo metu labiausiai vertinamas vadovo stilius. Vadovas šiuo atveju organizuoja abipusį bendravimą ir atlieka iniciatoriaus vaidmenį. Jis stengiasi pavaldinius išmokyti domėtis organizacijos problemomis, duoti jiems adekvačią informaciją ir parodyti, kaip ieškoti ir įvertinti alternatyvius sprendimus (Seilius, 1998).

Pasak Šalčiaus (2009), vadovai **liberalai** stengiasi neįtakoti pavaldinių veiklos. Pavaldiniams suteikiamas visiškas savarankiškumas, kūrybinė laisvė. Tokie vadovai pasiruošę atšaukti bet koki



anksčiau priimtą sprendimą, ypač jeigu tai gali pakenkti jo populiarumui. Vadovams liberalams būdinga iniciatyvos stoka, jie visada būna pasiruošę neapgalvotai įgyvendinti bet kokius nurodymus, direktyvas, jeigu jas pateikia jų vadovai. Vadovai liberalai bijo konfliktų ir visada sutinka su pavaldinių nuomone.

Lyginant valdymo stilius pastebėta, kad autokratiniai vadovai sugeba atlikti daugiau darbų negu demokratiniai. Tačiau kita vertus, jų motyvacija yra žema, neoriginalūs sprendimai, prastesnis bendravimas kolektyve, nėra grupinio mąstymo, didesnis agresyvumas, labiau priklausoma ir paklusni elgsena. Lyginant demokratinį valdymo stilių su liberaliuoju, pastarajam esant darbo našumas dar labiau mažėja, kokybė prastėja, vyksta daugiau žaidimas negu darbas (Seilius, 1998).

Tuo tarpu Šalčius (2009) pateikia susistemintą požiūrį į anksčiau išvardintus valdymo stilius. Jis apibūdina kiekvieną valdymo stilių pasitelkdamas keletą vertinimo kriterijų (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Vadovavimo stilių apibūdinimas

Vertinimo kriterijus	Vadovavimo stiliai		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
• Įtaka pavaldiniams	Įsako, reikalauja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
• Atsakomybės paskirstymas	Pats imasi atsakomybės	Atsakomybę paskirsto pagal igaliojimus	Neprisiima atsakomybės
• Požiūris į iniciatyvą	Dažniausiai užgniauziama	Skatinama, panaudojama bendrų interesų labui	Perduodama pavaldiniams
• Požiūris į personalo parinkimą	Vengia kvalifikuotų darbuotojų, stengiasi jų atsikratyti	Parenka kvalifikuotus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
• Požiūris į savo žinias	Viską žino, viską moka	Teigiamai reaguoja į kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldinius
• Bendravimo stilius	Laikosi distancijos, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva
• Požiūris į drausmę	Griežtos drausmės šalininkas	Priklausomai nuo situacijos	Reikalauja formalios drausmės
• Požiūris į moralinio poveikio priemones	Nuobauda – geriausias stimuliavimo būdas	Nuolat taiko teigiamo skatinimo priemones	Elgiasi taip, kaip ir demokratas

Šaltinis: Šalčius 2009

Tiek iš Seiliaus (1998), tiek iš Šalčiaus (2009) pateiktų valdymo stilių apibūdinimų matomi skirtumai tarp jų. Autokratinis valdymo stilius pasižymi griežtumu, tvirtu valdžios sutelkimu ir mažu personalo įtraukimo į sprendimų priėmimą lygiu. Tuo tarpu demokratinis ir liberalusis valdymo stiliai skatina bendradarbiavimą, atsakomybės paskirstymą, pavaldiniams suteikiama proga įtakoti sprendimų priėmimo procesą.

Ko gero negalima vienareikšmiškai teigti, jog vienas valdymo stilius geresnis už kitą, tai priklauso nuo kiekvienos organizacijos atskirai.

Priklausoma nuo vyraujančio valdymo stiliaus, išskiriami tokie sprendimų priėmimo modeliai (Bagdonienė, 2004):

- vieno veikėjo (monoracionalus). Įgalina aprašyti (formalizuoti) nesudėtingą situaciją ir pritaikyti matematinius metodus. Sudėtingoje situacijoje padeda supaprastinti (schematizuoti tikrovę). Ribotumas – sprendimas yra vieno veikėjo rezultatas, t.y. atmeta proceso būtinybę;
- organizacinis. Akcentuoja sprendimo priėmimo proceso svarbą, tačiau menkai paaikškina novacijas ir staigius pokyčius, neatskleidžia organizacijos struktūrinių vienetų sąveikos mechanizmo, neįvertina organizacijos veikėjų manipuliavimo valdymo procedūromis;
- politinis. Atskleidžia organizacijos pavienių veikėjų ar jų grupių strategijas ar valdžios žaidimus, tačiau neatskleidžia, kad taisyklės ar struktūros taip pat yra valdžios instrumentai, neigia viršesnių institutų už veikėjų strategijas buvimą.

Pasak Šalčiaus (2009) darbuotojų dalyvavimo tikslingumą galima nustatyti panaudojant H. Vroom – A. Jago modelį (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

### Galimi sprendimų priėmimo stiliai

Sprendimų stiliai	Stilių aprašymas
Kraštutiniai autokratiniai	
• A I	Vadovas analizuoja situaciją, panaudodamas visą savo turimą informaciją ir priima savarankišką sprendimą.
• A II	Vadovas gauna iš pavaldinių reikalingą informaciją ir priima savarankišką sprendimą.
• K I	Vadovas individualiai aptaria problemą su kompetentingais pavaldiniais, išklauso jų pasiūlymus ir po to priima sprendimą.
• K II	Vadovas supažindina visą grupę su problema, išklauso kolektyvo pasiūlymų ir po to priima sprendimą.
Kraštutinis demokratinis	
• G	Vadovas supažindina visą grupę su problema, nepateikia savo nuomonės, vadovauja diskusijai ir priima bet kokią grupės pasiūlymą.

Šaltinis: Šalčius, 2009

Tuos pačius sprendimo priėmimo stilius nagrinėjo A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000). Jie pabrėžia, kad nėra vieno optimalaus sprendimų priėmimo būdo, vadovavimo ir sprendimų priėmimo efektyvumą lemia besikeičianti situacija sprendimų priėmimo procese.

Modelyje nurodyti autokratiniai stiliai AI ir AII, konsultaciniai KI ir KII, grupinis G. Kaip būdinga autokratiniam valdymo stiliui, viskas yra vadovo rankose, sprendimus priiminėja vienas. Konsultacinį stilių galima priskirti demokratiniam valdymo stiliui, kuomet suteikiama teisė pasireikšti ir išsakyti nuomonę. Grupinį sprendimų priėmimo stilių galima priskirti liberaliajam valdymo stiliui, kuris pasižymi tuo, jog darbuotojams suteikiama didelė laisvė ir atsakomybė, vadovas pasirengęs priimti bet kokią daugumos pasiūlytą sprendimą.

L. Bagdonienė ir kt. (2004) nagrinėdami sprendimų priėmimą, išskiria septynis kokybinius sprendimų priėmimo metodus:

- *Proto šturmas*. Taikomas sprendžiant sudėtingas problemas, kai stinga informacijos.
- *Velnio advokatas*. Apsaugo sprendėjų grupę nuo priešlaikinio konsensuso apibrėžiant problemą.
- *Ekspertų metodas*. Taikomas mažai struktūrizuotoms problemoms spręsti, kai neįmanom pritaikyti kiekybinių metodų.
- *Delfų metodas*. Padeda rasti geriausią išeitį, įvertinus asmeninę eksperto ir kitų sprendėjų nuomonę, įgalina išvengti eksperto autoriteto ir daugumos nuomonės spaudimo.
- *Scenarijų metodas*. Numatomi įvykiai, kurie gali įvykti tam tikru laikotarpiu tam tikromis ekonominėmis, socialinėmis, politinėmis, technologinėmis ir kt. sąlygomis.
- *Nominalios grupės metodas*. Priimtinesnis nei proto šturmas, kai sprendėjai turi neįveikiamų prieštaravimų, būdinga ribota sprendėjų verbalinė komunikacija.
- *Patyrimo metodas*. Tinkamas tipinėms užduotims, vadovaujantis geriausių praktikoje veiksmų ir procedūrų kūrybiniu taikymu.

Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą laikomas teigiamu dalyku, turinčiu daug privalumų. Teigiama, jog grupinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų dėl šių priežasčių (S. Stoškus ir D. Beržinskienė, 2005):

- Galimybė keistis informacija ir geriau ją panaudoti;
- Padidėjusi motyvacija priimti aukštos kokybės sprendimus;
- Yra galimybė kurti naują informaciją, kuri reikalinga priimti sprendimui;
- Grupinė informacija pasižymi didesniu patikimumu.

Šalčius (2009) prie teigiamų bruožų dar priduria tai, jog:

- Diskutuojant tikslinama problema ir sumažinamas netikrumas dėl galimų veikimo variantų;
- Padidina darbuotojų pasitenkinimą ir skatina jų aktyvumą įgyvendinant sprendimą;
- Padidintas domėjimasis problema.

Iš pateiktų privalumų gausos matyti, jog grupinis sprendimų priėmimo būdas organizacijai gali atnešti daug naudos, ne tik randamas optimaliausias sprendimo variantas, tačiau dalyvavusieji sprendimo priėmime jaučiasi reikšmingesni savo organizacijai, tampa labiau motyvuoti tolimesniam darbui.

Nors privalumų yra daug, tačiau neapsieita be trūkumų (Šalčius, 2009):

- Reikia daugiau laiko: kai sprendimas programuojamas, švaistomi ištekliai;

- Kompromisiniai sprendimai gali netenkinti nė vieno sprendėjo;
- Grupinis mąstymas: grupinės normos trukdo išsakyti požiūrių ir nuomonių skirtumus;
- Grupinio mąstymo paveikti, grupės nariai, gindami grupinę nuomonę, priešinasi kitokiems požiūriams
- Nėra atsakingo už sprendimą.

Pateikti trūkumai parodo, jog dalyvavimas valdyje nebūtinai tinka kiekvienai organizacijai ar kiekvienam organizaciniam vienetui. Kad jis būtų veiksmingas, Robbins (2003) teigia, jog reikia sukurti atitinkamas sąlygas. Turi būti suteikta pakankamai laiko dalyvauti, klausimai, į kurių sprendimą įsitraukia darbuotojai, turi būti aktualūs, darbuotojai privalo turėti gabumų (intelektą, techninį išmanymą, bendravimo įgūdžius) dalyvauti, o organizacijos kultūra turi skatinti darbuotojų įsitraukimą.

Apibendrinant, galima būtų teigti, jog žmonių išteklių dalyvavimą valdyje labiausiai lemia organizacijoje vyraujantis valdymo stilius, nuo kurio priklauso žmonių išteklių įsitraukimo į sprendimų priėmimą galimybės. Valdymo stilius nustato vadovo ir jų pavaldinių santykius, nuo valdymo stiliaus priklauso požiūris į žmonių išteklius. Valdymo stilius gali įtakoti ir tai, koks vaidmuo suteikiamas žmogiškiesiems ištekliams organizacijose.

### **1.3 Strategijos mokyklų atstovų požiūris į žmogiškųjų išteklių įtraukimą**

Nė viena organizacija negali siekti savo tikslų neturėdama aiškios vizijos ir plano. Gaunami rezultatai priklauso nuo to, kaip nuosekliai link jų buvo einama. Svarbu suvokti, koks yra pagrindinis tikslas, koks turėtų būti laukiamas rezultatas ir tik tai apgalvojus galima bandyti to siekti.

Pasak Arthur B. VanGundy (2008), organizacijos yra daug kuo panašios į jose dirbančius žmones. Kad pasikeistų, ir vieni, ir kiti privalo suvokti, kur dabar yra, kur nori patekti ir kaip ten pakliūti. Tačiau svarbiausia yra žinoti, kodėl jie nori ten patekti. Kaip ir žmonės, pokyčiams organizacijos privalo turėti stiprų motyvą – „apčiuopiamą poreikį“.

Organizacijos siekdamos valdyti pokyčius, į juos sureaguoti anksčiau nei jie įvyksta, bei kontroliuoti savo ekonominę padėtį naudoja įvairius valdymo metodus. Pasak Vasiliausko (2002), strateginio valdymo kaip metodo vaidmuo ir reikšmė šiuolaikinėje įmonėje sparčiai didėja. Rinkos ekonomikos sąlygomis vis daugiau įmonių ėmė skirti gerokai daugiau dėmesio sisteminiam verslo programų ir projektų plėtojimui. Įmonių veiklos sėkmę vis labiau ėmė lemti strateginio valdymo elementai. Strategiškai valdoma įmonė gali greitai reaguoti į rinkos pasikeitimus, susieti savo planus su strategija .

Organizacijos strategija – svarbiausia konkurencingumo didinimo priemonė, nes yra parengiamos prisitaikymo prie kintančios aplinkos alternatyvos (Vasiliauskas, 2002).

Palubinskas (1997) teigia, kad strategija – tai planas, organizacijos pasirinktiems tikslams siekti. Tai visų svarbių organizacinių poelgių ir požiūrių, kurių reikia imtis, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jos misiją, planas.

White (2004) strategiją apibūdino kaip žvilgsnį į ateitį. Jis teigia, jog negalima koncentruotis tik į dabartį ar į tai, kas nutiko praeityje. Strategija apima ketinimus, kuriais siekiama nustatyti ateities kryptį ir tikslą. Šie ketinimai turi būti įvykdyti per numatytą laiką. Strategijos pagalba bandoma pasiekti balanso tarp stabilumo ir lankstumo.

Mintzberg (1998) strategiją supranta kaip aukščiausią vadybinę veiklą. Jis vietoj vieno strategijos apibrėžimo siūlo penkis, kuriuose atsispindi ir anksčiau aprašytų autorių teiginiai:

- strategija kaip planas, kryptis, kursas į ateitį;
- strategija kaip modelis (šablonas), kuris tam tikrą laiką sudaro elgsenos turinį;
- strategija kaip padėtis (pozicija);
- strategija kaip perspektyva;
- strategija kaip gudrus taktinis žingsnis, manevras.

Iš visų šių apibrėžimų aišku, jog strategijos pagalba organizacija gali eiti savo pasirinkta kryptimi, savo susikurto plano pagalba. Organizacijai susikurta strategija padeda sutelkti atliekamus veiksmus ir judėti į priekį. Kaip žinia, už strategijos rengimą ir įgyvendinimą atsakingi organizacijose dirbantys žmonės. Yra išskiriama įvairių strateginio valdymo koncepcijų ir teorijų, kurios nusako skirtingus strategijos rengimo principus, skirtingai žvelgia į tai, kieno atsakomybė yra efektyvios strategijos parengimas.

Mokslinėje literatūroje bandoma identifikuoti panašias strateginio valdymo koncepcijas ir jas išskirti į atskiras grupes. Išskiriama dešimt strateginių valdymo mokyklų: 1) kūrybinė, dizaino, arba projektavimo (Selznick, Chandler, Andrews); 2) planavimo (Ansoff, Steiner, Lorange); 3) pozicionavimo (Porter); 4) antreprenerinė, arba verslumo (McClelland, Collins, Moore, Stevenson, Gumpert); 5) pažinimo, arba kognityvinė (Berger, Luskman, March, Simon, Silverman, Weick); 6) mokymosi (Lindblom, Quinn, Nelson, Winter, Argyris, Schon, Prahalad, Hamel); 7) galios, valdžios, arba politinė (MacMillan, Pettigrew, Allison, Pfeffer, Salancik, Freeman, Hirsch); 8) kultūrinė (Johnson, Lorsch, Bjorkman, Bjorkman; Waterman, Peters, Philips; Jonsson, Melin); 9) aplinkos, arba aplinkos įtakos (Hannan, Freeman, Gould, Meyer, Rowan); 10) konfigūracinė (Khandwalla, Mintzberg, Miller, Friesen) (Monkevičienė, 2001). Šios mokyklos, kaip teigia Mintzberg (1998), atsirado įvairiais strateginės vadybos vystymosi etapais. Keletas iš jų jau pasiekė savo apogėjų ir sunyko, kitos dar vystosi, trečios pasiliko kaip plonos, bet ne mažiau svarbios srovės publikacijose ir vadybos praktikoje.

Pirmos trys mokyklos yra norminio pobūdžio ir koncentruojasi į tai, kaip strategija turi būti formuluojama. Sekančios šešios mokyklos yra susijusios su apibūdinimu, kaip strategija

formuluojama ir yra mažiau orientuojasi į tobulą strategijos formulavimą. Paskutinė mokykla stengiasi apjungti keletą mokyklų į procesą, kuris nurodo, kad organizacijos vystymasis ir strategijų naudojimas persikelia per keletą etapų bėgant laikui (Matthews, 2005).

Toliau šiame poskyryje pateikiami strateginių mokyklų pagrindiniai bruožai, bei stengiamasi įvertinti kiekvienos jų žmonių išteklių įtraukimo lygį.

**Projektavimo (Dizaino) mokykla.** Projektavimo mokykla strategijos rengimą įvardija kaip mąstymo procesą. Manoma, kad strategijos formavimas turi būti pagrįstas priežastimi, procesas neturi užgožti blaivaus mąstymo, nes tik iš tinkamai valdomo žmogaus mąstymo gali būti sukuriama efektyvi strategija. Tai verčia atkreipti dėmesį į išorės veiksnius, kurie turi nemažą įtaką organizacijai, tačiau, kaip teigia Arimavičiūtė (2005), derinant išorinius ir vidinius veiksnius, sunku rasti radikalių sprendimų.

Ši mokykla ypatingai daug dėmesio skiriama išorinės aplinkos ir vidinės situacijos įvertinimui naudojant klasikinę SSGG analizę (Matthews, 2005). Tik tinkamai įvertinus savo stiprybes ir silpnybes, bei galimybes ir grėsmes galima pasiekti gerų rezultatų.

M.D. Mureno-Luzon, F.J. Peris (1998), savo darbe pabrėžė, kad už strategijos formavimo procesą visų pirma turi būti atsakingas vadovas, kuris ir turi būti strategijos kūrėjas bei strategijos lyderis. Teigiama, kad strategija neturėtų būti labai formalizuota ir detalizuota, jog tai nesukeltų problemų su strategija dirbi vienam asmeniui. Pasak R. Vogelius (2004), šios mokyklos atstovai įsitikinę, kad proceso eskalavimas ir formalizavimas susilpnintų modelio esmę. Mokyklos atstovai teigia, kad organizacijos pasirinkta strategija turi būti vienintelė ir išskirtinė todėl, kad geriausios strategijos gimsta iš individualaus proceso. Tik specifinė situacija yra svarbi, ne bendrų veiksmų sistema. Strategijos turi būti pritaikytos kiekvienam atskiram atvejui, tačiau strategijos turinys šios mokyklos pasekėjams nėra labai svarbus. Jie stipriai koncentruoja savo dėmesį į procesą, kuris turi būti kūrybinis aktas, įgalinantis organizaciją sukurti savo strategiją, paremtą išskirtinėmis kompetencijomis.

R. Vogelius (2004), teigia, kad strategijos įvertinimas projektavimo mokykloje yra pagrįstas keturiais pagrindiniais kriterijais:

- Suderinamumas – strategija negali būti sudaryta iš nesuderinamų tikslų ir požiūrių;
- Bendras sutarimas – strategija turi sužadinti vieningą organizacijos požiūrį į išorinę aplinką ir iš jos ateinančius kritinius pasikeitimus;
- Pranašumas – strategija privalo sudaryti galimybę organizacijai sukurti ir naudotis konkurencinius pranašumus jos pasirinktoje veiklos srityje;
- Tinkamumas – strategija neturi nei pervertinti turimus išteklius, nei sukurti nepasiekiamus tikslus.

Projektavimo mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis: Arimavičiūtė (2005), analizuodama šią mokyklą, nurodė du veiksnius, kurie turi ypatingai svarbią reikšmę formuojant strategiją. Pirmuoju veiksmiu išskiriamos vadovų vertybės, jų įsitikinimai ir prioritetai. Antruoju – socialinė atsakomybė, t.y. visuomenėje, kurioje yra organizacija, įsigalėjusios moralinės normos. Šie du veiksniai ypatingai svarbūs, nes kaip jau buvo minėta anksčiau, strategijos kūrėjas ir lyderis yra vienas asmuo – organizacijos vadovas, nuo jo vertybių ir nuostatų priklauso, kokia bus strategija.

Projektavimo mokykla pasižymi tuo, jog tik vadovas atsakingas ir už strateginio proceso kontrolę, todėl visas strategijos rengimo procesas yra supaprastintas, kad vadovui nebūtų sudėtinga vienam jo sukontroliuoti. Jusevičius (1998) savo knygoje teigia, jog strategijos kūrimo procedūra turi būti kuo paprastesnė, kad vadovas neprarastų ryšių su kitais, dalyvaujančiais šiame procese. Per didelis sudėtingumas strategiją sužlugdytų.

Vienas pagrindinių šios mokyklos trūkumų yra tai, kad formuojant strategiją, vadovai verčiami atsieti mąstymą nuo veiklos (Jusevičius, 1998). Tokiu būdu visi kiti organizacijos nariai strategijos formavime atlieka tiesiogiai nesusijusį, pagalbinį vaidmenį. Įmonės darbuotojai tiesiog pateikia reikiamą informaciją strategijos kūrimui, kai tuo tarpu vadovas lieka laukti savo kabinete reikiamos informacijos, atsiribodamas nuo aplinkos, kurioje realiai ir yra reikiama informacija strategijos formavimui.

Vertinant žmonių išteklių įtraukimo lygį Projektavimo mokykloje, galima teigi, jog darbuotojai įtraukiami tik tiek, kiek reikia informacijos vadovui, rengiant strategiją, kurią jie gali pateikti. Pagrindinis strategijos „architektas“ yra organizacijos vadovas, nuo kurio vieno savybių ir įsitikinimų priklauso, kokia bus įmonės strategija, o strategijos proceso viešinimas kaip tik suprantamas kaip neigiamos įtakos turintis dalykas. Manoma, jog viešumas gali pakenkti strategijos kokybei.

Planavimo mokykla. Šio metodo svarbiausias atstovas yra I. Ansoff. Mokykla atsirado tuo pačiu metu kaip ir Projektavimo mokykla (1960-aisiais), tačiau priešingai nei Projektavimo mokykla, Planavimo mokykla pasižymi formalumu. Pagrindinė planavimo mokyklos idėja yra ta, kad strategijos formavimas yra paremtas formaliomis procedūromis, formaliu mokymu, formalia analize ir daugybe skaičių. Pagrindinis strategijos kūrimo vaidmuo organizacijoje šiuo atveju tenka stiprų aukštąjį išsilavinimą turinčiam planuotojui, kuris vadovauja specializuotam planavimo departamentui ir yra tiesiogiai atsakingas aukščiausiajam vadovui (R. Vogelius, 2004). Strategija pasižymi griežtu žingsnių kompleksu nuo situacijos analizės iki strategijos vykdymo, nurodo aiškia kryptį (Ten Schools of Thought (Mintzberg)), taip pat, kaip projektavimo mokykla, pasižymi vidinių ir išorinių sąlygų vertinimu (Arimavičiūtė, 2005).

Kaip R. Vogelius (2004) teigė, Planavimo mokyklos pasekėjai turėjo sukurti daugybę procedūrų, kurios padėtų išdėstyti ir sugrupuoti įmonės tikslus. Mokslininkai bandė atskirti

organizacijos tikslus nuo strategijų, tačiau tikrovėje yra gana sudėtinga aiškiai atskirti ribas tarp organizacijos tikslų ar vertybių, todėl strategijos planuotojai supaprastino procesą sugrupuodami tikslus kaip kontrolės įrankius. Organizacijai nustačius savo tikslus, kitas žingsnis būtų įvertinti išorinę ir vidinę organizacijos situaciją.

Šios mokyklos bruožas - labai daug dėmesio skiriama prognozėms, nes jei neįmanoma prognozuoti aplinkos, tai neįmanoma jos ir kontroliuoti ( Arimavičiūtė, 2005). Tačiau pasak Jusevičiaus (1998), ko gero, esmingiausia metodologinė šio metodo klaida yra pati idėja, kad planuojant galima numatyti ateitį. Su tam tikra, dažniausiai nemaža, paklaida – gali būti. Tačiau tiksliai – vargu. Strategija yra per daug statiška, asmenys atsakingi už strategiją, dažnai ją turi sukurti iš nieko, strategijos kūrimas kartais prilyginamas menui.

Planavimo mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis: Jusevičius (1998) teigė, kad nė vienas strategijos kūrimo modelis neturi tiek daug pasekėjų kaip strateginio planavimo modelis. Tai yra itin sudėtingas modelis ir reikalauja nuoseklaus komplikuočių procedūrų laikymosi. Toks detalizavimas sąlygoja, kad strateginiu planavimu turėtų užsiimti labai specializuoti planavimo specialistai.

Vienas svarbiausių teigiamų šios mokyklos bruožų, kad paprastai šiame procese dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu būdu geriau sužino apie vieni kitų poziciją, tikslus, požiūrius, juos gali suvienodinti. Jusevičius (1998) teigia, kad šis rezultatas laikomas svarbesniu už patį strateginį planą. Tačiau šis privalumas kartu teikia ir priešingą rezultatą. Įvairaus hierarchinio lygio vadybininkai šiuos planus priima kaip primestus „iš viršaus“, kurie varžo jų laisvę, nesuteikia progos pilnai panaudoti visų galimybių ir remtis savo intuicija. Kūrybingam individui tokia situacija kelia didelį diskomfortą. Planavimo specialistai daugeliu atveju yra per daug dogmatiški, pozicijuoti įsitikinimų ir daromos įtakos, kad galėtų būti lankstūs.

Pasak Arimavičiūtės (2005), nors planavime dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu atveju turi galimybę suderinti savo požiūrius, atsakomybė už visą strateginį procesą tenka organizacijos vadovybei. Taip pat strateginiai planai yra smulkiai detalizuojamai, todėl nors planavime dalyvauja daug žmonių, strateginius planus gali sudaryti tik specialistai, todėl žmonių išteklių įtraukimas yra sąlyginis, pagrindinė atsakomybė tenka planavimo specialistams, kurie atsiskaito organizacijos vadovams.

Pozicionavimo mokykla. Daugiausia įtakos šiai mokyklai padarė M. Porter darbai. Pozicionavimo mokykla pasižymi tuo, kad strategiją suvokia kaip analitinį procesą. Perkelia verslą į pramonės kontekstą ir stebi, kaip organizacija gali pagerinti savo strategijos išdėstymą tos pramonės viduje.

Pasak Arimavičiūtės (2005), rengiant organizacijos strategiją pagal pozicionavimo logiką galima išskirti du pagrindinius etapus:



- Aplinkos jėgų ir jų įtakos organizacijai nustatymą;
- Pagrindinio verslo vieneto nustatymą ir jo pozicionavimą.

Pozicionavimo mokyklos esmė ta, kad rengiant organizacijos strategiją remiamasi jos pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu. Mokyklos pagrindas yra pramoninė organizacija ir karinė strategija. Ši mokykla pavertė Strateginę Vadybą į mokslą (Ten Schools of Thought (Mintzberg)). Mokykla akcentuoja, kad strategijos sėkmė priklauso nuo tinkamos pozicijos užėmimo. Mokykla suteikia galimybę nustatyti pagrindinę strategiją – įvardijamos tokios pozicijos kaip kainų lyderystė, susikoncentravimas ar diferencijavimas – štai ką kompanijos turi pamatyti. Strateginio planuotojo užduotis yra, analizės pagalba, nustatyti pagrindinius elementus ir juos įgyti (How is strategy formed?, 1998).

Pozicionavimo mokykla, kaip ir dizaino bei planavimo mokyklos, pripažįsta tuos pačius fundamentalius teiginius, tačiau ji labiau koncentruojasi į strategijos turinį, o ne į pačią strategiją. Jeigu dizaino ir planavimo mokyklos neriboja, kiek strategijos vystymo alternatyvų bus sukurta paties proceso metu, tai pozicionavimo mokykla šį skaičių sumažina iki kelių. Pagrindinis tokio proceso argumentas yra tas, kad tik ribotas skaičius alternatyvų gali būti sukurtos tam tikrai industrijos šakai. Toks požiūris pozicionavimo mokyklos šalininkams leido sukurti ribotą skaičių strategijų, bendrai taikomų kiekvienai rinkai atskirai. Pagrindinė šių strategijų idėja remiasi tikslia nustatytų santykių tarp toje pačioje rinkoje konkuruojančių organizacijų analize. Tuo tikslu buvo sukurta grupė analizavimo priemonių, kuriomis naudodamasi organizacija gali pasirinkti jai tinkamą strategiją. Visas procesas yra nukreiptas į tikslus apskaičiavimus, kurie leidžia pasirinkti tinkamiausią strategiją (R. Vogelius, 2004).

Pozicionavimo mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis: Mokyklos esmė yra analitinis procesas, todėl pagrindinis vaidmuo strateginiame planavime tenka ekonomikos ir finansų analitikams (Bosas, 2004), kurie pateikia savo skaičiavimo rezultatus atsakingiems už strategijos rengimą.

Strategijos formavimas pagrįstas skaičiavimais, todėl eiliniam įmonės darbuotojui sunku būtų įsitraukti į strategijos formavimo procesą. Nėra vertinami subjektyvūs veiksniai. Strategijos įgyvendinimu rūpinasi organizacijos vadovas.

Verslumo mokykla. Šios mokyklos pagrindinis veikėjas yra verslininkas, savininkas ar mažos įmonės vadovas, kuris turi stiprų ryšį su verslu. Strategijos rengimas kaip numatymo procesas, kuris vyksta charizmatinio kūrėjo ar organizacijos lyderio mintyse. Ši mokykla pabrėžia lyderio savybes ir procesus, būdingus tik jam – intuiciją, sveiką protą, išmintį, patirtį, išvalgumą (Ten Schools of Thought (Mintzberg)). Visa tai labai stipriai susiję su vadovo vizija.

Šio tipo mokykla palieka labai mažai erdvės kolektyvizmui ir kultūrai, tai autokratinio organizacijos valdymo mokykla. Lyderio galvoje esanti vizija tarnauja kaip įkvėpimas ir nuojauta to

kas turi būti daroma, kažkas panašaus į strategijos vaizdą. Tačiau problema iškyla tada, kai šis vaizdas turi būti išdėstytas ant popieriaus ir aiškiai suplanuotas, kad jį būtų galima pateikti aiškiai išreikštą skaičiais ir žodžiais. Kitu atveju tokia vaizdinė strategija palieka lyderiui daug galimybių priderinti ją prie dažnai besikeičiančios situacijos (R. Vogelius, 2004).

Verslumo mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis. Arimavičiūtė (2005) analizuodama strategines mokyklas pažymėjo, jog ši mokykla, priešingai nei kitos, strateginę perspektyvą vertina ne kaip kolektyvinę, o kaip individualią, sukurtą vadovo. Organizacija visiškai priklauso nuo vadovo. Į strategijos planavimo procesą žvelgiama per vienos žmogaus (vadovo) veiksmų prizmę, pabrėžia tik jam būdingų būsenų ir procesų reikšmę – intuicijos, išminties, patirties, išvalgumo. Todėl strategija suprantama kaip perspektyva, kuri asocijuojasi su idėja ir intuityviu krypties pasirinkimu.

Verslumo mokyklos visus veiksmus lemia asmeninė verslininko vizija, kuri nėra griežčiau artikuliuota, todėl nesunkiai prisitaikanti prie pakitusių aplinkos sąlygų ir naujų galimybių (Jusevičius, 1998). Organizacijos veiksmai taip pat yra asmeniškai lyderio kontroliuojami. Vadovas veikia vienas, pagal asmeninę viziją, kuri gali būti aiškiai nedeklaruota.

Dėl to, kad šios mokyklos pagrindinis strateginis „architektas“ yra vadovas, pateikiama nemažai kritikos. Bosas (2004) teigia, jog tai, kad viskas paremta vieno žmogaus galimybėmis, labai apriboja šios mokyklos logikos taikymo erdvę. Vizija gali būti nekonkreči, mažai nagrinėjamos kitos alternatyvos. Vienam žmogui tenka pernelyg didelė našta. Tokia valdymo kultūra užkerta kelią pliuralizmui, nestimuliuoja mokymosi.

Kalbant apie žmonių išteklių įtraukimo lygį, ši strategijos mokykla neakcentuoja darbo komandoje, nesuteikia galimybių pasireikšti kitiems organizacijos nariams, atsakomybę už strategijos formavimą prisiima vienas žmogus. Organizacijos strategija yra vadovo mintyse, tai reiškia, kad ją supranta tik jis pats. Kitiems organizacijos nariams gali būti neaišku, kaip ir kodėl vykdoma tokia strategija. Kyla sunkumų strategiją išdėstyti dokumente, kadangi strategija labiau vizijos formos, o kad ją būtų galima išdėstyti raštiškai, reikalingi duomenys, analizės, faktai. Jei lyderis pasitraukia iš organizacijos, nebelieka strategijos tęstinumo, nes strategijos vizija dingsta kartu su vadovu, todėl organizacija praktiškai neturi galimybių toliau egzistuoti.

Pažintinė (kognityvinė) mokykla. Manoma, kad teoriniu požiūriu tai viena iš perspektyviausių ir reikšmingiausių mokyklų. Teigiama, kad strategijos rengimas prilyginamas pažinimo procesui. Pasak Boso (2004), mokykla analizuoja, kaip žmonės supranta struktūrą ir apdirba informaciją. Koncentruojasi ties tuo, kas vyksta stratego galvoje. Pažintinė mokykla strategijos formavimą mato kaip patirtį, išsivysčiusią per vadovo žinių įgijimo procesą ir galvosenos struktūrą. Ši patirtis įtakoja ir suformuoja individo žinias, kurios savo ruožtu įtakoja jo veiksmus,

kurie vėliau įtakoja vėlesnę jų patirtį. Pagal šios mokyklos logiką, strategija kuriama turimos patirties – žinių struktūros ir mentalinių procesų - pagrindu.

Pažinimo mokykla išskiriama į dvi grupes – viena grupė turi labai teigiamą požiūrį ir pasaulį mato per “minties akis”, atsirinkdama išorinio pasaulio fragmentus, paprasčiausiai skanuodama paveikslus, kuriuos ši akis pagauna. Antra grupė yra labiau subjektyvi ir mato pasaulį per interpretacijas. Individai fiksuoja aplinką ir leidžia jį per savo mintis, darydami asmenines išvadas. Pirmoji grupė mato atkurtą pasaulį, tuo tarpu antroji formuoja šį pasaulį pati (R. Vogelius, 2004). Yra manoma, kad norint suprasti strategijos formavimo procesą, reikia labiau įsigilinti į žmonių mintis ir apmąstymus.

Arimavičiūtė (2005), nagrinėdama šias dvi kognityvinės mokyklos grupes, teigia, jog objektyvistinė mokyklos šaka suteikia didelę reikšmę strateginio proceso kūrybiniam aspektams pabrėždama žmogaus pažinimo ribotumą ypač taikant planavimo procedūras. Subjektyvioji mokyklos šaka primena, kad strategijos kūrimas yra mentalinis procesas. Ji nurodo strategijų skirtumus pagal pažinimo stilių, tokiu būdu ši mokykla tampa savotišku lieptu tarp objektyvistinių (dizaino, planavimo ir pozicionavimo) ir subjektyvistinių (mokymosi, kultūros, valdžios, aplinkos, konfigūracijos) mokyklų.

Pažintinės mokyklos žmogiškųjų išteklių itraukimo lygis: Nors mokykla analizuoja žmones, tačiau koncentruojasi ties strategu, jo žiniomis. Mokyklai svarbu personalo požiūris, mintys, stengiamasi juos analizuoti, pažinti, o tai turi įtakos strategijos formavimui, todėl galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra įtraukiami į strategijos formavimą, nors ir ne tiesiogiai.

Ši mokykla koncentruojasi į strategijos formulavimą kaip į individualų, o ne kolektyvinį procesą, kurį yra daug sunkiau suprasti ir valdyti. Akcentuojamos tik stratego/vadovo įgytos žinios. Vyrauja vadovo turima vizija, kuri tampa pasaulio interpretacija, o tai mokslininkų išskiriamas kaip vienas iš neigiamų mokyklos bruožų, kadangi kartais gali būtų per daug pasikliaujama interpretacijomis.

Mokymosi mokykla. Teigiama kad prie šios mokyklos labai prisidėjo H. Mintzberg. Jis akcentavo, kad ypatingai svarbus organizacijoms yra nuolatinio mokymosi procesas. Strateginis procesas suprantamas kaip nereikšmingų veiksmų, kartais net antraeilių sprendimų, kuriuos priima daugelis darbuotojų įvairiuose organizacijos lygmenyse ir kurie sukelia nedidelius pokyčius, seką (Bosas, 2004). Arimavičiūtė (2005) savo knygoje teigė, kad nereikšmingi, maži, bet nuoseklūs pokyčiai ilgainiui gali staiga pasikeisti organizacijos strateginę kryptį. Ši mokykla laikosi kiekybės perėjimo į kokybę logikos. Vadovo pareiga yra valdyti strateginio mokymosi procesą.

Ši mokykla daro prielaidą, kad strategas taip pat pastoviai mokosi. Organizacijos kompleksiskumas ir nenuspėjama prigimtis, dažniausiai surišta su žinių, reikalingų strategijos kūrimui, tėkme, apsaugo nuo apgalvotos kontrolės (R. Vogelius, 2004). Mokymosi mokyklos

pasekėjų supratimu strategija turi praeiti ilgą mokymosi procesą, kuriame strategijos formulavimas ir įgyvendinimas tampa neatsiejama dalykais.

*Mokymosi mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis:* Ši mokykla pasižymi tuo, kad daug dėmesio skiriama žmogiškiesiems ištekliams. Mokymosi mokyklos tipo organizacijoje yra daug strategiją vystančių žmonių, ne tik vadovas, todėl kad mokymasis, pagrindu, yra kolektyvinis.

Mokslininkai yra įsitikinę jog, bet kurios grandies, gerai informuoti darbuotojai, organizacijoje gali sėkmingai prisidėti prie strategijos formavimo. Šis teiginys leidžia daryti išvadą, kad strategijos kūrimas organizacijoje yra ne tik vadovo užduotis, šis procesas įtraukia visus organizacijos darbuotojus, kurie gali ir nori mokytis. Šiuo atveju vadovo vaidmuo yra valdyti mokymosi procesą. Šis procesas yra ryšio kūrimas tarp minčių ir veiksmų, kontrolės ir mokymosi. To pasėkoje mokymosi mokyklos strategijos pirmiausia atsiranda kaip praeities išdava, vėliau kaip ateities planas ir tik vėliau kaip bendras požiūris kokia turi būti bendra organizacijos elgsena (R. Vogelius,2004).

Organizacijos narių mokymasis toks pat svarbus kaip ir vadovų mokymasis ir ši strateginė mokykla, kitaip nei Projektavimo, Verslumo ir Pažintinė mokyklos, teigia kad strategijos formavimas yra ne tik vadovo užduotis, bet yra įtraukiami visi organizacijos darbuotojai.

Mokymosi mokykla susilaukia nemažai kritikos. Nors akcentuojamos teigiamos mokymosi pusės, tačiau kai organizacijai iškyla krizinė situacija, šios mokyklos nuostatos nebetinka. Mokymosi procesui reikia laiko, o kai reikia imtis konkrečių veiksmų ir tai daryti reikia staiga, pasireiškia šios mokyklos trūkumas. Pernelyg didelis žavėjimasis mokymusi kartais neleidžia tinkamai apibrėžti savo tikslų.

**Itakos ir politikos mokykla.** Strategijos rengimas kaip derybų procesas.Strategija vystoma kaip derybų procesas tarp valdžios turėtojų kompanijos viduje ir\arba tarp kompanijos ir jos išorinio tarpininko. Tai politikos mokslas. Gali padėti stipresniesiems išgyventi korporacijų džunglėse (Ten Schools of Thought (Mintzberg)).

Itakos pasidalijimo santykiai supa visą organizaciją. Aiškus skirtumas yra tarp taip vadinamos mikro itakos ir makro itakos. Mikro itaka apsprendžia neteisėtą ir teisėtą itaką organizacijos viduje. Makro itaka yra ta jėga, kurią organizacija naudoja kad itakotų rinką (R. Vogelius,2004).

Mikroaplinkai priskiriami vidaus organizacijos veiksniai. Vienas iš tokių veiksmų yra organizacijos darbuotojai, kurie turi asmeninių tikslų, vilčių, požiūrių. Pasak R. Vogelius (2004), dažnai susidaromas įspūdis, kad aukščiausias vadovas nustato strategiją, kuri yra palaikoma organizacijai atsidavusių ir lojalių individų. Tačiau mokslininkai nustatė įvairių politinių žaidimų grupes organizacijoje:

- Maištautojų žaidimas – paprastai žaidžiamas norint pasipriešinti valdžiai;

- Baudžiamosios akcijos prieš maištautojus žaidimas – žaidžiamas tų kurie turi valdžią ir kovoja prieš maištautojus;
- Sponsoriavimo žaidimas – žaidžiamas norint susikurti pagrindą autoritetui ir valdžiai;
- Aljanco-kūrimo žaidimas – žaidžiamas tarp vienodą įtaką turinčių individų;
- Biudžetavimo žaidimas – panašus į paskutiniąją žaidėjų grupę, tik mažiau sėjantis nesantaiką;
- Ekspertizės žaidimas – nesankcionuotas ekspertizės ir žinių panaudojimas norint sukurti stiprią įtaką;
- Viešpatavimo žaidimas – žaidžiamas norint įgyti stiprią valdžią, naudojant suteiktas galias prieš tuos kurie jų neturi;
- Linijos prieš darbuotojus ir varžovų stovyklos žaidimas – abi stovyklos žaidžia kad nugalėtų varžovus;
- Strateginių kandidatų žaidimas ir Švilpukų pūtėjų žaidimas – žaidžiamas tam kad paveiktų pasikeitimus organizacijoje;
- Jaunų agresorių žaidimas – dažniausiai žaidžia jauni organizacijos darbuotojai..

*Itakos ir politikos mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis:* Ši mokykla pasižymi tuo, kad vyksta bendradarbiavimas tarp individų ir grupių organizacijos viduje. Strategijos kūrimą galima traktuoti ne tik kaip planavimo ir analizės, pažinimo ir mokymosi procesą, bet ir kaip sutarties sudarymą, kompromisą tarp konfliktuojančių arba konkuruojančių individų, grupių, koalicijų (Arimavičiūtė, 2005).

Teigiama, jog organizacijos savo esme išreiškia skirtingų individų ir grupių koalicijas, kurias vienija bendras interesas. Arimavičiūtė (2005) teigia, jog atsisakoma ankstesnio požiūrio į strategijos kūrimą kaip į vieno „architekto“ ar homogeniškos „strateginės“ komandos sumanymą, nes atsiranda koalicijos, kurios stengiasi įgyvendinti savo individualius interesus ir atlikti savo užduotis.

Kalbant apie vadovo vaidmenį, Jusevičius (1998) pažymėjo, jog aiškiausias jėgos ir įtakos šaltinis ir išraiška yra formali vadovo pozicija organizacijoje. Be to, vadovai gali kontroliuoti informacijos srautus ir valdymo sprendimų prielaidas, kontroliuoja visą ryšių viduje ir išorėje sistemą, todėl gali proteguoti arba diskriminuoti atskirus žmones ar jų grupes. Tačiau valdžią turi ne tik organizacijos vadovai, bet ir atskiros grupės bei vadybininkai.

Nors įtakos mokykla pasižymi tuo, jog valdyme dalyvauja nemažai grupių ar atskirų individų, tačiau įtakos laipsnis gali visų jų skirtis. Tai priklauso nuo jų užimamos padėties organizacijoje. Pasak Jusevičiaus (1998) labiausiai vertinami du pagrindiniai vadybininko sugebėjimai. Tai yra sugebėjimas valdyti informaciją bei gebėjimas gerai žaisti „politinius žaidimus“.

Ši mokykla pasižymi nemažu žmonių išteklių įtraukimo lygiu, organizacijos nariai turi savų lūkesčių, kurie gali nulemti organizacijos strategiją. tačiau galutiniame variante strategija atspindi tik galingesniųjų organizacijos grupių interesus. Visada gali likti nepatenkintų galutiniu sprendimu.

Sudaromas išpūdis, kad strategija yra nustatoma įmonės vadovo, o visi likusieji pritaria jai, tačiau tai gali būti klaidinga. Organizacijoje gali veikti įvairių grupių, kurios kiekviena turi savų interesų, kurie gali visaip paveikti organizaciją.

**Kultūros mokykla.** Pagal šią mokyklą, strategijos rengimas yra kolektyvinis procesas, atspindinti organizacijos požiūrį. Stengiamasi įtraukti įvairias grupes ir departamentus kompanijos viduje. Į strategijos rengimą yra žvelgiama kaip į iš esmės kolektyvinį ir kooperatinį procesą. Išvystyta strategija yra atsakas į bendrą organizacijos kultūrą (Ten Schools of Thought (Mintzberg)). Tuo tarpu kultūra yra įvardijama kaip įprastas reiškinys organizacijoje, prilyginama supančiai aplinkai, kurią kiekviena organizacija interpretuoja skirtingai. Strategijos formavimas Kultūros mokyklos organizacijoje yra paremtas kultūrinio bendravimo procesu, kuris remiasi įsitikinimais ir suvokimu (R. Vogelius, 2004). Šie įsitikinimai atsiranda bendraujant, kurie dažniausiai nėra išreikšti kalba ir žodžiais, dėl to kyla sunkumų apibūdinant šiuos įsitikinimus, kurie veikia organizacijos kultūrą.

**Kultūros mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis:** Jusevičius (1998) teigė, kad šios mokyklos atstovų požiūriu, strategijos formavimo procesą sąlygoja organizacijos narių kolektyvinė elgsena, o pastarąją savo ruožtu – organizacijos individų lūkesčiai ir vertybinės orientacijos. Strategija kaip kolektyvinės vizijos rezultatas. Todėl čia nesilaikoma griežtų strategijos kūrimo taisyklių, o kuriama veiklos sistema, besiremianti organizacijos narių elgesio normomis ir lūkesčiais.

Ši mokykla suteikia strategijai svarbų kolektyvinį socialinio proceso mastą, nagrinėdama tiek individualų, tiek organizacinį stilių ir paneigdamą populiarias tendencijas suskaldyti visumą į sudedamąsias dalis. Teigiama, kad pagrindinė šios mokyklos idėja yra grupinio darbo teikiamas sinergetinis efektas. Žmonės dirbdami kartu sukuria galutinį rezultatą, kuris gali būti dviejų tipų: strateginis ir motyvacinis (sukuriama strategija ir ideologija). Iš pirmo žvilgsnio tokios strategijos rengimas atrodo laisvas, nestruktūrizuotas, nes nėra jokių nustatytų ir reglamentuotų analizės ir mąstymo būdų. Žmonės renkasi tokius veiklos metodus ir kriterijų sistemas, kurios jiems atrodo tinkamiausios. Antra vertus, yra griežta riba, kurią peržengti neleistina – tai organizacijos filosofija (Arimavičiūtė, 2005).

Analizuojant Kultūros mokyklą pagal darbuotojų įtraukimo lygį, matome, jog strategijos rengimas ne vien vadovo atsakomybė, kaip anksčiau minėtose Projektavimo, Planavimo ir Verslumo mokyklose, bet tai kolektyvinis procesas, kuomet stengiamasi įtraukti kuo daugiau organizacijos narių. Strategija siejama su organizacijos kultūra, taigi atspindi organizacijos vertybes ir įsitikinimus, atspindi jos esmę. Naudinga, kai siekiama padėti prisitaikyti prie vykstančių pokyčių organizacijoje.

Tačiau, kaip teigė Arimavičiūtė (2005) organizacijos dalyviai sugeba tik iš dalies apibūdinti įsitikinimus, kuriais grindžiama jų kultūra. Gilesni kultūros šaltiniai ir kiti įsitikinimai gali likti mažai jiems suprantami.

**Aplinkos mokykla.** Strategijos rengimas kaip reaktyvinis procesas. Strategija yra atsakas į iššūkius primestus išorinės aplinkos. Kuomet kitos mokyklos aplinką mato kaip faktorių, išorinės aplinkos mokykla mato ją kaip veikėją – tikrą veikėją. Išorinei aplinkai yra suteikiamas pagrindinis vaidmuo formuojant strategiją (Ten Schools of Thought (Mintzberg)). Šios mokyklos požiūriu, organizacija yra pasyvus dalinys, kuris į aplinką reaguoja kaip į darbotvarkės sudarytoją, o strategija tik aplinkos įvykių atspindys. Tokia organizacija aplinką priima kaip bendrą išorinių jėgų junginį, kuris vaidina pagrindinį vaidmenį strategijos kūrimo procese. Kai aplinka vaidina tokį svarbų vaidmenį, organizacija privalo aktyviai reaguoti, kitu atveju ji bus eliminuota. Šiuo atveju vadovybė vaidina tik stebėtojo rolę, kurio užduotis yra reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos (R. Vogelius, 2004).

**Aplinkos mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis:** Šios mokyklos susikūrimui didelės įtakos turėjo planavimo ir projektavimo mokyklų atstovų požiūris, todėl galima būtų teigti, jog žmonių išteklių įtraukimo lygis yra panašus. Šios mokyklos neakcentuoja didelio darbuotojų įtraukimo lygio. Arimavičiūtė (2005) teigė, kad net įmonės vadovybė nagrinėjama kaip pasyvus strateginio proceso elementas, kurio uždavinys – nustatyt išorines jėgas ir pritaikyti organizaciją prie šių jėgų.

Mokykla pasižymi tuo, jog nepakankamai vertina organizacijos vidinius veiksmus, strategijos kūrimas yra inicijuojamas ne iš vidaus, o veikiamas išorės aplinkybių. Organizacijos požiūris į darbuotojus, jų įtraukimas yra sąlygotas bendro aplinkos požiūrio į žmonių išteklius.

**Konfigūracijos mokykla.** Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas. Strategijos formavimas yra organizacijos transformacijos procesas iš vieno tipo sprendimų priėmimo struktūros į kitą. Strategija ir organizacijos forma (organizacinis išvystymas) yra artimai sujungtos ir turi būti suderintos. Organizacija gali būti apibūdinta išreiškiant kažkokia stabilia konfigūracija jos savybių, kurias tai priima laiko tarpui tam tikrame konteksto tipe (Ten Schools of Thought (Mintzberg)).

Pasak Arimavičiūtės (2005), išskiriami du pagrindiniai konfigūracinės mokyklos aspektai: organizacijos ir išorinės aplinkos sąveika, traktuojama kaip konfigūracija, ir strategijos sukūrimo bei įgyvendinimo procesas – kaip transformacija. Kai organizacijos veikla tampa stabili, strategijos sukūrimas virsta pasiruošimu, „šuo liu“ iš vienos padėties į kitą. Kitaip tariant, po konfigūracijos visada eina transformacija. Laikas vienytis ir laikas vykdyti pokyčius.

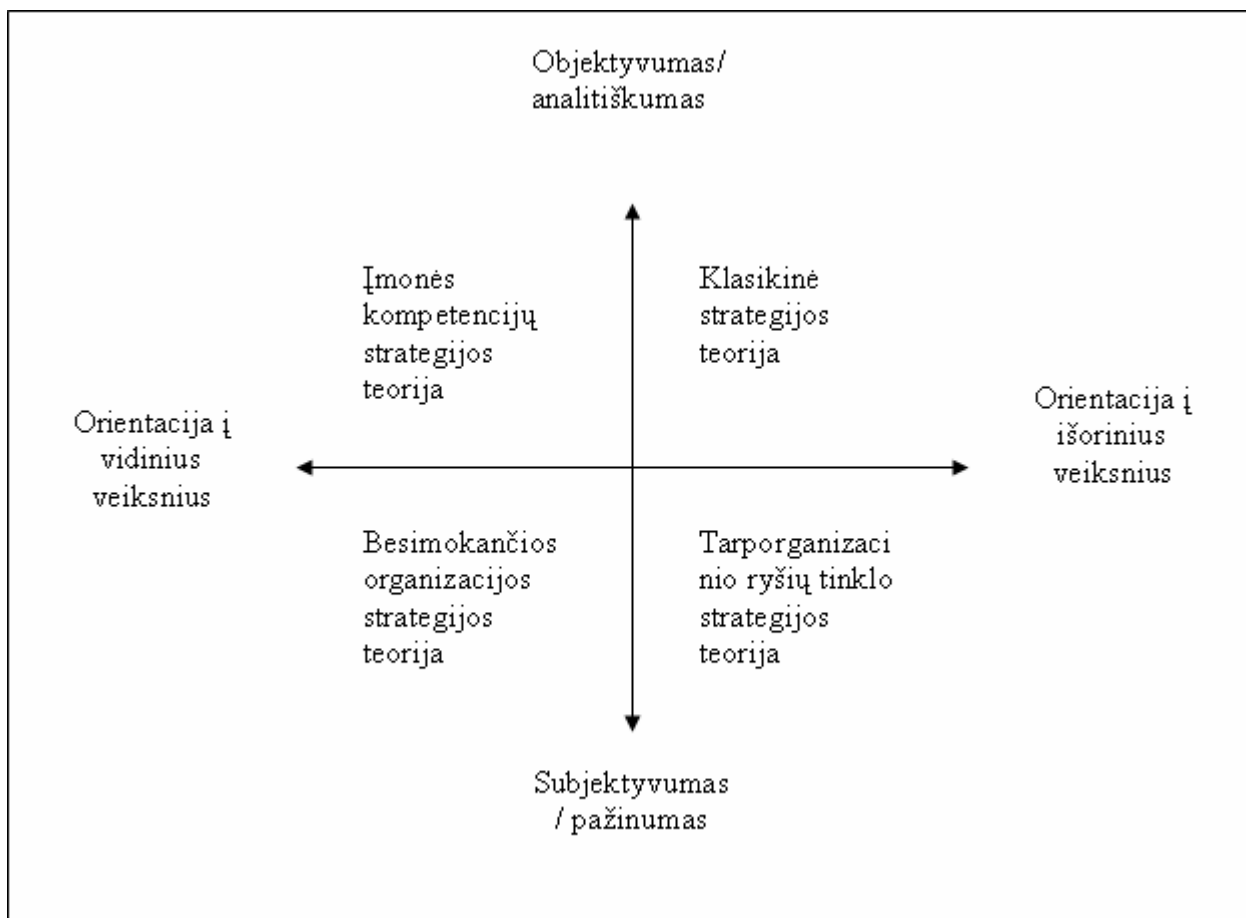
Ši mokykla teigia, kad kiekvienai mokyklai visada yra savas laikas ir sava vieta. Teigiama, kad pagal šią mokyklą strategija yra mokslas apie pokyčius. Arimavičiūtė (2005) pažymėjo, kad konfigūracijos mokykla yra linkusi viską apibendrinti, paremti sintezės metodais.

Tinkamos konfigūracijos parinkimas - tai labai sudėtingas pusiausvyros nustatymo procesas, reikalaujantis vidinių organizacijos parametru subalansavimo, įvertinant aplinkos charakteristikas. Gyvenimo realybė kur kas sudėtingesnė, negu ją aprašančios teorinės schemos, todėl reikia vengti pernelyg supaprastintų ir labai sudėtingų konfigūracijų. Iš vienos pusės, ši mokykla analizuoja įvairių matavimų sąsajas organizacijoje, tam kad nustatyti struktūras, sistemas, modelius, tipus. Kita vertus, ji tiria įvairių būsenų pasikeitimų seką tam, kad nustatyti stadijas, periodus, organizacijos gyvavimo ciklus. Konfigūracijos mokykla linkusi viską apibendrinti, paremta sintezės metodais (Bosas, 2004).

Konfigūracijos mokyklos žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis: Žmogiškieji ištekliai pagal šią strategijos mokyklą gali būtų įvardinti kaip vienas iš organizacijos parametru, reikalingų pasirinkti tinkamą konfigūraciją.

Pasak šios mokyklos, organizacija gali gerai funkcionuoti tik tada, kai moka derinti visus savo sugebėjimus ir juos atnaujinti. Arimavičiūtė (2005) pažymėjo, kad konfigūracijos mokyklos šalininkai stengiasi sujungti visus elementus – strategijos kūrimą, organizacijos struktūrą ir jos aplinką.

V. Tamaševičiaus (1996), strategijos mokyklas siūlo skirstyti į strategines teorijas (žr.2 pav.):



Šaltinis: V. Tamaševičius (1996)

**2 pav. Pagrindinės strategijos koncepcijos**



V. Tamaševičiaus (1996) išskiria keturias strategijos teorijas:

- Klasikinė strategijos teorija: projektavimo, planavimo ir pozicionavimo mokyklos;
- Tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorija: įtakos (makro), aplinkos, konfigūracijos mokyklos;
- Besimokančios organizacijos strategijos teorija: pažintinė (antroji kryptis), mokymosi, kultūros ir įtakos (mikro) mokyklos;
- Įmonės kompetencijų strategijos teorija: verslumo ir pažintinė (pirmoji kryptis) mokyklos.

Žemiau esančioje 4 lentelėje, pateikiamas apibendrinantis kiekvienos mokyklos, priklausomai nuo strategijos teorijos, požiūris į žmonių išteklius.

4 lentelė

### ŽI įtraukimo lygis priklausomai nuo strategijos teorijos

Strateginės teorijos	Strategijos mokyklos	ŽI įtraukimo lygis
Klasikinė strategijos teorija	Projektavimo	Strategija visiškai priklauso nuo vadovo, jo asmeninių savybių ir įsitikinimų.
	Planavimo	Strategijos rengimas – sudėtingas procesas, juo užsiima kompetentingi planavimo specialistai, kurie už savo darbo rezultatus atsiskaito įmonės vadovybei.
	Pozicionavimo	Strategijos formavimo esmė – analitinis procesas, todėl pagrindinis vaidmuo tenka ekonomikos ir finansų analitikams.
Tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorija	Aplinkos	Strategijos formavimas yra įmonės vadovybės rankose ir pagrindinis uždavinys yra nustatyti išorines jėgas, bei prie jų pritaikyti organizaciją.
	Konfigūracijos	Žmonių ištekliai laikomi vienu iš organizacijos elementų, kuris reikalingas parinkti tinkamą konfigūraciją.
	Įtakos (makro)	Strategijos formavimas – derybų procesas tarp individų ir įvairių grupių. Makro įtaka yra ta jėga, kurią organizacija naudoja kad įtakotų rinką.
Besimokančios organizacijos strategijos teorija	Įtakos (mikro)	Strategijos formavimas – derybų procesas tarp individų ir įvairių grupių. Mikro įtaka apsprendžia neteisėtą ir teisėtą įtaką organizacijos viduje.
	Mokymosi	Strategijos formavimas grindžiamas kolektyvinio mokymosi procesu. Į strategijos formavimą įtraukiami įvairių grandžių darbuotojai.
	Kultūros	Strategijos formavimo procesą įtakoja organizacijos narių kolektyvinė elgsena. Į strategijos rengimą stengiamasi įtraukti kuo daugiau organizacijos narių.
	Pažintinė (antroji kryptis)	Strategijos formavimas kaip individualus procesas, vyrauja vadovo turima vizija, kuri pagrįsta subjektyviu požiūriu.
Įmonės kompetencijų strategijos teorija	Pažintinė (pirmoji kryptis)	Strategijos formavimas kaip individualus procesas, vyrauja vadovo turima vizija, kuri pagrįsta objektyviu požiūriu.
	Verslumo	Strateginė perspektyva – individualus procesas, į strategijos planavimą žvelgiama per vienos žmogaus – vadovo veiksmų prizmę.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti lentelėje, Besimokančios organizacijos teorijai priklausančių mokyklų ŽI įtraukimo lygis didesnis nei kitų, tačiau negalima teigti, jog visos mokyklos priklausančios šiai strategijos teorijai žmonių išteklius įtraukia vienodai. Didesnį darbuotojų įtraukimo lygį akcentuoja Mokymosi bei Kultūros mokyklos, kiek mažesnę – Įtakos ir Pažintinės mokyklos antroji kryptis.

Tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorijai priklausančių mokyklų ŽI įtraukimo lygis kiek mažesnis, kadangi čia darbuotojai įtraukiami esant reikalui ir tai priklauso nuo jų užimamos pozicijos ir turimos įtakos, bei išorės veiksnių.

Klasikinės strategijos teorijai priklausančios mokyklos nepasižymi dideliu žmonių išteklių įtraukimo lygiu, čia už strategijos rengimą atsakingas vadovas arba specialistų komanda.

Įmonės kompetencijų strategijai priklausančios strategijos mokyklos pasižymi tuo, jog strategijos formavimas yra vadovo rankose, tai yra individualus procesas, priklausantis nuo vadovo asmeninės vizijos.

Apibendrinant galima teigti, jog nei viena organizacija neapsieina be joje dirbančių žmonių, todėl personalas į strategijos formavimą įtraukiamas daugiau ar mažiau. Kartais tai apsiriboja vadovu ar konkrečiai už strategiją atsakingais asmenimis, kartais organizacijoje dirbantys žmonės yra įtraukiami plačiau. Negalima būtų teigti, kad kuri nors viena strategijos mokykla yra geresnė už kitą, visos jos turi savų plusų ir minusų. Organizacijos yra skirtingos, todėl kiekviena iš jų gali pritaikyti tuos strategijos formavimo būdus, remtis tomis strategijos mokyklomis, nesvarbu koks yra jų žmogiškųjų išteklių įtraukimo lygis, kurios yra joms tinkamiausios ir priimtinausios atitinkamame laikotarpyje pagal atitinkamus organizacijos tikslus.

## **2. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ ĮTRAUKIMO Į STRATEGINĮ VALDYMĄ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS**

Ankstesnėse darbo dalyse buvo analizuojami teoriniai aspektai bei mokslininkų darbai. Išsiaiškinta, kuo žmogiškieji ištekliai naudingi organizacijai. Todėl toliau, šiame skyriuje, bus nagrinėjami atlikti tyrimai šia tema, bus siekiama išsiaiškinti, kokia situacija yra užsienio šalių organizacijose, bei apžvelgiamas Lietuvos atvejis. Tyrimai poskyryje pateikiami atitinkama tvarka. Pirmiausia aptariami tyrimai, kuriais buvo siekiama nustatyti ŽI įtraukimo lygį, ar suvokiama jų svarba, toliau sekė iškilusios problemos, nustatomi įtraukimą sąlygojantys veiksniai ir galiausiai išskiriamos priemonės, kurios palengvintų žmonių išteklių įsitraukimą į strateginę organizacijos valdymą.

Antrame šios dalies poskyryje pateikiamas žmonių išteklių įtraukimo į strateginę organizacijos valdymą empirinio tyrimo modelis.

### **2.1 Užsienio autorių darbai apie žmogiškųjų išteklių įtraukimą į strateginį valdymą**

Daugelis užsienio mokslininkų nagrinėjo žmogiškuosius išteklius, jų galimybes, svarbą ir kokią tai reikšmę gali turėti organizacijai. P. Gunnigle ir S. Moore, (1994) savo darbe akcentavo, jog organizacijos gali patirti daug problemų savo strategijos vykdyme, jei jos strategija nebus susiejama su personalo politikos pasirinkimais. Mokslininkų atliktas tyrimas apėmė 1,180 Airijos organizacijas, kuriose buvo siekiama apklausti personalo vadovus arba organizacijų vadovus. Tyrimo metu gauti duomenys parodė, jog mažiau nei puse apklaustųjų firmų yra parengę bendrąją strategiją, kai tuo metu 29 % turėjo parengę ir personalo strategiją. Tai, kad bendrąją strategiją buvo parengę mažiau nei pusė įmonių rodo, jog nėra pakankamai suvokiama strategijos svarba ir teikiama nauda, per mažai dėmesio skiriama strateginiam valdymui. Atliktu tyrimu autoriai siekė nustatyti ryšį tarp Žmogiškųjų išteklių ir strategijos formulavimo. Rezultatai parodė, jog toks ryšys yra. Daugiau nei puse apklaustųjų nurodė, jog personalas buvo įtraukiamas nuo pat pradžių vystant organizacijos strategiją.

Teigiama, kad personalo įtraukimas ypač padidėjo pastaraisiais metais. P. Gunnigle ir S. Moore, (1994) personalo dalyvavimo strateginiame valdyme padidėjimą sieja su bendru personalo įtakos padidėjimu organizacijose apskritai. Natūralu, jog kyla klausimas, kas galėjo tai paskatinti. Galima būtų teigti, jog tai galėtų būti tuometinio užsitęsusių nuosmukio rezultatas. Siekiant išvengti neigiamų ir skaudžių nuosmukio padarinių nutarta pasitelkti visas įmanomas jėgas, tokiu būdu personalo funkcijas praplečiant, suteikiant jam labiau strateginį, pokyčių iniciatoriaus vaidmenį.

D. S. Weiss ir R. Finn (2005) atliko tyrimą, kurio metu buvo apklausta 246 Žmogiškųjų Išteklių specialistų ir verslo lyderių Jungtinėje Karalystėje ir Kanadoje. Tyrimas buvo atliekamas tuo pačiu metu abejose šalyse. Gautus duomenis tyrėjai suskirstė į dvi grupes: esama ŽIV situacija ir pageidautina ŽIV situacija ateityje. Nustatant esamą situaciją, tyrimo rezultatai parodė, kad 78% apklaustųjų vadovų pripažįsta, jog žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja verslo sėkmę, tai reiškia, jog žmogiškieji ištekliai pripažįstami kaip labai svarbūs. 52% vadovų tiki, jog kalbant apie ŽIV yra labai svarbu vertinimas, tuo tarpu tik 30% apklaustųjų mano, kad organizacijos akcininkai ir investuotojai taip pat domisi ŽIV. Pastarasis rezultatas parodo, jog investuotojai nėra suinteresuoti efektyviu ŽI panaudojimu siekiant verslo sėkmės, arba tiesiog nemato prasmės gilintis į procesą, orientuojasi tik į rezultatą.

Apie 52% apklaustųjų žmogiškųjų išteklių specialistų naudoja išorės lyginamąją analizę, kuri yra įvardijama kaip svarbi, siekiant neatsilikti nuo konkurentų. Tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai pripažįsta, kad žmogiškųjų išteklių valdymas ir vertinimas yra labai svarbūs siekiant verslo sėkmės (88% respondentų), tačiau kaip bebūtų, organizacijos nėra susitelkusios ties žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis, kurios būtų veiksmingos. Žvelgianti į tyrimo metu gautus duomenis, tampa aišku, jog teoriškai visi suvokia, jog žmogiškieji ištekliai gali paskatinti verslo sėkmę, tačiau kaip praktiškai tai būtų galima pritaikyti, kol kas dar nėra aišku. Esama situacija - organizacijos kol kas dar neturi nustačiusios konkrečių būdų ir priemonių, kurios padėtų ŽI realizuoti organizacijos naudai.

Nors tyrimo metu gauti duomenys parodė, jog konkrečių veiksmų nėra imamasi, bet išsiaiškinta, ką galima būtų pakeisti. Nustatyta, jog vadovai norėtų tokių ŽIV priemonių, kurios būtų labiau strateginės, visų pirma siekiant sustiprinti vartotojų pasitenkinimą ir veiklos efektyvumą. Tik 31% apklaustųjų tiki, jog esamos ŽIV priemonės galėtų įvertinti strateginius tikslus bei padėti juos pasiekti. Nepaisant to, dauguma mano, jog ŽIV turi potencialo būti sėkmingo verslo priežastis.

P. Gunnigle ir S. Moore, (1994) ir D. S. Weiss ir R. Finn (2005) atliktus tyrimus skiria beveik 10 metų, tačiau abiejuose nagrinėjamas tas pats klausimas, stengiamasi nustatyti, kaip organizacijose vertinami žmogiškieji ištekliai. Abu tyrimai nustatė, kad žmogiškųjų išteklių vaidmuo yra svarbus. Pripažįstama, kad turi būti ryšys tarp personalo ir organizacijos strategijos. Pirmuoju tyrimu buvo bandoma nustatyti esamą padėtį organizacijose, o D. S. Weiss ir R. Finn (2005), tyrimas siekė nustatyti ne tik tuometinę padėtį, bet ir ateities lūkesčius. Ištirta, kad organizacijų vadovai norėtų labiau įtraukti žmogiškuosius išteklius, rasti tokias priemones, kurios padėtų sustiprinti organizacijos konkurencingumą.

Tuo tarpu Lietuvoje atliktų tyrimų žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą tema rasti nepavyko, tačiau 2006 metais Šalkauskienė, Stankevičienė ir Gedvilienė tyrė Šiaulių organizacijas, siekdamos išsiaiškinti, kaip įmonės motyvuoja savo darbuotojus. Tyrimė

dalyvavo 247 įvairių įmonių darbuotojai. Nors buvo tiriama darbuotojų motyvacija, tačiau vienas iš tyrimo uždavinių buvo iširti darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, kadangi tyrėjų nuomone, tai gali tyrėti įtakos darbuotojų motyvacijai.

Šis tyrimas, nuo kitų, skiriasi tuo, jog čia analizuojama darbuotojų nuomonė, o ne organizacijų vadovų ar žmogiškųjų išteklių specialistų, kaip kituose čia analizuojamuose tyrimuose. Šio tyrimo rezultatai rodo darbuotojų nuomonę, lūkesčius dėl įsitraukimo į strateginių organizacijos sprendimų priėmimą.

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad didžioji dalis darbuotojų (57,5%) tik kartais yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, tik labai nedidelė dalis darbuotojų (9%) nurodė, jog visada yra įtraukiami į sprendimų priėmimą.

Pažvelgus į rezultatus matyti, jog Šiaulių miesto įmonių darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą lygis yra žemas. Tyrėjų nuomone, gauti rezultatai atspindi daugelyje Lietuvos organizacijų vyraujančią nuostata, jog valdymo sprendimų priėmimas laikytinas organizacijos vadovų reikalu, t. y. susidariusias problemas sprendžia tik pats vadovas. Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai norėtų prisiimti didesnę atsakomybę darbe, buvo teigta, kad daugiau nei pusė (66,5%) respondentų pagalvotų apie galimybę prisiimti didesnę atsakomybę darbe, 19% apklaustųjų nedvejodami prisiimtų didesnę atsakomybę, o 14,5% apie tai nenori nė girdėti.

Rezultatai parodė, kad dalyvaujant valdyme darbuotojai ieško tikslų pasiekimo būdų, nori veikti drauge su vadovybe. Veikdami išvien, jie prisiima ir dalį asmeninės atsakomybės už komandos veiklą. Žmogus, dirbdamas įmonėje, nori ne tik veikti drauge su vadovybe, bet ir pajusti, kad vadovybės (vadovo) yra vertinamas, žinoti, kad kiti irgi taip pat apie jį mano.

Šalkauskienė, Stankevičienė ir Gedvilienė (2006) padarė išvadą, kad kuo darbuotojas įmonėje atlieka svarbesnį darbą, tuo jaučiasi daugiau motyvuotas. Taigi darbuotojų įtraukimas į strateginį organizacijos valdymą kelia jų motyvacijos lygį. Tačiau kaip tyrimas parodė, darbuotojų įtraukimo lygis nėra didelis, taigi ir Šiaulių miesto įmonių darbuotojų savo atliekamo darbo reikšmingumo pojūtis yra žemas.

Ko gero neįvyksta abejonių, jog motyvuotas darbuotojas organizacijos labai nuveikia daug daugiau, o jei jų motyvacija yra įtakota jo atliekamos veiklos, šiuo atveju svarbesnio darbo - įsitraukimo į strateginį organizacijos valdymą, tai galima daryti išvadą, jog personalo įsitraukimas į strateginius įmonės sprendimus padeda jos darbuotojams, o tuo pačiu ir visai organizacijai siekti daug geresnių rezultatų.

2002 metais Collison ir Frangos analizavo Subalansuotų rezultatų bendrijos (BSCol) ir Žmogiškųjų išteklių vadybos bendrijos (SHRM) inicijuotą tyrimą „ŽI susiejimas su organizacijos strategija“, kad išsiaiškintų žmonių kapitalo vaidmenį verslo strategijoje ir nustatytų kaip ŽI yra

susiejami su organizacijos strategija. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo pateiktas 7,770 SHRM ir BSCol nariams. Buvo atsitiktinai atrinkti vyresnieji ŽI specialistai. Tyrime dalyvavo 1,310 narių.

Atlikto tyrimo duomenys parodė, jog dauguma respondentų nurodė, kad jų organizacijos turi tikslią ir aiškią strateginę kryptį, bet ne visi mano, jog komunikacijos procesas pakankamas. Komunikacijos trūkumas pasireiškia tuo, jog aukštesniojo lygio darbuotojai organizacijos strategiją suvokia daug geriau, nei darbuotojai užimantys žemesnes pareigas. Tik 2/3 respondentų nurodė, kad ŽI supranta strateginę kryptį, o tai nėra labai puikus rezultatas, nes visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų, turi suprasti įmonės strategiją, žinoti įmonės, tuo pačiu ir savo tikslus. Taip pat ŽI privalo suvokti strateginę organizacijos kryptį, kad galėtų tapti strateginiu partneriu.

Collison ir Frangos (2002) teigė, jog dauguma respondentų nurodė, kad jų organizacijos turi formalizuotą strateginio planavimo procesą. Nustatyta, jog dažniausiai vyresnieji vykdomieji vadovai dalyvauja strateginio plano kūrimo. Rezultatai parodė, jog ŽI specialistai, net ir aukščiausio lygio, į strategijos formavimo procesą yra įtraukiami tik pusė atvejų. Tai galima būtų susieti ir su komunikacijos trūkumu. ŽI nedalyvavimas strateginių sprendimų priėmimo ir ŽI strateginės krypties nesuvokimas įtakoja vienas kitą. Kadangi darbuotojai neįtraukti ir nesupažindinti su strateginiu valdymu negali suvokti organizacijos strateginės krypties, tačiau jei personalas nenusimano organizacijos strateginiuose klausimuose, kaip jie gali būti įtraukti į strateginių sprendimų priėmimą?

Apie 3/5 respondentų nurodė, kad jų organizacijos turi formalizuotą procesą peržiūrėti strateginius tikslus ir iniciatyvas. Daugumoje organizacijų, vyresnieji vadovai susitinka strategijos aptarimui kiekvieną ketvirtį ar kas mėnesį, tam skirdami nuo 1 iki 5 valandų per mėnesį. Pusė respondentų nurodė, jog jų organizacijos naudoja trūkumų analizę siekdami įvertinti ir perorientuoti strategiją.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti požiūrį į žmogiškuosius išteklius. 2/3 respondentų organizacijos neturi nuoseklaus būdo, kaip apibūdinti žmogiškąjį kapitalą. Šiek tiek daugiau nei 3/4 respondentų nurodė, kad jų organizacijos pritaria ŽI vertinimui, bet tik ketvirtadalis nurodė, kad turi aiškiai suformuluotas priemones, kaip tai daryti. Pusė respondentų nustatė, kad jų organizacijos žmogiškojo kapitalo valdymo būdai priemonės yra susieti su verslo strategija.

Pastarieji rezultatai kiek panašūs į D. S. Weiss ir R. Finn (2005) atlikto tyrimo išvadas. Žvelgiant į abiejų tyrimų rezultatus matosi, jog organizacijos neturi parengusios ir įsisavinusios efektyvių priemonių, kurios palengvintų ŽI vertinimą, valdymą ir įtraukimą į strateginius sprendimus.

Nors tyrimai parodė sustiprėjusią žmogiškųjų išteklių padėtį organizacijose, tačiau suvokiant, kad visos organizacijos yra skirtingos, A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) atliktu tyrimu siekė nustatyti, kaip ŽI vaidmuo organizacijos strateginiame valdyme skiriasi lyginant organizacijas

pagal jų veiklos rezultatus. Apklausus 132 respondentus paaiškėjo, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp įmonės pelningumo iš žmogiškųjų išteklių sugebėjimų panaudojimo.

Siekiant išsiaiškinti ryšį tarp žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strategijos formulavimą ir įmonės veiklos, A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) tyrimas parodė, kad žmogiškieji ištekliai yra labiau įtraukti į verslo strategijos planavimą ir vykdymą aukšto pelningumo firmose, nei žemo. Vadovai buvo paprašyti įvertinti ŽI įtraukimo lygį jų firmų strategijos rengime ir vykdyme, nurodė, kad ŽI yra stipriai įtraukti į strategijos formulavimą, ilgo laikotarpio planavimą, peržiūrint ir plėtojant ŽI sistemas.

Atsižvelgiant į ŽI įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygį aukšto pelningumo įmonėse, galima būtų teigti, kad būtent aukštas personalo įtraukimo lygis paskatino firmos veiklos efektyvumą.

Taip pat išsiaiškinta, kad žmogiškieji ištekliai yra labiau įtraukti į firmų strateginio valdymo procesą, kai įmonės vadovai suvokia žmogiškuosius išteklius kaip svarbų veiksnį siekiant pranašumo. Be to, manoma, kad organizacijos efektyvumas yra susijęs su žmogiškųjų išteklių įtraukimu į strateginio valdymo procesą.

Anksčiau aprašyto tyrimo rezultatai taip pat buvo įtakoti organizacijų skirtumų. Šiuo atveju Collison, Frangos (2002) atlikta tyrimo analizė parodė, jog lyginant organizacijas pagal dydį, didesnės organizacijos labiau linkusios į formalizuotą strategijos kūrimo procesą, na o mažesnės organizacijos labiau vertina žmogiškąjį kapitalą, į darbuotoją stengiasi žvelgti kaip į žmogų, o ne vien kaip į vieną iš organizacijos kapitalo rūšių. Šie rezultatai dar kartą patvirtina, jog didelės organizacijos pasižymi didesniu formalizuotumu, kai tuo tarpu mažų įmonių strategija dažnai būna tik vadovo galvoje.

Taip pat Collison, Frangos (2002) pateiktas tyrimas parodė, kad didesnės organizacijos, arba bent jau vidutinio dydžio, labiau linkusios įtraukti ŽI į strategijos formavimo procesus. Rezultatai parodė, jog didesnėse įmonėse ŽI neapsiriboja vien tik tradicinėmis funkcijomis, tačiau personalui stengiamasi suteikti progą pasireikšti strateginiu lygmeniu.

A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) tyrimo rezultatai rodo, jog dauguma vadovų įvertino žmogiškuosius išteklius, kaip pagrindinius išteklius (71,2 % kaip labai svarbūs ir esminiai) tirtose firmose. Galima teigti, kad jei vadovai suvokia, jog ŽI yra esminiai ištekliai, turėtų daugiau dėmesio skirti ŽI didėjančioms galimybėms firmose. Galima būtų prognozuoti, jog padidinus ŽI galimybes, bus padidintas ir firmos pelningumas.

Įmonių vadovai paprašyti apibūdinti, kas jiems yra žmogiškieji ištekliai, išskyrė, jog tai yra kvalifikuota darbo jėga (69%), novatoriški žmogiškieji ištekliai (59%), veiksmingi žmogiškieji ištekliai (78%), mokyti kompetentingi darbuotojai (81%) ir pareigingi ŽI (62%). Iš pateiktų rezultatų matosi, jog labiausiai vadovai vertina kvalifikuotus, mokytus ir veiksmingai dirbančius žmones, tiki

kad šios jų savybės gali padėti įmonei siekti užsibrėžtų tikslų ir įgauti pranašumą prieš savo konkurentus.

Tuo tarpu Subalansuotų rezultatų bendrijos (BSCol) ir Žmogiškųjų išteklių vadybos bendrijos (SHRM) tyrimo metu buvo siekiama išskirti tas žmogiškojo kapitalo savybės, kurios vadovų nuomone yra svarbiausios organizacijos strateginiam valdymui strategijai:

- Strateginiai įgūdžiai, kompetencijos (58%);
- Lyderystė (67%);
- Kultūra ir strateginis supratimas, įsisąmoninimas (46%);
- Strateginis derinimas (50%);
- Strateginė integracija ir mokymasis (40%).

Atliekant tyrimą, respondentų buvo paprašyta surikiuoti šias savybes pagal svarbumą. Paaikškėjo, kad labiausiai vertinami lyderystės bruožai ir turimi strateginiai įgūdžiai. Šiais rezultatais ko gero nereiktų stebėtis, nes siekiant personalą įtraukti į strateginį organizacijos valdymą, strateginės žinios yra nepaprastai svarbios. Be šių žinių, ŽI negalėtų tapti lygiaverčiu partneriu strateginiame valdyme. Respondentų išskirta lyderystės svarba taip pat neabejotina, kadangi gebėjimas sutelkti, įkvėpti ir motyvuoti žmones darbui yra verslo sėkmės garantas.

Collison, Frangos (2002) savo darbe taip pat išskyrė kitas svarbias ŽI funkcijas:

- Gebėjimas keistis;
- Iniciatyvumas;
- Lankstumas;
- Bendravimo įgūdžiai;
- Įsipareigojimas/atsidavimas;
- Mokymasis;
- Išlaikymas/išsaugojimas;
- Naujokų verbavimas.

Išvardintosios žmonių išteklių savybės galima būtų priskirti prie tradicinių, konkrečiai nesusijusių su strateginiu valdymu, bet jos yra nepaprastai svarbios ir prisidedančios prie organizacijos sėkmės.

Tuo tarpu P. Boselie ir J. Paauwe (2004), savo darbe panaudojo 2002m Mičigano tyrėjų grupės ir jų partnerių vykdytą tyrimą keturiuose žemynuose siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas organizacijoje. Buvo išskirti penkti faktoriai, kurie turi daugiausia reikšmės, siekiant užtikrinti žmogiškųjų išteklių efektyvumą:

- Strateginis bendradarbiavimas. Aukšto pelningumo kompanijos turi ŽI specialistus įtraukę į verslą strateginiame lygmenyje. Žmogiškųjų išteklių specialistai valdo



organizacijos kultūrą, palengvina greitų pokyčių įsisavinimą ir yra įtraukti į strateginių sprendimų priėmimą;

- Patikimumas. ŽI specialistai turi būti patikimi ir ŽI kolegoms ir verslo linijiniams vadovams, su kuriais jie dirba. Jie turi būti įsipareigoję ir pateikti rezultatus, bei užtikrinti patikimą profesinę patirtį. Taip pat ŽI specialistai turi turėti efektyvius rašytinio ir žodinio bendravimo įgūdžius;
- Atstovavimas ŽI. Žmogiškųjų išteklių specialistai teikia tradicines ir operacines ŽI veiklas verslui keturiomis svarbiausiomis kategorijomis. Pirmiausia projektuojant vystomas programas ir darbo patirtis, siūlant karjeros planavimo paslaugas ir lengvinant vidaus komunikacijos procesą. Šios pastangos apima individualų vystymąsi taip kaip ir organizacinį vystymąsi. Antra, struktūra ir ŽI vertinimas: organizacijos pertvarkymas, ŽI veiklų matavimas, vadovavimas dalyvavimui globalioje ŽI veikloje. Trečia, pritraukimas, skatinimas, išsaugojimas ir tinkamų žmonių įdarbinimas. Galiausiai, veiklos vadyba kuriant veikla pagrįstus matmenis ir atlyginimo sistemas, bei aprūpinimas konkurencinės naudos paketais.
- Žinios verslo srityje. Kad taptų pagrindiniais žaidėjais organizacijoje, ŽI specialistai turi suprasti verslą ir kompanijos veiklą, kurią jie atstovauja. Pagrindinės sritys, kurios turi būti suprastos yra integruota vertės grandinė (kaip firma yra integruota horizontaliai) ir firmos teigiamas vertybes (kaip firma kuria turta). Taip pat ŽI turi atstovauti nustatytiems apribojimams, tokiems kaip darbo įstatymas.
- Žmogiškųjų išteklių technologijos. ŽI specialistai turi sugebėti naudotis technologijomis, kad teiktų vertingas paslaugas savo klientams.

Anksčiau analizuotose tyrimuose išskirtas ŽI funkcijas būtų galima priskirti prie tradicinių. Buvo minėta, kad vadovai vertina ŽI strategines žinias ir įgūdžius, tačiau nebuvo minima būdu, kaip tai galima būtų pasiekti. P. Boselie ir J. Paauwe (2004) darbe išskirti faktoriai leidžia suprasti, kaip galima būtų palengvinti ŽI įsitraukimą, ką reiktų daryti, kad jie būtų lygiaverčiai organizacijos veikėjai.

Tyrimu nustatyta, kad visi anksčiau išvardinti penki faktoriai turi teigiamos reikšmės organizacijos veiklai. Kiekvienas faktorius prisideda prie ŽI vaidmens stiprinimo, suteikia ŽI atliekamoms funkcijoms daugiau svarbos organizacijos valdymo kontekste, suteikia galimybę ŽI pasireikšti savo išmanymu verslo srityje, taip prisidedant prie organizacijos konkurencingumo išsaugojimo ir didinimo.

J. Lemmergaard (2009), besinaudodama D. Ulrich's teoriniu modeliu, atliko atvejo analizę Danijoje, kurios metu bandė išsiaiškinti, kokį vaidmenį žmogiškieji ištekliai atlieka šiandieniniame versle. Atliktas tyrimas taip pat, kaip ir A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) darbas

orientavosi ne vien tik į tradicines ŽI veiklas Daugelyje literatūros šaltinių jau buvo minėta, kad ŽI specialistų specifinis dalyvavimas valdyme suteikia pridėtinę vertę organizacijai, didina jos konkurencingumą. Taigi J. Lemmergaard (2009) tyrimas buvo organizuojamas panaudojant Ulrich ir Conner sukurtą sistemą, pagal kurią žmogiškieji ištekliai taptų partneriu organizacijoje, ne tik padėjėju. Sistemos autoriai nustatė keturis pagrindinius ŽI specialistų vaidmenis, kurie ne tik palengvintų ŽI išlikimą, bet kurie kurtų pridėtinę organizacijos vertę:

- Partneris strategijos vykdymui;
- Administracinis ekspertas;
- Geriausias darbuotojas;
- Pokyčių iniciatorius.

Vėliau buvo teigiama, jog šis modelis yra problematiškas. Jis buvo pakeistas, įvesti šeši kintamieji: treneris, architektas, statytojas, pagalbinkas, vadovas ir sąžinė.

Tyrimas buvo atliktas remiantis originaliu Ulrich modeliu. Tyrime dalyvavo 28 respondentai, 27 atsakymai buvo naudojami.

Tyrimas buvo atliekamas viename Danijos banke, naudojant keletą anketų nusiųstų linijiniams vadovams, taip pat giluminis interviu su Žmogiškųjų Išteklių specialistu. Tyrimo rezultatai įrodė Ulrich ir Conner modelio sėkmę. Žmogiškieji ištekliai banke yra labai vertinami savo strateginėmis pareigomis bei užduotimis, administracinėmis funkcijomis, nustatytu geriausio darbuotojo ir pokyčio agento vaidmeniu. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad ŽI funkcijos kaip geriausio darbuotojo yra labiau išvystytos nei kaip strateginio partnerio.

Tyrėja pažymi, jog Danijos verslui atrodo neįprasta aukštai vertinti ŽI potencialą kuriant pridėtinę organizacijos vertę. Išskyrus Daniją, ŽI specialistai yra mažiau įtraukiami į strateginį procesą, sumažinant ŽI vaidmenį administravime ir įgyvendinime. Pripažįstama, jog tiesa, kad žmogiškųjų išteklių funkcijos „ne visada produktyviai sąveikauja su linijiniais vadovais“, problema tame, kad disciplina turės būti nukreipta į griežtai apibrėžtą organizacijos vaidmenį ir įsipareigojimus. Jei šios problemos nebus sprendžiamos, tuomet gali būti tikimybė, kad ŽI bus izoliuoti ir galiausiai perkelti.

Tirtasis atvejis Danijoje rodo, jog yra daug vilties ir potencialo ateities Žmogiškųjų Išteklių specialistams. Jei organizacijos nuspręs pilnai perimti ŽI funkcijas, kurios gali atlikti anksčiau išvardintus veiksmus, tai reiškia, kad bus sukuriamas didelis pranašumas.

Tyrimas parodė, kad ŽI gali veikti tarp strategijos ir operacijų, bei tarp procesų ir žmonių. Atvejo analizė parodė, kad yra įmanoma dalyvauti strateginiuose sprendimų priėmimo procesuose ir elgsenos valdyme „vaikščiojant aplink“. Atvejis parodė, kad ŽI vykdytojai gali veikti kaip administravimo specialistai ir pokyčių agentai vienu metu. Praktiškai, kaip bebūtų, atrodo yra atsiskyrimas atlikime tarp ŽI specialistų nustatytos politikos ir linijinių vadovų įgyvendinamos

politikos. Iš interviu paaiškėjo, kad mažiausiai žavingi uždaviniai buvo atlikti linijinių vadovų. Kaip bebūtų, aišku, kad dėl informacijos skleidimo ir komunikavimo sistemų, daugiau ŽI funkcijų atlieka linijiniai vadovai be ŽI specialistų įsikišimo. Ši plėtra, siejama su didėjančiom ŽI paslaugom, rezultatas gali būti – administravimo specialisto vaidmens smarkus sumažinimas.

Tirtoje organizacijoje, ŽI specialistai suvokia save kaip daugiausia veikiančius geriausio darbuotojo vaidmenyje. Tokioje situacijoje, ŽI gali pajusti pranašumą prieš linijinius vadovus.

J. Lemmergaard (2009) atliktą tyrimą sunku būtų lyginti su anksčiau aprašytais tyrimais, kadangi šis rėmėsi konkrečiai Ulrich modeliu. Tačiau tiek P. Boselie ir J. Paauwe (2004), tiek ir J. Lemmergaard (2009) tyrime teigiama, jog žmogiškieji išteklių turi bendradarbiausi strategijos formavime, tačiau taip pat svarbu, kad jie tinkamai atliktų ir tradicines savo funkcijas, bei inicijuotų pokyčius.

Daugelis atliktų tyrimų parodė, jog organizacijos pripažįsta Žmogiškųjų išteklių svarbą, supranta ir mato, kad ŽI gali padidinti organizacijos konkurencingumą ir kad verslo, organizacijos strategija bei ŽI strategija turi būti susietos. Organizacijų vadovai, strategai ir ŽI specialistai turi veikti drauge. R. T. Krishnan (2005), pateikė penkis galimus būdus, kaip ŽI specialistai gali integruotis į organizacijos strategijos rengimo procesą:

- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų praleisti daugiau laiko ir įdėti daugiau pastangų suprasti verslo aplinką ir pagrindinius kompanijos strateginius tikslus;
- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų stengtis labiau įsitraukti į verslo kasdienybę, veikimo detales ir problemas;
- Žmogiškųjų išteklių specialistai turi eiti į priekį, kreipdami didžiulį dėmesį į organizacijos žmones ir panaikinti spragas tarp ŽI ir pramoninių ryšių (siekių);
- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų matyti save kaip žinių darbuotojus ir taip palengvinti žinių sklidimą organizacijoje;
- Žmogiškųjų išteklių specialistai ir pereiti nuo palaikymo paradigmos iki vertės kūrimo paradigmos.

Siekiant vaizdžiau parodyti nagrinėtų tyrimų esmę ir jų metu gautus rezultatus, sudaryta 5 lentelė.

5 lentelė

#### Apibendrinti tyrimų rezultatai

Tyrėjas	Metai	Rezultatai
P. Gunnigle ir S. Moore	1994 m.	Tyrimu nustatyta, kad mažiau nei pusė apklaustųjų įmonių iš 1 180 turi parengusios bendrąją strategiją. Tyrimo metu išvelgtas ŽI vaidmens padidėjimas.
D. S. Weiss ir R. Finn	2005 m.	Tyrimu buvo siekiama nustatyti esamą ir norimą situaciją ŽI atžvilgiu. Didžioji dalis apklaustųjų pripažįsta teigiamą ŽI poveikį verslo sėkmei, tačiau stokoja veiksmingų priemonių, kaip efektyviai ŽI panaudoti.

Tyrėjas	Metai	Rezultatai
L.Šalkauskienė, J.Stankevičienė M.Gedvilienė	2006 m.	Nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų tik kartais yra įtraukiami į sprendimų priėmimą Šiaulių įmonėse. Taip pat išsiaiškinta, jog daugiau nei pusė apklaustų apsvaistytų įsitraukimą į strateginį valdymą bei didesnės atsakomybės prisiėmimą.
J.Collison ir C.Frangos	2002 m.	Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kaip įmonių darbuotojai suvokia strategiją, kas atsakingas už strategijos formavimą įmonėje. Gauti rezultatai parodė, jog egzistuoja ryšys tarp įmonės dydžio ir ŽI įtraukimo lygio. Nustatytos labiausiai vadovų vertinamos ŽI savybės.
A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse	2008 m.	Tyrimu nustatyta, jog ŽI vaidmuo strateginiame valdyme priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų. ŽI įtraukimo lygis didesnis aukštesnio pelningumo įmonėse. Taip pat išsiaiškinta, jog vadovai labiausiai vertina savo darbuotojų kompetenciją, veiksmingumą ir turimą kvalifikaciją.
P. Boselie ir J. Paauwe	2004 m.	Tyrimo metu nustatyti penki faktoriai, kurie yra patys reikšmingiausi, siekiant užtikrinti ŽI efektyvų dalyvavimą organizacijos veikloje. Tai: strateginis bendradarbiavimas, patikimumas, atstovavimas, žinios verslo srityje bei technologijos.
J. Lemmergaard	2009 m.	Tyrimas paremtas D. Ulrich's modeliu. Išsiaiškinta, kokios ŽI funkcijos labiausiai išvystytos viename Danijos banke. Rezultatai parodė, jog ŽI kaip strateginio partnerio vaidmuo vis dar tobulintinas.
R. T. Krishnan	2005 m.	Tyrė ŽI specialistų integraciją į organizacijos rengimo procesą, bei pateikė penkis būdus, kaip šį procesą palengvinti.

Šaltinis: sudaryta autorės

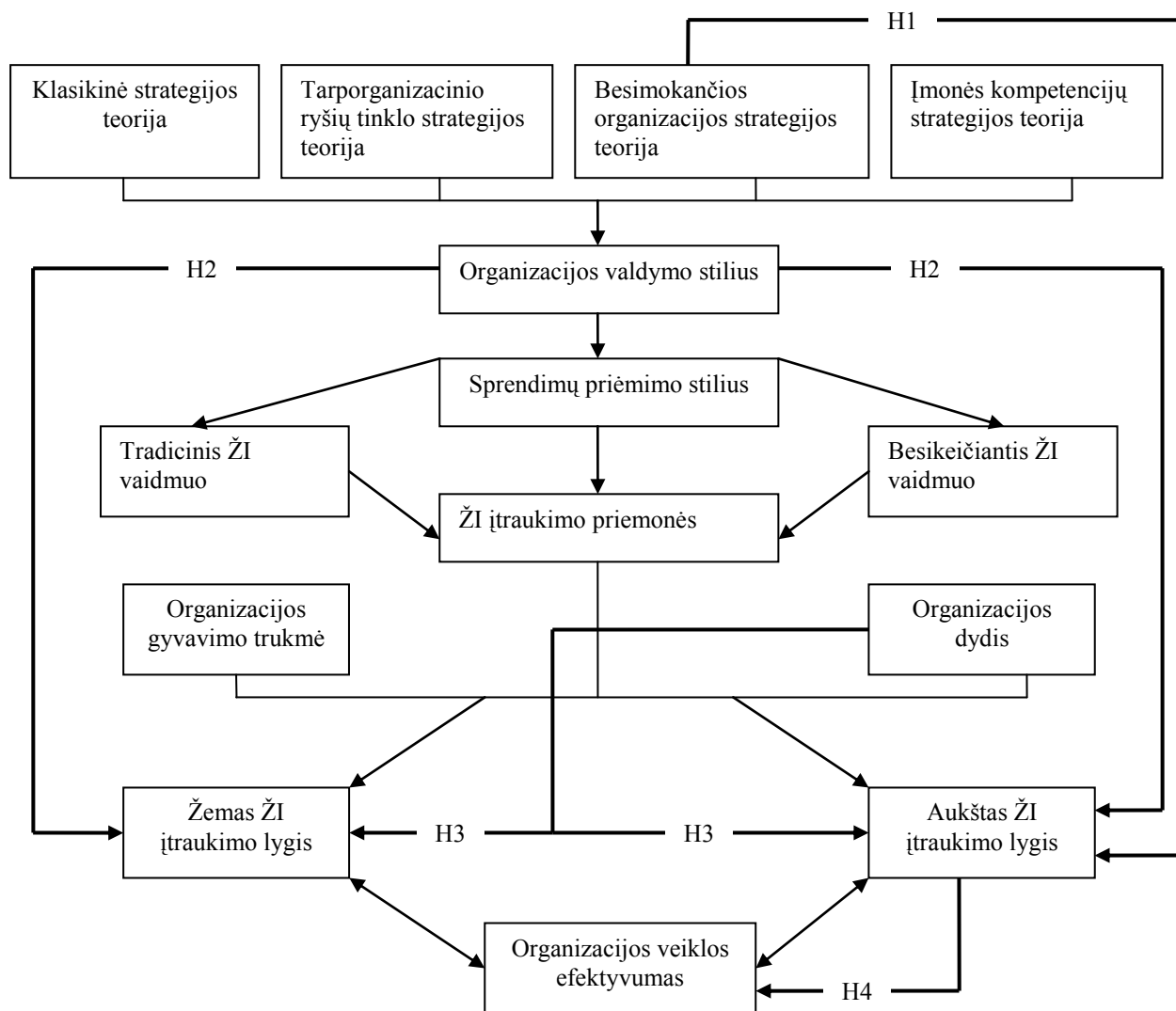
Apibendrinus visus tyrimus, galima neabejoti tuo, jog organizacijos vertina savo žmogiškuosius išteklius. Vadovai savo personalą laiko vienais svarbiausių išteklių. Kaip A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) tyrimas parodė, tos įmonės kurios labiau vertina žmogiškuosius išteklius ir stengiasi juos įtraukti į strateginius sprendimus, pasiekia didesnį veiklos pelningumą.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų tyrimų, Lietuvoje ši tema nebuvo pakankamai ištirta. Daugiausia tyrimų buvo atlikta užsienyje, ten buvo stengiamasi nustatyti požiūrį į žmonių išteklius ir jų įtraukimą į strateginį organizacijos valdymą lemiančius veiksnius, todėl būtų aktualu nustatyti, koks Lietuvos įmonių vadovų požiūris į žmogiškuosius išteklius bei koks ŽI įtraukimo lygis į strateginį organizacijos valdymą vyrauja šiuo laikotarpiu.

## 2.2 Žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį valdymą tyrimo modelis

Pirmoje šio skyriaus dalyje buvo pateikiami užsienio mokslininkų atlikti tyrimai, kurie atspindi užsienio organizacijų situaciją. Tyrimai parodė, kad organizacijos suvokia ŽI svarbą, stengiasi žmogiškuosius išteklius įtraukti į strateginį valdymą, pripažįsta, jog tai turi įtakos organizacijos konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Pavyko rasti tik vieną Lietuvos autorių atliktą tyrimą susijusią tema. Buvo tirta darbuotojų motyvacija, tačiau tyrimu buvo siekiama nustatyti ir darbuotojų įsitraukimą į strateginių sprendimų priėmimą. Atliekamu tyrimu bus bandoma nustatyti situaciją Lietuvos organizacijose. Remiantis prielaida, kad Lietuvos organizacijos, jų struktūra, veikimo principai, vidinė kultūra yra įtakojama užsienio šalių praktikos, tiriant Lietuvos organizacijas bus stengiamasi patikrinti kiek gauti rezultatai bus panašūs su užsienio šalių praktika.

Remiantis R. T. Krishnan (2005), J. Lemmergaard (2008), A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse (2008), P. Boselie ir J. Paauwe (2004), D. S. Weiss ir R. Finn (2005), P. Gunnigle ir S. Moore (1994), D. Ulrich (1998), L.Byars ir L.W. Rue (2006), H. Mintzberg (1998), V. Tamaševičius (1996), Holbeche (2004), Seiliaus (1998), Šalčiaus (2009), H. Vroom – A. Jago ir kitų mokslininkų atliktais darbais, sudarytas empirinis žmogiškųjų išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą modelis (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 3 pav. Žmogiškųjų išteklių įtraukimo į organizacijos strateginį valdymą empirinio tyrimo modelis

Tyrimo modelis sudarytas remiantis tuo, jog yra išskiriami skirtingi požiūriai į strategijos formavimą. Kuriant tyrimo modelį atsižvelgta į H. Mintzberg (1998) išskirtas strategijos mokyklas, kurių kiekviena atstovauja skirtingą strategijos suvokimą. Modelyje mokyklos suskirstytos į V. Tamaševičiaus (1996) išskiriamas keturias strategijos teorijas.

Suprantama, kad kiekviena organizacija į savo strategijos kūrimo procesą žvelgia skirtingai, remiasi skirtingomis strategijos mokyklomis, skiriasi valdymo forma, naudoja skirtingus sprendimų priėmimo būdus. Kaip pirmoje darbo dalyje nustatyta, kiekviena strategijos mokykla turi ryšį su

žmogiškaisiais ištekliais. Vienos mokyklos į juos atsižvelgia labiau, kitos mažiau, kas ir įtakoja žmogiškųjų išteklių įsitraukimą organizacijos valdyme.

Kiekviena strategijos mokykla formuoja savitą požiūrį į valdymą, vadovo vaidmuo kiekvienoje jų vis kitoks, galima teigti jog skirtingos mokyklos įtakoja, kokia valdymo forma organizacijoje yra pasirinkta. Organizacijos valdymo forma turi įtakos, kokie sprendimų priėmimo būdai yra taikomi. Modelyje panaudoti Šalčiaus (2009) bei A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) nurodyti valdymo stiliaus bei sprendimų priėmimo stilių bruožai.

Modelyje pavaizduota, jog organizacijose gali vyrėti tradicinis ŽI vaidmuo, kurį akcentavo L.Byars ir L.W. Rue (2006) bei I. Bakanauskienė (2008), arba besikeičiantis, kur ŽI atlieka kiek kitokias funkcijas, suteikiama galimybė įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą. Jį savo darbuose minėjo D. Ulrich (1998) ir L.Holbeche (2004).

ŽI įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis kiekvienoje organizacijoje gali būti įvairus, kaip matyti modelyje, tam įtakos gali turėti daugelis faktorių, tačiau ko gero svarbiausias yra tas, kokios priemonės naudojamos, kad ŽI galėtų dalyvauti strateginiame valdyme. Nuo šių priemonių panaudojimo priklauso, kiek ir kokiais būdais žmogiškieji ištekliai gali prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo, veiklos efektyvumo didinimo.

Taip pat modelyje pavaizduotos iškeltos hipotezės:

H1 Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis yra didžiausias;

H2 Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį;

H3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio;

H4 Didesnis žmonių išteklių įtraukimo lygis didina organizacijos efektyvumą.

Atlikus tyrimą, šios hipotezės bus patvirtintos arba paneigtos. Visa tai priklauso nuo tyrimo metu gautų rezultatų.

Tolimesniame skyriuje bus aptarta empirinio tyrimo metodika ir išnagrinėti gauti rezultatai.

### 3. EMPIRINIS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ ĮTRAUKIMO Į STRATEGINĮ ORGANIZACIJOS VALDYMĄ TYRIMAS

Šio skyriaus pirmoje dalyje aptarsime empirinio tyrimo metodiką, tikslą ir uždavinius. Bus aprašytas tyrimo organizavimo ir atlikimo būdas. Antroje dalyje pateiksime rezultatų nagrinėjimą, susiedami iškeltomis hipotezėmis, taip pat pateiksime tyrimo metu gautų rezultatų apibendrinimą.

#### 3.1 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį valdymą tyrimo metodika

Tyrimas yra skirtas nustatyti, kaip yra vertinami žmonių ištekliai šių dienų organizacijose, kaip žmonių išteklius vertina įmonių vadovai, kokį vaidmenį jie norėtų jiems priskirti.

Darbe remiamasi H. Mintzberg išskirtomis strategijos mokyklomis, kurios atliekant tyrimą suskirstytos į V.Tamaševičiaus (1996) pasiūlytas keturias strategijos teorijas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kuriomis strategijos teorijomis labiausiai remiasi tiriamos organizacijos, koks valdymo stilius bei darbuotojų įtraukimo lygis vyrauja organizacijose priklausomai nuo strategijos teorijų pasirinkimo.

**Empirinio tyrimo tikslas** - nustatyti strategijos mokyklų pasirinkimo bei kitų organizacijos veiksnių įtaką ŽI įtraukimo lygiui tiriamose organizacijose, bei nustatyti įtraukimo lygio poveikį organizacijos efektyvumui. Tikslui pasiekti yra keliami tokie **uždaviniai**:

1. Nustatyti tiriamų organizacijų strategijos formavimo principų poveikį žmonių išteklių įtraukimui;
2. Nustatyti organizacijos valdymo stiliaus pasirinkimo poveikį žmonių išteklių įtraukimui į strateginį organizacijos valdymą tiriamose organizacijose;
3. Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygį lemiančius veiksnius;
4. Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo lygio poveikį organizacijos efektyvumui tiriamose organizacijose.

**Tyrimo metodas ir keliamos hipotezės.** Duomenų surinkimui taikomas anketinės apklausos metodas. Šis metodas pasirinktas todėl, jog buvo siekiama respondentų nuomonės įvairovės, garantuojant jų anonimiškumą bei taupant laiką. Anketinės apklausos metodas buvo patogus todėl, kad anketas buvo galima išsiųsti respondentams elektroniniu paštu.

Anketos turinys yra pateiktas 1 PRIEDE. Anketą sudaro 22 klausimai, iš kurių 3 yra socialiniai- demografiniai, leidžiantys įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų amžių, lytį bei turimą išsilavinimą. Anketoje išskiriamos penkios amžiaus grupės (nuo 18 iki 56 ir daugiau metų) vienodais intervalais bei aštuoni įgytą išsilavinimą apibūdinantys pasirinkimai. Socialiniai- demografiniai klausimai, yra pateikti anketos gale.

Pagrindinę anketos dalį sudaro 19 uždaro tipo klausimų, kai kur paliekant galimybę respondentui įrašyti savo nuomonę jei jis mano kitaip. Klausimai anketoje sudaryti ir išdėstyti remiantis empiriniu tyrimo modeliu. Klausimai susieti su modelio sudedamosiomis dalimis (žr. 2 PRIEDA ) ir pagal tyrimo uždavinius nėra griežtai suskirstyti.

Klausimai anketoje yra plataus pasirinkimo, uždari ir sudaryti Likerto skalės principu. Kai kurie klausimai pateikiami konstatuojamąja forma, tačiau didžioji dalis yra klausiamosios formos. Klausimai, skirti nustatyti strategijos formavimo principams ir strateginės mokyklos pasirinkimui yra su galimybe pasirinkti tik vieną atsakymo variantą, siekiant kuo tikslesnių rezultatų.

Anketoje pateikiama nemažai klausimų, kurie turi keletą pasirinkimo galimybių, taip siekiant sužinoti platesnę respondentų nuomonę, neapsiribojant tik vienu atsakymo variantu.

Empiriniame tyrime yra keliamos keturios hipotezės, susijusios su darbuotojų įtraukimo lygiu atsižvelgiant į daugelį veiksnių aprašytų pirmame bei antrame šio darbo skyriuose. Hipotezės susietos su anketos klausimais bei empirinio tyrimo uždaviniais ir įkeltos į 6 lentelę.

6 lentelė

#### Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius ir keliamas hipotezes

Tyrimo uždavinys	Hipotezė	Anketos klausimas
1. Nustatyti tiriamų organizacijų strategijos formavimo principų poveikį žmonių išteklių įtraukimui	H1 Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis yra didžiausias.	1; 2; 3; 13; 15;
2. Nustatyti organizacijos valdymo stiliaus pasirinkimo poveikį žmonių išteklių įtraukimui į strateginį organizacijos valdymą tiriamose organizacijose	H2 Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį.	4; 5; 6; 7; 3; 15 ; 8; 9; 10; 16
3. Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygį lemiančius veiksnius	H3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio.	11; 12; 14; 17
4. Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo lygio poveikį organizacijos efektyvumui tiriamose organizacijose	H4 Didesnis žmonių išteklių įtraukimo lygis didina organizacijos efektyvumą.	15; 18; 19

Šaltinis: sudaryta autorės

Lentelėje pavaizduotas hipotezių susiejimas su konkrečiu tyrimo uždaviniu, bei į jį atsakančiais klausimais. Reiktų pažymėti, jog nurodyti klausimai apima platesnį veiksnių spektrą, nei veiksnius, kurie susiję su iškeltomis hipotezėmis. Atsakymai į šiuos klausimus leidžia plačiau pažvelgti į tiriamą problemą.

**Tyrimo imtis.** Remiantis užsienio mokslininkų praktika ir siekiant nustatyti žmonių išteklių įtraukimą lemiančius veiksnius, anketa buvo skirta įmonių vadovams, manant, jog jų atsakymai teisingiausiai atskleis esamą padėtį. Įmonės buvo pasirinktos iš internetinio įmonių katalogo Visa Lietuva. Tirtos įmonės užsiima Didmenine prekyba/ tiekimu ir yra įsikūrusios Kaune, nurodžiusios pilnai savo kontaktus bei pateikusios nuorodą į savo internetinę svetainę. Tokių įmonių, atitinkančių visus reikiamus kriterijus, kurie palengvintų susisiekimą su jomis, iš viso buvo rasta 31. Šios srities



įmonės buvo pasirinktos todėl, kad jų tarpe buvo įvairaus dydžio organizacijų taip siekiant gauti visapusiškesnius duomenis.

Statistinių tyrimo imties dydį  $n$  apskaičiuosime remdamiesi *Paniotto* formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

$N$  – visumos dydis

$\Delta$  – paklaida; rezultatus pateiksime su 5 proc. paklaida. (Martišius, Vaičiūnas, 2001).

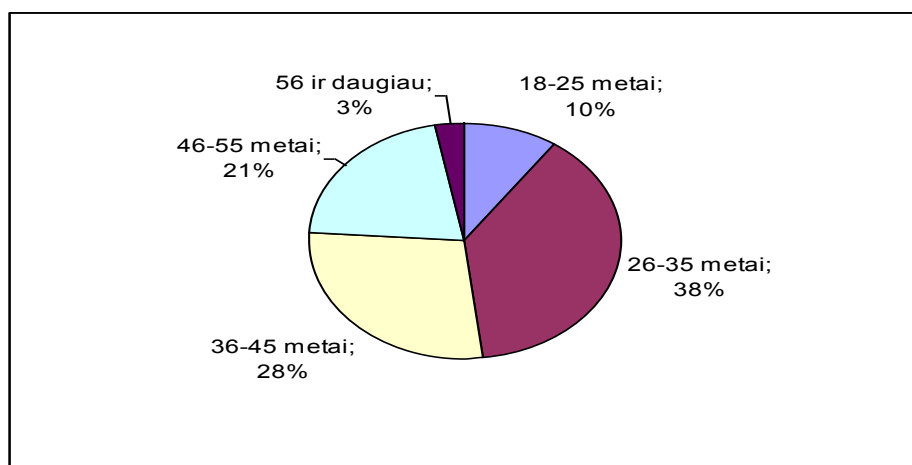
Norint duomenis gauti ne didesne kaip 5% paklaida, reikėjo apklausti 29 įmonių vadovus. Anketos įmonių vadovams buvo išsiųstos iš anksto susitarus telefonu, taip siekiant užtikrinti 100% atsakomumą.

**Tyrimo organizavimas.** Kaip jau buvo minėta anksčiau, atliekant tyrimą buvo siekiama apklausti įmonių vadovus. Suvokiant tai, jog įmonių vadovai užsiėmę žmonės ir todėl atsakomumo procentas gali būtų labai mažas, buvo nuspręsta su kiekvienu vadovu asmeniškai susitarti dėl dalyvavimo tyrime. Telefonu gavus patvirtinimą apie sutikimą dalyvauti tyrime, kiekvienam vadovui elektroniniu paštu buvo išsiųstos nuorodos užpildyti anketą, taip siekiant užtikrinti, jog tyrimo anketą galėtų užpildyti tik jie, o ne kiti įmonės darbuotojai. Anketai sukurti panaudotas [www.publika.lt](http://www.publika.lt) interneto portalas.

Anketų pildymui buvo paliktas 1 savaitės laikotarpis. Pasibaigus nustatytam laikotarpiui buvo užfiksuotos 29 užpildytos anketos Sugadintų anketų negauta.

Toliau atliksime tyrimo dalyvių apžvalgą, nustatydami dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal pasirinktus socialinius- demografinius kriterijus (amžius, lytis, išsilavinimas).

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas žemiau esančiame 4 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autorės

4 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių

4 paveiksle matyti, kad dvi didžiausios apklaustųjų grupės pagal amžių buvo 26-35 metai ir 36-45 metai. Beveik 40% apklaustųjų patenka į antrą grupę, kur amžius svyruoja nuo 26 iki 35 metų. Tai leidžia manyti, jog tirtoms organizacijoms vadovauja pakankamai jauni vadovai.

Tyrimu taip pat buvo norima nustatyti, koks respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Gauti rezultatai parodė, jog tyrime dalyvavo 65 % vyrų ir 35% moterų.

Pildant anketą įmonių vadovai buvo prašomi nurodyti savo išsilavinimą. 26 respondentai, o tai yra apie 90%, nurodė jog yra baigę aukštąjį, tuo tarpu 2 respondentai (apie 7%) turi vidurinį išsilavinimą, bei 1 (3%) respondentas nurodė, jog turi pagrindinį su profesine kvalifikacija išsilavinimą.

Apibendrinant tirtų organizacijų rezultatus pagal socialinius-demografinius kriterijus, galime konstatuoti, jog vyrauja pakankamai jauno amžiaus vadovai vyrai, turintys aukštąjį išsilavinimą.

Sekančioje dalyje aptarsime empirinio tyrimo rezultatus.

## **3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir gautų rezultatų apibendrinimas**

Toliau šiame poskyryje bus aptarti tyrimo metu gauti duomenys pagal išsikeltus tyrimo uždavinius.

### **3.2.1 Strategijos formavimo principų poveikis ŽI įtraukimui**

**Pirmasis tyrimo uždavinys** – nustatyti tiriamų organizacijų strategijos formavimo principų poveikį žmonių išteklių įtraukimui.

Šiuo uždaviniu siekiama nustatyti, kokiais principais remiantis yra formuojamos strategijos tiriamose organizacijose. Taip pat siekiama nustatyti, kuriomis strategijos mokyklomis pagal H. Mintzberg vadovaujasi tiriamos organizacijos. Kadangi mokyklų yra net dešimt, jos analizuojant tyrimo metu gautus duomenis bus suskirstytos į platesnes grupes pagal V. Tamaševičių (1996). Šiuo uždaviniu, išsiaiškinus, kuri strategijos teorija vyrauja tiriamose organizacijose, bus siekiama nustatyti, kaip tai susiję su žmonių išteklių įtraukimo lygiu, bei kuriai strategijos teorijai priklausančios mokyklos labiausiai įtraukia žmonių išteklius į strateginių sprendimų priėmimo procesą.

Pirmasis uždavinys yra susietas su pirma hipoteze – H1 Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis yra didžiausias.

Autoriai, nagrinėję strategijos mokyklas nustatė, jog jos skiriasi pagal tai, koku požiūriu vadovaujasi: subjektyviu ar objektyviu, bei kokios aplinkos vertinimas yra svarbesnis: vidinės ar išorinės. Tyrimo anketoje respondentų buvo klausama, į kurią aplinką labiausiai atsižvelgia formuodami organizacijos strategiją. Nebuvo nė vieno iš apklaustųjų, kuris būtų teigęs jog labiausiai vertina vidinę aplinką. 10% respondentų kreipia dėmesį tik į išorinę aplinką. 90% respondentų rengdami įmonės strategiją vertina tiek vidinę, tiek ir išorinę aplinką. Tai reiškia, jog jiems svarbu,

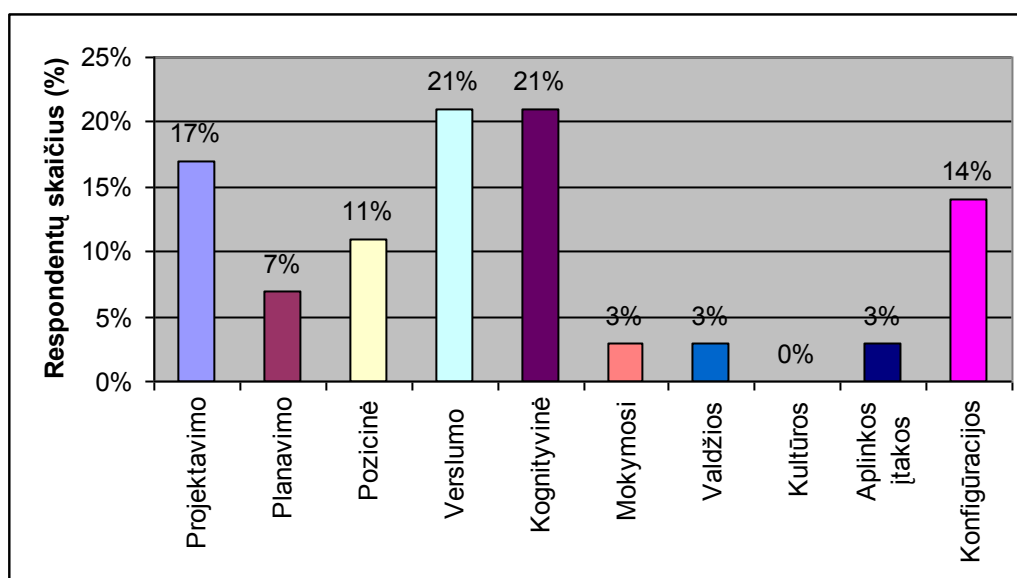
kas vyksta organizacijos viduje, bet nepamiršta ir išorinės aplinkos, daro viską, kad išliktų konkurencingi.

Taip pat buvo siekiama nustatyti kokių požiūriu, objektyviu ar subjektyviu, apklaustieji vadovaujasi formuodami organizacijos strategiją. Apie 70% respondentų nurodė, jog strateginiame valdyje pasikliauja objektyviu požiūriu, vertina turimus faktus, neskiria daug dėmesio informacijos interpretavimui, o suvokia ją tokia, kokia yra pateikta. Subjektyviu požiūriu vadovaujasi 30% apklaustųjų, jie formuodami strategiją remiasi turimos informacijos interpretacijomis.

Kaip jau buvo minėta pirmame skyriuje, strateginės mokyklos skiriasi tarpusavyje pagal tai, kokių požiūriu: subjektyviu ar objektyviu remiasi. Pagal gautus duomenis galima spręsti, jog tirtosios organizacijos labiau remiasi tomis mokyklomis, kurios vadovaujasi objektyviu požiūriu (projektavimo, planavimo, pozicionavimo mokyklos), t.y. klasikine strategijos teorija.

Taip pat respondentų buvo klausama, ar keitėsi strategijos formavimo principai bėgant laikui. 38% respondentų teigė, jog principai nesikeitė, na o 62% atsakiusių nurodė jog jų organizacijose strategijos formavimo principai laikui bėgant kažkiek keitės, tai reiškia, jog tos organizacijos strategijos formavime gali turėti konfigūracinės mokyklos, kuri priklauso tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorijai bruožų.

Siekiant išsiaiškinti, kokiomis strategijos mokyklomis formuojant strategiją remiasi tirtųjų organizacijų vadovai, respondentai buvo prašomi iš nurodytų dešimt strategijos mokyklų trumpų apibūdinimų išsirinkti vieną, kuris labiausiai tinką jų organizacijoje vyraujančiai situacijai apibūdinti (žr. 5 pav.).



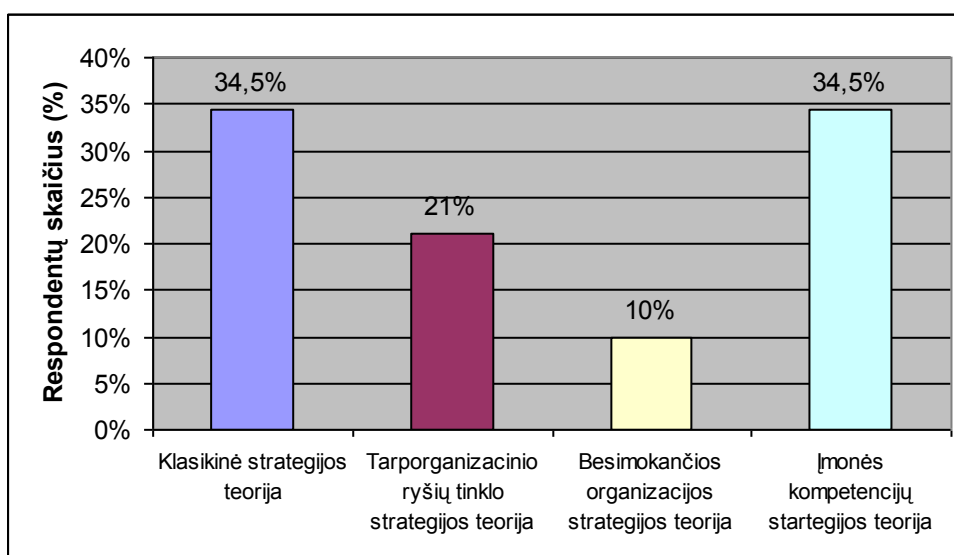
Šaltinis: sudaryta autorės

**5 pav. Strateginių mokyklų pasirinkimas**

Kaip matyti 5 paveiksle, vyraujančios mokyklos buvo Verslumo (21%), kur strategijos rengimas yra individualus procesas, į strateginį planavimą žvelgiama vieno vadovo akimis; Kognityvinė (21%) – strategijos formavimas taip pat priskiriamas individualiam procesui ir svarbiausias asmuo nurodomas vadovas. Šiek tiek mažiau respondentų rinkosi Projektavimo mokyklą (17%). Remiantis šios mokyklos principais – strategijos rengimas atliekant SSGG analizę. Konfigūracijos mokyklą rinkosi 14% respondentų. Ši mokykla teigia, jog strategijos rengimas yra tarytum transformacijos procesas.

Dažniausiai respondentų pasirinktos mokyklos pasižymi tuo, jog už strategiją yra atsakingas įmonės vadovas. Ši procesą stengiasi kontroliuoti jis vienas. Strategija priklauso nuo jo asmeninių savybių ir ateities vizijos.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, visas strategijos mokyklas galima suskirstyti į V. Tamaševičiaus (1996) pasiūlytas keturias strategijos teorijas (žr. 6 pav.).



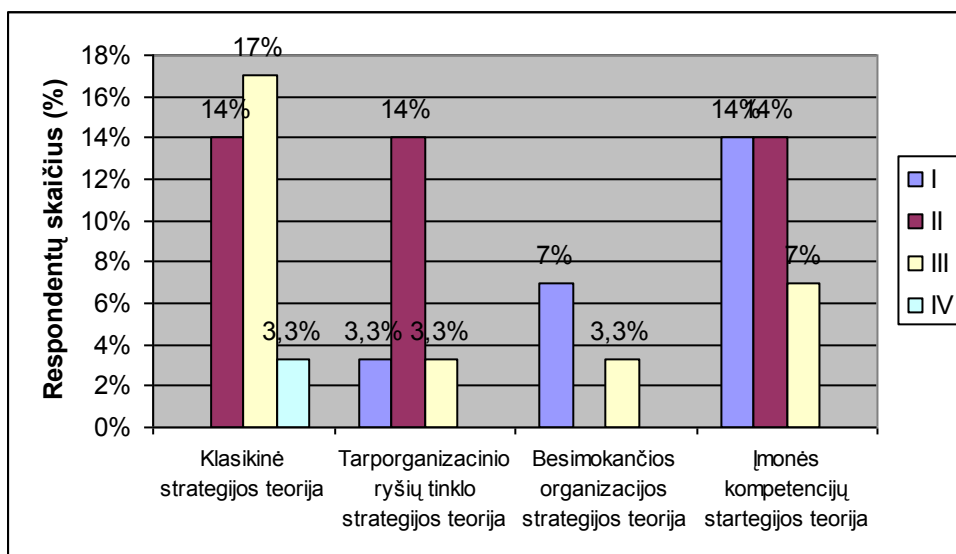
Šaltinis: sudaryta autorės

### 6 pav. Strategijos teorijų pasirinkimas

Kaip matyti iš 6 paveikslo, respondentų pasirinkimuose yra dvi vyraujančios strategijos teorijos. Tai yra Klasikinė strategijos teorija bei Įmonės kompetencijų strategijos teorija. Šios dvi teorijos iš dalies panašios tuo, jog strategijos formavimu užsiima organizacijos vadovybė, tačiau jos turi nemažai skirtumų. Klasikinė strategijos teorija pasižymi didesniu prognozavimo lygiu. Tai daugiau analitinis procesas, parengtas įvairiais skaičiavimais bei dideliu formalumu. Tuo tarpu Įmonės kompetencijų strategijos teorija visiškai priklausoma nuo vadovo turimų gebėjimų, bei ateities vizijos.

Toliau bandysime pažiūrėti, kaip strategijos mokyklos pasirinkimas susijęs su žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygiu (žr. 7 pav.). Įtraukimui nustatyti anketoje

buvo pateiktos keturios įtraukimo lygio grupės, kiekviena grupė toliau darbe bus prilyginta atskiram lygiui: 0-25% - I lygis; 26-50% - II lygis; 51-75% - III lygis; 76-100% - IV lygis.



Šaltinis: sudaryta autorės

**7 pav. Strategijos teorijų ir ŽI įtraukimo lygio priklausomybė**

Kaip matyti 7 paveiksle, mokyklos buvo priskirtos strategijos teorijoms. Rezultatai parodė, jog Klasikinės strategijos teorijai priklausančių mokyklų žmonių išteklių įtraukimo lygis yra didžiausias. Kad rezultatai būtų akivaizdesni, toliau 7 lentelėje pateiksime žmonių išteklių įtraukimo lygio vidurkius priklausomai nuo strategijos teorijos. Lentelėje rezultatai pateikiami didėjančia tvarka.

7 lentelė

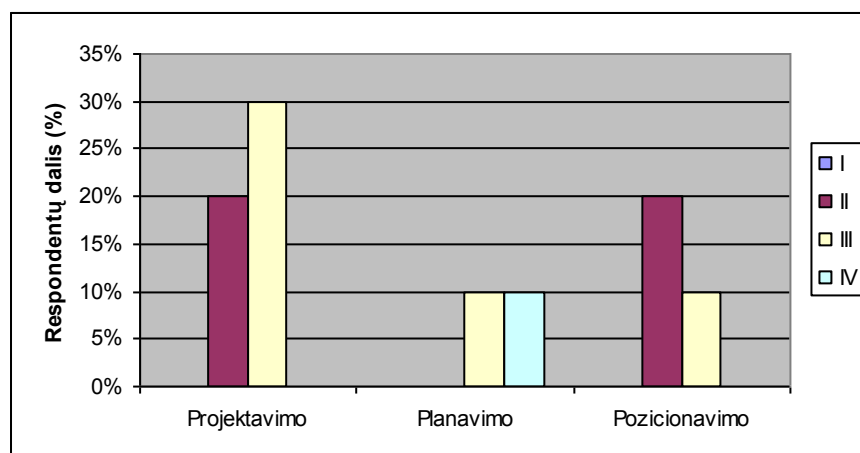
**ŽI įtraukimo lygio vidurkis priklausomai nuo strateginės mokyklos**

Strategijos teorija	ŽI įtraukimo lygio vidurkis
Besimokančios organizacijos strategijos teorija	1,66
Įmonės kompetencijų strategijos teorija	1,8
Tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorija	2
Klasikinė strategijos teorija	2,7

Šaltinis: sudaryta autorės

7 paveiksle pavaizduotus rezultatus patvirtina 7 lentelėje pateikti duomenys. Iš pateiktų ŽI įtraukimo lygio vidurkių, akivaizdu jog Klasikinės strategijos teorijai priklausančios mokyklas pasirinkusios organizacijos labiausiai įtraukia žmogiškuosius išteklius į strateginį valdymą.

Išsiaiškinus, kad Klasikinė strategijos teorijos žmonių išteklių įtraukimo lygis aukščiausias, 8 paveiksle pateikiami gauti duomenys, parodantys kaip minėtai strategijos teorijai priklausančios strategijos mokyklos įtraukia žmonių išteklius.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 8 pav. Klasikinės strategijos teorijai priklausančių mokyklų ŽI įtraukimo lygis

8 paveiksle matyti, jog Projektavimo mokyklos žmonių išteklių įtraukimo lygis didžiausias. Tačiau mokslininkai, kurie nagrinėjo strategijos mokyklas, teigė, jog mokyklos priklausančios Klasikinės strategijos teorijai, kaip tik nepasižymi dideliu žmonių išteklių įtraukimo lygiu, kadangi šios mokyklos remiasi skaičiais, mažiau dėmesio skiria žmonėms, kai tuo tarpu Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančios mokyklos labiau linkusios įtraukti darbuotojus, strategijos rengimą labiau suvokia kaip kolektyvinį procesą. Todėl remiantis Arimavičiūtės (2005), Jusevičiaus (1998), Matthews (2005) bei kitų mokslininkų darbais analizuojant strategijos mokyklas, buvo iškelta *pirmoji hipotezė H1* Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis didžiausias. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog šią hipotezę reiktų paneigti, kadangi kaip iliustruoja 7 paveikslas, tirtose organizacijose labiausiai žmonių išteklius įtraukia Klasikinės strategijos teorija besiremiančios įmonės. Šios strategijos teorijos žmonių išteklių įtraukimo lygio vidurkis yra didžiausias, kai tuo tarpu Besimokančios organizacijos strategijos teorijos ŽI įtraukimo lygio vidurkis buvo mažiausias. Gautus rezultatus galima būtų paaiškinti tuo, jog tirtų įmonių vadovai strategijos formulavimą laiko sudėtingu ir formaliu procesu, tačiau pasitaikius progai stengiasi į jį įtraukti ir savo įmonės žmogiškuosius išteklius.

### 3.2.2 Organizacijos valdymo stiliaus poveikis ŽI įtraukimui

**Antrasis tyrimo uždavinys:** Nustatyti organizacijos valdymo stiliaus pasirinkimo poveikį žmonių išteklių įtraukimui į strateginį organizacijos valdymą tiriamose organizacijose. *Hipotezė H2* Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį.

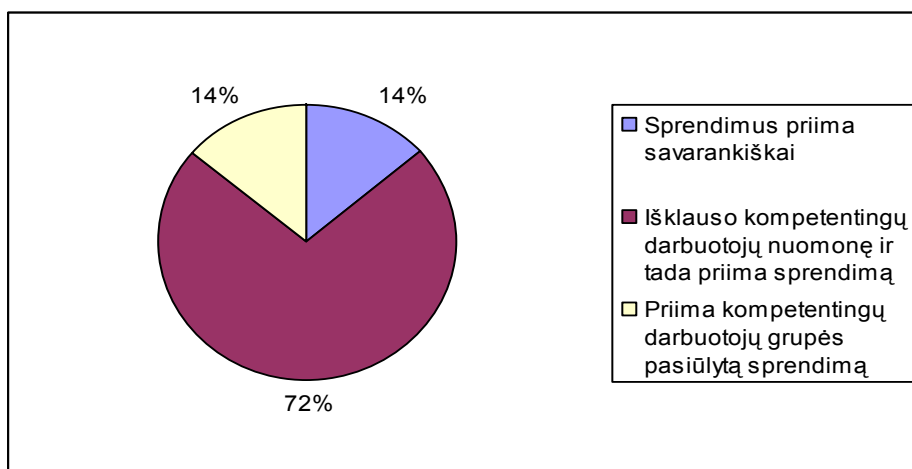
Šiuo tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti, koks valdymo stilius vyrauja tirtose organizacijose, kokie santykiai tarp vadovų ir jų pavaldinių, kokiais būdais priiminėjami sprendimai, koks ryšys tarp valdymo stiliaus ir žmonių išteklių įtraukimo lygio bei strateginių mokyklų.

Respondentų anketoje buvo klausama, koks valdymo stilius labiausiai atspindi jų organizaciją. Gauti rezultatai parodė, jog tirtose organizacijose vyrauja demokratinis valdymo

stilius. Šį valdymo stilių nurodė apie 48% respondentų. Kaip jau buvo minėta pirmame šio darbo skyriuje, demokratinis valdymo stilius pasižymi tuo, jog tokiose organizacijose yra pasitikima žmonėmis, jiems yra suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus. Nedaug atsilieka liberalusis valdymo stilius - 41% atsakiusiųjų nurodė šį stilių. Liberalusis valdymo stilius garantuoja darbuotojų kūrybinę laisvę, nevaržo įvairias apribojimais, skatina imtis atsakomybės. Autokratinį valdymo stilių nurodė 11% respondentų. Organizacijos, kuriose vyrauja šis valdymo stilius visą valdžią savo rankose turi vadovas, jis nesuteikia galimybės pavaldiniams priiminėti sprendimų, su darbuotojais bendrauja per atstumą.

Taip pat tirtųjų įmonių vadovai buvo prašomi įvardinti savo santykius su pavaldiniais. Atsakymai parodė, jog 59% respondentų su pavaldiniais sieja draugiški santykiai, dalykiškus santykius įvardijo 34% respondentų. 7% respondentų teigė, jog jų įmonėse vyrauja įtemti santykiai. Tai galima būtų susieti su tuo, jog šie respondentai savo organizacijos efektyvumą vertina tik patenkinamai, tad galima teigti, jog dėl neypatingai gerų veiklos rezultatų vyrauja įtemta situacija visoje organizacijoje.

Siekiant nustatyti, kaip organizacijos valdymo stilius susijęs su darbuotojų įtraukimu į valdymą, organizacijų vadovų buvo prašoma įvardinti, koku būdu yra priiminėjami svarbūs sprendimai jų organizacijose. Kaip matyti iš 9 pav. net 72% vadovų teigia, jog jie išklauso kompetentingų darbuotojų nuomonę ir tada priima sprendimą, t.y. naudoja konsultacinį sprendimų priėmimo stilių. 14% respondentų teigia jog sprendimus priima savarankiškai, neklausia savo pavaldinių nuomonės. Toks sprendimų priėmimo būdas priskiriamas autokratiniam stiliui. Taip pat 14% respondentų teigia, jog yra pasiruošę priimti tokį sprendimo variantą, kokį pasiūlo darbuotojai – grupinis sprendimų priėmimo stilius. Ko gero, negalima būtų teigti, jog vienas kažkuris sprendimų priėmimo stilius yra geresnis už kitus. Viskas priklauso nuo organizacijos, vadovo, darbuotojų, tiek įmonės ekonominės situacijos, tiek ir vidinės kultūros.



Šaltinis: sudaryta autorės

**9 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo stilių**

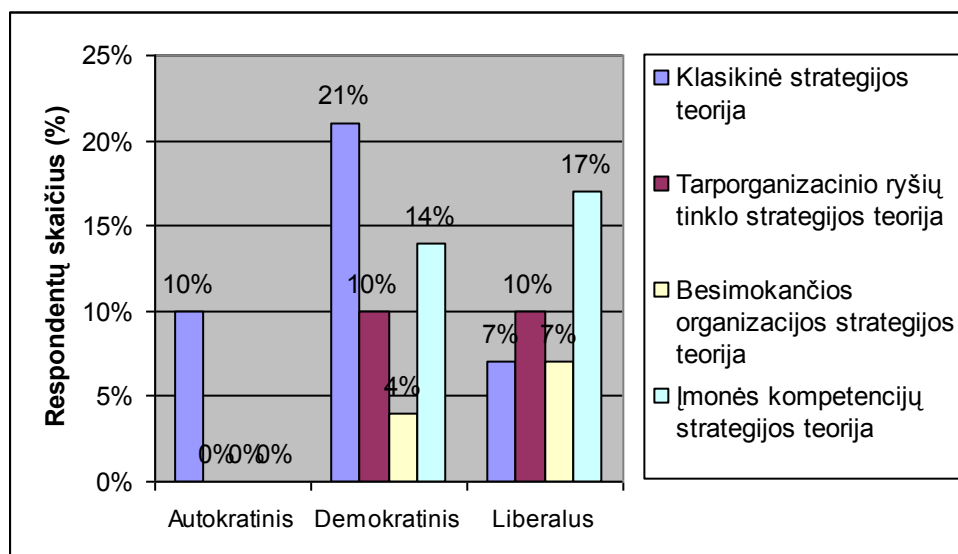
Vadovai buvo paprašyti detaliau įvardinti sprendimų priėmimo procesą. Gautus rezultatus palyginsime su respondentų nurodytu valdymo stiliaus pasirinkimu.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, autokratinį valdymo stilių nurodė 3 respondentai, tai sudarė 11% visų apklaustųjų. 2 iš jų teigė, jog sprendimus priima savarankiškai, darbuotojai pateikia reikiamą informaciją, taip pat parinkti kompetentingi darbuotojai turi galimybę išsakyti savo pasiūlymus, o vienas nurodė, jog išklauso ir kompetentingų darbuotų nuomonę, suteikia progą darbuotojams išsakyti savo nuomonę.

Demokratinį valdymo stilių nurodė 48% respondentų. 79% iš jų nurodė, priimant sprendimą išklauso kompetentingų darbuotojų nuomonę, taip pat teigė, kad visiem darbuotojam suteikiama galimybė išsakyti savo pasiūlymus.

Liberalųjį valdymo stilių pasirinko 41% respondentų. 75% iš jų priimant sprendimą išklauso darbuotojų nuomonę, 17% pasiruošę priimti bet kokią pasiūlytą sprendimą, o 8% t.y.1 respondentas sprendimus priima pats.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kiekviena organizacija formuodama strategiją remiasi skirtingais principais. Strategijos rengimas taip pat priklauso nuo to, koks valdymo stilius vyrauja organizacijoje. 10 pav. pateikiamas strategijos mokyklų, kurios suskirstytos į 4 strategijos teorijas pagal Tamaševičių (1996), pasirinkimą priklausomai nuo vyraujančio valdymo stiliaus.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 10 pav. Ryšys tarp valdymo stiliaus ir strategijos teorijų pasirinkimo

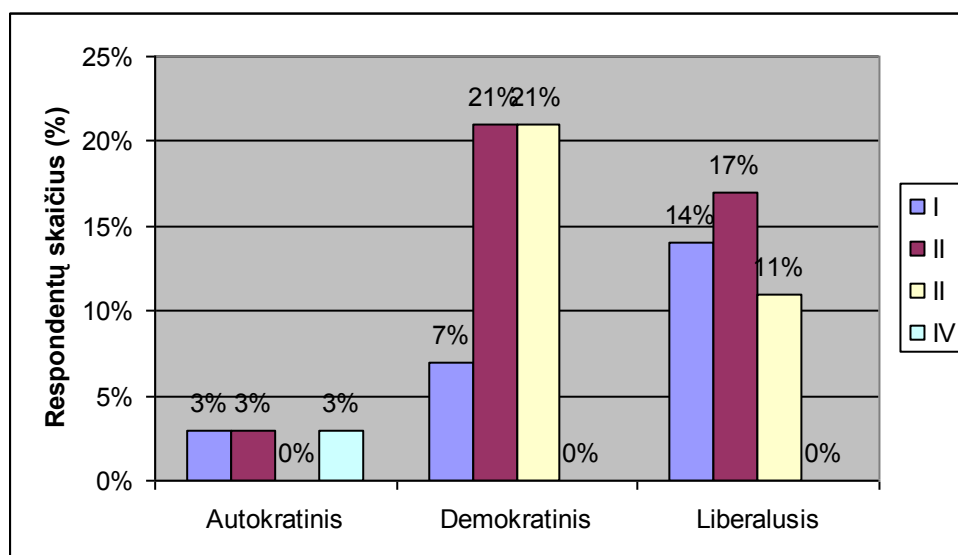
Kaip matyti paveiksle, respondentai, nurodę autokratinį valdymo stilių, formuodami savo organizacijos strategiją remiasi Klasikine strategijos teorija, kuri pasižymi formaliu, analitiniu procesu.



Respondentai, pasirinkę demokratinį valdymo stilių, mažiausiai remiasi Besimokančios organizacijos strategijos teorija, kai tuo tarpu pagal demokratinio valdymo stiliaus apibrėžimą rezultatas ko gero turėtų būti priešingas. Tarp šio valdymo stiliaus atstovų labiausiai vyravo Klasikinė strategijos teorija.

Liberaliojo valdymo stiliaus atstovai dažniausiai rinkosi Įmonės kompetencijų strategijos teoriją, kuri pasižymi tuo, jog strategijos rengimas labiausiai priklauso nuo vadovo, jo požiūrio, ateities vizijos bei informacijos interpretavimo.

Toliau pateiktame 11 paveiksle yra pavaizduota žmonių išteklių įtraukimo lygio priklausomybė nuo valdymo stiliaus. Kaip jau buvo minėta anksčiau, įtraukimo dydis matuojamas lygiais ( I; II;III arba IV). Šie lygiai prilyginami ŽI išitraukimui į strateginį valdymą procentais: 0-25% - I lygis; 26-50% - II lygis; 51-75% - III lygis; 76-100% - IV lygis.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 11 pav. Darbuotojų įtraukimo lygio priklausomybė nuo valdymo stiliaus

Iš gautų duomenų būtų galima daryti tokias išvadas: tose organizacijose, kuriose vyrauja demokratinis valdymo stilius, žmonių išteklių įtraukimo lygis į organizacijų strateginį lygį yra aukščiausias. Tačiau tam, kad šį teiginį dar labiau sustiprinti, 8 lentelėje pateikiamas valdymo stilių žmonių išteklių įtraukimo lygio vidurkių palyginimas.

8 lentelė

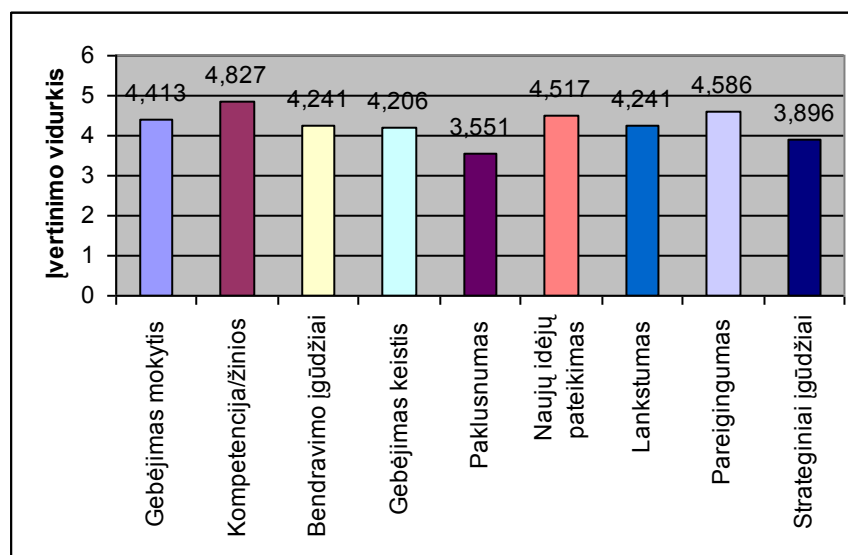
### ŽI įtraukimo lygis priklausomai nuo valdymo stiliaus

Valdymo stilius	ŽI įtraukimo lygio vidurkis	Valdymo stilių pasirinkusių respondentų dalis
Autokratinis	2,3	11%
Demokratinis	2,3	48%
Liberalusis	1,9	41%

Šaltinis: sudaryta autorės

8 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog autokratinio ir demokratinio valdymo stiliaus žmonių išteklių įtraukimo lygio vidurkis yra vienodas, tačiau atsižvelgiant į tai, jog autokratinį valdymo stilių buvo nurodę tik 11 % respondentų, o demokratinį valdymo stilių - 48% respondentų, galima teigti, jog demokratinio valdymo stiliaus žmonių išteklių įtraukimo lygis yra didžiausias.

Siekiant nustatyti, kaip vertinami žmonių išteklių įtraukimas atsižvelgiant į organizacijoje vyraujančią valdymo stilių, respondentai buvo paprašyti nurodyti, kurios žmonių išteklių savybės jiems atrodo svarbiausios. Gauti duomenys pavaizduoti 12 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

**12 pav. Žmonių išteklių savybių vertinimas**

Respondentams 12 paveiksle parodytas ŽI savybės reikėjo įvertinti pagal svarbą nuo 1 iki 5 balų. Paveiksle pateiktas įvertinimo vidurkis. Gauti rezultatai parodė, jog labiausiai apklaustųjų vertinama savybė yra darbuotojų turima kompetencija ir žinios, antra pagal svarbą savybė yra pareigingumas, toliau seka naujų idėjų pateikimas.

Tyrimo metu gauti rezultatai panašūs į A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse (2008) tyrimo rezultatus. Šie mokslininkai taip pat siekė nustatyti, kokias žmonių išteklių savybes vertina įmonių vadovai. Svarbiausia ir reikšmingiausia savybė buvo taip pat darbuotojų turima kompetencija.

Gauti rezultatai parodė, jog paklusnumas yra mažiausiai vertinama ŽI savybė. Akivaizdu, jog apklaustieji įmonių vadovai labiau vertina protingus ir savo nuomonę nebijančius reikšti darbuotojus, kurie linkę teikti siūlymus dėl jų netenkinančių sprendimų, o ne akiai jiems paklusti.

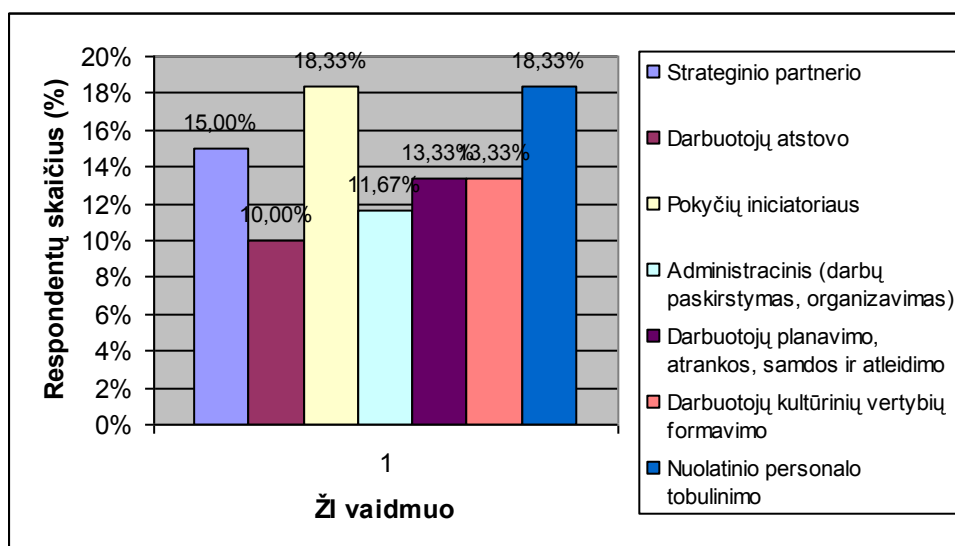
Kalbant apie žmonių išteklių strateginius įgūdžius, šią ŽI savybę respondentai laiko viena iš mažiausiai svarbių.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, naujų idėjų pateikimą respondentai nurodė kaip vieną iš svarbiausių ir labiausiai vertinamų žmonių išteklių savybių. Vadovai buvo parašyti įvertinti, kaip

dažnai jų pavaldiniai teikia siūlymus ir idėjas dėl organizacijos strateginių tikslų. Tyrimo rezultatai buvo tokie: 28% respondentų teigė, jog jų darbuotojai pastoviai teikia naujas idėjas; 65% - kartais; 7% - niekada. Kaip matyti iš gautų duomenų, dažniausiai tik kartais darbuotojai reiškia savo nuomonę dėl strateginių tikslų. Tik apie 28 % respondentų pažymėjo, kad jų darbuotojai pastoviai teikia siūlymus, priimant sprendimus. Dalyvavimas priimant sprendimus pasireiškia tuo, jog jie supažindinami su problema, suteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę.

7% respondentų nurodė, kad jų darbuotojai niekada neteikia pasiūlymų, į sprendimų priėmimą yra įtraukiami 0-25 % atvejų. Darbuotojai prisideda prie sprendimų priėmimo tik pateikdami informaciją, arba neprisideda išvis.

Apklausoje dalyvavę vadovai buvo paprašyti nurodyti, kokį jų manymų vaidmenį turėtų atlikti žmogiškieji ištekliai organizacijoje. Gauti duomenys pavaizduoti 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

**13 pav. Žmonių išteklių vaidmuo organizacijoje**

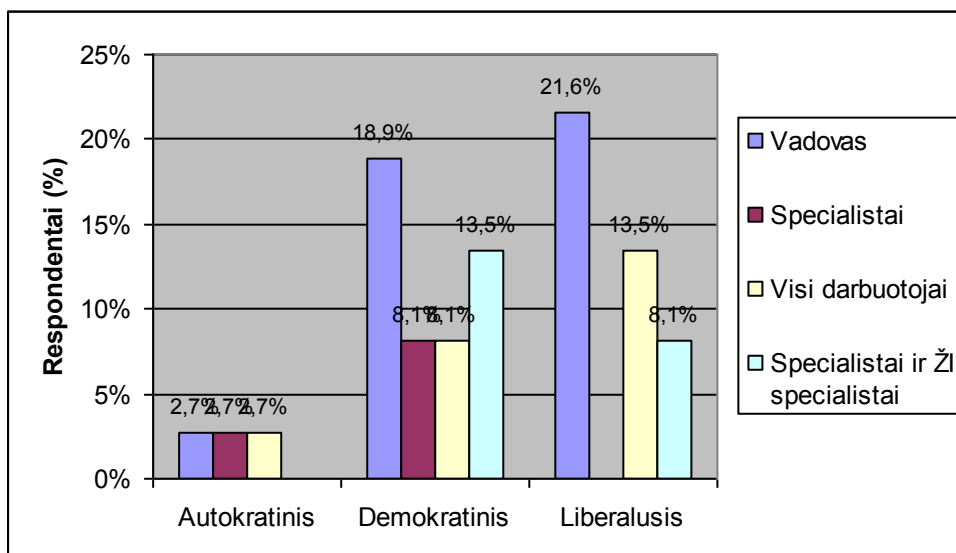
Kaip matyti iš gautų duomenų, dauguma respondentų (18,33%) žmonių išteklius įsivaizduoja atliekant personalo tobulinimo funkcijas, bei mano, kad jie turėtų būti pokyčių iniciatoriai (18,33%).

Užsienio mokslininkų tyrimų metu taip pat buvo gauti panašūs duomenys. Collison, Frangos (2002), J. Lemmergaard (2009) bei A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) tyrimų metu buvo išskiriamos tokios labiausiai pageidaujamos savybės ir vaidmenys kaip pokyčių inicijavimas, mokymasis, strateginiai įgūdžiai ir kiti.

15% respondentų mano, jog žmogiškieji ištekliai turėtų tapti partneriu kuriant įmonės strategiją. Iš šių 15% respondentų, 78% į klausimą, kas turėtų užsiimti organizacijos strategijos formavimu atsakė, jog kartu su vadovu tai turėtų daryti arba visi įmonės darbuotojai arba speciali profesionalų komanda kartu su žmogiškųjų išteklių specialistais.

Šie rezultatai rodo, jog tirtų įmonių vadovai į žmonių išteklius žiūri kiek plačiau. Pamažu atsisakoma nuomonės, jog žmogiškųjų išteklių specialistai organizacijose rūpinasi tik darbuotojų atrankos ir samdos klausimais, tačiau vadovams vis svarbiau tampa, jog žmonių ištekliai pateiktų naujas idėjas, vykdytų pokyčius organizacijose, užsiimtų darbuotojų gebėjimų tobulinimu ir jų kvalifikacijos kėlimu. Žmonių ištekliai pradedami suvokti ir kaip strateginiai partneriai. Galbūt praktinis jų įsitraukimas nėra labai didelis, tačiau tai, kad pritariama nuomonei, jog tai yra svarbu ir naudinga, tai jau žingsnis pirmyn.

Išsiaiškinus vadovų labiausiai vertinamas ŽI savybes ir vaidmenis, buvo siekiama nustatyti, koks respondentų požiūris į tai, kas turėtų būti atsakingas už organizacijos strategijos rengimą. Ar vadovai būtų linkę šį procesą perleisti įmonės darbuotojams, kvalifikuotiems specialistams, ŽI specialistams, ar mano jog už strategijos formavimą vis tik turi būti atsakingas tik vadovas. 14 paveiksle pateikiami respondentų pasirinkimai dėl strategijos formavimo, priklausomai nuo to, kurių valdymo stilių jie atstovauja.



Šaltinis: sudaryta autorės

**14 pav. Strategijos formuotojų pasirinkimas priklausomai nuo valdymo stiliaus**

Kaip matyti 14 paveiksle beveik puse visų apklaustųjų, nesvarbu kokį valdymo stilių nurodė, mano jog strategijos formavimas visų pirma yra vadovo atsakomybė, be jo šis procesas vykti neturėtų. 13,5% demokratinio stiliaus atstovų mano, jog strategijos formavimui turėtų vadovauti specialistai su ŽI atstovais, tačiau vis tik didžioji dalis linkusi manyti, jog tai geriausiai galėtų padaryti vadovas. 13,5% liberaliojo valdymo stiliaus atstovų mano, jog procese turėtų dalyvauti visi įmonės darbuotojai. Žvelgiant į šiuos duomenis, galima daryti išvadą, jog nepriklausomai nuo valdymo stiliaus, respondentų nuomone, strategijos formavimas neturėtų vykti be vadovo, tačiau demokratinio stiliaus atstovai į šį procesą taip pat įtraukti norėtų specialistus su ŽI atstovais, o liberaliojo stiliaus atstovai - visus darbuotojus.

Apibendrinus tyrimo metu gautus rezultatus, galima daryti išvadą jog apklaustose įmonėse vyrauja demokratinis valdymo stilius, į sprendimo priėmimą stengiamasi įtraukti darbuotojus. Vadovai prieš priimdami sprendimus išklauso kompetentingų darbuotojų nuomonę. Taip pat tyrime dalyvavę respondentai labiausiai vertina kompetentingus, pareigingus ir naujas idėjas pateikiančius žmonių išteklius. Norėtų, kad ŽI specialistai jų įmonėse atliktų pokyčių iniciatoriaus ir nuolatinio personalo tobulintojo vaidmenis.

Su šiuo uždaviniu susieta *hipotezė H2 Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį* – pasitvirtino. Tyrimas parodė, jog egzistuoja ryšys tarp organizacijos valdymo stiliaus ir žmonių išteklių įtraukimo lygio. Žmonių išteklių įtraukimo lygis didžiausias demokratinio valdymo stiliaus įmonėse. Kaip jau buvo minėta anksčiau, demokratinio valdymo stiliaus ŽI įtraukimo lygio vidurkis yra 2,3, kai tuo tarpu liberaliojo – 1,9. Nors autokratinio valdymo stiliaus ŽI įtraukimo lygio vidurkis buvo lygus demokratiniam valdymo stiliui, teigti jog čia ŽI įtraukiami vienodai negalime, nes respondentų, pasirinkusių autokratinį valdymo stilių buvo ryškiai mažiau, todėl duomenys nėra lygiaverčiai.

### 3.2.3 ŽI įtraukimą į strateginį valdymą lemiantys veiksniai

**Trečias uždavinys** Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygį lemiančius veiksniai. *Hipotezė H3* Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kas, respondentų nuomone, galėtų padėti žmogiškiesiems ištekliams įsitraukti į strateginį organizacijos valdymą, taip pat, kas jų nuomone nulemia įsitraukimo lygį. Be to buvo bandoma nustatyti, kaip tokie veiksniai, kaip organizacijos dydis ir gyvavimo trukmė susijęs su žmonių išteklių įtraukimo lygiu.

Anketoje, remiantis R. T. Krishnan (2005) pateiktais įtraukimo skatinimo būdais, buvo klausama, kas galėtų palengvinti žmonių išteklių įsitraukimą į strateginį valdymą (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

#### Žmonių išteklių įtraukimą skatinančios priemonės

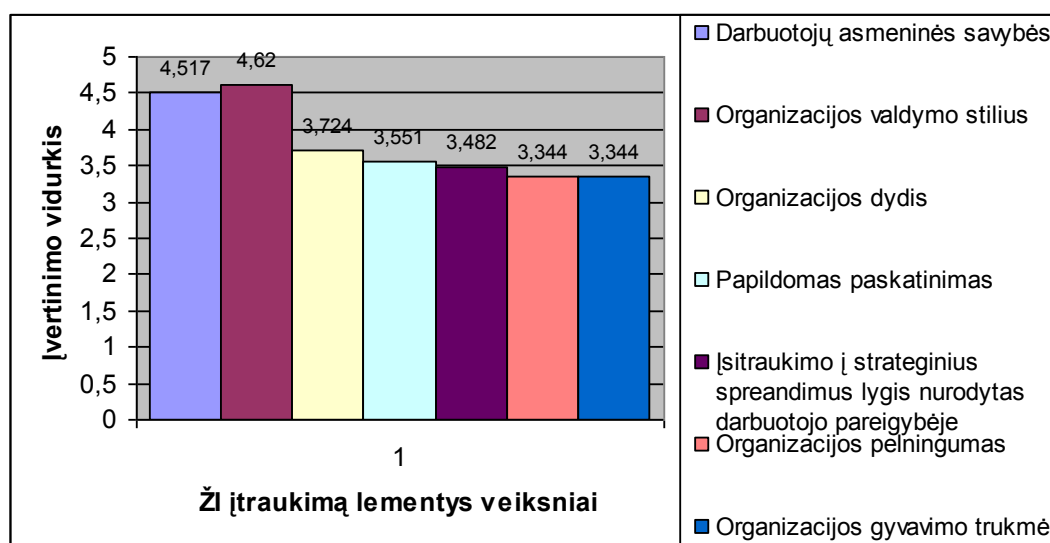
Įsitraukimo būdas	Respondentų pasirinkimas
1. Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų labiau stengtis suprasti verslo aplinką ir pagrindinius kompanijos strateginius tikslus	30%
2. Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų labiau įsitraukti į verslo kasdienybę, veikimo detales ir problemas	26%
3. Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų stengtis pagerinti komunikaciją tarp personalo ir verslo sprendimų, palengvinti žinių sklaidimą organizacijoje	23%
4. Į žmogiškuosius išteklius turėtų būti žvelgiama ne vien tik kaip į administracinių funkcijų vykdytoją, bet ir kaip į strateginį partnerį	21%

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš gautų rezultatų, visi nurodyti veiksniai pasirodė svarbūs. Respondentams buvo suteikta galimybė nurodyti daugiau nei vieną variantą. Apklaustieji pritarė nuomonei, jog norint įtraukti žmonių išteklius į strateginį valdymą, pirmiausia jie turi turėti atitinkamų žinių, t.y. žinių apie organizacijos verslo aplinką bei strateginius siekius. Tai pat svarbu, kad turimas žinias būtų stengiamasi panaudoti.

Respondentams trečias pagal svarbumą veiksnys pasirodė tas, jog žmonių išteklių specialistai turėtų būti atsakingi už žinių sklidimą organizacijoje, turėtų stengtis informuoti eilinius darbuotojus apie priimamus sprendimus. 21% respondentų mano, jog siekiant žmonių išteklius įtraukti į strateginį valdymą, pirmiausia turėtų keistis požiūris į juos. Žmonių išteklius reiktų suvokti kaip strateginį partnerį, o ne vien tik žvelgti kaip į administracinių funkcijų vykdytoją ir nieko nenusimanantį ir jokiais būdais negalintį prisidėti prie strategijos formavimo ir strateginių tikslų siekimo.

Tyrimo metu respondentų buvo klausama, kas jų manymu labiausiai įtakoja žmonių išteklių įtraukimo lygį. Gauti duomenys pavaizduoti 15 paveiksle. Anketoje respondentams buvo pateikiami 7 veiksniai ir jų buvo prašoma įvertinti juos penkių balų sistemoje. Pateikiamoje diagramoje pavaizduoti kiekvieno veiksnio įvertinimo vidurkiai (žr. 15 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 15 pav. Žmonių išteklių įtraukimą lemiančių veiksnių vertinimas

Kaip matyti iš gautų rezultatų, respondentų nuomone, žmonių išteklių įtraukimą labiausiai nulemia organizacijos valdymo stilius. Tai vienas iš svarbiausių veiksnių, kadangi, kaip teigė Kasiulis ir Barvydienė (2005), vadovavimo stilius apima ir vadovavimo metodus, elgesio normas, taisykles, kurios yra naudojamos organizacijos vadovo, bei kuriomis yra nustatomi santykiai su pavaldiniais.

Taip pat respondentai nurodo, jog ypatingai svarbios yra darbuotojų asmeninės savybės. Prie asmeninių savybių reiktų priskirti turimą kompetenciją, veiklumą ir kitas, kurios prisideda prie darbuotojų noro ir galimybių reikšti savo mintis ir idėjas, siekiant prisidėti prie organizacijos efektyvumo gerinimo.

Respondentai vienu iš svarbesnių veiksnių išskyrė organizacijos dydį. Toks pasirinkimas yra visiškai logiškas, kadangi nuo organizacijos dydžio priklauso valdymo struktūra, informacijos sklaida joje. Tuo tarpu organizacijos gyvavimo trukmė kaip ir įmonės pelningumas daliai respondentų pasirodė, kaip visai nereikšmingas dalykas.

Siekiant išsiaiškinti ar organizacijos gyvavimo trukmė turi įtakos žmonių išteklių įtraukimo lygiui, buvo klausama respondentų, ar laikui bėgant keitėsi žmonių išteklių įtraukimo į organizacijos strateginį valdymą lygis. 55% respondentų teigė, jog žmonių išteklių įsitraukimo lygis padidėjo, 35 % respondentų nepastebėjo jokio pokyčio, o 10% respondentų nurodė, jog įsitraukimo lygis sumažėjo.

Iš gautų duomenų matomas ryšys tarp organizacijos gyvavimo trukmės ir žmonių įtraukimo lygio didėjimo. Tai galima būtų susieti su tuo, jog laikui bėgant organizacijoje nusistovi tam tikri veiklos principai, santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, darbuotojai perpranta savo darbo specifiką, savo pareigas, natūralu, kad jiems kyla idėjų, minčių dėl strateginių tikslų, atsiranda galimybių prisidėti prie tų tikslų formavimo.

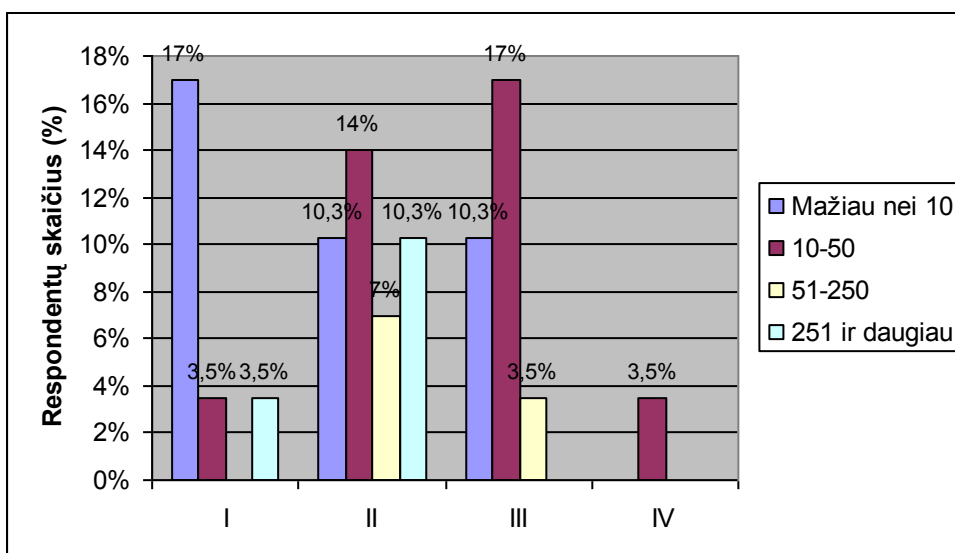
Taip pat tyrimu buvo bandoma išsiaiškinti, ar yra ryšys tarp organizacijos dydžio ir žmonių išteklių įtraukimo lygio. 2 skyriuje analizuotas Collison, Frangos (2002) pateiktas tyrimas parodė, kad didesnės organizacijos, arba bent jau vidutinio dydžio yra labiau linkusios įtraukti ŽI į strategijos formavimo procesus.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, įtraukimui nustatyti buvo pateiktos keturios įtraukimo lygio grupės, kiekviena grupė prilyginta atskiram lygiui: 0-25% - I lygis; 26-50% - II lygis; 51-75% - III lygis; 76-100% - IV lygis.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, darbe naudojamas įmonių dydžių, priklausomai nuo jose dirbančių žmonių skaičiaus, Statistikos departamento siūlomas suskirstymas:

- Mažiau nei 10 žmonių – mikro įmonė;
- 10-50 – maža įmonė;
- 51-250 – vidutinio dydžio įmonė;
- 251 ir daugiau – stambi įmonė.

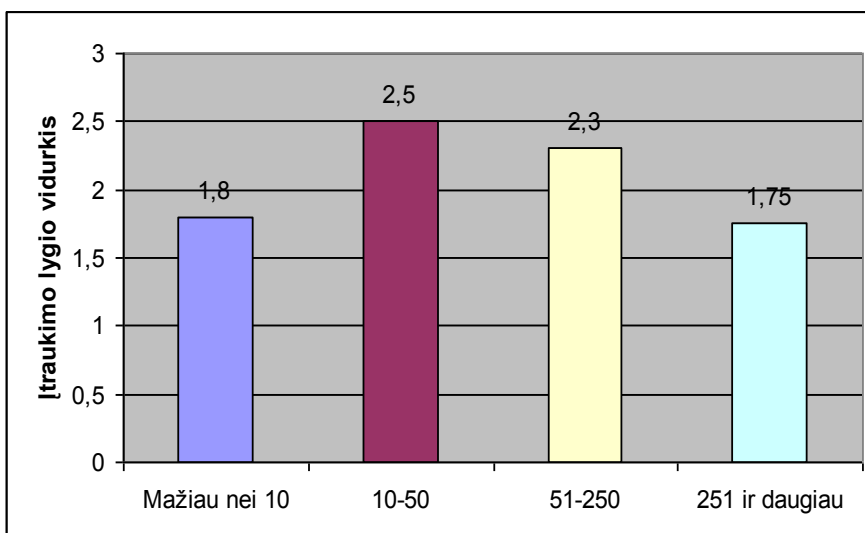
Atliktas tyrimas parodė, jog labiausiai žmogiškuosius išteklius įtraukia mažos organizacijos, kuriose dirba nuo 11 iki 50 žmonių (žr. 16 pav.). Kaip jau buvo minėta anksčiau, įsitraukimas matuojamas lygiais. Šie lygiai prilyginami ŽI įsitraukimui į strateginį valdymą procentais: 0-25% - I lygis; 26-50% - II lygis; 51-75% - III lygis; 76-100% - IV lygis.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 16 pav. Žmonių išteklių įtraukimo lygis priklausomai nuo organizacijos dydžio

Kaip matyti iš 16 paveikslo, įmonėse, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų, vyrauja I lygio ŽI įtraukimas. Tai galima paaiškinti tuo, jog mikro įmonėse, kuriose mažai darbuotojų, dažniausiai už viską atsakingas vadovas. Paveiksle pateiktoje diagramoje matyti, jog didžiausias įtraukimo lygis yra įmonėse, kuriose dirba nuo 10 iki 50 darbuotojų. Siekiant patikslinti ŽI įtraukimo lygio skirtumus, sudarytas 17 paveikslas, kuriame parodytas ŽI įtraukimo lygio vidurkis priklausomai nuo įmonės dydžio.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 17 pav. Žmonių išteklių įtraukimo lygio vidurkis priklausomai nuo organizacijos dydžio

Kaip matyti iš 17 paveikslo, įmonėse, priklausomai nuo jose dirbančių žmonių skaičiaus, skiriasi ŽI įtraukimo lygis. Tyrimas parodė, jog įmonių, kuriose dirba nuo 10 iki 50 darbuotojų



(mažos ), bei įmonių, kuriose dirba 51-250 darbuotojų (vidutinės), ŽI įtraukimo lygio vidurkis yra didžiausias, todėl galima teigti, jog Hipotezė H3 - patvirtinta, žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio.

### 3.2.4 ŽI įtraukimo poveikis organizacijos efektyvumui

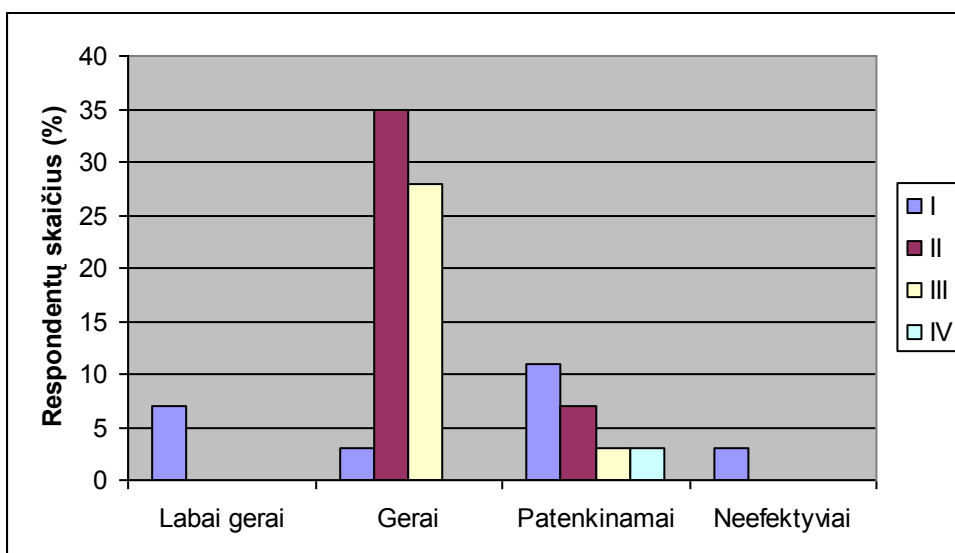
Ketvirtas uždavinys Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo lygio poveikį organizacijos efektyvumui. Šiuo uždaviniu siekiama nustatyti, ar yra ryšys tarp žmonių išteklių įtraukimo lygio ir įmonės efektyvumo.

Su ketvirtuoju uždaviniu yra susieta hipotezė H4 Didesnis žmonių išteklių įtraukimo lygis didina organizacijos efektyvumą.

2 skyriuje nagrinėjant užsienyje atliktus panašius tyrimus buvo nustatyta, jog ŽI įtraukimo lygis priklauso nuo įmonės pelningumo. A.Karami, B.M. Jones ir N. Kakabadse, (2008) tyrimas parodė, kad žmogiškieji ištekliai yra labiau įtraukti į verslo strategijos planavimą ir vykdymą aukšto pelningumo firmose, nei žemo.

Tyrimo metu pateiktoje anketoje respondentų buvo klausama, ar jie suvokia žmonių išteklių įtraukimą į strateginį organizacijos valdymą kaip teigiamą dalyką pačios organizacijos efektyvumui. Tokiu būdu buvo stengiamasi nustatyti jų požiūrį į žmonių išteklių įtraukimo poveikį organizacijos veiklai. Gauti atsakymai parodė, jog 93% respondentų mano, jog žmonių išteklių įtraukimas daro teigiamą poveikį efektyvumui, likę respondentai ( 7%) šiuo klausimu nuomonės neturėjo. Tarp apklaustųjų nebuvo nė vieno, kuris manytų jog žmonių išteklių įtraukimas galėtų pakenkti efektyvumui. Panašų rezultatą gavo ir užsienio mokslininkai. D. S. Weiss ir R. Finn (2005) atliktu tyrimu nustatė, kad didžioji dalis (78%) apklaustųjų vadovų pripažįsta, jog žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja verslo sėkmę.

Tyrimo metu, respondentai buvo parašyti įvertinti savo organizacijos efektyvumą. Buvo pateikti tokie pasirinkimo variantai: labai gerai, gerai, patenkinamai ir dirba neefektyviai. Apie 65% respondentų gerai įvertino savo organizacijos efektyvumą. 18 paveiksle pateikiamas organizacijos efektyvumo ryšys su ŽI įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimą lygiu. Anksčiau darbe buvo minėta, jog įtraukimui nustatyti anketoje buvo pateiktos keturios įtraukimo lygio grupės, kiekviena grupė darbe prilyginta atskiram lygiui: 0-25% - I lygis; 26-50% - II lygis; 51-75% - III lygis; 76-100% - IV lygis.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 18 pav. Žmonių išteklių įtraukimo lygis priklausomai nuo organizacijos efektyvumo įvertinimo

Kaip matyti iš 18 paveikslo, didžiausia apklaustųjų dalis savo organizacijos veiklos efektyvumą vertina gerai ir ši dalis labiausiai įtraukia darbuotojus į strateginių sprendimų priėmimą. Kaip jau anksčiau pateikti duomenys rodė, 93% apklaustųjų mano, jog žmonių išteklių įtraukimas teigiamai įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą. Taigi, *hipotezė H4* – patvirtinta.

Apibendrinant visus tyrimo metu gautus rezultatus, sudaryta 10 lentelė, kurioje pateikti kiekvieno tyrimo uždaviniu gauti rezultatai, bei keliamų hipotezių teisingumas.

10 lentelė

#### Tyrimo metu gauti rezultatai

Tyrimo uždavinys	Hipotezė	Gauti rezultatai
1. Nustatyti tiriamų organizacijų strategijos formavimo principų poveikį žmonių išteklių įtraukimui	H1 Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis yra didžiausias.	Daugiausia respondentų išskyrė Verslumo ir Kognityvinę strategijos mokyklas. Vyraujančios strategijos teorijos buvo Klasikinė bei Įmonės kompetencijų strategijos teorijos. Iškelta hipotezė nepasitvirtino. Tyrimas parodė, jog didžiausias ŽI įtraukimo lygis vyrauja organizacijose pasirinkusiose Klasikinės strategijos teoriją.
2. Nustatyti organizacijos valdymo stiliaus pasirinkimo poveikį žmonių išteklių įtraukimui į strateginį organizacijos valdymą tiriamose organizacijose	H2 Organizacijose vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį	Tirtose organizacijose vyraavo demokratinis ir liberalusis valdymo stiliai. Daugiausia respondentų linkusių prieš priimant sprendimą pasitarti su įmonės darbuotojais. Autokratiname ir demokratiname valdymo stiliuose vyravo Klasikinė strategijos teorija, o liberaliajame – Įmonės kompetencijų strategijos teorija. Hipotezė pasitvirtino. Didžiausias ŽI įtraukimo lygis vyraavo demokratinio valdymo stiliaus organizacijose.

3. Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygį lemiančius veiksnius	H3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio	Respondentų nuomone, organizacijos valdymo stilius, darbuotojų asmeninės savybės labiausiai nulemia ŽI įtraukimo lygį. Tyrimo metu hipotezė patvirtinta. ŽI įtraukimo lygis didžiausias mažose (10-50 žmonių) organizacijose. Mažiausias ŽI įtraukimo lygis mikro organizacijose (mažiau nei 10 žmonių) bei stambiose organizacijose (251 ir daugiau žmonių)
4. Nustatyti žmonių išteklių įtraukimo lygio poveikį organizacijos efektyvumui tiriamose organizacijose	H4 Didesnis žmonių išteklių įtraukimo lygis didina organizacijos efektyvumą.	Organizacijose, kurios gerai įvertino savo veiklos efektyvumą, ŽI įtraukimo lygis didžiausias. Didžioji respondentų dalis mano, jog ŽI įtraukimas teigiamai veikia įmonės veiklos efektyvumą. Iškelta hipotezė pasitvirtino.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti lentelėje, trys iškeltos hipotezės pasitvirtino, o viena nepasitvirtino. Nors mokslininkų, nagrinėjusių strategijos mokyklas nuomone Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančios strategijos mokyklos turėtų labiausiai įtraukti ŽI, tyrimas parodė, jog tirtose organizacijose taip nėra.

### 3.3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė strateginės teorijos, valdymo stiliaus ir kitų veiksnių įtaką žmonių išteklių įtraukimui į strateginį organizacijos valdymą. Rezultatų analizės metu pasitvirtino trys iš keturių keltų su šiais aspektais susijusių hipotezių. Trumpai pareziumuosime hipotezių tikrinimo rezultatus.

Hipotezė H1 Besimokančios organizacijos strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų ŽI įtraukimo lygis yra didžiausias.

Tyrimo metu ši hipotezė nepasitvirtino. Gauti rezultatai parodė, jog tos organizacijos, kurios formuodamos savo strategiją rinkosi Klasikinės strategijos teorijai priklausančių mokyklų principus, žmonių išteklius įtraukia labiausiai. Klasikinės strategijos teorijos ŽI įtraukimo lygio vidurkis yra 2,7, Tarorganizacinio ryšių tinklo strategijos teorijos – 2, Įmonės kompetencijų strategijos teorijos – 1,8, na o Besimokančios organizacijos strategijos teorijos ŽI įtraukimo lygio vidurkis pats mažiausias, tik 1,66.

Gauti rezultatai ne visiškai sutampa su Arimavičiūtės (2005), Boso (2004), Mintzberg (1998) bei kitų autorių, tyrusių strategijos mokyklas nuomone. Šie mokslininkai teigė, jog Klasikinės strategijos teorijai priklausančios mokyklos nepasižymi dideliu ŽI įtraukimo lygiu, strategijos formavimu labiau užsiima įmonės vadovybė ir profesionalai. Gautus rezultatus ko gero galima būtų paaiškinti tuo, jog tirtųjų įmonių vadovai formuodami strategiją nesiremia pilnai kažkurios vienos mokyklos principais. Organizacijos gali remtis kažkurios vienos mokyklos aspektais, bei naudoti

kitos mokyklos bruožus. Rezultatai parodė, jog įmonių vadovai strategijos formavimą linkę laikyti formaliu procesu, tačiau stengiasi į jį įtraukti ir žmonių išteklius.

Hipotezė H2 Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius nulemia žmonių išteklių įtraukimo lygį.

Tyrimo hipotezė patvirtinta. Tyrimo metu nustatyta, jog priklausomai nuo organizacijoje vyraujančio valdymo stiliaus, skiriasi žmonių išteklių įtraukimo lygis. Kadangi autokratinį valdymo stilių pasirinko labai mažas respondentų skaičius, ŽI įtraukimo lygio palyginimas atliekamas demokratinio ir liberaliojo valdymo stilių organizacijose. Tyrimo rezultatai parodė, jog demokratinio valdymo stiliaus organizacijose ŽI įtraukimo lygis yra didesnis (2,3) nei liberaliojo valdymo stiliaus (1,9).

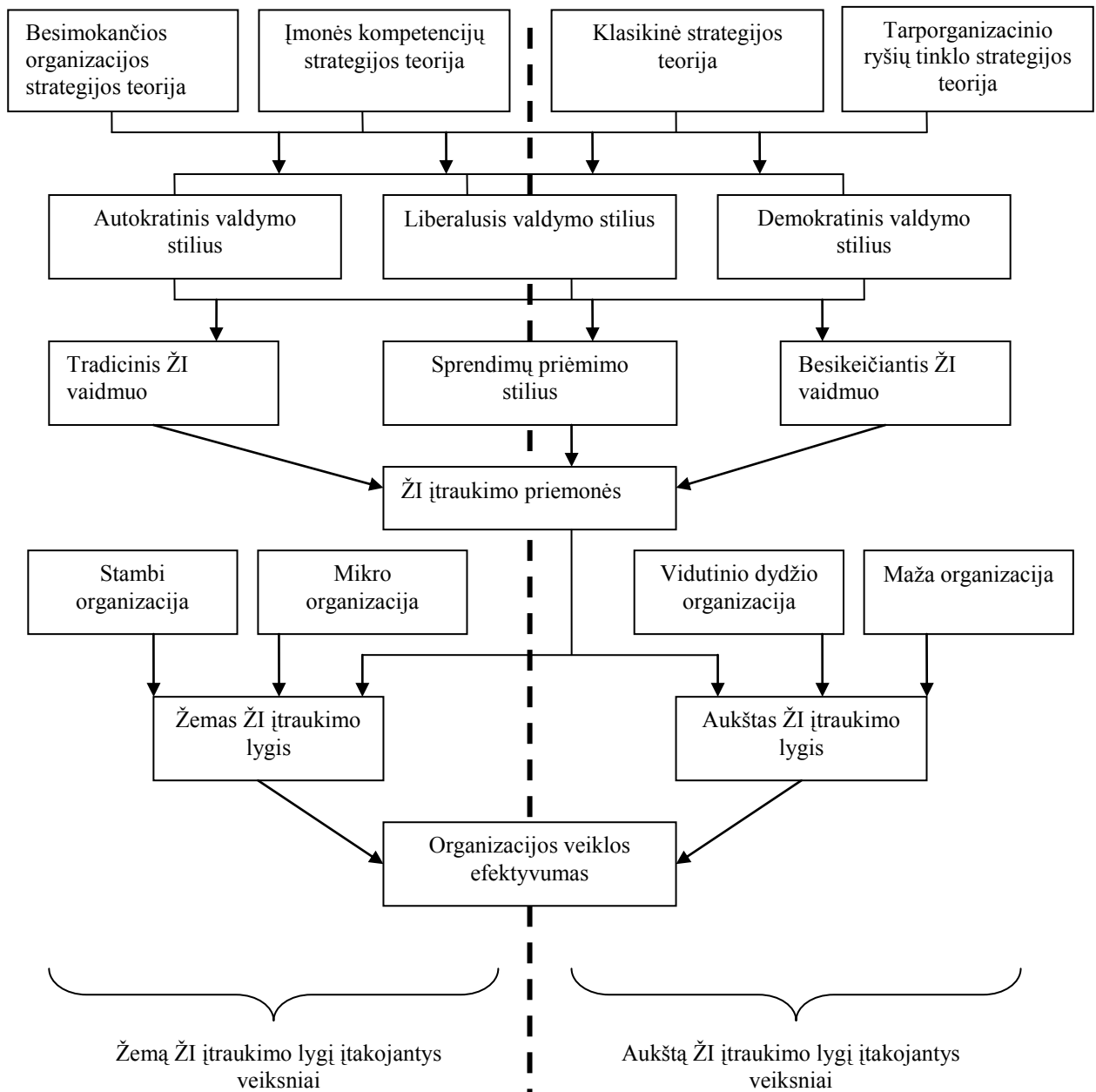
Hipotezė H3 Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą lygis priklauso nuo organizacijos dydžio.

Hipotezė yra patvirtinta. Atliekant tyrimą, respondentų buvo prašoma įvardinti jų organizacijoje dirbančių žmonių skaičių. Vertinant ŽI įtraukimo lygį priklausomai nuo organizacijos dydžio, išvelgiamas ryšys. Apskaičiavus ŽI įtraukimo lygio vidurkį paaiškėjo, jog jis didžiausias mažose (10-50 žmonių) bei vidutinio dydžio (51-250 žmonių) organizacijose. Tyrimas parodė, jog mažiausias ŽI įtraukimo lygis vyrauja mikro (mažiau nei 10 žmonių), bei stambiose (251 ir daugiau žmonių) organizacijose.

Hipotezė H4 Didesnis žmonių išteklių įtraukimo lygis didina organizacijos efektyvumą.

Tyrimo metu hipotezė buvo patvirtinta. Respondentai teigė, jog ŽI įtraukimas teigiamai įtakoja organizacijos efektyvumą. Vertinant organizacijas pagal žmonių išteklių įtraukimo lygį ir jų veiklos efektyvumo įvertinimą, rezultatai rodo, jog labiausiai žmonių išteklius įtraukia tos organizacijos, kurios gerai vertina savo veiklos efektyvumą.

Pabaigai, apibendrinus visus tyrimo metu gautus rezultatus, pateiksime empiriškai patikrintą ŽI įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą modelį (19 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 19 pav. Žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą modelis

Apibendrinus gautą modelį, galima teigti, jog siekiant plačiau iširti ŽI įtraukimą į strateginį organizacijos valdymą, reikėtų atlikti papildomą platesnį tyrimą. Siekiant tiksliau išsiaiškinti strategijos mokyklų ir žmonių išteklių įtraukimo lygio priklausomybę, reikėtų nuodugniau iširti organizacijų strategijos formavimo principus ir taip tiksliau nustatyti vyraujančią strategijos mokyklą.

## IŠVADOS

1. Literatūros analizė parodė, jog šiandieninėse organizacijose žmonių ištekliai yra suvokiami kaip pagrindinis veiksnys, leidžiantis organizacijai sėkmingai konkuruoti rinkoje ir išsiskirti iš kitų. Žmonių išteklių svarba organizacijai yra neiginčijama, todėl svarbu užtikrinti jų dalyvavimą organizacijos valdyme. Organizacijos valdymo stilius vienas svarbiausių veiksnių lemiančių ŽI dalyvavimą valdyme. Jis įtakoja organizacijoje vyraujančią sprendimų priėmimo stilių, bei žmonių ištekliams priskiriamas funkcijas bei vaidmenis, kurie yra nepaprastai reikšmingi žmonių ištekliams siekiant įsitraukti į organizacijos valdymą.
2. Literatūros analizės pagrindu nustatyta, jog organizacijos, formuodamos strategiją gali remtis strategijos mokyklomis, kurios siūlo skirtingus strategijos rengimo principus, bei skirtingą požiūrį į žmonių išteklių įtraukimą. Yra išskiriamos mokyklos, kurios strategijos rengimo procesą suvokia, kaip labai sudėtingą, todėl jį turi valdyti tik įmonės vadovybė ir profesionalai (Projektavimo, Planavimo, Pozicionavimo, Aplinkos mokyklos). Kitos mokyklos teigia, jog įmonės strategija – tik jos vadovo ateities vizijos rezultatas (Verslumo, Kognityvinė mokyklos). Dar kitos strategijos mokyklos į strategijos formavimą vienaip ar kitaip leidžia įsitraukti didesnei organizacijos darbuotojų grupei (Konfigūracijos, Įtakos, Mokymosi, Kultūros mokyklos).
3. Sudarytas empirinio žmonių išteklių įtraukimo į strateginį organizacijos valdymą tyrimo modelis. Jo pagrindu nagrinėjama strategijos mokyklų, valdymo stiliaus pasirinkimo įtaka žmonių išteklių įtraukimo lygiui į strateginį organizacijos valdymą. Modelyje pavaizduota, jog organizacijoje vyraujantis sprendimų priėmimo stilius, kuris priklauso nuo valdymo stiliaus, lemia aukštą arba žemą ŽI įtraukimo lygį, kuris turi įtakos organizacijos veiklos efektyvumui.
4. Tyrimu nustatyta, jog tirtų organizacijų vadovai formuodami įmonės strategiją labiausiai remiasi Klasikinei bei Įmonės kompetencijų strategijos teorijoms priklausančiomis strategijos mokyklomis. Tyrimas parodė, jog tirtų įmonių vadovai remdamiesi Klasikinės strategijos teorijai priklausančių strategijos mokyklų teiginiais labiausiai įtraukia žmonių išteklius į strateginį valdymą. Tai rodo, jog tirtųjų įmonių vadovai strategijos formavimą laiko formaliu ir sudėtingu procesu, tačiau yra linkę į jį įtraukti ir žmonių išteklius.
5. Nustatytas demokratinio valdymo stiliaus vyravimas tirtose organizacijose. Šio stiliaus atstovai labiausiai linkę įtraukti žmonių išteklius į strateginių sprendimų priėmimą, priiminėdami sprendimus stengiasi konsultuotis su darbuotojais ir išklausti jų siūlymus.

6. Tyrimo metu nustatyta, jog žmonių išteklių įtraukimą į strateginį organizacijos valdymą labiausiai lemia organizacijos valdymo stilius bei darbuotojų asmeninės savybės. Nustatytas ryšys tarp organizacijos dydžio ir ŽI įtraukimo lygio – mažose bei vidutinio dydžio organizacijose ŽI įtraukimo lygis didžiausias.
7. Tyrimas parodė, jog įmonių vadovai ŽI vertina kaip veiksnį, kuris gali nulemti įmonės efektyvumą. Nustatyta, jog tos organizacijos, kurių ŽI įtraukimo lygis aukščiausias, gerai vertina savo organizacijos veiklos efektyvumą.

## **PASIŪLYMAI**

1. Tyrimas parodė, jog didesnis ŽI įtraukimo lygis lemia organizacijos efektyvumą, todėl organizacijos turėtų remtis tomis strategijos mokyklomis, kurių ŽI įtraukimo lygis didžiausias. Taip pat nustatyta, jog vadovai rengdami strategiją vertina formalumą ir analizę. Formuojant organizacijos strategiją turėtų būti naudojamos Klasikinės strategijos ir Besimokančios organizacijos strategijos teorijų bruožais. Formuojant strategiją reikia įtraukti darbuotojus, juos supažindinti su sprendžiamais klausimais, tačiau nepamiršti įtraukti ir specialistų, kurie strategijos formavimui suteikia daugiau tikslumo ir patikimumo.
2. Tyrimu nustatyta, jog ŽI įtraukimas į strateginį organizacijos valdymą yra teigiamas dalykas, galintis prisidėti prie veiklos efektyvumo didinimo, todėl priimant svarbius įmonei sprendimus reikia stengtis įtraukti kuo daugiau su tuo susijusių darbuotojų. Visais atvejais juos supažindinti su problema bei išklausti jų nuomonės ir pasiūlymų. Anksčiau atliktais tyrimais jau yra nustatyta, jog darbuotojai, kurie yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, turi didesnę motyvaciją tolimesniam darbui, bei siekia geresnių rezultatų.
3. Nors tirtų įmonių vadovai pripažįsta teigiamą ŽI įtraukimo įtaką organizacijos efektyvumui, bet vis dar yra nelinkę į ŽI žvelgti kaip į strateginį partnerį. ŽI specialistams turi būti suteikta galimybė įsitraukti į verslo sprendimų priėmimo procesą, suteikiant jiems progą įgyti atitinkamų žinių, leidžiančių jiems kompetentingai pasireikšti prie derybų stalo ir taip tinkamai atstovauti visų darbuotojų interesus.

## S U M M A R Y

***The theme relevance and necessity of its decision.*** Human resources are important by competences and knowledge's they have. They are one of the most important organizational assets. Each organization must have clever way to use them. That's why human resources must be known as strategic partner in organization, not only administrator, because by being part of strategic planning they can reach good results. The most important thing is to find out the way how to use human resources into strategic management and reach organizational effectiveness.

***The object of search work:*** Involving Human Resources into strategic management.

***The goals of the work:***

- Define factors influencing human resources participation into organization management;
- Evaluate schools of strategic thought in accordance with human resources participation level into strategy formulation;
- Compose empirical human resources involvement research model;
- Evaluate level of human resources involvement into strategic organization management.

***The main results of the research.*** Analysis showed that leaders of organization do understand the importance of human resources. According to the results, the most popular strategic theory in the organizations was Classic strategy theory and this theory has the higher level of involvement of human resources into strategic organization management. Research showed that most organizations are managed in democratic style. This style of management involves human resources more than liberal management style. A correlation was found between organization size and level of human resources involvement. Small and medium size organization has higher level of human resources involvement into strategic organization management. The major part of respondents believe that human resources can affect organization effectiveness. They also agreed that higher human resources involvement level is more valuable.

***The structure and largeness of work.*** The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 72 pages, including 10 charts and 19 pictures. The list of literature consists of 48 sources.



## LITERATŪROS SARAŠAS

1. ADAMONIENĖ, Rūta. (2009) Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 16 (1). ISSN 1822-6760.
2. ARIMAVIČIŪTĖ, Malvina. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras. 335p. ISBN 9955190213.
3. BAGDANA VIČIUS, Juozas. (2009) Žmogiškasis kapitalas. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. 152p. ISBN 9789955204251.
4. BAGDONIENĖ, Liudmila, BAGDONAS, Eugenijus, KAZLAUSKIENĖ, Eglė, ZEMBLYTĖ, Jurgita. (2004) Organizacijų vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 309p. ISBN 9955096381.
5. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2008) Personalo valdymas : vadovėlis. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. 343 p. ISBN 9789955124313.
6. BARTKIENĖ, Lina. (2009) Organizacijos veiklos efektyvumo didinimas taikant balso analizę: sisteminis požiūris. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Nr. 5, ISSN 2029-2252.
7. BYARS, Lloyd, RUE, Leslie W. (2006) Human resource management. 8<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 429 p. ISBN 0071115617.
8. BOSAS, Antanas. (2004) Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla. 625 p. ISBN 9955585765.
9. BOSELIE, P., PAAUWE, J. (2004) Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, Vol. 34, No. 5, p. 550-566, ISSN 0048-3486.
10. BRATTON, John. (2007) Human resource management: theory and practice. Basingstoke: Palgrave. 661p. ISBN 9780230001749.
11. CASSE, Pierre. (1994) People are not resources. *Journal of European Industrial Training*. MCB University Press Limited. Vol. 18, No. 5. 23-26p.
12. COLEMAN. J.S. (1982) The Asymmetric Society. Syracuse: Syracuse University Press.
13. COLLISON, Jessica, FRANGOS, Cassandra. (2002) Aligning HR with Organization Strategy Survey. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative.
14. DESSLER, Gary. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344p. ISBN 9986850363.
15. GRANT, Robert M. (2008) Contemporary strategy analysis. 6<sup>th</sup> ed. Oxford : Blackwell Business. 551 p. ISBN 978-1-4051-6308-8.

16. GUNNIGLE, P., MOORE, S. (1994) Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review*. MCB University Press, Vol. 23, No. 1. ISSN 1148-3486.
17. HOLBECHE, Linda. (2004) *Aligning human resources and business strategy*. Amsterdam: Elsevier. 461 p. ISBN 0750653620.
18. How is strategy formed? Ten schools of thought. (1998) *Management research*.
19. JANČIAUSKAS, Eduardas Enrikas. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorija ir metodologija: mokomoji knyga*. Vilnius : VVAM. 95 p. ISBN 9955528133.
20. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456p. ISBN 9986418070.
21. JUKNEVIČIENĖ, Vita. (2008) Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, Kaunas: Technologija, Nr. 23, p. 78-87. ISSN 1648-2603.
22. KARAMI, A., JONES, B.M., KAKABADSE, N. (2008) Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance*. Vol. 8, No. 1, p. 7-17, ISSN 1472-0701.
23. KASIULIS, Juozas, BARVYDIENĖ, Violeta. (2005) *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 327p. ISBN 9955090782 D202349.
24. KLIMECKI, R., GMUR, M. (2001) *Personal management. Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven (2nd.ed.)*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
25. KRISHNAN, R.T. (2005) Linking Corporate Strategy and HR Strategy. *Emerging Asia: An HR Agenda*, p. 215-223.
26. LEMMERGAARD, J. (2009) From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*. Vol. 31, No.2, p. 182-196, ISSN 0142-5455.
27. MARTIŠIUS, Stanislovas Algimantas, VAIČIŪNAS, Gediminas Petras. (2001) *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams: teorija ir metodai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 244p. ISBN 9986382432.
28. MATTHEWS, Joseph R. (2005) *Strategic planning and management for library managers*. Library of Congress. ISBN 1591582318.
29. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce W, LAMPEL, Joseph. (1998) *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*. London : Prentice Hall. 406 p. ISBN 0136956777.
30. MORENO-LUZON, M.D., PERIS, F.J. (1998) Strategic approaches, organizational design and quality management. Integration in a fit and contingency model. *International Journal of Quality Science*, Vol.3, No. 4, p. 328-347.
31. PALUBINSKAS, Ginta Teresė. (1997) *Strateginio planavimo procesas : vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Kaunas : Technologija. 208 p. ISBN 998613529X.

32. RIGHEIMER, John.P. Aligning Human Resources and Strategic Plans. Maverick Energy.
33. ROBBINS, Stephen P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 374p. ISBN 9986850460.
34. SAKALAS, Algimantas, ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) Personalo valdymas. Kaunas: Technologija. 205p. ISBN 9986138183.
35. SEILIUS, Antanas. (1998) Organizacijų tobulinimo vadyba: monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto I-kla. 274p. ISBN 9986505712.
36. STOŠKUS, Stasys, BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) Vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija. 266p. ISBN 9955098600.
37. ŠALČIUS, Algirdas. (2009) Organizacijos valdymas: mokomoji knyga. Vilnius. 188p. ISBN 9786094080111.
38. ŠALKAUSKIENĖ, Ligita, STANKEVIČIENĖ, Jūratė, GEDVILIENĖ, Meilutė. (2006) Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(6). 156-162p. ISSN 1648-9098.
39. TAMAŠEVIČIUS, V. (1996). Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepsijas. *Ekonomika. Vadyba'96: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 123 – 147). Kaunas: Technologija.
40. ULRICH, Dave. (1998) A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January/February, p. 124-134.
41. VANGUNDY, Arthur B. (2008) Naujovių link : kaip užduodant teisingus klausimus kyla puikių, jūsų bendrovei reikalingų idėjų. Vilnius : Verslo žinios. 269 p. ISBN 9789955460657.
42. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2002) Strateginis valdymas. Vilnius : Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986433282.
43. VOGELIUS, R. Organizacinė strategija. Hexacon Baltija: straipsniai [interaktyvus]. 2004 spalio – lapkritis [žiūrėta 2010 01 10]. Prieiga per internetą: [http://www.hexacon.lt/straipsniai/musu\\_publicacijos](http://www.hexacon.lt/straipsniai/musu_publicacijos)
44. WEISS, D. S., FINN, R. (2005) HR metrics that count: aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*. No. 28. p. 33-38.
45. WHITE, Colin. (2004) Strategic management. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 840 p. ISBN 1403904006.
46. WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C., MCWILLIAMS, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*. No. 5.
47. ŽITKUS, Leonas. (2005) Reasons for the Practice of Employees' Involvement in the Company's Management. *Engineering economics*. Kaunas: Technologija, Nr.1(41), p. 59-66. ISSN 1392-2785.

48. 12 Manage The Executive Fast track. (1998) Ten Schools of Thought (Mintzberg) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą:<  
[http://www.12manage.com/methods\\_mintzberg\\_ten\\_schools\\_of\\_thought.html](http://www.12manage.com/methods_mintzberg_ten_schools_of_thought.html)>.

## Anketos turinys

### 1. Formuodami įmonės strategiją labiausiai orientuojatės į:

- Išorinę aplinką
- Vidinę aplinką
- Tiek į vidinę, tiek ir į išorinę aplinką

### 2. Formuojant strategiją vadovaujatės:

- Objektivių požiūriu (remiatės faktais ir procedūromis)
- Subjektyvių požiūriu (interpretuojate turimus duomenis)

### 3. Kuria iš žemiau išvardintų strategijos mokyklų remiasi Jūsų organizacija (pasirinkite vieną atsakymo variantą):

- Projektavimo mokykla: daug dėmesio skiriama išorinės aplinkos ir vidinės situacijos įvertinimui naudojant klasikinę SSGG analizę
- Planavimo mokykla: strategijos formavimas paremtas formaliomis procedūromis. Daug dėmesio skiriama prognozėms
- Pozicinė mokykla: strategijos turinys svarbesnis nei kūrimo procesas. Remiamasi analitiniais skaičiavimais bei įmonės pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu
- Verslumo mokykla: strategijos rengimas kaip numatymo procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos
- Kognityvinė (pažinimo) mokykla: strategija kuriama remiantis turima patirtimi
- Mokymosi mokykla: mokymasis svarbesnis už formalią analizę. Strategija yra individualaus ir kolektyvinio mokymosi rezultatas
- Valdžios mokykla: strategijos kūrimo procesas kaip kova už įtaką. Taikomi valdžios ir politiniai metodai. Strategija atspindi galingesnių organizacijos grupių interesus
- Kultūros mokykla: strategija kaip kolektyvinės vizijos rezultatas, grindžiama organizacijos narių supratimu ir įsitikinimais. Nesilaikoma griežtų strategijos kūrimo taisyklių
- Išorinės aplinkos mokykla: strategija – atsakas į išorinės aplinkos keliamus iššūkius
- Konfigūracijos mokykla: kai organizacijos veikla tampa stabili, strategijos rengimas yra tarsi transformacijos procesas iš vieno tipo sprendimų priėmimo struktūros į kitą

### 4. Kaip apibūdintumėte savo santykius su pavaldiniais?

- Įtemti
- Dalykiški
- Draugiški

**5. Kuri iš žemiau pateiktų valdymo formų labiausiai atitinka Jūsų organizaciją?**

- Autokratinė
- Demokratinė
- Liberali
- Kita.....

**6. Kaip priimate organizacijai svarbius sprendimus?**

- Sprendimus priimate savarankiškai
- Išklausote kompetentingų darbuotojų nuomonę ir tada priimate sprendimą
- Priimate kompetentingų darbuotojų grupės pasiūlytą sprendimą

**7. Kokiais būdais Jūsų įmonės darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmime? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Įmonės darbuotojai pateikia reikiamą informaciją sprendimui priimti
- Atsirenkate kompetentingus darbuotojus, kurių nuomonę vertinate priimant sprendimą
- Darbuotojai supažindinami su problema, suteikiama galimybė išsakyti savo siūlymus ir samprotavimus
- Darbuotojai siūlo konkrečius sprendimų variantus, kuriuos esate pasirengę patvirtinti
- Darbuotojai neįtraukiami jokiais būdais
- Kita

**8. Kokios žmogiškojo kapitalo savybės labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje? (1 – nesvarbu; 5 – labai svarbu)**

- |                          |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| • Gebėjimas mokytis      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Kompetencija/žinios    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Bendravimo įgūdžiai    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Gebėjimas keistis      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Paklusnumas            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Naujų idėjų pateikimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Lankstumas             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Pareigingumas          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Strateginiai įgūdžiai  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Kita....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**9. Kaip dažnai Jūsų įmonės darbuotojai teikia pasiūlymus ir idėjas dėl organizacijos strateginių tikslų?**

- Pastoviai
- Kartais
- Niekada

**10. Kokį vaidmenį, Jūsų manymu, turėtų atlikti žmogiškieji ištekliai organizacijoje? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Strateginio partnerio
- Darbuotojų atstovo
- Pokyčių iniciatoriaus
- Administracinį (darbų paskirstymas, organizavimas)
- Darbuotojų planavimo, atrankos, samdos ir atleidimo
- Darbuotojų kultūrinių vertybių formavimo
- Nuolatinio personalo tobulinimo
- Kita...

**11. Kaip matote, kas padėtų žmogiškiems ištekliams aktyviau dalyvauti strateginių sprendimų priėmime? (galimi keli variantai)**

- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų labiau stengtis suprasti verslo aplinką ir pagrindinius kompanijos strateginius tikslus
- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų labiau įsitraukti į verslo kasdienybę, veikimo detales ir problemas
- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų stengtis pagerinti komunikaciją tarp personalo ir verslo sprendimų, palengvinti žinių sklidimą organizacijoje
- Į žmogiškuosius išteklius turėtų būtų žvelgiama ne vien tik kaip į administracinių funkcijų vykdytoją, bet ir kaip į strateginį partnerį
- Kita.....

**12. Įmonės dydis (dirbančių žmonių skaičius):**

- Mažiau nei 10
- 10 – 50
- 51 – 250
- 251 – 500
- Daugiau nei 500

**13. Kaip kito strategijos formavimo principai bėgant laikui?**

- Nesikeitė
- Keitėsi
- Neturiu nuomonės

**14. Kaip kito žmonių išteklių įtraukimo į organizacijos strateginį valdymą lygis laikui bėgant?**

- Nekito
- Sumažėjo
- Padidėjo

**15. Kiek sprendimų priimama įtraukiant darbuotojus?**

- 0 – 25 %
- 26 – 50 %
- 51 – 75 %
- 76 – 100 %

**16. Kaip manote, kas turėtų būti atsakingi už organizacijos strategijos rengimą? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Vadovas
- Specialiai tam suburta profesionalų komanda
- Į procesą įtraukiami visi organizacijos darbuotojai
- Profesionalų komandą į kurią įeina ir žmonių išteklių specialistai

**17. Kaip manote, nuo ko priklauso personalo įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimą lygis? (1 – mažiausiai svarbu; 5 – labai svarbu)**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| • Darbuotojų asmeninių savybių   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Organizacijos valdymo stiliaus   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Organizacijos dydžio   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Papildomo paskatinimo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Įsitraukimo į strateginius sprendimus lygis nurodytas darbuotojo pareigybėje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Organizacijos pelningumo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Organizacijos gyvavimo trukmės   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**18. Kaip vertinate savo organizacijos veiklos efektyvumą?**

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Dirba neefektyviai

**19. Kaip manote, kokią įtaką organizacijos veiklos efektyvumui daro žmonių išteklių įtraukimas į strateginį valdymą?**

- Teigiamą
- Neigiamą
- Neturiu nuomonės

**20. Jūsų amžius:**

- 18 – 25 metai
- 26 – 35 metai
- 36 – 45 metai
- 46 ir daugiau

**21. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**22. Išsilavinimas:**

- |  |  |
|--|--|
| • Aukštasis                            | • Vidurinis                              |
| • Aukštesnysis                         | • Pagrindinis su profesine kvalifikacija |
| • Specialus vidurinis                  | • Pagrindinis                            |
| • Vidurinis su profesine kvalifikacija | • Pradinis su profesine kvalifikacija    |

### Žmogiškųjų išteklių įtraukimo į organizacijos strateginį valdymą empirinio tyrimo modelis

