

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

AUDRONĖ DVARIONAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ
DARBUI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AUDRONĖ DVARIONAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ
DARBUI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Įmonės strategijos samprata bei vyraujančių strategijų įvairovė ir reikšmė.....	9
1.2. Įmonės personalo strategijų vystymasis atskirais laikotarpiais.....	14
1.2.1. XX a. pabaiga, veikiant racionalumo veiksniai bei XX a. vidurys, veikiant žmogiškumo veiksniai.....	15
1.2.2. Personalo strategijos kūrimas dabartiniu laikotarpiu.....	17
1.3. Personalo valdymo strategijos poveikis darbuotojų darbui.....	18
1.3.1. Personalo valdymo vaidmuo įmonėje.....	18
1.3.2. Personalo valdymo strategijos organizavimas bei tikslai.....	20
1.3.3. Personalo valdymo strategijos pasirinkimas, siekiant darbo produktyvumo.....	24
1.3.4. Personalo valdymo strategijos, kuri įtakotų darbuotojo darbą teigiamai, kūrimas.....	28
2. ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ DARBUI ANALIZĖ.....	31
2.1. Personalo valdymo strategijos įtaka darbuotojų darbui analizė.....	31
2.2. Personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui modelis.....	39
3. PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBUI ĮMONĖSE TYRIMAS.....	43
3.1. Tyrimo metodika.....	43
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas.....	48
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	55
IŠVADOS.....	59
SANTRAUKA (anglų kalba).....	61
LITERATŪRA.....	63
1 PRIEDAS Tyrimo anketa.....	67
2 PRIEDAS Koreliacijos lentelė.....	70
3 PRIEDAS Koreliacijos lentelė.....	71
4 PRIEDAS Konferencijos sertifikatas.....	72

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1. pav. Strateginio valdymo modelis	11
2 pav. Kibernetinė valdymo schema	16
3 pav. Personalo valdymo strategijos įtakos žmogiškiems ištekliams modelis	28
4 pav. Įmonės strategijos ir personalo valdymo strategijų įtakos schema.....	32
5 pav. Įmonės personalo valdymo strategijos efektyvumo vertinimas skirtingais stereotipais.....	35
6 pav. Įmonės naujos strategijos sukūrimo nauda, įvykdžius darbuotojų darbo vietų sumažinimą kaip vieną iš personalo valdymo strategijų.....	38
7 pav. Įmonės naujos strategijos bei naujos personalo valdymo strategijos sukūrimo nauda.....	39
8 pav. Įmonės personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui modelis	41
9 pav. Personalo valdymo strategijų įtaka darbuotojų darbui Lietuvos įmonėse	45
tyrimo eiga.....	45
10 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, amžiaus pasiskirstymas	47
11 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, pasiskirstymas pagal įmonės dydį.....	47
12 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonėje dirba asmuo, atsakingas tik už personalo klausimus	48
13 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonėje naudoja personalo valdymo strategijas	49
14 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokie veiksniai lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą	50
15 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonės vadovo požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą.....	51
16 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija.....	52
17 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar personalo valdymo strategija naudinga įmonių veikloje.....	53
18 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar personalo valdymo strategija naudinga įmonių veikloje.....	53
19 pav. Įmonės personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui modelis, atlikus duomenų analizę.....	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė Įmonės valdymo teorijos, pagal kurias formuojama strategija	12
2. lentelė Hipotezių ir anketos klausimų sąryšis.....	46
3. lentelė Ryšys tarp personalo darbuotojų darbo ir jų sukurtų personalo valdymo strategijų įtakos darbui	49
4. lentelė Ryšys tarp netinkamai pasirinktos personalo valdymo strategijos ir įmonės pasiektų gerų rezultatų	54

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kurį laiką pirmiausia įmonės rūpinosi pardavimu – stengėsi patenkinti klientų lūkesčius. Taip pat tobulinti gamybos ar paslaugos teikimo technologiją, kad galėtų gerinti kokybę, mažinti sąnaudas, išsilaikytų rinkoje ir dar įgytų pagarbą savo srities specialistų akyse. Visa tai yra pasirenkama organizacijos strategija.

Personalo funkcijai organizacijoje ilgai buvo priskiriamas tik administracinis vaidmuo. Darbuotojų dokumentacijos ir apskaitos tvarkymas, darbuotojų įdarbinimas ir atleidimas buvo pagrindinės personalo valdymo atsakomybės sritys, o organizacijos darbuotojai – tik jiems paskirtų užduočių atlikėjai.

Strateginio personalo valdymo samprata, pradėta praktikuoti Vakarų šalyse 1980 metais, atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų, jo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus ir kartu naujas įmonės konkuravimo galimybes. Darbuotojas buvo pripažintas svarbiu siekiant įmonės verslo strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą.

Personalo valdymo strategiją, įvairiai apibrėžiamą atskirų autorių, galima būtų apibūdinti kaip bendrą darbo su žmonėmis kryptį (-is), siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą. Personalo strategijos sudarymas yra nevienareikšmis ir nuolat diskutuojamas procesas. Personalo strategijos sudarymas – tai galimybė atidžiau įvertinti ir sėkmingiau pasitelkti organizacijoje glūdinčią žmonių galią.

Tačiau įmonė turi nepamiršti ir savo darbuotojų, ir įvertinti kaip pasirinkta strategija gali paveikti juos. Personalas, jaučiantis nepasitenkinimą, - minusas organizacijai, nes jis tuomet nedirba taip, kaip reikia, arba išeina ieškoti geresnių sąlygų. O naują darbuotoją rasti dabar pasidarė ne taip jau paprasta. Todėl nenuostabu, kad vadovai ėmė rūpintis personalo valdymo strategija ir jos daroma įtaka personalo darbo efektyvumui.

Personalo valdymo strategijos klausimai yra labai svarbūs kasdieninei įmonių veiklai. Be to tai yra svarbus veiksnys, užtikrinantis įmonės veiksmingumą ir našumą. Tačiau būtina pažymėti, kad mokslinėje literatūroje yra aprašoma daugybė organizacijų strategijų, jų tikslai, kūrimo etapai, jų būtinybė, o strategijų poveikis personalo darbo našumui dažniausiai pamiršamas.

Todėl šiame darbe bus nagrinėjamas įmonių personalo valdymo strategijos ir jų poveikis darbuotojams.

Problemos ištyrimo lygis. Žmonių išteklių valdymo strategijas nagrinėjo L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles, C. Truss (1999). Žmogiškųjų santykių mokyklas analizavo S. Stoškus (2002). Organizacijos personalo darbo planavimą tyrė S. Stoškus (2002).

Virtualios organizacijos personalo valdymą nagrinėjo J. Merkevičius (2005), strateginio valdymo ypatumus analizavo A. Vasiliauskas (2004), personalo valdymo strategijas visuomeniniame sektoriuje analizavo R. Černienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė (2006), personalo valdymo organizacijos lygmenyje metodologiją ir taikymą tyrė I. Bakanauskienė (2005). Dan-Shang Wang ir Chi-Lih Shyu (2007) tyrė strategijų poveikį personalo valdymo efektyvumui, o įmonės strategijas ir įmonės personalo valdymo kontrolę analizavo Yao-Sheng Liao (2004), Tung-Chun Huang (1998) analizavo verslo ir personalo valdymo strategijų apjungimo padarinius, Stephen Gibb (2002) tyrė personalo valdymo efektyvumą, Hans Doorewaard and Yvonne Benschop (2002) analizavo personalo valdymo strategijos keitimą.

Pažymėtina, kad personalo valdymo strategijų įtaką darbuotojams mažai kas nagrinėjo. Personalo valdymo strategijos dažniausiai buvo nagrinėjamos kitu aspektu, pavyzdžiui, per personalo valdymo ir verslo strategijų sąryšį, personalo valdymo kontrolę ar bendrai per personalo valdymo efektyvumą.

Problemų esmė. Kaip personalo valdymo strategija daro įtaką darbuotojų darbui?

Darbo objektas – personalo valdymo strategija.

Darbo tikslas – išnagrinėti įmonės personalo valdymo strategijos poveikį darbuotojų darbui.

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

- Apibrėžti personalo valdymo strategijos sąvoką;
- Išanalizuoti įmonės strategijų raidą;
- Aptarti personalo vaidmenį įmonėje;
- Išnagrinėti personalo valdymo strategiją;
- Sukurti personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui modelį;
- Atlikti personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui tyrimą;
- Pateikti personalo valdymo strategijos poveikio darbuotojų darbui tyrimo

įvertinimą.

Darbo metodai. Analizuojant personalo valdymo strategijos poveikio darbuotojams teorinius aspektus, naudotas tyrimo metodas – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, palyginamoji teorijos ir praktikos analizė. Toliau personalo valdymo strategijų poveikio darbuotojams tyrimas, paremtas anketine apklausa.

Darbo teorinė reikšmė. Remiantis mokslinė literatūros analize, sukurta personalo valdymo strategijos samprata. Išanalizavus teorinę bei analitinę dalis, sukurta personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui modelis, padedantis suprasti, kaip personalo

valdymo strategijos daro įtaką darbuotojų darbui. Taip pat išanalizavus mokslinę literatūrą, darbe iškeltos keturios hipotezės.

Darbo praktinė reikšmė. Darbe atliktas personalo valdymo strategijos poveikio darbuotojų darbui tyrimas, sukurtos anketos respondentams. To pasėkoje buvo patikrintos darbe iškeltos keturios hipotezės. Darbe atlikus teorinės ir analitinės dalies analizę bei empirinį tyrimą ir jo rezultatų analizę, buvo patvirtintos trys darbe iškeltos hipotezės ir viena hipotezė paneigta. Atlikus hipotezių patikrinimą, pateiktas personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui modelis.

Darbo struktūra. Pirmoje dalyje „ĮMONĖS STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI“ nagrinėjama įmonės strategijų raida, jų reikšmė organizacijai bei personalo valdymo strategijos organizavimas teoriniu aspektu. Antroje dalyje „ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS POVEIKIO DARBUOTOJAMS ANALIZĖ“ analizuojama kas jau atlikta nagrinėjamoje temoje praktiškai. Trečioje dalyje „PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS POVEIKIO DARBUOTOJAMS LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMAS“ aprašomas atliktas tyrimas – anketa, pateikiami tyrimo rezultatai ir išvados.

Rezultatų aprobavimas. Šio darbo rašymo metu buvo dalyvauta mokslinėje konferencijoje, kurioje buvo pristatytas straipsnis tema „Įmonės personalo valdymo strategijos įtaka darbuotojų darbo efektyvumui“. Konferencijos metu gautas sertifikatas (4 priedas).

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, susijusiais su personalo valdymu, vadyba, organizacijų elgsena, žmogiškaisiais santykiais, motyvacija, organizacijos vystymu, strateginio planavimo procesu. Praktiniam įvertinimui atlikti naudojama moksliniuose straipsniuose ir internete pateikiama informacija, mokslininkų atlikti tyrimai. Empirinio tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė darbuotojų apklausa.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro 66 puslapiai (neskaitant priedų), 3 dalys, 19 paveikslų, 4 lentelės, 4 priedai, naudoti 55 literatūros šaltiniai.

1. ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje pateikiamos įmonės strategijos, jų įvairovė bei reikšmė, aptariamoms valdymo strategijos organizacijos viduje, pateikiama jų raida, pritaikymas šių laikų įmonėse ir jų poveikis darbuotojų veiklai.

1.1. Įmonės strategijos samprata bei vyraujančių strategijų įvairovė ir reikšmė

Organizacijos strategija - labai svarbus planavimo proceso rezultatas. Terminas „strategija“ parodo, ko turi siekti organizacija. Strategijos dėka organizacija atsiduria tam tikroje organizacijos aplinkos vietoje (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p.275).

Maksimaliai išnaudotos galimybės, optimaliai paskirstyti resursai – strategija padeda tinkamiausiai surikiuoti organizacijos veiksmus, siekiant norimo rezultato. Geriausiai tai apibūdinęs yra dar 17-ame amžiuje rašęs garsus samurajų strategas Mijamoto Musasi. Kalbėdamas apie strategijos teikiamus privalumus, jis taip suformulavo strategijos privalumus:

- Ji formuoja nuostatas;
- Organizuoja išteklius;
- Tiria aplinką;
- Padeda susikoncentruoti;
- Padeda valdyti laiką.

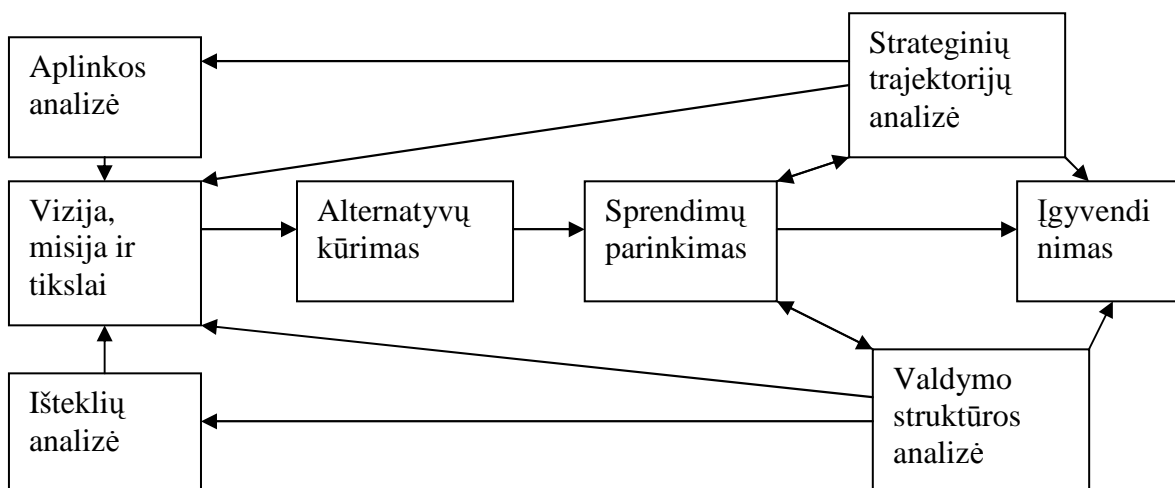
H.Mintzbergas (1987) strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis. Pirmiausia strategija gali būti suprantama kaip *planas*. Kaip planas strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus. Antra, strategija gali būti suprantama kaip *gudrybė*. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Jei viena prekybos firma gerokai sumažina tam tikrų prekių kainas, tai reiškia, kad ir kiti prekybininkai turės sunkumų norėdami patekti į tą rinkos dalį, o dar kiti gali priversti palikti tą rinką. Tai reiškia, kad firma rengiasi išstumti konkurentus. Trečia, strategija suprantama kaip tam tikras veiklos *modelis*. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką. Strategija kaip *pozicija* atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje. Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai

suvokiama tik kaip viena iš paminėtųjų penkių dimensijų junginys. Strategija kaip *processo samprata* apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą. H.Mintzbergas (1987) teigia, kad yra net mokyklų, kurios skirtingai supranta strategijos procesus.

Ankstesnėje mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingus strateginio valdymo apibrėžimus. Pavyzdžiui, metodologas J.Hunger (1994) strateginį valdymą supranta kaip valdymo sprendimų ir veiksmų kompleksą, nulemiantį įmonės ilgalaikius veiksmus. O teoretikas P.McDonnell pateikia tokį strateginio valdymo apibrėžimą: “Strateginis valdymas - tai valdymas, numatantis ilgalaikę perspektyvą, priimančias pagrindinius įmonės ilgalaikės raidos sprendimus. Kaip matyti iš pateiktų strateginio valdymo apibrėžimų, autoriai jį apibrėžia savitai. Tačiau galima teigti, kad strateginis valdymas yra suprantamas kaip procesas, kuriuo siekiama sudaryti prielaidas sėkmingam įmonės egzistavimui. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje yra pateikiamas kito teoretiko - G.Cole (1994) apibrėžimas, aiškiausiai nusakantis strateginio valdymo esmę: “Strateginis valdymas - tai fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į įmonės viduje vykstančius procesus, bet į kitimus, lemiančius patį įmonės egzistavimą”

Anot R. Jucevičiaus (1998), strategijoje labai svarbios yra vertybės. Be vertybių nėra įmanoma atsakyti į pagrindinį klausimą – kaip mes tai darysime? Nes dažniausiai žmonės, kalbėdami apie strategiją, stengiasi rasti atsakymą į klausimą Ką?, bet strategija, nėra tik dokumentas, nurodantis Ką? reikia daryti. Strategija yra ir kalbėjimas apie Kaip? ir šis atsakymas įpareigoja veiklai. Įdomiausia, kad šis įsipareigojimas galimas tiek sau, tiek kitiems, - tai priklauso nuo to kas formuluoja tikslus, iš kur tikslai ateina. Jeigu kalbame apie asmenines veiklos strategijas, tuomet mūsų veiklos vertybės nustato mūsų santykį su aplinka, kaip mes jai pristatysim savo veiklą, jos rezultatus, kiek mes kreipsime dėmesį į socialinį kontekstą ir taip toliau. O jeigu kalbėsime apie sutelktinę veiklą, tą, kuri įgauna formalios struktūros formas, tuomet vertybės įgauna dar ir papildomą dimensiją, - jos tampa labai svariu kasdienės veiklos koordinavimo pamatu.

Strategijos kūrimas yra besitęsiantis procesas, kurio metu visų lygių vadovai skatinami strategiškai mąstyti, kelti ilgalaikius ir su jais susijusius taktinius bei operatyvinius tikslus. Taip vietoj strateginio planavimo atsiranda nauja, platesnė sąvoka – strateginis valdymas, kuri iš esmės yra strateginio planavimo modifikacija. Strateginis valdymas pasižymi planavimo funkcijų perdavimu žemesnių lygių vadovams, nuolatinio rinkos ir konkurentų elgsenos tyrimu, technologinės aplinkos stebėjimu, į strategijos planavimo procesą įtraukiamos ir įmonės vidinės firmos personalo politikos veiksniai.



Šaltinis: VASILIAUSKAS A. (2002) Strateginis valdymas. 47 p.

1. pav. Strateginio valdymo modelis

Anot A. Vasiliausko (2004), strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti firmos strategijas – svarbiausius firmos tikslus apibrėžiančią sprendimų visumą ir veiksmus bei priemones jiems pasiekti. Strateginio valdymo modeliai išskiria strateginio proceso elementus ir parodo jų tarpusavio ryšį. Modeliai supaprastintai aprašo strateginį procesą ir gali būti įvairaus suskaidymo lygio (1 pav.).

Taigi, remiantis įvairių autorių pateiktais strategijos apibrėžimais, galima prieiti prie bendro strategijos suvokimo, jog strategija yra planavimo procesas, apimantis ilgalaikius įmonės tikslus, kuriuos pavesta įgyvendinti žemesnio rango vadovams ir darbuotojams. Tačiau įmonėse vyrauja įvairiausių strategijų, priklausomai nuo iškeltų tikslų, įmonės veiklos pobūdžio ir t.t. Todėl toliau, 1 lentelėje pateikiama kokios dažniausiai pasitaikančios įmonės valdymo teorijos, pagal kurias formuojama strategija.

Vadyboje yra susiformavusios atskiros valdymo teorijos, kurios nusako kaip ir kokia strategija naudojama organizacijoje ir kaip tai įtakoja įmonės veiklą. Šios valdymo teorijos pagal S. Stoškų (2002) yra:

- Mokslinio valdymo;
- Administracinio valdymo;
- Žmogiškųjų santykių;
- Kiekybinių metodų;
- Vadybos mokslo mokykla.

Įmonės valdymo teorijos, pagal kurias formuojama strategija

Valdymo teorijos	Valdymo teorijos siūloma strategija
Mokslinio valdymo	<ul style="list-style-type: none"> • Didinti darbo našumą; • Darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų atsakingas už užduotį, kuriai jis labiausiai tinka; • Mokslinis darbininkų lavinimas ir tobulinimas; • Glaudūs ir draugiški ryšiai tarp administracijos ir darbininkų.
Administracinio valdymo	<ul style="list-style-type: none"> • Valdymo organizavimo principai – tai pagrindas, kuriuo remdamasis valdymo subjektas turi siekti efektyvių rezultatų; • Svarbus yra darbo pasidalijimas, ku daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą; • Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams; • Žmonės turi užimti tokias pareigas ir dirbti tokį darbą, kuriam jie labiausiai tinka; • Vadovai turi būti draugiški ir teisingi pavaldiniams; • Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti; • Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo.
Žmogiškųjų santykių	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslus ir detalus darbo pasidalijimas, pareigų ir teisių nustatymas apriboja žmonių iniciatyvą ir sudaro priežastis konfliktams; • Svarbiausioji vadovo funkcija – paskatinti pavaldinius (ir materialiai, ir moraliai) darbui; • Žmogus kaip pagrindinis organizacijos elementas; • Svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbuotojo statusu; • Svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra darbo įvertinimas, darbuotojo savarankiškumas, ir galimybė reikšti iniciatyvą.
Kiekybinių metodų	<ul style="list-style-type: none"> • Reikia taikyti matematikos modelius, skaičiavimo technikas bei informacinių valdymo sistemas problemoms spręsti ir vykdymui kontroliuoti; • Tikslui realizuoti svarbus sprendimas, todėl ir visas valdymo procesas sutapatinamas su sprendimo priėmimu; • Optimalų sprendimą galima priimti tik pasitelkus naujausius matematinius metodus ir elektroninę skaičiavimo techniką; • Informacijos apdorojimo matematiniai metodai leidžia rasti naują ir patogią kalbą, modeliuoti ir analizuoti sudėtingas operacijas, priimti efektyvesnius sprendimus.
Naujos vadybos	<ul style="list-style-type: none"> • Ieškoti tipinių situacijų, kurių pavyzdiumi būtų galima mokyti būsimuosius vadovus ir parengti optimalias organizacines valdymo sistemas įvairioms situacijoms; • Skirti daug dėmesio įvairioms praktiškų rekomendacijoms, kaip gerinti kompanijų organizacines struktūras, kaip tobulinti žmonių elgesį, komunikacijos sistemą;

	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbiausias vaidmuo skiriamas vadovo patyrimui, nereikia ieškoti kokių nors objektyvių valdymo principų, o pakanka daug gerų patarimų, kuriais reikia vadovautis konkrečioje situacijoje; • Praktikos negalima nevertinti kaip gero mokytojo. Konkrečių situacijų analizė neabejotinai naudinga.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, pagal S. Stoškų (2002)

Kaip matome iš 1 lentelės, pagrindinės teorijos, pagal kurias formuojamos strategijos yra: mokslinio valdymo, administracinio valdymo, žmogiškųjų santykių, kiekybinių metodų bei naujos vadybos. Dažniausiai įmonėse darbuotojams priimtinausia yra žmogiškaisiais santykiais paremta personalo valdymo strategija. Toliau darbe bei tolimesniame tyrime labiausiai bus kreipiamas dėmesys į šią strategiją.

J.D Hunger (1994), A. Marčinsko bei G. Palubinsko (1997) moksliniuose darbuose randami tokie įmonės strategijų tipai:

- Korporacinė strategija;
- Verslo strategija;
- Funkcinė strategija;
- Operacinė strategija.

Korporacinė (bendroji) įmonės strategija. Ją kuria kompleksinės, paprastai diversifikuotos įmonės, kadangi į vieną junginį reikia sujungti įvairias veiklas. Pagrindinė šios strategijos paskirtis - sukurti įmonės, kaip visos sistemos, bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir išteklių naudojimą. Korporacinė įmonės strategija naudojama norint numatyti verslo sritis, kuriose įmonė tikisi konkuruoti, taip pat nustatyti bendrą kryptį visiems savo verslo vienetams (Hunger, 1994).

Verslo strategija - tai konkrečiam verslui sudaroma strategija (Palubinskas, 1997). Ji nustato būdus konkurenciniam pranašumui rinkoje pasiekti ir įmonei kylančioms strateginėms problemoms spręsti. Tradicinis požiūris į verslo strategiją yra "prisitaikymo" modelis. Prisitaikymo požiūriu, pagrindinės valdymo problemos gali būti išspręstos panaudojant vieną iš trijų skirtingų strategijų: gynimosi; žvalgymosi ir analizavimo. Konservatyviausias požiūris į verslo strategiją yra gynimosi strategija. Įmonės, naudojantios šią strategiją, suinteresuotos aiškiai apibrėžtos rinkos nišos užėmimu ir daug dirba, kad apgintų ją nuo konkurentų. Įmonės, kurios stengiasi rasti ir panaudoti naujos rinkos galimybių pranašumą, vadinamos žvalgėmis. Jos dažnai juda iš vienos rinkos į kitą. Na o įmonės, besiremiančios daugelio produktų, teikiančių pastovias pajamas, labai apdairiai ir atsargiai juda į naujas rinkas. Vienas svarbiausių dalykų, į kurį reikia atsižvelgti kuriant ir

naudojant verslo strategiją, tai jos konkurencinio pranašumo išsaugojimas, apsaugojimas nuo konkurentų veiksmų.

Funkcinės strategijos - tai svarbiausių funkcinių sričių planai. Jos sudaro veiklos planą, detalizuodamos, kaip bus organizuojama funkcinių padalinių veikla vykdant bendrą verslo strategiją ir siekiant atskirų funkcinių sričių tikslų (Marčinskas, 1996). Funkcinės strategijas paprastai sudaro funkcinės srities vadovai. Jie, kurdami jas, dirba su pavaldiniais, kitų sričių vadovais. Įmonės vadovas peržiūri funkcinės strategijos pasiūlymus, kad garantuotų, jog jie remia verslo strategiją. Minėto tipo strategijos sudaromos rinkodarai, gamybai, darbo ištekliams ir finansams.

Operacinė strategija - tai žemiausio strategijų hierarchinio lygio strategija. Ji apibūdinama kaip atskirų struktūrinių padalinių, lokalių veiklos vienetų strategija, kaip geriausiai pasiekti jiems keliamus tikslus. Šiame žemiausiame lygmenyje net mažiausias įmonės vienetas, siekiantis išlikti ir būti efektyvus, yra reikalingas, ir turi sukurti savo strategiją. Nors jų veiklos ribos, pasirinkimo galimybės, ištekliai yra riboti, tačiau bet kurioje veikloje galimos strateginės alternatyvos.

Autorių J.D Hunger (1994), A. Marčinsko bei G. Palubinsko (1997) vienoje iš įmonės strategijų rūšių, t.y. funkcinės strategijos, nurodyta, jog šioje dalyje sudaromos strategijos ir darbo ištekliams. Taip pat ir G. Stoškaus nagrinėtose įmonės strategijose yra nuoroda į personalo valdymo strategijas. Iš to seka, jog personalo valdymo strategijos yra lyg sudedamoji įmonės strategijų dalis. Todėl kokia bus pasirinkta įmonės strategija, kaip tai įtakos darbuotojų darbą, taip vadinasi įtakos ir visą įmonės veiklą.

Todėl toliau nagrinėjamas įmonės strategijų vystymasis, kad įsitikinti, jog personalo valdymo strategijos išplaukia iš įmonės kuriamų strategijų, o taip pat tai, kada pradėtos taikyti personalo valdymo strategijos.

1.2. Įmonės personalo strategijų vystymasis atskirais laikotarpiais

Darbuotojų vadyba organizacijoje sukuria sistemą, užtikrinančią nuolatinį organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimą, tinkamai panaudojant vieną iš svarbiausių jos išteklių – žmones. Personalo vadyba vadybos moksle atsirado kaip objektinė specializacija. Kaip sisteminis mokslas apie personalo valdymą buvo pradėtas analizuoti tik praėjusį šimtmetį. Dėl įvairių mokslų įtakos personalo vadybai reikia suderinti ir skirtingas įvairių mokslų metodologijas. I. Bakauskienė trečiame leidinio „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“ numeryje paskelbtame straipsnyje „Personalo vadybos sampratos ir turinio analizė“ pateikia išvadą, kad personalo vadybos sampratos skirtingumus lemia vadybos teorijų ir

koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui. Tokiai vadybos sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ar socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir politiką.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja daugybė darbuotojų vadybos sąvokos apibrėžimų. Jų gausą ir pačios sampratos dėsningumus galima paaiškinti tik vadybos teorijų ir koncepcijų įvairove bei skirtingų jų asmeninių nuostatų poveikiu pačiai sampratai ir jos turiniui. Be to įtakos turi ir tai, kad skirtingu metu susiformavusių vadybos teorijų ir koncepcijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės bei socialinės jėgos., kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir politiką.

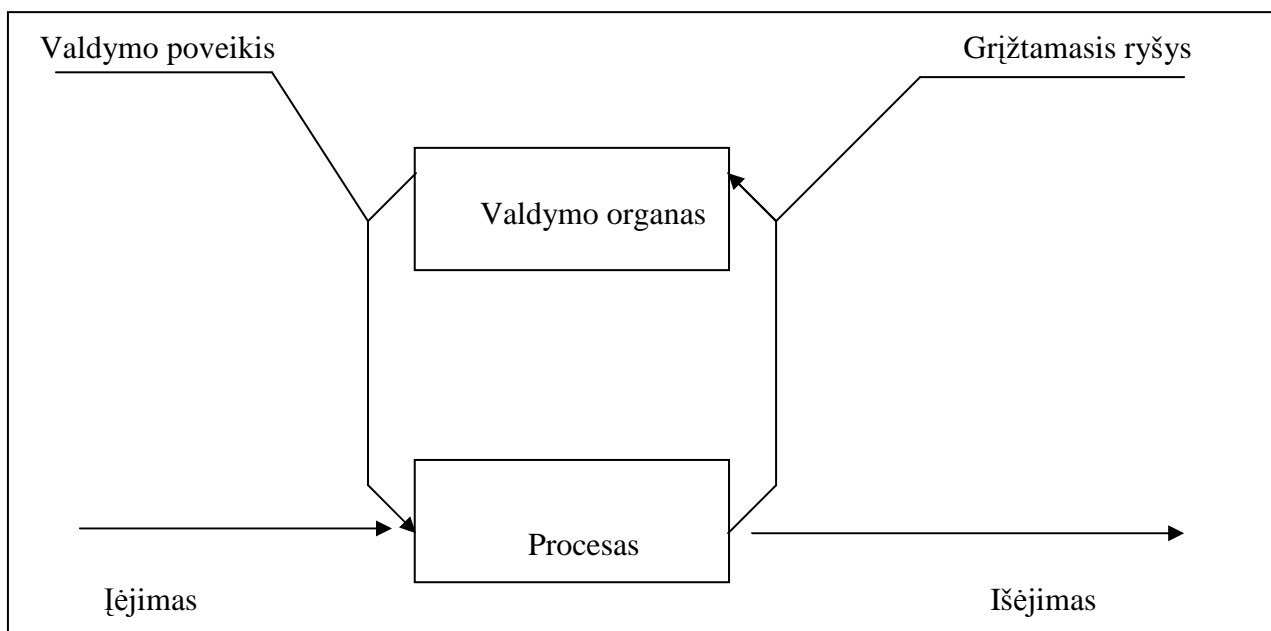
1.2.1. XX a. pabaiga, veikiant racionalumo veiksniai bei XX a. vidurys, veikiant žmogiškumo veiksniai

Vadybos evoliuciją gana plačiai nagrinėjo Richard Scott . Organizacinės sistemos atvirumą jis traktavo kaip sugebėjimą reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius. Racionalumo veiksnys atiduoda prioritetą grynai techniniams aspektams ir žmogų traktuoja kaip gamybinio proceso mechanizmą, o socialinis (žmogiškasis) veiksnys – kaip pagrindinį gamybinio proceso elementą.

Pirmuosius šešiasdešimt praėjusio amžiaus metų vadybos teoretikai nekreipė dėmesio į mus supantį pasaulį, aplinką, konkurenciją, rinką ir t.t. Nagrinėjo tik pačias įmones ir ignoravo viską, kas joms nepriklausė. Laikėsi „uždarosios sistemos bei racionalumo“ požiūrio į pasaulį.

Nagrinėjant angliškąjį lietuviško žodžio „vadyba“ atitikmenį nustatyta, kad „menedžmentas“, kaip žmonių veiklos nukreipimas norima linkme, yra daug bendresnio pobūdžio atvejis. Bendriausius valdymo veiklos dėsnius nagrinėja kibernetikos mokslas.

Amerikiečių matematikas Norbert Wiener knygoje „Kibernetika arba valdymas ir gyvūnų bei mašinų vidaus ryšiai“ kibernetika pavadino mokslą, tiriantį bendriausius valdymo procesus, vykstančius renkant, perduodant, laikant bei perdirbant informaciją. Kibernetikos mokslas teigia, kad valdymas yra kiekvienos sistemos arba proceso būklės keitimas, siekiant numatyto tikslo.



Šaltinis: STOŠKUS, S. (2002) Bendrieji vadybos aspektai, p. 35.

2 pav. Kibernetinė valdymo schema

Kiekvieną procesą kibernetika supranta kaip kokių nors įėjimų pavertimą išėjimais. Kada išėjimai nepatenkina žmogaus, jis sukuria valdymo organą. Pastarasis kartu su įėjimais siunčia valdymo poveikį ir siekia, kad išėjimuose atsirastų norimų rezultatų. Svarbi yra kibernetikų grįžtamojo ryšio samprata. Norint gauti laukiamus rezultatus, reikia nuolat stebėti išėjimus. Pastebėjus, kad jie nukrypsta nuo pageidaujamų, pasiūsti su įėjimais atitinkamą naują valdymo poveikį. Taip ratas sukamas tol, kol bus pasiektas numatytas tikslas.

Įėjimai – tai aplinkos ištekliai, tokie kaip žaliavos, darbo jėga, visų rūšių energija, galintys patekti į kiekvieną organizacinę sistemą.

Išėjimai (rezultatai) – transformuoti ištekliai, gražinti į išorinę aplinką kaip produktai ar paslaugos. (Stoškus, 2002, p. 35)

Taigi galima teigti, kad vadyba – tai organizacijos vadovybės suformuotų tikslų įgyvendinimo siekimas, pasinaudojant pavaldinių pastangomis, kitais ištekliais bei aplinkos sąlygomis. O tam, kad pasinaudoti darbuotojų pastangomis, reikia sukurti tinkamą aplinką, tinkamai juos valdyti.

Kaip matome, atsirandant žmogiškumo veiksmui, randama ir personalo valdymo užuomazgų. Taigi kartu ir personalo valdymo strategijų, nes kalbama apie tinkamos darbuotojų aplinkos sukūrimą, kad tai atneštų geresnių darbo rezultatų, o tai jau galima

vadinti pasirenkama personalo valdymo strategija. Nuomonės XX a. pabaigoje ne daug skyrėsi nuo dabartiniu laikotarpiu pateiktų nuomonių, ką parodo 1.2.2. poskyris.

1.2.2. Personalo strategijos kūrimas dabartiniu laikotarpiu

Žymiausių dabartinių teoretikų pastangomis pateikiama daug patikslinimų, susijusių su valdymu. Naujos teorijos aspektai – tai pavyzdinių, klestinčių kompanijų analizės duomenys. Tobulėjant visuomenei, produkcijai tampant sudėtingesnei, plečiantis mokslui imlioms gamyboms bei visuomenei tampant vis atviresnei, vadybos mokslas pradeda tirti išorinės aplinkos poveikį įmonių veiklai. Buvo suprasta, kad išorinė aplinka turi didelį poveikį įmonėms ir jų strategijoms valdant personalą. Plėtojantis vadybos mokslui, buvo prieita prie nuomonės, kad didinti gamybos efektyvumą galima tik tada, kai sutampa įmonių ir darbuotojų tikslai. Tai paskatino iš dalies atsisakyti racionalizmo principų ir daugiau orientuotis į žmogiškąjį faktorių.

Specialistų vertinimu, dažna šalies verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo svarbą. Personalo valdymas vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors būtent ši funkcija yra viena iš svarbiausių stiprėjančios konkurencijos sąlygomis.

Personalo padaliniais įmonės struktūroje dažnai skiriamas antraeilis vaidmuo, juose dirba nedaug žmonių, o personalo valdymo metodai bei sprendimai tarpusavyje nederinami. Susidūrusios su problemomis įmonės visas jėgas ir lėšas nukreipia rinkodarai, gamybos ir finansų valdymui, o specialistų mokymuisi ir tobulinimuisi nedidelė biudžeto dalis dar labiau apkarpoma. Tokie sprendimai dažniausiai tik susilpnina įmonės pozicijas rinkoje ir net priartina bankrotą (Zhongming Wang, 2003).

Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Galima pavogti konkurentų idėją, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti visą rinkodaros strategiją, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – tam reikia kur kas daugiau laiko ir lėšų.

Šalies įmonės jau rengia metinius personalo valdymo planus, tačiau jų nepakanka: būtina turėti aiškia personalo valdymo strategiją ir politiką. Personalo strategija nusako, kaip įmonė sieks personalo valdymo tikslų, sudaro sąlygas formuoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Svarbiausia – ji turi derėti su bendrąja organizacijos verslo strategija.

Tinkamai parengta personalo strategija ir politika užtikrina, kad personalui valdyti skiriami dideli pinigai bus išleisti tikslingai ir padės sukurti bei racionaliai išnaudoti

specialistų komandą, kuri sėkmingai dirbs ir stiprins organizacijos konkurencines galias (ISM Biznio mokymo centro informacija, 2005).

Personalo politika taip pat yra labai svarbus įmonės valdymo dokumentas. Ji paaiškina organizacijos darbuotojams strateginius personalo valdymo sprendimus, nustato pagrindines elgesio su darbuotojais gaires ir principus, išryškina organizacijos lūkesčius personalo atžvilgiu. Teisinga personalo politika padeda išugdyti ir išsaugoti profesionalius darbuotojus, pritraukti naujų specialistų ir palaikyti gerus darbdavio ir darbuotojų santykius.

Taigi galima teigti, jog personalo valdymo strategija yra viena iš įmonės strategijos sudedamųjų dalių ir jos ištakos randamos jau ankstyvuosiuose amžiuose. Toliau analizuojama, kaip ši pasirenkama personalo valdymo strategija įtakoja darbuotojų darbą.

1.3. Personalo valdymo strategijos poveikis darbuotojų darbui

Kaip matome iš ankstesnių poskyrių, personalo valdymo strategijos svarba pastebima jau ankstyvuosiuose amžiuose, lygiai taip pat ir dar labiau svarbios jos šiandien. Personalo vadovams šiuo metu itin svarbu suburti tinkamą komandą darbams atlikti, kad įmonė sulauktų gerų rezultatų. Tačiau tam, kad pasirinkta personalo valdymo strategija atneštų puikių rezultatų, reikia įvertinti tai, ar ši strategija tikrai teigiamai veikia darbuotojus ir skatina juos dirbti efektyviai. Kad būtų galima tai išanalizuoti, svarbu nustatyti personalo valdymo svarbą įmonėje, personalo valdymo strategijų tikslus bei organizavimą. Tai išanalizuota tolimesniuose poskyriuose.

1.3.1. Personalo valdymo vaidmuo įmonėje

Personala galima būtų apibūdinti labai paprastai. Personalas, tai vienoje organizacijoje dirbantys asmenys.

Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Personalas atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją, todėl jis yra ir pagrindinis evoliucijos motyvas. Personala sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbu asmeniniai aspektai: didelė personalo kvalifikacijos, kultūros, materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka (Sakalas,2001).

Personalo planavimas – būsimų veiksmų, susijusių su kadrais, projektavimas, nustatant personalo formavimo tikslus, būdus ir priemones šiems tikslams pasiekti.

Kad organizacijos darbas būtų vaisingas, jos žmonės turi būti atsakingi už kiekvieno jos tikslo įgyvendinimą, už kiekvieno veiklos sistemos elemento raidą, priežiūrą bei efektyvų panaudojimą, nes išleidus iš akiračio nors vieną iš šių dalykų, organizacija gali sulaukti sunkių padarinių. Todėl svarbu pasirinkti tinkamą valdymo strategiją, kuri darytų teigiamą įtaką darbuotojams ir taip atneštų organizacijai geresnių rezultatų.

Kiekvienos, norinčios efektyviai siekti savo tikslų, organizacijos vadovai turi suvokti, kad sėkmingą įmonės veiklą šių dienų konkurencingoje ir globalioje rinkoje lemia ne aiškios organizacinės struktūros sukūrimas, modernių įrengimų turėjimas, naujausių apskaitos metodų taikymas, o darniai dirbančios komandos subūrimas. Svarbiausias išteklius, sukuriantis įmonės konkurencinį pranašumą, sparčiausiai mažinantis kaštus ir suteikiantis išskirtinumą – kompetentingas ir atsidavęs personalas, kurį konkuruojančiai įmonei daug sunkiau nukopijuoti nei gamybos technologiją, marketingo strategiją ar patį produktą. Dėl šių priežasčių organizacijos turi skirti ypatingą dėmesį vienai iš valdymo funkcijų – personalo valdymui. Personalas yra stiprus pamatytas, reikalingas įmonei. Buvo teigta, kad personalo valdymo praktika padeda įmonei efektyviai panaudoti darbo. Nuspėjama, kad efektyvus personalo valdymas gali būti įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis (Rozhan Bin Othman, 1993).

Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui būtų galima dirbti su žmonėmis susijusį darbą, tai yra priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti organizacijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.

Personalo valdymas – „tai valdymo funkcija, kai vadovai verbuoja, parenka, moko ir tobulina organizacijos narius“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

A. Sakalas personalo valdymą supranta kaip „bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą, siekiant nustatyto tikslo“ (Sakalas, 2003). Autorius išskiria dvi pagrindines valdymo funkcijas: norų formavimą, kuris apima tikslo nustatymą, planavimą, sprendimo priėmimą, ir norų įgyvendinimą, į kurį įeina organizavimas, motyvavimas, kontrolė ir koregavimas.

Įmonių veiklos rezultatai priklauso nuo priimamų sprendimų visose veiklos srityse subalansuotumo, o vidinio susiderinimo galimybes didina taikomos funkcinės strategijos, kurios apibūdinamos kaip strategijos, suformuluotos specifinei funkciniai sričiai, reikalingos įgyvendinti verslo vieneto strategiją. Dažniausiai išskiriamos tokios funkcinės strategijos: personalo, gamybos, marketingo, gamybos, pardavimų, finansų. G. Dessler išskiria, kad viena svarbiausių funkcinė strategijų yra personalo valdymo strategija (Dessler, 2001).

1.3.2. Personalo valdymo strategijos organizavimas bei tikslai

Dažniausiai strategijos kūrimo procesas vyksta pagal paprastą logiką: pirmiausia sukuriama visos organizacijos strategija. Paskui kiekvienas funkcinis vienetas (personalo skyrius, gamybos skyrius, finansų skyrius, pardavimų skyrius ir kt.) sudaro savo strategiją pagal įmonės strategiją. Viso proceso metu kiekvienas strategijos kūrėjų lygis remiasi sprendimais, priimtais viršutinio lygio, kad užtikrintų jų strategijos indėlį, siekiant visos organizacijos tikslų.

G. Dessler personalo valdymo strategiją apibrėžia kaip konkrečius personalo valdymo veiksmus, kuriuos organizacija planuoja atlikti, kad įgyvendintų savo siekius (Dessler, 2001). Personalo valdymo strategija siekiama įgyvendinti įmonės tikslus, tai yra siekiama, kad į darbą būtų priimami reikalingos kvalifikacijos asmenys, jiems būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti ir profesiskai tobulėti ir jie būtų suinteresuoti gerai dirbti ir kelti kvalifikaciją.

Taigi, norint užtikrinti įmonės konkurencingumą reikia didelį dėmesį skirti ne tik verslo strategijos kūrimui, bet ir personalo valdymo strategijai, apimančiai darbuotojų poreikio planavimą, jų paiešką ir atranką; atsilyginimą ir skatinimą; tobulinimą ir mokymą ir darbuotojų vertinimą.

Svarbus personalo valdymo strategijos organizavimo etapas yra personalo planavimas. Jis apima keturias pagrindines kryptis: 1) *ateities poreikio planavimas*, kai priimami sprendimai, kiek ir kokių gabumų žmonių reikės organizacijai; 2) *ateities balanso planavimas* - lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su skaičiumi esamų darbuotojų, kurie tikimasi liks organizacijoje; tai skatina; 3) *planuoti darbuotojų verbavimą ar atleidimą iš darbo taip pat* 4) *planuoti darbuotojų tobulinimą*, užtikrinanti organizacijai nuolatinį patyrusio ir sugebančio personalo tiekimą.

Kad dirbtų efektyviai personalas, žmonių išteklių programos vadovai turi apgalvoti du pagrindinius veiksnius. Pirmasis yra organizacijos žmonių išteklių poreikis. Pvz.: vidinio augimo strategija reiškia, kad turi būti pasamdyta papildomai personalo. Kita vertus, mažėjimas ar susilieėjimas tikriausiai reiškia, kad organizacija turės planuoti atleidimus, kadangi dėl susilieėjimo atsiranda dubliuojamų arba sutampančių darbo vietų ir joms pakaks mažiau darbuotojų.

Personalo valdymo strategiją, įvairiai apibrėžiamą atskirų autorių, galima būtų apibūdinti kaip bendrą darbo su žmonėmis kryptį (-is), siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą. Personalo strategijos sudarymas yra nevienareikšmis ir nuolat diskutuojamas procesas. Vis dėlto, pasitelkus Vakarų šalių patirtį, galima būtų išskirti

pagrindinius personalo strategijos veiksnius, kurių analizė ir įvertinimas ir būtų personalo strategijos sudarymo pagrindas.

Strateginio personalo valdymo pagrindas yra personalo valdymo strategijos ryšys su verslo strategija. šis ryšys lemia galimas personalo valdymo strategijos sudarymo kryptis.

Žmogiškieji veiksniai dažniausiai siejami su tam tikru elgesiu arba kompetencijomis, reikalingomis numatytai verslo strategijai pasiekti (pvz., lyderystės kompetencijos stiprinimas, kūrybiškumo skatinimas ir pan.). Nors šis personalo strategijos formulavimo būdas turbūt dažniausiai iki šiol buvo taikytas organizacijose, jis turi savo privalumų ir trūkumų.

Tai yra sąlygiškai paprastas, aiškiausiai paramą verslo strategijai rodantis personalo strategijos sudarymo būdas. Vis dėlto kritikai yra linkę pažymėti, kad, taikant šią personalo strategijos formavimo kryptį, reikėtų įvertinti, kad strategijos formavimas organizacijoje labai dažnai nėra grindžiamas vien tik racionalių sprendimų priėmimu.

Renkantis strategijos kryptis, įtaką gali daryti politinis organizacijos "gyvenimas", atskirų grupių ar asmenų interesai, derėjimasis ir pan. Kai kurie autoriai diskutuoja, ar personalo strategijos derinimas prie verslo strategijos yra siektinas šiandieninėmis greitos kaitos sąlygomis, kai bendrovėms ypač svarbu būti lanksčioms, kai stengiantis prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, decentralizuojamas sprendimų priėmimas ir sureikšminami rezultatai padalinių lygmeniu. Šiek tiek vėliau atsiradusi vidinė personalo strategijos sudarymo kryptis grindžiama teiginiu, kad bendrovės vidiniai ištekliai ir kartu jos darbuotojai gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis. Šiuo atveju personalo strategija gali tapti įmonės verslo strategijos pagrindu arba svarbia jos dalimi.

Taikant šį personalo strategijos formulavimo būdą, personalo strategijos išėties taškas yra personalo valdymo sistemos ir organizacijoje dirbančių žmonių veiklos stipriųjų ir tobulintinų sričių analizė. Stiprieji personalo valdymo sistemos elementai ir organizacijos darbuotojų ypatumai (kompetencija, atskiri darbo įgūdžiai, sugebėjimai ir pan.) gali būti pripažinti pagrindine arba svarbia organizacijos kompetencijos dalimi ir tapti ne tik personalo, bet ir verslo strategijos pagrindu, išlaikę vadinamąjį konkurencingumo testą. Konkurencingumo testą sudaro įvertinimas pagal keturis kriterijus (Vadovo pasaulis, 2003):

- Vertingumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės yra itin svarbios organizacijos verslo pramonėje? Atsakymą į šį klausimą gali padėti rasti organizacijos verslo pramonės kritinių sėkmės veiksnių ir su jais susijusių žmogiškųjų veiksnių analizė bei palyginimas su organizacijos padėtimi.

- Išskirtinumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės yra retai pasitaikančios konkuruojančiose bendrovėse?
- Stabilumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės negali būti lengvai prarastos ar atkartotos konkuruojančiose bendrovėse?
- Pakeičiamumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės negali būti lengvai pakeistos?

Tik šiuos konkurencingumo kriterijus atitinkančios personalo valdymo sistemos ar darbuotojų stipriosios savybės gali padėti organizacijai sėkmingai išnaudoti rinkos galimybes ir neutralizuoti grėsmes. Tik šiuos konkurencingumo kriterijus atitikusias personalo valdymo sistemos ar darbuotojų stipriosios savybės gali tapti tiek personalo valdymo, tiek organizacijos verslo strategijos pagrindu arba itin svarbia jos dalimi.

Šis modelis gali būti ypač reikšmingas didelės konkurencijos ir rinkos koncentracijos sąlygomis, kai išorinės aplinkos galimybės konkurenciniam pranašumui įgyti tampa vis labiau ribotos.

Tiek atitikimo, tiek vidinės personalo valdymo strategijos sudarymo krypties alternatyva yra dialogo principas. Šis principas, itin vertinamas šiuolaikinėje strateginio personalo valdymo praktikoje, rodo abipusį personalo valdymo strategijos ryšį su verslo strategija. Remiantis šiuo modeliu, personalo valdymo strategijos sudarymas integruojamas į verslo strategijos formulavimą ir tiek personalo valdymo, tiek verslo strategijos turinys derinami tarpusavyje. Šiuo atveju yra svarbi tiek vidinės personalo valdymo sistemos ir darbuotojų charakteristikų, tiek išorinės aplinkos grėsmių ir galimybių analizė (Vadovo pasaulis, 2003).

Personalo valdymo pagrindinis tikslas – aprūpinti organizaciją numatytiems darbams atlikti reikiamos kvalifikacijos darbuotojais, skatinti dirbti juos našiai ir gerai. Taip pat turi būti atlikti personalo parinkimo, paskirstymo ir kvalifikacijos kėlimo, darbuotojų materialinio ir moralinio skatinimo, darbo sąlygų gerinimo bei kitų socialinių poreikių tenkinimo darbai.

Anot daugelio teoretikų apibendrintai galima teigti, jog bendras personalo valdymo strategijos tikslas susideda iš tam tikrų etapų, kitaip sakant, iš smulkesnių tikslų, kurie padeda sukurti visą personalo valdymo strategiją, ir kurie taip pat įtakoja darbuotojų darbą, daro jį efektyviu.

Mokymo ir tobulinimo tikslas - padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti darbuotojo gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaugštinimui.

Kiekvienoje organizacijoje vyksta įvairūs mokymai. Priimant į darbą būna įvadinis mokymas: supažindinimas su procedūromis, taisyklėmis ir t. t. Kitoks mokymas reikalingas, kai norima pakelti darbuotojų kvalifikaciją.

Mokymas – planingos veiklos organizacijoje visuma, kurios tikslas suteikti darbuotojams tam tikras žinias, suformuoti darbinius įgūdžius arba pakeisti darbuotojų nuostatas ar socialinį elgesį, kurie yra reikšmingi, siekiant organizacijos tikslų.

Personalo ir jo veiklos vertinimas – personalo vertinimas yra svarbus kadru valdymo instrumentas. Tačiau svarbiausia personalo objektyvaus vertinimo prielaida yra surasti tinkamus vertinimo kriterijus, nes nuo vertinimo požymių priklausys, ar teisingai yra įvertinti tiriamojo asmens pasiekimai. Verslininkas (vadovas, savininkas) vertindamas savo personalą, siekia šių tikslų:

- atskleisti silpnąsias personalo puses bei kvalifikacijos spragas, kad kvalifikacijos kėlimo ar perkvalifikavimo pagrindu būtų galima įveikti trūkumus;
- rasti darbuotojų darbo apmokėjimo matą bei skatinimo svertus;
- nustatyti patikimus personalo poreikių, panaudojimo, išlaikymo, pakeitimo, kvalifikacijos kėlimo planavimo pagrindus bei principus.
- Personalas turi būti vertinamas viešai, ypač supažindinant su vertinimo rezultatais, juos aptariant, išsiaiškinant silpnąsias vietas, jų priežastis bei pašalinimo (įveikimo) būdus ir priemones.
- Personalo vertinimas, jo rezultatai turi būti fiksuojami raštu, kad būtų galima nustatyti darbuotojo pasikeitimą per tam tikrą laikotarpį.
- Darbo pasidalijimas ir specializavimas. Kuo gilesnė specializacija, tuo efektyvesnis darbas.
- Drausmė. Kolektyvo nariai privalo gerbti galiojančias nuostatas ir taisykles. Geras vadovavimas, teisingi susitarimai ir sutartys garantuoja drausmę.
- Vadovavimo vienybė arba komandų vienybė (pavaldinys neturėtų turėti kelių viršininkų).
- Krypties vienybė. Toms operacijoms, kurių tikslai tie patys turi vadovauti tas pats vadovas remdamasis vienu planu.
- Atlyginimas, tenkinantis darbuotoją ir darbdavį;

- Tvarka. Tinkamas daiktų, medžiagų, įrankių išdėstymas ir darbuotojų paskirstymo tvarka, darbuotojai turi užimti tokias pareigas ir atlikti darbus, kuriuos geriausiai gali padaryti.
- Teisingumas. Vadovavimo bešališkumas, draugiškumas ir mandagumas.
- Kadrių stabilumo užtikrinimas.
- Iniciatyvos galimybė. Pavaldiniams leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo projektus nebijant klaidų ir nesėkmių, kurios gali pasitaikyti karybos procese.
- Kolektyvo dvasios palaikymas ir stiprinimas. Tiesioginio bendravimo su personalu būtinybė, personalo, kaip vieningumo komandos, veiklos skatinimas.

Tik profesionalus, sistemingas ir kuo objektyvesnis personalas ir ją supančios aplinkos kompleksinis vertinimas leis pasiekti geresnių veiklos rezultatų, o personalas sieks tobulėti ir augti.

Formalus sisteminis vertinimas atliekamas kas pusmetį arba kasmet. Formalaus vertinimo keturi pagrindiniai tikslai yra:

- a. Leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas;
- b. Įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo;
- c. Išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- d. Nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui.

Kaip matome, personalo valdymo strategijos organizavimo metu jau randama poveikio darbuotojų darbui užuomazgų, nes organizuojant pasirenkama kokia linkme bus kuriama personalo valdymo strategija. Todėl toliau nagrinėjama, kaip personalo valdymo strategija įtakoja darbuotojų darbą, kad jis būtų efektyvus, atneštų geresnių rezultatų įmonei, o taip pat ir darbuotojai jaustų pasitenkinimą dirbdami toje įmonėje.

1.3.3. Personalo valdymo strategijos pasirinkimas, siekiant darbo produktyvumo

Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtimi, galima teigti, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Kai organizacijoje laikomasi tokio požiūrio, personalo valdymas tampa dalimi bendros veiklos strategijos, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas į bendrą tikslų siekimą. Norint sukurti veiksmingą

personalo valdymo sistemą organizacijoje, neužtenka naudoti atskiras poveikio priemones. Jos turi sudaryti bendrą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo valdymo aspektus.

Organizacijose personalo valdymo strategija bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu atitiks dvi pagrindines sąlygas:

- Viena, nukreips darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų;
- Antra, patenkins darbuotojų lūkesčius bei viltis.

Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Kitaip tariant, žmonės ateina dirbti į organizacijas, tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už savo pastangas. Šiuo atveju sąvoka "atlyginimas" įgyja daug platesnę reikšmę negu pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina ir vertina. Todėl reikia įvertinti daugelį organizacijose taikomų personalo valdymo sistemų aspektų.

Nagrinėjant daugelio autorių literatūrą, galima pateikti išvadą, jog personalo valdymo sistemos dalys, nurodančios pagrindines kryptis, į kurias turi būti kreipiamas didžiausias dėmesys organizacijose, yra:

1. Įmonės kultūra;
2. Personalo planavimas;
3. Personalo paieška ir atranka;
4. Personalo adaptavimas;
5. Personalo motyvavimas;
6. Personalo ugdymas;
7. Personalo įvertinimas;

Toliau pateikiama, kaip įtakoja darbuotojų darbą pasirinkta personalo valdymo strategija, kai toje strategijoje dominuoja tam tikras personalo valdymo sistemos dalis.

1. Personalo valdymo strategijos, kurioje svarbų vaidmenį vaidina įmonės kultūra, įtaka darbuotojų darbui. formuojant kolektyvą, organizuojant darbo procesą bei parenkant administraciją, sudarant darbo planus, klientų poreikių patenkinimo programas, būtina atsižvelgti į visus kultūrų skirtumus. P. Jucevičienė knygoje "Organizacijos elgsena" teigia, kad "organizacijos kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius" (Jucevičienė, p.48). Įmonės kultūra bei ja išreiškiamos vertybės negali prieštarauti bendražmogiškoms vertybėms. Darbuotojui nepriimtina įmonės kultūra gali neigiamai įtakoti darbuotojų darbą, nes sukelia nepasitenkinimą darbu, jaučiama baimė arba priešiškus.

2. *Personalo valdymo strategijos, kurioje svarbų vaidmenį vaidina įmonės personalo planavimas bei paieška ir atranka, įtaka darbuotojų darbui.* Anot D.S. Beach, “personalo planavimas – tai procesas, užtikrinantis, kad organizacija turi reikiamą kvalifikuotų žmonių, atliekančių organizacijai naudingus darbus, skaičių bei tų žmonių pasitenkinimą” (Beach, 1995). Planuojant personalą, nustatomi darbuotojų ateities poreikiai, dėl to dažniausiai jie dirba efektyviai. Personalo paieška ir atranka tradiciškai suprantami kaip organizacijos darbuotojų paklausos ir pasiūlos prognozavimas, siekiant užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku. Darbuotojų paieška bei atranka padeda sumažinti galimybę, kad įdarbinti individai po trumpo laikotarpio paliks organizaciją, taip pat pagerina atrankos procesą, sumažinant nekvalifikuotų kandidatų skaičių, priešingai, padeda įdarbinti kuo daugiau kvalifikuotų darbuotojų, o tai padeda darbuotojams dirbti efektyviai bei atnešti įmonei geresnių rezultatų.

3. *Personalo valdymo strategijos, kurioje svarbų vaidmenį vaidina įmonės personalo adaptavimas, įtaka darbuotojų darbui.* Personalo adaptacijos paskirtis – padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert, 1999). Adaptacija teikia naujam darbuotojui informaciją, reikalingą, kad jis efektyviai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje. Anot J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir D.R.Jr. Gilbert (1999), personalo adaptacija organizacijoje atlieka tris funkcijas. Pirma, adaptacijos metu darbuotojas sužino pagrindinę informaciją apie darbdavį bei darbo reikalavimus. Antra, adaptacija padeda sukurti “šeimos” atmosferą, kad naujasis darbuotojas geriau jaustųsi savo pirmomis darbo dienomis. Dažnai darbuotojai, ateidami į organizaciją, jaučia nerimą. Jie jaudinasi, ar gerai atliks darbą. Ir trečia, adaptacija padeda sumažinti streso būseną, išstinkančią kai kuriuos naujus darbuotojus. Dažniausiai streso būseną išstinka dėl neatitikimo tarp to, ką darbuotojas įsivaizdavo apie savo naująjį darbą, ir realybės, su kuria susiduria. Adaptacija šią būseną neutralizuoja leidžiant suprasti, ko darbuotojas gali tikėtis kylant karjeros laiptais. Taigi, jei įmonės personalo valdymo strategijoje dominuoja personalo adaptavimo strategija, tai darbuotojas nesijaučia nejaukiai naujoje darbovietėje, priešingai, jis jaučiasi įmonėje puikiai ir jo darbas atneša geresnių rezultatų.

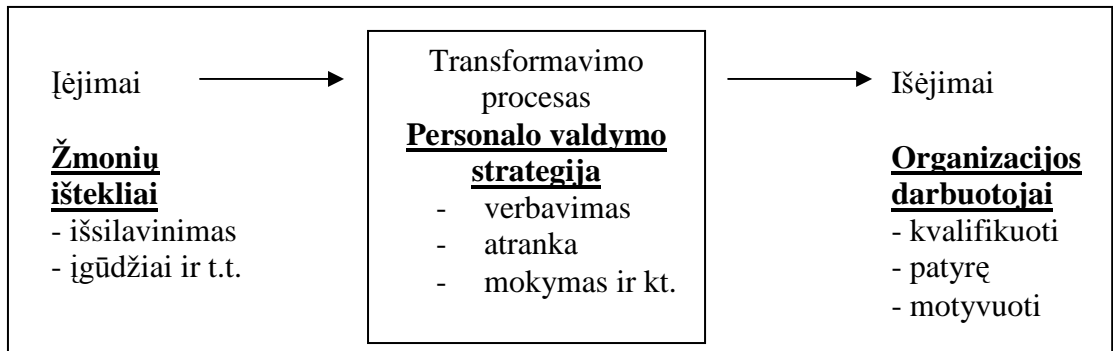
4. *Personalo valdymo strategijos, kurioje svarbų vaidmenį vaidina įmonės personalo motyvavimas bei ugdymas, įtaka darbuotojų darbui.* Motyvacijos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui. Porter Lowler grįžtamojo ryšio modelyje išskiriamas vidinis ir išorinis atlygiai. Vidinis atlygis – tai veiksniai, kurie motyvuoja individą iš vidaus (pvz.: sėkmė darbe), išoriniams atlygiams priskiriamas atlyginimas, vadovo pagyrimas ir pan. Jei gautas už darbą atlygis suvokiamas kaip teisingas, t.y. jeigu

atlygis atitinka arba viršija individo lūkesčius, formuojasi pasitenkinimas, kuris tuomet skatina darbuotoją dirbti efektyviai bei siekti įmonei geresnių rezultatų. O tuo tarpu personalo ugdymas yra organizacijos veiklos efektyvumo didinimo būdas, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus atitinkamai su organizacijos tikslais. Taip pat personalo ugdymas sprendžia tokius uždavinius kaip įmonės veiklos efektyvumo didinimas, tenkinant darbuotojų poreikius. Personalo ugdymas padeda realizuoti kiekvieno individo galimybes ir polinkius, sukūrus sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, stimuliuojant jų augimo poreikius (Barvydienė, Navickas, 1999). Motyvuoti darbuotojai yra absoliučios daugumos vadovų rūpestis. Anot organizacijų psichologijos tyrėjų, žmogus dirbti komandoje, prisiimti asmeninę atsakomybę ir siekti vis aukštesnių rezultatų skatina poreikiai.

Daugumą veiksmų žmogus atlieka siekdamas priartėti prie daugiau ar mažiau įsisąmoninto tikslo. Pirmykštėje homo sapiens bandoje kertinis tikslas buvo išlikimas, o dabartiniai žmonės turi daugiau ir subtiliau siekiamų tikslų. Šių žmogaus tikslų šaknys – taip pat pirmykštė bendruomenė (Psichologija Tau, 2007).

Personalų valdymo strategijos, kurioje svarbų vaidmenį vaidina įmonės personalo įvertinimas, įtaka darbuotojų darbui. Darbuotojų įvertinimas apima tiek techninius reikalavimus tam, kad būtų garantuojama, jog atrinktas žmogus tinka konkrečiam darbui, tiek reikalavimus, kad tas žmogus turėtų kartu sugebėti dirbti organizacijoje, prisitaikyti prie jos kultūros. Pasak J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir D.R.Jr. Gilbert, darbuotojo įvertinimas – tai vadovo ir kolegų nuomonė apie individo elgesį, atliekant jam numatytas funkcijas. Formalaus vertinimo tikslai yra šie: 1) leisti pavaldiniams sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis vertinamas; 2) įvardinti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo; 3) išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti; 4) nustatyti kandidatus pareigų paaugštinimui. Todėl galima sakyti, kad personalo įvertinimas padeda darbuotojams įmonėje dirbti efektyviau ir siekti geresnių rezultatų.

Taigi, kaip matome, personalo valdymo strategijas kurti galima įvairiausiomis variacijomis, pagrindinės iš jų personalo valdymo strategijos, paremtos personalo planavimu, paieška, adaptavimu, motyvacija, ugdymu, įvertinimu. Kiekviena strategija vienus darbuotojus veikia teigiamai, kitus neigiamai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Bakanauskienė, (1998)

3 pav. Personalo valdymo strategijos įtakos žmogiškiems ištekliams modelis

Daugelio autorių manymu, personalo valdymo strategiją apima darbuotojų poreikio planavimas, jų paieška ir atranka, atlyginimas ir skatinimas, tobulinimas ir mokymas bei darbuotojų vertinimas. Kaip matome, 3 paveiksle pateiktas modelis parodo, kaip personalo valdymo strategija transformuoja žmogiškuosius išteklius, patekusius į įmonę. Skiriant daugiau dėmesio atrankai, nuolatos ugdant darbuotojų sugebėjimus ir motyvaciją, galima pasiekti didelių pranašumų prieš konkurentus, nes tuomet darbuotojai tampa labiau kvalifikuoti, patyrę, o tai kelia jų darbo produktyvumą.

Todėl svarbu sukurti tokią personalo valdymo strategiją, kuri keltų daugelio darbuotojų darbo produktyvumą. Tolimesniame skyriuje pateikti daugelio mokslininkų priimti personalo valdymo strategijos sudarymo principai.

1.3.4. Personalo valdymo strategijos, kuri įtakotų darbuotojo darbą teigiamai, kūrimas

Jei paklausime organizacijų vadovų, ko jie tikisi iš savo darbuotojų, dažnas atsakymas būtų toks: „Norime, kad pavaldiniai rodytų daugiau iniciatyvos atlikdami užduotis, sprenddami kylančias problemas“. Jei paklaustume darbuotojų, kokių veiksmų jie tikisi iš vadovybės, tikėtinas atsakymas būtų toks. „Norime, kad labiau įtrauktų į veiklą. Kad būtų dažniau išgirsta mūsų nuomonė ir į ją atsižvelgta priimant sprendimus“.

Daugelis mano, kad darbuotojas bus patenkintas ir motyvuotas, jei tik gaus didesnę nei dabar algą. Tačiau ar visada taip yra? Pažvelkime į situaciją nuodugniau.

Vykstant evoliucijai susiklostė taip, kad išliko ne stiprūs ir galingi mamutai ar dinozaurai. Išgyveno fiziškai silpnas ir gležnas žmogus. Kodėl? Viena iš priežasčių – tolimiems mūsų protėviams patiko būti būryje, būti „su savais“. Tai homo sapiens suteikė

konkurencinį pranašumą. Grupei buvo lengviau susirasti maisto, lengviau apsiginti nuo plėšrūnų, lengviau pabėgti. Lengviau auginti ir mokyti vaikus.

Su šiomis mintimis kiek prasilenkė XX amžiaus pradžios mokslinės vadybos klasikai. Buvo manoma, kad grupė, padalinys ar organizacija pasieks didžiausią efektyvumą tada, kai darbuotojai aiškiai žinos, kokios jų funkcijos, ir mokės jas atlikti kuo mažesnėmis sąnaudomis. Kitaip tariant sustatome darbininkus prie konvejerio ir prižiūrime, kad jie nepakeldami galvų kuo našiau dirbtų 8 ar 12 valandų. Duodame aiškius nurodymus ir griežtai tikriname. Kad jie būtų įvykdyti. Kiek jūs išvertumėte tokiame konvejeriye ?

Šios istorijos analogija šiandien – įvairių organizacinių struktūrų ir vadovavimo stilių organizacijos. Vieni vadovai laikosi „tvirto kumščio politikos“, kiti suteikia darbuotojams daugiau įgaliojimų, atsakomybės, laisvės priimti sprendimus. Nei vienas, nei kitas stilius nėra geras ar blogas. Kiekvienas jų turi savo pritaikymo diapazoną.

Mokslininkai išskiria keletą dalykų, kurie būtini, siekiant sukurti efektyvią personalo valdymo strategiją. C. Fisher (1999), D. Ulrichas (1999), M. Armstrongas (2000) ir daugelis kitų personalo valdymo ekspertų moksliniuose darbuose pabrėžia, kad efektyviai personalo valdymo strategijai būtina:

- Sukurti kuo paprastesnę personalo valdymo strategijos kūrimo procesą, kad jis būtų lengvai suprantamas visiems jame dalyvaujantiems vadovams.
- Suteikti personalo valdymo padalinio vadovui ir specialistams įgaliojimus, reikalingus personalo valdymo strategijos kūrimo procesui organizuoti, ir siūlyti tinkamiausius atskirų personalo valdymo funkcijų sprendimus.
- Priimant strateginius personalo valdymo sprendimus (ypač dėl darbuotojų užimtumo, ugdymo ir motyvavimo), atsižvelgti ne tik į organizacijos strategijos reikalavimus, bet ir į jau turimo personalo ypatumus, susiformavusią organizacijos kultūrą, išorinės verslo aplinkos tendencijas, įmonės gaminamų produktų ir naudojamų technologijų sudėtingumą.
- Suderinti visų atskirų personalo valdymo funkcijų sprendimus, kad jie neprieštarautų vienas kitam.
- Atsižvelgti į aukščiausios vadovybės patirtį, kolektyvinę nuomonę ir darbuotojų poreikius, tačiau drauge remtis objektyviais tyrimais ir išsamia analize.
- Įtikinti personalo valdymo strategijos kūrime dalyvaujančius tiesioginius vadovus, kad nauji sprendimai nepakenks jų asmeniniams ir politiniams interesams.
- Skirti pakankamus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus ankstesniems personalo valdymo metodams pakeisti, naujoms personalo valdymo priemonėms sukurti ir svarbiems projektams įgyvendinti.

- Numatyti personalo valdymo strategijos įgyvendinimo sunkumus, galinčius kilti dėl darbuotojų abejingumo, nepakankamo išipareigojimo organizacijai, linijinių vadovų negebėjimo tinkamai atlikti jiems priskirtų personalo valdymo vaidmenų, laiko stokos ar profsąjungų pasipriešinimo (Verslo žinios, 2007).

F. Herzbergas (1994) remdamasis atliktais tyrimais teigė, kad veiksniai (kompanijos politika ir vadovavimas, santykiai su pavaldiniais ir vadovais, darbo sąlygos, personalo politika) nemotyvuoja. Jų nebuvimas sukelia nepasitenkinimą, o, jiems esant, nepasitenkinimas išnyksta, tačiau tai nemotyvuoja geriau dirbti. Motyvuojantys veiksniai (pvz.: pasiekimo, pripažinimo, tobulėjimo galimybės, užduoties turinys ir pan.) motyvuoja darbui ir tampa pasitenkinimo šaltiniu. Tuo tarpu šių veiksnių nebuvimas nesąlygoja nepasitenkinimo, o tik sukelia “neutralią” būseną. Kaip motyvuojančius veiksnius įmonė taip pat gali naudoti lanksčius darbo grafikus, “suspaustas” darbo savaites, darbą namuose ir pan. Dažnai Lietuvoje vyraujantis požiūris, jog rinkos sąlygomis vienintelis darbo skatinamasis veiksnys – pinigai -, yra paviršutiniškas ir neatitinka stiprios ekonomikos šalių vadybos teorijos bei praktikos.

Taigi, apibendrinant šią dalį, galima teigti, jog norint sukurti veiksmingą personalo valdymo strategiją, neužtenka vien aktyvaus įvairių lygių vadovų dalyvavimo, jų skiriamo laiko ir pastangų. Ir personalo vadovas, ir tiesioginiai vadovai turi gerai suprasti strateginio personalo valdymo principus, mokėti praktiškai taikyti strateginio visos organizacijos veiklos planavimo modelius ir technikas, puikiai išmanyti savo organizacijos verslo ypatumus ir aktualias išorinės aplinkos raidos tendencijas ir būti pasirengę partneriškai bendradarbiauti tarpusavyje. Tačiau negalima teigti išvadų, nagrinėjant vien teoriniu aspektu. Svarbiausius rezultatus parodo praktinė analizė. Todėl toliau, skyriuje „Įmonės personalo valdymo strategijos poveikio darbuotojams analizė“ bus nagrinėjamas ištyrimo lygis šia tema.

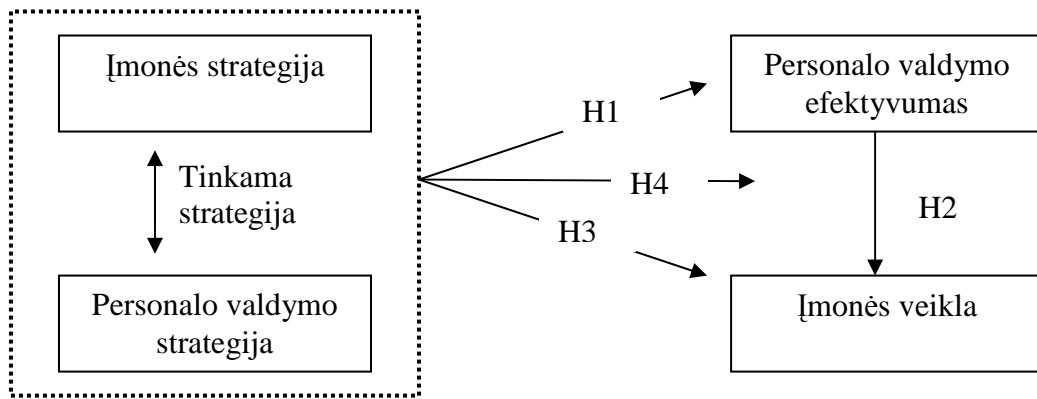
2. ĮMONĖS PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ DARBUI ANALIZĖ

Apžvelgiant įmonės personalo valdymo strategijų teorinius aspektus, galima teigti, jog sąsaja tarp strategijos ir personalo buvo aptarta daugelio tyrėjų. Todėl galima teigti, jog įmonės strategijos dalis yra personalo valdymo strategija. O tai reiškia, kad tinkamai pasirinkta įmonės personalo valdymo strategija įtakoja teigiamai darbuotojų darbą ir taip atneša puikių rezultatų pačiai įmonei. Taigi yra labai svarbu analizuoti kaip pasirinkta įmonės personalo valdymo strategija įtakoja darbuotojų darbą, kad būtų galima tą strategiją pakreipti tinkama linkme, norint pasiekti gerų įmonės rezultatų. Tai bus nagrinėjama toliau šiame darbe.

Išnagrinėjus įmonės personalo valdymo strategijos įtaką darbuotojų darbui teoriniu aspektu, toliau darbe atliekama analizė, kokie tyrimai atlikti šia tema, kas jau yra išnagrinėta.

2.1. Personalo valdymo strategijos įtaka darbuotojų darbui analizė

Personalo valdymo strategijos efektyvumo įtaka įmonės vystymuisi analizė. Tyrėjai Dan-Shang Wang ir Chi-Lih Shyu (1997) iškelia klausimą, ar įmonės ir žmogiškųjų išteklių strategija turi įtakos personalo darbo efektyvumui ir organizacijos vystymuisi. Tyrimo tikslas – kaip santykis tarp verslo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos paveiktų personalo valdymo efektyvumą ir organizacijos veiklą. Hierarchinės daugialypės regresijos pagalba buvo pateiktas rezultatas, jog tinkama strategija, panaudota tarp įmonės verslo ir personalo valdymo strategijos, turi teigiamą ir tiesioginį poveikį personalo efektyvumui ir darbo produktyvumui. Šis tyrimas patvirtino, kad įmonės konkurencingas pranašumas gali būti padidintas personalo valdymo praktikų ir tinkamos strategijos. Netinkama strategija galėjo taip pat sumažinti santykį tarp personalo valdymo efektyvumo ir darbo produktyvumo.



Šaltinis: DAN-SHANG WANG IR CHI-LIH SHYU (1997) Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?.

4 pav. Įmonės strategijos ir personalo valdymo strategijų įtakos schema

Kaip matome 4 pav. pavaizduota tyrimo eiga ir sukurtas modelis, atskleidžiantis keturias hipotezes. Pirmoji, remiantis atsitiktiniu metodu ir teorija, bei elgesio perspektyva, parodo, jog geresnis personalo valdymo strategijos pasirinkimas padidintų įmonės personalo valdymo efektyvumą. Arthur (1994), Dalton (2005), Datta ir kt. (2005), Gollan (2005), Huselid (1995), Whicker ir Andrews (2004) atrado, kad tinkamas personalo valdymas galėjo būti ilgalaikio konkurencingo pranašumo šaltiniu. Personalas daro įtaką tarnautojo įgūdžiams per įmonės žmogaus kapitalo išsivystymą ir prisideda prie verslo tikslų pasiekimo. Tokiu būdu, antra hipotezė parodo, jog personalo valdymo efektyvumas turėjo teigiamą ir tiesioginį poveikį įmonės darbuotojų darbų atlikimui. Tinkama strategija, įmonės personalo valdymo praktika padrąsino darbuotojų elgesį, suderintą su jo verslo strategija, taip sugebėjo pasiekti geresnį darbo atlikimo rezultatą (Delery ir Doty, 1996). Trečia hipotezė parodo, kad artimesnis sąryšis tarp įmonės konkurencingos strategijos ir personalo valdymo strategijos padidintų firmos darbų atlikimą. Efektyvaus personalo valdymo rezultatas konkurencinio pranašumo siekimo stadijoje buvo plačiai aptartas Arthur (1994), Becker ir Huselid (1998), Gollan (2005), Huang (2001), Huselid (1995). Atsitiktinumo metodu mokslininkai įrodė, jog įmonės darbuotojų darbų atlikimas ir personalo valdymo efektyvumas padidės žymiai tuo metu, kai įmonės personalo valdymo strategija išsirikiuos į eilę su įmonės konkurencingumo strategija (Hoque, 1994; Hoque, 1999; Huang, 2001; Rodriguez ir Ventura, 2003). Na ir ketvirta hipotezė įrodė, jog tinkama sąsaja tarp įmonės konkurencingumo ir personalo valdymo strategijos sustiprintų santykį tarp personalo valdymo efektyvumo ir organizacinio darbo.

Tyrinėjimų įvairovė parodė, kad įmonės verslo ir personalo valdymo strategijos lyginimas buvo pagrindinis įmonės sėkmės faktorius. Apskritai personalo valdymo

tyrinėjimas ignoruodavo strategiją, kuri vyrauja tarp įmonės personalo valdymo efektyvumo ir darbo produktyvumo. Tyrėjai patvirtino, kad įmonės personalo valdymo strategija ir įmonės strategija susiję, personalo valdymo praktika ir organizacinio darbo efektyvumas buvo geresnis negu “tas neišsirikiuotas į eilę”, apie kurį kalbėta anksčiau. Tačiau jų modelis nėra bendras ir unikalus būdas sukurti strategiją, kuri tinkamai vyrautų tarp verslo ir personalo valdymo strategijų. Tolimesnis tyrimas galėtų gebėti identifikuoti ir patvirtinti šį strateginių rezultatų tvirtumą. Kad ir kaip įmonės nori skatinti savo organizacinį darbą, jos geriau priimtų tinkamą operacinę strategiją, pagrįstą įmonės struktūros, aplinkos, personalo veiksniais. Tada strateginis valdymas padidins ne tik personalo valdymo efektyvumą, bet ir organizacinio darbo atlikimo efektyvumą.

Taip pat ir emocijos yra neatsiejama dalis nuo darbuotojų darbo, tuo pačiu ir nuo personalo valdymo efektyvumo įmonėje. Todėl toliau analizuojamos emocijų ir personalo valdymo strategijos sąsajos įmonėje ir kaip tai įtakoja darbuotojus.

Įmonės personalo valdymo strategijos įtakos įmonės kitimui analizė. Kai kurie mokslininkai teigia, jog reikia jautrinti personalo valdymą, įvedant emocionalias paprogrames, ir kad empatija bei pagarbus metodas turi būti kultivuoti. Įmonės personalo valdymo strategija, įtakota emocionalumo, veikia ir įmonės organizacinį kitimą.

Olandijos Nijmegen universiteto atstovai Hans Doorewaard ir Yvonne Benschop atliko tyrimą „HRM and organizational change: an emotional endeavor“, kuriame teigiama, jog žmogiškaisiais ištekliais pagrįstas firmos vaizdas – tai galimybė organizacijai išsaugoti atsinaujinantį konkurencinį pranašumą, nes didžia dalimi tai priklauso nuo laipsnio darbuotojų kompetencijos ir įgūdžių. Kuo unikalesnė, nepakeičiamesnė ir nepakartojamesnė šita kompetencija ir įgūdžiai, tuo aukščiau jų įnašas į organizacinių tikslų pasiekimą. Mokslininkai, pritaikę organizacinio pakeitimo laukui loginę seką, pabrėžė, jog įmonėse, kurių firmos vaizdas pagrįstas žmogiškaisiais ištekliais, darbuotojai padaro unikalų įnašą į įmonės organizacinius pakeitimo procesus.

Tyrimo tikslas – pateikti personalo valdymo strategijos reikšmę organizacijos kitimui. Šis tikslas tyrime pasiekiamas pasitelkus pagrindiniais santykinės emocijų teorijos elementais (Burkitt, 1997). Pagal į santykinę emocijų teoriją, veiksmai ir asmens kitimai kyla ne tik iš jų racionalumo, bet jie yra visada ir neišpainiojami sutvarstomi su emocijomis, kurios glūdi žmonėse. Be to, emocijos yra atskiros savybės ir ypatybės santykiuose žmonių, apimtų organizacinio pakeitimo. Tyrėjai susitelkia ties emocijomis kaip ties elementais, dalyvaujančiais įmonės personalo vavodvavimo procese. Pabrėžiama, kad norint išlaikyti konkurencingą pranašumą, įmonės personalo darbuotojai turi susikoncentruoti ties žmogaus išteklių unikalumu. Jei personalo valdymo strategija skatins

pateikti tai, kas unikalumu išreiškiant žmogaus potencialą, tai personalo valdymo strategija prisidės prie efektyvumo ir įmonės produktyvumo. Tai nėra lengvas darbas. Skirtingai nuo kitų faktorių (tokių kaip duomenys, kompiuterinės sistemos ir mechanizmai), žmogaus potencialas yra nepaprastai sudėtingas palenkti strategiškai pageidaujama kryptimi. Vadinasi, daug žadantis personalo unikalumas yra taip pat stimuliuojanti problema personalistams.

Tyrėjai, remdamiesi santykinė emocijų teorija, teigia, jog emocijos yra neatskiriama dalis nuo organizacinio gyvenimo (Ashforth ir Humphrey, 1995). Santykinė emocijų teorija svarbi, kadangi ji įvertina juos kaip svarbius aspektus tarpasmeninių santykių organizacijose (Brown ir Brooks, 2000). Kurt Lewin teigia, jog niekas nėra taip emocionalu kaip racionali mintis. Šalia priežasties ir emocijos, santykinė emocijų teorija taip pat pabrėžia fizinį aspektą. Šis emocijų aspektas buvo nagrinėtas tyrimo metu, nagrinėjant seksualumą organizacijose (Hearn ir Parkin, 1987). Įmonėse žmonės reiškia savo nuomones ir patiria jausmus, ne tik žodžiu, bet ir kūno kalba.

Taigi santykinė teorija, įtakodama personalo valdymo strategiją, keičia įmonės darbuotojų darbą, nes skatina kelti darbuotojų kompetenciją. Tačiau šis tyrimas neįrodo, ar personalo valdymo strategija yra efektyvi, kad galėtų teigiamai įtakoti darbuotojų darbą ir tuo pačiu įmonės produktyvumą būtų didesnis. Todėl toliau analizuojamas personalo valdymo strategijos efektyvumo vertinimas.

Personalo valdymo strategijos efektyvumo vertinimo analizė, remiantis stereotipų įtaka. Personalo valdymo strategijos efektyvumo vertinimą analizuoja ir atskleidžia Jungtinės Karalystės Strathclyde universiteto atstovas Stephen Gibb savo moksliniame darbe „Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection“. Anot jo, personalo vadybos efektyvumo perspektyvos didėjimas, kaip organizacinio pasisekimo veiksnys, yra akivaizdus versle (Pulas ir Glenville, 1996). Efektyvumas yra dažnai apibrėžiamas kaip identifikavimas ir gerų rezultatų atnešantis darbas. Didžioji dalis tradicinių ir griežtų personalo valdymo strategijos sistemų ir praktikų buvo kritiškai apžvelgtos kaip vakarykščių problemų vakarykščiai sprendimai. Nuolat besikeičiančiame versle, kur jaučiamas didelis konkurencingumas, įmonė, siekdama efektyvumo, paprastai pateikia didelius reikalavimus personalo valdymo strategijai. Tai prasidėjo tada, kai buvo labiau pradėta gilintis į žmonių vadybos mokslą, o ne tik į žinių vadybą, skaitmeninę ir virtualią organizacijas. Analizuojant skirtingų perspektyvų ir besiplėtojančio konteksto padarinius, platus matyt skirtingų tyrimų diapazonas sudomina analizuoti personalo valdymo efektyvumą. Viena priežastis, įtakojusi tyrėjus atlikti šį tyrimą yra ta, ar įmonės personalo valdymo strategijos efektyvumas apima vidaus organizacinę orientaciją, ar

išorinę, bendrą standartų orientaciją. Kita priežastis, kokie veiksniai, objektyvūs ar subjektyvūs, lemia personalo valdymo strategijos efektyvumą. 5 pav. iliustruoja skirtingus požiūrius.



Šaltinis: DAN-SHANG WANG IR CHI-LIH SHYU (1997) Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?.

5 pav. Įmonės personalo valdymo strategijos efektyvumo vertinimas skirtingais stereotipais

Viena tyrimo srovė susideda iš vidaus ir objektyvaus požiūrio. Čia efektyvumas priklauso nuo verslo tikslų ir poreikių. Tyrimas atliekamas, remiantis personalo valdymo vertikalio ir horizontalio integracija, atitinkamai personalo politikos ir praktikos. Kitas etapas susideda iš išorinės ir objektyvios orientacijos. Čia efektyvumą sąlygoja geriausių sprendimų iš praktikos visuma. "Objektyvioje" srityje tyrimas įgauna "kontolės, patikrinimo" formą. Šiame cikle aiškūs tikslai yra identifikuoti, kurie informuoja diagnozę apie situaciją, privedančią prie plano įvykdymo. Trečias pasirinkimas apima išorinę ir subjektyvią orientaciją, t.y. etaloninis testavimas su organizacijų "lyderių", kurių verslas bei personalo valdymo strategijos laikomos geresnėmis, pagalba. Tai yra išorinė orientacija, kuri tipiškiau apima subjektyvius įvertinimus. Na ir ketvirtas pasirinkimas sudarytas subjektyvios ir vidaus orientacijos. Čia personalo valdymo strategijos efektyvumui pasiekti yra analizuojamas vadybininkų ir darbuotojų, kaip klientų ar paskutinių vartotojų požiūris organizacijos viduje (Smilansky, 1997; Laabs, 1998). Tai yra labiausiai apleista sritis, nors kaip potencialus didėjančio personalo valdymo strategijos efektyvumo faktorius yra įmonės darbuotojų vaidmens suvokimu (Eisenstat, 1996). Daug organizacijų atlieka darbuotojų apklausą, bet jų rezultatai yra ne dažnai paskelbiami.

Taigi nusistatyti stereotipai įtakoja personalo valdymo strategijos efektyvumą. Tyrimo autorius analizuoja situaciją, kurioje įmonė paūšalina senus, nusistovėjusius stereotipus, sukuriama naujas personalo valdymas, naudota kita strategija. Nes buvo pastebėta, jog naujovės ateina su kitais žmonėmis, kurie napsiduoja nusistovėjusioms

taisyklėms. Taip pat buvo iširta, jog įsiliejus į komandą naujovių nebijantiems asmenims, naujiems darbuotojams, buvę darbuotojai vis vien gali nepriimti naujovių, nes jų manymų kai kurios naujovės bus tik išimties iš taisyklių, bet ne senų, nusistovėjusių stereotipų griovimas. Tačiau tam, kad įvertinti personalo valdymo darbuotojus yra iššūkis todėl, kad tai pasiekiam per neoficialius, vidaus subjektyvius įvertinimus. Praeityje personalo valdymo darbuotojai vadovaudavo savarankiškai stereotipinėje aplinkoje. Dabar tie "įgūdžiai" turi būti pastebėti kaip problemos dalis. Reikia atsisakyti to šabloniškumo tam, kad pagerinti efektyvumą. Dedant laiko ir pastangų, atkreipiant dėmesį į santykius, kitų motyvacijos priežiūrą, tai yra įmanoma. Taip pat įtakoja tarpgrupių ryšiai ir būdas, kuris vyrauja organizacijų viduje. Tačiau yra begalės mokomųjų programų, reikia įtraukti darbuotojus į mokymąsi, pabrėžiant naudą, taip pat naudojant drąsinimą. Išvada čia būtų tokia, kad šabloniškumas gali būti neišvengiamas, bet ir negali būti išvengtas. Ir nauja personalo darbuotojų karta, vadovaujanti netipiškiems darbuotojams, besilankantiems naujai suprojektuotuose kursuose, nėra nei būtina, nei pageidaujama, kad padėtų pagerinti žmonių vadybos efektyvumą. Reikia turėti "tipiškus" personalo valdymo darbuotojus, su jų tipišku požiūriu ir tipiškais jėgomis bei silpnybėmis, atsisakant dalies senų stereotipų ir nuteikiant save savarankiškai bei savarankiškai vertinant personalo valdymo strategijos efektyvumą.

Kaip matome, nesiekiant įmonėje naujovių personalo valdymo srityje, sunku pasiekti darbuotojų darbo kokybiškumo bei pačios įmonės produktyvumo. Toliau tyrimas taip pat analizuoja panašią problemą. Tik čia jau kalbam apie tai, kaip apskritai įmonės strategijų efektyvumas nulemia darbuotojų darbo našumą, viena iš jų – darbuotojų mažinimo strategija.

Tyrimo, kaip viena iš įmonės personalo valdymo strategijų lemia darbuotojų darbą analizė. Kinijos tarptautinio verslo skyriaus darbuotojo Cheng-Fei Tsai (2008) moksliniame straipsnyje aptinkama sukurtų modelių, kaip įmonės strategijų sumažinimas, tuo pačiu panaudojant vieną iš personalo valdymo strategijų – darbuotojų darbo vietų sumažinimą, veikia darbuotojų darbo atlikimą.

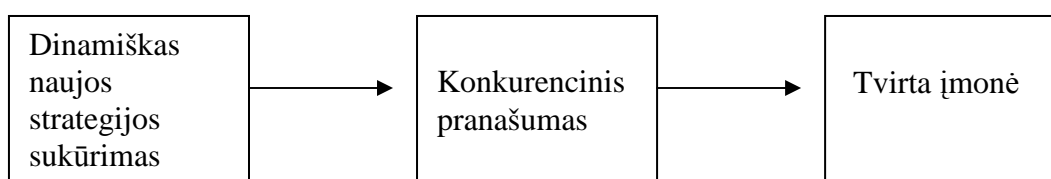
Anot Cheng-Fei Tsai, kad išliktų ir klestėtų greitai besikeičiančioje aplinkoje, firmos turi nuolatos naudoti įvairių tipų ir lygmenų strategijas, kad taptų konkurencingesnės ir naudingos. Nuo 1980-ųjų organizacinis sumažinimas buvo vienas iš populiariausių radikalių vadybos strategijų pasaulyje (Fisher ir White, 2000; Mckee-Ryan ir Kinicki, 2002; Cascio, 2002; Landry, 2004). Nors tyrėjai susitelkė ties mintim pakeisti organizacijos strategiją per daug metų, tačiau jų tyrimai neįrodė, jog geriau sumažinti strategijų skaičių įmonėje, ir kad sumažinimas pagerintų pastovų darbuotojų darbų atlikimą. Todėl įmonės strategijų sumažinimas tapo ginčytinu klausimu įmonių tarpe (Chadwick ir kt., 2004;

Landry, 2004). Mokslininkai teigia, jog tai kenkė tūkstančiams darbuotojų ekonomiškai, fiziškai, ir psichologiškai. Taip pat tai sukūrė neigiamą poveikį gausioms šeimoms, ir net sukūrė socialinę įtampą ir chaosą (Naumann, 1998; Mckee-Ryan ir Kinicki, 2002). Ypatingas dėmesys turi būti atkreiptas į šį socialinį reiškinį. Todėl, po literatūros analizės apie įmonių strategijų keitimą ir strateginį personalo valdymą, šis mokslinis straipsnis siekia nustatyti konsoliduotą strategijų sumažinimo modelį. Šiame modelyje pateikiami ne tik dinamiškas strateginis gebėjimas ir personalo valdymo strategijos sistema kaip svarbūs tarpininkai, dalyvaujantys tarp strategijos mažinimo ir efektyvaus darbuotojų darbo atlikimo, bet taip pat manoma, kad ši tarpininkų įtaka strategijoms ir darbuotojų darbo atlikimui turi būti įtraukta kaip didelis kintamasis. Tikimasi iš šio tyrimo, kad šis modelis prisidės prie teorinių žinių taikymo įmonėse mažinimo, ir atvirkščiai sukurs praktinius įrodymus.

Dabartiniai tyrimai parodo, kad įmonių darbo vietų sumažinimo galutiniai rezultatai yra smarkiai susiję su strategijų mažinimu. Greenhalgh ir kt.. (1988) pasiūlė modelį, kuris padėtų mažinti strategijos lemiamus faktorius. Tai buvo įrankis, padedantis analizuoti darbo vietų sumažinimą, o tuo pačiu ir kai kurių strategijų sumažinimą. Mokslininkai tikėjosi, kad įmonės išsirinks strategijas iš skirtingų lygmenų, atsižvelgdamos į darbo vietų sumažinimą ir į kai kurių kitų faktorių savybes. Strategijų lygmenys apėmė natūralią priskyrimo strategiją, sukeltą perkėlimo strategiją, nevalingą perkėlimo strategiją, priverstinio nedarbo strategijas su sąlyga, kad kitur įsidarbins, ir priverstinį nedarbą be sąlygos, kad kitur įsidarbins. Cameron ir kt. (1993) suskirstė strategijas į tris kategorijas. Jas pavadino darbo jėgos sumažinimo strategija, darbo perprojektavimo strategija, ir sisteminė strategija, kuri galų gale pakeitė organizaciją didžiausiu mastu. Darbo vietų sumažinimo strategija apėmė reklaminių galimybių sumažėjimą, pažeminimą pareigose, darbo laiko sutrumpinimą, neapmokėtas atostogas, ankstyvą išėjimą į pensiją su privilegijuotais paketais ir taip toliau. Cascio (2002) taip pat aptarė tai, kad įmonės užmokėjo pagrindiniams darbuotojams dalinį atlyginimą ir perskirstė juos, kad dirbtų nenaudingose organizacijose. Fimos turėjo suformuluoti įvairias sumažinimo strategijas pagal savo išorinę verslo aplinką, vidaus ir išorinius išteklius ir strategijas, greičiau, negu tik po nustatytų sumažinimo strategijų. Tarpininkų vadyba ir sąvoka organizacinio palaikymo tarnautojams. Tyrėjai, kurie nagrinėja visapuses sumažinimo strategijas taip pat paminėjo vieną gana svarbų kintamąjį, kuris būdavo retai pabrėžiamas kitų. Tai buvo tarpininkų padarinys. Žalingi ir neigiami poveikiai, įtakojantys darbuotojus gali paveikti strategiją, todėl jų reakcijos ir veiksmai gali paveikti įmonės strategiją – sumažinti darbuotojų darbo vietas. Netgi darbuotojai tuo metu būna linkę suformuoti strategijas, kuriomis naudojantis, gali įtakoti įmonės pasirinktą personalo

valdymo strategiją. Jie galėtų būti, pavyzdžiui, sąjungininku su kitais tarpininkais, kad darytų įtaką įmonei. Tai galų gale paveiktų darbuotojų darbo vietų sumažinimo strategiją. Ir atvirkščiai, tyrimas (Naumann ir kt., 1995; Beam, 1997; Naumann, 1998; Gowing ir kt., 1998) atskleidė, kad, kai tik tarnautojai suprato, kad jie yra vertinami įmonėje, jie rūpinsis daugiau įmonės pelningumu. Todėl įmonės turi elgtis su darbuotojais gerai, įgyvendindamos jų lūkesčius. Be to, įgyvendindamos darbuotojų darbo vietų sumažinimo strategiją, įmonės turėtų iš naujo performuoti personalo valdymo strategiją. Vis dėlto, konkretus žmogaus išteklių valdymo sistemos turinys nebuvo paaiškintas organizacijoje pakeičia lauką. Todėl, šis tyrimas atliekamas tam, kad išanalizuoti strategijų ir personalo valdymo sistemą, kad būtų galima išnagrinėti sąryšį tarp strategijos mažinti darbuotojų skaičių ir darbuotojų darbo atlikimo.

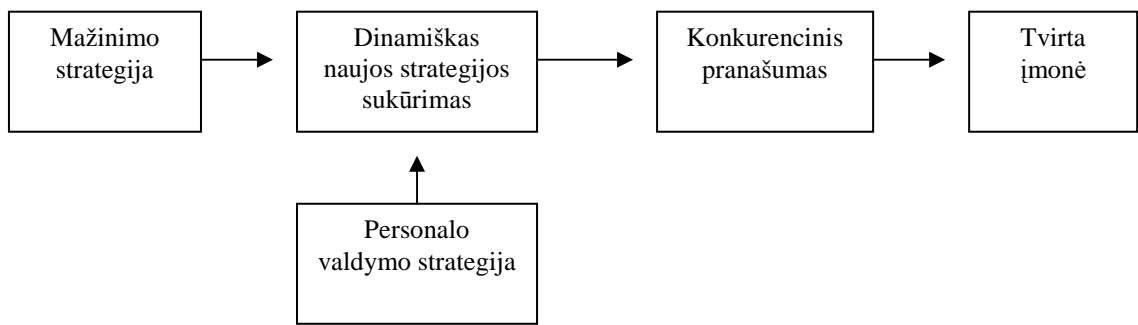
Toliau tyrėjas teigia, jog greitas naujos „dinamiškos“ strategijos sukūrimas tokiu atveju gelbėja įmonę. Dinamiškas strategijos sukūrimas – konkurencinio pranašumo kūrimo tikslas. Tai parodo 6 paveikslėlis.



Šaltinis: CHENG-FEI TSAI (2008) A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance.

6 pav. Įmonės naujos strategijos sukūrimo nauda, įvykdžius darbuotojų darbo vietų sumažinimą kaip vieną iš personalo valdymo strategijų

Mokslininkai teigia, jog po tokios personalo valdymo strategijos pritaikymo įmonėje, likę darbuotojai jaučia nepasitenkinimą darbu, nes krūvis padidėja. Taip pat jie jaučia ir baime, galvodami apie tai, kad jų galbūt laukia toks pat likimas kaip ir jų buvusių kolegų, gali išeiti į kitą darbovietę arba dirbti neefektyviai. Todėl įmonei reikėtų sukurti greitą įmonės personalo valdymo strategiją, kuri padėtų atstatyti sugriuvusią personalo sistemą, kad darbuotojai ir toliau dirbtų produktyviai, jaustų pasitenkinimą įmonėje. O tai toliau garantuoja įmonės konkurencinį pranašumą bei įmonės tvirtumą. Todėl galima tvirtai teigti, jog nauja sukurta strategija, veikdama kartu su personalo valdymo strategija, tikrai atneša gerų rezultatų įmonei.



Šaltinis: CHENG-FEI TSAI (2008) A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance.

7 pav. Įmonės naujos strategijos bei naujos personalo valdymo strategijos sukūrimo nauda

Cascio (2002), Cameron (1994) ir Freeman (1999) teigė, jog puiki personalo valdymo sistema lyg raktas, garantuojantis tolimesnį efektyvų darbuotojų darbą, po darbo vietų sumažinimo. Įmonė įgyja konkurencinį pranašumą strategijos, taikytos personalo valdymui, vidaus organizacinei struktūrai ir procesams, dėka. Organizacinė stiprybė vėl atsiranda dėl investicijos į personalo valdymo sistemą. Po šio kintamojo ištraukimo, 6 paveikslas buvo plėtotas į 7 paveikslą, kad parodytų darbo vietų sumažinimo strategijos, dinamiško strategijos sukūrimo ir personalo valdymo santykius. Mokslininkai teigia, kad efektyvi personalo valdymo strategija sustiprina darbo jėgos savybes, gerindama darbo jėgos atlikimą ir duodama daugiau vertės pagrindinei kompetencijai. Mokslinių tyrimų autorius Tsai ir kt. (2005) tyrimais įrodė, jog darbuotojų darbo pasitenkinimas, kai kurie specifiniai dalykai daro įtaką ir likusiems darbuotojams po darbo vietų sumažinimo. Tai gali daryti įtaką ir įmonės konkurenciniam pranašumui.

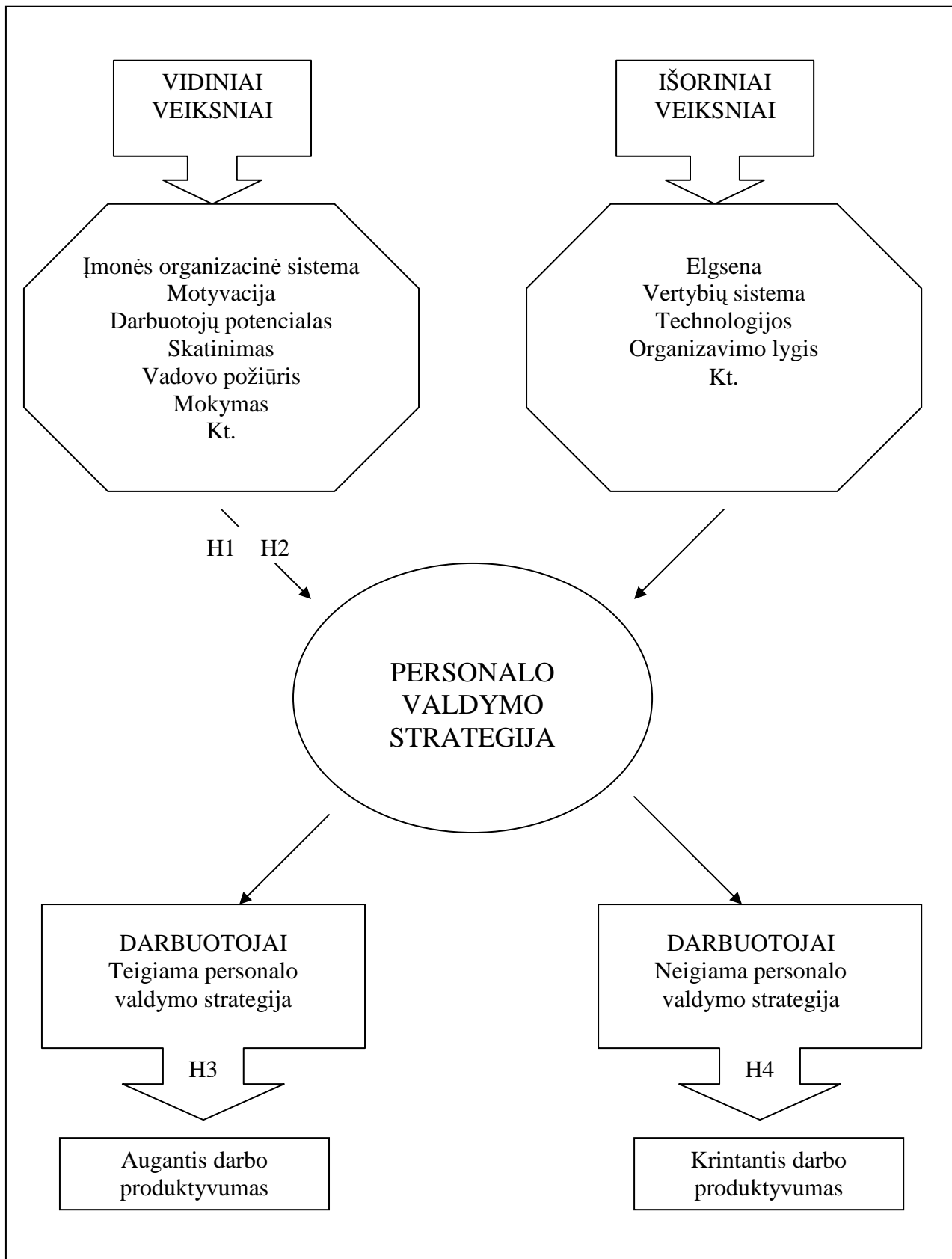
2.2. Personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui modelis

Apžvelgus personalo valdymo strategijos įtaką teoriniu aspektu, bei atlikus šia tema mokslinių tyrimų analizę, galima teigti, jog kiekvienos organizacijos veiklos sėkmę lemia vidinė ir išorinė aplinka, veikianti veiklos sąlygas, bei organizacijos sugebėjimas prisitaikyti prie tų sąlygų ir efektyviai dirbti bet kokioje aplinkoje. Visuose ekonominiuose procesuose dalyvauja ir žmogus, kurio vaidmuo yra lemiamas. Todėl labai svarbu suprasti išskirtinę personalo, tiesiogiai dalyvaujančio procese, naudojant darbo priemones ir objektus, nustatančio tikslus bei organizuojančio racionalią jų įgyvendinimo sistemą, o vėliau kontroliuojančio bei koreguojančio šios sistemos vykdymą, reikšmę. Be to, personalas atlieka ir vartojimo funkciją, todėl yra pagrindinis vystymo motyvas. Kiekvienos įmonės personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio individai, tad asmeniniai aspektai yra vieni iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo

bruožų. Taigi, personalo vaidmens didėjimas veikia socialinę organizacijų veiklos orientaciją.

Įmonėje, planuojant, formuojant ir valdant personalą, didesnę dėmesį reikėtų skirti darbuotojų vertinimui, kryptingam jų karjeros organizavimui, kvalifikacijos kėlimui. Vadovavimą reiktų orientuoti į bendradarbiavimo, darbuotojų motyvavimo ir atsakomybės didinimą. Turėtų būti derinamas pažangus kitų šalių patyrimas su Lietuvoje susiformavusiomis tradicijomis ir aplinka, nes tik tokiu būdu bus užtikrinamas personalo valdymo efektyvumas. Personalo valdymo strategija, jeigu tik jai skiriamas tinkamas dėmesys, įmonės darbą padaro našesniu, suformuoja geresnę organizacijos klimata, šiltesnius santykius kolektyve bei sąlygoja dėmesingumą ir atsakingumą dirbant su klientais.

Kaip matome 8 paveiksle pavaizduota personalo valdymo strategijos ir jos įtakos darbuotojų darbui sistema modelis. Sudarant personalo valdymo strategiją, ją įtakoja įvairūs veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniams dažniausiai priskiriami tie veiksniai, kurie sutinkamai įmonės viduje, pavyzdžiui įmonės organizacinė sistema, darbuotojų potencialas, įmonės kultūra, motyvacija, mokymai, karjeros galimybės, skatinimas ir t. t. Išoriniai veiksniai dažniausiai įtakoja visą įmonės veiklą, tuo pačiu paliečia ir įmonės personalo valdymo strategijos kūrimą. Jiems galima priskirti vadovo požiūrį, socialinę – kultūrinę aplinką, elgseną, vertybių sistemą, technologijas, organizavimo lygį ir t.t.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

8 pav. Įmonės personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui tyrimo modelis

Taigi kokie veiksniai labiau veikia įmonės personalo valdymo strategiją, tokia ji ir sukuriama. Jei Personalo valdymo strategijoje dominuoja neigiami veiksniai, kurie

nepriimtini darbuotojams, tai tuomet, kaip matome iš pateikto modelio, darbuotojai dirba neproduktyviai, jie nejaučia pasitenkinimo darbu, nesiekia gerų rezultatų. Ir atvirkščiai, jei personalo valdymo strategijoje dominuoja teigiami veiksniai, tai darbuotojai dirba efektyviai, jų darbo rezultatai kyla.

Taip pat, aptarus personalo valdymo strategijos įtaką darbuotojų darbui teoriniu aspektu bei atlikus mokslinių tyrimų analizę, galima pateikti tokias hipotezes:

H1: Vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą;

H2: Populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija;

H3: Tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą;

H4: Neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai.

Tačiau tam, kad įrodyti ar paneigti sukurtą modelį bei hipotezes, nepakanka duomenų, todėl sekančiame skyriuje bus atliekamas empirinis tyrimas, kurio pagalba bus surinkti ir išanalizuoti duomenys bei pateiktas galutinis rezultatas.

3. PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBUI ĮMONĖSE TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiama tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė ir įvertinimas.

3.1. Tyrimo metodika

Šiame skyriuje pateikiama informacija apie tyrimo objektą, aprašyti tyrimo tikslai ir uždaviniai, paaiškinamas hipotezių bei tyrimo metodų pasirinkimas. Taip pat aprašyta tyrimo imtis bei tyrimo organizavimas, pateiktas tyrimo organizavimo modelis.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokia personalo valdymo strategija įtakoja darbuotojus dirbti produktyviai.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti, kokias dažniausiai personalo valdymo strategijas taiko įmonės.
- Išsiaiškinti, kokias dažniausiai personalo valdymo strategijas kuria įmonės personalo skyriaus vadovai;
- Išanalizuoti, kaip personalo valdymo strategijos įtakoja darbuotojų darbą, personalo skyriaus vadovų požiūriu;
- Atskleisti darbuotojų požiūrį, kaip įtakoja jų darbą personalo valdymo strategijos.

Darbe iškeltos hipotezės:

H1: Vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą;

H2: Populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija;

H3: Tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą;

H4: Neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai.

Tyrimo imties dydžio nustatymas. Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas (Kardelis, 2002). Tyrimo imtis apibrėžiama kaip generalinės visumos (dar vadinamos populiacija) dalis, kuri bus atrinkta tyrimui ir galės tinkamai atstovauti bei teikti reikalingos informacijos. (L. Unterhauser, 2006). Tyrimo imties dydį apskaičiuosime pagal tyrimuose gana dažnai naudojamą Panijoto formulę, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų

atžvilgiu (Valackienė, 2004), bus apklaustas tam tikras respondentų skaičius, įvertinant 5 proc. paklaidą:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N);$$

Čia: n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, šiuo atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma (tiriamoji visuma) – 80 darbuotojų (toks numatomas apklausiamų įmonių darbuotojų skaičius).

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/80) = 66 \text{ respondentai.}$$

Vadinasi atliekant tyrimą, bus išsiųstos 66 anketos.

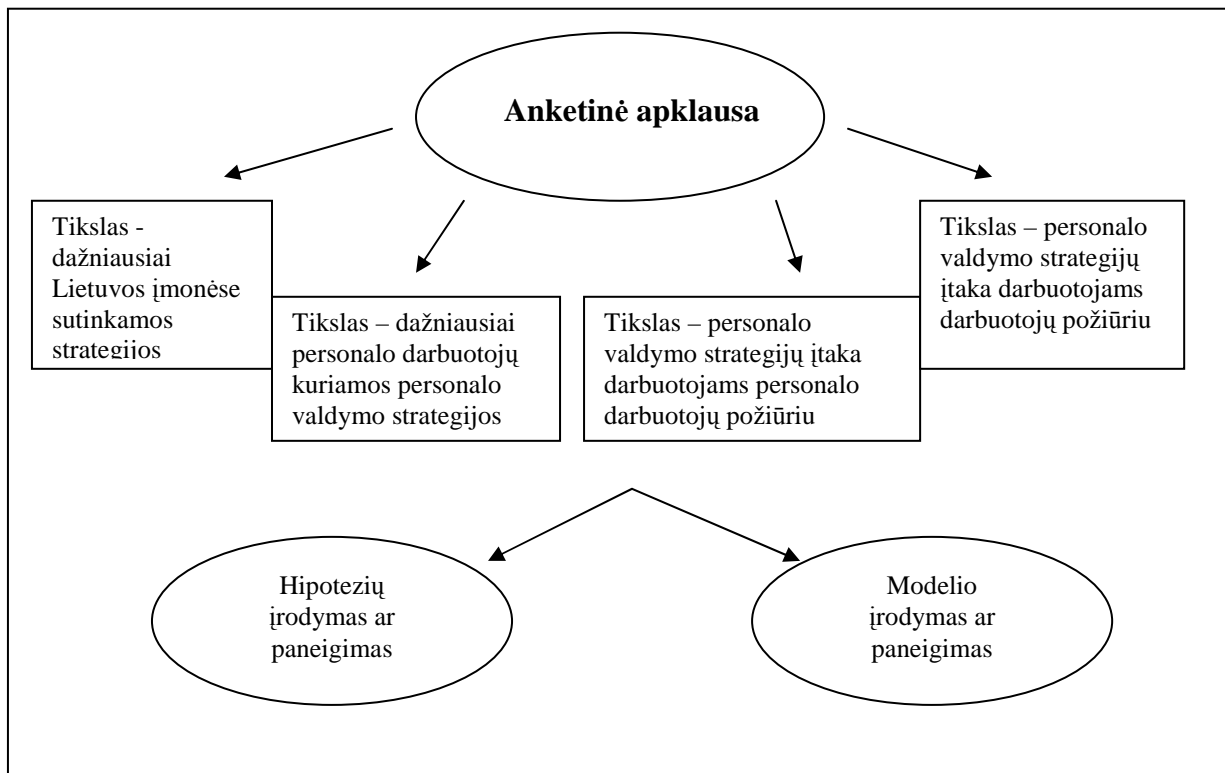
Tyrimo naudojamų metodo aprašymas. Metodas apibrėžiamas kaip tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka sąmoningai naudojama tam tikram tikslui pasiekti, reiškinių, faktų, tyrimo kelias, pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės būdas (R. Tidikis, 2003). Teisingai panaudoti metodai lemia ne tik tyrimo kryptingumą, bet ir tyrimo veiksmingumą (L. Unterhauser, 2006).

Šiame darbe bus naudojamas empirinis tyrimas - anketinė apklausa. Anketinės apklausos pagalba bus tiriama, kaip personalo valdymo strategijos įtakoja darbuotojų darbą.

Šis kiekybinių tyrimų metodas buvo pasirinktas dėl pakankamai didelio savo efektyvumo. Anketose surenkama gausios medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę, vienu reiškinių priklausomybę nuo kitų, jų sąveika. Visi šie duomenys, išreikšti empiriniais kiekybiniais rodikliais, atspindi tikrovę (Tidikis, 2003). Gauti duomenys apdoroti „Microsoft Excel“ programos pagalba bei atliekamos duomenų koreliacijos su SPSS statistics programa.

Tyrimo organizavimas. Personalo valdymo strategijos įtaka darbuotojų darbui Lietuvos įmonėse tiriama anketinės apklausos pagalba. Respondentai skaidomi pagal įmonės dydį. Apklaustos Kauno mieste veikiančios 4 įmonės ir įmonės, vienos iš šių keturių, padalinys Vilniuje.

Tyrimo organizavimo eiga pateikta 9 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

9 pav. Personalo valdymo strategijų įtaka darbuotojų darbui Lietuvos įmonėse tyrimo eiga

Kaip matome 9 paveiksle, šio tyrimo metu, apklausiant respondentus, t.y. įvairia veikla užsiimančių įmonių darbuotojus, bus išsiaiškinta, kokios Lietuvos įmonėse dažniausiai sutinkamos valdymo strategijos; kokias dažniausiai personalo valdymo strategijas kuria įmonės personalo darbuotojai; kaip personalo valdymo strategijos įtakoja darbuotojų darbą, personalo darbuotojų požiūriu; kaip personalo valdymo strategijos įtakoja darbuotojų darbą, darbuotojų požiūriu. Taip pat anketinės apklausos pagalba, bus įrodytos arba paneigtos hipotezės bei sukurtas modelis.

Anketos tinkamumui patikrinti naudotas pilotažinis tyrimas. Buvo išsiųstos 6 anketos, respondentai turėjo pateikti anketos trūkumus bei komentarus. Buvo pastebėti trūkumai, kaip neaiškus klausimo suformulavimas, arba galimų atsakymų aiškumo trūkumas. Pastebėti trūkumai buvo ištaisyti, bet anketos esmė liko ta pati. Tyrime dalyvavusius respondentus buvo galima suskirstyti į tris grupes: įmonių vadovus, darbuotojus, kurie atsakingi už personalo klausimus bei kitus darbuotojus. Anketos buvo išdalintos tiesiogiai respondentams bei siunčiamos elektroniniu paštu. Anketų platinimo būdas, kaip išdalinimas tiesiogiai respondentams, pasirinktas todėl, kad dalinant anketas tiesiogiai, yra didesnė tikimybė gauti atsakymus, tačiau tai užima nemažai laiko. Todėl kita pusė anketų buvo išsiųsta elektroniniu paštu; šis būdas yra greitas, paprastas bei pigus, bet

atsakymų skaičius yra žymiai mažesnis, todėl išsiustų elektroniniu paštu anketų buvo daugiau.

Iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 66 anketos, gražinta 53. Taigi iš viso tyrime buvo naudojamos 53 anketos. Anketų atsako dažnis 80 %. Apklausoje dalyvavo 5 vadovai, 5 darbuotojai, atsakingi už personalo klausimus, ir 43 kiti darbuotojai. Respondentai buvo suskirstyti pagal pareigas, įmonės dydį, amžių.

Anketinė apklausa padėjo patvirtinti ar paneigti hipotezes, ką ir parodys tolimesnė tyrimo analizė. Toliau pateikiama šiame darbe iškeltų hipotezių rezultatų analizė bei aptarimas.

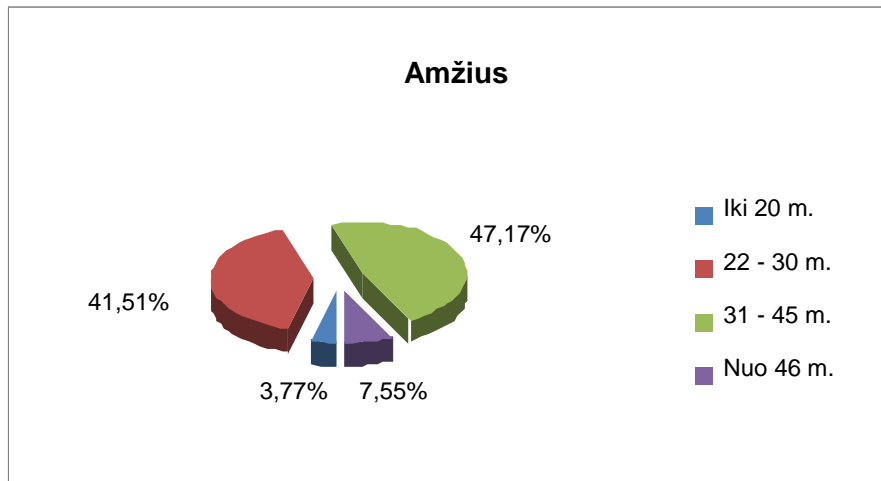
2 lentelė

Hipotezių ir anketos klausimų sąryšis

Klausimų tipas	Priskirti anketos klausimai
Bendri klausimai	1, 2, 3, 4, 5, 6
Klausimai, pateikiantys personalo valdymo strategijos svarbumą	7, 8, 9, 10, 12
Klausimai, priskirti H1 hipotezei	13, 14
Klausimai, priskirti H2 hipotezei	15
Klausimai, priskirti H3 hipotezei	11, 17
Klausimai, priskirti H4 hipotezei	16

Šaltinis: sudaryta autorės.

Antra lentelė parodo, kurie klausimai kuriam tipui priklauso. Iš priede pateiktos klausimų anketos matome, jog bendrų klausimų tipui galima priskirti tuos klausimus, kurie suteikia bendrą informaciją apie respondentą, pateikia bendrus duomenis, kaip respondento amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir t.t. Šie klausimai padėjo atrinkti anketas tolimesnei analizei, nes šio tyrimo dalyvis galėjo būti dirbantis asmuo. Taip pat bendri klausimai skirti tam, kad analizė būtų kuo tikslesnė, kad dalyviai būtų įvairaus amžiaus, iš įvairaus dydžio įmonių, įvairių sferų įmonių ir t.t.

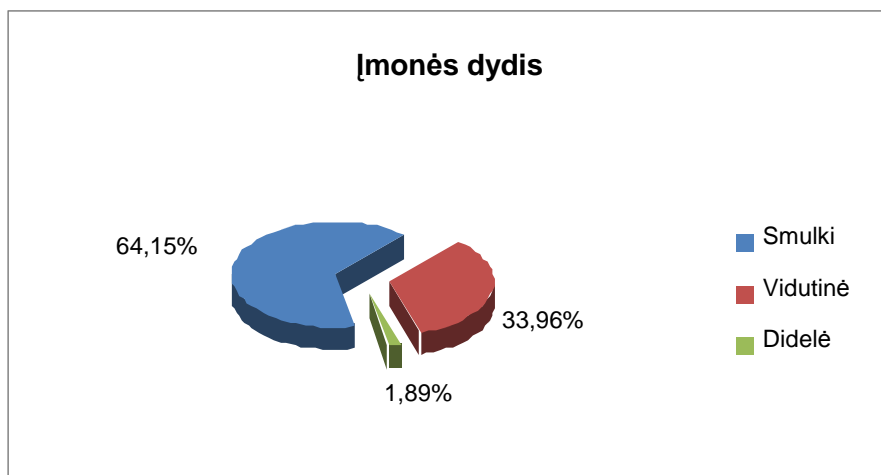


Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, amžiaus pasiskirstymas

10 pav. pateikta, kaip pagal amžiaus grupes pasiskirstė tyrimo dalyviai. Kaip matome, aktyviausiai dalyvavo nuo 31 iki 45 metų grupės darbuotojai. Galima daryti prielaidą, jog šio amžiaus grupės darbuotojai labiau susidūrę ar labiau susidomėję personalo valdymo strategijos klausimais.

Toliau pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

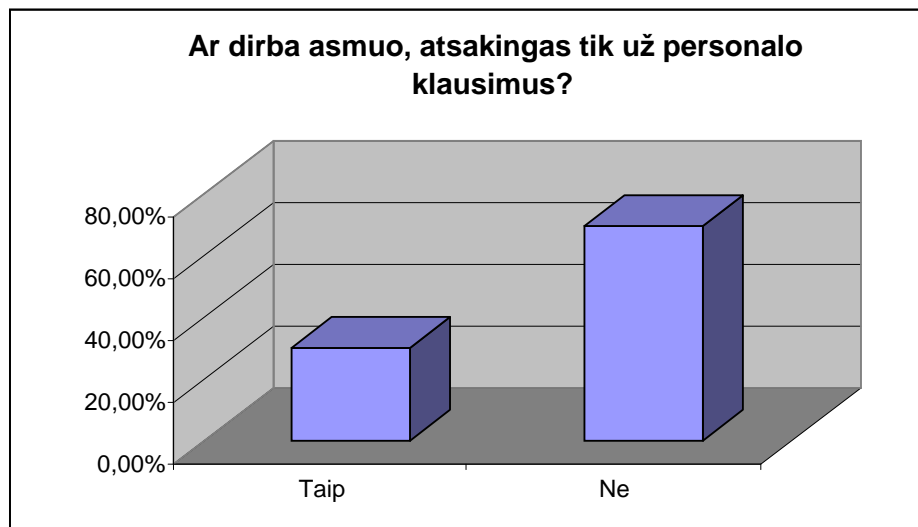
11 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, pasiskirstymas pagal įmonės dydį

Nors anketos buvo siunčiamos ar įteikiamos tiek smulkiai įmonei, tiek vidutinei, tiek didelei, tačiau matant 11 pav. pateiktą respondentų pasiskirstymą pagal įmonės dydį, galima teigti, jog aktyviau dalyvavo smulkios įmonės darbuotojai, pasyviausiai didelės įmonės

darbuotojai. Todėl vėl gi galima daryti prielaidą, kad didesnis susidomėjimas personalo valdymo strategijomis ir jų įtaka darbuotojų darbui yra smulkiuose įmonėse.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Toliau atliekama tyrimo rezultatų analizė. Kaip matyti 2 lentelėje, antram klausimų tipui priskiriami klausimai, susiję su personalo valdymo strategijų svarba. Šių klausimų dėka buvo analizuojama, ar personalo valdymo strategijų klausimai svarbūs šiai dienai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonėje dirba asmuo, atsakingas tik už personalo klausimus

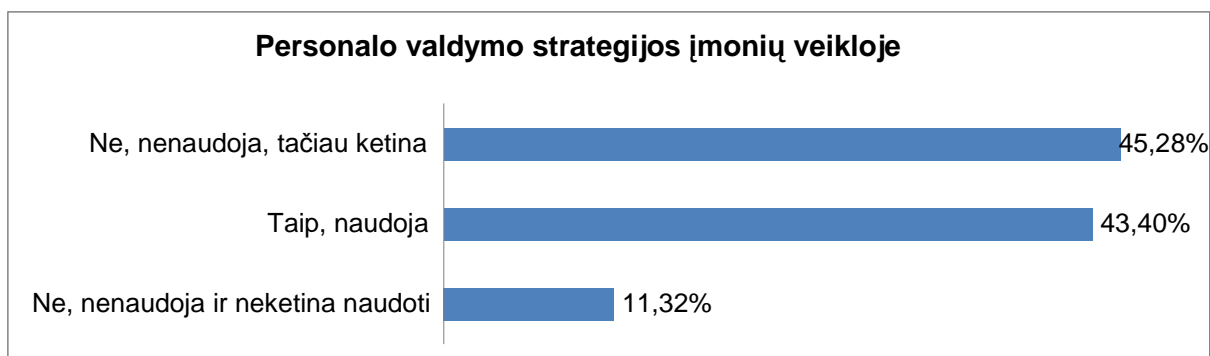
Kaip matome 12 pav. parodo, jog 30,19 % tyrime dalyvavusių respondentų teigė, jog jų įmonėje dirba asmuo, atsakingas tik už personalo klausimus, o 69,81 % apklaustųjų teigė, jog personalo klausimais rūpinasi kitos pareigybės žmogus, kurio pagrindinė pareiga ne personalo klausimai. Iš to būtų galima teigti, jog Lietuvos įmonėse nėra labai svarbus personalo valdymo strategijų klausimas. Nes nėra asmens, kuris tiesiogiai dirbtų su personalo valdymo strategijomis, kuris kurtų jas, kad darbuotojų darbas būtų kuo efektyvesnis.

**Ryšys tarp personalo darbuotojų darbo ir jų sukurtų personalo valdymo strategijų
įtakos darbui**

	Ar Jūsų įmonėje dirba asmuo, atsakingas tik už personalo klausimus?	Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?
Ar Jūsų įmonėje dirba asmuo, atsakingas tik už personalo klausimus?	1	0,743
Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?	0,743	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tai parodo ir 3 lentelė, kurioje pateikiama koreliacija tarp personalo darbuotojų darbo ir jų sukurtų personalo valdymo strategijų įtakos darbui. Nustatytas stiprus koreliacinis ryšys (0,743) tarp personalo valdymo strategijų kūrimo ir šių strategijų teigiamos įtakos darbuotojų darbui, tuo pačiu ir visai įmonei. Na ir 13 pav. parodo personalo valdymo strategijų svarbą įmonėse.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**13 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar
įmonėje naudoja personalo valdymo strategijas**

13 pav. parodo, jog net 43,40 % respondentų teigė, jog jų įmonėje naudojamosi personalo valdymo strategijomis ir 45,28 % apklaustųjų teigė, jog ketina naudotis. Tai parodo iš ties didėjančią personalo valdymo strategijų svarbą. Įmonės personalo darbuotojai bei vadovai suvokia, jog ši strategija gali padėti darbuotojams siekti geresnių rezultatų, teigiamai įtakoti jų darbą, o tuo pačiu siekti įmonės našumo.

Taip pat 2. lentelė parodo, kaip pasiskirstė anketos klausimai hipotezių atžvilgiu. Toliau detalizuojama, kaip jie susiję su darbe išskeltomis hipotezėmis.

H1: Vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą. Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę, buvo nagrinėjama, ar įmonės kultūra įtakoja personalo valdymo strategijos pasirinkimą, ar personalo valdymo strategijoje vyrauja poreikis sukontroliuoti darbuotojus. Taip pat buvo nagrinėjama, kaip įmonės finansinės galimybės bei įmonės

geresnių rezultatų siekis turi reikšmės personalo valdymo strategijos susikūrimui. Aptarus šiuos klausimus, pirmos hipotezės patikrinimui buvo tiriama, ar vadovo požiūris įtakoja personalo valdymo strategijos pasirinkimą, ar ji susikuria tiesiog savaime darbo eigoje.

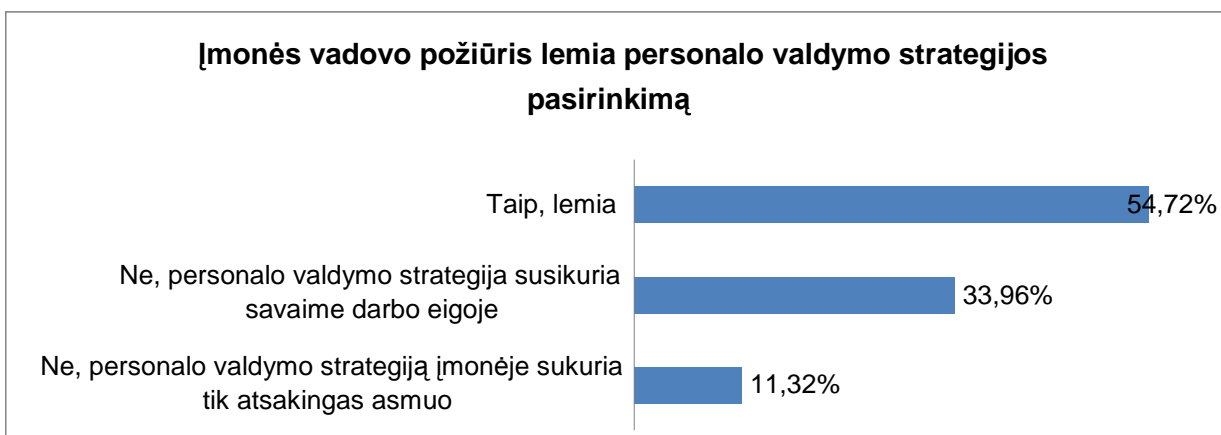
14 paveiksle matyti, kaip pasiskirsčiusi respondentų nuomonė, atsakant į klausimą „Kokie veiksniai lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą?“.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kurie veiksniai lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą

Įmonės geresnių rezultatų siekį pasirinko didžioji apklaustųjų dalis (37,74 %). Per pus mažiau respondentų (18,87 %) teigė, jog pagrindinis veiksnys, lemiantis personalo valdymo strategijos pasirinkimą yra – poreikis sukontroliuoti darbuotojus. Panašus procentas apklaustųjų (16,98 %) mano, jog įmonės finansinės galimybės tam turi įtakos. Ir mažiausiai respondentų pasirinko įmonės kultūrą. Taigi galima teigti, jog personalo valdymo strategijų pasirinkimą skatina geresnių rezultatų siekis. Kaip žinia, įmonės geresniais rezultatais dažniausiai labiausiai suinteresuotas asmuo yra įmonės vadovas. Ką ir parodo sekantis paveikslas.

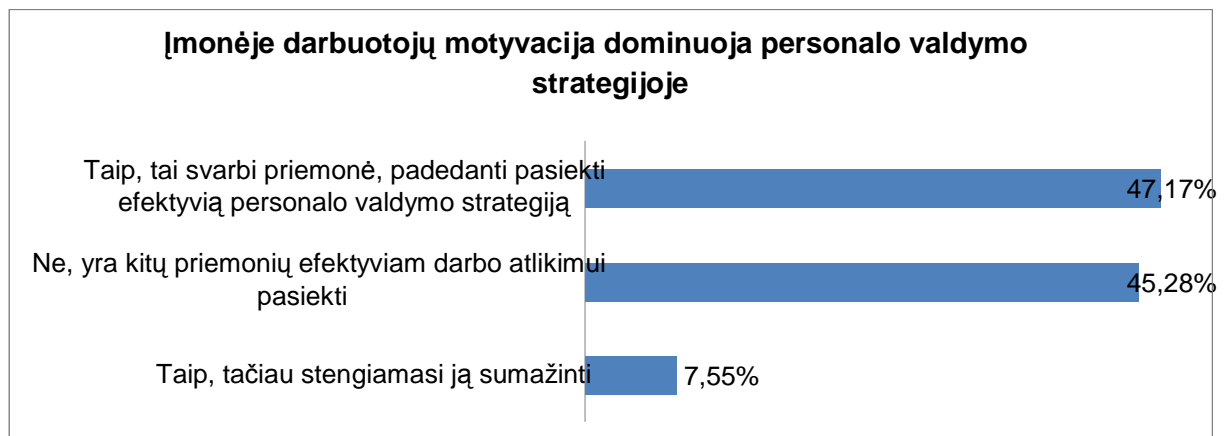


Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonės vadovo požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą

15 paveiksle matyti, jog 54,72 % respondentų pasirinko teiginį, jog įmonės vadovo požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą. Tyrime kelta pirmoji hipotezė, teigianti, jog vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą, pasitvirtino. Tai reiškia, kad vadovas dalyvauja personalo valdymo strategijos kūrime ir daugelį dalykų priklauso nuo jo. Tai reiškia, kad daugiausia nuo vadovo priklauso, kaip sukurta personalo valdymo strategija įtakos darbuotojų darbą. Koks bus požiūris į darbuotoją, taip ir personalo valdymo strategija bus sukurta. Todėl, jei vadovas yra suinteresuotas darbuotojų darbo efektyvumu, tai personalo valdymo strategija turėtų būtų sukurta pritaikyta prie darbuotojų siekti geresnių rezultatų. Todėl antra darbe iškelta hipotezė kalba apie tai, kaip dažniausiai kuriama personalo valdymo strategija, kad darbuotoją įtakotų teigiamai bei skatintų siekti geresnių rezultatų.

H2: *Populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija.* Siekiant patikrinti antrąją hipotezę, buvo nagrinėjama, ar įmonių personalo valdymo strategijoje dominuoja darbuotojų motyvacija. 16 paveiksle matyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai.

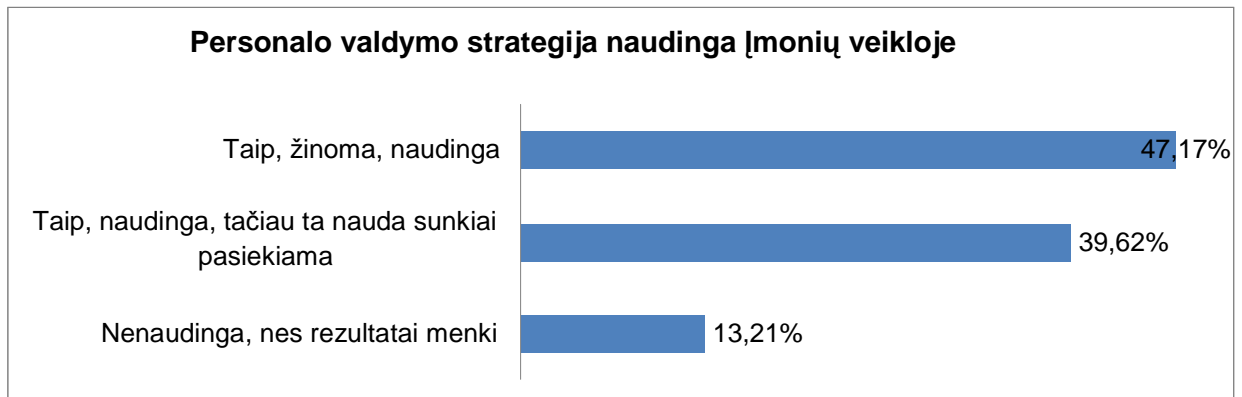


Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija

Kaip matyti iš 16 pav., nežymiai skiriasi respondentų, atsakiusių „ne, yra kitų priemonių efektyviam darbo atlikimui pasiekti“ ir atsakiusių „taip, tai svarbi priemonė, padedanti pasiekti efektyvią personalo valdymo strategiją“, procentinė išraiška. Tik šiek tiek daugiau įmonių darbuotojų teigė, jog motyvacija svarbi priemonė, siekiant efektyvios personalo valdymo strategijos. Todėl negalima vienareikšmiškai teigti, jog antroji hipotezė pasitvirtino, būtina dar viena hipotezės patikrinimo priemonė. Tik keliais balsais daugiau respondentų išreiškė nuomonę, kad darbuotojų motyvacija svarbi jų efektyviam darbui. Tačiau atlikus ir koreliaciją (2 priedas), norint išsiaiškinti ar darbuotojų motyvacija įtakoja įmonės gerus personalo valdymo strategijos rezultatus, kitaip tariant, ar motyvacija teigiamai įtakoja darbuotojų darbą, ryšys yra gana silpnas (0,374). Taigi apžvelgus respondentų nuomonę ir atlikus koreliaciją, galima priėti prie išvados, jog vis dėlto antroji hipotezė nepasitvirtino.

H3: *Tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą.* Siekiant patikrinti trečią hipotezę, buvo nagrinėjama, ar personalo valdymo strategija naudinga įmonės veikloje, ar įmonės darbuotojai patenkinti personalo valdymo strategijos rezultatais įmonėje. Atlikus respondentų apklausą, matyti, jog daugelis jų teigė, kad personalo valdymo strategijos naudingos įmonių veikloje (17 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar personalo valdymo strategija naudinga įmonių veikloje

Personalo valdymo strategijos įmonėje nauda įsitikinę buvo 47,17 % apklaustųjų respondentų. Todėl galima daryti prielaidą, jog šių respondentų įmonėse vyrauja personalo valdymo strategija, kuri įtakoja darbuotojus siekti gerų rezultatų, nes tik tuomet pastebima tos strategijos nauda visai įmonės veiklai. Taip pat daugelio respondentų nuomone, personalo valdymo strategijos pateisina įmonės rezultatų kilimo lūkesčius (18 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

18 pav. Respondentų, dalyvaujančių tyrime, atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar personalo valdymo strategija naudinga įmonių veikloje

Kaip matyti, ir 18 pav. parodo, jog tikrai daugelis įmonių darbuotojų patenkinti personalo valdymo strategija. Todėl galima teigti, jog trečia darbe iškelta hipotezė pasitvirtino. Atlikus koreliaciją (3 priedas), norint išsiaiškinti kaip siejasi personalo valdymo strategijos nauda įmonės veikloje ir įmonės darbuotojų pasitenkinimo personalo valdymo strategijos rezultatais, matomas į stipriąją pusę likęs ryšys (0,631). Taigi personalo valdymo strategija įmonėje įtakoja darbuotojus siekti įmonei gerų rezultatų. Ši teiginį taip pat įrodo ir ketvirtoji hipotezė, apie kurią aptariama toliau.

H4: Neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai. Siekiant patikrinti trečią hipotezę, buvo nagrinėjama, ar priešingai nei buvo teigta trečioje hipotezėje, netinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija gali neigiamai įtakoti darbuotojų darbą. 30,19 % respondentų neigė šią hipotezę. Anot jų, darbuotojai patys jaučia atsakomybę dirbti efektyviai ir nors personalo valdymo strategija būtų netinkamai sukurta, ji neįtakotų darbuotojų neigiamai. Tačiau kita dalis respondentų teigė, kad darbuotojai neigiamai reaguoja į nepriimtina personalo valdymo strategiją. Atlikus koreliaciją (4 lentelė) tam, kad surasti sąryšį tarp netinkamai pasirinktos personalo valdymo strategijos ir įmonės pasiektų gerų rezultatų, matyti, kad yra labai silpnas koreliacinis ryšys (0,126).

4 lentelė

Ryšys tarp netinkamai pasirinktos personalo valdymo strategijos ir įmonės pasiektų gerų rezultatų

	Jūsų nuomone, ar netinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija gali neigiamai įtakoti darbuotojų darbą?
Jūsų nuomone, ar netinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija gali neigiamai įtakoti darbuotojų darbą?	1
Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?	0,126

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi galima teigti, jog esant įmonėje netinkamai parengtai personalo valdymo strategijai, įmonės darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu ir jų veikla tampa neefektyvia, įmonė nepasiekia gerų rezultatų. Todėl atlikus tyrimą, galima pateikti išvadą, jog ketvirtoji hipotezė pasitvirtino.

Taigi, atlikus ir aptarus personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui Lietuvos įmonėse tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, jog darbe iškeltos keturios hipotezės: vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą; tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą; teigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai, buvo patvirtintos. O antroji hipotezė, teigianti, jog populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija, nepasitvirtino.

3.3. Personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui Lietuvos įmonėse tyrimo rezultatų įvertinimas

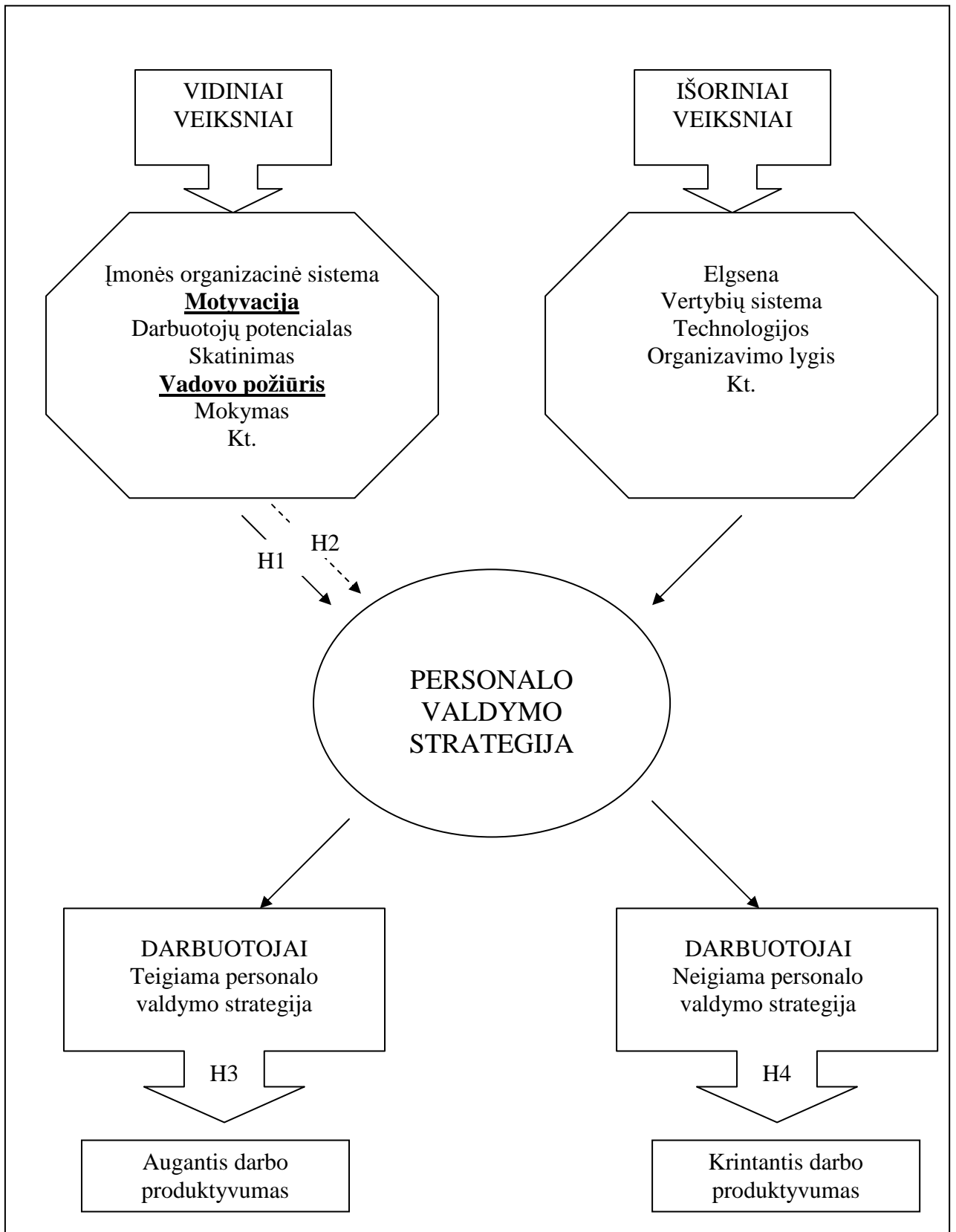
Personalo valdymo strategijų įtaka yra iš ties svarbi įmonių darbuotojų darbui. Darbe atlikta duomenų analizė atskleidė ką apie personalo valdymo strategijas galvoja įvairių įmonių Lietuvoje darbuotojai, ar jos yra kuriamos ir kaip įtakoja darbuotojų darbą. Šiuos klausimus išspręsti padėjo atliktas tyrimas ir darbe iškeltos keturios hipotezės, iš kurių viena nepasitvirtino ir trys hipotezės pasitvirtino.

Atlikus tyrimą, pateikiamas personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui modelis (19 pav.). Šiame modelyje vientisa linija vaizduoja pasitvirtinusias hipotezes, o brūkšninė linija vaizduoja nepasitvirtinusią hipotezę.

Toliau aptariami hipotezių tikrinimo rezultatai:

H1: Vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą.

Tyrimo rezultatai hipotezę patvirtino. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą. Dauguma respondentų (55 %) buvo teigiamos nuomonės šiuo klausimu. Vadovo požiūrio įtaką siejo su geresnių rezultatų siekiu įmonėje. Atlikus tyrimą, buvo pastebėta, jog kai kurie darbuotojai vadovo požiūrį ir dalyvavimą personalo valdymo strategijos kūrimo sieja su poreikiu sukontroliuoti darbuotojus. Tačiau tokia nuomonė buvo išreikšta tų respondentų, kurie teigė, jog tokia personalo valdymo strategija neigiamai įtakoja darbuotojų darbą. Šiame tyrime jau nebeaptinkama tokių veiksnių kaip darbuotojų mokymas ar vertybių sistema, kurie buvo sutinkami išstudijavus įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą ir atlikus literatūros tyrimą. Taigi personalo valdymo strategijos pasirinkimą lemia įmonės vadovų požiūris.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19 pav. Įmonės personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui modelis, atlikus duomenų analizę

H2: Populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija.

Šią hipotezę tyrimo rezultatai nepatvirtino. Respondentų balsai beveik vienodai per pusę pasidalino tarp teiginio, jog personalo valdymo strategijoje dominuoja darbuotojų motyvacija, ir tarp teiginio, jog yra kitų priemonių efektyviam darbo atlikimui pasiekti. Šiuo atveju Hipotezę galima buvo laikyti nei paneigtą, nei patvirtintą. Tačiau, atliekant duomenų analizę, buvo pateikta koreliacinė lentelė, kuri parodė, jog personalo valdymo strategijoje dominuojanti motyvacija neįtakoja įmonės efektyvius rezultatus. Anot respondentų yra kitų priemonių, skatinančių siekti gerų rezultatų, kaip darbuotojo savimonė, kvalifikacijos kilimas. Todėl buvo prieita prie išvados, kad antroji hipotezė, teigianti, jog populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse yra paremta darbuotojų motyvacija, nepatvirtino.

H3: Tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą.

Tyrimo rezultatai hipotezę patvirtino. Tyrimo analizė parodė, jog tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą. Atlikus tyrimą Lietuvos įmonėse, įmonės personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui modelyje matyti, jog patvirtino teiginys, kuris buvo sutinkamas ir studijuojant įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą. Dauguma respondentų (86,79 %) teigė, jog personalo valdymo strategija naudinga įmonės veikloje ir yra patenkinti tos strategijos rezultatais. Kaip ir analizuojant mokslinius straipsnius, taip ir atlikus tyrimą įmonėse, matomas ryšys tarp tinkamai pasirinktos įmonės personalo valdymo strategijos ir pasėkoje išskylantį įmonės produktyvumą.

Šios hipotezės patvirtinimas leido suformuoti faktą, jog tinkamai parengta personalo valdymo strategija įmonėje teigiamai įtakoja darbuotojų darbą, nes darbuotojai yra grandis tarp personalo valdymo strategijos kuriančių asmenų ir tarp gerų įmonės rezultatų siekio. Todėl jei įmonės rezultatai gerėja, tuomet viena iš to priežasčių yra teigiamai darbuotojus įtakojanti personalo valdymo strategija.

H4: Neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai.

Tyrimo rezultatai hipotezę patvirtino. Jie parodė, jog neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai. Šiai hipotezei patvirtinti įtakos turėjo ir trečios hipotezės tyrimo rezultatai, nes atlikus tyrimą Lietuvos įmonėse bei atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, matyti sąsajos tarp darbuotojų produktyviai atlikto darbo ir įmonės rezultatų kilimo. Todėl trečia ir ketvirta hipotezės papildė viena kitą.

Daugelis respondentų (69,81 %) teigė, jog darbuotojai neigiamai reaguoja į nepriimtina personalo valdymo strategiją. Kai kurie nepriimtina personalo valdymo strategiją siejo su motyvacijos stoka jų įmonėje vyraujančioje personalo valdymo strategijoje. Tačiau kaip anksčiau buvo minėta (H3 hipotezė), motyvacija nėra pagrindinis veiksnys dalyvaujantis įmonės personalo valdymo strategijoje. Ši hipotezė patvirtino modelyje iškeltą teiginį, kuris taip pat buvo patvirtintas ir atlikus Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės literatūros analizę. Taigi neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą: vadovų požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą; populiariausia personalo valdymo strategija įmonėse nėra paremta darbuotojų motyvacija; tinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija pakelia įmonės produktyvumą; neigiamai įtakojanti personalo valdymo strategija verčia darbuotojus dirbti neproduktyviai. Sėkmingai funkcionuojantis personalo valdymo strategijos įtakos darbuotojų darbui modelis turėtų teigiamos įtakos personalo valdymo strategijos kūrimui, vadovo požiūrio formavimui, tinkamos, gerų rezultatų įmonei nešančios personalo valdymo strategijos realizavimui.

IŠVADOS

Apibendrinant visą darbe pateiktą medžiagą, galima daryti tokias išvadas:

1. Atskiri autoriai personalo valdymo strategijos sąvoką traktuoja skirtingai. Šiame darbe, atlikus literatūros analizę, atrasta, kad personalo valdymas – tai įmonės atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti darbuotojus, siekiant įmonės ir jų asmeninių tikslų. Ji apima keletą etapų: įmonės kultūrą ir personalo politikos formavimą, personalo planavimą, personalo paiešką ir atranką, personalo adaptavimą, personalo motyvavimą, personalo ugdymą bei personalo įvertinimą. Tik naudodamasi sutelkta visų darbuotojų intelektualine jėga, įmonė gali tikėtis sėkmingai veikti besikeičiančioje aplinkoje.

2. Išanalizavus įmonės strategijų raidą, pastebėta, jog mokslinėje literatūroje nagrinėtose įmonės strategijose yra nuoroda į personalo valdymo strategijas. Iš to seka, jog personalo valdymo strategijos yra lyg sudedamoji įmonės strategijų dalis. Todėl kokia bus pasirinkta įmonės strategija, kaip tai įtakos darbuotojų darbą, taip vadinasi įtakos ir visą įmonės veiklą.

3. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei atlikus tyrimą Lietuvos įmonėse matomas svarbus personalo vaidmuo įmonėse. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Personalas atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją, todėl jis yra ir pagrindinis evoliucijos motyvas.

4. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei atlikus tyrimą, išaiškinta, jog personalo valdymo strategijos pagrindinis tikslas – aprūpinti organizaciją numatytiems darbams atlikti reikiamos kvalifikacijos darbuotojais, skatinti dirbti juos našiai ir gerai. Taip pat turi būti atlikti personalo parinkimo, paskirstymo ir kvalifikacijos kėlimo, darbuotojų materialinio ir moralinio skatinimo, darbo sąlygų gerinimo bei kitų socialinių poreikių tenkinimo darbai. Anot daugelio teoretikų apibendrintai galima teigti, jog bendras personalo valdymo strategijos tikslas susideda iš tam tikrų etapų, kitaip sakant, iš smulkesnių tikslų, kurie padeda sukurti visą personalo valdymo strategiją, ir kurie taip pat įtakoja darbuotojų darbą, daro jį efektyviu.

5. Atlikus literatūros bei tyrimo rezultatų analizę, gauta, jog personalo valdymo strategijos principai yra: ateities poreikio planavimas, įmonės darbuotojų išteklių poreikis, nukreipti darbuotojus siekti įmonės keliamų tikslų ir tuo pačiu patenkinti darbuotojų lūkesčius bei viltis.

6. Personalo valdymo strategijų įtakos darbuotojų darbui empirinio tyrimo pagalba buvo nagrinėjama, kaip Lietuvos įmonėse veikia personalo valdymo strategijos. Gauti

duomenys parodė, jog praktikoje sutinkamos problemos buvo nagrinėjamos ir mokslinėje literatūroje. Rezultatai leido pateikti išvadą, jog darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Tai reiškia, kad tinkamai sukurta personalo valdymo strategija, priimtina darbuotojams, teigiamai veikia jų darbą, skatina dirbti produktyviai, nešti naudą įmonei. Tuomet pasiekiamas darbuotojų darbo kokybiškumas bei pačios įmonės produktyvumas.

Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima būtų numatyti tokias personalo valdymo strategijos *tobulinimo kryptis*:

Vadovai, kuriantys personalo valdymo strategijas, turėtų atkreipti dėmesį, jog darbuotojus įtakotų teigiamai tokia personalo valdymo strategija, kurioje būtų kuriama tokia darbo atmosfera, kur darbuotojai jaustų pasididžiavimą įmone, jos darbo vieta.

Nors keletas respondentų paminėjo motyvacinę programą, tačiau konkrečiai nebuvo įvardijama subalansuota atlyginimų sistema bei darbo laiko apskaita, ką reiktų nepamiršti siekiant efektyvios personalo valdymo strategijos.

Taip pat reiktų daugiau dėmesio skirti žmogiškajam kapitalui bei humaniškai personalo ugdymo koncepcijai, atsižvelgiant į atskirų grupių interesus, kadangi kai kurių įmonių politika buvo orientuota tik į organizacijos tikslų tenkinimą.

Atsižvelgus į šiuos pasiūlymus ir patobulinius personalo valdymo strategijas, vadovai sukurs nepriekaištingą personalo valdymo sistemą, apjungiančią lojalius, motyvuotus, kvalifikuotus ir savo darbo vieta besididžiuojančius darbuotojus, kuri sąlygotų sėkmingą ir ilgalaikę įmonės veiklą.

SUMMARY

The conception of strategic personnel management was started to practice in Western countries in 1980. This conception opened new view to a person, who works in an organization, his input in organizations results and organization competitiveness. An employee was established as an important instrument in reaching companies business strategy success and competitive advantage development.

Personnel management is very important issue in nowadays organizations movement. What is more, it is very important factor, which ensures organizations effectiveness and efficiency. It is very important to note, that mostly scientists write about organization strategies, their purposes, development stages, necessity, but usually they forget to mention strategic effect on personnel work efficiency.

So it is very important not to forget, that personnel management strategy has a very big influence on work productivity.

So company must don't forget her employees and appreciate how choosed strategy can influence them. Organizations have bad point if employees fill badly in this organization and employees looking for better work. How we now, this time is not simple to find new good employer. That management of organization was concern staff management strategy.

Purpose – analyze company personnel management strategy effective staff work.

Tasks:

- Describe the conception of personnel management strategy;
- Analyze company strategy history;
- Discuss personnel role in company;
- Analyze personnel management strategy;
- To make a personnel management strategy model;
- To perform a personnel management strategy research.

In this paper, the organization personnel management strategy and its effectiveness on employees work will be analyzed. This paper analysis theoretical aspect of how personnel management strategy influences employees. In this case systemic and comparative literature and practice analysis was done. The research of strategy influence on employees was based on watching method and questionnaire. Results of research show how personnel management strategy influence employees work.

Structure: this graduation paper compose 66 pages (without supplement), 3 sections, 19 figures, 4 tables, 4 supplements, 55 library source.

LITERATŪRA

1. „ADVANCED ADVICE“ publikacijos. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.aadvice.lt/index.php?lng=lt&action=page&id=42>
2. ASHFORTH, B.E. AND HUMPHREY, R.H. (1995), “Emotion in the workplace: a reappraisal”, *Human Relations*, Vol. 48 No. 2, pp. 97-126.
3. Balanced Scorecard – naujas strateginio planavimo instrumentas. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4390ba017dd67>
4. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. 387 p. ISBN 9986-13-715-2.
5. BARVYDIENĖ V., NAVICKAS A. (1999) *Personalo valdymo sistemos projektavimas įmonėje*. Kaunas: BMC, 55 p.
6. BEACH D. S. (1995) *Personnel: The Management of People at Work*.- N.Y.: Macmillan Publishing Company, 618 p.- ISBN 0-02-307060-9.
7. BOB KANE AND IAN PALMER (1988) *Strategic HRM or managing the employment relationship?* University of Technology, Sydney, Australia.
8. BOGATYRIOVA A. Motyvacijos beieškant, kodėl žmonės dirba// *Vadovo pasaulis*. Vadyba. – 1999. – Nr.4. – P.32 – 37.
9. BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram; BURK, Charles. (2004) *Vykdymas. Ką daryti, kad užduotys būtų įvykdytos*. Vilnius: D.Radkevičiaus PĮ Rgrupė. 261 p. ISBN 9955-9682-3-0.
10. BUTKUS, Fabijonas S. (2007) *Vadyba*. Vilnius: Technika. 199 p. ISBN 978-9955-28-082-8.
11. BUTKUS, Fabijonas S. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera. 157 p. ISBN 9986-02-175-8.
12. BUTKUS, Fabijonas S. (2002) *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika. 219 p. ISBN 9986-05-509-1.
13. CATHY SHEEHAN (2002) *A model for HRM strategic integration*. Department of Management, Faculty of Business and Economics, Monash University, Caulfield East, Australia.
14. CHENG-FEI TSAI (2008) *A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance*. Department of International Business, Wenzao Ursuline College of Languages, Taiwan, Republic of China.
15. COLE G. (1994) *Strategic Management: theory and practice*. London: DP publ.

16. DAN-SHANG WANG AND CHI-LIH SHYUWILL (1997) The strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? National Changhua University of Education, Taichung City, Taiwan.
17. ECCLES, J.S., WIGFIELD, A., (2002). Motivational beliefs, values, and goals/ Annual Review of Psychology. – Palo Alto: Vol. 53 pg. 109.
18. FERNANDO C.A. SANTOS (1993) Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. University of SaĂo Paulo, SaĂo Carlos, Brazil.
19. GILLIAN MAXWELL (2007) Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. Glasgow Caledonian University, Glasgow, UK.
20. GINEVIČIUS, R.; PALIULIS, N.K.; CHLIVICKAS, E.; MERKEVIČIUS, J. (2006) *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955-28-057-3.
21. GRATTON L., HAILEY V. H., STILES P., TRUSS C. (1999) *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University. 248 p. ISBN 0-19-878204-7.
22. HANS DOOREWAARD AND YVONNE BENSCHOP (2002) *HRM and organizational change: an emotional endeavor*. University of Nijmegen, Nijmegen, The Netherlands.
23. HUNGER J.D. (1994) *Strategic Management*. Wheelen.- 4th. Ed.
24. YAO-SHENG LIAO (2003) *Business strategy and performance: the role of human resource management control*. National Pingtung Institute of Commerce, Pingtung, Taiwan, Republic of China.
25. JAMES A.F. STONER, R. Edward FREEMAN, Daniel R. GILBERT, Jr. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika. 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
26. JORGE COSTA (2004) *The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management*. Institute for Tourism Planning and Development and Fernando Pessoa University, Porto, Portugal.
27. JUCEVIČIENĖ P. (1997) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283 p. ISBN 9986-13- 433-1.
28. JUCEVIČIUS, R. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras. 454 p. ISBN 9986-418-07-0.

29. JULIAN CATTANEO, MARTHA REAVLEY AND ANDREW TEMPLER (1994) *Women in Management as a Strategic HR Initiative*. University of Windsor, Windsor, Canada.
30. Kaip keisis verslas informacijos amžiuje? „Vadovas ir pasaulis“ Nr. 4 (126) 2007 balandis, ISSN 1392-4761.
31. Kaip nesuklysti renkantis verslo valdymo sistemą. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.paciolis.lt/index.php?cid=30150>
32. KARDELIS, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
33. Kryptingas personalo valdymas. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1514
34. LEAH KAYE (1996) *Strategic human resources management in Australia: the human cost*. Swinburne University of Technology, Melbourne, Victoria, Australia.
35. LEDA PANAYOTOPOULOU AND NANCY PAPALEXANDRIS (2003) *Examining the link between human resource management orientation and firm performance*. Athens University of Economics and Business, Athens, Greece.
36. MARYANNE M. HYLAND (1991) Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: a model and survey. School of Business, Adelphi University, Garden City, New York, USA.
37. MARTINKUS B. (1998) *Darbo ištekliai ir jų panaudojimas*. Kaunas: Technologija. 131 p. ISBN 9986-13-659-8.
38. MARTINKUS B. (2006) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija. 255 p. ISBN 9955-25-086-0.
39. MINTZBERG Henry. (1987) *Five Ps for Strategy*. California Management Review, 16 – 24 p.
40. „Organizacijos galia – žmogus“. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3f1b8fe7e783d>
41. PALUBINSKAS, G.T. (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija. 207 p. ISBN 9986-13-529-X.
42. PRITI JAIN (2004) Strategic human resource development in public libraries in Botswana. University of Botswana, Gaborone, Botswana.
43. ROZHAN BIN OTHMAN (1993) *Strategic HRM: evidence from the Irish food industry*. University of Malaysia, UKM bangi, Malaysia.
44. ROZHAN BIN OTHMAN (2000) *What shapes HRM? A multivariate examination*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia.

45. SAKALAS A. (2001) *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija. 81 p. ISBN 9986-13-915-5.
46. STEPHEN GIBB (2002) *Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection*. University of Strathclyde, Glasgow, UK.
47. STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.JR. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 660 p. ISBN 9986-850-28-2.
48. SUNIL RAMLALL, PH.D. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications/The Journal of American Academy of Business, Cambridge http://web2.epnet.com/externalframe.asp?tb=1&_ug=sid+9F16E64D%2
49. Tinkama personalo valdymo strategija ir politika – svarbi verslo sėkmės sąlyga. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.trainings.lt/?pid=7&id=11>
50. TUNG-CHUN HUANG (1998) *The effects of linkage between business and human resource management strategies*. Institute of Human Resource Management, National Central University, Chung-Li City, Taiwan.
51. VASILIAUKAS, A. (2004) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. 383 p. ISBN 9955-09-594-6.
52. VASILIAUSKAS, A. (2001) *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla. 265 p. ISBN 9986-9349-4-X.
53. ZHONGMING WANG AND ZHI ZANG (2002) *Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit*. Center for Human Resources and Strategic Development, Zhejiang University, Hangzhou, People's Republic of China.
54. ZHONGMING WANG (2003) *Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies*. Zhejiang University, Hangzhou, People's Republic of China.
55. Žinynas "Personalo valdymas", parengė UAB "Verslo žinios" autoriai Personalo Valdymo Profesionalų Asociacija (PVPA). 500 psl.

PERSONALO VALDYMO STRATEGIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBUI TYRIMO
ANKETA RESPONDENTUI

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Audronė Dvarionaitė, rengdama magistro darbą tema „Įmonės personalo valdymo strategijos įtaka darbuotojų darbui“, atlieka įmonių darbuotojų anketinę apklausą, kurios tikslas - nustatyti įmonės personalo valdymo strategijos įtaką darbuotojų darbui. Šio tyrimo rezultatai nebus viešai skelbiami. Jie bus panaudojami rengiant baigiamąjį darbą.

Prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant priimtinausią vieną ar kelis atsakymų variantus. (Pasirinktą atsakymą pabraukite)

Iš anksto dėkoju.

1. Jūsų amžius:

- Iki 20 m.
- 21 – 30 m.
- 31 – 45 m.
- Nuo 46 m.

2. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita (įrašykite) _____

3. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?

- Iki 3 mėn.
- 3 – 12 mėn.
- 1 – 5 m.
- Nuo 5 m.

4. Jūsų pareigos įmonėje (įrašykite):

5. Jūsų įmonė veikia:

- Gamyboje
- Apdirbimo pramonėje
- Paslaugų sferoje
- Mažmeninėje prekyboje
- Didmeninėje prekyboje
- Kita (įrašykite) _____

6. Jūsų įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių:

- Smulki įmonė (darbuotojų skaičius _____)
- Vidutinė įmonė (darbuotojų skaičius _____)
- Didelė įmonė (darbuotojų skaičius _____)

7. Ar Jūsų įmonėje dirba asmuo, atsakingas tik už personalo klausimus?
- Taip
 - Ne
8. Ar Jūsų įmonėje personalo klausimais rūpinasi kitos pareigybės žmogus?
- Taip
 - Ne
9. Ar esate girdėję apie personalo valdymo strategijas? (Jei atsakymas neigiamas, pereikite prie 11 klausimo)
- Taip, esame girdėję daug
 - Taip, girdėta sąvoka, tačiau nesigilinome į tai niekada
 - Taip, girdėta sąvoka ir ketiname pasidomėti apie tai
 - Ne, nesame girdėję nieko
10. Ar naudojate personalo valdymo strategijas savo įmonės veikloje? (Jei atsakymas neigiamas, neatsakinėkite į 15 ir 17 klausimus)
- Taip, naudojame
 - Ne, nenaudojame, tačiau ketiname
 - Ne, nenaudojame ir neketiname naudoti
11. Jūsų nuomone, ar personalo valdymo strategija naudinga įmonės veikloje?
- Taip, žinoma, naudinga
 - Taip, naudinga, tačiau ta nauda sunkiai pasiekiamą
 - Nenaudinga, nes rezultatai menki
12. Jūsų nuomone, ar personalo valdymo strategijos klausimas tampa vis aktualesnis Lietuvos įmonėse?
- Taip, be abejo
 - Taip, gal ir tampa, tačiau tolimoje ateityje
 - Nemanau, nes tai nėra svarbus klausimas įmonės veikloje
 - Ne, netampa ir niekada netaps
13. Kokie veiksniai lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą?
- Įmonės kultūra
 - Poreikis sukontroliuoti darbuotojus
 - Įmonės geresnių rezultatų siekis
 - Įmonės finansinės galimybės
 - Kita (įrašykite) _____
14. Jūsų nuomone, ar įmonės vadovo požiūris lemia personalo valdymo strategijos pasirinkimą?
- Taip, lemia
 - Ne, personalo valdymo strategija susikuria savaime darbo eigoje
 - Ne, personalo valdymo strategiją įmonėje sukuria tik atsakingas asmuo

15. Ar Jūsų įmonėje darbuotojų motyvacija dominuoja personalo valdymo strategijoje?
- Taip, tai svarbi priemonė, padedanti pasiekti efektyvią personalo valdymo strategiją
 - Taip, tačiau stengiamasi ją sumažinti
 - Ne, yra kitų priemonių efektyviam darbo atlikimui pasiekti
16. Jūsų nuomone, ar netinkamai pasirinkta personalo valdymo strategija gali neigiamai įtakoti darbuotojų darbą?
- Taip, darbuotojai neigiamai reaguoja į nepriimtina personalo valdymo strategiją
 - Taip, nemotyvuoti darbuotojai dirba vangiai
 - Ne, darbuotojai patys jaučia atsakomybę dirbti efektyviai
 - Ne, darbuotojai nekreipia dėmesio į įmonėje vyraujančią personalo valdymo strategiją
17. Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?
- Taip, labai patenkinta
 - Taip, iš dalies pateisina įmonės rezultatų kilimo lūkesčius
 - Ne, įmonė nepasiekia gerų pokyčių
 - Ne, todėl daugiau neketinama naudoti

Dėkoju už sugaištą laiką!

Užpildytą anketą prašau atsiųsti adresu:
audrone.dvarionaite@gmail.com

Ryšys tarp įmonės personalo valdymo strategijoje vyraujančios motyvacijos ir įmonės rezultatų kilimo

	Ar Jūsų įmonėje darbuotojų motyvacija dominuoja PVS
Ar Jūsų įmonėje darbuotojų motyvacija dominuoja PVS	1
Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?	0,374

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ryšys tarp personalo valdymo strategijos naudos įmonės veikloje ir įmonės darbuotojų pasitenkinimo personalo valdymo strategijos rezultatais

	Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?
Ar Jūsų įmonė patenkinta personalo valdymo strategijos rezultatais?	1
Jūsų nuomone, ar PVS naudinga įmonės veikloje	0,374

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Konferencijos sertifikatas

SERTIFIKATAS

Pažymime, kad **AUDRONĖ DVARIONAITĖ**
(VU Kauno humanitarinis fakultetas) skaitė
mokslinį pranešimą tema

*„Įmonės personalo valdymo strategijos įtaka
darbuotojų darbo efektyvumui“.*

Konferencijos pirmininkas
VU KHF Dekanas prof. Saulius Grigas



Konferencijos mokslinio kvietimo pirmininkė
VU KHF prof. Dalia Štikonaitienė



5-oji mokslinė konferencija

Ūkio plėtra: teorija ir praktika

2008 m. lapkričio 28 d., Kaunas

VU Kauno humanitarinis fakultetas ir INYRSS

