

# INFORMACINĖS IR KOMUNIKACINĖS TECHNOLOGIJOS

## Informacinės sistemos ir personalo ugdymas: galimybės ir apribojimai

### Rimantas Lukoševičius

Vilniaus universiteto Personalo direktorius,  
Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros  
docentas, humanitarinių mokslų daktaras  
Personnel director of Vilnius University  
Management dpt. Faculty of Economics  
Vilnius University  
Assoc. Prof., Doctor  
Universiteto g. 3, LT-01513 Vilnius  
Tel. (+370 5) 268 70 40  
El. paštas: rimantas.lukosevicius @cr.vu.lt

### Albinas Marčinskas

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros profesorius habilituotas  
daktaras  
Management Department, Faculty of Economics  
Vilnius University,  
Professor, Habil. Doctor  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
Tel. (+370 5) 236 61 34  
El. paštas: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

*Personalo vadybos informacinės sistemos (PVIS)\* atlieka vis didesnę vaidmenį personalo ugdyme ir vadyboje. Globalios rinkos ir stiprėjančios konkurencijos sąlygomis kyla naujų iššūkių, o informacinės sistemos, šių sistemų organizavimas, efektyvi sąveika su personalo ugdymo procesu tampa lemiamu personalo vadybos veiksmu. Informacinių sistemų galimybių ir vadovo gebėjimų sąveika lemia personalo ugdymo galimybes ir apribojimus. Straipsnio tikslas – atskleisti PVIS galimybes, raidos etapus, funkcijas ir apribojimus, nustatyti vadovo / vadybininko kompetencijas ugdyti personalą pasitelkiant PVIS, numatyti PVIS ir vadovo funkcionalių pasikeitimus globalioje žinių valdomoje ekonomikoje ir perspektyvas, išnagrinėti PVIS veiklos modulius siekiant strateginių įmonės tikslų.*

*Straipsnyje pateikiama PVIS charakteristika, nagrinėjamos galimybės ir apribojimai, aktualumas, sąsajos su personalo ugdymo procesu, vadovo kompetencijos ir PVIS sąveikos įtaka sėkmingai įmonės veiklai.*

**Pagrindiniai žodžiai:** *personalo ugdymas, personalo informacinės sistemos, personalo vadybininkas, PVIS galimybė, PVIS apribojimai, PVIS veiklos praktika, PVIS ir vadovo sąveika.*

### Įvadas

Naujos ir vis sparčiau besikuriančio verslo realijos reikalauja sisteminių permąnų visoje verslo grandinėje. Tai pasakytina ir apie personalo vadybą, prisitaikant, o ypač

ir vis labiau pasinaudojant žinių vadybos teikiama galimybėmis (Atkočiūnienė, 2008; Atkočiūnienė, de VOS, Wiebinga, 2006; Gudauskas, Lukoševičius, Radvila, 2005a; Gudauskas, Lukoševičius, Radvila, 2005b ir kt.). Šiame kontekste aktualu geriau ir kokybiškiau panaudoti personalo informacines sistemas.

Personalo vadybos informacinės sistemos (toliau – PVIS) – tai duomenų bazių

\* Šiame straipsnyje vartojamas terminas „personalo vadybos informacinės sistemos“ laikytinas visuotiniškai mokslinėje anglų kalboje vartojamo termino *Human Resources Information Systems* (HRIS) atitikmeniu.

valdymo sistemų, informacinių duomenų kaupiklių, paraiškų, programinės įrangos ir jas aptarnaujančių technologinių priemonių visuma, skirta informacijai apie personalą valdyti, analizuoti, pristatyti, kaupati, apdoroti ir sisteminti (Broderick and Boudreau, 1992). Palaipsniui PVIS transformuojasi iš vadybos procesą aptarnaujančių į bendras įmonių valdymo sistemas, padedančias priimti strateginius sprendimus. Tokia sistema charakterizuojama kaip „vienijanti intelekto išteklių (personalo) vadybą ir informacines duomenų bazes vienoje informacinėje erdvėje naudojant įmonės išteklių planavimo duomenų bazę. PVIS tikslas – susieti skirtingus personalo vadybos aspektus: įskaitant atlyginimo ir paskatų sistemas, darbo našumo rodiklius, išmokas, pensijų planus, bendrą mažiau kapitalinių įdėjimų ir techninio aprūpinimo ateityje reikalausiančią, įmonės strateginius planus įgyvendinančią sistemą“ (www.businessdictionary.com).

Naujos technologijos suteikia personalo vadovams galimybę operatyviai veikti personalo ugdymo procesus. PVIS sistemų veikla dažniausiai tiriama kaip technologinis procesas, paliekant nuošalyje vadybinį šio klausimo aspektą. Dažnai pamiršamas vadovo vaidmuo ir tai, kad sėkminga PVIS veikla – tai vadovo ir sistemos konvergencijos, tarpusavio sąveikos procesas. Šiame procese vadovas neretai atlieka lemiamą vaidmenį, kurdamas sistemos vadybinę viziją, formuluodamas užduotis ir sistemos veiklos parametrus, o vėliau naudodamasis šia sistema (Lukoševičius, 2005).

Įmonių valdymo aplinka darosi vis sudėtingesnė. Vadovai susiduria su iššūkiais, kurių prieš dešimtmetį nebuvo įmanoma įsivaizduoti. Padidėjęs darbo jėgos mobilumas globalios ekonomikos sąlygomis,

spartus informacinių technologijų tobulėjimas, naujų darbo santykių (viena užduotis gali būti atliekama skirtingose šalyse dirbančių ir gyvenančių asmenų), valdymo struktūrų ir formų („virtualus“ personalo departamentas, tinklaveikos vadyba (Castells, 2005)) atsiradimas ir transformacija kelia vadovo ir PVIS sąveikos svarbą.

Vadovo ir PVIS sąveika ir transformacija vyksta sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje, PVIS kuria, transformuoja ir naudojami konkretūs asmenys, išreiškiantys grupinius ir asmeninius interesus, požiūrį į vertybes ir savo vietą transformuotoje sistemoje. Suvokiama, kad nuo to, kokia bus pasirinkta PVIS strategija, priklauso tolesnė organizacijos vystymosi strategija, struktūra, socialinės vertybės, darbuotojų ugdymo procesas, įmonės veikla globalios rinkos sąlygomis ir pačios informacinės sistemos raida (Mayo, 1992). PVIS ir vadovo sąveika tampa ne tik technologiniu, bet ir socialiniu reiškiniumi.

Būtinybė personalo vadyboje plačiau naudoti informacines sistemas iškilo šeštajame praėjusio šimtmečio dešimtmetyje. Personalo vadyba reikalavo vis daugiau ir tikslesnių duomenų apie gamyboje dalyvaujančius darbuotojus (Lederer, 1984). 1998 m. tyrimas, atliktas įmonėse, įeinančiose į Forčun (Fortune) leidinio penkių šimtų žymiausių JAV įmonių sąrašą, parodė, kad 60 proc. jų PVIS naudoja kasdienėje personalo ugdymo veikloje. Personalo vadybos informacinės sistemos naudojamos ne tik kasdieniams poreikiams, bet ir strateginiams įmonės planams kurti, galimiems veiksams modeliuoti ir verslo sprendimams priimti. Žinių valdomoje ekonomikoje informacinių sistemų naudojimas ugdant personalą tampa įmonės strateginės veiklos dalimi ir užtikrina įmonei

1 lentelė. *Personalo ugdymo ir informacinių sistemų raida*

Pakopa	Pakopos lygis	Pakopos charakteristika
Pirmoji	Bazinė personalo vadyba (XX a. 8 dešimtmėtis)	Būdinga personalo departamentų veiklai aštuntajame XX a. dešimtmetyje. Departamentų dėmesys sutelkiamas į darbo santykių reguliavimą, atlyginimų administravimą. Tai buvo būdinga industrinei ekonomikai. Dokumentai rengiami ir telkiami raštu. PVIS pradėtos naudoti išmokoms ir atsiskaitymams administruoti
Antroji	Visas personalo aptarnavimas	Išsiplėtė personalo vadybos kompetencijos. Informacijos sklaida pasitelkiant informacines technologijas pasiekia kiekvieną darbuotoją. Vartotojo / serverio sąsaja tampa sudedamąja įmonės išteklių planavimo dalimi
Trečioji	Pereinamasis etapas (XXI a. pradžia)	Bendra informacinės erdvės plėtra. Susikuria interneto dominuojama darbo rinka. Darbuotojo savarankiškas darbas informacinėje erdvėje. Darbuotojo / darbdavio internetinis dialogas. Personalo vadyba neįmanoma be PVIS vadybos. Daugelis administracinių veiksmų atliekama padedant ryšių centrams ( <i>call centers</i> )
Ketvirtoji	Strateginė personalo vadyba	Verslo procesai integruojami pasaulinėje tinklaveikoje. Personalo vadyba ugdo darbuotojų kompetencijas, tobulina nuotolinį mokymą, naudojami informaciniais šaltiniais ir nuotolinėmis duomenų saugyklomis. Žinių vadyba sudaro prielaidas vadybininkams priimti strateginius sprendimus
Penktoji	Ilgalaikė strateginė personalo vadyba	Naujos kartos ( <i>dot-com generation</i> ) įsiliejimas į darbo rinką. Pagrindinis personalo vadybos uždavinys – žinių sklaida ir darbuotojų karjeros ugdymas. Daugelis ankstesnių personalo vadybos funkcijų iškeliamos už įmonės ribų. Darbdaviai pasirenka paslaugas pagal poreikį (darbuotojų atrankos, apskaitos). Įmonės naudoja strateginių priemonių įvairovę siekdamas efektyviai valdyti darbuotojus

Sudaryta remiantis duomenimis: Elswick, 2000; Lukoševičius, 2005.

konkurencinį pranašumą kovoje dėl rinkų (Kovach et al., 2002).

2000 m. Bostone vykęs Tarptautinės personalo išteklių informacinių sistemų vadybos asociacijos suvažiavimas konstatavo, kad PVIS yra „lemiamas veiksnys personalo departamentui transformuojantis iš įprastojo į žinių valdomą žinių ekonomi-

koje“. Suvažiavimo dalyviai pabrėžė PVIS svarbą ugdant tarptautinių ir nacionalinių įmonių personalą, apibendrinę PVIS nuveiktą kelią ir apibrėžė personalo ugdymo ir PVIS raidos gaires (1 lentelė).

Pažymėta, kad strateginė PVIS vadyba privalo pasiręsti dirbti daugiafunkcėje aplinkoje.

Konsultacinės kompanijos „Tower Perrin“<sup>1</sup> konsultantas Alas Walkeris pareiškė, kad ateityje personalo vadyba savo dėmesį privalo telkti į darbuotojų ugdymą informacinėmis technologijomis grindžiamoje ekonomikoje (Elswick, 2000).

### **Personalo ugdymo sistemos informacinis / veikos modulis**

Kurdami būsimos PVIS modulį privalome atsižvelgti į tai, kad ji yra didesnės įmonės informacinės sistemos dalis. Įmonės informacinė sistema naudoja darbuotojų duomenis, telkiamus personalo informacinėje sistemoje. Iš šių funkcijų ypač pažymėtinos sąsajos su finansų ir gamybos proceso organizavimo ir optimizavimo informacinėmis sistemomis (Lee and Lee, 2000; Shanks and Seddon, 2000). PVIS projektuojama vadovaujantis visos sistemos dalimis bendrais informaciniais ir vadybiniais principais. Ji yra sudedamoji įmonės informacinės sistemos, besivadovaujančios vienodais principais, dalis. Integracija pasiekama naudojant tuos pačius informacinius instrumentus, planavimo ir atskaitomybės principus (Davenport, 1998).

Įprastai nurodomos penkios pagrindinės priežastys, lemiančios būtinybę naudoti PVIS įmonėje:

1. Konkurencingumas: PVIS didina personalo vadybos efektyvumą, o sykiu – konkurencines įmonės galimybes.
2. PVIS pakelia įmonės vadybą į naują, aukštesnį, lygmenį. Išsiplečia duomenų kaupimo ir analizės ga-

limybės. Šias galimybes lemia tik vadybininko kompetencija.

3. PVIS sudaro sąlygas pereiti nuo duomenų kaupimo prie strateginio personalo valdymo. Personalo planavimas tampa strategine įmonės veiklos plano dalimi. Kadangi PVIS vykdo funkcijas, kurias anksčiau atliko personalo vadovai (informacijos apie darbuotojus kaupimas, apskaita, duomenų apdorojimas ir elektroninis duomenų apdorojimas), vadovų darbo pobūdis privalo keistis. Mažėja darbo su informacija įmonės viduje, bet auga analitinių gebėjimų, personalo vadybos atsižvelgiant į įmonės planus poreikis. PVIS sudaro galimybę dalyvauti kuriant, tobulinant ir įgyvendinant vadybos planus.
4. PVIS leidžia darbuotojui asmeniškai dalyvauti informacinės sistemos veikloje. Darbuotojas (pagal kompetenciją, nustatyta tvarka suteiktą valdyti PVIS informaciją) turi galimybę operuoti informacija.
5. PVIS komponentai integruoti bendroje įmonės informacinėje sistemoje. Dėl to darbdavys gali įvertinti intelekto išteklių valdymo procesų visumą. Jam prieinama PVIS suteikiama galimybę naudotis visa informacija (Beckers, Bsat, 2003).

Naudojantis PVIS susiduriama su problemomis ir apribojimais, kurie būdingi visoms sistemoms. Pagrindinius apribojimus galima suskirstyti į penkias grupes:

1. Problema yra didelės PVIS kūrimo, diegimo ir vėlesnio aptarnavimo sąnaudos.
2. PVIS gali susidurti su vadovų pasipriešinimu ir veikti nedraugiškoje

<sup>1</sup> „Towers Perrin“ pasaulinė konsultacinė kompanija personalo ir finansų vadybos klausimais. Nuo 2010 m. – „Towers Watson“.



Pav. *Personalo ugdymo sistemos informacinis modulis*

Šaltinis: Mayfiel et al., 2003.

aplinkoje. Tai lemia galimus sistemos veiklos netikslumus, netikslumų pagrindu deformuojamos žinios.

3. PVIS privalo atitikti vartotojo poreikius ir gebėjimus. Kai kurios sistemos sukelia vartotojų nepasitenkinimą ar pasipriešinimą dėl sudėtingumo. Darbuotojai naudoja mažai sistemos galimybių arba informacine sistema visai nesinaudoja. Investicijos į tokias sistemas nepasiteisina.
4. PVIS kuriama neatsižvelgus į įmonėje veikiančios informacinės sistemos galimybes. Sistemų derinimas yra brangus ir sudėtingas. Dažnai tai pasiekama kompromisų būdu – neįmanoma panaudoti visų informacinės sistemos galimybių.
5. Nemokšiškas duomenų įvedimas ar personalo mokymo klaidos didina nepasitikėjimą sistema, tolika jos įvedimo terminus ir didina su šia sistema dirbsiančių žmonių pasipriešinimą (Beckers and Bsat, 2003).

Informaciniame personalo ugdymo sistemos modulyje privalo atsispindėti strateginė integracija, personalo ugdymas, informacinės duomenų bazės (PVIS) tvarkymas (duomenų apdorojimas ir patikra), komunikacija ir apskaitos sistemų suderinamumas, komunikacija ir integracija, žinių vadyba, intelekto išteklių analizė, vizijos ir planai (žr. pav.).

Šis modulis suponuoja tris pagrindines informacinės sistemos veiklos sąlygas:

Pirmoji – kiekvienas šios sistemos komponentas privalo sąveikauti su visais kitais. Vadovaujamosi prielaida, kad negatyvūs faktoriai, tokie kaip darbuotojo neatvykimas į darbą, veikia ne tik tiesioginius, bet ir netiesioginius įmonės veiklos rezultatus.

Antroji – personalo ugdymo sistemos modelis privalo atitikti visas pagrindines sudėtinės personalo informacinės sistemos funkcijas.

Trečioji – įmonės strateginiai tikslai ir veiklos pobūdis bei darbo kultūra ir tradicijos lemia informacinės sistemos veiklos visumą (Stewart, 2001).

## Personalo ugdymo sistemos funkcinis modulis

Sėkminga PVIS funkcinio modulio veikla galima tik tuomet, kai joje dalyvauja visų lygių įmonės vadovai. Sąlyginai šiuos vadovus funkcinio požiūriu galėtume suskirstyti į tris dideles grupes: aukščiausio lygio, intelekto išteklių<sup>2</sup> ir tiesioginius vadovus.

Aukščiausio lygio vadovai formuluoja strateginius veiklos planus, numato perspektyvas. Personalo vadovai formuluoja strateginių planų įgyvendinimo būdus, koordinuoja personalo informacinių sistemų, visų vadybos grandžių veiklą. Siekiant kuo operatyviau ir greičiau priimti būtinus sprendimus, valdymas decentralizuojamas. Sprendimų priėmimo teisė perduodama žemesnėms vadybos grandims. Keičiasi personalo ugdymo sistemos funkcinis modulis. Vis žemesnio lygio vadovams suteikiama sprendimų priėmimo teisė. Kyla būtinybė, kad kuo daugiau vadovų, einančių žemesnes pareigas, turėtų kuo aukštesnę kvalifikaciją, o tai žinių valdomoje ekonomikoje lemia esminius darbo rinkos pasikeitimus (Bureau, 2011).

Kuriant PVIS sistemas įprastai vadovaujamosi prielaida, kad personalo ugdymo informacinė sistema privalo integruoti šias funkcijas: darbuotojo pareigybes, materialinių paskatų sistemą (atlyginimai, priedai, priemokos), demografiją, karjeros planavimą, darbuotojų ugdymą (kvalifikacijos kėlimo planai), darbo laiko apskaitą, galimus pensijų planus, išsilavinimo lygį ir patyrimą, informaciją apie pavaldumą, atskaitomybės sistemą, duomenų teikimo valstybinėms kontroliuojančioms organizacijoms sistemą, ir operuoti šiomis funkcijomis. Išplėstinės PVIS papildomai integruoja pareiškėjo duomenų patikros, pareigybės aprašų, pensijų planų lyginamosios analizės, darbuotojo gebėjimų, kvalifikacijos kėlimo ir ugdymo, socialinio draudimo modulius. Šie moduliai ir jų sąveika yra teorinis pagrindas bendrovėms, kuriančioms ir tobulinančioms personalo informacines sistemas (2 lentelė) (Thomas et. al., 2001).

Personalo vadybos informacinių sistemų informaciniai ir veikos moduliai glaudžiai susiję. Jie atitinka šias pagrindines funkcijas (3 lentelė).

2 lentelė. *Personalo ugdymo informacinių sistemų modulių sąveika*

Modulis	PVIS funkcija	Veika
Strateginė integracija	Intelekto išteklių prognozavimas ir planavimas Darbo santykių planavimas Galimų darbo laiko praradimų faktorių nustatymas ir prevencija	Strateginė intelekto išteklių vadyba. Aukščiausio lygio vadybininkų skatinimas kurti ilgalaikius planus ir integruoti informacines sistemas
Personalo ugdymas	Karjeros planavimas Darbuotojų ugdymas Kvalifikacijos kėlimas ir darbuotojų ugdymas	Darbuotojų kvalifikacijos ir gebėjimų ugdymas Darbo aplinkos kokybės stebėseną

<sup>2</sup> Terminas „intelekto ištekliai“ yra anglų kalba vadybos literatūroje įprasto termino *human resources* atitikmuo. Šis terminas aprobuotas Valstybinės lietuvių kalbos komisijos 2001 04 18 raštu Nr. 01-13-253.

Duomenų srautų vadyba	Informacinių srautų sistemų tobulinimas ir aptarnavimas: elektroninių dokumentų standartų kūrimas ir patikra – pažymų, susirašinėjimo personalo vadybos klausimais aptarnavimas	Organizacijos duomenų vadyba Organizacijos ir išorės korespondentų (valstybės įstaigų) informacijos srautų vadyba
Komunikacija ir informacinių sistemų suderinamumas	Darbų atlikimo kontrolė PVIS sklaida ir patikra PVIS suderinamumo programos Ilgalaikis ir trumpalaikis intelekto išteklių planavimas	Vidinių įmonės komunikacinių sistemų koordinacija ir suderinamumas PVIS tobulinimas
Žinių vadyba	Informacinių sistemų tobulinimas Elektroninių PVIS valdymas Informacijos srautų kūrimas ir prieinamumo užtikrinimas Vartotojų mokymas	Geros intelekto išteklių vadybos praktikos palaikymas, efektyvus informacijos srautų valdymas
Intelekto išteklių analizė	PVIS duomenų pagrindu įgyvendinamos darbuotojų ugdymo, karjeros, skatinimo, raidos programos	Duomenų apie intelekto išteklius kaupimas, analizė PI operacinės bazės tobulinimas, naujų programų kūrimas
Planavimas	Visų rūšių PVIS sistemų veikos planavimas. PVIS funkcijų įgyvendinimas	Trumpalaikių ir ilgalaikių PI sistemų kūrimo ir veikos planų rengimas, įgyvendinimas ir valdymas
Organizacijos vizija	PVIS palaikymas ir tobulinimas bendroje įmonės informacinėje erdvėje. PVIS ir šios erdvės atitikimas.	PVIS integravimas į bendrą įmonės valdymo sistemą PVIS derėjimas su strateginiais įmonės tikslais ir jų įgyvendinimu

Sudaryta remiantis: Thomas et al., 2001; Mayfield et al., 2003; Lukoševičius, 2005.

### 3 lentelė. *Pagrindinės personalo vadybos informacinės sistemos funkcijos*

1. Pretendentų į pareigas paieška 2. Bazinės informacijos apie darbuotoją apibendrinimas 3. Paskatų ir išmokų sistemų kūrimas ir administravimas 4. Karjeros ugdymo sistemos kūrimas ir planavimas 5. Pareigų kaitos, nuobaudų ir paskatų informacijos vadyba 6. Socialinės draudimo sistemos administravimas 7. Intelekto išteklių planavimas ir ugdymas	8. Darbo verčių apskaita, analizė 9. Paskyrimas į darbą 10. Pareigybių analizė ir pareiginių nuostatų rengimas 11. Darbo santykių harmonizavimas 12. Pensijų planai ir atleidimai iš pareigų 13. Kokybės vadyba 14. Pareigybių kontrolė 15. Nedarbingumų, pravaikštų, neatvykimų į darbą kontrolė 16. Įgūdžių ugdymas, apskaita 17. Mokymo planai 18. Darbuotojų kaitos analizė 19. Darbo teisė
---	--

Šaltinis: Thomas et al., 2001.

## **Strateginė personalo vadybos informacinių sistemų raidos perspektyva**

Intelektu išteklių vadyba vis sudėtingėja. Globalizacija, žinių sklaida, naujos technologinės ir organizacinės galimybės keičia aplinką, verčia informacines sistemas transformuotis ir įgauti naują pavidalą. Tai pastebima visose funkcijose. Prieš kelis dešimtmečius darbuotojų paieškos rinkoje dominavo spausdintas žodis (skelbimai laikraščiuose sudarė didžiąją dalį visos informacijos apie pageidaujamus darbuotojus). Informacinės technologijos ryžtingai pakeitė šį vaizdą. Internetinės ir intranetinės darbuotojų paieškos informacinės sistemos dominuoja darbuotojų paieškos ir atrankos procese. Susiformavo globali darbo jėgos rinka. Ji keičia ir formą, ir turinį. Išaugo konkurencija ne tik tarp darbuotojų dėl darbo vietų, bet ir tarp darbdavių dėl kvalifikuotų darbuotojų.

Dėl informacinių technologijų raidos ir sklaidos atsiranda naujų ekonominių ir socialinių reiškinių. Visi šie procesai tiesiogiai veikia ir personalo informacinių sistemų raidą bei perspektyvą.

Strateginei personalo vadybos informacinių sistemų perspektyvai didžiausią įtaką daro organizacijos ir darbuotojo santykis. Personalu vadovams teko perimti daugelį funkcijų, kurias ankstesniais metais atliko informacinių sistemų specialistai. „Senosios“ technologijos, ilgai užtrunkantis duomenų apdorojimas, skirtingos darbo vertinimo ir atskaitos sistemos sunkino PVIS veiklą (Richards-Carpenter, 1991).

Palapsniui PVIS funkcijos harmonizuojamos ir integruojamos veikti personalo vadybos sistemoje. Didėja PVIS atliekamų funkcijų skaičius. Sistema padeda vadovui būti objektyvesniam, operuoti didesniu informacijos srautu. Dvidešim-

tojo amžiaus pabaigoje atliktos apklausos duomenimis, beveik 90 proc. įmonių personalo departamentų savo veikloje naudojo įvairaus lygio personalo informacines sistemas (Neilson, 1994). Prasidėjo strateginių pokyčių laikotarpis. Šie pokyčiai apima pačią informacinę sistemą ir PVIS funkcijas. Informacijos sklaida ir sprendimų priėmimas decentralizuojamas. PVIS talkina įmonės padaliniais ir jų vadovams priimti sprendimus. Dalis personalo vadybos funkcijų (kartu su informacinės sistemos funkcijomis) perduodamos konkrečių padalinių vadovams. Nauja aplinka iškėlė naujų problemų. Respondentai tvirtino, kad žemesnio lygio vadovai nežino visų informacinės sistemos galimybių, nesugeba išvelgti savo veiksmų naudą verslui. Ilgainiui PVIS pradėta suvokti kaip sudedamąją įmonės informacinės sistemos dalį. Šis požiūris leido toliau integruoti PVIS į globalius informacinius tinklus (Weitzner et al., 1990).

Vyraujanti tūkstantmečio ribos tendencija – požiūris į PVIS kaip į „sistemą“, kuri susijusi su daugeliu „posistemių“, o įmonės informacijos sistemos efektyvumas vertinamas jos gebėjimu skatinti įmonės konkurencingumą, kuris pasiekiamas glaudžia informacinės sistemos ir vadovo sąveika. Žmogiškasis veiksnys šioje sistemoje darosi vis reikšmingesnis. Vadovas yra ne vykdytojas, o užsakovas. Personalu vadovas nustato pagrindinius informacinės sistemos veiklos parametrus: informacijos sklaidos ir grįžtamojo ryšio, informacijos prieinamumo lygį – kur, kaip, koku greičiu, koku atsakomuoju ryšiu žinia skleidžiama. Taigi, vadovas ne tik naudojami sistema, bet ir kuria informacinės sistemos viziją, ją tobulina. Vadovas ir vadybinis procesas darosi vis reikšmingesnis personalo informacinės sistemos veiklai.



PVIS neįmanoma atskirti nuo socialinių, politinių ir ekonominių procesų, darančių įtaką darbuotojų grupėms ir pavieniems darbuotojams. Informacinė sistema tampa socialiniu fenomenu, atsirandančiu per ilgas derybas tarp įvairių darbuotojų grupių, atstovaujančių skirtingiems interesams. Šios sistemos tikslas – kuo efektyviau atspindėti įmonės interesus ir tenkinti darbuotojo siekius bei tikslus. PVIS tampa įmonės nuolatinio tobulėjimo dalimi.

Nuo vadovo veiklos priklauso PVIS efektyvumas. Formuluojamos užduotys ir parametrai daro įtaką ne tik ekonominiams, bet ir socialiniams parametrų. Nuo PVIS suformuluotų skatinimo sistemos parametrų priklauso ne tik ekonominis įmonės veiklos efektyvumas, bet ir darbuotojo vieta įmonės socialinių verčių sistemoje. Strateginė perspektyva telkia dėmesį žmogui palankios įmonės kūrimo kryptimi. Tai lemia informacinė aplinka, kurioje bendruomenė ir bendruomenės narys vienas kitą veikia siekdami geriausio rezultato verslui (Giddens, 1991).

Technologiniai pasikeitimai verčia PVIS sparčiai tobulėti. „Debesinių“ programinių platformų, naujų techninių priemonių sklaida skatina tobulinti technologinę PVIS bazę, o darbo pobūdžio pasikeitimai (darbo vietos ir darbuotojo atskirtis, darbo santykių, kai darbuotojas ir darbdavys yra skirtingose pasaulio vietose, vadybos procesų decentralizacija, kompetencijų ir funkcijų persiskirstymas, dalies vadybos funkcijų „iškėlimas“ už įmonės ribų) reikalauja naujo požiūrio į PVIS ir naujų vadybos įgūdžių.

## Išvados

Personalo vadybos informacinės sistemos sėkmę lemia glaudri vadovo jo generuojamų informacinių procesų ir informacinių

sistemų sąveika. Šioje sistemoje dominuoja vadovas. Jo veikla lemia PVIS aplinką, sudaro informacinių srautų sklaidos sąlygas, diktuoja užduotis, nustato informacinius srautus ir jų veiklos sąlygas, užtikrina informacinių technologijų lygį šių srautų veiklai.

PVIS tikslas – didinti įmonės konkurencingumą. Informacinė sistema tampa sudedamąja organizacijos informacinės sistemos dalimi, dalyvaujančia planuojant ir kuriant įmonės perspektyvą. Tuo pat metu sistema sprendžia konkrečius personalo vadybos klausimus – planavimo, apskaitos, įgyvendina darbuotojų ugdymo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo planus, kontroliuoja paskatų sistemas.

Darydama įtaką darbuotojo karjerai, apskaitydama socialinius ir pensijų planus, PVIS vis labiau tampa unikaliu socialiniu reiškiniu.

Atlikti tyrimai parodė, kad sėkmingas PVIS funkcionavimas įmanomas tik tuomet, kai ji suvokiama kaip „sistema“. Visi personalo ugdymo veiksmai turi būti nukreipti bendrai įmonės vizijai įgyvendinti.

Pasikeitusi aplinka ir sparti technologijų raida lemia PVIS funkcijų decentralizavimą, kompetencijų sklaidą tarp skirtingų lygių vadovų. Dalis funkcijų (darbuotojų atranka) gali būti perduota specializuotoms organizacijoms už įmonės ribų.

PVIS tampa sudedamąja įmonės strateginių planų kūrimo ir veiklos koordinavimo bei vykdymo kontrolės sistemos dalimi.

Sėkmingo PVIS funkcionavimo trukdžiu gali tapti nepakankama vadovų kompetencija decentralizavus informacinės sistemos veiklą ir aptarnavimą, įgūdžių stoka, nepasitikėjimas sistemos efektyvumu, vadovų koordinuotos veiklos stoka, nepakankamas technologinis aprūpinimas, PVIS nederėjimas su kitomis įmonės informacinėmis sistemomis.

## LITERATŪRA

- ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijose. *Informacijos mokslai*, t. 44, p. 9–21.
- ATKOČIŪNIENĖ, Z. O.; DE VOS, M.; WIEBINGA, P. (2006). Knowledge management practices from a cross-cultural perspective. *Informacijos mokslai*, t. 39, p. 53–63.
- BECKERS, A. M.; and BSAT, M. Z. (2003). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Developing Software in the millennium*.
- BRODERICK, R.; and BOUDREAU, J. W. (1992). Human resource management, information technology and the competitive edge. *Academy of Management Executive*, vol. 6, no. 2, p. 7–17.
- Bureau of Labor Statistics (2011). Occupational Outlook Handbook, 2010–11 Edition. Human resources, training and Labor Relations Managers and Specialists. Washington.
- CASTELLS, M. (2005). Tinklaveikos visuomenės raida. Vilnius.
- RICHARDS-CARPENTER, K. (1991). Celebration of an era. *Personnel Management*, February, 24.
- DAVENPORT, T. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 4, p. 121–131.
- ELSWICK, J. (2000). Show examines HR's shifting role. *Employee Benefit News*. August, p. 21–22.
- GIDDENS, A. (1991). *Modernity and Self-identity: self and society in the modern age*. Cambridge: Polity Press.
- GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R.; RADVILA, U. (2005). Creative Leadership in Knowledge – based Organizations. *Informacijos mokslai*, t. 33, p. 18–23.
- GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R.; RADVILA, U. (2005). Integrated Knowledge Management and the Role of Human Resources: Building a Workforce for the Knowledge Economy. *Informacijos mokslai*, t. 32, p. 9–14.
- KOVACH, K. A.; HUGHES, A. A.; FAGAN, P.; and MAGGITTI, P. G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, vol. 29, no. 2, p. 43–48.
- LEE, Z.; and LEE, J. (2000). An ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective. *Journal of Information Technology*, vol. 15, p. 281–288.
- LEDERER, A. L. (1984). Planning and developing a human resource information system. *The Personnel Administrator*, vol. 29, no. 8, p. 27–39.
- LUKOŠEVIČIUS R. (2005). Intelektu išteklių informacinių sistemų įtaka personalo vadybai. *Informacijos mokslai*, t. 32, p. 15–20.
- MAYO, A. (1992). The Challenge for People Management in the 1990's. In *Computers in Personnel*. London: Institute of Personnel and Development and Institute of Manpower Studies.
- MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; LUNCE, S. (2003). Human resources information systems: A review and model development. *ACR*, vol. 11, no.1. p. 139–151.
- NEILSON, C. (1994). New HR software survey shows trends in software usage. *Employment Relations Today*, vol. 21, no. 3, p. 277–286.
- SHANKS, G.; and SEDDON, P. (2000). Enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Information Technology*, vol. 15, no. 2, p. 243–244.
- STEWART, T. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. NY: Doubleday and Company.
- THOMAS, S.; SKITMORE, M. R., SHARMA, T. (2001). Towards a human resource information system for Australian construction companies. *Engineering, Construction and Architectural management*, vol. 8/4, p. 238–249.
- WEITZNER, T. G.; FORMENTO, R. J.; and TASSO, C. A. (1990). Human Resource Information Technology – A current perspective on future directions. *Organization Resources Counselors, Inc.* Verslo terminų žodynas. Prieiga per internetą: [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com).

## **INFORMATION SYSTEMS AND PERSONNEL MANAGEMENT: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS**

**Rimantas Lukoševičius, Albinas Marčinskas**

S u m m a r y

The rapidly changing business reality actualizes the development of personnel information systems, adjusting them to training needs. Within the knowledge economy sector, this instrument becomes a factor of a company's strategic advantage. The information model of the personnel training system has to reflect strategic integration, information database management, communication and the compatibility of accounting systems, etc. It is emphasized that

such model would function only when leaders of all levels are involved. The perspective of personnel information systems is influenced most by relations between the organization and its employee. Herewith the position of the leader is transformed within this system: from the executive to the client. Thereby, the importance of the human factor in maintaining the effective overall system performance is highlighted.