

Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste

Rima Česnyienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros docentė
Vilnius University Faculty of Economics, Assoc. Prof.
Saulėtekio al. 9–706, LT-10222 Vilnius
El. paštas: rima.cesnyiene@ef.vu.lt

Albinas Marčinskas

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros profesorius
Vilnius University Faculty of Economics, Assoc. Prof.
Saulėtekio al. 9–708, LT-10222 Vilnius
El. paštas: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

Asta Stankevičienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros docentė
Vilnius University Faculty of Economics, Assoc. Prof.
Vilnius, Saulėtekio al. 9–706
El. paštas: asta.stankeviciene@ef.vu.lt

Pastaraisiais metais vis labiau domimasi žinių ekonomikos ir žmogiškųjų išteklių¹ valdymo sąsajomis, nes viena iš žinių ekonomikos kūrimo prielaidų yra unikalūs organizacijos žmogiškieji ištekliai, jų žinios, gebėjimai, praktinė patirtis ir kt. Tai reikalauja ženklų pokyčių ir kelia iššūkius žmogiškųjų išteklių tarnyboms: formuoti naują požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, transformuoti žmogiškųjų išteklių tarnybų vaidmenis ir funkcijas, ugdyti lyderystės gebėjimus, daugiau investuoti į žmogiškąjį kapitalą. Straipsnio tikslas – atskleisti, kaip Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių tarnybos reaguoja į žinių ekonomikos iššūkius. Straipsnio autoriai analizuoja 92-iejų Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių tarnybų 160 vadovų ir specialistų 2012 metų apklausos rezultatus. Tyrimas parodė, jog kuriant žiniomis grįstą ekonomiką žmogiškųjų išteklių tarnybų funkcijos darosi kiek įvairesnės. Deja, poslinkis nuo biurokratinių administracinių funkcijų prie lankstesnių, strateginių yra akivaizdžiai lėtas; tarnybos siekia, kad būtų pripažintas jų dalyvavimas vertės kūrimo grandinėje, o tam būtinas kompleksinis požiūris į lyderystės ir žmogiškojo kapitalo ugdymą.

Pagrindiniai žodžiai: žinių ekonomika, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių tarnybos, vaidmenys, funkcijos.

¹ Lietuvos įmonių valdymo organizacinėse struktūrose esama tiek žmogiškųjų išteklių, tiek personalo padalinių. Pasirinkome nagrinėjamai temai konceptualiai artimesnį ir perspektyvesnį žmogiškųjų išteklių tarnybų variantą, o tam tikrais atvejais apibrėždami pareigybes tekste vartosime ir personalo sąvoką.

Įvadas

Išskirtinė šio laikmečio ypatybė, lemianti spartesnius ekonomikos pokyčius, yra naujų žinių svarba. Kaip žinoma, dar 2000 m. Lisabonoje vykusio Europos vadovų taryba išskėlė strateginį tikslą – per 10 metų paversti Europos Sąjungos ekonomiką dinamiškiausia ir konkurencingiausia žinių ekonomika pasaulyje. Deja, pirmieji penkeri metai parodė, kad šis tikslas nebus pasiektas taip greitai. Todėl 2005 m. kovo mėnesį Europos vadovų taryba nusprendė pertvarkyti vadinamąją Lisabonos strategiją ir pagrindines pastangas kreipti į ekonomikos augimą ir užimtumo didinimą. Vis dėlto tolesnė Europos Sąjungos raida ir plėtra išlieka tiesiogiai orientuota sukurti žinių ekonomiką.

Žinių ekonomikos esmės suvokimas ir gebėjimas praktinėje veikloje reprodukuoti žinias yra svarbus konkurencinio pranašumo veiksnys tiek šalies, tiek organizacijos bei asmens požiūriu.

Žiniomis grįstos ekonomikos aktualiomis domisi bei tyrinėja daug Lietuvos mokslininkų (Bagdavičiaus, 2002; Buzinskienė, 2006; Melnikas, 2005; Juozaitienė, Čižauskaitė, 2010; Staškevičiūtė, Tamošiūnienė, 2010; Svirskienė, 2006 ir kt.), taip pat daugybė užsienio autorių (Sveiby, 1997; Boisot, 1998; David, Foray, 2002; Ein-Dor, Myers, Raman, 2004; Kenney, Guderman, 2006; Switzer, 2008; Rodgers, Housel, 2009; Koch, 2011 ir kt.). Tačiau nedaug autorių analizavo žinių ekonomikos poveikį žmoniškųjų išteklių (ŽI) valdymui. Tarp jų galima paminėti Soliman, Spooner, 2000; Raich, 2002; Perez, Ordenez, 2003; Gloet, 2006; Edvardson, 2008; Lobanova, 2011.

Ypač mažai nagrinėta ŽI tarnybų transformacija Lietuvos įmonėse žinių ekonomikos iššūkių kontekste. Siekiant atskleisti

sąsajas tarp žinių ekonomikos kūrimo ir pokyčių minėtose tarnybose, 92-ose Lietuvos įmonėse buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Buvo apklausta 160 respondentų, t. y. ŽI tarnybų vadovai, personalo specialistai (vadybininkai), o įmonėse, neturinčiose šių padalinių, – darbuotojai, šalia savo tiesioginių funkcijų atsakingi ir už ŽI valdymo funkcijų vykdymą. Tyrimas parodė, kad ŽI padaliniai vis dar neturi bendro vaizdo apie sprendžiamas problemas, susijusias su jų vaidmeniu kuriant žinių ekonomiką, bei dažnai negali jų išspręsti, ne visada pasirenkę naudotis žiniomis ir jomis keistis.

Žinių sampratos kaita šiuolaikinėse žinių ekonomikos teorijose

Žinių ekonomikos samprata yra suvokiama labai nevienodai. Dar 1945 m. Nobelio premijos laureatas Hayekas teigė, kad efektyvesnė yra ta ekonomikos sistema, kurioje pasiekiamas didesnis žinių panaudojimo lygis (Juozaitienė, Čižauskaitė, 2010). XX a. viduryje žymaus ekonomisto išsakytų minčių svarba XXI a. neabejotinai tik didėja. Gebėjimas kurti ir taikyti žinias sukuria prielaidas šaliai įgyti konkurencinį pranašumą. Įdomūs ir JAV mokslininko Denisono (1979) tyrimo rezultatai (Juozaitienė, Čižauskaitė, 2010). Šis mokslininkas nagrinėjo skirtingų veiksnių įtakos mastą ekonomikos augimui, remdamasis 1929–1976 metų duomenimis. Jis įrodė, kad didžiausią poveikį ekonomikos augimui nagrinėtu laikotarpiu pirmiausia turėjo darbo pasiūlos kokybė (darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija) bei kiti veiksniai, kuriuos pagal įtakos mastą Denisonas surikiavo taip: mokslo ir technikos naujovių taikymas bei naujų investicijų naudojimas. Nors žinių reikšmė ekonomikai vertinama daugelio

pasaulio mokslininkų darbuose, bet nauja žinių ekonomikos samprata formavosi XX ir XXI a. sandūroje, kai pasaulyje, sparčiai kintant rinkos situacijai, žmonių poreikiams ir gamybos veiksniams, vyko didžiulės ekonomikos transformacijos.

Šiame kontekste svarbu paminėti ir K. Sveiby (1997), kuris įvedė žinių paradigmos sampratą, besiremiančią nuostata, kad ekonomikoje vykstantys procesai yra vertinami kaip žinių naudojimo pasekmė.

Analizuojamos temos požiūriu reikšmingas mokslininkų, analizavusių žinių svarbą ekonomikos plėtrai (Lundvall, Andersen, 2002; Boisot, 1998) indėlis.

XX a. išsivysčiusiose pasaulio šalyse industrinė ekonomika transformavosi į informacinę, inovacinę ir dabartinę – žinių, kurios pagrindą sudaro naujos mokslinės žinios, pažangios informacinės technologijos ir inovacijos.

Žinios apibūdina sunkiai apibrėžiamą, neapčiuopiamą dalyką. Diskusija dėl žinių sampratos tampa vis aktualesnė suvokiant, kad tolesnė sėkmė priklausys nuo gebėjimo kurti, įgyti, skleisti bei taikyti žinias, nes jos tampa vis svarbesniu ištekliumi, lemiančiu žmonių bei organizacijų sėkmę, investicijų efektyvumą, ūkio plėtrą ir net valstybių galią.

Nagrinėjant žinių ekonomikos sampratą yra sukurtos teorijos, turinčios skirtingą požiūrį į šį fenomeną: žinių sociologijos teorija, žinių ir organizacijos teorija, žinių vadybos teorija ir kt.

Žinių sociologijos teorija susiformavo XX a. trečiojo dešimtmečio pradžioje. Jos autoriai ieškojo skirtumo tarp žinių reliatyvumo ir racionalumo teorijų. Pastarosios skirtingai interpretavo žinių svarbą vystymosi procesams. Žinių reliatyvumo teorijoje svarbiausias elementas yra įsitikinimas,

o žinios – tik reliatyvus, neapčiuopiamas dalykas. Priešinga interpretacija pateikiama žinių racionalumo teorijoje, kurioje pabrėžiamas žinių, o ypač mokslo žinių, poveikis visuomenės bei joje vykstančių reiškiniių vystymuisi.

Sąryšio tarp žinių ir organizacijos teorijos gimimo metai laikomi 1944-ieji, kai pradėtas analizuoti neapčiuopiamas, neišmatuojamas kapitalas, paslėptas ir produktyvumą skatinantis veiksnys – žinios. Tik po pusės amžiaus mokslininkai (Jensen ir Meckling, 1995) šią teoriją panaudojo aiškindami įmonių veiklos ypatumus. Jie išplėtojo teoriją, kurioje vertinami žinių perdavimo kaštai ir teigiama, kad įmonių veiklos valdymas yra kur kas daugiau nei fizinių išteklių centralizavimas ar decentralizavimas. Naujoji teorija padėjo paaiškinti žinių, sprendimo priėmimo ir organizacijos valdymo tarpusavio ryšius.

Reikšmingas žinių teorijos plėtotės postūmis buvo 1948 metais JAV sukurta *informacijos teorija*. Šios teorijos autorius pasiūlė naujas informacijos sąvokos interpretacijas.

Svarbų indėlį į žinių kaip veiksnio, lemiančio šiuolaikinių pasaulio pokyčių eigą, sampratą įnešė M. Porteris (1998). Jis teigė, kad žinias, kaip ir bet kurį fizinių išteklių (kapitalą, žaliavas, žemę ir t. t.), galima „valdyti“. Šis mokslininkas plėtojo *žinių vadybos* teoriją. Tačiau ši teorija neišvengė mokslininkų (Lundvall, Andersen, Boisot ir kt.) kritikos: jie pabrėžė, kad žinių, kaip vieno svarbiausių šiuolaikinės organizacijos išteklių, valdyti neįmanoma. Tikslinga ir įmanoma valdyti bei kontroliuoti tik jų įgijimo, kūrimo, sklaidos ir naudojimo procesus. Žinių ekonomikos teorijose pagrindžiama žinių reikšmė ir svarba organizacijų veiklai.

Žinių vaidmens augimas ekonomikos procesuose atsispindi trijuose revoliuciniuose XX a. pokyčiuose: tai produktyvumo revoliucija (Taylor ir Ford darbo procesų tobulinimui pradėjo naudoti žinias); pramoninė revoliucija (kai žinios buvo suprantamos kaip įrankis, procesas, priemonė); ir vadybos revoliucija (kurioje žinios suvokiamos kaip jos variklis) (Krisčiūnas, Daugelienė, 2006). Žinių poveikis ekonomikos procesams dažniausiai nagrinėjamas per žinių raiškos charakteristikas: kūrimą, įgijimą, taikymą, sklaidą. Šios charakteristikos atsispindi žinių raiškos ekonomikoje visuminį lygį, būtent žmogiškojo kapitalo, inovacijų, novatoriško verslo ir informacinių komunikacinių technologijų raišką ir svarbą.

Pagrindinius žinių ir tradicinės ekonomikos skirtumus atsispindi žinių ekonomikai būdingi bruožai (Karazijienė, Sabonienė, 2010):

- 1) vertinamos tos įmonės, kurios daug investuoja tiek į žmogiškąjį kapitalą, tiek į inovacijų diegimą;
- 2) žinios panaudojamos siekiant išlikti konkurencinėje kovoje;
- 3) auga žinioms imlių produktų gamyba ir paslaugų teikimas;
- 4) atsiranda naujos žinių sklaidos galimybės, o tai kartu sumažina sklaidos išlaidas.

Taigi žinių ekonomika – itin plati ir gili mokslo šaka, apimanti informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimą, žmogiškųjų išteklių potencialą, inovacijų politikos skatinimą ir inovacinio verslo plėtrą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas žinių ekonomikoje

Susidomėjimas žinių ekonomikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) sąsajomis

ypač padidėjo pastaraisiais metais. Vieni autoriai (Gloet, 2006; Soliman, Spooner, 2000) tai aiškina išaugusiu tiek žinių valdymo, tiek ŽIV sudėtingumu. Kiti (Raich, 2002; Powell, Snellman, 2004) kelia klausimą, ar ŽIV vis dar atlieka tam tikrą vaidmenį, jei taip, tai kokių? Treti autoriai tiesiog konstatuoja, kad ŽIV vaidmuo verslo organizacijose iš esmės pakito. Todėl ŽIV tarnybų, kaip verslo partnerių, vertė gali labai padidėti, jeigu jos yra tam pasirengusios, to nori ir gali kalbėti verslo kalba, jeigu jos žino, kuri ŽIV veikla gali padėti sustiprinti verslo pozicijas, ir jeigu jie pasirenę dalyvauti pokyčių ir transformacijų procesuose. Pasiekti šį tikslą galima tik įvykus dideliems žmogiškųjų išteklių valdymo poslinkiams pereinant nuo biurokratinių „personalo valdymo“ funkcijų prie naujų funkcijų ir atsakomybės. Jeigu paanalizuosime, kokių naujų funkcijų atlikimo tikimasi iš ŽIV tarnybų, tai nesunkiai pastebėsime esminį jų pokytį, susijusį su išaugusiu verslo partnerio vaidmeniu (Ulrich 1997 metais išskyrė keturis vaidmenis: strateginio partnerio, administravimo eksperto, darbuotojų atstovo ir pokyčių agento). Iš 1 lentelės matyti, kad vyksta šių tarnybų atsakomybės, funkcijų ir galimybių lūžis. Žmogiškieji ištekliai nebesuvokiami tik kaip išlaidų eilutė balanse, bet pripažįstami kaip pelningumo ir konkurencinio pranašumo šaltinis. Naujų funkcijų atlikimas suteikia ŽIV vadovams realią galimybę tapti labai vertinamais verslo partneriais. Ši galimybė taps realybe tik su sąlyga, kad ŽIV vadovai gebės valdyti žmones ir žinias bei kitą nematerialų turtą taip, kad sukurtų kuo didesnę pridėtinę vertę organizacijai.

Paminėtina I. R. Edvardsono nuomonė (2008), kad ne tik atsiranda naujos funkcijos, bet ir keičiasi klasikinės ŽIV funkcijos

(žr. 1 lentelę). Pirmiausia, tai *darbuotojų paieška ir atranka*. Tradiciniai šios funkcijos realizavimo metodai gali blokuoti žinių sklaidą tarp organizacijos darbuotojų, jų grupių ar padalinių, ypač jei organizacijos struktūra yra funkcinė. Dėmesio sutelkimas į funkcinį padalinių tikslus sukelia didelių sunkumų padaliniams dalytis žiniomis.

1 lentelė. *Klasikinės ir naujos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos (pagal Raich, 2002)*

<i>Klasikinės</i>	<i>Naujos funkcijos</i>
Paieška ir atranka	Strateginis ŽIV
Darbo vertinimas	Pokyčių valdymas
Darbo užmokestis	Žinių valdymas
Veiklos valdymas	Įvairovė
Darbo santykiai	Mokslioji organizacija
Mokymas ir ugdymas	Lyderystės ugdymas
Karjeros planavimas	Kūrybiškumas ir inovatyvumas
Komunikacija	Konsultavimas
Darbo moralė	Globalūs ŽI
Tarptautinis personalas	Esminių kompetencijų ugdymas

Antra, tai *darbuotojų mokymas ir ugdymas*. Nuolatinis darbuotojų ugdymas yra būtina sąlyga siekiant būti savo konkurentų priešakyje. Pažymima (Edvardson, 2008), kad tuo tikslu yra samdomi universitetų ir kitų mokymo įstaigų absolventai, kuriems rengiami grupiniai mokymai, kaip įgyti, naudoti, saugoti ir perduoti žinias. Po to jų analitiniai ir kūrybingumo igūdžiai panaudojami unikalioms verslo problemoms spręsti.

Trečia, tai *veiklos valdymas*. Veiklos valdymo sistema gali trukdyti žinių sklaidai ir sukelti konfliktą tarp skirtingų organizacijos funkcinį padalinių tikslų. Tikslai paprastai yra išmatuojami ir trumpalaikiai, o intensyviai naudojančių žinias bendrovių patirtis rodo, kad veiklos valdyme jos telkia dėmesį į ilgalaikių tikslų formulavimą.

Ketvirta, tai *atlyginimas už darbą*. Atlyginimų sistema atspindi organizacijos vertybes ir formuoja darbuotojų elgseną. Tyrimai rodo (Edvardson, 2008), kad vadinamieji žinių darbuotojai turi stiprų autonomijos, pasiekimų poreikį, jie linę susitapatinti su savo profesija, bet ne su įmone, jie priešinasi autoritariniam valdymui, taisyklėms ir instrukcijoms. Todėl šių darbuotojų motyvacinio paketo struktūra turi būti įvairi ir apimti: algą, įvairias skatinamąsias išmokas, dalyvavimą skirstant pelną ir kt. Be to, šalia piniginių motyvacinio priemonių naudojami lankstaus darbo laiko grafikai, dalyvavimas konferencijose, įdomiuose projektuose.

Pabrėžtina M. Gloet (2006) mintis, kad reaguojant į kintančius žinių ekonomikos reikalavimus reikia radikalių žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių. Tradicinio ŽIV funkcionavimo operacinės ribos buvo siauros; žinių ekonomikoje ŽIV vaidmuo turi būti išplėstas analizuojant tiek vidinę, tiek išorinę organizacijos aplinką. Tradicinis dėmesio sutelkimas tik į žmonių valdymą plečiasi ir pagal M. Gloet modelį apima organizacinių gebėjimų valdymą, santykių valdymą ir mokymosi bei žinių valdymą. Tam, kad ŽIV funkcija deramai reaguotų į šiuos poreikius, ji turi būti realizuota keturiose srityse (Vaidmenys, Santykiai, Strategijos ir Mokymasis). Trumpai jas apibūdinsime.

Vaidmenys. Anot M. Gloet (2006), žinių ekonomikos sąlygomis organizacijoms reikia tokio žmogiškųjų išteklių valdymo, kuris padėtų generuoti ir stiprinti organizacinius gebėjimus. Tai realizuoti reikės naujų vaidmenų: tai rūpinimasis žmogiškojo kapitalo ugdymu (šio kapitalo efektyvumu ir vertės didinimu); žinių sklaidos palengvinimu (efektyviu žinių valdymu ir aplinkos, užtikrinančios žinių kūrimą, dalijimąsi

jomis ir jų sklaidą, formavimu); santykių formavimu (informacijos, verslo procesų ir įmonių struktūros projektavimo derinimu atsižvelgiant į dinamišką išorinę aplinką).

Santykiai. Žinių ekonomikos sąlygomis ŽIV turėtų prisiimti atsakomybę už organizacinių gebėjimų ugdymą atliekant tradicines verslo funkcijas (strategijos formavimas ir įgyvendinimas, finansai ir rinkodara) ir įsisavinant tokias naujas funkcijas kaip žinių valdymas. Tai savo ruožtu reikalauja naujos santykių su vadovais, darbuotojais, klientais ir tiekėjais kokybės, atspindinčios kiekvienos grupės atsakomybę už žinių kūrimą ir sklaidą.

Strategijos. Valdant žmogiškuosius išteklius žinių ekonomikos sąlygomis esminis akcentas turėtų būti žmogiškojo kapitalo ugdymas. Tradicinis ilgalaikis strateginis požiūris turi būti papildytas trumpalaikiu, nes to reikalauja išorinės aplinkos neapibrėžtumas ir chaotiškumas. Be to, atsiranda poreikis apibrėžti esmines įmonės kompetencijas, kurios ją išskiria iš konkurentų ir sukuria pridėtinę vertę vartotojams.

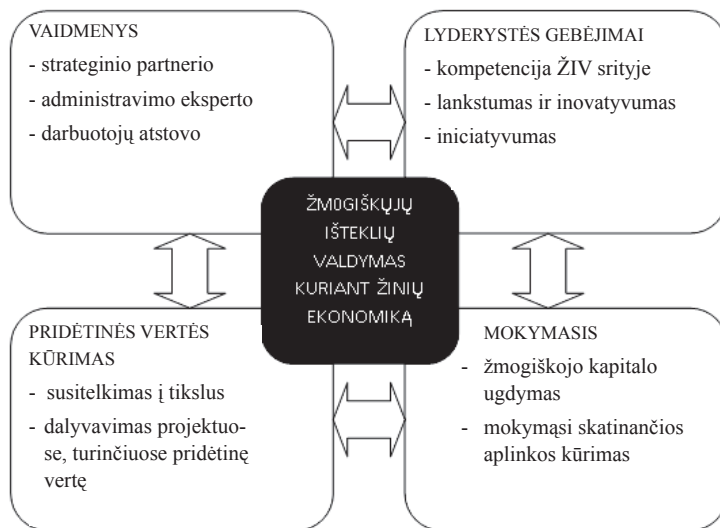
Mokymasis. Tai esminė žinių ekonomikos kūrimo sąlyga. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija turi užtikrinti mokymuisi palankias sąlygas, kurti, dalytis ir skleisti žinias organizacijoje. Naujas ŽIV vaidmuo apima intelektualio kapitalo valdymą ir žmogiškojo kapitalo ugdymą organizacijoje. Kolektyvinės organizacijos narių žinios yra jos konkurencinio pranašumo šaltinis. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija gali prisidėti prie organizacijos sėkmės aktyviai rūpindamasi darbuotojų kompetencijų ugdymu, jų veiklos rezultatų kokybės gerinimu, kūrybiškumo, lyderiavimo skatinimu ir problemų sprendimo įgūdžių tobulinimu. Tyrimo tikslais straipsnio autoriai rėmėsi M. Gloet modeliu, tačiau jį modifikavo atsižvelgdami į Lietu-

vos įmonių ŽI tarnybų opias sritis kuriant ir skleidžiant žinias. Pirmame paveiksle pateiktas modelis rodo, kas reikalauja ypatingo dėmesio siekiant sustiprinti organizacijos ŽI tarnybų įtaką kuriant ir skleidžiant žinias. Tai yra: ŽI tarnybos vaidmenys, jos dalyvavimas kuriant pridėtinę vertę, vadovavimas tarnybai lyderystės pagrindu, organizacijos narių ir visos organizacijos mokymasis. Trumpai jas apibūdinkime.

ŽI tarnybos vaidmenys. Vyksta poslinkis nuo „biurokratinio“ valdymo prie strateginio ŽI valdymo. Kadangi žinių ekonomikoje intelektinis kapitalas yra esminis konkurencinio pranašumo šaltinis, žmonių valdymas turi būti integruotas į įmonės strategiją ir tapti viena iš pagrindinių vadovo atsakomybių. Todėl vienas iš svarbiausių iššūkių yra dėmesio ir išteklių kreipimas spręsti žmonių problemas ir kiekvieno vadovo atsakomybė už sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą.

Dalyvavimas kuriant pridėtinę vertę. Vienas iš ŽI tarnybos veiklos sunkumų yra veiklos efektyvumo matavimas. Skirtingai nuo kitų valdymo funkcijų, žmonių valdymas yra „jautrus, individualizuotas“ ir negali būti taikomi standartiniai metodai (Gloet, 2006). Žmogiškųjų problemų prigimtis yra „slidi“, yra sunkumų nustatant ŽI tarnybos indėlį į pridėtinės vertės kūrimą.

Lyderystės gebėjimai. ŽI padalinio strateginis vaidmuo ir indėlis į veiklos rezultatus priklauso ir nuo šio padalinio vadovo asmeninių savybių, lyderystės gebėjimų. Šiuolaikiniai lyderiai turi įkvėpti aistrą darbui, užtikrinti sudėtingų problemų sprendimą, nustatyti prioritetus ir sutelkti į juos dėmesį. Jie turi vadovauti rodydami savo asmeninį pavyzdį, suprasti įmonę kaip visumą. Jiems būdingas lankstumas, judrus protas, adaptyvumas, emocinis stabilumas ir kt.



1 pav. Modelis, atspindintis keturias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kurios reikalauja išskirtinio dėmesio žinių ekonomikos sąlygomis (sudarytas remiantis Gloet, 2006)

Mokymasis. Sėkmingas organizacinis mokymasis padeda pritraukti ir išlaikyti talentus bei motyvuoti juos generuoti ir dalytis žiniomis, kaip atsaku už jų kompetencijų ugdymą. Šiuolaikinėms įmonėms svarbu kompetencijos, kurios užtikrina komandinį darbą, globalinį, analitinį, nešablonišką mąstymą, išugdyti intuityvumą ir emocinį intelektą. Žinių ekonomikos sąlygomis kinta ŽI padalinio vaidmuo iš „mokyamųjų organizatoriaus“ į „mokyamųjų remiantis patirtimi įkvėpėjo“.

Šių keturių sričių analizės pagrindu buvo atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti, su kokiais iššūkiais susiduria ŽI tarnybos Lietuvos įmonėse kuriant ir skleidžiant žinias.

Žinių ekonomikos iššūkiai Lietuvos įmonių ŽI tarnyboms

ŽI tarnybų vaidmenų pokyčiai

Siekdami identifikuoti iššūkius, kylančius ŽI tarnyboms žinių ekonomikos iššūkių

akistatoje, straipsnio autoriai 2012 m. atliko tyrimą pasitelkdami kiekybinį tyrimą anketinės apklausos metodu. Tyrime dalyvavo respondentai, atstovaujantys 92 įmonėms: tai AB „RIMI Lietuva“, AB „Achema“, AB „Lietuvos geležinkeliai“, AB „Stumbras“ ir kt. Nustatant tyrimo imtį buvo remtasi netikimybinės atrankos ir „sniego gniūžtės“ metodu, kai pirmiausia tyrėjai parenka įmones, kuriose dirba buvę bendramoksliai, bendradarbiai ir pan. Po to šie asmenys nurodo kitas įmones. Iš viso apklausta 160 respondentų. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti respondentų požiūrį ir nuostatas opiais ŽI valdymo klausimais, pavyzdžiui, kuo pasireiškė žinių ekonomikos kūrimo įtaka ŽI tarnybų veiklai, ar įvyko jų funkcijų kaita ir kt. Buvo apklausti ŽI padalinių vadovai, personalo specialistai (vadybininkai), o įmonėse, neturinčiose šių padalinių, – darbuotojai, be savo tiesioginių funkcijų, atsakingi ir už ŽI valdymo funkcijas.

Įmonės pagal veiklos sritį pasiskirstė taip: 13 proc. (20) gamybos; 23,4 proc. (36) prekybos; 39,6 proc. (61) paslaugų ir 24 proc. (37) mišrios veiklos įmonės. Pagal dydį: 27,8 proc. buvo mažos (iki 50 darbuotojų); 26,6 proc. vidutinės (50–250 darbuotojų) ir 45,6 proc. didelės įmonės (per 250 darbuotojų).

ŽI tarnybų vaidmenų kaita

Analizuojant pirmąją pateikto modelio sritį buvo remiamasi D. Ulricho ŽI tarnybų vaidmenų klasifikacija (1998). Straipsnio autorių nuomone, tuos vaidmenis sudaro giminingos ŽI valdymo funkcijos. Pavyzdžiui, tokios funkcijos, kaip strateginis valdymas, komandinio darbo įgūdžių ugdymas, organizacijų projektavimas ir jų valdymo tęstinumo užtikrinimas suformuoja „verslo partnerio“ vaidmenį.

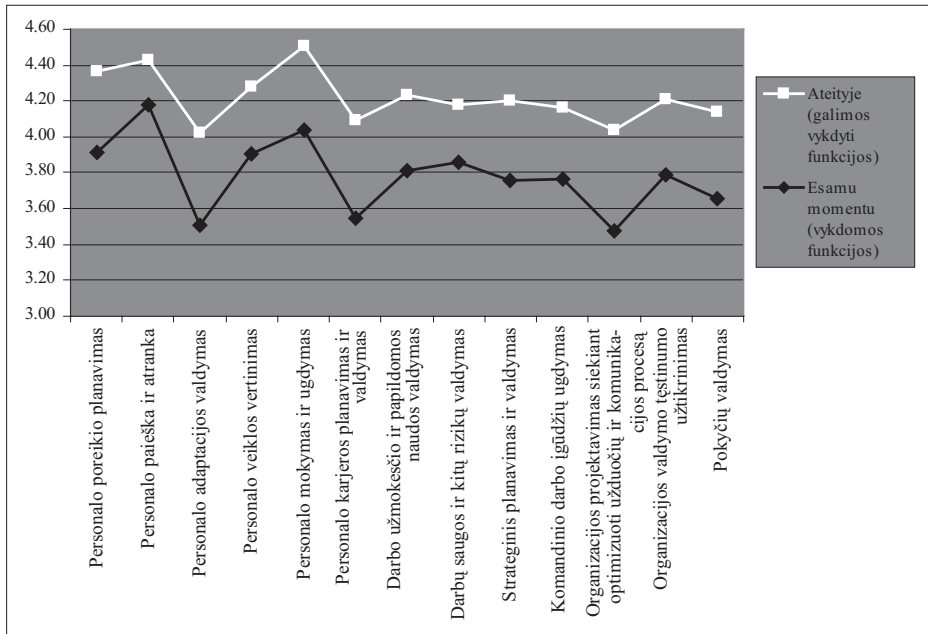
Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad Lietuvos įmonėse vyraujantis analizuojamos tarnybos vaidmuo yra „administravimo eksperto“ (jį nurodė 82,3 proc. respondentų), t. y. dokumentų administravimas, darbų saugos užtikrinimas; paieškos, atrankos ir mokymo proceso tobulinimas. „Verslo partnerio“ ir „darbuotojų atstovo“ (žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimas bei įgyvendinimas, darbuotojų kaitos bei lojalumo tyrimai, komunikacijos proceso užtikrinimas organizacijoje) vaidmenys atliekami rečiau (44,2 proc. respondentų), o „pokyčių agento“ vaidmuo (įmonėje vykstančių pokyčių palaikymas, žinių apie juos skleidimas, organizacinės kultūros ir vertybių palaikymas), kuris yra gyvybiškai svarbus kuriant žinių ekonomiką, sulaukė mažiausiai dėmesio (32,3 proc.). Tai leidžia teigti, kad ŽI tarnybos susiduria su pirmu rimtu iššūkiu, pareikalaušančiu esminės jų vaidmens ir funkcijų peržiūros, nes dabarti-

nės jų vykdomos funkcijos veikia stabdo, nei padeda kurti žinių ekonomiką (nurodė 65,2 proc. apklaustųjų).

Analizuojant respondentų atsakymus pagal atstovaujama įmonių veiklą, labiausiai išsiskiria paslaugų įmonės, kurių respondentai akcentavo „pokyčių agento“ vaidmenį (vidurkis 3,8 balo), o gamybos įmonių respondentai – „administravimo eksperto“ funkcijas (vidurkis 4,2 balo). Ši situacija gali būti aiškinama tuo, kad paslaugų įmonėse žmogiškasis kapitalas, lankstumas ir pokyčių rėmimas yra vienas esminių konkurencinio pranašumo šaltinių.

Nagrinėjant funkcijų reikšmingumą pagal įmonių dydį pastebėta, kad didelių įmonių respondentai akcentavo planavimo (vidurkis 4,1 balo), adaptacijos (3,6), mokymo (4,07) ir strateginio valdymo funkcijų svarbą (4,1). Mažų įmonių respondentai svarbiomis įvardijo tokias funkcijas kaip darbuotojų paieška ir atranka (4,7) bei darbų sauga (4,0). Respondentai taip pat turėjo įvertinti ŽI tarnybų funkcijų svarbą šiuo momentu ir jų pokyčius ateityje. Iš 2 pav. matome, kad pagal penkiabalę skalę daugiausia balų surinko, respondentų nuomone, šiuo metu svarbios tokios funkcijos: darbuotojų paieška ir atranka (4,2 balo), mokymas ir ugdymas (4,0 balo), organizacijos valdymo tęstinumo užtikrinimas (3,8 balo). Respondentai nurodė, kad šių funkcijų svarba ateityje padidės (4,4; 4,5; 4,2). Tačiau tokios funkcijos kaip strateginis planavimas ir valdymas, organizacijų projektavimas, pokyčių valdymas ir kt. buvo įvertintos palyginti kukliai (3,7; 3,4; 3,6). Šios funkcijos yra esminės siekiant ŽI tarnybų vaidmens padidėjimo kuriant žinių organizaciją ir žiniomis grįstą ekonomiką.

Tyrimas parodė, jog kai kurių klasikinių funkcijų reikšmė smarkiai sumažėjo, pa-



2 pav. ŽI padalinių funkcijų įvertinimo vidurkiai (esamu momentu ir ateityje).
Sudaryta remiantis tyrimo duomenimis

vyzdžiui, darbuotojų poreikio planavimas, karjeros planavimas bei darbo užmokesčio sistemų valdymas (2 lentelė). Sumažėjo ir gyvybiškai svarbios žinių ekonomikos kūrimui funkcijos – darbuotojų mokymo ir ugdymo – reikšmė ir tam skiriamos lėšos. Peršasi išvada, kad ŽI tarnybos tirtose Lietuvos įmonėse vis dar orientuojasi į tradicines funkcijas ir nepakankamai jaučia naujų funkcijų diegimo poreikį. Vis dėlto užfiksuota ir pozityvi tendencija, t. y. pripažįstama, kad ateityje bus svarbios tokios funkcijos: pokyčių valdymas (36,1 proc.) ir organizacijos projektavimas siekiant optimizuoti užduočių ir komunikacijos procesą (36,7 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad ŽI tarnybos tirtose įmonėse dar nesucidūrė su stiprių pokyčių poreikiu, todėl ateityje jų laukia neišvengiamas iššūkis, pareiklausiantis iš esmės peržiūrėti jų vaidmenį ir funkcijas.

ŽI tarnybos dalyvavimas kuriant vertę

Tai antroji pateikto modelio sritis, kuri yra būtina siekiant žinių ekonomikos standartų. Kaip jau buvo minėta, vienas iš ŽI tarnybos veiklos sunkumų yra efektyvumo matavimas, nustatant jos indėlį į pridėtinės vertės kūrimą. ŽI tarnybos dalyvavimas kuriant vertę reiškia, kad jos veikla duoda apibrėžtų rezultatų pagrindiniams įmonės vidiniams ir išoriniams klientams – darbuotojams, tiesioginiams vadovams, klientams ir investuotojams. Jeigu jie pajus realią vertę iš ŽI valdymo, tai padidins ŽI tarnybos svarbą įmonėje (Ulrich, Brockbank 2007).

Siekiant identifikuoti ŽI tarnybų vietą kuriant vertę, reikia: įvertinti jų vadovų žinias apie verslo realijas (technologijas, rinkodarą, finansus, globalizaciją ir t. t.); gebėjimą parinkti praktinius ŽI valdymo

2 lentelė. Respondentų požiūris į ŽI tarnybų funkcijų reikšmingumo pokyčius. Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

Funkcijos	Funkcijų reikšmingumo pokyčiai		
	Beveik išnyko	Liko tokia pati	Labai išaugo
Personalo poreikio planavimas	26,0 %	56,0 %	18,0 %
Personalo paieška ir atranka	19,0 %	60,1 %	20,9 %
Personalo adaptacijos valdymas	15,2 %	72,2 %	12,6 %
Personalo veiklos vertinimas	15,0 %	64,1 %	20,9 %
Personalo mokymas ir ugdymas	24,2 %	61,4 %	14,4 %
Personalo karjeros valdymas	26,5 %	61,6 %	11,9 %
Darbo užmokesčio ir naudos valdymas	26,0 %	56,7 %	17,3 %
Darbų saugos ir kitos rizikos valdymas	2,0 %	90,1 %	7,9 %
Strateginis planavimas ir valdymas	10,7 %	61,1 %	28,2 %
Komandinio darbo įgūdžių ugdymas	12,8 %	64,4 %	22,8 %
Organizacijos projektavimas	19,0 %	44,2 %	36,7 %
Organizacijos valdymo tęstinumo užtikrinimas	14,4 %	61,0 %	24,7 %
Pokyčių valdymas	9,7 %	54,2 %	36,1 %

metodus, padėsiančius įgyvendinti numatytus tikslus; stiprinti pasitikėjimą ŽI tarnyba ir didinti jos strateginį vaidmenį; užtikrinti ŽI specialistų profesionalumą ir iniciatyvas, atitinkančias įmonės strateginius tikslus.

ŽI valdymo funkcija yra integruota verslo dalis, todėl šios srities specialistų žinių spektras turi būti pakankamai platus. Analizuojant respondentų žinias verslo srityje pastebėta, kad dauguma savo žinias įvertino gana aukštai (4 balais įvertino 51 proc. respondentų; 5 balais – 34 proc.). Daug mažiau respondentų savo žinias vertino kukliau: 2 balais – 1,4 proc. ir 3 balais 13,6 proc. Apskritai galima daryti išvadą, kad respondentai žino verslo, kuriame jie dalyvauja, specifiką, vadinasi, jie žino ir kokių kompetencijų jiems reikia.

Analizuojamos tarnybos indėlio į pridėtinės vertės kūrimą vertinimas 42,9 proc. įmonių vyksta formaliai: pateikiant ataskaitas – 17 proc. arba vadovybės posėdžiuose – 25,9 proc., o 47,6 proc. respondentų teigia,

kad šis indėlis vertinamas neformaliai – kritinių įvykių analizės pagrindu (akcentuojant teigiamus ir neigiamus veiklos rezultatus), ir tik 5,1 proc. įmonių šiam tikslui pasitelkia vertinimo pokalbius. Taigi ŽI tarnybų vadovai, bandydami įrodyti savo indėlį į pridėtinės vertės kūrimą, tai daro tiek formaliai (pateikdami ataskaitas, posėdžiuose), tiek neformaliai. Atkreiptinas dėmesys į neformalų nuolatinį vadovų domėjimąsi ŽI tarnybos veikla – tai akcentavo didžiausias procentas (47,6 proc.) respondentų. Kiti respondentų pažymėti ŽI tarnybos indėlio vertinimo metodai, nors ir sudaro santykinai nedidelę dalį, tačiau yra pakankamai konstruktyvūs.

Lietuvos įmonėse tarnybos veiklos rezultatams vertinti naudojami tokie rodikliai:

- ŽI valdymo procesų įtaka kitiems organizacijos rodikliams (darbuotojų patenkinimui darbu, kaitai, lojalumui ir kt.), juos nurodė 33,9 proc. respondentų;
- ŽI valdymo programų efektyvumas (adaptacijos, mokymų bei ugdymo

programų vertinimas ir kt.), jį nurodė 24,1 proc. respondentų;

- finansiniai rodikliai (investicijų į mokymus atsiperkamumas; personalo samdos išlaidos ir kt.), kuriuos naudoja 22,9 proc. respondentų.

Iš pateiktų rezultatų galima daryti kelias išvadas. Pirmą, nerimą kelia tai, kad net beveik ketvirtadalis respondentų nurodė, kad ŽI tarnybų indėlis į pridėtinės vertės kūrimą nėra vertinamas (19,2 proc.), ir tai reikštų, kad šios tarnybos dirba „laisvu“ režimu, savo nuožiūra nustato veiklos prioritetus, pasirenka vienokius ar kitokius veiklos principus ir metodus. Antra, išvardyti rodikliai nėra lygiaverčiai ir tinkami ŽI tarnybos indėlio didinimo „žadintojai“. Finansiniai rodikliai, nors ir universalūs, tačiau ne visada pajėgūs parodyti įmonei sukurtą realią pridėtinę vertę. Savo ruožtu įvairių programų, projektų efektyvumo vertinimas reikalauja ne tik nustatyti numatytų tikslų pasiekimo laipsnį, bet ir sisteminio požiūrio į ŽI valdymą.

Analizuojant rezultatus pagal įmonių dydį pastebėta, kad finansinius rodiklius dažniau naudoja didelės įmonės (47,2 proc.); ŽI valdymo procesų įtakos rodiklius – vidutinės ir didelės įmonės (atitinkamai 35 proc. ir 68,1 proc.). Mažos įmonės neturi ŽI padalinio, todėl ir nevertina jo veiklos.

Siekiant išsiaiškinti ŽI padalinio strateginių vaidmenį, buvo pateiktas atviras klausimas apie ŽI padalinio strategines iniciatyvas per pastaruosius penkerius metus. Rezultatai parodė, kad 21,1 proc. respondentų pateikė strategiškai reikšmingas iniciatyvas (atsakymų pavyzdžiai: „pasiūlyta darbuotojų vertinimo sistema, atlikti pasitenkinimo darbu tyrimai“, „paruošta etatų racionalizavimo ir išlaidų mažinimo programa“, „darbuotojų atleidimo funkcija perimta iš

tiesioginių vadovų“), 28,9 proc. – iš dalies reikšmingas (atsakymai: „mokymų programų priežiūra“, „teigiamo mikroklimato palaikymas“) ir net 50,0 proc. pasiūlymų buvo operatyviojo pobūdžio (pavyzdžiui, „tikslinga informacija vadovui“, „darbuotojų paieškos išplėtimas“, „sistemos tobulinimas“). Buvo ir tokių atsakymų: „organizacija neleido sau inicijuoti jokių svarbių iniciatyvų“. Taigi tik pusė tirtų įmonių ŽI tarnybų dalyvauja strateginių iniciatyvų pateikimo procese.

Atliktas tyrimas parodė, kad ŽI valdymo strategiją turi 32,4 proc. organizacijų. 67,6 proc. arba jos neturi, arba ji yra kūrimo stadijos. Net 20 proc. respondentų nesutiko atskleisti ŽI valdymo strategijos turinio, teigdami, kad tai – komercinė paslaptis. Analizuojant duomenis galima pastebėti, kad tik 13,5 proc. respondentų aiškiai apibrėžė ŽI valdymo strategijos turinį („siekti, kad bendrovės stiprybė taptų aukšta kvalifikacija, lojalūs ir patikimi darbuotojai, o pati bendrovė patraukliu darbdaviu, kurio vertybės – atsakomybė, pagarba ir profesionalumas“) ir jos ryšį su bendra įmonės strategija. 18,9 proc. respondentų to padaryti negalėjo ar nenorėjo. Be to, tyrimas parodė, kad 43,7 proc. respondentų dalyvauja ŽI valdymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose, o net 56,3 proc. – tik strategijos įgyvendinimo procese. Įmonės dydis ir veiklos pobūdis reikšmingos įtakos respondentų atsakymams neturėjo.

Analizuojant procedūras, kurias atlieka įmonių ŽI tarnybos, formuodamos savo funkcinę strategiją, dažniausia buvo paminėta žmogiškųjų išteklių kritinių problemų identifikavimas (25,7 proc.), išsami įmonės žmogiškųjų išteklių analizė (17,8 proc.) ir veiksmų plano sudarymas (16,3 proc.). Pasigendama įmonės stiprybių bei silpnybių,

galimybių bei pavojų (SWOT) analizės platesnio panaudojimo šiam tikslui. Tai gali būti paaiškinta tuo, kad tyrime dalyvavusių įmonių ŽI tarnybų specialistams arba trūksta žinių apie ŽI valdymo strategijos formavimo veiksmų nuoseklumą, arba jie apskritai nedalyvauja šiame procese. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad strategiškai orientuotos ŽI tarnybos yra lankstesnės skleidžiant žinias apie kritines problemas bei jas sprendžiant, taip pat adaptyvesnės taikantis prie išorinės aplinkos pokyčių. Todėl ŽI padalinių Lietuvos įmonėse laukia antras iššūkis – inicijuoti transformacijos procesą tampant „strateginiu partneriu“.

Lyderystės gebėjimai

Tai trečioji anksčiau pateikto modelio sritis. ŽI tarnybos vadovo lyderystė yra grindžiama tam tikromis asmeninėmis jo savybėmis. Sėkmingiausiai dirbantys vadovai lyderiai yra atviri naujovėms ir pokyčiams, jie pasirenkę ne tik užtikrinti palankias mokymosi sąlygas, dalytis ir skleisti žinias organizacijoje, bet ir patys mokytis iš kitų asmenų. Be to, jie lankstūs, atkaklūs, optimistiški.

Vienas iš pagrindinių vadovo lyderio gebėjimų yra aiški tikslo vizija, padalinio vertės įtvirtinimas ir didesnio pasitikėjimo įmonėje nusipelnymas.

Tyrimo rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

Vertinant asmeninių savybių reikšmingumą lyderystei, pirmiausia domino respondentų, einančių skirtingas vadovaujančias pareigas, nuomonės. Pagal pareigas respondentai buvo suskirstyti į tris grupes: personalo direktoriai ir jų pavaduotojai; personalo departamentų vadovai; personalo skyriaus / tarnybos vadovai.

Analizuojant rezultatus grupių viduje galima pastebėti, kad kiekviena grupė prioritetą teikė skirtingoms savybėms. Pavyzdžiui, personalo direktoriai ir jų pavaduotojai aukščiausiai įvertino savo gebėjimą valdyti stresą (4,67 balo) ir lankstumą (4,55). Personalo departamentų vadovai prioritetą suteikė inovatyvumui (net 5 balai) ir darbštumui bei atsakingumui (po 4,67 balo), o personalo tarnybų vadovai – atsakingumui (4,78) ir kruopštumui (4,54). Iš pateiktų vertinimų matyti, kad aukščiausiais balais buvo įvertintos savybės, kurios

3 lentelė. Vadovų asmeninių savybių vertinimas pagal einamas pareigas (penkiabalė skalė).

Sudaryta remiantis tyrimo rezultatais

<i>Savybės</i>	<i>Personalo direktorius</i>	<i>Personalo departamentu vadovas</i>	<i>Personalo skyriaus / tarnybos vadovas</i>
1. Pasitikėjimas savimi	4,27	4,33	3,87
2. Lankstumas	4,45	4,50	4,36
3. Streso valdymas	4,27	4,17	3,63
4. Iniciatyvumas	4,36	4,20	4,09
5. Kūrybiškumas	4,00	4,00	4,05
6. Kruopštumas	4,09	4,20	4,54
7. Atsakingumas	4,64	4,67	4,78
8. Empatija	4,36	4,33	4,14
9. Analitinis mąstymas	4,00	3,50	4,00
10. Optimizmas	4,40	4,00	4,04
11. Inovatyvumas	4,18	5,00	4,30
12. Darbštumas	4,55	4,67	4,41

reikšmingesnės eiliniam darbuotojui, o ne lyderiui: lankstumas (4,3 balo), kruopštumas (4,4 balo), atsakingumas (4,7 balo) ir darbštumas (4,5 balo). Vadovams lyderiams būdingos savybės (pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas, kūrybiškumas, optimizmas, inovatyvumas) buvo įvertintos daug kukliau (nuo 3,87 balo pasitikėjimas savimi iki 4,0 balo kūrybiškumas).

Rezultatų analizė tarp grupių akivaizdžiai byloja apie personalo tarnybų vadovų menką savivertę. Beveik visas lyderiavimo savybes jie įvertino žemiausiai, palyginti su kitais vadovais. Peršasi išvada, kad Lietuvos įmonėse ŽI tarnyboms vadovauja toli gražu ne lyderiai, kas iš dalies lemia šių tarnybų vietą ir vaidmenį.

Apibendrinant galima teigti, kad ŽI tarnybų vadovų funkcijų „portfelyje“ vis dar vyrauja administracinės funkcijos, kurioms atlikti užtenka savybių, gavusių didžiausius vertinimus (kruopštumas, atsakingumas, darbštumas ir kt.). Tai formuoja trečią iššūkį ŽI tarnyboms ir jų vadovams, kurie turi ugdyti lyderystės gebėjimus, nes to reikalauja didėjanti ŽI tarnybos atsakomybė už palankių žinių kūrimo ir sklaidos sąlygų sudarymą įmonėje.

Mokymasis

Tai ketvirtoji, paskutinė pateikto modelio sritis, besąlygiškai reikalinga kuriant žinių ekonomiką. Naujas ŽIV vaidmuo apima intelektualinio kapitalo valdymą ir žmogiškojo kapitalo ugdymą organizacijoje. ŽIV funkcija turi prisidėti prie organizacijos sėkmės, padėdama ugdyti darbuotojų kompetencijas, skatindama lyderystę ir tobulindama problemų sprendimo įgūdžius.

Analizuojant ŽI tarnybų vadovų ir specialistų kompetencijas, svarbus jų išsilavini-

mas, kaip vienas iš kompetencijų elementų. Tyrimas parodė, kad tik 16,9 proc. vadovų ir specialistų turėjo specializuotą, t. y. personalo vadybos, išsilavinimą, 4,5 proc. turėjo psichologijos ir 31,2 proc. vadybinį išsilavinimą, 5,2 proc. turėjo teisininko išsilavinimą, 11,7 proc. buvo inžinerijos sričių specialistai ir net 24,7 proc. – ekonomistai. Taigi tik apie 17 proc. respondentų turėjo reikalingą šiai funkcijai atlikti išsilavinimą. Be to, didesnė dalis (64,3 proc.) tyrime dalyvavusių Lietuvos įmonių vadovų nurodė, kad jiems nėra svarbu, kokį išsilavinimą turi konkretus ŽI padalinio vadovas ar specialistas. Autorių nuomone, tai yra vienas iš veiksnių, mažinančių šio padalinio strateginį vaidmenį. Ateityje, siekiant konkurencinio pranašumo, vis daugiau įmonių, samdydamos specialistus į ŽI padalinį, bus priverstos teikti pirmenybę asmenims, įgijusiems specializuotą šios srities išsilavinimą, bei investuos į jų kompetencijų ugdymą.

Be to, dauguma vadovų ir specialistų (42,3 proc.) turėjo nedidelį (iki 5 metų) darbo stažą, 28,2 proc. respondentų turėjo 5–10 metų stažą ir 29,5 proc. – daugiau kaip 10 metų. Kaip žinoma, įgūdžiai ir patirtis yra kitas svarbus kompetencijų elementas, todėl jų trūkumas gali būti kliūtis siekiant padidinti padalinio strateginį vaidmenį. Vertinant situaciją iš kitos pusės, reikia pažymėti, kad jauni specialistai (daugumos amžius tirtose įmonėse yra iki 40 metų) labiau pasirengę pokyčiams ir žinių ekonomikos iššūkiams.

Kadangi tyrimo metu buvo užfiksuotas esamų ir reikiamų kompetencijų neatitikimas, buvo siekta išsiaiškinti, kokiais metodais jis yra mažinamas arba šalinamas. Respondentai nurodė (3 pav.) tokius dažniausiai naudojamus metodus, didinančius žmogiškąjį kapitalą, kaip mokymasis per

savo veiklą (iš savo patirties) (vidurkis 4,46 balo), vidiniai mokymai (vidurkis 4,01) bei keitimasis pažangia patirtimi su kitais ŽI specialistais (vidurkis 4,16). Mažiausiai paplitęs metodas – stažuotės užsienyje (vidurkis 2,58), kas gali būti paaiškinta šio metodo didelėmis sąnaudomis, ribotu jo taikymu kai kurioms darbuotojų grupėms (darbininkams, aptarnaujančiam personalui ir pan.).

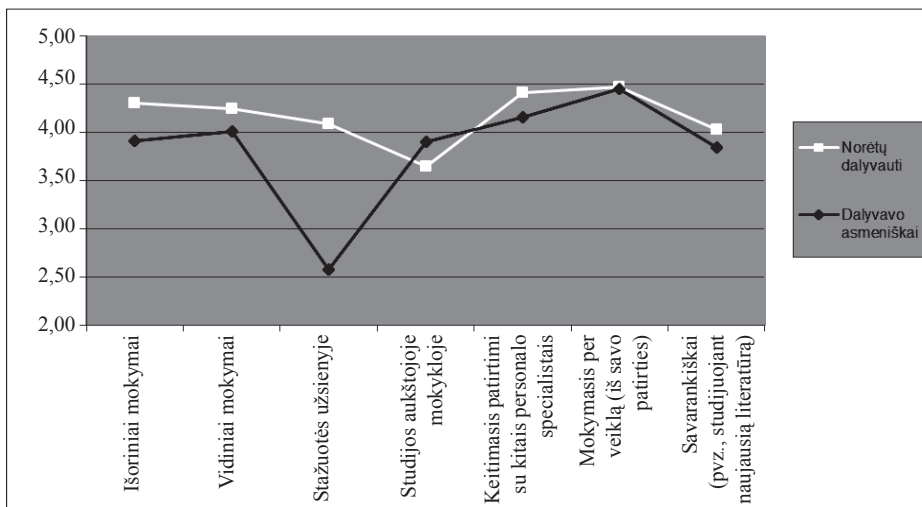
Analizuojant duomenis pagal įmonių dydį pastebėta, kad mažose įmonėse darbuotojai labiausiai vertina tokius kompetencijų ugdymo metodus, kaip studijas aukštojoje mokykloje (vidurkis 5,0), dalyvavimą įmonės vidiniuose mokymuose (vidurkis 5,0) bei savarankišką mokymąsi (vidurkis 4,75). Vidutinėse įmonėse vertinami išoriniai mokymai (vidurkis 4,20), taip pat mokymasis per savo veiklą (vidurkis 4,61). Nors didelių įmonių galimybės pasirinkti ugdymo metodus yra didesnės, tačiau jų respondentų atsakymai buvo panašūs į minėtus: dalyvavimą vidiniuose mokymuose jie įvertino 4,14 balo, galimybę

keistis pažangia patirtimi su kitų įmonių ŽI specialistais – 4,19 balo.

Analizė parodė, kad įmonės apsiriboja mažiau investicijų reikalaujančiais metodais, nepaisydamos investavimo į žmogiškąjį kapitalą reikalavimų, o ŽI tarnybos ne visada kokybiškai atlieka „mokymosi organizatoriaus“ vaidmenį, jau nekalbant apie „mokymosi įkvėpėjo“ vaidmenį. Tai leidžia daryti išvadą, kad analizuotos Lietuvos įmonės nėra tinkamai pasirengusios žinių ekonomikos iššūkiams.

Išvados

Susidomėjimas žinių ekonomikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajomis ypač padidėjo pastaraisiais metais. Siekiant išsiaiškinti, kokie pokyčiai vyksta ir su kokiais iššūkiais susiduria Lietuvos įmonių ŽI tarnybos, buvo atliktas tyrimas. Tyrimo koncepcija suformuota remiantis modifikuotu M. Gloet modeliu, apimančiu esmines ŽIV sritis, atliekančias svarbų vaidmenį kuriant žinių ekonomiką. Šios



3 pav. *Mokymo ir ugdymo formų vertinimas tirtose įmonėse.*
Sudaryta remiantis tyrimo rezultatais

sritys yra: ŽI tarnybos vaidmenys ir funkcijos, jos dalyvavimas kuriant pridėtinę vertę, vadovavimas padalinii lyderystės pagrindu, organizacijos narių mokymasis. Tyrimas parodė, kad ŽI tarnybos susiduria su iššūkiais kiekvienoje srityje.

Tiriant ŽI tarnybų vaidmenų ir funkcijų pokyčius Lietuvos įmonėse pastebėta, kad vyksta lėtas poslinkis nuo biurokratinių administracinių funkcijų prie lankstesnių strateginių. Tačiau vyraujanti tendencija yra orientacija į tradicines funkcijas ir nepakankamas naujų funkcijų svarbos vertinimas. Tai gali būti aiškinama tuo, kad ŽI tarnybos tirtose įmonėse dar nesusidūrė su stiprių pokyčių poreikiu, todėl ateityje laukia neišvengiamas iššūkis, pareikalausiantis iš esmės peržiūrėti jų vaidmenį ir funkcijas.

Siekdami būti pripažinti kaip vertės kūrimo grandinės dalyviai, analizuojami padaliniai savo veikla turi įtikinti, kad ŽI valdymo funkcija yra integruota verslo dalis. Todėl ŽI tarnybos turi būti strategiškai orientuotos, lankstesnės skleidžiant žinias apie kritines problemas bei jas sprendžiant, taip pat geriau prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. Todėl ŽI tarnybų

Lietuvos įmonėse laukia antras iššūkis – inicijuoti transformacijos procesą tampant „strateginiu partneriu“.

Viena iš sąlygų, kad ŽI tarnybos būtų vertinamos kaip verslo partneriai, yra ta, kad joms turi vadovauti lyderis. Bet kadangi ŽI vadovų funkcijų „portfelyje“ vis dar vyrauja administracinės funkcijos, jų atlikimas nereikalauja lyderystės savybių. Keičiantis padalinio funkcijoms ir vaidmenims, lyderystės gebėjimai negalės būti ignoruojami. Tai formuoja trečią iššūkį ŽI tarnyboms ir jų vadovams – jie turi ugdyti lyderystės gebėjimus, nes to reikalauja ŽI tarnybos didėjanti atsakomybė už palankių sąlygų kurti ir skleisti žinias sudarymą įmonėje.

Analizuojant mokymosi sritį paaiškėjo, kad įmonės apsiriboja mažiau investicijų reikalaujančiais metodais, nepaisydamos investavimo į žmogiškąjį kapitalą reikavimų, o ŽI tarnybos ne visada susidoroja su „mokymosi organizatoriaus“ vaidmeniu, jau nekalbant apie „mokymosi įkvėpėjo“ vaidmenį. Tai dar kartą patvirtina, kad tyrime dalyvavusios Lietuvos įmonės dar nepakankamai pasirengusios žinių ekonomikos iššūkiams.

LITERATŪRA

BAGDANA VIČIUS, Juozas (2002). Žmogiškasis kapitalas: mokymo priemonė [žiūrėta 2013 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/bibl/elpu/29966.pdf>>.

BOISOT, Max (1998). *The Strategic Management of Knowledge*. Oxford University Press.

BUŽINSKIENĖ, Rita (2013). Žinios – esminis veiksnys žiniomis grįstoje ekonomikoje. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, nr. 12, p. 58–65.

DAVID, Paul; FORAY, Dominique (2002). An Introduction to the Economy of the knowledge society. *International Social Science Journal*, no. 54(171), p. 9–23.

EDVARDSON, Ingi Runar (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, no. 30(5), p. 553–561.

EIN-DOR, Philip; MYERS, Michael (2004). IT industry and the knowledge economy: a four country study. *Journal of Global Information Management*, no. 12(4), p. 23–49.

GLOET, Marianne (2006). Knowledge management and the links to HRM. *Management Research News*, no. 29 (7), p. 402–413.

JENSEN, Michael; MECKING, William (1995). Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, Fall, p. 251–274.

JUOZAITIENĖ, Liudmila; ČIŽAUSKAITĖ, Aurelija (2010). Žinių ekonomika ir jos vystymosi tendencijos ES šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 2(18), p. 53–63.

KARAZIJIENĖ, Žaneta; SABONIENĖ, Asta (2010). Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 15, p. 566–575.

KENNEY, Jacqueline; GUDERMAN, Siegfried (2006). Knowledge integration in organizations: an empirical assessment. *Journal of Knowledge Management*, no. 10(4), p. 43–58.

KRISČIŪNAS, Kęstutis; DAUGĖLIENĖ, Rasa (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių skvarba ir raiška*. Kaunas: Technologija. 228 p. ISBN 9955250585.

KOCH, Anne (2011). Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation. *Journal of Knowledge Management*, no. 15(6), p. 986–994.

LUNDVALL, Bengt-Ake; ANDERSEN, Gunar (2002). *The New Knowledge Economy in Europe. A strategy for international competitiveness and social cohesion*. Edward Elgar Publishing Limited.

MELNIKAS, Borisas (2005). Žinių ekonomika: kūrimo perspektyvos ES plėtros sąlygomis. *Ekonomika*, nr. 72(2), p. 94–107.

PEREZ, Jesus; ORDONEZ de Pablos (2003). Knowledge management and organizational competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, no. 7(3), p. 82–91.

PORTER, Michael (1998). Clusters and New Economics of Competitios. *Harvard Business Review*, November–December, p. 77–93.

POWELL, Walter; SNEELMAN, Kaisa (2004). Human Capital and Strategic HRM in Knowledge-

Intensive Firms. *The Journal of Management*, no. 2(1), p. 12–21.

RAICH, Mario (2002). HRM in knowledge-based economy: is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training*, no. 26(6), p. 268–273.

ROTGERS, Waymond; HOUSEL, Thomas (2009). Measures for organizations engaged in a knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, no. 10(3), p. 341–353.

SOLIMAN, Fawzy; SPOONER, Keri (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of HRM. *Journal of Knowledge management*, no. 4(4), p. 337–345.

SVIRSKIENĖ, Giedrė (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 5, p. 365–372.

SVEIBY, Karl-Eric (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. Berrett Koehler, San Francisco.

SWITZER, Cameron (2008). Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy. *Journal of Knowledge Management*, no. 12(2), p. 18–28.

ŠEDŽIUVIENĖ, Natalija; VVEIHARDT, Jolita (2011). Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, nr. 8, p. 276–284.

ULRICH, David (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business school Press.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEPARTMENTS IN THE CONTEXT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY CHALLENGES

Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė

S u m m a r y

The interest to the relationship between knowledge economy and human resource management (HRM) has increased over the recent years. In terms of the HRM functions, the rise of knowledge economy has had a major impact, with a considerable shift from HRM as a bureaucratic “personnel management” operation to the development of discrete HRM functions and roles. HR managers have a real possibility to become the highly valued business partners they always wanted to be. Knowledge economy has an impact on all traditional HR department functions (for example, traditional recruitment and selection

practices can block knowledge sharing among the groups or departments in firms organised according to the functional principle) and leads to completely new activities (strategic HRM, change and transformation management, knowledge management, development of leadership skills, etc.). According to experts, in the knowledge economy the role of the HRM department needs to be expanded both within and outside the organisation. The purpose of the study was to explore which specific areas of HRM require major changes. The authors have modified the Gloet model and applied it in the re-

search. The model consists of four areas which are crucial in supporting knowledge creation and dissemination: roles, participation in value creation, leadership competence, and learning. In order to find out the impact of the knowledge economy on these four areas, a quantitative analysis based on the questionnaire method was conducted in 2012. The research embraced 92 companies and included 160 respondents. The companies were selected randomly, and the study was based on the snowball principle. The objective of the study was to find out the respondents' approach to the impact of knowledge economy on the HRM department functions, roles, leadership, and the development of human capital. Therefore, the respondents consisted of the heads of human resource departments, HR managers, etc.

The research demonstrated that: 1) the shift of roles and functions from bureaucratic to strategic is slow; 2) the HR department should focus on value-adding activities through the company's workforce. However, understanding and managing value creation is a challenging task; 3) concerning leadership, there is a shortage of effective HR leaders in Lithuanian companies. The respondents ranked the personal characteristics of a leader according to the current "portfolio" of their administrative, bureaucratic functions; 4) despite the fact that learning is a pivotal aspect in the knowledge economy, the research has indicated a gap between the actual and the required investments in human capital development. The HR departments are facing these four challenges now and will face them in the near future.