



ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS RENGIMO TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI: LIETUVOS TELEKOMUNIKACIJŲ SEKTORIAUS ATVEJIS

Asta Stankevičienė¹, Renata Korsakienė², Aušra Liučvaitienė³

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹asta.stankevicienne@vgtu.lt; ²vvfievk@vgtu.lt; ³ausra.liucvaitiene@vgtu.lt

Įteikta 2009-01-29; priimta 2009-09-25

Santrauka. Žmogiškieji ištekliai yra laikomi svarbiu veiksniu, turinčiu reikšmingą įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimas yra aktuali šiandienos verslo ir akademinio pasaulio problema. Straipsnyje analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo aspektai telekomunikacijų įmonėse. Tyrimas parodė, kad dauguma telekomunikacijų įmonių suvokia žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos būtinybę. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimą riboja aukščiausio lygio valdovų požiūris ir darbuotojų elgsena. Įmonės, dalyvavusios tyrime, iš dalies vadovaujasi plačiai pripažintais strategijos rengimo modeliais. Kita vertus, strategijos rengimo ir įgyvendinimo priemonės nėra aiškios, o strategija neišreiškia pagrindinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą. Straipsnyje pateikiama strategijos rengimo schema, kuri sudaro prielaidas spręsti tyrime nustatytas problemas. Straipsnio pabaigoje apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, verslo ir korporacijos strategija, rengimas ir įgyvendinimas.

THE THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY DEVELOPMENT: A CASE OF LITHUANIAN TELECOMMUNICATION SECTOR

Asta Stankevičienė¹, Renata Korsakienė², Aušra Liučvaitienė³

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹asta.stankevicienne@vgtu.lt; ²vvfievk@vgtu.lt; ³ausra.liucvaitiene@vgtu.lt

Received 29 January 2009; accepted 25 September 2009

Abstract. The human resources are considered as the important factor, which makes a significant impact on the performance of the organization. Therefore, the development of human resource management strategy has become the topical issue in today's business and academy world. The paper analyses the aspects of human resource management strategy development in telecommunication companies. The research has revealed that the majority of the telecommunication companies understand the necessity of the human resource management strategy. However, the development of human resource management strategy is restricted by the attitudes of high-level managers and behaviour of employees. The companies, which participated in the survey, partly follow the widely accepted strategy development models. On the other hand, the means for the strategy development and implementation are not clear and the strategy does not reflect the main attitudes toward human resource management. The paper presents the strategy development chart which creates the preconditions to tackle the problems indicated in the survey. At the end of the paper the results of the survey are summarized and the conclusions are presented.

Keywords: human resource management, human resource management strategy, business and corporate strategy, development and implementation.

1. Įvadas

Paskutiniaisiais dešimtmečiais kito požiūris į bendrosios įmonės strategijos formavimo ir įgyvendinimo sėkmės bei personalo vaidmens sąveiką. Vis daugiau dėmesio skiriama integruotam žmogiškųjų išteklių ir bendrosios įmonės strategijos traktavimui. Imta teigti, kad tai ne atskiri, bet tarpusavyje sąveikaujantys valdymo elementai. Tokias nuomones visų pirma lėmė žmogiškojo veiksnio kaip kertinio veiksnio, galinčio užtikrinti sėkmingą strateginių sprendimų įgyvendinimą globalizacijos ir vis didėjančios konkurencijos bei spartaus naujų technologijų vystymosi kontekste, reikšmės augimas. Žmogiškųjų išteklių strategija tampa aktuali mokslinių tyrimų tema, nes kiekvienoje organizacijoje žmonės yra laikomi svarbiu išteklių potencialo komponentu, leidžiančiu realizuoti ir valdyti veiklą.

Mokslininkai, tyrinėję žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos aspektus, nepateikia vienos formalizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąvokos, tačiau išskiria tam tikrus pagrindinius bruožus. Vis dėlto reikia pažymėti, kad įvairių organizacijų vadovai gali skirtingai interpretuoti strateginį organizacijos valdymą, pateikti savo strategijos suvokimą, o taikomus ilgalaikių tikslų realizavimo būdus laikyti geriausiaisiais. Vyraujantis organizacijos vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje, susiformavusi organizacinė kultūra ar kolektyvo klimatas gali turėti įtaką strateginiam organizacijos valdymui ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją galima rengti dviem būdais: sukurti savo, naudojant turimas žinias ir atsižvelgiant į organizacijos veiksmų įtaką, arba kopijuoti jau sukurtą bei naudoti savo veikloje. Tačiau abejotina, ar antruoju atveju parengta strategija nepareikalaus esminių pakeitimų, priklausomai nuo organizacijai būdingų bruožų ir veikimo aspektų.

Bet kokių atveju žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi būti rengiama vadovaujantis tam tikra tvarka, kuri padėtų atskleisti jos rengimo tikslą ir priemones, kuriomis bus pasinaudota ją realizuojant. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimas yra laikytinas aktualia vadybos problema, kurią reikia analizuoti bei tirti.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai rengti tyrimui pasirinktas telekomunikacinių paslaugų sektorius. Šį pasirinkimą lėmė keletas priežasčių.

Pirma, analizuojant atskiras Lietuvos ekonominės veiklos rūšis, pastebimos akivaizdžios telekomunikacijų sektoriaus plėtros tendencijos. Neabejotina ir telekomunikacijų sektoriaus įtaka šalies ekonomikai.

Antra, šio sektoriaus augimas akivaizdžiai siejamas su žmogiškuoju potencialu ir jo vystymusi. Todėl galima teigti, kad telekomunikacijos sektoriuje veikiančių bendrovių veiklos rezultatus lemia ne tik tinkamai parengtos verslo ar korporacijos strategijos, bet ir dėmesys, skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymui. Galima daryti prielaidą, kad šiose

bendrovėse tinkamų darbuotojų gebėjimų tobulinimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimas turi didelę įtaką sėkmingai veiklos plėtrai.

Tyrimo objektas – Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimas. Straipsnio **tikslas** – atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo analizę Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus įmonėse bei numatyti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo tobulinimo galimybes.

Atliekant tyrimą buvo remiamasi bendraisiais mokslinio tyrimo metodais: sistetine ir logine analize bei anketine apklausa.

2. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos koncepcija

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, analizuojančio žmogiškųjų išteklių įtaką ir reikšmę įmonės verslo strategijai, kaip naujos mokslinių tyrimų srities atsiradimas, aiškiai parodė jos naudą įmonei.

Anot Walker, strateginis planavimas turi būti siejamas su žmogiškųjų išteklių planavimu (Walker 1978). Tačiau neabejotinai pradžią šiems tyrimams padarė aštuntajame dešimtmetyje pasirodęs Devanna, Fombrun ir Tichy straipsnis, kuriame analizuojamas ryšys tarp verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių (Devana *et al.* 1981). Vėlesni tyrimai, susiję su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu, pritaikė įvairias koncepcijas ir modelius, pasitaikančius strateginio valdymo srityje. Pavyzdžiui, Miles ir Snow pasiūlyti organizacijų tipai vėliau buvo išplėsti, įtraukiant atitinkamas žmogiškųjų išteklių sistemas (Miles, Snow 1984), o konkurencinių strategijų tipus naudojo mokslininkai, siekiantys apibrėžti specifines žmogiškųjų išteklių strategijas (Wright, Snell 1991).

Ankstyvosios pastangos susieti strategijos kaip tikslo užimti tam tikrą poziciją rinkoje idėją su žmogiškųjų išteklių valdymu lėmė nuomonė, kad specifiniams organizaciniais tikslams pasiekti reikalinga atitinkama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Tačiau, anot Tyson, pastangos susieti arba rasti „atitikimą“ tarp pagrindinių verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų yra nepakankamai pagrįstos. Autoriaus nuomone, „generinės“ strategijos yra gana silpna koncepcija, nes įmonės gali konkuruoti sąnaudomis vienu produktų rinkoje, o kitų – siekti diferenciacijos arba vienoje rinkose veikti kaip analizuotojai, o kitose – kaip gynėjai (Tyson 1997).

Kita vertus, išteklių teorijos plėtojimas strateginio valdymo literatūroje paskatino perkelti dėmesį nuo išorinių veiksmų, tokių kaip pozicija pramonės šakoje, į vidinius įmonės išteklius, kurie neabejotinai tampa įmonės konkurencinio pranašumo priežastimi. Tai savo ruožtu paskatino mokslininkus tvirtinti, kad žmonės yra strategiškai svarbūs įmonės sėkmei (Wright *et al.* 2001).

Labai dažnai terminai „strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas“ ir „žmogiškųjų išteklių strategija“ vartojami kaip pakeičiantys vienas kitą, tačiau juos visgi reikėtų atskirti.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas bendru požiūriu į žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą, atsižvelgiant į organizacijos ketinimus ir pasirinktą veiklos kryptį. Pavyzdžiui, Miller nuomone, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra „sprendimai ir veiksmai, susiję su personalo valdymu visais verslo lygmenimis bei susiję su strategijų, orientuotų į ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimą, įgyvendinimą“ (Miller 1987). Tokiu būdu strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas orientuojasi į ilgalaikes personalo problemas, kurios yra organizacijos strateginio valdymo proceso dalis. Paskui priimami sprendimai, kurie suformuoja adaptuojamus organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo modelius ir apibrėžia sritis, kuriose turi būti parengtos specifinės žmogiškųjų išteklių strategijos. Tai apima makroproblemas, susijusias su struktūra, vertybėmis, kultūra, kokybe, rezultatais, kompetencijomis ir vadovų vystymusi.

Žmogiškųjų išteklių strategijos orientuojasi į specifinius organizacijos ketinimus, t. y. kas turėtų būti padaryta ir kas turėtų būti keičiama. Anot Schuler ir Walker (1990), žmogiškųjų išteklių strategija yra procesų ir veiksmų sistema, kuria bendrai naudojasi žmogiškųjų išteklių ir vidurinės grandies vadovai, siekdami išspręsti su personalu susijusias verslo problemas. Kiti mokslininkai pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių strategija – tai procesas, integruojantis skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo analizės lygmenis. Todėl žmogiškųjų išteklių strategijos proceso tikslas – rasti būdus, padedančius valdyti personalą ir prisidedančius prie organizacinių tikslų siekimo (Tyson 1997). Taigi problemos, kurias sprendžia šios strategijos, turi užtikrinti, kad organizacija turės žmones, kurių jai reikia, mokymus, motyvavimą, atlygį, lankstumą, komandinį darbą ir stabilius darbuotojų santykius. Tai yra pagrindinės problemos, kurios palengvina sėkmingą korporacijos ar verslo strategijos realizavimą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimas prasideda nuo valdymo filosofijos ir esminių verstybių, kurios pabrėžia darbuotojų kaip konkurencinio pranašumo šaltinio svarbą (Adekola *et al.* 2008; Korsakienė *et al.* 2008). Mokslinėje literatūroje analizuojami skirtingi ryšių tipai, kurie susiklosto tarp žmogiškųjų išteklių vadovų bei įmonės aukščiausiojo lygio vadovų (Lado, Wilson 1994; Bae, Lawler 2000). Neatsitiktinai, kai aukščiausiojo lygio vadovai žmogiškąjį kapitalą laiko konkurencinio pranašumo priežastimi, siekiama sukurti tokius ryšius su žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, kurie apibūdinami kaip integruojantys, visiškai integruoti arba abipusiai. Tokiu būdu žmogiškųjų išteklių vadovai turės didesnę įtaką rengiant įmonės verslo strategiją.

Apibendrinant galima teigti, kad ryšys tarp strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir žmogiškųjų išteklių strategijų yra panašus į ryšius tarp strateginio valdymo ir korporacijos ar verslo strategijų. Tiek „strateginis žmogiškųjų išteklių

valdymas“ ir „strateginis valdymas“ yra terminai, apibūdinantys požiūrį, kurį gali pasirinkti aukščiausiojo lygio vadovai, orientuodamiesi į ilgalaikes problemas bei numatydami ilgalaikę kryptį. Žmogiškųjų išteklių ir korporacijos arba verslo strategijos gali būti šio požiūrio rezultatas, kuris detaliam numato organizacijos ketinimus spręsti pagrindines problemas, parinkti tam tikras funkcijas ar veiklas. Visgi reikia pažymėti, kad strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija apima ir bendrą požiūrį, parodo šį požiūrį specifinių žmogiškųjų išteklių strategijų forma.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir verslo strategijos sąveika

Geriausia praktika, strateginė sinergija, atitikimas ir integracija yra pagrindinės koncepcijos, pasitaikančios žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje.

Pažymėtina, kad mokslinėje literatūroje buvo pasiūlyta nemažai strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo modelių, kuriais siekta susieti žmogiškuosius išteklius su įmonės rezultatais. Šie modeliai grupuojami į geriausios praktikos modelius ir geriausio atitikimo modelius.

Kai kurių autorių nuomone, egzistuoja geriausia praktika, pagrįsta septyniais principais, kuri yra universali taikymo atžvilgiu (Cooke 2001). Tokiu būdu nemažai mokslinių tyrimų, susijusių su žmogiškųjų išteklių strategija, nustatė, kad egzistuoja geros žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos sistema, tinkama visose situacijose (Becker, Gerhart 1996; Delery, Doty 1996). Geriausia praktika išreiškia pastangas sukurti kompanijoje žmogiškąjį kapitalą, siekiant turėti konkurencinį pranašumą lemiančius išteklius (Becker, Gerhart 1996; Lado, Wilson 1994; Youndt *et al.* 1996). Praktikos, orientuotos į žmogiškąjį kapitalą, apima vidinę darbo rinką, visapusišką mokymą, rezultatų vertinimo taikymą personalo vystymui ir nešališkas atlygio sistemas (Delaney, Huselid 1996).

Kiti autoriai abejoja iškelta universalumo teorija. Todėl buvo pasiūlyti „geriausio atitikimo“ modeliai (Miles, Snow 1984; Wright, McMahan 1992; Youndt *et al.* 1996; Delery 1998; Wright, Snell 1998).

Wood akcentuoja žmogiškųjų išteklių valdymo politikų integraciją, jei norima, kad jos veiktų efektyviai. Todėl žmogiškųjų išteklių praktikos turi būti nuoseklios ir papildančios viena kitą, jos turi atitikti kitas sistemas organizacijoje, taip pat turi atitikti verslo arba konkurencinę organizacijos strategiją ir būti suderinta su aplinka, kurioje veikia organizacija (Wood 1999).

Vėliau Delery ir Doty (1996) geriausius atitikimo modelius sugrupavo į pagrįstus atsitiktinumų požiūriu ir konfigūraciniu požiūriu. Todėl nemažai tyrimų orientavosi į nuostatą, numatančią, kad įmonės pasirenka žmogiškųjų išteklių strategiją, geriausiai atitinkančią verslo strategiją, įmonės politikas, procedūras bei bendrą požiūrį į verslą (Becker, Gerhart 1996; Delery, Doty 1996; Jackson *et al.* 1989). Vis

dėlto laikoma, kad atsitiktinumų teorijos, darančios priedaidas, jog žmogiškųjų išteklių strategijos yra orientuotos į žmogiškojo kapitalo vystymą, nors ir buvo patvirtintos, tačiau akivaizdžiai yra ribotos (Fields *et al.* 2000). Be to, kai kurie autoriai mano, kad atsitiktinumų teorija pagrįsti modeliai yra arba labai siauri ir fokusuojasi į vieną situacinį veiksni, tokį kaip verslo strategija (Schuler, Jackson 1987) ar įmonės kapitalo intensyvumas (Richard, Brown Johnson 2001), arba yra labai platūs ir į patį modelį įtraukia daug situacinių veiksnių (Jackson, Schuler 1995; Tayeb 1995).

Kadangi strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas iš esmės yra pagrįstas nuostata, kad įmonė privalo suderinti savo žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, kad pasiektų verslo tikslus, moksliniai tyrimai orientavosi iš esmės į dvi „atitikimo“ formas, t. y. vertikalią ir horizontalią (Wright, McMahan 1992). Horizontalus atitikimas reiškia žmogiškųjų išteklių praktikos suderinimą į nuoseklią praktiką, kurios palaiko viena kitą, sistemą. Vertikalus atitikimas reiškia žmogiškųjų išteklių praktikos suderinimą su specifiniu organizacijos kontekstu. Teigiama, kad nors būta empirinių tyrimų, kuriais siekiama nustatyti abiejų „atitikimo“ formų efektyvumą, yra gana mažai empirinių įrodymų apie tokio suderinimo būtinumą ar naudą (Delery 1998).

Anot Jackson ir Schuler (1995), žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tyrimai neadekvačiai vertina pagrindinių veiksnių, apibūdinančių organizacijos kontekstą, įtaką. Veiksniai, kurie lemia žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pasirinkimą ir poveikį, apima įmonės dydį ir amžių, augimo tempus, technologiją ir pramonės šaką, nacionalinę kultūrą, įstatymus, reguliavimą ir darbo rinkas (Fields *et al.* 2000). Ignoruojant šiuos veiksnus galimos specifinės klaidos naudojamoose žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų modeliuose (Becker, Gerhart 1996).

Fundamentali problema, kuri susijusi su žmogiškųjų išteklių valdymu, kelia klausimą – ar žmogiškųjų išteklių valdymas nuosekliai seka organizacinę strategiją ar turėtų būti laikomas atskira strategija. Kai žmogiškųjų išteklių strategija kuriama pagal verslo strategiją, toks požiūris laikomas tradiciniu bei įvardijamas žmogiškųjų išteklių suderinimu. Tokiu atveju žmogiškieji ištekliai dažnai įgauna instrumentinį pobūdį, ir dažniau fokusuojamasi į tradicinio personalo valdymo elementus.

Kita vertus, labai dažnai konceptualūs strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai iškelia prielaidą apie egzistuojančius linijinius ryšius tarp atskirų modelio sudedamųjų dalių (Boselie *et al.* 2001). Pavyzdžiui, strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, kuriuos pasiūlė Becker *et al.* (1997), numato, kad verslo ir strateginės iniciatyvos yra pagrindas formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, darančias įtaką personalo įgūdžiams ir motyvacijai, taip pat darbo vietų projektavimui ir darbo struktūroms. Šios sistemos lemia kūrybingumą, produktyvumą ir savarankiškas pastangas, kurios savo ruožtu lemia geresnius

organizacinius rezultatus. Tačiau kai kurie autoriai teigia, kad strateginiai žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai Europos šalyse, išgyvenusiose transformacijų laikotarpį, turėtų apimti žmogiškųjų išteklių kontekstą, žmogiškųjų išteklių veiklas ir žmogiškųjų išteklių rezultatus bei pačios įmonės rezultatus, taip pat tam tikrus veiksnus, kurie yra specifiniai šioms šalims (Zupan, Kaše 2005).

Pažymėtina, kad yra išreikštas kritiškas požiūris į tai, kad mokslinėje literatūroje normatyvinių modelių skaičius viršija konceptualių ir empirinių modelių skaičių (Truss, Gratton 1994). Kita vertus dauguma modelių, pagrįstų pagrindine linijine struktūra, išlieka statiški ir ignoruoja inertiškus veiksnus, iškraipiančius ryšius tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir kompanijos rezultatų (Huselid, Becker 1996). Todėl vidiniam šių statiškų strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo modelių pagrįstumui grėsmę kelia tai, kad tam tikra žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka įmonės rezultatams gali būti ilgalaikė. Laikomasi nuomonės, kad priežasties problemos nebuvo tinkamai patvirtintos empiriškai (Wright *et al.* 2001), todėl pagrindiniame strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelyje išlieka atvirkščio priežastingumo klausimas, teigiantis, kad aukštus rezultatus pasiekusios kompanijos investuoja daugiau į žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą ir sukuria kompleksiškesnes žmogiškųjų išteklių veiklas.

Remiantis kitu požiūriu, strategijos formulavimas nėra linijinis, analitinis procesas, o pati strategija susiformuoja sintetinio proceso, kurį skatina daugybė tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių, metu. Toks „procesinis“ požiūris teigia, kad strategijos susiformavimą palengvina specifinės darbuotojų kompetencijos. Šias kompetencijas sukuria aiški žmogiškųjų išteklių strategija, kuri formuoja verslo strategijos vystymąsi. Mokslinėje literatūroje šis aspektas įvardijamas kaip žmogiškųjų išteklių įgalinimas, nes verslo strategija yra adaptuojama per darbuotojų kompetencijas, kurias sukuria žmogiškųjų išteklių strategija.

Visgi tiek suderinimo, tiek įgalinimo aspektai vaidina atitinkamą vaidmenį. Kitaip tariant, sąveika tarp verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijos yra pasikartojantis procesas, kurio metu atsiranda šios strategijos. Todėl laikoma, kad šios strategijos yra ne planavimo, bet mokymosi procesas (Hoogervorst *et al.* 2002).

4. Lietuvos telekomunikacines paslaugas teikiančių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų rengimo tyrimas

Siekiant išsiaiškinti, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo problema yra sprendžiama įmonių lygmeniu, buvo pasirinktos telekomunikacines paslaugas teikiančios įmonės. Tyrimo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimą telekomunikacines paslaugas teikiančiose įmonėse, akcentuojant strategijos

rengimo eigą bei problemas. Tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas.

Respondentai tyrimui atrinkti naudojant atsitiktinę atranką. Elektroniniu paštu ir tiesiogiai buvo apklausta 131 organizacija. Apklausa vyko 2008 metų kovo–gegužės mėnesiais.

Didžiausią respondentų dalį sudarė vidutinės (49 proc.) įmonės. Smulkios ir stambios įmonės sudarė mažesnę dalį, t. y. 27 proc. ir 24 proc. Tyrimo paklaida yra 5 proc., todėl galima teigti, kad apklausos rezultatai statistiškai yra patikimi.

Atlikus Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus įmonių anketinę apklausą, nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją rengia tik 15 proc. apklaustų įmonių. Pažymėtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją rengia ir joje numatytas priemonės realizuoja didesnę darbuotojų skaičių turinčios organizacijos, kuriose darbuotojų skaičius svyruoja nuo 50 iki 249 arba yra didesnis.

Pažymėtina, kad tirtose telekomunikacijų sektoriaus įmonėse galutinį sprendimą dėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo ir įgyvendinimo priima aukščiausio lygio organizacijos vadovai, įvertinę personalo skyriaus vadovų teikiamus pasiūlymus dėl strategijos rengimo poreikio ir turinio (47 proc.) (žr. lentelę). Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimą, reikia pažymėti, kad atsakomybė už šiuos procesus daugiausia tenka organizacijos personalo skyriaus vadovams. Šio sektoriaus įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymo strategija rengiama kartu su bendra organizacijos strategija ir yra jos sudėtinė dalis, numatanti pagrindinius su darbuotojų valdymu susijusius principus (47 proc.). Atitinkamai 32 proc.

respondentų nurodė, kad bendra organizacijos strategija ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija rengiamos vienu metu ir yra priklausomos viena nuo kitos. 21 proc. respondentų nurodė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija rengiama nepriklausomai nuo bendros organizacijos strategijos (žr. lentelę).

Tyrimo metu nustatyta, kad daugelis telekomunikacijų sektoriaus įmonių (53 proc.) nesupažindina darbuotojų su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, t. y. pristato darbuotojams tik pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus.

Atliktas tyrimas parodė, kad įmonės, rengiančios žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją tik iš dalies vadovaujasi strategijos rengimo etapais (1 pav.). Atitinkamai priemonių visuma strategijai rengti ir realizuoti nėra aiški, todėl strategija neišreiškia pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatų.

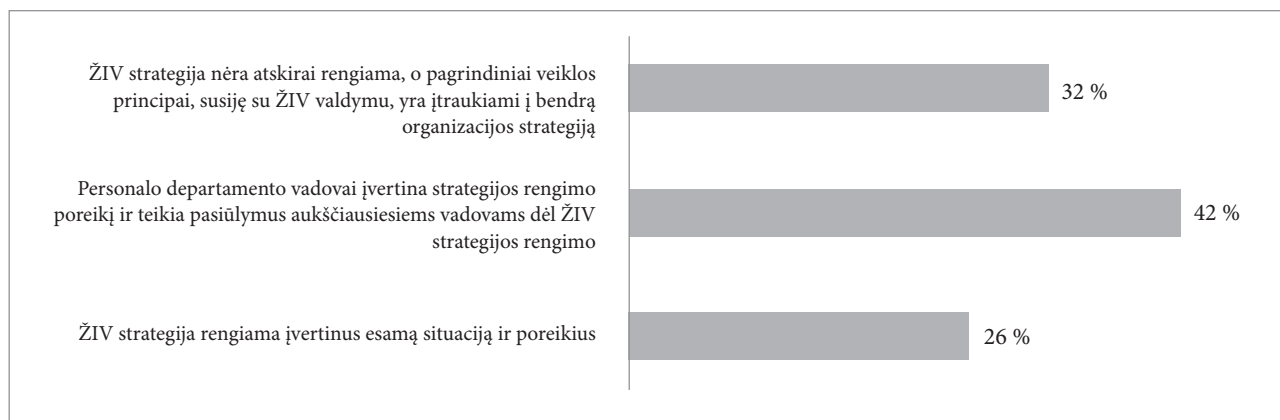
Telekomunikacijų sektoriaus įmonės periodiškai peržiūri ir koreguoja žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir dažniausiai tai daro kartą per metus (47 proc.). Toks strategijos peržiūros periodiškumas yra laikomas optimaliu, o rečiau arba dažniau strategija gali būti peržiūreta, jei kyla poreikis ją koreguoti. Už strategijos peržiūrą ir koregavimą atsakingi aukščiausio lygio vadovai, kurie su žmogiškųjų išteklių vadovais įvertina strategijos koregavimo poreikį ir atlieka koregavimo veiksmus (63 proc.). Šiuo atveju personalo skyriaus vadovai nėra savarankiškai priimdami sprendimą dėl strategijos pokyčių, nes strategijos rengimas priskirtinas prie organizacijos aukščiausiosios vadovybės uždavinių.

Akcentuotina, kad iš visų apklaustųjų tik 16 proc. respondentų nurodė, kad įmonėse žmogiškųjų išteklių valdy-

Lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos (ŽIV) rengimo ir realizavimo aspektai

Table. The aspects of development and implementation of human resource management (HRM) strategy

| Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos (ŽIV) rengimo ir realizavimo aspektai | Atsakiusių respondentų skaičius, proc. |
|--|--|
| 1. Strategijos rengėjai: | |
| – Personalo vadovai kartu su aukščiausiosios grandies vadovais | 26 |
| – Aukščiausiosios grandies vadovai pasitarę su personalo vadovais | 47 |
| – Tik aukščiausiosios grandies vadovai | 11 |
| – Tik personalo vadovai | 16 |
| 2. ŽIV strategijos ryšys su bendrąja organizacijos strategija: | |
| – ŽIV ir bendra strategija priklauso viena nuo kitos | 32 |
| – ŽIV strategija yra bendros strategijos dalis | 47 |
| – ŽIV strategija rengiama nepriklausomai nuo bendros organizacijos strategijos | 21 |
| 3. Personalo supažindinimas su ŽIV strategija: | |
| – Susipažinę su realizuojama ŽIV strategija | 26 |
| – Nesusipažinę, bet žino pagrindinius ŽIV strategijos principus | 53 |
| – Susipažinę, nes įtraukiami į ŽIV strategijos realizavimą | 21 |



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo procesas

Fig. 1. The process of human resource management strategy development

mo veiklos rezultatai analizuojami kartu su bendros strategijos rezultatais (2 pav.). Dauguma respondentų (58 proc.) analizuoja tik su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių veiklų (atranka, vertinimas ir pan.) rezultatus.

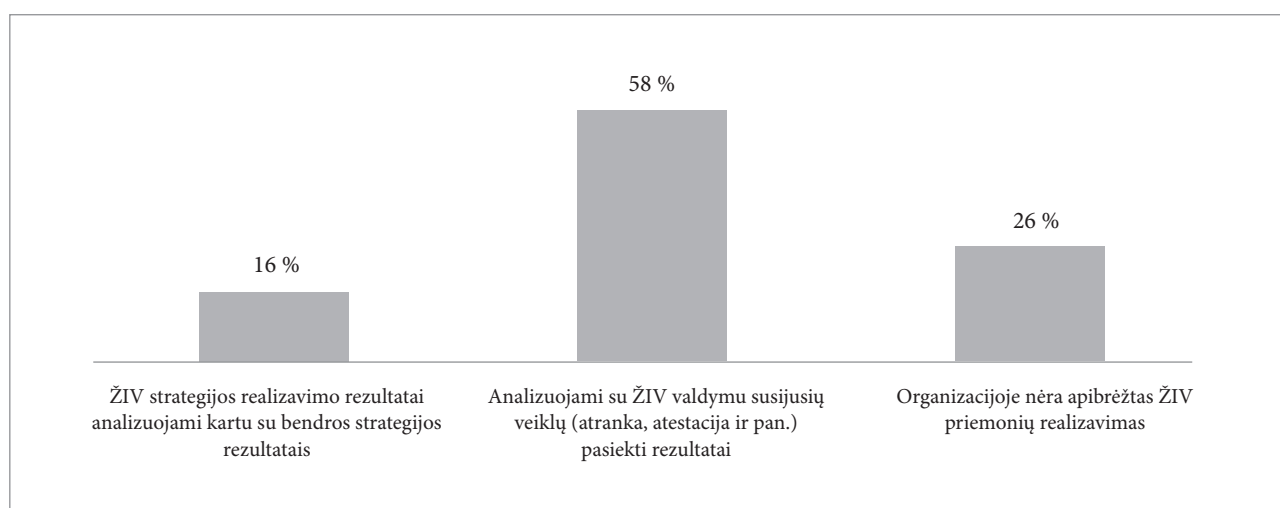
Respondentų buvo prašoma nurodyti kliūtis, dėl kurių organizacijose nerengiama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Pažymėtina, kad daugiausia respondentai nurodė darbuotojų elgseną (27 proc.) ir vadovų nuostatą dėl strategijos rengimo (34 proc.). Šias kliūtis galima sąlygiškai susieti su pačia organizacija arba priskirti prie apimančių individo subjektyvų suvokimą.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma telekomunikacijų sektoriaus įmonių suvokia žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos būtinybę, tačiau dėl tam tikrų priežasčių, susijusių tiek su vadovų nuostatomis, tiek su darbuotojų

elgsenos aspektais, tokia strategija nėra atskirai rengiama ir užfiksuojama. Atitinkamai įmonių parengtos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos neatspindi pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatų, todėl apie jų efektyvumą ir teigiamą įtaką organizacijos veiklai kalbėti sudėtinga.

5. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo sistema

Tyrimo metu įvardytos problemos (strategijos nebuvimas siejamas su vadovų nuostatomis ir pačių darbuotojų elgsena; nėra sisteminio su darbuotojų valdymu susijusių priemonių realizavimo bei priemonių įgyvendinimo rezultatų vertinimo metodikos, nevertinamas iškeltų tikslų pasiekimo lygis), dėl kurių dauguma telekomunikacijų sek-



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos realizavimo procesas

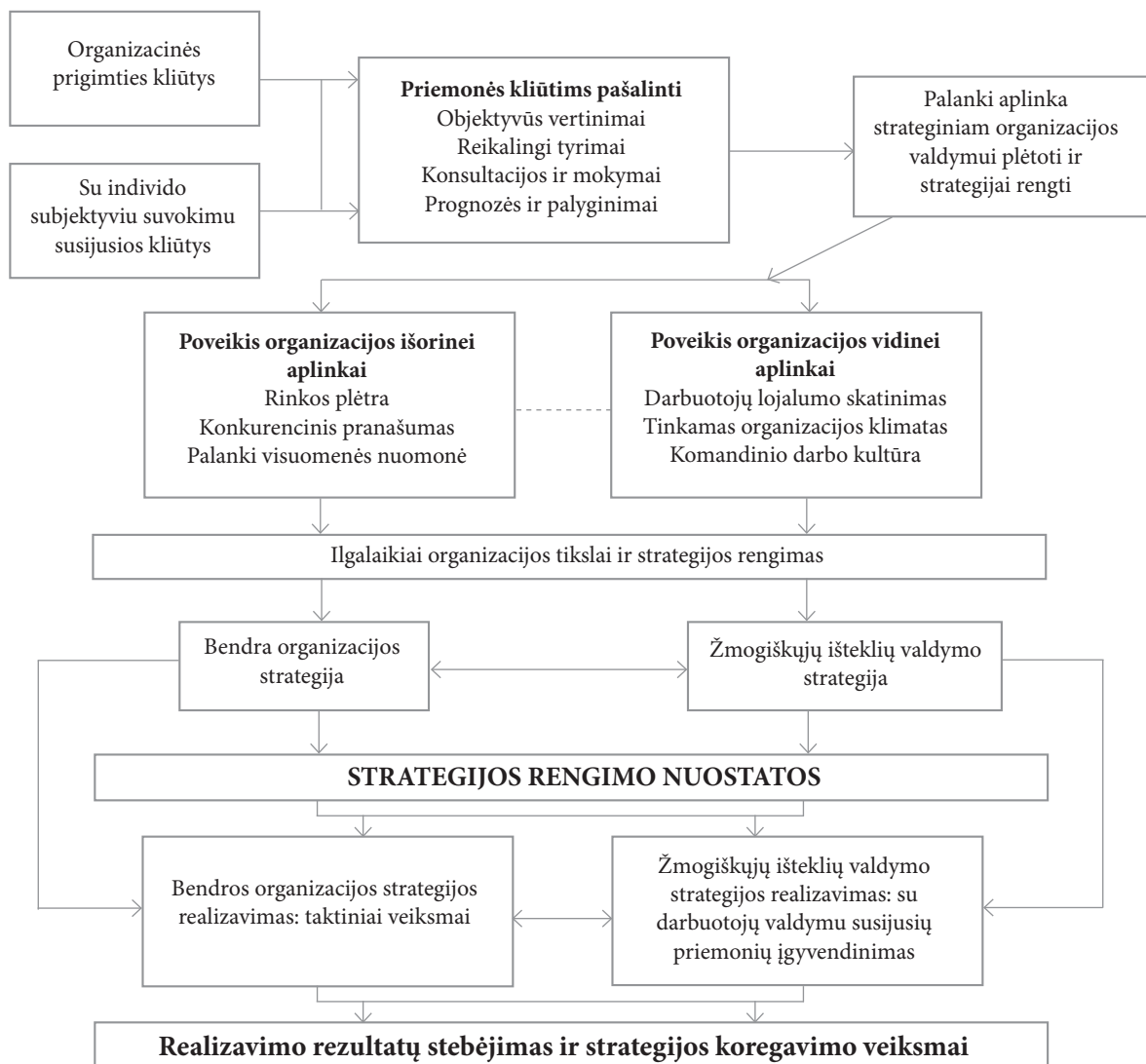
Fig. 2. The implementation process of human resource management strategy

toriaus organizacijų neskiria ypatingo dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai, trukdo organizacijoms siekti ilgalaikių tikslų. Galima teigti, kad daugiau orientuojamasi į trumpalaikius tikslus, o strateginiam valdymui neskiriama pakankamai dėmesio. Tačiau siekiamos ne tik įsitvirtinti rinkoje, bet ir toliau augti, organizacijos turi spręsti su ilgalaikiais tikslais susijusius klausimus, o šiuo atveju ypač aktualus tampa žmogiškasis veiksnys. Tinkamas, į ilgalaikę perspektyvą nukreiptas darbuotojų valdymas suteiktų postūmį kryptingai rinkos plėtrai, efektyvių technologijų diegimui ir tinkamam darbuotojų turimui galimybių išnaudojimui.

Minėtų problemų sprendimui reikalingos priemonės turi būti ilgalaikio pobūdžio, o jų parinkimas turi atitinkamai užtikrinti įgyvendinimo efektyvumą. 3 pav. pateikta autorių parengta schema, sudaranti prielaidas efektyviai spręsti tyri-

mo metu nustatytas problemas. Išvardytoms problemoms spręsti tikslinga sudaryti palankią aplinką, ypač akcentuojant vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių poveikį kuriant ir įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Pažymėtina, kad darbuotojams suvokiant ilgalaikius tikslus ir būdus jiems pasiekti, organizacijoje efektyviau vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje turėtų atsispindėti ir darbuotojų lojalumą formuojantys veiksniai, tarp kurių svarbią vietą užimtų objektyvi darbuotojų atlyginimo sistema, teisės normų reikalavimų vykdymas, saugaus darbo ir socialinių garantijų užtikrinimas. Šie akcentai yra susiję su strategijos realizavimo priemonėmis, todėl turi būti aiškiai apibrėžti ir atvirai pateikiami organizacijoje dirbantiems darbuotojams.



3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo schema (parengta autorių)

Fig. 3. The chart of human resource management strategy development (proposed by authors)

Atskiros strategijos realizavimo priemonės turi turėti tikslus, apimti realizavimo būdus ir rezultatų vertinimo metodus. Šios realizavimo priemonės susijusios tarpusavyje ir lemia siektinus rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo reikšmės suvokimas neužtikrina kryptingo ilgalaikių tikslų šioje srityje įgyvendinimo. Telekomunikacijų sektoriaus įmonėms, pašalinus kliūtis, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimu, suformuojamos sąlygos strategijai rengti. Tai leistų teigiamai paveikti darbinę organizacijos atmosferą, skatintų korporacinės kultūros ir organizacijos teigiamo įvaizdžio formavimąsi.

6. Išvados

1. Teoriniuose šaltiniuose pateikti terminai „strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas“ ir „strateginis valdymas“ apibūdina požiūrį, kurį gali pasirinkti aukščiausio lygio vadovai, orientuodamiesi į ilgalaikes problemas bei numatydami ilgalaikę kryptį. Žmogiškųjų išteklių ir korporacijos arba verslo strategijos gali būti šio požiūrio rezultatas, kuris detaliam numato organizacijos ketinimus spręsti pagrindines problemas, parinkti tam tikras funkcijas ar veiklas. Visgi reikia pažymėti, kad strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija apima ir bendrą požiūrį, parodo šį požiūrį specifinių žmogiškųjų išteklių strategijų forma.

2. Teoriniuose šaltiniuose išskiriamas ryšys tarp strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir žmogiškųjų išteklių strategijų yra panašus į ryšius tarp strateginio valdymo ir korporacijos ar verslo strategijų. Verslo ir strateginės iniciatyvos yra pagrindas formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, darančias įtaką personalo įgūdžiams ir motyvacijai, taip pat darbo vietų projektavimui ir darbo struktūroms. Šios sistemos lemia kūrybingumą, produktyvumą ir savarankišką pastangas, kurios savo ruožtu lemia geresnius organizacinius rezultatus.

3. Teorinių koncepcijų analizė rodo, kad strategijos formulavimas nėra linijinis, analitinis procesas, o pati strategija susiformuoja sintetinio proceso, kurį skatina daugybė tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių, metu.

4. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad dauguma telekomunikacijų sektoriaus įmonių suvokia žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos būtinybę, tačiau dėl tam tikrų priežasčių, susijusių tiek su vadovų nuostatomis, tiek su darbuotojų elgsenos aspektais, tokia strategija nėra atskirai rengiama ir užfiksuojama. Atliktas tyrimas parodė, kad įmonės, rengiančios žmogiškųjų išteklių strategiją, tik iš dalies vadovaujasi strategijos rengimo modeliais, t. y. žmogiškųjų išteklių valdymo strategija rengiama kartu su bendra organizacijos strategija ir yra sudėtinė jos dalis. Atitinkamai priemonių strategijai rengti ir realizuoti

visuma nėra aiški, todėl strategija neatspindi pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatų.

5. Tyrimo metu įvardytos problemos (strategijos nebuvimas siejamas su vadovų nuostatomis ir pačių darbuotojų elgsena; nėra sisteminio su darbuotojų valdymu susijusių priemonių realizavimo bei priemonių įgyvendinimo rezultatų vertinimo metodikos, nevertinamas iškeltų tikslų pasiekimo lygis), dėl kurių telekomunikacijų sektoriaus organizacijų dauguma neskiria ypatingo dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai.

6. Telekomunikacijų sektoriaus įmonėms, pašalinus žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo kliūtis, atsiranda palanki aplinka žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai rengti. Strategijai rengti siūloma vadovautis pateikta formavimo schema, kuri išreiškia sisteminę organizacijos valdymą, turi aiškius tarpusavio sąveikos ryšius.

Literatūra

- Adekola, A.; Korsakienė, R.; Tvaronavičienė, M. 2008. Approach to innovative activities by Lithuanian companies in the current conditions of development, *Technological and Economic Development of Economy* 14(4): 595–611. doi:10.3846/1392-8619.2008.14.595-611.
- Bae, J.; Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal* 43(3): 502–517. doi:10.2307/1556407.
- Becker, B.; Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal* 39: 779–801. doi:10.2307/256712.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Pickus, P. S.; Spratt, M. F. 1997. HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management* 36(1): 39–47. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X.
- Boselie, P.; Paauwe, J.; Jensen, P. 2001. Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, *International Journal of Human Resource Management* 12(7): 1107–1125. doi:10.1080/09585190110068331.
- Cooke, F. L. 2001. Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? *International Journal of Management Review* 3(4): 321–339. doi:10.1111/1468-2370.00071.
- Delaney, J. T.; Huselid, M. A. 1996. The Impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal* 39: 949–969. doi:10.2307/256718.
- Delery, J. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research, *Human Resource Management Review* 8(3): 289–300. doi:10.1016/S1053-4822(98)90006-7.
- Delery, J.; Doty, D. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal* 39: 802–835. doi:10.2307/256713.

- Devanna, M. A.; Fombrun, Ch.; Tichy, N. 1981. Human resource management: a strategic perspective, *Organizational Dynamics* 9(3): 51–67. doi:10.1016/0090-2616(81)90038-3.
- Fields, D.; Chan, A.; Akhtar, S. 2000. Organizational context and human resource management strategy: a structural equation analysis of Hon Kong firms, *Human Resource Management* 11(2): 264–277. doi:10.1080/095851900339864.
- Hoogervorst, H. A. P.; Koopman, P. L.; Flier, H. 2002. Human resource strategy for the new ICT-driven business context, *International Journal of Human Resource Management* 13(8): 1245–1265. doi:10.1080/09585190210149501.
- Huselid, M. A. and Becker, B. E. 1996. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link, *Industrial Relations* 35(3): 400–422. doi:10.1111/j.1468-232X.1996.tb00413.x.
- Jackson, S.; Schuler, R.; Rivero, J. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology* 42(4): 727–786. doi:10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x.
- Jackson, S.; Schuler, R. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology* 46: 237–264. doi:10.1146/annurev.ps.46.020195.001321.
- Korsakienė, R.; Tvaronavičius, V.; Mačiulis, A. 2008. Ryšių su klientais valdymas nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(3): 190–198. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.190-198.
- Lado, A. A.; Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review* 19: 699–727. doi:10.2307/258742.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics* Summer: 36–52. doi:10.1016/0090-2616(84)90030-5.
- Miller, P. 1987. Strategic industrial relations and human resource management – distinction, definition and recognition, *Journal of Management Studies* 24(4): 347–361. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00450.x.
- Richard, O. C.; Brown Johnson, N. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *International Journal of Human Resource Management* 12(2): 299–310. doi:10.1080/09585190010015105.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive* 1(3): 207–219.
- Schuler, R. S.; Walker, J. W. 1990. Human resources strategy: focusing on issues and actions, *Organizational Dynamics* 9(1): 18–32.
- Tayeb, M. 1995. The competitive advantage of nations: the role of HRM and its socio-cultural context, *International Journal of Human Resource Management* 6(3): 588–605.
- Truss, C. and Gratton, L. 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach, *International Journal of Human Resource Management* 5(3): 663–686.
- Tyson, S. 1997. Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance, *International Journal of Human Resource Management* 8: 277–290. doi:10.1080/095851997341649.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W.; Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal* 39(4): 836–866. doi:10.2307/256714.
- Walker, K. 1978. Linking human resource planning and strategic planning, *Human Resource Planning* 1: 1–18.
- Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm, *Journal of Management* 27: 701–721. doi:10.1177/014920630102700607.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management* 18: 295–320. doi:10.1177/014920639201800205.
- Wright, P. M.; Snell, S. A. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management, *Human Resource Management Review* 1(3): 203–225. doi:10.1016/1053-4822(91)90015-5.
- Wright, P. M.; Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review* 23(4): 756–772. doi:10.2307/259061.
- Wood, S. 1999. Getting the measure of the transformed high performance organization, *British Journal of Industrial Relations* 37: 391–417. doi:10.1111/1467-8543.00134.
- Zupan, N.; Kaše, R. 2005. Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia, *International Journal of Human Resource Management* 16(6): 882–906.

Asta STANKEVIČIENĖ. Associate Professor of Department of Enterprise Economics and Management, Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: personnel management, management and administration, labour market policy, unemployment prevention.

Renata KORSAKIENĖ. Associate Professor of Department of Enterprise Economics and Management, Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: strategic management, innovation management, change management.

Aušra LIUČVAITIENĖ. Doctor of Economics. Department of Enterprise Economics and Management, Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: evaluation of competitive ability, strategic management.