MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

MIRGA MAČIONYTĖ

Viešųjų ryšių vadybos magistro studijos

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS ĮMONĖS „AURIGA“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Magistrinio darbo vadovas:

Doc. dr. Gintarė Žemaitaitienė

Vilnius, 2018

TURINYS

ĮVADAS 5
1. EFEKTYVUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS 8
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata ir tendencijos 8
1.2. Efektyvus ir veiksmingas valdymas 12
1.3. Efektyvumo vertinimo teorinis pagrindimas 15
1.4. Technologijų sąsaja su žmogiškuoju kapitalu 18
1.5. Pirmojo skyriaus apibendrinimas 21
2. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA IR TAIKYMAS 22
2.1. Inovacijų samprata 22
2.2. Inovacijos veiklos procese 24
2.3. Informacinių technologijų vystymasis ir plėtra 25
2.4. Informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme 28
2.5. Antrojo skyriaus apibendrinimas 31
3. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO ĮMONĖS „AURIGA“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME ATVEJIS 32
3.1. Įmonės charakteristika 32
3.2. Personalo skyriaus strategija ir viešieji ryšiai 33
3.3. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo tyrimo organizavimas ir metodologija 35
3.4. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo kiekybinio tyrimo rezultatų analizė 39
3.5. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo kokybinio tyrimo rezultatų analizė 48
3.6. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo tyrimų išvados 54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS 56
LITERATŪRA 59
SANTRAUKA 63
SUMMARY 65
PRIEDAI 67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė Nr. 1 Žmogiškųjų išteklių sąvokos 8
Lentelė Nr. 2 Organizacijos būklės vertinimas 10
Lentelė Nr. 3 Inovacijų sąvokos 23
Lentelė Nr. 4 Įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių skyriaus strategija 34
Lentelė Nr. 5 Instrumentarijaus kūrimo schema 37
Lentelė Nr. 6 Tyrime dalyvavusių respondentų statistika 38
Lentelė Nr. 7 ŽI skyriaus veiklos rezultatų vertinimas 44
Lentelė Nr. 8 Veiksniai sąlygojantys ŽI skyriaus efektyvumą 45
Lentelė Nr. 9 Respondenų nuomonių pasiskirstymas 47
Lentelė Nr. 10 Pirmojo interviu klausimo atsakymai 49
Lentelė Nr. 11 Respondentų nuomonės apie efektyvų ŽI valdymą 52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Pav. 1 Poveikio grandinė 14
Pav. 2 Efektyvios organizacijos stiprybės penkiose srityse. 17
Pav. 3 Technologijos – informacinės visuomenės kūrimo prielaidos 19
Pav. 4 Organizacijos investavimo į ŽI diagrama 39
Pav. 5 Organizacijos inovatyvumas 40
Pav. 6 ŽI skyriaus naudojamos IT 41
Pav. 7 ŽI skyriaus strategijos pažinimas 43
Pav. 8 ŽI skyriaus efektyvumas 45
Pav. 9 Priemonės ŽI skyriaus efektyvumui didinti 46

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas ir ištirtumas. Esminis organizacijų konkurencingumą lemiantis veiksnys yra toje organizacijoje dirbantys žmonės, dėl to žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena svarbiausių organizacijos veiklos krypčių. Tai yra ypač aktualu šalyse, neturinčiose didelių gamtinių ar kitokių išteklių, kuriose pagrindinis išteklius yra žmogiškasis kapitalas, kuriantis didžiausią pridėtinę vertę ir esantis svarbesnis už gamtos išteklius ar materialinį turtą, kitaip tariant, yra vertingiausias šiuolaikinės visuomenės išteklius, be kurio negali gyvuoti nė viena institucija (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014). Efektyviai veikiantis jis atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją ir yra pagrindinis inovacijų ir pažangos rodiklis, pasak JAV ekonomisto D. Greison „būtent žmogiškasis kapitalas, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“. O inovatyvių žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymas gali sąlygoti ir aukštesnį darbo našumą (Baranowsky, 2017).

Inovacijos ir informacinės technologijos didina ekonominę gerovę ir skatina socialinį progresą, todėl nuolat besikeičiančiame pasaulyje dėl vis atsinaujinančių informacijos srautų, inovacijos tampa kritiniu faktoriumi lemiančiu organizcijų stabilumą ir jų sėkmę. Žmogiškieji ištekliai ir inovacijos turi vis didesnę svarbą organizacijose, ypač augančio konkurencingumo aplinkoje, todėl aiški inovacijų strategija, aukščiausio lygio vadovų palaikymas ir įsitraukimas kartu su efektyviu procesu ir disciplinuotu geriausių praktikų taikymu yra svarbiausi žingsniai reikalingi globalioje rinkoje veikiančių ir konkuruojančių bendrovių sėkmingam gyvavimui (Cooper, 2013).

Informacinių technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdyme tyrimai pasaulyje vykdomi jau nuo aštuntojo dešimtmečio, nors tik paskutiniais dešimt metų buvo sulaukta daugiausiai publikacijų ir susidomėjimo. Internetas kartu su kompiuterinių programų galimybėmis ir efektyvumu, pakeitė visą verslo veiklą. Tuo pačiu plėsdamas organizacines ribas verslo procese, taip sudarydamas dar vieną iššūkį personalo valdymui. Šis „iššūkis“ dar vadinamas elektroniniais žmogiškaisiais ištekliais (Ghazzawi ir kt., 2014). Tokius žmogiškuosius išteklius tyrė šie užsienio šalių autoriai – Bondarouk (2011), Hooi (2006), Strohmeier (2007), Stone (2009) ir kiti. Lietuvoje šis reiškinys taip pat yra tyrinėjamas jau beveik du dešimtmečius, žmogiškuosius išteklius ir jų technologinį inovatyvumą tyrė tokie autoriai kaip, Baležentis, Bakanauskienė, Chlivickas, Stankevičienė, Bagdanavičius ir kt. Taip pat rašytos disertacijos panašia tema: Tvaronavičius, (2011), Paražinskaitė, (2014), bei magistriniai darbai: Lukauskienė (2007), Budrytė (2013).

Tad, keičiantis verslo aplinkai, atsirandant inovatyvioms, dinamiškoms ir sunkiai nuspėjamoms rinkoms, organizacijos irgi privalo keistis ir pradėti žiūrėti į savo verslo aplinką naujai, naudodamos efektyvias informacines programas kuo efektyvesnei personalo atrankai ir valdymui, o inovacijų siekimas, struktūrinis lankstumas ir efektyvi tarpdisciplininė komanda yra laikomi vienais pagrindinių sėkmės faktorių (Cooper, 2013).

Darbo temos naujumas. Bendrai žmogiškųjų išteklių valdymo tema yra sulaukusi daugybės tyrėjų dėmesio ir šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių valdymo tyrinėtojai tikina, kad lyderiaujančių organizacijų požiūris į inovacijas ar informacines technologijas yra gyvybiškai svarbus konkurencingumo pranašumui ir ilgalaikei sėkmei išlaikyti. Yra autorių tvirtinančių infomacinių technologijų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, tačiau nėra minima tikslingo inovatyvių programų pritaikymo konkrečioms įmonėms atsižvelgiant į jų tikslinį poreikį. Taigi šis darbas yra naujas tuo, kad tiria informacinių technologijų naudojimo įtaką konkrečios įmonės personalo skyriaus efektyvumui, todėl yra praktiškai pritaikomas ir aktualus šiai organizacijai bei kitoms organizacijoms kaip pavyzdys.

Darbo problema – Ar informacinės technologijos teigiamai veikia žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą tiriamoje organizacijoje?

Darbo objektas – Informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme.

Darbo tikslas – atlikti informacinių technologijų efektyvumo analizę įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus dokumentų analizę, atskleisti efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą;
2. Pasitelkus atliktą dokumentų analizę, aptarti informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių srityje;
3. Atliekant kiekybinį empirinį tyrimą atskleisti žmogiškųjų išteklių skyriaus darbo ir jų naudojamų inovatyvių programų taikymo ypatumus;
4. Empirinio kokybinio tyrimo pagalba atlikti įmonės „Auriga“ personalo skyriaus efektyvumo analizę;

Metodologija ir strategija. Darbe pasirinkta mišri metodologija: kiekybinio tyrimo metu atlikta anketinė skyriaus darbuotojų apklausa siekiant atskleisti technologijų taikymo ypatumus. Kilus poreikiui, darbuotojai ištirti ir kokybiškai, naudojant interviu metodą, siekiant sužinoti jų nuomones, paaiškinimą ir vertinimus skyriaus efektyvumo klausimu. Pasirinkta nuosekli (*angl. sequential explanatory*) strategija, kai pirmojo (kiekybinio) etapo metu siekiama analizuoti rezultatus, o paskui panaudoti juos

antrajam (kokybiniam) etapui atlikti. Ši strategija naudojama todėl, kad kokybiniai duomenys padeda paaiškinti ir išsamiau išdėstyti pradinius kiekybinius rezultatus, kurie atitinkamai padeda suformuoti kokybinius klausimus ir teisinga linkme nukreipia interviu procesą (Creswell, 2013).

Tyrimo metodai. Iškeltiems uždaviniams ir užsibrėžtam tikslui įgyvendinti darbe naudojami metodai:

- Teoriniai – dokumentų lyginamoji analizė, apibendrinimas;
- Empiriniai – duomenų rinkimo anketinė respondentų apklausa ir internetinis interviu;
- Duomenų apdorojimo – empirinių duomenų apdorojimas, analizė ir jų grafinis atvaizdavimas;

Darbą sudaro – įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis), bei priedai. *Pirmajame* skyriuje pateikiama efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė analizė: pristatoma žmogiškųjų išteklių valdymo samprata ir tendencijos, skirtumai tarp efektyvaus ir veiksmingo valdymo, bei aptariama technologijų sąsaja su žmogiškuoju kapitalu. *Antrajame* skyriuje aptariama informacinių technologijų įtaka ir taikymas: pristatoma inovacijų samprata bei informacinių technologijų vystymasis, taip pat atskleistas informacinių technologijų taikymas ŽI valdyme. *Trečiajame* skyriuje tiriamas informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejis atliekant empirinių kiekybinių ir kokybinių tyrimų rezultatų analizes, bei pateikiant išvadas.

Darbo apimtis– 66 puslapiai (be priedų). Darbe pateikta 11 lentelių, 9 paveikslai ir 2 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 73 šaltiniai.

Raktiniai žodžiai. Žmogiškieji ištekliai, efektyvus personalo valdymas, informacinės technologijos, IT taikymas.

1. EFEKTYVUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Šiame skyriuje bus pristatomos sąvokos žmogiškųjų išteklių valdymas ir efektyvumas. Atlikę dokumentų analizę, apibrėšime žmogiškųjų išteklių bei žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijas, aptarsime jų reikšmę įmonių valdymui, taip pat atskirsime efektyvumo ir veiksmingumo sampratas. Bus išanalizuotos žmogiškųjų išteklių tendencijos, jų raida ir socialiniai pokyčiai informacinės visuomenės aspektu. Taip pat bus aptarta technologijų sąsaja su žmogiškuoju kapitalu, bei efektyvumo vertinimo teorinis pagrindimas ir jo pritaikymas įmonės veiklos procesuose, siekiant efektyvaus ir našaus personalo skyriaus ir visos įmonės valdymo.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata ir tendencijos

Frazė žmogiškieji ištekliai (trump. ŽI) dažnai yra naudojama apibūdinti tiek žmones, kurie dirba organizacijoje, tiek organizacijos departamentą, kuris yra atsakingas už resusrsų, susijusių su darbuotojais, valdymą. Tradiciškai, žmogiškaisiais ištekliais (*angl. Human Resources/HR*) visuomet buvo laikomas intensyvus darbas „su popieriumi“ ir su mažai naujovių. Darbas, kurio metu priimami sprendimai dėl atlyginimų, samdomi ar atleidžiami darbuotojai, bei organizuojami įmonės renginiai. Tačiau pažvelgus giliau, ši pramonė sparčiai keičiasi ir įtraukia naujausių technologijų naudojimą, net jei šios technologijos nebuvo sukurtos konkrečiai žmogiškųjų išteklių valdymui.

Siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių sampratą, naudinga būtų apžvelgti kelių skirtingų autorių nuomones ir apibūdinimas, taip susidarysime platesnį požiūrį į tai, kas yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas (žr. Lentelė Nr.1).

Lentelė Nr. 1 Žmogiškųjų išteklių sąvokos

Autorius	Apibūdinimas
Lukoševičius, 2005	Žmogiškųjų išteklių vadyba – tai personalo integracija į bendrą kompanijos veiklą, planavimo, personalo vadybos teoriniai ir pan. klausimai.
Jovaiša, 2007	Tai kvalifikuotų žmonių turimų specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinai, kultūrinei veiklai, visuma.

Bratton, Gold, 2007	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai strateginis požiūris į darbo santykių valdymą, kuriame pabrėžiama, kad norint pasiekti konkurencinį pranašumą, būtina pasinaudoti žmonių galimybėmis.
Juodekienė, Fominienė, 2016	Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų.
Tracey, 2016	Žmogiškieji ištekliai, tai žmonės, kurie valdo organizaciją ir dirba joje.
Rouse, 2017	Žmogiškieji ištekliai, tai organizacijos darbuotojai, kuriuos akcentuojame kaip organizacijos turtą.
Heathfield, 2018	Žmogiškieji ištekliai, tai organizacinė funkcija, susidurianti su žmonėmis ir jų problemomis.

(Šaltinis sudarytas: autorės, remiantis įvairių autorių pateiktais apibrėžimais)

Taigi, žmogiškųjų išteklių apibrėžimas, iš esmės yra neatsiejamas nuo „valdymo“ sąvokos. Žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip vadybos mokslo tyrimo objektas, buvo pradėtas tyrinėti jau maždaug XX a. antrojoje pusėje. Kadangi valdymo sąvoka gali būti pritaikoma ir procesui, ir socialinei grupei, klasikinio valdymo teoretikai valdymą apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Remiantis šia koncepcija valdymas, pirmiausia, yra susijęs su organizacijos požiūriu į žmogų ir jos vidaus kultūra. Taip pat yra pabrėžiama, kad organizacija yra tikslinė miniatiūrinė visuomenė, turinti savitą valdžios ir politikos autonomiją. Žmogiškųjų išteklių valdymo mokslinė diskusija didžiaja dalimis susikoncentravo išsaiškinti ar vyksta kaita personalo vadyboje, o gal tai tik kitas istorinio personalo vadybos vystymosi etapas. Bet kuriuo atveju, ŽI vadybos evoliucija daro didelę įtaką socialiniems veiksniams ir valdymo aplinkai. Kadangi veiksmingas ir efektyvus personalo valdymas yra neatsiejamas siekiant tobulinti organizacijos veiklos kokybę.

Kiekvienai organizacijai žmonės yra labai svarbus išteklinio potencialo komponentas, užtikrinantis organizacijos veiklą ir valdymą. Net jei organizacijos valdymui yra būdingi kiti sėkmės veiksniai, žmonių ištekliams vistiek tenka svarbus vaidmuo. Realus veiksnys, leidžiantis įmonei užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą greitai kintančiose rinkose yra personalo gebėjimas laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Vasiliauskas, 2001). Organizacijoms judant naujovių link, kuriant naujas valdymo strategijas ir siekiant valdymo efektyvumo atsiranda poreikis analizuoti ir žmones kaip išteklius. Tačiau naujų strategijų įgyvendinimas visuomet skatina ženklius pokyčius, todėl dalis žmonių

gali jiems priešintis, kas virstų rimtu barjeru įmonių atsinaujinimui ir tobulėjimui. Žmonių išteklių analizė yra labai svarbi, jos metu turi būti įvertinama personalo sudėtis, profesinė kvalifikacija ir tarpusavio santykiai. Taip pat reikia įvertinti organizacijos kultūrą, gebėjimą valdyti pokyčius bei išanalizuoti įmonės politiką. Kalbant apie personalo strategiją, iš vienos pusės yra procesas, kurio eigoje yra formuojami organizacijos tikslai ir apibrėžiama jos misija, o kitoje pusėje yra procesas, kuris remiasi tuo, kaip organizacija panaudoja žmogiškuosius išteklius siekdama įgyvendinti iškeltus uždavinius (Shuler, 1998). Tad atliekant žmonių išteklių analizę organizacijoje dažniausiai būna keliami du pagrindiniai tikslai, apimantys tam tikrus aspektus, kurie padeda įvertinti organizacijos būklę (žr. Lentelė Nr. 2). Pirmiausia, būtina yra surinkti pagrindinę informaciją apie pačius žmones dirbančius įmonėje ir apie įmonės politiką šių žmonių atžvilgiu, vėliau svarbu yra išanalizuoti žmonių išteklių strategiją ir jos vaidmenį atsižvelgiant į bendrąją organizacijos strategiją.

Lentelė Nr. 2 Organizacijos būklės vertinimas

1. Informacija apie žmones ir politiką jų atžvilgiu:	2. Žmonių išteklių strategijos vaidmuo ir indėlis:
- Personalo skaičius ir darbuotojų kaita;	- Ryšys su bendrąja įmonės strategija;
- Personalo pasiskirstymas struktūroje;	- Svarbiausios charakteristikos;
- Struktūros, kontroliuojančios personalo veiklą;	- Tarpusavio suderinamumas;
- Specifinės paskirties komandų panaudojimas;	- Žmonių išteklių adaptacija kintant aplinkai;
- Personalo kvalifikacijos, išsilavinimo lygiai bei skatinimo formos;	- Žmonių išteklių vaidmuo svarbiausiuose įmonės pokyčiuose;
- Personalo tarpusavio santykiai, bei santykiai su vadovais ir vadybininkais;	- Žmonių išteklių strategijos kontrolė;
- Personalo parinkimą, rengimą, tobulinimą;	- Žmonių išteklių strategijos realizavimas esant laiko apribojimams;
- Darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės ir skatinimo politiką;	
- Investicijas į žmonių kapitalą;	

(Šaltinis sudarytas: autorės, remiantis Vasiliausko (2001), Firmų strateginis valdymas).

Išvardintos žmonių išteklių analizės sritys yra skirtingai svarbios skirtingoms organizazijoms, todėl organizacijos turėtų kruopščiai atsirinkti būtent jiems svarbiausius aspektus. M. Armstrong teigimu,

kiekvienas žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas yra visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą (Armstrong, 2003). Taigi žmogiškųjų išteklių vadyba labai glaudžiai siejasi su bendra organizacijos strategija ir ya vienas svarbiausių organizacijos strategijos elementų. Todėl atlikus minėtą strateginę žmonių išteklių analizę ir jos atitikimą bendrajai įmonės strategijai yra tikslinga rezultatus palyginti su kitų panašių ar konkurencinių įmonių duomenimis, taip pat peržvelgti kitų tarptautinių kompanijų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Tokia analizė padės nusistatyti bendrąsias gaires, kurios padės nukreipti dėmesį ir veiksmus į svarbiausias strategines problemas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo bendruomenė (*angl. The Society for Human Resource Management*) bendradarbiaudama su Globoforce organizacija, 2015m. paskelbė ataskaitą, kurioje nustatyti didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduria žmogiškojo kapitalo valdytojai. Jie identifikavo darbuotojų įsitraukimą, jų išlaikymą, kompetentingus atlyginimus, bei ateities lyderių ugdymą. Paminėti iššūkiai padėjo įtraukti inovacijas į Žmogiškųjų išteklių skyrių veiklą visame pasaulyje. Jau yra žinoma, kad socialinė medija yra plačiai naudojama įdarbinimo procesuose, tačiau vis daugiau įdarbinimo specialistų remiasi socialine medija siekdami būsimus darbuotojus identifikuoti ir validuoti. Ir kol pastarieji savo darbe daugiausiai naudoja tokias svetaines kaip LinkedIn, Facebook ar Twitter, kiti žengė sekantį žingsnį ir pradėjo naudotis telefoninėmis aplikacijomis tokiomis kaip Snapchat, Viber, WhatsApp. Tad verta svarstyti, kokios technologinės naujovės lydės žmogiškuosius išteklius ateityje.

Pastaraisiais metais visuomenė ir organizacijos vis dažniau susiduria su ateities technologijomis, tokiomis kaip virtuali realybė (*angl. virtual reality*), mašininis mokymasis (*angl. machine learning*), savarankiški daiktai (*angl. autonomous things*), daiktų internetas (*angl. internet of things*), nešiojami prietaisai (*angl. wearables*), bevielė elektros energija bei save įkraunantys telefonai (self-charging phones and wireless electricity). Visos šios naujovės tiesiogiai bus ir kai kur jau yra susiję ir su personalo valdymu. Technologijos niekada pilnai nepakeis žmogaus sugebėjimų, nes žmonės, naudodamiesi technologijomis, priima svarbiausius sprendimus, liečiančius įmonės personalą. Naujieji personalo specialistų naudojami įrankiai , tokie kaip: savitarnos darbuotojų profiliai, papildomi darbuotojų skatinimai, socialinės medijos, naudojamos sujungti darbuotojus, palengvina žmogiškųjų išteklių skyriaus darbą, tačiau tik tame skyriuje dirbantys žmonės iš tiesų priima sprendimus, augina ir veda organizacijos kultūrą, karjeros vystymą, bei analizuoja technologinėmis priemonėmis gautus duomenis. Ir visos šios priemonės yra naudojamos ne tik tam, kad palengvintų personalo specialistų darbą, bet tuo pačiu ir tam, kad pagerintų organizacijos darbuotojų kasdienybę, kadangi organizacijų vadovai kreipdami

daugiausiai dėmesio į produktyvumo gerinimą, naudos didinimą ar išlaidų mažinimą, dažniausiai pamiršta atsisukti į darbuotojus, sakoma 2016 metų Deloitte ataskaitoje apie žmogiškąjį kapitalą.

Taigi žiurint į ateities perspektyvas ir žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijas, tampa aišku, kad naujosios informacinės technologijos okupuoja ne tik žmonių kasdienius gyvenimus, bet ir jų kasdienius darbus, jos padeda taupyti laiką, greitinti procesus ar apjungti žmones visame pasaulyje, tačiau jos niekada nepakeis personalo specialisto. Visiems organizacijos nariams: tiek darbuotojams – visuomet prireiks žmogaus, su kuriuo galės pasidalinti savo problemomis, tiek vadovams – visuomet prireiks žmogaus, kuris galėtų perfiltruoti darbuotojų problemas ir paversti jas konkrečiais darbais. Tad elektroniniai laiškai ir socialiniai tinklai palengvina žmonių komunikaciją, tačiau žmogiškųjų išteklių vadybininkas tarpininkaudamas paverčia šią komunikaciją veiksminga.

1.2. Efektyvus ir veiksmingas valdymas

Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso kaitoje ryškėja pokyčiai, kurie leidžia spręsti, kad personalo valdymas labai stipriai reaguoja į įvairius aplinkos veiksnius. Šiuolaikinės organizacijos dažnai susiduria su vis didėjančiais pokyčių mastais, ko pasekoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesai vis dažniau ir dažniau atsiduria mokslininkų tyrimų akiratyje. Anksčiau procesus daugiausiai koreguodavo šalies lygmeniu vykstantys teisiniai, demografiniai ir politiniai procesai, tačiau dabar dauguma organizacijų susiduria ir su globaliais iššūkiais, todėl atsiranda būtinumas iš naujo peržiūrinėti ŽI strategijas, bei reaguoti į atsirandančius pokyčius (Juodeikaitė, Fominienė, 2016).

Kalbant apie nuolatinius pokyčius organizacijų viduje neatsiejamas yra ir veiklos efektyvumo augimas, kuris gali būti užtikrinamas tik kartu keičiantis ir įmonių personalo valdymo metodams bei priemonėms (Jagminas, Pikturnaitė, 2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba šiomis dienomis yra kreipiama į žmogiškųjų poreikių tenkinimą, veiklos planavimą, priežiūrą ir kontrolę, o remiantis autorių Bratton ir Gold (2003) nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba jau praeitame dešimtmetyje tapo strategine darbo santykių sritimi, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo. Ir tai yra naudinga tiems, kurie siekia aktyvaus dalyvavimo žmogiškųjų išteklių valdymo procese, kadangi tai reiškia didėjantį susidomėjimą efektyvia organizacijos plėtra, kuri yra orientuota į žmones. Įprasta organizacijos efektyvumo nustatymo priemonė yra veiklos rezultatų vertinimas apie tai, kaip organizacijai sekasi pasiekti savo tikslus. Organizacijų tyrėjai Hannan ir Freeman (1993) naudojo organizacinės ekologijos (*angl. organizational ecology*) sąvoką siekdami įrodyti, kad organizacijų

efektyvumas priklauso nuo tos aplinkos, kurioje organizacija gyvuoja. Organizacija, kuri puikiai laikosi iššūkių pilnoje aplinkoje veikiausiai bus labiau efektyvi, negu ta, kuri puikiai laikosi aplinkoje, kurioje nesusiduria su dideliais iššūkiais. Anot, Hay Group (tarptautinės konsultacijų kompanijos, padedančios organizacijų vadovams jų verslo strategiją paversti sėkminga), esminis efektyvios organizacijos kūrimo principas yra užtikrinti, kad pagrindinės veiklos principai, organizacinė struktūra, kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymas ir pareigybių atsakomybės yra visiškai suderintos su įmonės strategija ir tik tuomet tai veda veiklos efektyvumo link. Efektyvi organizacija ras problemos, trukdančios pasiekti tikslą, sprendimą prisitaikydama prie aplinkos. Jeigu pavyzdžiui įmonei trūksta finansų padėsiančių pasiekti geriausią ir veiksmingiausią rezultatą, ji gali surasti pigesnį būdą tai atlikti, arba jeigu įmonei trūksta atitinkamų žmogiškųjų resursų, sėkmingam problemos sprendimui, esamą komandą ji galės išmokyti atitinkamų žinių. Pagal Hannan ir Freeman organizacinės ekologijos konceptą, efektyviausios organizacijos yra tos, kurios gali lengvai prisitaikyti prie susidariusių palankių ar nepalankių salygų. Ir tai yra sėkminga praktika, todėl, kad visos be išimties organizacijos anksčiau ar vėliau susiduria su sunkumais, ir tik tos, kurios sėkmingai prie jų prisitaikys, sugebės toliau veikti.

„Organizacija – tai žmonių grupė, turinti bendrą tikslą ir besiimanti veiksmų tam bendram tikslui (tikslams) pasiekti“ (Indriūnas, 2014). Tačiau jeigu organizacijos tikslą žino tik vadovybė, tokią organizaciją tampa sunku valdyti, kadangi dažnai kyla darbuotojų ir vadovybės konfliktų. Tokių organizacijų veiklos efektyvumas, žinoma, bus nedidelis. Bet jeigu įmonės tikslą žinos kuo daugiau žmonių, esant sudėtingai situacijai vis daugiau žmonių galės veikti siekiant bendro tikslo, ir būtent tokią organizaciją bus lengva valdyti ir paversti jos veiklą efektyvia. „Organizacijos valdymo sistema bus efektyvi tada kai visos žmogiškųjų išteklių atliekamos funkcijos yra reikalingos ir orientuotos nustatytam tikslui“ (Indriūnas, 2014). Ieškant būdų įvertinti ir pagerinti įmonių veiklą dažnai yra kalbama apie darbuotojų efektyvumą (*angl. efficiency*) ir veiksmingumą (*angl. effectiveness*) ir net jeigu šios sąvokos atrodo panašios, skirtumų iš ties yra.

Egzistuoja kelios efektyvumo interpretacijos:

1) „Efektyvumas – tai santykis tarp produkto (prekių, paslaugų) ir jam pagaminti sunaudotų išteklių. Tai resursų ar indėlių, reikalingų pagaminti ar gauti vieną produkcijos vienetą, įvertinimas ar nustatymas“ (Puškorius, 2002), kai kurie autoriai produktyvumą laiko efektyvumo sinonimu (Holzero, 1998).

2) Remiantis Cambridge‘o universiteto žodynu efektyvumas yra apibrėžiamas kaip: a) laiko, medžiagų ir energijos resursų naudojimas jų nešvaistant; b) dirbti ar veikti greitai ir organizuotai taip, kad rezultatai būtų pasiekiami nepatiriant išlaidų.

3) Efektyvumas taip pat yra apibrėžiamas kaip santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, išlaidų bei kitų resursų (Puškorius, 2002). Pastarajame apibrėžime svarbiausia yra tai, kad pabrėžiamas kompleksinis resursų panaudojimas, tačiau neatmetama, kad resursai nėra viena išlaidos. Bendrai tariant efektyvumo sąvoka apibūdina nustatyto kokybinio, organizacinio tikslo pasiekimą, tačiau vien to neužtenka ir reikia prisiminti veiksmingumą, kuris susieja išteklių naudojimą su tuo, kas iš tikrųjų buvo pasiekta. Lane'as (2001) teigia, kad yra dvi pagrindinės efektyvumo rūšys: vidinis efektyvumas abra produktyvumas ir išorinis efektyvumas arba veiksmingumas. Puškorius (2002) savo straipsnyje išskiria kelis veikmingumo apibrėžimus:

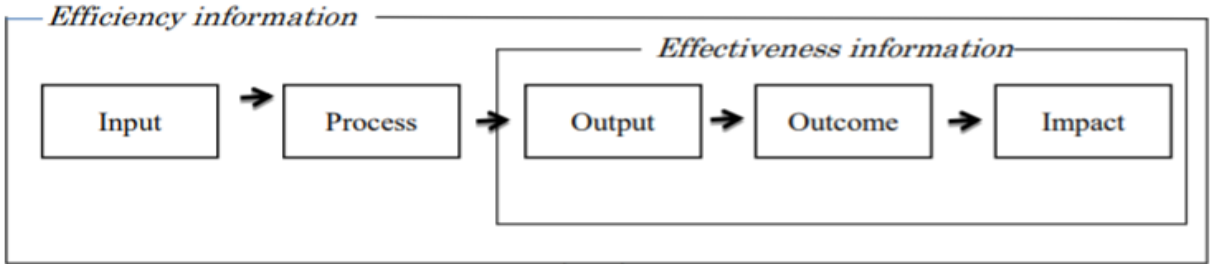
1) Tai gauti rezultatai, palyginti su tikslais ir priklausantys nuo panaudotų išteklių tiems tikslams pasiekti;

2) Tai tikslų pasiekimo laipsnis ir santykis tarp numatytų ir realių kokios nors veiklos pasekmių;

3) Veiksmingumas – tai nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikrą išteklių kiekį;

Analizuojant organizacijos veiksmingumą yra labai svarbu nustatyti ir įvertinti rezultatus, tai padaroma tikslus išskirsčius į uždavinius, kadangi organizacijos veikmingumo nebus galima įvertinti, jeigu tikslai bus prieštaringi arba nebus aiškiai suformuluoti.

Tyrimai taip pat rodo, kad informacija apie efektyvumą (*angl. efficiency information*), pateikia skirtingus duomenis negu informacija apie veiksmingumą (*angl. effectiveness information*). Pateikiamos informacijos poveikio grandinė matoma pirmame paveiksle.



Pav. 1 Poveikio grandinė
(Šaltinis: Bartuševičienė I., Šakalytė (2013), remiantis Frey ir Widmer (2009)).

Kaip matoma paveiksle, į veiksmingumą orientuotos organizacijos yra siejamos su produkcija (*angl. output*), pardavimais ir rezultatais (*angl. outcome*), kokybe, pridėtinės vertės bei poveikio (*angl. impact*) kūrimu, inovacijomis, bei sąnaudų mažinimu. Visa tai rodo, kiek kompanijos pasiekia savo tikslus, taip pat rodo būdus, kaip kuriamas produktas sąveikauja su ekonomine ir socialine aplinka. Paprastai veiksmingumas apibrėžia organizacijos politikos tikslus bei parodo kiek organizacija realizuoja savo tikslus. Efektyvumas apima dar ir sąnaudas (*angl. input*) bei procesus (*angl. process*). Efektyvumas

apima santykį tarp sąnaudų ir rezultatų, arba tai, kaip sėkmingai sąnaudos buvo transformuotos į rezultatus. Efektyvumas iš esmės apima išteklių paskirstymą alternatyviais būdais. Yra svarbu suprasti, kad efektyvumas nereiškia jog organizacija pasiekė aukščiausius rezultatus rinkoje, tačiau reiškia, kad ji pasiekė aukščiausius rezultatus sąnaudų panaudojimo procese (Bartuševičienė, Šakalytė, 2013). O remiantis JSC „Varlinx“, įmonių vadovų konsultacijų kompanijos, įkūrėjo Osh D. (2015) teigimu, veiksmingumas koncentruojamas į rezultatą, todėl jis labiau siejamas su ateitimi bei ilgalaike strategija, kai tuo tarpu efektyvumas orientuojamas į procesus ir siejamas su dabartimi, kurią yra lengviau keisti ir tobulinti, spręsti problemas, apsaugoti išteklius, bei vykdyti pareigas. Anot Osh D., veiksmingumas – teisingų dalykų darymas, o efektyvumas – dalykų darymas teisingai.

Efektyvumas tampa ypatingai svarbiu aspektu, siekiant įvertinti pardavimų, marketingo, žmogiškųjų išteklių skyrių investicijų grąžą. Kaip pavyzdį galima imti personalo skyriaus darbo pavyzdį, galima būtų manyti, kad skyriaus darbas yra veiksmingas, jeigu kiekvienas skyriaus darbuotojas kasdieną susisiekia su 50 potencialių kandidatų, tačiau tai nebūtinai reikš, kad skyriaus darbas yra efektyvus, todėl, kad taip pat yra svarbu žinoti, kiek iš 50 potencialių kandidatų bus iš tiesų įdarbinta. Tad šiuo atveju skirtumas tarp veiksmingumo ir efektyvumo prilygsta skirtumui tarp nustatyto tikslo įgyvendinimo (susisiekti su 50 potencialių kandidatų) ir tarp išmatuojamų rezultatų pasiekimo (procentas potencialių kandidatų, kurie buvo įdarbinti). Taigi veiksmingumą galima naudoti siekiant įvertinti visus įmonės veiklos procesus, tačiau efektyvumas yra orientuotas į kaštus ir pasiektus rezultatus, kita vertus jie daro poveikį vienas kitam, todėl organizacijų vadovybei turėtų būti svarbu išlaikyti kuo didesnę sėkmę abejose srityse.

1.3. Efektyvumo vertinimo teorinis pagrindimas

Tobulo įmonės vertinimo modelio, kuris galėtų tikti įmonėms visame pasaulyje sukurta nėra. Visų šalių įmonės labai skiriasi savo išsivystymo lygiu, tradicijomis, ypatumais ar pan. Būtent todėl yra sunku, vienoje šalyje efektyvius vertinimo metodus pritaikius kitų šalių organizacijose, tikėtis taip pat efektyvių ir teisingų rezultatų. Efektyvumas yra vertinamas remiantis tam skirtais kriterijais. Efektyvumo kriterijus taikomas įvairiai veiklai gali būti apibūdinamas gana skirtingai. Kiekvienas organizacijos vertinimas prasideda nuo tikslo formulavimo, atsakymo į klausimą, kodėl būtent šios srities vertinimas yra reikalingas, ir kaip šio vertinimo rezultatus bus galima panaudoti praktikoje (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015). Tokiu būdu atsiranda vertinimui naudojamų sąnaudų pagrindimas. Veiklos

vertinimo tikslas dažniausiai yra – atlikto darbo įvertinimas, siekiant darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkleti į aukštesnes paregias. Tačiau šis vertinimas taip pat gali būti atliekamas ir kitais tikslais (Lipinskienė, 2012):

- Veiklos vertinimas skirtas darbo trūkumams nustatyti, tobulintinoms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema bei nustatomas mokymo priemonių poreikis;
- Veiklos vertinimas naudojamas personalo organizavimui optimizuoti, atrankos mechanizmams bei vystymo programoms pagrįsti. Jis užtikrina, kad pareigybėms užimti būtų parenkamos labiausiai tinkamos priemonės, ir labiausiai tinkantys kandidatai, atitinkamai atsižvelgiant į jų asmenines savybes bei darbo vietos reikalavimus;
- Veiklos vertinimas taip pat yra naudingas karjeros planavime, kadangi karjeros planą galima koreguoti atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistas savybes ar trūkumus;
- Vertinimas naudingas didinti darbuotojų motyvacijai, įsipareigojimo jausmui ugdyti (per pripažinimą ar karjeros galimybes).

Atsižvelgiant į iškeltus veiklos vertinimo tikslus, galima juos išskirti į dvi grupes:

1. Veiklos vertinimas kaip darbuotojo įvertinimas – įtakoja sprendimus dėl pareigų, darbo vietos, dėl atlyginimo, yra kaip atrankos sistema;
2. Veiklos vertinimas kaip darbuotojo nukreipimas – įtakoja grįžtamąjį ryšį, ateities krypčių nustatymą, bei mokymosi, vystymosi ir darbo poreikių bei priemonių nustatymą;

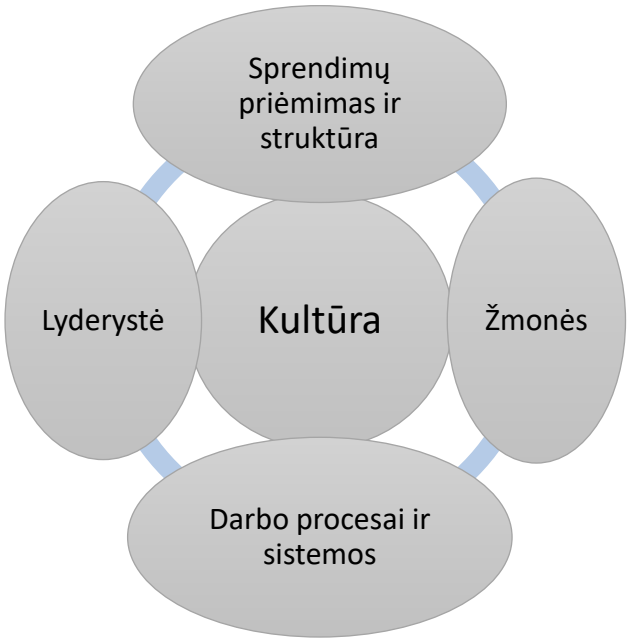
Tokia vertinimo programa bus efektyvi tik tuomet, jeigu prie realizuotų įvertinimo tikslų, bus realizuoti ir nukreipimo tikslai, kurie yra skirti darbuotojams nukreipti ir tobulinti jų veiklą. Teisingai naudojamas vertinimas prisidės prie darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą, čia taip pat turi būti taikomas skyriaus efektyvumo vertinimas, siekiant įsitikinti, kad personalo valdymo uždaviniai yra sprendžiami efektyviai ir, kad personalo naudojamos priemonės yra efektyvios. Vienas iš paprasčiausių efektyvumo sąvokos vertinimo principų yra įvardinimas elementų, kurie sudaro sąlygas atsirasti efektyvumui. Anot K. Stid (2010), organizacija ar bet kuris joje esantis skyrius, taip pat ir žmogiškųjų išteklių, siekdamas būti efektyvus, turi būti pažangus kiekvienoje iš pagrindinių sričių:

- Lyderystė;
- Sprendimų priėmimas ir struktūra;

- Žmonės;
- Darbo procesai ir sistemos;
- Kultūra;

Lyderystę galima būtų apibrėžti kaip prioritetų bei aiškios vizijos susikūrimą, taip pat visų komandos narių įtraukimą į šių procesų sprendimų priėmimą. Sprendimų piėmimas ir struktūra, turėtų būti suprantami kaip atsakomybė ir aiškūs vaidmenys atliekant veiksmus organizacijoje ir kiekviename jos skyriuje, remiantis organizacijos nusistatytais tikslais. Žmonės šiuo atveju suprantami kaip organizacijos talentai ir kaip talentingi individai, kurių reikia siekiant veiklos sėkmės. Darbo procesai ir sistemos, tai vidinių procesų tobulinimas ir valdymas, ypatingai sklandus ir veiksmingas užduočių įgyvendinimas. Kultūra – tai galimybė keistis, ir aukščiausiame lygyje išlaikomos vertybės bei elgesys.



Pav. 2 Efektyvios organizacijos stiprybės penkiose srityse.
(Šaltinis: Kramer, Stid, (2010) The effective Organization: Five Questions to Translate Leadership into Strong Management.)

Kaip parodyta 2 paveiksle, visi minėti elementai priklausantys efektyviai organizacijai vienas su kitu yra glaudžiai susiję, tad net esant trūkumams vienoje srityje, o kitose srityse esant stirpybėms, vistiek tai kels nemažai kliūčių ir trukdys stabiliai tobulėti. Anot autorių, siekiant tapti ar išlikti aukščiausio efektyvumo organizacija, visi elementai privalo būti stiprūs visuose organizacijos lygmenyse (Kramer, Stid, 2010).

Nagrinėjant teorijas kalbančias apie personalo valdymo efektyvumą, galima išskirti pagrindinius rodiklius, kurie yra naudojami personalo valdymo efektyvumui vertinti (Bugakovas, Merkevičius):

1) Personalo parinkimo kokybės rodikliai – reikalingo personalo kiekio užtikrinimas, kvalifikacijos ir keliamų uždavinių atitikimas;
2) Personalo integracija organizacijoje – pasitenkinimas darbu, darbuotojų dalyvavimas organizacijos visuomeniniame gyvenime;
3) Personalo lojalumo rodikliai, kurie yra išreiškiami: kaip darbuotojų troškimas likti organizacijos nariu; pasiryžimas dėti daugiau pastangų organizacijos labui; tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais;
4) Personalo grupių vienalytiškumo rodikliai, kurie apima: formuojamų užduočių struktūrą siekiant grupės vienalytiškumo; išorinių jėgų įtaka užduočių vykdymui; darbo grupės dydis; darbo sistema;
5) Personalui telkti naudojamų technologijų efektyvumo rodikliai apimantys: naudojimo paprastumą; perduodamos informacijos tikslumą; patikimumą; saugumą;
6) Personalo komunikacijos rodikliai – informacijos struktūrizavimas, terminų ir grafikų laikymasis, komunikacijos dažnumas, dalijimasis informacija.

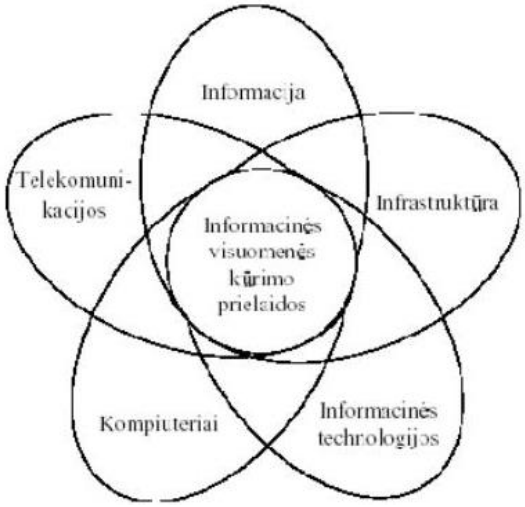
Kiekvienos įmonės personalo skyrius, norėdamas didinti savo efektyvumą ir norėdamas prisidėti prie įmonės sėkmingo veikimo privalo siekti kuo aukštesnių šių rodiklių įgyvendinimo, tačiau tam įtakos turi ne vien žmogiškųjų išteklių specialistų darbas, įtakos taip pat turi priemonės ir aplinkos veiksniai. Šiuo metu gyvename skaitmenizuotame amžiuje, kuris įmonėms kelia aukštus technologinius reikalavimus, todėl, kaip savo pranešime (HR Pro konferencijoje 2016) minėjo HR Factory vadovas ir įkūrėjas Haines J., žmogiškieji ištekliai turi būti paremti informacinėmis technologijomis, kadangi būtent tokie yra naujosios kartos atstovų poreikiai.

1.4. Technologijų sąsaja su žmogiškuoju kapitalu

Daugumai žmonių kapitalas asocijuojasi su apčiuopiamais ir realiais dalykais, tarkim nekilnojamasis turtas, indėlis banke, akcijos ir kt. Tačiau kapitalas turi skirtingas formas, ir taip pat gali būti neapčiuopiamas – kvalifikacijos kėlimas, įgytas išsilavinimas, sąžiningumas, atsakingumas ir pan (Gižienė, Simanavičienė, 2009). Tačiau kasdienėje kalboje, bei verslo pasaulyje dažniau sutinkamas terminas būtų jau anksčiau minėtieji – žmogiškieji ištekliai.

Kalbant apie technologijų sąsają su žmogiškuoju kapitalu svarbu plačiau išanalizuoti informacinės visuomenės reiškinį, kadangi ši sąsaja iš esmės ir įgyvendina visuomenės buvimą informacine. Šis reiškinys jau 1975 metais buvo plačiai išnagrinėtas F. Webster, kuris įvairias koncepcijas, pagal jų labiausiai akcentuojamus aspektus, sugrupavo į penkias sampratas:

- Technologinis požiūris – išryškina informacinės visuomenės technologinę pusę, kai informacinės technologijos įgalina efektyviai kaupti, skleisti, apdoroti, surasti ir perduoti informaciją. Tam naudojama įranga tapo paprastesnė ir prieinamesnė visiems, kadangi vis svarbesnės darosi individo galimybės, gebėjimų ugdymas, bei žmonių tarpusavio bendravimas. Technologinį požiūrį galima pavaizduoti schema, kuri pateikta trečiame paveiksle:



Pav. 3 Technologijos – informacinės visuomenės kūrimo prielaidos
(Šaltinis: Dagienė, Žandaris, 2003)

- Ekonominis požiūris informacinėje visuomenėje parodo perėjimą nuo turto prie žinių ekonomikos. Šiuo atveju vis daugiau dėmesio skiriama naujam produktui – žinioms, kurios susijusios su informacinėmis technologijomis, jų taikymu, platinimu ir tobulinimu.
- Socialinis požiūris suskirsto informacinę visuomenę į grupes pagal profesijas:
    - Vartotojai, kurie atstovauja įvairias specialybes ir profesijas ir savo kasdienėje veikloje naudoja informacines technologijas;
    - Taikytojai, kurie diegia, taiko ir derina naujas technologijas įvairiose srityse;
    - Specialistai, kurie užsiima naujų technologijų kūrimu ir diegimu, pastarųjų yra mažiausiais;

- Erdvinis požiūris, kuriuo remiantis visuomenė traktuojama kaip pasaulinė ir neribojama sienų. Informacija tampa laisvai pasiekiama visame pasaulyje, ir tai leidžia greitai dirbti visose srityse. Šiuo atveju informacinė visuomenė dažnai parodoma kaip visuotinis interneto tinklas.
- Kultūrinis požiūris remiasi tuo, kad greitai plintanti informacija veikia įvairių tautų kultūras, kurios laikui bėgant suvienodėja, todėl itin svarbi tampa kalbos kultūra. Šiuo atveju manoma, kad išliks gyvuoti tos šalys, kurios sugebės išlaikyti savitumą, kuris galės būti atspindimas ir internete.

Reminatis tuo, kas paminėta, galima teigti, kad informacinėje visuomenėje atsiranda naujos pavienio piliečio komunikavimo su kitais visuomenės nariais formos, atsiranda labai daug įvairių ekonominio ir socialinio gyvenimo organizavimo būdų, ryškėja nauji gyvenimo bruožai, kuriuos turime stengtis numatyti iš anksto, kad būtų išvengta neigiamų pasekmių. Tad pagrindiniai šiuolaikinės informacinės visuomenės bruožai yra:

- Stiprus paties piliečio noras ir gebėjimas mokytis;
- Nuolatinis mokymasis;
- Mokymosi priemonių ir būdų įvairovė;
- Nuotolinis darbas;
- Elektroninis verslas;
- Elektroninės paslaugos;
- Elektroninis valdymas (el.valdžia).

Darosi akivaizdu, kad daug dėmesio šioje visuomenėje yra skiriama mokymuisi, kadangi informacinės technologijos sparčiai kinta ir atsinaujina, ryšys tarp darbo ir mokymosi vis stiprėja ir persipina – dirbama mokantis, mokomasi dirbant. Nuolatinis mokymasis darosi vis populiaresnis, rengiamos vis naujos mokomosios medžiagos, įvairūs kursai ir praktiniai užsiėmimai, o visa tai galima rasti internetu, bet kuriuo patogiu laiku ir neišvykstant iš gyvenamosios vietos. Atitinkamu būdu pradėtas organizuoti ir nuolatinis darbas. Darbo vieta perkeliama į namus, duomenys gali būti perduodami naudojantis technologijomis ir bet kokia tema. Atsiranda nuotolinė medicina, elektroninės bibliotekos, elektroninė spauda, ir atitinkamai elektroninis valstybės, įmonių ir automatiškai, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Per visą istoriją formavosi daug skirtingų visuomenių ir bet kurios iš jų pagrindinis turtas visuomet buvo žmogus ir jo poreikių tenkinimas. Šių dienų visuomenėje įvyko daugybė pasikeitimų lėmusių inovacijų populiarumą ir jų įtaką žmogiškajam kapitalui. Naujos ir inovatyvios informacinės technologijos leido padidinti produktyvumą bei sumažinti įmonių kaštus. Todėl egzistuoja ryšys tarp

informacinių technologijų ir žmogiškųjų išteklių vadybos: informacinės technologijos palengvina personalo darbą ir leidžia būti inovatyviems dirbant komandose ar priiminėjant sprendimus.

Šiandienos verslo aplinka kartu su vis didėjančia technologijų reikšme reikalauja sumanumo, greito veikimo ir prisitaikymo prie nuolat besikeičiančių salygų. Dienomis besikeičiančios technologijos tampa vis sudėtingesnės ir labiau prieinamos visuomenei, tuo pačiu darydamos didelį poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo procesams ir praktikai. Pavyzdžiui, pasaulinis internetas padėjo pakeisti daugybę ŽI procesų, tokių kaip veiklos planavimas, įdarbinimas, atrankos, veiklos valdymas, darbo eiga ir kompensavimo sistemos (Ma, Ye, 2015). Šios naujos sistemos įgalino personalo specialistus teikti geresnes paslaugas suinteresuotiems subjektams (kandidatams, vadovams, darbuotojams) tuo pačiu sumažindamos administracinę naštą.

1.5. Pirmojo skyriaus apibendrinimas

Atlikus dokumentų analizę, buvo apibrėžtos pagrindinės žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos, trumpai apžvelgtos ir jų ateitites tendencijos. Nustatyta, kad ŽI vadybos evoliucija daro įtaką socialiniems veiksniams ir yra neatsiejamas veiksnys tobulinant organizacijos veiklos kokybę. Taip pat buvo aptartos efektyvaus ir veiksmingo valdymo sąvokos, ir nustatyta, kad jų skirtumai prilygsta skirtumui tarp išmatuojamų rezultatų pasiekimo bei nustatyto tikslo įgyvendinimo.

Toliau skyriuje buvo plačiau aptartas efektyvumo vertinimo teorinis pagrindimas, iškelti galimi tokio vertinimo tikslai, bei išskirti penki elementai priklausantys efektyviai organizacijai. Tai nustačius galima tęsti apžvelgiant informacinių technologijų įtaką įmonių valdymui bei jų taikymą žmogiškųjų išteklių valdyme.

2. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA IR TAIKYMAS

Šiame skyriuje kalbama apie inovacijų sampratą bendrai, jų ryšį su informacinėmis technologijos, bei inovacijų vaidmenį organizacijų veikos procesuose. Taip pat bus aptariama inovacinės veiklos sąvoka ir nustatyti faktoriai, reikalingi sėkmingam tokios veiklos įgyvendinimui. Kalbant apie inovacijas veiklso procesuose, tampa svarbu apžvelgti ir pačių informacinių technologijų vystymąsi ir tai, kaip ši raida atsiliepė žmonėms ir verslui. Tad, galiausiai bus įvertinta, kokios informacinės technologijos gali ir turėtų būti naudojamos žmogiškųjų išteklių valdyme, atsižvelgiant į jų populiarumą bei naudingumą sėkmingai verslo plėtrai.

2.1. Inovacijų samprata

Informacinių technologijų naujovės įmonėse apima tų pačių technologijų naudojimą naujais būdais, siekiant suskurti efektyvesnę organizaciją ir pagerinti verslo siekių ir technologinių iniciatyvų suderinamumą. Informacinių technologijų naujovės gali būti įvairios, pvz. jos gali būti naudojamos verslo procesų automatizavimui, naujų programų, atveriančių naujas rinkas, kūrimui ar pan. Dauguma įmonių bando institucionalizuoti inovacijų procesus, kurdamos inovatyvias komandas iš skirtingų įmonės segmentų arba kaip tik, palikdamos tai individualiems darbuotojams inovacijų klestėjimą skatinančioje aplinkoje. Bet kokiu atveju informacinės technologijos keičia įmonių veiklos ir konkurencijos apimtis. Informacines technologijas yra sunku valdyti, tačiau jų valdymo uždavinys yra užtikrinti, kad numatomi pokyčiai ir naujovės būtų realizuojami, o nenumatyti – kontroliuojami.

Priešingai, negu yra populiaru manyti, informacinės technologijos iš tiesų įprasmina inovacijų sąvoką, pastovų dėmesį skirdamos tobulėjimui ir tuo pačiu skatindamos inovacijų kultūrą visoje įmonėje. Vargu ar egzistuoja tokia organizacija, kuriai gebėjimas diegti naujoves galėtų pakenkti. Net privatūs asmenys ar smulkaus verslo atstovai vadina save inovatyviais, trumpa raktinių žodžių paieška LinkedIn ar kuriame nors kitame profesiniame tinkle, atskleidžia ypatingai didelį aprašymų skaičių susijusių su žodžiu naujovės ar inovacijos. Iš esmės nuolatinis inovacijų veržimasis į mūsų kasdienį gyvenimą yra gerai, tačiau kaip tuomet atskirti kurie ir kas iš tiesų yra inovatyvūs ir novatoriški?

Žodis „inovacija“ ya kilęs iš prancūziško žodžio „inovacyon“ išvertus reiškia „atnaujinimas“ (Kipšaitė-Skietrė, 2011). Lietuvių kalboje vartojami tokie terminai kaip – inovacija (tarptautinis) ir

naujovė (lietuviškas). Atskiriant juos pagal reikšmę, inovacija – procesas, o naujovę reikėtų suprasti kaip to proceso rezultatą (nauja technologija, gamybos metodas ar produktas).

Vienos inovacijos sąvokos mokslinėje literatūroje nėra, įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus (žr.3 lentelę).

Lentelė Nr. 3 Inovacijų sąvokos

Autorius	Apibūdinimas
Drucker, 1986	Inovacija – tai gebėjimas pastebėti pasikeitimą ir tinkamai jį panaudoti verslo sėkmei.
Kulviecas, 1991	Inovacinė veikla – veikla, kurios tikslas mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas siekiant išplėst ir atnaujinti gaminamą produkciją (paslaugas), tobulinti technologijas ir jų gamybą su tolesniu diegimu vidaus ir užsienio rinkose.
Valentinavičius, 1997	Inovacija reiškia procesą, tuomet kai kalbama apie idėjos transformavimą į paklausą turintį produktą ar paslaugą, naują ar patobulintą gamybos ar paskirstymo procesą arba naują socialinės paslaugos metodą.
Melnikas ir kt., 2000	Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja.
Jakubavičius ir kt., 2003	Inovacijos - tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.
Chesbroug, 2003	Inovacija – tai išradimas, kuris pritaikomas ir pateikiamas į rinką.
Mckie, 2004	Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius.

Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005	Inovacijos reikšmė, įgyvendinimo sunkumas skiriasi atsižvelgiant į tai, kam ši inovacija nauja: įmonei, rinkai, nauja nacionaliniu mastu arba nauja pasaulio mastu.
Goldberg, 2006	Inovacija yra naujų nepatikrintų technologijų, neišbandytų procesų.
Goyal, Pitt, 2007	Inovacija gali būti apibrėžta kaip rezultatas, sudėtingo proceso, kuris priklauso nuo organizacijos strategijos, turimų išteklių, lyderystės apraiškų, kultūros ir kt.
EUREKA, 2010	Inovacija, tai procesas kuriame, tyrimų metu gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas.

(Šaltinis sudarytas: Kipšaitė-Skietrė I. Sptraipsnyje Inovacijų vaidmuo jaunimo užimtumo didinimui Lietuvoje ir ES, remiantis Dapkus (2006), Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2000).)

Šiomis dienomis inovacijų samprata pasidarė gerokai platesnė. Dabar ji gali būti suvokiama ne tik kaip technologinės naujovės, sukurtos atliekant sudėtingus mokslinius tyrimus (Gečas ir kt., 2005), bet ir kaip rinkodaros, valdymo metodų, procesų ar produktų naujovės. Inovacijų būklę lemia naujų investicijų, kurios skatina organizacijas ieškoti būdų kaip tobulinti esamas prekes ar paslaugas, pritraukimas. Inovacijos traktuojamos kaip galimybė organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą. V. Tvaronavičiaus (2011) teigimu, mokslinėje literatūroje inovacijos sutelkiamos ties dviem aspektais: pirma, tai būdas organizacijoms išlikti ir tapti konkurencingoms konkrečiose rinkose; antra, tai vienas pačių svarbiausių nacionalinių ir globalių bendrųjų ekonomikos augimą skatinančių veiksnių.

Apibendrinant, galima teigi, kad inovacijos – tai procesas, leidžiantis kurti naujus produktus, tobulinti pažinimo galimybes. Pagrindinis jų tikslas yra tobulinti, naujinti ir efektyvinti asmeninius, verslo ar viešuosius gyvenimus, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

2.2. Inovacijos veiklos procese

Kai kuriais atvejais klaidingai manoma, kad inovacijos tai yra visiška naujovė ir originalumas, tačiau iš tikrųjų inovacijos paprastai būna 99% senai žinomų ir jau senai atrastų dalykų ir tik 1% naujovių. Tai reiškia, kad jos neatsiranda iš niekur, naujos koncepcijos ir idėjos atsiranda iš jau patikrintų tiesų ir senų žinių, o tik mažas to patobulinimas būna inovatyvus.

Įvairių autorių nuomone, inovacijų valdymui reikalingi kitokie vadovavimo įgūdžiai nei yra reikalingi vadovaujant įprastiems procesams. Kadangi inovacijų diegimas užtikrina organizacijų

konkurencinį pranašumą ir suteikia būtiną pagrindą greitai įmonės plėtrai, būtina turėti naujausią informaciją tinkamiems novatoriškiems sprendimams priimti. Tik pakankamos informacijos buvimas, jos tikslumas, operatyvumas ir tikrumas turi įtakos veiklos sėkmei ir verslo rezultatams (Brazaitis, 2009).

Siekiant detaliau pažinti inovaciją, naudinga yra ją susieti su veiklos sąvoka. *Inovacinė veikla – tai sudėtinga dinamiška įvairių metodų, veiksnių ir valdymo organų, užsiimančių moksliniais tyrimais, naujų produkcijos rūšių sukūrimu, įrengimų ir darbo priemonių, technologinių procesų ir gamybos organizacijos formų tobulinimu, remiantis naujausiais mokslo ir technikos pasiekimais, veiksmų ir sąveikos sistema* (Ramanauskienė, 2010). Taigi sėkmingai inovacinei veiklai reikalingas bendras informacijos, sprendimų, naujų technologijų, galimybių bei darbuotojų valdymas. Šiuolaikiniame pasaulyje kapitalas, gamtos ištekliai ar darbo jėga nebėra pagrindiniai įmonės plėtros ištekliai, dabar pirmoje vietoje atsiranda darbuotojai su savo kvalifikacija, kompetencija ir gebėjimais. Svarbu, kad visi organizacijos nariai turėtų aiškią įmonės veiklos ateities viziją, tik taip bus paprasčiau koordinuoti atitinkamus procesus (Levanas, Ramanauskienė, 2008).

Šiuolaikinėje ekonomikoje investivcijų pritraukimą ir įmonių konkurencingumą lemia pažangos veiksniai, kurie skatina nuolatinį ekonominį atsinaujinimą ir didina produktyvumą. Tai vyksta tada, kai įmonės atnaujina technologijas, kuria naujus gaminius, kas reiškia aktyvų dalyvavimą inovaciniame procese (Snitka, 2002). Tai yra verslo proceso dalis, kuri glaudžiai siejasi su rinkos galimybių išnaudojimu, pateikiant naujus procesus, produktus ar paslaugas. Toks procesas yra tiesiogiai susijęs su rizika, bei ryžtu išbandyti naujas rinkos idėjas. O sėkmingas rizikų įveikimas ir ekonomikos vystymasis vis dažniau priklauso nuo to, kokios bus investicijos į žmones ir intelektualinio potencialo išsaugojimą bei plėtra, t.y. į žmogiškąjį kapitalą (Bagdanavičius, 2002).

2.3. Informacinių technologijų vystymasis ir plėtra

Kalbant apie inovacijas veiklos procesuose, bei jų taikymą įmonių valdyme, reikėtų apžvelgti ir pačių informacinių technologijų vystymąsi. Nuo ko viskas prasidėjo, kaip kito požiūriai ir raida, ir kaip visa tai atsiliepė žmonėms ir verslui.

Informacinių technologijų infrastruktūra organizacijose prasidėjo jau maždaug prieš 50 metų kompiuterijos platformose. Ši evoliucija gali būti skirstoma į penkis laikotarpius ar eras, kurių kiekviena atspindi skirtingą kompiuterijos ir infrastruktūros elementų konfigūraciją (Laudon, Laudon, 2015). 1959 metais pradėjo atsirasti bendrosios paskirties ir mini-kompiuteriai (*angl. general-purpose mainframe and*

minicomputer), kai pagrindiniai kompiuteriai tapo tiek galingi, kad galėjo aptarnauti tūkstančius tinkle esančių terminalų naudojančių tam tikrus ryšių protokolus ir duomenų linijas. 1981 metais prasidėjo asmeninių kompiuterių (*angl. personal computer*) laikai, kai buvo išleista daugybė asmeninio darbalaukio našumo įrankių, tokių kaip: tekstų redagavimo programos, skaičiuoklės, el. prezentacijų įranga ir mažosios duomenų valdymo programos, kurios buvo ypač naudingos tiek namų, tiek įmonių vartotojams. 1983-čiaisiais atsirado klientų/serverių tinklai (*angl. client/server network*), kai atsirado „staliniai“ ir nešiojamieji kompiuteriai (vadinami klientais) jungiami prie galingų serverių kompiuterių, aprūpinančių klientus didele paslaugų ir galimybių įvairove, o visi apdorojimo darbai yra padalinti tarp šių dviejų mašinų. Maždaug 1992 metais prasidėjo verlso kompiuterijos (*angl. enterprise computing*) laikai, kada verslo įmonės „atsigręžė“ į tinklų standartus ir programinės įrangos priemones, kad galėtų integruoti įvairias programas į visos įmonės infrastruktūrą. Kadangi po 1995 metų internetas tapo patikima komunikacijos aplinka verslo įmonės galutinai pradėjo naudoti valdymo perdavimo ir interneto protokolų (*TCP/IP angl. Transmission Control Protocol/Internet protocol*) tinklo standartus, kad sujungtų savo tinklus. Na ir 2000-aisiais metais prasidėjo debesų ir mobiliosios kompiuterijos (*angl. Cloud and Mobile Computing*) era, kai didėjant interneto pralaidumo jėgai, kliento/serverio modelis pastumiamas žingsniu į priekį, taip atsiradus debesų kompiuterijai, visiems atsiranda tinklo prieiga (dažniausiai per internetą) prie bendrų kompiuterių išteklių (saugyklų, programų ir paslaugų). Šie „debesys“ pagal poreikį gali būti prieinami iš bet kurio prijungto įrenginio ar vietos. Šiomis dienomis pasaulyje yra maždaug 2 bilionai asmeninių kompiuterių, apie 2000 valstybinių duomenų centrų ir apie 8000 įmonių duomenų ir debesų kompiuterijos centrų. Tad norėdamos kelti savo verslo vertę susijusią su internetu, įmonės turėtų ženkliai plėsti savo interneto ryšius, įskaitant belaidį ryšį, klientų/serverių tinklus, bei mobiliuosius prietaisus.

Kadangi XXI amžius yra informacinių technologijų klestėjimo ir informacinės visuomenės amžius, retas žmogus šiomis dienomis gali įsivaizduoti savo gyvenimą be informacinių technologijų (kompiuterio, mobiliojo telefono, planšetės, interneto ar pan.). Tai tapo kiekvieno informacinės visuomenės nario kasdiene ne tik gyvenimo, bet ir darbo priemone, kuri padeda ir leidžia bendrauti, vykdyti tiesiogines savo užduotis, bei dalintis informacija su kitais mūsų visuomenės nariais.

Bendrai informacinėmis technologijomis (*trump. IT*) galima būtų vadinti veiklos sritis, susijusias su kompiuterinių informacinių sistemų kūrimu, priežiūra, pardavimu ir pan., tačiau remiantis LR Terminų banku yra kelios informacinės technologijos (*angl. information technology*) apibrėžtys:

- Informacijos rinkimo, kaupino, įsiminimo, laikymo, apdorojimo ir pateikimo metodų bei priemonių visuma (Valiukėnas ir kt., 2004);
- Technologija bet kokių formų informacijai gauti, apdoroti, saugoti, išrintki, naudoti, ja keistis ir pan. (Maskeliūnas, 2012);
- Elektroninių priemonių visuma informacijai naudoti (Žebrauskas ir kt.,2010);
- Skaičiavimo ir ryšių technikos bei mikroelektronikos taikymas informacijai apdoroti (Valiukėnas ir kt., 2004);

Pastaruoju metu informacinių technologijų terminas būna dažnai praplečiamas apimant elektroninius ryšius ir pavadinant Informacijos ir ryšių technologijomis (trump. IRT) bei Informacinės komunikacijos technologijomis (trump. IKT). Šiuos apibrėžimus taip pat pateikia LR Terminų bankas:

- Žinių (*angl. knowledge technology*) – technologija skirta tinkamai informacijai filtruoti ir pateikti reikiamu momentu, tokiu būdu didinant informacinės technologijos intelektiškumo lygį. Tai kalbinių ir programinių priemonių bei jų panaudojimo būdų rinkinys, kuriuo naudojantis galima geriau vaizduoti, tvarkyti informaciją ir žinias, jomis keistis (Maskeliūnas, 2012);
- Ryšių/Komunikacijos (*angl. communication technology*) – technologija, kuria užtikrinamas analoginių ar skaitmeninių duomenų ar informacijos pateikimas ir apdorojimas (NATO, 2000);

Taip pat labai dažnai šiomis dienomis yra naudojama informacinės visuomenės sąvoka – tai atvira, išsilavinusi ir besimokanti visuomenė, kurios nariai gali ir geba taikyti šiuolaikines informacines technologijas visose savo veiklos srityse, moka naudotis šalies bei pasaulio informacijos šaltiniais, o valdžios institucijos užtikrina informacijos prieinamumą ir patikimumą. Tokioje visuomenėje informacija yra svarbus šaltinis ekonomikai organizuoti ir palaikyti, o kompiuterinė įranga įgalina sklandų informacijos cirkuliavimą (Juozapavičius, 2018). Japonijos mokslininkai buvo pirmieji, kurie apibrėžė informacinės visuomenės „kontūrus“. Pirmą kartą informacinės visuomenės terminas buvo pavartotas Tadao Umesao XXa. septintojo dešimtmečio pabaigoje, straipsnyje apie visuomenės evoliucijos teoriją ir informacijos industrijos plėtrą. O vienas žymiausių pasaulio informacinės visuomenės tyrinėtojų Y. Musada 1983 metais yra pasakęs, kad tai bus naujo tipo visuomenė, kuri iš esmės skirsis nuo industrinės visuomenės, kadangi jos esmė bus – informacijos vertybių produkcija, kaip varomoji visuomenės plėtros jėga.

Vieni mokslininkai teigia, kad pats žmogus kuria informacinę visuomenę, kiti sako, kad tai yra technologinis perversmas, kuris iš pagrindų pakeis žmonių gyvenimus. Vienaip ar kitaip, vieno bendro

apibrėžimo nei informacinėms technologijoms, nei informacinei visuomenei nėra ir dauguma mokslninkų pripažįsta, kad tai yra sąlygojama proceso sudėtingumo ir vystymosi spartos. Gyvename laikotarpyje pereinančiame iš pramonės į informacinį amžių, kai vietoj kapitalo, darbo ar gamtinių išteklių, svarbiausiais aspektais tampa strateginiai valstybės ištekliai, naujos technologijos, permainos rinkoje, kultūroje, politikoje ir kitose srityse. Todėl technologijų siejimas su žmogiškuoju kapitalu – informacinės visuomenės kūrimas ir plėtra, tampa strateginiu uždaviniu visoms pasaulio valstybėms, taip pat ir Lietuvai.

2.4. Informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme

Šių dienų technologijos iš tiesų keičia žmogiškųjų išteklių valdymą, visų pirma pasikeitė būdai, kaip personalo atrankų specialistai susisiekia su darbuotojais, kaip saugo duomenų bylas ar analizuoja darbuotojų darbą ir veiklos rezultatus. Teisingai naudojant ir pasirenkant technologijas, jos paverčia žmogiškųjų išteklių skyriaus darbą efektyvesniu. Tačiau pasirenktant klaidingai, jos gali trukdyti organizacijų personalo valdymui. Tinkamos žmogiškųjų išteklių praktikos padidina gaunamą naudą iki maksimumo ir sumažina kylančias ar kilsiančias problemas iki minimumo.

Prieš atsirandant internetui ir elektroniniam paštui personalo specialistai su kandidatais turėdavo bendrauti telefonais, laiškais ar paskirdami tiesioginius pokalbius. Šiais laikais personalo skyriaus rutina jau tapo interaktyvūs darbo skelbimai, į kuriuos atsiliepti kandidatai gali tiesiogiai prisijungę prie sistemos. Visa tai gerokai palengvina personalo skyriaus darbą, bei sutaupo šių darbuotojų laiką, kadangi nebereikia jo skirti asmeniniams telefoninams skambučiams, bei popierinių gyvenimo aprašymų peržiūroms. Kita vertus, tokios interaktyvios kandidatų paieškos sistemos ne visada yra sėkmingai pasirenkamos. Šiomis dienomis pasiūla yra labai didelė (CVOnline, CVBankas, Cvme etc.) ir personalo darbuotojas turi atsižvelgti ne tik į savo poreikius, tačiau ir į būsimo kandidato poreikius. Šios sistemos dažnai būna standartizuoto formato, prasto dizaino ar nepatogios vartotojui, ir tai sukelia sunkumų ne tik darbuotojui bandančiam atskirti pradedantįjį nuo profesionalo, bet ir kandidatui, kuris pamatęs vartotojui nepalankią ar komplikuotą sistemą, gali tiesiog neaplikuoti į paskelbtą laisvą darbo poziciją.

Padedant elektroniniam paštui, trumpusioms sms žinutėms, įvairioms telefoninėms bendravimo aplikacijoms žmogiškųjų išteklių specialistai gali gerokai lengviau ne tik ieškoti naujų darbuotojų, bet ir lengviau palaikyti ryšį su esamais darbuotojais ir likusia kompanijos bei komandos dalimi (Haines, 2016). Komandos vadovui norinčiam pasidalinti nauju tvarkaraščiu ar darbų planu su savo komanda

užtenka tik išsiųsti el.laišką su pridėtu nauju dokumentu arba tai galima padaryti pradėjus naują „pokalbį“ su visa komanda „Slack“ programėlėje. Kita vertus, kartais per didelis pasitikėjimas technologijomis gali sumažinti efektyvumą, bei susilpninti ryšį tarp kolegų (Carr, 2010), nes kai kurią informaciją (pvz. komentarus apie kolegos darbą) veiksmingiau yra išreikšti akis į akį, tokiu būdu bus galima užduoti ir atsakyti dabar pat kylančius klausimus.

Kalbant apie darbuotojų darbų atlikimą taip pat galima įžvelgti tobulėjimą. Anksčiau darbuotojo vertinimas remdavo asmeniniais vertinimais arba akivaizdžiais standartais: ar darbai buvo atlikti laiku? Ar vadovas gali pasitikėti savo darbuotojais? Šių laikų technologijos palengvina ir šiuos procesus, tampa lengviau ne tik surinkti, bet ir įvertinti informaciją, bei suformuluoti bendrą vaizdą apie tam tikrą darbuotoją. Pavyzdžiui, kurias užduotis jis sugeba atlikti geriausiai? Ar jis įvykdė visus tikslus iškeltus ankstesnio metinio įvertinimo proceso metu? Jeigu ne, tuomet yra galimybė tikslų atlikimą įvertinti procentaliai. Tokiu būdu kompiuterinės programos gali perimti didžiąją dalį darbuotojų įvertinimo proceso.

Žvelgiant iš kitos pusės, personalo skyrius įvairių technologijų pagalba renka, saugo ir analizuoja vis daugiau darbuotojų duomenų, dėl ko pastarieji gali pradėti jaustis nesaugiai. Pavyzdžiui organizacija naudoja apsaugos kameras, kurios filmuoja darbuotojus kiekvieną jų darbo minutę, tai gali padėti lengviau surinkti faktus, atsiradus pvz. išnaudojimo ar priekabiavimo atvejui, tačiau toks nuolatinis sekimas gali atgrasyti darbuotojus, taip pat. Teisingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos apima ne tik žinojimą kiek duomenų gali būti surinkta, bet ir žinojimą, kiek duomenų turėtų būti renkama. Be viso to yra galimybė atsirasti dar vienai rizikai, tai galimybė surinkti daugiau duomenų negu įmanoma apdoroti. Atsiranda ribotas apdirbamų duomenų kiekis ir pasiekus tam tikrą ribą tampa sunkiai įmanoma atrinkti tinkamą ir reikalingą informaciją. Dar viena grėsmė atsiranda tada, kai personalo specialistas klaidingai supranta surinktą informaciją, tokiu atveju technologinę klaidą gali išspręsti tiesioginis pokalbis su darbuotoju ar kolega, kuris paaiškintų klaidą. Pasirūpinti darbuotojų duomenų apsauga anksčiau užtekdavo užrakinti kabinetą, tačiau šiomis dienomis žmogiškųjų išteklių specialisto darbas apima ir skaitmeninių duomenų saugumo užtiktrinimas. Kartais tokia apsauga geriau gali pasirūpinti informacinių technologijų (IT) skyrius, tačiau personalo vadovai bet kokiu atveju turi turėti nustatytą duomenų saugojimo politiką, apibrėžiančią atvejus prieinamumui prie konfidencialių duomenų, tiek popierinių, tiek skaitmeninių kopijų. Poreikį tokiai apsaugai diktuoja ir įstatymai, jau 2016m. balandžio 14d. Europos Parlamentas galutinai patvirtino bendrąjį duomenų apsaugos reglamentą (*angl. General Data Protection Regulation (GDPR)*), kuris įsigaliojo jau 2018m. gegužės 25 dieną ir privertė visas

Europos organizacijas imtis konkrečių saugumo ir informavimo veiksmų, kurių neatlikus grėstų didelės baudos.

Kalbant apie informacinių technologijų naudojimą, jos gali padėti personalo skyriaus darbui tiek, kiek personalo specialistai patys to norės, t.y. visas ŽI valdymas vis labiau koncentruojasi į darbuotojus yra siekiama kuo didesnio jų prisirišimo, išlaikymo ir motyvacijos (Haines, 2016). Būtent dėl šio pasikeitusio žmogiškųjų išteklių tikslo yra privalomas nuolatinis tobulėjimas, skaitmenizacija, virtualumas. Ateities personalo valdymo projektai reikalauja įvairiapusės partnerystės su informacinėmis technologijomis, teisine baze, duomenų apsauga, marketingu, klientų aptarnavimu, įrenginių valdymu, administracija ir kitomis sritimis, ir be naujausių technologijų sėkmingos partnerystės įgyvendinti nepavyktų (Moussavian, 2017). Iš esmės yra penkios pagrindinės personalo valdymo tendencijos (Haines, 2016):

- Mobilumas – skaitmeninis augimas ateina iš mobilumo, anot „Bitė Lietuva“ rinkodaros ekspertų, kasdienis interneto vartojimas iš mobiliųjų prietaisų sparčiai auga ir per keletą metų turėtų pasiekti 70% visų vartotojų.
- „Apifikacija“ – judėjimas nuo didelių sistemų prie mobiliųjų aplikacijų.
- Vaizdo medžiagos dominavimas – žmonės vis daugiau mokosi naudodamiesi video priemonėmis, todėl žinių kaina vis mažėja ir sutaupo vis daugiau laiko (anot „Bitė Lietuva“ rinkodaros ekspertų, prognozuojama, kad 2019metais video srautas gali siekti 90% visų duomenų srauto).
- Darbuotojų verbavimas – nauji metodai ir priemonės, padeda įdarbinimo specialistams atlikti vis daugiau administracinio darbo ir tuo pačiu padeda kurti įmonių įvaizdį.
- Dirbtinis intelektas (*angl. artificial intelligence*) – ypatingai naudingas kompanijoms siekiančioms pagerinti klientų segmentavimą, kurti labiau aktualų marketingą ar suteikti asmeniškesnį klientų aptarnavimą.

Taigi technologijų transformacija yra orientuota ne tik į skaitmenizaciją, tačiau ir į kultūrą, o ŽI specialistų ateitis yra žmonės ir duomenys apie juos, žmonių analizė (Moussavian, 2017). Ir siekiant sėkmingo valdymo organizacijos ir jų personalo specialistai turi skelbti iššūkį žmogikųjų išteklių status quo ir būti priekyje naujosios kartos ir jų poreikių siekiant didesnio bendravimo ir bendradarbiavimo virtualiai, galimybių dirbti nuotoliniu bei mobiliuoju būdu.

2.5. Antrojo skyriaus apibendrinimas

Inovatyvumas žmogiškųjų išteklių valdyme yra pripažįstamas kaip vienas svarbiausių organizacijos veiksnių lemiantis konkurencinį pranašumą. Informacinių technologijų taikymo personalo valdyme tyrimai atliekami jau seniai, tačiau nėra minimas tikslingas inovatyvių programų pritaikymas konkrečioms įmonėms atsižvelgiant į jų tikslinį poreikį ir efektyvumo gerinimą. Todėl nustatyta, kad informacinės technologijos turėtų būti naudojamos įmonės ŽI skyriaus darbuotojų tam, kad optimizuotų personalo valdymo procesus.

Atlikus literatūros apžvalgą, buvo apibrėžtos pagrindinės darbo objekto sąvokos bei jų tarpusavio sąsaja. Išsiaiškinta inovacijų samprata ir jų pritaikymas įmonių veiklos procesuose, bei atrastas tiesioginis ryšys su žmogiškuoju kapitalu, kuris daro įtaką ir įmonių personalo valdymo procesams. Taip pat buvo aptartos informacinių, ryšių bei žinių technologijų sąvokos, nustatyta jų tiesioginė sąsaja su informacinės visuomenės apibrėžimu bei išanalizuotas jų teorinis pagrindimas. Plačiau aptartas informacinių technologijų vystymasis ir kaita nuo pradžių iki šių dienų, taip nustatant tiesioginę įtaką žmogiškąjam kapitalui ir informacinės visuomenės atsiradimui. Tai nustačius galima tęsti atliekant tyrimą, siekiantį atskleisti IT taikymo ypatumus įmonės „Auriga“ personalo skyriuje.

3. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO ĮMONĖS „AURIGA“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME ATVEJIS

Šiame skyriuje yra pristatoma analizuojama įmonė „Auriga“. Trumpai aprašoma jos įsikūrimo istorija, apibūdinamos veiklos kryptys, bei nurodomi pagrindiniai veiklos principai. Plačiau yra analizuojamas įmonės žmogiškųjų išteklių skyrius, peržiūrima jo struktūra. Taip pat apžvelgiamos pagrindinės skyriaus atliekamos veiklos funkcijos, aptariama veiklos strategija, jos tikslų įgyvendinamumas ir jos sąsaja su viešaisiais ryšiais. Dar šioje dalyje yra pateikiama Aurigos žmogiškųjų išteklių skyriaus analizė, kurios tyrimo organizavimas ir metodologija bus pagrindžiami trečiajame poskiryje. Toliau yra tiriamas įmonės ŽI skyrius, kur pirmiausia aiškinamasi apie darbuotojų požiūrį į inovatyvumą, bei jo buvimą ar nebuvimą tiriamos įmonės skyriaus darbe, analizuojama tyrimo metu gauta informacija apie naudojamas informacines technologijas, jų taikymo ypatumus, bei kokybę. Taip pat čia yra tiriamas žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistų darbas, vertinami jų rezultatai bei aptariami įtaką darantys veiksniai, jų pačių vertinimu. Tokiu būdu įrodant arba paneigiant, kad informacinių technologijų taikymas teigiamai veikia žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą. Paskutinėje skyriaus dalyje pateikiamos ir apibendrinamos tyrimo metu gautos išvados.

3.1. Įmonės charakteristika

Įmonė Auriga buvo įkurta 1990 metais, nuo tų dienų iki dabar pagrindinė būstinė yra Jungtinėse Amerikos Valstijose, tačiau ši organizacija veikia visame pasaulyje ir yra orientuota į viso pasaulio klientus, todėl ji turi net šešis plėtros centrus Rusijoje, bei nuolat augantį, 2010 metais įkurtą, plėtros centrą Lietuvoje, kuris yra daugiausiai orientuotas į paslaugų teikimą būtent Europos klientams.

Analizuojama organizacija yra pirmoji pasaulyje užsakomųjų programinės įrangos inžinerinių paslaugų teikėja, užsiimanti nustatytų projektų ir komandų koordinavimu, naujos programinės įrangos kūrimu ir testavimu, bei inžinerijos stiprinimu. Kompanijos veikloje didelis dėmesys yra skiriamas bendravimo ir kultūriniams aspektams, skaidrumui, komandų stabilumui ei koncentravimuisi į ilgalaikį bendradarbiavimą. Aurigos veiklos metu didelė pridėtinė vertė yra kuriama technologijų kompanijoms, joms yra sukuriama galimybė naudotis nauja specialistų duomenų baze ir kasdieną tobulėjančiais įgūdžiais, sprendžiant silpnasias programinės įrangos vietas.

Savo pagrindinius principus versdama kasdiene praktika, jau beveik trisdešimt metų organizacija sėkmingai teikia aukščiausios kokybės programinės įrangos mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugas, bei

įgyvendina jų kūrimo projektus įvairiuose pramonės segmentuose ir konkrečiose rinkose. Atsižvelgiant į organizacijos plėtimąsi rinkose, siūlomų paslaugų sričių plėtrą, bei įgyvendindama savo pagrindinę funkciją – užsakomųjų programinės įrangos inžinerinių paslaugų teikimą, įmonė taip pat nuolat plečia savo darbuotojų ratą, bei kelia jau esamų darbuotojų kvalifikaciją. Šiuo metu organizacijoje dirba daugiau kaip 450 nuolatinių darbuotojų, kurių didžioji dalis yra aukštos kvalifikacijos įvairių inžinerijos sričių specialistai. Būtent dėl šios priežasties organizacija taip pat turi nemažą žmogiškųjų išteklių skyrių, kuris ir yra atsakingas už naujų darbuotojų paieškas, atrankas, darbinimą, bei mokymus.

3.2. Personalo skyriaus strategija ir viešieji ryšiai

Analizuojamos įmonės žmogiškųjų išteklių skyrių tyrimo metu sudarė trylika asmenų, kurie yra atsakingi už įvairias personalo valdymo funkcijas. Anot įmonės ŽI skyriaus direktorės Alenos Berezinos, keturi iš šių asmenų yra atsakingi už vidinių ir išorinių mokymų įmonės darbuotojams organizavimą ir reguliavimą, likę devyni asmenys yra įvairaus lygio (jaunesnieji, vidutinio lygio, vyresnieji) specialistai daugiausiai atsakingi už darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo procesus. Kaip išryškėjo ir atliktame tyrime, pagrindinės šio skyriaus funkcijos įmonėje yra:

- Personalo paieška ir atranka
- Darbuotojų mokymas ir ugdymas
- Darbuotojų vertinimo ir motyvavimo sistemos kūrimas ir tobulinimas
- Organizacinės įmonės kultūros kūrimas ir palaikymas
- Darbo užmokesčio ir karjeros planavimas ir valdymas
- Darbdavio įvaizdžio valdymas

Minėtos funkcijos iš esmės apima visą darbuotojų gyvavimo ciklą organizacijoje. Atsižvelgiant į šias funkcijas ir siekiant kuo geresnio jų įgyvendinimo taip pat yra nustatyta įmonės personalo skyriaus veiklos strategija.

Strategija organizacijoms ir įmonėms valdyti buvo pradėta taikyti jau XXa., todėl yra labai daug ir įvairių jos aiškinimų ir jos sąvokos interpretavimų. Valentinavičius (2009) savo straipsnyje „Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai“, atsižvelgdamas į skirtingų autorių įvairiais laikotarpiais pateiktus aiškinimus pateikia bendrai apibrėžtą strategijos apibūdinimą. *Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos (ar šiuo atveju skyriaus) plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes įgyvendinti tikslus ir yra pagrįsta remiantis organizacijos*

ar skyriaus veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje (Valentinavičius, 2009). Kalbant apie analizuojamos įmonės strategiją, ji yra sudaryta keliant tris pagrindinius tikslus, kurie yra išskirstyti į vienuolika užduočių visiems skyriaus darbuotojams. Taip pat yra procentaliai nurodyta kiekvieno iškelto tikslo įgyvendinimo svarba, bei konkretus planas, kuris turėtų būti pasiektas 2018-aisiais metais. Strategijos schema pavaizduota žemiau esančioje ketvirtoje lentelėje:

Lentelė Nr. 4 Įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių skyriaus strategija

Įgyvendinimas	Tikslas	Užduotys	2018m. planas	Matavimo vienetas	Situacija 2017m.
65%	**Kompanijos augimas**	Darbinimo planas: +36 žmonės per ketvirtį	80	%	
		Naujo ofiso Novosibirske plėtra: +20 žmonių	20	žmonės	0%
		Ofiso Rostove plėtra: išaugti iki 40 žmonių	40	žmonės	25
		Pasiekti 30% jaunų specialistų skaičių visame įmonės inžinerijos skyriuje	30	%	7%
15%	**Darbuotojų mokymo ir integracijos procesas**	Vidinių mokymų kokybės vertinimo metodikos bandymas ir reguliavimas	3	Projektai, kurie buvo teigiamai įvertinti atsižvelgiant į projektų mokymo kokybę	
		Darbuotojų, sėkmingai baigusių bandomąjį laikotarpį, procentas	80	%	91%
		Darbuotojų, išdirbusių įmonėje metus ir daugiau, procentas	80	%	77%
20%	**ŽI prekės ženklo plėtra**	Savanoriškas skyriaus darbuotojų įsitraukimas: Savanoriški projektai + Savanoriškas atlygis	16	%	18%
		Įmonės vidinio portalo "paleidimas"	100	%	
		Aurigos išorinių renginių organizavimas	100	%	
		Įsitraukimo didinimas	65%	%	61%

(Šaltinis: vidiniai įmonės dokumentai „HR tasks FY 2018“.)

Skyriaus rezultatai laikomi sėkmingai ir efektyviai įgyvendintais, jeigu bent 80% veiklos rezultatų yra pasiekta. Jeigu pasiekta 31-80% rezultatų, manoma, kad strategija yra įgyvendinta iš dalies, ir jeigu pasiekta iki 30% rezultatų, tuomet laikoma, kad tikslai nebuvo pasiekti ir strategija nebuvo įgyvendinta.

Apžvelgiant įmonės strategiją, galima matyti, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama įmonės augimui ir plėtrai įvairiuose regionuose, bei jaunų specialistų pritraukimui. Siekiama net trisdešimties procentų jaunų specialistų visame inžinerijos skyriuje. 15% skyriaus darbuotojų darbo yra kreipiama į darbuotojų mokymo bei integracijos procesus, o 20% darbo yra kreipiama į žmogiškųjų išteklių skyriaus „prekės ženklo“ plėtrą. Skyriaus darbuotojams keliami tikslai iš esmės yra tiesiogiai arba iš dalies susiję ir su viešųjų ryšių kūrimo procesais įmonėje. Personalo skyriaus vardo plėtra, bei kompanijos augimo skatinimas tiesiogiai remiasi į ryšių su visuomene kūrimą, bei palaikymą. Kadangi plėtodama planingus ryšius su visuomene organizacija komunikuoja su jai rūpimomis tikslinėmis auditorijomis, kurias siekia sudominti savo pranašumais ir vertybėmis bei nuolatos yra siekiama pritraukti naujų darbuotojų į įmonę, yra svarbu, kad Aurigos vardas būtų plačiai žinomas ir iš gerosios pusės minimas darbdavių, universitetų partnerių sąrašuose ir ypač inžinerijos specialistų tarpe, kas ir būtų tikslinės įmonės auditorijos, žmogiškųjų išteklių atžvilgiu.

3.3. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo tyrimo organizavimas ir metodologija

Anot, Žydžiūnaitės (2011), „metodologija apima metodus, technikas ir procedūras, kurios naudojamos rinkti ir analizuoti informaciją“, tad šiame skyriuje bus apibūdinti pasirinkti tyrimo metodai, bei bus įvardinta kaip jie buvo įgyvendinami. Darbe pasirinkta mišraus tipo metodologija, t.y. kiekybinio tyrimo metu buvo atlikta anketinė personalo skyriaus darbuotojų apklausa, kurios metu buvo siekiama atskleisti žmogiškųjų išteklių skyriaus darbo ir jų naudojamų informacinių technologijų taikymo ypatumus šio skyriaus veikloje. Vėliau kilus poreikiui, darbuotojai buvo ištirti ir kokybiškai, siekiant sužinoti jų nuomones, vertinimus ir paaiškinimus skyriaus efektyvumo klausimu, tam naudojant interviu metodą.

Tyrimo strategija. Mišriam tyrimui įgyvendinti buvo pasirinkta nuosekli (*angl. sequential explanatory*) strategija, kada kiekybinio tyrimo etapo metu yra siekiama analizuoti rezultatus, o gauti rezultatai yra panaudojami sekančiam – kokybiniam etapui atlikti. Tokia strategija buvo naudojama todėl, kad kokybiniai duomenys padeda išsamiau išdėstyti ir paaiškinti pradinius kiekybinio tyrimo

rezultatus, kurie atitinkamai padeda suformuluoti kokybiniam tyrimui reikalingus klausimus ir teisinga linke nukreipia interviu procesą (Cresswell, 2013).

Tiriamoji organizacija – pristatoma šio skyriaus pirmojoje dalyje (3.1.poskyris), tačiau verta pabrėžti, kad tai yra privataus sektoriaus organizacija, orientuota į inžinerinių paslaugų teikimą visame pasaulyje. Ši organizacija turi didelę struktūrą, kurios vienas iš vienetų yra žmogiškųjų išteklių skyrius, kurio veikla ir yra tiriama.

Tyrimo klausimai.

1. Kokias informacines technologijas naudoja tiriamosios įmonės personalo skyrius?
2. Ar įmonėje naudojamos technologijos yra pakankamai efektyvios personalo skyriaus veiklai?
3. Kas galėtų padidinti „Aurigos“ žmogiškųjų išteklių skyriaus efektyvumą?
4. Koks ŽI skyriaus darbuotojų požiūris į naudojamas technologijas ir skyriaus veiklos efektyvumą?

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimas buvo vykdomas keliais atskirais etapais: 1) teorinės medžiagos sisteminimas ir kiekybinio tyrimo instrumentarijaus (anketinės apklausos) kūrimas Google Forms programa; 2) tyrimas – anketinės apklausos atlikimas internetu, apklausiant žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojus, išsiunčiant respondentams Google Forms dokumento nuorodą; 3) kokybinio tyrimo struktūrizuoto interviu klausimyno kūrimas; 4) tyrimas – interviu su ŽI skyriaus darbuotojais (išankstinis jų informavimas, pokalbis); 5) tyrimų rezultatų analizė ir apibendrinimas. Interviu vyko naudojantis programėle „Skype“, pokalbiai truko nuo 10 iki 20 minučių, jų metu buvo užduodami penki iš anksto paruošti klausimai, siekiant patikslinti tam tikrą informaciją arba gauti platesnį paaiškinimą atsakymams, surinktiems anketinės apklausos metu. Tyrime dalyvavo 11 respondentų iš visų 13 įmonės žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojų. Tyrimas buvo atliekamas anglų kalba, kadangi tiriama tarptautinė organizacija, kurios darbuotojai dirba skirtingose vietovėse ir nėra lietuvių kalbos naudotojai.

Tyrimo instrumentarijus ir jo kūrimas. Instrumentarijus buvo sudarytas iš dviejų dalių – anketinės apklausos bei struktūrizuoto interviu klausimyno. Tiek anketos, tiek interviu klausimai buvo parengti autorės, siekiant atsakyti į tyrimo uždavinius bei tyrimo klausimus. Klausimai buvo sudarinėjami remiantis literatūros analize atlikta darbo pradžioje. Anketos klausimai pateikti priede Nr.1, interviu klausimai pateikti priede Nr.2.

Tyrimo instrumentarijaus sudarymą atspindi žemiau pateikta lentelė Nr. 5. Lentelėje pateiktos pagrindinės teorinės nuostatos ir autoriai, remiantys šias nuostatas. Kiekvienai teorinei nuostatai pagrįsti

iškelti tyrimo klausimai (viso keturi), kuriems atsakyti buvo keliami tam tikri anketos bei interviu klausimai.

Lentelė Nr. 5 Instrumentarijaus kūrimo schema

Teorinės nuostatos, autoriai	Tyrimo klausimai	Anketos klausimai	Interviu klausimai
Efektyvumas (Puškorius, Stid, Indriūnas, Lane, Bartuševičienė ir Šakalytė)	2) Ar įmonėje naudojamos technologijos yra pakankamai efektyvios personalo skyriaus veiklai?	1, 2, 6, 7, 10	2, 3
	3) Kas galėtų padidinti „Aurigos“ žmogiškųjų išteklių skyriaus efektyvumą?	12, 13, 14	2
	4) Koks ŽI skyriaus darbuotojų požiūris į naudojamas technologijas ir skyriaus veiklos efektyvumą?	1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15, 16	1, 2, 3, 4, 5
Žmogiškųjų išteklių valdymas (Armstrong, Vasiliauskas, Juodekienė ir Fominienė, Bratton ir Gold, Globoforce organizacijos ataskaita)	3) Kas galėtų padidinti „Aurigos“ žmogiškųjų išteklių skyriaus efektyvumą?	12, 13, 14	2
	4) Koks ŽI skyriaus darbuotojų požiūris į naudojamas technologijas ir skyriaus veiklos efektyvumą?	1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15, 16	1, 2, 3, 4, 5
Informacinės technologijos ir jų taikymas (Tvaronavičius, Ramanauskienė, Laudon, Carr, Haines)	1) Kokias informacines technologijas naudoja tiriamos įmonės personalo skyrius?	8	
	2) Ar įmonėje naudojamos technologijos yra pakankamai efektyvios personalo skyriaus veiklai?	1, 2, 6, 7, 10	2, 3
	4) Koks ŽI skyriaus darbuotojų požiūris į naudojamas technologijas ir skyriaus veiklos efektyvumą?	1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15, 16	1, 2, 3, 4, 5

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Tyrimo respondentai. Tiriamaisiais pasirinkti asmenys, kurie ya geriausiai susipažinę, su analizuojama tema, bei turintys tiesioginį santykį su „Aurigos“ žmogiškųjų išteklių valdymu, tai yra analizuojamos įmonės personalo specialistai ir mokymų organizavimo specialistai. Buvo pasirinkti kriterijai, leidžiantys klasifikuoti respondentus: darbo patirtis įmonėje, pozicija, amžius, bei vietovė, kurioje dirbama (kadangi personalo skyrius yra keliose įmonės lokacijose). Šiems kriterijams identifikuoti buvo paskirti 22-26 anketos klausimai. Įmonės lokacijos, kuriose dirba ŽI skyriaus darbuotojai:

- Nižny Novgorod – NN
- Maskva – MHQ
- RostovOnDon – ROD
- Novosibirsk – NSB

Šeštoje lentelėje pateikiama tyrime dalyvavusių respondentų statistika.

Lentelė Nr. 6 Tyrime dalyvavusių respondentų statistika

Respondentų grupė	**Respondento eilės numeris**	**Respondento kodas**	**Respondentų charakteristika**			
			Pozicija	***Amžius***	***Darbo patirtis***	***Vietovė***
Personalo specialistai	1.	P1	Vadovas	31-40	>10	NN
	2.	P2	Vadovo pavaduotojas	31-40	5-10	NN
	3.	P3	Vadovas	26-30	5-10	NN
	4.	P4	Jaun. Specialistas	26-30	3-5	ROD
	5.	P5	Vyr. Specialistas	26-30	5-10	MHQ
	6.	P6	Specialistas	26-30	3-5	NN
	7.	P7	Specialistas	26-30	<1	NSB
	8.	P8	Jaun. Specialistas	18-25	<1	NN
Mokymų specialistai	9.	M1	Vadovas	31-40	5-10	NN
	10.	M2	Vyr. Specialistas	26-30	5-10	ROD
	11.	M3	Specialistas	18-25	1-3	NN

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Iš visų respondentų buvo aštuoni personalo (P) specialistai, ir trys mokymų (M) specialistai. Keturi asmenys einantys vadovaujančias pareigas, du vyresnieji, trys vidutinio lygio ir du jaunesnieji specialistai. Septyni respondentai dirba NN vietovėje, du – ROD, bei po vieną NSB ir MHQ vietovėse. Vienas iš apklaustųjų turintis didesnę nei 10 metų darbo tiriamoje įmonėje patirtį, penki 5-10 metų, du 3-5 metų, vienas 1-3, bei du mažesnę nei vienų metų darbo patirtį tiriamoje įmonėje. O respondentų amžius svyravo 18-40 metų ribose.

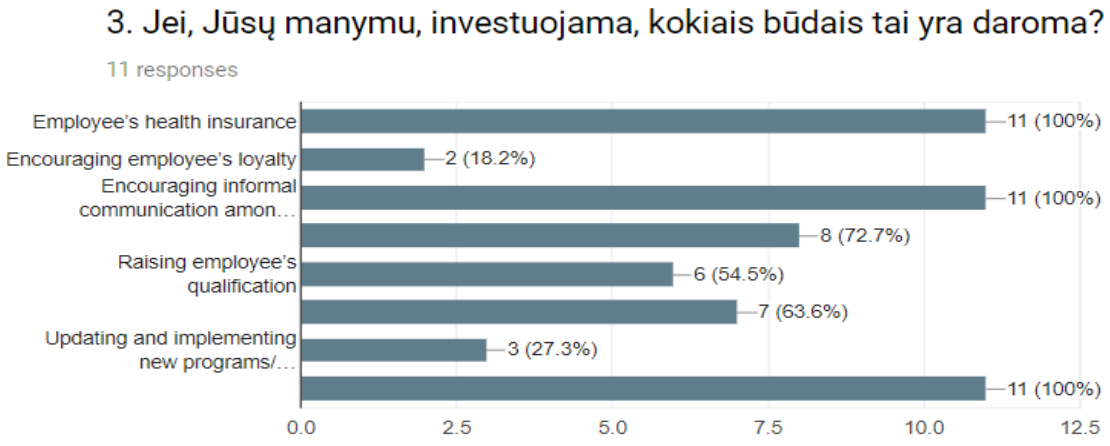
3.4. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Pirmoje darbo dalyje, atlikus dokumentų analizę, buvo prieita prie išvados, kad sėkmingam žmogiškųjų išteklių valdymui yra svarbus naujausių informacinių technologijų naudojimas, taip pat buvo pagrįsta, kad siekdama būti efektyvia, organizacija turi būti inovatyvi bei turi investuoti į savo darbuotojus. Pirmieji keturi anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti respondentų nuomonei apie jų įmonės inovatyvumą, taip pat sužinoti ar organizacija investuoja į savo ŽI skyrių, bei kokiais būdais tai daro.

Pirmuoju klausimu buvo aiškinamasi respondentų nuomonė, ar sėkmingam ŽI valdymui reikia informacinių technologijų. Daugumos tiriamųjų nuomonė sutapo , t.y. 10 iš 11 apklaustųjų atsakė, kad „Taip“ informacinės technologijos yra reikalingos sėkmingam personalo valdymui, likęs vienas respondentas (P4), pažymėjo atsakymą „Nežinau“.

Antruoju klausimu buvo siekiama sužinoti ar tiriama organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius. Šį kartą atsakymas „Taip“ buvo pažymėtas 9 kartus iš 11, o likę du respondentai (P8 ir M1) pasirinko atsakymą „Nežinau“. Kadangi šių dviejų respondentų charakteristikos labai skiriasi, pastebima tendencija neatsiranda ir didelės įtakos rezultatui šie atsakymai neturi tad galima teigti, kad ŽI skyriuje vyrauja nuomonė, jog organizacija vis tik investuoja į savo žmogiškuosius išteklius.

Trečiasis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti kokiais būdais organizacija investuoja į savo žmogiškuosius išteklius. Buvo pateikti 8 galimi investavimo variantai, bei suteikta galimybė pasirinkti bei įrašyti savo atsakymo variantą, jeigu tarp pateiktų nebuvo tinkamo. Diagrama (anglų kalba) atspindinti atsakymus į trečiąjį anketos klausimą pateikta žemiau esančiame 4 paveiksle.



Pav. 4 Organizacijos investavimo į ŽI diagrama
(Šaltinis: autorės sudarytos anketos atsakymų diagrama)

Po vienuolika rezultatų surinkę variantai rodo, kad įmonė 100proc. naudoja minimus metodus investuodama į savo darbuotojus, t.y.:

- Darbuotojų sveikatos draudimas
- Darbuotojų neformalaus bendravimo skatinimas
- Suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu (pvz.: iš namų)

Daugiau negu 50proc. personalo skyriaus darbuotojų pasisako ir už tai, kad įmonė naudoja šiuos investavimo metodus:

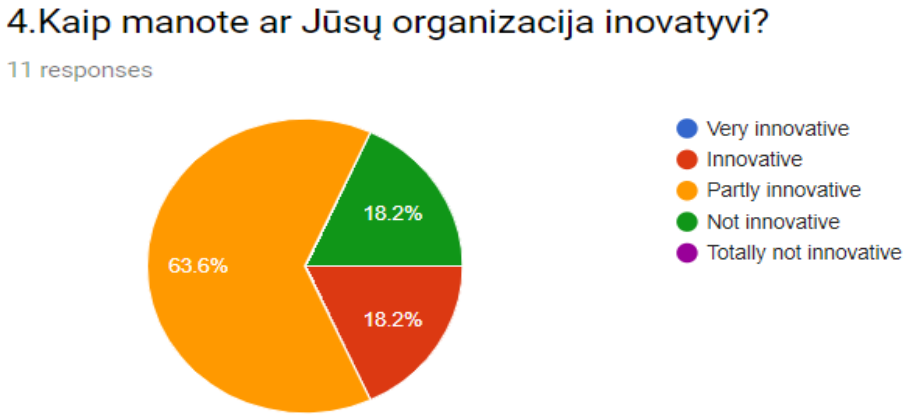
- Skatina darbuotojų dalijimąsi žiniomis ir patirtimi tarpusavyje (8 respondentai)
- Naudoja įgūdžių gerinimo kursus, seminarus, mokymus (7 resp.)
- Kelia darbuotojų kvalifikaciją (6 resp.)

Ir tik mažiau negu 30proc. respondentų pasirinko variantus, kad įmonė:

- Diegia ir naujina programas ir technologijas lengvinančias ŽI skyriaus darbą (P1, P4, P5)
- Skatina darbuotojų lojalumą (P1, P3)

Keturi iš penkių šiuos du variantus pasirinkusių apklaustųjų užima vadovų arba vyresniųjų specialistų pozicijas. Galima daryti išvadą, kad tiriama organizacija investuoja į savo žmogiškuosius išteklius ir personalo skyriaus specialistai tai žino, tačiau taip pat buvo pastebėta, kad aukštesnes pareigas užimantys specialistai renkasi ir žino daugiau ir įvairesnių investavimo į darbuotojus variantų.

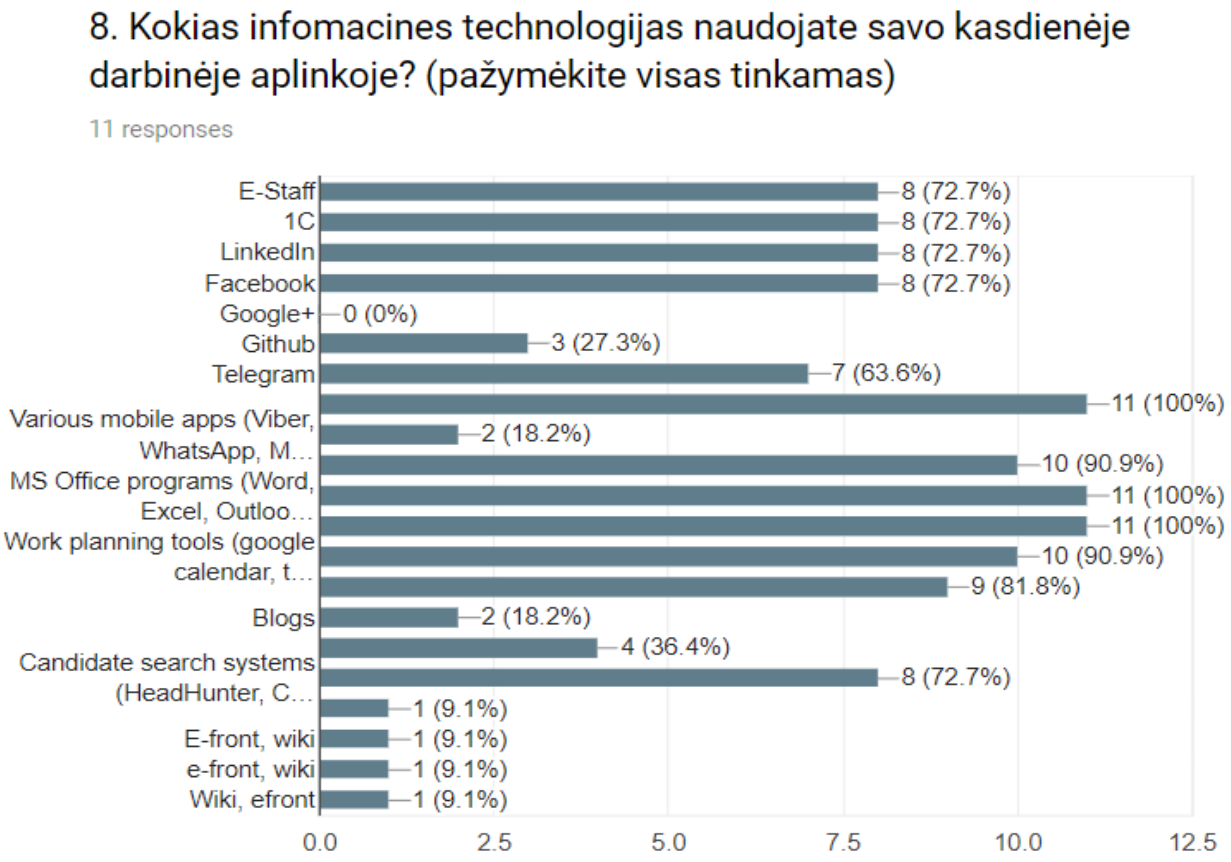
Ketvirtajame anketos klausime buvo klausiama personalo darbuotojų nuomonės apie organizacijos inovatyvumą, atsakymams buvo pateikti 5 pasirinkimo variantai: labai inovatyvi, inovatyvi, iš dalies inovatyvi, neinovatyvi, visiškai neinovatyvi. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas žemiau esančiame 5 paveiksle.



Pav. 5 Organizacijos inovatyvumas
(Šaltinis: autorės sudarytos anketos atsakymų diagrama)

Iš visų 11 respondentų du (P1, P2) teigė, kad organizacija yra neinovatyvi, taip pat du (P4, P7) teigė, kad organizacija visgi yra inovatyvi ir likę 7 respondentai teigė, kad organizacija yra iš dalies inovatyvi. Įdomu yra tai, kad organizaciją kaip neinovatyvią įvardinę respondentai užima vadovaujančias pareigas įmonės personalo skyriuje.

Organizacijų inovatyvumas yra neatsiejamas nuo informacinių technologijų naudojimo, dėl to ir siekiant atsakyti į iškeltą pirmąjį tyrimo klausimą, respondentų buvo klausiama kokias technologijas jie naudoja kasdienėje savo veikloje atliekant kasdienes užduotis, bei kurios iš šių paminėtų technologijų yra patogiausios ir paprasčiausios naudoti. Žemiau pateiktame 6pav. matome, kad personalo skyrius bendrai naudoja gana daug įvairių informacinių technologijų.



Pav. 6 ŽI skyriaus naudojamos IT
(Šaltinis: autorės sudarytos anketos atsakymų diagrama)

Daugiausiai naudojamos, t.y. 90-100proc. atsakymų pažymėtos technologijos buvo:

- Tarpusavio bendravimo programos (Skype, Slack, Lync etc.)
- MS Office programos (Word, Excel, Outlook etc.)

- Interaktyvūs dokumentai (Google docs, scribd etc.)
- Darbo planavimo įrankiai (Google calendar, team planner etc.)

Tokį populiariausių technologijų rinkinį galima buvo nuspėti, kadangi minėtos programos yra lengvai naudojamos, bei paprastai pritaikomos kiekvieno žmogaus kasdienėje darbinėje, bei nedarbinėje veikloje. Būtent tam jos buvo sukurtos tarptautinių pasaulyje gerai žinomų korporacijų.

Šiek tiek kitoks ir labiau specifinis naudojamų technologijų rinkinys surinko 60-80proc. pasirinkimų. Antroje vietoje pagal populiarumą, tiriamos įmonės personalo skyriaus darbuotojai žymėjo tokias technologijas:

- E-Staff – programa (duomenų bazė) padedanti rinkti, kaupti ir naudoti informaciją apie esamus, buvusius ar būsimus darbuotojus, potencialius kandidatus, bei jų kvalifikacijas.
- 1C – apskaitos, prekybos ir darbo užmokesčio valdymo programa skirta kaupti informacijai apie darbuotojus, jų komandiruotes, metinius pokalbius, žiniaraščius ir pan.
- LinkedIn – socialinis inklas skirtas sujungti karjeros ir verslo specialistus.
- Facebook – socialinis tinklas interaktyviai jungiantis žmones.
- Kandidatų paieškos sistemos (Cvonline, Headhunter, SuperJob etc.)
- Telegram – mobilioji ir žiniatinklio aplikacija, panašiai kaip WhatsApp, Viber ir kitos.

Taip pat galima būtų išskirti kelių darbuotojų atskirai įrašytus ir prie pateiktų variantų nepaminėtas technologijas: E-Front (mokymosi platforma), Wiki (programa – internetinė enciklopedija, kurioje yra keliami įmonės darbuotojų rašyti straipsniai, mokymai ar pan.), šias programas minėjo visi trys mokymų specialistai (M1, M2, M3). Svarbu pabrėžti, kad tokios dažniausiai naudojamos technologijos kaip MS Office programos, tarpusavio bendravimo programėlės ir E-Staff programa buvo išskirtos ir kaip paprasčiausios bei patogiausios naudoti.

Siekiant atsakyti į tolimesnius tyrimo klausimus buvo svarbu išsiaiškinti informaciją apie tiriamos įmonės žmogiškųjų išteklių skyrių jo darbuotojų akimis. Penktuoju anketos klausimu buvo klausiama ar darbuotojai žino ŽI skyriaus strategiją. Atsakymų rezultatai pateikti septintame paveiksle.



Pav. 7 ŽI skyriaus strategijos pažinimas
(Šaltinis: autorės sudarytos anketos atsakymų diagrama)

Kaip matoma diagramoje, tik 4 respondentai (P1, P2, P3, M1) yra pilnai susipažinę su ŽI skyriaus strategija, visi likę susipažinę tik iš dalies arba nesusipažinę. Verta pabrėžti, kad asmenys pilnai susipažinę su skyriaus strategija yra vadovaujančias pozicijas užimantys asmenys.

Respondentų taip pat buvo prašoma įvardinti pagrindines funkcijas, kurias atlieka jų skyrius ir buvo pažymėtos šios:

- Darbuotojų paieška ir atranka (11 resp.)
- Darbuotojų mokymas ir ugdymas (11 resp.)
- Darbuotojų veiklos vertinimas (11 resp.)
- Įmonės vertybių ir kultūros valdymas (9 resp.)
- Darbuotojų darbo užmokesčio valdymas (9 resp.)
- Karjeros planavimas ir valdymas (8 resp.)
- Darbdavio įvaizdžio valdymas (8 resp.)
- Lyderių talento ugdymo valdymas (7 resp.)
- Papildomų naudų valdymas (4 resp.)
- Personalo valdymo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas (2 resp.)
- Dalyvavimas strateginiame įmonės valdyme (2 resp.)
- Organizacinės struktūros pokyčių valdymas (1 resp.)
- Personalo dokumentų administravimas (1 resp.)

Svarbu atkreipti dėmesį, kad žymėdami atliekamas ŽI skyriaus funkcijas, didžioji dalis respondentų iš esmės paminėjo visas, kurios yra įtrauktos į ŽI skyriaus strategiją, nors klausiami ar yra susipažinę su šia

strategija, dauguma minėjo, kad nėra visiškai su ja susipažinę. Tad galima daryti išvadą, kad konkretus strategijos planas nėra išsamiai aptartas su skyriaus darbuotojais, tačiau darbuotojai žino savo atliekamas funkcijas ir siektinus rezultatus ir net 90proc. jų teigia, kad turimų funkcijų nėra nei per daug, nei per mažai, norint pasiekti didžiausią efektyvumo lygį. Tik vienas respondentų (P4) pastebėjo, kad tarp atliekamų funkcijų turėtų būti daugiau ne asmeninių, o komandinių atsakomybių.

Šešioliktuoju anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kaip pakito jų skyriaus atliekamos veiklos rezultatai per paskutiniuosius metus, pažymint ar tam tikros funkcijos kiekiai sumažėjo, padidėjo ar nepakito. Funkcijos buvo parinktos atsižvelgiant į parengtą tiriamos įmonės ŽI skyriaus strategiją. Atsakymų rezultatas pateiktas lentelėje Nr. 7, apklaustųjų buvo prašoma įvertinti šias pagrindines funkcijas:

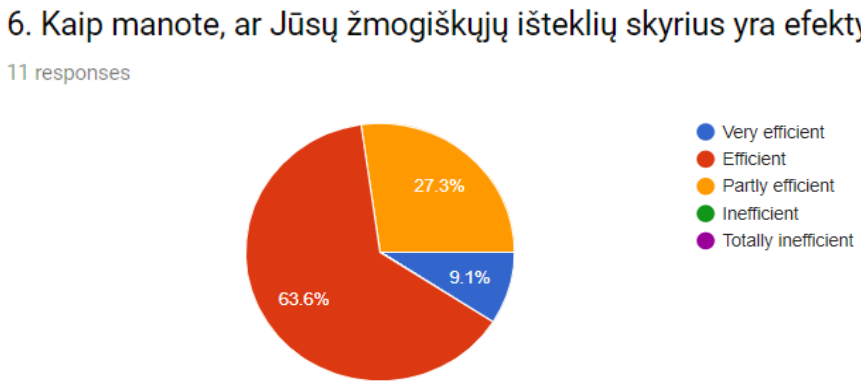
Lentelė Nr. 7 ŽI skyriaus veiklos rezultatų vertinimas

Atliekama funkcija	Vertinimas		
	Padidėjo	Sumažėjo	Nepakito
Darbuotojų paieškos ir atrankos kiekiai	P1-3, P5-8, M1-3	P4	
Vidinė komunikacija	M3		P1-8, M1-2
Personalo dokumentų administravimo kiekiai	P1, P3, P5-7, M1-3		P2, P4, P8
Organizacinės struktūros pokyčiai	P6-8, M2-3		P1-5, M1
Įmonės vertybių ir kultūros valdymo kokybė	P7, M2-3		P1-6, P8, M1
Darbuotojų veiklos vertinimas			VISI
Darbdavio įvaizdžio kokybė	P1, P7-8, M2-3		P2-6, M1
Dalyvavimas strateginiame įmonės valdyme		P2	P1, P3-8, M1-3

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Pateiktoje rezultatų lentelėje matoma, kad dviejų apklaustųjų vertinimu sumažėjo dviejų atliekamų funkcijų kiekiai. Tik P4 respondento vertinimas dėl darbuotojų paieškos ir atrankos kiekių, yra visiškai priešingas likusiems tyrimo dalyviams, ypač lyginant su kitais P (personalo specialistais). Tokį pasirinkimą galimą būtų paaiškinti lokacijos faktoriumi, kadangi P4 yra vienintelis personalo specialistas ROD vietovėje. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad didžioji dalis vertinimų parodė, jog nepakito ypač tie funkcijų kiekiai, kurie yra labiau susiję su personalo skyriaus dalyvavimu įmonės, jos kultūros (vidinės ir išorinės), įvaizdžio, bei struktūros pokyčių valdymu. O gerokai padidėjo darbuotojų paieškos ir atrankos, bei personalo dokumentų administravimo kiekiai. Tad galima daryti išvadą, kad daugiausiai pastangų ir darbo buvo įdėta į pagrindinio ŽI skyriaus tikslo siekimą, t.y. kompanijos augimą, ir gerokai mažiau pokyčių sulaukė darbuotojų mokymo ir integracijos proceso, bei ŽI prekės ženklo plėtros tikslai.

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti savo skyriaus darbą (šeštasis anketos klausimas), jis yra efektyvus ar ne, pateikiant apibendrintą efektyvumo apibrėžimą, kad efektyvumas – tai santykis tarp pasiektų rezultatų ir panaudotų resursų. Gautas rezultatas, pateiktas aštuntame paveiksle žemiau.



Pav. 8 ŽI skyriaus efektyvumas
(Šaltinis: autorės sudarytos anketos atsakymų diagrama)

Iš pateiktos diagramos, galima matyti, kad darbuotojai savo skyriaus darbą vertina efektyviai, t.y. vienas apklaustasis jį įvardijo kaip labai efektyvų (M1), trys – kaip iš dalies efektyvų (P2, P3, P8) ir likę septyni vertina kaip efektyvų. Tai parodo tikrai gerą savo skyriaus veiklos efektyvumo vertinimą. Todėl taip pat labai svarbu buvo įvardinti veiksnius, kurie sąlygoja tokį ŽI skyriaus efektyvumą. Septintajame anketos klausime respondentams buvo pateikti šeši veiksniai, kurie galėtų daryti tokį poveikį ir buvo prašoma įvertinti kiekvieną jų pažymint: visiškai sutinku, sutinku, iš dalies sutinku, nesutinku, visiškai nesutinku. Rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje:

Lentelė Nr. 8 Veiksniai sąlygojantys ŽI skyriaus efektyvumą

Veiksniai	Vertinimas			
	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Organizaciniai veiksniai		5	4	2
Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojų kvalifikacija	2	8	1	
Naudojamos informacinės technologijos	2	6	3	
Turima informacija apie rinką		5	5	1
Vidinė įmonės komunikacija	1	7	3	
Įmonės komunikacija su klientais	1	5	5	

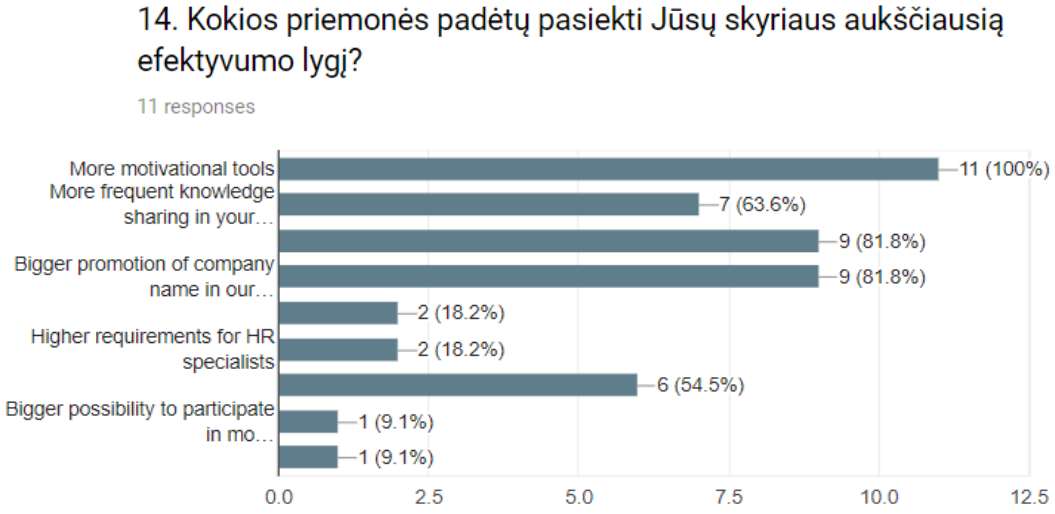
(Šaltinis: sudaryta autorės)

Remiantis pateiktais duomenimis, ŽI skyriaus veiklą sąlygojančius veiksnius galima suklasifikuoti tokia tvarka:

1. ŽI skyriaus darbuotojų kvalifikacija
2. Naudojamos informacinės technologijos
3. Vidinė įmonės komunikacija
4. Įmonės komunikacija su klientais
5. Turima informacija apie rinką
6. Organizaciniai veiksniai (įvairūs organizaciniai sprendimai nepriklausantys nuo ŽI skyriaus)

Iš esmės visems šiems veiksniams yra įmanoma vienaip ar kitaip padaryti įtaką, ir tikėtis labiau teigiamo poveikio personalo skyriaus darbui, tačiau tam reikia skirtingų priemonių. Pagerinti ŽI skyriaus darbuotojų kvalifikaciją galima būtų skatinant didesnį ir dažnesnį skyriaus darbuotojų tarpusavio žinių dalijimąsi, o tam, kad naudojamos IT teigiamai sąlygotų skyriaus veiklą turėtų būti vykdomas dažnesnis naudojamų programų atnaujinimas, bei naujų – diegimas. Tokia priemonė galėtų lemti ir didesnį kiekį turimos informacijos apie rinkas, su kuriomis personalo specialistai dirba.

Vadovaujantis tokiu (veiksniai – priemonės) principu, buvo sudaromas keturioliktasis anketos klausimas. Siekiant išsiaiškinti konkrečių priemonių poreikį, respondentų buvo prašoma įvardinti kurios iš pateiktų septynių skirtingų priemonių, jų nuomone, padėtų pasiekti didžiausią skyriaus efektyvumo lygį. Atsakymai ir klausimo rezultatai pateikiami žemiau esančiame devintame paveiksle:



Pav. 9 Priemonės ŽI skyriaus efektyvumui didinti
(Šaltinis: autorės sudarytos anketos atsakymų diagrama)

Remiantis pateikta diagrama, visi vienuolika respondentų pažymėjo, kad reikėtų *daugiau motyvacinių priemonių*, taip pat dauguma (9 resp.) žymėjo *naudojamų personalo valdymo programų atnaujinimą arba naujų programų diegimą*, bei *didesnę įmonės vardo sklaidą visuomenėje*. Šiek tiek mažiau, tačiau vis tik didžioji dalis respondentų pažymėjo *didesnį bei dažnesnį skyriaus darbuotojų tarpusavio žinių dalijimąsi* (7 resp.), bei *lankstesnę potencialių kandidatų atrankos sistemą* – šią priemonę pažymėjo šeši apklaustieji, iš kurių penki buvo būtent personalo specialistai (P).

Dešimtuoju anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti keturiolika teiginių susijusių su žmogiškaisiais ištekliais, informacinėmis technologijomis, jų sąsaja bei naudojimu kasdienėje tiriamųjų veikloje. Vertinant atsakymus, buvo sudaryta rezultatų lentelė:

Lentelė Nr. 9 Respondenų nuomonių pasiskirstymas

Teiginys	Sutinka	Iš dalies sutinka	Nesutinka
Kai kurioms ŽI valdymo veikloms turėtų būti skiriama daugiau dėmesio, nes daug laiko sugaištama kasdienėms administracinėms veikloms	3	7	1
Yra ŽI valdymo funkcijų, kurių įgyvendinimui palengvinti reikėtų kokios nors papildomos infomacinės technologijos	5	4	2
Tehninė ir programinė įranga atnaujinama nuolat	2	2	7
Užduočių atlikimui naudojamas vidinis organizacijos tinklas (pvz: dokumentų, ataskaitų rengimui, duomenų apsikeitimui)	9	1	1
IT skirtos tam, kad pakeistų žmogų kasdieniuose procesuose, kuriuose žmogus gali pridaryti klaidų, o IT – beveik neklysta	1	3	7
Technologijos skirtos tam, kad palengvintų bendravimą ir bendradarbiavimą	6	5	-
IT skirtos tam, kad padėtų surinkti informaciją (duomenis)	11	-	-
IT skirtos tam, kad padėtų surinkti ir dalintis žiniomis (patirtimi)	9	2	-
Nuolatinis darbas keliais kanalais (el.paštu, keliomis dokumentų valdymo sistemomis ar pan.) kelia stresą	-	6	5
Informacinės technologijos diegiamos tikintis, kad darbuotojai galės atlikti daugiau darbų	9	1	1
Darbai būtų atlikti kokybiškiau jei nebūtų tiek skirtingų IT	-	5	6
IT panaudojimas kasdienėje veikloje padeda priskirtas veiklas įgyvendinti efektyviau	9	2	-
Kartais pasigendama galimybės vienu metu su kolegomis kurti vieną (word, excel, ppt) dokumentą tuo pačiu metu	10	1	-

Personalo skyriuje vykdomi modernizavimo, naujų programų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai	3	5	3

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Remiantis aukščiau pateikta lentele, galima daryti išvadas, kad respondentų nuomonės IT ir ŽI sąsajos klausimais pasiskirsto įvairiai. Ir vis tik dauguma labiausiai sutinka su teiginiais, kad IT skirtos tam, kad padėtų rinkti ir dalintis informacija bei patirtimi, kad įgalintų žmones atlikti daugiau darbų ir jie būtų atliekami efektyviau. Taip pat, kad užduočių atlikimui yra naudojamas vidinis organizacijos tinklas, ir pripažįsta, kad kartais yra pasigendama galimybės vienu metu su kolegomis kurti vieną dokumenta tuo pačiu metu. O daugiausiai pasisakymu „nesutinku“ susilaukė teiginiai, kad naudojama techninė ir programinė įranga yra atnaujinama nuolat, kad darbai būtų atliekami kokybiškiau, jei nebūtų tiek skirtingų IT, bei kad informacinės technologijos yra skirtos pakeisti žmogų procesuose, kuriuose žmogus gali pridaryti klaidų.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatų analizę galima teigi, kad darbuotojai visgi laiko savo organizaciją efektyvia, bent iš dalies inovatyvia ir sutinka su informacinių technologijų naudojimo poreikiu sėkmingame žmogiškųjų išteklių valdyme. Tuo pačiu teigia, kad jų organizacija investuoja į savo žmogiškuosius išteklius ir tai daro skatindama darbuotojų neformalų bendravimą, investuodama į darbuotojų sveikatos draudimą, bei suteikdama galimybes dirbti nuotoliniu būdu. Tiriamos organizacijos ŽI skyriaus darbuotojai naudoja nemažai įvairių informacinių technologijų, nors toli gražu ne visos jos yra novatoriškos ir paprastos bei patogios naudoti. Tyrimo metu taip pat buvo išsiaiškinta, kad tik mažesnė dalis respondentų yra pilnai susipažinę su savo skyriaus veiklos strategija, tačiau vertinant pastarųjų metų veiklos rezultatus pastebėta, kad vis tik daugiausiai pastangų ir darbo buvo įdėta į pagrindinio ŽI skyriaus tikslo siekimą, t.y. kompanijos augimą, ir gerokai mažiau pokyčių sulaukė darbuotojų mokymo ir integracijos proceso, bei ŽI prekės ženklo plėtros tikslai. Tokius rezultatus stipriausiai sąlygojantys veiksniai buvo – darbuotojų kvalifikacija, naudojamos IT, vidinė ir tarpusavio komunikacija, bei organizaciniai veiksniai, kai tuo tarpu labiausiai darbą efektyvinantys veiksniai yra – įvairios motyvacinės priemonės, IT atnaujinimas bei tarpusavio žinių dalijimasis.

3.5. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogikšjų išteklių valdyme atvejo analizės metu siekiant atsakyti į keliamus tyrimo klausimus respondentams buvo užduodami įvairūs, jų požiūrį

atskleidžiantys klausimai. Respondentus ištyrus anketinės apklausos būdu buvo išsiaiškinta nemažai informacijos apie jų kasdienį darbą skyriuje, bei informacinių technologijų taikymą savo kasdienėje veikloje, tačiau atlikus kiekybinio tyrimo rezultatų analizę, kilo papildomų klausimų. Kilę papildomi klausimai buvo užduoti respondentams kokybinio tyrimo, interviu forma, metu.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonių pasiskirstymą, organizacijos inovatyvumo klausimu, respondentų buvo paprašyta paaiškinti jų pasirinkimus, t.y. kodėl pasirinko atsakymą, kad organizacija yra inovatyvi, iš dalies inovatyvi arba neinovatyvi. Pirmojo interviu klausimo rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje Nr. 10:

Lentelė Nr. 10 Pirmojo interviu klausimo atsakymai

Respondento kodas	Pasirinktas atsakymas	Paaiškinimas interviu metu
P1	Neinovatyvi	Iš tiesų, dabar negalėčiau prisiminti jokių inovatyvių praktikų įgyvendintų pastaruoju metu.
P2	Neinovatyvi	Labai mažai inovatyvių praktikų ir mažai tokių idėjų ir pačio personalo, nors vadovybė būtų linkusi svarstyti ir įgyvendinti tokias idėjas.
P3	Iš dalies inovatyvi	Yra keletas dalykų, kuriuos reikėtų tobulinti atsižvelgiant į IT progresą.
P4	Inovatyvi	Auriga visuomet stengiasi tobulėti su laiku. Iš tiesų net ir mūsų darbuotojai dirba su įvairiais inovatyviais projektais ir produktais.
P5	Iš dalies inovatyvi	Pastaruoju metu buvo labai mažai inovatyvių praktikų.
P6	Iš dalies inovatyvi	Galima būtų rasti daug kompanijų aplinkui, kurios yra gerokai inovatyvesnės negu mūsų.
P7	Inovatyvi	Manau, kad esame inovatyvūs todėl, kad kompanija pastaruoju metu stengiasi įgyvendinti naujas idėjas, pavyzdžiui naudojame Agile metodologiją, taip pat karts nuo karto išleidžia darbuotojus į įvairias konferencijas, mokymus apie naujoves susijusias su jų kasdieniu darbu.
P8	Iš dalies inovatyvi	Kai pagalvoji, netiek ir daug naujų ir inovatyvių technologijų ar programų naudojame, nors kažkiek vis tik naudojame.
M1	Iš dalies inovatyvi	Naudojame įvairias technologijas, iš tikrųjų netgi turime galimybę naudoti socialinius tinklus, kai daugumoje įmonių jie yra blokuojami.
M2	Iš dalies inovatyvi	Technologijos, kurias naudojame yra gana pasenusios, o ir atnaujinamos būna gana retai. Taip pat įmonėje retai kada įgyvendinamos naujos idėjos ar nauji metodai, dėl ko šiek tike gaila.

M3	Iš dalies inovatyvi	Naudojame nemažai įvairių IT, tik deja kai kurios iš jų yra gerokai pasenusios.

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Iš pateiktos lentelės matome, kad respondentų paaiškinimai ir priežastys yra daugiau ar mažiau panašūs, jie sutinka, kad įmonė naudoja įvairias informacines technologijas, bei taiko inovatyvias praktikas, tačiau taip pat pripažįsta, jog šito neužtenka, kad organizaciją galima būtų laikyti visiškai inovatyvia. Yra pastebima, kad kai kurios naudojamos technologijos reikalauja atnaujinimų, taip pat trūksta idėjų ir iniciatyvų iš pačių darbuotojų.

Toliau kalbant apie tiriamos organizacijos žmogiškųjų išteklių skyriaus naudojamas technologijas, buvo siekiama atsakyti į antrąjį tyrimui keliamą klausimą – ar įmonėje naudojamos technologijos yra pakankamai efektyvios personalo skyriaus veiklai. Kadangi anketinėje apklausoje respondentai išskyrė nemažai naudojamų tehnologijų ir darbe taikomų programų, antruoju interviu klausimu buvo prašoma nurodyti priežastis bei išskirti technologijas, kurios respondentų nuomone yra pačios efektyviausios. Kalbant apie efektyvumą buvo išskiriami šie veiksniai:

- E-mail (P2, P3, P4, P5, P8, M1, M3): galimybė naudoti programą kelioms skirtingoms užduotims vienu metu, galimas kelių asmenų įsitraukimas, galimybė kontaktuoti su žmonėmis nuotoliniu būdu iš bet kurios aplinkos, išlaikomas privatumas.
- E-Staff (P1, P2, P4, P5, P6): programos paprastumas, intuityvumas, galimybė laikyti, greitai filtruoti ir gauti reikalingą informaciją. Vienu metu gali naudotis keli asmenys ir gauti reikiamą rezultatą.
- Socialiniai tinklai ir mobiliosios aplikacijos (P3, P4, P6, P8, M1): suteikia galimybę greitai ir patogiai susisiekti su kitais žmonėmis, bet kuriuo metu ir bet kurioje vietovėje, bendrauti bei užmegzti naujus ryšius paprastai ir greitai.
- Tarpusavio bendravimo programėlės (P1, P3): efektyviausios vaizdo skambučiams, susirinkimams bei pristatymams, sujungia žmones skirtingose aplinkose ir vietovėse esamuoju momentu ir tiesioginiu ryšiu.
- Darbo planavimo įrankiai (P7, M2): padeda planuoti savo laiką, suteikia galimybę derinti savo laiką su kitais, taip padėdami jį kuo efektyviau išnaudoti.

Remiantis šio klausimo rezultatais, galima teigti, kad respondentų nuomone, efektyviausios jų naudojamos tecnologijos turi pasižymėti šiomis savybėmis: 1) lengvumas, paprastumas ir intuityvumas;

2) galimybė kontaktuoti su įvairiais žmonėmis, bet kuriuo metu ir bet kurioje vietovėje; 3) galimybė naudotis technologija keliems vartotojams tuo pačiu metu; 4) turi taupyti vartotojų laiką.

Kalbant apie naudojamas technologijas, taip pat labai svarbu išsiaiškinti, kurios iš jų daro priešingą įtaką – yra perteklinės, mažina darbo tempą ir efektyvumą. Būtent to ir buvo klausiama respondentų trečiuoju interviu klausimu. Tai aptariant buvo išskirta:

- 1C – „programa galėtų būti lankstesnė ir yra gana pasenusi“(P3, P5), „ši programa yra labai sena ir galėtų būti dažniau atnaujinama, kadangi yra visiškai nelanksti ir sunkiai reguliuojama“(P1, P8), „nėra perteklinė, tačiau yra gana sudėtinga naudoti ir mažina darbo tempą“ (P7);
- E-Front – „labai nelanksti programa, tačiau turime ją naudoti nuolat“ (M3), „pasenusi ir gana senai neatnaujinama sistema“ (M1, M2);
- Kandidatų paieškos sistemos – „reikalingos, tačiau paprastai tai labai nelanksčios sistemos, ir gana sunkiai pritaikomos specifiniams poreikiams“ (P6, P4);

Taip pat keli respondentai kaip neefektyvias arba mažinančias darbo tempą įvardijo šias programas: vidinį įmonės tinklą (intranetą), socialinius tinklus bei mobiliąsias aplikacijas (P2, M2). Tad vertinant perteklines arba mažinančias darbo tempą bei efektyvumą programas, buvo paminėtos tokios pagrindinės savybės: 1) retas atnaujinimas; 2) pritaikymas specifinians poreikiams.

Anketinės apklausos metu respondentų buvo prašoma įvertinti savo skyriaus veiklos rezultatų pokytį per pastaruosius metus, išanalizavus gautus rezultatus, atsirado poreikis išsiaiškinti, tokį atliekamų funkcijų vertinimo rezultatą. Todėl interviu metu respondentų buvo klausiama (4 klausimas), kas, kokios priemonės ar technologijos, galėjo lemti tokius veiklos rezultatus. Remiantis atsakymais, galima išskirti tokius pagrindinius faktorius:

- Kompanijos vadovybės keliami tikslai ir politika, kurie ne visada yra orientuoti į rezultatą ir demotyvuoja (P1, P2, P4, P5)
- Pasenusios technologijos (P3, P6, M2)
- Augantis naujų projektų kiekis didina užduočių kiekius (P8, M1)
- Orientuotas į tikslą ŽI skyriaus darbas padeda, jei ne pagerinti, tai bent jau pasiekti tikslus (P7, P8, M2, M3)

Remiantis minėtais faktoriais, galima įžvelgti pagrindinius pliusus ir minusus, su kuriais susiduria tiriamo skyriaus darbuotojai. Ir būtent tai padeda atsakyti į trečiąjį tyrimo klausimą – kas galėtų padidinti šio skyriaus efektyvumą? Pirmiausia skyrius turėtų ir toliau išlaikyti savo orientaciją į tikslą ir siekiamą

rezultatą, nes susiduriant su įvairiomis kliūtimis, tai padeda jiems atlikti savo užduotis. Augantis naujų projektų kiekis didinantis užduočių kiekius iš esmės yra privalumas, tačiau personalo skyrius turėtų rasti greitesnio ir efektyvesnio užduočių įgyvendinimo būdus. Greičiausiai šią problemą padėtų išspręsti kitos priežasties sprendimas, t.y. pasenusių technologijų atnaujinimas. Atnaujinus arba optimizavus tam tikras naudojamas technologijas specialistai galėtų sutaupyti laiko, kurį galima būtų skirti darbui su padidėjusiu krūviu. Kompanijos vadovybės keliami tikslai ir politika, taip pat yra didelė problema daranti įtaką ŽI skyriaus darbui, tačiau informavus vadovybę apie tokios problemos egzitavimą ir jų veiksmų prieštaravimus personalo skyriaus orientacijai, galima būtų rasti bendrą sprendimą, padedantį siekti bendro tikslo, t.y. kompanijos sėkmės.

Kokybinio tyrimo rezultatų analizės pabaigoje buvo vertinamas žmogiškųjų išteklių skyriuje dirbančių specialistų požiūris į jų pačių darbo efektyvumą, tai sąlygojančius veiksnius, bei priemones, kurios galėtų daryti įtaką tokiems rezultatams. Todėl ir pateiktų atsakymų rezultatų buvo padaryta išvada, kad tiriamos įmonės tiriamo skyriaus darbuotojai žino savo darbe kylančias problemas, gali atskirti veiksnius, kurie sąlygoja tokį skyriaus darbą, bei supranta priemones, kurios galėtų padėti spręsti kylančias problemas. Tad remiantis jau aptartais anketos bei interviu klausimais buvo svarbu išsiaiškinti respondentų požiūrį į tai, kas iš tiesų yra efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas ir kada jis vyksta (5-tas interviu klausimas). Respondentų samprotavimai pateikti vienuoliktoje žemiau esančioje lentelėje.

Lentelė Nr. 11 Respondentų nuomonės apie efektyvų ŽI valdymą

Respondento kodas	Atsakymas
P1	Galvočiau, kad tai yra funkcijų rinkinys arba veiklų rinkinys, kuris paprastai būna pagrįstas kompanijos tikslais ir sėkmingu valdymu orientuotu į: naujų darbuotojų samdymą, jų adaptaciją, motyvaciją ir ugdymą. O efektyvus ŽI valdymas gali vykti tuomet, kai bendras kompanijos tikslas atitinka jos darbuotojų asmeninius tikslus.
P2	Aš tai galvoju, kad efektyvus personalo valdymas būna tada, kai yra aiškus įmonės tikslas ir yra aiški jos plėtros strategija ir tada, kai šiuos abu paminėtus dalykus darbuotojai puikiai supranta ir žino, ką reikia daryti norint juos pasiekti.
P3	Sakyčiau tada, kai darbuotojai yra laimingi ir puikiai atlieka savo užduotis, o įmonės vadovybę palaiko teigiamas ir naudingas darbuotojų iniciatyvas, seka rinkos tendencijas ir nuolatos siekia ką nors tobulinti.
P4	Nežinau, labai keblus klausimas. Galbūt tada, kai nepriklausomai nuo turimų priemonių, pasieki geriausius rezultatus.
P5	Manau, kad jis vyksta tada, kai darbuotojai ir vadovai dirba ta pačia kryptimi, kai jie visi supranta vienas kitą ir dirba kartu siekdami to paties tikslo.

P6	Efektyvus valdymas įvyksta tuomet, kai visi (ir darbuotojus, ir vadovybę turiu galvoje) pasiekia savo iškeltus tikslus ir įgyvendina užduotis arba netgi viršija tikslus. Kai darbuotojams nėra keliami neįmanomi reikalavimai, bet jie patys, svarbiausia - savo iniciatyva, sugeba viršyti iškeltus tikslus.
P7	Galvoju paprastai, kai personalo specialistai pasiekia ir įgyvendina savo pagrindines funkcijas, sėkmingai koordinuoja ir valdo organizacijos darbuotojus, o darbuotojai džiaugiasi dirbdami toje organizacijoje. Pasitenkinimas yra labai svarbus faktorius.
P8	Efektyvus tampa tada, kai savo turimą laiką išnaudoji efektyviai, t.y. kai padarai kiek įmanoma daugiau siekdamas sau iškeltų tikslų. Taip pat kai sugebi įdarbinti kuo daugiau žmonių ir visi jie tampa ilgalaikiais darbuotojais arba labai mažas jų skaičius palieka įmonę.
M1	Efektyvus būna tada, kai yra galimybė naudoti naujausias technologijas kasdieniame darbe ir tos technologijos padeda pasiekti aukščiausius darbo rezultatus, netgi aukštesnius, negu buvo planuota. O būtent todėl, kad tada per mažiau laiko gali padaryti daugiau darbų.
M2	Efektyvus personalo valdymas būna tada, kai sugebi pasiekti savo tikslus netgi su mažiau inovatyviom priemonėm, kas reikštų, kad sugebi pasiekti ar net pagerinti savo rezultatus net ir ne su pačiais geriausiais ištekliais.
M3	Sakyčiau, kad tai yra ryšys tarp priemonių, kurias mes naudojame ir darbo kurį padarome. Jeigu, tarkim, sugebi padaryti savo darbą su bet kokiom priemonėm, kurias turi, vadinasi tu dirbti efektyviai.

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Atsižvelgiant į pateiktą lentelę, pastebėta, kad apklaustieji išskiria kelis esminius bruožus arba veiksnius, kurie yra svarbūs esant ar stengiantis įgyvendinti efektyvų personalo valdymą. Išskiriami tokie bruožai: rezultato siekimas ar viršyjimas, turimos priemonės ar technologijos, bendras įmonės ir darbuotojų tikslas, bendras pasitenkinimas (darbuotojų, organizacijos, personalo specialistų). Remiantis šiais bruožais, galima teigti, kad efektyvumas gali būti pasiekiamas net ir su mažiau inovatyviomis priemonėmis, ir jo pasiekimas labiausiai priklauso nuo žmonių požiūrio, nors priemonės ir technologijos tikrai paspartina procesus.

Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogikšjų išteklių valdyme atvejo analizės metu siekiant atsakyti į keliamus tyrimo klausimus respondentams buvo užduodami įvairūs, jų požiūrį atskleidžiantys klausimai, taip pat užduodami klausimai siekiant tam tikrų detalesnių jų paaiškinimų ar priežasčių. Pirmoje darbo dalyje, atlikus dokumentų analizę buvo prieita išvados, kad organizacijų inovatyvumas yra tiesiogiai susijęs su informacinių technologijų naudojimu, todėl keli anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti ar tiriamos įmonės tiriamo skyriaus darbuotojai mato informacinių technologijų įtaką sėkmingam ŽI valdymui, taip pat išsiaiškinti respondentų nuomonę apie jų organizacijos inovatyvumą, bei investicijas į žmogiškuosius išteklius. Išsiaiškinus organizacijos inovatyvumo klausimą buvo svarbu gauti informaciją apie jų kasdieniame darbe naudojamas informacines

technologijas, bei tų technologijų kokybę ir poveikį personalo specialistų darbui. Siekiant analizuoti personalo specialistų darbą, apklausos metu taip pat buvo aktualu gauti informaciją apie tiriamą personalo skyrių, respondentų buvo prašoma prisiminti skyriaus strategiją, pažymėti atliekamas funkcijas, įvertinti skyriaus darbo rezultatus, bei pasvarstyti, kokie veiksniai galėjo juos nulemti. Galiausiai respondentų buvo prašoma įvertinti savo skyriaus darbo efektyvumą, bei pasvarstyti kas tam daro didžiausią įtaką, tuo pačiu atsakant į paskutinįjį interviu metu iškeltą klausimą apie efektyvaus žmogiškųjų išteklių sampratą.

3.6. Informacinių technologijų taikymo įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme atvejo tyrimų išvados

Interperetuojant atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus, galima teigti, kad respondentai kritiškai vertina savo skyriaus bei visos organizacijos veiklą ir galima pateikti tokias išvadas:

1. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad dažniausiai naudojamos technologijos ŽI skyriaus darbe yra vienos universaliausiai naudojamų technologijų, t.y. tarpusavio bendravimo programos (Skype, Zoom, etc.), MS Office programos, interaktyvūs dokumentai, bei darbo planavimo įrankiai. Taip pat socialiniai tinklai bei mobiliosios aplikacijos: LinkedIn, Facebook, Telegram. Tai pat dažnai personalo specialistai naudoja šias, labiau specifiškai jų darbui pritaikytas programas: E-staff (programa – duomenų bazė), 1C – apskaitos, prekybos ir darbo užmokesčio valdymo programa, bei kandidatų paieškos sistemas. Mokymų specialistų dažniausiai naudojamos technologijos, prie minėtų universalių programų, yra Wiki (internetinė enciklopedija), bei E-Front (mokymosi platforma) sistemos.
2. Darbuotojų klausiant apie naudojamų technologijų efektyvumą, buvo išskirtos dvi grupės: 1) Efektyviausios technologijos; 2) Mažinančios darbo efektyvumą technologijos. Pagrindinės savybės, kurios lėmė tokį naudojamų technologijų suskirstymą buvo: paprastumas, galimybė kontaktuoti su kitais žmonėmis, galimybė naudotis keliems asmenims vienu metu, laiko taupymas, atnaujinimų dažnis, bei pritaikymas specifiniams poreikiams. Pagal tokias savybes pirmajai grupei buvo priskirta: E-mail, E-Staff, soc.tinklai ir mobiliosios aplikacijos, darbo planavimo bei tarpusavio bendravimo programos. Atitinkamai antrajai grupei buvo priskirta: 1C, E-Front bei kandidatų paieškos sistemos.

3. Siekiant atsakyti į trečiąjį tyrimo klausimą buvo išskirti keli pagrindiniai faktoriai, kurie lėmė atitinkamus pastarųjų metų žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklos rezultatus. Vienas dažniausiai minėtų faktorių buvo – kompanijos vadovybės sprendimai, taip pat pasenusios technologijos, auganis projektų ir užduočių skaičius, skyriuje dirbančių specialistų orientacija į tikslą. Žiūrint į perspektyvą, taip pat buvo apsvarstyti veiksniai, sąlygojantys skyriaus efektyvumą, bei aptartos priemonės efektyvumui didinti. Taigi didesnė orientacija į išskirtus faktorius, darbuotojų įvertintus veiksnius, bei atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, ieškant ir renkantis priemones, galėtų padidinti šio skyriaus veiklos efektyvumą.
4. ŽI skyriaus darbuotojų požiūriui į naudojamas technologijas bei skyriaus veiklos efektyvumą ištirti nebuvo paskirtas vienas ar keli konkretūs tyrimo metu užduoti klausimai. Iš esmės atsakymai į visus užduotus klausimus atskleidė respondentų nuomones bei požiūrį. Apibendrinant galima būtų teigti, kad tiriamo skyriaus darbuotojai sutinka, kad jų organizacija yra bent iš dalies inovatyvi, jie naudoja nemažai įvairių technologijų, tačiau tame mato ir trūkumų, kai kurių naudojimas yra perteklinis, o kai kurios stabdo darbo tempą, kadangi yra per daug retai atnaujinamos. Taip pat tiriamieji žino savo skyriaus problemas, gali atskirti veiksnius, kurie sąlygoja būtent tokius rezultatus ir supranta priemones, kurios galėtų padėti spręsti kylančias problemas. Nepaisant to, bendra respondentų nuomonė apie ŽI skyriaus veiklos efektyvumą yra teigiama, kadangi skyriaus veiklą jie vertina kaip efektyvią.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiame magistriniame darbe buvo siekiama atskleisti efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą, aptarti informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių srityje, bei atskleisti inovatyvių programų taikymo ypatumus įmonės ŽI skyriuje, tokiu būdu įgyvendinant darbo tikslą – atlikti informacinių technologijų efektyvumo analizę įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme. Įgyvendinus darbo metu keliamus uždavinius ir gavus rezultatus padarytos tokios *išvados*:

1. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų, kadangi ŽI valdymas stipriai reaguoja į aplinką, realus veiksnys, leidžiantis įmonei užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą greitai kintančiose rinkose yra personalo gebėjimas laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Remiantis dokumentų analize buvo nustatyta, kad efektyvumas apima santykį tarp sąnaudų ir rezultatų, parodo kaip sėkmingai sąnaudos yra verčiamos rezultatais. Vienas iš paprasčiausių efektyvumo vertinimo principų yra įvardinimas elementų, sudarančių sąlygas atsirasti efektyvumui, dėl to pažanga ir nuolatinis tobulėjimas turi būti siekiami tokiose organizacijos srityse kaip: lyderystė, sprendimų priėmimas ir struktūra, žmonės, darbo procesai bei kultūra. Tad efektyvus ir veiksmingas žmogiškųjų išteklių valdymas yra neatsiejamas siekiant tobulinti organizacijos veiklos kokybę.
2. Informacinių technologijų naujovės įmonėse apima pačių technologijų naudojimą naujais būdais, siekiant verslo efektyvumo. Tad technologijų siejimas su žmogiškuoju kapitalu – informacinės visuomenės kūrimas ir plėtra, tampa strateginiu uždaviniu visoms pasaulio organizacijoms. Technologijos naudojamos šiandien, keičia žmogiškųjų išteklių valdymą, teisingai jas pasirinkus personalo specialistų darbas tampa efektyvesnis, tačiau pasirinkus klaidingai, gali atsirasti rimtų kliūčių sėkmingam ŽI valdymui. Visas šių dienų personalo valdymas orientuojasi į darbuotojus, o ateities projektai reikalauja įvairiapusės partnerystės su IT, teisine baze, duomenų apsauga, įrenginių valdymu ir pan., todėl yra privalomas nuolatinis žmogiškųjų išteklių veiklos tobulėjimas, skaitmenizacija ir virtualumas.
3. Jau pirmojoje darbo dalyje buvo įrodyta, kad sėkmingam ŽI valdymui bei organizacijos inovatyvumui pasiekti yra svarbus naujausių informacinių technologijų naudojimas, tokią nuomonę turėjo ir didžioji dauguma tiriamųjų. Anot jų, efektyviausios ir dažniausiai naudotinos technologijos turėtų pasižymėti šiomis savybėmis: paprastumu, intuityvumu, turi suteikti galimybę keliems vartotojams naudotis programa vienu metu, sujungti žmones iš skirtingų

vietovių ir skirtingų laiko juostų, bei taupyti vartotojų laiką, kuris atitinkamai būtų skiriamas kitoms užduotims bei didesniam jų kiekiui atlikti. Toks savybių suskirstymas remiasi tiriamų specialistų darbo ypatumais, todėl kiekybinio tyrimo metu taip pat buvo išsiaiškinta, kokias konkrečias funkcijas atlieka šio skyriaus ŽI specialistai ir pastebėta, kad didžioji dalis respondentų yra tik iš dalies susipažinę su savo skyriaus veikos strategija, tačiau žino bendrai skyriaus darbuotojų atliekamas funkcijas, ir nemano, kad jų turėtų būti mažiau arba daugiau. Tiriami žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai pasisakė ir už tai, kad organizacija, kurioje jie dirba yra inovatyvi – naudoja įvairias informacines technologijas, bei taiko inovatyvias praktikas, t.y. jaučia teigiamą informacinių technologijų poveikį žmogiškųjų išteklių valdymui, nors visiškam inovatyvumui pasiekti, kai kurios technologijos turėtų būti dažniau atnaujinamos bei tapti labiau pritaikytos specifiniams tiriamos organizacijos poreikiams.

4. Empirinio kokybinio tyrimo pagalba buvo atlikta įmonės žmogiškųjų išteklių skyriaus efektyvumo analizė siekiant įsitikinti, kad ŽI valdymo uždaviniai yra sprendžiami efektyviai ir, kad šių specialistų naudojamos priemonės yra efektyvios. Remiantis pastarųjų metų veiklos rezultatų vertinimu, buvo nustatyta, kad daugiausiai pastangų ir darbo buvo įdėta į pagrindinio ŽI skyriaus tikslo siekimą – kompanijos augimą, o gerokai mažiau pokyčių sulaukusios sritys buvo: darbuotojų mokymo ir integracijos procesai, bei įmonės ŽI prekės ženklo plėtra. Įvertinus, kokios priemonės ar technologijos lemia tiriamųjų veiklos rezultatus, prieita išvados, kad ne visos naudojamos priemonės yra efektyvios, o kai kurių būtų galima ir atsisakyti, arba vertėtų jas pakeisti. Tačiu tiriamieji žino savo skyriaus problemas, gali atskirti veiksnius, kurie sąlygoja būtent tokius rezultatus ir supranta priemones, kurios galėtų padėti spręsti kylančias problemas. Jie skiria dėmesį pažangai pagrindinėse organizacijos srityse (išskirtose antrame paveiksle), nors tobulintinų vietų vis tik yra kiekvienoje sričių. Nepaisant to, bendra respondentų nuomonė apie ŽI skyriaus veiklos efektyvumą yra teigiama, kadangi skyriaus veiklą jie vertina kaip efektyvią.

Apibendrinus inovatyvių programų taikymo ypatumus įmonės „Auriga“ žmogikųjų išteklių skyriuje, bei atlikus šio skyriaus efektyvumo analizę parengtos tokios *rekomendacijos*:

1. Didžioji dalis žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojų tyrimo metu įvardijo, kad nėra arba yra tik iš dalies susipažinę su skyriaus veiklos strategija. Todėl skyriaus vadovams siūlytina didinti vidinę komunikaciją ir užtikrinti, kad visi skyriaus darbuotojai būtų pilnai susipažinę su šia

strategija, dažniau primenant ir akcentuojant bendrą skyriaus strategiją, o ne tik asmeninius darbuotojams keliamus tikslus.

2. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių skyriaus darbuotojų veiklos rezultatus yra organizaciniai veiksniai ir kompanijos vadovybės keliami tikslai bei politika. Atsižvelgiant į tai, būtų rekomenduojama formuojant visos organizacijos pakraipą ir strategiją detaliau su ja supažindinti žmogiškųjų išteklių specialistus, taip pat labiau atsižvelgti į jų skyriaus tikslus ir juos apjungti, tuomet vadovybės formuojama politika nebūtų ŽI skyriaus darbo trukdis.
3. Prašant ŽI skyriaus darbuotojų įvardinti priemones, kurios padėtų padidinti darbo efektyvumą, kaip pagrindinė priemonė buvo įvardinta didesnė darbuotojų motyvacija. Tokiu atveju rekomendacija būtų didinti motyvaciją, atsižvelgiant į skyriaus darbuotojų siūlymus. Išsiaiškinti kokios priemonės ir kokiais atvejais galėtų būti labiausiai motyvuojančios ir sudaryti motyvavimo sistemą, orientuotą ne tik į didesnį finansinį atlygį, bet ir į kvalifikacijos bei pasitenkinimo kėlimą.
4. Ištirta, kad naudojamos informacinės technologijos daro didelę įtaką kasdieniam darbui ir jo rezultatams, taip pat išsiaiškinta, kad pagrindiniai naudojamų technologijų minusai yra: perdaug retas atnaujinimas bei per mažas naudojamų programų pritaikymas specifiniams poreikiams. Tad rekomenduotina peržiūrėti naudojamų programų poreikį ir naudą tuo pačiu kritiškai įvertinant galimybę senesnių ir labiau komplikuotų atsisakyti, jeigu galimybės atsisakyti nėra, tuomet įvertinti galimybę jas pakeisti naujomis atitinkamo tipo programomis arba susitarti su programų tiekėjais dėl periodiško jų atnaujinimo atsižvelgiant į specifinius organizacijos poreikius įvedant naujus funkcionalumus ir siekiant optimizuoti atliekamus procesus.

LITERATŪRA

Vadovėliai ir monografijos:

1. Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practise.* London: Kogan Page Publishers.
2. Bagdanavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas.* Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
3. Bondarouk, T., R., H. (2011). *Electronic HRM in theory and Practice.* UK: Emerald Group Publishing.
4. Bondarouk, T., R., H. (2017). *Electronic HRM in the Smart Era* . UK: Emerald Group Publishing.
5. Bratton, J., Gold, J. (2007). *Human Resourse Management: Theory and Practice.* Palgrave Macmillian, 4th edition.
6. Budrytė, G. (2013). *Inovatyvumo analizė įmonės žmogiškųjų išteklių valdyme.* Vilnius : Magistro baigiamasis darbas-Mykolo Romerio universitetas.
7. Carr, G. C. (2010). *The Shallows: what the internet is doing to our brains.* W. W. Norton & Company.
8. Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitavie and mixed methods approaches.* SAGE. (Laudon K. C., 2015)
9. Dagienė, V., Žandaris, A. (2003) *Informacinės technologijos*. 1dalis. Vilnius: TEV.
10. Hannan, M.T., Freeman, J. (1993) *Organizational Ecology.* Harward University Press.
11. Holzer, M. (1998). *Productivity.* International Encyclopedia of Public Policy and Administration. A Division of Harper Collins Publishers.
12. Indriūnas, A.V. (2014) *Atsakingos demokratijos valstybė.* Vilnius: InSpe.
13. Jonuškienė, I. (2009). *Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai.* Šiauliai: Magistro baigiamasis darbas-Šiaulių universitetas.
14. Jovaiša, L. (2007) *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
15. Kulviecas, P. (1991). *Inovacinis procesas: (esmė, struktūra, cikliškumas).* Vilnius: Lietuvos vadybos akademijos redakcinė taryba.
16. Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai.* Vilnius: Margi raštai.
17. Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2015). *Management Information Systems. Managing the Digital Firm.* New York: Pearson. Prieiga per internetą: https://www.amazon.co.uk/Management-Information-Systems-Managing-Digital/dp/0133898164
18. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis.* VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
19. Lukauskienė, J. (2007). *Personalo valdymas VDU: situacijos analizė ir tobulinimo kryptys.* Kaunas: Magistro baigiamasis darbas-Vytauto Didžiojo Universitetas.
20. Maskeliūnas, S. (2012). *Žinių technologijų terminų žodynėlis*.
21. NATO (2000). *NATO turto sekimo terminų žodynas.* AAP-35.
22. Pabedinskaitė, A., Paliulis, N., Chlivickas, E. (2004). *Valdymas ir informacija.* VGTU: Technika.
23. Paražinskaitė, G. (2014). *Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė.* Vilnius: Daktaro disertacija-Mykolo Romerio universitetas.
24. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba .* Kaunas : Akademija.
25. Snitka, V. (2002). *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra. Nacionalinio plano matmenys.* Kaunas.

26. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai.* Vytauto Didžiojo universitetas.
27. Tracey, W. R. (2016). *The Human Resources Glosary, Third Edition: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers and Practitioners.* CRC Press.
28. Tvaronavičius, V. (2011). *Inovacijų ir materialiųjų investicijų poveikis šalies ekonominiam augimui: Lietuva Europos Sąjungos šalių kontekste.* Daktaro disertacija. Vilnius : VGTU leidykla: Technika.
29. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas.* Tyto alba.
30. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas.* Vilnius: VVK.
31. Valiukėnas, V., Sabaliauskaitė, R., Gabijūnienė, J. (2004). *Aiškinamasis telekomunikacijų terminų žodynas.* Vilnius: „Lietuvos telekomas".
32. Žebrauskas, S., Januševičius, V., Marcinkevičius, S., Mukulys, R. J., Navickas, S. A., Smilgevičius, A., Stonys, J. J., Virbalis, J. A. (2010). *Aiškinamasis elektrotechnikos terminų žodynas.* Kaunas: Technologija.
33. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija.* Klaipėdos valstybinė kolegija.

Moksliniai straipsniai:

34. Agarwal D., Bersin J., Lahiri G., Schwartz J., Volini E. (2018). Th hyper-connected workplace:will productivity reign? *The rise of the social enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends.* Nr.1, 81-89. Prieiga per internetą: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html
35. Auriga Inc. (2018). *Auriga Incorporation official website*. Prieiga per internetą: https://auriga.com/company/
36. Bartuševičienė I., Šakalytė E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society* (1).
37. Brazaitis Z., Brazaitienė T. (2009). Informacinių technologijų dinaminiovaldymo modeliavimas. *Informacijos mokslai (49).*
38. Board of Directors of SHRM (2015). *Meeting Summary of the Society for Human Resource Management*. Prieiga per internetą: https://www.shrm.org/search/pages/default.aspx?k=2015%20report
39. Bugakovas M., Merkevičius J. *Žmonių elgsenos suvokimas*. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/fcontent.html
40. Cambridge University Press (2018). Cambridge Business English Dictionary. Prieiga per internetą: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/efficient#dataset-business-english
41. Cambridge University Press (2018). Cambridge Business English Dictionary. Prieiga per internetą: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/effective#dataset-business-english
42. Cooper R., G. (2013-05-10). Inovacijos: Kokio problemos lydi naujų produktų vystymą. *Baltijos lyderystės ugdymo institutas.* Prieiga per internetą: http://bildideas.org/lt/news_lt/kokios+problemos+lydi+npk/
43. Essays, UK. (2017-02-24). *Electronic Human Resource Management*. Prieiga per internetą: https://www.ukessays.com/essays/information-systems/e-hrm-electronic-human-resource-management.php
44. Feffer, M. (2017-04-19). HR can boost your company's efficiency. *Society of Human Resource Management.* Prieiga per internetą: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0517/pages/hr-can-boost-your-company-efficiency.aspx
45. Haines, J. (2016-10-04). *Human Resource in IT*. Pranešimas konferencijoje HRPro 2016, Vilnius.

46. Heathfield S. M. (2018). What is Human Resource? *The Balance careers.* Prieiga per internetą: https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144
47. Gečas K., Jakubavičius A., Keraminas A. (2005). Inovacijų plėtra Lietuvoje įgyja pagreitį. *Ekonominės reformos ir prioritetai*.
48. Ghazzawi K., Al-Khoury P., Saman J. (2014). The Effect of Implementing Technology in HRM on the Level of employee Motivation. *Human Resource Management Research*, 4(2).
49. Gižienė V., Simanavičienė Ž. (2009). Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas. *Ekonomika ir vadyba* (14).
50. Grant S. (2015-09-21). *PRWeb: Nearly Three-Quarters of Business Have Missed Objectives Due to Inadequate Workforce Planning, Harvard Business Review Analytic Services Report Reveals*. Prieiga per internetą: http://www.prweb.com/releases/2015/09/prweb12968094.htm
51. Jagminas J., Pikturnaitė I. (2009). ŽI valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba. Journal of Management*, vol 14, no1.
52. Juodeikaitė M., Fominienė A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*. 74
53. Juozapavičius A. (2018). Informacinė visuomenė. *Visuotinė Lietuvių enciklopedija*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. Prieiga per internetą: http://www.vle.lt/Straipsnis/informacine-visuomene-32116
54. Kipšaitė-Skietrė, I. (2011). Inovacijų vaidmuo jaunimo užimtumo didinimui Lietuvoje ir ES. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos.*
55. Lapinskaitė I., Krikščiūnaitė M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Mokslas-Lietuvos ateitis*. 6(1).
56. Levanas G., Ramanauskienė J. (2008). Naujovių diegimo problema konkurencijos sąlygomis.
57. Ma L., Ye M.L. (2015). The Role of electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. *Open Journal of Social Sciences, 3*. China
58. Maskeliūnas S. (2012). Žinių technologija. *Lietuvos Respublikos Terminų bankas*. Prieiga per internetą: http://terminai.vlkk.lt/pls/tb/tb.view_term?p_sid=2029734&p_term_id=804792
59. McDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial and Labour Relations Review. 48(2).*
60. Miselytė M., Bagdžiūnienė D. (2017). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija. 56.*
61. Moussavian, R. (2017-09mėn). *How technologies changes HR*. Pranešimas konferencijoje HRPro 2017, Vilnius.
62. Pabedinskaite A., Derzanauskiene G. . (2003). Lietuvos informacinės visuomenės plėtros rodiklių analizė . *Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*.
63. Papšienė P., Černiauskienė A., (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai.* Nr.19(4).
64. Puškorius S., (2002). 3E koncepcijos plėtra. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.3.
65. Rouse M. (2017). Human Resource Management (HRM). *Search HR Software.* Prieiga per internetą: https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resource-management-HRM
66. Schuller, S. R. (1998). *Human Resources Management. Choices and Organization strategy.* St. Paul, MN:West.
67. Stone, D. L., Dulebohn J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5. Prieiga per internetą: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482212000447
68. Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: Problemos ir galimybės . *Ekonomika (74)* .

69. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: Teorija ir praktika (10.2).*
70. Žebrauskas S., Valiukėnas V., Maskeliūnas S. (2010). Informacinės technologijos. Lietuvos Respublikos Terminų bankas. Prieiga per internetą: http://terminai.vlkk.lt/pls/tb/tb.result
71. Žilinskas J. V., Dementjeva J. (2012). Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste. *Regional formation and development studies No.1(6).*
72. (2018-03-27). Europos Sąjungos istorija. *Europos Sąjungos oficiali interneto svetainė*. Prieiga per internetą: https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1990-1999/1993_lt#top-page
73. (2018). HayGroup paslaugos. *HayGroup interneto svetainė*. Prieiga per internetą: https://www.haygroup.com/lt/services/index.aspx?id=5172

SANTRAUKA

Mačionytė M. (2018) Informacinių tecnologijų taikymas įmonės „Auriga“ žmogiškųjų išteklių valdyme/Viešųjų ryšių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė Doc. dr. G. Žemaitaitienė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Komunikacijos institutas.

Magistro baigiamojo darbo tema yra **aktuali**, nes keičiantis verslo aplinkai, atsirandant inovatyvioms, dinamiškoms ir sunkiai nuspėjamoms rinkoms, organizacijos irgi privalo keistis ir pradėti žiūrėti į savo verslo aplinką naujai, naudodamos efektyvias informacines programas kuo efektyvesnei personalo atrankai ir valdymui. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų, kadangi ŽI valdymas stipriai reaguoja į aplinką, realus veiksnys, leidžiantis įmonei užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą greitai kintančiose rinkose yra personalo gebėjimas laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tad technologijų siejimas su žmogiškuoju kapitalu – informacinės visuomenės kūrimas ir plėtra, tampa strateginiu uždaviniu visoms pasaulio organizacijoms. Šis darbas yra **naujas** tuo, kad atliekama informacinių technologijų efektyvumo analizė konkrečios įmonės žmogiškųjų išteklių valdyme. Yra autorių tvirtinančių infomacinių technologijų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, tačiau nėra minima tikslingo inovatyvių programų pritaikymo konkrečioms įmonėms atsižvelgiant į jų tikslinį poreikį. Tokio pobūdžio tyrimas pasirinktoje įmonėje niekada nebuvo atliekamas. **Darbo problema.** Ar informacinės technologijos teigiamai veikia žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą? Tiriamo skyriaus specialistai kasdieną naudoja įvairias informacines technologijas savo darbe, tačiau ar naudojamos technologijos yra tinkamos, kad darytų teigiamą įtaką darbo efektyvumui, galbūt ne visos informacinės technologijos teigiamai veikia rezultatus. **Tyrimo tikslas.** Atlikti įmonės personalo skyriaus efektyvumo analizę darbuotojų vertinimu, atsižvelgiant į informacinių technologijų taikymo ypatumus šios skyriaus veikloje. **Tyrimo klausimai:** 1) Kokias informacines technologijas naudoja tiriamosios įmonės personalo skyrius? 2) Ar įmonėje naudojamos technologijos yra pakankamai efektyvios personalo skyriaus veiklai? 3) Kas galėtų padidinti įmonės žmogiškųjų išteklių skyriaus efektyvumą? 4) Koks ŽI skyriaus darbuotojų požiūris į naudojamas technologijas ir skyriaus veiklos efektyvumą? **Tyrimo objektas.** Įmonės ŽI skyriaus veiklos ypatumai. **Naudoti metodai:** dokumentų lyginamoji analizė, duomenų rinkimo anketinė respondentų apklausa ir internetinis interviu bei empirinių duomenų apdorojimas ir analizė. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad darbuotojai sutinka, kad jų organizacija yra bent iš dalies inovatyvi, jie naudoja nemažai įvairių technologijų, tačiau

tame mato ir trūkumų. Nepaisant to, bendra respondentų nuomonė apie ŽI skyriaus veiklos efektyvumą yra teigiama, kadangi skyriaus veiklą jie vertina kaip efektyvią.
Darbo apimtis – 66 puslapiai (be priedų), 11 lentelių, 9 paveikslai ir 2 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 73 šaltiniai.

Raktiniai žodžiai. Žmogiškieji ištekliai, efektyvus personalo valdymas, informacinės technologijos, IT taikymas.

SUMMARY

Macionyte M. (2018) Information Technologies Application in Human Resources Management of Company „Auriga“/Master‘s final thesis of Public relations management. Supervisor: Doc. dr. Gintare Zemaitaitiene – Institute of Communication, Mykolas Romeris university, Vilnius, Lithuania.

The topic of the Master’s thesis is **relevant** as the changing business environment, due to the emergence of innovative, dynamic and hard-to-predicted markets, organizations must also change themselves and must start looking at their business environment with new attitude, using efficient information programs for the most efficient personnel selection and management. In organizations, human resources management is understood as employee management in order to achieve organizational goals, since HR management is highly responsive to the environment, the real factor that enables company to secure long-term competitive advantage in rapidly changing markets is its personnel ability to adapt to environment changes in a timely manner. So, linking technology to human capital or the creation and development of information society, becomes a strategic task for all organizations in the world. These thesis is **new**, because it performs an analysis of the efficiency of information technology in the management of human resources in a particular company. There are authors confirming information technologies authority on human resources management, however there is not mentioned any targeted adaptation of innovative programs to specific companies in accordance to their target needs. This type of investigation has never been carried out in the chosen company. **Research problem**. Does information technology have a positive impact on the efficiency of human resources management? Specialists of the department which was investigated, uses different information technologies in their daily work, however are the used technologies makes a positive impact for work efficiency, perhaps not all of them has a positive effect on the results. **Research aim**. To perform the analysis of company’s personnel department efficiency in the evaluation of employees, taking into account the peculiarities of application of IT in the activities of this division. Research questions: 1) what kind of information technologies the personnel of investigated company uses? 2) Does the company’s used technologies are sufficiently effective for HR activities? 3) What could increase the efficiency of the company’s human resources department? 4) What attitude has HR specialists towards their department activities and used technologies? **Research object**. Peculiarities of company’s HR department activities. **Methods used**: documents’ comparative analysis, survey of data collection questionnaire and online interview, also analysis and processing of empirical data. During the

research it was found that employees agree that their organization is at least partially innovative, they use a big variety of technologies, however they also see their weaknesses. Nevertheless, the general opinion of the respondents about the efficiency of their HR department is positive, as they consider department's activity as an effective one.
Thesis consists – 66 pages (without appendixes), 11 tables, 9 pictures and 2 annexes. The list of literature consists of 73 sources.

Key words. Human resources, efficient personnel management, information technologies, application of IT.

PRIEDAI

1 priedas

Apklausos anketa

Sveiki! Noriu ištirti įmonės personalo skyriaus naudojamų informacinių technologijų efektyvumą ir įtaką skyriaus darbuotojų darbui. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir prisidėti prie savo skyriaus efektyvumo didinimo. Jūsų atsakymai bus naudojami tik magistrinio darbo rašymo tikslais. Ačiū!

1. **Kaip manote ar sėkmingam ŽI valdymui reikalingos informacinės technologijos?**
    a. Taip
    b. Ne
    c. Nežinau
2. **Kaip manote ar Jūsų organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius?**
    a. Taip
    b. Ne
    c. Nežinau
3. **Jei, Jūsų manymu, investuojama, kokiais būdais tai yra daroma?**
    a. Darbuotojų sveikatos draudimais;
    b. Darbuotojų lojalumo skatinimas;
    c. Darbuotojų neformalaus bendravimo skatinimas;
    d. Darbuotojų dalijimosi žiniomis, patirtimi tarpusavyje skatinimas;
    e. Keliant darbuotojo kvalifikaciją;
    f. Įgūdžių gerinimo kursai, seminarai, mokymai;
    g. Programų ir technologijų lengvinančių ŽI skyriaus darbą diegimas ir naujinimas;
    h. Suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu (pvz. Iš namų);
    i. Kita ...
4. **Kaip manote, ar Jūsų organizacija inovatyvi?**

Inovatyvumas – tai naujų idėjų ir metodų pristatymas, siekiant sėkmės.

    a. Labai inovatyvi;
    b. Inovatyvi;
    c. Iš dalies inovatyvi;

d. Neinovatyvi;
e. Visiškai neinovatyvi;

5. **Ar esate susipažinęs su savo skyriaus veiklos strategija?**
    a. Taip
    b. Ne
    c. Iš dalies
6. **Kaip manote, ar Jūsų žmogiškųjų išteklių skyrius yra efektyvus?**

Efektyvumas – santykis tarp pasiektų rezultatų ir panaudotų resusrsų.

a. Labai efektyvus;
b. Efektyvus;
c. Iš dalies efektyvus;
d. Neefektyvus;
e. Visiškai neefektyvus;

7. **Įvertinkite veiksnius sąlygojančius Jūsų HR skyriaus efektyvumą:**

Visiškai sutinku *Sutinku* *Iš dalies sutinku* *Nesutinku* *Visiškai nesutinku*

- Organizaciniai veiksniai (įvairūs organizaciniai sprendimai nepriklausantys nuo HR skyriaus)
- Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojų kvalifikacija
- Naudojamos informacinės technologijos (programos, priemonės)
- Turima informacija apie rinką
- Vidinė įmonės komunikacija
- Įmonės komunikacija su klientais

8. **Kokias infomacines technologijas ar programas naudojate savo kasdienėje darbinėje aplinkoje?**
    a. E-staff - 3
    b. 1C – 1
    c. LinkedIn
    d. Facebook – 1
    e. Google +
    f. Github

g. Telegram – 1
h. Tarpusavio bendravimo programos (Skype, Slack, Lync etc.) zoomas - 2 , skype – 1,
i. Įvairios mobiliosios aplikacijos (viber, whatsapp, messenger etc.)
j. El. Paštas - 6
k. MS Office programos (word, excel, outlook etc.) – 5
l. Online dokumentai (google docs, scribd etc.) – 1
m. Darbo planavimo įrankiai (google calendar, team planner etc.)
n. Vidinė įmonės sistema (Intranet)
o. Tinklaraščiai
p. Vaizdo medžiagos platformos (youtube, vimeo etc.) -1
q. Kandidatų paieškos sistemos (CVOnline, HeadHunter, SuperJob atc.)
r. Kita:

9. Kurios Jūsų pažymėtų naudojamų technologijų yra paprasčiausios ir patogiausios naudoti?

10. Įvertinkite teiginių svarbą pasirinkdami vieną iš 5 variantų:

Visiškai sutinku *Sutinku* *Iš dalies sutinku* *Nesutinku* *Visiškai nesutinku*

- Kai kurioms ŽI valdymo veikloms turėtų būti skiriama daugiau dėmesio, nes daug laiko sugaištama kasdienėms administracinėms veikloms;
- Yra ŽI valdymo funkcijų, kurių įgyvendinimui palengvinti reikėtų kokios nors papildomos infomacinės technologijos;
- Tehninė ir programinė įranga atnaujinama nuolat;
- Užduočių atlikimui naudojamas vidinis organizacijos tinklas (pvz: dokumentų, ataskaitų rengimui, duomenų apsikeitimui);
- IT skirtos tam, kad pakeistų žmogų kasdieniuose procesuose, kuriuose žmogus gali pridaryti klaidų, o IT – beveik neklysta;
- Technologijos skirtos tam, kad palengvintų bendravimą ir bendradarbiavimą;
- IT skirtos tam, kad padėtų surinkti informaciją (duomenis);
- IT skirtos tam, kad padėtų surinkti ir dalintis žiniomis (patirtimi);
- Nuolatinis darbas keliais kanalais (el.paštu, keliomis dokumentų valdymo sistemomis ar pan.) kelia stresą;
- Informacinės technologijos diegiamos tikintis, kad darbuotojai galės atlikti daugiau darbų;

- Darbai būtų atlikti kokybiškiau jei nebūtų tiek skirtingų IT;
- IT panaudojimas kasdienėje veikloje padeda priskirtas veiklas įgyvendinti efektyviau;
- Kartais pasigendama galimybės vienu metu su kolegomis kurti vieną (word, excel, ppt) dokumentą tuo pačiu metu;
- Personalo skyriuje vykdomi modernizavimo, naujų programų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai;

11. Pažymėkite funkcijas, kurias atlieka Jūsų įmonės personalo skyrius:

a. Darbuotojų paieška ir atranka
b. Darbuotojų mokymas ir ugdymas
c. Karjeros planavimas ir valdymas
d. Organizacinės struktūros pokyčių valdymas
e. Personalo dokumentų administravimas
f. Įmonės vertybių ir kultūros valdymas
g. Vidinės komunikacijos valdymas
h. Darbuotojų veiklos vertinimas
i. Darbuotojų užmokesčio valdymas
j. Papildomų naudų valdymas
k. Darbdavio įvaizdžio valdymas
l. Personalo valdymo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas
m. Lyderių talentų ugdymo ir vadovybės tęstinumo programų valdymas
n. Darbų saugos, sveikatos ir kitų rizikų valdymas
o. Dalyvavimas strateginiame įmonės valdyme
p. Kita:

12. Ar manote, kad Jūsų įmonės personalo skyriaus darbas būtų efektyvesnis, jeigu atliekamų funkcijų būtų:

a. Daugiau
b. Mažiau
c. Nereikia nei daugiau, nei mažiau

13. Kaip manote, kokias dar funkcijas turėtų/galėtų atlikti Jūsų skyrius? (jeigu 12tame pažymėjote a atsakymą)

14. Kokios priemonės padėtų pasiekti Jūsų skyriaus aukščiausią efektyvumo lygį?

a. Daugiau motyvacinių priemonių;
b. Didesnis/dažnesnis skyriaus darbuotojų tarpusavio žinių dalijimasis;
c. Naudojamų personalo valdymo programų atnaujinimas arba naujų diegimas;
d. Didesnė įmonės vardo sklaida visuomenėje
e. Žemesni užduočių atlikimo reikalavimai personalo specialistams;
f. Aukštesni užduočių atlikimo reikalavimai personalo specialistams;
g. Lankstesnė potencialių kandidatų atrankos sistema;
h. Kita:

15. Kaip manote ar Jūsų skyriuje dirba pakankamai žmonių?

a. Per mažai
b. Pakankamai
c. Per daug

16. Kaip pakito Jūsų personalo skyriaus atliekamos veiklos rezultatai per paskutiniuosius metus?

Sumažėjo *Nepakito* *Padidėjo*

- Darbuotojų paieškos ir atrankos kiekiai
- Vidinė komunikacija
- Personalo dokumentų administravimo kiekiai
- Organizacinės struktūros pokyčiai
- Įmonės vertybių ir kultūros valdymo kokybė
- Darbuotojų veiklos vertinimas
- Darbdavio įvaizdžio kokybė
- Dalyvavimas strateginiame įmonės valdyme

17. Jūsų vardas:

18. Kokios Jūsų pareigos?

a. Jaunesnysis specialistas
b. Specialistas
c. Vyresnysis specialistas
d. Vadovas

e. Vadovo pavaduotojas

19. Kokiame mieste dirbate?

20. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

(Pvz.: jei dirbate 3m. ir 1mėn, tuomet rinkitės 3 variantą, jei 2m. ir 9mėn, tuomet antrąjį variantą)

a. Mažiau nei 1 metai
b. Nuo 1 iki 3 metų
c. Nuo 3 iki 5 metų
d. Nuo 5 iki 10 metų
e. Daugiau nei 10 metų

21. Jūsų amžius:

a. 18-25
b. 26-30
c. 31-40
d. 41-60

22. Pastabos: jei turite pastabų ar norėtumėte gauti tyrimo rezultatus, nurodykite savo el.pašto adresą jiems išsiųsti.

2 priedas

Struktūrizuoto interviu klausimai

1. Paaiškinkite, kodėl pasirinkote būtent tokį atsakymą ketvirtame klausime (ar manote, kad Jūsų organizacija yra inovatyvi)?
2. Kurios Jūsų naudojamų technologijų, Jūsų nuomone, yra efektyviausios? Kodėl?
3. Kurios iš Jūsų paminėtų technologijų, Jūsų nuomone, yra nereikalingos ir mažina darbo tempą bei efektyvumą? Kodėl?
4. Kas Jūsų nuomone, darė įtaką tokiems skyriaus veiklos rezultatams per paskutiniuosius metus?
5. Kas Jūsų nuomone yra efektyvus personalo valdymas ir kada jis vyksta?