

DIDELĖS GAMYBOS ĮMONĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SISTEMOS MODELIS

ALGIRDAS GIEDRAITIS¹, RIMANTAS STAŠYS²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje pateikiama priemonė, leisianti tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą didelėse gamybos įmonėse, siekiant veiklos efektyvumo. Tyrimo tikslas – išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos praktikas ir pasekmes, pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo modelį. Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize ir atliktu kokybiniu tyrimu (16 informantų – vidutinio lygio vadovų) didelėse gamybos įmonėse Klaipėdos apskrityje, sukurtas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo didelėje gamybos įmonėje modelis. Jame pateikti trys pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos etapai, nurodant, kad sistemą sudarančių priemonių rinkiniu siekiama veiksmingumo. Modelis apima griežtai reguliuojamą ir lankstų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą. Derinant bendruosius gamybos įmonės poreikius ir darbuotojų siekius, vykdomi organizaciniai procesai, užtikrinant kiekvieno darbuotojo tobulėjimą ir organizacijos veiklos efektyvumą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *gamybos įmonė, žmogiškųjų išteklių valdymas.*

JEL KLASIFIKACIJA: L32, M12.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2509>

Įvadas

Temos aktualumas. Žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymas yra svarbi ir kritinė problema, su kuria gamybos įmonių vadovai susiduria kiekvieną dieną. Daugelis jų pripažįsta efektyvių ŽI valdymo sistemų, kurios leistų gamybos proceso rezultatyvumą išlaikyti reikiamo efektyvumo lygio, paieškos svarbą. Manoma, kad ŽI valdymo sistema turi būti objektyvi, patikima ir veiksminga, be to, susijusi su visais verslo organizacijoje vykstančiais gamybos procesais. ŽI valdymo sistema turi tikslingai apibrėžti kiekvieno darbuotojo vaidmenį bei svarbą ir maksimizuoti kiekvieno darbuotojo asmeninį įnašą, siekiant bendrų organizacijos tikslų.

P. S. Rao ir U. Salunkhe (2013) teigimu, ŽI valdymo samprata turėtų apimti ne tik siaurą požiūrį į žmogiškuosius išteklius, kaip į keičiamus komponentus, bet ir jų vadovų bei darbuotojų poreikius, gamybos procesus, siektinus organizacijos ir darbuotojo rezultatus. Tobulėjant technologijoms, didėjant konkurencijai, keičiantis kultūrinei aplinkai ir klientų poreikiams, gamybos įmonės, siekdamos laikytis kokybės ir kitų standartų, turi nuolat tobulinti turimą ŽI valdymo sistemą (Bambang ir kt., 2015). T. N. Garavan (2007) rašo, kad pagrindinis gamybos organizacijos siekis – didinti darbo jėgos produktyvumą ir potencialą, kuris leistų sėkmingai siekti organizacinių tikslų. A. K. Wissemann, S. W. Pit, P. Serafin ir H. Gebhardt (2022) analizuoja žmogiškųjų išteklių senėjimo problemą (Pak, Kooij, De Lange, Van Veldhoven, 2019). Pastaraisiais metais atsirado gana daug empirinių įrodymų ir žmogiškųjų išteklių ryšio su verslo organizacijos veikla praktikų

¹ Algirdas Giedraitis – socialinių mokslų daktaras, Klaipėdos universiteto Vadybos katedros docentas
Moksliniai interesai: žmonių išteklių valdymas, organizavimų valdymas, vadybiniai sprendimai
E-mail: algirdas.giedraitis@ku.lt
Tel. +370 46 398 676

² Rimantas Stašys – socialinių mokslų daktaras, Klaipėdos universiteto Vadybos katedros profesorius
Moksliniai interesai: sveikatos priežiūros vadyba, inovacijų procesas, naujo produkto kūrimas
E-mail: rimantas.stasys@ku.lt
Tel. +370 46 398 676

(Sun, Aryee, Law, 2007; Wright, Gardner, Moynihan, Allen, 2005). Iš pateiktų autorių atliktų tyrimų darytina išvada, kad tyrimų dėl procesų sistemų ir sisteminio požiūrio į ŽI raidą tarpusavio ryšio trūksta. ŽI valdymo sistemoje, plečiant darbuotojų žinias, ugdant jų įgūdžius ir tobulinant kvalifikaciją, svarbu didinti organizacijos veiklos veiksmingumą, kuri lemia įvairūs kintamieji.

Žmogiškųjų išteklių valdymą nagrinėja ir Lietuvos mokslininkai. V. Tubutienė (2013) aprašė bendrąsias žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikas, Z. Gineitienė ir R. Raklevičiūtė (2011) savo straipsnyje nagrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymą, siekiant užtikrinti IT paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą. V. Vasilevskos ir A. Dromantaitės (2014) tyrimas atskleidė, kad reikšmingiausi organizacijos ištekliai yra jos darbuotojai, jų dėka įmonė gali pasiekti išsikeltus tikslus.

Mokslo ir verslo sukurta nemažai ŽI valdymo sistemų: išteklių planavimo (angl. *enterprise resource planning* – ERP); darbo srautų valdymo (angl. *Workflow Management Systems* – WfMS); ryšių su klientais valdymo (angl. *Customer relationship management* – CRM); dokumentų valdymo (angl. *Document management system* – DMS) ir kt. Kiekviena turi savų privalumų ir trūkumų. Beje, esamos galimybės ne iki galo išnaudotos. Siekdami patobulinti ŽI valdymo sistemą, turime pripažinti visus gamybos procesų valdymo sunkumus ir iššūkius. Organizacijos, kurios nesugeba valdyti darbuotojų veiklos, patiria sunkumų įgyvendindamos darbuotojų ir organizacijos tikslus. ŽI valdymo sistema tampa nestabili, kai funkcinių padalinių vadovai, viršydami savo kompetencijas, teikia prieštaringo pobūdžio pavedimus kitiems padaliniams. ŽI valdymo sistema vis dar yra segmentinė, neužbaigta, stokoja visapusiškumo ir darnos, čia gausu įvairaus pobūdžio teorijų ir modelių, kurie lemia nesibaigiančias diskusijas. Dažnai sistemos būna neaiškios dėl per didelio informacijos kiekio. Taigi vadovai turi ieškoti būdų, kaip įveikti šiuos sunkumus ir veiksmingai juos spręsti. Pasikliauti moksliskai pagrįsta praktika reiškia pasitelkti įrodymus, o ne pasitikėti savimi. Tik nustatę visas galimas problemas, galėsime teikti pirmenybę procesų tobulinimo iniciatyvoms pagal sritis, kurios labiausiai rūpi.

Problema. Koks turėtų būti didelės gamybos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis, kad ŽI valdymo tobulinimas leistų užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą?

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo sistema didelėje gamybos įmonėje.

Tyrimo tikslas – išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos praktikas ir pasekmes, pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo modelį.

Tyrimo metodika. Taikyta mokslinės literatūros šaltinių palyginamoji analizė, sintezė ir apibendrinimas. Empiriniame tyrime taikytas kokybinis tyrimas – interviu. Pasirinktas kokybinis tyrimas, leidžiantis tyrėjams geriau suprasti gamybos įmonės ŽI vadovų vidinę patirtį ir nustatyti, kaip žmogiškieji ištekliai perima pageidautinas vertybes. Taikant sisteminės analizės metodą atskleidžiama įvairių subjektų interesų sąveika, priežastys ir jos rezultatai.

Tikslinė informantų grupė sudaryta pasirinktinai iš 16-os informantų (nuo INTV-1 iki INTV-16) – vidutinio lygmens vadovų nuo 25 iki 54 metų, dirbančių 16-oje didelės gamybos įmonių Klaipėdos apskrityje. Tyrimo dalyvių atrankai taikytas „sniego gniūžtės“ principas, vienam tyrimo dalyviui nurodant galimą kitą tyrimo dalyvį. Duomenys rinkti atliekant iš dalies struktūruotus interviu. Kaip interaktyvaus metodo jo lanksti struktūra, nes interviu dizainą galima konstruoti ir rekonstruoti didesniu mastu (Maxwell, 2012). Tyrimo klausimyną sudaro šeši iš dalies struktūruoti klausimai, suformuluoti pagal ŽI valdymo sistemos tobulinimo etapus. Visi šeši klausimai sugrupuoti į tris pagrindines temas. Tyrimas atliktas 2022 metais vasario mėnesį.

Empirinio tyrimo duomenis sudaro 16 interviu: šeši atlikti tiesiogiai, likusieji dešimt – internetu. Kiekvieno interviu trukmė – nuo 30 iki 50 min. Interviu metu darytas garso įrašas, kuris vėliau transkribuotas ir analizuotas. Informantai galėjo tiesiogiai parodyti, kaip suvokia proceso eigą. Interviu suteikė galimybę užduoti su procesu susijusių ir papildomų klausimų.

Duomenų analizei taikyta teminė duomenų analizė. Tai tyrimo metodas, kai tam tikrame kokybinių duomenų rinkinyje ieškoma numatytų temų ir modelių (Braun, Clarke, 2013). Tai veiksmingas duomenų analizės metodas, siekiant iširti informantų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą tobulinimo kontekste ir pasidomėti jų asmenine patirtimi šiuo aspektu. Modelyje atskleidžiamos tyrimo temos, įtrauktos į preliminarų interviu klausimyną, leido pateikti prasmingas teksto dalis.

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos teorinis modelis

Net esant sudėtingai ekonominei ir politinei situacijai, organizacijos priverstos nuolat tobulėti. Jos tiki- si, kad išsilavinę žmonės organizacijai suteiks didesnę supratimą, galimybę greičiau pritaipyti naujovių, kvalifikacijos reikalavimų ir kitų aplinkos pokyčių (Roffe, 2007). ŽI valdymo tobulinimo pagrindas turėtų būti aiškesnis organizacijos planinių procesų valdymas. Veiksmingi procesinio valdymo metodai gali būti svarbūs siekiant gerinti gamybos rezultatus. Tik reikia atminti, kad procesų valdymas kinta keičiantis orga- nizacijos darbuotojams (Huang ir kt., 2007). Jis mažiau svarbus proceso pradžioje nei pabaigoje ir priklauso nuo kiekvieno etapo struktūros. Nuo organizacijos procesų priklauso ir darbuotojų pasirengimas naudotis asmeninėmis žiniomis, jomis dalintis. P. S. Rao ir U. Salunkhe (2013) teigimu, problema ta, kad daugelis organizacijų neturi ŽI tobulėjimo sąlygų.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis. Tinkamai sukurta ir valdoma ŽI sistema gali padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, ugdant produktyvius darbuotojus. Sis- temos veikimą užtikrina tikslų, politikos ir taikomų praktikų, siekiant žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatų, sąveika (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra integruota valdymo sistema, apimanti praktikas, procesus ir organi- zacijos politiką. Tai sistema, centralizuojanti visą infrastruktūrą, kuri būtina rengiant organizacijos tikslus įgyvendinsiančius darbuotojus. Nuo ŽI pastangų tiesiogiai pritaikyti įgytas kompetencijas priklauso, kaip bus įgyvendinti užsibrėžti tikslai. Tai suprantama kaip efektyvus darbuotojų „panaudojimas“, siekiant or- ganizacijos tikslų ir įgyvendinant jos strategijas. ŽI valdymas apima darbuotojų skirtumą koordinavimą ir nukreipimą, siekiant užtikrinti strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimą. ŽI valdymas apima darbuo- tojams keliamų organizacijos reikalavimų žinojimą, jų atitikimą ir pasirengimą tenkinti organizacijos po- reikius. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimas apima abipusiai naudingą darbuotojų ir įmonių bendradarbiavimą, pagrįstą atsakomybės bei ilgalaikiais tarpusavio priklausomybės principais.

Žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo gamybos įmonės veiklos, tad stengiamasi išlaikyti pasirengusią ir su įvairiais įmonės iššūkiais galinčią susidoroti darbo jėgą. Tai viena svarbiausių jos veiklos sričių. Šios pozicijos gynėjai R. L. DeSimone, J. H. Werner, D. M. Harris (2002) ir J. M. Werner, R. L. De- Simone (2012) laikosi nuomonės, kad organizacijos tobulėjimas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje tiesiog užkoduotas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos leidžia planuoti žmogiškuosius išteklius, operatyviai priimti sprendimus, aiškiai apibrėžti darbus, įvertinti veiklos rezultatus ir teikti naudą, kurios tikisi darbuotojai. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema apibendrina įvestis (organizacinius poreikius ir žmogaus siekius) ir išvestis (organizacijos efektyvumą ir individualų darbuotojų augimą), siekiant didinti žmogiškąjį kapitalą kaip pagrindinį organizacijos dinamikos išteklių veiksnį. Nesilaikant minėtų principų, darbuotojų veikla gali stabdyti organizacijos plėtrą ir tapti pažangos kliūtimi.

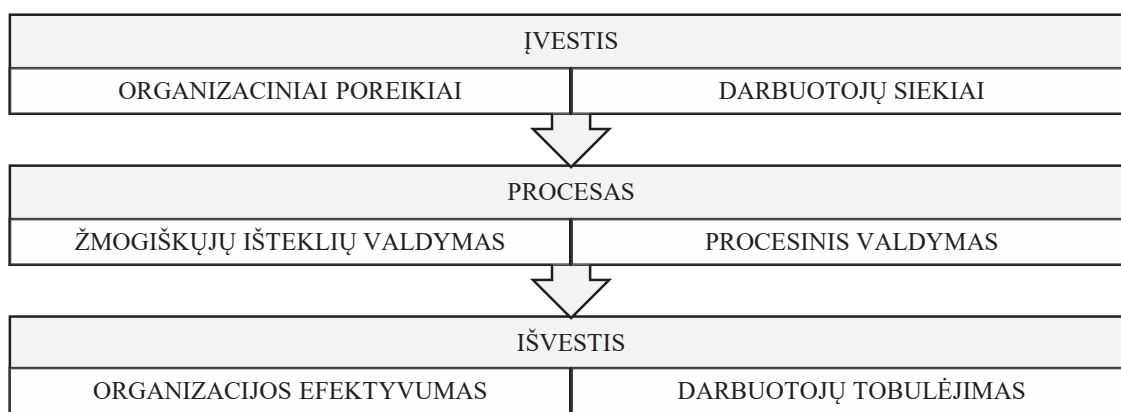
Gamybos įmonių vadovai vykdo nuolatinį ŽI valdymo sistemos tobulinimo procesą, išplečia kiekvieno dar- buotojo galimybes, įtraukia visus įmonėje dalyvaujančius asmenis. Organizacijos darbuotojams vadovai padeda formuotis ne tik kaip profesionalams, bet ir kaip svarbioms asmenybėms, kurios gali įgyvendinti organizacijos tikslus. Nors daugelis įmonių vadovų susipažinę su procesinio valdymo metodais ir gali įvardyti jų naudą, jie retai taiko procesinio valdymo metodus įmonių valdyme. Procesinis valdymas yra neatskiriama šiuolaikinių vadybos praktikų (*LEAN, Six Sigma, Total Quality Management*) sudedamoji dalis. Jis naudingas tada, kai veiklos ir pro- cesai sujungiami į nuoseklias vertės grandines, teikiančias pamatuojamus rezultatus, kurie tenkina suinteresuotų šalių poreikius. Norint užmegzti ryšį su kiekviena iš suinteresuotų šalių, tenkinti darbuotojų asmeninius poreikius, puoselėjami glaudūs darbuotojų tarpusavio santykiai, palaikomas emocinis ryšys su komandos nariais.

Gerus darbo santykius, nors jie yra pripažintas ir teisėtas organizacijos tikslas, sunku apibrėžti, nes pui- kiai veikianti darbo santykių sistema apima sudėtingus tarpusavio santykius: a) darbuotojų (ir jų neformalių bei formalių grupių, t. y. profesinių sąjungų, organizacijų bei jų atstovų); b) darbdavių (ir jų vadovų bei formalių organizacijų, pavyzdžiui, profesinių asociacijų); c) vyriausybės (teisės aktai bei vyriausybės ir „nepriklausomos“ agentūros, pavyzdžiui, Konsultacinė ir arbitražo tarnyba, žr. Mahapatro, 2022).

Kiekviena gamybos įmonės sistema turi gebėti greitai reaguoti į rinkos poreikius, prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir rizikos bei pelno požiūriu sukurti optimalią tobulėjimo strategiją. Gamybos valdymo procesų vadovai reguliuoja įmonės išteklius, kurie lemia atitinkamas sąnaudas ir veiklos efektyvumą. Visų pirma jie nustato užduotis, darbus bei pareigas ir taip formuoja būsimą kiekvieno darbuotojo ar įrenginio darbą. Procesai – tai organizacijos arterijų sistema. Tad bet koks proceso išderinimas (gedimas) gali stabdyti įmonės veiklą ir viso proceso ekosistemą. Vieno proceso rezultatas dažnai yra kito proceso išteklius. Sisteminių tokių procesų identifikavimas, matavimas, jų tarpusavio sąveikos nagrinėjimas ir valdymas apibūdinami kaip procesinis požiūris (Klimas, Ruževičius, 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema neatsiejama nuo jos sudėtinių dalių efektyvumo. Skirtini du ŽI valdymo sistemos ypatumai: turinys (remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, siekiant organizacijos tikslų) ir procesas (kaip galima kurti ir administruoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą). Pagrindinę žmogiškųjų išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajos tyrimų tendenciją lemia žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos požiūris, atsižvelgiant į bendrą žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos konfigūraciją. Būtina didinti intelektinės kokybės poveikį (Cope, Kazantsis, 2009).

J. Bancalero (2007) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą sudaro visa ŽI planui įgyvendinti būtina infrastruktūra. Jis mano, kad svarbu žinoti jos aspektus: organizacijos strateginį planą, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, žmonių išteklių planą ir jo derinimą bei organizacijos strateginį planą. Patikslintas straipsnio autorių modelis (žr. 1 pav.) siūlo dinamišką idėją, kuri turėtų būti kiekvienos ŽI valdymo sistemos pagrindas.



1 pav. ŽIV sistemos teorinis modelis

Sudaryta autorių.

ŽIV sistemos modelyje pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos įvesties, proceso ir išvesties etapai. Pagrindinė idėja, kad sistemą sudarančių priemonių rinkinys būtų nukreiptas į veiklos efektyvumo skatinimą. Kaip matyti iš 1 paveikslėlio, yra trys teorinio ŽIV sistemos tobulinimo modelio etapai:

1. ĮVESTIES: derinami (dualistiškai) įmonės poreikiai ir darbuotojų siekiai.
2. PROCESO: vykdomas procesinis valdymas išnaudojant ŽI potencialą.
3. IŠVESTIES: pateikiama darbo rezultatų efektyvumo ir darbuotojų tobulėjimo analizė.

Žmogiškųjų išteklių ištakos strateginio valdymo ir organizacijos elgsenos aspektu ir iš to išplaukiantys iš pradžių numatyti žmogiškųjų išteklių tikslai, kurie apima verslo ir darbuotojų vaidmenis, primena, kokius daugialypius vaidmenis jie turi atlikti (O’riordan, 2022). Šis ŽIV sistemos teorinis modelis atitinka tam tikrą procesų vyksmo seką ir vykstančių proceso etapus. Proceso pokyčiai neatsiejami nuo nuolatinio tobulėjimo, kai organizacijos efektyvumą lemia tai, kiek darbuotojas yra motyvuotas ir pajėgus tobulėti. Pagrindinė prielaida: nuolatinis darbuotojo tobulėjimas lemia didesnio organizacijos efektyvumo tikimybę. Šis modelis leidžia išsiaiškinti ŽI valdymo sistemos netobulumo priežastis ir jas šalinti.

2. Gamybos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tyrimo rezultatai

Atliekant kokybinį tyrimą gauti informantų atsakymai pateikti 1 lentelėje. Į lentelę pateko pagrindiniai interviu metu išryškėję teminiai teiginiai, kuriuos akcentavo daugiau kaip pusė informantų (>8). Informantų nuomone, aiški ŽI valdymo sistema yra efektyvus įmonės valdymo priemonių kompleksas.

1 lentelė. Informantų duomenų analizė

Teminiai klausimai	Potemės	Informantų atsakymai
1. Kaip suderinti organizacijos siekius ir darbuotojų poreikius?	1.1. Organizacijos siekiai	Aiškiai apibūdinti procesus, suteikti įgaliojimus juos tobulinti, procesas turi būti orientuotas į aiškų rezultatą, proceso dalyviams priskiriamos užduotys, procesus galima keisti [INTV-1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 15, 16] Tobulinti koordinavimo funkciją, patikslinti pareigas, laiku suformuoti užduotis, koordinuoti sudėtingus procesus, planuoti didesnius pelnus, automatizuoti elementarias operacijas [INTV-1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16]
	1.2. Darbuotojų poreikiai	Planuoti darbuotojų karjerą, rengti jų tobulinimo programas, registruoti mokymo programas, siųsti į kursus [INTV-1, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16] Nustatyti darbuotojų motyvus ir siekius, mokėti už kokybiškai atliktą darbą [INTV-2, 5, 6, 7, 8, 9, 10] Patikslinti pareigas, suderinti organizacijos ir darbuotojų tikslus, organizacinę kultūrą derinti su vadovo valdymo stiliumi, gerinti darbuotojų santykius ir komunikaciją [INTV-1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 16]
2. Kaip tinkamai vykdyti organizacinius procesus?	2.1. ŽI valdymo funkcijos	Nustatyti darbuotojų adaptacijos spragas, jų elgesį, lemiančią funkcijų atlikimą, gerinti darbo kultūrą [INTV-2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15] Gerinti komandinį darbą, stiprinti lyderystę ir tarpusavio santykius, prisiimti atsakomybę už ŽI valdymą, siekti dialogo su bendradarbiais [INTV-1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12] Stebėti komandinį mikroklimatą, puoselėti organizacijos kultūrą [INTV-1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16]
	2.2. Procesinis valdymas	Valdymą grįsti kompetencijomis, tikslinti darbo užduotis, siekiant mažinti darbo krūvį [INTV-1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15] Siekis didinti pridėtinę vertę, generuoti proceso valdymo duomenis, teikti su našumu susijusius duomenis, didinti pridėtinę vertę [INTV-1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16]
3. Kaip siekti organizacijos efektyvumo ir skatinti darbuotojų tobulėjimą?	3.1. Organizacijos efektyvumas	Gerinti procesų vykdymo kokybę, didinti pridėtinę vertę [INTV-1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16] Didinti konkurencines galimybes, vadovus tenkina efektyvus darbas [INTV-1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 16]
	3.2. Darbuotojų tobulėjimas	Lavinti įgūdžius, atnaujinti žinias, įgyti naujų žinių, siekti profesionalumo, profesinio pripažinimo, stebėti darbuotojų tobulėjimą [INTV-2; 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15] Kurti atvirą, dalyvavimą ir prisirišimą prie organizacijos skatinančią organizacijos kultūrą [INTV-1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14]

Tyrimas atskleidė (žr. 1 lentelėje pateiktus klausimus), kad gamybos įmonių vidutinio lygio vadovai su ŽIV sistema susipažinę. Reguliariai nustatomos problemiškos gamybos procesų vietos, galinčios atsirasti dėl problemų ŽI valdymo sistemoje. Daugelio informantų nuomone, kiekvieno etapo rezultatas yra vieno ar kelių procesų išteklius.

Pirmasis (1) etapas – organizacijos siekių ir darbuotojų poreikių derinimas – atskleidžia organizacijos darbuotojų pasiruošimą vykdyti pateiktas užduotis. Tad būtina analizuoti darbuotojus skatinančius veiksnius, ieškoti galimybių patenkinti jų poreikius. Tik motyvuotas, savo poreikius patenkinęs darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Derinant organizacinius procesus, ŽI valdymo funkcijas su procesiniu valdymu, siekiama, kad gamybos procesai vyktų sklandžiai.

Antrajame etape – organizaciniai procesai – vykdomi įvairūs procesai, kuriuos galima suskirstyti į tokias grupes: ŽIV funkcijos ir ŽIV siekiai, procesinio valdymo priemonės ir poreikiai.

Nustatant ŽI valdymo funkcijas (žmogiškųjų išteklių planus, adaptacijos reikalavimus, mokymosi poreikius, darbo užmokesčio politiką, karjeros valdymą, OK valdymą) būtina žinoti, kokių ŽI valdymo rezultatų siekiama. Vidinė komunikacija ir tarpusavio santykiai lemia veiklos efektyvumą. Įvairūs komunikacijos aspektai skirtingai veikia veiklos rezultatus. Mokymosi efektyvumas, kokybė ir pasiekimai yra ne vadovo, o paties darbuotojo atsakomybė, šiuo atveju vadovas atlieka pasyvų, bet svarbų ugdančiojo vaidmenį. Mokymasis pagerina ir darbuotojo adaptaciją vykdant pokyčius. Pažymėtina, kad įmonės efektyvumas priklauso nuo joje vyraujančio mikroklimato, kuris lemia komandinės veiklos produktyvumą ir narių tarpusavio santykius. Lyderystė sutelkia įmonės narius ir nukreipia jų veiklą siekti bendro tikslo, taip didinant jos poveikio efektyvumą. Tad kiekvienam darbuotojui visi šie aspektai turi būti lengvai suprantami.

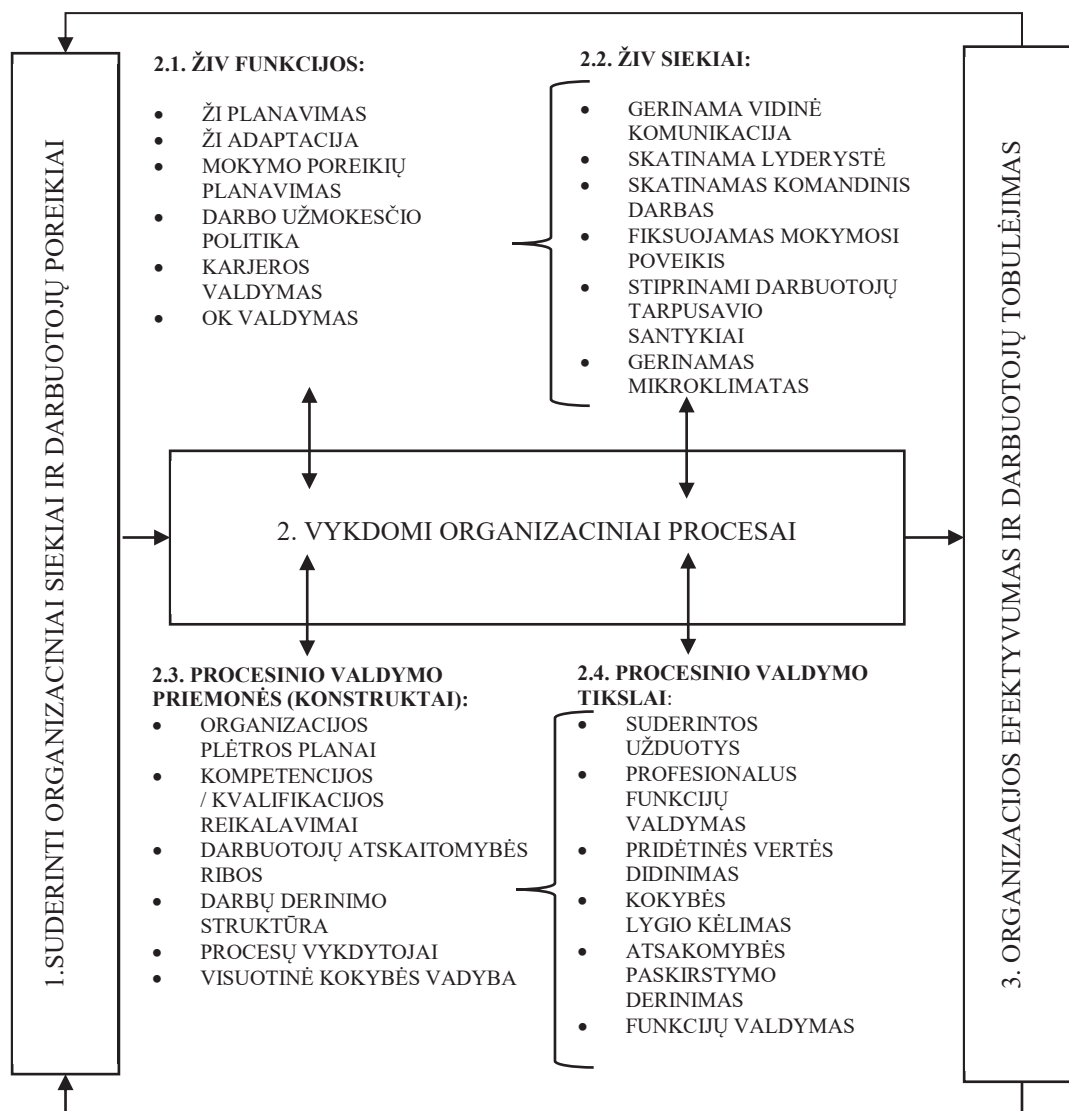
Procesinis valdymas gamybos įmonėse leidžia ne tik susitelkti į efektyvų rezultatą lemiančias veiklas, bet ir užtikrinti nuolatinį jų efektyvumą. Procesinio valdymo priemonės (konstruktai) apima plėtros planus, numatomus kvalifikacinius reikalavimus, atsakomybės ribas, darbų derinimo struktūrą, visuotinę kokybės vadybą. Procesų vykdytojai turi turėti įgaliojimus dirbti ir šiuos procesus tobulinti. Kiekvienas procesas turi duoti konkretų rezultatą. Čia iki reikiamo lygio nustatoma ir detalizuojama procesų seka, pateikiamos suderintos užduotys, vykdomas profesionalus funkcijų valdymas, didinama pridėtinė vertė, gerinama kokybė, derinami atsakomybės srutai, tobulinamas funkcijų valdymas.

Paskutinio – trečiojo etapo rezultatas – organizacinis efektyvumas ir darbuotojų tobulėjimas. Darbuotojas turi žinoti ir suprasti, kaip kiekvienas darbas atliekamas, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Organizacijos efektyvumą lemia jos lankstumas, kurį užtikrina kompetencijomis pagrįstas ŽI valdymas, tad turi būti sudarytos sąlygos tobulinti ŽI valdymą prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Tai leidžia pasiekti nustatytą gamybinės veiklos efektyvumo lygį, toliau tobulėjant ŽI. Atsižvelgdami į tyrimo nustatytus teigiamus darbuotojų tobulėjimo ir gamybos įmonės efektyvumo ryšius, galime daryti prielaidą, kad didesnis organizacijos efektyvumas bei nuolatinis darbuotojų tobulėjimas leidžia vadovybei įgyvendinti daugiau ir įvairesnių vadybinių sumanymų, tobulėjimo planų, diferencijuoti įvairias veiklos rūšis, deleguoti veiklos vykdymo funkcijas ir kt.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo modelis

Kiekviena ŽI valdymo sistema turi tikslą ir baigtinį būtinų sąlygų rinkinį, kurį būtina tenkinti. Tad ir siekiama vieno fundamentalaus tikslo: suderinti kiekvieno įmonės darbuotojo individualaus tobulėjimo poreikį su organizacijos didžiausio ekonominio efektyvumo siekiu. ŽI valdymo sistemos tobulinimo modelis pateiktas 2 paveiksle.

Apibendrinant galima teigti (žr. 2 pav.), kad sukurtas ŽI valdymo sistemos tobulinimo modelis atstovauja griežtai reglamentuotam ir švelniam, arba lanksčiam, požiūriui į ŽI valdymą. Suderinus bendrus gamybos įmonės siekius ir darbuotojų poreikius, vykdomi organizaciniai procesai, siekiant, kad kiekvienas darbuotojas tobulėtų, o organizacijos veikla būtų efektyvi. Tarpusavyje susijusių procesų derinimas atskleidžia, kaip bendroje veikloje dalyvauja pavieniai darbuotojai ir padaliniai – vyksta komandinis darbas. Derinant kiekvieno proceso reikalavimus ir galimybes, optimizuojamas skirtingų padalinių ir funkcijų bendradarbiavimas. Darbuotojai skiria procesus, kurie vyksta jų padalinyje, ir tuos, kurie vyksta visoje organizacijoje, iš savo padalinio jie tikisi daugiau sutarimo nei iš kitų organizacijos darbuotojų, kartu to, kad bus vykdomi bendri organizacijos procesai ir taikoma visiems bendra apdovanojimų bei nuobaudų sistema (Krivienė, Mackelienė, Fedosejevaitė, 2015).



2 pav. ŽI valdymo sistemos tobulinimo modelis

Vykdomi procesai analizuojami, atsižvelgiant į jų kuriamą naudą: atsisakoma nevertingų etapų ir nuolat ieškoma proceso efektyvumo didinimo galimybių. Šis modelis pasižymi tuo, kad organizaciniai procesai vyksta visais lygiais (įmonės, padalinių [komandų] ir individualiu) ir bendroje ŽI valdymo sistemoje, kuri įgalina veiksmingiau taikyti procesinį valdymą didinant žmogiškąjį potencialą. Gamybos įmonės vadovai nuolat turi siekti optimalaus užduočių vykdymo, tikslios atskaitomybės, kruopščios darbuotojų veiklos priežiūros. Gamybos įmonės darbuotojams įmonės veiklos efektyvumas turi būti tiek pat svarbus kaip ir pačių darbuotojų profesinis tobulėjimas.

Išvados

Daugelis didelių gamybos įmonių nebando siekti gamybos efektyvumo taikant ŽI valdymo sistemą. Nepaisant problemų, su kuriomis susiduriama valdant ŽI, tikėtina, kad ŽI valdymo sistema, taikoma tam tikra forma, naudinga visiems darbuotojams ir vadovams: leidžia tiksliai žinoti, kokią pažangą daro įmonė siekdama veiklos efektyvumo. Svarbus ŽI valdymo sistemos tobulinimo prioritetas – šios sistemos pertvarka. ŽI valdymo praktika, kaip sistema, gali prisidėti siekiant efektyvių gamybos įmonės veiklos rezultatų, kurie le-

mia organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Pastangos tobulinti ŽI valdymo sistemos veikimą bus bevaisės nesant konkrečių veiksmų vykdant organizacinius procesus ir užtikrinant būtinas ŽI valdymo sąlygas.

Atliktas giluminis iš dalies struktūruotas interviu ir kokybinė teminė duomenų analizė atskleidė, kad ŽI valdymo sistemos tobulinimas gali būti vykdomas suderinus organizacinius siekius su darbuotojų poreikiais, vykdant organizacinius procesus – ŽIV funkcijas ir ŽIV siekius, taikant procesinio valdymo priemones (konstruktus) ir įgyvendinant procesinio valdymo tikslus, siekiant užtikrinti organizacinę efektyvumą ir darbuotojų tobulėjimą. Svarbu tinkamai organizuoti darbuotojų veiklą, paskirstyti funkcijas ir užduotis kvalifikuotiems, atsakingiems, įmonei lojaliems darbuotojams, nes tai lemia ir organizacijos augimą. Sudarytas ŽI valdymo sistemos modelis užtikrina visų procesų tinkamą vykdymą, darbuotojų tobulinimas – tobulinimo programos prieinamumą visiems, siekiant šalinti aptiktus trūkumus, gerinti ir didinti žmogiškųjų išteklių ir pačios gamybos įmonės veiksmingo augimo bei konkurencines galimybes.

Gamybos įmonės vadovybė turėtų nuolat gerinti įmonės darbo efektyvumą, taikydama sukurtą ŽI valdymo sistemos modelį. Jis leis gamybos įmonių vadovams orientuotis, į ką reikėtų atsižvelgti kilus įvairių vadybos problemų. Akivaizdu, kad ŽI valdymo sistema leidžia didinti ŽI potencialą, kas naudinga tiek vadybei, tiek darbuotojams. Šis modelis labiausiai tinka verslo organizacijoms.

Literatūra

- Bambang, L. H., Aryanto, R., Gautama, S. I. (2015). The Impact of Enterprise Resources System and Supply Chain Practices on Competitive Advantage and Firm Performance: Case of Indonesian Companies. *Procedia Computer Science*, 72, 122–128.
- Bancalero, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano*. Editora RH.
- Braun, V., Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. SAGE Publications.
- DeSimone, R. L., Werner, J. H., Harris, D. M. (2002). *Human resource development*. UK: Harcourt College Publishers Series in Management.
- Fey, C. (2009). Opening the black box of the relationship between, HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland and Russia'. *Journal of International Business Studies*, 40 (4), 690–712.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (1), 11–30. Doi:10.1177/1523422306294492.
- Gineitienė, Z., Raklevičiūtė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant informacinių technologijų paslaugų kokybę. *Socialinių mokslų studijos: mokslo darbai = Social sciences studies: research papers*, 3, 837–854.
- Huang, N.-T., Wei, C.-C., Chang, W.-K. (2007). Knowledge management: modelling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes*, 36 (5), 607–621. Doi: 10.1108/03684920710749703.
- Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Current Issues of Business & Law*, 4.
- Krivienė, I., Mackelienė, D., Fedosejevaitė, R. M. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas įgyvendinant organizacijos permainas: Vilniaus universiteto bibliotekos atvejo analizė. *Vilniaus universiteto bibliotekos metraštis*, 69–92. <https://doi.org/10.15388/VUBmetrastis.2015.1/VUBm>
- Mahapatro, B. B. (2022). *Human resource management*. PG Department of Business Management.
- O’riordan, J. (2022). *The practice of human resource management*. <https://www.studocu.com/en-gb/document/london-business-school/human-resource-development/hrd-reading-list-2022-1/38996166>
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29 (3), 336–352.
- Rao, P. S., Salunkhe, U. (2013). 21st Century HRD issues – Challenges for the future. *Aweshkar Research Journal*, 15 (1), 39–47.
- Roffe, I. (2007). Competitive strategy and influences on e-learning in entrepreneur-led SME. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6), 416–434. Doi:10.1108/03090590710772622.
- Sun, L. Y., Aryee, S., Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 558–577.
- Tubutienė, V. (2013). Žmogiškųjų išteklių valdymas. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija*, 197–207.
- Vasilevska, V., Dromantaitė, A. (2014). Žmogiškųjų išteklių valdymas verslo konsultacijų organizacijose. *Acta AVADA: mokslo darbai [elektroninis išteklius]*, 1, 82–98.

- Werner, J. M., DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6th ed. South-Western: USA.
- Wisseemann, A. K., Pit, S. W., Serafin, P., Gebhardt, H. (2022). Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: Review of international standards, research, and use cases. *JMIR Human Factors*, 9 (3), e27250.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.

A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM MODEL FOR A LARGE MANUFACTURING COMPANY

ALGIRDAS GIEDRAITIS, RIMANTAS STAŠYS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

An HRM system must be impartial, reliable and effective, and linked to the business organisation's production processes. Academia and business have developed a wide variety of HRM systems: enterprise resource planning (ERP), workflow management systems (WfMS), customer relationship management (CRM), document management systems (DMS), and others. However, the potential of human resources management still needs to be fully exploited.

Research problem: What should the human resources management system model of a large manufacturing company be to improve the organisation's efficiency by improving the management of human resources? The object of the study is the human resources management system in a large manufacturing company. The study aims to provide a model for improving the human resources management system, by analysing its practices and implications.

Study methodology: Comparative analysis, synthesis and generalisation of scientific literature sources. Qualitative research (interviews) were used in the empirical study. Qualitative research was chosen to enable the researchers to understand better the internal experience of HR managers in a manufacturing company, and to identify how desirable values are shaped in human resources. A systems analysis approach was used to show the interactions between the interests of the different actors, the reasons, and the outcomes of these interactions.

The HRM framework model presents the three main phases of an HRM framework, showing that the set of instruments that make up the framework has the goal of effective performance. The following phases take place in the theoretical model of the improvement of an HRM framework:

1. INTRODUCTION: the needs of the company and the aspirations of the employees are aligned (dualistically);
2. PROCESS: process management is carried out by exploiting the potential of HR;
3. OUTPUT: analysis of performance and staff development.

The model developed for improving the HRM system represents a 'hard' (strictly regulated) and a 'soft' (flexible) approach to HRM. By combining the manufacturing company's general needs and the employees' aspirations, organisational processes are implemented to achieve each employee's development and the organisation's efficiency. The alignment of interrelated processes demonstrates how individual employees and

departments participate in joint activities and teamwork. The requirements and capabilities of each process are aligned, thereby optimising the cooperation between different departments and functions.

Processes are analysed in terms of the benefits they generate, eliminating non-value-adding steps, and continuously looking for opportunities to improve process efficiency. This model is characterised by the fact that the corporate, departmental and individual levels exist within a common HRM framework. This HRM framework enables the more effective use of process management to increase human potential. Managers in a manufacturing company must constantly strive for optimal task performance, accurate accountability, and the detailed supervision of employee performance.

KEY WORDS: *manufacturing company, human resource management.*

JEL CODES: L32, M12.

Gauta: 2022-12-01

Priimta: 2022-12-28

Pasirašyta spaudai: 2023-01-16