

## ELEKTRONINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS: INOVACINIS POŽIŪRIS

**Alvydas Baležentis, Gintarė Paražinskaitė**

Mykolo Romerio universitetas  
Valakupių g. 5, LT–10101 Vilnius

*Straipsnyje taikomas inovacinis požiūris. Tyrimo tikslas – suformuluoti pagrindines elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo metodines nuostatas ir kryptis. Didžiausias dėmesys skiriamas elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo sampratai ir formavimui. Išskirtos trys pagrindinės jo dimensijos: žmogiškųjų išteklių valdymas, informacinės technologijos, inovacijų sistemos aplinka. Atliktos analizės pagrindu suformuluotos pagrindinės elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo ir tyrimų kryptys. Straipsnis aktualus elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo kūrėjams ir tyrėjams.*

**Raktažodžiai:** *elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas, informacinės technologijos, inovacijos, viešasis administravimas.*

**Keywords:** *e-human resource management, information technologies, innovation, public management.*

### **Įvadas**

Spartėjanti žinių visuomenės plėtra veikia daugelį kasdienio gyvenimo sričių. Visame pasaulyje valstybės ieško būdų, kaip prisitaikyti prie naujų visuomeninių pokyčių, panaudoti informacinės visuomenės, žinių ekonomikos siūlomas galimybes.

---

*Alvydas Baležentis* – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas a.balezentis@gmail.com

*Alvydas Baležentis* – Professor at the Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University; Doctor of Social Sciences.

E-mail: a.balezentis@gmail.com

*Gintarė Paražinskaitė* – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo katedros doktorantė.

E. paštas giparaz@mrni.eu

*Gintarė Paražinskaitė* – Doctoral student at the Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: giparaz@mrni.eu

Straipsnis įteiktas 2010 m. spalio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2010 m. lapkričio mėn.

Viena pagrindinių tokių galimybių – informacinių technologijų integracija ir skirtingi jos rezultatai: verslo srityje – tai elektroninė prekyba (angl. *e-commerce*), medicinos srityje – telemedicina, nuotolinė medicina (angl. *telemedicine, distance medicine*), švietimo ir mokymo srityje – nuotolinis mokymas (angl. *distance training, distance learning, e-learning*), viešojo administravimo ir valdžios srityje – e. vyriausybės ir e. valdžios iniciatyvos (angl. *e-government and e-governance*).

Dideli pokyčiai vyksta ir pačių informacinių technologijų (toliau – IT) srityje: jos tampa lengviau prieinamos, pigesnės, spartesnės ir tai tik dar labiau skatina jų plėtrą ir integraciją į visas gyvenimo sritis. Moksliniuose tyrimuose jau kuris laikas pradėta nagrinėti informacinėmis technologijos paremtų priemonių bei metodų taikymas ir poveikis, pavyzdžiui, inovatyvios mokymo formos [1], nuotolinis darbas [15] ir kt. Tačiau pasigendama mokslinių tyrimų bei publikacijų, orientuotų į informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose.

*Mokslinė problema.* Nauja besivystanti elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo sritis mažai tyrinėta: vartojamos skirtingos sąvokos, nesuformuluotos tyrimų metodinės nuostatos, nenustatytos perspektyvios vystymo ir tyrimų kryptys.

*Tyrimo objektas* – elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas.

*Tyrimo tikslas* – suformuluoti pagrindines elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo metodines nuostatas ir kryptis.

### **Viešojo sektoriaus inovacijos**

Inovacinis požiūris yra aktualus spartinant elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtrą ir jo vystymo tyrimus.

Inovacijos (naujovės) bendriausia prasme apibrėžiamos kaip socialinius pokyčius sukeliantis veiksnys. Kai kurie socialiniai pokyčiai kyla iš naujovių, kurios yra priimtos visuomenėje. Jie gali apimti technologinius išradimus, naujas mokslo žinias, naujus įsitikinimus ar naują madą laisvalaikio sferoje [7].

Peteris Druckeris [5] inovaciją apibrėžia kaip į verslumą (angl. *entrepreneur*) orientuotos vadybos instrumentą, kai pokyčiai naudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną. Per inovacijas ekonominiai ištekliai transformuojami iš žemesnio į aukštesnį produktyvumo lygį, sukuriama nauji ištekliai, užtikrinamas verslo institucijų ar net valstybių konkurencingumas globaliu lygmeniu. Taigi inovacija – daugiau gebėjimas pasinaudoti pokyčių atveriamomis galimybėmis, siekiant ekonominės naudos ir labiau akcentuojant vadybinį procesą nei galutinį rezultatą.

Strateginio valdymo vadove [9] inovacija apibrėžiama kaip nauja ar patobulinta idėja arba modelis, įgijęs ekonominę prasmę per naują produktą, procesą ar sistemos komercines sąveikas, kartu akcentuojama, kad inovacijos samprata taikytina ir pačiam inovaciniam procesui nusakyti. Taigi išryškinama ir išradimo elemento svarba inovacinėje veikloje.

Bengt-Ake'as Lundvall [13] akcentuoja inovacinį veiksmažodį apibrėždamas inovaciją kaip naujus ekonomiškai reikšmingus kūrinius, pasireiškiančius tiek materia-

lia, tiek neapčiuopiama forma. Inovacijos gali būti tiek naujos, tiek pasireiškiančios kaip naujos egzistuojančių elementų kombinacijos, tačiau šiuo atveju gali kilti ir inovacijos imitacijos problema. Šis autorius skiria produkto ir proceso inovacijas: produkto inovacijos apima tai, kas yra gaminama, o proceso inovacijos gali būti technologinės arba organizacinės ir susijusios su tuo, kaip produktai ar paslaugos yra gaminamos. Produktų inovacijos gali lemti proceso inovacijas, o šios savo ruožtu skatina nuolatinį produktų tobulinimą.

Dar platesnė ir konkretesnė inovacijų klasifikacija pateikiama Norberto Thomo ir Adriano Ritzo monografijoje „Viešojo vadyba“ [20]: be produktų ir procesų arba metodų inovacijų (beje, pastarosios apibrėžiamos kaip naujos idėjos, diegiamos į procesus, kuriais pasiekiami rezultatai, kaip, pvzavyzdžiui, pasikeičia ministerijų skyrių bendradarbiavimas ar tarnybinių dokumentų rengimas ir apytaka tarp skyrių), dar skiria ir socialines inovacijas. Taip vadinamos valstybinių institucijų žmoniškųjų išteklių valdymo srities naujovės, kurios gali būti orientuotos į individus (personalo atranka, ugdymas, išlaikymas ir t. t.), arba naujovės, skirtos naujoms idėjoms, kurios veikia ryšių tarp organizacijos dalyvių struktūrą, realizavimui (organizacijos plėtros priemonės, naujos kooperavimo ir valdymo formos). Tarp visų šių inovacijų rūšių autoriai mato tiesioginį abipusį ryšį: produktų inovacijos būtinai reikalauja procesų inovacijų (pvz., elektroninis procesų apdorojimas), be to, kartu atsiranda socialinės inovacijos (pvz., naujas profesinis pasaulėvaizdis). Taigi akivaizdu, kad visoms šioms minėtoms inovacijoms reikalingi vienokie ar kitokie techniniai, dažniausiai informacinėmis technologijomis paremti modeliai, padedantys tiksliau, lengviau ir efektyviau įgyvendinti inovacijas. Be jų didžioji dauguma inovacijų paprasčiausiai neįmanomos.

Monografijoje „*Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*“ (liet. „Inovatyvus viešojo sektoriaus paslaugų teikimas: verslumas, kūrybingumas ir vadyba“) [21] teigiama, kad inovacijos viešajame sektoriuje ne mažiau svarbios nei verslo sektoriuje, ypač dėl to, kad viešasis sektorius visų pirma yra valstybinių institucijų tinklas, su kuriuo kasdieniniame gyvenime žmonės susiduria begale skirtingų būdų. Viešojo sektoriaus inovacijos yra vienas pagrindinių veiksmų, darančių įtaką nacionaliniam augimui, piliečių gerovei.

Viešojo sektoriaus inovacijas šiame leidinyje siūloma skirstyti taip: paslaugų ir jų teikimo inovacijos, administracinės ir organizacinės inovacijos, konceptualios inovacijos, politikos inovacijos bei sistemų inovacijos. **Paslaugų inovacijos** – tai naujų paslaugų teikimas ar esamų patobulinimas. **Paslaugų teikimo inovacijos** – tai nauji ar pakeisti paslaugų teikimo būdai. Į šias dvi sritis yra orientuota elektroninė valdžia. **Administracinės ir organizacinės inovacijos** – tai organizacinių struktūrų ar įprastos viešojo sektoriaus institucijos veiklos tvarkos pokyčiai. Šių pokyčių ypač padaugėjo ėmus taikyti naujosios viešosios vadybos teorijos siūlomus metodus. Trys pasakutinės inovacijų klasifikacijos yra gana naujos ir užsienio mokslinėje literatūroje. **Konceptualios inovacijos** –tai naujos pasaulėžiūros, kuri meta iššūkį prielaidoms, paremiančioms egzistuojančias paslaugas, produktus, procesus ir organizacines formas, įvedimas ir plėtra. **Politikos inovacijos** keičia mąstymo ar elgesio pobūdį su politikos kūrimu susijusiose srityse. Mokymas apie politikos srities inovacijas skirsto-

mas į tris dalis: tai mokymas, kaip politikos instrumentai gali būti patobulinti siekiant išsikeltų tikslų, konceptualus mokymas, kuris veikia pokyčius mąstymo ir problemų sprendimo procesuose, bei socialinis mokymas, kurio tikslas pasidalyti supratimu apie tinkamus politikos ir taisyklių sąveikos pakeitimus, pagrįstus naujomis mintimis apie socialinę sąveiką ir valdymą. Pagaliau **sistemų inovacijos** – tai naujų organizacijų ar jų duomenų bazių sąveikavimo būdų sukūrimas ar esamų tobulinimas.

Taigi technologijos ir jų taikymas viešojo administravimo procesuose gali pasireikšti socialinėmis inovacijomis tais atvejais, kai inovacijos pasireiškia tiek kaip nauji elementai, tiek kaip naujos egzistuojančių elementų kombinacijos. Technologijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose galėtų būti priskirtos organizacinėms ir administracinėms, politikos (kalbant apie techninius instrumentus politikai kurti) bei sisteminėms inovacijoms.

### Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas – integrali sritis

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacinė funkcija, atliekama atsakingų už personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimanti diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užmokestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai [11]. Žmogiškųjų išteklių vadyba, kaip ir didžioji dauguma kitų vadybos šakų, išplėtotą Jungtinėse Amerikos Valstijose, tačiau perimtas šis modelis kiekvienoje šalyje pritaikytas specifinėms sąlygoms ir poreikiams [3]. Teigiama, kad, skirtingai nei JAV, Europoje žmogiškųjų išteklių valdymo modeliuose mažiau dėmesio skiriama individualizmui ir kiekvieno darbuotojo asmeniniams pasiekimams, skiriasi teisinis reguliavimas, profsąjungų ir nevyriausybiinių organizacijų vaidmuo bei kita. Todėl perimant gerą patirtį būtina atsižvelgti į regiono teisinį, kultūrinį ir kitus svarbius kontekstus.

Apibendrinus naujausius užsienio autorių požiūrius [2, 4, 11, 10], galima skirti ne mažiau nei 13 pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų (lent.).

Šis pirminis apibendrinimas svarbus tolesniam technologijų vietos žmogiškųjų išteklių valdymo procese klausimo sprendimui. Atliktos literatūros [2, 4, 11, 10, 17] analizės rezultatai rodo, kad po skirtingais pavadinimais ir funkcijų gausa slepiasi kiek daugiau nei dešimt kertinių veiklos elementų. Autorių nuomonės sutampa dėl tokių svarbių sričių kaip planavimas, paieška, veiklos analizė, užmokesčio klausimai, tačiau daug mažiau dėmesio skiriama adaptacijos, teisiniams, karjeros valdymo klausimams. Pagaliau nė viename iš minėtų šaltinių nėra aptariamas atleidimo ar perkėlimo klausimas, nors tai taip pat svarbi vystymo ciklo pabaigos fazė.

Angliška *E-human resource management* sąvokanauja net ir užsienio mokslinėje literatūroje, tuo labiau kol kas nėra jos atitiktis Lietuvos mokslinėje literatūroje. Pagal Valstybinės lietuvių kalbos komisijos rekomendacijas bei terminų žodyną Eurovoc [8] analogiškų sudėtinių terminų (angl. *human resources, electronic administration, management*) vertimus, šio termino vertimas galėtų būti *elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas*.

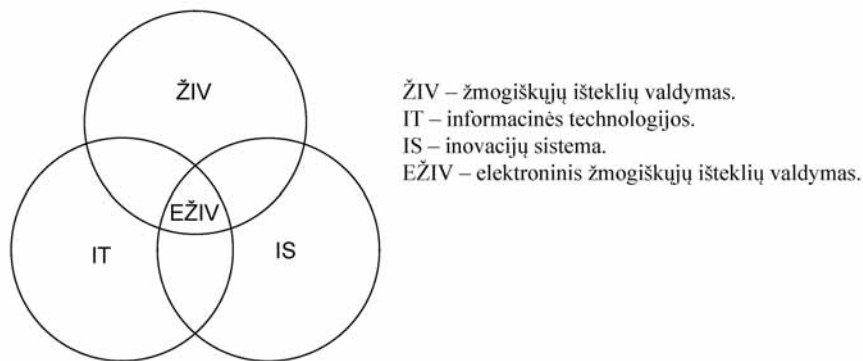
*Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* (liet. Žmogiškųjų išteklių informacinių sistemų enciklopedija: iššūkiai elektroniniam žmogiškųjų išteklių valdymui) [11] elektroninį žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip žmogiškųjų išteklių valdymo proceso įgyvendinimą ir supaprastinamą interneto tinklo veikimu paremtomis technologijomis, t. y. internetu ir/ar intranetu. Konkretinama, kad klasikinis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai samda, atranka, planavimas, plėtra, vertinimas ir pan., o elektroninis – tai klasikinių funkcijų perkėlimas į virtualią erdvę [10]. Kitame šaltinyje [19] technologijų samprata išplečiama teigiant, kad tai gali būti bet kokios informacinės technologijos, skirtos planavimui, įgyvendinimui, ryšio palaikymui vykdant žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas.

Kai kurie autoriai skiria žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas (angl. *Human resource information systems*, trump. *HRIS*) ir virtualųjį žmogiškųjų išteklių valdymą (angl. *Virtual Human resource management*, trump. *VHRM*). Pirmosios literatūroje apibrėžiamos kaip informacinių technologijų naudojimas padaliniuose, užsiimančiuose žmogiškųjų išteklių valdymu [16], antrasis – kaip veikimu tinkle paremta struktūra, besiremianti partneryste ir vykdoma tarpininkaujant informacinėms technologijoms, kad padėtų organizacijai pasamdyti, plėsti bei perskirstyti intelektualųjį kapitalą [12].

Kalbant apie elektroninį žmogiškųjų išteklių valdymą inovacijų kontekste, primatelesnis būtų kitas mokslininkų išsakytas požiūris [11], kad žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos yra dabartinių elektroninių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų pirmtakės, atsiradusios **devintajame dešimtmetyje** ir buvusios skirtos įvairioms šios srities funkcijoms atlikti. Antrasis šansas joms atsirado **dešimtajame dešimtmetyje** kartu su interneto ir pasaulinio tinklo plėtra. Vystant tinklines sistemas sukurtos galimybės vidaus sistemas perkelti į intranetą. Pagrindinis minėtų variantų skirtumas, kad sistemomis naudojasi tik žmogiškųjų išteklių vadybininkai, o elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas skirtas teikti ir paslaugas, prieinamas patiems tarnautojams.

Apibendrinus naujausius elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo (angl. *E-HRM*) šaltinius, ryškėja, kad jį sudaro trys svarbiausios dimensijos (pav.): žmogiškųjų išteklių valdymas, informacinės technologijos ir inovacijų sistemos aplinka. Tai nauja, integrali veiklos ir tarpdalykinių tyrimų sritis.

Kaip teigia P. F. Druckeris [6], „naujoji informacijos revoliucija jau išibėgėjo kaip reikiant. Ji prasidėjo komercinėje įmonėje nuo verslo informacijos. Tačiau ji tikrai apims visas visuomenės institucijas. Ji radikaliai pakeis informacijos prasmę tiek įmonėms, tiek individams. Tai ne technologijų, ne mašinų, ne metodų, ne programinės įrangos ir ne greičio revoliucija. Tai koncepcijų revoliucija. (...) daugiausia dėmesio lig šiol skyrė duomenims – jų rinkimui, laikymui, perdavimui, pateikimui. „IT“ srityje ji daugiausiai dėmesio skyrė „T“. Naujosios informacijos revoliucijos daugiausia dėmesio skiria „I“.“ Skirdamas keturias svarbiausias informacijos, naudojamos organizacijoje, rūšis, autorius informaciją apie žmogiškuosius išteklius pamini tarp jų. Lengvas ir greitas priėjimas prie tokios informacijos yra geresnių darbuotojų pasirinkimo ir sėkmingesnių motyvavimo ir kvalifikacijos kėlimo procesų prielaida.



**Pav.** Elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo formavimo dimensijos

### Elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo kryptys

Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, besiremiantys informacinių technologijų taikymu, įvardijami kaip **žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS)**. Jos skirtos duomenų rinkimui, saugojimui, atkūrimui ar informacijos patikrinimui, žmogiškųjų išteklių srityje [14]. Šios sistemos reikalingos strateginiam planavimui, pasiūlos ir paklausos prognozavimui, sprendžiant perkėlimo, pareigų paaugštinimo klausimus, rengiant kvalifikacijos kėlimo programas ir kt. Sistemos taip pat gali būti pritaikytos informacijai apie užmokestį, nedarbingumo atvejus, išlaidas ir kt. kaupti. Tokios sistemos susideda iš trijų elementų: duomenų įvedimo, duomenų apdorojimo ir jų išdavimo.

Skiriami elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo įrankių tipai, apibendrinantys dažniausiai naudojamas **elektronines žmogiškųjų išteklių valdymo priemones (EŽIVP, angl. e-recruiting, e-performance, e-monitoring, e-resourcing, e-mentoring, e-working, e-communication, e-learning, e-training, virtual team and virtual testing, self-managing teams etc.)**.

Viena išsamiausių klasifikacijų yra tokia [16]: funkciniai įrankiai (angl. *functional tools*), atrankos įrankiai (angl. *selection tools*), vystymo įrankiai (angl. *development tools*) ir vartotojų įrankiai (angl. *user tools*). **Funkcinių įrankių** naudojimo sritys yra karjeros planavimas, darbo rezultatų analizė, duomenų rinkimas ir apdorojimas bei analizė, parinkimas, vertinimas ir kt. **Atrankos įrankiai** yra internetinės ar kitokio pobūdžio duomenų bazės, kuriose gali būti pateikiami dokumentų šablonai, formos, kaupiama biografinė informacija, darbuotojų patirties ir kompetencijų informacija, testai, kurie gali būti panaudojami naujų darbuotojų priėmimui, perkėlimui, mokymams, vertinimui ir pan. **Vystymo įrankiai** yra programinė įranga, pritaikyta žmogiškųjų išteklių vystymo procesams ir ypač strateginiam darbo išteklių planavimui. **Vartotojų įrankiai** skirti palengvinti laisvų darbo vietų, informacijos ir kt. paiešką.

Atlikus elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo kryptių analizę naujausiuose užsienio autorių šaltiniuose [2, 4, 11, 10], pagal atskirus valdymo procesus išskirta dvylika tolesnių tyrimų kryptių (lent.). Minimų autorių nuomone, visuose šiuose procesuose galima integruoti technologijas, kurios palengvintų, supaprastintų procesą, tačiau visiškai jo nepakeistų. Informacinių technologijų taikymas šiose kryptyse leidžia žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įvardyti kaip elektrinius.

Lentelė. **Pagrindinės elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo ir tyrimų kryptys**

<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai</i>	<i>Bratton, Gold, 2007 [2]</i>	<i>Bohlander, Snell, 2007 [4]</i>	<i>Joseph, Ezzadeen, 2008 [11]</i>	<i>Yamamoto, Ozbek, 2008 [10]</i>	<i>Apibendrintos kryptys*</i>
1. Teisiniai valdymo klausimai			+		ŽIIS
2. E. planavimas ( <i>e-planning</i> )	+			+	EŽIVP
3. E. paieška, verbavimas ( <i>e-recruitment</i> )	+	+			EŽIVP
4. E. atranka ( <i>e-selection</i> )	+	+		+	EŽIVP
5. E. samda ( <i>e-hiring</i> ): priėmimas, įforminimas			+	+	EŽIVP
6. Darbuotojų adaptacija, įtrauktis ir tarpasmeniniai santykiai ( <i>employee involvement and relations</i> )	+				ŽIIS
7. E. veiklos analizė ( <i>job analysis</i> ), vertinimas		+		+	EŽIVP
8. E. veiklos valdymas ir vertinimas ( <i>e-performance management and appraisal</i> )	+	+			EŽIVP
9. Užmokestis, skatinimas (motyvacija), kompensacija ( <i>reward, compensation management</i> )	+	+	+		ŽIIS
10. E. mokymas ( <i>e-training</i> ), kvalifikacijos kėlimas		+	+		EŽIVP
11. E. žmogiškųjų išteklių vystymas ( <i>e-HR development</i> ) (apima karjeros valdymą)	+	+		+	EŽIVP
12. Rotacija, atleidimas (informacijos surinkimas išeinant)					ŽIIS

\* ŽIIS – žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos; EŽIVP – elektroninės žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės.

Apibendrinus skirtingų autorių nuomones žmogiškųjų išteklių valdymo technologizavimo klausimu, išskirtos atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalys, kurias tobulinant būtų efektyvus technologijų taikymas (lentelė). Paskutiniame lentelės stulpelyje pateikiamas straipsnio autorių apibendrinimas – kuriuose etapuose kokias technologijas tikslinga taikyti. Šis apibendrinimas būtų išeities taškas tolesniems technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose efektyvumo tyri-

mams, atlikti lyginamąją analizę skirtingose valstybėse ar vienos valstybės skirtinguose sektoriuose ar skirtinguose sektoriaus segmentuose.

Žmogiškųjų išteklių procese diegiant technologijas, svarbu atsižvelgti ir į Valentino Snitkos [18]požiūrį, kad technologijos diegimas galės būti vadinamas technologine inovacija tik tuo atveju, jei inovacija derins naujas mokslo žinias, išradingumą, praktinę patirtį ir šis derinys bus orientuotas į naujų paslaugų ir produktų visuomenei kūrimą. Sėkmingos inovacijos remiasi sudėtinga žinių sistema, kurią sudaro ne tik technologinės, bet ir vadybinės, rinkodaros ir kitos žinios.

## Išvados

1. Tobulinant elektroninį žmogiškųjų išteklių valdymą aktualus inovacinio požiūrio taikymas. Viešojo sektoriaus inovacijos yra socialinės inovacijos, kurių pagrindinės grupės yra tokios:

- paslaugų ir jų teikimo inovacijos;
- administracinės ir organizacinės inovacijos;
- konceptualios inovacijos;
- politikos inovacijos;
- sistemų inovacijos.

2. Elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo formavimą sudaro trys svarbiausios dimensijos: žmogiškųjų išteklių valdymas, informacinės technologijos ir inovacijų sistemos aplinka. Tai nauja integrali veiklos ir tarpdalykinių tyrimų sritis.

3. Elektronines žmogiškųjų išteklių valdymo technologijas tikslinga tobulinti ir tyrinėti svarbiausiuose žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose. Pagal žmogaus ir technologijų vaidmenis valdymo procesuose visas kryptis galima suskirstyti į dvi grupes: žmogiškųjų išteklių informacines sistemas (ŽIIS) ir elektronines žmogiškųjų išteklių valdymo priemones (EŽIVP).

## Literatūra

1. Baležentis A. Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 26, 97–104.
2. Bratton J., Gold J. *Human resource management: theory and practice, 4th edition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
3. Brewster C. European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 2004, 14(4), 365–382.
4. Bohlander G., Snell S. *Managing human resources, 13th edition*. Mason (Ohio): Thomson/ South-Western, 2007.
5. Drucker P. F. *Drukerio mokymo pagrindai: tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalų apie vadybą*. Vilnius: Rgrupė, 2009.
6. Drucker P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius, 2004.
7. *Encyclopædia Britannica Online*. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/675239/innovation>.



8. Eurovoc žodynas. [http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?l1=2&l2=1&l3=3&l4=4&a\\_term=129565](http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?l1=2&l2=1&l3=3&l4=4&a_term=129565).
9. Hitt M., Freeman R. E., Malden J. H. (Eds.) *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishing, 2001.
10. Yamamoto T.G., Ozbek A. E-HRM as a reality in virtual world. In: *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. New York, Hersley, 2008.
11. Joseph C. R., Ezzedein R.S. E-government and e-HRM in the public sector. In: *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. New York, Hersley, 2008.
12. Lepak D. P., Snell S. A. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. // *Human Resource Management Review*, 1998, 8(3), 215–234.
13. Lundvall B. A. *Innovation, growth, and social cohesion: the Danish model*. Northampton: Edward Elgar, 2002.
14. Mishra A. E-HRM challenges and opportunities. In: *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. New York, Hersley, 2008.
15. Petrauskas R. A., Bilevičienė T. Neįgalųjų integravimas į darbo rinką informacinės visuomenės sąlygomis. *Informacijos mokslai*, 2007, T. 42–43, 56–61.
16. Ruël H. J. M., Bondarouk T., Looise J. C. E-HRM: Innovation or irritation An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 2004, 15(3), 364–380.
17. Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2000.
18. Snitka V. *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra*. Kaunas, 2002.
19. Strohmeier, S. Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
20. Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius, 2004.
21. Windrum P., Koch P. *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. USA, 2008.

## **E-HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN INNOVATIVE APPROACH**

**Alvydas Baležentis, Gintarė Paražinskaitė**

### **Summary**

*The object of the research is e-human resources management. The aim of the research was to define the main methodical guidelines and directions for further e-human resources management research. The study is based on an innovative approach and a review of the most recent literature. The focus of the article is on the definition and formulation of e-human resources management. Three main dimensions of e-human resources management were distinguished: human resources management, information technologies and innovation system environment. The main directions of development and research in e-human resources management were identified on the basis of the performed investigation. The article is important for the developers and researchers of e-human resources management.*