

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

LIUTAURAS ČESLOVAS TURAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMAS
UAB „X“ ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2021

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
SANTRUMPOS.....	8
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS.....	9
IVADAS.....	11
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata.....	14
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata.....	16
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai.....	18
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai	22
1.3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija	22
1.3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai.....	26
2. UAB „X“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA	34
2.1. Kiekybinio tyrimo metodologija.....	34
2.2. Kokybinio tyrimo metodologija	36
2.4. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizės etapai.....	38
2.3. Tyrimo etika.....	41
3. UAB „X“ ĮMONĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ANALIZĖ.....	43
3.1. UAB „X“ įmonės veiklos charakteristika.....	43
3.2. UAB „X“ įmonės specialistų apklausos rezultatų analizė.....	46
3.2.1. Apklausos respondentų charakteristika.....	46
3.2.2. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo procesų vertinimas.....	49
3.3. UAB „X“ įmonės vadovų apklausos rezultatų analizė.....	58
IŠVADOS	70

REKOMENDCIJOS	72
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	74
ANOTACIJA	78
ANNOTATION	79
SANTRAUKA.....	80
SUMMARY.....	81
PRIEDAI	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Žmogiškųjų išteklių struktūra
- 2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumai
- 3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai
- 4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje
- 5 pav. Ryšys tarp rezultatų ir žmogiškųjų išteklių valdymo metodų, standartų bei praktikų
- 6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos integravimas į organizacijos strategiją
- 7 pav. Standartinis priežastinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis
- 8 pav. Vertės grandinės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis
- 9 pav. Vertės grandinės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis
- 10 pav. Harvardo žmogiškųjų išteklių schema
- 11 pav. „Besimokančios organizacijos“ įgūdžiai ir gebėjimai
- 12 pav. Anketos planavimo etapai
- 13 pav. Interviu tyrimo žingsniai
- 14 pav. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizės loginė schema
- 15 pav. UAB „X“ įmonės misija
- 16 pav. UAB „X“ įmonės darbuotojų skaičius 1996-2021 m. III ketv.
- 17 pav. UAB „X“ įmonės autoparkas 1996-2021 m. III ketv.
- 18 pav. UAB „X“ įmonės metinis pervežtų krovinių skaičius 2010-2020 m.
- 19 pav. Respondentų amžius
- 20 pav. Respondentų išsilavinimas (proc.)
- 21 pav. Respondentų užimamos pareigos
- 22 pav. Respondentų darbo stažas UAB „X“ įmonėje (proc.)
- 23 pav. Specialistų skaičius grupėse (proc.)
- 24 pav. Pagrindiniai informaciniai šaltiniai dėl laisvų darbo vietų UAB „X“ įmonėje
- 25 pav. Veiksniai motyvuojantis įsidarbinti UAB „X“ įmonėje
- 26 pav. Motyvuojantys veiksniai siekiant efektyvių darbo rezultatų (proc.)
- 27 pav. UAB „X“ įmonėje taikomi motyvuojantys veiksniai siekiant efektyvių darbo rezultatų
- 28 pav. Veiksniai demotyvuojantys specialistus (proc.)
- 29 pav. UAB „X“ įmonės specialistų demotyvacijos sprendimo būdai
- 30 pav. UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo procesas (proc.)
- 31 pav. UAB „X“ įmonėje taikomi kvalifikacijos kėlimo būdai
- 32 pav. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų įvertinimas (proc.)
- 33 pav. UAB „X“ įmonės darbuotojų įvertinimo poveikis jų motyvacijos lygiui

34 pav. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo stiprybės ir silpnybės

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimai*
- 2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai*
- 3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių charakteristikos*
- 4 lentelė. Interviu formos*
- 5 lentelė. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo kiekybinės*
- 6 lentelė. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo kokybinio*
- 7 lentelė. Veiksniai, lemiantis specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje*
- 8 lentelė. Motyvacinės priemonės taikomos UAB „X“ įmonėje*
- 9 lentelė. Efektyviausios motyvacinės priemonės taikomos UAB „X“ įmonėje*
- 10 lentelė. UAB „X“ įmonės motyvacinės sistemos įvertinimas*
- 11 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų demotyvacijos priežastys*
- 12 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų demotyvacijos panaikinimo būdai*
- 13 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo metodai*
- 14 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų kvalifikacijos kėlimo būdai*

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Kiekybinio tyrimo – pusiau struktūrizuota anketa

2 priedas. Kokybinio tyrimo - ekspertų interviu klausimai

SANTRUMPOS

Angl. – angliška žodžio reikšmė

DU – darbo užmokestis

El. – elektroninis

NVS šalys – Nepriklausomų Valstybių Sandrauga

PV – personalo valdymas;

ŽI – žmogiškieji ištekliai;

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas;

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS

„Asaichi“ susitikimai – tai susirinkimų pagalba veikianti sistema, kuria valdomi svarbiausi organizacijos procesai. Trumpų ir efektyvių susirinkimų metu nuolatos stebimi pagrindiniai rodikliai, nedelsiant eskaluojamos problemos, paskiriami atsakingi už jų išsiaiškinimą ir sprendimą. Tarp įvairių sričių darbuotojų didėja bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, ugdoma drausmė ir atsakingumas.

Automatizavimas – tai atskirų automatinių mašinų arba grupės mašinų, integruotų perdavimo mechanizmais, operacijos. Uždaros sistemos įtaisai fiksuoja pasitaikančias klaidas ir leidžia automatiškai jas pataisyti.

Darbuotojas – darbuotojas yra fizinis asmuo, pagal LR DK 13 straipsnį turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

Ekologiškas vairavimas – tai terminas, apibūdinantis efektyvų transporto priemonių naudojimą. Tai puikus ir paprastas būdas sumažinti kelių transporto degalų sąnaudas, kad nuvažiuojant tą patį atstumą būtų sunaudojama mažiau degalų.

Etika – filosofijos rūšis, nustatanti kaip reikia elgtis, kad būtum dorovingas; mokslas, tiriantis moralę.

Hierarchinė kultūra – formalizuota ir struktūruota darbo aplinka, kurioje lyderiai veikia kaip koordinatoriai ir kontrolieriai.

Intermodalinis pervežimas – tai kombinuotas didelių gabaritų krovinių pervežimas dviem ar daugiau transporto rūšių. Tai tipiškas šių laikų prekių gabenimo būdas.

Įvertinimas – tai sukūrimas išsamaus asmens ir jo veiklos aprašymo peržiūrint ir apibendrinant iš įvairių šaltinių gaunamą informaciją. Šie šaltiniai gali būti: stebėjimo išvados, interviu, testų rezultatai, laboratoriniai tyrimai ir kiti sistemingo informacijos kaupimo metodai.

Karjera – ta stimulus, verčiantis individą siekti geresnių darbo rezultatų ir besitęsiantis visą gyvenimą. Karjera dažnai siejama su sėkme.

Ketvirtoji pramonės revoliucija (dar vadinama Industry 4.0 (liet. Pramonė 4.0)) – tai naujas ekonomikos raidos etapas, pasižymintis tokių technologijų kaip didieji duomenys, dirbtinis intelektas, daiktų internetas, robotika, 3D spausdinimas ir pan. sinteze, jų fizine, skaitmenine ir biologine sąveika.

Koronavirusinė liga 2019 (COVID – 19) – tai SARS-CoV2 koronaviruso sukeltos ligos pavadinimas. COVID – 19 yra labai dažna peršalimo ir kitų viršutinių kvėpavimo takų infekcijų priežastis.

Kriterijus – tai darbo atlikimo kriterijus: darbo įvykdymo rodiklis, kurį galima nustatyti pagal objektyvias matavimo normas (jos turi būti nustatytos), pagal atrankos kriterijus, priimant darbuotoją į darbą (tarnybą).

Metodas – tam tikro tikslo pasiekimo būdas, praktinio arba teorinio tikrovės įvaldymo būdų ir operacijų visuma. Moksle metodas yra pažinimo kelias, kurį tyrėjas nutiesia į savo nagrinėjamą dalyką, vadovaudamasis savo hipoteze.

Metodologija – mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus; bendrų mokslo metodų teorija; tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus.

Modelis – sąmonės schema, stereotipas – tam tikra tvarka išdėstyta informacija registruojamajame ir atsimenančiamajame mąstymo aparato paviršiuje. Praktikoje – nuosekliai pasikartojanti nervų sistemos aktyvumo išraiška. Tai pasikartojanti koncepcija, idėja, mintis, vaizdas.

Motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma.

NVS – Nepriklausomų valstybių sandrauga – laisva suverenių valstybių asociacija, kurią 1991 m. įkūrė Rusija ir 11 kitų respublikų, kurios anksčiau buvo Sovietų Sąjungos dalis.

Organizacija – vadybos mokslo požiūriu organizacija dažniausiai apibūdinama kaip mažiausiai iš dviejų žmonių sudarytas darinys, siekiantis bendro tikslo arba tikslų.

Pandemija – tai naujos ligos plitimas visame pasaulyje. Pandemija apibrėžiama kaip „epidemija“ vykstanti visame pasaulyje arba labai plačioje teritorijoje, peržengianti tarptautinės sienas ir paprastai turinti įtakos daugeliui žmonių.

Profesinės sąjungos – profesinė sąjunga yra nuolat veikianti darbuotojų įkurta ir valdoma demokratinė organizacija, tai – vienintelis teisėtas, efektyviausias ir laiko patikrintas darbuotojų interesų gynimo instrumentas.

Robotizavimas – tai pasikartojančių, rutininių veiklų automatizavimas, leidžiantis darbuotojams atlikti aukštesnę vertę kuriančias veiklas.

Socialinis tapatumas – asmens socialinė tapatybė parodo, kas jis yra pagal grupes, kurioms jis priklauso. Socialinės tapatybės grupės paprastai apibrėžiamos pagal kai kurias fizines, socialines ir psichines asmenų savybes.

IVADAS

Žmogiškieji ištekliai plačiąja prasme yra šalies gyventojai, kurie valdydami savo žinias ir įgūdžius sudaro darbo jėgą, kuri padeda įmonėms siekti savo tikslų. Taip pat žmogiškieji ištekliai turi ir siaurąją prasmę – tai įmonės personalas arba žmogiškasis kapitalas. Žmogiškieji ištekliai gali būti apibūdinami ir kaip darbo jėga, personalas ar bendradarbiai. Žmogiškųjų išteklių procesas apima tokias sritis kaip: planavimą, verbavimą, atranką, socializaciją, mokymąsi ir tobulinimąsi, veiklos vertinimą, pareigų paaugstinimą, pažeminimą ir atleidimą iš einamų pareigų. Įmonės, kurios yra konkurencingos rinkoje, vadovaujasi žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo principais¹. Dėl šios priežasties žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių įmonės valdymo komponentų, kuris turi užtikrinti darbuotojų lojalumą bei motyvaciją, efektyvų bei kokybišką paslaugų tiekimo procesą ir bendrovės augimą. Taigi, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas sukoncentruotas į geriausių darbuotojų atrankas.

UAB „X“ įmonė yra įsteigta Lietuvoje nuo 1996 m. ir veiklą vysto Europos ir Azijos žemynuose. Ši bendrovė yra viena iš didžiausių įmonių Europos logistikos sektoriuje. UAB „X“ teikti logistikos paslaugas pradėjo turėdama tik vieną sunkvežimį. Šiai dienai UAB „X“ yra įsigijusi 8 900 vilkikų ir 9 350 puspriekabių. 2021 m. įmonėje dirba 21 000 darbuotojų. Įmonės veiklos rodikliai kas metus vidutiniškai auga apie 25 proc. UAB „X“ veiklos vystyme vadovaujasi LEAN filosofija, kuri užtikrina operatyvų bendradarbiavimą tiek su klientais, tiek įmonės viduje bei užtikrina sklandų krovinių pervežimą.

Tyrimo aktualumas. Pasaulinė pandemija dėl Covid-19 viruso paskatino persvarstyti kasdienio gyvenimo aspektus. Iš vienos pusės, esame ketvirtoje pramonės revoliucijoje, kurios metu dirbtinio intelekto pagalba vystomi robotizavimai ir automatizavimai. Dėl šios priežasties spartėja pasaulio ekonomika. Tačiau iš kitos pusės, 2020 m. buvo įvestas priverstinis gyvenimo sulėtėjimas, dėl įvestų griežtų karantinų ir žmonių judėjimo apribojimų. Dėl šios priežasties sumažėjo žmonių vartotojiškumas, kuris tampa nauja žmonijos religija. Pasak B. Sobotkos, žmonija neabejotinai ir toliau liks vartotojiška, tačiau tikėtina sąmoningesnė². Kyla klausimas – kokių žmogiškųjų išteklių prireiks norint pasiekti efektyvių darbo rezultatų?

Taigi, besikeičianti pasaulinės ekonomikos padėtis, didėjanti globalizacija, tobulėjančios technologijos ir intensyvėjanti konkurencija tarp įmonių sudaro naujus iššūkius verslui. Dėl šios priežasties įmonėse formuojasi naujas požiūris į personalą, kuris tampa svarbiausia bendrovės veiklos

¹ Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje.“ *Viešojo politika ir administravimas*. T. 16, Nr. 2 (2017): 335. <https://repository.mruni.eu/handle/007/14698?show=full>

² Bartosz Sobotka. „In Search of Desired Competences on the Threshold of the Fourth Industrial Revolution“ *Human Resource Management: A Selection of Literature*. T. 136, Nr. 5 (2020): 89-90. <https://web-b-ebsscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=11&sid=89c1fa56-2e75-4e66-bbfe-a025212f0834%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhtbG12ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=147962443>

vystymo dalimi, nuo kurios priklauso veiklos efektyvumas³. Dėl šios priežasties įmonėse skatinamas žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrina sėkmingą įmonės veiklos vystymą bei įmonės pranašumą tarp konkurentų ilgoje perspektyvoje. Efektyviai vystyti verslą gali tik ta įmonė, kuri turi kompetentingų darbuotojų, kurie gebės savo įgūdžiais ir žiniomis naudoti pažangiausias technologijas, jas pritaikyti verslo vystymui. Juk be kvalifikuotų darbuotojų įmonės negalėtų vystyti savo veiklos. Be to, demografiniai rodikliai Lietuvoje kiekvienais metais signalizuoja apie mažėjančius žmogiškuosius išteklius. Atsižvelgiant į tai, įmonės yra suinteresuotos vykdyti aršią konkurenciją dėl kvalifikuotų darbuotojų. Dėl šios priežasties bendrovės siekdamos efektyviai vykdyti savo veiklą skiria didelį dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymui.

Logistikos sektoriuje yra arši žmogiškųjų išteklių konkurencija dėl šių veiklą vykdančių įmonių gausos. Atsižvelgiant į 2018 m. „Eurostat“ duomenis Lietuvoje įsisteigusią transportavimo ir saugojimo veiklą vykdančių įmonių yra daugiau kaip 18 tūkstančių, kuriose dirba daugiau kaip 140 tūkst. darbuotojų, o Europos Sąjungoje (ES) veiklą vysto daugiau kaip 1,2 mln. transportavimo ir saugojimo įmonių, kuriose dirba daugiau kaip 10,29 mln. darbuotojų⁴. Atsižvelgiant į tai logistikos sektoriuje yra didelė žmogiškųjų išteklių konkurencija ir bendrovės turi gebėti ugdyti darbuotojų lojalumą ir mokėti prisitraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų. Taigi, svarbu išanalizuoti UAB „X“ žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus bei pranašumus ir įvertinti veiklos vystymo perspektyvas.

Darbo objektas. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymas

Mokslinė tyrimo problema. Šiais laikais visuomenė nėra sėkli ir yra linkusi keisti ne tik darbo vietas, bet ir gyvenamuosius miestus ar net šalis, siekiant surasti geresnį gyvenimą ir realizuoti save. Atsižvelgiant į tai, Lietuvoje tarp įmonių vyksta arši nacionalinė ir globali konkurencija dėl žmogiškųjų išteklių. Įmonės siekdamos pritraukti naujus darbuotojus bei išlaikyti esamus privalo tinkamai valdyti įmonės žmogiškuosius išteklius, kuriems įtaką daro vidiniai ir išoriniai veiksniai. Tokiu būdu formuojama mokslinė tyrimo problema: kaip efektyviai yra valdomi UAB „X“ įmonės žmogiškieji ištekliai?

³ Eugenijus Chlivickas, Papšienė, Palmyra ir Papšys, Arnas. „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“ *Verslas, vadyba ir studijos*, Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2009): 51.
<https://journals.vgtu.lt/index.php/BME/article/download/7191/6220>

⁴ „Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2)“ 2021. Eurostat, žiūrėta 2021 kovo 18 d. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-297817_QID_12B9A317_UID_-3F171EB0&layout=SIZE_EMP,L,X,0;GEO,L,Y,0;NACE_R2,L,Z,0;INDIC_SB,L,Z,1;TIME,C,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&zSelection=DS-297817TIME,2017;DS-297817NACE_R2,B-N_S95_X_K;DS-297817INDIC_SB,V12150;DS-297817INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName2=INDIC-SB_1_2_-1_2&rankName3=NACE-R2_1_2_-1_2&rankName4=TIME_1_0_0_0&rankName5=SIZE-EMP_1_2_0_0&rankName6=GEO_1_2_0_1&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=ROLLING&time_most_recent=false&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23

Tyrimo tikslas. Išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių sampratos teorinius aspektus, žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindus ir strateginio valdymo teorinius modelius, pateikti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizę ir pasiūlyti žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinių šaltinių pagrindu žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius aspektus.
2. Pateikti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimo metodologiją.
3. Atlikti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizę.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros palyginamoji analizė, kiekybinis tyrimas – UAB „X“ įmonės specialistų anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – ekspertų interviu su UAB „X“ įmonės vadovais.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro santrumpos, pagrindinių sąvokų ir terminų žodynas, įvadas, trys dalys; pirmoji – teorinė, antroji – metodologinė ir trečioji – praktinė. Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje remiantis moksliniais šaltiniais išanalizuojama žmogiškųjų išteklių, žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos ir išskiriami žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai. Antroje dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo metodologija bei pateikiama kiekybinio ir kokybinio tyrimo pasirinkimo tikslingumas, atliekamo tyrimo etapai ir etikos principai. Trečioje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuojami ir lyginami gauti tyrimo rezultatai. Magistro baigiamasis darbas užbaigiamas išvadomis ir rekomendacijomis, bibliografinių šaltinių sąrašu, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir priedais.

Darbo apimti: 92 puslapių, 34 paveikslai, 14 lentelių ir 2 priedai. Bibliografinių šaltinių sąrašą sudaro 32 šaltiniai.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata

Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių įmonės efektyvumą. Stebint organizacijos vystymosi stadijas galima pastebėti, kad bendrovės produktyvumas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojais. Įmonės tikslai yra pasiekiami tiek personalui dirbant individualiai, tiek grupėse, tiek su įvairiomis mašinomis ar kitais materialiais⁵. Bendrovės darbuotojai daro įtaką įmonės efektyvumui, paslaugų ar prekių kokybei ir pelningumui. Taigi, žmonės atlikdami savo darbinės pareigas tampa žmogiškaisiais ištekliais⁶. Mokslinėje literatūroje nėra išskirto vieno termino žmogiškųjų išteklių sąvokai apibrėžti (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimai

Autorius, metai	Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas
Kuliešis, Pareigienė, Naus, 2012	Tai žmogus, jo darbas ir jo sugebėjimai, įgytos žinios, gebėjimai, kurie nėra materialūs ir lengvai apčiuopiami.
Gižienė, Račelienė, 2012,	Tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą.
Anca-loana, 2013	Tai strateginis komponentas organizacijoje, siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas organizacijas.
Russ-eft, 2014	Tai žmonės, kurie yra organizacijos informacijos ir stiprybės šaltinis.
Tidjani, 2014	Tai didžiausias organizacijos turtas, priklausantis ne nuo finansinių ar materialių išteklių, o nuo darbuotojų darbo kokybės.
Kalvionytė, Karsokienė, 2016	Tai ne materialūs ištekliai, o žmogiškasis kapitalas.
Juodeikaitė, Fominienė, 2016	Tai žmogiškojo kapitalo naudojimas konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti.

Šaltinis: cituota iš Bortnikas (2017)

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus apibrėžimus matyti, kad mokslininkai skirtingai apibrėžia žmogiškuosius išteklius. Apibendrinus visus pateiktus apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad žmogiškieji ištekliai – tai įmonės darbuotojai su asmeniniais gebėjimais, išsilavinimu, kompetencijomis ir patirtimi, kurie prisideda prie bendrovės tikslų siekimo kurdami produktus ar suteikdami paslaugas klientams.⁷ Apibendrinus, pagrindinis įmonių tikslas yra pritraukti kvalifikuotus specialistus siekiant bendrovės produktyvumo. Darbas įmonėje suteikia galimybę specialistams įgyti tam tikrų gebėjimų, atsiskleisti jų talentams ir požiūriams. Tai reiškia, kad žmogiškieji ištekliai vykdo organizacijos veiklą

⁵ Joseph M. Putti, *Human Resource Management: A Dynamic Approach* (Indija, 2015). <https://web-s-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=c1240ed1-5566-416d-bd8b-ba56c8087829%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1223947&db=e000xww>

⁶ Chlivickas, Papšienė, Papšys, *supra note*, 3: 51.

⁷ Bortnikas, *supra note*, 1: 338-339.

pasitelkdami tiek individualiomis, tiek kolektyvinėmis kompetencijomis bei ugdo naujas kompetencijas⁸ (žr. 1 paveikslą).



Šaltinis: cituota iš Leonienė (2008).

1 pav. Žmogiškųjų išteklių struktūra

Įmonės ŽI kontekste asmeninės kompetencijos apibrėžiamos kaip specialisto turimos profesinės (konkretūs gebėjimai apimantys konkrečias profesines žinias ir ilgūdžius) ir neprofesinės (komunikacijos, santykių palaikymo, kūrybingumo, nuomonės, pokyčių toleravimo kompetencijos) kompetencijų rinkinys, kuris daro įtaką jo gebėjimams dalintis žiniomis, jas tobulinti bei taikyti. Siekiant efektyviai vykdyti bendrovės veiklą yra svarbūs abu kompetencijų tipai, nes tik taip kuriamos bendros darbuotojų žinios, kaupiama kolektyvinė patirtis ir taip yra ugdoma kompetencija spręsti problemas⁹.

Pasak A. Bortniko „žmogiškieji ištekliai yra organizacijos turtas, kuris lemia sėkmingą organizacijos veiklą, tikslų įgyvendinimą, konkurencingumą“¹⁰. Apibendrinus galima daryti prielaidą, kad įmonės darbuotojai yra laikomi vienu iš svarbiausių įmonės išteklių, dėl jų turimo intelekto lygio ir gebėjimų kelti kvalifikaciją, ir taip užtikrinti organizacijos tikslų įgyvendinimą, suteikti bendrovei konkurencingumą prieš kitas įmones.

⁸ Birutė Leonienė, Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 48 (2008): 77. <https://web-a-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=14&sid=8a2aa1aa-f7f6-444a-9a1d-b0b9b062e4af%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=35866253&db=bth>

⁹ *Ibid*, 77-78.

¹⁰ Bortnikas, *supra note*, 1: 338-339.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas yra glaudžiai susijęs su „valdymo“ sąvoka. Pastaraisiais metais terminas „žmogiškųjų išteklių valdymas“, galima teigti - tapo prestižiniu: valdžios institucijos turi žmogiškųjų išteklių skyrių ar ministeriją; daugelis įmonių turi skyrius, kurie yra atsakingi už joje dirbančio personalo poreikius¹¹. Tačiau, mokslinė diskusija apie žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą yra gana nesena. Vadybos teorijoje pirmą kartą prof. Chesteris I. Barnardas tik 1938 m. susiejo darbuotojų norą dirbti, rodomą aktyvumą, jų darbo kokybę su organizacijos veiklos efektyvumu. Nuo tada organizacijos samprata buvo laikoma sistema, kurioje svarbią vietą užima žmonės, kurie siekia bendrų tikslų¹². Šį įvykį galima laikyti žmogiškųjų išteklių valdymo užuomazga. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad autoriai skirtingai apibrėžia žmogiškųjų išteklių sąvoką (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai

Autorius, metai	Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimas
Ivanovic, Collin, 1997	Atsakomybė už organizacijos produktyvumą, naudojant darbuotojų politikos formavimą.
Poole, 1999	Valdymo sritis, kurios pagalba organizacija administruojama veiksmingiau.
Yahya, Goh, 2002	Strateginė personalo vadyba, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą.
Appleby, 2003	Valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jie kuo efektyviau dirbtų.
Gonzalez, 2004	Sąvoka, į kurią įeina daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros pabrėžimas.
Stoner, Freeman, Gilbert, 2005	Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.
Baršauskienė, 2006	Sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo.

Šaltinis: cituota iš Bacevičiūtė, Juknevičienė (2009)

Analizuojant lentelės duomenis galima daryti prielaidą, kad vieni iš pirmųjų žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai buvo gana primityvūs ir nusakantys tik darbuotojų indelį į įmonės efektyvumą. Be to, žmogiškieji ištekliai neretai buvo sutapatinami su personalo valdymu (toliau PV)¹³. ŽIV apima daugiau funkcijų nei personalo samdymą, atleidimą bei socialinį aprūpinimą, o labiau

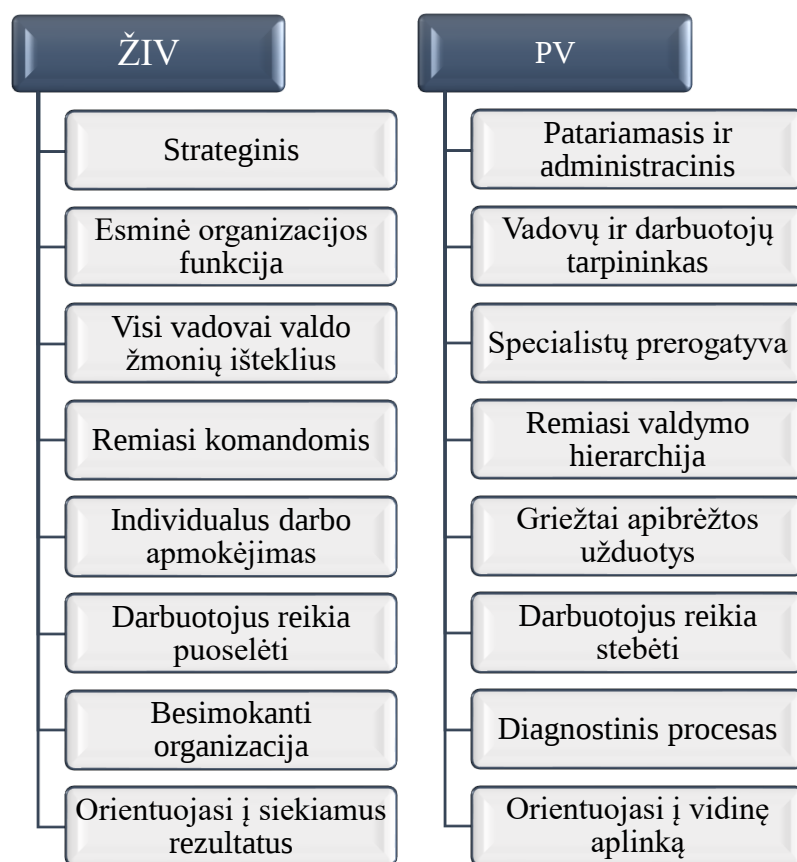
¹¹ Putti, *supra note*, 5.

¹² Vldimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. (Vilnius, 2015).

<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹³ Aurelija Bacevičiūtė, Vita Juknevičienė, „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (2009): 14-15. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6082776/>

analizuojant šias dvi sąvokas galima pastebėti ir daugiau skirtumų tarp jų (žr. 2 paveikslą). XXI a. žmogiškųjų išteklių sąvoka mokslinėje literatūroje buvo praplėsta ir įtrauktas veiksmų detalizavimas, kuriais siekiama motyvuoti darbuotoją siekti kuo geresnių organizacijos rezultatų bei didinti konkurencinį pranašumą¹⁴. Apibendrinus skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginė valdymo sritis, kuri yra atsakinga už naujų darbuotojų verbavimą, jų atranką, priėmimą į darbą, atleidimą ir pareigų pakeitimą, kvalifikacijos kėlimą, veiklos įvertinimus ir tobulinimus bei darbuotojų motyvavimą siekti efektyvesnės įmonės veiklos. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas apima bendrovei reikalingos darbo jėgos verbavimą ir išlaikymą užtikrinant balansą tarp produktyvios įmonės veiklos ir darbuotojų gerovės.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Išoraitė (2011).

2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumai

Atsižvelgus į visus žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumus galima teigti, kad ŽIV yra „strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą“¹⁵. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka dažniau yra vartojama, nagrinėjant strateginę

¹⁴ Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 2017, 337-339. (<https://repository.mruni.eu/handle/007/14698?show=full>)

¹⁵ Margarita Išoraitė, „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, 3, Vilnius (2011): 37-39. (<https://repository.mruni.eu/handle/007/10951?show=full>)

personalo plėtrą ir yra analizuojamos veiklos, kuriomis siekiama didinti bendrovės konkurencingumą. Pavyzdžiui, socializacijos, ugdymo, motyvacijos, komandinio darbo organizavimo, žmogiškojo potencialo vystymo ir t. t.¹⁶. Tuo tarpu personalo valdymas koncentruojasi į trumpalaikes perspektyvas, atitinkamos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas per paskutinį dešimtmetį buvo pripažintas kaip svarbiausias elementas norint pasiekti įmonės tikslus, o žmogiškasis išteklius – kaip vertingiausias išteklius. Bendrovės siekis yra būti konkurencingai rinkoje teikiant paslaugas ar prekes žmonių pagalba ir tai yra didžiausias iššūkis, juk „kai organizacijai nepavyksta įgyvendinti išsikeltų tikslų – visada yra kaltas prastas žmogiškųjų išteklių valdymas“¹⁷.

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai

I. Navikauskienės ir A. Jarašūnienės žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apibūdina kaip sistemą, kuri susideda iš skirtinų komponentų, kurie yra susiję tarpusavyje. Norint pasiekti ŽIV efektyvumą komponentai turi būti taikomi nuosekliai ir kompleksiskai¹⁸ (žr. 3 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Navikauskienę, Jarašūnienę (2019)

3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai

Žmogiškųjų išteklių planavimo komponentas apima ŽI, kitaip darbo jėgos, poreikio nustatymą bendrovės poreikiams patenkinti: atitinkamas darbuotojų skaičius, kad efektyviai būtų atliekamos užduotys bei patenkinami personalo poreikiai: specialistų įdarbinimas, darbo paskirstymas,

¹⁶ Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams* (Vilnius: 2015), <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁷ Putti, *supra* note 5.

¹⁸ Ivona Navikauskienė, Aldona Jarašūnienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklos procesų sistemoje“ (pranešimas konferencijoje Mokslas – Lietuvos ateitis, Vilnius, 2019 m. lapkričio 12 d.)

paaukštinimas pareigose, perkėlimas į kitas pareigas bei atleidimas iš darbo. Bendrovės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo tinkamai suplanuoto ŽI poreikio¹⁹.

Tinkamų kandidatų paieška arba verbavimas yra procesas, kurio metu į laisvas darbo pozicijas randami ir „priviliojami“ atitinkami kandidatai. ŽI verbavimo rezultatas yra atitinkamas skaičius kandidatų, iš kurių bus atrinkti ir pasamdyti geriausiai reikalavimus atitinkantys darbuotojai. Potencialių darbuotojų įmonės ieško socialiniuose tinkluose, darbo skelbimo portaluose, aukštosiose mokyklose, užimtumo tarnyboje. Taip pat potencialių darbuotojų ieško atsižvelgdami į kitų asmenų pateiktas rekomendacijas²⁰.

Atranka yra procesas, kurio metu iš kelių potencialių kandidatų į laisvą darbo vietą yra atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias pretendentas. Atrankos metu yra organizuojamas darbo pokalbis su pretendентаis, be to jiems gali būti paskirta atlikti organizacijos paruoštus testus, užduotis. Po šių veiksmų įmonė priima sprendimą priimti ar ne pretendentą į laisvą darbo vietą, o pretendentas, įvertinęs, ar siūlomos darbo pareigos tenkina jo poreikius ir tikslus, priima atitinkamą sprendimą. Atsižvelgiant į tai, kad įmonės atrankos metu siekia priimti kvalifikuotus darbuotojus, ŽI atrankos procesas turi būti efektyvus: turi būti nustatyti aiškūs gebėjimo, kvalifikacijos ir vertybių kriterijai²¹.

Adaptacija yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas greičiau ir lengviau prisitaiko organizacijoje. Adaptaciją naujoje darbo vietoje lemia specialisto neurotiškumas, intelektas ir socialinis išsivystymas. Bet ne ką svarbiau yra ir socialinė įmonės aplinka: vadovų ir kolegų tarpusavio santykiai, bendravimas. Tai reiškia, kad adaptacija yra procesas, kuriame dalyvauja tiek naujas darbuotojas, tiek visa bendrovė. Įmonė norėdama sutrumpinti adaptacijos laikotarpį gali vadovautis adaptavimo metodais, kurie ne tik sutrumpina adaptaciją, bet ir įdiegia naujam darbuotojui bendrovės taisykles bei vertybes. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie adaptacijos veiksniai:

- ✓ Nurodymai. Darbuotojas turi tiksliai žinoti užduočių atlikimo terminus, metodus.
- ✓ Kontrolė. Vadovas turi kontroliuoti naują darbuotoją, kad užduotys būtų atliktos laiku ir tinkamai.
- ✓ Pagalba. Naujiems darbuotojams turi būti sudarytos galimybės gauti pagalbos iš kolegų, kad išvengtų nukrypimų nuo reikalavimų bei užduočių atlikimo vėlavimų²²

Mokymas yra ŽIV proceso dalis, kurio metu darbuotojai kelia savo kvalifikacijas ir įgauna naujus įgūdžius reikalingus profesinėje veikloje. Šis procesas yra būtinas siekiant, kad specialistai būtų

¹⁹ Putti, *supra note*, 5.

²⁰ Žydrė Petrylaitė, Žmoniškųjų išteklių verbavimo ir atrankos ypatumai Šiaulių miesto privačiame sektoriuje, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39/2, Šiauliai (2017): 227-229. <https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=10&sid=859670a4-44af-4338-bbbe-25e716f0e87f%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=123887228>

²¹ *Ibid*

²² Vilija Bitė Fominienė, Biruta Švagždienė, ir Rimantas Mikalauskas, Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1/14 (2009): 18. <https://vb.lsu.lt/object/elaba:6146374/6146374.pdf>

kompetentingi siekti įmonės tikslų ir gebėtų naudotis naujausiomis technologijomis bei jas kurti. Mokymo procesas susideda iš poreikio analizės, mokymų proceso organizavimo, įgyvendinimo ir mokymų rezultatų analizės²³. Organizuojant įmonės specialistų kvalifikacijos kėlimą svarbu tinkamai nustatyti mokymų poreikį, paruošti darbuotojų tobulinimo planus, paruošti kvalifikacijos kėlimo organizavimo ir rezultatų įvertinimo procesus. Tai lemtų, kad mokymuose įgytos žinios galėtų būti integruotos į organizacijos veiklas, ŽIV strategijas ir prisidėtų prie strategijų įgyvendinimo²⁴.

Veiklos vertinimas yra procesas, kurio metu vadovas periodiškai susitinka su pavaldiniu, kad įvertintų jo darbo rezultatus ir rastų sprendimą, kaip efektyvinti darbuotojo našumą darbe. Vertinant darbuotojų našumą svarbu išlaikyti objektyvų vertinimą. Teisingas pavaldinio įvertinimas didina darbuotojo motyvaciją dirbti efektyviai. Veiklos vertinimo metu turėtų būti aptariama (išsikelti vertinimo tikslai):

- ✓ Darbo efektyvinimas. Šiuo vertinimo tikslu siekiama sudaryti kvalifikacijos kėlimo planą.
- ✓ Darbo užmokestis. Šis punktas skirtas išsiaiškinti pavaldinio lūkesčius dėl atlyginimo, paaukštinimo pareigose ir kt.
- ✓ Darbuotojo potencialas. Šiuo tikslu siekiama nustatyti darbuotojo motyvacijos lojalumo ir sąžiningumo lygį. Pavaldinio potencialo vertinime svarbu nustatyti, kaip darbuotojas naudojo savo gebėjimus per pastarąjį laikotarpį atlikti paskirtas užduotis ir įvertinti ateities potencialą atsižvelgiant į ateities iššūkius.
- ✓ Nepatenkinami darbo rezultatai. Jei darbuotojas neatlieka savo pareigų tinkamai, šis vertinimo tikslas gali tapti priežastimi sudrausminti pavaldinį ar atleisti iš darbo. Svarbu išsiaiškinti nepatenkinamo darbo priežastis²⁵.

Motyvavimas, kitaip „poreikio patenkinimas“, atskleidžia žmogaus pasitenkinimą ir gerovės jausmą. Pavyzdžiui, darbo užmokesčio augimas, paaukštinimas pareigose, kolegų padėka ir įvertinimas, užbaigtas projektas ir kt.²⁶ Atsižvelgus į tai, galima apibrėžti, kad darbuotojų motyvacija yra psichologinis procesas, kuris stimuliuoja žmogaus veiklą, kuri yra susijusi su darbo pareigų atlikimu. Motyvacija yra vienas iš svarbiausių ŽIV komponentų, kuris įpareigoja darbuotoją efektyviai vykdyti užduotis norint pasiekti asmeninius tikslus. Darbuotojus motyvuoti gali skirtingi dalykai. Šie skirtumai yra nulemti vietos kultūros, amžiaus, profesinės karjeros etapo bei išsilavinimo lygio²⁷. Be to, žmogaus

²³ Elinga Laurinienė, „Darbuotojų mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui“ (Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2014), 9-12, <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2160609/>

²⁴ Gražulis ir kt., *supra note*, 19.

²⁵ Eduardas E. Jančauskas, Žmogiškųjų išteklių vadyba: III knyga (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011), 21-22.

²⁶ Gražulis ir kt., *op. cit.*

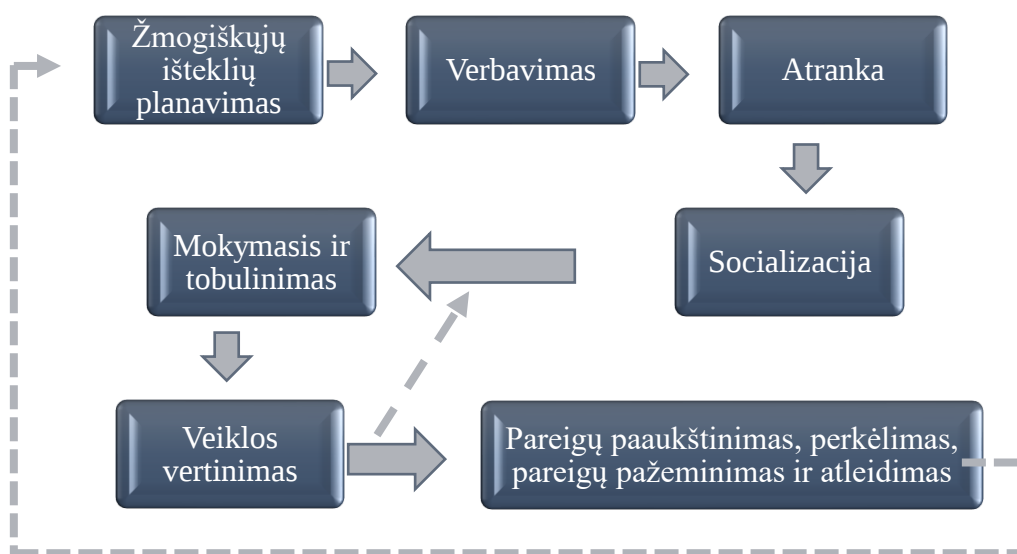
²⁷ Leszek Koziol, Michal Koziol, „The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace“ *Central European Journal of Operations Research* (Lenkija: 2020, 28) <https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=7&sid=912fa743-d7a1-4194-8116-25aae66b756c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=142683598>

poreikiai yra dinamiški. Tai reiškia, kad jie gali stiprėti, silpnėti, keistis ir t. t., dėl šios priežasties darbdaviai privalo nuolatos sekti, kurios motyvacinės priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojui ir taip motyvuoti specialistus pasiekti užsibrėžtus įmonės tikslus²⁸.

Karjeros valdymas yra vienas iš svarbiausių ŽIV komponentų. Nuo šio komponento priklauso bendrovės gyvybingumas. Tai reiškia, kad tinkamas karjeros planavimas sukuria priklausomybę tarp darbuotojo profesinio augimo planų ir organizacijos uždavinių. Kai specialistas yra suinteresuotas kilti pareigose, jis nelieta abejingas iškilusioms problemoms įmonėje, įsitraukia ir ieško sprendimo būdų bei siekia efektyvios įmonės veiklos. Tinkamas karjeros planavimas:

- patenkina darbuotojų poreikį kilti „karjeros laiptais“;
- padidina kvalifikuotų darbuotojų skaičių;
- padidina specialistų pasitikėjimą savimi;
- motyvuoja darbuotojus kelti kvalifikaciją bei įgyti daugiau darbo patirties;
- ugdo pagarbius bendrovės vadovybės ir darbuotojų santykius²⁹.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos komponentai yra suskirstomi į septynias pagrindines veiklas (žr. 4 paveikslą).



Šaltinis: cituota iš Chlivickas, Papšienė ir Papšys (2009).

4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad dauguma autorių išskiria šias ŽIV veiklas: personalo planavimą, jų verbavimą, darbuotojų testavimą bei atranką, personalo socializavimą, kuris susideda iš darbo saugos, darbuotojų paskirstymo, darbuotojų santykių valdymo bei personalo adaptavimo. Taip pat į ŽIV veiklas priskiriama: mokymasis ir asmeninis tobulinimasis, darbo

²⁸ Gražulis ir kt., supra note, 19.

²⁹ Nijolė Petkevičiūtė, *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*, (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013), https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/09/2013-Karjeros-valdymas_12-Pages.pdf

įvertinimas, po kurio gali sekti papildomas kvalifikacijos kėlimas bei darbuotojų judėjimas pareigose³⁰. Atsižvelgus į ŽIV proceso organizavimą J. S. Bae ir C. Rowley (2003), sudarė „keturių R“ modelį, kuris apjungia visas veiklas į keturias veiklos kompetencijas:

- darbuotojų verbavimo (angl. recruiting) – atrankas;
- darbuotojų stiprinimo (angl. reinforcing) – įvertinimas, skatinimas;
- darbuotojų išsaugojimo (angl. retaining) – mokymas, lavinimas, darbo formavimas;
- darbuotojų judėjimo (angl. replacing) – įdarbinimo lankstumo, atleidimo³¹.

ŽIV yra ilgalaikis procesas, kurio siekis yra aprūpinti įmonę tinkamais darbuotojais bei sudaryti palankias darbo sąlygas siekiant išlaikyti darbuotojus. Norint pasiekti ŽIV efektyvumą būtinas nuoseklumas ir kompleksiskumas.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai

1.3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad ŽIV strateginį požiūrį galima suskirstyti į dvi grupes: ŽIV strategijos turinys yra susijęs su bendrovės strategija arba ŽIV strategija yra susijusi su procesais. Strategijos turinys, kuris yra susijęs su bendrovės strategija, kelia šiuos klausimus: kodėl organizacija egzistuoja? Kokia yra organizacijos misija? Kokie yra susiję tikslai? Kokie yra produktai ir paslaugos? Kokia organizacijos struktūra, kuri galėtų įgyvendinti išsikeltus tikslus? Kokie numatomi rezultatai? Strategija, susijusi su procesais, kelia šiuos klausimus: kaip formuluojamos strategijos (iš viršaus į apačią, iš apačios į viršų ar abi)? Kaip strategija įgyvendinama?³² Mokslinėje literatūroje nėra bendro paaiškinimo, koku būdu turėtų būti kuriama ŽIV strategija. „Dažnai yra pateikiamas sisteminiu požiūriu pagrįstas strateginio ŽI valdymo modelis (žr. 3 lent.), kuriame organizacija, atsižvelgdama į išorinės aplinkos veiksnius, reaguodama į aplinkos pokyčius, analizuodama grėsmes ir galimybes, kuria organizacijos strategiją“³³ – teigia M. Juodeikaitė ir A. Fominienė.

3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių charakteristikos

Autorius	ŽIV modelio aprašymas
Amstrongas (2006)	Atsižvelgiant į organizacijos misiją yra kuriama organizacijos verslo strategija, o tada priklausomai nuo verslo strategijos yra kuriama ŽI valdymo strategija. Abiejų strategijų kūrimui turi įtakos vidinė ir išorinė aplinka. Jų

³⁰ Eugenijus Chlivickas, Palmira Papšienė ir Arnas Papšys, „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“ *Verslas, vadyba ir studijos* (Vilnius, 2009), <https://journals.vgtu.lt/index.php/BME/article/download/7191/6220>

³¹ Johnseok Bae, Chris Rowley, „Changes and Continuities in South Korean HRM“, *Asia Pacific Business Review* (2003), 20-25

³² Jessica K. A. Word, ir Jessica E. Sowa, *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*. New York: Routledge, 2017, <https://web-a-ebscobhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=a313ccfd-bcb4-4a67-ae7c-424bddbb4789@sidc-v-sessmgr01&vid=15&format=EB&rid=1#AN=1544152&db=e000xww>

³³ Monika Juodeikaitė, Asta Fominienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“ *Informacijos mokslai* (Vilnius, 2016, 74) <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/9920/7760>

Autorius	ŽIV modelio aprašymas
	analizės rezultatai lemia strategijų pokyčius. Sukūrus strategiją, kuriamos programos, kurios užtikrina strategijos įgyvendinimą.
Bratton (2002)	ŽI valdymo modelis akcentuoja, kad organizacijai reaguojant į išorės aplinką kuriama organizacijos misija ir strategija, nuo to priklauso organizacinė struktūra ir ŽI valdymas, kurie glaudžiai tarpusavyje susiję ir turi įtakos vienas kitam. Šis modelis pabrėžia visų organizacijoje vykstančių valdymo procesų suderinamumą, ryšys tarp jų lemia konkurencinį organizacijos pranašumą.
Lobanova (2008)	Mokslinėje literatūroje ŽI valdymo modeliai priklausomai nuo požiūrio į ŽI vadybą yra skirstomi į dvi grupes: lankstaus ir griežto valdymo. Pagal tai, kuris požiūris taikomas, gali būti pasirenkami ŽI valdymo instrumentai: švelnieji ir griežtieji. Švelnieji modeliai daugiau atsižvelgia į pačius darbuotojus, kurie atsiduria organizacijos centre. Griežtieji modeliai akcentuoja organizacijos strateginių tikslų svarbą, todėl dėmesys telkiamas į darbuotojų kontrolę.
Klimas ir Ruževičius (2009)	Procesinio požiūrio į organizacijos veiklą šalininkai nurodo, kad ŽI valdymo procesai yra priskiriami pagalbiniais, tačiau aiškiai matyti, kad šie procesai veikia kartu su vadovybės ir pagrindiniais procesais. Tai rodo glaudų ryšį tarp organizacijos strategijos ir ŽI valdymo procesų, kurie yra kuriami ne atskirai, o integruojami ir vienas kitą papildo.
Išoraitė (2011)	ŽI valdymo strategija priklauso nuo organizacijos specifikos ir veiklos pobūdžio ir turi atsispindėti valdymo modelyje.

Šaltinis: cituota iš Juodeikaitė, Fominienė (2016).

Išanalizavus skirtingus mokslininkų apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad nepaisant skirtingų ŽIV strategijos komponentų galima išskirti bendrus elementus: ŽI poreikio planavimas, atlyginimas, motyvacija, ŽI ir aplinkos vertinimas, kompetencijų kėlimas. Visi šie išvardinti komponentai yra svarbūs ŽIV ir bendrovės konkurenciniam pranašumui užtikrinti. Nustatytas teigiamas ryšys tarp ŽIV sričių ir įmonės veiklos efektyvumo bei tarp ŽIV praktinių metodų ir ŽIV rezultatų yra privaloma sąlyga, norint įvertinti ŽIV kokybę³⁴ (žr. 5 paveikslą).

³⁴ Liudmila Lobanova, „Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodai ir standartai“ *Viešasis administravimas*, 3/4, Vilnius (2015): 19-20. <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=5&sid=5b23b0c2-d18f-4c7d-ba61-8099eb0c38f6%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=116258000>



Šaltinis: cituota iš Lobanova (2015).

5 pav. Ryšys tarp rezultatų ir žmogiškųjų išteklių valdymo metodų, standartų bei praktikų

Atsižvelgus į žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, standartus ir praktikas, kurių rezultatas yra kokybė, įsipareigojimas ir lankstumas, galima daryti prielaidą, kad kokybės rezultatą įmonės gali pasiekti keldamos darbuotojų kvalifikaciją, vykdydamos mokymus. Darbuotojų įsipareigojimas įmonei atsiranda, kai bendrovėje yra sukurtos sąlygos specialistams jaustis saugiams, turėti asmeninį statusą, motyvuojantį atlyginimą ir papildomus materialius ir nematerialius priedus prie darbo užmokesčio. Darbuotojų lankstumas įmonėje ugdomas organizacijoje propaguojant laisvesnius darbo santykius tiek su vadovais, tiek su kolegomis. Mokslinėje literatūroje ŽIV pasiektu rezultatu yra laikoma žmogiškųjų išteklių vadybos metodų, standartų ir įvairių funkcijų teigiamas poveikis žmogiškųjų išteklių kokybei³⁵.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas turėtų būti neatsiejamas nuo bendro įmonės valdymo. Pasak I. Navikauskienės ir A. Jarašūnienės, „žmogiškųjų išteklių funkcijos integravimas į strategijos formavimą padeda strateginio planavimo grupei padaryti efektyvesnį pasirinkimą, kadangi žmogiškieji ištekliai įgyvendins organizacijos strategiją“³⁶ (žr. 6 paveikslą).

³⁵ Lobanova, *supra note*, 40: 19-20.

³⁶ Navikauskienė, Jarašūnienė, *supra note*, 21.



Šaltinis: cituota iš Išoraitė (2011).

6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos integravimas į organizacijos strategiją

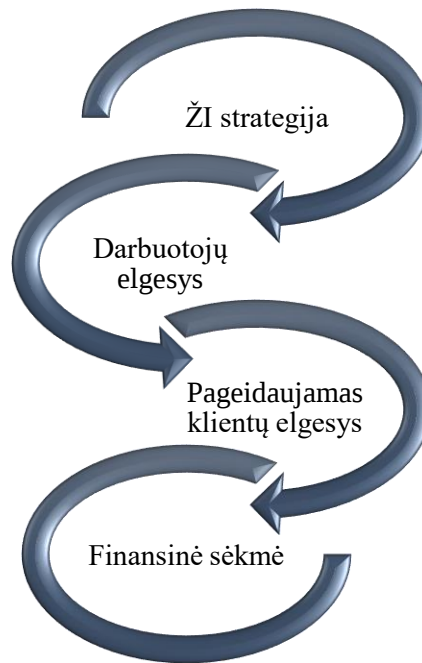
Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti septynis bruožus, kurie nusako ŽI strategijos integravimą į organizacijos strategiją:

1. Tiksliai apibrėžtas įmonės tikslas bei reikalingas darbuotojų skaičius tikslui pasiekti.
2. Organizacijos strategijoje nurodyta konkreti ŽIV vieta.
3. Egzistuoja ilgalaikiai ryšiai, kurie integruoja ŽIV į bendrovės sprendimų priėmimą.
4. Organizacijos vadovas palaiko darbo klimata, kuris motyvuoja specialistus siekti bendrų bendrovės tikslus.
5. Egzistuoja atsakomybė ir išsipareigojimai visuose bendrovės lygiuose..
6. ŽI sprendimai yra derinami su verslo poreikiais.
7. Nustatytas ŽI ryšis su aplinka³⁷.

ŽI dalyvauja visuose bendrovės strategijos įgyvendinimo etapuose. Dėl šios priežasties, žmogiškieji ištekliai ir žmogiškųjų išteklių valdymas daro įtaką bendrovės vertei ir prisideda prie sprendimo problemų, susijusių su kintančia globalia verslo aplinka. Dėl šios priežasties ŽIV susiduria su nuolatiniais valdymo pokyčiais, kurie susiję ne tik su vidiniais bendrovės veiksniais, bet ir išoriniais: politiniais, ekonominiais ir švietimo³⁸.

³⁷ Išoraitė, *supra note*, 18: 44-45

³⁸ Navikauskienė, Jarašūnienė, *prima note*, 21.

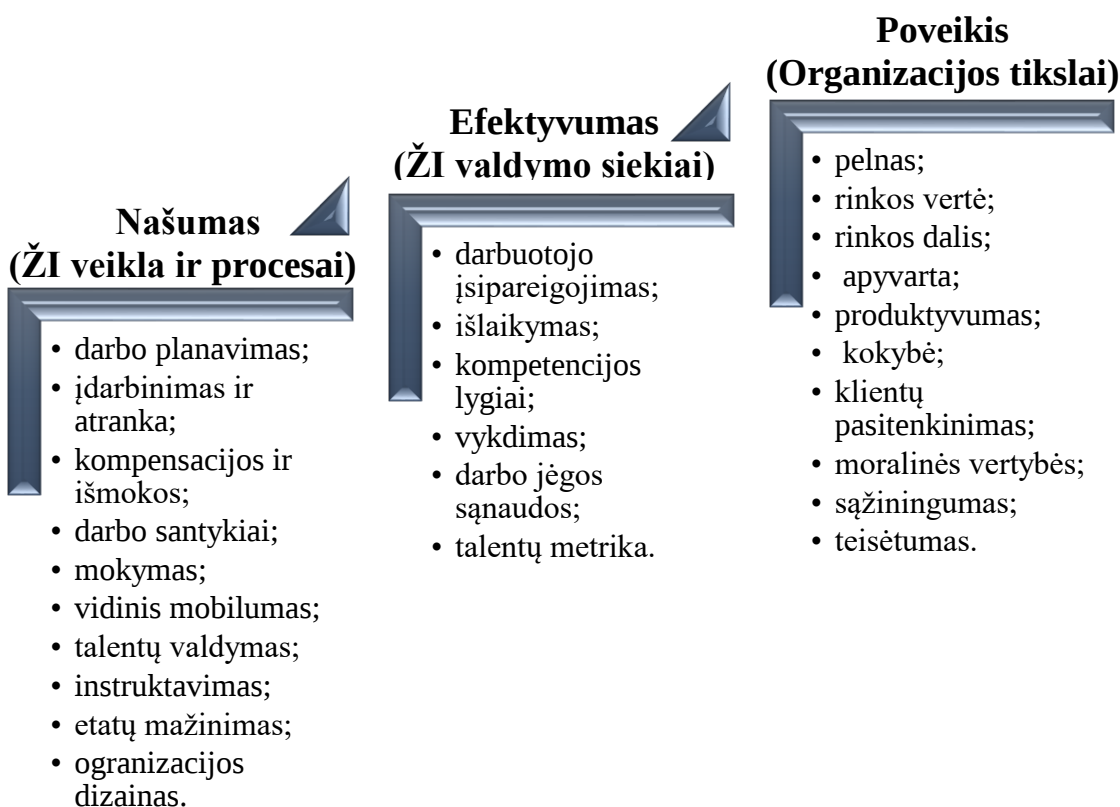


Šaltinis: cituota iš Pickles, Bookbinder, ir Watts, (1999)

8 pav. Vertės grandinės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Vertės grandinės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis teigia, kad žmogiškųjų išteklių srities veiklas galima suskirstyti į dvi kategorijas: ŽIV veiklą ir ŽIV rezultatus. ŽIV veiklai priskiriama kasdienė veikla: personalo atranka, įdarbinimas, mokymai ir t.t. Šią veiklą galima išmatuoti pasinaudojus ŽI metrika, kitaip vadinama efektyvumo rodikliu – kuo pigiau pasamdyti ir kuo greičiau pasiruošti. Gauti ŽIV rezultatai kartu yra ir pasiekti įmonės tikslai vykdant ŽIV veiklą⁴² (žr. 10 paveikslą).

⁴² Vulpen, *prima note*, 47.



Šaltinis: cituota iš Vulpen (2018).

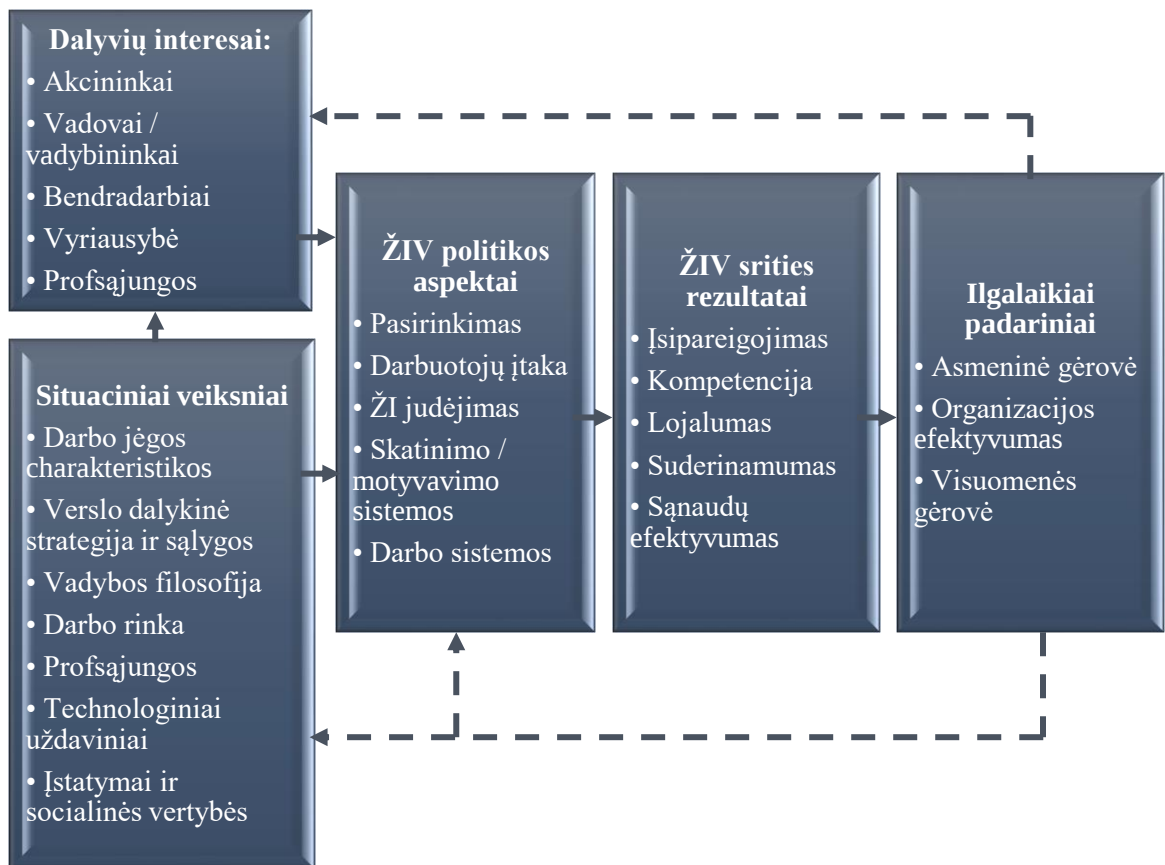
9 pav. Vertės grandinės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Vadovaujantis vertės grandinės ŽIV modeliu nederėtų susitelkti tik į išlaidų mažinimą. Svarbiausias kriterijus yra ŽIV rezultatai: įmonės konkurencinis pranašumas, darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija bei lojalumas.

Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelis yra iracionalus kokybinis modelis, skiriantis didžiausią dėmesį komunikacijai, motyvacijai bei lyderystės svarbai. Be to, šis modelis orientuoja specialistus įgyvendinti bendrovės tikslus, vertinant juos kaip svarbiausią įmonės išteklių, kuris yra konkurencinio pranašumo priežastis⁴³. Harvardo ŽIV modelį sudaro penki komponentai: suinteresuotos šalys, situaciniai veiksniai, ŽIV politikos aspektai, ŽIV srities rezultatai bei ilgalaikiai padariniai⁴⁴ (žr. 11 paveikslą).

⁴³ Išoraitė, *supra note*, 18: 40-41.

⁴⁴ Liudmila Lobanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius, 2010), 16



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lobanova (2010).

10 pav. Harvardo žmogiškųjų išteklių schema

Vadovaujantis Harvardo ŽIV modeliu yra išskiriamos keturios plano valdymo sritys, kurios susijusios su išsikeltos strategijos įgyvendinimu:

- Darbo išteklių srautai. Ši sritis apima darbuotojų judėjimą: įdarbinimą, pareigų paaugštinimą, pažeminimą bei pareigų perkėlimą ir atleidimą.
- Atlygio sistema. Ši sritis apima darbo užmokestį ir visus priedus siekiant pritraukti naujus darbuotojus ir išlaikyti esamus.
- Darbuotojų įtaka. Šioje srityje valdomi darbuotojų autoriteto ir galios lygiai bei raiškos būdai įmonėje.
- Darbo organizavimo sistema. Ši sritis apima technologijų, projektų parengimo būdus, kuriais bus pasiekti efektyvūs veiklos rezultatai⁴⁵.

Harvardo ŽIV modelis yra orientuotas vertinti specialistus kaip svarbiausią įmonės išteklių, kuris užtikrina bendrovės konkurencinį pranašumą.

D. Guesto žmogiškųjų išteklių valdymo modelis iškelia keturis tikslus, kurių reikia siekti norint efektyvinti bendrovės veiklą:

⁴⁵ Ivona Navikauskienė, Aldona Jarašūnienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklos procesų sistemoje“ (pranešimas konferencijoje Mokslas – Lietuvos ateitis, Vilnius, 2019 m. lapkričio 12 d.)

➤ Strateginė integracija. Šiuo tikslu siekiama, kad ŽIV strategija būtų integruota į bendrovės strategiją bei ŽIV būtų nuoseklus. Be to, vadovams ŽIV turėtų būti kasdieninio darbo dalis.

➤ Įsipareigojimai. Šiuo tikslu siekiama sukurti darbuotojams įsipareigojimo jausmą bendrovei, kad jie dirbtų įmonėje efektyviai.

➤ Lankstumas. Šiuo tikslu siekiama užtikrinti lanksčią organizacijos struktūrą. Lankstumas grindžiamas įgūdžiais ir didele patirtimi.

➤ Kokybė. Kompetentingi ir lankstūs specialistai geba sukurti aukštos kokybės prekes bei paslaugas⁴⁶.

Bendrovės, siekdamos įgyvendinti visus įmonės tikslus, turi patenkinti visus šiuos keturis tikslus. Guesto ŽIV modelis „pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbą ir nukreiptas tenkinti darbuotojų kontrolės reikmes. Remiantis šiuo modeliu, organizacija, kuri siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus, elgiasi su darbuotojais taip, kaip jai ekonomiškai naudinga“⁴⁷.

Besikeičiantis pasaulis lemia ir naujų žmoniškųjų išteklių valdymo modelių atsiradimus, kurie tiktų šiuolaikinei inovatyviai bendrovei. Įmonės norėdamos išlikti konkurencingos rinkoje ieško būdų, kaip „geriau išnaudoti kiekvieno organizacijos dalyvio potencialą, sukuriant palankias sąlygas darbuotojų kūrybiškumui atsiskleisti ir jų kompetencijoms panaudot“⁴⁸. Šiuolaikiniai ŽIV modeliai yra žaliasis ŽIV modelis, „besimokančios organizacijos“ ŽIV modelis.

Žaliasis žmoniškųjų išteklių valdymo modelis mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip įmonės aplinkosauginė politika, kuri per ŽIV skatina darbuotojus laikytis aplinką tausojančių nuostatų tiek profesinėje srityje, tiek asmeninėje. Šis modelis pagrįstas asmens vidine motyvacija siekiant apsaugoti aplinką. Įmonės, kurios taiko žaliąjį ŽIV modelį, turi didesnę prestižą visuomenėje nei bendrovės, kurios nesivadovauja aplinką tausojančiomis praktikomis. Be to, įmonės gera reputacija visuomenėje stiprina darbuotojų įsipareigojimus bendrovei, dėl specialistų darbo įprasminimo bei savigarbos padidinimo⁴⁹. Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad įmonės darbuotojai siekdami įgyti teigiamą socialinį tapatumą, bus lojalūs įmonėms, vystančioms žaliuosius verslus. Žaliasis ŽIV modelis taip pat teigiamai veikia ir potencialių darbuotojų siekį įsidarbinti įmonėje, kuriai rūpi aplinkos tvarumas. Potencialūs darbuotojai teigiamai vertina įmonių gebėjimą rūpintis antrine suinteresuota

⁴⁶ Navikauskienė, Jarašūnienė, *supra note*, 21.

⁴⁷ Išoraitė, *supra note*, 18: 41.

⁴⁸ Oksana Pavlova, „Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje“, *Informacijos mokslai* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2020): 106. <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/16219>

⁴⁹ Nabeel Younus Ansari, Muhammad Farrukh, ir Ali Raza, „Green human resource management and employeespro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism“, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 28, (Kinija: Environment and John Wiley & Sons Ltd, 2020): 229-230. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2044?fbclid=IwAR2OYi4IKlxOiMuoxCqbS0IL4igpSYdhfJhpADxeKi8OG0AsLOLxVImP7Q4>

šalimi – aplinka. Atsižvelgiant į tai, potencialūs darbuotojai tikisi, kad bendrovė gebės tinkamai pasirūpinti ir pirmine suinteresuota šalimi – organizacijos darbuotojais⁵⁰.

Žaliasis ŽIV modelio taikymas gali sumažinti įmonės išlaidas, padidinti efektyvumą ir padidinti darbuotojų įsitraukimą, kas teigiamai paveiktų įmonės veiklos efektyvumą. Laikantis šio modelio strategijos bendrovės užtikrina darbuotojams saugią darbo aplinką, dėl pavojingų bei toksiškų medžiagų naudojimo sumažinamo iki minimumo⁵¹.

„Besimokančios organizacijos“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelis skatina įmonės nuolatos mokytis ir ugdyti naujus įgūdžius. Šis procesas ugdo bendrovės gebėjimą efektyviau vystyti veiklą. „Besimokančios organizacijos“ ŽIV modelis per įgytus naujus įgūdžius (žr. 12 paveikslą) padeda bendrovėms naujai įvertinti esamą situaciją ir priimti įmonei palankesnius sprendimus.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Putti, (2015).

11 pav. „Besimokančios organizacijos“ įgūdžiai ir gebėjimai

Mokslinėje literatūroje pateikiami keturi „besimokančios organizacijos“ įgūdžiai ir gebėjimai: siekis, refleksija, pokalbis ir konceptualizavimas. Siekis atsiskleidžia per „besimokančios organizacijos“ darbuotojų norą keistis. Refleksija ir pokalbiai skirti darbuotojams ugdyti gebėjimą tikriems pokalbiams: išklausti kitų nuomos, jas apmąstyti. Konceptualizavimas yra gebėjimas matyti visumą. Vis šie įgūdžiai reikalingi tam, kad darbuotojai gebėtų tinkamai įvertinti idėjas ir visapusiškai gebėti perteikti gautą informaciją bei taip ugdyti pasitikėjimą savimi. „Besimokančios organizacijos“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelis teigia, kad organizacijos struktūra turi būti tokia, jog darbuotojai galėtų tiek cikliška mokytis savarankiškai, tiek grupėse⁵².

Įmonės, taikančios „besimokančios organizacijos“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, sukuria organizacijoje aplinką, kurioje darbuotojai nebijo dalintis idėjomis, eksperimentuoti bei kurti naujoves.

⁵⁰ Richa Chaudhary, „Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes“, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 26,4 (Indija, 2019), <https://web-a-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=803458a6-982c-4c45-b3f3-825a9427840f%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=137323180>

⁵¹ Soo-Cheng Chuah ir kt., „Impact of Green Human Resource Management Practices Towards Green Lifestyle and Job Performance“, *Global Business & Management Research*, 13, 4 (Malaizija: Universiti Teknologi MARA Shah Alam, 2021) <https://web-a-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=7&sid=803458a6-982c-4c45-b3f3-825a9427840f%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=153671564>

⁵² Putti, *supra note*, 5: 229.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima daryti prielaidą, kad neegzistuoja vienas teisingas ir universalus ŽIV modelis, kurio integravimas garantuotų įmonei pasiekti aukštą produktyvumą. Skirtingos kultūros, puoselėjamos tradicijos gali lemti neteisingai interpretuotą modelio strategiją, kas gali nepasiekti laukiamos praktinės naudos⁵³. Teoriškai ŽIV neturi skirtumų nuo kitų bendrovės išteklių valdymo, tačiau praktikoje galima pastebėti skirtumus: ŽI turi skirtingus gebėjimų lygius, individualias charakterio savybes, asmenines darbo patirtis. Taip pat ŽI gali priklausyti profesinėms sąjungoms, kurios atstovauja jų poreikius⁵⁴. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ŽI skiriasi nuo kitų išteklių gebėjimu mąstyti.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra įmonės darbuotojai, kurie turėdami atitinkamų gebėjimų, kompetencijų ir patirčių, prisideda prie įmonės produktyvumo teikdami paslaugas ar kurdami produktus. Tai reiškia, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių įmonės efektyvumą užtikrinančių veiksnių, ir įmonės yra suinteresuotos pritraukti kuo daugiau kvalifikuotų specialistų, kad būtų konkurencingos rinkoje. Be to, darbuotojams įmonė suteikia galimybes realizuoti save bei ugdyti naujas kompetencijas: įgyti tam tikrų gebėjimų, atrasti naujus talentus. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas yra neatsiejamas nuo „valdymo“ sąvokos. Žmogiškųjų išteklių valdymas ypač pastaraisiais metais yra gana populiarus terminas: valdžios institucijos steigia žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius. Taip pat viešosios ir privačios įmonės yra suinteresuotos turėti žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius. Taigi, kas yra žmogiškųjų išteklių valdymas? Apibendrinus skirtingų mokslininkų apibrėžimus, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginė valdymo sritis, kuri apima bendrovei reikalingos darbo jėgos verbavimą ir išlaikymą užtikrinant balansą tarp produktyvios įmonės veiklos ir darbuotojų gerovės. Neretai pasitaiko, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra prilyginamas personalo valdymui. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas vykdo daugiau funkcijų nei personalo samdymą, atleidimą bei socialinį aprūpinimą. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka vartojama nagrinėjant strateginę personalo plėtrą ir yra analizuojamos veiklos, kuriomis siekiama didinti bendrovės konkurencingumą, kai personalo valdymas koncentruojasi į trumpalaikes perspektyvas, atitinkamos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema susideda iš skirtingų komponentų: žmogiškųjų išteklių planavimo, tinkamų kandidatų paieškos, atrankos, adaptacijos, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo, karjeros valdymo. Žmogiškųjų išteklių valdymo komponentai yra išskirstomi į „keturių R“ modelį. 1R – darbuotojų verbavimas, 2R – darbuotojų stiprinimas, 3R – darbuotojų išsaugojimas, 4R – darbuotojų judėjimas. Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strateginį požiūrį galima suskirstyti į dvi grupes: žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra susijusi su bendrovės

⁵³ Liudmila Lobanova, *Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai* (Vilnius, 2013): 72-73, <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/download/8407/7271>

⁵⁴ Chlivickas, Papšienė, Papšys, *supra note*, 3: 52-53.

strategija arba žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra susijusi su procesais. Mokslinėje diskusijoje nėra bendro susitarimo, koku būdu turėtų būti kuriama ŽIV strategija. Tačiau, pasak kai kurių mokslininkų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos integravimas į įmonės strategiją padeda bendrovei būti konkurencingesnei rinkoje, kadangi žmogiškieji ištekliai vykdyt ir organizacijos išsikeltą strategiją. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos yra suskirstytos į modelius. Vieni žinomiausių žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai yra standartinis priežastinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, Vertės grandinės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, Guesto žmogiškųjų išteklių valdymo modelis bei šiuolaikiniai modeliai: Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis ir „Besimokančios organizacijos“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.

2. UAB „X“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

Vertinant UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą pasirinkti du tyrimo metodai: kiekybinis tyrimas – pusiau struktūrizuota anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Kiekybinis tyrimas pasirinktas, siekiant įvertinti UAB „X“ įmonės specialistų požiūrį į ŽIV, o kokybinis tyrimas – įvertinti UAB „X“ vadovų požiūrį į bendrovės ŽIV. Anketinė apklausa ir ekspertų interviu yra vienas kitą papildantys tyrimai, kurie leis įvertinti visapusiškai UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą. Šiam tikslui pasiekti išsikelti tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti UAB „X“ įmonės specialistų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymą bendrovėje.
2. Išsiaiškinti UAB „X“ įmonės vadovų vertinimą apie žmogiškųjų išteklių valdymą bendrovėje.
3. Palyginti UAB „X“ įmonės specialistų ir vadovų nuomones apie žmogiškųjų išteklių valdymą bendrovėje.
4. Išanalizuoti UAB „X“ įmonės silpnąsias sritis žmogiškųjų išteklių valdyme.

2.1. Kiekybinio tyrimo metodologija

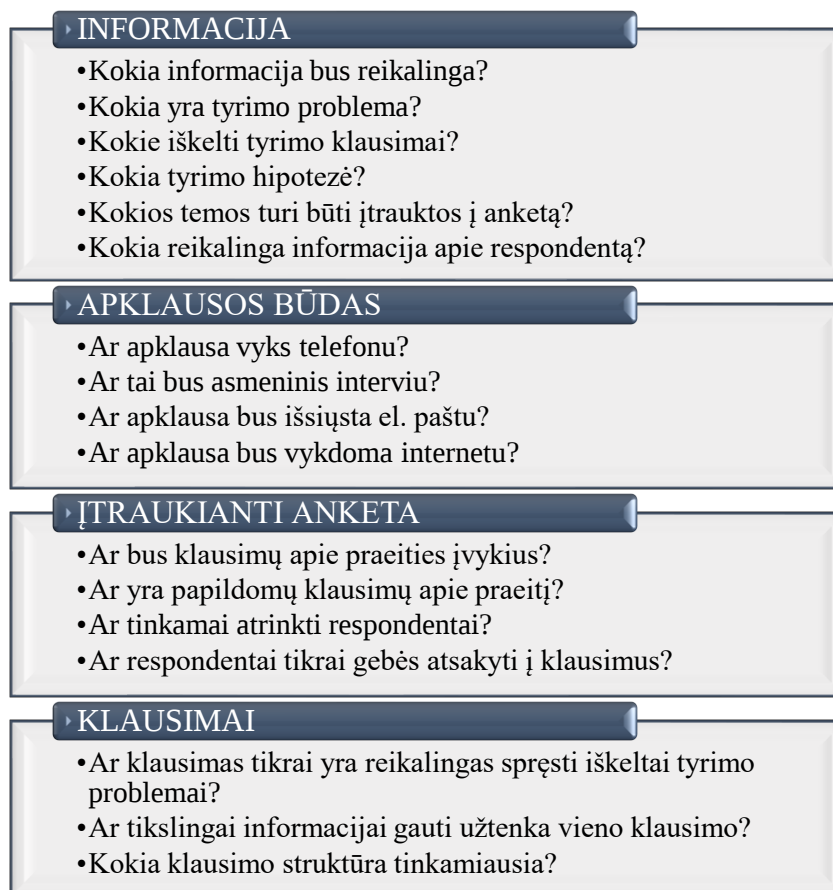
Kiekybinio tyrimo metodai yra procedūrų visuma, kurios galutinis tyrimo rezultatas išreiškiamas skaičiais⁵⁵. Anketinė apklausa yra vienas iš tinkamiausių kiekybinio tyrimo metodų siekiant įvertinti visuomenės arba tam tikros bendruomenės poreikius, interesus ar požiūrį į tam tikrus klausimus⁵⁶.

Anketa – tai yra formalių klausimų sąrašas respondentų nuomonei gauti. Formalizuotų klausimų paskirtis yra gauti atgalinę informaciją iš apklaustųjų tokiu pat būdu bei galėti ją palyginti tarpusavyje. Be to, anketa turi būti įtraukianti ir motyvuojanti respondentą įsitraukti į visų klausimų atsakymą bei anketos klausimai turi būti paruošti tinkamai, kad būtų sumažintos atsakymų klaidos⁵⁷. Siekiant išvengti šių klaidų anketa turi būti tinkamai suplanuota (žr. 12 paveikslą).

⁵⁵ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 356.

⁵⁶ Irena Luobikienė, *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga* (Kaunas: Technologija, 2000).

⁵⁷ Vytautas Dikčius, *Anketos sudarymo principai* (Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011). 3-9.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Dikčius (2011).

12 pav. Anketos planavimo etapai

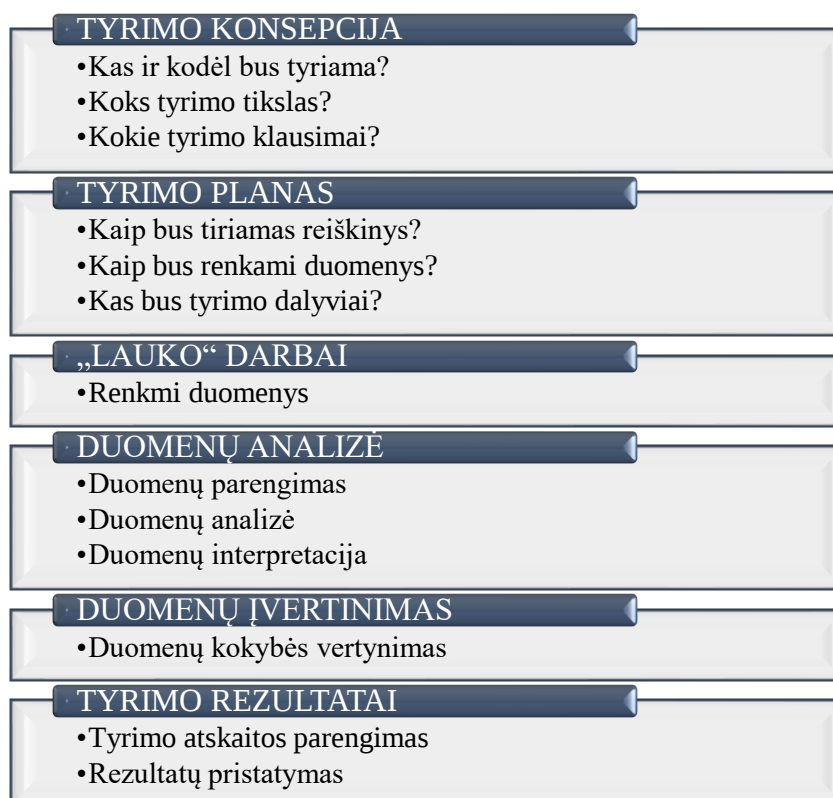
Pirmajame anketos planavimo etape yra identifikuojama, kokią informaciją tikimasi gauti. Suformuluota tyrimo problema, klausimai ir hipotezė gali patikslinti, kokią informaciją sudaroma anketa tikimasi gauti. Siekiant gauti tinkamą informaciją svarbu identifikuoti, kas bus tikslinė apklausos auditorija bei ar gebės atsakyti į užduotus klausimus. Antrajame anketos planavimo žingsnyje yra nustatomas apklausos būdas. Nuo apklausos būdo priklauso klausimų sudarymas: telefoninei apklausai turėtų būti sudaryti konkretūs ir trumpi klausimai, dėl ribotų žmonių galimybių įsiminti didesnę informacijos kiekį, asmeninio interviu metu respondentams galima pateikti sudėtingesnes ir ilgesnes apklausas, kadangi tiesioginio bendravimo metu apklausos atlikėjas gebės pateikti paaiškinimus respondentams, apklausos, siunčiamos el. paštu ar vykdomos internetu, klausimai turi būti paprasti, kad respondentas gebėtų atsakyti į visus klausimus ir pateikti tinkamą informaciją. Trečiajame anketos planavimo etape turi būti užtikrinta, kad respondentas noriai ir tinkamai gebėtų atsakyti į visus klausimus bei suprastų, koku tikslu yra renkama informacija. Paskutinis etapas yra skirtas įvertinti, ar visi klausimai suformuluoti tinkamai: kiekvienas klausimas turi pateikti svarbią informaciją tyrimo problemai spręsti bei nustatyti, ar užtenka vieno klausimo pateikti detalios informacijos. Galiausiai reiktų

įvertinti, struktūrizuotas (pateikti atsakymo variantai) ar nestruktūrizuotas (atviras klausimas) klausimas leis gauti detalesnę informaciją⁵⁸.

2.2. Kokybinio tyrimo metodologija

Kokybinio tyrimo metodas „reiškia tokį kokybinės analizės tyrimo ir jo rezultatų išraiškos pobūdį, kuriame pagrindinis akcentas daromas remiantis teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, logikos priemonėmis, jų kategorijų ir sąvokų aparatu, istoriniu palyginimu, individualaus stebėjimo, apklausos, intuicijos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių ir meninių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais“⁵⁹.

Interviu yra vienas iš populiariausių kokybinių duomenų rinkimo būdų. Šis metodas naudojamas siekiant gauti išsamesnę bei atvirą informaciją. Tai reiškia, kad interviu padeda įsigilinti į tyrimo dalyvių mintis, jų istorijas. Kokybinio interviu rezultatas: tyrimo dalyvio reikšmių ir patirčių turinys. Dėl šios priežasties interviu metu svarbu ištirti procesų veiksmų seką, jų reikšmę tyrimo dalyviams, kokie yra šių patirčių skirtumai bei panašumai⁶⁰. Siekiant tinkamai suplanuoti interviu reikėtų laikytis kokybinio interviu žingsnių (žr. 13 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Gaižauskaitė, Valavičienė (2016).

13 pav. Interviu tyrimo žingsniai

⁵⁸ Dikčius, *supra note*, 70.

⁵⁹ Tidikis, *supra note*, 68.

⁶⁰ Inga Gaižauskaitė, Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Vilnius, 2016), 14-16.

Interviu tyrimo pirmasis žingsnis yra sudaryti tyrimo planą. išsikelti tyrimo tikslą ir klausimus, nes jie yra sprendimų priėmimo pagrindas. Interviu tikslas turi atskleisti: kas bus tyrimo objektas? Ko tikimasi iš tyrimo objekto? Tyrimo klausimai turėtų būti tikslūs ir ne per platūs, kad į juos būtų įmanoma atsakyti. Antrasis žingsnis yra tyrimo planas. Šiame etape tikslingai atrenkami tyrimo dalyviai atsižvelgiant į jų patirtį, socialinį kontekstą. Be to, šiame žingsnyje pagrindžiamas interviu formos (žr. 4 lent.) pasirinkimas⁶¹.

4 lentelė. Interviu formos

Požymis	Interviu formos
Pagal pasirinktą metodologinę strategiją	Etnografinis interviu; naratyvinis interviu; žodinė istorija (angl. oral history); feministinis interviu; biografinis interviu ir (ar) gyvenimo istorija; psichosocialinis interviu ir kt.
Pagal interviu klausimyno struktūruotumą	– Struktūruotas kokybinis interviu (struktūruotas atvirų klausimų interviu) (angl. structured) – Iš dalies struktūruotas kokybinis interviu (interviu, vedamas pagal tam tikras gaires; kryptingasis interviu) (angl. semi-structured) – Nestrukūruotas kokybinis interviu (laisvas pokalbis; neformalus interviu) (angl. unstructured)
Pagal vieno interviu tyrimo dalyvių skaičių	– Individualus (giluminis) interviu – Porų interviu (diadų interviu; jungtinis interviu) (angl. joint interviewing; dyad interview) – Tikslinė grupės diskusija – Kitos grupės interviu (angl. group interview) formos
Pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį	– Tiesioginis interviu – Interviu, kai tyrėjas ir tyrimo dalyvis bendrauja naudodamiesi ryšio priemonėmis (nuotoliniai interviu, angl. remote interviewing). Tai interviu, atliekami telefonu arba pasitelkus interneto prieigą
Pagal tikslinės grupės savybes arba tyrimo paskirties specifiką	Ekspertų interviu; interviu su vaikais; interviu su kitos kultūros žmonėmis (tarpkultūrinis interviu) ir pan.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Gaižauskaitę, Valavičienę (2016).

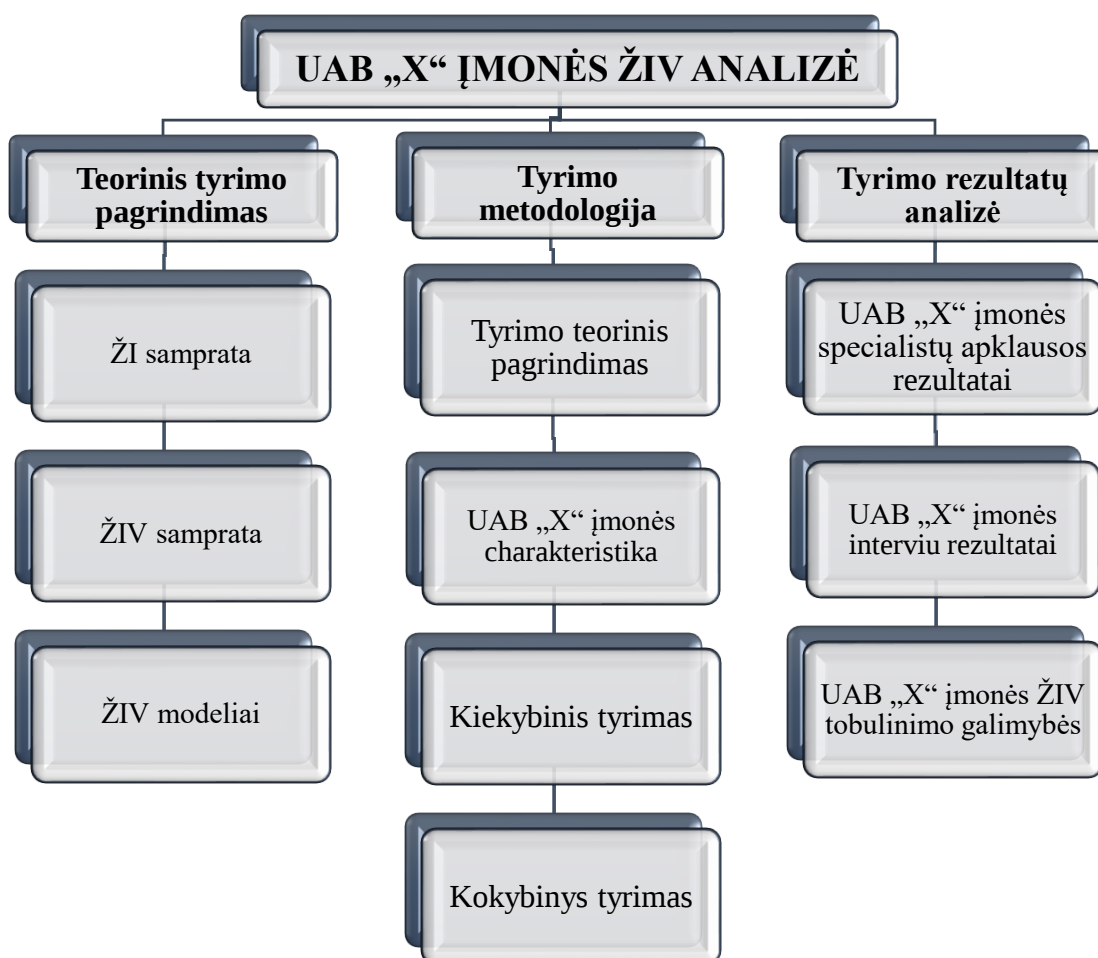
Kiekviena interviu forma veikia praktinius sprendimus vykdant tyrimą. Dėl šios priežasties tyrėjas turi tinkamai parinkti interviu formą, kad pasiektų geriausius tyrimo rezultatus. Antrajame interviu tyrimo žingsnyje svarbus etapas yra organizaciniai klausimai. Tai reiškia, kad tyrėjas turi tinkamai suplanuoti laiką bei pasiruošti priemonės, reikalingas imti interviu. Trečiajame interviu tyrimo žingsnyje tyrėjas renka duomenis. Kitas žingsnis susijęs su duomenų analize. Šiame etape interviu metu

⁶¹ Gaižauskaitė, Valavičienė, *supra note*, 74.

gauti duomenys yra susisteminti, analizuojami, interpretuojami, lyginami tarpusavyje, siekiant atsakyti į išsikeltus tyrimo klausimus. Penktasis interviu tyrimo žingsnis yra duomenų įvertinimas. Tyrimo metu svarbu detaliai aprašyti kiekvieną interviu etapą ir jo pagrįstumą bei atlikus tyrimo pakeitimus išsamiai aprašyti pokyčių priežastis. Paskutinis interviu tyrimo žingsnis yra tyrimo rezultatų rengimas bei pristatymas. Kokybinio tyrimo duomenys yra renkami raštu, o ne skaičiavimais. Atsižvelgiant į tai interviu rezultatai yra pateikiami schemomis, lentelėmis ir kitomis vaizdinėmis priemonėmis. Privaloma pateikti tyrimo dalyvių citatų, kuriomis įrodomi tyrėjo pateikti teiginiai ir išvados ⁶².

2.4. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizės etapai

UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizės loginėje scheme (žr. paveikslą) pateikti pagrindiniai tyrimo etapai, reikalingi išanalizuoti UAB „X“ įmonės ŽIV valdymą: teorinis tyrimo pagrindimas, tyrimo metodologija bei tyrimo rezultatų analizė.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

14 pav. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizės loginė schema

⁶² Gaižauskaitė, Valavičienė, supra note, 74.

Teorinis tyrimo pagrindimas buvo atliktas analizuojant skirtingus mokslinius šaltinius, kuriuose tirama ŽI ir ŽIV samprata bei ŽIV modeliai. Išanalizuota informacija buvo lyginama ir sisteminama.

Tyrimo metodologija susideda iš tyrimo teorinio pagrindimo, UAB „X“ įmonės veiklos charakteristikos, kiekybinio tyrimo – pusiau struktūrizuotos apklausos ir kokybinio tyrimo – interviu. Tyrimo metodologijos pagrindimas buvo atliktas remiantis moksliniais šaltiniais: jų analize, duomenų lyginimu, sisteminimu. UAB „X“ įmonės charakteristika atlikta analizuojant ir lyginant vidinius bendrovės duomenis. Statistinė įmonės veiklos analizė pateikta nuo įmonės įkūrimo 1996 m. arba nuo 2010 m. iki 2020 m. arba iki 2021 m. I ketv. Laikotarpio intervalai parinkti atsižvelgiant į UAB „X“ įmonės pateiktus duomenis. Kiekybinis tyrimas buvo atliktas pagal moksliniuose šaltiniuose pateiktą metodologiją. Pusiau struktūrizuotą anketinę apklausą sudarė 14 klausimų (žr. 1 priedą), kuriuos galima susisteminti pagal charakteristikas ir temas (žr. 5 lent.).

5 lentelė. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo kiekybinės analizės apklausos struktūra

Anketos klausimai	Klausimų charakteristika ir tema	Klausimo detalizacija
1-5	Demografiniai klausimai	Respondentų amžius, išsilavinimas, darbo pareigos, darbo stažas, darbo krūvis ir darbo grupės dydis.
6-7	Specialistų paieškos procesas	Informacija apie laisvas darbo vietas ir priežastis pretenduoti į laisvas pareigas UAB „X“ įmonėje.
8-11	Motyvacinės sistemos procesas	Svarbiausi motyvaciniai veiksniai UAB „X“ įmonės specialistams ir bendrovėje taikomos motyvacinės priemonės, veiksniai, demotyvuojantys UAB „X“ įmonės specialistus, ir demotyvacijos sprendimo būdai.
12	Specialistų įvertinimo procesas	UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo kokybė.
13	Kvalifikacijos kėlimo procesas	Svarbiausi kvalifikacijos kėlimo veiksniai UAB „X“ įmonėje.
14	ŽIV kokybė	UAB „X“ įmonės ŽIV įvertinimas iš specialistų perspektyvos.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Atlikti reprezentatyviems kiekybiniam tyrimams yra reikalinga tyrimo imtis, kuri buvo apskaičiuota pagal I. Paniotto imties skaičiavimo formulę⁶³:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}},$$

⁶³ Vytautas Kasiulevičius, Denapienė Giedrė, „Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje“ *Gerontologija*, 9, 3 (2008): 176–180.

kur:

n – imties dydis;

Δ – leidžiamas imties paklaidos dydis (– 5 proc., kai tikimybė - 0,95);

N – generalinis visumos dydis.

Pasinaudojus I. Paniotto imties skaičiavimo formule, UAB „X“ įmonės ŽIV kiekybinio tyrimo imtis gauta 89 respondentai, su 5 proc. Paklaida, kai bendrovės skyriuje dirba 115 specialistų. Parengus kiekybinio tyrimo apklausos anketą ji buvo patalpinta el. tyrimo apklausų internetinėje „Microsoft forms“ sistemoje. Kiekybinio tyrimo anketa buvo išsiųsta el. paštu 115 UAB „X“ įmonės specialistams. Tai reiškia, kad respondentams buvo išsiųsti laiškai su tyrimo tikslu, uždaviniais ir etikos principais bei apklausos klausimais. Nepaisant to, kad ne visi tiriamieji atsakė į apklausos klausimus, galima teigti, jog tyrimo patikimumo sąlyga yra įgyvendinta ir galutinis tiriamųjų skaičius viršija apskaičiuotą imtį. Tyrimas vykdytas 2021 metų spalio mėnesį.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas pagal moksliniuose šaltiniuose pateiktą metodologiją. Interviu sudarė 10 klausimų (žr. 2 priedą), kuriuos galima susisteminti pagal charakteristikas ir temas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo kokybinio interviu struktūra

Anketos klausimai	Klausimų charakteristika ir tema	Klausimo detalizacija
1	Specialistų noras įsidarbinti	Pagrindiniai veiksniai lemiantys specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje.
2-7	Motyvacinės sistemos procesas	Taikoma motyvacinė sistema UAB „X“ įmonėje, efektyviausi motyvaciniai veiksniai, motyvacinės sistemos vertinimas, priežastys lemiančios specialistų demotyvacijas.
8	Specialistų įvertinimo procesas	UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo tvarka, kokybė.
9	Kvalifikacijos kėlimo procesas	Kvalifikacijos kėlimo veiksniai UAB „X“ įmonėje.
10	ŽIV kokybė	UAB „X“ įmonės ŽIV įvertinimas iš ekspertų perspektyvos.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Kokybinio tyrimo imtis priklauso nuo tyrimo išsikelto tikslo ir esamų išteklių. Tai reiškia, kad tyrėjas turi įvertinti, ar apklaustų tiriamųjų skaičiaus užteks kokybiškai atsakyti į išsikeltus tyrimo klausimus bei padaryti logiškas ir nuoseklias tyrimo išvadas. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad interviu turėtų būti imami tol, kol tiriamieji pateikia naujos, nepasikartojančios informacijos. Kai su tyrimu susiję aspektai pradeda kartotis, interviu imti nėra tikslinga⁶⁴. Atliekant UAB „X“ įmonės ŽIV

⁶⁴ Gaižauskaitė, Valavičienė, *supra note*, 74: 39-41.

kokybinį tyrimą pastebėta, kad apklausus 7 tiriamuosius gaunami pasikartojantys su tyrimu susiję aspektai. Dėl šios priežasties UAB „X“ įmonės ŽIV kokybinio tyrimo metu buvo paimti 9 interviu. Interviu klausimai tiriamiesiems buvo pateikti el. būdu. Tai reiškia, kad tiriamiesiems buvo išsiųsti laišškai su tyrimo tikslu, uždaviniais ir etikos principais bei interviu klausimais. Tyrimas buvo vykdytas 2021 m. spalio mėnesį.

2.3. Tyrimo etika

Kiekvienas tyrimas turėtų būti paremtas moralės normomis. Tyrėjų yra reikalaujama būti atsakingais už gautos informacijos objektyvumą, tyrimo rezultatų naudojimą bei interpretavimą. Tyrimas atliktas nesilaikant etikos principų, paviršutiniškai pateiktos išvados, duomenų falsifikavimas bei koregavimas ne tik atskleidžia nedorą tyrėjo elgesį, bet taip pat suteikia klaidingą informaciją visuomenei bei trukdo tolimesnių tyrimų atlikimą⁶⁵.

UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių analizė atlikta laikantis kokybinio ir kiekybinio tyrimo etikos principų ir normų:

- Vadovaujantis humaniškumo ir demokratiškumo principais;
- Tyrimai neturi neigiamos įtakos visuomenei ir aplinkai;
- Tyrimai atliekami nežeminant asmens, jo teisių bei orumo;
- Tyrimai atliekami savanoriškumo principu;
- Tyrimo metu surinkti duomenys apie asmenis yra anonimiški;
- Tyrimo rezultatai skelbiami objektyvūs;
- Tyrimo metu laikomasi tarptautinių ir nacionalinių autorinių teisių įstatymų;
- Tyrimo metu išvados parengtos sąžiningai ir atsakingai.⁶⁶

UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo metu visų tiriamųjų konfidencialumas buvo užtikrintas: respondentams nereikėjo anketose nurodyti konfidencialios informacijos (vardo, pavardės, kt.), kuri galėtų identifikuoti jų tapatybes, interviu metu tiriamiesiems suteikti kodai: E-ekspertas, o numeris suteiktas pagal išsidėstymą tyrimo analizės eilėje. Visi tiriamieji tyrimuose dalyvavo savanoriškai bei dalyvavimą galėjo nutraukti bet kuriuo metu. Taip pat tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais.

Apibendrinant galima teigti, kad vertinant UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą pasirinkti du tyrimo metodai: kiekybinis tyrimas – pusiau struktūrizuota anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Kiekybinis tyrimas pasirinktas išanalizuoti UAB „X“ įmonės specialistų

⁶⁵ Tidikis, *supra* note, 68: 597.

⁶⁶ *Ibid*, 597-605.

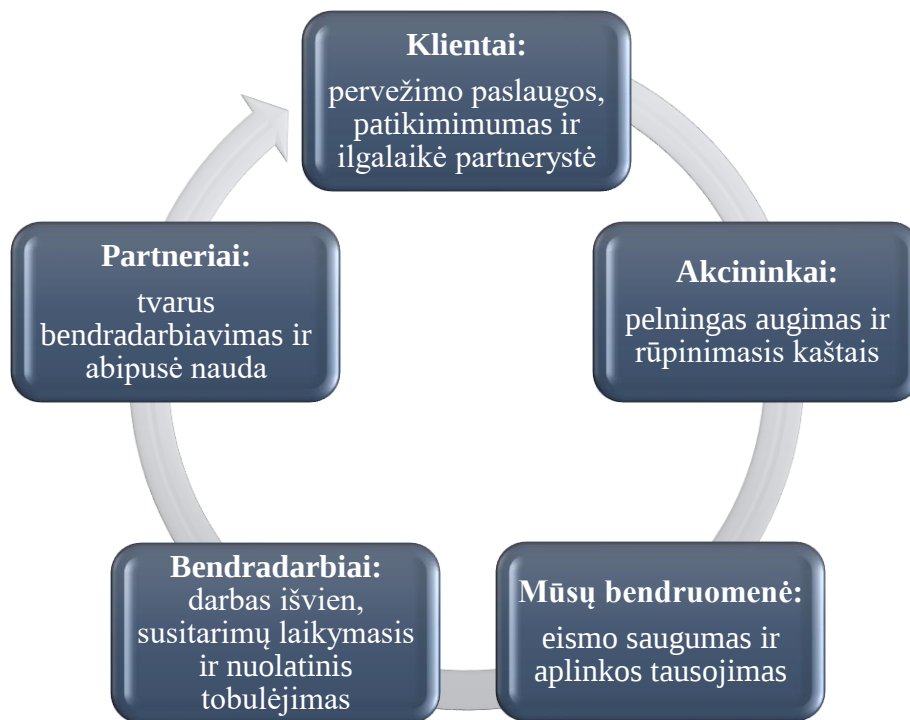
požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad anketinė apklausa yra vienas iš geriausių metodų ištirti bendruomenės požiūrį į tam tikrus aspektus. Anketa tai yra klausimų sąrašas, kurio pagalba gaunama respondentų nuomonė. Siekiant parengti tinkamą anketą mokslinėje literatūroje yra pateikti anketos planavimo etapai, kurie padeda išvengti apklausos sudarymo klaidų. Norint atlikti reprezentatyvų kiekybinį tyrimą pasirinkta naudotis I. Paniotto imties skaičiavimo formule. Kokybinis tyrimas pasirinktas išanalizuoti UAB „X“ įmonės ekspertų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad interviu yra vienas iš dažniausiai naudojamų informacijos rinkimo metodų. Interviu tikslas yra įsigilinti į tiriamųjų mintis ir jų istorijas. Siekiant tinkamai pasiruošti interviu mokslinėje literatūroje yra nurodyti kokybinio interviu žingsniai. Kokybinio tyrimo tiriamųjų skaičius pasirinktas atsižvelgiant į pateiktą nepasikartojančią informaciją. Analizuojant UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą anketinė apklausa ir ekspertų interviu yra vienas kitą papildantys tyrimai, kurie leis įvertinti visapusiškai UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą. Atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimą yra laikomasi tyrimo etikos.

3. UAB „X“ ĮMONĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ANALIZĖ

3.1. UAB „X“ įmonės veiklos charakteristika

UAB „X“ įmonė logistikos veiklą vysto nuo 1996 m. ir šiuo metu yra didžiausia nuosavą transporto priemonių parką (toliau TPP) turinti bendrovė Europoje. Pagrindiniai UAB „X“ įmonės klientai yra Europos ir NVS šalys: Rusija, P. Azija, R. ir V. Europa bei Skandinavijos šalys. UAB „X“ įmonė ir jos seserinės įmonės vykdo tarptautinius pervežimus, valdo sandėlių logistikos tinklą, vykdo naudotos technikos pardavimus, nuomoja transporto priemones, prekiauja nekilnojamu turtu.

UAB „X“ įmonės vizija yra „tapti pirmąja Europos kompanija, turinčia nuosavą 10 000 vilkikų parką.“ UAB „X“ įmonės strategijai yra svarbus „mums rūpi“ požiūris: klientai, vežėjai, darbuotojai, akcininkai yra įmonės misijos dalis, jie įprasmina bendrovės veiklą (žr. 15 paveikslą).



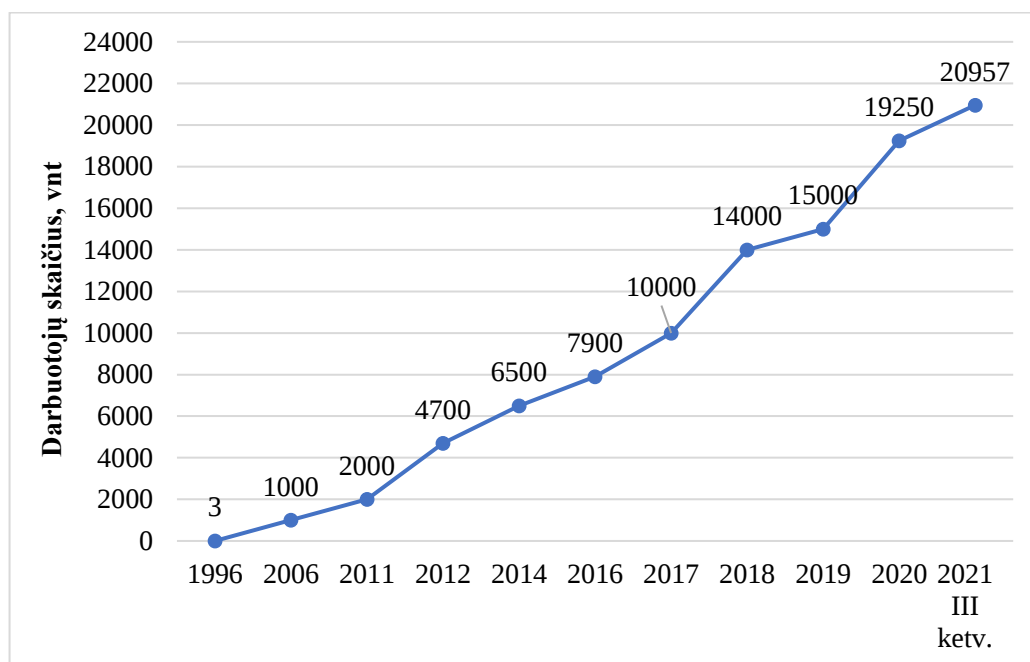
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

15 pav. UAB „X“ įmonės misija

UAB „X“ įmonės vertybės yra „kurk, veik, pirmauk“. Vertybė „kurk“ yra bendrovės siekis tobulėti visose veiklos srityse, įdiegti kuo daugiau naujovių ir efektyvinti procesų valdymą. Vertybė „veik“ susijusi su UAB „X“ įmonės investicijomis į naujas technologijas ir vadybos modernizavimą. Vertybė „pirmauk“ pabrėžia UAB „X“ įmonės lankstumą ir siekį skirti dėmesį visiems klientams bei atsakomybę už aplinką ir bendruomenę.

UAB „X“ įmonė vykdydama veiklą sukūrė daug darbo vietų ir nuolatos didina darbuotojų skaičių. 1996 m., kai pradėjo vystyti logistikos veiklą, UAB „X“ įmonėje dirbo tik 3 darbuotojai, o 2021

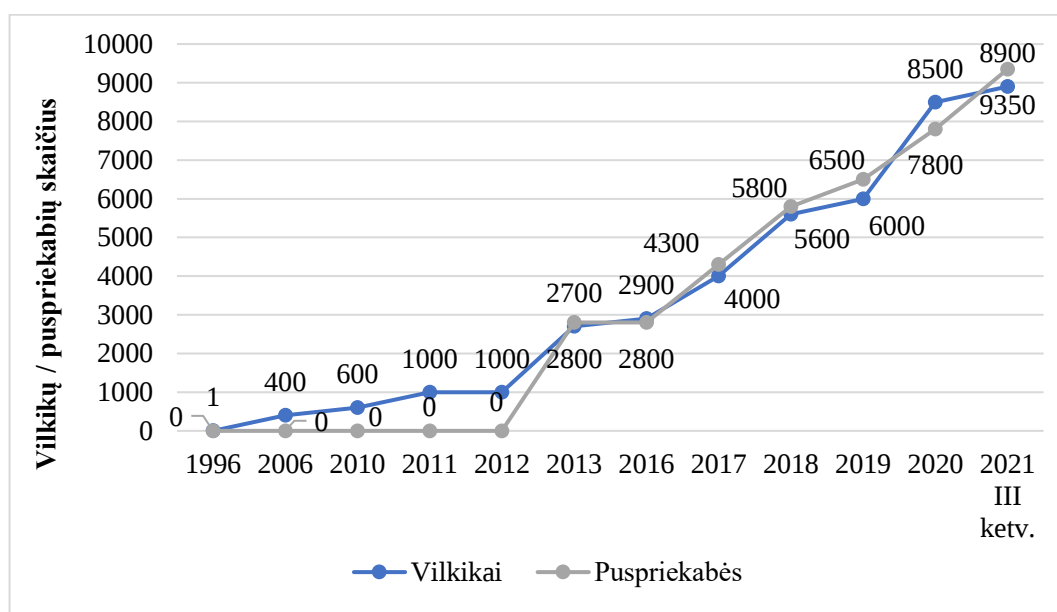
m. III ketvirčio duomenimis įmonėje yra įdarbinti 20 957 darbuotojai bei iki 2025 m. ruošia dar apie 13 000 naujų darbo vietų (žr. 16 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

16 pav. UAB „X“ įmonės darbuotojų skaičius 1996-2021 m. III ketv.

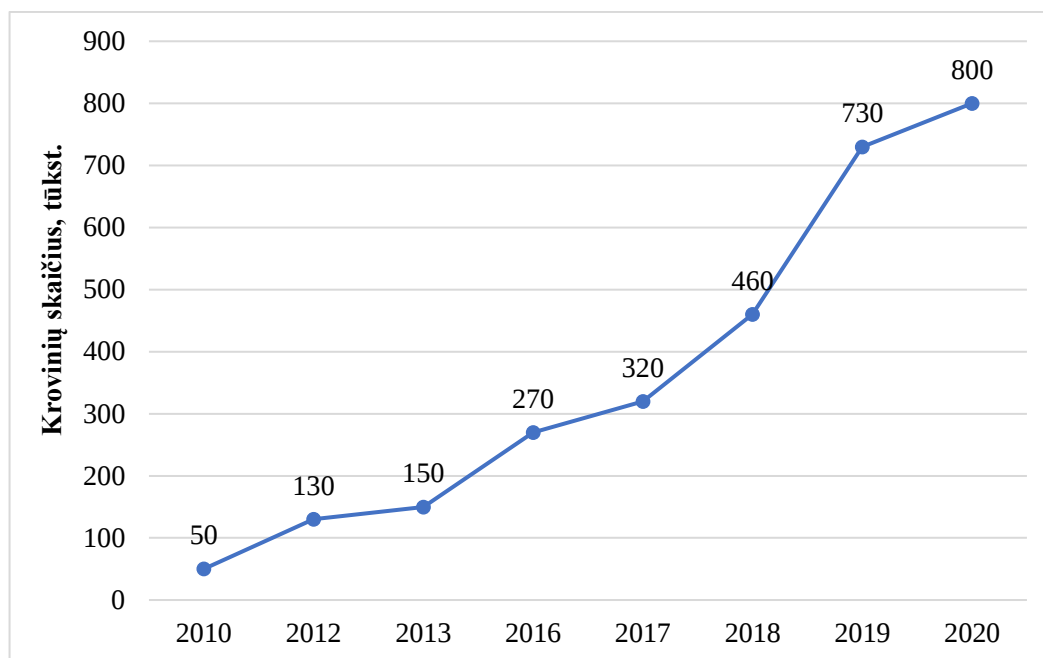
UAB „X“ įmonė 1996 m. veiklą vystyti pradėjo turėdama tik vieną vilkiką, o pirmąsias puspriekabes įsigijo tik 2012 m. ir jų turėjo 2 800 vienetų. 2021 m. III ketv. duomenimis bendrovė yra diversifikavusi veiklą per Europą ir valdo nuosavą transporto priemonių parką su 8 900 vilkikų ir 9 350 puspriekabių (žr. 17 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

17 pav. UAB „X“ įmonės autoparkas 1996-2021 m. III ketv.

UAB „X“ įmonė teikia krovinių pervežimo paslaugas tiek mažesnėms įmonėms, tiek didesnėms, kurių metinis krovinių pervežimo skaičius gali viršyti net dešimtis tūkstančių pervežimų. Ypatingas krovinių pervežimo skaičiaus augimas pastebėtas 2019-2020 m., dėl pasiteisinusios verslo strategijos, dėl išaugusio klientų pasitikėjimo ir dėl plečiamo automobilio parko (žr. 18 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

18 pav. UAB „X“ įmonės metinis pervežtų krovinių skaičius 2010-2020 m.

UAB „X“ įmonė yra išskirstyta į tris departamentus pagal aptarnaujamas teritorijas: Europos, Skandinavijos ir NVS (Rusijos). Departamentai yra suskirstyti į transporto, administracijos, personalo, finansų ir informacinių technologijų padalinius, o šie į grupes atsižvelgiant į aptarnaujamų klientų specifiką (farmacija, maistas, greitai gendantys produktai, pavojingos medžiagos, būtinės prekės ir kt.). UAB „X“ įmonėje vadovaujama pagal hierarchinius principus: žemesnio rango vadovai privalo atsiskaityti aukštesnio lygio vadovams.

UAB „X“ įmonėje žmoniškuosius išteklius valdo darbo teisės ir personalo administravimo skyrius, žmonių ir organizacijos kultūros strategijos partnerės, talentų pritraukimo skyrius.

Darbo teisės ir personalo administravimo skyrius yra atsakingas už teisės aktų projektus ir kitus dokumentus personalo valdymo klausimais (įsakymai, atostogų ir komandiruočių klausimai, darbuotojų priėmimas į pareigas ir atleidimas), nagrinėja specialistų pateiktus prašymus, pareiškimus, skundus, rengia jiems atsakymus ir teikia derinti atsakingiems asmenims, rengia darbo laiko apskaitos žiniaraščius. 2021 m. UAB „X“ įmonėje darbo teisės ir personalo administravimo skyriuje dirba 8 žmonės.

Žmonių ir organizacijos kultūros strategijos partnerės yra atsakingos už UAB „X“ įmonės ŽI strategijos formavimą ir įgyvendinimą, personalo valdymo priemonių ir procedūrų įgyvendinimą bendrovėje, kuria ir įgyvendina UAB „X“ įmonės kultūrą, rengia, tobulina ir įgyvendina ŽI strategiją,

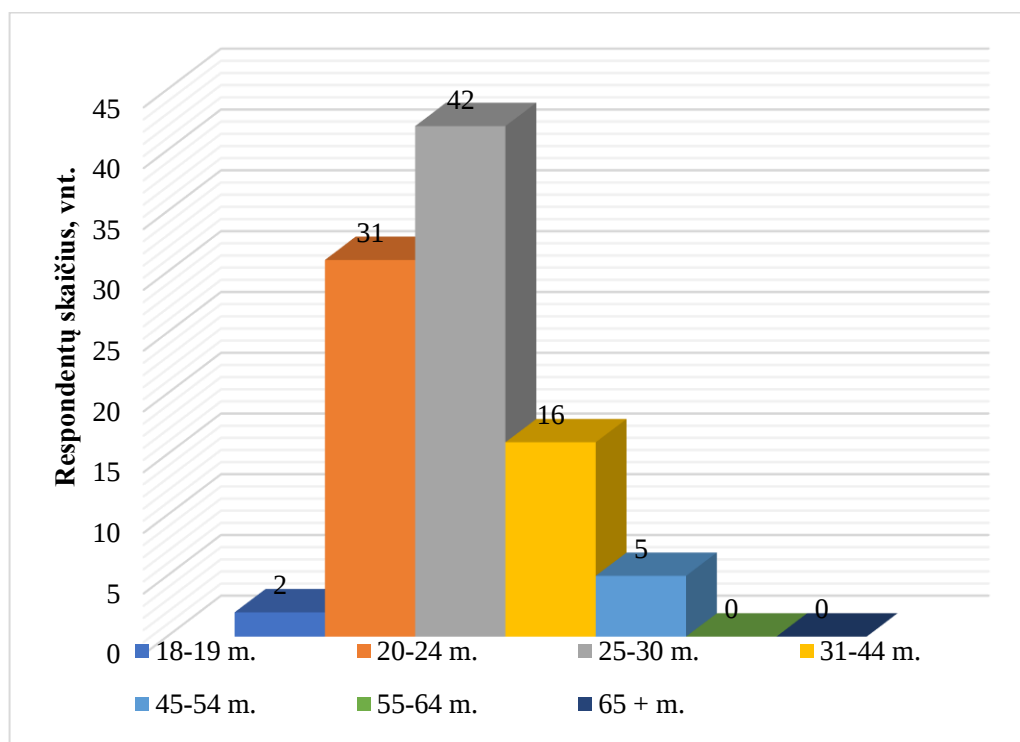
rengia ŽI strategijos įgyvendinimo planus, teikia siūlymus dėl ŽI poreikio ir efektyvaus jų panaudojimo įgyvendinat UAB „X“ įmonės tikslus, organizuoja personalo kvalifikacijos kėlimo kursus, įmonės šventes bei atlieka įvairias analizes, susijusias su ŽI (motyvacija, darbo kokybė, santykiais su kolegomis, kt.). 2021 m. UAB „X“ įmonėje žmonių ir organizacijos kultūros strategijos partnerių yra 12.

Talentų pritraukimo skyrius yra atsakingas už darbuotojų paiešką ir atranką, vadovų konsultavimą specialistų paieškos klausimais, jo pareiga - filtruoti aktyvius kandidatus ir pritraukti pasyviuosius talentus, siūlyti inovatyvius ir atraktyvius specialistų paieškos būdus, darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimą. 2021 m. UAB „X“ įmonėje talentų pritraukimo skyriuje dirba 16 specialistų.

3.2. UAB „X“ įmonės specialistų apklausos rezultatų analizė

3.2.1. Apklausos respondentų charakteristika

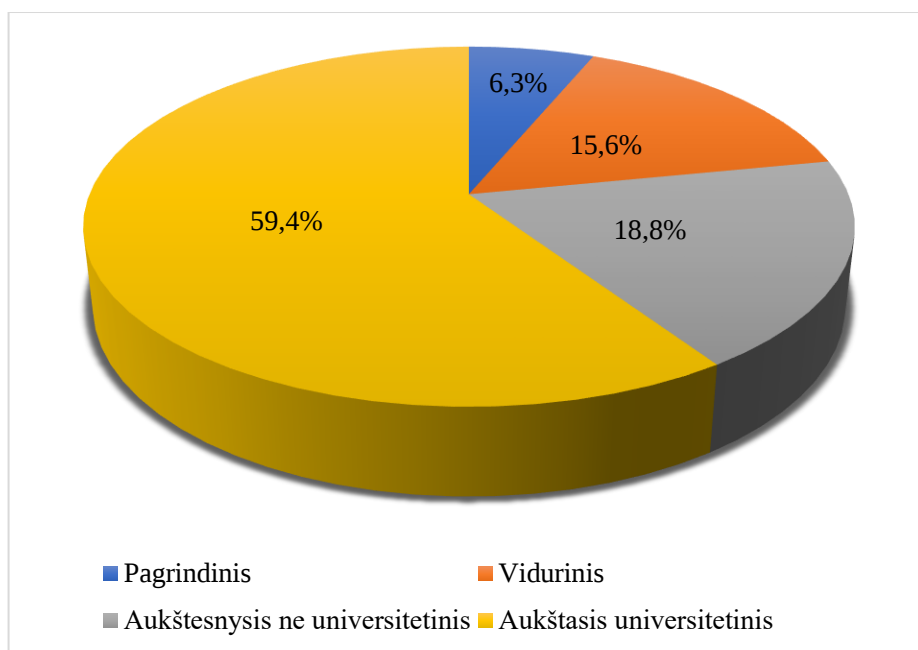
UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo apklausoje dalyvavo 96 respondentai – UAB „X“ įmonės specialistai. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus nustatyta, kad didžioji dalis respondentų yra 25-30 m. amžiaus, tai sudaro 43,8 proc. visų apklaustųjų. 20-24 m. amžiaus respondentų apklausoje dalyvavo 32,3 proc. visų apklaustųjų. Vyresni kaip 55 m. amžiaus respondentai apklausoje nedalyvavo. Atsižvelgiant į respondentų amžių galima daryti prielaidą, kad UAB „X“ įmonėje didžioji dalis specialistų yra iki 44 m. (žr. 19 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

19 pav. Respondentų amžius

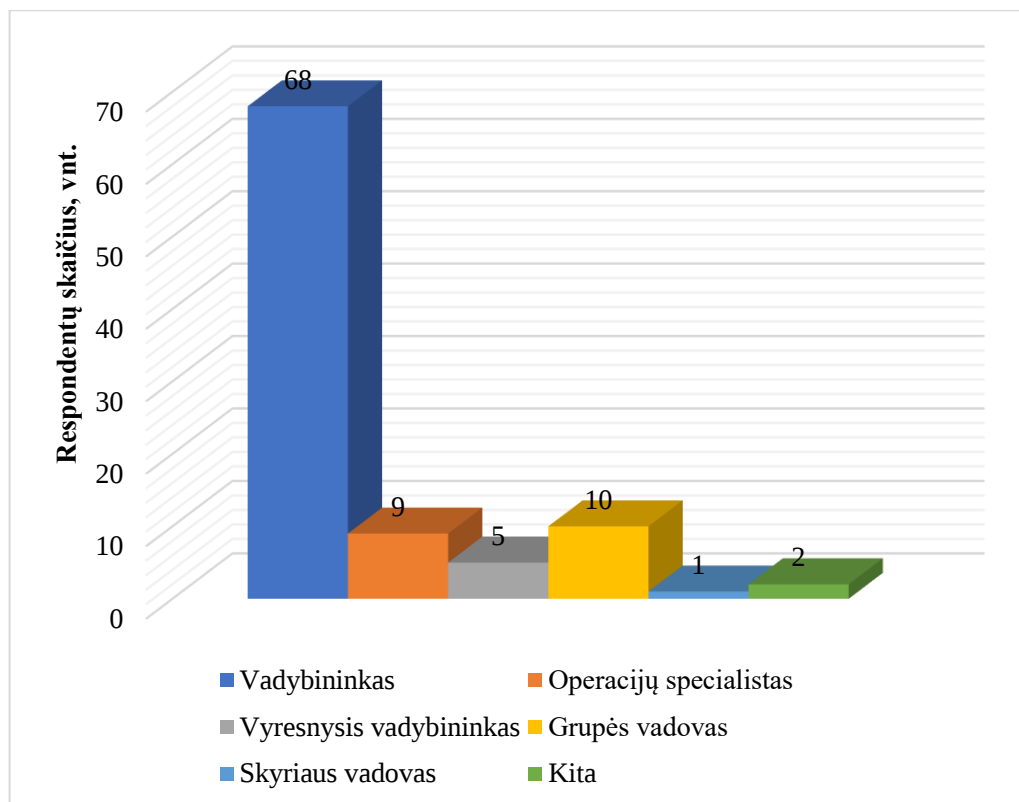
Antruoju apklausos klausimu buvo siekta išsiaiškinti respondentų išsilavinimo lygį. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo apklausoje nustatyta, kad didžioji dalis respondentų, tai yra 57 tiriamieji, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 18 tiriamųjų. Ir tik 15 tiriamųjų turi vidurinį išsilavinimą, kas sudaro 15,6 proc. visų tiriamųjų. Šis rezultatas parodo, kad įmonėje dirba išsilavinę ir kvalifikuoti specialistai, kurie geba pasiekti įmonės tikslus ir išlaikyti įmonę konkurencingą rinkoje. Respondentai, kurie teigė turintys tik pagrindinį išsilavinimą, pateikė klaidingus duomenis. UAB „X“ įmonės vidiniuose personalo nuostatuose yra reikalavimas, kad visi bendrovėje dirbantys specialistai turėtų bent vidurinį išsilavinimą. Tai reiškia, kad 6 respondentai pateikė klaidingus duomenis apie save (žr. 20 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

20 pav. Respondentų išsilavinimas (proc.)

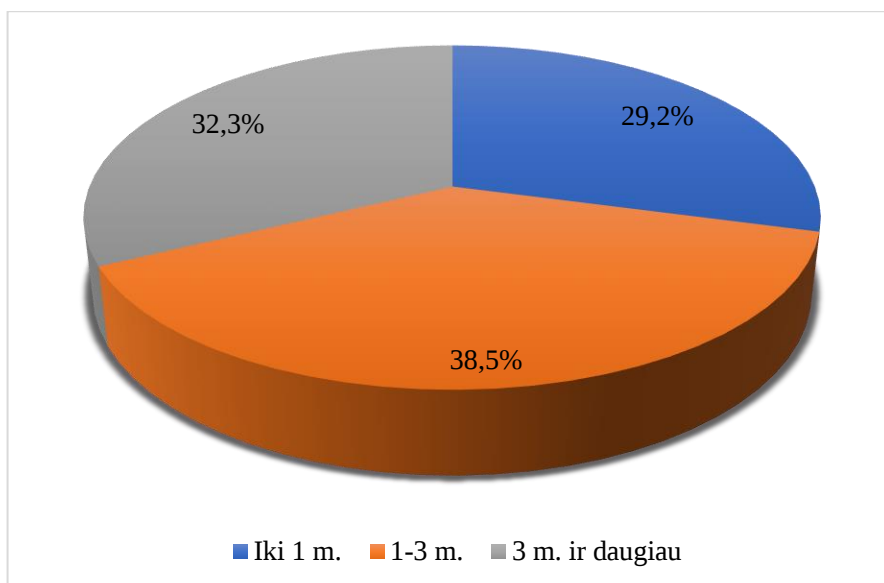
Didžiosios dalies (70,8 proc.) respondentų užimamos pareigos yra UAB „X“ įmonės vadybininkai. Mažiausiai respondentų užima skyriaus vadovo pareigas (1,0 proc.) ir vyresniojo vadybininko pareigas (5,2 proc.). Departamento vadovo pareigas užimančių respondentų nebuvo. 2,1 proc. tiriamųjų apklausoje nurodė kitas pareigas (žr. 21 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

21 pav. Respondentų užimamos pareigos

Didžioji dalis, 37 respondentai, atsakė, kad UAB „X“ įmonėje dirba 1-3 m., 28 respondentai bendrovėje dirba daugiau kaip 3 metus ir 28 respondantai dirba pirmuosius metus įmonėje (žr. 22 paveikslą). Apklausos rezultatai parodo, kad UAB „X“ įmonės skyriuose gana proporcingai dirba tiek nauji darbuotojai, tiek senesni.

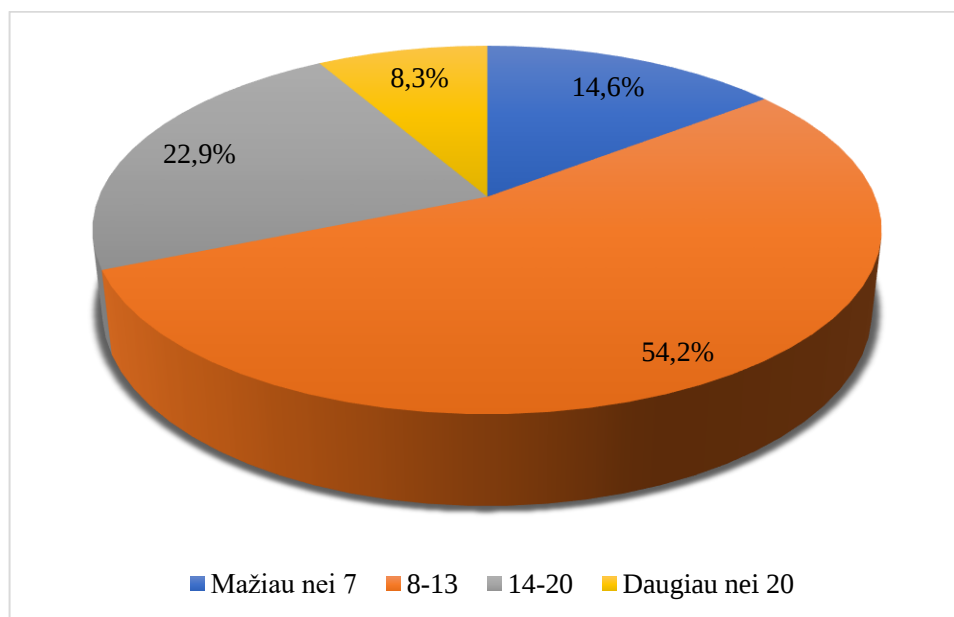


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

22 pav. Respondentų darbo stažas UAB „X“ įmonėje (proc.)

UAB „X“ įmonėje specialistai dirba suskirstyti į grupes pagal atliekamas pareigas. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, daugiausiai specialistų (54,2 proc.) dirba 8-13 žmonių grupėse, 22

respondentai (22,9 proc.) atsakė, kad dirba 14-22 specialistų grupėje, 14,6 proc. respondentų atsakė, kad dirba mažesnėse nei 7 specialistų grupėje ir 8 respondentai (8,3 proc.) teigė, kad dirba didesnėje nei 20 specialistų grupėje (žr. 23 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

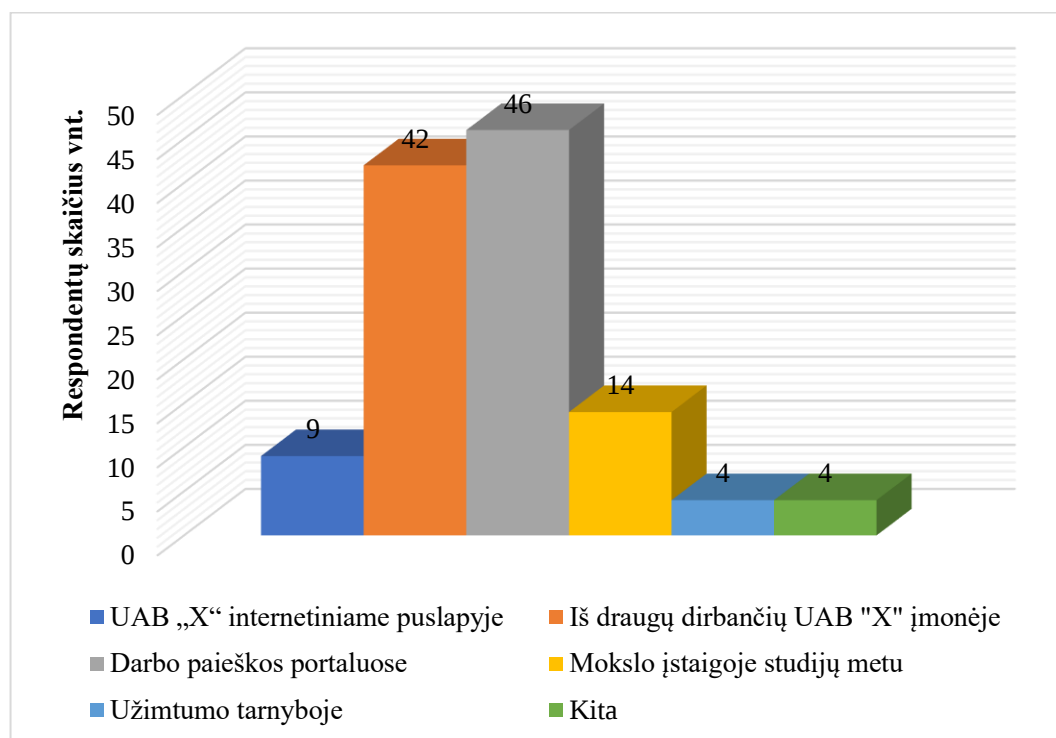
23 pav. Specialistų skaičius grupėse (proc.)

Išanalizavus UAB „X“ įmonės ŽIV vertinimo apklausos rezultatus nustatyta, kad daugiausiai dalyvavo respondentų, kurių amžius yra 25-30 m., o vyresni kaip 55 m. tiriamieji apklausoje nedalyvavo. Daugiau kaip pusė respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir tik 16,0 proc. visų respondentų vidurinį išsilavinimą. Apklausoje daugiausiai dalyvavo respondentai, kurių pareigos yra vadybininkas. Gana tolygiai išsidalino tiriamųjų darbo stažas UAB „X“ įmonėje: 38,5 proc. apklaustųjų teigė, kad dirba bendrovėje 1-3 m., 32,3 proc. – 3 m. ir daugiau bei 29,2 proc. atsakė, kad UAB „X“ įmonėje dirba iki metų. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, daugiausiai respondentų dirba 8-13 specialistų grupėse ir tik 8,3 proc. didesnėse nei 20 žmonių grupėse. UAB „X“ įmonė laikosi nuostatų, kad nedidelės grupės, kurias sudaro 8-13 specialistų ir vienas grupės vadovas, yra efektyviausios. Dėl šios priežasties, kiekviena grupė tikslingai dirba su skirtingais krovinių tipais.

3.2.2. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo procesų vertinimas

Apklausos metu tiriamųjų buvo klausta, koku būdu jie sužinojo apie laisvas pareigas UAB „X“ įmonėje, šiame klausime buvo galimybė rinktis kelis atsakymo variantus. Šio klausimo tikslas išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai būdai naujų specialistų verbavimui. Beveik pusė (47,9 proc.) respondentų nurodė, kad apie laisvas UAB „X“ įmonės darbo vietas sužinojo darbo paieškos portaluose bei 43,8 proc. respondentų – iš draugų ir artimųjų, dirbančių UAB „X“ įmonėje. Mažiau populiarūs

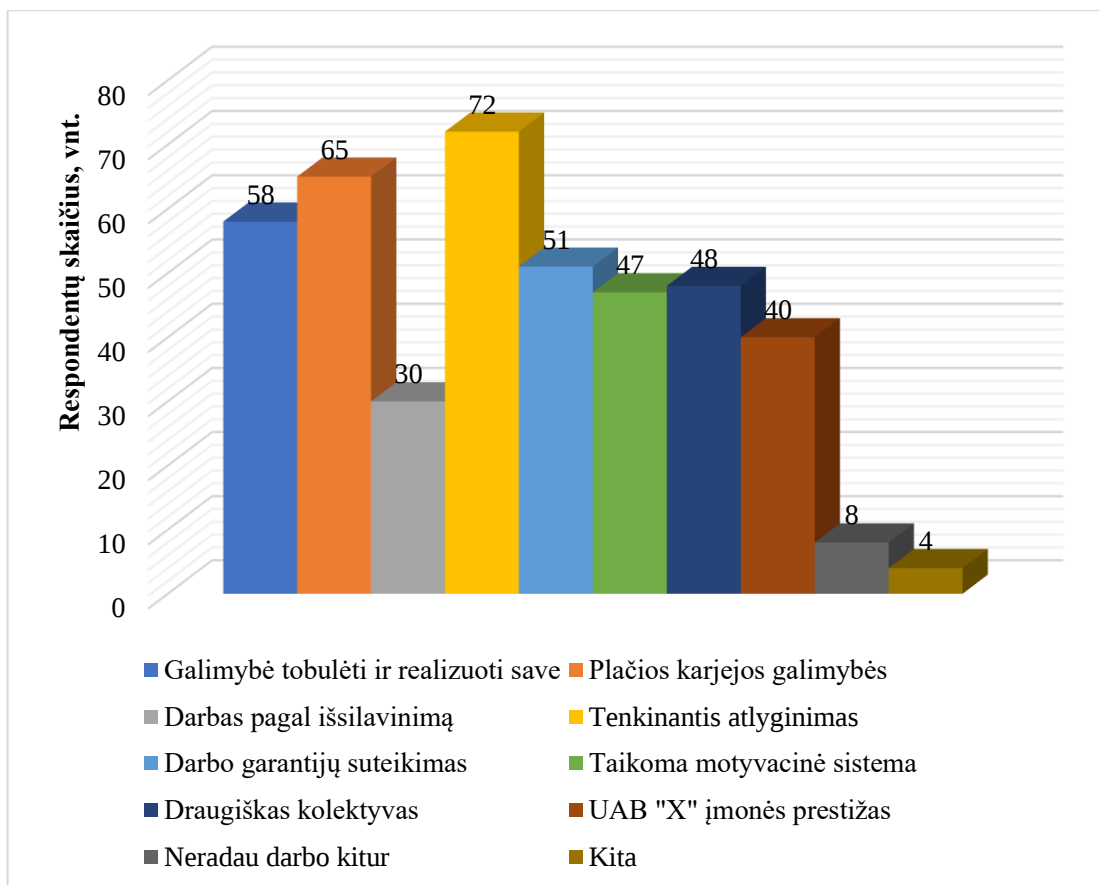
būdai sužinoti apie laisvas darbo vietas bendrovėje yra įmonės pristatymai mokslo įstaigose, UAB „X“ įmonės internetiniame puslapyje ir užimtumo tarnyboje (žr. 24 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

24 pav. Pagrindiniai informaciniai šaltiniai dėl laisvų darbo vietų UAB „X“ įmonėje

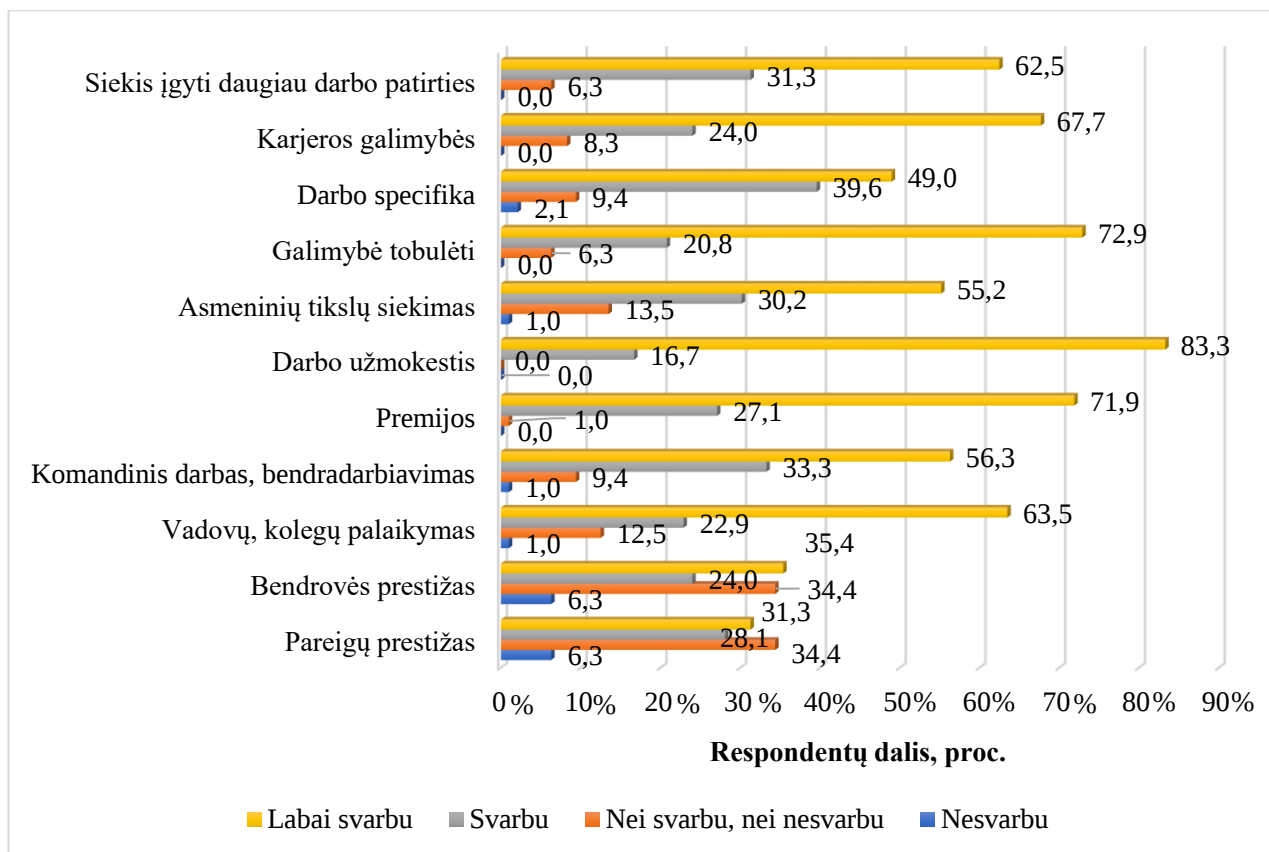
Siekiant nustatyti pagrindinius motyvus, kurie lemia specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje, buvo respondentų klausta: kokie svarbiausi veiksniai lėmė Jūsų pasirinkimą dirbti UAB „X“ įmonėje? Atsakant į šį klausimą galima buvo rinktis kelis atsakymo variantus. Svarbiausiu veiksnium, motyvuojančiu įsidarbinti UAB „X“ įmonėje, 75,0 proc. tiriamųjų nurodė tenkinantį atlyginimą, 67,7 proc. – karjeros galimybes, 60,4 proc. respondentų – galimybę tobulėti ir realizuoti save ir 53,1 proc. respondentų nurodė darbo garantijų suteikimą kaip vieną pagrindinių veiksnių, motyvuojančių įsidarbinti UAB „X“ įmonėje. Kaip svarbūs veiksniai buvo nurodyti: draugiškas kolektyvas (50,0 proc.), įmonėje taikoma motyvacinė sistema (49,0 proc.), UAB „X“ įmonės prestižas (41,7 proc.) ir darbas pagal išsilavinimą (31,3 proc.). Mažiau svarbūs veiksniai lėmę įsidarbinimą UAB „X“ įmonėje yra negebėjimas susirasti darbo kitur (8,3 proc.) ir 4,2 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir motyvuojantį veiksnį pateikė kaip norą išmėginti save kitoje srityje (žr. 25 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

25 pav. Veiksniai motyvuojantis įsidarbinti UAB „X“ įmonėje

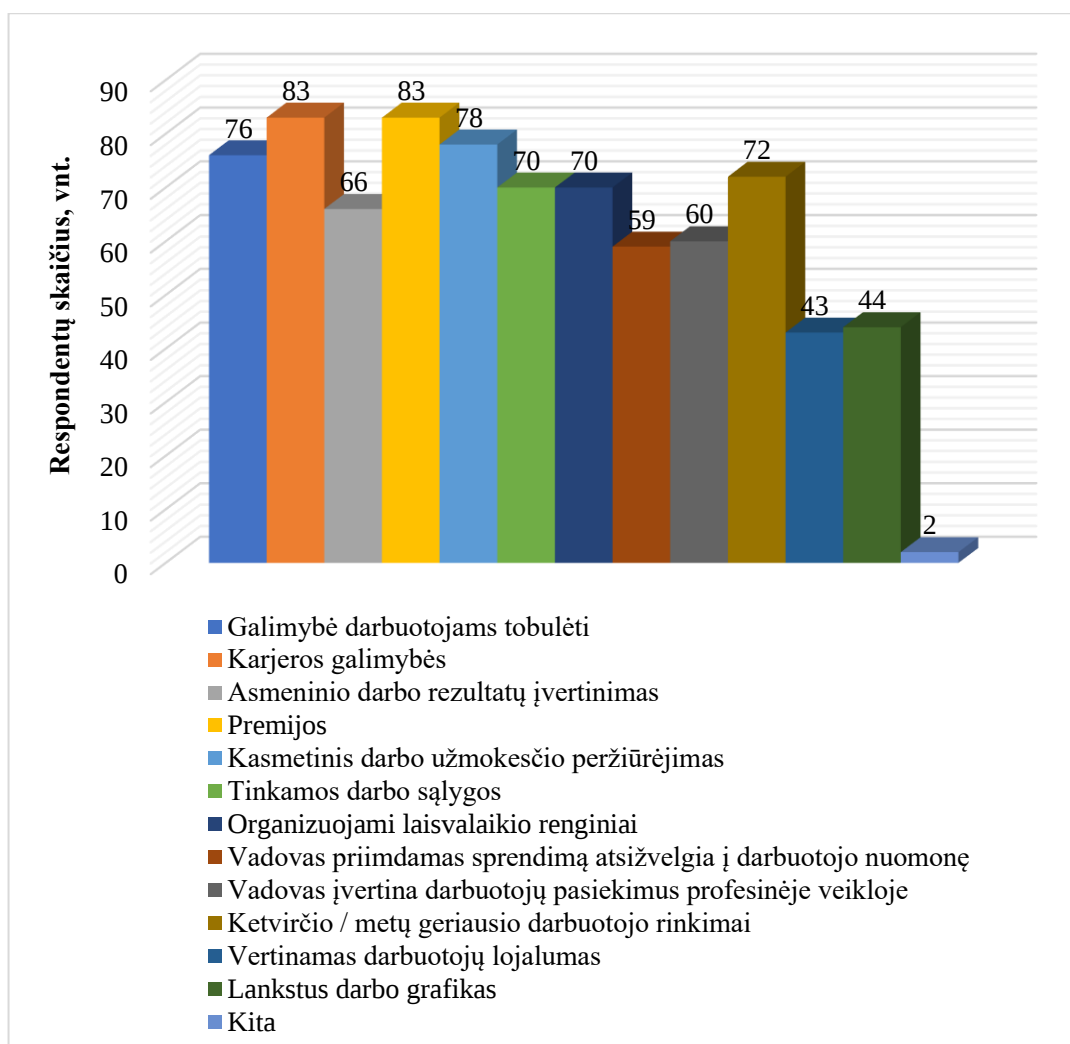
Kitas apklausos klausimas buvo skirtas išanalizuoti UAB „X“ įmonės specialistus labiausiai motyvuojančius veiksnius, siekiant geriausių rezultatų darbe. Tiriamieji šiame klausime turėjo kiekvieną pateiktą teiginį įvertinti „labai svarbu“ – „nesvarbu“. Šis klausimas atskleidžia, kokios motyvacinės priemonės yra tinkamiausios UAB „X“ įmonės specialistams, siekiant efektyvinti bendrovės veiklą ir ugdyti darbuotojų lojalumą. Išanalizavus šio klausimo rezultatus paaiškėjo, kad respondentams svarbiausias motyvacinis veiksnys yra darbo užmokestis (83,3 proc.). Galimybė tobulėti (72,9 proc.) ir premijos didžiąjai daliai tiriamųjų (71,9 proc.) taip pat yra labai svarbus motyvacijos veiksnys. Respondentai pateikė kaip nesvarbius motyvacinius veiksnius: bendrovės prestižą (6,3 proc.), pareigų prestižą (6,3 proc.), darbo specifiką (2,1 proc.), asmeninių tikslų siekimą (1,0 proc.), komandinį darbą ir bendradarbiavimą (1,0 proc.) bei vadovų ir kolegų palaikymas (1,0 proc.) buvo nurodytas kaip nesvarbus motyvacijos veiksnys (žr. 26 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

26 pav. Motyvuojantys veiksniai siekiant efektyvių darbo rezultatų (proc.)

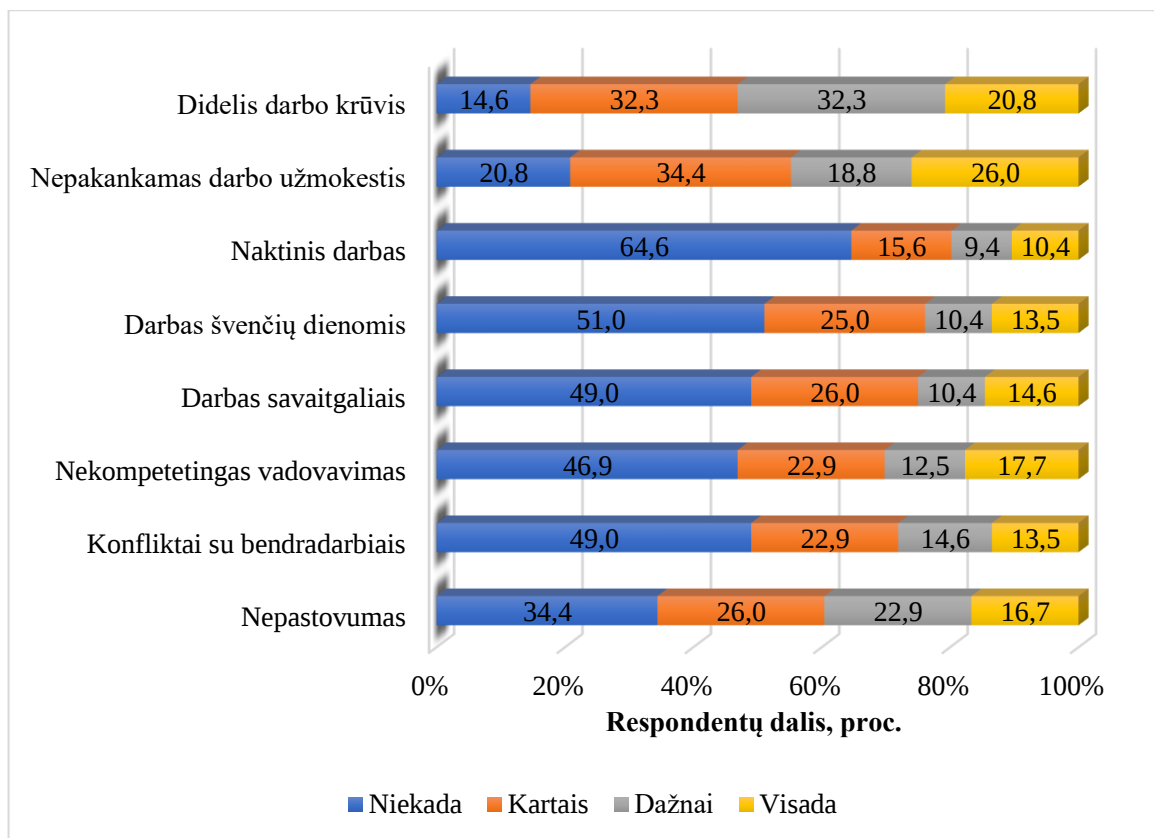
Siekiant nustatyti UAB „X“ įmonėje taikomas motyvacijos priemones apklausos dalyvių buvo klausta: kokios darbuotojų motyvacijos priemonės yra taikomos UAB „X“ įmonėje? Šiame klausime respondentai galėjo rinktis kelis atsakymų variantus. Šio klausimo tikslas išanalizuoti UAB „X“ įmonėje taikomas motyvacijos priemones. Bendrovė motyvuodama specialistus taiko tiek materialias, tiek nematerialias motyvacines priemones. Didžioji dalis respondentų (86,5 proc.) pažymėjo, kad įmonėje darbuotojai motyvuojami karjeros galimybėmis ir mokamomis premijomis. Mažiau respondentų pasirinko motyvacines priemones, tokias kaip lankstus darbo grafikas (45,8 proc.), specialistų lojalumo vertinimas (44,8 proc.) ir 2,1 proc. respondentų teigė, kad yra ir kitos motyvavimo priemonės įmonėje: galimybė dirbti nuotoliniu būdu (žr. 27 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

27 pav. UAB „X“ įmonėje taikomi motyvuojantys veiksniai siekiant efektyvių darbo rezultatų

Organizacijos, siekiančios efektyviai valdyti ŽI, turi analizuoti, kokie veiksniai demotyvuoja darbuotojus. Dėl šios priežasties kitu klausimu tiriamųjų klausta – kokie UAB „X“ įmonės veiksniai demotyvuoja Jus gerai atlikti savo darbą? Respondentai šiame klausime turėjo kiekvieną pateiktą teiginį įvertinti „visada – niekada“ (žr. 28 paveikslą).

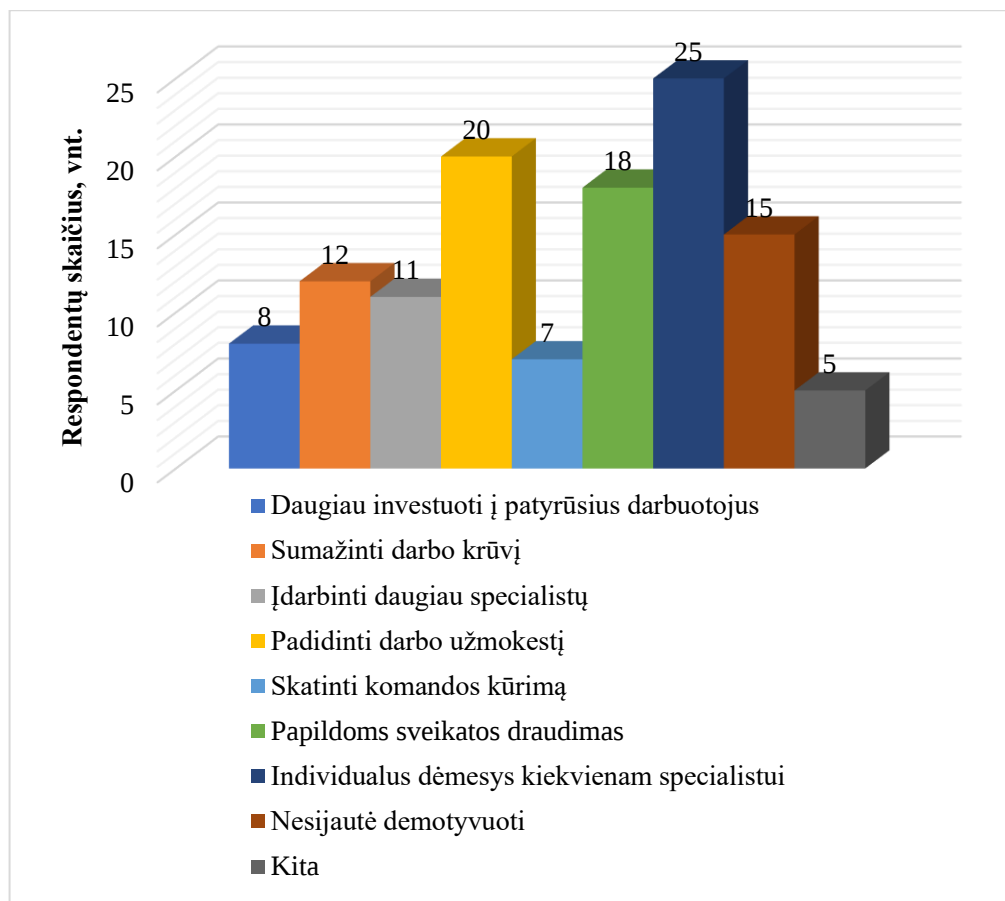


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

28 pav. Veiksniai demotyvuojantys specialistus (proc.)

Daugiausiai respondentų teigia, kad jų efektyvumą darbe mažina nepakankamas darbo užmokestis (26,0 proc.), didelis darbo krūvis (20,8 proc.) ir nepastovumas darbo aplinkoje (16,7 proc.). Naktinis darbas (64,6 proc.), darbas švenčių dienomis (51,0 proc.), darbas savaitgaliais (49,0 proc.), konfliktai su bendradarbiais (49,0 proc.) ir nekompetentingas vadovavimas (46,9 proc.) nesumažina darbuotojų motyvacijos dirbti produktyviai. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, galima daryti prielaidą, kad UAB „X“ įmonės specialistų efektyvumą dažniausiai mažina veiksniai: nepakankamas darbo užmokestis, didelis darbo krūvis ir nepastovumas darbe. Šie veiksniai lemia darbo produktyvumą nepriklausomai nuo užimamų pareigų.

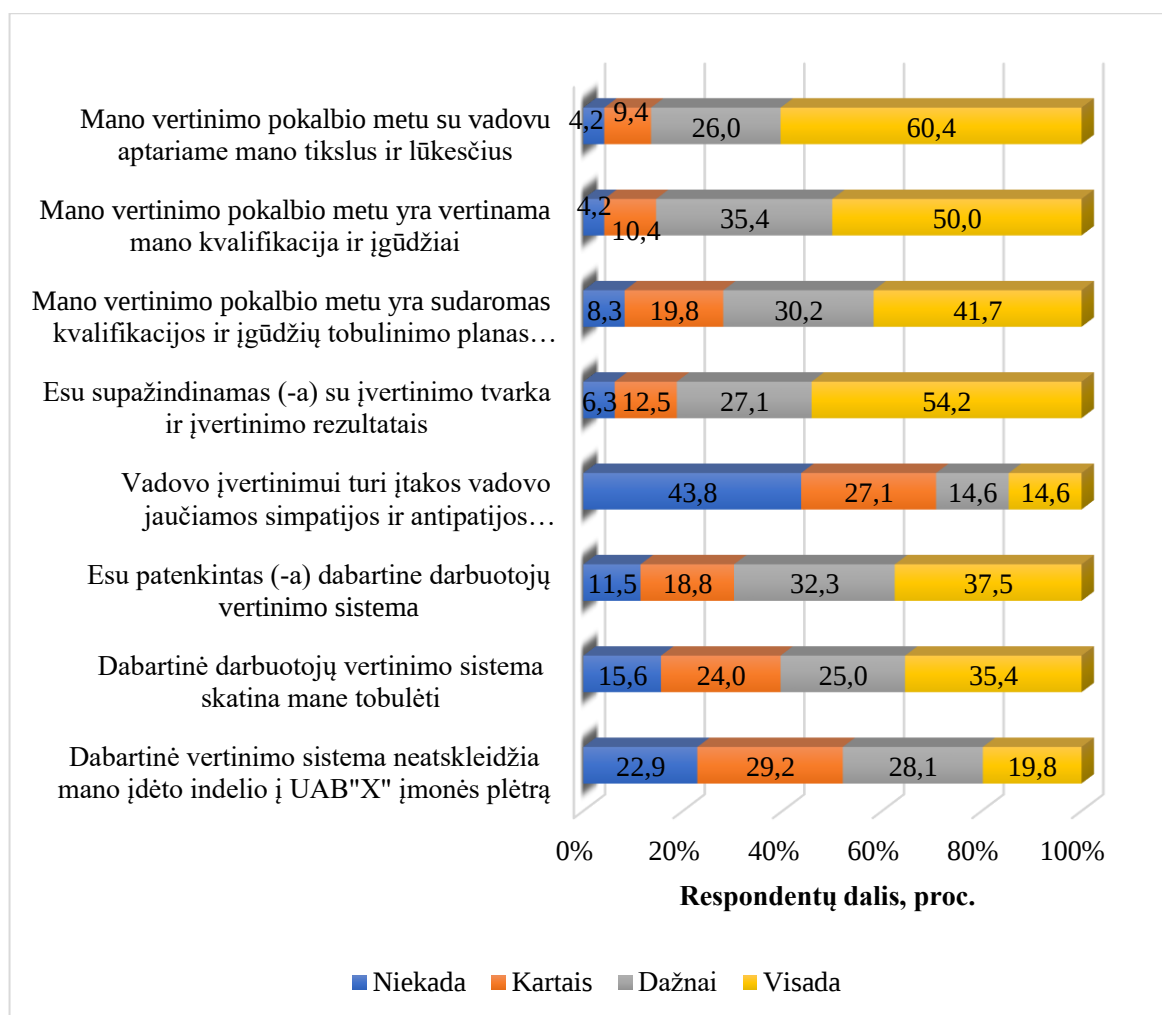
Kitas klausimas respondentams buvo pateiktas atviras. Tiriamieji turėjo įrašyti: kaip jie spręstų demotivacijos problemas UAB „X“ įmonėje? Į šį atvirą klausimą kai kurie respondentai pateikė kelis problemos sprendimo būdus. Susisteminus visus respondentų atsakymus, populiariausi produktyvumo kėlimo būdai tarp respondentų yra skirti didesnę individualų dėmesį specialistams (26,0 proc.), padidinti DU (20,1 proc.) bei suteikti darbuotojams papildomą sveikatos draudimą (18,8 proc.). 15,6 proc. respondentų nesijaučia demotyvuoti dirbdami UAB „X“ įmonėje. Be to, 5,2 proc. respondentų pateikė ir kitų siūlymų, kaip mažinti demotyvą UAB „X“ įmonėje: lankstesnis darbo grafikas, daugiau mokomųjų kursų apie streso valdymą darbe, įvesti naujas tradicijas, tokias kaip „diena su augintiniu“, „šeimų festivalis“. (žr. 29 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

29 pav. UAB „X“ įmonės specialistų demotivacijos sprendimo būdai

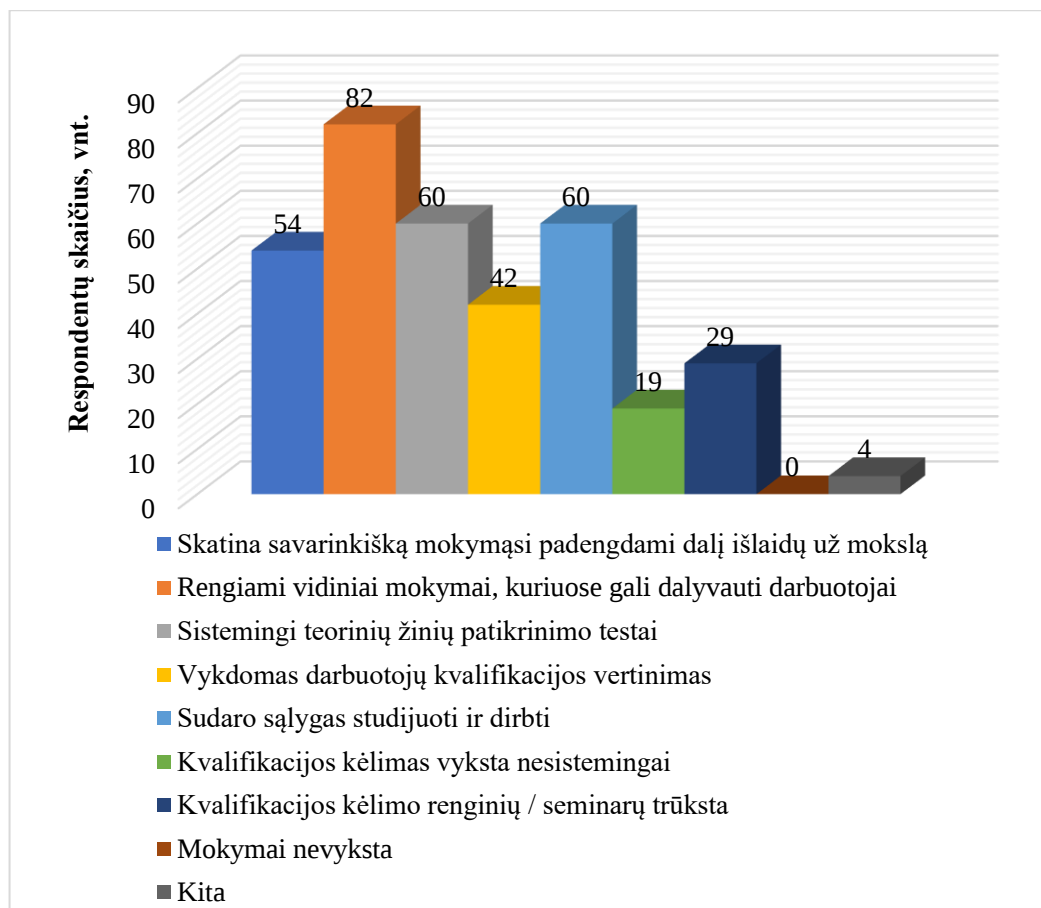
Kitas apklausos klausimas buvo skirtas išanalizuoti UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo kokybę. Tiriamieji šiame klausime turėjo kiekvieną pateiktą teiginį įvertinti „niekada“ – „visada“. Didžioji dalis respondentų teigia, kad visuomet darbo įvertinimo pokalbyje yra supažindinami su įvertinimo tvarka ir įvertinimo rezultatais (54,2 proc.), aptariaami asmeniniai darbuotojo tikslai ir lūkesčiai (60,4 proc.) bei pokalbio metu yra vertinama specialisto kvalifikacija ir įgūdžiai (50,0 proc.). Beveik pusė respondentų (43,8 proc.) teigia, kad vertinamojo pokalbio metu vadovas geba atsiriboti nuo jaučiamų simpatijų ir antipatijų specialistams ir kiekvieną iš jų vertina objektyviai. Be to, apklausos rezultatai atskleidė, kad 22,9 proc. tiriamųjų mano, jog dabartinė vertinimo sistema neatskleidžia asmeninio specialisto įdėto indelio į UAB „X“ įmonės plėtrą (žr. 30 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

30 pav. UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo procesas (proc.)

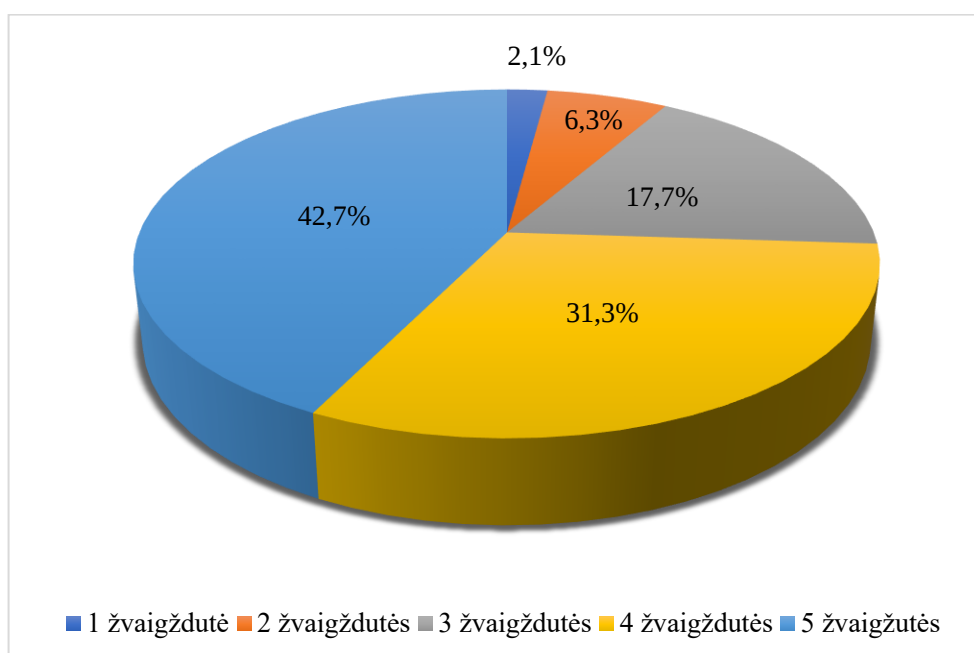
Siekiant įvertinti UAB „X“ įmonės sudarytas sąlygas darbuotojams gilinti žinias ir gerinti įgūdžius, respondentams buvo užduotas klausimas: kaip UAB „X“ įmonė skatina specialistus tobulinti kvalifikaciją? Šiame klausime respondentai galėjo rinktis kelis atsakymų variantus (žr. 31 paveikslą). Didžioji dalis respondentų (85,4 proc.) teigia, kad bendrovės viduje yra organizuojami vidiniai mokymai specialistams bei 62,5 proc. – įmonėje periodiškai yra atliekami specialistų žinių patikrinimo testai ir įmonė sudaro sąlygas, pritaikydama darbo grafiką, specialistams studijuoti išorinėje aplinkoje. Keli respondentai (4,2 proc.) pasirinkę atsakymą „kitas“ pateikė šiuos du kvalifikacijos kėlimo skatinimo būdus: organizuojamos ekskursijos į kitus padalinius ir specialistų skatinimas organizuoti ir valdyti naujus projektus.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

31 pav. UAB „X“ įmonėje taikomi kvalifikacijos kėlimo būdai

Paskutinis apklausos klausimas buvo skirtas išanalizuoti UAB „X“ įmonės specialistų bendrą požiūrį į ŽIV būklę organizacijoje. Apklausoje tiriamieji turėjo pažymėti žvaigždutes atitinkamai: 5 žvaigždutės – „labai gerai“ vertina, 1 žvaigždutė – „labai blogai“ (žr. 32 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

32 pav. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų įvertinimas (proc.)

Atsižvelgiant į tai, kaip specialistai vertina UAB „X“ įmonės ŽIV, galima daryti išvadą, kad didžioji dalis tiriamųjų įmonės ŽIV vertina „labai gerai“ (42,7 proc.) ir gerai (31,3 proc.) ir tik 2,1 proc. respondentų teigia, kad UAB „X“ įmonė labai blogai valdo žmogiškuosius išteklius.

3.3. UAB „X“ įmonės vadovų apklausos rezultatų analizė

Interviu metu ekspertų buvo klausta: kokie pagrindiniai veiksniai lemia specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje? Šio klausimo tikslas išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai būdai verbuoti naujus specialistus. Visi devyni ekspertai įvardino: įmonės prestižą, karjeros galimybes ir premijas bei vienkartinės išmokas, kaip pagrindinius veiksnius, lemiančius specialistų norą dirbti UAB „X“ įmonėje (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Veiksniai, lemiantis specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje

Klausimas	Veiksniai	Iliustruojantys teiginiai
Kokie pagrindiniai veiksniai, Jūsų nuomone, lemia specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje?	Įmonės prestižas	E1: „lemia pačios įmonės žinomumas tiek Lietuvoje, tiek Europoje ir Azijoje“; E2: „UAB „X“ įmonė yra didelė tarptautinė įmonė“; E6: „įsidarbinimas žinomoje įmonėje suteikia saugumo jausmą“.
	Karjeros galimybės	E5: „didelės karjeros galimybės, leidžiančios specialistui realizuoti save“; E1: „plačios karjeros galimybės įvairiose srityse“.
	Premijos ir vienkartinės išmokos	E3: „ketvirtinės premijos yra svarbus materialinis veiksnys“; E9: „ketvirtinės premijos už įgyvendintus grupės tikslus, vienkartinės išmokos sudarius santuoką, gimus vaikui, artimojo netekties atveju ir kt.“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Taip pat buvo paminėti ir kiti veiksniai. Tiriamasis E7 teigia - „socialiai atsakingo darbdavio formavimas turi didelę įtaką specialistų norui įsidarbinti UAB „X“ įmonėje“. Bendrovė skiria dideles investicijas transporto parko atnaujinimui, kad mažintų išmetamųjų dujų emisiją, praktikuoja intermodalinius pervežimus bei ekovairavimą, organizuoja kasmetinius renginius, skirtus saugiam eismui, remia įvairias socialines akcijas, tokias kaip „Mamų unija“, „Maisto bankas“ ir kt. UAB „X“ reguliariai viešai publikuoja esamų specialistų karjeros sėkmės istorijas. Ši praktika „ne tik motyvuoja esamus darbuotojus dirbti produktyviau ir siekti aukštesnių pareigų, bet ir pritraukia naujus specialistus“, teigia tiriamasis E3.

Kitas ekspertams pateiktas klausimas buvo: kokios motyvacijos priemonės yra taikomos UAB „X“ įmonėje? Ekspertų pateiktas motyvavimo priemonės galima išskirstyti į materialias ir nematerialias. Materialios motyvacijos premijos: kasmet peržiūrimas darbo užmokestis, premijos ir

vienkartinės išmokos, partnerių suteikiamos nuolaidos, ir nematerialios: karjeros galimybės, ketvirčio darbuotojo rinkimai, komandos kūrimo užsiėmimai ir mokymai (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Motyvacinės priemonės taikomos UAB „X“ įmonėje

Klausimas	Subkategorijos	Priemonės	Iliustruojantys teiginiai
Kokios motyvacijos priemonės yra taikomos UAB „X“ įmonėje?	Materialinės motyvacinės priemonės	Darbo užmokestis	E1: „konkurencingas darbo užmokestis“; E5: „visas darbo užmokestis yra mokamas oficialiai“; E7: „įmonėje vykdomas kasmetinis darbo užmokesčio peržiūrėjimas“.
		Premijos ir vienkartinės išmokos	E3: „ketvirtinės premijos už pasiektus grupės tikslus“; E1: „trumpalaikę motyvaciją skatina vienkartinėmis išmokomis“.
		Partnerių nuolaidos	E2 : „papildomos nuolaidos partnerių parduotuvėse, kavinėse, autoservisuose, autoplovyklose, degalinėse ir kt.“.
	Nematerialinės motyvacinės priemonės	Ketvirčio geriausio darbuotojo rinkimai	E3 : „Kiekvieną ketvirtį visuose padaliniuose nominuojamas, renkamas ir apdovanojamas ketvirčio darbuotojas.“.
		Komandos kūrimas	E4: „iki pandemijos, įmonė darydavo didelius koncertus įmonės darbuotojams du kartus į metus, be to būdavo ir kitokių smulkesnių komandos kūrimo susibėgimų“; E9 : „pandemijos laikotarpiu įmonė skiria lėšų visoms grupėms saugiai pasidaryti komandos kūrimo užsiėmimus“.
		Mokymai	E6: „organizuojamos mokymų programos tiek kalboms tiek kitiems įgūdžiams lavinti.“; E8: „organizuojami mokymai, konferencijos, už mokslus padengiamos tam tikros sumos“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Be to, ekspertai išskiria ir kitus motyvavimo veiksnius. Vienas iš jų yra „tinkamos darbo sąlygos“, teigia tiriamasis E3. UAB „X“ įmonė skiria didelį dėmesį, kad visi specialistai turėtų visas reikalingas priemones produktyviam darbui užtikrinti. Tiriamasis E8 išskyrė „specialisto individualių rezultatų įvertinimą“, kaip darbuotojų motyvavimo priemonę.

Interviu metu tiriamųjų buvo klausta: kurios motyvacinės priemonės, Jūsų nuomone, yra efektyviausios, kodėl? Didžioji dalis ekspertų atsakydami į šį klausimą išskyrė tris efektyviausias

motyvavimo priemonės: ketvirtinės premijos, asmeninis tobulėjimas, nemokami vaisiai ir kava (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Efektyviausios motyvacinės priemonės taikomos UAB „X“ įmonėje

Klausimas	Veiksniai	Iliustruojantys teiginiai
Kurios motyvacinės priemonės, Jūsų nuomone, yra efektyviausios? Kodėl?	Ketvirtinės premijos	E2: „pinigai visiems manau yra geriausias „variklis“.“; E3: „yra sukurta labai aiški premijos skyrimo tvarka, visa komanda yra orientuota į planų vykdymą“.
	Asmeninis tobulėjimas	E8: „augimo sąlygos (nebūtinai mokymai), laisvė veikti ir tobulėti.“; E9: „tobulėjimo galimybės, kada įmonė suteikia galimybę tobulėti ne tik įmonės viduje, bet ir pasitelkia išorinius mokymus“.
	Nemokami vaisiai, arbata ir kava	E5: „parodo, kad įmonei yra svarbūs darbuotojai“ E7: „dar vienas nematerialus motyvacijos veiksnys, kuris suteikia darbuotojams teigiamų emocijų“

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

UAB „X“ įmonės ekspertai teigia, kad ketvirtinės premijos yra vienas iš efektyviausių motyvacijos veiksnių, nes specialistai gerai išmano premijos skyrimo tvarką ir siekdami gauti didesnę premiją perspektyviai vykdo išsikeltus grupės ketvirčio tikslus. Galimybė gauti kas ketvirtį papildomą atlyginimą yra didelė motyvacija visiems įmonės darbuotojams. Asmeninio tobulėjimo galimybės leidžia specialistams įgyti daugiau patirties bei kelti kvalifikaciją įvairiuose mokymuose tiek įmonės viduje, tiek išoriniuose mokymuose. Naujasis UAB „X“ įmonės projektas – nemokami vaisiai, arbata ir kava įmonės darbuotojams susilaukė daug teigiamų atsiliepimų iš bendrovės darbuotojų. Kaip teigia ekspertas E5 „tikimasi, kad ši motyvacinė priemonė paskatins darbuotojus susiformuoti teisingus užkandžiavimo įpročius“.

Kitas ekspertams pateiktas klausimas buvo: kaip vertinate UAB „X“ įmonės motyvacinę sistemą? Išanalizavus interviu atsakymus, ekspertus galima išskirstyti į dvi grupes pagal vertinimą: teigiamai ir iš dalies neigiamai. Didžioji dalis ekspertų (70 proc.) pareiškė, kad teigiamai vertina UAB „X“ įmonės motyvacinę sistemą ir tik 30 proc. ekspertų mano, kad bendrovės motyvacinė sistema yra iš dalies teigiama (žr. 10 lent.).

10 lentelė. UAB „X“ įmonės motyvacinės sistemos įvertinimas

Klausimas	Vertinimas	Iliustruojantys teiginiai
Kaip vertinate UAB „X“ įmonės motyvacinę sistemą?	Teigiamai	E1: „įmonės motyvacinę sistemą vertinu teigiamai, nes yra atsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius“; E4: „šiuo metu – gerai. Teisinga, įvykdoma ir suprantama motyvacinė sistema visiems įmonės darbuotojams“; E6: „manau, kad yra išlaikytas balansas tarp finansinių ir moralinių motyvacinės sistemų“.
	Iš dalies neigiamai	E7: „reikėtų bandyti motyvuoti darbuotojus labiau įsigilinus ir išsiaiškinus, ko tikrai jie norėtų ir kas juos motyvuotų, ir skatinti juos dirbti efektyviau“; E8: „yra, ką reikėtų tobulinti, pvz.: finansinė dalis (ketvirtinė premija) turi atspindėti asmeninį specialisto indelį į rezultatą, kuriam jis gali daryti įtaką, o ne tai, kam jis daryti įtakos negali – grupės rezultatų“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Atsižvelgus į ekspertų UAB „X“ įmonės motyvacinės sistemos įvertinimus galima daryti prielaidą, kad bendrovė sistemingai tobulina įmonės motyvacinę sistemą ir tobulina esamas priemones bei ieško naujų būdų padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti efektyviai. Interviu metu ekspertams taip pat buvo užduotas klausimas: ar taikoma motyvacinė sistema UAB „X“ įmonėje atitinka darbuotojų lūkesčius? Visų ekspertų nuomonės šiuo klausimu sutapo: didžiąją dalį specialistų bendrovės motyvacinė sistema tenkina. Ekspertas E1 teigia, kad „įvertinus vidines darbuotojų apklausas yra daromos išvados, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų yra patenkinti motyvacine sistema“. Ekspertas E8 mano, kad „kol UAB „X“ įmonės motyvacinė sistema nėra suasmeninta pagal kiekvieno darbuotojo poreikį, tol motyvacinė sistema neatitiks 100 proc. visų darbuotojų lūkesčių“.

Kitas interviu klausimas buvo skirtas išsiaiškinti demotyvacijos priežastis UAB „X“ įmonėje. Dėl šios priežasties ekspertų buvo klausiama: kokios pagrindinės priežastys lemia darbuotojų demotyvaciją darbe? Išanalizavus tiriamųjų atsakymus galima išskirti tris pagrindines demotyvacijos darbe priežastis: didelis darbo krūvis, naujų sistemų diegimas, darbo atmosfera (žr. lent.).

11 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų demotyvacijos priežastys

Klausimas	Priežastys	Iliustruojantys teiginiai
Kokios pagrindinės priežastys lemia darbuotojų demotyvaciją darbe?	Didelis darbo krūvis	E2: „neproporcingi darbo krūviai, tam tikrų pozicijų apkrovimas papildomais darbais ir atsakomybėmis, nors tai nėra jų pareigybės apraše“; E5: „vadovų nekompetencija išskirstyti tolygiai darbus, dėl ko darbuotojai kenčia nuo didelio krūvio, kuris sukelia didelį stresą“.

Klausimas	Priežastys	Iliustruojantys teiginiai
	Naujų sistemų diegimas	E3: „dažnai yra įdiegiamos iki galo neištestuotos ir dirbti nepritaikytos naujos sistemos, dėl ko matosi, kad darbuotojai būna „išmušami iš vėžių“.“; E8: „naujų sistemų, atnaujinimų įdiegimai, kurie yra neišbaigti ir darbuotojai negali produktyviai dirbti“.
	Darbo atmosfera	E1: „pykčiai tarp skyrių ir kaltų ieškojimas, o ne problemos sprendimas“;

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

UAB „X“ įmonės specialistų demotyvaciją lemia didelis darbo krūvis, kuris atsiranda dėl spartaus įmonės plėtimosi tarptautinėje rinkoje ir negebėjimo proporcingai išaugusiam darbo krūviui priimti naujų darbuotojų. Dėl šios priežasties darbuotojams priskiriamos papildomos užduotys, kurios nenurodytos jų pareigybėse, bei vadovai ne visada yra kompetentingi tolygiai paskirstyti darbus. Dar viena demotyvacijos priežastis yra iki galo neištestuotų sistemų įdiegimas į kasdienius specialistų darbus. Dėl ko kyla darbuotojų nepasitenkinimai, kai dėl sistemų trikdžių negali dirbti produktyviai. Dar viena demotyvacijos priežastis UAB „X“ įmonėje yra nesutarimai tarp skyrių. Ekspertas E4 teigia, kad „iškilus problemai įmonės darbuotojai yra labiau linkę pirmiau surasti, kuris skyrius neatliko tinkamai savo pareigų, o tik tuomet spręsti iškilusią problemą“. Toks darbuotojų požiūris yra ydingas, dėl pailgėjusio laiko problemai išspręsti. Atsižvelgiant į tai, iškart neišspręsta problema neigiamai paveikia kliento patirtį bendradarbiaujant su UAB „X“ įmone.

Kitas ekspertams skirtas klausimas buvo: kaip UAB „X“ įmonėje siekiate panaikinti darbuotojų demotyvaciją? Tiriamieji pateikė tris pagrindinius veiksnius, kurie sumažintų demotyvaciją darbe: „Speak up“ apklausa, darbo krūvio mažinimas ir streso mažinimas (žr. 12 lent.).

12 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų demotyvacijos panaikinimo būdai

Klausimas	Būdai	Iliustruojantys teiginiai
Kaip UAB „X“ įmonėje siekiate panaikinti darbuotojų demotyvaciją?	„Speak up“ apklausa	E1: „bandoma sužinoti silpnas vietas motyvacinėje sistemoje ir daryti veiksmų planus ateičiai“; E5: „stengiamės identifikuoti problematiškiausias vietas ir ieškome būdų, kaip jas eliminuoti. Visą informaciją įmonė renka per „Speak up“ vidinę apklausą.“

Klausimas	Būdai	Ilustruojantys teiginiai
	Darbo krūvio mažinimas	E2: „stengiamasi kurti kuo daugiau automatizuotų procesų, robotikos, kad būtų išspręstas darbuotojų nepasitenkinimas monotonija“; E3: „siekiama sumažinti darbo krūvį didinant žmogiškuosius išteklius“; E4: „priimtas plėtros planas kuriant daugiau darbo vietų, kad būtų sumažintas krūvis, tenkantis darbuotojui“; E9: „darbuotojai, kurie pasiūlo, kaip automatizuoti darbinis procesus, pretenduoja į vienkartinę išmoką“.
	Streso mažinimas	E1: „įmonė siūlo paskaitas, mokymus, kaip planuoti laiką ir valdyti stresą“; E4: „yra profesionalių psichologų komanda, kuri padeda tvarkytis su stresu“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

UAB „X“ įmonėje du kartus per metus yra išsiunčiama darbuotojams vidinė apklausa „Speak up“, kurios tikslas yra išsiaiškinti bendrovės motyvacinės sistemos silpnąsias vietas. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus yra sudaromi veiksmų planai, kuriais siekiama patobulinti įmonės motyvacinę sistemą pagal specialistų poreikius. UAB „X“ įmonėje siekiama sumažinti darbo krūvį, tenkanti specialistams. Dėl šios priežasties yra aktyviai ieškomi nauji darbuotojai bei stengiamasi automatizuoti kasdienes, monotoniškus procesus. Specialistai yra skatinami vienkartinėmis išmokomis pateikti savo siūlymus, kaip automatizuoti darbinis procesus. Pavykus įgyvendinti darbuotojo idėją, jis gauna vienkartinę skatinamąją išmoką. Išanalizavus ekspertų interviu atsakymus, galima išskirti asmeninį dėmesį darbuotojams kaip demotivacijos panaikinimo būdą. Ekspertas E7 teigia, kad „kartais specialistams pritrūksta individualaus dėmesio jų poreikiams, lūkesčiams ir problemoms aptarti ir dėl šios priežasties mažėja jų savivertė ir krenta motyvacija“. Atsižvelgiant į tai vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio asmeniškai kiekvienam specialistui.

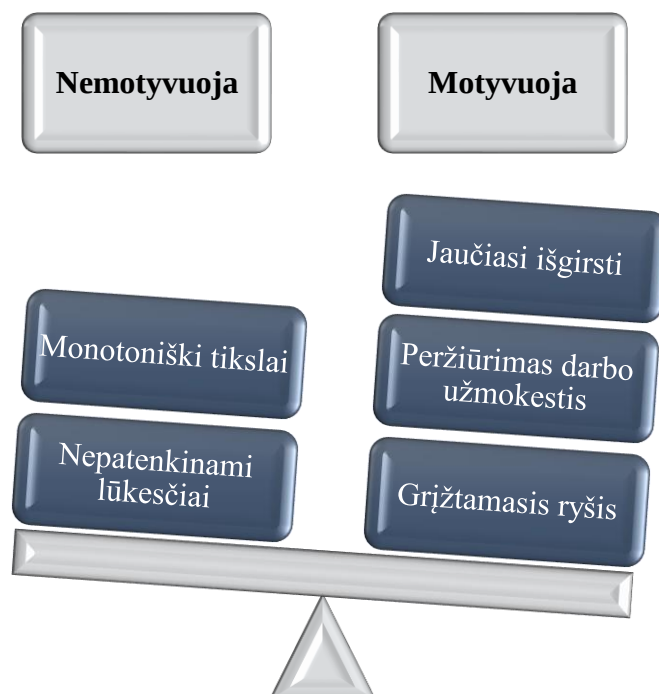
Interviu metu buvo siekiama išanalizuoti, kaip vyksta UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimas. Dėl šios priežasties ekspertų buvo klausta: kaip organizuojamas specialistų įvertinimas UAB „X“ įmonėje, kaip dažnai yra vertinami darbuotojai ir kaip manote, ar įvertinimo metu pakyla darbuotojų motyvacija darbe? Išanalizavus ekspertų interviu atsakymus galima daryti išvadą, kad UAB „X“ įmonėje individualūs darbuotojų įvertinimai vyksta du kartus per metus ir kartą per savaitę organizuojami „Aisaichi“ susitikimai (žr. lent.).

13 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo metodai

Klausimas	Metodai	Iliustruojantys teiginiai
Kaip organizuojamas specialistų įvertinimas UAB „X“ įmonėje? Kaip dažnai yra vertinami darbuotojai? Kaip manote, ar įvertinimo metu pakyla darbuotojų motyvacija darbe?	Individualus įvertinimas du kartus per metus	E7: „organizuojami asmeniniai pokalbiai su darbuotoju, keliant individualius tikslus ir aptariant jų įgyvendinimą“; E8: „per individualų pokalbį, peržiūrimi specialistų pasiekimai bei tikslų įgyvendinimai“;
	Savaitinis „Asaichi“ susitikimas	E2: „vadovai vertina darbuotojus ir savaitinių susitikimų („Asaichi“) metu. Per šį susitikimą žinoma vyksta ne tik vertinimas, bet ir aptariamos tiek asmeninės, tiek darbinės problemos, siūlymai“; E3: „nuolatinis darbuotojų progresas stebimas kas savaitę vykstančiuose „Asaichi“ susitikimuose. Mano nuomone, „Asaichi“ susitikimai yra daug veiksmingesni darbuotojų įvertinimai.“

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Išanalizavus ekspertų apklausos rezultatus paaiškėjo, kad ekspertų nuomonė dėl darbuotojų motyvacijos lygio pakilimo įvertinimo metu išsiskyrė. Vieni ekspertai teigė, kad įvertinimas teigiamai veikia darbuotojų motyvacijos lygį, kiti manė priešingai, kad esama specialistų įvertinimo sistema yra silpnas motyvacinis veiksnys (žr. 33 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

33 pav. UAB „X“ įmonės darbuotojų įvertinimo poveikis jų motyvacijos lygiui

Apibendrinus ekspertų apklausos rezultatus galima teigti, kad UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimas teigiamai veikia darbuotojus, tačiau ne visada yra pasiekiami bendrovės išsikelti tikslai.

Ekspertas E3 teigia, kad „įvertinimo metu nelabai kyla darbuotojų motyvacija dėl kelių priežasčių. Pirma, dėl pakankamai monotoniško darbo tikslai yra besikartojantys ir dirbant metus iš metų rutina demotyvuoja specialistus. Kita priežastis, darbuotojai niekada nežino, kiek tikėtis algos pakėlimo. Dažnai atvejais darbuotojų lūkesčiai lieka nepatenkinti ir tai mažina jų motyvacijos lygį“. Eksperto E7 nuomonė šiuo klausimu taip pat sutampa: „dažniausiai po individualaus įvertinimo darbo užmokestis specialistui pakyla tik keliais procentais, kas neturi įtakos darbuotojo motyvacijos padidėjimui“. Tačiau, yra ekspertų, kurie mano, kad UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimo sistema motyvuoja darbuotojus siekti geresnių rezultatų darbe. Ekspertas E4 teigia, kad „net jei darbuotojas nepasiekia visų išsikeltų tikslų, tai nereiškia, kad jo alga nepakils bent keliais procentais. Manau, tai motyvuoja“. Ekspertų apklausa atskleidė, kad kai kurie tiriamieji mano, kad kas savaitiniai „Asaichi“ susitikimai labiau motyvuoja specialistus nei individualus įvertinimas. Tai iliustruoja eksperto E1 teiginys: „kas savaitiniai „Asaichi“ pokalbiai su darbuotojais, nuolatinio grįžtamo ryšio suteikimas, pastabėjimas, įgyvendinami tikslai, pergalių šventimas pakelia motyvaciją labiau nei individuali kvalifikacijos peržiūra du kartus per metus“. Taip pat mano ir ekspertas E9: „tai motyvuoja darbuotojus, nes jie jaučiasi išgirsti“. Apibendrinus galima teigti, kad UAB „X“ įmonės darbuotojų įvertinimo sistema nėra tobula, tačiau vidinės apklausos rodo, kad specialistų motyvacija po įvertinimo kyla ir įmonės priimti sprendimai yra efektyvūs.

Kitu klausimu buvo siekiama ištirti ekspertų nuomonę dėl UAB „X“ įmonės specialistų kvalifikacijos kėlimo. Dėl šios priežasties tiriamųjų buvo klausta: ar UAB „X“ įmonė skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją, jei taip – koku būdu, jei ne – kodėl? Šiuo klausimu visi ekspertai pasisakė vieningai: UAB „X“ įmonė skiria didelį dėmesį darbuotojų kvalifikacijai kelti ir taiko skirtingus būdus (žr. 14 lent.).

14 lentelė. UAB „X“ įmonės specialistų kvalifikacijos kėlimo būdai

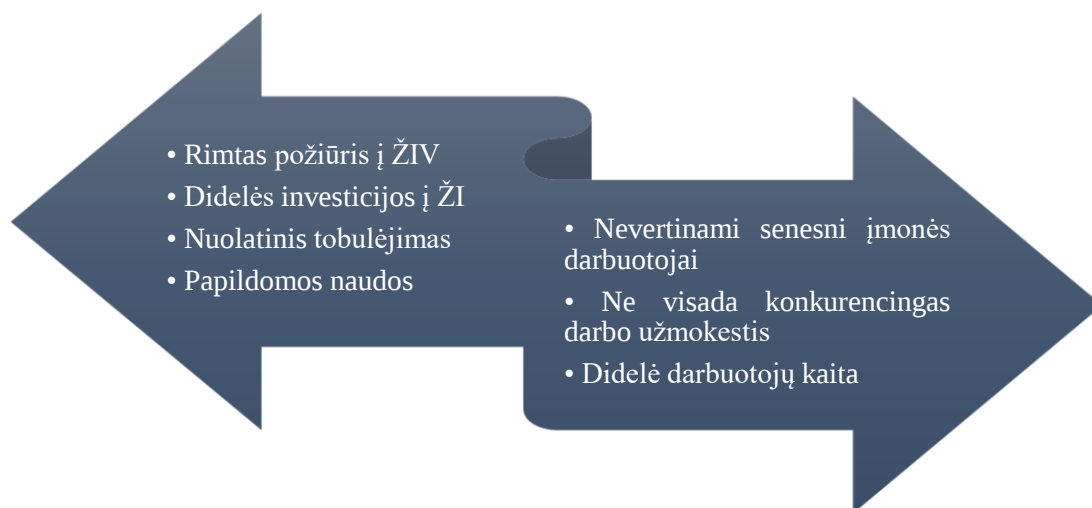
Klausimas	Būdai	Iliustruojantys teiginiai
Ar UAB „X“ įmonė skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją? Jei taip – koku būdu? Jei ne – kodėl?	Vidiniai mokymai	E1: „rengiamos konferencijos, kviečiami svečiai“; E2: „UAB „X“ skatina darbuotojus nuolat tobulėti. Tam nuolat atnaujinami vidiniai mokymai ir kursai, seminarai, mokomoji medžiaga, siunčiami naujienlaiškiai, informacija apie naujienas įmonės UAB „X“ veiklos sektoriuje“; E5: „organizuojami kalbų kursai įmonės darbuotojams“;
	Išoriniai mokymai	E2: „įmonė padengia dalį studijoms skirtų išlaidų“; E9: „suteikia galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku“.

Klausimas	Būdai	Iliustruojantys teiginiai
	Patikros testai	E6: „įdiegus naujas sistemas darbuotojai turi atlikti žinių patikrinimo testus“; E8: „naujiems darbuotojams yra paruošti testai, kurių pagalba įtvirtina žinias apie įmonės darbo specifiką“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Įvertinus ekspertų interviu atsakymus galima teigti, kad pagrindiniai UAB „X“ įmonės specialistų kvalifikacijos kėlimo būdai yra vidiniai, išoriniai mokymai ir patikros testai. Vidiniai mokymai susideda iš įvairių sričių kursų ir paskaitų, mokomosios medžiagos, siunčiamų naujienlaiškių specialistams su informacija apie naujienas bendrovės veikloje. Be to vyksta ir kalbų kursai, kuriuose gali mokytis visi įmonės darbuotojai. UAB „X“ įmonė skatina darbuotojus kelti kvalifikacijas ir už įmonės ribų. Visi darbuotojai, norintys baigti kursus ar mokslus, kurie būtų naudingi vykdyti pareigas įmonėje, yra dalinai apmokami įmonės. Dar vienas kvalifikacijos būdas yra nurodytas kaip patikros testai. UAB „X“ įmonė įdarbinusi naują darbuotoją supažindina jį su įmonės veiklos specifiką pasitelkusi testus. Darbuotojas atlikęs testus būna susipažinęs su įmonėje įdiegtų programų naudojimosi instrukcijomis ir kaip spręsti įvairias problemines situacijas. Be to, buvo ekspertų, kurie išskyrė ir kitus kvalifikacijos kėlimo būdus: projektinės veiklos ir vidinės atrankos. Ekspertas E3 teigia, kad „darbuotojai skatinami įsitraukti į projektines veiklas“, kurių metu reikalinga gilinti žinias ir įgūdžius siekiant įgyvendinti projektus. Ekspertas E5 išskiria vidines atrankas kaip būdą kelti kvalifikacijos lygį: „įmonėje darbuotojų yra daug ir dėl didelės konkurencijos, norint pretenduoti į aukštesnes pareigas, specialistams reikia įdėti daug pastangų gerinant savo įgūdžius“. Nepaisant visų kvalifikacijos kėlimo būdų, keli ekspertai pabrėžė, kad dėl didelio darbo krūvio ne visi specialistai turi galimybę dalyvauti mokymuose. Ekspertas E3 teigia, kad „mokymų tikrai yra daug ir įvairių, bet ne visi darbuotojai susitvarko su savo darbo krūviu, o po darbo retas kuris specialistas lieka kelti kvalifikaciją“. Šiam ekspertui pritaria ir ekspertas E7: „šiuo metu darbo krūviai itin dideli, tai laiko kvalifikacijos kėlimui nelieta“.

Paskutinis klausimas buvo skirtas ištirti, kaip UAB „X“ įmonės ekspertai vertina bendrovės ŽIV. Dėl šios priežasties tiriamiesiems buvo užduotas klausimas: kaip manote ar UAB „X“ įmonė yra konkurencinga rinkoje pagal taikomą žmogiškųjų išteklių valdymą? Ekspertų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė. Vieni teigė, kad UAB „X“ įmonė rinkoje yra konkurencinga pagal UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą, kiti ekspertai manė, kad bendrovė konkurencinga tik iš dalies (žr. 34 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

34 pav. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo stiprybės ir silpnybės

Ekspertų interviu atsakymų analizė atskleidė, kad UAB „X“ įmonė yra konkurencinga rinkoje su keliomis išlygomis. UAB „X“ įmonė atsakingai žiūri į ŽIV ir supranta, kad ši sritis yra ypač svarbi produktyviam bendrovės darbui. Dėl šios priežasties įmonė skiria dideles investicijas žmogiškųjų išteklių valdymui ir tai patvirtina eksperto E6 teiginys: „įmonė investuoja į darbuotojus ir įmonės veiklą, todėl organizuoja įvairius mokymus, rengia festivalius darbuotojams, moka premijas ir vykdo daug kitų skirtingų projektų.“. UAB „X“ įmonė siekdama išlaikyti aukštą ŽIV kokybę sistemingai atlieka tyrimus, kurių tikslas yra išanalizuoti besikeičiančius darbuotojų poreikius. Ekspertas E9 teigia, kad „įmonė pritaiko motyvacinę sistemą prie darbuotojų lūkesčių atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių valdymo apklausas“. UAB „X“ įmonės konkurencinį pranašumą ekspertai įžvelgia ir dėl darbuotojams teikiamų naudų. „Visų papildomų naudų gausa: nemokami vaisiai, arbata ir kava, partnerių nuolaidos, apmokama laisva diena gimtadienio proga, kalėdinės dovanos ir kt., parodo įmonės konkurencingumą rinkoje“, - teigia ekspertas E5. Nepaisant visų UAB „X“ įmonės ŽIV konkurencinių pranašumų, bendrovės ŽIV turi ir trūkumų. Ekspertai pagrindinėmis silpnybėmis išskiria šiuos veiksnius: senų darbuotojų nevertinimą, ne visuomet konkurencingą darbo užmokestį ir didelę darbuotojų kaitą. Ekspertas E1 teigia, kad „atsižvelgiant į dabartinę rinkos situaciją, kai darbuotojų trūkumas yra visuose sektoriuose, įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti esamų darbuotojų išlaikymui, ne tik naujų pritraukimui“. Šiai nuomonei pritaria ir ekspertas E3: „įmonėje tvyro jausmas, kad rūpinamasi tik naujai atėjusiais žmonėmis ir visiškai nerodoma dėmesio įmonės „veteranams“. Tokia atmosfera tvyro ypač tarp vadybininkų ir tikrai kenkia jiems bei naujokams.“ Dėl įmonės vykdomo aktyvaus naujų specialistų pritraukimo ir įvairių garantijų suteikimo senieji UAB „X“ įmonės specialistai liko neįvertinti, dėl ko mažėja jų darbo produktyvumas ir lojalumas įmonei. Antra išskirta nekonkurencingumo priežastis yra DU. Ekspertas E4 teigia, kad „darbo užmokestis įmonėje yra nepakankamas atsižvelgiant į darbo krūvį“. „Darbuotojai nėra motyvuoti įgyvendinti visus tikslus dėl neproporcingai augančių pareigų ir DU, -“ teigia ekspertas E8.

Tai reiškia, kad UAB „X“ įmonės specialistai praranda motyvaciją dėl išaugančio darbo krūvio, bet ne DU. Dėl išvardintų įmonės konkurencingumą mažinančių veiksnių įmonėje vyrauja gana didelė darbuotojų kaita. „Įvertinus įmonės vidinius duomenis pastebėta, kad specialistai, padirbę UAB „X“ įmonėje kelis metus ir įgavę daug patirties, pereina dirbti į kitą logistikos sektoriaus įmonę, kurioje yra mažesnis darbo krūvis, o darbo užmokestis sąlyginai didesnis“, - teigia ekspertas E7. Atsižvelgiant į ekspertų UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo įvertinimą galima daryti prielaidą, kad bendrovė, siekdama padidinti konkurencingumą rinkoje, turėtų daugiau dėmesio skirti senesniems įmonės darbuotojams ir proporcingai didinti DU su naujomis pareigomis.

Apibendrinat galima teigti, kad UAB „X“ įmonė yra didžiausią nuosavą transporto priemonių parką Europoje turinti bendrovė, kurios klientai yra Europos, Skandinavijos ir Azijos šalys. UAB „X“ įmonėje 2021 m. III ketv. duomenimis įmonėje dirba beveik 21 tūkst. darbuotojų ir nuolatos didina jų skaičių. UAB „X“ įmonėje žmogiškuosius išteklius valdo darbo teisės ir personalo administravimo skyrius, žmonių ir organizacijos kultūros strategijos partnerės, talentų pritraukimo skyrius. UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo apklausos analizė atskleidė, kad pagrindiniai veiksniai, skatinantys specialistus dirbti UAB „X“ įmonėje, yra tenkinantis atlyginimas, plačios karjeros galimybės, galimybė tobulėti ir realizuoti save. Šiuo klausimu ekspertai interviu metu pateikė šiek tiek kitus atsakymus. Didžioji dalis ekspertų veiksnius, kurie lemia specialistų norą įsidarbinti įmonėje, nurodė įmonės prestižą, karjeros galimybes bei premijas ir vienkartinės išmokas. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, įmonės prestižas tik 41,7 proc. respondentams buvo svarbus pasirenkant dirbti UAB „X“ įmonėje. Vertinant UAB „X“ įmonėje taikomas motyvacinės priemonės, anketinėje apklausoje populiariausios bendrovėje taikomos motyvavimo priemonės nurodytos karjeros galimybės, premijos, kasmetinė darbo užmokesčio peržiūra ir galimybė tobulėti. Ekspertai interviu metu pateikė platesnį taikomų motyvacijos priemonių apibrėžimą ir motyvacinės priemonės išskirstė į materialias ir nematerialias. Materialios taikomos motyvavimo priemonės yra darbo užmokestis, premijos ir vienkartinės išmokos ir partnerių nuolaidos. Nematerialios – ketvirčio geriausio darbuotojo rinkimai, komandos kūrimas ir mokymai. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, jog UAB „X“ įmonės specialistų ir ekspertų nuomonė dėl taikomų motyvacinių priemonių bendrovėje yra viena kitą papildanti. Tyrimo metu specialistų ir ekspertų buvo paprašyta išskirti efektyviausias motyvavimo priemonės. UAB „X“ įmonės specialistai ir ekspertai svarbiausiomis priemonėmis išskyrė ketvirtines premijas ir galimybę tobulėti. Taip pat ekspertai interviu metu atskleidė, kad naujas UAB „X“ įmonėje vykdomas projektas - vaišinti įmonės darbuotojus nemokamais vaisiais, kava ir arbata susilaukė didelio įmonės darbuotojų palaikymo. Išanalizavus tyrimų rezultatus paaiškėjo, kad specialistų ir ekspertų nuomonė dėl veiksnių, mažinančių produktyvumą, dalinai išsiskyrė. Ir specialistai, ir ekspertai vieną iš demotyvacijos priežasčių nurodė didelį darbo krūvį, tenkiantį bendrovės darbuotojams dėl spartaus

įmonės plėtimosi. Kitas pagrindines demotyvacijos priežastis specialistai nurodė nepakankamą darbo užmokestį ir nepastovumą darbe, o ekspertai įvardijo naujų sistemų diegimą ir darbo atmosferą. UAB „X“ įmonė siekdama panaikinti demotyvacijos priežastis vykdo „Speak up“ apklausas du kartus per metus, kuriose įmonės darbuotojai anonimiškai pateikia informaciją apie esančią atmosferą darbo aplinkoje. Taip pat įmonė siekia sumažinti darbo krūvį aktyviai ieškodama naujų darbuotojų ir stengiamasi sukurti kuo daugiau automatizuotų procesų kasdieniam ir monotoniškam darbui. Dar vienas iš demotyvacijos mažinimo būdų yra streso valdymas. Specialistai turi galimybę lankyti streso valdymo kursus, gauti konsultacijas iš profesionalių įmonės psichologų. Anketoje bendrovės specialistų buvo užduotas atviras klausimas: kaip jūs spręstumėte demotyvacijos problemą UAB „X“ įmonėje? Populiariausi atsakymai tarp respondentų buvo: padidinti darbo užmokestį, suteikti papildomą sveikatos draudimą ir skirti individualų dėmesį kiekvienam specialistui. Atsižvelgiant į atsakymus, galima daryti išvadą, kad ekspertų ir specialistų požiūris į demotyvacijos mažinimą išsiskyrė. Specialistai labiau yra suinteresuoti į materialinę gerovę, o ekspertai siekia pagerinti nematerialią motyvaciją. Darbuotojų įvertinimas yra dar vienas žmogiškųjų išteklių valdymo komponentas, kurio kokybę siekiama įvertinti tyrimo metu. Išanalizavus ekspertų interviu atsakymus galima daryti išvadą, kad UAB „X“ įmonėje individualūs darbuotojų įvertinimai vyksta du kartus per metus ir kartą per savaitę organizuojami „Asaichi“ susitikimai. Didžioji dalis specialistai apklausoje pateikia, kad vertinamojo pokalbio metu su vadovu yra aptariami asmeniniai darbuotojo tikslai ir lūkesčiai, yra vertinama specialistų kvalifikacija ir įgūdžiai bei specialistai yra supažindinami su įvertinimo tvarka ir rezultatais. Tačiau specialistai vertindami įvertinimo kokybę pažymėjo, kad dabartinė vertinimo sistema ne visada atskleidžia asmeninio darbuotojo indėlio į tikslų pasiekimą ir ne visuomet įvertinimo sistema motyvuoja siekti geresnių tikslų. UAB „X“ įmonės ekspertai dalinai sutinka su specialistų nuomone. Apibendrinus ekspertų apklausos rezultatus galima teigti, kad UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimas teigiamai veikia darbuotojus, tačiau ne visada yra pasiekiami bendrovės išsikelti tikslai. Kitu klausimu buvo siekiama išanalizuoti UAB „X“ įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo procesą. Šiuo klausimu galima daryti išvadą, kad tiek specialistai, tiek ekspertai sutinka, kad įmonė skiria didelį dėmesį darbuotojų mokymams ir organizuoja vidinius ir išorinius mokymus, sistemingai rengia patikros testus. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu tiriamųjų buvo klausta: kaip manote ar UAB „X“ įmonė yra konkurencinga rinkoje pagal taikomą žmogiškųjų išteklių valdymą? Išanalizavus tyrimų rezultatus galima teigti, kad UAB „X“ įmonė yra konkurencinga rinkoje pagal žmogiškųjų išteklių valdymą, tačiau yra sričių, kurias reikėtų efektyvinti.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinius šaltinius galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra įmonės darbuotojai, kurie turėdami atitinkamų gebėjimų, kompetencijų ir patirčių, prisideda prie įmonės produktyvumo teikdami paslaugas ar kurdami produktus. Tai reiškia, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių įmonės efektyvumą užtikrinančių veiksnių ir įmonės yra suinteresuotos pritraukti kuo daugiau kvalifikuotų specialistų, kad būtų konkurencingos rinkoje. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas yra neatsiejamas nuo „valdymo“ sąvokos. Apibendrinus skirtingų mokslininkų apibrėžimus, žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginė valdymo sritis, kuri apima bendrovei reikalingos darbo jėgos verbavimą ir išlaikymą užtikrinant balansą tarp produktyvios įmonės veiklos ir darbuotojų gėrovės. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema susideda iš skirtingų komponentų: žmogiškųjų išteklių planavimo, tinkamų kandidatų paieškos, atrankos, adaptacijos, mokymo, veiklos vertinimo, motyvavimo, karjeros valdymo.

2. Vertinant UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą pasirinkti du tyrimo metodai: kiekybinis tyrimas – pusiau struktūrizuota anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Kiekybinis tyrimas pasirinktas išanalizuoti UAB „X“ įmonės specialistų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje. Pusiau struktūrizuotą anketinę apklausą sudarė 14 klausimų. Sudarius kiekybinio tyrimo apklausos anketą ji buvo patalpinta el. tyrimo apklausų internetinėje „Microsoft forms“ sistemoje ir išsiųsta respondentams el. paštu. Atlikti reprezentatyvų kiekybinį tyrimą pasirinkta naudoti I. Paniotto imties skaičiavimo formulę. Kokybinis tyrimas pasirinktas išanalizuoti UAB „X“ įmonės ekspertų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje. Interviu sudarė 10 klausimų. Kokybinio tyrimo tiriamųjų skaičius pasirinktas atsižvelgiant į pateiktą nepasikartojančią informaciją. Analizuojant UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą anketinė apklausa ir ekspertų interviu yra vienas kitą papildantys tyrimai, kurie leido įvertinti visapusiškai UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą. Atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimą laikomasi tyrimo etikos.

3. Atlikus UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizę galima teigti, kad UAB „X“ įmonė yra didžiausią nuosavą transporto priemonių parką Europoje turinti bendrovė, kurios klientai yra Europos, Skandinavijos ir Azijos šalys. UAB „X“ įmonėje 2021 m. III ketv. duomenimis įmonėje dirba beveik 21 tūkst. darbuotojų ir nuolatos didinamas jų skaičius. UAB „X“ įmonėje žmogiškuosius išteklius valdo darbo teisės ir personalo administravimo skyrius, žmonių ir organizacijos kultūros strategijos partnerės, talentų pritraukimo skyrius. Atlikti tyrimai atskleidė, kad UAB „X“ įmonė gana efektyviai valdo žmogiškuosius išteklius. Tiek ekspertų, tiek specialistų dauguma teigiamai vertina žmogiškųjų išteklių valdymą. Bendrovėje yra įgyvendinta daug motyvavimo priemonių: premijos ir vienkartinės išmokos, kasmetinis darbo užmokesčio peržiūrėjimas, partnerių nuolaidos, plačios karjeros galimybės, galimybė tobulėti ir realizuoti save, ketvirčio geriausio darbuotojo rinkimai, mokymai. Tačiau, nepaisant gerai išvystytos motyvacinės sistemos, darbuotojų tarpe yra veiksnių, kurie

demotyvuoja juos dirbti produktyviai. Pagrindinė demotyvacijos priežastis yra didelis darbo krūvis, neištestuotų sistemų įdiegimas ir darbo atmosfera. UAB „X“ įmonės darbuotojų individualus įvertinimas vyksta du kartus per metus, pokalbio metu yra aptariami asmeniniai tikslai ir lūkesčiai, įvertinama specialisto kvalifikacija. Taip pat įmonėje organizuojami kas savaitiniai „Asaichi“ susitikimai. Atliktas tyrimas atskleidė, kad UAB „X“ įmonės specialistų įvertinimas dalinai motyvuoja specialistus dirbti produktyviau. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad UAB „X“ organizacija skiria didelį finansavimą žmogiškųjų išteklių kvalifikacijai kelti dėl didelio mokymosi būdų pasirinkimo. Tačiau darbuotojai dėl esamo didelio krūvio ne visada gali pasinaudoti kvalifikacijos kėlimo kursais.

REKOMENDCIJOS

Atlikus UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo kiekybinę ir kokybinę analizę pateikiamos žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvos:

1. UAB „X“ įmonė turėtų labiau vertinti ilgiau įmonėje dirbančius specialistus. Šiuo metu bendrovė yra susikonscentravusi į naujų darbuotojų verbavimą neatliepdama senųjų specialistų lūkesčių. Dėl šios priežasties didesnę darbo stažą UAB „X“ įmonėje turintys darbuotojai nebesijaučia motyvuoti atlikti savo pareigas bei kai kurie priima sprendimą pereiti dirbti į kitą įmonę. Didelė darbuotojų kaita yra rodiklis naujai siekiantiems įsidarbinti specialistams, kad bendrovėje nėra vertinami ilgą darbo stažą įmonėje turintys specialistai. Atsižvelgiant į tai, UAB „X“ įmonė galėtų naujus specialistus pritraukti parodydama, kad jos vertybė yra lojalių darbuotojų išsaugojimas ir skirti daugiau dėmesio jų poreikių patenkinimui.

2. UAB „X“ įmonė motyvuodama darbuotojus turėtų skirti didesnę dėmesį specialistų darbo užmokesčiui. Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad net 83,3 proc. respondentų yra svarbus darbo užmokestis ir tik 20,8 proc. visų respondentų tenkina darbo užmokestis. Tai parodo, kad UAB „X“ įmonė siekdama didinti specialistų produktyvumą turėtų susikonscentruoti į konkurencingą darbo užmokestį. Pirmiausia darbo užmokestis turėtų būti indeksuojamas pagal metinę infliaciją. Antra, kasmetinio darbo užmokesčio peržiūrėjimo metu efektyviai dirbantiems darbuotojams padidinti darbo užmokestį pagal patvirtintas darbuotojams prieinamas susipažinti tvarkas. Tokiu būdu UAB „X“ įmonės specialistai žinos, kokio darbo užmokesčio padidinimo ar sumažinimo tikėtis pagal įgyvendintus tikslus ir bus eliminuota demotivacijos rizika dėl nepatenkintų lūkesčių.

3. UAB „X“ įmonės specialistai susiduria su dideliu darbo krūviu, dėl darbuotojų trūkumo. Apklausos duomenimis net 85,4 proc. visų respondentų nurodė didelį darbo krūvį kaip veiksnį, mažinantį darbo produktyvumą. Dėl šios priežasties krenta UAB „X“ įmonės specialistų efektyvumas bei kai kurie darbuotojai priima sprendimą išeiti iš darbo. Siekiant eliminuoti šį demotivacijos veiksnį UAB „X“ įmonė turėtų sulėtinti įmonės plėtrą atsižvelgiant į darbo rinką.

4. UAB „X“ įmonė turėtų pagerinti darbo klimata. Iškilus problemai skyriai yra linkę pirmiausiai ieškoti kaltų, o tik tuomet spręsti problemą. Dėl šios priežasties, blogėja įmonės reputaciją kliento akivaizdoje ir sukuriamas susipriešinimas tarp skyrių. UAB „X“ įmonė turėtų parengti veiksmų planą: kaip darbuotojai turėtų reaguoti į problemas, paskirti atsakingus skyrius ar specialistus nedelsiant spręsti problemas bei išsprendus nesklandumus atlikti įvykusios klaidos analizę ir pasidalinti tarp skyrių atmintine siekiant išvengti pasikartojančių klaidų.

5. UAB „X“ įmonė gerindama darbuotojų lojalumą turėtų sudaryti darbuotojams papildomą sveikatos draudimą. Specialistai, turėdami galimybę gauti greitas ir kokybiškas gydymo paslaugas, jausis sveikesni ir produktyvesni.

6. UAB „X“ įmonė turėtų nuolatos suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Siekiant didinti specialistų lojalumą ir įsitraukimą į įmonės „gyvenimą“ turėtų vykti sistemingas darbuotojų informavimas apie pasiekimus ir nesėkmes įmonės viduje, apie naujas strategijas ir projektus. Įgyvendinti šią rekomendaciją galima siunčiant kas savaitinį naujienlaiškį, sukurti korporatyvinį tinklalapį, kuriame bus skelbiama svarbiausia informacija apie įmonės veiklą, interviu su vadovais ir kt.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Ansari, Nabeel Younus, Farrukh, Muhammad, ir Raza, Ali. „Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism“, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Environment and John Wiley & Sons Ltd, 2020.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2044?fbclid=IwAR2OYi4lKlxOiMuoxCqbS0IL4igpSYdhfJhpADxeKi8OGoAsLOLxVImP7Q4>
2. Bacevičiūtė, Aurelija, Juknevičienė, Vita. „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2009): 13-24.
<https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6082776/>
3. Bae, Johngeok, Rowley, Chris. *Changes and Continuities in South Korean HRM*. Asia Pacific Business Review, 2003.
4. Bortnikas, Aleksandras. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 2017 m.,
<https://repository.mruni.eu/handle/007/14698?show=full>
5. Chaudhary, Richa. „Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes“. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 2019. <https://web-a-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=803458a6-982c-4c45-b3f3-825a9427840f%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=137323180>
6. Chlivickas, Eugenijus; Papšienė, Palmyra, ir Papšys, Arnas. „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“ *Verslas, vadyba ir studijos*, 2009 m.,
<https://journals.vgtu.lt/index.php/BME/article/download/7191/6220>
7. Chuah, Soo-Cheng ir kt. „Impact of Green Human Resource Management Practices Towards Green Lifestyle and Job Performance“, *Global Business & Management Research*. Malaizija: Universiti Teknologi MARA Shah Alam, 2021. <https://web-a-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=7&sid=803458a6-982c-4c45-b3f3-825a9427840f%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=153671564>
8. Fominienė, Vilija Bitė, Švagždienė, Biruta ir Mikalauskas, Rimantas. „Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009.
<https://vb.lsu.lt/object/elaba:6146374/6146374.pdf>

9. Gaižauskaitė, Inga, Valavičienė, Natalija. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius, 2016.
10. Išoraitė, Margarita. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, 2011 m. sausio 3 d. <https://repository.mruni.eu/handle/007/10951?show=full>
11. Jančauskas, Eduardas E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: III knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011.
12. Juodeikaitė, Monika, Fominienė, Asta. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“ *Informacijos mokslai*, 2016. <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/9920/7760>
13. Kasiulevičius, Vytautas, Denapienė, Giedrė. „Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje“ *Gerontologija*, 9, 3 (2008): 176–180.
14. Koziol, Leszek, Koziol, Michal. „The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace“ *Central European Journal of Operations Research*, 28, 2 (2020). <https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=7&sid=912fa743-d7a1-4194-8116-25aae66b756c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=142683598>
15. Laurinėnienė, Elinga. „Darbuotojų mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui“. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2014. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2160609/>
16. Leonienė, Birutė. „Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje“, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 48, (2008) <https://web-a-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=14&sid=8a2aa1aa-f7f6-444a-9a1d-b0b9b062e4af%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=35866253&db=bth>
17. Lobanova, Liudmila. „Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodai ir standartai“ *Viešasis administravimas*, 2015. <https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=5&sid=5b23b0c2-d18f-4c7d-ba61-8099eb0c38f6%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=116258000>
18. Lobanova, Liudmila. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius, 2010.
19. Navikauskienė, Ivona, Jarašūnienė, Aldona. „Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklos procesų sistemoje“. Pranešimas konferencijoje Mokslas – Lietuvos ateitis, Vilnius, 2019 m. lapkričio 12 d.
20. Pavlova, Oksana. „Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje“, *Informacijos mokslai*, Vilniaus universiteto leidykla, 2020. <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/16219>

21. Petkevičiūtė, Nijolė. *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013. https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/09/2013-Karjeros-valdymas_12-Pages.pdf

22. Petrylaitė, Žydrė. „Žmoniškųjų išteklių verbavimo ir atrankos ypatumai Šiaulių miesto privačiame sektoriuje“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2017. <https://web-p-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=10&sid=859670a4-44af-4338-bbbe-25e716f0e87f%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=123887228>

23. Pickles, L. Jaimie, Bookbinder, Stephen M. ir Watts, Charles H. „Building the HR value chain“ *Employment Relations Today*. 2, (1999) <https://web-a-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=10&sid=92dc3532-8877-47e4-9ce3-14fc9c4636dd%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=1745545>

24. Putti, Joseph M. *Human Resource Management : A Dynamic Approach*. Indija, 2015. <https://web-s-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=c1240ed1-5566-416d-bd8b-ba56c8087829%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1223947&db=e000xww>

25. Sobotka, Bartosz. „In Search of Desired Competences on the Threshold of the Fourth Industrial Revolution“ *Human Resource Management: A Selection of Literature*. 136, 5 (2020). <https://web-b-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=11&sid=89c1fa56-2e75-4e66-bbfe-a025212f0834%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=147962443>

26. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.

27. Word, Jessica K. A., Sowa, Jessica E. *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*. New York: Routledge, 2017. <https://web-a-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=a313ccfd-bcb4-4a67-ae7c-424bddbb4789@sdc-v-sessmgr01&vid=15&format=EB&rid=1#AN=1544152&db=e000xww>

Kiti šaltiniai|:

1. „Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2)“, Eurostat, žiūrėta 2021 kovo 18 d., https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_sca_r2/default/table?lang=en

2. Dikčius, Vytautas. *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
3. Gražulis, Vladimiras ir kt. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: 2015.
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Luobikienė, Irena. *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2000.
5. Vulpen, Erik van. „5 Human Resources Models Every HR Practitioner Should Know“ The Academy to Innovate HR. Žiūrėta 2021 rugsėjo 5 d. <https://www.aihr.com/blog/human-resources-models/>

Turas, L. Č. (2021). *Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas UAB „X“ organizacijoje*, (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos teorija ir žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimo metodologija. Pataikta UAB „X“ organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo analizė ir apibendrinus analizės duomenis pateiktos išvados. Pirmoje dalyje analizuojant mokslinius šaltinius išnagrinėta žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos teorija bei žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai. Antroje dalyje pateikta žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo metodologija. Aptariama kaip anketinė apklausa ir ekspertų interviu padeda įvertinti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę bei pateikiama UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo eiga ir tyrimo etika. Trečioje dalyje analizuojama UAB „X“ įmonės charakteristika, pateikiama taikytų tyrimų rezultatų analizė. Pateikiamas UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo įvertinimas.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas.

Turas, L. Č. (2021). *Improvement of human resource management in UAB "X" organization*, (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

In the master's thesis the theory of the company's human resource management concept and the methodology of human resource management evaluation are analyzed. It provides the analysis of human resources management of UAB "X" organization along with the summarized conclusions of the analysis. In the first part, the theory of human resources and the concept of human resource management and human resource management models are analyzed based on scientific sources. The second part presents the research methodology of human resource management. It explains how the questionnaire survey and expert interviews help to assess the quality of the organization's human resources management and presents the course of the research on human resources management of UAB X and the research ethics. The third part analyzes the characteristics of UAB "X" and provides the analysis of the applied research results. An evaluation of the human resources management of UAB X is presented.

Key words: human resources, human resource management, improvement of human resource management.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali įmonėms, siekiančioms išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę ir paruošti strateginį planą tobulinti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą. Šiais laikais visuomenė nėra sėkli ir yra linkusi keisti darbus ir gyvenamąsias vietas siekiant surasti geresnį gyvenimą ir realizuoti save. Atsižvelgiant į tai, Lietuvoje tarp įmonių vyksta arši nacionalinė ir globali konkurencija dėl žmogiškųjų išteklių. Įmonės siekdamos pritraukti naujus darbuotojus bei išlaikyti esamus privalo tinkamai valdyti įmonės žmogiškuosius išteklius, kurie yra lemiami vidinių ir išorinių veiksnių.

Tyrimo tikslas. Išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių sampratos teorinius aspektus, žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindus ir strateginio valdymo teorinius modelius, pateikti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinių šaltinių pagrindu žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius aspektus.
2. Pateikti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimo metodologiją.
3. Atlikti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo analizę.

Siekiant išanalizuoti UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą yra atliekami kiekybinis (pusiau struktūrizuota anketa) ir kokybinis (ekspertų interviu) tyrimai. Tyrimo metu nustatoma, kad UAB „X“ įmonė skiria didelį dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymo kokybei: aktyviai verbuoja naujus darbuotojus, taiko plačią motyvacinę sistemą, atlieka sistemingus specialistų įvertinimus, kelia darbuotojų kvalifikaciją. Tačiau negebėjimas aprūpinti įmonės naujais darbuotojais, mažėjantis ilgą darbo stažą turinčių specialistų produktyvumas ir didelė darbuotojų kaita atskleidžia, kad UAB „X“ įmonei reikėtų priimti geresnius sprendimus taikant žmogiškųjų išteklių strategiją.

SUMMARY

The topic of the master's thesis is relevant for companies seeking to analyze the quality of human resource management and prepare a strategic plan for improving the organization's human resource management. Nowadays, employees tend to change jobs and places of residence in order to find a better work life balance. Based on that, Lithuania is experiencing fierce national and global competition for human resources. In order to attract new employees and retain existing ones, companies must properly manage the company's human resources, which are influenced by internal and external factors.

The aim. After analyzing the theoretical aspects of the concept of human resources, the basics of human resource management and theoretical models of strategic management, to present the analysis of human resource management of UAB "X".

Research tasks:

1. To analyze the theoretical aspects of human resource management based on scientific sources.
2. To present the evaluation methodology of the human resources management of UAB X.
3. To perform the analysis of human resources management of UAB X.

In order to analyze the human resources management of UAB X, quantitative (semi-structured questionnaire) and qualitative (expert interview) researches are performed. During the research, it is established that UAB X pays great attention to the quality of human resource management: it actively recruits new employees, applies effective motivational tools and techniques, performs systematic reviews and appraisals, and contributes into training and qualifications of employees. However, the inability to provide the company with a substantial amount of new employees, the declining productivity of long-term specialists and the high turnover of employees revealed that UAB X needs to make better decisions and improvements to its human resources strategy.

PRIEDAI

KIEKYBINIO TYRIMO – PUSIAU STRUKTŪRIZUOTA ANKETA

Gerbiami UAB „X“ įmonės specialistai,

šią anketą sudarė Mykolo Romerio universiteto magistrantas Liutauras Č. Turas. Anketos tikslas – išanalizuoti Jūsų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą UAB „X“ įmonėje. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti apklausoje ir nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Jūsų nuomonė yra labai svarbi!

Ši anketa yra anoniminė. Apklausos duomenys bus naudojami tik apibendrinti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Ačiū už bendradarbiavimą!

* Reikalingas

1. Jūsų amžius: *

- ☐ 18-19;
- ☐ 20-24;
- ☐ 25-30;
- ☐ 31-44;
- ☐ 45-54;
- ☐ 55-64;
- ☐ 65 ir daugiau;

2. Jūsų išsilavinimas:

*

- ☐ pagrindinis;
- ☐ vidurinis;
- ☐ aukštesnysis ne universitetinis;
- ☐ aukštasis universitetinis;

3. Jūsų pareigos UAB „X“ įmonėje: *

- ☐ vadybininkas;
- ☐ Operacijų specialistas
- ☐ Vyresnysis vadybininkas
- ☐ grupės vadovas;
- ☐ skyriaus vadovas



Kita

4. Jūsų darbo stažas UAB „X“ įmonėje: *

- ☐ iki 1 m.;
- ☐ 1-3 m.;
- ☐ 3 m. ir daugiau;

5. Darbuotojų skaičius Jūsų grupėje: *

- ☐ mažiau nei 7;
- ☐ 8-13;
- ☐ 14-20;
- ☐ daugiau nei 20;

6. Iš kur sužinojote apie darbą UAB „X“ įmonėje?

*Galimi keli atsakymo variantai **

- ☐ UAB „X“ internetiniame puslapyje;
- ☐ iš draugų dirbančių UAB „X“ įmonėje;
- ☐ darbo paieškos portaluose;
- ☐ mokslo įstaigoje studijų metu;
- ☐ užimtumo tarnyboje;

☐

Kita

7. Kokie svarbiausi veiksniai lėmė Jūsų pasirinkimą dirbti UAB „X“ įmonėje?

*Galimi keli atsakymo variantai **

*

- ☐ Galimybė tobulėti ir realizuoti save;
- ☐ plačios karjeros galimybės;
- ☐ darbas pagal išsilavinimą;
- ☐ tenkinantis atlyginimas;
- ☐ darbo garantijų suteikimas;
- ☐ taikoma motyvacinė sistema;
- ☐ draugiškas kolektyvas;
- ☐ UAB „X“ įmonės prestižas;
- ☐ neradau darbo kitur;

☐

Kita

8. Kurie motyvuojantys veiksniai yra Jums svarbūs siekiant geriausių rezultatų savo darbe?

*Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą **

	Nesvarbu	Nei nesvarbu, nei svarbu	Svarbu	Labai svarbu
siekis įgyti daugiau darbo patirties	☐	☐	☐	☐
karjeros galimybės	☐	☐	☐	☐
darbo specifika	☐	☐	☐	☐
galimybė tobulėti	☐	☐	☐	☐
asmeninių tikslų siekimas	☐	☐	☐	☐
darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐
premijos	☐	☐	☐	☐
komandinis darbas, bendradarbiavimas	☐	☐	☐	☐
vadovų, kolegų palaikymas	☐	☐	☐	☐
bendrovės prestižas	☐	☐	☐	☐
pareigų prestižas	☐	☐	☐	☐

9. Kokios darbuotojų motyvacijos priemonės yra taikomos UAB „X“ įmonėje?

Galimi keli atsakymo variantai

*

- ☐ galimybė darbuotojams tobulėti, kelti kvalifikaciją;
- ☐ karjeros galimybės;
- ☐ asmeninis darbo rezultatų įvertinimas;
- ☐ premijos;
- ☐ kasmetinis darbo užmokesčių peržiūrėjimas;
- ☐ tinkamos darbo sąlygos;
- ☐ organizuojami laisvalaikio renginiai ir šventės;
- ☐ vadovas priimdamas sprendimus atsižvelgia į darbuotojų nuomonę;
- ☐ vadovas įvertina darbuotojų pasiekimus profesinėje veikloje;
- ☐ ketvirčio / metų geriausio darbuotojo rinkimai;
- ☐ vertinamas darbuotojų lojalumas;
- ☐ lankstus darbo grafikas;
- ☐

Kita

10. Kokie UAB „X“ įmonės veiksniai demotyvuoja Jus gerai atlikti savo darbą?

*Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą **

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
didelis darbo krūvis	☐	☐	☐	☐
nepakankamas darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐
naktinis darbas	☐	☐	☐	☐
darbas švenčių dienomis	☐	☐	☐	☐
darbas savaitgaliais	☐	☐	☐	☐
nekompetetingas vadovavimas	☐	☐	☐	☐
konfliktai su bendradarbiais	☐	☐	☐	☐
nepastovumas	☐	☐	☐	☐
patiriama įtampa darbovietėje	☐	☐	☐	☐

11. Kaip Jūs spręstumėte demotivacijos problemą UAB „X“ įmonėje? *

12. Kaip vertinate UAB „X“ įmonės darbuotojų įvertinimą?

Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą *

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
mano vertinimo pokalbio metu su vadovu aptariame mano tikslus ir lūkesčius	☐	☐	☐	☐
mano vertinimo pokalbio metu yra vertinama mano kvalifikacija ir įgūdžiai	☐	☐	☐	☐
mano vertinimo pokalbio metu yra sudaromas kvalifikacijos ir įgūdžių tobulinimo planas (jei yra poreikis)	☐	☐	☐	☐
esu supažindinamas (-a) su įvertinimo tvarka ir įvertinimo rezultatais	☐	☐	☐	☐
vadovo įvertinimui turi įtakos vadovo jaučiamos simpatijos ir antipatijos vertinamojo atžvilgiu (vadovas yra neobjektyvus)	☐	☐	☐	☐
esu patenkintas (-a) dabartine darbuotojų vertinimo sistema	☐	☐	☐	☐
dabartinė darbuotojų vertinimo sistema skatina mane tobulėti	☐	☐	☐	☐
dabartinė vertinimo sistema neatskleidžia mano įdėto indelio į UAB „X“ įmonės plėtrą	☐	☐	☐	☐

13. Kaip UAB „X“ įmonė skatina Jus tobulinti kvalifikaciją?

Galimi keli atsakymo variantai

*

- ☐ skatina savarankišką mokymąsi padengdami dalį išlaidų už mokslą;
- ☐ rengiami vidiniai mokymai, kuriuose gali dalyvauti darbuotojai;
- ☐ sistemingi teorinių žinių patikrinimo testai;
- ☐ vykdomas darbuotojų kvalifikacijos vertinimas;
- ☐ sudaro sąlygas studijuoti ir dirbti;
- ☐ kvalifikacijos kėlimas vyksta nesistemiškai;
- ☐ kvalifikacijos kėlimo renginių / seminarų trūksta, pasirinkimas mažas;
- ☐ mokymai nevyksta;
- ☐

Kita

14. Kaip vertinate UAB „X“ įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo būklę?

*5 žvaigždutės - labai gerai; 1 žvaigždutė - labai blogai **



„Microsoft“ šio turinio nei sukūrė, nei patvirtino. Jūsų pateikti duomenys bus nusiųsti formos savininkui.

 Microsoft Forms

KOKYBINIO TYRIMO – EKSPERTŲ INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiami vadovai,

šį interviu imu aš, Mykolo Romerio universiteto magistrantas, Liutauras Č. Turas. Interviu tikslas – išanalizuoti Jūsų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą UAB „X“ įmonėje. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti interviu ir nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Jūsų nuomonė yra labai svarbi!

Šis interviu – anoniminis. Interviu duomenys bus naudojami tik apibendrinti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Ačiū už bendradarbiavimą!

1. Kokie pagrindiniai veiksniai, Jūsų nuomone, lemia specialistų norą įsidarbinti UAB „X“ įmonėje?
2. Kokios motyvacijos priemonės yra taikomos UAB „X“ įmonėje?
3. Kurios motyvacinės priemonės, Jūsų nuomone, yra efektyviausios? Kodėl?
4. Kaip vertinate UAB „X“ įmonės motyvacinę sistemą?
5. Ar taikoma motyvacinė sistema UAB „X“ įmonėje atitinka darbuotojų lūkesčius?
6. Kokios pagrindinės priežastys lemia darbuotojų demotyvaciją darbe?
7. Kaip UAB „X“ įmonėje siekiate panaikinti darbuotojų demotyvaciją?
8. Kaip organizuojamas specialistų įvertinimas UAB „X“ įmonėje? Kaip dažnai yra vertinami darbuotojai? Kaip manote, ar įvertinimo metu pakyla darbuotojų motyvacija darbe?
9. Ar UAB „X“ įmonė skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją? Jei taip – koku būdu? Jei ne – kodėl?
10. Kaip manote ar UAB „X“ įmonė yra konkurencinga rinkoje pagal taikomą žmogiškųjų išteklių valdymą?

Ačiū už Jūsų atsakymus!